



MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİNİN, MÜŞTERİ TEŞEKKÜRÜNE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ
SÜRECİNDE İLETİŞİMİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ

Doktora Tezi

CEREN EKİNAY

Eskişehir 2023

MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİNİN, MÜŞTERİ TEŞEKKÜRÜNE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ
SÜRECİNDE İLETİŞİMİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ

Ceren EKİNAY

DOKTORA TEZİ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Yavuz Tuna

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2023

JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI



ÖZET

MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİNİN, MÜŞTERİ TEŞEKKÜRÜNE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ SÜRECİNDE İLETİŞİMİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ

Ceren EKİNAY

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2023

Danışman: Doç. Dr. Yavuz Tuna

Müşterilerin şikâyet ve memnuniyetlerini iletebilecekleri kanalların çoğaldığı, memnuniyetin ve memnuniyetsizliklerin hızlıca yayılabildiği günümüzde, şikâyetlerin müşteri teşekkürüne dönüştürülmesi firmaların müşterilerini elde tutmaları için bir fırsat olarak görülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, müşteri şikâyetlerinin müşteri teşekkürüne dönüştürülme sürecinde iletişimin yönetimine ilişkin bir model ortaya koymaktır. Örnek olay incelemesi metodu ile yürütülen bu çalışma, nitel ve nicel verilerin toplandığı eş zamanlı paralel desende gerçekleştirilmiştir. Müşteri şikâyeti ile başlayıp müşterilerin teşekkürü ile sonuçlanan müşteri talepleri nicel olarak analiz edilmiş, müşteri temsilcisi olarak çalışan bir grup ile ilk odak grup görüşmesi, yönetici olarak çalışan bir grup ile de ikinci odak grup görüşmesi yapılmıştır. Kuruluşun genel müdürü ile derinlemesine görüşme yapılarak nitel veriler toplanmıştır. Şikâyetlerin yönetimi süreci incelenmiş, süreç akışı ve ilgili birimler ortaya çıkarılmıştır. Müşteri temsilcilerinin müşteri ile görüşmelerinde çağrının açılışının, müşteri ile empati kurulmasının, şikâyetin ilgili birimlere aktarılmasının, sorunun takipçisi olunmasının, şikâyet ile ilgilenen birimlerin koordinasyonunun ve çalışanların yetkilendirilmesinin önemi ortaya koyulmuştur. Müşteri temsilcilerinin sıcak ve samimi bir iletişim dili kullanmasının önemli olduğu görülmüştür.

Bu tez kapsamında yürütülen çalışmalar BİDEB 2211/A Yurtiçi Doktora Burs Programı kapsamında TÜBİTAK tarafından desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri memnuniyeti, Teşekkür, Şikâyet, İletişimin yönetimi, Çağrı merkezi, Şikâyet yönetimi.

ABSTRACT

PROPOSAL OF A MODEL FOR COMMUNICATION MANAGEMENT IN THE PROCESS OF CONVERTING CUSTOMER COMPLAINTS INTO CUSTOMER APPRECIATION

Ceren EKİLAY

Department of Communication Design and Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, 2023

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Yavuz Tuna

In today's world, where the channels for customers to express their complaints and satisfaction have multiplied, and where both contentment and discontent can rapidly disseminate, the transformation of complaints into customer appreciation is seen as an opportunity for companies to retain their customer. The aim of this study is to present a model for managing communication in the process of transforming customer complaints into customer appreciation. This study, conducted through a case study method, employed a concurrent parallel design to collect qualitative and quantitative data. Customer requests, starting with complaints and concluding with expressions of appreciation, were analyzed quantitatively. An initial focus group discussion was conducted with a group of customer representatives, a second focus group discussion was held with a group of managers. In-depth interviews were also conducted with the organization's general manager to gather qualitative data. The process of managing complaints was examined, revealing the flow of the process and the involved units. The importance of elements such as the opening of the call, establishing empathy with the customer, transferring the complaint to relevant departments, tracking the progress of the issue, coordinating involved units, and empowering employees was highlighted in the interactions between customer representatives and customers. It was observed that using a warm and sincere communication style is crucial. The studies conducted within the scope of this thesis were supported by TÜBİTAK within the scope of the 2211/A BİDEB.

Keywords: Customer satisfaction, Appreciation, Complaint, Communication management, Call center, Complaint management.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

CEREN EKİNAY

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada, Manisa’da hizmet veren bir çağrı merkezine iletilen müşteri şikâyetlerinin, müşteri teşekkürü ile sonuçlanması süresince yürütülen iletişimin öğeleri incelenmiştir. Bu iletişim yönetimi sürecinin bileşenlerinin tespit edilmesi ve diğer firma ve kurum/kuruluşlara örnek teşkil etmesi açısından çıkarımların yapılması, müşteri memnuniyeti konusunda yol göstereceği için önemlidir.

Öncelikle, uzun soluklu doktora çalışmalarım süresince, her aşamada yol gösterdiği, yönlendirdiği, yolumu aydınlattığı için kıymetli danışman hocalarım Doç. Dr. Yavuz Tuna ve Prof. Dr. Ali Şimşek’e, tez önerimden başlayarak her aşamada katkı sağladıkları, tezimi yönlendirme ve önerileri ile zenginleştirdikleri için hocalarım Prof. Dr. B. Zafer Erdoğan, Doç. Dr. Mestan Küçük ve Doç. Dr. Kemal Elciyar’a teşekkür ederim.

Doktora çalışmalarım sürecinde destekleri için TÜBİTAK-BİDEB 2211/A Yurt İçi Genel Doktora Burs Programı kapsamında Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu’na ve Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığı’na teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamda bana sağladıkları ortam, uygulama boyunca verdikleri destek ve sundukları kaynaklar sebebi ile tüm çalışma arkadaşlarıma ve çok kıymetli yöneticilerime teşekkürü bir borç bilirim.

Bana olan inançlarını hiç kaybetmedikleri için, desteklerini esirgemedikleri için ve araştırma, uygulama süreçlerime verdikleri çok büyük destekler için değerli arkadaşlarım Armağan Uysal’a, Betül Nemir’e ve Yaşar Tüzel’e en içten teşekkürlerimi iletirim.

Son teşekkürüm ise, aileme...

Yapabileceğime hep inandıkları, büyük bir sabırla, sevgiyle bekledikleri ve hep yanımda oldukları için en özel teşekkürüm anneme, babama, kardeşime, eşime ve 2020’nin en güzel haberi canım Eylül’üme.

Hepiniz iyi ki varsınız.

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	i
JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLOLAR DİZİNİ.....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Sorun	1
1.2. Amaç.....	6
1.3. Önem	6
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	8
2. ALANYAZIN	9
2.1. Şikâyet Kavramı.....	9
2.1.1. Şikâyet yönetimi.....	10
2.1.2. Şikâyet yönetiminin önemi.....	12
2.1.3. Elektronik ortamda müşteri bildirimleri ve şikayetvar.com	13
2.2. Müşteri Memnuniyeti	15
2.2.1. Kano modeli	17
2.2.2. Beklenti onay teorisi	19
2.2.3. SERVQUAL ölçeği	20
2.3. Çağrı Merkezleri	22
2.4. Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcileri ve Müşteri Temsilcilerinin İletişimdeki Rolü.....	24
2.5. Çağrı Merkezlerinde Empatinin Yeri	26

3. YÖNTEM	27
3.1. Araştırma Modeli	27
3.2. Hazırlık Çalışmaları.....	30
3.3. Araştırmanın Nitel Boyutu.....	34
3.3.1. Odak grup görüşmeleri.....	34
3.3.1.1. Müşteri temsilcileri ile odak grup görüşmesi.....	36
3.3.1.2. Yöneticiler ile odak grup görüşmesi.....	38
3.3.2. Üst yönetim ile derinlemesine görüşme	41
3.3.3. Araştırmanın nitel boyutunda geçerlik ve güvenirlik	43
3.4. Araştırmanın Nicel Boyutu	45
3.4.1 Nicel verilerin toplandığı evren ve örneklemin belirlenmesi.....	45
3.4.2. Araştırmanın nicel boyutunda geçerlik ve güvenirlik	48
4. BULGULAR VE YORUM	49
4.1. Araştırmanın Nitel Boyutuna İlişkin Bulgular.....	49
4.1.1. Müşteri temsilcileri ile yapılan odak grup görüşmesine dair bulgular ..	50
4.1.1.2. Tema 2: Empati.....	53
4.1.1.3. Tema 3: Teşekkür	54
4.1.1.4 Tema 4: Ekipler arası iletişim.....	56
4.1.1.5. Tema 5: İletişim kalıpları.....	57
4.1.1.6. Tema 6: Güven uyandırma	58
4.1.1.7. Tema 7: Özel hissettirme.....	59
4.1.1.8. Tema 8: Süreçlerde esneme ve yalınlaşma	60
4.1.1.9. Tema 9: Şikâyetin tekrarlanmaması.....	61
4.1.2. Yöneticiler ile yapılan odak grup görüşmesine dair bulgular	61
4.1.2.1. Tema 1: Teşekkür	62
4.1.2.2. Tema 2: İletişim kalıpları.....	64
4.1.2.4. Tema 4: Şikâyet yönetim süreci.....	67
4.1.2.5. Tema 5: Öneriler	70
4.1.3. Üst Yönetim ile yapılan derinlemesine görüşmeye dair bulgular	71
4.1.3.1. Tema 1: Şikayetlerin yönetimi.....	72
4.1.3.2. Tema 2: Çalışanların yetkilendirilmesi.....	74
4.1.3.3. Tema 3: Çalışan katılımı	75
4.2. Araştırmanın Nicel Boyutuna İlişkin Bulgular	79

4.2.1. Açılış.....	80
4.2.2. Şikâyeti kabul etme	82
4.2.3. Şikâyeti inceleme, paylaşma, çözülmesini sağlama	85
4.2.4. Şikâyet değerlendirme sonucunu müşteriye bildirme.....	87
4.2.5. Sıcak ve güven uyandıran iletişim kurma	98
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	109
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	109
5.2. Öneriler	117
5.2.1. Araştırmacılara yönelik öneriler.....	117
5.2.2. Uygulayıcılara yönelik öneriler	118
KAYNAKÇA.....	120
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Odak grup görüşmesi katılımcıları.....	37
Tablo 3.2. İkinci odak grup görüşmesi katılımcıları.....	40
Tablo 3.3. Görüşme türleri.....	41
Tablo 4.1. Müşteri temsilcisinin kendisini tanııtma durumu.....	80
Tablo 4.2. Müşteri temsilcisi tarafından müşteriye neden ve nereden aradığının söylenmesi.....	81
Tablo 4.3. Görüşülen kişinin müşteri temsilcisi tarafından teyit edilmesi.....	81
Tablo 4.4. Müşteri temsilcisinin görüşülen kişiye müsait olup olmadığını sorması	81
Tablo 4.5. Müşteri müsait değil ise daha sonra arayabileceğinin söylenmesi ve uygun zaman dilimi sorulması.....	82
Tablo 4.6. Şikâyetçinin yaşadığı mağduriyet için firmanın duyduğu üzüntünün dile getirilmesi.....	83
Tablo 4.7. Şikâyetçinin söylediklerine karşı çıkan ifadeler kullanılması.....	83
Tablo 4.8. Şikâyetin en kısa sürede incelenip tekrar iletişime geçileceğinin belirtilmesi.....	84
Tablo 4.9. Müşteri temsilcisinin şikâyeti incelemesi ve ilgili birime aktarması.....	85
Tablo 4.10. Müşteri temsilcisi şikâyetin çözümü için takipçi olması.....	85
Tablo 4.11. Müşteri temsilcisinin ilgili tüm birimler tarafından şikâyetin çözümü için gerekli çalışmanın başlatıldığını söylemesi.....	89
Tablo 4.12. Müşteri temsilcisinin; ürün değişimi, para iadesi, hediye çeki gibi aksiyonlar alınacaksa son durum ile ilgili şikâyetçiye bilgi vermesi.....	91

Tablo 4.13. Şikâyeteye konu olan durum şirketin süreçlerine ve ürünlerine göre normal ve kriterler dahilinde ise şikayetçiye bu durumu açık ve anlaşılır bir biçimde anlatılması.....	91
Tablo 4.14. Müşteri temsilcisinin şikâyeteye konu olan durumun bir daha gerçekleşmeyeceğini ifade etmesi.....	92
Tablo 4.15. Müşteri temsilcisinin, herhangi başka bir problem olursa şikâyetin çözümü için hazır olduğunu hissettirmesi, şikayetçinin güven duymasını sağlaması.....	94
Tablo 4.16. Müşterinin memnuniyetini dile getirmesi.....	95
Tablo 4.17. Müşterinin şikayetine konu olan durumun çözülmesi.....	96
Tablo 4.18. Müşterinin özel bir durumu varsa (doğum günü, ölüm, hastalık vb.) Müşteri temsilcisinin buna ithafen bir yaklaşım sergilemesi.....	97
Tablo 4.19. Müşteri temsilcisinin şikayetçiyi sabırla dinlemesi.....	99
Tablo 4.20. Müşteri temsilcisinin şikayetçinin sorularına net yanıt vermesi.....	101
Tablo 4.21. Müşteri temsilcisinin sıcak ve enerjik iletişim kurması.....	102
Tablo 4.22. Müşteri temsilcisinin, şirket için her müşterinin ve müşteri şikâyetinin değerli olduğunu hissettirmesi.....	103
Tablo 4.23. Müşteri temsilcisinin, etkin bir diksiyonla, anlaşılabilir konuşması.....	105
Tablo 4.24. Müşteri temsilcisi, müşteriye bilgi verirken ve bilgi talep ederken olumlu ifade kullanması.....	107
Tablo 4.25. Müşteri temsilcisinin ulaşılabilir olduğu hissini vermesi.....	108
Tablo 5.1. Müşteri şikâyetlerinin müşteri teşekkürüne dönüştürülmesinde iletişimin yönetimi modeli.....	116

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Kano Modeli	18
Şekil 3.1. Müşteri Geri Bildirimleri ve Şikayetlerinin Yönetimi Süreci.....	31
Şekil 4.1. Müşteri Temsilcileri ile Yapılan Odak Grup Görüşmesine Dair Temalar.....	51
Şekil 4.2. Yöneticiler ile Yapılan Odak Grup Görüşmesine Dair Temalar.....	62
Şekil 4.3. Üst Yönetim ile Yapılan Derinlemesine Görüşmeye Dair Temalar.....	71



1. GİRİŞ

1.1. Sorun

Küreselleşen dünyada değişen müşteri yapısı, işletmeleri ciddi bir şekilde müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeye ve yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Bu durum müşteriyi işletmenin odağı haline getirerek, müşterinin memnun edilmesinin de ötesinde ona değer sağlamayı esas ilke olarak benimseyen müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımının doğmasına yol açmıştır (Otay ve Kırdar, 2014, s.2). Sadık müşteri elde etme ve müşterileri elde tutma yarışında şikâyet yönetimi büyük önem taşımaktadır. Barlow ve Moller'e (2009) göre, müşteri şikâyetleri, firmalar için adeta bir armağandır çünkü şikâyetler, firmaların ucuz ve hızlı bir şekilde ürünleri ve hizmet yöntemleri konusunda diğer firmalarla daha güçlü bir şekilde rekabet edebilir hale gelmelerine yardımcı birer geribildirimdir.

Etkili ve başarılı yürütülen bir şikâyet yönetimi süreci, şirketler için büyük avantajlar sağlar. Bunların başında, etkili şikâyet yönetimi ile sadık müşteri yaratma gelmektedir (Homburg ve Fürst, 2005). Şikâyet eden müşterinin şikâyetinin doğru ele alınması ve müşterinin şikâyetinin çözülmesi, müşterinin tatmin edilmesi ile firmalar şikâyet eden müşteriden sadık müşteri yaratabilirler (Zeithaml, 2000). Çözüme kavuşturulmuş şikâyetler müşteriyi memnun eder. Müşterinin firmaya karşı negatif bir tutumla harekete geçmesine; ağızdan ağıza iletişim ile marka hakkında kötü itibar yaymasına, firmayı üçüncü taraflara şikâyet etmesine, boykot etmesine vs. engel olur (Mattila ve Wirtz, 2004).

Wreden'e (2005) göre, mutsuz müşteriler işletmeler için en önemli tehditlerden biridir çünkü mutlu müşteri, memnuniyetini ortalama 4-5 kişiye anlatırken, mutlu ya da memnun olmayanlar ortalama 8-13 kişiyle bu konuyu paylaşır ve bu rakam, memnuniyetsizliğin internet ortamında paylaşılması halinde daha da yüksek düzeylere çıkmaktadır. İnternet ve sosyal medya ile bu rakamlar hızlı bir şekilde artmaktadır çünkü artık günümüzde memnuniyetsizliğini forumlara ya da şikâyet sitelerine yazan müşteriler bir anda milyonlarca kişinin bu şikâyetleri görmelerini ve okumalarını sağlamaktadır.

Sosyal medyanın ortaya çıkması, ağızdan ağıza iletişime yeni bir perspektif getirmiştir (Erkan, 2016). Elektronik ağızdan ağıza iletişim (eWOM) (Hennig-Thurau vd., 2004), çevrimiçi ağızdan ağıza iletişim ya da “*Word of Mouse*” (Goldenberg vd.,

2001) şeklinde yeniden tanımlamalarla ağızdan ağıza iletişimin sosyal medya ile yeni bir boyut kazandığı vurgulanmaktadır. Geçmişte küçük kasabalarda hızla ağızdan ağıza yayılan haberler, bilgiler sosyal medya ve internet sayesinde bir anda tüm dünyada yayılan içerikler ile dünyayı küçük bir köy haline getirdi ve ağızdan ağıza iletişim bir anda tekrar son derece etkili hale geldi (Vaynerchuk 2011). Blogların, forumların ve tartışma gruplarının internet ve sosyal medyada artması ile pazarlama ve iletişim alanında ağızdan ağıza iletişim (Word of Mouth) bir anda milyonlara ulaşan içerikler ile bir değişim geçirdi (Allan ve Philip, 2014). Artık şikâyetler de ağızdan ağıza iletişim (word of mouth-WOM) yolu ile hızlıca yayılmakta ve müşterilerin satın alma davranışını etkilemektedir. Çözümlememiş olumsuzluklar müşteriye sinirlendirir ve olumsuz ağızdan ağıza iletişimi harekete geçirir (Silverman, 2007, s.44). Günümüzde sikayetvar.com gibi şikâyet siteleri dünyada olduğu gibi Türkiye’de de hem markaların takip ettiği hem de müşterilerin, marka dışında üçüncü bir tarafa şikâyetlerini ilettikleri ve çözüm aradıkları mecralar haline gelmiştir. Şu anda sikayetvar.com sitesini takip eden ve kendilerine iletilen şikâyetleri çözümlemeye çalışan 160 binin üzerine kayıtlı marka bulunmaktadır (sikayetvar.com, 12.02.2023).

Şikâyet davranışında bir diğer belirleyici ise müşterileri şikâyet etme davranışına yönelten tutumlardır. Bu konuda alan yazındaki bazı araştırmalara göre, müşteriler beklentilerini aşan ya da beklentilerine uymayan durumların kaynağını merak etmekte ve mantıklı atıflarda bulunmak istemektedirler (Bitner, 1990; Folkes, 1988; Robbins, 2000; Yüksel ve Yüksel, 2008). Müşterinin karşılaştığı davranış kime atfettiğine ve anlamına bağlı olarak insanların farklı değerlendirme ve açıklama yolları geliştirdiği savunulmaktadır (Robbins, 2000).

Müşteri tutum ve davranışlarına yönelik diğer bir araştırma da eşitlik ve adalet konusundadır. Müşteriler, şikâyetlerin ele alınış sürecinde ve çözümünde adalet ve eşitlik talep ederler (Zeithaml ve Bitner, 2000). Zeithaml ve Bitner (2000), müşteri memnuniyetinin; hizmet kalitesi, ürün kalitesi, fiyat, kişisel ve durumsal faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda, şikâyet eden müşterileri de “pasifler”, “gürültücüler”, “kızgınlar”, “aktifler” olarak sınıflamışlardır (Zeithaml ve Bitner, 2000). Pasif şikâyetçi müşteriler herhangi bir şikâyetlerini üçüncü taraflara dile getirmezken, gürültücüler şikâyetlerini hizmet sağlayıcıya aktif bir şekilde iletmektedirler. Kızgın müşteriler yakınlarına, arkadaşlarına şikâyetlerini dile getirirler ve şikâyetlerinden ötürü

hizmet sağlayıcıya öfke ve kızgınlık duyarlar. Aktif müşteriler ise şikayetlerini dile getirirler ve dile getirmelerinin pozitif sonuçları olacağını savunur ve buna inanırlar.

Müşteri ilişkileri yönetimi alanında yapılmış ve Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'ne kayıtlı tezler incelendiğinde bazı çalışmalar şöyledir; 2016 yılında yayınlanan "Müşteri Algı Değeri ile Müşteri Sadakati Üzerindeki Kişiselleştirilmiş Müşteri Hizmetlerinin Etkisi" isimli yüksek lisans tezinde, müşteri memnuniyeti, kişiselleştirilmiş müşteri hizmetleri, marka sadakati ve müşteri algı değeri arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Etezadi, 2016).

"Bireysel Bankacılıkta Müşteri İlişkileri ve Servis Mükemmeliyeti Sağlamasında İnsan Faktörü" adında başka bir çalışmada ise, bireysel bankacılık müşterilerine yönelik hizmetlerde servis mükemmeliyeti ve memnuniyet kriterleri incelenerek müşteri memnuniyetini etkileyen unsurlar incelenmiştir (Başaran, 2015).

"Lojistik işletmelerde müşteri ilişkileri yönetiminde algılanan hizmet kalitesinin marka sadakati üzerine etkisi ve bir araştırma" isimli yüksek lisans tezinde Demirkan (2015), lojistik sektöründe uzun dönemli müşteri sadakatini sağlamak için müşteri odaklı müşteri memnuniyetinin önemini vurgulamaktadır.

Günümüzde önemli bir yere sahip olan ve hızla yayılan internet alışveriş sitelerine dair yapılan "Günlük Fırsat Sitelerinde Müşteri Tercihi, Memnuniyeti ve Sadakatini Etkileyen Faktörler" isimli yüksek lisans tezinde de Kazmerova (2014), günlük fırsat sitelerine dair bir anket uygulayarak, müşteri memnuniyeti, sadakat ve kulaktan kulağa pazarlama konuları ele alınmıştır.

"Perakendecilikte Müşteri Hizmetleri Yolu ile Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Yaratılması: İzmir İlinde Bir Araştırma" isimli başka bir yüksek lisans tezinde de bu sektörde ticaretle uğraşan firmaların, şirketlerinin sürdürülebilirliği için müşterilerle iyi bir ilişki kurmanın, müşterileri memnun etmenin sadık müşteriler için son derece gerekli bir konu olduğuna dikkat çekmektedir. Bu bağlamda Kurşunoğlu (2011), müşteri memnuniyetinin müşteri sadakatine etkisini inceleyerek, perakendecilik sektöründeki firmaların uzun dönemde de başarılı bir şekilde ticaret hayatlarını sürdürebilmeleri için müşteri memnuniyetini, şirketlerin merkezine yerleştirmelerinin altını çizmektedir.

Bankacılık sektörüne dair yazdığı "Etkin müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri memnuniyetine yansımaları "Garanti Bankası Müşteri Hizmetleri" yüksek lisans tezinde Kırıkaş (2010), teknolojinin gelişmesiyle birlikte tercihleri konusunda duyarlı olan ve

seçim yapmayı öğrenen müşterilerin elde tutulmasında bankaların müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler kurmalarının önemini vurgulamaktadır. Bankaların, gelişen teknoloji ile müşterilerine sundukları ürünlerin diğer bankalar tarafından taklit edilebilmesi nedeniyle, müşteri hizmetlerine ve müşteri sadakatine önem vermeleri gerektiğini belirtmektedir.

“Şikâyet Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Filo Araç Kiralama Sektöründe Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinde Güryıl (2017), müşteri şikâyetlerinin müşteriler için olumsuz bir durum olmasına karşın, şirketlerin, hatalarını görebilmeleri ve düzeltmeleri için önemli bir fırsat olduğunu ve bu olumsuzlukların uzun vadede şirketler için müşteri memnuniyetinin sağlanmasının kolaylaşacağını belirtmektedir.

Son olarak, “Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatine Etkileri: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinde Tassembodo (2016), sadık müşterilerin kazanılmasında müşteri ilişkileri yönetiminin önemini araştırmıştır.

Hem işletme alanında hem de iletişim alanında şikâyet yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi konuları örnekler üzerinden alan yazında sıkça ele alınmıştır. Yapılan araştırmada müşteri şikâyetlerinin yanında müşteri teşekkürlerine de odaklanan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Müşteri teşekkürü, müşterinin aldığı hizmet ya da üründen duyduğu memnuniyeti ifade etme biçimidir. Bu bağlamda, müşteri memnuniyeti ile ilgili yapılmış araştırmalar ve teoriler, müşteri teşekkürünü anlamada önem kazanmaktadır.

Müşteri memnuniyeti ile ilgili teorilerin başında, uyumsuzluk teorisi gelmektedir. Bu teoriye göre (Petrick, 2004), müşterinin aldığı ürün ya da hizmetten bir beklentisi vardır. Müşteri, satın alma öncesinde oluşan bu beklenti ile satın alma sonrasında aldığı ürün ya da hizmetten kaynaklanan deneyim arasında bir kıyaslama yapar. Bu kıyaslamada, beklenti eğer alınan hizmet/üründen yüksekse tatminsizlik oluşurken, beklentinin üstünde hizmet/ürün alınması tatmin yani müşteri memnuniyeti oluşturur. Beklenti ve alınan hizmet eşitse nötr bir durum ortaya çıkar (Mattila, O’Neill, 2003).

Buna ek olarak, müşteri memnuniyeti ile ilgili bir başka teori de asimilasyon teorisidir. Uyumsuzluk teorisine dayanan bu teoride de ürün ve hizmetten alınan tatmin ile beklenti arasında yapılan algısal bir kıyaslama vardır. Bu kıyaslama sonucu memnun olma ya da olmama durumu ortaya çıkar (Olson ve Dover, 1979).

Yine müşteri memnuniyeti ile ilgili bir başka teoriye göre, müşterinin beklentisi ile farklılaşan deneyimler, müşteri tarafından abartılır (Hovland, Harvey ve Sherif, 1987). Tezat teorisi olarak adlandırılan bu teoride, firma beklentiyi yükselttiğinde, müşterinin deneyimi bu beklentinin altında kalıyorsa, müşteri aldığı ürün ya da hizmeti tamamen yetersiz olarak değerlendirir yani beklentinin altında kalan hizmeti olduğundan daha olumsuz değerlendirir (Terry, 1997).

Asimilasyon teorisi ve tezat teorisinin bir araya getirilerek değerlendirilmesi ile de asimilasyon-tezat teorisi oluşturulmuştur. Bu teoriye göre de eğer hizmet ya da ürün performansı müşterinin beklenti aralığında ya da çok az altında ise uyumsuzluk göz ardı edilir ve tatmin oluşur, ancak ürün ya da hizmet performansı beklenti aralığının altında ise tezat teorisinde olduğu gibi bu fark müşteri tarafından abartılır ve kabul edilemez bulunur (Vavra, 1997).

Memnuniyet aslında müşterinin ürün ya da hizmet ile ilgili deneyiminden farklı olarak, o deneyimin değerlendirilmesi sonucu elde edilen sonuçtur (Clinton ve Wellington, 2013). Diğer bir deyişle, müşteri memnuniyeti, müşterinin yaşadığı duygunun müşteri tarafından değerlendirilmesidir. Müşteri teşekkürü de aslında bu şekildedir. Müşterinin memnuniyeti sonucu yaptığı değerlendirmede ortaya çıkan bir sonuçtur. Müşteri aldığı ürün/hizmetten dolayı bir beklenti içindedir. Bu beklentinin altında kalan hizmetlerde memnuniyetsizlik yaşar ve hatta şikâyet eder. Beklentisinin üstünde aldığı hizmetlerde memnuniyet yaşar ve en üst düzey memnuniyetini de bir teşekkür ile ifade eder.

Şikâyet kavramının öneminin yanında müşteri memnuniyeti ve müşteri teşekkürü de önemli kavramlardır, çünkü teşekkür eden müşteri aynı zamanda şikâyetin çözümlendiğini ve memnuniyetini göstermektedir. Dolayısıyla, müşteri teşekkürü kavramının da araştırılması önemli bir çalışma olarak görülmektedir. Burada müşteri teşekküründen kasıt, kibarlık ve nezaket dolayısı ile edilmiş bir teşekkür değil, sorununun çözülmesi ve yaşadığı olumlu deneyim sonrasında firmadan duyduğu memnuniyeti ifade etme biçimi olan samimi bir teşekkürdür.

Müşteri teşekkürünü almada, müşteri ile olan iletişim sürecini yöneten çağrı merkezleri ve çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin rolü de yadsınamayacak kadar büyüktür. Müşteri hizmetleri ve çağrı merkezinin müşteri iletişimini nasıl yönettiği,

şikâyeti nasıl ele aldığı ve nasıl bir iletişim yönetimi süreci uyguladığı ise oldukça önem taşımaktadır.

Bu bağlamda, araştırmanın problemi, müşteri hizmetleri sektöründe, şirketlere iletilen müşteri şikâyetlerinin, müşteri teşekkürüne dönüştürülmesinde nasıl bir iletişim süreci yürütüldüğüne dair bir modelin ortaya koyulmasıdır.

1.2. Amaç

Bu araştırmadaki temel amaç, müşterilerden gelen şikâyetlerin, şikâyet yönetim sürecinde nasıl müşteri teşekkürüne dönüştürüldüğüne ve bu süreçte nasıl bir iletişim yönetimi süreci uygulandığına dair bir model ortaya koymaktır. Bu amaçla Manisa’da bir çağrı merkezine iletilen ve teşekkürle sonuçlanan şikâyetler incelenmiştir.

Bu temel amaç doğrultusunda, aşağıdaki alt amaçlara da yanıtlar aranmıştır;

- Şikâyet ile başlayıp teşekkür ile sonuçlanan müşteri taleplerinde (çağrılarda) ortak noktalar ve iletişim öğeleri nelerdir?
- Müşteri memnuniyetini sağlamada nasıl bir kurumsal iletişim dili kullanılmıştır?
- Müşteri memnuniyeti sağlamada yürütülen iletişim yönetimi süreci/modeli nasıldır?
- Şikâyet yönetim sürecinde hangi aşamalar müşterinin şikâyetini teşekkürle dönüştürmede ve müşteri memnuniyeti sağlamada etkili olmuştur?
- Müşteri memnuniyeti sağlama sürecinde etkin olan birimler hangileridir?
- Müşteri memnuniyeti sağlama sürecinde kullanılan iletişim kalıpları nelerdir?

1.3. Önem

Müşteri şikâyetleri, sektördeki ulusal ve uluslararası neredeyse tüm şirketlerin odak alanlarından biri haline gelmiştir. Müşterilerinin memnuniyetini ve bağlılığını önemseyen firmalar, müşterilerinin şikâyetlerini etkin bir şekilde ele almak ve memnuniyetlerini kazanmak için hizmet ve satış sonrası süreçlerini etkin yönetmeyi amaçlamaktadırlar. Bu çalışma ile de şikâyet yönetimi alanında yapılan diğer çalışmalardan farklı olarak, müşteri teşekkürleri ile sonuçlanan müşteri şikâyetlerini ve bu süreçte kullanılan iletişim yönetimi sürecini modellemeyi amaçladığı için bu alandaki alan yazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışmanın bilimsel katkılarının yanında sektörel

katkıları da olduğu düşünülmektedir. Müşteri hizmetleri sektöründeki firmalara müşteri şikâyetlerini teşekkürle dönüştürmede kullanılan iletişim modeli konusunda katkı sağlamaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular ile,

- İş dünyasında etkinlik gösteren firmalara müşteri şikâyetlerini müşteri teşekkürüne dönüştürme ve bu süreçte iletişimi etkin bir şekilde yönetme noktasında yön gösterici bilgiler verilmektedir.
- Müşteri hizmetleri sektöründe müşteriler ile iletişimi kurgulayan kalite ekiplerine, müşteriler ile sürekli temas halinde olan müşteri temsilcilerine, müşteri hizmetlerinin süreçlerini kurgulayan deneyim ekipleri, süreç geliştirme ekipleri gibi ekiplere, müşteri temsilcilerine eğitimler veren eğitim ekiplerine kısacası müşteri hizmetlerinde müşteri memnuniyeti sağlamak adına geliştirmeler yapan ekiplere ilham veren ve yön gösteren bilgiler içermektedir.
- Müşteri şikâyetlerinin teşekkürle dönüşmesi sürecine dair elde edilen bulgular ile bu alanda yapılan bilimsel çalışmalara yeni bir açılım getirmiş, gelecek dönem yapılacak çalışmalara da referans olması beklenmektedir.

1.4. Varsayımlar

- Araştırmada incelenen çağrılar, müşteri hizmetlerinin şikâyet yönetim sürecinde incelenerek karara bağlanmış çağrılar olduğu kabul edilmiştir.
- Müşterilerin şikâyet etme davranışının altında firma tarafından çözümlenmesi gereken bir durum olduğu kabul edilmektedir.
- Araştırmada incelenen çağrılar, müşterinin teşekkürü ile sonuçlanmış çağrılardır.
- Şikâyet yönetiminde firmalar, müşteri şikâyetlerini çözmek için bir şikâyet yönetim süreci uygulamaktadırlar.

1.5. Sınırlılıklar

- Müşteri hizmetleri sektöründe şikâyetlerin teşekkürle dönüşme sürecinin incelenebileceği birçok sektör ve firma olmakla birlikte, araştırmacının verilere erişim kolaylığı, çalışılan kurumun kendi alanında ve ulusal çapta en büyük kurumlardan olması sebebi ile araştırma Manisa’da çalışmanın yürütüldüğü çağrı merkezine iletilen şikâyetler ile sınırlandırılmıştır. Bu şirket, son sekiz yılda, şikayetvar.com sitesinde de sektör bağımsız “en çok teşekkür alan marka” olması

sebebi ile inceleme açısından uygun bir örnektir. Ayrıca araştırmacının çalışmanın uygulama bölümünün yürütüldüğü kurumda yönetici seviyesinde çalışıyor olması, 7 yıllık müşteri hizmetleri alanındaki tecrübesi ve farklı departmanlarda görev almış olması sebebi ile araştırma bu kuruma iletilen şikâyetler ile sınırlandırılmıştır. Bunlara ek olarak, ilgili kurumun şikâyet yönetim ekibi, kalite ekibi, Şikayetvar ekibi gibi müşteri şikayetlerine odaklı olarak çalışan ekipleri bulunmaktadır. Müşterilerden, memnuniyetleri sonucunda teşekkür alma hedefini hem performans göstergelerine hem de şirket vizyon, misyon ve mottolarına ekleyerek bu alandaki çalışmalarını vurgulamaktadırlar. Tüm bu nedenlerle, çalışmanın burada yapılması ve diğer sektörler için de örnek bir iletişim yönetimi sürecinin ortaya koyulması amaçlanmıştır.

- Araştırma, teşekkür ile sonuçlanan müşteri şikâyetlerinden seçilen örneklem ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmada, şikayetvar.com üzerinden iletilen şikâyetlerden, teşekkür ile sonuçlananlar içerisinde seçilen örneklem incelenmiştir.
- İlgili şirket tarafından incelenmesine izin verilmeyen çağrılar olabilir. Bu çağrılar, imzalanan gizlilik sözleşmesi gereği örneklemden çıkarılmıştır.

1.6. Tanımlar

Şikâyet: Bir kuruluşa, ürünleri veya şikâyetleri ele alma prosesleri ile ilgili yapılan memnuniyetsizlik ifadesidir (TS ISO 10002, 2006).

Teşekkür: Araştırmada teşekkür kavramı, kelime anlamı olan “yapılan bir iyiliğe karşı duyulan kıvanç ve gönül borcu”¹ ifadesinin ötesinde, müşterinin sorununun çözülmesinden dolayı duyduğu mutlulukla, samimi, içten ve duygusal bir teşekkür ifadesi olarak kullanılmaktadır.

Müşteri Hizmetleri: Araştırmanın yürütüldüğü şirketin satış sonrası hizmetlerini yürütmekte olan Müşteri Hizmetleri Genel Müdürlüğü’dür.

Çağrı: Araştırmada çağrı kavramı sadece telefonla gelen aramalar değil, müşteriler tarafından farklı kanallardan iletilen tüm talepler için kullanılmaktadır. Müşterinin

¹ Türk Dil Kurumu.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58f8c2b0377b75.70262940 (Erişim Tarihi: 19.04.2020)

şikayetvar.com sitesine yazdığı şikâyet de telefonla arayarak ilettiği bir şikâyet de chat kanalı ile ilettiği şikâyeti de çağrı olarak tanımlanmaktadır. Kullanılan sistemde tüm talepler, çağrı olarak müşteri temsilcileri tarafından sistemde açılmaktadır. Dolayısıyla, araştırmada çağrı kavramı, müşteriden gelen tüm talepleri temsil etmektedir.

2. ALANYAZIN

2.1. Şikâyet Kavramı

Şikâyet genel anlamıyla, bir kuruluşa, ürünleri veya şikâyetleri ele alma prosesleri ile ilgili yapılan memnuniyetsizlik ifadesidir (TS ISO 10002, 2006). Diğer bir deyişle, kişinin aldığı hizmet veya ürüne dair beklentilerinin bu ürün veya hizmet tarafından karşılanmamış olduğunun ifade edilmesidir. Şikâyet kavramına müşteri tarafından bakıldığında müşteri şikâyeti; müşterilerin beklentileri ile hizmet veya ürünün kullanımı sonucu ortaya çıkan duruma yönelik algıları arasındaki olumsuz farklılığın yazılı ve sözel ifadesidir (Rutter, 2007, s.28). Bu durum sonucunda müşteriler, ilgili ürün veya hizmetten beklentileri ile gerçekleşen sonuçlar arasında ortaya çıkan farkı firmaya ileterek, kendi mağduriyetlerinin giderilmesini sağlayıcı doğrudan veya dolaylı çözümleri talep ederler (TS ISO 10002, 2006).

Alan yazına bakıldığında da şikâyet yine olumsuz bir anlam taşımaktadır. Şikâyet bir kişinin, bir ürün veya hizmet ile ilgili olumsuz özellikte iletişim kurma hareketlerini içeren bir eylemdir (Jacob ve Jaccard, 1981, s.5). Şikâyeti basitçe, beklentiler karşılanmadığında bunun sözle ifade edilmesi olarak tanımlamak mümkündür. Müşteri şikâyeti, negatif müşteri geri bildirimi olarak da tanımlanmaktadır (Bell vd. , 2004, s.112). Başka bir bakış açısıyla, Lovelock ve Wright'a göre şikâyet, "hizmet tecrübesinde yaşanan memnuniyetsizliğin üçüncü bir şahsa veya partiye resmi olarak ifade edilmesidir" (1999, s.211). Barış'a (2006, s.24) göre beklenti düzeyini elde edemeyen müşteri, diğer bir deyişle, yaptığı alışverişin kendisine beklediği değeri üretmediğini düşünen müşteri, mutsuzluğunu şikâyet ederek dile getirir. Dixon, Freeman ve Toman (2012, s.11)'e göre, müşterilerin kötü hizmeti cezalandırma dürtüsü, iyi hizmeti ödüllendirme dürtüsünden daha ağırdır. Yani diğer bir deyişle, müşteriler şikâyetlerini, memnuniyetlerinden daha kolay dile getirirler.

Artık birçok firma şikâyetleri, mevcut müşterileri elde tutmak ve yeni müşteriler kazanmak için bir fırsat olarak düşünmektedir. Bu bağlamda memnun olmayan müşteriler

şikâyet etmezlerse işletmeler sorunlarını çözüp müşterilerini elde tutma ve koruma şanslarını kaybetmiş olacaklardır ki bu da şüphesiz iş kaybına yol açacaktır (Hirschman, 1970). Bu sebeple şikâyetler, işletmeler için gelecekteki büyük tehlikeleri işaret eden önemli sinyallerdir. Şikâyetler olmazsa, küçük problemler, küçük hatalar daha büyük problemlere yol açmadan tespit edilemez ve çözülemezler (Kozak, 2007, s.140). Bu durum da bir şirketin şikâyet yönetimini iyi yapabilmesi, o şirketin mevcut müşterilerini elinde tutabilmesi için önemli rol oynamaktadır.

Geleneksel pazarlama yönetimi yaklaşımlarına göre, şikâyetin ortaya çıkması, müşterinin satın alma davranışı sonrasında oluşan memnuniyetsizlik sonucu oluşmaktadır (Oliver, 1997, Singh, 1990). Bu yaklaşımlar çoğunlukla Goods- dominant logic (G-D Logic) yani ürün ağırlıklı yaklaşımlardır. Ürün ağırlıklı yaklaşımlar şikâyeti de satın alma davranışı sonrasında gerçekleşen müşteri memnuniyetsizliği olarak tanımlarlar. Şikâyetler sadece memnuniyetsizlik kaynaklı tetiklenmemektedir, satış sonrasında müşterinin yaşadığı memnuniyetsizlik şikâyet için gerekli ancak tek başına yeterli değildir (Day, 1984; Singh and Pandya, 1991). Bu yaklaşım ise Service- Dominant logic (S-D logic) olarak tanımlanmaktadır. Servis ağırlıklı yaklaşımda, şikâyet davranışı sadece ürün satın almanın sonrasında oluşan memnuniyetsizlik değil, süreçsel olarak öncesi, sonrası ve hizmet sürecinde de meydana gelen her türlü memnuniyetsizliğin karşılığında müşterinin firmaya geri bildirimde bulunması, şikâyet etmesi, yaşadığı olumsuz deneyimi aktarması olarak tanımlanmaktadır (Lusch ve Vargo, 2004b; Lusch ve Vargo, 2006b; Lusch et al., 2007; Lusch ve Vargo, 2008'den aktaran Tronvoll, 2012). Tronvoll'a (2012) göre şikâyet kavramında ürün dominant yaklaşımdan servis dominant yaklaşıma geçiş ile birlikte satın alma sonrası ve sonuç odaklı şikâyet yaklaşımdan kopuş ve satın alma sürecinin tüm aşamalarında ve ilişki odaklı bir şikâyet yaklaşımına geçiş yaşanmıştır. Dolayısıyla, şikâyetin teşekkür dönüşme ve memnuniyetle sonuçlanması için firmaların müşteri ile ilişki odaklı ve ilişkinin tüm aşamalarında bir şikâyet yönetim süreci uygulamaları gerekli hale gelmektedir. Şikâyet yönetimi ve müşteri ilişkileri sürecinin bütünsel ve süreç odaklı olarak ele alınması ihtiyacı bu yaklaşımın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.1. Şikâyet yönetimi

Teknolojinin gelişmesiyle bugün her sektörde birçok firma birbirine benzer ürünlerle, satışlarını arttırmaya çalışmaktadır. İnternet kullanımının yoğunlaşmasıyla

ürünlerin farklı firmalar tarafından kopyalanması ve aynı sektörde farklı birçok firmanın olması, şirketlerin büyüme hedeflerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu sebeple şirketler, devamlı yeni müşteri arayışında olmakla birlikte mevcut müşterilerini de kaybetmemek için yoğun uğraşlar vermektedir. Bu bağlamda mevcut müşteriler tarafından iletilen memnuniyetsizlikleri gidermek, şirketin hem mevcut satışları hem de geleceği için önemli rol oynamaktadır. Çünkü mevcut müşterilerin ileteceği şikâyetler, onların hem bir daha o şirkete dair herhangi bir ürün veya hizmeti almayacaklarını gösterebileceği gibi hem de şirketin potansiyel müşterilerine, o şirketin ürün veya hizmetleri konusunda olumsuz bilgi vererek onların da ilgili şirketin kalıcı müşterileri olmalarını engelleyebilirler. Ek olarak, şirketler, yeni müşteri elde etmenin maliyetinin sadık müşterileri elde tutmaktan daha fazla olduğu göz önünde bulundurulduğunda, memnuniyetsizlik oluşturan unsurları müşterilerin istediği şekilde çözebilme çabası içerisine girmektedirler (Hui ve Au, 2001).

Müşterinin şikâyetini alan firma çalışanı, sadece şikâyetçi olan müşteri için çözüm üretmemelidir, aynı zamanda şikâyetin ilerleyen zamanlarda tekrarlamaması ve farklı kişiler tarafından da dile getirilip, ileride oluşabilecek tüm müşteri memnuniyetsizliklerini engellemek adına politikalar ve prosedürlerde geliştirme, iyileştirme yapmalıdır (Barış, 2006, s.25). Diğer bir deyişle, şikâyet eden müşterilerin firmadan memnuniyetle ve hatta teşekkürle ayrılması için, her bir şikâyet sürecinin uçtan uca incelenmesi ve ileride aynı konularda şikâyet oluşmaması için bu konunun şirket prosedür ve politikalarına yansıtılması gerekmektedir. Bu süreçte, kurum içi iletişim de büyük rol oynamaktadır. Firmanın tekil şikâyetlerden çıkardığı sonuçlar, aksiyona dönüştüğünde, bu aksiyonların ilgili departmanlarda iyileştirme ya da yeni kararlar oluşturma için kurumsal iletişim süreçleri de bu süreci beslemeli ve doğru yönetmelidir.

Alınan şikâyetin yarattığı durum, işletme içerisinde farklı departmanlara iletilir, sonrasında müşterinin şikâyetinin çözülüp çözülmediği incelenir (Barış, 2006, s.27). Bir işletmenin şikâyet yönetiminde takip edeceği adımlar Barış'a (2006, s.107) göre şöyledir;

-Ürün ya da hizmet için verilecek standardı belirlemek

-Bu standarttan sapma durumunda sorunlu alanları tespit etmek

-Standardın sağlanamamasında oluşacak tatminsizliğin nasıl önleneceğine dair kararlar vermek

-Şikâyet veri tabanı oluşturmak ve bu veri tabanını güncel tutmak.

Bu sürecin şirket için bir prosedür ya da kalite standardı olarak şirket hafızasında yer etmesi ve kayıt altına alınması oldukça önemlidir çünkü bir müşterinin belirli bir konudaki şikâyeti yukarıda da anlatıldığı gibi diğer şikâyetlere de ışık tutmakta ve aynı konuda tekrarlı şikâyetler yaşanmaması için kritik önem taşımaktadır. Şirketin ilgili konuda standardını belirlemesi, vereceği hizmet ya da kararı netleştirmesi, yeni memnuniyetsizliklerin önüne geçecek kararları alması ve bu kararları ilgili departmanlar ile paylaşması, yetkilileri bilgilendirmesi, en üst seviyeden en alt seviyeye kadar bu kararın ve standardın yaygınlaştırılması ve kayıt altına alınması gereklidir.

2.1.2. Şikâyet yönetiminin önemi

Müşterilerin hızla değişen gereksinimlerini karşılamak, şirketler için önemli bir unsurdur. Bu gereksinimlerin karşılanmadığı durumlarda ortaya çıkan müşteri şikâyetleri ise, şirketlerin sundukları hizmet ve ürünleri beklentiler doğrultusunda değiştirmeleri için önemli fırsatlar olarak görülmelidir. Şikâyet yönetimini verimli bir şekilde gerçekleştiremeyen şirketler, hem mevcut iş hacimlerinde kayıplar yaşarken hem de yeni müşteriler kazanmakta zorlanacaktır. Bu yüzden şikâyet yönetimine önem veren firmalar ile yeteri kadar önem vermeyen firmalar arasında ciddi rekabet farkı ortaya çıkabilmektedir. Şikâyet yönetiminin bir süreç olarak ele alınması, tekil şikâyetlerden ziyade bu sürecin uçtan uca paydaşlarının belirlenmesi ve standartların kayıt altına alınarak şirkette yaygınlaştırılması şikâyet yönetimi sürecinde oldukça önemlidir. Bu süreci kurumsal iletişim yönetimi boyutu ile ele alan ve şikâyetlerin yönetimine önem veren şirketler müşteri memnuniyeti kazanmada da öne çıkmaktadırlar.

Bu bağlamda, Larivet ve Brouard'a göre (2010) şikâyet yönetimi ile şirketler için elde edilen faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Memnuniyetsizlik boşluğunun giderilmesine izin vererek ürün geliştirme ve satın alma ihtimalini, müşteri memnuniyetini artırır.
- Müşteri tutma oranını yükseltir.
- Negatif ağızdan ağıza iletişimin zararlarını sınırlar.

- Tekrar satın alma ihtimalini geliştirir.
- Müşteri sadakati üzerine pozitif bir etkisi vardır (Larivet ve Brouard, 2010, s.540).

Müşteri şikâyetleri her ne kadar ele alınması sancılı bir süreç olsa da Barış'a (2006, s.22) göre firmalara; "tatmin olmamış müşterileri kazanma", "marka tercihinin değişmesine engel olma", "istenmeyen ağızdan ağıza iletişimi engelleme" fırsatı sağlar. Wreden'e (2005) göre mutsuz müşteri yani sunulan hizmet veya aldığı üründen memnun olmayan müşteri, her şirket için çok büyük bir tehdit unsurudur. Bu bağlamda, aldığı ürün veya hizmetten memnun olmayan müşteriler, Wreden'in (2005) araştırmalarına göre bu memnuniyetsizliklerini 9 ile 21 kişiye kadar aktarabilmektedir. Yine günümüzdeki sosyal medya ve internetin yaygın kullanılması sayesinde bu memnuniyetsizlikler internet ortamında paylaşıldığında, şirketin ilgili ürün ve hizmete dair iletilen memnuniyetsizlik çok daha fazla müşteriye aktarılmaktadır. Araştırmalarına göre internette kötü haber, iyi haberlere nazaran ne 2 kat daha hızlı yayıldığı tespit edilmiştir (Wreden, 2005). Bu da bir müşteri şikâyetinin internet ortamında paylaşıldığında, çok daha fazla müşteri ve itibar kaybına yol açacağına açık bir göstergesidir. Öte yandan, şikâyet yönetiminin doğru yapıldığı durumlarda, hem mevcut müşterilerin kaybı engellenmiş olacaktır, hem de ilgili ürün veya hizmete dair yapılan gelişmeler ve değişikliklerle başka müşterilerin de aynı hususta şikâyet etmesi engellenerek, şirket için uzun vadede katma değeri olan önemli bir atılmış olunacaktır. Bir şirketin mevcut müşterilerini kaybetme oranını %20 geliştirmesi, o şirketin kar üzerindeki maliyetlerinin %10 azalması ile sonuçlanmaktadır (Barış, 2006). Bu bağlamda bir şirketin müşterilerini kaybetmemek için gerçekleştireceği etkili şikâyet yönetimi, o şirketin karını %10'a kadar arttırabileceğini göstermektedir.

2.1.3. Elektronik ortamda müşteri bildirimleri ve şikayetvar.com

Günümüzde, modern iletişim süreçlerinde dijital platformlar, sosyal medya, forum siteleri gibi satın alma ve geri bildirim süreçlerini şekillendiren birçok yeni kanal ortaya çıkmıştır. Geleneksel iletişim araçlarından farklı bir konuma sahip bu platformlar, günümüzde müşterilerin hem satın alma kararlarını hem de firmalara geri bildirim ve şikayetlerini ilettikleri yeni platformlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal paylaşım siteleri, bireylerin ve toplulukların çevrimiçi olarak birbirleri ile iletişim kurdukları, paylaşım yaptıkları ve birbirlerini etkiledikleri, iş birliği kurdukları, içerikler ürettikleri ve paylaştıkları dijital platformlar olarak hayatımızda yerini almıştır (Kietzmann, vd.,

2011). İnternet, müşterilere satıcı ile yüz yüze gelmeden, şikâyetlerini elektronik ortamda hızlıca iletebilme imkânı sunmaktadır. Böylelikle internet, daha önce olmayan bir geri bildirim ya da şikâyet kanalı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şikayetvar.com'un da aralarında bulunduğu bu siteler, bireylerin birbirleri ile görüşlerini paylaştıkları, şikayetlerini ve memnuniyetlerini diğer kişilerin bilgisine sundukları ve onları etkiledikleri sosyal paylaşım platformları olmuştur. Bu platformlarda dünyanın her yerinden müşteriler diğer kişilere bilgi ve deneyimlerini paylaşmaktadırlar (Meshi vd., 2020). Dolayısıyla, günümüzde sosyal paylaşım platformları, Şikayetvar gibi elektronik şikâyet siteleri, bilgi ve deneyim paylaşım platformları bireylerin satın alma ve memnuniyet süreçlerinde dahil oldukları ve onları etkileyen çevrimiçi platformlar olarak hayatımıza girmiştir. Müşteriler, bu platformlarda yazılanlardan etkilenmekte ve satın alma kararlarını bu doğrultuda şekillendirebilmektedirler. Bu sebeple, firmalar için bu kanallarda olumlu bir imaj yaratabilmek de önem kazanmaktadır.

Şikayetvar.com'un bu çalışma için önemi, araştırmada incelenecek şikayetlerin bu platform aracılığı ile şirkete iletilen şikayetler olmasıdır. Müşteri memnuniyetinin teşekküle dönüşme sürecinde iletişimin yönetimi sürecinin bir model olarak ortaya koyulması için Şikayetvar platformuna iletilen müşteri şikayetlerinden seçilen bir örneklem incelenecektir.

2001 yılında kurulan sikayetvar.com, bir üründen ya da hizmetten şikâyeti bulunan müşterileri ilgili firma ya da marka ile buluşturan bir elektronik şikâyet platformudur.² Platformun sitesinde yer alan bilgilere göre, 18 milyon ziyaretçiye ulaşan bu çevrimiçi şikâyet platformunda, bir yılda ortalama 450 binin üzerinde şikâyet çözümlenmektedir (sikayetvar.com, Erişim Tarihi: 10.03.2023). Motto olarak “müşteri memnuniyetinin adresi” sloganını kendilerine benimseyen sitede, 9 milyonun üzerinde bireysel üye, 160 binin üzerinde kayıtlı marka, yaklaşık 2,5 milyon çözümlenen şikâyet yer almaktadır (şikayetvar.com). Şikayetvar.com sitesi, her yıl müşteri memnuniyetini en iyi yöneten markaları ödüllendirmektedir. A.C.E. Awards olarak isimlendirilen bu ödüllerde, farklı sektörlerden firmalar, sitedeki müşteri yorumları ve şikayetlerin çözüm süreçleri ele alınarak sektör bazlı olarak değerlendirilmektedir. Müşteriden en çok teşekkür alan ve şikayetleri en hızlı çözüme kavuşturan markalar “diamond, gold ve silver” (elmas, altın ve gümüş) kategorilerinde ödüllendirilmekte ve düzenlenen ödül töreninde ödüller ilgili

² www.sikayetvar.com (Erişim Tarihi: 04.01.2021).

firmalara takdim edilmektedir (şikayetvar.com). Bu çalışmada incelenen firma da A.C.E. ödülleri son yıllarda arka arkaya ödül almakta ve sitenin değerlendirmesinde sektör bağımsız en çok teşekkür alan marka seçilmektedir. Şikayetvar.com sitesinde ödül ve değerlendirme süreci şöyledir; “Şikayetvar’da yılda yaklaşık 400 bin müşterinin yaptığı marka değerlendirmesi, Müşteri Deneyim Endeksi’ni oluşturuyor. Ödül sahipleri, bu endeks baz alınarak yapılan hesaplamalar sonucu belirleniyor. Hesaplamalar, şu başlıklar üzerinden yapılıyor: Cevaplama hızı, şikâyet oranı, çözüm hızı, memnuniyet düzeyi, teşekkür oranı ve churn’den kaçınma oranı (markayı tercih etme oranı)”. Dolayısıyla müşteri memnuniyetini en fazla sağlayan firmaların belirlenmesi için bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirme, firmalara gelecek dönemde müşteri şikayetlerini yönetme sürecinde eksik kaldıkları ya da geliştirmeye açık alanları ile ilgili ışık tutabilmektedir. Bu süreçte aldıkları puanlar, firmalar için geliştirmeye ve iyileştirmeye açık alanlarında aksiyon almalarına fırsat yaratmaktadır. Sadece tekil müşteri şikayetleri için değil, bu sürecin standartlaştırılması ve prosedür haline getirilmesi, kararların yaygınlaştırılması ve ekiplerin bu konuda bilgilendirilmesi de bu sürecin bir parçasıdır. Bu değerlendirme sonrasında firmalar gerekli noktalarda iyileştirmeler yapıp bunu bir şirket politikası haline getirebilirler.

2.2. Müşteri Memnuniyeti

Günümüzde firmalar, müşterilerini elde tutmak ve rakip firmalarla mücadele edebilmek için çeşitli yollar aramaktadırlar. Bu süreçte firmalar için önemli konulardan biri de müşteriyi memnun etmektir. Firma ile iletişimde bulunan müşterilerin sorunlarının çözümü, sorularının yanıtlanması, müşterinin beklediği kalitede hizmet alabilmesi sonucunda müşteri memnuniyetine ulaşılması ve firmanın müşteriyi elde tutabilmesi firmalar için önemli konular olarak karşımıza çıkmaktadır (Kocabaş, 2017, s.127). 1980’lerden bu yana, firmalar, müşteri memnuniyeti ölçümelerini ana stratejilerinden biri haline getirmiş ve bu konuyu tartışır olmuşlardır (Eroğlu, 2005, s.9). Forza ve Filippini 1998’den aktaran Eroğlu’na göre, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının en önemli ayaklarından biri de müşterinin memnun edilmesidir. Müşterinin memnun edilmesi işletmenin performansının ve toplam kalite yönetiminin en önemli göstergelerinden biri haline gelmiştir (Eroğlu, 2005, s.10).

Müşteri memnuniyeti, müşterinin beklentilerinin karşılandığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Müşteri memnuniyetinin bu çalışma için önemi, müşteri şikayetlerinin

müşterilerin teşekkürüne dönüşme sürecinde müşterinin memnuniyet elde etmiş olması gerekliliğidir. Bir müşterinin teşekkür edebilmesi için şikâyet sürecinde memnuniyete erişmesi gerekmektedir.

Müşteri memnuniyeti kavramı farklı boyutlar ve farklı yaklaşımlarla incelenmektedir; kavramsal olarak müşteri memnuniyeti, davranışsal olarak müşteri memnuniyeti ve duyuşsal olarak müşteri memnuniyeti kavramları bulunmaktadır (Chicu, 2015, s.14).

Kavramsal yaklaşımla müşteri memnuniyeti; müşterinin sürecin sonunda yeterli ya da yetersiz kazanım alıp almadığını değerlendirmesi ile oluşurken, davranışsal yaklaşıma göre müşterinin tekrar satın alma davranışı gerçekleştirip gerçekleştirmediği, duyuşsal yaklaşıma göre ise süreç sonunda müşterinin ne hissettiği, duygusal çıkarımları dikkate alınır (Chicu, 2015, s.14).

Müşteri memnuniyeti; beklenti, beklentinin karşılanmaması, performans, şikâyet etme, satın alma davranışının tekrarlanması, ağızdan ağıza iletişim gibi birçok değişken içermektedir (Chicu, 2015). Dolayısıyla müşteri memnuniyetini ölçmek de tek bir değişkene bağlı değildir. Müşteri memnuniyeti birçok farklı alt değişkeni bünyesinde barındırmaktadır (Naumann, Jackson ve Rosenbaum 2001). Naumann'ın ortaya koyduğu müşteri memnuniyeti modeline göre memnuniyeti etkileyen faktörler arasında ürünün kalitesi, nakliye, taşıma ve teslimat süreçleri, satış sonrası müşteri hizmetleri, fiyatı, ürünün tasarımı, satış süreçleri gibi faktörler öne çıkmaktadır (1995).

Literatürde farklı müşteri memnuniyeti tanımları bulunmaktadır. Howard ve Sheth (1969)'dan aktaran Chicu'ya (2015) göre memnuniyet, alıcının, üstlendiği bedel için yeterli ya da uygun karşılığı alıp almama durumudur. Hunt ve Day (1977)'ye göre ise, tüketicinin subjektif değerlendirmesi sonucu ürünü kullanmaya ya da hizmeti almaya devam edip etmeme konusundaki isteğidir. Westbrook (1980)'e göre memnuniyet, üründen memnuniyet ve beklentinin karşılanıp karşılanmamasına ek olarak, tüketicinin duygusal çıkarımları ile de bir miktar ilgilidir, tüketicinin deneyim sonrasında ürüne ya da hizmete dair duygusal yaklaşımıdır. Diaz ve Ruiz (2012)'den aktaran Chicu (2015)'e göre memnuniyet, hizmete dair oluşan duyuşsal ve olumlu tepkidir.

Günümüzde birçok firma müşteri memnuniyetini ölçmekte, bu ölçüm doğrultusunda müşterilerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını ne kadar karşıladıklarına

bakmakta ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmektedir (Fornell vd., 2006). Müşteri memnuniyetinin sayısal olarak ölçülmesi ve finansal boyuttaki karşılığının hesaplanması Amerikan Müşteri Memnuniyeti Endeksi (ACSI) ile başladığı söylenebilir (Eroğlu, 2005, s.11). Parasuraman ve arkadaşlarının (1988) ortaya koyduğu SERVQUAL ölçeği de hizmet kalitesi modeline göre de müşterilerin algıladıkları ve bekledikleri kalite arasındaki fark müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Parasuraman vd., 1988). Aynı zamanda Kano modeli de müşteri memnuniyeti hedefleyen firmalar için hangi alanlara odaklanmaları gerektiğini ve müşteri memnuniyeti yaratan yaklaşımları aktarmaktadır (Kano vd., 1984). Bu modeller göstermektedir ki müşteri memnuniyeti tek bir değişkene bağlı değildir. Müşterinin beklentileri, müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkidir. Bunun yanı sıra ürünün kendisi, ürünün ve hizmetin kalitesi, satış sonrası hizmetler, ürünün satış ve lojistik süreçleri vb. hepsi bir bütün halinde müşteri memnuniyetini etkilemektedir.

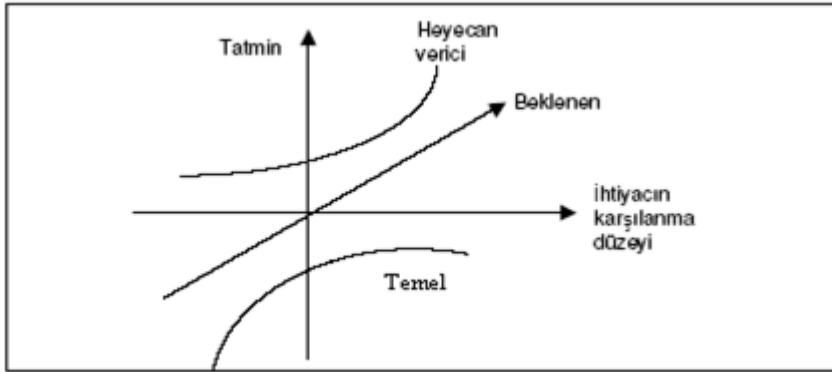
2.2.1. Kano modeli

Kano modeli, 1984 yılında N. Kano ve arkadaşları tarafından geliştirilen, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını anlamak amacıyla geliştirilmiş bir modeldir (Rotar ve Kozar, 2017, s.343). Şirketlerin büyük bir rekabet içerisinde ürün ve hizmetlerini müşterilerine sundukları ve rekabet avantajı yaratmaya çalıştıkları ortamda, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını doğru anlamak ve ürün ve hizmetleri bu doğrultuda şekillendirmek önem kazanmıştır. Müşteri ihtiyaçları ile örtüşmeyen ve müşteride memnuniyet yaratmayan ürün ve hizmetler şirketlerin rekabet ortamında geri kalmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple, müşteri ihtiyacını iyi analiz etmek kritik önemdedir. Kano modeli ise müşteri ihtiyaçlarını anlayıp, geliştirilen ürün ve hizmette fark yaratmak ve memnuniyet sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

Kano modeli, temelde, müşteri beklentisini karşılayabilme düzeyi ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlar (Delice ve Güngör, 2008, s.2). Kimi zaman müşteri ihtiyacına yönelik geliştirilen bir ürün ya da hizmet büyük bir memnuniyet sağlarken kimi zaman da yine benzer ihtiyaca yönelik başka bir hizmet ya da ürün aynı oranda memnuniyet sağlamaz. Yani beklenen etki ile gerçekleşen memnuniyet büyüklüğü aynı olmayabilir. Kano modeli bu durumları anlamaya yönelik bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu modele göre müşterinin beklentisi 3 ana konuda sınıflanmaktadır. Temel özellikler, müşteri tarafından zaten üründe olacağı beklenen özelliklerdir. Bu özelliklerin, üründe ya da hizmette olması müşteri gözünde memnuniyeti etkilemez, arttırmaz çünkü müşteri zaten bu özellikleri temel özellikler olarak görüyor ve var olmasını bekliyordur. Üründe ya da hizmette bu temel özelliklerin olmaması, memnuniyetsizlik yaratır. Beklenen özellikler ise, bir müşteriye o üründen ya da hizmetten beklentileri sorulduğunda müşterinin verdiği yanıtların tümüdür. Bu beklentiler karşılandığında memnuniyet, karşılanmadığında ise tatminsizlik oluşur. Son olarak heyecan verici özellikler ise, müşteriye oldukça memnun eden özelliklerdir. Bu özellikler müşterinin beklentileri arasında açık olarak yer almasa da üründe ya da hizmette bunlara erişmesi müşteriye memnun eder. Bu özelliklerin olmaması ise müşteride memnuniyetsizliğe sebep olmamaktadır. Bu özellikler ürün ya da hizmeti rakiplerden farklılaştıracak özelliklerdir (Delice ve Güngör, 2008, s.2-3).

Bu doğrultuda Kano modeli aşağıdaki şekilde olduğu gibi tariflenmektedir;



Şekil 2.1.: Kano Modeli (Delice ve Güngör, 2008, s.3).

Şekilde de görüldüğü üzere, yatay eksen, müşterinin aldığı hizmet ya da üründen beklentisinin ne ölçüde karşılandığını gösterirken, dikey eksen ise aldığı ürün veya hizmetten duyduğu tatmini göstermekte. Heyecan verici özellikler kısmı, aslında şirketlerin verdikleri hizmet ya da üründe farklılaşma yaratabilecekleri ve müşteri tatmininde en fazla rol oynayabilecekleri noktaları vurgulamakta. Diğer temel ve beklenen özellikler zaten müşterinin sıradan gördüğü ve tatmin oluştursa da belli bir seviyeye kadar oluşturduğu, müşteri memnuniyeti ya da tatmininde çığır açmayan

özellikler olarak karşımıza çıkarken, heyecan verici özellikler müşteride iz bırakacak ve yüksek tatmin yaratacak özellikler olabilir.

Bu modelde de aktarıldığı gibi, müşteri memnuniyeti tek boyutlu bir kavram değildir. Firmaların müşteri memnuniyeti yaratmak için çok boyutlu yaklaşımlar geliştirmesi, ürün ve hizmetlerini stratejik bir şekilde konumlamaları ve değerlendirmeleri gerekmektedir. Tüm firmalarda olan standart hizmetler, standart özellikler firmalar için ekstra bir müşteri memnuniyeti sağlamamaktadır. Hem iletişim yönetiminde hem ürün ve hizmetlerde fark yaratacak imkanları müşteriye sunmak ve müşterinin zaten beklediği özelliklerin ve hizmetlerin ötesine geçebilmek müşteri memnuniyeti için önem kazanmaktadır.

2.2.2. Beklenti onay teorisi

Beklenti onay teorisi; müşterilerin memnuniyetlerini, hizmet ya da ürünü satın almaları öncesindeki beklentilerine ve sonrasında algıladıkları performansın önceki beklentileri ile eşleşmesine, yani beklentilerinin onaylanmasına yönelik açıklamaya çalışan bir teoridir (Oliver, 1980).

Beklenti onay teorisi müşteri memnuniyeti alanındaki çalışmalarda sıklıkla referans verilmektedir. Oliver (1980)'e göre, müşterilerin beklentilerinin, satın alma öncesi ve sonrasında karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılacak bir referans çerçevesi oluşturduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, beklenenden daha kötü sonuçlar (negatif bir aksaklık) bu referans noktasının altında değerlendirilirken, beklenenden daha iyi sonuçlar (pozitif bir aksaklık) olumlu anlamda referans noktasının üzerinde değerlendirilir (Oliver, 1980, s. 460). Dolayısıyla, müşterilerin memnuniyet düzeylerinin, ürünü ya da hizmeti satın almaları ya da deneyimlemeleri öncesindeki beklentilerinden etkilendiği söylenebilir. Eğer müşteri, beklentisinin altında bir hizmet ya da ürün deneyimi yaşıyorsa memnuniyetinin olumsuz, beklentisinin üzerinde bir deneyim yaşıyorsa da olumlu olacağı söylenebilir.

Beklenti onay teorisi bağlamında, robot süpürgelerin evlerde kullanımının değerlendirildiği bir tüketici memnuniyeti araştırmasında, ürün deneyiminin sonucu olan olumlu onayın algılanan fayda ve memnuniyet üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir (Çağlar Çetinkaya ve Kartal, 2022). Müşterilerin, satın alma ve deneyim

öncesinde ürün ile ilgili yüksek beklentilerinin, satın alma sonrasındaki deneyimlerine pozitif etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Beklenti onay teorisi, hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti üzerine yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır (Yüksel & Yüksel, 2008a, s. 120). Müşteri beklentilerini çok yüksek tutmanın ürün ve hizmet performansının düşük kalması durumunda düşük memnuniyet veya memnuniyetsizlik olasılığını artırdığı belirtilmektedir (Hoyer vd., 2021, s. 220).

Özetlemek gerekirse, beklenti onay teorisi bağlamında, müşterilerin satın alma öncesindeki beklentileri ve satın alma sonrasındaki performans algıları arasındaki ilişkinin onların memnuniyetlerine etkisi olduğu söylenmektedir. Bu bağlamda, bu araştırmada da, müşterilerin şikayetleri kapsamında bir beklentilerinin olduğu, hizmet deneyimleri sonrasında da aldıkları hizmet ve deneyimledikleri iletişim sürecinin bu beklenti ile bağlantılı olarak memnuniyete dönüşüp dönüşmeyeceği söylenebilir.

2.2.3. SERVQUAL ölçeği

Müşteri memnuniyetinin tek boyutlu olmadığı, birçok değişkene bağlı olduğu göz önüne alındığında, bu değişkenleri araştıran ve tanımlayan araştırmalar da önem kazanmaktadır. Parasuraman ve arkadaşları tarafından ortaya konan SERVQUAL ölçeği araştırmada müşteri şikayetlerini teşekküle dönüştürme sürecine dair önemli bir kaynaktır. Bu ölçeğe göre, müşterilerin algıladıkları ve bekledikleri kalite arasındaki fark müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Parasuraman vd., 1988). Parasuraman vd.'e göre, ürünlerin kalitesini ölçmek dayanıklılık ve kusur sayısı gibi göstergeler sebebi ile oldukça objektiftir ancak bunun yanında hizmetin kalitesini ölçmek soyutluk, heterojenlik ve ayrılmazlık/ayrıştırılamazlık sebepleri nedeniyle oldukça zordur (1988, s.13). Bu nedenle, hizmet kalitesini birçok değişkene bağlı olarak ölçebilmek amacıyla Servqual ölçeği geliştirilmiştir (Parasuraman vd., 1985).

Hizmet kalitesini ölçerken, iki farklı kalite kavramında bahsedilmektedir; algılanan kalite ve gerçekleşen kalite (Garvin 1983, Zeithaml 1987). Algılanan kalite, müşterinin değerlendirmesini içermektedir ve gerçekleşen kaliteden farklı bir kavramdır. Algılanan kalite kavramı; memnuniyet ile bağlantılı ancak birebir aynı değildir, müşterinin beklediği performans ve beklentileri ile elde ettiği sonucu kıyaslaması sonucu algılanan kalite kavramı ortaya çıkmaktadır (Parasuraman, 1988, s.15).

Parasuraman ve arkadaşlarının geliştirdiği Servqual ölçeği ile müşterilerin algıladıkları kalite ile bekledikleri kalite arasındaki fark ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçekte, hizmet kalitesinin bileşenleri güvenilirlik, cevap verebilirlik, nezaket, iletişim, güvence, empati, erişilebilirlik, yeterlilik, somutluk, duyarlılık şeklinde 10 boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonrasında bu boyutlar 5 ana başlıkta toplanmıştır (Parasuraman, vd., 1988). Servqual ölçeğinde göre bu beş boyutun ilki somutluktur. Somutluk; müşteriye sunulan fiziksel imkanlar, araç ve gereçler, çalışanların görüntüsü, fiziksel görünüşleri gibi konuları içermektedir. İkincisi güvenilirliktir. Müşteriye vadedilen hizmetin ya da ürünün güvenilir ve doğru bir şekilde ulaştırılmasını içerir. Üçüncü boyut, empatidir. Empati boyutunda müşterilerin anlaşılması, bireysel ilgi gösterilmesi, müşteriye karşı özenli olunması yaklaşımlarını kapsar. Güvence boyutunda ise, çalışanların bilgili olması, müşteriye doğru bilgiler vererek güven uyandırmaları, müşteride güven oluşturma becerileri, kibar olmaları konularını içerir. Son olarak, duyarlılık başlığında ise, çalışanların müşterilere yardımcı olma, uygun hizmetler sunma, hızlı çözüm sunma becerilerini içerir (Parasuraman vd.,1988, s.23). Bu beş boyut, müşterilerin şirketten kaliteli bir hizmet aldıklarını düşünmeleri için gereklidir. Algılanan hizmet kalitesinin yüksek olması için bu beş boyutun sağlanması gerekmektedir.

2022 yılında, havalimanlarında hizmet kalitesinin Servqual modeli ile ölçülmesi ve değerlendirilmesi üzerine yapılan bir araştırmada Servqual modeli ve Servperf ölçeği değerlendirilmiştir (Demir, 2022). Demir'e (2022) göre, Servqual ve Servperf modelleri, hizmet kalitesi ölçümleri için literatürde yer alan en önemli modellerden ikisidir. Pakdil ve Aydın 2007'den aktaran Demir'e göre, bu iki model ile müşterinin algısı ve hizmet kalitesi belirlenmeye çalışılmaktadır (2022, s.9).

Cronin ve Taylor tarafından 1992 yılında Servqual ölçeği konusunda bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada Servqual ölçeğinde yer alan soruların hizmet kalitesine ve müşteri memnuniyetine olan etkileri araştırılmıştır. Cronin ve Taylor'un bu araştırmasına göre Servqual ölçeğinin hizmet performansını ölçmede yeterli olmadığına dair eleştiri yapılmıştır. Bu araştırmada Servqual ölçeği baz alınarak performansı ölçmeyi amaçlayan Servperf ölçeği geliştirilmiştir (Cronin ve Taylor, 1992, s.59-62). Jain ve Gupta'ya göre, Servperf ölçeği, Servqual ölçeğini geliştirmek adına, sadece hizmet kalitesine değil, hizmet performansına da yönelik olarak, performans odaklı bir ölçek olması adına geliştirilmiştir (2004, s.28). Servqual ölçeğine, literatürde boşluk modeli de denilmektedir

çünkü Servqual ölçeği, beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki boşluğu yani farkı (gap) belirlemektedir (Cronin ve Taylor, 1992, s.125).

Literatürde her iki ölçeği de (Servqual ve Servperf) karşılaştırmak adına çalışmalar yapılmış ancak tek bir ölçek üzerine ağırlık kurulamamıştır. Her iki ölçeğin de güvenilirliğine dair çalışmalar mevcuttur. GSM sektöründe, Türkiye’de 2013 yılında yapılan bir araştırmaya göre Servqual ölçeği kullanılarak çeşitli GSM operatörlerinin hizmet kalitesi karşılaştırılmıştır. Çalışma sonucunda, müşterilerinin hizmet kalite beklentilerinin kalite algısını etkilediği, şirketlerin müşteri beklentilerini iyi analiz etmeleri gerektiği, yatırımlarını bu doğrultuda yapmaları gerektiği ortaya koyulmuştur (Meral ve Baş, 2013, s.68).

2004 yılında özel hastanelerdeki hizmet kalitesini ölçmek üzerine yapılan bir araştırmada, Servqual modelindeki tüm hizmet kalite boyutlarının etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Müşteri memnuniyetinin tüm hizmet kalitesi boyutlarından etkilendiği ve hizmet kalite algısının da bu boyutlarla ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur (Boshoff ve Grey, 2004). Yine 2004 yılında bankacılık sektöründe yapılan bir çalışmada da aynı sonuç elde edilmiştir (Han ve Baek, 2004).

Sonuç olarak bu modele göre, müşteri beklentileri, hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde kritik rol oynamaktadır. Eğer müşteri, beklentisinin üzerinde bir hizmet alırsa hizmeti kaliteli olarak nitelerken, beklentilerinin altında bir hizmet alırsa aldığı hizmeti kalitesiz olarak tanımlamaktadır. Müşterinin hizmetten beklentisi ve aldığı hizmetin karşılaştırması arasındaki fark hizmet kalitesi algısını etkilemektedir.

2.3. Çağrı Merkezleri

Müşteri hizmetleri alanında, müşteri beklentilerini yöneten ve hizmet kalitesini etkileyen en önemli birimlerin başında çağrı merkezleri gelmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi alanında, müşteriler ile firma arasında köprü olması ve diyalogu güçlendirmesi, ilişkiyi sağlaması adına çağrı merkezleri önemli araçlardır (Özdilek, 2019, s.19). 1970’lerin başında Amerika Birleşik Devletleri’nde ilk kez kurulan çağrı merkezleri, günümüzde birçok ülkede yaygın bir şekilde hizmet sektöründe müşteri ilişkilerinin bir parçası olmuşlardır (Kohen, 2007). Kohen’e göre, çağrı merkezleri ve müşteri temsilcileri, bir firmanın müşteriler tarafından tercih edilmesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmakta ve birçok şirketin de ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir (2007).

Çağrı merkezi kavramı “müşteri temas merkezi, müşteri hizmetleri merkezi, satış ve hizmet merkezi, teknik destek merkezi vb.” tanımlarla eş anlamlı veya birbiri yerine de kullanılmaktadır (Kohen, 2007). Yine Kohen’in “Çağrı Merkezleri: Yararları ve Bileşenleri” yazısında paylaştığı üzere çağrı merkezleri “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” (2007). Tanımda belirtildiği üzere, çağrı merkezleri müşterilerin firmaya ulaşmak için kullandıkları bir aracı, temas noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteriler, çağrı merkezleri aracılığı ile genellikle telefon kanalı üzerinden ancak günümüzde telefona ek ya da telefona alternatif birçok kanal ile firmaya çağrı merkezi üzerinden ulaşabilmektedirler. Çağrı merkezleri aracılığı ile firmaya şikayetlerini, taleplerini iletebilmekte, bilgi alabilmekte, sorunlarını çözebilmekte, teknik destek alabilmektedirler. Günümüzde sosyal medyanın ve çevrimiçi kanalların da artması ile çağrı merkezleri sadece telefon kanalı ile değil çeşitli kanallar ile müşterilerine yanıt verebilmektedirler.

Çağrı merkezleri ilk kuruldukları dönemde en önemli iletişim aracının telefon olması sebebi ile ve en kolay iletişimin telefon ile iletişim olması sebebi ile çağrı merkezi ismi en yaygın isim olarak kabul görmüştür. Tüm iletişim araçlarını kapsayan bir isim olarak “çağrı merkezi” adı hangi kanaldan olursa olsun müşteri ile ilişkileri kuran ve yöneten birim olarak isimlendirilmiştir (Özkan, 2011, s.27). Çağrı merkezleri, sadece müşteri aramalarını cevaplayan tek boyutlu bir yapı değil, farklı iletişim kanallarının (telefon, sms, çevrimiçi sohbet, e mail, sosyal medya vb.) entegrasyonundan oluşan, çalışanların, sistemlerin, teknolojinin, süreçler ve stratejilerin birbiri ile bağlantılı olduğu kapsamlı bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Kohen, 2002).

Çağrı merkezi sektörü her geçen gün büyümektedir çünkü firmalar için müşteri memnuniyetinin ve bağlılığının önemli ayaklarından biri olan çağrı merkezleri, müşterilerin taleplerini hızlıca firmaya iletebilecekleri ve firma ve müşteriler arasında köprü kuran ilk kontak olarak görülmektedir. Çağrı merkezleri derneğinin yaptığı pazar araştırmasına göre 2021 yılında Türkiye’de çağrı merkezi sektörü 15,4 milyar TL’ye ulaşarak geçtiğimiz yıla göre %41 büyümüştür. Yaklaşık 140 bin müşteri temsilcisine istihdam sağlayan bu sektör, diğer destek birimler de eklenince 160 binin üzerinde kişinin çalıştığı bir iş kolu olmuştur (Çağrı Merkezileri Derneği, 2021).

Türkiye’de ve dünyada birçok büyük firmanın kurumiçi (inhouse) ya da dışarıdan hizmet alımı ile (outsourc) konumladığı çağrı merkezleri bulunmaktadır. Bazı firmalar, müşteri temsilcilerini ve çağrı merkezlerini kendi iç yapıları olarak konumlar ve bu süreci kurumiçi olarak yönetirken, bazı firmalar ise bu operasyonu profesyonel çağrı merkezi hizmeti veren üçüncü partilerden hizmet alımı yaparak kendi operasyonu dışında bir çağrı merkezi firması aracılığı ile yönetmektedirler.

Müşteri temsilcilerinin iletişim kalitesi müşteri memnuniyeti için firmalar adına büyük önem taşımaktadır. Müşteri ile ilk teması kuran müşteri temsilcileri, çağrı merkezi ve müşteri hizmetlerinin verdiği tüm hizmetler kadar müşterideki algı ve hizmet kalitesi değerlendirmesi için önemli bir parametredir.

2.4. Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcileri ve Müşteri Temsilcilerinin İletişimdeki Rolü

Firma kendi bünyesinde konumlandığı bir çağrı merkezine de sahip olsa, dışarıdan çağrı merkezi hizmeti de alsa müşteri temsilcilerinin iletişimini hem eğitimlerle desteklemekte hem de kalite ekipleri ile iletişimin kalitesini güvence altına almaya çalışmaktadır. Müşteri temsilcilerinin performanslarını takip etmekte ve onları geliştirmeyi amaçlamaktadır. Tüm bunları firmanın müşteri ile ilk temasta bulunan iletişim yüzü olan müşteri temsilcilerinin daha etkin ve kaliteli bir iletişim kurması için yapmaktadır çünkü müşteriler taleplerini ilettikleri ve iletişimde oldukları müşteri temsilcilerinin iletişim ve talebi ele alma yaklaşımını firmanın tüm hizmetlerine mal etme ve genelleme eğilimindedirler. Bu nedenle müşteri temsilcilerinin müşteri ile iletişimi ve kullandıkları dil çok önemlidir. Müşteri temsilcilerinin iletişimi ve yetkinliklerinin önemi müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini ölçen Servqual gibi ölçeklerde de önemli bir boyut ve inceleme alanı olarak yer almaktadır (Parasuraman vd., 1985). Ghobadian vd.’ye göre firmalarda çalışanların bilgi sahibi olması, nezaketli davranması, müşteride güven uyandırabilmesi ve yetkin olması müşteri memnuniyeti için önemlidir (Ghobadian vd., 1994, s.52).

Çağrı merkezi çalışanları, müşteriler tarafından kurumun kendisi gibi algılanmaktadır (Özkan, 2011, s.7). Müşteri ile firma arasında köprü kurmakla görevli olan çağrı merkezi çalışanlarının, ortalama 2-2,5 dakikalık bir görüşme süresi içerisinde, kurumun belirlediği kurallara ve iletişim kalıplarına uygun bir şekilde müşteriyi tanınması,

sorununu anlaması, sorunu çözmesi ve müşteriye doğru yönlendirmesi, müşteride memnuniyet yaratması, müşteride olumlu duygular uyandırarak firmadan tekrar ürün ya da hizmet almasını sağlaması beklenmektedir (Özkan, 2011, s.7). Bu süreç sanıldığı kadar kolay bir süreç de değildir çünkü müşteri temsilcisi tüm bu aşamaları daha önce hiç görmediği, tanımadığı, yüz yüze bile gelmediği, bir telefon görüşmesinde müşteride sağlamak durumundadır. Genellikle de müşteriler bir sorun ya da şikâyet bildirmek için çağrı merkezini aramaktadırlar. Sınırlı ya da sabırsız bir müşteride doğru bir iletişim dili ve yöntemi kullanarak, güleryüzlü ve samimi bir şekilde çağrıyı doğru yönetmek müşteri temsilcilerinden beklenmektedir (Özkan, 2011, s.7).

Servqual hizmet kalitesi ölçeğinde de hizmet kalitesini arttıran ve etkileyen faktörlerde müşteri temsilcilerinin belirleyici olduğu ve etkisinin olduğu başlıklar yer almaktadır. Örneğin, Servqual ölçeğinin yanıt verebilirlik bileşeni müşteri temsilcilerinin müşterinin sorularına yanıt verebilmesini, yardım etme isteğini içermektedir. Yetkinlik faktörü müşteri temsilcilerinin müşterinin sorularına doğru ve çözümçül yanıtlar verebilmesini ve bu anlamda yetkin olmalarını da kapsamaktadır. Müşteri temsilcilerinin nazik, kibar ve dürüst olması, müşterinin temsilcilere hızlıca ulaşabilmeleri, temsilcilerin müşteriyi dinlemeleri, sözünü kesmemeleri, müşterinin anlayabileceği bir dil ile konuşmaları, anlaşılabilir olmaları gibi başlıklar Servqual ölçeğinde hizmet kalitesini etkileyen konular olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslantaş, 2006, s.14).

Müşteri temsilcileri, çağrı merkezini arayan müşterilerin şikâyet ve taleplerini “ilk çağrıda çözüm” yaklaşımı çerçevesinde çözebilmek için çok kritik bir roledir. Diğer bir deyişle müşteri temsilcileri müşterilerin şikâyetinin uzamaması ve daha ilk kontakta çözülmesi için önemlidir. Çağrı merkezi sektöründe ve ilgili literatürde “ilk çağrıda çözüm” ile müşteri memnuniyeti el ele ve direkt bağlantılı kavramlar olarak tanımlanmaktadır (Aslantaş, 2006, s.17). Gilmore’un 2001 yılında dört çağrı merkezi üzerinde yaptığı araştırmada çağrı merkezi yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde çağrı merkezi performansının kritik başarı faktörleri arasında genelde çağrı sayısı, cevaplanan çağrı, kaçan çağrı, cevaplama hızı gibi somut ve nicel göstergelere odaklanıldığı ancak müşteri memnuniyeti ve çağrı merkezi performansı için soyut ve nitel olan empati, nezaket, cevap verebilirlik gibi faktörlerin de önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aslantaş, 2006, s.18). Dolayısıyla, araştırmalar da göstermektedir ki müşteri

temsilcilerinin yetkinlikleri, iletişim şekilleri ve müşteriye yaklaşımları müşteri hizmetleri performansı ve hizmet kalitesi için oldukça önemlidir.

2.5. Çağrı Merkezlerinde Empatinin Yeri

Çağrı merkezlerinde empati, müşteri iletişimi sırasında, müşteri temsilcilerinin müşterilerin duygusal durumunu anlamaları, onların ihtiyaçlarını anlayışla karşılayabilmeleri ve uygun yanıtlar, çözümler sunabilmeleri için önemlidir. Çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin, müşteriler ile empati kurabilmesi, ihtiyacı doğru anlayıp empatik bir iletişim ile çözüm sunabilmesi, çağrı merkezinde verilen hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttırabilir (Bordoloi, 2004; Burgers, Ruyter, Keen, & Streukens, 2000; D'Cruz ve Noronha, 2008; Dorman ve Zijlstra, 2003; Korczynski ve Ott, 2004; Pontes ve Kelly, 2000).

Empati kavramı, çağrı merkezlerinden bağımsız olarak araştırmacılar tarafından bilişsel ve duygusal unsurlardan oluşan çok boyutlu bir kavram olarak alanyazında yer bulmaktadır (Kerem, Fishman ve Josselson, 2001; Smith, 2006). Bu bağlamda, empati bir kişinin başka birinin düşüncelerini, duygularını ve deneyimlerini hissetme yeteneği, diğer kişinin duygusal deneyimini paylaşma ve başka bir kişinin gözlemlenen deneyimlerine tepki verme olarak tanımlanmaktadır (Davis, 1983).

Murfett'in (2013), çağrı merkezlerinde empatinin müşteriler üzerinde etkili olup olmadığını sorguladığı araştırmasına göre müşteri temsilcileri ve müşteriler birbirlerine yabancıdır. Farklı kültürlerden gelen farklı profillerde kişilerdir. Muhtemelen de bir kez daha iletişime geçmeyeceklerdir. Hizmet veren ve hizmet alan olarak bu kişilerin ilişkileri asimetriktir. Müşteri temsilcilerinin görüşme esnasına duygusal mesafeyi korurken aynı zamanda müşterinin beklentilerine uyum sağlaması da beklenir. Araştırmada empati kurmanın çok önemli olduğu ancak her zaman tek başına yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bazı müşteriler için empatik bir iletişim dili tek başına bir şey ifade etmemektedir. Empatik ihtiyaçların müşteriden müşteriye fark ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Müşterinin talebinin dikkatle ve sabırla müşteri temsilcisi tarafından dinlenmesi, ihtiyaca yönelik bir yaklaşım sergilenmesi çalışmada empatinin çağrı merkezlerindeki yeri olarak vurgulanmıştır (Murfett, 2013, s.124-125). Murfett'e (2013) göre, çağrı merkezleri görüşmelerin en kısa sürede sonlandırılmasının hedeflendiği bir sektör olarak bu kısa süre içinde empatik iletişim kurmanın müşteri temsilcileri için zor

olduğu vurgulanmıştır. Müşteri temsilcilerinin görüşmeleri yöneticiler ve takım liderleri tarafından anlık olarak takip edilmektedir. Görüşme süreleri belirli hedeflere bağlanmıştır. Kısa görüşmeler takdir edilmektedir. Bu kısa sürede müşterinin ihtiyacını anlayarak empati kurabilmek müşteri temsilcisi için oldukça zorlayıcı bir durumdur (Murfett, 2013, s.125).

Hizmet sektöründe yapılan araştırmalarda, empati kavramı hizmet kalitesini etkileyen bir unsur olarak kavramsallaştırılmakta ve ölçülmektedir, örneğin Servqual ölçeğinde de empati hizmet kalitesini etkileyen bir unsur olarak ele alınmaktadır (Galeeva, 2016; Parasuraman vd., 1988; Umasuthan vd., 2017). Araştırmalara göre hizmet veren kişinin müşteri ile empati kurması, onunla olan ilgisini, müşteriye olan bireyselleştirilmiş hizmeti, dikkati ve özeni de gösterdiği için hizmet kalitesini arttırdığı ortaya koyulmaktadır (Andreassen vd., 2016; Buttle, 1996; Ladhari, 2009; Parasuraman vd., 1988; Soutar ve McNeil, 1996; Umasuthan vd., 2017; Yu ve Sangiorgi, 2018). Dolayısıyla çağrı merkezlerinde müşteri temsilcisinin müşteri ile empati kurmasının, müşteriye özel ilgi, bireyselleşmiş hizmet sunabilmesine, konu özelinde dikkat ve özen kurmasına destek olduğu söylenebilir.

Empati, özellikle son dönemde hizmet tasarımı yapan çalışanlar için de önemli bir özellik olarak görülmektedir (Tan, A. H. T., Muskat, B., ve Johns, R., 2019). Kullanıcı odaklı deneyim tasarımları, kullanıcı odaklı iş akışlarını tasarlamak için empati önemlidir ve çalışanların müşterinin perspektifini benimsemeleri ve duygularını ve ihtiyaçlarını anlamaları gerekmektedir (Tan, A. H. T., Muskat, B., ve Johns, R., 2019, s. 6). Çağrı merkezleri de hizmet sektörleri içerisinde yer alan bir sektör olarak empatinin dikkate alındığı hizmet süreçlerinin tasarlandığı, müşteri temsilcilerinin empatik iletişim kurmaya teşvik edildiği ve bu alanda eğitildiği bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, yapılan çalışmanın araştırma modeline, evren ve örneklemine, veri toplama araçlarına ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, müşteri şikayetlerinin teşekküle dönüşme sürecinde iletişimin yönetime ilişkin bir model önerisi ortaya koymak amacıyla, ilgili kurumda yürütülen sürecin, adımlarının, öğelerinin, paydaşlarının derinlemesine analiz edildiği bir örnek olay

incelemesidir. Dolayısıyla, araştırmada incelenen kurumda yürütülen sürecin derinlemesine analiz edildiği, farklı veri toplama araçlarının kullanıldığı, veri çeşitlemesi yapıldığı ve konuya farklı açılardan yaklaşıldığı bir örnek olay incelemesi yürütülmüştür.

Durum çalışması veya örnek olay incelemesi, gerçek hayatta belirli bir proje, kurum, program ya da sistemin karmaşıklığını ve eşsizliğini çoklu bir perspektiften derinlemesine araştıran bir inceleme türüdür. Araştırmaya dayalı, farklı yöntem ve kanıtları içeren bir metottur. Temel amacı belirli bir konu veya duruma dair derinlemesine bir anlayış oluşturmaktır (Simon, 2009, s.10). Konuya dair derinlemesine bir yaklaşım getirdiği için karmaşık durumların açıklanması ve anlamlandırılmasında kullanılan bir yöntemdir (Zainal, 2007, 1).

Son dönemde özellikle sosyal bilimlerde durum çalışmaları ya da örnek olay incelemeleri sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Durum çalışmalarının bir araştırma yöntemi olarak tanımlanmasının nedenlerinden biri, araştırmacıların karmaşık durum ve problemlerin bütünsel ve derinlemesine açıklamalarını sağlama konusunda nicel yöntemlerin sınırlamalarından endişelenmeye başlamış olmalarıdır. Durum çalışması yöntemleri aracılığıyla bir araştırmacı, nicel istatistiksel sonuçların ötesine geçebilmekte ve davranışsal koşulları aktörlerin bakış açısıyla anlayabilmektedir. Nicel ve nitel verileri bir araya getiren durum çalışmaları hem süreci hem de sonucu derinlemesine inceleme ve veri çeşitlemesi yoluyla açıklamaya yardımcı olmaktadır (Tellis, 1997).

Tek başına nicel yaklaşımın kullanıldığı araştırmalarda, probleme dair genelleme yapılması mümkün olurken problem bütüncül ve derinlemesine ele alınamayabilmektedir. Öte yandan, tek başına nitel yaklaşım kullanıldığında ise konu derinlemesine ve detaylı olarak ele alınabilirken sonuçların genellenebilirliği ile ilgili sorunlar çıkabilecektir. Dolayısıyla karma model ve örnek olay incelemesi gibi yöntemlerde her iki yaklaşımın birlikte kullanılması ile araştırmada güçlü, etkili ve kapsamlı sonuçlara ulaşılması sağlanmaktadır (Mertkan, 2015, s.24).

Örnek olay çalışmalarında, incelenen durumlar ya da olaylar, zaman ve etkinlik/aktivite açısından sınırlanmakta ve araştırmacılar belirlenen bir süre boyunca çeşitli veri toplama yöntemlerini kullanarak duruma dair detaylı ve derinlemesine bilgi toplamaktadırlar" (Creswell, 2014, s.14).

Örnek olay çalışmalarının bazı unsurları şöyledir; bu çalışmalarda belirlenen durum, konu ya da kurum özelinde derinlemesine analiz yapılır. Belirlenen durumun sınırları araştırmacı tarafından çizilmiş ve tanımlanmıştır. Duruma veya olaya birçok açıdan ve perspektiften yaklaşılr ve veri çeşitlemesi yapılır. Durum, gerçek dünya ile ilişkilidir. Durum kendine özgüdür, diğer benzerlerinden farklar taşımakta, benzersiz öğeler içermekte ve bazı özellikleri ile ayrıışmaktadır (Cook ve Kamalodeen, 2019).

Örnek olay incelemeleri de çeşitli desenlerde gerçekleşmektedir. Nicel ve nitel yöntemler farklı şekillerde örnek olay incelemelerinde bir araya getirilebilir. Creswell (2013) desenleri temel olarak üç grupta toplamaktadır; eş zamanlı paralel desen, açımlayıcı sıralı desen ve keşfedici sıralı desen (s.219). Eş zamanlı paralel desende, nitel ve nicel veriler eş zamanlı olarak, paralel şekilde toplanır ve ayrı ayrı analiz edilir, birbirileri ile karşılaştırılır ve birbirlerini destekleyip desteklemedikleri, doğrulayıp doğrulamadıkları ele alınır. Açımlayıcı sıralı desende, nicel yöntemlerle toplanan verilerin ardından nitel yöntemle de veriler toplanır. Sıralı olarak toplanan verilerde, nicel yöntemle toplanan veriler nitel yöntemle toplanan veriler ile açımlanır ve desteklenir. Son olarak keşfedici sıralı desende ise, önce nitel sonra ise nicel yöntem uygulanır (Creswell, 2013, s.219).

Bu araştırma örnek olay incelemesi yöntemi ile yürütölen, eş zamanlı paralel desende gerçekleştirilmiştir. Literatürde aktarıldığı şekilde, nitel ve nicel veriler eş zamanlı olarak toplanmıştır ve analiz edilmiştir. Her iki yöntemin de sonuçları birbirini destekleyecek şekilde sunulmuştur. Bu desenin amacında olduğı gibi, nitel ve nicel veriler birbirini destekleyecek, doğrulayacak ve birbiri ile karşılaştırılacak şekilde ele alınmıştır. Paralel desenler genellikle araştırma bulgularının geçerliliğinin arttırılması istendiğinde çeşitleme amacı ile kullanılmaktadır (Creswell ve diğerleri, 2003). Paralel desenlerin bir diğer amacı da nitel ve nicel yöntemleri birlikte kullanarak konu hakkında farklı fakat birbirini tamamlayan veriler toplayarak araştırmayı geliştirmek ve genişletmektir (Morse, 1991).

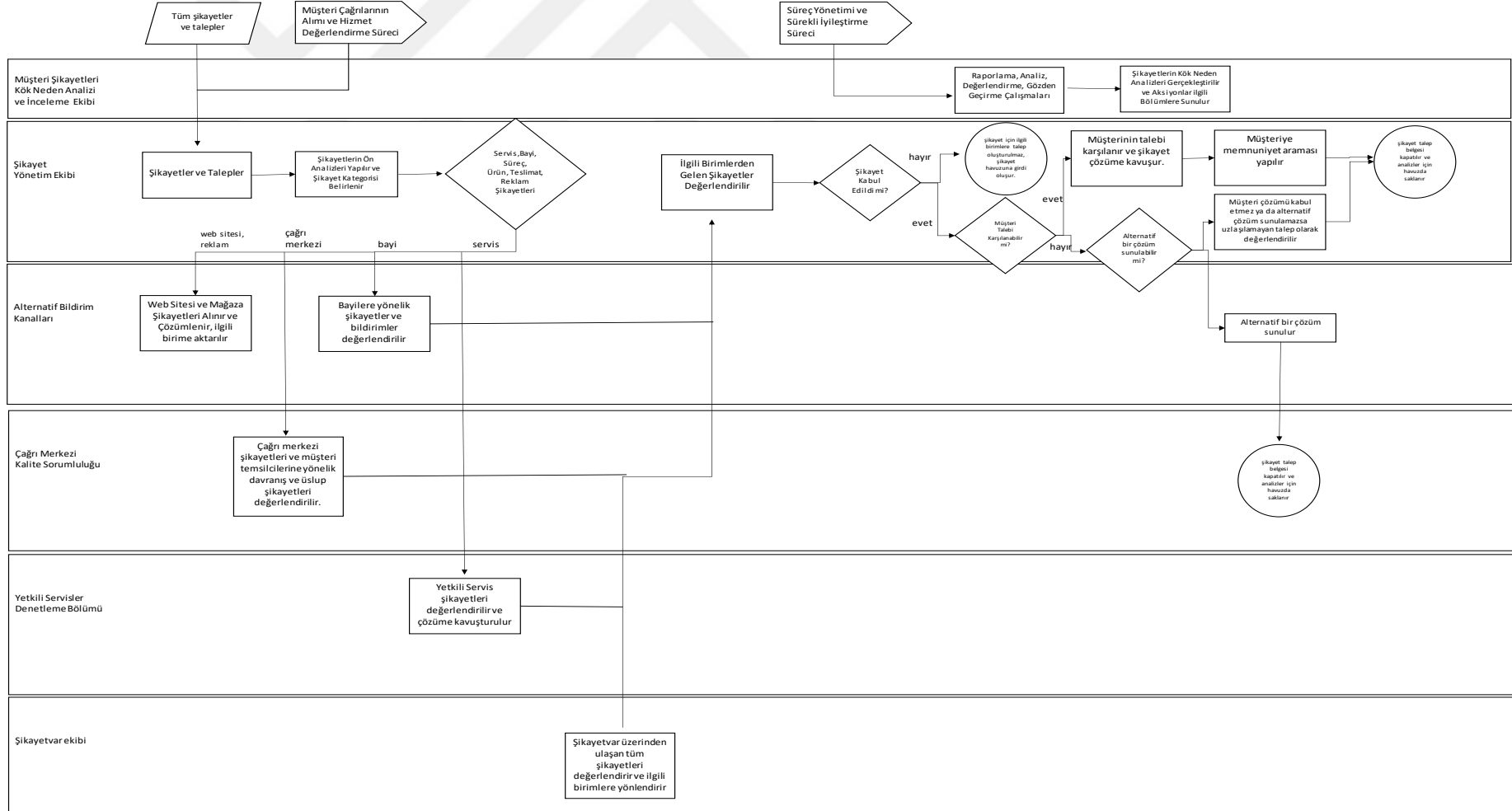
Bu araştırma da çeşitleme ve bulguların geçerliliğini arttırmak amacıyla eş zamanlı paralel desende yürütölen bir örnek olay incelemesidir.

3.2. Hazırlık Çalışmaları

Araştırmanın nitel ve nicel veri toplama sürecine başlamadan önce, evreni anlamak, araştırmanın boyutlarını anlamak ve alt sorulardan biri olan “müşteri memnuniyeti sağlamada etkin olan birimler hangileridir” sorusuna yönelik olarak müşteri şikayetlerinin ve taleplerinin yönetimi sürecine dahil olan birimlerin ortaya çıkarılması için ön hazırlık çalışmaları yapılmıştır.

Araştırma ortamının tanımlanması ve ilgili birimlerin ortaya koyulması amacı ile müşteri şikayetlerinin yönetimi süreci adım adım bir süreç olarak tanımlanmak istenmiştir. Bu sürecin tanımlanması ile süreç akışında etkisi olan ve yetkili olan birimler tanımlanmış olacaktır. Araştırmanın gerçekleştirildiği müşteri hizmetlerinde, iletişim ve çözüm merkezi yöneticileri ve kalite ekibi çalışanları ile görüşülerek mevcutta kurumda var olan süreç incelenmiştir. Süreç akışı, tüm çalışanların erişebildiği kalite portalında bir kalite prosedürü olarak tanımlanan “müşteri geri bildirimlerinin ve şikayetlerinin yönetimi süreci” süreç akışı olarak yer almaktadır. Sürecin tüm adımları ve ilgili birimler tek tek ortaya koyulmuştur. Müşteri geri bildirimlerinin ve şikayetlerinin yönetimi süreci adından da anlaşılacağı gibi müşterilerden gelen geri bildirimlerin ve şikayetlerin ele alınma sürecini tariflemektedir. Yine sürecin adında da belirtildiği gibi müşterilerden gelen her türlü geri bildirim şikâyet olsun olmasın bir geliştirme önerisi olarak görüldüğü için ele alınmakta ve süreç kapsamında tutulmaktadır. Diğer bir deyişle sadece şikayetler değil geri bildirimler de süreçte ele alınmakta ve aksiyon alınabilmesi için sürece dahil edilmektedir.

Müşteri geri bildirim ve şikayetlerinin yönetimi sürecinin süreç adımları, çağrı merkezi ve kalite ekibi yöneticileri ile bir toplantıda ele alınmış ve ilgili adımlar ve ilgili birimler araştırmacı ile açıklanarak paylaşılmıştır.



Şekil 3.1. Müşteri Geri Bildirimleri ve Şikayetlerinin Yönetimi Süreci

Müşteri geri bildirimleri ve şikâyetlerinin ele alınması sürecinde, süreç akışında da görüldüğü üzere birçok farklı birim rol almaktadır. Sürecin en başında yer alan ve şikâyetlerin yönetimi sürecinin ön süreci olan “müşteri çağrılarının alımı ve hizmet değerlendirme süreci” müşteri çağrılarının müşteri temsilcileri tarafından çeşitli kanallar (telefon, canlı destek, mail, kısa mesaj, faks vb.) ile alınması sonrasında şikâyet ve geri bildirim içerikli taleplerin ele alındığı süreç ile devam etmektedir. Diğer bir deyişle, yukarıda süreç akışı paylaşılan sürecin bağlı olduğu bir ön süreç olarak müşteri çağrılarının alımı süreci de bulunmaktadır. Alınan çağrılarda şikâyet ve geri bildirim talebi içeren tüm çağrılar yukarıdaki süreç akışında kurumda ele alınmaktadır.

Sürecin ilgili birimlerinden ilki; müşteri şikâyetleri kök neden analizi ve inceleme ekibidir. Bu ekibin görevi sürecin genel akışından bağımsız olarak, müşteri şikâyetlerinin kök nedenlerini analiz etmek, ilgili birimlerde ve süreçlerde iyileştirmeler yapmak, tekrar eden konularında incelemeler yaparak aynı konularda tekrarlı müşteri şikâyetlerinin önüne geçmektir. Bu ekipte görev alan kişiler analiz yapmakla ve şikâyetleri kök nedenine inerek ortadan kaldırmaya ve tekrarını önlemeye çalışmaktadırlar.

İlgili süreçte görev alan ikinci birim ise şikâyet yönetimi ekibidir. Şikâyet yönetimi ekibi sürecin genel sorumlusu olarak görülmektedir. Müşteri şikâyetlerini kategorilere ayırmakta, ilgili birimlere çözüm için aktarmaktadır. İlgili birimlerden gelen değerlendirme sonuçlarına yönelik olarak müşterinin şikâyetini ya da geri bildirimini çözmek üzere aksiyonları alan ve müşteriye çözüm önerilerini sunan birim olarak sürecin genel sahibidir.

Alternatif bildirim kanalları olarak süreçte yer alan birim, geleneksel iletişim kanalları olarak tanımlanan telefon ve chat dışında kalan diğer kanallardan (örneğin; sosyal medyadan, web sitesinden vb.) gelen şikâyet ve geri bildirimleri değerlendirmektedir. Bu kanallardan gelen şikâyet ve geri bildirimleri ilgilileri ile değerlendirilerek şikâyeti çözüme kavuşturmaya çalışmaktadır.

Çağrı merkezi kalite sorumluluğu, sürece etkisi olan diğer birimdir. Kalite ekibinin genel olarak görevi müşteri temsilcilerinin ve müşteri hizmetlerinin verdiği hizmet kalitesini yükseltmek, performansını ölçmek ve kalite standartları çerçevesinde takibini sağlamaktır. Bu sürece olan etkisi ise, müşterilerin çağrı merkezi ve müşteri temsilcilerine yönelik şikâyet ve geri bildirimlerini değerlendirmek ve ilgili birimlerde aksiyonlar

aldırmaktır. Müşteriler, çağrı merkezinde bekleme süresinden, taleplerinin ele alınışından, görüştükleri müşteri temsilcisinin üslup ve iletişiminden memnun olmayabilir ve şikâyet edebilirler. Bu şikâyet kategorisi “çağrı merkezi ve davranış/üslup şikayetleri” olarak tanımlanmaktadır. Bu kategorideki şikayetlerin incelenmesi, çağrı merkezi süreçlerinde iyileştirmeler için süreç geliştirme birimlerine konunun aktarılması, müşteri temsilcilerine yönelik davranış ve üslup şikayetlerinde ilgili çağrının dinlenip müşteri temsilcilerine geri bildirim verilmesi veya gerektiğinde uyarılar yapılması gibi aksiyonlar kalite ekibinin sorumluluğundadır.

Yetkili servisler denetleme bölümü, adından da anlaşıldığı gibi yetkili servisleri denetleyen birimdir. Müşterilerin, yetkili servislerden aldıkları hizmetler ile ilgili bir şikayetleri olduğunda bu şikayetleri inceleyen ve servislere yaptırımlar uygulayan ya da geri bildirimler yapan birimdir. Örneğin, müşterilerin “yetkili servis randevu saatinde hizmet vermedi” şeklinde bir şikâyeti olduğunda ya da “yetkili servis çalışanı galoş giymedi”, “yetkili servis çalışanı evime zarar verdi” gibi şikayetleri olduğunda bu şikayetleri yetkili servisler denetleme bölümü incelemekte ve ilgili yetkili servise ceza vb. yaptırımlar uygulamaktadır.

Son olarak Şikayetvar ekibi bu sürecin bir parçası olarak, ilgili müşteri hizmetlerinde iyi uygulama örneği olabilecek farklı bir ekip olarak karşımıza çıkmaktadır. Şikayetvar ekibi, sadece şikayetvar.com sitesi üzerinden müşteri hizmetlerine ulaşan tüm şikayetleri inceleyen ve her birini ilgili birimler ile koordineli şekilde çözüme kavuşturan ve şikayetvar.com platformunda ilgili markanın müşteri memnuniyetini arttırmak üzere çalışan, Şikayetvar.com’a odaklı bir ekip olarak süreçte yer almaktadır. Bir talep kanalına özgü olarak yaratılan bu ekip sadece o kanala odaklı çalıştığı için Şikayetvar platformunun dinamiklerine, müşteri profiline, şikâyet konularına oldukça hakimdir. Bu kanaldan gelen tüm şikayetler bu ekip aracılığı ile koordine edilerek çözüme kavuşturulmaktadır. Son sekiz yıldır sektör bağımsız bu kanalda ilgili müşteri hizmetlerinin en çok teşekkür alan marka olmasının ardında bu dedike ekibin varlığının etkisi olduğu söylenebilir. Şikayetvar ekibi şikâyet sürecinin son paydaşı olarak süreçte yer almaktadır.

Müşteri geri bildirim ve şikayetlerinin yönetimi sürecinde ilgili birimler süreçteki görev ve sorumlulukları ile bu akışta tanımlanmıştır. Ayrıca ilgili birimlerin görevleri ve

ilgili oldukları şikâyet kategorileri yine kalite portalında tüm çalışanların erişebilecekleri şekilde tanımlanmış ve yayınlanmıştır.

3.3. Araştırmanın Nitel Boyutu

Bu bölümde, araştırmanın nitel boyutuna ilişkin evren, örneklem, veri toplama araçları ve analizlere ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır.

3.3.1. Odak grup görüşmeleri

Nitel araştırmalar, insan ve grup davranışlarının nedenini ve nasıldığını anlamaya yönelik yapılan araştırmalardır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.400). Odak grup görüşmeleri de nitel araştırmalarda, olayların, durumların, insan ve grup davranışlarının nedenlerini ve nasıl gerçekleştiklerini anlamak üzere, süreci anlamlandırmaya yönelik olarak yürütülen veri toplama araçlarından biridir. Odak grup görüşmeleri (focus group), ilgili araştırmada ortak özelliklere sahip 4-12 katılımcının bir moderatör eşliğinde, katılımcıların gerçek düşüncelerini saklama ihtiyacı duymayacağı bir ortam yaratılarak, katılımcıların konu etrafında görüşlerinin alındığı nitel bir veri toplama aracıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Onwuegbuzie ve diğerlerine (2009, s.2) odak grup görüşmeleri eş zamanlı olarak birden fazla katılımcıdan derinlemesine bilgiler almayı sağlayan, sosyal bilimlerde ve nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan güvenilir bir yöntemdir.

Odak grup görüşmeleri araştırmacıya birçok avantaj sağlamaktadır. Freitas, Oliviera, Jenkins, Popjoy, 1998, s.4-5; Morgan ve Spanish, 1984, s.259; Malhotra, 2007, s.154; Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.166-167'den derleyen Gülcan'a (2021, s.98) göre;

- Odak grup görüşmeleri yapısı gereği etkileşimli bir yöntemdir. Grup görüşmelerinde etkileşim sayesinde katılımcılar bireysel olarak fark edemedikleri bazı konuların grup etkileşimi sayesinde farkına varabilmektedirler.
- Aynı anda birden fazla katılımcının görüşünün alınabilmesi sebebi ile hızlı ve fazla veri elde edilebilmesini sağlamaktadır.
- Odak gruplar, araştırmacıya esneklik sağlamaktadır çünkü moderatör görüşmeyi derinleştirme, görüşme süresini ayarlama, katılımcıları seçme gibi birçok değişkeni uzmanlığı ile kontrol edebilmektedir.

- Araştırma kapsamında benzer özelliklerle seçilmiş katılımcıları aynı grupta barındırması sebebi ile katılımcılar kendilerini özgürce ve çekinmeden ifade edebilmektedirler.
- Odak gruplarda bir sohbet ve görüş paylaşımı ortamı sunulduğu için katılımcılardan beklenmedik yeni fikirler ve görüşler, rastlantısal keşifler ortaya çıkabilmektedir.
- Görüşmeler konunun uzmanı ve deneyimli bir moderatör tarafından yönetilirse hem katılımcılar için güven duyacakları bir ortam yaratılır hem de araştırmacı için gerçekçi bilgilere ulaşma imkânı oluşur. Görüşmeler kayıt altına alındığında da sonradan bilgiler tekrar değerlendirilebilir.
- Katılımcılara ön bilgilendirme yapılarak konu hakkında hazırlıklı gelmeleri ve önden düşünceleri sağlanabilir.
- Odak grup çalışmaları her aşaması ile uygun maliyetli bir veri toplama aracıdır.

Odak grup görüşmeleri literatüre göre; 1-2 saat kadar sürmeli, grup oluşturulurken topluluğun homojen olabilmesi için belirli ortak özelliklere sahip katılımcılar dahil edilmeli ve katılımcıların görüşlerini rahatlıkla paylaşabilecekleri ortam sağlanmalı, moderatörün yüksek katılımı ve yarı yapılandırılmış bir görüşmeyi yönetebilmesi gereklidir (Morgan, 1997).

Araştırmada iki farklı odak grup çalışması yürütülmüştür. Odak grup görüşmeleri için soruların hazırlanması, katılımcıların belirlenmesi, görüşmelerin planlanması, görüşmelerin uygulanması, moderasyon kuralları, görüşmelerin yürütülmesi, kaydedilmesi ve sonrasında gerçekleşen analiz süreçlerinde Krueger ve Casey'nin (2015) "Focus Group Research Methods" çalışmasından faydalanılmış ve orada aktarılan kurallara sadık kalınarak çalışmalar yürütülmüştür.

Araştırmada, incelenen kurumdaki şikâyet yönetiminde iletişimin yönetilmesi sürecinde kullanılan modeli derinlemesine öğrenmek amacıyla, sürecin paydaşlarının olduğu odak küme çalışmaları yapılmıştır.

Sürecin paydaşları arasında öncelikle müşteriler ile doğrudan irtibat halinde olan ve iletişimi ilk kuran kişiler olan farklı ekiplerdeki müşteri temsilcilerinden oluşan bir grup ile odak küme çalışması planlanmıştır. Buna ek olarak, müşteri temsilcilerini yetkilendiren, yöneten, iletişimin sürecini yönlendiren, etkin bir iletişim için müşteri

temsilcilerini eğiten ve geribildirim veren liderler ekibiyle de bir odak grup görüşmesi planlanmıştır. Odak grup görüşmelerinin ikisi de araştırmacının kendisi tarafından modere edilmiştir. Araştırmacının kurumda 7 yıldır farklı departmanlarda çalışmış olması, sektörel bilgisi, katılımcılar ile daha önceden tanışıyor olması sebebi ile katılımcıları yönlendirmeye yetkindir ve katılımcılar için samimi bir paylaşım ortamı sunabilmiştir. Ayrıca araştırmacı çeşitli çalıştay ve toplantılarda, fikir paylaşım platformlarında birçok kez kolaylaştırıcı (facilitator) olarak görev almıştır. Bu nedenle odak grup görüşmelerinde de katılımcılara konforlu bir tartışma ortamı sunabilmiştir ve alanda yetkindir.

Odak grup görüşmelerinin ikisi de pandemi döneminde kurumun uzaktan çalışma sistemi uygulaması sebebi ile kurumun kullandığı resmi çevrimiçi görüşme aracı olan Teams platformu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesinde, görüşmeye katılacak kişilere tek tek araştırmacı hem mail ile hem de telefon ile bilgilendirme yapmıştır. Çalışmanın amacını, kapsamını, odak grup görüşmesinin amacını, süresini katılımcılar ile paylaşmıştır. Katılımcıların tamamı ile gönüllü katılım formu paylaşarak katılım onayları alınmıştır. Hem gönüllü katılım formunda hem de görüşmede odak grup görüşmesinin kaydının alınacağı ve sonrasında analiz için kullanılacağı katılımcılar ile paylaşılmış ve kayıt onayı alınmıştır. Nitel bölümde yürütülen odak grup görüşmelerinde amaçlı örnekleme metodu kullanılmıştır.

Katılımcıların tamamının uygun oldukları bir görüşme saati belirlenmiştir. Görüşmenin gerçekleşeceği teams linki katılımcılara toplantı daveti olarak atılmıştır. Katılımcıların iş yoğunlukları ve uygunlukları dikkate alınarak, yöneticilerinin de bilgisi dahilinde planlama yapılmıştır. Odak grup görüşmelerinin ikisi de yaklaşık olarak 70'er dakika kadar sürmüştür.

3.3.1.1. Müşteri temsilcileri ile odak grup görüşmesi

Araştırmada ilk odak grup görüşmesi 6 müşteri temsilcisinin katılımı ile planlanmıştır. Müşteri temsilcileri, müşteriler ile ilk teması kuran kişilerdir. Müşteri şikayetlerini karşılayan ve ilgili birimlerle süreci yöneterek müşterinin teşekkürü ile sonuçlandıran çalışanlardır. Müşteri temsilcileri ile odak grup görüşmesi yapılmasının sebebi, onların müşteri ile görüşen ve müşterilerin iç görülerini direkt çalışmaya taşıyabilecek kişiler olmalarıdır. Çalışmaya ilk ağızdan müşterilerin şikâyet ve teşekkür

davranışlarına dair görüşleri taşıyabilecek kişilerin müşteri temsilcileri olması sebebi ile ilk görüşme onlarla yürütülmüştür.

Araştırmanın yürütüldüğü kurumda yaklaşık 150 müşteri temsilcisi bulunmaktadır. Müşteri temsilcilerinden oluşan araştırma evreni 150 kişidir. Müşteri temsilcileri farklı ekiplerde yer almaktadır. Odak grup görüşmesine dahil edilecek müşteri temsilcileri yöneticilerinin yönlendirmesi ile amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Amaçlı örnekleme metodunda amaç bir örneklem grubu içerisinde araştırmanın amacı doğrultusunda, araştırmaya en çok katkı sağlayabilecek örneklerin amaçlı olarak seçilmesidir (Marshall ve Rossman, 2014). Bu çalışmada da farklı ekiplerde yer alan, benzer kademelerdeki, benzer yetki ve sorumluluklara sahip müşteri temsilcileri yöneticilerinin yönlendirmesi ile çalışmaya daha iyi katkı sunabilmesi ve süreci aktarabilmeleri adına, deneyimli, performansı yüksek, süreçlere hâkim kişiler arasından amaçlı olarak görüşme örnekleme seçilmiştir.

Birinci odak grup görüşmesinde müşteri temsilcilerinin, şikayetleri teşekküre dönüştürme sürecinde yetkileri, yetkinlikleri, sürece dair görüş ve yorumları alınmış ve analiz edilmiştir.

Tablo 3.1. Odak Grup Görüşmesi Katılımcıları

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Pozisyonu	Görevi
K1	Kadın	22	Müşteri Temsilcisi	İletişim Merkezi Müşteri Temsilcisi Alternatif Bildirim Kanalları Müşteri
K2	Kadın	24	Müşteri Temsilcisi	Temsilcisi
K3	Kadın	32	Müşteri Temsilcisi	Şikayetvar Ekibi Müşteri Temsilcisi
K4	Erkek	28	Müşteri Temsilcisi	Şikâyet Yönetim Ekibi Müşteri Temsilcisi
K5	Erkek	29	Müşteri Temsilcisi	Çözüm Merkezi Müşteri Temsilcisi
K6	Erkek	27	Müşteri Temsilcisi	Süreç Destek Müşteri Temsilcisi

Araştırmanın nitel boyutunda farklı ekiplerde çalışan müşteri temsilcileri seçilerek çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Müşteri geri bildirim ve taleplerinin alınması ve şikayetlerin yönetilmesi sürecinde görev alan 6 farklı ekipten birer müşteri temsilcisi görüşmeye dahil edilmiştir. Müşteri şikayetlerinin yönetimi sürecinde farklı ekiplerde

görev alan müşteri temsilcileri amaçlı örnekleme ile seçilmiştir. Bunu yaparken görüşülen kişilerin odak grup görüşmesinde rahat hissetmesi ve görüşlerini samimi bir şekilde paylaşabilmeleri için de benzer kademelerden, benzer yetki ve sorumluluklara sahip çalışanlardan seçim yapılmıştır. Katılımcılar seçilirken kadın ve erkek dağılımı da gözetenilmiştir.

Odak grup görüşmesinde müşteri temsilcilerine yöneltilen sorular sırasıyla aşağıdaki gibidir;

1. Kendinizi tanıtır mısınız? Şikâyet yönetim sürecindeki görevinizi öğrenebilir miyim?
2. Müşteri şikayetlerini yönetim sürecinde hangi yetkilere sahipsiniz?
3. Şikâyet yönetim sürecinde, hangi durumlarda yönetici onayı almanız gerekmektedir?
4. Müşteri şikayetlerini, teşekkür dönüştürme sürecinde hangi yöntemlerin etkili olduğunu düşünüyorsunuz?
5. Müşterilerden teşekkür almak hangi durumlarda daha kolay / hangi durumlarda daha zor olmaktadır?
6. Müşteriler ile iletişim kurarken kullandığınız iletişim dilinde dikkat ettiğiniz hususlar nelerdir?
7. Müşterilerden teşekkür almak için, şirketin alması gereken yeni kararlar, uygulaması gereken farklı süreçler var mıdır? Varsa nelerdir?
8. "Müşteri teşekkürü kavramı" size ne ifade etmektedir?
9. Unutamadığınız bir teşekkür hikâyesini paylaşır mısınız?

Sorular sırası ile tüm katılımcılara yöneltilmiş, etkin, karşılıklı sohbet ve fikir paylaşımı şeklinde bir süreç yönetilmiştir. Tüm katılımcıların sorulara kendi görüşlerini iletmeleri için katılımcılar teşvik edilmiştir.

3.3.1.2. Yöneticiler ile odak grup görüşmesi

İkinci odak grup görüşmesi, müşteri temsilcilerine liderlik eden, yöneticilerden oluşan bir ekip ile yapılmıştır. Bir müdür, iki sorumlu, iki operasyon takım lideri, bir kalite ekibi takım lideri odak grup görüşmesinde yer almıştır.

İkinci odak grup görüşmede amaç, müşteri şikâyetlerinin teşekküre dönüştürülmesi sürecinde iletişimin nasıl yönetildiğinin detaylarını öğrenmek ve yönetici ekibin sürece dair görüşlerini almaktır. Yöneticiler ile yapılan odak grup görüşmesi, ilk görüşmede elde edilen verilerin desteklenmesi, geliştirilmesi, yönetim seviyesinde konunun ele alınışının aktarılması açısından önemlidir. Şikâyet yönetim sürecinde, yöneticilerden oluşan ekibin görevi genel olarak müşteri temsilcilerinin yetkilerini aşan durumlarda karar almak, müşteri temsilcilerini yönlendirmek, performanslarını takip etmek, geri bildirim ve eğitimlerle müşteri memnuniyetini arttırmak amacı ile temsilcileri desteklemek, müşteriler ile olan görüşmelere dair ses kayıtlarını dinleyerek iletişimin kalitesini arttırmaya çalışmak, müşterilerin daha iyi hizmet alması için çalışmalar yürütmek olarak tanımlanmıştır. Yöneticilerin bir diğer görevi de “müşteriyi nasıl daha memnun edebildik?” sorusunu çalışarak yeni kararlar, faaliyetler ile şikâyet yönetim sürecini desteklemektir.

Araştırmanın yürütüldüğü kurumda her ekibin bir müdürü, en az bir sorumlusu ve bazı ekiplerde de takım liderleri çalışmaktadır. İletişim merkezi, çözüm merkezi, şikâyet yönetim ekibi, kalite ekibi takım liderlerinin çalıştığı ekiplerdir. İletişim merkezi ve çözüm merkezinde 4'er sorumlu çalışmaktadır. Diğer ekiplerde ise birer müdür ve birer sorumlu görev almaktadır. İletişim ve çözüm merkezinde daha fazla sorumlu çalışmasının sebebi bu ekiplerin görece daha fazla kişiden oluşmasıdır. Araştırmanın yöneticiler ile gerçekleşen odak grup görüşmeleri için evreni 3 müdür, 9 sorumlu, 9 takım lideri olarak toplamda 21 kişiden oluşmaktadır. Bu evrenden, 1 müdür, 3 sorumlu ve 3 takım lideri seçilerek toplam 7 kişiden oluşan örneklem odak grup görüşmesi için belirlenmiştir. Örneklem seçimi amaçlı örnekleme metodu ile yapılmıştır. Amaçlı örneklemenin kullanılmasının sebebi, araştırmaya katkı sunabilecek deneyimli çalışanların seçilmek istenmesi ve farklı birimlerden temsilcilerin görüşmede yer almasının çalışmanın amaçlarına katkı sağlayacağını düşünülmesidir.

Tablo 3.2. İkinci Odak Grup Görüşmesi Katılımcıları

Yöneticiler ile Gerçekleştirilen Odak Grup Görüşmesi

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Pozisyonu	Görevi
K1	Kadın	39	Müdür	Çözüm Merkezi ve Alternatif Bildirim Kanalları Müdürü
K2	Kadın	35	Sorumlu	Şikâyet Yönetim Ekibi Sorumlusu
K3	Kadın	41	Sorumlu	Kalite Sorumlusu
K4	Erkek	39	Sorumlu	Süreç Destek Sorumlusu
K5	Kadın	33	Takım Lideri	Kalite Takım Lideri
K6	Erkek	35	Takım Lideri	İletişim Merkezi Takım Lideri
K7	Erkek	32	Takım Lideri	Çözüm Merkezi Takım Lideri

Yöneticiler ile yapılan odak grup görüşmesi yaklaşık 70 dakika kadar sürmüştür. Pandemi sebebi ile uzaktan çalışmanın uygulandığı kurumda çevrimiçi toplantı yapılabilen Teams platformu üzerinde yöneticilerin uygunlukları ve iş planları dikkate alınarak planlanan toplantı daveti ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmada odak grupta görüş paylaşımında bulunan katılımcıların tamamı birbirini daha önceden tanımakta ve süreçlerde birlikte, birbirlerini destekler şekilde çalışmaktadırlar. Bu nedenle katılımcılar fikirlerini ve düşüncelerini rahatlıkla ve samimiyetle görüşme ortamında paylaşabilmektedirler.

Yöneticiler ile yapılan odak grup görüşmesinde aşağıdaki sorular katılımcılara sırasıyla yöneltilmiştir;

1. Kendinizi tanıtır mısınız? Müşteri Hizmetlerinde şikayetlerin yönetimi sürecindeki görevinizi öğrenebilir miyim?
2. Müşteri şikayetlerini yönetmede, lider ekip olarak hangi yöntemleri/süreçleri kullanmaktasınız? Süreçten kısaca bahseder misiniz?
3. Müşteri temsilcilerini, teşekkür alma ve şikayetleri yönetme sürecinde nasıl desteklemektesiniz? (Eğitimler, prosedürler, denetimler, geri bildirimler, ödüllendirmeler vb. nelerdir?)
4. Müşteri şikayetlerini yöneten ekiplere hangi yetkileri vermektedir?
5. Şikâyet yönetim sürecinin daha etkin olması için önerileriniz/fikirleriniz var mı?

6. Müşteri temsilcilerinin şikayetçi olan müşteriler ile kurdukları iletişimde nasıl bir iletişim dili kullanmasını beklemektesiniz?
7. Şikâyet eden müşterilerden teşekkür almak için farklı uygulamalar yapmakta mısınız?

Araştırmada katılımcılara yöneltilen bu sorular yöneticilerin sürece dair müşteri temsilcilerini nasıl yetkilendirdiklerini, nasıl desteklediklerini, beklentilerini ve uygulamalarını öğrenmek amacıyla hazırlanmıştır. Sürecin daha üst seviyeden, yönetim bakış açısı ile nasıl görüldüğü, nasıl kurgulandığı ve beklentiler anlaşılmaya çalışılmıştır. Müşteri temsilcileri ile gerçekleştirilen ilk görüşme ve yöneticiler ile gerçekleştirilen ikinci görüşmede sonuçlar birbirleri ile karşılaştırılacak ve birbirlerini destekleyen, farklılaşan yönler ortaya koyulmaya çalışılacak ve bulgular bölümünde paylaşılacaktır.

3.3.2. Üst yönetim ile derinlemesine görüşme

Derinlemesine görüşmeler, sosyal bilimler alanında nitel araştırmalarda sıkça kullanılmaktadır. Görüşmeler ile bireylerin konu hakkındaki duygularını, tutumlarını, deneyimlerini, görüşlerini içeren detaylı bilgiler etkili ve derinlikli bir şekilde toplanabilmektedir (Creswell ve Poth, 2016). Nitel araştırma yöntemlerinde görüşme yöntemi mülakat olarak da adlandırılabilir ve sıklıkla kullanılmaktadır. Görüşmeler türlerine göre kategorilere ayrılmaktadır. Görüşmenin amacına göre, katılanların sayısına göre, görüşme kurallarının katılığına/esnekliğine göre, görüşülen kişiye göre görüşmeler farklılaşabilmektedir. Aşağıdaki tabloda görüşme türleri paylaşılmıştır;



Tablo 3.3.: *Görüşme Türleri (Karasar, 1994, s.166-168).*

Bu araştırmada ise görüşme yöntemi bir nitel veri toplama aracı olarak seçilmiş ve görüşme türlerinden önder ile (grup lideri) ile yapılan, yarı yapılandırılmış bireysel görüşme türü uygulanmıştır. Grup lideri ile yapılan görüşmeler genellikle bir konuda oluşan ana görüş ve sorunların ortaya koyulması amacıyla, geniş bir kitleyi ilgilendiren konularda grubun genel görüş ve yaklaşımının ortaya koyulması için grubun lideri ile yapılan görüşmelerdir (Yüksel, 2020, s.549). Araştırmada, müşteri hizmetleri genel müdürü ile grup lideri olarak görüşme yapılmıştır. Görüşme yarı yapılandırılmış olarak yönetilmiştir.

Genel müdür ile görüşme yapılmasının nedeni, müşteri hizmetlerinde şikayetlerin yönetimine, müşteri memnuniyetine, kurumsal iletişim öğelerine, genel vizyon, misyon ve stratejilere yönelik bilgiler edinmek istenmesi, diğer veri toplama araçları ile elde edilen verilerin üst yönetim bakış açısı ile farklılaşan noktalarını, paralel alanlarının tespit edilmek istenmesidir. Genel müdürün yaklaşımının ve stratejilerinin kurumda temsili, uygulanması, benimsenip benimsenmediği ortaya koyulmak istenmiştir. Genel müdürün, grubun kalanına liderlik eden, yön veren, stratejileri ve kurumun en üst seviyesini temsil eden kişi olarak görüşleri alınmıştır.

Müşteri hizmetleri genel müdürü ile görüşme yapabilmek için öncelikle asistanı ile iletişime geçilmiştir. Uygun gün ve saat belirlenmiştir. Görüşme soruları önceden genel müdür ile paylaşılmıştır. Görüşme için gönüllü katılım formu genel müdür ile paylaşılmış ve izni alınmıştır. Müşteri hizmetleri genel müdürü ile çalışmanın amacı, veri toplama araçları ve yöntem hakkında ön bilgilendirme yapılmıştır. Çalışma sonuçlarının da kendisi ile paylaşılacağı ve katılımcı teyidi alınacağı aktarılmıştır. Bu sayede araştırmanın da güvenilirliği artırılması hedeflenmiştir. Görüşme yüz yüze, genel müdürün ofisinde gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık olarak 60 dakika sürmüştür. Genel müdür, kurumda 24 yıldır çeşitli pozisyonlarda çalışmış, son 11 yıldır ise müşteri hizmetleri genel müdürlüğü görevini yürütmektedir. Genel müdür 53 yaşında ve erkektir. Mühendislik fakültesi mezunudur ve elektrik elektronik mühendisliği alanında doktora yapmıştır.

Araştırmacı 7 yıldır müşteri hizmetlerinde çalışmaktadır ve genel müdür ile iş süreçlerinde iletişim kurmuş bir kişidir. Dolayısıyla daha önceden tanıyor olmaları görüşme sırasında samimi bir paylaşım ortamı oluşmasına ve lider görüşmesinin kolaylıkla planlanabilmesine yardımcı olmuştur. Genel müdür görüşlerini rahatlıkla ve açıklıkla paylaşmıştır. Araştırmacının kurum jargonuna ve terminolojiye hâkim olması

da görüşmede akışkanlık sağlamıştır. Genel müdür söylemlerini ve terimleri açıklamak zorunda kalmamış, konu hakkında daha derin bir sohbet ortamı oluşabilmiştir. Görüşme sırasında ses kaydı katılımcının izni dahilinde görüşme sonrasında analiz sürecinde kullanabilmek amacıyla alınmıştır.

Görüşme yarı yapılandırılmış formatta yürütülmüştür. Aşağıdaki sorular sırasıyla katılımcıya sorulmuş ve görüşme esnasında not alınmıştır.

Görüşme soruları;

1. Kendinizi tanıtır mısınız? Müşteri Hizmetlerinde görev ve sorumluluklarınız nelerdir?
2. Müşteri şikayetlerin yönetimi için örgütsel iletişimi güçlendirmek adına yaptığınız bir farklılık var mı? Örnek verebilir misiniz?
3. Müşterilerin memnuniyetlerini almak adına çalışanlara hangi yetkileri veriyorsunuz?
4. Süreç ve sistem iyileştirme için çalışanlarınızın fikirleri alıyor musunuz, çalışan katılımını nasıl sağlıyorsunuz?
5. Çalışanları ve müşteri temsilcilerini müşteri teşekkürü almak konusunda nasıl destekliyorsunuz? Şikayetleri karşılamak yıpratıcı bir süreç olabilir, enerjilerini ve etkin iletişimlerini sürekli kılmak adına uygulamalarınız var mı? Örnek verebilir misiniz?
6. Müşteri şikayetlerinde, literatüre baktığımızda, şikâyetin ilgili birime hızlıca yönlendirilmesinin, müşteriye hızlı dönüş yapılmasının müşteri memnuniyetini oldukça etkilediği görüldü. Bu bağlamda, şirkette birimler arasında iletişim akışını nasıl yönetiyorsunuz?

Görüşme sonuçları betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir ve bulgular bölümünde sonuçlar paylaşılmıştır.

3.3.3. Araştırmanın nitel boyutunda geçerlik ve güvenirlik

Nitel araştırmalarda öznellik olabilmesi sebebi ile geçerlik ve güvenirlik sağlanması önemlidir. Araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için çeşitli yöntemler ile araştırmanın geçerlik ve güvenirliği sağlanmaktadır.

Veri çeşitlemesi yapılması, katılımcı teyidi alınması, uzun süreli etkileşim sağlanması araştırmanın iç geçerliğini arttıran yöntemlerdir. Bu sayede araştırma sonuçları için inandırıcılık sağlanabilir ve arttırılabilir. Ortamın ayrıntılı tanıtımı, katılımcıların detaylıca tanıtılması, amaçlı örnekleme yapılması, dahil etme/dışarıda tutma kriterleri ile de araştırmada dış geçerlik arttırılabilir. Bu yöntemler sayesinde araştırmanın aktarılabilirlik özelliği arttırılır yani araştırma sonuçları diğer kurum/kişi ve durumlara aktarılabilir olacaktır. Araştırmada güvenilirliği arttırmak için ise denetleme, literatürden faydalanma, araştırma yöntemlerinin ayrıntılı tanıtımı, veri çeşitlemesi yapılması gibi yöntemler kullanılarak araştırmada güvenilirlik sağlanır ve benzer koşullarda benzer sonuçlar alınabildiği ve tekrarlanma özelliği ortaya konur. Son olarak araştırmada objektiflik sağlanması için araştırmacının ön yargılarını azaltma yöntemi kullanılarak yanlış sonuçlardan kaçınılır (Başkale, 2016). Bu yöntemler yardımıyla nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik sağlanmaktadır.

Bu araştırmanın nitel bölümünde geçerlik ve güvenilirlik sağlamak amacıyla öncelikle veri çeşitlemesi yapılarak iç geçerlik arttırılmıştır. İki farklı odak grup görüşmesi yapılması, grup lideri ile yapılan görüşme ve süreç analizi yapılan ön hazırlık çalışması ile veri çeşitlemesi sağlanmıştır. Buna ek olarak iç geçerlik için katılımcı teyidi alınmıştır. Katılımcı teyidi alınması ile bulguların ve yorumların katılımcılar tarafından da onaylanması, farklı yorumlamaların önüne geçilmesi ile iç geçerlik arttırılmıştır. Araştırmacının uzun süredir kurumda çalışıyor olması, kurumu ve süreçleri yakından biliyor olması uzun süreli etkileşim yaratarak iç geçerliği arttırmaktadır.

Katılımcıların ayrıntılı tanıtımı, kurumda ilgililerle yapılan ön hazırlık çalışmasında birimlerin ve rollerinin ayrıntılı tanıtımı ile ortamın ayrıntılı tanıtılması, amaçlı örnekleme yapılması dış geçerliği desteklemektedir.

Araştırmacı, görüşmeler ve odak grup görüşmeleri sürecinde kurum çalışanı kimliğinden sıyrılarak araştırmacı kimliği ile görüşme ve toplantıları gerçekleştirmiştir. Araştırmanın her aşaması literatürdeki diğer araştırmalar ile karşılaştırılmış ve desteklenmiştir. Araştırma sonuçları katılımcılara özetlenmiş, yorumları ve görüşleri alınmıştır. Buradaki amaç ise elde edilen sonuçlarının doğruluğunu, tarafsızlığını ve doğru aktarıldığını teyit ederek araştırmada geçerlik ve güvenilirlik sağlanmasıdır.

3.4. Araştırmanın Nicel Boyutu

Bu bölümde, araştırmanın nicel boyutuna ilişkin evren, örneklem, veri toplama araçları ve analizlere ilişkin bilgiler paylaşılmaktadır.

3.4.1 Nicel verilerin toplandığı evren ve örneklemin belirlenmesi

Müşteri şikayetlerinin müşteri teşekkürüne dönüşmesi sürecinde iletişimin yönetimine dair bir modelin ortaya koyulması amaçlanan bu araştırmada, ilgili kurumun seçilmesinin nedenleri şöyledir;

- Kuruluş hem teknoloji üretimi alanında hem de müşteri hizmetleri sektöründe Türkiye'nin bilinen ve önde gelen kurumlarından biridir.
- Türkiye'nin en büyük üç üreticisinden biri ve aynı zamanda sektöründe ihracat liderleri arasında yer almaktadır³.
- 160'a yakın ülkeye ihracatı olan, on binlerce çalışana sahip bir üretim tesisidir.
- Şikayetvar.com sitesinde son sekiz yıldır sektör bağımsız teşekkür alan bir markadır.
- Araştırmacı, 7 yıldır bu kurumun müşteri hizmetleri genel müdürlüğünde çeşitli pozisyonlarda çalışmış, kuruma, kurum kültürüne, uygulama ve süreçlerine hakimdir.
- Müşteri hizmetleri genel müdürlüğü, 800'den fazla çalışanı olan, tek lokasyonda çağrı merkezi, destek ekipleri, çözüm merkezi, alternatif bildirim kanalları gibi araştırmaya konu olan ekiplere ulaşımın kolay ve etkin yürütülebileceği bir kurumdur.

Araştırmanın odak alanı ilgili kurumun müşteri hizmetlerine iletilen şikayetler içerisinde teşekkür ile sonuçlananlar arasından seçilen bir örneklemde iletişimin yönetiminin ortaya koyulmasıdır. Müşteriler kuruma birçok farklı kanaldan şikayetlerini iletmektedirler. İncelemede kanalların etkisini ortadan kaldırmak, farklı kanalları farklı kullanıcı profillerinin tercih etkisini ortadan kaldırmak amaçları ile tek bir kanaldan iletilen şikayetler seçilmiştir. Örneğin, bazı müşteriler geleneksel iletişim kanallarını (telefon, fax vb) seçerken bazı müşteriler modern ve yeni iletişim kanallarını (örneğin chat, şikayetvar, sosyal medya gibi) tercih etmektedir. Bu tercihte müşteri profili, bazı kanallardaki yoğunluk, yaş, demografik yapı gibi farklı nedenler etkili olabilmektedir.

³ Türkiye İhracatçılar Meclisi, [TİM] (2022). *Türkiye'nin İlk 1000 İhracatçısı*. İstanbul.

Araştırmada şikâyetten teşekkürle dönme sürecinde iletişimin yönetimi odak noktası olduğu için kanal etkisi ortadan kaldırılmak istenmiştir. Bu nedenle sadece şikâyetlerin iletildiği şikâyetvar.com kanalı inceleme alanı olarak seçilmiştir.

Şikâyetvar.com üzerinden iletilen şikâyetlerin incelenmesinin bir diğer sebebi de kuruluşun bu kanalda sektör bağımsız en çok teşekkür alan markalar arasında yer alması olmuştur.

Tüm bu veriler ışığında, araştırmanın nicel boyutunun yürütüleceği çalışmanın evreni; 2019 yılında müşteri hizmetlerine şikâyetvar.com üzerinden iletilen ve şikâyet yönetim ekibi tarafından teşekkür ile sonuçlanan çağrılarının tamamıdır. Şikâyetvar üzerinden iletilen çağrılarda, müşterilerin Şikâyetvar sitesine şikâyetlerini iletmelerinin ardında bir memnuniyetsizliklerinin olduğu varsayımı bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, çağrı merkezini arayan tüm müşteriler bir şikâyet için aramamaktadırlar, kimi zaman kurulum için, kimi zaman bilgi almak için de arayabilmektedirler. Araştırmada şikâyet ile başlayan çağrılar seçilmek istendiği için, Şikâyetvar üzerinden çağrı merkezine iletilen çağrılarının içinden teşekkür ile sonuçlanan çağrılar inceleme kapsamına alınmıştır.

Şikâyetvar sitesi üzerinden iletilen ve şikâyet ile başlayıp teşekkür ile sonuçlanan çağrılarının tamamı 2019 yılı içinde toplamda 2166 çağrıdan oluşmaktadır. Bu çağrılarının sonunda Şikâyetvar ekibinin yaptığı bir ankette, müşterilere iletilen bir sms aracılığı ile “Şikâyetinizin sonucundan memnun musunuz?” sorusu sorulmakta ve müşterilerin 1 ile 5 arasında puanlaması istenmektedir (1 hiç memnun değilim, 2 memnun değilim, 3 tarafsız, 4 memnunuz, 5 çok memnunuz). Bu veriler içerisinde şikâyetin sonucundan memnun olduğunu 4 ve 5 puan vererek değerlendiren müşterilerin çağrıları araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Çünkü araştırmanın amacı şikâyet ile başlayıp memnuniyetle biten çağrılardaki iletişimin rolünü ortaya koymak ve bu süreçteki önemli noktaları tanımlamaktır.

Müşteri temsilcisinin müşteri ile görüşmesi sonunda “şikâyetinizin sonucundan memnun musunuz” sorusuna 3 puan ve altında puan veren bir müşterinin teşekkür etse bile süreçten memnun ayrıldığı söylenemeyeceği varsayımıyla, 3 puan ve altında puan veren müşterilerin çağrıları araştırma evrenine dahil edilmemiştir. 4 ve 5 puan veren müşterilerin ise memnun ayrıldıkları varsayılmaktadır.

Bu kriterler dâhilinde Şikayetvar üzerinden şikâyetini bildiren, çağrının sonunda teşekkür ile sonuçlanan ve aynı zamanda “şikâyetinin sonucundan memnuniyet” düzeyini de anket sorusuna 4 veya 5 puan vererek değerlendiren müşterilerin datası incelendiğinde araştırmada incelenebilecek toplamda 2166 çağrıdan oluşan evrene ulaşılmıştır.

Şikayetvar.com sitesine iletilen müşteri şikayetlerinden teşekkür ile sonuçlanan, 2019 yılının tamamını (1 Ocak-31 Aralık arasında) kapsayan 2166 talep içerisinde sistematik şekilde rastgele seçilen örneklem nicel olarak analiz edilmiştir. Sistematik rastgele örnekleme seçim yönteminin kullanılmasının sebebi, evrenin büyük, homojen ve liste olarak var olmasıdır. Tüm evren, seçilen örneklem adedine bölünmüştür ve ilk sıradan başlanarak her katsayıya denk gelen talep örnekleme dahil edilmiştir. Örneklem, 2019 yılında şikayetvar.com sitesine iletilen müşteri şikayetlerinin teşekkürle sonuçlananları içerisinde seçilmiştir. Örneklem, %95 güven seviyesinde, %5 güven aralığında olacak şekilde seçilmiştir. Sistematik rastgele örnekleme metodu ile belirlenen 272 talep nicel yöntemde içerik analizi yapılarak incelenmiş ve sonuçları bulgular ve yorumlar bölümünde paylaşılmıştır.

Örneklem için seçilen 272 talep, Servqual ölçeğinde yer alan başlıklardan ve buna ek olarak kuruluşun kalite ekibi tarafından kullanılan hizmet kalitesi değerlendirme formunda yer alan değerlendirme başlıklarından yararlanılarak hazırlanan İçerik Analizi Formu (EK 1) aracılığı ile incelenmiştir. İçerik analizi formu, hem literatürde yer alan araştırma, ölçek ve çalışmalardaki içerikler ile belirlenmiştir hem de kurumda son 10 yıldır konunun uzmanı kalite ekibi tarafından kullanılan ve günde yüzlerce çağrının analiz edildiği hizmet kalitesi değerlendirme formundaki başlıklardan da yararlanılarak hazırlanmıştır.

Seçilen 272 örnek içerik analizi formu kullanılarak tek tek incelenmiştir. 272 örneğin her biri müşterilerin Şikayetvar.com’a şikayetlerini ilettikleri konu üzerine müşteri hizmetlerinde çalışan müşteri temsilcileri ile yaptıkları görüşmeleri içermektedir. Görüşmeler kurumun kullandığı bulut yazılım üzerinde kaydedilen ses kayıtlarından oluşmaktadır. Müşteriler ile olan görüşmelerdeki çağrılar dinleyebilme yetkisi sadece kalite ekibinde ve hem kurumdaki görevi gereği hem de araştırma konusu özelinde araştırmacıda bulunmaktadır. Ses kayıtları kişisel bilgisayarlarda ya da depolama alanlarında hiçbir şekilde kaydedilmemekte, depolanmamaktadır. Araştırmada kişisel verilerin korunması kapsamında müşteriler ile ilgili hiçbir kişisel veri kaydedilmemiştir.

incelenmemiştir. İncelenen görüşmeler sırasında sadece müşteri temsilcisi ve müşteri arasındaki iletişimin yönetimi form aracılığı ile incelenmiştir ve hiçbir kişisel veri formlarda yer almamıştır.

Örneklem için seçilen 272 talep, araştırmacının kendisi ve alanda uzman başka bir kalite uzmanı ile toplam iki değerlendirici tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendiriciler arası tutarlılık çalışması yapılmış ve detayları bir sonraki bölüm olan geçerlik ve güvenirlik bölümünde aktarılmıştır.

Örneklem için seçilen taleplerin değerlendirilmesi yaklaşık 6 ay boyunca devam etmiştir. Değerlendirilen talepleri içeren formlar araştırmacının kişisel bilgisayarında kaydedilmiştir.

Nicel verilerin analizinde frekans tabloları, yüzde analizleri yapılmıştır. SPSS programından bu süreçte faydalanılmıştır.

İnceleme formunda literatürden de faydalanarak 5 ana başlık altında toplam 25 farklı soru için inceleme yapılmıştır. Formun ilk dört bölümündeki sorular evet/hayır/ilgisiz şeklinde yanıtlanan kontrol soruları iken, son bölüm (5. Bölüm) soruları değerlendiricinin 1: hiç katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: nötr, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirme yaparak işaretlediği bir yapıda hazırlanmıştır.

3.4.2. Araştırmanın nicel boyutunda geçerlik ve güvenirlik

Servqual ölçeği ve kurumda kalite ekibi tarafından kullanılan hizmet kalitesi değerlendirme formu incelenerek oluşturulan içerik analizi formu (Ek 1), araştırmanın geçerlik ve güvenirliği için alanda uzman Anadolu Üniversitesi İletişim Fakültesinde ders veren 2 akademisyen tarafından ve araştırmanın yapıldığı kurumda çalışan ve hizmet kalitesi, iletişim alanlarında uzman ve yönetici 3 kişi tarafından (İş Mükemmelliği Müdürü, Kalite Müdürü, Çözüm Merkezi Müdürü tarafından) incelenmiş ve yorumları doğrultusunda formda revizyonlar yapılmıştır. Yeni form da tüm uzmanlar tarafından incelenmiş ve tüm uzmanlar tarafında bir uzlaşya varılmıştır. Daha sonra formu test etmek amacıyla 2019 yılından seçilen 10 adet örnek talep bu form kullanılarak pilot uygulama yapmak amacıyla denenerek formun çalışıp çalışmadığı kontrol edilmiştir.

Araştırmada, 272 adet örneklem seçilmiştir. Seçilen örneklem 2 değerlendirici tarafından, oluşturulan form aracılığı ile analiz edilmiştir. Değerlendiricilerden birisi araştırmacının kendisi iken diğer kişi ise farklı bir kalite uzmanıdır. Kalite uzmanı ikinci değerlendirici görevi kapsamında kurumda müşteri temsilcilerinin iletişimlerini, davranış ve üsluplarını, hizmet kalitesini sürekli değerlendiren, müşteri temsilcilerinin performanslarını takip eden ve iyileştirmeler için geri bildirimler veren uzman bir kişidir. Bu araştırmada kullanılan yeni form konusunda araştırmacı ile aynı doğrultuda değerlendirmeler yapabilmesi için değerlendiriciler arası tutarlılık testleri yürütülmüştür. Puanlayıcı güvenilirliği olarak tanımlanan bu durum iki ya da daha fazla değerlendirici/puanlayıcının yaptıkları değerlendirmeler arasındaki tutarlılığın derecesi olarak tanımlanır (Aiken, 2000; Anastasi ve Urbina, 1997). Değerlendiriciler arasındaki tutarlılıkta bir fark varsa araştırmanın güvenilirliği ve geçerliği düşecektir (Güler ve Teker, 2015). Değerlendiriciler arası güvenilirliği sağlamak adına iki değerlendiricinin katılımı ile kalibrasyon toplantıları yapılmış ve form incelenmiştir. Ardından, rastsal olarak evren içerisinde seçilen 10 adet müşteri çağrısı, değerlendiriciler tarafından ayrı ayrı form üzerinde bireysel olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda puanlayıcılar arası tutarlılık %88 olarak elde edilmiştir. Tutarlılık oranı hesaplanırken değerlendirmeler arasındaki hemfikir olma oranına bakılmıştır. Uzlaşılan maddeler toplamından uzlaşılmayan maddeler toplamı çıkarılıp toplam madde sayısına bölünerek puanlayıcılar arası tutarlılık oranı hesaplanmıştır.

Tüm değerlendirmelerde tutarlılık oranını arttırmak adına, değerlendirilen çağrılar üzerinden, değerlendiriciler tekrar bir araya gelerek tek tek değerlendirme yapmış, farklı değerlendirdikleri sorular üzerinden kalibrasyon yapmışlardır. Farklı değerlendirdikleri soruları çağrılarını tekrar dinleyerek tartışarak uzlaşıya varmışlar ve değerlendirme konusunda kararlar almışlardır. İkinci aşamada 10 adet yeni çağrı seçilmiş ve tekrar değerlendiriciler tarafından form üzerinden değerlendirilmiş ve puanlayıcılar arası tutarlılık oranı %90 olarak elde edildikten sonra tüm örneklem değerlendirme süreci başlatılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Araştırmanın Nitel Boyutuna İlişkin Bulgular

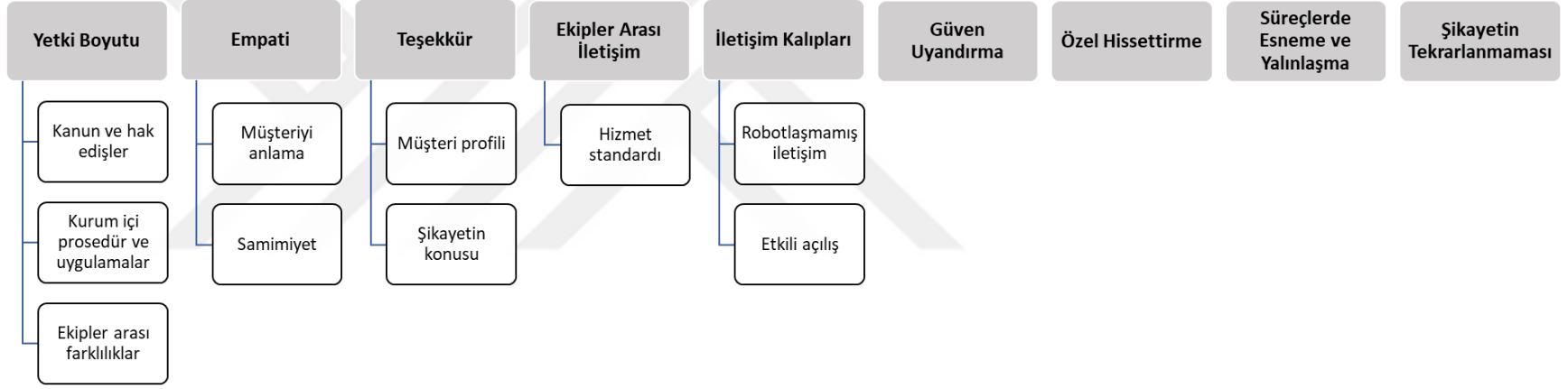
Araştırmanın nitel boyutunda, iki odak grup görüşmesi ve kurumun genel müdürü ile yapılan derinlemesine görüşmeye dair bulgular, görüşmelerde elde edilen temalar

çerçevesinde açıklanmıştır. Görüşmelerde yer alan katılımcılar ile ilgili bilgiler, cinsiyet, yaş ve çalıştıkları bölümler “Yöntem” bölümünde ele alınmıştır.

4.1.1. Müşteri temsilcileri ile yapılan odak grup görüşmesine dair bulgular

Odak grup görüşmelerinin birincisi kurumda müşteri temsilcisi olarak çeşitli birimlerde çalışan katılımcılar ile yapılmıştır. Görüşmede sorulan sorular doğrultusunda katılımcıların yanıtları bazı temalar ve alt temalar çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Bu temalar, Şekil 4.1’de de görüldüğü gibi; yetki boyutu, empati, teşekkür, ekipler arası iletişim, kullanılan iletişim kalıpları, güven uyandırma, özel hissettirme, süreçlerde esneme ve yalınlaşma, şikâyetin tekrarlanmaması şeklindedir.





Şekil 4.1 : *Müşteri Temsilcileri ile Yapılan Odak Grup Görüşmesine Dair Temalar*

4.1.1.1. Tema 1: Yetki boyutu

Odak grup görüşmesine, katılımcıların kendilerini ve çalıştıkları birimleri tanıtmalarını sağlayan tanışma sorularının ve paylaşımların ardından ilk olarak müşteri temsilcilerinin iletişimin ve şikayetlerin yönetimi sürecinde sahip oldukları yetkileri anlamak üzere bir soru ile başlanmıştır. Müşteri temsilcilerinin sahip oldukları yetkiler ile ilgili paylaşımlarda üç alt tema üzerine yorumlar yapılmıştır. Kanunlar ve müşterilerin hak edişleri doğrultusunda, kurum içi prosedür ve uygulamalar doğrultusunda ve son olarak da ekipler arasındaki farklılıklar kapsamında yetki ve karar alma sorumlulukları değişmektedir. Yanıtlarda öne çıkan görüşler şu şekildedir;

K5: “Net konularda, müşterinin hak edişi olduğu konularda, çok fazla üzdüğümüz, çok fazla yordüğümüz durumlarda müşterilerin para iadesi ya da değişim taleplerine yanıt verebiliyoruz. Tecrübeye de bağlı olarak buna kendimiz karar verebiliyoruz.”

K3: “K5’in de söylediği gibi buna ek olarak birimlere göre de değişen bir kriter bu. Örneğin Şikayetvar ekibinde ben müşterimizin televizyonu arızalıysa ve yazılım ile ücretsiz olarak çözülebilecek bir problem ise takım liderime sormadan servisi ücretsiz olarak yönlendirebilirim. Artı müşteriyi gerçekten çok yorduğumuza inanıyorsak, çok fazla müdahale yapmış isek burada memnuniyet almak adına 6 aydan 1 yıla kadar ücretsiz ek güvence verebiliyorum, tabi bunun kriterleri var. Bu biraz deneyim ve kurum içi kuralları bilmek ile de alakalı bir durum.”

K4: “Belirli bir limite kadar, daha önceden takım liderimin ilettiği, ücretsiz onarım onayı verebiliyoruz. Özellikle ocaklarda mesela, ocak tablasındaki kararmalarda, renk solması vesaire bunları bir defaya mahsus ücretsiz olarak değiştirebiliyoruz. TÜS’ler diyor ki bunu bir defaya mahsus olarak yapalım. Bu kriteri biz biliyoruz.”

K6: “Belirli çizilmiş yetkilerimiz var. Tabi bizim ekip için konuşuyorum. 6502 kapsamında müşteri hak edişi varsa da bazı durumlarda sormadan karar alabiliyoruz. Müşterinin 30 gün içi değişim hak edişi var. Cihazı da arızalanmış veya parça değiştireceğim ben. Ben direkt bunu sormadan ücretsiz ek güvence verebiliyorum 30 gün içerisinde ise.”

Katılımcıların paylaştığı yanıtlar değerlendirildiğinde, 6502 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun ve bu kanun kapsamında müşterilerin hak edişleri müşteri temsilcilerinin bir üst merciye sormadan, yetkileri kapsamında karar almalarına yardımcı olmaktadır. Kanun müşteri temsilcilerine bazı konularda karar alma yetkisi için dayanak oluşturmaktadır. Buna ek olarak, kurumun kendi iç prosedürleri, müşteri memnuniyeti için aldıkları kararlar ve uygulamalar da müşteri temsilcileri ile paylaşılmış ve bu konuları adresleyen bir talep geldiğinde yöneticilerine

danışmadan karar alabilmeleri için müşteri temsilcileri yetkilendirilmiştir. Son olarak da müşteri temsilcileri çalıştıkları ekibin dinamikleri ve ekip kararları doğrultusunda da farklı yetkilere sahip olabilmektedirler. Aktarımlar sırasında katılımcılar kendi ekiplerindeki uygulamalar doğrultusunda aktarım yapmışlar, kurumun tamamına genellemeler yapmaktan kaçınmışlardır.

4.1.1.2. Tema 2: Empati

Müşteriler ile iletişimde, özellikle şikâyet eden müşteriler ile empati kurmak müşteri temsilcilerinin görüşme esnasında sıkça vurguladıkları bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem yaşadıkları görüşmelerden hem de genel düşünceleri kapsamında katılımcılar birçok empati örneğini görüşme esnasında paylaşmışlardır. Empati, literatürde de müşteri memnuniyeti sağlamak için, müşteri şikâyetlerini etkin yönetmek için, iletişimin yönetimi sürecinde vurgulanan bir başlıktır. Araştırmanın nicel boyutunda da kullanılan formda empatik iletişim yer almaktadır. Şikâyet ile başlayıp teşekkür ile sonuçlanan taleplerde müşteri temsilcisinin empati kurabildiği sıklıkla görülmüştür. Dolayısıyla, empati teması hem bu odak grup görüşmesinde hem nicel bölümde hem de alan yazında tekrarlı olarak iletişimin yönetimi için kritik önem taşıyan bir tema olmuştur.

Katılımcılar müşteri ile empati kurmayı genellikle “müşteriyi anlamak”, “kendini onun yerine koymak” kavramları ile tanımlamışlardır (K3, K4). Müşterinin sorununu anlamanın doğru çözüm sunabilmek için önemli bir adım olduğunu belirtmişlerdir (K5). Müşteri temsilciliği mesleğinin de çok fazla empati kurulan bir meslek olduğunun altını çizmişlerdir. Zaman zaman ağladıklarını, fazla empati kurabildiklerini aktarmışlardır (K1, K2).

K1: “Bazen müşteriler gerçekten direkt onlarla konuşan biz olduğumuz için inanın ah aldığımız bile oluyor. Benim çok ağladığım da olmuştur. Bir şey yapmak isteyip yapamadığım yerler olmuştur. Hakikaten bizim işimiz çok zor. Kolay bir şey değil çünkü empati. Çok empati yapıyoruz. Bundan kaynaklı da etkilenmemek elde değil.”

K6: “Müşteri ile empati kurarak, ben şu anda çok iyi bir empatiyle sizi anlıyorum... Yani müşteriye onu anladığınızı hissettirmek. Karşındaki kişinin bir robot değil de bir insan olduğunu hissettirmek. Mesela şu, ben de sizin gibi buranın dışında bir müşteriyim. Ben de farklı markaların ürünlerini kullanıyorum. Emin olun ki ben bir markayla ilgili bir sorun yaşadığımda nasıl karşılanmak istiyorsam sizi de şu an o şekilde karşılıyorum. Yani müşteri diyor ki benim karşımdaki de etten kemikten bir insan, duyguları var, demek ki onun da zamanında başına böyle bir iş gelmiş.”

K3: “Benim de yaptığımı şu var, hep arkadaşlarım gülerler. Çeyizleri yetişmemiş diyelim gelin kızımızın. Şikayetvar’ a yazmış. Ben mesela ona şöyle söylüyorum, aynı şeyleri ben yaşadım. Benim de perdelerim gelmemişti falan. Yani o anda onunla ilgili ‘ben sizi çok iyi anlıyorum’u örneklendirmek gerekiyor.”

Müşteri temsilcileri kurdukları empatik iletişime görüşme esnasında örnekler vermişlerdir. Müşteriler ile kurdukları iletişim sürecinde müşteriye anladıklarını belirten ifadeler kullanmanın müşteriye memnun etmek ve şikâyeti yönetmek için etkili olduğunu söylemişlerdir. Empatik iletişim kurmak için iletişimin samimi olmasının altını çizmişlerdir. Müşterinin karşısında bir robot olmadığını, gerçek bir insan olduğunu hissetmesi, anlaşıldığını hissetmesi ve iletişimin samimi olması müşterinin şikayetini geri alıp teşekkür etmesi için önemlidir. Dolayısıyla, müşteriden teşekkür almanın önemli bir adımı da önce müşteri ile empati kurabilmektir.

4.1.1.3. Tema 3: Teşekkür

Müşteri temsilcileri ile yapılan görüşmede, teşekkür kavramı üzerinde durulmuştur. Müşteri temsilcilerinin müşterilerden teşekkür alma hedefleri vardır. Teşekkür kavramı kurumda tüm birimler tarafından benimsenmiştir ve önem verilmektedir. Ekiplerin tamamı “müşteri teşekkürü” kavramından haberdardır çünkü bu kavram hem performans hedeflerinde hem de şirketin vizyon, misyon ve stratejilerinde yer almaktadır. Katılımcılara görüşmede şikâyet eden müşterilerden teşekkür almanın yolları, iletişim metotları sorulmuştur. Katılımcıların bu sorularda özellikle müşteri profillerini vurguladıkları görülmüştür. Katılımcılar tarafından farklı müşteri profiline farklı iletişim metodu, dili kullandıkları aktarılmıştır. Ayrıca bazı müşteri profillerinden teşekkür almanın zor olduğunu bazı profillerden daha kolay olduğunu aktarmışlardır.

Şikâyetin konusunun ve kapsamının da teşekkür alabilmek için önemli olduğu vurgulanmıştır. Genellikle daha basit konular içeren ya da kolaylıkla çözülebilecek şikâyetlerin, müşterinin profiline de bağlı olarak kolaylıkla teşekkür ile sonuçlanabileceği katılımcılar tarafından aktarılmıştır (K2, K5, K6). Şikâyetinin çözümü kolay olmayan ve süreçte yorulan müşterilerden teşekkür almanın ise daha zor olduğu paylaşılmıştır. Katılımcıların hem fikir olduğu bir konu ise müşterinin şikâyetinin çözümünün çok uzun sürmesi, müşterinin tekrarlı şekilde marka ya da ürün ile sorun yaşaması, “inatlaşmaya” meyilli bir müşteri olması teşekkür almayı zorlaştırmaktadır. Bu konuda müşteri profilleri ve şikâyetin konusu ile ilgili katılımcıların aktarımlarından bazıları aşağıdaki gibidir;

K6: “Müşteri değişim ve para iadesinde artık gerçekten ben bu cihazdan kurtulmak istiyorum, alın bunu benden diyorsa, kafasına koymuşsa, o müşterinin algısını değiştirmek gerçekten çok zor. İmkânsız demiyorum ama zor. Ama talep çok önemli işte. Müşterinin size ne taleple geldiği önemli. Örnek veriyorum, benim garantim daha 20 gün olmuş bitmiş, ürünümde arıza var benden ücret istiyorsunuz, biz yerli malı diye aldık hiç mi hatırımız yok diyor. Bu müşteriden çok kolay teşekkür alırsın. Zaten garanti bitiminde biz tolerans tanıyoruz. 20 günün lafı mı olur dersiniz ve müşteri memnun olur zaten. Memnun etmek bu durumda daha kolay. Ama diğer taraftan yine garanti içi, ilk arızada müşteri ürünü değiştirmeyi kafasına koyduysa, sen ne dersen de dinlemiyorsa ya da bir yakınında yaşamış mesela...Diyor ki bir arkadaşımın başına geldi, X markada değiştirdiler siz niye değiştirmiyorsunuz? O noktada çok zor oluyor. Bir de şey çok önemli... Müşteri kırılmışsa. Hakikatten yorulmuş müşteri, kırılmış müşteriden teşekkür almak çok zor. Geri döndürmek de çok zor. Kırılmak, rencide olmak, yorulmak...Müşteri artık bıktım diyor, yoruldu. Telefonlarımızı engelleyen bile oluyor.”

K2: “Müşterilerde de mutlaka zor profil vardır. Müşteri inatlaşır zor. Aranızda Karadenizli var mı bilmiyorum ama hani Laz inadı derler ya. Yapacaksın yapacaksın. Ben bunu kafaya koydum diyen müşteriyi ikna etmek çok zor.”

K1: “Öyle diyince aklıma geldi, sen benim paramı iade ver ben gidip yine sizin markanızı alacağım diyen de var. Bizden vazgeçmeyen tüketiciler de var. Sürekli para iadesi yapıp gidip gidip bizim ürünlerden alıyor yine. Para iadesi yapıp teşekkür aldığımız müşteri de var yani.”

K3: “Hatırlar mısınız Adana’da bir müşteri, 7 defa para iadesi yaptık, 7. defa da gitti aynı ürünü aldı. Adam bize aşık. Seviyorum sizi diyor. Hani derler ya insan sevdiğine söyler şikayetini diye. Böyle müşteriler de var aslında.”

Katılımcıların aktardığı örneklerde de görüldüğü gibi müşterinin süreçte yorulmuş olması, sürecin uzamış olması, müşterinin profili, şikâyetin konusu müşteriden teşekkür alabilmek için oldukça önem taşımakta. Müşteri profili gereği inatlaşmıyorsa, şikâyetin konusu gereği çözüme kavuşturmak daha kolaysa, süreç de uzamamış ve müşteri yorulmamışsa müşterinin şikayetini çözüp memnun etmek ve o müşteriden teşekkür almak çok daha kolay olmaktadır.

Şikâyetin konusu ve müşteri temsilcisinin şikâyeti iyi anlayıp analiz etmesi de teşekkür alabilmek ve müşteriyi memnun etmek için oldukça önemlidir. Katılımcılardan bir tanesi bu konuda şöyle bir örnek vermiştir;

K3: “Müşterinin şikayetini doğru anlamak. Ben müşterinin şikayetini doğru anladığımda, doğru tespit, doğru yol, doğru yöntem ile ilerlemem gerekiyor. İşte o zaman teşekkür geliyor müşteriden. Müşteri görüşmede, ben şikayetimi iletişim merkezindeki arkadaşlara iletıyorum iletıyorum bana kimse

dönmüyor derken, ben ona kalkıp işte bizim şu ürünümüz şöyle iyi, çok satıyor Ali Bey dersem var mı bir mantığı? Müşterinin sıkıntısı ürün değil ki! Bana kimse dönmüyor diyor. Orada işte olan durum önce müşterinin şikayetini iyi anlamak. Doğru tespit edip doğru iletişim kurmak.”

Müşteri temsilcilerinin müşteriye anlaması ve doğru çözüm sunması da müşteri memnuniyeti için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Müşteri temsilcilerinin müşteriye dinlemesi, sorunu analiz etmesi, soruna yönelik doğru çözüm sunması memnuniyet için oldukça önemlidir.

4.1.1.4 Tema 4: Ekipler arası iletişim

Birinci odak grup görüşmesinde katılımcıların sorular çerçevesinde üzerinde durduğu temalardan bir tanesi de ekipler arası iletişim olmuştur. Kurum içerisinde müşteri ile iletişim sürecine dahil olan birçok ekip bulunmaktadır. Yöntem bölümünde ön hazırlık kapsamında da aktarıldığı gibi şikayetlerin yönetimi sürecinde de birbirinden farklı ekiplerin görev ve sorumlulukları vardır. Bu ekiplerin birbiri ile iletişim halinde olması, alınan kararlardan kurumsal iletişim çerçevesinde haberdar olmaları, kurum içi uygulamaların ve kararların tüm ekipler için aynı ya da paralel olması üzerinde durulmuştur. Şikâyetin farklı aşamalarında farklı ekiplerin sürece etkisinin olması, sürecin hızlı akması ve iletişimde tutarlılık açısından önemlidir.

Ekipler arası iletişim teması altında, tüm ekiplerin aynı hizmet standardını sağlaması alt teması üzerine sohbet edilmiştir. Bir müşterinin şikayetini ilettiği kanaldan bağımsız, iletişimde olduğu müşteri temsilcisinden bağımsız tüm kanallarda, tüm müşteri temsilcilerinden aynı kalite ve standartta hizmet alabilmesinin önemi üzerinde durulmuştur.

Şikâyet eden müşteriler bazı durumlarda, sorunlarını müşteri temsilcisi ile olan görüşmede çözemediklerinde bir üst birime, yöneticiye bağlanmak istediklerini ifade edebilirler. Bir üst birime bağlandıklarında sorunun çözülebileceğini düşünürler. Katılımcıların bu konuda hem fikir oldukları durum, müşterilerin böyle bir arayışa girmeden daha ilk görüşmede sorunlarının çözüleceğine ikna olması ve farklı ekipler aracılığı ile ya da üst yöneticiye bağlanarak sorunu çözüleceğini düşünmemesidir. Tüm ekiplerin ve seviye fark etmeksizin hizmet standardının paralel olması ve müşteride bu güvenin oluşturulması katılımcılar için önemlidir.

Bu durumu örnekleyecek şekilde katılımcıların aktarımları şöyledir;

K3: “Müşteri çözüm merkezini arıyor sorunu çözülüyor. Servisi arıyor çözülüyor. En son noktada Şikayetvar’a yazıyor. Çözülüyor. A bak diyor Şikayetvar’a yazdım çözüldü. Çözülmüş ama bu iyi bir

algı değil markamız için. Bu sefer müşterilerde şu algı oluşuyor, ben Şikayetvar'a yazdığım için sorunum çözüldü. Halbuki öyle değil. Hizmet aynı hizmet. Burada ekiplerin koordine olması önemli. Aynı hizmeti veriyor olmaları önemli. Bizim bütün birimlerimiz aynı yaklaşımda ve hassasiyette olması gerekiyor.”

K4: “ABK'dir, çözümdür, süreçtir değil de hepimizin aynı çizgide olması lazım. Esneklik yapılacaksa müşteriye iletişim kanalı bağımsız yapılmalı. Bunun kuralları var aslında. Bu sefer şöyle oluyor, müşteri günde komşusuna diyor ki ben Şikayetvar'a yazdım çözüldü sen de yaz diyor. Bu sefer o kanala yükleniyor müşteriler.”

K5: “Burada aslında ekiplerin de haricinde, üst yönetime ulaşan müşteriler de var. Müşteri bir şekilde üst yönetime, CEO'ya ulaşıyor. Üst yönetime ulaşan müşteri ile, Anadolu'dan arayan müşteri Ahmet Amca aynı hizmeti alabilmeli. Bundan 4 yıl önce, X firmasında yönetici olan bir müşterimiz aradı. Müşteri genel müdüre ulaşmış bizim. O zaman Y vardı müdür. Aktardım konuyu. Müşteriye ek güvence de verdik. Yine de diyor ki ben bir daha firmanızın önünden geçmem. Kimseye de aldırmam. Her yerde de kötülerim sizi. Ben peki neden şu anda esniyorum? Müşteri memnuniyeti değil mi? E ben ne yaparsam yapayım bu müşteri memnun olmuyor ki. Ürününü de değiştirecek gerçekten bir durum yok. Arıza yok. Hiçbir şey yok. Genel müdüre ulaştı diye değiştirecek miyiz dedim. Değiştirirsek ne diyecek biliyor musunuz? CEO'ya yazdım değiştirdiler. Böyle olmamalı. Benim Ahmet Amcam Anadolu'da CEO'ya yazamıyor diye mi değiştirmiyorum ürünü? Değiştirmedik. Her şeyin bir standardı olmalı.”

Örneklerde de paylaşıldığı gibi müşteri şikayetlerinin teşekkür ile sonuçlanması sürecinde kurum içinde iletişimin ekipler arası yönetimi, kararların ve prosedürlerin tüm birimler tarafından bilinmesi ve uygulanması, müşteri temsilcileri arasında iletişim ve hizmet kalitesinde farkların azaltılması oldukça önemlidir. Ekiplerin arasında koordinasyon ve uyum olması hizmet kalitesini de arttıracak daha fazla memnun müşteriler elde edilmesini sağlayacaktır.

4.1.1.5. Tema 5: İletişim kalıpları

Odak grup görüşmesinde katılımcılar müşteri şikayetlerini etkin bir şekilde yönetmek ve müşterilerden teşekkür almak için etkili bir iletişim dili kullanmanın çok önemli olduğu konusunda hemfikirler. “Sıcak ve güven uyandıran iletişim kurmak” başlığı ile şirketin mevcut iletişim kalitesi değerlendirme formunda da iletişim konusu ele alınmaktadır. Bu kriter müşteri temsilcilerinin performansını da etkileyen bir kriterdir. Aylık performans değerlendirmelerinde, çağrı merkezi kalite ekibi, “sıcak ve güven uyandıran iletişim kurma” kriterini de değerlendirmekte ve müşteri çağrılarında bu başlıkta da puanlama yapmaktadırlar.

Müşteri temsilcileri, kurumda robotlaşmamış iletişim kurmanın yöneticiler tarafından vurgulandığını, iletişim eğitimlerinde kendilerine bu konunun aktarıldığını paylaşmışlardır (K1, K3). Müşteri görüşmelerinde samimi bir iletişim dili kullanılması kuruluştta tavsiye edilmektedir.

Çağrı merkezinde, müşteri temsilcilerinin görüşmelerinde kullanabilmeleri, onları desteklemek için “script”ler yani önceden hazırlanmış metinler kalite ekibi tarafından çeşitli konu başlıkları için hazırlanmakta ve müşteri temsilcilerinin kullandıkları sistemde yer almaktadır. Bu hazır metinler (scriptler) haricinde müşteri temsilcilerinin müşterilerde “robot” algısı oluşturmamak adına, samimi olmaları tavsiye edilmektedir (K6).

K6: “Scriptlere bakıyoruz tabi. Free format değil de biraz daha yakın, samimi konuşmaya çalışıyorum ben yine de. Arkadaşımış gibi düşünüyorum. Samimi olmaya çalışıyorum. Önce tanışıyorum. Muhabbet ediyorum biraz. Sonra ürünle alakalı konulara geçiyorum.”

K5: “Bir örnek vereyim, geçen bir müşterimi aradım, daha önce konuşmuştuk kendisi ile. Neden aradığımı bile söylemedim o görüşmede. Zaten konuşmuşuz daha önce. Hal hatır sordum. Buzdolabının kapısı ücretsiz değişecek, haftaya gelecek dedim sadece. Bir cümle içinde 6 defa Allah razı olsun dedi mesela müşteri. Bu beklemediğim bir şeydi. Ama çok mutlu oldu.”

Müşteri görüşmelerinde ilk açılışın çok etkili olduğu vurgulanmıştır. “İlk intiba gibi” tabiri ile ilk açılıştta kullanılan kelimelerin, iletişimin ve ses tonunun önemi katılımcılar tarafından belirtilmiştir (K1).

K2: “Benim de var mesela hep kullandığım, memnun olan müşteriye ince bir ses tonu ile ‘ya olur mu öyle şey bize her zaman ulaşabilirsiniz, ne demek, Allah’a emanet olun’ gibi ifadeler kullanıyorum.”

K3: “Ben de açılıştta mutlaka önce tanışıyorum. Samimi bir tanışma ortamı yaratmaya çalışıyorum. Neden aradığımı, nereden aradığımı mutlaka söylerim.”

Özetlemek gerekirse, katılımcılar; ses tonunun, açılışın, samimi iletişim kurmanın, karşısında bir robot değil bir insan olduğunu hissettirmenin, tanışarak ve arama nedenini aktararak, hâl hatır sorarak konuya giriş yapmanın iletişimde önemli olduğunun altını çizmişlerdir.

4.1.1.6. Tema 6: Güven uyandırma

Müşterilerde güven uyandırmak teması odak grup görüşmesinde katılımcılar tarafından birkaç bölümde söz edilen bir konu olmuştur. Alan yazında da müşteride güven uyandırılması müşteri memnuniyeti ve şikâyet yönetimi bölümlerinde ele alınmıştır. Ayrıca araştırmanın nicel

bölümünde kullanılan analiz formunda da incelenen çağrılarda ele alınan bir başlık olarak yer almıştır. Bu görüşmede de vurgulanması ile nitel veriler, nicel veriler ve alan yazın birbirini desteklemiştir. Müşteride güven uyandırmak için müşteri temsilcisi farklı uygulamalarını paylaşmışlardır. Örneğin K2'nin “müşteriye dahili numaranızı paylaşmanız bile güven verir” şeklinde bir söylemi olmuştur. Müşteri temsilcileri görüşme esnasında onların teknik bilgisine, sorunu çözeceklerine, her zaman yanında olduklarına dair müşteride güven yaratmaya çalıştıklarını aktarmışlardır. Dahili numaralarını paylaşmalarının da hem müşteriye kendini özel hissettirdiğini hem de müşteride güven uyandırdığını söylemişlerdir (K2, K6). Ayrıca dahili numara paylaşılması müşteriye “bize her zaman ulaşabilirsin” mesajı da vermekte olduğu katılımcılar tarafından iletilmiştir (K2).

K6: “Ben hangi bölge ile ilgileniyorsam müşteriye söylüyorum, o bölgenin ilgilisi benim diyorum. Arkanızda yanınızda ben varım diyorum. Bir güven sağlamaya çalışıyorum. Servisle de görüşmenize gerek yok direkt beni arayın diyorum.”

Müşteri temsilcileri alıntıda da aktarıldığı gibi söylemleri ile müşteride güven duygusu yaratmaya çalışmaktadırlar. Müşterinin süreçten memnun ayrılması, sorununun çözüleceğini düşünmesi ve teşekkür etmesi için markaya güven duyması gereklidir. Müşteri temsilcileri de markayı bu görüşmelerde temsil eden kişilerdir. O nedenle müşteride bu görüşme esnasında güven duygusunu söylemleri ile uyandırmaya çalışmaktadırlar. Sürecin kendileri için oldukça zor olduğunu ve zahmetli olduğunu da vurgulamışlardır.

4.1.1.7. Tema 7: Özel hissettirme

Müşteri temsilcileri görüşme esnasında müşterilerine kendini özel hissettirmenin teşekkür alma sürecini kolaylaştırdığını vurgulamışlardır. Katılımcılardan K2, K3 ve K6 özellikle dahili telefonlarını müşteriler ile paylaştıklarını, paylaşıırken ise müşteriye kendini özel hissettirmek için “herhangi bir sorunda her zaman ulaşabilirsiniz” şeklinde bir söylem ile, bir jest olarak paylaştıklarını söylemişlerdir. Yine katılımcılar müşteriye kendisini özel hissettirmek için “hemen servisimiz ile görüşüyorum”, “hemen yöneticimden onay alacağım”, “hemen size dönüş yapacağım” gibi süreci onlar için hızlandırdıklarına dair ifadeleri görüşme esnasında kullandıklarını ve bu ifadelerin müşterileri memnun ettiğini paylaşmışlardır.

K5 ise, müşteriden teşekkür almak için “sizin için...” ifadesini sıklıkla kullandığını ve bu söylemin müşteriye kendisini özel hissettirdiğini düşündüğünü paylaşmıştır. “Özellikle müşteriye sizin için buradayız, sizin için şöyle yapabiliriz diyorum. Sizin için... ifadesi müşterinin kendisini ayrıcalıklı hissetmesine yardımcı oluyor” (K5).

Kısacası katılımcılar müşterinin kendisini özel hissetmesinin, değer verildiğini hissetmesinin müşterileri memnun ettiğini aktarmışlardır. Müşteriye kendisini özel ve değerli hissettirme, araştırmanın nicel bölümünde kullanılan formda da “sıcak ve güven uyandıran iletişim kurma” başlığında ele alınmıştır. Müşteri temsilcilerinin müşteriler ile sıcak ve güven uyandıran bir iletişim kurma eğiliminde olduğu görülmüştür. Bu sonuç da odak grup görüşmesinde katılımcıların paylaşımları ile benzer bir yaklaşım ve uygulama olarak araştırmada elde edilen bir bulgu olmuştur.

4.1.1.8. Tema 8: Süreçlerde esneme ve yalınlaşma

Araştırmanın yöntem bölümünde aktarılan ön hazırlık aşamasında, kurumda şikâyet yönetim sürecinin adımlarına dair bulgular ve bilgiler aktarılmıştır. Ön hazırlık sonrasında gerçekleştirilen odak grup görüşmesinde de katılımcılar iletişim süreçlerinde yalınlaşmanın önemli olduğunu, süreçler ne kadar yalın olursa müşteri memnuniyetinin o kadar artacağını düşündüklerini paylaşmışlardır.

Buna ek olarak, katılımcılar süreçlerde müşteri memnuniyeti için esneme olması gerektiğini, bazı durumlarda süreçlerin müşteri lehine esnetilebileceğinin de altını çizmişlerdir. “Sistemin de bazı durumlarda tabiri caizse esnemesi gerekiyor. Bazı değişikliklere gitmesi gerekiyor. Hiç beklemediğimiz bir şikâyet geliyor. Süreç dışı bir aksiyon almak gerekiyor” şeklinde bu durumu bir katılımcı tanımlamıştır (K3). Diğer bir katılımcı da müşteriler ile görüşmelerinden sonra gelen şikâyetlere göre ilgili birimler ile bilgi paylaştığını, bazı süreçler ile ilgili iyileştirme önerilerini yöneticilerine ve ilgili departmanlara sürekli iletildiğini paylaşmıştır (K6).

Süreçlerin yalınlaşması ve zaman içinde iyileştirilmesi hem müşteriler için hem de çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Kurumlar için de hizmet kalitesini iyileştirmek için sürekli gelişim odaklı bir yaklaşım benimsenmesi önemlidir.

4.1.1.9. Tema 9: Şikâyetin tekrarlanmaması

Şikâyetin tekrarlanması; müşteriye üzen, süreci uzatarak müşteriye ve çalışanları yoran bir durum olarak görüşmede katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Aynı zamanda şikâyetin tekrarlanmaması teması nicel bölümde de “şikâyetle konu olan durumun bir daha gerçekleşmemesi için aksiyon alınması” şeklinde yer almaktadır. Dolayısıyla, nicel ve nitel bölümlerde aynı konu müşteri memnuniyeti ve teşekkürü için önemli bir başlık olarak ele alınmaktadır.

Katılımcılar tarafından tekrarlı şikayetlerin özellikle de aynı durumun tekrarlı bir şekilde yaşanmasının, ürünün aynı şekilde birden fazla kez arızalanması gibi, müşterilerin süreçte yorulmasına neden olduğu belirtilmiştir. Katılımcılar müşteri memnuniyeti için şikayetlerden ders almanın ve şikayetler sonucuna göre ilgili birimlerle aksiyon almanın gerekli olduğunun altını çizmişlerdir. Bu konuda katılımcılardan bazılarının paylaşımları şu şekildedir;

K3: “Amacımız ne? Müşteriyi memnun etmek, yüzünü güldürmek, el sıkışıp ayrılmak en sonunda. Tekrar aynı şikayetle aramasın istiyoruz tabi ki.”

K5: “Benim sayemde Ar-Ge’niz iyileşiyor diyen müşterim var benim. Müşteri tekrar tekrar arıyor. Aslında şikayetleri de kötü görmemek lazım. Bizi iyileştiren şeyler şikayetler.”

Müşteri temsilcilerinin aktarımlarında da görüldüğü gibi kuruluştaki şikâyet süreçlerini iyileştirmek, ürünleri iyileştirmek için bir fırsat olarak görülmektedir. Şikayetler incelenmekte, şikâyet konuları ilgili birimlere iletilmekte, aksiyon alınmaktadır. Kurumda şikayetler, ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Standardı çerçevesinde ele alınmaktadır. Sürekli gelişim ve iyileştirme yaklaşımının benimsendiği görülmüştür.

4.1.2. Yöneticiler ile yapılan odak grup görüşmesine dair bulgular

Araştırmanın nitel boyutu kapsamında ikinci odak grup görüşmesi kurumda yönetici pozisyonlarında çeşitli birimlerde çalışan katılımcılar ile yapılmıştır. Yönetici pozisyonu, kurumda organizasyonel olarak kendisine bağlı çalışanların olduğu pozisyonlardır. Bu pozisyonlar; takım lideri, sorumlu ve müdür olarak sınıflandırılmıştır. Takım lideri, sorumlu ve müdür seviyesinde kuruluştaki çalışan 7 katılımcı ile ikinci odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Yöneticiler görüşmede farklı birimlerin temsiliyetinin sağlanması ve sürece dair farklı birimlerin yetki ve sorumlulukları doğrultusunda katkı sağlaması adına şikayetlerin yönetimi sürecine dahil olan

ekipler arasından seçilmiştir. Katılımcıların yaş, cinsiyet ve görev bilgileri Yöntem bölümünde Tablo 3.2.’de paylaşılmıştır.

Görüşmede sorulan sorular doğrultusunda katılımcıların yanıtları bazı temalar çerçevesinde sınıflandırılmıştır. Bu temalar, Şekil 4.2’de aktarıldığı gibi; teşekkür, iletişim kalıpları, şikâyetin tekrarlanmaması, şikâyet yönetim süreci ve öneriler şeklindedir.



Şekil 4.2.: Yöneticiler ile Yapılan Odak Grup Görüşmesine Dair Temalar

Yöneticiler ile yapılan görüşmede yanıtlar analiz edildiğinde, elde edilen bulgular arasında teşekkür, iletişim kalıpları ve şikâyetin tekrarlanmaması temaları birinci odak küme ile benzerlik göstermektedir. Bu temalar çerçevesinde paylaşılan yanıtlarda da yöneticiler ile müşteri temsilcilerinin birbirlerini destekleyen aktarımlar yaptıkları görülmüştür. Buna ek olarak, bu temalarda yöneticiler arasında müşteri temsilcilerinden farklılaşan ve daha önce paylaşılmamış aktarımlar da olmuştur. Şikâyet yönetim sürecine dair ve iyileştirme geliştirme önerilerine dair paylaşımlar ise bu görüşmede ortaya çıkan yeni temalar olmuştur. Tüm temalar için katılımcıların paylaşımları, müşteri temsilcilerinin aktarımları ile benzerlik ve farklılıklar gösterdikleri konular ilgili temalara ait bulgular bölümlerinde paylaşılmıştır.

4.1.2.1. Tema 1: Teşekkür

Müşterilerden alınan teşekkürler ve teşekkürün önemi üzerine yöneticiler ile yapılan odak grup görüşmesinde aktarımlar olmuştur. Müşteri temsilcileri de teşekkür kavramının önemine görüşme esnasında değinmiş ve müşterilerden teşekkür almanın yollarından bahsetmişlerdir.

Yöneticiler ile yapılan görüşmede, kuruluşun mottosunun “Her Şey Bi’ Teşekkür İçin” olduğu aktarılmıştır (K5). Kuruluş, mottosunda yer verecek şekilde müşteri teşekkürlerini oldukça önemsemektedir. Müşterilerden alınan teşekkür sayısının müşteri temsilcilerinin aylık performans karnesinde bir parametre olduğu aktarılmıştır (K1). Her müşteriden teşekkür alma hedeflerinin olduğunu paylaşmışlardır (K3).

Teşekkür kavramını tanımlamak için “müşterilerin ses tonuna yansıyan, içten bir memnuniyet ifadesi” tanımını görüşmede K7 tarafından aktarılmıştır. Örnek olarak bir katılımcı teşekkür kavramını kendi deneyimini aktararak şu şekilde açıklamıştır;

K7: “...Allah razı olsun, iyi ki varsınız gibi söylemler. Yaşlı bir teyzemiz vardı. Öyle bir teşekkürü vardı ki. ‘Tolgacığımın beni dünyanın en mutlu insanı yaptınız, gerçekten mi değiştireceksiniz?’ demişti. İşte teşekkür böyle yürekten gelen, yoğun duygulu, ses sıcaklığı olan memnuniyet ifadeleridir. Ses tonuna yansır.”

Müşteri temsilcilerinin şikayetleri teşekkürle dönüştürmesi, müşteri görüşmelerinin tamamında müşteriden teşekkür almayı hedeflemesi ilgili kuruluştaki tüm birimler tarafından önemsenmektedir. Kalite ekibi yöneticileri, müşteri teşekkürü alınan çağrıları dinlediklerini, değerlendirdiklerini ve müşteri temsilcilerinin performans karnelerine olumlu bir etki yapacak ve puanlarını arttıracak şekilde bu sonuçların yansıdığını paylaşmışlardır (K3, K5). Ayrıca yılda iki kez “iz operasyonu” yaptıklarını ve iz operasyonlarının bir yarışma olduğunu paylaşmışlardır. İz operasyonlarının “müşterilerimizde iz bırakacak kadar büyük bir memnuniyet, teşekkür hikayesi” yaratacak müşteri deneyimleri olduğunu aktarmışlardır (K3). Bunun bir yarışma olarak kurgulandığını, müşteri temsilcileri arasında oyunlaştırmanın da kullanılarak keyifli bir yarışa dönüştüğünü, sonucunda hem iz bırakan müşteri deneyimleri elde edildiğini hem de müşteri temsilcilerinin ödülleri kazandığını vurgulamışlardır (K3, K5). Kalite ekibi yöneticileri aynı zamanda daha fazla müşteri teşekkürü alabilmeleri için müşteri temsilcilerine eğitimler verdiklerini, çağrıları dinleyerek düzenli olarak geri bildirimler verdiklerini paylaşmışlardır (K3, K5).

İletişim merkezinde müşteri temsilcilerinin yöneticisi ve operasyon sorumlusu olarak çalışmakta olan katılımcı ise teşekkür kavramına dair şu şekilde bilgi paylaşmıştır;

K2: “Teşekkür; temsilcilerimiz için her çağrıda müşteri memnuniyeti esaslı alınması gereken bir kriterdir. Performans karnelerinde teşekkür kriteri %15 puan dilimi olarak yer alır. Eğitimler, koçluk ve geribildirimler ile bu kriteri desteklemekteyiz. Temsilcilerimizin şikâyet puanları da takip edilmekte, her ay raporlanmaktadır. Eğitimler ile eksiklikler giderilmektedir.”

Kuruluştaki daha az müşteri şikâyeti almak ve daha fazla müşteriye memnun ederek teşekkürlerini almak için müşteri teşekkürleri odağında bazı uygulamalardan bahsedilmiştir.

K7: “Takım liderleri mutlaka temsilcilerin ses kayıtlarından, çağrılarında rassal olarak seçtikleri örnekleri inceleyip ekiplere geri bildirim veriyor. Kalite ekibi, tüm temsilcilerin çağrılarını dinleyip geri bildirim veriyor, eğitimler planlıyor, koçluk görüşmeleri yapıyor. Yüksek performanslı olanlar ödüllendirilmekte. En çok teşekkür alan temsilciler ile en az teşekkür alanların birlikte çalıştığı çalıştaylar, sunumlar, eğitimler planlanmakta. Böylelikle düşük performanslı olan çalışanların daha kaliteli iletişim kurabilmesi sağlanmaya çalışılmakta.”

K5: “Aynı zamanda, yöneticilerin de içinde oldukları Whatsapp grupları ve mail gruplarında, yüksek performans gösteren ve müşterilerden çok fazla teşekkür alan, memnuniyet yaratan çalışanları tebrik ediyoruz, ödüllendiriyoruz, biz de onlara teşekkür ediyoruz.”

Müşteri teşekkürlerini arttırmak için “Birini Daha Mutlu Et” isminde bir proje başlattıklarını ve müşteri temsilcilerine bazı yetkiler tanımlayarak görüşmelerde daha fazla teşekkür almaları için müşteri temsilcilerini yetkilendirdiklerini K1 aktarmıştır. Bu proje ile müşteri temsilcilerine her görüşmede “bu müşteriyi nasıl memnun edebilirim, sorununu nasıl çözebilirim, farklı ne yapabilirim sorgulamasına girmeleri için bir fırsat” sundukları aktarılmıştır. Ufak yetkiler ve bütçeler tanımlayarak müşterilerin sorununu çözmeleri, onları memnun etmeleri için ek güvence, hediye, çiçek göndermek gibi jestler bile yapabildiklerini aktarmıştır (K1).

Müşteri temsilcileri ile yapılan görüşmede teşekkür kavramına dair genellikle müşterilerden teşekkür almak için neler yapıldığı üzerinde durulurken, yöneticiler müşteri temsilcilerinin daha fazla teşekkür alması için onları nasıl desteklediklerini, ödüllendirdiklerini ve yetkilendirdiklerini paylaşmışlardır. Müşterilerden alınan teşekkürlerin müşteri temsilcisi performansını etkilediğinden, şirket hedeflerinden bahsetmişlerdir. Diğer taraftan, teşekkür kavramının kuruluş için önemli olduğu her iki görüşmede de vurgulanmıştır. Yöneticiler, yönetsel düzeyde, ekiplerini nasıl yönlendirdiklerini, eğitimler ve geri bildirimler ile desteklediklerini paylaşırken, müşteri temsilcileri kendi deneyimleri üzerine sohbet etmiştir.

4.1.2.2. Tema 2: İletişim kalıpları

Kuruluştaki müşteri temsilcileri ve yöneticiler, görüşmeler esnasında kullanılan sözlü ve yazılı iletişim kalıplarına dikkat etmektedirler. Müşteri temsilcilerinin iletişim kalitesi değerlendirmelerinde açılış, etkin bir diksiyonla anlaşılır konuşma, samimi ve sıcak iletişim kurma, müşteride güven uyandırma gibi başlıklar puanlanmaktadır ve müşteri temsilcilerinin performanslarına yansımaktadır. Bu başlıklar aynı zamanda araştırmanın nicel bölümünde

kullanılan inceleme formunda da yer almıştır ve şikâyetten teşekkür dönüşen çağrılarda bu başlıkların da etkili olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, müşteri temsilcilerinin müşteriler ile görüşürken, kendilerini tanıtmaları, neden ve nereden aradıklarını söylemeleri, müşteriler ile samimi ve sıcak bir konuşma üslubu kullanmaları beklenmektedir.

Yöneticiler ile yapılan ikinci odak grup görüşmesinde, yöneticiler müşteri temsilcilerinden uygun bir iletişim dili kullanılması kapsamında beklentileri olduğunu paylaşmışlardır. İş başı eğitimlerinde “iletişim kalitesi” eğitimleri müşteri temsilcilerine kuruluş tarafından verilmektedir. Buna ek olarak, müşteri temsilcilerine “teşekkür eğitimleri” de kuruluş tarafından verilmekte ve müşterilerden teşekkür almak için nasıl bir iletişim dili kullanılması gerektiği bu eğitimlerde örneklerle anlatılmaktadır (K1, K2, K6). Yöneticilerden oluşan ekip müşteri temsilcilerinin kullanmalarını bekledikleri iletişim dilini “sıcak”, “empatik”, “robot gibi olmayan”, “kurumsal ama samimi”, “müşteriye göre iletişim” şeklinde tanımlamışlardır. Yöneticilerin bir diğer yorumu da bölgesel farklılıklara mutlaka dikkat edilmesi yönündedir. Örneğin “ülkenin Doğu bölgelerinde, Güneydoğuda şiveli konuşan müşteriler çok fazladır. Onlarla konuşurken çok kurumsal bir dil kullanıldığında müşteri hoşlanmamaktadır” şeklinde K4 tarafından bu durum örneklendirilmiştir. Müşteriye göre iletişim kurulması konusunda demografik yapı ve müşteri profilleri konularında örnekler katılımcılar tarafından paylaşılmıştır.

K5’e göre, Ege bölgesinden arayan müşteri ile Güneydoğu bölgesinden arayan müşteri farklı yapıdadır ve konuşma tarzı da daha farklı olmaktadır. Demografik özellikler de temsilciler tarafından bilinmelidir. Verilen diğer bir örnek;

K2: “Müşteri eğer yaşlı ise daha sevecen bir dil kullanılabilir, “amcacım, teyzecim” gibi ifadeler tabi ki eğer müşteri bu konuşma tarzına uygunsa kullanılabilir. Kullanılan dilde kişiye özel yaklaşmak çok kritik. Örneğin, ailesine düşkün olabilir, çocuğundan bahsedebilir, bir hastalığı olabilir, bunu anlayıp özel durumlara hassasiyet göstererek konuşmak da önemli. Önemli olan arada bağ kurabilmek. Böyle olduğunda müşteriye daha kolay ikna edebiliriz.”

Yöneticiler görüşmede, müşterilere ne söylenildiği kadar nasıl söylenildiğinin de etkili olduğunu vurgulamışlardır.

K3: “Samimi, değer verdiğimizizi gösteren bir yaklaşım önemli. Müşterinin taleplerini elbette ki her seferinde karşılayamayız ama bunu nasıl ifade ettiğimiz müşterilerde çok etkili. Anladığımızı, desteklediğimizi ve çözüm sunmaya çalıştığımızı gösteren bir yaklaşım olmalı. Empati kurulup, çağrıda

hissettirilmesini bekliyoruz. Kelimeler özenle seçilirken süreçlerle ilgili detaylı bilgilerin de bu çağrılarda eksiksiz verilmesini bekliyoruz. Müşteriler karşılarındaki kişinin uzman, yeterli seviyede ve etkili olduğunu anladığında daha çok güven duyuyorlar.”

Yukarıdaki aktarımda da görüldüğü üzere, müşteriler sorunları çözülmesine dahi bunun nasıl ifade edildiğini ve kendilerine nasıl açıklandığını önemsemektedirler. Müşterilerin, görüştüğü kişinin uzman olduğuna, yeterli olduğuna güvenmesi, empati kurulabilmesi, kelimelerin özenle seçilmesi önemlidir.

Müşteri temsilcileri ile yapılan birinci görüşmede de yöneticiler ile yapılan ikinci görüşmede de ortak olan iletişim kalıplarında kuruluştaki samimi ve robotlaşmamış bir dil kullanımı tercih edilmektedir. Her iki görüşmede de katılımcılar empati kurulan, samimi, sıcak bir dil kullanımını benimsediklerinin altını çizmişlerdir.

Müşteri temsilcilerinden nasıl bir iletişim dili kullanmasını bekliyorsunuz sorusuna katılımcılar tarafından; “empatik”, “dinleyen ve anlayan”, “güven uyandıran”, “objektif”, “değer verildiğini hissettiren”, “samimi ve sıcak”, “olumlu ifade kullanan ve çözüm odaklı”, “kurumsal bir dil ama müşterinin yanında olduğunu hissettiren” gibi ifadeler de kullanılmıştır.

Müşteri temsilcilerinden farklı olarak “kurumsal bir dil” vurgusu bu görüşmede iletilmiştir. “Kurumsal bir dil” kavramı için ise katılımcılar “siyasi, dini vb. söylemler içermeyen”, “samimi ancak kişisel bilgilerin paylaşılmadığı”, “bireysel olmayan, kurumsal iletişim standartlarına uygun” şeklinde tanımlamalar getirmişlerdir (K1, K3). Müşteri temsilcilerinin görüşme esnasında sadece isimleri ve kurum adı ile kendilerini tanıttıklarını, soy isim, telefon numarası, adres vb. kişisel bilgilerini paylaşmalarının yasak olduğunu vurgulamışlardır. “Merhaba, X Müşteri Hizmetleri Genel Müdürlüğünden arıyorum, ben A” şeklinde kendilerini tanıtmalarının yeterli olduğunu daha fazla kişisel bilginin paylaşılmasının uygun olmadığı aktarılmıştır (K7).

4.1.2.3. Tema 3: Şikâyetin tekrarlanmaması

Şikâyetlerin teşekkürle dönüşmesi sürecinde müşterinin şikâyetinin tekrarlanmaması, müşterinin birden fazla kez aynı şikâyetle müşteri hizmetlerini aramaması yöneticiler tarafından da üzerinde durulan bir konu olmuştur. Müşteri temsilcileri ile yapılan görüşmeye de paralel olarak şikâyetlere yönelik aksiyon alınması, ilgili birimlere aktarılacak sorunun kalıcı olarak çözülmesi ve yeni şikâyetlere sebep olmaması gerektiği paylaşılmıştır. “Müşteriyi nasıl daha fazla memnun

edebilirdik? Sorusunu sorarak, yeni kararlar, aksiyonlar ve süreçler ile şikâyet yönetim sürecini desteklemek” yöneticilerin bir görevi olarak aktarılmıştır (K6).

Kuruluştaki Çözüm Merkezi ve Alternatif Bildirim Kanalları yöneticisi olarak çalışmakta olan katılımcı, en temel amaçlarının “şikâyetlerin kök nedenini araştırarak önleyici aksiyonlar almak” olduğunun altını çizmiştir (K1). Müşteri memnuniyetinin ve sadakatının sağlanması için şikâyetlerin tekrarlanmaması, önleyici aksiyonlar alınması oldukça önemlidir.

Müşteri temsilcileri ve yöneticilerin “şikâyetlerin tekrarlanmaması” konusunda yaklaşımları birbirine paraleldir. İki görüşmede de katılımcılar kök neden analizinin, aksiyon alınmasının, ilgili birimlere sorunların iletilmesinin, iyileştirmelerin hem ürünlerde hem de süreçlerde yapılmasının önemini vurgulamışlardır.

4.1.2.4. Tema 4: Şikâyet yönetim süreci

Yöneticiler ile yapılan görüşmede, katılımcılar şikâyet yönetim sürecinde etkin görev alan birimlerin yöneticileri olarak yer almışlardır. Hem kendi ekipleri için hem de şikâyetlerin yönetimi sürecine dair yorumlarını görüşmede paylaşmışlar ve müşterilerden daha fazla teşekkür alınması için sürece dair öneriler getirmişlerdir.

Şikâyet yönetim ekibi yöneticisi, “sıfır şikâyet hedefleri” olduğuna değinmiştir.

K1: “Şikâyet yönetim ekibimiz uçtan uca süreç incelemesi yapıyor ve müşteri memnuniyetsizliğine neden olan noktaları tespit ediyor. Bu nedenle tespit edilen konuların ilgili birimlerimizle paylaşılması ve yönlendirilmesi konusunda direkt olarak iletişime geçmeleri konusunda kendilerini destekliyoruz.”

Şikâyetlerin uçtan uca değerlendirilme sistemine dair kalite ekibi takım liderinin de paylaşımı olmuştur. Kalite ekibi olarak “uçtan uca şikâyet değerlendirme sistemi” çalışması altında müşteri şikâyetlerinin müşteri hizmetlerine ulaştığı ilk andan itibaren temas ettiği tüm birimlerin, şikâyetin yolculuğunun ve sürecin sonuçlanana kadar geçen tüm sürecin uçtan uca kalite bakış açısı ile değerlendirildiği aktarılmıştır (K5). Kalite ekibindeki şikâyet değerlendirme yapısını şu şekilde anlatmıştır;

K5: “Şikâyetlerin yönetiminin kalitesini ölçerken %95’e 5 güven aralığında örneklem yapısı ile incelenecek belgeleri seçiyoruz. Oluşturduğumuz kalite formu müşterinin şikâyetini ilettikten bu şikâyetle ilgilenen tüm birimleri ölçümleyen kontrol adımları, kriterler ve norm sürelerle göre uygunsuzlukları tespit ediyoruz. Tespit edilen uygunsuzluklar COPC standartlarında belirtildiği gibi

“müşteriye, firmaya, yasal süreçlere” etkisine göre uygunsuzluk derecelendirmesi yapıp bu uygunsuzluğu gerçekleştiren kaynağı belirliyoruz. İncelemelerimiz sonucunda uygunsuzluk yapan kişilere “kaliteli bildirim” ile geri besleyerek hatanın tekrarını önleyip düzenleyici önleyici faaliyetler (DÖF) açarak süreçleri iyileştirecek tespitleri iletiyoruz.”

Düzenleyici ve önleyici faaliyet yapısı kuruluştaki kalite sistemleri ekibinin öncülüğünde takip edilmektedir. Değerlendirmeler sonucunda kalite ekibi ilgili birimleri uygunsuzluklar ve iyileştirme yapısı gereken alanlar ile ilgili düzenleyici ve önleyici faaliyet bildirimini açarak iyileştirmenin yapılıp yapılmadığını takip etmekte, raporlamakta ve açık aksiyonlar takip edilmektedir. Bu şekilde şikâyet yönetim sürecinde de iyileştirmeler yapılmakta ve sonuçları takip edilmektedir. Kuruluş kendi kalite standardına ek olarak COPC (Customer Operations Performance Center) Müşteri Memnuniyeti Standardı gibi farklı standartları da takip etmekte ve kendi süreçlerini bu standartlara uyumlu hale getirmektedir.

Şikâyet yönetim sürecinin sürekli gelişmesi, şikâyeti karşılayan müşteri temsilcilerinin eğitilmesi, bilgilerinin yenilenmesi, tazelenmesi gerekliliği yöneticiler tarafından aktarılmıştır. Bu konuda K2’nin paylaşımları şu şekildedir;

K2: “Şikâyet kaydını alan ve değerlendiren tüm ekipler için dönem dönem eğitimler düzenliyoruz. Bu eğitimler yüz yüze de olabiliyor, online ya da podcast yayını olarak da yapılabilir. Aylık operasyonlara vermemiz gereken bir geri bildirim hedefimiz bulunuyor. Şikâyet yönetimiyle ilgili konularda temsilcilere bireysel ya da toplu olarak geri bildirimler de veriyoruz.

Bu sene şikâyetlerin tüm birimler tarafından doğru ele alınmasını sağlayabilmek için şikâyet değerlendirme kılavuzları hazırlamaya başladık. Her bir kılavuzda bir şikâyet başlığının nasıl ele alınacağını, nelerin kontrol edilmesi gerektiğini detaylı olarak paylaşıyoruz. Bu kılavuzları bilgi bankasına da ekliyoruz”.

Kurumda, müşteri temsilcilerinin süreçlere, ürünlere, müşterilerin sorularına dair bilgiler bulabilecekleri bir “bilgi bankası” sistemi kullanılmaktadır. Bilgi bankası, müşterilerden gelen sorulara ve taleplere göre, müşteri temsilcilerinin anlık olarak danışabildikleri, yanıt vermelerini kolaylaştıran, kullandıkları sistem üzerinde anahtar kelimeler ile arama yapabildikleri bir kurum içi veri tabanıdır. Bu sistem ile hem müşteri temsilcilerinin daha kolay ve hızlı yanıt verebilmesi sağlanmakta hem kurum içi hafıza oluşturulmakta hem de müşteri şikâyetlerinin de doğru bilginin anlık olarak verilebilmesi ile önlenmesi sağlanmaktadır. Bilgi bankası uygulaması diğer firma ve sektörlerde de örnek olabilecek bir uygulama olarak değerlendirilmiştir.

Görüşmede dikkat çeken bir diğer uygulama da eğitimlerin sadece yüz yüze yapılmaması, podcast, çevrimiçi eğitim gibi farklı eğitim metotları ile müşteri temsilcilerinin daha sık bilgilerinin yenilenmesi olmuştur. Özellikle uzaktan çalışma dönemlerinde bu uygulamalar ile çalışanlar daha kolay eğitim ile desteklenebilmiştir.

Şikâyet yönetim kılavuzları da şikâyet yönetim sürecini kuruluştaki besleyen ve geliştiren bir iyi uygulama olarak görülmektedir. Bu kılavuzlar ile süreçler yazılı hale getirilmiş hem şikâyetleri kayıt altına alan hem de değerlendiren ekiplere kalibrasyon ve yapılması gerekenler ile ilgili ışık tutmuştur.

Şikâyetlerin yönetilmesi sürecinde, daha az şikâyet alınmasının sağlanması ve daha fazla müşteri memnuniyeti ile şikâyetlerin sonuçlandırılması için K6 tarafından kurumda “flowchart” olarak tanımlanan iş akış şemalarından bahsedilmiştir.

K6: “İletişim merkezinde ise çağrı sırada müşterinin ilettiği şikâyetin ilk kontakta çözümlenmesini ya da ikinci seviyeye doğru iletilmesini sağlamak için flowchartlar hazırlıyoruz. Bu şekilde temsilcinin çağrıyla doğru yönetmesini ve kayıtları doğru yönlendirmesini sağlıyoruz. Bireysel hatalar yapılabiliyor tabi ki. Bu sene şikâyet başlıklarının tümü için bu fc’leri inceleyip tekrar yazmaya başladık. Hatta nasıl bir yapı olursa temsilciler fc’yi daha rahat uygulayabilir pilot bir çalışma yaptık. Temsilcilerin talepleri doğrultusunda tüm fc’leri yeni yapıda tekrar hazırlıyoruz.”

Kurumda flowchart olarak isimlendirilen iş akış şemaları, müşteri temsilcilerinin şikâyetleri daha ilk görüşmede doğru yönlendirmeler ile çözümlenmesini sağlamak için tasarlanmıştır. Müşteri temsilcisi, görüşme esnasında müşteriye doğru ve kilit soruları sorarak ürüne müdahale gerekmeden sorunu çözüp çözemeyeceklerini kontrol etmektedirler. İş akış şemaları her ürün için bu şekilde ön kontrol amaçlı olarak hazırlanmış şemalardır. Müşteri temsilcilerini yönlendirir ve sorunu ilk görüşmeden çözmeye çalışırlar. Bu şemalar doğrultusunda, müşteri temsilcileri bazen müşterilere ilgili soruna dair çözüm videoları, bilgilendirme metinleri de gönderebilmektedirler. Katılımcının da aktardığı şekilde, iş akış şemaları düzenli olarak kontrol edilmekte hem müşteri hem de müşteri temsilcisi bakış açısı ile süreci daha kolay hale getirmek adına düzenli olarak iyileştirmeler ve geliştirmeler yapılmakta, yeni ürünler için yeni iş akış şemaları hazırlanmaktadır. İş akış şemalarının da şikâyetlerin oluşmasını önlediği ve hatta bazı şikâyetlerin daha ilk görüşmede çözümlenerek müşteri memnuniyeti ile sonuçlandığı söylenebilir.

4.1.2.5. Tema 5: Öneriler

Yöneticiler kurumda müşteri memnuniyetinin arttırılması ve şikayetlerin daha etkin yönetilmesi için bazı öneriler ve fikirler sunmuşlardır. Yakın dönemde planlanan bir sistem geçişinden bahsetmişler ve bu geçiş ile bazı müşteri bilgilerine daha hızlı ve daha detaylı ulaşabilecekleri için daha hızlı çözüm sunabileceklerini aktarmışlardır (K1, K2). Dolayısıyla kullanılan sistemlerin hızlı olması, müşterilerin bilgilerini hızlı, doğru ve kullanıcı dostu olarak görüntüleyebilmek çalışanlar için oldukça önemlidir. Çağrı merkezilerinde sistem hızlı çalışmadığında ve veriler hızlı, doğru bir şekilde çalışanların ekranlarında olmadığında müşterilerin beklemesine, kuyrukların oluşmasına ve daha fazla şikâyetle sebep olabilmektedir. Katılımcılar bu nedenlerle sistemlerin daha kullanıcı dostu olmasının ve hızlı çalışmasının altını çizmişlerdir.

Bir diğer öneri de müşteri şikayetlerinin daha deneyimli müşteri temsilcileri tarafından karşılanacağı bir sistem kurulması fikridir. Mevcut durumda müşteriler çağrı merkezini aradığında şikayetlerin ayrı bir kuyruğa ya da ekibe yönlendirilmesi yapılmamaktadır. K3'ün önerisi ise;

“Bence İletişim Merkezi'nde şikâyet çağrılarını deneyimli bir ekip karşılarsa müşteri memnuniyetimiz artacak ve ikinci seviyenin de iş yükü azalacaktır. Yeni hatta giren birkaç aydır çağrı alan temsilcilerin şikâyet çağrılarını bir süre karşılamaması gerekir.”

Bu önerinin yöneticiler tarafından değerlendirilmesine ve bu odak grup görüşmesinin ardından gerçek denemeler yapılarak şikayetlerde azalma olup olmadığının takip edilmesine karar verilmiştir. Ayrıca sektörde bu uygulamanın olduğu şirketlerle kıyas çalışması yapılarak farklı uygulama örneklerine bakılmasına karar verilmiştir. Odak grup görüşmesinin de kurum için bir kazanımı olarak bu fikir ortaya çıkmıştır.

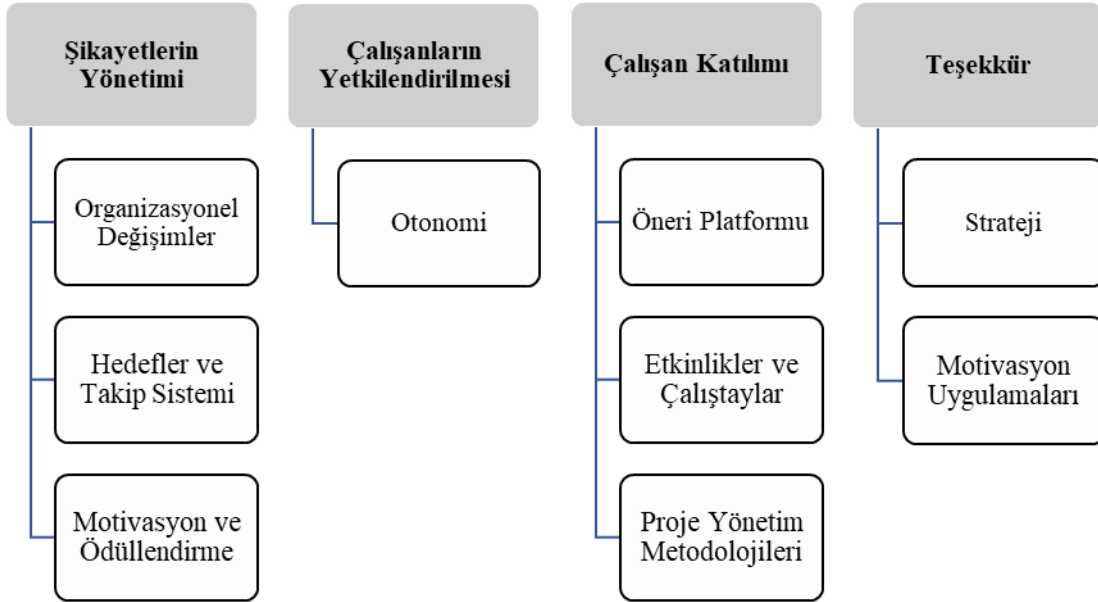
Diğer katılımcılar da süreçlerde yalınlaşmanın, sürekli gözden geçirmenin katma değerinden bahsetmişlerdir. Süreçleri sürekli gözden geçirmenin, müşteriler ile bizzat görüşen müşteri temsilcilerini dinlemenin, onların önerilerini almanın süreçlere katkısından bahsetmişlerdir. Müşteri temsilcilerinin süreçleri iyileştirmek için önerilerini ve fikirlerini iletecekleri ortamların sürekli yaratıldığından, çalıştaylardan ve öneri platformundan bahsetmişlerdir (K2, K5). Bu ortam ve platformlar sayesinde sadece şikâyet yönetim süreci değil müşterilere dokunan doğrudan ya da dolaylı tüm süreçlerde yeni fikirler çerçevesinde aksiyon alabildiklerini söylemişlerdir.

4.1.3. Üst Yönetim ile yapılan derinlemesine görüşmeye dair bulgular

Araştırmanın nitel boyutunda, son olarak kurumun genel müdürü ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık bir saat süren görüşme yüz yüze, genel müdürün ofisinde, samimi bir sohbet şeklinde gerçekleşmiştir. Görüşme soruları genel müdür ve asistanı ile görüşme öncesinde paylaşılmıştır. Görüşme yarı yapılandırılmış şekilde ilerletilmiştir. Katılımcı müşteri hizmetleri genel müdürlüğü görevini 11 yıldır sürdürmektedir. Aktarımları sırasında geçmişten günümüze olan değişimi de yansıtacak, gelişmeleri ve iyileştirmeleri gösterecek paylaşımlarda bulunmuştur.

Görüşme ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Paylaşımlar görüşme sonrasında deşifre edilmiştir. Araştırmada genel müdürün paylaşımlarının direkt kullanıldığı yerlerde “GM” ifadesi ile paylaşım aktarılacaktır.

Görüşmede aktarılan bilgiler aşağıdaki başlıklarda ana tema ve alt başlıklar olarak sınıflanmıştır. Bu başlıklar görüşmede katılımcının tekrarlı şekilde üzerinde durduğu, odak grup görüşmeleri ile eşleşen ya da farklılaşan, kurumsal iletişim ve araştırmanın problemine dair içgörü oluşturacağı düşünülen konular çerçevesinde belirlenmiştir.



Şekil 4.3.: Üst Yönetim ile Yapılan Derinlemesine Görüşmeye Dair Temalar

4.1.3.1. Tema 1: Şikayetlerin yönetimi

Araştırmanın da problemi olan müşteri şikayetlerinin teşekküle dönüştürülmesinde iletişimin yönetimi konusunda görüşmede temel olarak üç temel konuda örnekler ve açıklamalar paylaşılmıştır. Bunlar; organizasyonel değişimler, hedefler ve takip sistemi ve son olarak da motivasyon ve ödüllendirme sistemleridir.

Genel müdür ilk olarak şikayetlerin yönetilmesi konusunda organizasyonel yapılanmanın önemli olduğunu ve zaman içerisinde organizasyonel değişiklikler yaparak daha fazla müşteri memnuniyeti odaklı bir yapıya geçildiğini aktarmıştır. Servis bölge müdürlükleri ile çözüm merkezi yapısının birleşmesi ile şikâyet yönetiminde etkin olarak görev alan bu iki yapının aynı hedefler doğrultusunda ilerlemesi sağlanmıştır. Bu iki ekibin birleşmesi ve aynı organizasyonda yönetilmesi ile hem iletişim artmış hem de kararlar ve aksiyonlar bu birimlerde daha hızlı ve etkin bir şekilde ele alınmaya başlanmıştır. Genel müdüre göre bu organizasyonel değişim ile şikayetlerin çözüm sürelerinde de kısalma olduğu gözlenmiştir. Ekipler arası rotasyon yapılarak, çalışanların farklı görevleri de tecrübe etmesi sağlanmış ve bu sayede ekipler arasındaki empati artmıştır (GM). Katılımcı, şirket içerisinde rotasyon kültürüne oldukça sıcak baktıklarını hem rotasyonların hem de organizasyonel değişimlerin sadece şikâyet yönetimi sürecinde değil diğer süreçlerde de olumlu katkıları olduğunu paylaşmıştır (GM).

Şikayetlerin etkin yönetimi ve müşteri teşekkürüne dönüşmesi konusunda kuruluştaki net hedefler bulunmaktadır. “Sıfır Şikâyet Politikası” adını verdikleri, yetkili servislerin müşterilerden sıfır şikâyet alması için birtakım çalışmalar yürüttüklerini aktarmıştır. Yıl sonunda tüm şikayetlerini kapatmış, memnuniyetle sonuçlandırmış yetkili servislere ödüller verdiklerini paylaşmıştır. Sıfır şikâyet politikası odak grup görüşmelerinin ikincisi olan yöneticiler ile yapılan görüşmede de aktarılmıştır. Bu göstermektedir ki bu hedef üst yönetimden çalışanlara doğru gerçekleştirilmesi beklenen bir hedef olarak inmektedir. Sıfır şikâyet politikası kapsamında genel müdür her iki ayda bir tüm yetkili servislere canlı yayın yaparak “Rota” adını verdikleri bir görüşme ile beklentilerini, hedefleri ve gündemi paylaştığı bir bilgilendirme toplantısı yaptığını, bu toplantıda şikayetler ile ilgili de paylaşımlar yaptığını aktarmıştır.

GM: “Yetkili servislerimizden hizmet sonrası 2 saat içinde müşterilerini aramalarını ve hizmeti sorgulamalarını istiyoruz. Bunun için sistemde bir altyapı çalışması da yaptık. Artık bu aramaları takip

etmeyi ve her servis için belirlenen farklı hedef sürelerde arama yapılmadı ise merkezi olarak aramayı biz yapıyoruz.”

Dolayısıyla, müşterilerin aldıkları hizmetin hemen ardından memnuniyet için arama yapıldığı, yetkili servislerin de bu memnuniyet aramasını yapmalarının beklendiği, memnuniyet araması yapıp yapılmadığının kontrol edildiği, arama yapılmadıysa merkezden arama yapılarak şikâyet oluşmasının önüne geçildiği aktarılmıştır. Bu aramaların sıfır şikâyet politikası için oldukça önemli olduğunun altı çizilmiştir.

Hedeflerin takibi için her üç ayda bir süreç gözden geçirme toplantıları yapıldığı paylaşılmıştır. Bu toplantılarda şikâyet yönetimi süreci de bir ana süreç olarak ele alınmaktadır. Tüm yöneticiler ve süreç sahiplerinin katıldığı bu toplantılarda sürecin hedefleri, gerçekleşenleri, alınması gereken aksiyonlar ve iyileştirme önerileri konuşulmaktadır. Bu toplantılar da müşteri memnuniyeti için oldukça önemli görülmektedir.

Şikayetlerin yönetilmesi konusunda genel müdürün son olarak önemle vurguladığı konu çalışanların motivasyonu ve takdir edilmesi olmuştur. Çalışanların başarılarının, emeklerinin takdir edilmesinin önemsendiğinin altını çizmiş ve birçok farklı motivasyon uygulamasından görüşmede söz etmiştir. “Mutlu çalışanlar eşittir mutlu müşteriler” sözü ile müşterileri mutlu etmenin önce çalışanların mutlu olmasından geçtiğinin altını çizmiştir (GM). Müşterilerin mutlu olması için çalışanların mutlu çalışması gerektiğini, bunun için ise takdir ve motivasyon uygulamaları yaptıklarını söylemiştir. “İnomotivasyon ekibi” diye bir ekip olduğunu ve çalışanların mutluluğu ve motivasyonu için sürekli yeni etkinlik ve uygulamalar yaptıklarını, ofis yogası uygulaması ile her hafta bir yoga eğitmeni eşliğinde çalışanların esenliği için ofiste yoga yaptıklarını, müzik stüdyosunda mesai saatleri içinde ya da dışında çalışanların farklı enstrümanları kullanarak keyifli vakit geçirebileceğini, genel müdürün çalışanların doğum günlerinde ve çocuk sahibi olmaları gibi özel günlerinde bizzat arayarak kendilerini tebrik ettiğini ve hatta servis çalışanlarını da aradığını, her perşembe günü “Süperşembe” etkinliği yaparak özel bir motivasyon uygulaması yapıldığını söylemiştir (GM). Çalışanların keyifli molalar yapabilmesi ve farklı alanlarda genel kültürlerini geliştirmeleri için “Vestalk” adını verdikleri söyleşi saatleri yaptıklarını ve bu söyleşilere alanında uzman konuşmacıları davet ettiklerini paylaşmıştır. Her yılın sonunda yılın en başarılı çalışanlarının ödüllendirildiği, performans ödülleri verildiği Yıldız organizasyonları yaparak

başarılı çalışanların takdir edildiği örneğini vermiştir. Bunların dışında çalışanlara inisiyatif verilmesinin de onların motivasyonunu arttırdığını şu şekilde paylaşmıştır;

“İnisiyatif verme konusu bence en büyük desteklerden biri. Ekipler bazında yemek organizasyonu, her yerde YZ gibi etkinliklerle farklı ödüllendirmeler de yapıyor. Tüm yönetim ekibi olarak bu ekiplerle sıkı iletişim halinde kalıp, açık kapı politikası izleyerek çalışanlara verilen önem gösteriliyor. Çağrı merkezinde aylık bölüm birinciliği puanlamasında alınan teşekkürler önemli bir avantaj sağlıyor. 3 ayın birincisine de daha büyük bir ödül veriliyor. Yani müşteri temsilcilerinin müşterilerden aldıkları teşekkürler için biz de onlara teşekkür ediyoruz. Ödüllendiriyoruz.”

Genel müdür ile yapılan görüşmede kuruluştaki takdir, motivasyon uygulamalarının oldukça fazla olduğu görülmüştür. Araştırmacının kuruluştaki geçirdiği süre boyunca tüm yöneticilerin açık kapı politikası uyguladıkları, çalışanların en üst yöneticiler dahil olmak üzere tüm yöneticilere rahatlıkla ulaşabildiği, fikirlerini paylaşabildiği gözlemlenmiştir. Odak grup görüşmelerinde de üst yönetim görüşmesinde de katılımcıların görüş ve fikirlerini samimiyetle paylaştıkları gözlemlenmiştir.

4.1.3.2. Tema 2: Çalışanların yetkilendirilmesi

Çalışanların yetkilendirilmesi müşterilerden teşekkür alınması konusunda bir diğer tema olarak görüşmede farklı sorular etrafında ele alınmıştır. Odak grup görüşmeleri ile paralel olarak genel müdür ile yapılan görüşmede de çalışanların süreçlerde karar alma noktasında bazı yetkilere sahip olması, zaman zaman yöneticilere danışmadan karar alabilmeleri, inisiyatif kullanabilmeleri konularında benzer yaklaşımlarda paylaşımlar yapılmıştır. Çalışanların inisiyatif alabilmesi kurum içerisinde hem çalışanların aidiyetine hem de müşterilerin sorunlarının bürokrasiye takılmadan daha hızlı çözülerek müşteri memnuniyetine destek olmaktadır.

Çalışanların yetkilendirilmesi, eğitimler ile alanlarında uzmanlaştırılmaları, bilgi bankası, takım liderlerinin varlığı, iş akış şemaları gibi uygulamalar ile daha hızlı karar alabilme ve müşteriye daha hızlı bilgi verebilme imkânı sunulması odak grup görüşmelerinde de üst yönetim görüşmesinde de vurgulanmıştır. Bu konu aynı zamanda alan yazında da otonomi sağlanmasının kurumsal iletişimi destekleyeceğine ve müşteri memnuniyeti için önemli olduğuna dair çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır.

Genel müdür görüşmede, çalışanların yetkilendirildiği ve karar almaları için otonomi sağlandığı alanlara birkaç örnek paylamıtır.

GM: “Burada süreç destek ekiplerine ve servis operasyon uzmanlarına verilen değişim inisiyatiflerinden bahsedilebilir. Mterilerimizi yormamak, memnuniyetlerini almak için bazı durumlarda bu inisiyatifleri kullanabiliyorlar. ‘Birini daha mutlu et!’ isminde bir projemiz var. Bu projede çalışanlarımız grtkleri mterilerde memnuniyet yaratmak için küçük bütçelerle de olsa inisiyatif kullanabiliyorlar. Amaç müşteriyi mutlu etmek. Youtube’da teşekkür hikayeleri filmlerimizde göreceksiniz, zaman zaman mterilerimizi fabrikamızda bile ağırılıyor, ya da çalışanlarımız bizzat mterimizi evinde ziyaret ediyor. Ufak jestler yapıyorlar. Bunlar hep çalışanlara verdiğimiz otonomi, inisiyatif sayesinde oluyor. Teşekkür hikayeleri de zaten böyle oluyor.”

Müşteri temsilcilerinin yürüttüğü ‘birini daha mutlu et’ projesinden odak grup görüşmelerinde de bahsedilmiştir. Bu projenin hem çalışanlara tanınan bir inisiyatif olduğundan hem de müşteri memnuniyeti için iyi bir uygulama olduğundan bahsedilmiştir. Proje kapsamında yapılanların bir teşekkür hikayesi olarak sonuçlanabildiği paylaılmıtır.

4.1.3.3. Tema 3: alıan katılımı

alıan katılımı görüşmede en çok vurgulanan temalardan bir tanesidir. Genel müdür birçok kez çalışanların fikirlerini oldukça nemsemiğini, görüşlerini paylaabilecekleri ortamlar ve platformlar oluşturduklarını vurgulamıştır. Çalışanların katılımını süreçlerin ve sistemlerin iyileştirilmesi için de oldukça önemsemektedir. Kuruluta alıan katılımının nemsemiğine dair paylaşımlar birbirine paralel olarak odak grup görüşmelerinde ve üst yönetim görüşmesinde benzer şekillerde paylaılmıtır.

alıan katılımı kapsamında görüşmede; öneri platformu ve etkinliği, çalışanların fikir ve önerilerini paylatıklarını etkinlik ve çalıştaylar, kuruluşta kullanılan proje yönetim metodolojileri alt temalarında aktarımlar yapılmıştır.

GM: “Fikirler fora adında bir öneri platformumuz var. Bu platform üzerinden tüm çalışanlarımızın fikirlerini topluyoruz. Öncelikle ilk onay ve kontrolü çalışanların ilk yöneticileri sağlıyor. Geliştirilmesi gereken fikirler zenginletiriliyor. Daha sonra yine çalışanlardan oluşan bir ekip tüm fikirleri değerlendiriyor. Uygun görülen fikirlerden daha küçük ölçekli ve hızlıca yapılacak olanlar çalışma olarak ilgili birimlere sistem üzerinden atanıyor. Kapsamlı alıma yapılması gereken proje olacak fikirler ise yine yönetim ve çalışan personelden oluşan değerlendirme ekibince fikri giren çalışanın sunumu ile değerlendiriliyor.”

Kuruluş, 2019 yılında Sürdürülebilir İş Ödülleri'nde Çalışan Katılımı kategorisinde Fikirler Fora projesi ile ödül almıştır (<https://www.surdurulebilirisodulleri.com/>, Erişim Tarihi: 11.04.2023). Çalışanların fikirlerini sunması ve önerilerinin hayata geçtiğini görmeleri kurum içerisinde çalışan memnuniyetini de oldukça arttırmaktadır. Aynı zamanda görüşmelerde de vurgulanan süreçlerin iyileştirilmesi ve sistemlerin geliştirilmesi için çalışanların öneri ve fikirleri önemli bir kaynaktır.

GM: “Yıl içerisinde birçok fikir toplama etkinliği yapılıyor. Burada iyi fikir giren çalışanlar yapılacak fikir çalıştaylarına davet ediliyor. Bu sayede kendilerini gösterme fırsatı sağlamış oluyorlar. Geçen sene gerçekleştirdiğimiz Açık Deniz çalıştayına fikirleri ile en yüksek puanı toplayan çalışanlar davet edildi. Çalıştay 2 gece konaklamalı olarak bir otelde gerçekleştirildi.

Ayrıca ekiplerle yönetimi destekliyoruz. Kişilerin kendi görev tanımları dışında yer aldığı ekiplerdeki projeleri takip etmelerini bekliyoruz. Örneğin; Açık Mutfak isminde bir ekibimiz var. Farklı tekniklerle çalışanlardan fikir toplayarak bunların projeye dönüştürülmesi için yönlendirmelerde bulunuyor. Yine design thinking de örnek verilebilir. 2023'te de fikir üretme ve toplama süreçlerini hızlandırabilmek adına 4 dönem ve 4 farklı başlıktan oluşan “Zihni Sinir Proce” sürecini başlattık. 2022 sonundan itibaren öne çıkan problemlerimizi ya da üzerine yoğunlaştığımızda farklı bakış açıları oluşturabileceğimiz süreçleri / konuları ele aldığımız Ahtapot çalıştayları ile odaklanmış toplantılar yaparak fikirler topluyoruz.”

Örneklerde de görüldüğü gibi süreçlerin, sistemlerin iyileştirilmesi kurum için oldukça önemli bir gündem olarak görülmekte ve farklı yollar, metotlar ile ele alınmaktadır. Şikâyet yönetim süreçleri de kurumda üzerine çok sayıda fikir toplanan, bazı çalıştaylarda gündem olarak ele alınan konulardan bir tanesidir. Çalıştaylar ve fikir toplanan etkinlikler de kurum içerisinde iletişimin artmasına, farklı birimlerin birbirini tanınmasına ve birlikte aynı konu etrafından paylaşım yapmalarına olanak sağlamaktadır. Kurumsal iletişimin yönetilmesi, stratejilerin, kararların ve önceliklerin paylaşılması için bu etkinlik ve organizasyonlar da önem taşımaktadır.

Son olarak, genel müdür tarafından kuruluştaki fikirlerin projelendirilmesi sürecinde farklı yöntem ve metotların kullanıldığı aktarılmıştır. Bu metotların kullanılması kuruluştaki şikâyetlerin azaltılması ve müşteri memnuniyetinin artırılması için de çeşitli projelere katkı sağlamaktadır.

GM: “Farklı fikir üretme reçetelerini ve proje yönetme metodolojilerini de içimizde uyguluyoruz: Design Thinking, 6 sigma, OKR, Scrum... Önce öğreniyoruz sonra uyguluyoruz. Müşteri hizmetleri alanında bu yaklaşımlarla çok sayıda proje üretiyoruz, devreye alıyoruz.”

Özetlemek gerekirse, görüşmede çalışan katılımı alanında kuruluştaki çok sayıda uygulama ve platform olduğu görülmüştür. Öneri platformu yıllardır kuruluştaki tüm çalışanların erişimine açık olarak, etkin ve aktif olarak kullanılmaktadır. Tüm fikirler tek tek değerlendirilmekte süreçleri ve sistemleri iyileştirecek projeler bu önerilerden beslenmektedir. Çalışanların katılımı ile kurumun meselelerine yönelik çalıştaylar organize edilmekte sorunlara çözümler aranmaktadır. Organizasyon dışı ekipler ile etkinlikler planlanmakta çalışan katılımı bu platformlarda da desteklenmektedir. Kuruluşun yeni çalışma metodlarına, yaklaşımlara ve proje yönetim metodolojilerine açık olduğu ve kullanmaya tüm yönetim seviyelerinde istekli olduğu görülmüştür.

4.1.3.4. Tema 4: Teşekkür

Görüşmede, odak grup görüşmelerinde de yer alan teşekkür teması araştırmanın konusunu da destekleyecek şekilde sorular etrafında ele alınmıştır. Genel müdürün görüşü “teşekkür” kavramının kuruluştaki bir strateji olduğu ve kuruluşun mottosu olarak ele alındığı yönündedir. Bu yaklaşımın üst yönetimden ilk seviyedeki müşteri temsilcilerine kadar aynı şekilde aktarıldığı ve yansıtıldığı görülmüştür.

Genel müdür, çalışanların şikâyet değil teşekkür odaklanmasını ve talep şikâyet dönüşmeden teşekkür nasıl dönüşür sorusunun peşinden gitmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Yöneticiler ile yapılan görüşmede de aktarılan her yerde İZ operasyonu bu görüşmede de vurgulanmıştır. Müşterilerin kalbinde bir iz bırakacak, memnuniyet hikayeleri, teşekkür hikayeleri oluşturmak bu operasyonlarda amaçlanmaktadır.

Müşterilerden teşekkür almak için yapılanları ise şöyle örneklendirmiştir;

GM: “Mottomuz: “Her şey bir teşekkür için”. Bu şekilde tüm çalışanlara bu bilinci kazandırıp, teşekkür almak için yönlendirmiş oluyoruz. Gelen bir şikâyet gerçekten en büyük önceliğimiz olabiliyor. Müşterinin avukatı olan süreç destek ekiplerimiz, sosyal medyayı çok yakından takip eden sosyal medya ekibimiz, farklı şikâyet kanallarını yöneten Alternatif Bildirim Kanalı ekiplerimiz müşteri şikâyetlerini birinci elden takip edip ilgili ekiplerle yakın temas halinde şikâyetlerin çözümlerini sağlıyorlar. Kendilerine verilen inisiyatifler ile memnuniyeti sağlayıcı aksiyonlar alabiliyorlar. Şikâyet raporları ile şikâyet oranları ve çözüm süreleri tüm ekiplerimiz tarafından çok sıkı şekilde takip altında tutuluyor. B2B kanadına tüm e-postalara 1 saat içinde geri dönüş sağlanması kuralımız var. Bu sayede tüm konulara talep, şikâyet hızlıca geri dönüş sağlıyoruz. Müşteriye anında giden sms’e göre servisler hızlı aksiyon alıyor. Tüm servislerimizin hizmet ve memnuniyet anketi yapmalarını teşvik ediyoruz. Şikâyeti engellemek adına proaktif hareket ediyoruz. Özellikle yetkili servislere gelen şikâyetleri çok hızlı

sonuçlandırmak ve müşteri beklentisini teşekkürle dönüştürmek üzere fırsat tanımaya yönelik süreçlerimiz var.”

Bu örneklerde de görüldüğü gibi kuruluştaki teşekkür kavramı oldukça önemlidir. Teşekkür, müşteri memnuniyetini gösteren bir parametre olarak konumlanmıştır. Ödüllendirme sistemlerine, süreçlere, hedeflere, performans takibinde etkisi olacak şekilde farklı noktalarda müşteri teşekkürlerinin etkisi bulunmaktadır bu nedenle de takip edilmekte ve ölçümlenmektedir.

Görüşmede teşekkür kavramının öneminin ve stratejik olarak kuruluştaki yerinin ardından teşekkürle ilgili ödüllendirme ve motivasyon uygulamaları da ele alınmıştır. Müşteri temsilcilerinin müşterilerden teşekkür aldıkça ödüllendirildiği bir yapıdan bahsedilmiştir. Kuruluştaki müşteri temsilcilerinin aldıkları anlamlı teşekkürlerden bazıları için kısa filmler çekilmekte ve sosyal medyada paylaşılmaktadır. Teşekkür hikayeleri adı verilen bu filmlerde müşteri temsilcileri isterlerse kendileri de yer almaktadırlar. Aynı zamanda en iyi teşekkür hikayeleri kurum içinde diğer birimlerle de paylaşarak memnuniyet sürecinde rol alan ekipler ve çalışanlar takdir edilmektedir.

Sadece müşterilerden teşekkür almak değil, tüm paydaşlardan teşekkür almak ve tüm paydaşları memnun etmek üzerine de çalışmalar yapılmaktadır.

GM: “Fi – Pi – Çi ekiplerimiz var. Bu ekipler sırası ile servis, bayi ve müşteri memnuniyeti adına çalışmalarını sürdürüyorlar. Şikâyet oranı fazla konulara odaklanarak memnuniyet oluşturmak ve şikâyetleri azaltmak üzerine çalışıyorlar. Bu ekiplerin yapısında tüm ilgili birimlerden katılımcılar çalışıyor. Bu sayede şikâyetler ve odaklanan konular hakkında tüm birimlerin bilgisi oluyor. Sadece son kullanıcı müşterilerimizi değil diğer paydaşlarımızın da şikâyetleri ile ilgilenmiş ve memnuniyetlerine odaklanmış oluyoruz.”

Kısacası, teşekkür kuruluş için stratejik önemde bir kavram olarak görülmekte, vizyon ve misyonunda yer almakta, şirket mottosu olarak kuruluşun çeşitli noktalarında görselleştirilmektedir. Üst yönetimden başlayarak ilk seviyedeki çağrı merkezine kadar tüm çalışanlar tarafından bilinmekte ve söylemlerde yer almaktadır. Çalışanların ve ekiplerin hedeflerinde, iş süreçlerinde, performans takibinde ve ölçümünde bir parametre olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım ile kuruluş, müşteri memnuniyetini arttırmayı ve şikâyet oranlarını azaltmayı hedeflemektedir.

4.2. Araştırmanın Nicel Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın nicel boyutunda, müşterilerin şikayetleri ile başlayan ancak müşteri teşekkürü ile sonuçlanan çağrılar incelenmiştir. Teşekkür ile sonuçlanan çağrıların seçilebilmesi için görüşme sonunda yapılan memnuniyet anketine 4 ya da 5 puan veren müşterilerin taleplerinden oluşan bir örneklem alınmıştır. 2019 yılına ait 2166 talebin bulunduğu evren içerisinde seçilen örneklem, EK1’de yer alan içerik analizi değerlendirme formu yardımı ile incelenmiştir.

Form oluşturulurken, alan yazında yer alan müşteri memnuniyeti için önemli kavramlar ve araştırmalardan faydalanılmıştır. Buna ek olarak Servqual ölçeğinde yer alan hizmet kalitesi değerlendirme kriterlerine yer verilmiştir. Son olarak ise, kuruluştaki kalite ekibi tarafından kullanılan ve iletişim kalitesi değerlendirme formunda yer alan başlıklardan da yararlanılmıştır. Tüm bu kaynaklar değerlendirilerek hazırlanan form hem akademik danışmanlar hem de kuruluştaki çalışan konunun uzmanları tarafından değerlendirilmiş, görüşleri alınmıştır. Form uzman görüşleri ile yeniden düzenlenmiştir.

Araştırmanın nicel boyutunda, formda yer alan başlıkların müşteri memnuniyeti için çağrılarda uygulanmış olması ya da yer alması beklenmektedir. Diğer bir deyişle, müşteri şikayetlerinin teşekkür dönüşme sürecinde etkisi olması beklenen başlıklar örneklemdeki çağrılarda aranmıştır. Formda 5 ana başlık şeklinde yer alan ana temalar şu şekildedir; açılış, şikâyeti kabul etme ve özür dileme, şikâyeti inceleme, paylaşma ve çözülmesini sağlama, şikâyeti değerlendirme ve sonucunu müşteriye bildirme, sıcak ve güven uyandıran iletişim kurma.

Ana başlıklar altında alt başlıklar da yer almaktadır. Alt başlıklar, ilgili ana başlıkta müşteri temsilcisinin müşteri memnuniyeti için yapması beklenen davranışları ve iletişim süreçlerini içermektedir. Araştırmada seçilen örneklem şikâyet ile başlayıp teşekkür ile sonuçlanan çağrılardan oluştuğu için incelenen örneklemde bu iletişim sürecinin büyük oranda gerçekleşmiş olması beklenmektedir. Gerçekleşmeyen maddeler için süreçte bir etkisinin olmadığı ortaya koyulmuş olacaktır.

Formun ana başlıklarında ve alt başlıklarında yer alan konular odak grup görüşmelerinde de değinilen konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri temsilcilerinin ve yöneticilerin görüşmeler esnasında memnuniyet için önemli olduğunu düşündükleri iletişim süreçleri formda sorgulanmıştır.

İnceleme formunda yer alan ve müşteri memnuniyeti için önemli olduğu düşünülen başlıklara ait bulgular ve yorumlar aşağıdaki gibidir.

4.2.1. Açılış

İncelenen çağrılarda müşteri temsilcisinin, müşteriden memnuniyet almak için öncelikle görüşmeye etkili bir açılış ile başlaması beklenmektedir. Açılıшта aranan kriterler;

- Müşteri temsilcisinin kendisini tanıtmasını,
- Müşteriye neden aradığını ve nereden aradığını söylemesini,
- Görüştüğü kişiyi teyit etmesini,
- Müşterinin görüşme için müsait olup olmadığını,
- Müşteri uygun değil ise daha sonra arayabileceğini söyleyerek uygun bir zaman dilimi sormasını içermektedir.

Bu kriterlerin her biri evet/hayır şeklinde 272 talepte incelenmiştir. Müşteri temsilcisinin görüşmeye “Merhaba, ben X. Sizi Y müşteri hizmetlerinden arıyorum. Müşterimiz Z ile mi görüşüyorum?” şeklinde bir giriş yaptıktan sonra neden aradığını söylemesi, şikâyetin konusunu aktarması, müşterinin görüşmenin gerçekleşebilmesi için uygun olup olmadığını teyit etmesi beklenmektedir. Bu kriterlerin yapıldığı görüşmelerde evet, yapılmadığı her bir kriterde ise hayır seçilmiştir. Son kriter, müşteri uygun değil ise şartı sebebiyle bazı görüşmelerde müşteri uygun olduğu ve görüşme gerçekleştiği için boş bırakılmıştır.

İncelenen 272 çağrıda sorular için yanıtların dağılımı aşağıdaki gibidir;

Tablo 4.1. *Müşteri temsilcisinin kendisini tanıtma durumu*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	3	1,1	1,1	1,1
Evet	268	98,5	98,5	99,6
Hayır	1	,4	,4	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Tablo 4.2. *Müşteri temsilcisi tarafından müşteriye neden ve nereden aradığının söylenmesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	3	1,1	1,1	1,1
Evet	268	98,5	98,5	99,6
Hayır	1	,4	,4	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Tablo 4.3. *Görüşülen kişinin müşteri temsilcisi tarafından teyit edilmesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	3	1,1	1,1	1,1
Evet	266	97,8	97,8	98,9
Hayır	3	1,1	1,1	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Tablo 4.4. *Müşteri temsilcisinin görüşülen kişiye müsait olup olmadığını sorması*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	4	1,5	1,5	1,5
Evet	258	94,9	94,9	96,3
Hayır	10	3,7	3,7	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Tablo 4.5. *Müşteri müsait değil ise daha sonra arayabileceğinin söylenmesi ve uygun zaman dilimi sorulması*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	257	94,5	94,5	94,5
Evet	15	5,5	5,5	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

İncelenen çağrılarının neredeyse tamamına yakınında müşteri temsilcilerinin etkin bir açılış yaptıkları görülmüştür. Bu nedenle, şikâyetten teşekkürle dönüşen çağrılarda müşteri temsilcilerinin etkin bir açılış yapması gerekliliği nicel incelemede, nitel bölümde ve alan yazında birbirini desteklemektedir. Araştırmada yapılan odak grup görüşmelerinde, nicel olarak incelenen örneklemede, alan yazında görüldüğü üzere müşteri memnuniyeti oluşması için müşteri temsilcilerinin görüşmeye kendilerini tanıttıkları, nereden aradıklarını ve neden aradıklarını paylaştıkları, görüştükleri kişiyi teyit ettikleri, müsaitlik durumunu sordukları etkili bir açılış ile başlamaları beklenmektedir.

4.2.2. Şikâyeti kabul etme

Şikâyeti kabul etme başlığı; müşteri temsilcilerinin şikâyetçi olan müşterinin yaşadığı duruma dair duydukları üzüntüyü dile getirdikleri, müşteriyi anlamaya çalıştıkları, şikâyetin konusunu ve kapsamını öğrenerek çözüm sürecine dair hazırlık yaptıkları bölümdür. Bu bölümde, bir şikâyet ileten müşteriye yardımcı olma çabasını müşteri temsilcisinin göstermesi beklenmektedir. Müşteriye karşı çıkmaması, şikâyeti inkâr etmemesi ve yok saymaması beklenmektedir.

Bu bölümde, incelenen çağrılarda müşteri temsilcisinden iletişim yönetiminde beklenen 3 alt başlık vardır;

- Şikâyetçinin yaşadığı mağduriyet için firmanın duyduğu üzüntüyü ilettili mi?
- Şikâyetçinin söylediklerine karşı çıkan ifadeler kullandı mı?

- Şikâyetin en kısa sürede incelenip tekrar iletişime geçileceğini belirtti mi?

Alt sorularda da görüldüğü gibi müşteri temsilcisinin şikayetçi müşterinin şikayetini kabul etmesi, yaşadığı sorun ile ilgili firmanın duyduğu üzüntüyü dile getirmesi, çözüm için şikâyetin kapsamı ve konusunun inceleneceğine dair ve müşteriye dönüleceğine dair bilgi vermesi beklenmektedir. Müşteri temsilcisinden, müşterinin şikayetine dair karşı çıkan ifadeler, durumu inkâr eden ifadeler kullanmaması beklenmektedir. Alan yazında üzüntünün dile getirilmesi, müşteriye karşı çıkılmaması, şikâyetin konusunun incelenmesi müşteri memnuniyeti için olumlu süreçler olarak yer almıştır.

İncelenen çağrılarda ise bu alt sorulara yanıtlar şu şekilde gerçekleşmiştir;

Tablo 4.6. *Şikayetçinin yaşadığı mağduriyet için firmanın duyduğu üzüntünün dile getirilmesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	38	14,0	14,0	14,0
Evet	101	37,1	37,1	51,1
Hayır	133	48,9	48,9	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Tablo 4.7. *Şikayetçinin söylediklerine karşı çıkan ifadeler kullanılması*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	3	1,1	1,1	1,1
Evet	25	9,2	9,2	10,3
Hayır	244	89,7	89,7	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Tablo 4.8. *Şikâyetin en kısa sürede incelenip tekrar iletişime geçileceğinin belirtilmesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	53	19,5	19,5	19,5
Evet	194	71,3	71,3	90,8
Hayır	25	9,2	9,2	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Şikâyetin memnuniyetle sonuçlandığı bu çağrılarda, çağrıların yarısında müşteri temsilcileri şikâyetçinin yaşadığı mağduriyet için firma olarak bir üzüntü duyduklarını görüşme esnasında dile getirmemiştir. Bu durum alan yazından ve odak grup görüşmelerinde ifade edilenlerden farklı bir sonuç olmuştur. Müşteri temsilcileri ile yapılan odak grup görüşmesinde, müşteri temsilcileri empati kurabilmek adına yaşanan duruma dair üzüntü duyduklarını dile getirmenin öneminden bahsetmişlerdir ancak incelenen 272 çağrının yarısında bu durumun bir örneği görülmemiştir.

İkinci alt soruda, müşteri temsilcilerinin şikâyetçinin ifadelerine karşı çıkan söylemler kullanıp kullanmadığına bakılmıştır. %90 oranında müşteri temsilcilerinin karşı çıkan ifade kullanmadığı görülmüştür. Bu yüksek oran da alan yazın ve araştırmanın nitel bölümü ile paralel bir sonuç vermektedir. Müşteri temsilcilerinin, müşteriye memnun edebilmeleri için iletişim esnasında ona karşı çıkmamaları, çözümçül yaklaşımları, durumu inkâr etmemeleri onlardan beklenmektedir. İncelenen çağrılarda da çok yüksek oranda bu durumun müşteri temsilcileri tarafından uygulamaya geçirildiği ve benimsendiği görülmüştür.

Bölümün üçüncü ve son alt sorusunda ise şikâyetin en kısa sürede ilgili ekipler tarafından inceleneceği ve müşteri ile iletişime geçileceğine dair müşteri temsilcilerinin bir söylemde bulunup bulunmadığına bakılmıştır. İncelenen çağrıların %71'inde müşteri temsilcisinin bunu ifade eden bir söylem kullandığı görülmüştür. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti için müşteri temsilcilerinin genellikle müşterilere şikâyetlerinin ilgili ekipler tarafından inceleneceğine ve kendilerine dönüş yapılacağına dair bir ifade kullandıkları söylenebilir. Bu söylemin müşteride güven uyandırdığına dair odak grup görüşmesinde de müşteri temsilcileri paylaşımda bulunmuştur.

4.2.3. Şikâyeti inceleme, paylaşma, çözülmesini sağlama

Üçüncü ana bölümde müşteri temsilcilerinin görüşme esnasında şikâyeti incelediğine, ilgili birimlerle sorunu paylaştığına, şikâyetin çözülmesi için aksiyon aldığına dair bulgulara bakılmıştır. Bu bölüm genel anlamda müşteri temsilcisinin şikâyetin çözülmesi için “kolaylaştırıcı” rolünü yapıp yapmadığının incelendiği bölüm olarak tanımlanabilir. Müşteri temsilcisi, müşterinin şikâyetini dinleyen kişi olarak çözüm için sürecin kolaylaştırıcısı olmalıdır. Şikâyeti çözüme kavuşturabilmek için kolaylaştırıcı olmak; şikâyeti öncelikle konunun ilgilisi olan birime aktarmak ve sonrasında ise konunun takipçisi olarak şikâyetin çözüme kavuşma sürecini takip etmek olarak iki basamakta incelenebilir.

Müşteri memnuniyeti ile sonuçlanan çağrılarda bu bölümde iki alt soruya yanıt aranmıştır;

- Müşteri temsilcisi şikâyeti inceledi ve ilgili bölüme aktardı mı?
- Müşteri temsilcisi şikâyetin çözümü için takipçi oldu mu?

İncelenen çağrılarda bu iki soruya ait bulgular aşağıdaki gibidir;

Tablo 4.9. *Müşteri temsilcisinin şikâyeti incelemesi ve ilgili birime aktarması*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	47	17,3	17,3	17,3
Evet	221	81,3	81,3	98,5
Hayır	4	1,5	1,5	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Tablo 4.10. *Müşteri temsilcisi şikâyetin çözümü için takipçi olması*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	25	9,2	9,2	9,2
Evet	239	87,9	87,9	97,1
Hayır	8	2,9	2,9	100,0

Toplam	272	100,0	100,0	
--------	-----	-------	-------	--

Tablo 4.10. (Devam) *Müşteri temsilcisi şikâyetin çözümü için takipçi olması*

İnceleme öncesinde beklenen şekilde bulgular yüksek oranlarda bu iki konunun da görüşmelerde müşteri temsilcileri tarafından uygulandığını ortaya koymuştur.

Müşteri temsilcilerinin incelenen çağrılarda %81,3 oranında şikâyeti ilgili birime aktardığı görülmüştür. İncelenen örnekleme %17,3 oranında da konuyu başka birime aktarmaya ihtiyaç olmayan görüşmeler ile karşılaşmıştır. Bu görüşmelerde müşteri temsilcilerinin daha ilk görüşme esnasında sorunu çözmesi herhangi bir aktarma işlemine gerek duyulmamasına ve soruya boş yanıt verilmesine sebep olmuştur. Herhangi bir başka birime aktarım olmaması müşteri temsilcisinin bir hatası ya da müşteride yaratan olumsuz bir durum değil böyle bir gereklilik olmadığı içindir. Dolayısıyla ilgili birime aktarım yapılan %81,3 ve herhangi bir aktarıma ihtiyaç duyulmayan %17,3 toplanarak incelenen çağrılarda %98,5 oranında müşteri temsilcilerinin şikâyeti ilgili kaynaklarla çözdüğü ifade edilebilir.

Müşteri temsilcisinin ilk görüşmede sorunu çözdüğü ve başka bir birimin yardımına ihtiyaç duymadığı durumlara odak grup görüşmesinde örneği verilen “bilgi bankası kullanımı” da verilebilir. Müşteri temsilcileri kullandıkları sistemde yer alan bilgi bankası aracılığı müşterinin sorusuna direkt yanıt oluşturabilmektedirler. Diğer bir örnek ise iş akış şemalarının kullanımıdır. İş akış şemaları (flowchart), müşteri temsilcilerinin görüşme esnasında müşterinin sorununu ilk görüşmede çözebilmeleri için hazırlanan çözüm adımlarıdır. İncelenen çağrılarda bu örneklerle de rastlanmıştır. İş akış şemasını kullanarak müşteri temsilcisi müşterinin sorununu yetkili servis, teknik ekip vb. ekiplerden yardım almadan kendisi çözebilmekte ve herhangi bir aktarım yapmamaktadır. Kısacası, müşteri temsilcilerinin müşteri memnuniyeti için sorunu ya kendisi çözmesi ya da ilgili ekipler yardımı ile sorunu çözmesinin memnuniyet için çok önemli olduğu söylenebilir.

İkinci alt soruda müşteri temsilcilerinin müşterinin sorununun takipçisi olması, geri arama yapması, sonucun oluşup oluşmadığı takip etmesi beklenmiştir. Beklentiye uygun olarak da inceleme sonucunda %97,1 oranında müşteri temsilcilerinin müşterinin sorununun takipçisi

olduğuna dair bulgulara rastlanmıştır. Bu bulgular, müşteri temsilcilerinin sorunun çözüldüğüne dair müşteriyi geri araması, sorun çözülemese bile müşteriyi geri arayarak konunun gidişatı ya da son durumu hakkında bilgi vermesi, konuyu aktardığı ilgili birim ile görüşme yaparak son durum ile ilgili bilgi alması, kullandıkları sistemde konunun son durumu hakkında sisteme bilgi notu düşmesi gibi bulgulardır. İncelenen çağrılarda çok yüksek oranda bu bulgular elde edilmiş ve en az 1 takip notu, takip araması vb. bulgu varsa müşteri temsilcisinin konunun takipçisi olduğuna dair işaretleme yapılmıştır.

Bazı çağrılar daha ilk görüşmede müşteri temsilcisinin çözüme kavuşturduğu ve takibe ihtiyaç olmayan talepler olduğu için incelenen bazı çağrılarda bu soru boş bırakılmıştır. İncelenen 25 örneklemede bu durumla karşılaşılmıştır. Bu duruma bir örnek; müşteri televizyonunda kanal kurulumu yapamamaktadır. Bu konuda bir şikâyet oluşturmuştur. Müşteri temsilcisi ilk görüşme esnasında, müşteriye telefonda bazı yönergeler ile kanalların kurulumunu gerçekleştirmiştir. Bu talep özelinde sorunu herhangi bir birime aktarma ihtiyacı olmadığı gibi müşteriyi geri arama ya da sonrasında takip etme ihtiyacı da oluşmamıştır. Bu duruma benzer 25 adet talepte bu soruya yanıt verilmemiştir.

Müşteri temsilcisinin ilgili birime konuyu aktarması, çözümün takipçisi olması beklendiğı şekilde incelemede de oldukça önemli bir başlık olarak karşımıza çıkmıştır. Şikâyet eden müşterinin süreçten memnuniyetle ayrılabilmesi için müşteri temsilcisinin süreçte kolaylaştırıcı görevi yapması oldukça kritiktir. Memnuniyet çağrılarında da bu doğrultuda bir sonuç elde edilmiştir.

4.2.4. Şikâyet değerlendirme sonucunu müşteriye bildirme

Müşteriler şikâyetlerinin sonucunda firmanın aldığı aksiyonu öğrenmek isterler. Şikâyet içeren bir bildirimde bulunduktan sonra sürecin nasıl sonuçlandığını öğrenmek, müşterinin talebinin karşılanıp karşılanmayacağından bağımsız olarak iletişim sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu bölümde, müşterilere şikâyetlerinin sonucunun müşteri temsilcisi tarafından bildirilip bildirilmediğıne dair bir inceleme yapılmıştır.

Bir önceki bölümde takip aramasından ya da takip notundan farklı olarak bu bölümde şikâyetin müşteri tarafında olumlu ya da olumsuz olarak nasıl sonuçlandığının müşteriye bildirilip bildirilmediğıne bakılmıştır.

İncelenen taleplerde de görüldüğü üzere ve alan yazında da yer aldığı üzere müşterilerin şikayetleri bazı durumlarda şirketin hemen aksiyon alabileceği konular olamayabilmektedir. İncelenen örneklerde karşılaşıldığı üzere şikâyetin sonuçlanabilmesi için şirketin ürünle ilgili bir geliştirme yapması, bir Ar-Ge çalışması başlatması, şirket içerisinde bir sürecin değiştirilmesi gerekebilmektedir. Bu durumlarda da yine de müşteri temsilcilerinin müşteriye şikâyetin sonucunda bu çalışmanın başlatıldığının bilgisini bir sonuç araması yaparak bildirmesi beklenmektedir. Süreç uzun sürecektir dahi olsa müşteriler şikayetlerinin sonucunu merak etmektedirler.

Bu bölümde, müşteri temsilcisinin müşteri ile şikâyet sonucuna dair bir görüşme yapıp yapmadığına bakılmış, bu görüşmede de aşağıda yer alan alt sorular doğrultusunda müşterinin şikayetinin sonucundan duyduğu tatminin artması için bazı noktalar incelenmiştir. Buna ek olarak, bazı durumlarda şirket müşterinin şikayetine yönelik olarak herhangi bir aksiyon almıyor ya da alamayacak da olabilir. Şikâyetin konusunun şirket prosedürleri ya da yasalar gereği herhangi bir aksiyona dönüşmediği durumlar olabilir. Örneğin incelenen örneklerden birinde olduğu gibi müşterinin şikâyeti yasal hak edişlerine aykırı bir durumdan kaynaklanıyor olabilir. Bir örnekte karşılaşıldığı üzere, müşterinin satın aldığı ürün garanti süresinin bitiminden 6 yıl sonra kullanıcı kaynaklı olarak arızalanmıştır. Şirket arızalanan parçanın ücreti müşteri tarafından karşılanacak şekilde onarım hizmeti vermeyi müşteriye teklif etmektedir. Müşteri ise ürünün değiştirilmesini talep etmektedir ancak garanti süresi biteli de oldukça uzun zaman olmuştur. Bu durumda müşteri temsilcisi ve müşteri ürün ile ilgili herhangi bir uzlaşmaya gidememesine karşılık müşteri, müşteri temsilcisinin açıklamalarından oldukça tatmin olmuş, sürecin işleyişine hak vermiştir. Bu durumda şirketin müşterinin ilk şikâyeti ile ilgili herhangi bir aksiyon almasına gerek bulunmamaktadır. Müşteri temsilcisi görüşme esnasında yasal haklarını, şirketin kural ve prosedürlerini ve çözüm yollarını müşteriye açık bir şekilde aktarmıştır. Görüşmenin ardından şirketin prosedürü gereği herhangi bir yeni aksiyon almasına gerek yoktur.

Yukarıdaki örneklerde de şikâyetin sonucu müşteriye bildirilmiştir. Şikâyeti kapsamında müşterinin alınan aksiyon, son durum vb. bilgi alması gerekmektedir. Alt sorularda böyle durumlarda da müşteriye bilgi verilip verilmediğine bakılmıştır.

İncelenen alt sorular aşağıdaki gibidir;

- Müşteri temsilcisi, ilgili tüm birimler tarafından şikâyetin çözümü için gerekli çalışmanın başlatıldığını söyledi mi?
- Müşteri temsilcisi, ürün değişimi, para iadesi, hediye çeki gibi aksiyonlar alınacaksa son durum ile ilgili şikayetçiye bilgi verdi mi?
- Şikâyetle konu olan durum şirketin süreçlerine ve ürünlerine göre normal ve kriterler dahilinde ise şikayetçiye bu durumu açık ve anlaşılır bir biçimde anlattı mı?
- Müşteri temsilcisi şikâyetle konu olan durumun bir daha gerçekleşmeyeceğini garanti etti mi?
- Müşteri temsilcisi, herhangi başka bir problem olursa şikâyetin çözümü için hazır olduğunu hissettirdi, şikayetçinin güven duymasını sağladı mı?
- Müşteri memnuniyetini dile getirdi mi?
- Müşterinin şikâyetine konu olan durum çözüldü mü?
- Müşterinin özel bir durumu varsa (doğum günü, ölüm, hastalık vb.) Müşteri temsilcisi buna ithafen empatik bir yaklaşım sergiledi mi?

Örnekleme incelenen taleplerde yukarıdaki alt sorular ile ilgili bulgular aşağıdaki gibidir;

Tablo 4.11. *Müşteri temsilcisinin ilgili tüm birimler tarafından şikâyetin çözümü için gerekli çalışmanın başlatıldığını söylemesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	74	27,2	27,2	27,2
Evet	187	68,8	68,8	96,0
Hayır	11	4,0	4,0	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

İncelenen 272 talebin 187'sinde, müşteri temsilcileri müşteriler ile yaptıkları görüşmede şikâyetlerinin çözümü için ilgili birimlerin çalışma gerçekleştirdiğinin bilgisini müşterilere iletmiştir. Bu çalışmalar, müşterilerin şikâyetleri ve taleplerinin içeriği kapsamında değişmektedir. Örneğin, yetkili servisin onarımı tamamlaması, ürün değişimi kapsamında yeni ürünün müşteriye

verilmesi, para iadesi olacak ise müşteriye ödemenin yapılması ya da daha uzun soluklu bir çalışma gerekiyorsa üründe yapılacak bir iyileştirme için fabrikaların, teknoloji geliştirme ekiplerinin bir geliştirme yapacak olması gibi birçok farklı çözüm aksiyonu olabilmektedir. Bu alt soruda incelenen ilgili çözüm aksiyonunun ilgili birimler tarafından başlatılıp başlatılmadığının bilgisinin müşteri ile paylaşılıp paylaşılmadığıdır. İncelenen 187 talep için bu bilginin görüşme esnasında müşteriler ile paylaşıldığı görülmüştür. Bu sonuç alan yazında yer alan bilgileri destekler niteliktedir. Müşterinin memnuniyet ile ayrılması için şikâyetinin sonucunda bir aksiyon başlatılıp başlatılmadığını öğrenmesi önemlidir. İncelenen memnuniyet çağrılarının büyük çoğunluğunda da bu bulgu ile karşılaşmıştır.

İncelenen 74 talep için ilgili birimin şikâyetin çözümü çalışma başlattığına dair bilgi paylaşılmasına gerek olmadığı durumla karşılaşmıştır. 74 müşteri talep için bu sorunun boş geçilmesinin sebebi ilgili talebin görüşmeler esnasında sonuca kavuşturulmasıdır. Diğer bir deyişle, müşteri ile yapılan görüşme esnasında eğer müşterinin sorunu çözülürse ve/veya müşterinin şikâyeti sonucunda bir birimin çözüm için çalışma yapılması ihtiyacı yoksa bu soru boş bırakılmıştır. Örneğin, bir şikâyetinde müşteri çamaşır kurutma makinesinin kurutma esnasında kapandığını programın yarıda kaldığını belirtmiş ve üründen şikâyetçi olmuştur. Müşteri temsilcisi ile müşterinin yaptığı görüşmede müşteri temsilcisi müşteriye bazı kontrol soruları yönelmiştir. Bu sorular ve müşterinin verdiği yanıtlar neticesinde sorunun üründen kaynaklanmadığı, müşterinin evindeki elektrik prizinde veya elektrik akımında bir sorun olduğu ortaya çıkmıştır. Müşteri ise ikna olmuş ve şikâyetini geri almıştır. Bu durumda müşteri temsilcisinin şikâyeti farklı bir birime iletmesine ya da farklı biri birimin çalışma yapmasına ihtiyaç yoktur. Örnekte aktarıldığı gibi durumlarda bu soruya boş yanıt verilmiştir.

İncelenen taleplerin 11 tanesinde müşteri temsilcisinin müşteriye şikâyetin sonucunda ilgili birimlerce alınacak aksiyona dair bilgi vermediği görülmüştür. Bu durum incelemenin %4'ü gibi oldukça düşük bir orandadır. İncelenen taleplerin %96'sında müşteri temsilcisi müşteriye bilgi vermiş ya da bilgi vermesine gerek olmayan bir süreç bulunmaktadır.

Bu sonuç da göstermektedir ki müşterilerin şikâyetlerinin sonucuna dair şirketin aldığı aksiyonun müşteri temsilcisi tarafından müşteriye mutlaka bildirilmesi gerekmektedir.

Tablo 4.12. *Müşteri temsilcisinin; ürün değişimi, para iadesi, hediye çeki gibi aksiyonlar alınacaksa son durum ile ilgili şikayetçiye bilgi vermesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	118	43,4	43,4	43,4
Evet	119	43,8	43,8	87,1
Hayır	35	12,9	12,9	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

İncelenen taleplerin 119 tanesinde müşteri temsilcilerinin müşteriye ürün değişimi, para iadesi, hediye çeki gibi sürecin devamında yapılacak çalışmalar ile ilgili son duruma dair bilgilendirme yaptığı görülmüştür. 118 tanesinde bu alt soru boş bırakılmıştır çünkü şikâyetin konusu ve kapsamı bu minvalde bir çalışma yapmaya uygun değildir. 35 talepte ise müşteri temsilcisinin yapılan çalışmanın son durumunu müşteriye bildirmesi gerekirken bildirmediği görülmüştür. Bir önceki alt soru ile bağlantılı olarak bu soruda da müşteri memnuniyeti için müşteri temsilcilerinin çalışmanın son durumu hakkında müşteriye büyük oranda bilgi verdikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 4.13. *Şikâyet konu olan durum şirketin süreçlerine ve ürünlerine göre normal ve kriterler dahilinde ise şikayetçiye bu durumu açık ve anlaşılır bir biçimde anlatılması*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	167	61,4	61,4	61,4
Evet	80	29,4	29,4	90,8
Hayır	25	9,2	9,2	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

İncelenen taleplerin 80 tanesinde, şikâyetin konusu gereği durum şirket süreçlerine, yasalara, ürünlere göre normal ve kriterler dahilindedir ve müşteri temsilcisi bu durumu açık ve anlaşılır bir şekilde müşteriye görüşme esnasında aktarmıştır. Kriterler dahilinde olması; durumun yasalar gereği, ürünlerin özellikleri gereği ya da şirketin prosedürleri gereği normal olan ve bir aksiyon alınmasına ihtiyaç olmayan durumlardır. Bir örnek vermek gerekirse, yasalar gereği şirketlerin ürünler için en az 2 yıl garanti verme zorunluluğu vardır. İncelenen şirket yasalara ek olarak en az 3 yıl garanti hizmeti vermektedir, hatta müşteriler isterlerse ürünleri için ek garanti de satın alabilmektedirler. Müşteri satın almış olduğu küçük ev aleti için ek garanti satın almamasına rağmen verilen 3 yıl garantiyi kabul etmediği ve 5 yıl garanti istediği durumda müşteri temsilcisi yasaların tanıdığı hakkı, şirketin müşteri memnuniyeti için yasaların sağladığının da üzerinde sağladığı hakkı ve müşterinin durumunu açık, net ve anlaşılır bir şekilde müşteriye aktarmıştır. İletişim esnasında samimi ve içten bir dil ile durumu müşteriye detaylıca aktarmıştır. Dolayısıyla, müşteri temsilcisinin yasaların ve şirketin tanıdığı hakları müşteriye aktarması da şikâyetin sonucuna dair bir bilgilendirme örneğidir. Burada incelenen 80 talep bu şekildedir. 167 talep ise bu soru için boş bırakılmıştır çünkü şikâyetin konusu bu kapsama girmemektedir. Kısacası incelenen taleplerin sadece %9’unda müşteri temsilcisi yaşanan durumun şirket prosedürleri gereği bir aksiyona dönüşmeyeceğini müşteriye açık bir şekilde aktarmamıştır. %9 ise incelenen talepler içinde oldukça düşük bir orandır.

Tablo 4.14. *Müşteri temsilcisinin şikâyet konusundaki durumu bir daha gerçekleşmeyeceğini ifade etmesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	50	18,4	18,4	18,4
Evet	38	14,0	14,0	32,4
Hayır	184	67,6	67,6	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Bir diğer alt soruda, müşteri temsilcisinin müşterinin şikâyeti doğrultusunda ilgili durumun bir daha yaşanmayacağına dair bir söz, garanti verip vermediğine ve bunu ifade edip etmediğine

bakılmıştır. Müşteriler yaşadıkları sorunun tekrarlamamasını isterler. Odak grup görüşmesinde de müşteri temsilcilerinin vurguladıkları bir nokta, müşterinin tekrarlı şekilde sorun yaşamasıdır. Görüşmede “müşteriyi yormamak, yıldırmamak” şeklinde bu durumu tanımlamışlardır. Dolayısıyla müşterinin aynı şikâyet ile tekrarlı şekilde çağrı merkezini araması müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır. Bu doğrultuda, müşteri temsilcilerinin görüşmede şikâyet sonucunu bildirirken aynı şikâyetin tekrarlanmayacağı ile ilgili bir söylemde bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Sadece 38 adet talep için bu söylem ile karşılaşılmıştır. İncelenen 184 talepte müşteri temsilcisinin müşteriye şikâyetin tekrarlanmayacağına dair bir söz vermediği görülmüştür. Görüşmelerden çıkarım ile bu söylemin müşteri temsilcileri için oldukça zor bir konu olduğu söylenebilir çünkü arıza, şikâyet gibi konular müşteri temsilcisinin etki alanının dar olduğu, farklı parametrelerden etkilenen konulardır. Örneğin, ürünün tekrar arızalanması, müşterinin ürünün performansından memnun olmaması ve şikâyet etmesi sıkça görüşmelerde karşılaşılmıştır. Dolayısıyla müşteri temsilcilerinin görüşme esnasında şikâyetin tekrarlamayacağı ile ilgili bir söylemde bulunması oldukça zor olarak değerlendirilmektedir. Müşteri memnuniyeti için önemli olmasına rağmen müşteri temsilcisinin bunu bir iletişim ögesi olarak kullanması zor olan bir konudur. Bu yoruma paralel olarak incelenen örneklemin sadece %14’ünde müşteri temsilcilerinin şikâyetin tekrarlamayacağına dair biz söz verdiği görülmüştür.

Şikâyetin tekrarlamaması konusu odak grup görüşmelerinde de vurgulanan bir temadır. Müşteri temsilcileri ve yöneticiler şikâyetin tekrarlamaması için şirketin çalışmalar yaptığını belirtmişlerdir. Ön hazırlık aşamasında ortaya konan şikâyetlerin yönetimi süreç akışında paylaşıldığı gibi bir ekibin görevi şikâyetleri incelemek, kök nedenlerini ortaya çıkarmak ve tekrarlamaması için ilgili birimlere çalışmalar atanmaktadır. Bu konu oldukça vurgulanan bir tema olmasına, müşteri tarafında da memnuniyet için önemli olduğu düşünülmesine karşın müşteri temsilcisinin iletişim sürecinde kullanabildiği bir iletişim ögesi olamamış, davranışa dönüşmemiştir.

Tablo 4.15. *Müşteri temsilcisinin, herhangi başka bir problem olursa şikâyetin çözümü için hazır olduğunu hissettirmesi, şikâyetçinin güven duymasını sağlaması*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	10	3,7	3,7	3,7
Evet	199	73,2	73,2	76,8
Hayır	63	23,2	23,2	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Müşteri temsilcisinin görüşme esnasında müşteride güven uyandırması, her zaman yardıma hazır olduğunu hissettirmesi, bunu ifade etmesi oldukça önemlidir. Müşteri temsilcisinin, şikâyet eden müşteriye şikâyetin çözümü için hazır olduğunu ve herhangi başka bir problem olduğunda her zaman ulaşabileceğini söylemesi odak grup görüşmelerinde de müşteri temsilcileri ve yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Bu söylem müşteride güven uyandıracak ve müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Hatta müşteri temsilcileri kimi zaman kendi dahili numaralarını bazı müşteriler ile paylaştıklarını, her zaman arayabileceklerini söylediklerini iletmışlerdir. Dahili numaranın paylaşılması müşteriye kendisini özel hissettirmenin yanında her zaman daha kolaylıkla ulaşabileceklerini, çağrı merkezinde kuyruk beklemek yerine hızlıca sorunlarına çözüm bulabileceklerini onlara ifade etmektedir. Yukarıdaki tabloda da nicel incelemede incelenen taleplerin 199 tanesinde müşteri temsilcileri müşterilere her zaman kendilerine ulaşabileceklerini, başka herhangi bir sorunda da yardımcı olacaklarını, çözüm için hazır olduklarını müşteriye ifade etmişlerdir. Memnuniyetle sonuçlanan bu çağrılarda da görülmüştür ki bu doğrultuda bir ifadenin görüşmede kullanılması müşteri temsilcileri tarafında yaygındır ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir.

Tablo 4.16. *Müşterinin memnuniyetini dile getirmesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	10	3,7	3,7	3,7
Evet	186	68,4	68,4	72,1
Hayır	76	27,9	27,9	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

İncelenen talepler, şikâyet ile başlayıp memnuniyet ile sonuçlanan taleplerden oluşmaktadır. Müşteriler, şikayetleri sonunda kendilerine gönderilen memnuniyet anketine 4 ya da 5 puan vererek şikayetleri sonucunda ‘memnunum’ ya da ‘çok memnunum’ seçeneğini işaretleyerek ankete yanıt vermişlerdir. Bu yanıtı rağmen kimi zaman müşteriler görüşme esnasında memnuniyetlerini sözlü olarak ifade etmeyebilirler. İncelenen 272 talep için görüşmeler esnasında müşterinin memnuniyetlerini sözlü olarak görüşmede ifade edip etmedikleri incelenmiştir. 186 talepte ankete verdikleri yanıt ile paralel olarak müşteriler görüşmede de memnuniyetlerini ifade etmişlerdir. 76 görüşmede ise müşteriler memnuniyetlerini görüşme esnasında sözel olarak ifade etmemişlerdir.

Odak grup görüşmelerinde de müşteriler ile doğrudan temas halinde olan müşteri temsilcileri kimi zaman müşterilerin memnuniyetlerini açıkça ifade etmediklerini paylaşmışlardır. Bir müşteri temsilcisinin aktarımına göre “...görüşme o kadar iyi geçti ki. Ben coşkulu bir teşekkür ifadesi beklerken müşteri oldukça soğuk bir şekilde teşekkürler diyip kapattı. Ben daha sıcak bir teşekkür beklerken, coşkulu bir şey beklerken...bazen böyle oluyor.” (K2) şeklinde müşterilerin memnuniyet ifadelerinin her zaman aynı coşkuda olmadığını aktarmıştır. Bazen müşteriler ufacık bir çözümde bile coşkulu söylemlerle teşekkür ederken bazen büyük çabalar harcanarak, izinler alınarak elde edilen çözümlerde müşteriler bir memnuniyet ifadesi kullanmayabilmektedirler. Görüşmede diğer katılımcılar da her müşterinin memnuniyetini aynı şekilde ifade etmediğini paylaşmıştır. Ankete yazılı olarak ya da seçenekleri işaretleyerek yanıt veren müşteriler bazen görüşme esnasında yanı doğrultuda memnuniyetlerini açıkça ifade etmeyebilirler. Müşteri profili, yaşı, iletişim tercihleri burada etkili olabilir. Bazı müşteriler yazılı iletişimi tercih ederken bazıları telefon görüşmesini bazıları ise WhatsApp görüşmesini tercih edebilir. İncelenen görüşmelerde de

müşterilerin %27,9'u memnuniyetlerini sözel olarak görüşmede ifade etmemiştir ancak %69'u memnuniyetlerini görüşmede farklı sözcükler ile ifade etmişlerdir. Memnuniyet ifadeleri “çok teşekkür ederim”, “oldukça memnun kaldım”, “Allah razı olsun”, “elinize sağlık” gibi farklı farklı sözcüklerle görüşmelerde ifade edilmiştir.

Tablo 4.17. *Müşterinin şikayetine konu olan durumun çözülmesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	12	4,4	4,4	4,4
Evet	227	83,5	83,5	87,9
Hayır	33	12,1	12,1	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Araştırmada, müşterilerin şikayetlerinin sonucunda memnun olabilmeleri için şikâyetle konu olan durumun çözülüp çözülmediğine bakılmıştır. İncelenen 272 talebin kaç tanesinde konunun çözüme kavuşturulup kavuşturulmadığı incelenmiştir. İncelenen 227 talepte müşterinin şikayetine konu olan durumun çözüme kavuşturulduğu görülmüştür. Müşterinin memnun olabilmesi için şikâyetle konu olan durumun çözülmesinin önemli olduğu hem nicel incelemede hem de odak grup görüşmelerinde ortaya koyulmuştur. Çözüme kavuşmayan durumlarda müşteriler süreçten genellikle memnun ayrılmamaktadırlar. Burada çözümden kasıt arızanın giderilmesi, müşterinin para iadesi, hediye çeki gibi bir sonuç elde etmesi olabildiği gibi daha uzun sürecek bir çözüm de olabilir. Örneğin şikayetin sonucunda müşteri temsilcisinin ilgili birimlere bir geliştirme talebi iletmesi, çağrı merkezinin müşteriye dönüş yapmaması şikayetinde ilgili birimin müşteriye hemen dönüş yapması ve bilgi vermesi gibi çözümler de olabilmektedir. İncelenen taleplerde %83,5 gibi yüksek bir oranda müşterilerin şikayetlerine bir çözüm bulduğu görülmüştür. Müşterinin süreçten bir çözüm ile ayrılmasının memnuniyet için önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 4.18. *Müşterinin özel bir durumu varsa (doğum günü, ölüm, hastalık vb.)
Müşteri temsilcisinin buna ithafen bir yaklaşım sergilemesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
Boş	249	91,5	91,5	91,5
Evet	20	7,4	7,4	98,9
Hayır	3	1,1	1,1	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Müşterilerin kendisini özel hissetmesi, müşteri temsilcisinin görüşme esnasında müşteriye özel hissettirecek ifadeler kullanması müşteri memnuniyeti için önemlidir. Alan yazında ve odak grup görüşmelerinde müşteriye kendisini özel hissettirecek ifadeler kullanmanın öneminden bahsedilmiştir. Bunun yanında müşterinin özel günlerinin kutlanması, bir hastalığı ya da zor bir durumu olduğunda iyi dileklerde bulunulması empati kurabilmek adına da önemlidir. İncelenen taleplerde müşteri eğer özel bir durumundan bahsediyorsa müşteri temsilcisinin bu durum ile ilgili bir söylemde bulunup bulunmadığı bir alt soru olarak incelenmiştir.

Bu soruda müşterinin özel durumunu ifade eden bir söylemde bulunması ve buna karşılık müşteri temsilcisinin verdiği tepki incelenmiştir. Örnek vermek gerekirse bir görüşmede müşteri bir rahatsızlığı olduğundan bahsetmiştir. Buzdolabında ilaçlarını sakladığını ve buzdolabının arızalandığını söylemiştir. Müşteri temsilcisi ise arıza ile ilgili bir yorum veya tespit yapmadan önce müşteriye geçmiş olsun dileklerini ileterek söze başlamıştır. Dolayısıyla bu soruda, müşterinin doğum günü, hastalık, ölüm vb. özel bir durumdan bahsettiği görüşmelerde müşteri temsilcilerinin bu duruma özel bir söylemde bulunup bulunmadıklarına dair bir inceleme yapılmıştır. Eğer müşteri böyle bir söylemde bulunmuyorsa müşteri temsilcisinin de karşılık bir ifade kullanmasına gerek olmadığı için soru boş geçilmiştir. İncelenen taleplerin 23 tanesinde müşteriler özel bir durumdan bahsetmiştir. 23 talebin 20 tanesinde müşteri temsilcisi bu duruma uygun bir ifade ile temenni, dilek, kutlama vb. bir ifade ile karşılık verirken 3 tanesinde müşteri temsilcisi karşılık bir ifade kullanmamıştır. Odak grup görüşmelerinde müşteri temsilcileri bu gibi durumlarda müşteriye güzel dileklerde bulunmanın onları özel hissettirdiğini ve empati

kurabilmelerini sağladığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla müşteri temsilcisinin müşterinin özel durumu ile ilgili bir ifadede bulunmasının iletişim sürecinde önemli bir adım olduğu ve müşteri memnuniyetini arttıran bir iletişim ögesi olduğu söylenebilir.

4.2.5. Sıcak ve güven uyandıran iletişim kurma

Nicel araştırmanın son bölümünde “Sıcak ve Güven Uyandıran İletişim Kurma” ana başlığı altında müşteri temsilcisinin müşteri ile görüşmeleri esnasında kullandığı iletişim dilinin özellikleri bazı alt başlıklarda kademeli olarak ve puanlama yapılarak değerlendirilmiştir. Sıcak ve güven uyandıran bir iletişim kurulması müşteri temsilcilerinden müşteri görüşmelerinde mutlaka beklenen bir durumdur. Müşterinin süreçten memnun ayrılması için müşteri temsilcisinin görüşmelerde sıcak ve güven uyandıran bir iletişim dili kullanması beklenir. Bu beklenti odak grup görüşmelerinde de yöneticiler ile olan görüşmede de ve genel müdür görüşmesinde de ifade edilmiştir. Bu beklentinin incelenen 272 talepte müşteri temsilcileri tarafından ne seviyede sağlandığı incelenmeye çalışılmıştır. Sıcak ve güven uyandıran iletişim başlığı altında onu tanımlayan aşağıdaki alt başlıklara bakılmıştır;

- Müşteri temsilcisi şikayetçiyi sabırla dinledi mi?
- Müşteri temsilcisi sıcak ve enerjik iletişim kurdu mu?
- Müşteri temsilcisi, şirket için her müşterinin ve müşteri şikayetinin değerli olduğunu hissettirdi mi?
- Müşteri temsilcisi, etkin bir diksiyon ile anlaşılabilir konuştu mu?
- Müşteri temsilcisi, bilgiyi verirken ve bilgiyi talep ederken olumlu ifade kullandı mı?
- Müşteri temsilcisi her zaman ulaşılabilir olduğu hissini verdi mi?

Yukarıdaki alt başlıklar tüm taleplerde tek tek incelenmiştir. İlk bölümlerden farklı olarak bu bölümde alt başlıklar evet/hayır şeklinde değil kademeli olarak 1 ile 5 arasında değerlendirici tarafından puanlanmıştır. 1 ile 5 arasındaki puanlamanın karşılığı şu şekildedir;

1: hiç katılmıyorum

2: katılmıyorum

3: nötr (ne katılıyorum ne katılmıyorum)

4: katılıyorum

5: kesinlikle katılıyorum

Şeklinde puanlanmıştır.

Alt başlıkların birincisi müşteri temsilcisinin müşteriye sabırla dinlenmesi kriteridir.

Tablo 4.19. *Müşteri temsilcisinin şikayetçiyi sabırla dinlemesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
1	9	3,3	3,3	3,3
2	25	9,2	9,2	12,5
3	1	,4	,4	12,9
4	73	26,8	26,8	39,7
5	164	60,3	60,3	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Bu kriter etkin, kaliteli bir dinleme yapılması ve görüşme esnasında müşterinin sabırla dinlenmesi, sözünün kesilmemesi durumunu kontrol etmektedir.

Etkin ve kaliteli dinlemede müşteri temsilcisinden beklenen; müşteriye söylemlerini tekrar ettirmeyecek kadar etkin dinlemeyi, sözünü kesmemeyi, dinlediğini müşteriye hissettirebilmeyi ifade eder. Müşterinin söylediklerinin dikkatli bir şekilde dinlenmesi, anlatılan konuların gereksiz yere tekrar sorularak müşteriye aynı söylemlerde tekrar ettirmemesi beklenir. Müşterinin sözünü kesmemesi, araya girmesi gereken bir durum varsa özür dilemesi, izin istemesi, müşteri ile aynı anda konuşulmaması beklenir.

Görüşme esnasında müşterinin sabırla ve etkin bir şekilde dinlendiğini göstermesi için müşteri temsilcilerinin dikkat etmesi gerekenler şöyledir;

-Müşteri ile aynı anda konuşmaması,

-Müşterinin sözünü kesmemesi, eğer mutlaka araya girmesi gerekiyorsa özür dilemesi, izin istemesi, örneğin “çok affedersiniz sözünüzü bölüyorum...” gibi.

-Müşteriyi dinlediğini, anladığını, konu ile ilgili olduğunu hissettirmesi, müşterinin sadece söylediklerini değil duygularını da anladığını ifade etmesi, “Ayşe Hanım, havalar çok sıcak, klimanızın bu havada arızalanmasına üzüldüm. Sizi çok iyi anlıyorum, hemen ilgileniyorum” gibi.

Bu yaklaşım ile 272 talep müşterinin sabırla ve etkin dinlenip dinlenmediği özelinde incelenmiştir. 1 ile 5 arasındaki değerlendirme şu şekilde yapılmıştır. Eğer müşteri temsilcisi yukarıda dikkat etmesi beklenen konularda;

5	Kesinlikle katılıyorum:	müşteri temsilcisi hiç hata yapmadıysa (0 hata)
4	Katılıyorum:	müşteri temsilcisi görüşme esnasında sadece 1 defa hata yaptıysa
3	Nötr:	müşteri temsilcisi 2 defa hata yaptıysa
2	Katılmıyorum:	müşteri temsilcisi 3-4 defa hata yaptıysa
1	Kesinlikle katılmıyorum:	müşteri temsilcisi 4'ten daha fazla hata yaptıysa

Şeklinde değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirmede hatadan kasıt; müşteri temsilcisinin müşterinin sözünü kesmesi, müşteri ile aynı anda konuşması, müşterinin ilettiği konuları tekrar söylemesine sebep olacak sorular sorması ya da müşterinin aynı konuyu tekrarlı şekilde anlatmak durumunda kalmasıdır.

Değerlendirmede de görüldüğü üzere, müşteri temsilcileri görüşmelerin %60,3'ünde hiç hata yapmamıştır. Müşteriyi etkin bir şekilde sabırla dinlemişlerdir. %26,8'inde ise sadece 1 kez aynı anda konuşma, söz kesme ya da aynı konuyu müşteriye tekrar ettirme durumu yaşanmıştır. Dolayısıyla görüşmelerin %87'sinde müşteri temsilcilerinin 0 ya da 1 hata ile 4 veya 5 puan aldıkları ve bu alt başlık için beklenen şekilde müşteriyi etkin dinledikleri görülmüştür.

İkinci alt soruda müşteri temsilcisinin görüşmeler esnasında müşterinin sorularına net yanıtlar verip vermediğine bakılmış ve bu konudaki iletişimi yine 1 ile 5 aralığında değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonunda tüm görüşmelerde müşteri temsilcilerinin müşterilerin sorularına net yanıtlar verme performansı aşağıdaki gibi oluşmuştur;

Tablo 4.20. *Müşteri temsilcisinin şikayetçinin sorularına net yanıt vermesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
1	2	,7	,7	,7
3	10	3,7	3,7	4,4
4	166	61,0	61,0	65,4
5	94	34,6	34,6	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Değerlendirmede, müşteri temsilcilerinin müşterilerin sorularına müşteri memnuniyeti oluşabilmesi için net yanıtlar vermesi beklenmiştir. Müşteri temsilcisinin net yanıt vermesi; müşterinin görüşme esnasında hiçbir sorusunun yanıtsız kalmaması, müşterinin sorusuna müşteri temsilcisinin belirsizlik içeren yanıtlar vermemesini içermektedir. Eğer görüşme esnasında müşterinin sorduğu sorulardan herhangi bir tanesi müşteri temsilcisi tarafından yanıtlanmadıysa bu hata olarak kabul edilmiştir ya da müşterinin sorusuna belirsiz bir yanıt verildiyse bu da hata olarak değerlendirilmiştir.

İncelenen görüşmelerin %95,6'sında müşteri temsilcilerinin ya hiç hata yapmadığı ya da sadece 1 hata yaptığı görüşmüştür. Değerlendirmelerde müşteri temsilcilerinin çok yüksek oranda müşterilere net yanıtlar oluşturdıkları ve sorularını yanıtsız bırakmadıkları söylenebilir.

Değerlendirme yapılan diğer alt soru müşteri temsilcisinin görüşmeler esnasında kullandığı ses tonu, enerjisi, iletişim dili ile ilgilidir. Müşteri memnuniyeti için beklenen müşteri temsilcilerinin müşteriler ile sıcak ve enerjik bir iletişim dili kullanmalarıdır. Bu konu odak grup görüşmelerinde de sıklıkla söz edilmiştir. Yöneticilerin müşteri temsilcilerinden beklediği, müşteri temsilcilerinin de teşekkür almak için kullandıklarını söyledikleri bir iletişim yöntemidir. Hatta yöneticiler iletişim yöntemleri konusunda müşteri temsilcilerine eğitimler verdiklerini de görüşme esnasında iletmişlerdir.

“Sıcak ve enerjik iletişim kurdu mu?” sorusuna yönelik olarak değerlendirme sonuçları aşağıdaki gibidir;

Tablo 4.21. *Müşteri temsilcisinin sıcak ve enerjik iletişim kurması*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
1	4	1,5	1,5	1,5
2	12	4,4	4,4	5,9
3	64	23,5	23,5	29,4
4	138	50,7	50,7	80,1
5	54	19,9	19,9	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Sıcak ve enerjik iletişim kurma; görüşmeler süresince müşteri temsilcisinin ses tonunun canlı, enerjik, istekli, pozitif, samimi olmasını ifade etmektedir. Yapılan görüşmenin içeriğine göre duyguların ses enerjisine yansıtılması, müşteride güven duygusunun oluşturulması gerekmektedir. Gülümseyen bir tonda müşteriyle konuşmak önemlidir, ancak bu her çağrıda gülümseyerek konuşulması gerektiği anlamına gelmemektedir. Örneğin, ürününün yandığını söyleyen bir müşteriyle gülümseyerek değil, bu durumdan müşteri temsilcisinin yaşadığı üzüntüyü ses tonuna yansıtarak konuşması beklenmektedir. Hem müşteriyi anladığını hem de empati yaparak aynı duyguları onun da yaşadığını müşteriye hissettirir. Sıcak ve enerjik iletişim, “robot gibi konuşmama” olarak da müşteri temsilcileri ve yöneticiler tarafından tanımlanmaktadır. Robot gibi konuşmak, soğuk ve enerjiden yoksun bir iletişim dilini temsil etmektedir. Müşteri temsilcilerinin robot gibi konuşmaması, bunun tersine enerjik ve sıcak bir iletişim dili kullanmaları beklenmektedir.

Odak grup görüşmelerinde müşteri temsilcilerinden bir tanesi çeyizleri geç gelen bir gelinin şikayetini ilettiği görüşme esnasında aynı durumu kendisinin de yaşadığını, perdelerinin gelmediğini, çok zor bir durum olduğunu, süreci hızlandırmak için elinden geleni yapacağını ifade ederek empati kuran, sıcak bir iletişim örneği sergilediği örneğini aktarmıştır.

Görüşmeler değerlendirilirken müşteri temsilcisinin sıcak ve enerjik iletişim kurup kurmadığına dair değerlendirme şu şekilde yapılmıştır;

5	Kesinlikle katılıyorum:	görüşmelerin tamamında sıcak ve enerjik iletişim kurulduysa
4	Katılıyorum:	görüşmelerde sadece birkaç söylem, dakika, aktarımda soğuk ve enerjiden yoksun ifade varsa, kalan görüşmenin tamamı enerjik ve sıcaksa
3	Nötr:	görüşmede enerjik ve sıcak iletişim süresi tüm görüşmenin yarısında varsa
2	Katılmıyorum:	görüşmede soğuk ve enerjiden yoksun bir iletişim hakimse
1	Kesinlikle katılmıyorum:	görüşmenin tamamında enerjiden yoksun, samimi ve sıcak olmayan bir iletişim dili kullanıldıysa

Bu değerlendirme sonucunda müşteri temsilcilerinin 272 görüşmede sıcak ve enerjik iletişim kurma bölümünden aldıkları puanların ortalaması 3,83 olmuştur. Dolayısıyla görüşmelerde müşteri temsilcileri ortalama olarak birkaç söylem, birkaç dakika haricinde neredeyse hiç soğuk ve robotlaşmış bir iletişim dili kullanmamışlardır. Müşteri temsilcileri sıcak ve enerjik iletişim dilini görüşmelerin %71’inde yüksek seviyede kullanmışlardır.

Bu sonuç da göstermektedir ki, kuruluştaki müşteri temsilcileri müşteri görüşmelerinde sıcak ve enerjik iletişim kurma unsuruna dikkat etmektedirler.

Diğer bir alt soru ise müşteri temsilcilerinin müşterilere kendilerini değerli hissettirmeleri üzerinedir.

Tablo 4.22. Müşteri temsilcisinin, şirket için her müşterinin ve müşteri şikayetinin değerli olduğunu hissettirmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
1	6	2,2	2,2	2,2
2	4	1,5	1,5	3,7
3	38	14,0	14,0	17,6
4	142	52,2	52,2	69,9
5	82	30,1	30,1	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Bu değerlendirmede müşteri temsilcilerinin müşterilere kendilerini değerli hissettirmeleri, şikayetlerinin kıymetli olduğunu hissettirmeleri beklenmiştir. Bu kriter, tüm müşterilere, kuruluşun

satış sonrası ürünlerin arkasında olduğunu, hızlı, güven duyulan, kaliteli hizmetler sunduklarını, müşterilerine değer verdiklerini hissettirecek bir iletişim kurulmasını ifade eder.

Müşteriyi suçlayıcı, yargılayıcı, emir içeren ifadelerden kaçınılması, aceleci, çağrışı sonlandırmak ister bir tavırla konuşulmaması, kuruluştan vazgeçen müşteriyi kazanmak için çaba harcanılması, markaya ve çalışma arkadaşlarına sahip çıkılması, yardımcı olma isteğinin hissettirilmesi gerekir. Müşterinin paylaştığı olumlu ya da olumsuz duygulara tepkisiz kalınmamalıdır.

Örneğin, evindeki tüm ürünlerinin bu markadan olduğunu belirten müşteriye karşı sessiz kalınmamalı ve bu markayı tercih ettiği için teşekkür edilmelidir. Cihazın arızası sonrası müşteri hizmetlerinden herhangi bir geri dönüş alamaması ile ilgili sitem ve şikâyetini ileten müşteriye, yaşadığı duruma üzüldüğünü, müşterinin memnuniyetini tekrar geri kazanmak için gerekli aksiyonların alınacağı söylenmelidir.

Bu yaklaşım ile değerlendirmelerde yine müşteri temsilcisi tarafından yapılan hata sayısına yönelik bir puanlama yapılmıştır.

5	Kesinlikle katılıyorum:	müşteri temsilcisi hiç hata yapmadıysa (0 hata)
4	Katılıyorum:	müşteri temsilcisi görüşme esnasında sadece 1 defa hata yaptıysa
3	Nötr:	müşteri temsilcisi 2 defa hata yapıysa
2	Katılmıyorum:	müşteri temsilcisi 3-4 defa hata yapıysa
1	Kesinlikle katılmıyorum:	müşteri temsilcisi 4'ten daha fazla hata yapıysa

Şeklinde değerlendirilmiştir.

Değerlendirmeler sonucunda, müşteri temsilcilerinin görüşmelerin %30'unda hiç değer verme ile ilgili hata yapmadığı, %52'sinde ise sadece 1 kez bu konuda yapması beklenen ya da söylemesi beklenen cümleleri söylemediği ve yaklaşımdan puan kaybettiği görülmüştür. Müşteri temsilcileri bu alt soru için ortalama 4 puan almışlardır. 272 talebe ilişkin dinlenen ve değerlendirilen görüşmelerde müşteri temsilcileri en fazla 1 kez müşteriye değer verdiklerini, kurum tarafından şikâyetin kıymetli olduğunun hissettirilmesi için eksik ya da hatalı bir söylem içerisinde olmuşlardır. Memnuniyetle sonuçlanan çağrılar değerlendirildiği için müşteriye değer verildiğinin hissettirilmesinin önemli olduğu sonucu elde edilebilir.

Müşteri temsilcilerinden beklenen bir diğer konu da etkin bir diksiyonla anlaşılır konuşmalarıdır. Müşteri temsilcileri bu konuda eğitimler de almaktadır. Kurulda yapılan odak grup görüşmelerinde bu eğitimlerden bahsedilmiştir. Müşteri temsilcilerinin en önemli görevi müşteri ile telefonda ya da yazılı olarak görüşmek ve şikayetleri yönetmek olduğu için görüşme esnasında kullandıkları dilin anlaşılır olması, aktardıklarının müşteriler tarafından anlaşılması oldukça önemlidir. Müşteri memnuniyeti için de oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Yapılan değerlendirmede bu alt soruya ilişkin sonuçlar şöyledir;

Tablo 4.23. *Müşteri temsilcisinin, etkin bir diksiyonla, anlaşılabilir konuşması.*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
1	13	4,8	4,8	4,8
2	14	5,1	5,1	9,9
3	48	17,6	17,6	27,6
4	140	51,5	51,5	79,0
5	57	21,0	21,0	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Bu kriter değerlendirilirken müşteri temsilcisinden beklenen, anlaşılabilir bir konuşma için konuşma hızı ve ses değişimlerinin iyi ayarlanması, çok hızlı ya da monotonluk derecesinde yavaş konuşulmaması, güzel bir diksiyonla çağrı alınmasıdır. Görüşme esnasında hecelerin yutulmaması, kelimelerin yuvarlanmaması, sözcüklerin doğru telaffuz edilmesi, aynı kelimelerin sürekli tekrar edilmemesi gerekir.

“-Makta -mekte, doğrudur, ulaşım sağlıyorum, yardımcı olmaya çalışacağım” gibi robotik anlatım tarzı oluşturacak ifadeler kullanılmamalıdır. Günlük konuşma dilinin kullanımı konusunda özen gösterilmelidir.

Bu değerlendirme yaklaşımı doğrultusunda yine görüşmelerde müşteri temsilcilerinin hata sayıları doğrultusunda bir puanlama yapılmıştır.

5	Kesinlikle katılıyorum:	müşteri temsilcisi hiç hata yapmadıysa (0 hata)
4	Katılıyorum:	müşteri temsilcisi görüşme esnasında sadece 1 defa hata yaptıysa
3	Nötr:	müşteri temsilcisi 2 defa hata yapıysa
2	Katılmıyorum:	müşteri temsilcisi 3-4 defa hata yapıysa
1	Kesinlikle katılmıyorum:	müşteri temsilcisi 4'ten daha fazla hata yapıysa

Şeklinde değerlendirilmiştir.

Müşteri temsilcilerinin, görüşmelerin %21'inde hiç hata yapmadığı görülmüştür. %51,5'inde ise sadece 1 kez hata yapmışlardır ve bu oldukça tolere edilebilir bir durumdur. Müşteri temsilcilerinin %72,5 oranında etkin bir diksiyonla, anlaşılır şekilde müşteriler ile görüştükleri söylenebilir. Müşteri temsilcilerinin etkin bir diksiyonla anlaşılabilir konuşma alt sorusundan aldıkları ortalama puan 3,78 seviyesindedir. Bu puan neredeyse sadece 1 kez hata yapılması anlamına gelmektedir. Müşteri temsilcileri etkin bir diksiyonla anlaşılır görüşmeler yapmaya özen göstermektedirler.

İletişim başlığında bir alt kriter de müşteri temsilcilerinin görüşmeler esnasında olumlu ifadeler kullanması, müşterilere olumsuz bir durum aktarıyor olsalar dahi bunu olumlu ifadeler kullanarak iletmeleridir. Şikâyet eden müşteriyi daha da olumsuz duygulara yönleltmemek gerekmektedir. Bu kriter, çağrıda yapamayacaklarını söylemek yerine, neler yapabileceğini söyleyerek müşteride pozitif algı yaratılmasını ifade eder.

Örneğin; “montaj ücretini bilmiyorum” yerine “montaj ücretini servisimiz sizi aradığında öğrenebilirsiniz”, “servisimiz pazar günü çalışmıyor” yerine “pazartesi itibariyle servisimizden hizmet alabilirsiniz” şeklinde ifadeler kullanılması beklenmektedir. Tüm ifadelerde olumlu cümleler ile müşterinin bilgilendirilmesi önemlidir.

Tablo 4.24. Müşteri temsilcisi, müşteriye bilgi verirken ve bilgi talep ederken olumlu ifade kullanması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
1	3	1,1	1,1	1,1
2	2	,7	,7	1,8
3	21	7,7	7,7	9,6
4	156	57,4	57,4	66,9
5	90	33,1	33,1	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Değerlendirmelerde müşteri temsilcilerinin kullandığı olumsuz ifadeler hata olarak sayılmıştır.

5	Kesinlikle katılıyorum:	müşteri temsilcisi hiç hata yapmadıysa (0 hata)
4	Katılıyorum:	müşteri temsilcisi görüşme esnasında sadece 1 defa hata yaptıysa
3	Nötr:	müşteri temsilcisi 2 defa hata yapıysa
2	Katılmıyorum:	müşteri temsilcisi 3-4 defa hata yapıysa
1	Kesinlikle katılmıyorum:	müşteri temsilcisi 4'ten daha fazla hata yapıysa

Şeklinde değerlendirilmiştir.

272 değerlendirmede %90 oranında müşteri temsilcilerinin olumlu ifadeler kullanmaya dikkat ettikleri görülmüştür. Müşteri temsilcilerinin ortalama olarak hata sayısı 1'den daha az gerçekleşmiştir. Ortalama puan 4,20 olmuştur. Bu da 1 hatadan bile daha az sayıda ortalama görüşmelerde olumsuz ifade kullanımı olduğu anlamına gelmektedir. Müşteri temsilcileri kuruluştaki tüm görüşmelerde olumlu ifadeler ile durumu müşteriye aktarmaya dikkat etmektedirler ve bu durumun müşteri memnuniyeti için de önemli olduğu söylenebilir. Şikâyet eden müşteri, müşteri temsilcisinden de olumsuz ifadeler duymak istemeyecektir.

Son değerlendirme müşteri temsilcisinin müşteriye ulaşılabilir olduğu hissini vermesi üzerinedir. Bu durum odak grup görüşmelerinde de sıkça müşteri temsilcileri tarafından vurgulanmaktadır. Müşteri temsilcileri görüşmelerde dahili numaralarını bazı müşteriler ile

paylaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu yöntem ile müşterinin her zaman aynı müşteri temsilcisine ulaşabileceği bir yöntem sunulmuştur. Müşterinin kendisini değerli hissetmesi sağlanmakta ve her zaman ulaşılabilir olduğu hissi verilmeye çalışılmaktadır. Müşteri temsilcisinin her zaman ulaşılabilir olduğunu söylem olarak da çağrı esnasında müşteriye iletmesi beklenmektedir.

Tablo 4.25. *Müşteri temsilcisinin ulaşılabilir olduğu hissini vermesi*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı (Birikimsel) Yüzde
1	4	1,5	1,5	1,5
2	0	0	0	0
3	27	10	10	13,2
4	149	54,8	54,8	66,2
5	92	33,8	33,8	100,0
Toplam	272	100,0	100,0	

Müşteri temsilcilerinin dahili numarasını müşteri ile paylaşması, “bize her zaman ulaşabilirsiniz” şeklinde bir söylemde bulunması, müşterinin görüşme sonrasında müşteri temsilcisine tekrar ulaşması ve bir görüşme daha gerçekleşmesi durumlarında müşteri temsilcisinin ulaşılabilir olduğu hissini vermesi olarak değerlendirilmiştir.

Müşteri temsilcisi görüşme esnasında arayıp ulaşamadığını iletirse, bunu tekrar ve ısrar durumuna göre ulaşılabilirlik puanı azaltılmaktadır. Müşteri temsilcisinin aramaları incelenmiş ve kuyrukta bekleyip müşteri temsilcisine bağlanamadığı bir durum olursa da 1 ve 2 puan verilerek (arama sayısına bağlı olarak) değerlendirme yapılmıştır.

Bu kriterde esas olan müşterinin her aramasında müşteri temsilcisine kolaylıkla bağlanabilmesi, kuyrukta beklememesi, IVR’da tuşlamalar sırasında kaybolmaması ve ilgili birime bağlanabilmesi, müşteri temsilcisinin söylem olarak ve ifade olarak ulaşılabilirlik durumunu ifade etmesi olarak tanımlanabilir.

Değerlendirmelerde %88,6 oranında müşteri temsilcilerine ulaşılabilirlik kriterinde olumlu değerlendirme olmuştur. Müşterilerin, müşteri temsilcilerine kolaylıkla ulaşabilmesi memnuniyet için oldukça önemlidir. Özellikle şikâyet eden müşteriler şikâyetlerini kolaylıkla ifade edebilmek,

ilgili birime bağlanmak, sonucunu kolaylıkla takip edebilmek istemektedirler. Bu nedenle memnuniyet ile sonuçlanan çağrılarda yüksek oranda ulaşılabilirlik sağlanmış olması beklentinin karşılandığı ve alan yazın ile paralel olarak ortaya çıkan bir durum olmuştur.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde öncelikle araştırmanın bir özeti yapılarak araştırma soruları doğrultusunda araştırma sonuçları tartışılmış ve ardından diğer araştırmacılar ve uygulayıcılar için önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Şikâyet ile başlayıp teşekkür ile sonuçlanan müşteri taleplerinde iletişimin yönetimine dair bir modelin ortaya koyulmaya çalışıldığı bu çalışmada görülmüştür ki müşteri şikayetleri şirketler için üzerine düşünülmesi, süreçlerde ve sistemlerde iyileştirme yapılması gereken alanların tespiti için bir fırsattır.

Alanyazında da aktarıldığı gibi şikayetler şirketler için müşterilerini elde tutmak için müşteri memnuniyeti adına geliştirmeler yapabilecekleri bir fırsattır. Şirketler şikayetlerden öğrendikleri ile memnun müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler kazanmak ve memnun olmayan müşterilerini de şikayetleri çözerek bağlılıkları konusunda ikna edebilmek için bir fırsat yaratabilirler (Hirschman, 1970). Araştırmada da şikayetlerin tekrarlanmaması için şikayetlerin kök nedenlerini araştıran ve geliştirmeler yapan ekiplerin varlığı, şikayetlerin ilgili birimlere iletilerek tekrarlanmaması için süreçlerde, ürünlerde, sistemlerde geliştirmeler yapıldığı görülmüştür. Dolayısıyla sonuç olarak müşteri şikayetlerinin şirketler için daha fazla müşteri memnuniyeti yaratabilmek adına bir fırsat olarak görüldüğü sonucuna ulaşılabilir.

Alanyazında diğer araştırmalarda görüldüğü üzere müşteriler sadece satış sonrasında yaşadıkları ürün kaynaklı sorunlar sebebiyle şikâyet etmemektedirler. Ürün ağırlıklı yaklaşımlardan servis ağırlıklı yaklaşımlara geçiş ile, artık müşteriler süreçsel olarak öncesi, sonrası ve hizmet sürecinde karşılaştıkları herhangi bir durum sebebiyle firmalara şikayetlerini iletebilmektedirler (Day, 1984; Singh and Pandya, 1991). Araştırmada da görülmüştür ki müşteri şikayetlerinin yönetimi sürecinde sürecin birçok paydaşı vardır. Müşteri şikayetleri konusu ve kapsamı gereği sadece çağrı merkezini değil, fabrikaları, ARGE ekiplerini, süreç ve sistem

geliştirme ekiplerini, pazarlama ekiplerini vb. ilgilendirmektedir. Müşteri temsilcileri müşterinin şikayetini çözebilmek ve sonuçlandırabilmek için farklı birçok birimle iletişim kurmakta ve talepleri birçok farklı bölüm ile iş birliği içerisinde yönetmektedirler. Araştırmada da aktarıldığı gibi, kuruluştaki şikayetleri çağrı merkezi içerisinde bile birden fazla ekip birlikte yönetmektedir. İletişim merkezi, çözüm merkezi, alternatif bildirim kanalları, kalite ekibi sürecin içerisinde olan bazı ekiplerdir. Bu nedenlerle müşteri şikayetlerinin teşekkür ile sonuçlandırılabilmesi için süreçte yer alan tüm birimlerin iş birliği içerisinde, birbirleri ile paralellik arz eden hedeflerde ve vizyonda hareket etmesi oldukça önemlidir. Alınan kararların tüm birimler tarafından uyum içerisinde uygulanması, ekipler arası kalibrasyon olması, şikayetlerin tüm birimlerde eşit önemde ele alınması müşterilerin memnuniyeti için önem arz etmektedir.

Müşteri şikayetlerinin teşekkür dönüşme sürecinde yürütülen iletişim modeli, beklenti onay teorisi bağlamında değerlendirildiğinde, müşterilerin şikayetlerini firmaya iletirken almak istedikleri hizmete dair bir beklentileri olduğu söylenebilir. Müşteriler en temel anlamda, sorunlarının çözülmesini beklemektedirler. Pozitif bir iletişim beklentileri olduğu gibi şikayetleri kapsamında ilettikleri sorunun çözülmesi de müşteriler için temel bir beklentidir. Tüm iletişim süreçleri sonunda, incelenen taleplerde büyük oranda müşterilerin şikayetlerine neden olan sorunun veya durumun çözüme kavuştuğu bu araştırmada görülmüştür. Dolayısıyla müşterilerin şikayetlerini iletmeden önceki beklentilerinin hizmet alımı sonrasında karşılandığı ve bu durumun müşteride memnuniyet yarattığı söylenebilir. Beklenti onay teorisi bu araştırmada da sonuçlar ile eşleşmektedir. Araştırmada, incelenen talepler şikâyet ile başlayıp teşekkür ile sonuçlanan taleplerdir. Müşterilerin memnuniyet anketine 4: memnunum ya da 5: çok memnunum şeklinde yanıt verdiği talepler incelenmiştir. Dolayısıyla, müşterilerin şikayetlerini iletirken var olan beklentilerine karşılık buldukları ve bu durumun da müşteride memnuniyet yarattığı söylenebilir.

Müşteriler artık şikayetlerini sadece telefon kanalı ile ya da yüz yüze iletmemektedir. Sosyal medyanın, chat kanallarının, Whatsapp uygulamalarının şirketlerde müşteriler ile bir iletişim kanalı olarak kullanılmaya başlamasının ardından müşteriler elektronik ortamlarda da talep ve şikayetlerini şirketler ile paylaşmaktadırlar. Şikayetvar platformu da elektronik ortamda müşteri şikayetlerinin iletildiği bir platform olarak karşımıza çıkmaktadır. Aylık ortalama 400bin müşterinin değerlendirme yaptığı ve müşteri deneyim endeksinin oluşturulduğu bu platformda markalar artık müşterilerine yanıt oluşturmak ve şikayetlerini çözmek durumunda kalmışlardır. Bu

araştırmada da Şikayetvar kanalı üzerinden kuruluşa iletilen şikayetler içerisinde teşekkür ile sonuçlananlar seçilmiş ve bu süreçlerde iletişimin yönetimi incelenmiştir. İncelenen kuruluşa görülmüştür ki bu kanallara özel oluşturulmuş ekipler ve bu kanallardan gelen şikayetleri karşılayan özel müşteri temsilcileri şirketlerde konumlandırılmaya başlanmıştır. Artık geleneksel çağrı merkezi yaklaşımında olduğu gibi sadece telefon kanalı ile gelen müşteri talepleri ele alınmamaktadır. Şikayetvar gibi, alternatif bildirim kanalları (sosyal medya, forumlar vb.) gibi iletişim kanallarından da müşteri talepleri alınmakta ve bu kanallara odaklı ekipler ile müşteri talepleri ele alınarak müşteri memnuniyeti sağlanmaya çalışılmaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan bir tanesi de müşteri memnuniyeti için müşteriye beklentilerinin ötesinde bir hizmet sunulması, müşterinin şikâyeti ile başlayan süreçte teşekkür edebilmesi için iletişim sürecinin müşteri nezdinde fark yaratması gerekliliğidir. Müşteri memnuniyeti alanında öne çıkan modellerden bir tanesi olan Kano modelinde de müşterinin tatmin olmasının ardında “heyecan yaratan, heyecan veren bir hizmet” sunulması anlatılmıştır (Delice ve Güngör, 2008, s.2-3). Kano modeline göre müşterinin firmadan ürün ve hizmet ile ilgili bir beklentisi vardır ve bu beklentinin sadece beklenen seviyede karşılanması sonucunda müşteride teşekkür ile sonuçlanan bir memnuniyet seviyesine erişilememektedir. Firmaların müşterinin beklentisinden ötede bir hizmet ya da ürün sunması, müşteriyi firmaya teşekkür edecek kadar yüksek bir memnuniyet seviyesine taşımaktadır. Araştırmada müşteri temsilcilerinin aktarımlarında, müşteriye kendisinin özel hissettirilmesi, dahili numaranın her zaman ulaşabilmesi için paylaşılması, müşteri ile empati kurulması, samimi bir iletişim dili kullanılması gibi başlıklar müşteri teşekkürüne ulaşmak için önemli noktalar olarak aktarılmıştır.

Müşterilerin firmaya teşekkür edecek seviyede memnun olmasının ardında, Servqual ölçeğinde de yer alan başlıklar ile eşleşen ve birbirini destekleyen sonuçlar bu araştırmada elde edilmiştir. Servqual ölçeğine göre, müşteriye vadedilen ürün ve hizmetin güvenilir olması, müşteri ile empati kurulması, müşteriye bireysel ilgi gösterilmesi, çalışanların bilgili olması, müşteriye doğru bilgiler verilmesi, müşteri temsilcilerinin müşteriye yardımcı olma isteği, kibarlığı, çözüm sunma hızı ve becerisi başlıkları memnuniyet sağlamak için iletişim yönetiminde öne çıkan başlıklardır (Parasuraman, vd., 1988). Araştırmada da hem görüşmeler esnasında hem de incelenen taleplerde müşterilerin memnun olması ve şikayetlerinin müşteri teşekkürüne dönüşebilmesi için Servqual ölçeği ile benzerlik gösteren iletişim yönetimi öğeleri ortaya koyulmuştur.

Araştırmanın nitel bölümünde Servqual ölçeğinde yer alan ve müşteri memnuniyeti için önemli unsurlar olarak tanımlanan başlıklar ile benzeşen sonuçlara bakıldığında; empati kurma, müşteriye anlama, samimi iletişim kurma, müşterinin profiline göre davranma, robotlaşmamış bir iletişim dili kullanma, görüşmeye etkili bir açılış ile başlama, müşteride güven uyandırma, müşteriye kendisini özel hissettirme, şikâyetin tekrarlanmaması için aksiyonlar alma ve aldırma olarak temalar oluşmuştur. Bu temalar müşteri temsilcileri gözünde müşteriden teşekkür alabilmek için gerekli iletişim unsurlarıdır.

Müşteri temsilcileri, müşteri ile görüşmeye etkin bir açılış ile enerjik bir ses tonu ile kendini tanıtarak ve nereden aradığını söyleyerek başlamanın önemli olduğunu vurgulamışlardır. Müşterinin şikayetini anlamanın, anladığını da müşteriye hissettirmenin öneminden bahsetmişlerdir. Süreç içerisinde müşteriye bilgi vermenin, şikayetini ilgili departmanlara iletmenin, doğru çözümleri uygulamanın müşteride güven uyandırdığına değinmişlerdir. Müşterinin kendisini özel hissetmesi, samimi bir iletişim dili ile müşterinin yaşadığı duyguyu anladığını ifade etmenin müşteride memnuniyet yarattığı vurgulanmıştır.

Yöneticiler ile yapılan odak grup görüşmesinde de yukarıdaki konulara ek olarak çalışanların yetkilendirilmesinin müşteri şikayetlerinin çözümünde önemli olduğunun altı çizilmiştir. Çalışanların inisiyatif alabilmesinin, müşteri memnuniyeti için hızlı aksiyon alabilmesinin, müşteri temsilcilerinin bazı konuları yöneticilerine sormadan hızlıca yanıtlayabilmesinin ve sonuçlandırabilmesinin müşteri memnuniyeti için etkili olduğu ve müşteride güven uyandırdığı aktarılmıştır.

Araştırmanın nitel bölümünde “müşteri teşekkürü” kavramı bir tema olarak katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. İncelenen kuruluştaki müşteri teşekkürü üst yönetimden en alt seviyeye kadar hedeflerde, performans göstergelerinde, vizyon ve misyonda yer alacak şekilde bir kurum kültürü haline getirilmiştir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için müşteri teşekkürü bir ölçüm aracı olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada da şikâyet ile başlayıp teşekkür ile sonuçlanan talepler incelenerek bu süreçte iletişim yönetimine dair bir model ortaya koyulmuştur. Müşteri temsilcilerinin iletişim ve yetkinliklerinin yanında, süreçlerin, sistemlerin, kurumsal iletişimin, ekipler arası uyum ve koordinasyonun, çalışanların katılımının ve yetkilendirilmesinin sürece etkisi olduğu ve müşteri teşekkürünü etkilediği ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmanın nicel bölümünde ise şikâyet ile başlayıp teşekkür ile sonuçlanan müşteri talepleri incelenmiş ve iletişimin yönetiminde etkili olduğu düşünülen konuların bu örnekleme ne seviyede yer aldığına bakılmıştır. Müşteri temsilcilerinin iletişimi ve yetkinliklerinin önemi müşteri memnuniyetini ve hizmet kalitesini ölçen Servqual gibi ölçeklerde de önemli bir boyut ve inceleme alanı olarak yer almaktadır (Parasuraman vd., 1985). Ghobadian vd.'ye göre firmalarda çalışanların bilgi sahibi olması, nezaketli davranması, müşteride güven uyandırabilmesi ve yetkin olması müşteri memnuniyeti için önemlidir (Ghobadian vd., 1994, s.52).

Araştırmanın nicel bölümü için, alanyazına katkı sunacak bir inceleme formu geliştirilmiştir. Müşteri şikâyetlerinin müşteri teşekkürüne dönüştürülmesi sürecinde yürütülen iletişimi incelemek adına geliştirilen bu formda, örnek olay incelemesinin yürütüldüğü kurumun iletişim kalitesi formundan kaynak olarak yararlanılmıştır. Ayrıca alanyazında yer alan Servqual ölçeğinden, alanyazında yer alan müşteri iletişimi alanında yapılan çalışmalarda yer alan konulardan yararlanılmıştır. Bunlara ek olarak, örnek olay incelemesinin yürütüldüğü kurumda iletişim kalitesi alanında çalışan uzmanların forma dair görüşleri alınmıştır. Akademik danışmanların, iletişim alanında uzman akademisyenlerin de form üzerinde görüşleri alınarak içerik analizi formu oluşturulmuş ve araştırma için kullanılmıştır. Geliştirilen bu form iletişim sürecinin incelenmesine dair diğer çalışmalara da kılavuz olabileceği gibi araştırmanın bir örnek olay incelemesi olarak yürütüldüğü kurumda da iletişim kalitesi değerlendirme süreçlerinde kullanılabilecektir. Bu form ve araştırma sonunda elde edilen model önerisi, kuruluştaki çağrı merkezi iletişim eğitimlerinde, iletişim kalitesi değerlendirme süreçlerinde bir rehber olarak kullanılabilecektir. Ek-1'de yer alan içerik analizi formu, bu çalışmaya özgü olarak geliştirilmiş, hem kuruluştaki ve müşteri hizmetleri sektöründe kullanılmak üzere hem de alan yazına katkısı olması adına paylaşılmıştır.

Geliştirilen formun kullanıldığı bu çalışmada, 272 adet müşteri talebi, müşteri iletişim süreci açısından incelenmiştir. Nicel bölümde müşteri teşekkürü ile sonuçlanan çağrılarda müşteri temsilcilerinin etkili bir açılış yaptıkları görülmüştür. Müşteri temsilcileri büyük oranda kendilerini tanıtmış, nereden aradıklarını söylemiş, müşterinin uygunluğunu sormuşlardır. Müşteri temsilcilerinin görüşmeler esnasında şikâyeti kabul ettikleri ve müşterinin söylemlerine karşı çıkan ifadeler kullanmadıkları görülmüştür. Müşteri temsilcileri müşterilerin şikâyetleri için takipçi olmuş, süreci uçtan uca takip etmiş, ilgili birime şikâyeti aktarmışlardır.

Nicel bölümde elde edilen bulgulardan bir tanesi müşteri temsilcilerinin incelenen 272 talebin 133 tanesinde şikâyet sebebiyle firmanın duyduğu üzüntüyü dile getirmemesidir. Araştırmanın nitel bölümünde yer alan odak grup görüşmelerinde ise müşteri temsilcileri müşterinin yaşadığı sorundan duydukları üzüntüyü dile getirmenin müşteride empati duygusu yarattığını ve müşteride olumlu bir etkisi olduğunu paylaşmışlardır. Nitel bölümde vurgulanan bu durumun nicel bölümde görülmemesi bir nitel ve nicel bölümde yapılan inceleme arasında farklılaşan bir durum olarak ortaya koyulmuştur.

İncelenen çağrılarda müşteri temsilcilerinin müşteri ile olan iletişimde sıcak ve güven uyandıran bir iletişim kurup kuramadıklarına dair bir inceleme yapılmıştır. Müşteri temsilcileri odak grup görüşmelerinde sıcak ve güven uyandıran iletişim kurmanın şikayetleri teşekküre dönüştürmek için en önemli adımlardan biri olduğunu vurgulamışlardır. Kurulda yöneticilerin de müşteri temsilcilerinden bu doğrultuda bir iletişim dili kullanma beklentileri vardır. Kurum, iş başı eğitimlerinde zorunlu bir eğitim olarak iletişim yöntemleri eğitimini tüm çalışanlara planlamaktadır. Çalışanların iletişim kalitesi değerlendirmelerinde %35 ağırlıkta sıcak ve güven uyandıran iletişim kurma başlığı bir performans göstergesidir. Bu nedenle, incelenen çağrılarda da müşteri temsilcilerinin sıcak ve güven uyandıran bir iletişim kurmaları beklenmiştir. Sıcak ve güven uyandıran iletişim kurma bölümünde müşteri temsilcisinin müşteriyi etkin bir şekilde sabırla dinlemesi, müşterinin sorularına net yanıtlar vermesi, müşterinin değerli olduğunu hissettirmesi ve sorunu ile ilgilenmesi, etkin bir diksiyonla anlaşılabilir bir şekilde konuşması, bilgi verirken ve bilgi talep ederken olumlu ifadeler kullanması, olumsuz cümlelerden kaçınması, her zaman ulaşılabilir olduğunu söylemesi, son olarak da sıcak ve enerjik bir ses tonu ile konuşması başlıkları değerlendirilmiştir. Müşteri temsilcilerinin bu başlıklara dikkat edecek şekilde bir görüşme yapmalarının teşekkür almaları için önemli olduğu düşünülmektedir. İncelemede de bu başlıklarda 5 puan üzerinden ağırlıklı ortalama puanı ile 4,60 puan ile müşteri temsilcilerinin 272 görüşmede büyük oranda sıcak ve güven uyandıran bir iletişim kurdukları görülmüştür. Kısacası alanyazın, odak grup görüşmeleri ve nicel incelemede birbirini destekleyecek şekilde müşteri temsilcilerinin müşteriler ile görüşmelerinde samimi, sıcak ve müşteride güven uyandıran bir iletişim kurmasının müşteri şikayetini teşekküre dönüştürmede oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Tüm bulgular ve elde edilen sonuçlar ortaya koyulduğunda, araştırmanın bir sonucu olarak, müşteri şikayetlerinin müşteri teşekkürüne dönüştürülmesi sürecinde hem müşteri temsilcilerinin hem de kuruluşun dikkate alması gereken iletişim yönetimi modeli aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.



Tablo 5.1. Müşteri şikayetlerinin müşteri teşekkürüne dönüştürülmesinde iletişimin yönetimi modeli

Etkin açılış	Şikayeti Kabul Etme	Şikayeti İnceleme, İlgili Birim ile Paylaşma, Çözülmesini Sağlama	Sonucu Müşteriye Bildirme	Sıcak ve Güven Uyandıran İletişim Kurma
Müşteri temsilcisinin kendisini tanıması	Şikayetçinin yaşadığı mağduriyet için firmanın duyduğu üzüntünün dile getirilmesi	Müşteri temsilcisinin şikayeti incelemesi ve ilgili birime aktarması	Müşteri temsilcisinin ilgili tüm birimler tarafından şikayetin çözümü için gerekli çalışmanın başlatıldığını söylemesi	Müşteri temsilcisinin şikayetçiyi sabırla dinlemesi
Müşteriye neden aradığını ve nereden aradığını söylemesi	Şikayetçinin söylediklerine karşı çıkan ifadeler kullanılmaması	Müşteri temsilcisi şikayetin çözümü için takipçi olması	Müşteri temsilcisinin; ürün değişimi, para iadesi, hediye çekli gibi aksiyonlar alınacaksa son durum ile ilgili şikayetçiye bilgi vermesi	Müşteri temsilcisinin şikayetçinin sorularına net yanıt vermesi
Görüştiği kişiyi teyit etmesi	Şikayetin en kısa sürede incelenip tekrar iletişime geçileceğinin belirtilmesi		Şikayete konu olan durum şirketin süreçlerine ve tırnalarına göre normal ve kriterler dahilinde ise şikayetçiye bu durumu açık ve anlaşılır bir biçimde anlatılması	Müşteri temsilcisinin sıcak ve enerjik iletişim kurması
Müşterinin görüşme için müsait olup olmadığı sorması			Müşterinin şikayetine konu olan durumun çözülmesi	Müşteri temsilcisinin, şirket için her müşterinin ve müşteri şikayetinin değerli olduğunu hissettirmesi
Müşteri uygun değil ise daha sonra arayabileceğini söyleyerek uygun bir zaman dilimi sorması			Müşterinin özel bir durumu varsa (doğum günü, ölüm, hastalık vb.) Müşteri temsilcisinin buna ihtifacın bir yaklaşım sergilemesi	Müşteri temsilcisi, müşteriye bilgi verirken ve bilgi talep ederken olumlu ifade kullanması
				Müşteri temsilcisinin ulaşılabılır olduğu hissini vermesi
Ekipler Arası İletişimin ve Bilgi Akışının Güçlü Olması				
Çalışan Katılımının ve Yetkilendirmesinin Sağlanması				
Şikayet Yönetim Sürecinin Geliştirilmesi, Gözden Geçirilmesi & İyileştirme Planları, Şikayetlerin Tekrarlamaması				

5.2. Öneriler

5.2.1. Araştırmacılara yönelik öneriler

1. Araştırma; şikâyet ile başlayıp teşekkür ile sonuçlanan durumlarda iletişimin yönetimine dair bir model ortaya koyabilmek adına, Türkiye’de tüketici elektroniği sektörünün lider firmalarından bir tanesinin müşteri hizmetleri genel müdürlüğünde yapılan görüşme, odak grup görüşmeleri ve nicel analizler yardımı ile yürütülmüştür. Araştırmanın yapıldığı kuruluş, tüketici elektroniği sektöründe Türkiye’nin ihracat lideridir, Türkiye’nin de bilinen en büyük tüketici elektroniği firmalarından bir tanesidir. Kuruluş bir teknoloji firmasıdır. Araştırma, tüketici elektroniği sektöründe müşteri ilişkilerinde iletişim yönetimini incelediği için bu sektöre özgü örnekler ve durumlara yer verilmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, aynı konunun farklı sektörlerdeki uygulamaları incelenebilir. Sektörel farklılıklar bu sayede ortaya koyulabilir ve karşılaştırmalar yapılabilir.

2. Kuruluş kendi bünyesinde, kendi lokasyonunda konumlanan ve kendi çalışanlarından oluşan bir çağrı merkezine sahiptir. Müşteri hizmetleri operasyonunu, fabrikaları ile aynı lokasyonda yer alan kurum içi (inhouse) bir çağrı merkezi aracılığı ile yürütmektedir. Çağrı merkezi sektörü incelendiğinde ise birçok firmanın dışarıdan çağrı merkezi hizmeti satın alabildiği (outsourcing) ve müşteri ilişkilerini bu şekilde yönettiği görülmüştür. Araştırma, kurum içi çağrı merkezinde müşteri şikâyetlerinin teşekkür dönüşme sürecinde iletişimin yönetimini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, çağrı merkezinin dışarıdan hizmet alımı (outsourcing) yapıldığı durumlarda iletişimin yönetiminin farklılaşıp farklılaşmayacağı da bir araştırma konusudur. Bu alanda araştırma yapan diğer araştırmacıların kurum dışı bir çağrı merkezi (outsourcing) ile müşteri ilişkilerinin yönetildiği durumlarda iletişimin yönetiminin nasıl farklılaşacağını karşılaştırmalı olarak ortaya koyduğu yeni araştırmalar yapılabilir.

3. Araştırmada, şikâyet ile başlayıp teşekkür ile sonuçlanan durumlarda iletişimin yönetimi incelenmiştir. Diğer taraftan, şikâyetin memnuniyet ya da teşekkür ile sonuçlanmadığı, sürecin olumsuz sonlandığı durumlarda iletişimin nasıl yönetildiği ise ayrı bir araştırma konusudur. Bu konu da incelenerek memnuniyet ve memnuniyetsizlik durumlarında iletişimin yönetimindeki farklılıklar yeni bir araştırma ile ortaya koyulabilir.

4. Araştırmanın yürütüldüğü kuruluş, şikâyet yönetimi süreci ile ve müşteri teşekkürleri ile Şikayetvar ve diğer kurumlardan birçok ödülleri almış bir firmadır. Dolayısıyla, müşteri memnuniyeti, müşteri teşekkürleri ve şikâyet yönetimi alanında tecrübeli, sistemli, iyi uygulama örneği olabilecek bir kuruluştur. Müşteri hizmetleri alanında kalite ölçümleri sistemli yapılan, prosedürlerin talimatların oluşturulduğu, kurumsal iletişimin sistematik olduğu ve gelişmiş olduğu bir kuruluştur. Araştırma bu kuruluştaki yürütülen modeli ortaya koymaya çalışmıştır ancak daha küçük ölçekli, bu boyutta bir müşteri hizmetleri olmayan, çağrı merkezi bu seviyede gelişmiş olmayan farklı firmalarda yapılan bir araştırmada iletişimin yönetimi bağlamında farklılıklar incelenebilir. Daha küçük ölçekli firmalar ile büyük firmalardaki yapının karşılaştırması yapılabilir. Kuruluşun kurumsallaşmasının, sistemlerin, teknolojinin, kurumsal yapının iletişim süreçlerine etkisi ve müşteri teşekkürlerine etkisi incelenebilir.

5. Araştırmada Şikayetvar kanalından iletilen müşteri şikayetleri içerisinde teşekkür ile sonuçlanan şikayetler seçilerek bir inceleme yapılmıştır. Bu süreçte iletişim kanalının etkisini inceleyebilmek adına farklı kanallardan yürütülen iletişim sürecinin incelemesi ayrı bir araştırma konusu olabilir. Örneğin yazılı kanaldan, chat ile ya da mail ile yürütülen iletişim süreci ayrıca ele alınabilir. İletişim kanallarının farklılaşmasının iletişimin yönetimine nasıl etkisi olduğu ayrıca incelenebilir.

6. Araştırma Türkiye’de yürütüldüğü için çalışanlar ve müşteriler Türkiye’de yaşayan kişilerden oluşmaktadır. Şikayetler ve teşekkürler de yine Türkiye’de yaşayan kişilerin şikâyet ve teşekkürleridir. Müşteri temsilcilerinin de tamamı Türkiye’dedir. Yeni araştırmalarda, şikâyet ile başlayıp teşekkür ile sonuçlanan durumlarda iletişimin yönetiminin farklı kültürlerde nasıl yürütüldüğü, kültürel farkların neler olduğu farklı bir araştırma konusu olabilir. Kültürel öğelerin bu süreçte etkisi de yeni bir araştırmada incelenebilir.

5.2.2. Uygulayıcılara yönelik öneriler

1. Kuruluştaki müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi ve müşteri şikayetlerini yönetmek için birden fazla farklı ekibin süreçlerde birlikte çalıştığı görülmüştür. Ekipler arası karar ve uygulamalarda paralellik sağlanması, görev ve sorumlulukların net tanımlanması, aynı vizyon ve hedefler ile hareket edilmesi önemlidir. Kuruluşun uygulamalardaki birliği sağlamak adına

prosedür ve çeşitli araçlar ile kurumsal iletişim sürecini sistematik hale getirmesi kuruluşlara bir öneri olarak sunulabilir.

2. Çağrı merkezi çalışanları, müşteri şikayetlerini ilk adımda karşılayan ve müşteri ile direkt temas halinde olan kişilerdir. Araştırmada, müşteri temsilcilerinin ve çağrı merkezi çalışanlarının karar süreçlerine dahil edilmesinin ve geri bildirimlerinin alınmasının süreçlerin gelişmesine ve müşteri memnuniyeti bağlamında iyileştirmeler yapılmasına katkısının büyük olacağı görülmüştür. Bu nedenle tüm çalışanların karar süreçlerinde yer alması, görüş bildirmesi hem çalışanlarının iş tatmini hem de müşteri memnuniyeti için etkili olduğu söylenebilir. Kuruluşların çalışanların karar süreçlerine katılımını desteklemesi, öneri platformları ile fikirlerini ve geliştirme tespitlerini alabilecek ortamlar oluşturmaları uygulayıcılara öneri olarak sunulabilir.

3. Kuruluşta çağrı merkezi içerisinde de birçok ekibin rol aldığı, müşteri taleplerinin farklı ekiplerin sürece teması ile yürütüldüğü görülmüştür. Çok sayıda kişinin hizmet verdiği böyle süreçlerde, kişiler arası kalibrasyonun sağlanması, ekipler arası uyumun sağlanması için kritik konuların eğitimler ve bilgilendirmeler ile çalışanlara aktarılması bir öneri olarak sunulabilir. Örneğin, müşteri memnuniyeti için tüm çalışanların uyması gereken kritik kuralların, kalite kurallarının, önemli bilgilerin aktarıldığı eğitimler, sık geri bildirimler, ekipler ve kişiler arası kalibrasyon için sıklıkla yürütülebilir.

4. Müşteri temsilcilerinin gün içerisinde çok sayıda müşteri şikâyetine, müşteri talebine maruz kalması sebebiyle duygusal olarak yoğun emek içeren bir çalışma ortamında yer aldıkları görülmüştür. Müşteri temsilcileri için duygusal emek yoğun olan bu ortamda, motivasyonlarının düşmemesi, iş tatminlerinin sağlanması için yöneticiler tarafından desteklenmeleri, çeşitli takdir mekanizmaları ile iş tatmini ve bağlılıklarının artırılması kritik önem taşımaktadır. Mutlu müşteriler için öncelikle mutlu çalışanlara sahip olmak gerekmektedir. Bu nedenle uygulayıcıların müşteri memnuniyeti için öncelikle çalışan memnuniyetine de odaklanmasının önemli olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aiken, L. R. (2000). *Psychological Testing and Assessment*. Boston: Allyn and Bacon.
- Allan J. K. ve Philip J. K. (2014). Word of mouth and social media, *Journal of Marketing Communications*, 20:1-2, 2-4.
- Anastasi, A. ve Urbina, S. (1997). *Psychological Testing*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Andreassen, T. W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J. R., Edvardsson, B. ve Colurcio, M. (2016), Linking service design to value creation and service research, *Journal of Service Management*, Vol. 27 No. 1, ss. 21–29.
- Barış, G. (2006). *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Barlow J. ve Moller C. (2009). *Her Şikâyet Bir Armağandır*. (Çev: G. Bilgili). Rota Yayınları.
- Başaran, E. Y. (2015). *Bireysel bankacılıkta müşteri ilişkileri ve servis mükemmeliyeti sağlanmasında insan faktörü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1).
- Bell S., Mengüç B. ve Stefani S.L. (2004). When Customer Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints, *Academy of Marketing Science Journal*, Vol.32, 112.
- Bitner M.J., Booms B. H. ve Tetreault M.S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavourable Incidents. *Journal of Marketing*, c.54 January, 71 – 84.
- Bitner M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, s.56, 57-71.
- Bordoloi, S. K. (2004). Agent recruitment planning in knowledge-intensive call centers. *Journal of Service Research*, 6, 309–323.

- Boshoff, C. ve Gray, B. (2004). The relationships between service quality, customer satisfaction and buying intentions in the private hospital industry. *South African Journal of Business Management*, 35(4), 27-37.
- Burgers, A., Ruyter, K. D., Keen, C., ve Streukens, S. (2000). Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: A scale-development study. *International Journal of Service Industry Management*, 11, 142–161.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32.
- Chicu, D. (2015). *Employees and customers in call centres: confirmatory and exploratory study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Universitat Rovira I Virgili: Reus.
- Clinton, A. ve Wellington, T. (2013). A Theoretical Framework of Users' Satisfaction/Dissatisfaction Theories and Models. *2nd International Conference on Arts, Behavioral Sciences and Economics Issues*, (ICABSEI'2013), 48-53.
- Cook, L. D. and Kamalodeen, V. J. (2019). Mixed Methods Case Study Research. <https://www.youtube.com/watch?v=oxsW0chiBaw> (Erişim Tarihi: 01.08.2023).
- Creswell, J. W. (2002). *Educational Research, Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L. ve Hanson, W. E. (2003). Advanced Mixed Methods Research Designs. In A. Tashakkori ve C. Teddlie (Eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative and mixed methods approaches*. London and Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. H. (2014) (5th Edition). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New York, NY: Pearson
- Creswell, J. W. ve Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

- Cronin, J. ve Taylor, S. (1992). “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”. *Journal of Marketing* 56, 55-68.
- Çağlar Çetinkaya, N. & Kartal, C. (2022). Factors Affecting Consumers' Continuance Intention Online Home Appliances Under The Expectation Confirmation Model. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2) 483-495.
- Çağrı Merkezleri Derneği (2021). 2021 Türkiye Çağrı Merkezi Pazar Araştırması. <https://www.cagrimerkezleridernegi.org/Public/Upload/Catalog/XUII6S6IE7UO2HS.pdf> (Erişim Tarihi: 30.31.2023)
- Davis, M. (1983). Measuring Individual Differences in Empathy. Evidence for a Multidimensional Approach, *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (1), 113-126.
- Day, R. L. (1984). Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction. *Advances in Consumer Research Vol. 11*. Provo, UT: Association for Consumer Research, 496-499.
- D’Cruz, P., ve Noronha, E. (2008). Doing emotional labour: The experiences of Indian call centre agents. *Global Business Review*, 9, 131–147.
- Delice, E. K., Güngör, Z. (2008). Müşteri isteklerinin sınıflandırılmasında kano model uygulaması. *Akademik Bilişim Dergisi*, Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi.
- Demir, D. (2022). *Havalimanı Hizmet Kalitesinin Servqual Modeli ile Ölçülmesi ve Değerlendirme Sorularının Apriori Algoritması ile İlişki Analizi*. Yüksel Lisans Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Demirkan, G. (2015). *Lojistik işletmelerde müşteri ilişkileri yönetiminde algılanan hizmet kalitesinin marka sadakati üzerine etkisi ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı.
- Dienfendorff, J.M., Croyle, M.H. ve Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Dorman, C., ve Zijlstra, F. R. H. (2003). Call centres: High on technology—High on emotions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 305–392.

- Edie, D. (2005). Emotions: from ‘ugly duckling’ via ‘invisible assert’ toward an ontological reframing, Ashkanasy N.M., Hörtel, C.E.J. & Zerbe W.J. (Ed), *Emotions in Organizational Behavior* içinde (31), New Jersey: LEA.
- Erkan, İ. (2016). *The Influence of Electronic Word of Mouth in Social Media on Consumers’ Purchase Intentions*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Londra: Brunel Üniversitesi.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli. *İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, Cilt 34 Sayı:1, 7-25.
- Etezadi, F. (2016). *Müşteri algı değeri ile müşteri sadakati üzerindeki kişiselleştirilmiş müşteri hizmetlerinin etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Folkes V. S. (1988). Recent Attribution Research in Consumer: A Review and New Directions. *Journal of Consumer Research*, Cilt: 14 Sayı: Mart, 548 -565.
- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F.V., Krishnan, M.S. (2006). Customer satisfaction and stock prices: high returns and low risk. *Journal of Marketing*, 70 (January), 1-14.
- Galeeva, R.B. (2016), SERVQUAL application and adaptation for educational service quality assessments in Russian higher education, *Quality Assurance in Education*, Vol. 24 No. 3, ss. 329–348.
- Garvin, D.A. (1983). Quality on the Line. *Harward Business Review*. 65-73.
- Ghobadian, A. vd. (1994). Service Quality Concepts And Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (9), 43-66.
- Goldenberg, J., Libai, B. ve Muller, E. (2001). Talk of the Network: A Complex Systems Look at the Underlying Process of Word-of-Mouth. *Marketing Letters*, 12(3), 211–223.
- Grandey, A. (2003). When ‘the show must go on’: surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96.

- Gülcan, C. (2021). Nitel Bir Veri Toplama Aracı: Odak (focus) Grup Tekniğinin Uygulanışı ve Geçerliliği Üzerine bir Çalışma. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-Dergisi*. Cilt: 4 Sayı: 2, 94-109. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1528593> (Erişim Tarihi: 12.02.2022).
- Gürbüz, S ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (3. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Güryıl, H. B. (2017). *Şikâyet yönetiminin müşteri memnuniyeti üzerine etkisi: Filo araç kiralama sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Han, S. ve Baek, S. (2004). Antecedents and Consequences of Service Quality in Online Banking: An Application of the SERVQUAL Instrument. *Advances in Consumer Research*, 31, 208-214.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York: Wiley
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G. ve Gremler, D.D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*, Cambridge: Harvard University Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Homburg C. ve Fürst A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach. *J Mark* 69(3): 95–114.
- Hovland, C., O. Harvey ve M. Sherif (1957). Assimilation and contrast effects in reaction to communication and attitude change. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55(7), 244-252.

- Hoyer, W. D., MacInnis, D. J., Pieters, R., Chan, E., & Northey, G. (2021). *Consumer Behaviour* (2. baskı). Cengage Learning Australia.
- Hui M.K. ve Au K. (2001). Justice Perceptions of Complain Handling: A Cross Cultural Comparison Between Prc and Canadian Customers. *Journal of Business Research* 52, 161-172.
- Hunt, H. K., ve Day, R. L. (1977). Consumer satisfaction, dissatisfaction, and complaining behavior. *Bloomington: Dept of Marketing, School of Business, Indiana University*.
- İlic, D.K. (2016). Örgütsel hayatın irrasyonel yönleri: psikanalitik yaklaşımlar ile örgütlerin teşhisi. *Ege Strategic Research Journal*. 7(1): 17 – 37.
- Jacob J. ve Jaccard J. (1981). The Sources, Meanings And Validity Of Consumer Complaint Behaviour. *A Psychological Analysis, Journal of Retailing*, Vol.57, No.3, 5.
- Jain, S. K. ve Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: SERVQUAL Vs. SERVPERF Scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-37.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kazmerova, E. (2014). *Günlük fırsat sitelerinde müşteri tercihi, memnuniyeti ve sadakatini etkileyen faktörler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Kerem, E., Fishman N, ve Ruthellen J. (2001), The Experience of Empathy in Everyday Relationships: Cognitive and Affective Elements, *Journal of Social and Personal Relationships*, 18 (5), 709-729.
- Khalifa A.S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Manag Decis* 42(5): 645–666.
- Kılınç, D.K. (2011). Örgütsel hayatın irrasyonel yönleri: psikanalitik yaklaşımlar ile örgütlerin teşhisi. *Ege Strategic Research Journal*, 7(1):17 – 37.
- Kırıktas, F. D. (2010). *Etkin müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri memnuniyetine yansımaları "Garanti Bankası Müşteri Hizmetleri"*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.

- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., ve Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Kocabaş, İ. (2017). Çağrı Merkezi Müşteri Temsilcisinin İmajının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1.
- Kohen, A. (2002). Çağrı merkezleri: yararları ve bileşenleri.
<http://www.uni-tr.com/cagri-merkezleri-yararlari-ve-bilesenleri/> (Erişim Tarihi: 11.01.2023).
- Korczynski, M., ve Ott, U. (2004). When production and consumption meet: Cultural contradictions and the enchanting myth of customer sovereignty. *Journal of Management Studies*, 41, 576–599.
- Kozak, M. (2007). Turizm sektöründe tüketicilerin şikâyetlerini bildirme eğilimleri. Yönetim ve Ekonomi, 14 (1), *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-17.
- Krueger, R. A. ve Casey, M. A. (2015). Focus Group Interviewing Research Methods. University of Minnesota. <https://richardakrueger.com/focus-group-interviewing/> (Erişim Tarihi: 05.04.2020)
- Kurşunluoğlu, E. (2011). *Perakendecilikte müşteri hizmetleri yolu ile müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratılması: İzmir ilinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Ladhari, R. (2009), A review of twenty years of SERVQUAL research, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1 No. 2, ss. 172–198.
- Larivet, S. ve Brouard, F. (2010). Complaints Are a Firm's Best Friend. *Journal of Strategic Marketing*. Vol: 18, No:7, 537- 551.
- Lovelock C. H. ve Lauren K. W. (1999). *Principles Of Services Marketing and Management*, Prentice Hall, New Jersey.

- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*. New York: Sage.
- Mattila A. ve O'Neill J.W. (2003). Relationships between Hotel Room Pricing, Occupancy, and Guest Satisfaction: A Longitudinal Case of a Midscale Hotel in the United States. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27 (3), 328-341, Sage Publications.
- Mattila A.S. ve Wirtz J. (2004). Consumer complaining to firms: the determinants of channel choice. *J Serv Mark* 18(2):147–155.
- Mayer D.M., Ehrhart M.G. ve Schneider B. (2009). Service attribute boundary conditions of the service climate-customer satisfaction link. *Acad Manag J* 52(5):1034–1050.
- McCollough M.A., Berry L., ve Yadav M. (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*. c.3, s. 2, 121-137.
- Meral, A.B. ve Baş, M. (2013). Türkiye’de Faaliyet Gösteren GSM Operatörlerinin Hizmet Kalitesi Bakımından Karşılaştırılması ve Uygulanan Rekabet Stratejileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 15(2), 41-70.
- Mertkan, Ş. (2015). *Karma Araştırma Tasarımı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Meshi, D., Turel, O., ve Henley, D. (2020). Snapchat vs. Facebook: Differences in problematic use, behavior change attempts, and trait social reward preferences. *Addictive Behaviors Reports*, 12(1), 100294.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, A. J. ve Feldman, D.C. (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. 40(2), 120-123.
- Murfett, U. (2013). Is Empathy Effective for Customer Service? Evidence From Call Center Interactions. *Journal of Business and Technical Communication*. 123-153.

- Naumann, E. (1995). *Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*. Idaho, USA: Thomson Executive Press.
- Naumann, E., Jackson, D.W. and Rosenbaum, M.S. (2001). How to Implement a Customer Satisfaction Program. *Business Horizons*, New York, USA, 37-46.
- Olson, J. ve Dover, P. (1979). Disconfirmation of consumer expectations through product trial. *Journal of Applied Psychology*: Vol.64, 179-189.
- Oktaý, E. , Akıncı, M., Karaaslan, A. (2012). Yol Analizi Yardımıyla Dersler Arasındaki Etkileşimin Araştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 3-4.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Oliver, R.L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research* Vol. XVII (November 1980), 460 – 9.
- Onwuegbuzie, A.J., Dickinson, W.B., Leech, N.L. and Zoran, A.G. (2009). A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research, *International Journal of Qualitative Methods*, 8(3), Sam Houston State University, Huntsville.
- Oral, L. ve S. Köse., (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 463-492.
- Otay, D. , Kırdar F.,Y. (2014). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.7/8, 293-308 <http://crmnedir.gen.tr/dokuman/16.pdf> (Erişim Tarihi: 29.04.2017).
- Özkan, Gülden. (2011). *Duygusal emek gerektiren mesleklerde, örgütsel iletişim doyumunun duygusal emeğe bağlı iş doyumuna etkisi: çağrı merkezlerinde bir uygulama örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 49(4), 41-50.
- Paul Rutter (2007). Turning Customer Complaints into Cash Opportunities, *Agency Sales Magazine*, 37, 2, 28.
- Petrick J.F. (2004). The Roles of Quality, Value, and Satisfaction in Predicting Cruise Passengers' Behavioral Intentions. *Journal of Travel Research*, 42 (4), 397-407, Sage Publications.
- Pontes, M. C. F., ve Kelly, C. O. (2000). The identification of inbound call center agents' competencies that are related to callers' repurchase intentions. *Journal of Interactive Marketing*, 14, 41-49.
- Robbins S. P. (2000). *Organizational Behaviour*. Upper Stadlle River. Prentice Hall. New Jersey.
- Rotar, L., Kozar, M. (2017). The Use of the Kano Model to Enhance Customer Satisfaction. *Organizacija*, Volume 50, 339-35.
- Schoonenboom, J., Johnson, R.B. (2017). How to Construct a Mixed Methods Research Design. *Köln Z Soziol*, 69 (Suppl 2), 107-13.
<https://offcampus.anadolu.edu.tr:2206/10.1007/s11577-017-0454-1>
- Smith, A. (2006), Cognitive Empathy and Emotional Empathy in Human Behavior and Evolution, *The Psychological Record*, 56 (1), 3-21.
- Silverman, G. (2007). *Ağızdan Ağıza Pazarlama: Dünyanın En Güçlü Pazarlama Yönteminin 28 sırrı*, (Çev: E. Orfanlı), İstanbul : MediaCat Kitapları.
- Simons, H. (2009). Case study research in practice. London: Sage
- Singh, J. and Pandya, S. (1991). Exploring the Effects of Consumers' Dissatisfaction Level on Complaint Behaviours. *European Journal of Marketing*, 25, 7-21.
<https://doi.org/10.1108/EUM00000000000621>
- Soutar, G. ve McNeil, M. (1996), Measuring service quality in a tertiary institution, *Journal of Educational Administration*, Vol. 34 No. 1, ss. 72-82.

- Swanson S. R. ve Kelley S. W. (2001). Service Recovery Attributions and World of Mouth Intentions. *European Journal of Marketing*. C. 35,1/2.
- Tan, A. H. T., Muskat, B., ve Johns, R. (2019). The Role of Empathy in the Service Experience. *Journal of Service Theory and Practice*, 1-40.
- Tassembeo, A. (2016). *Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının müşteri memnuniyeti ve sadakatine etkileri: Telekomünikasyon sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi.
- Tellis, W. (1997). Introduction to Case Study. The Qualitative Report, Volume 3, Number 2, July. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.
- Terry G. V. (1997). Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs. *Americal Society for Qualit*, 44-60.
- Tronvoll, B. (2012). A dynamic model of customer complaining behaviour from the perspective of service-dominant logic. *European Journal of Marketing*. 46. 284-305.
- Türk Dil Kurumu.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58f8c2b0377b75.70262940 (Erişim Tarihi: 19.04.2020)
- Türk Standartları Enstitüsü. (2006). *TS ISO 10002. Kalite Yönetimi- Müşteri Memnuniyeti-Kuruluşlarda Şikâyetlerin Ele Alınması İçin Kılavuz Bilgiler*.
- Türkiye İhracatçılar Meclisi. (2022). *Türkiye'nin ilk 1000 İhracatçısı*. İstanbul.
- Tütüncü Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatminin Ölçülmesi*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Umasuthan, H., Park, O. and Ryu, J. (2017), "Influence of empathy on hotel guests' emotional service experience", *Journal of Services Marketing*, Vol. 31 No. 6, ss. 618–635.

- Vavra, T.G. (1997). Improving your measurement of customer satisfaction: a guide to creating, conducting, analysing, and reporting customer satisfaction measurement programs, *American Society for Qualit.* 45.
- Vaynerchuk, G. (2011). *The Thank You Economy*. Harper Business.
- Westbrook, R. A. (1980). Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products. *Journal of Consumer Research*, 7(1), 49–54.
- Wilson, A., V. Zeithaml, M. J. Bitner, D. D. Gremler. (2016). *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across The Firm*. (3rd edition.). London: McGraw Hill Education.
- Wreden, N. (2005). *Profit Brand: How to Increase Profitability, Accountability & Sustainability of Brand*. Kogan Page.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 5. Baskı, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Yu, E. ve Sangiorgi, D. (2018), Service design as an approach to implement the value cocreation perspective in new service development, *Journal of Service Research*, Vol. 21 No. 1, ss. 40–58.
- Yüksel, A. N. (2020). Nitel bir araştırma tekniği olarak: görüşme. *International Social Science Studies Journal*, Vol:6, Issue 56, 547-552.
- Yüksel A. ve Yüksel F. (2008). *Customer Satisfaction Theories: A Critical Review. Tourist Satisfaction and Complaining Behaviour* (Derleyen: Yüksel A.) Nova Science Publishers: New York.
- Zainal, Z. (2007). Case Study as a Research Method. “Jurnal Kemanusiaan” University of Malaysia. Vol. 9. <https://core.ac.uk/download/pdf/11784113.pdf> (Erişim Tarihi. 02.08.2023).
- Ziethaml, V. (1987). *Defining and Relating Price, Perceived Quality and Perceived Value*. Report No: 87-101. Cambridge, M.A: Marketing Science Institute.

Zeithaml V.A. (2000). Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *J Acad Mark Sci* 28(1): 67–85

Zeithaml V. A. ve Bitner M.J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* 2nd Edition. McGraw Hill: USA

http 1- <http://www.sikayetvar.com.tr> (Erişim Tarihi: 21.04.2020).



EKLER

EK- 1. İçerik Analizi Formu

MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN MÜŞTERİ TEŞEKKÜRÜNE DÖNÜŞTÜRÜLMESİ SÜRECİNDE İLETİŞİMİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

İÇERİK ANALİZİ FORMU

Şikâyet Numarası:

Memnuniyet Puanı:

Net Promoter Score (NPS):

Ana Tema	Alt Sorular	Evet	Hayır	İlgisiz	Notlar
1. AÇILIŞ	1.1 Müşteri temsilcisi kendisini tanıttı mı?				
	1.2 Müşteri temsilcisi, müşteriye neden ve nereden aradığını söyledi mi?				
	1.3 Müşteri temsilcisi görüştüğü kişiyi (müşterinin kim olduğunu) teyit etti mi?				
	1.4 Müşteri temsilcisi, müşterinin görüşme için müsait olup olmadığını sordu mu?				
	1.5 Müşteri müsait değil ise daha sonra arayabileceğini				

	söyledi ve uygun zaman dilimi sordu mu?	
2. ŞİKAYETİ KABUL ETME (APOLOGY)	2.1 Müşteri temsilcisi, şikayetçinin yaşadığı mağduriyet için firmanın duyduğu üzüntüyü iletti mi?	
	2.2 Müşteri temsilcisi, şikayetçinin söylediklerine karşı çıkan ifadeler kullandı mı?	
	2.3 Müşteri temsilcisi, şikâyetin en kısa sürede incelenip müşteri ile tekrar iletişime geçileceğini belirtti mi?	
3. ŞİKAYETİ İNCELEME, PAYLAŞMA, ÇÖZÜLMESİNİ SAĞLAMA (FACILITATION)	3.1 Müşteri temsilcisi, şikâyeti inceledi ve ilgili birime aktardı mı?	
	3.2 Müşteri temsilcisi, şikâyetin çözümü için takipçi oldu mu?	
4. ŞİKAYET DEĞERLENDİRME SONUCUNU	4.1 Müşteri temsilcisi, ilgili tüm birimler tarafından şikâyetin çözümü için gerekli	

MÜŞTERİYE BİLDİRME (CREDIBILITY & REDRESS)	çalışmanın başlatıldığını söyledi mi?	
	4.2 Müşteri temsilcisi, ürün değişimi, para iadesi, hediye çeki gibi aksiyonlar alınacaksa son durum ile ilgili şikayetçiye bilgi verdi mi?	
	4.3 Şikâyeteye konu olan durum şirketin süreçlerine ve ürünlerine göre normal ve kriterler dahilinde ise şikayetçiye bu durumu açık ve anlaşılır bir biçimde anlattı mı?	
	4.4 Şikâyeteye konu olan durumun bir daha gerçekleşmeyeceğini garanti etti mi?	
	4.5 Herhangi başka bir problem olursa şikâyetin çözümü için hazır olduğunu hissettirdi, şikayetçinin güven duymasını sağladı mı?	

	4.6 Müşteri memnuniyetini dile getirdi mi?	
	4.7 Müşterinin şikayetine konu olan durum çözüldü mü?	
	4.8 Müşterinin özel bir durumu varsa (doğum günü, ölüm, hastalık vb.) Müşteri temsilcisi buna ithafen empatik bir yaklaşım sergiledi mi?	
(1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Nötr, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum		1 2 3 4 5
5. SICAK VE GÜVEN UYANDIRAN İLETİŞİM KURMA (ATTENTIVENESS)	5.1 Müşteri temsilcisi, şikayetçiyi sabırla dinledi	
	5.2 Müşteri temsilcisi, şikayetçinin sorularına net cevap verdi	
	5.3 Müşteri temsilcisi, sıcak ve enerjik iletişim kurdu	
	5.4 Müşteri temsilcisi, şirket için her müşterinin ve müşteri şikayetinin değerli olduğunu hissettirdi	

	5.5 Müşteri temsilcisi, etkin bir diksiyonla, anlaşılabilir konuştu	
	5.6 Müşteri temsilcisi, bilgiyi verirken ve bilgiyi talep ederken olumlu ifade kullandı	
	5.7 Müşteri temsilcisi, her zaman ulaşılabilir olduğu hissini verdi	

EK- 2. Müşteri Temsilcileri ile Yapılan Odak Grup Görüşmesi Soruları

1. Kendinizi tanıtır mısınız? İsim soy isim ve görevinizi paylaşır mısınız?
2. Şikâyet yönetim sürecindeki görevinizi tanımlar mısınız?
3. Müşteri şikâyetlerini yönetim sürecinde hangi yetkilere sahipsınız?
4. Şikâyet yönetim sürecinde, hangi durumlarda yönetici onayı almanız gerekmektedir? Örnek verebilir misiniz?
5. Müşteri şikâyetlerini, teşekkürle dönüştürme sürecinde hangi yöntemlerin etkili olduğunu düşünüyorsunuz?
6. Müşterilerden teşekkür almak hangi durumlarda daha kolay / hangi durumlarda daha zor olmaktadır? Örnek verebilir misiniz?
7. Müşteriler ile iletişim kurarken kullandığınız iletişim dilinde dikkat ettiğiniz hususlar nelerdir?
8. Müşterilerden teşekkür almak için, şirketin alması gereken yeni kararlar, uygulaması gereken farklı süreçler var mıdır? Varsa nelerdir?
9. "Müşteri teşekkürü kavramı" size ne ifade etmektedir?
10. Unutamadığınız bir teşekkür hikâyesini paylaşır mısınız?

EK- 3. Yöneticiler ile Yapılan Odak Grup Görüşmesi Soruları

1. Kendinizi tanıtır mısınız? İsim soy isim ve görevinizi paylaşır mısınız?
2. Kuruluştaki şikayetlerin yönetimi sürecindeki görevinizi tanımlar mısınız?
3. Müşteri şikayetlerini yönetmede, lider ekip olarak hangi yöntemleri/süreçleri kullanmaktasınız? Süreçten kısaca bahseder misiniz?
4. Müşteri temsilcilerini, teşekkür alma ve şikayetleri yönetme sürecinde nasıl desteklemektesiniz? (Eğitimler, prosedürler, denetimler, geri bildirimler, ödüllendirmeler vb. nelerdir?)
5. Müşteri şikayetlerini yöneten ekiplere hangi yetkileri vermektedir?
6. Şikâyet yönetim sürecinin daha etkin olması için önerilerinizi/fikirlerinizi paylaşır mısınız?
7. Müşteri temsilcilerinin şikayetçi olan müşteriler ile kurdukları iletişimde nasıl bir iletişim dili kullanmasını beklemektesiniz?
8. Şikâyet eden müşterilerden teşekkür almak için farklı uygulamalar yapmakta mısınız? Örnekler verir misiniz?

EK- 4. Üst Yönetim ile Yapılan Görüşme Soruları

1. Kendinizi tanıtır mısınız?
2. Müşteri Hizmetlerinde görev ve sorumluluklarınız nelerdir?
3. Müşteri şikayetlerin yönetimi için örgütsel iletişimi güçlendirmek adına yaptığınız bir farklılık var mı? Örnek verebilir misiniz?
4. Müşterilerin memnuniyetlerini almak adına çalışanlara hangi yetkileri veriyorsunuz?
5. Süreç ve sistem iyileştirme için çalışanlarınızın fikirleri alıyor musunuz, çalışan katılımını nasıl sağlıyorsunuz?
6. Çalışanları ve müşteri temsilcilerini müşteri teşekkürü almak konusunda nasıl destekliyorsunuz? Şikayetleri karşılamak yıpratıcı bir süreç olabilir, enerjilerini ve etkin iletişimlerini sürekli kılmak adına uygulamalarınız var mı? Örnek verebilir misiniz?
7. Müşteri şikayetlerinde, literatüre baktığımızda, şikâyetin ilgili birime hızlıca yönlendirilmesinin, müşteriye hızlı dönüş yapılmasının müşteri memnuniyetini oldukça etkilediği görüldü. Bu bağlamda, şirkette birimler arasında iletişim akışını nasıl yönetiyorsunuz?



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	Müşteri Şikayetlerinin, Müşteri Teşekkürüne Dönüştürülmesi Sürecinde İletişimin Yönetimi
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Doç. Dr. Yavuz TUNA
TEZ YAZARI:	Ceren EKİNAY
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu



ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Ceren Ekinay

Yabancı Dil: İngilizce

Eğitim Bilgileri

2011- 2023 Anadolu Üniversitesi İletişim Tasarımı ve Yönetimi Ana Bilim Dalı Bütünleşik Doktora Programı

2006- 2011 Bilkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Bölümü

2008-2009 Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg Institute of Political Science

İş Tecrübesi

2023- Vestel Tic. A.Ş. / Sürdürülebilirlik Sorumlusu

2022-2023 Vestel Tic. A.Ş. / Dijital Dönüşüm Ofisi Proje Yöneticisi

2020-2022 Vestel Tic. A.Ş. / Çağrı Merkezi Kalite ve Gözlem Sorumlusu

2017- 2020 Vestel Tic. A.Ş. / Kaynak Yönetim Sorumlusu ve İnovasyon Takım Lideri

2015- 2017 Vestel Tic. A.Ş. / İş Geliştirme Uzmanı

Bursları ve Başarıları

2011-2019 TÜBİTAK BİDEB 2211 Yurt İçi Doktora Burs Programı Doktora Bursiyeri

2006- 2011 Bilkent Üniversitesi Yüksek Şeref Öğrencisi

2006-2011 Bilkent Üniversitesi Lisans Tam Öğrenim Bursu