

MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİNİN ÖNEMİ: HİZMET PAZARLAMASI VE MARKALAŞMASI ÜÇGENİ ÇERÇEVESİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

Importance of Customer Complaints: A Study of Banking Industry Utilizing the Services Marketing and Branding Triangle Framework

Zeliha Eser*

Başkent Üniversitesi

Musa Pınar

Valparaiso Üniversitesi

Tülay Girard

Pennsylvania State Üniversitesi-Altoona

Özet

Küresel pazarlardaki bütün endüstrilerde işletmelerin karlılıklarını ve varlıklarını sürdürebilmeleri için müşterilerden aldıkları şikâyetleri yönetmeleri çok önemlidir. Bu çalışmada, iyi yönetilmiş müşteri şikâyetlerinin potansiyel faydaları bağlamında, Türkiye’de bankacılık sektöründe oluşan müşteri şikâyetleri, hizmet pazarlaması ve markalaşması üçgeni çerçevesinde incelenecektir. Çalışmada farklı bankalara ait şikâyetler Şikâyetvar.com’dan elde edilmiştir. Bu şikâyetler beş gruba ayrılmıştır ve bu gruplardan en fazla şikâyet kurallara ait olurken, kuralları operasyon, çağrı merkezi, personel ve teknoloji izlediği

* **Sorumlu Yazar:** Prof. Dr. Zeliha Eser, Başkent Üniversitesi İİBF, Ankara, E-posta: zeser@baskent.edu.tr
Prof. Dr. Musa Pınar, Valparaiso Üniversitesi, ABD, E-posta: musa.pinar@valpo.edu
Prof. Dr. Tülay Girard, Pennsylvania State Üniversitesi-Altoona, ABD, E-posta: tug1@psu.edu

görülmüştür. Çalışmada aynı zamanda bankaların pazar paylarına göre bankalara iletilen şikâyetler de analiz edilmiştir. Bulgulardan elde edilen öneriler etkili bir şikâyet yönetimi stratejileri geliştirmek için hizmet pazarlaması ve markalaşması üçgeni çerçevesinde tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri Şikâyeti, Bankacılık, Şikâyet Kategorileri

Abstract

Managing customer complaints has been very important for the survival and profitability of the companies in all industries in global marketplace. Given the potential benefits of well-managed customer complaints, this paper examines the customer complaints in the Turkish banking industry using the Services Marketing and Branding Triangle framework. Customer complaints about different banks were obtained from sikayetvar.com. These complaints that are classified into six groups indicate that most complaints are about companies' terms and conditions, followed by operation, call center, branch personnel technology, and various others. The study also examines complaints by bank brands as well as their deposit volume. The implications of these findings are discussed in services marketing/branding triangle framework for developing effective strategies to manage customer complaints.

Keywords: Customer Complaints, Banking, Complaint Categories

GİRİŞ

Ürün yaşam sürecinin olgunluk aşamasındayken yeni müşteri çekmek zorlaştığı için, maliyet-kar oranı hızla düşen işletmelerin mevcut müşterilerini elde tutması oldukça önemli bir konudur (Liu ve McClare, 2001). Özellikle son yıllarda, üründen tatminsizlik olduğunda sessiz kalan müşteriler ile ilişkiyi sürdürmek için işletmeler daha dikkatli davranmaya ve çaba göstermeye başlamışlardır (Zee-lenberg ve Pieters, 2004). Diğer yanda, müşteriler, bir işletmenin köşe taşını [can damarını] ve işletme için gelecekteki nakit akışının yaşam boyu değerini oluşturmaktadır (Reichheld ve Sassar, 1990). Bundan dolayı hizmet sunucusu ile oluşan güven ve tatmin müşteriye elde tutmadaki en güçlü faktörlerdir (Kim ve Smith, 2007

Günümüzde iş dünyasını her yönden etkileyen küreselleşme rekabete paralel olarak işletmeler için sürekli yeni mücadele alanları ortaya çıkmaktadır. Bu mücadele alanlarından birisini de müşteri şikâyetleri ve bunların iyi bir şekilde yönetilmesi oluşturmaktadır. Müşteri şikâyetlerinin bakıldığında aşağıdaki özellikleri görmek mümkündür. Müşteri şikâyetleri (Lewis ve Chambers, 2000): kaçınılmazdır, sağlıklıdır, fırsattır, pazarlama aracıdır ve ağızdan ağıza (WOM) tavsiyedir.

İşletmeler için müşteri şikâyetleri kaçınılmaz olmakla birlikte, doğru bir şekilde şikâyetler yönetildiğinde işletmeler bunu avantaja döndürebilmektedir. Şikâyetler işletmelerde meydana gelen olumsuzlukların ve/veya müşterilere verilen sözlerin yerine getirilmediğinin ve müşteri tatminsizliğinin belirtisidir. Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, müşteri şikâyetlerini sistematik bir şekilde ele alan ve çözümleyen işletmeler, rakiplerine göre rekabet avantajı kazanmaktadır. Çünkü olumsuz bir deneyimin şikâyet edilmesi sonucu işletme tarafından olumluya dönüştürülmesi durumunda müşteri bu başarılı şikâyet yönetimini çevresindekiler ile paylaşarak, işletmeyi tavsiye ederek reklamını yapacaktır. Bunun en önemli nedeni, müşteriler işletmelerin hatalar yapabileceğini kabul ettiklerinden, onlar için yapılan hatadan sonra önemli olan, işletmelerin hatayı kabul edip hatanın en kısa zamanda müşterileri memnun edecek şekilde çözümlenmesidir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, hataların kısa zamanda müşteriyi tatmin edecek şekilde çözümlenmesi halinde müşteri sadakatinin, hiç hata olmamış durumdan daha fazla artırdığını göstermektedir (Zeithaml ve diğerleri, 2013). Bundan dolayı işletmelerin şikâyet yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri şikâyetlere bütüncül bakarak, sorun alanlarını doğru bir şekilde belirleyerek, çözüm üretmeleri büyük önem taşımaktadır.

Rekabetin en yoğun alanlarından biri olması sebebiyle, bu çalışmanın amaçları bankacılık sektöründe müşteri şikâyetlerini inceleyerek, şikâyetlerin etkin bir şekilde çözümü için aşağıda anlatılacak olan hizmet pazarlaması ve markalaşması üçgeni çerçevesinde öneriler geliştirmektir.

MÜŞTERİ ŞİKÂYETİ NEDİR VE NİÇİN ÖNEMLİDİR?

ISO 10002:2004 Standartları tarafından yapılan tanıma göre müşteri şikâyeti “bir kuruluşa ürünleri veya şikâyetleri değerlendirme işlemi hakkında yapılan ve sonucunda da açık veya üstü örtülü veya özel bir yanıt / çözüm beklenen memnuniyetsizlik ifadesidir. Şikâyet tüketicinin olumsuz geri bildirimidir ve genel olarak değerlendirildiğinde şikâyet eden müşteriler, işletmenin faaliyetlerini iyileştirilmesi için mesaj verirler. Her şikâyet, işletme açısından müşteri ile tehlikeye giren ilişkiyi düzeltmek için bir fırsat olarak görülmelidir.

Müşterilerin şikâyetlerinin başlıca nedenlerini aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Özgül, 2007):

- Zaman, fiyat, kalite vb. açıdan müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmaması
- Müşterilerin beklentilerinin tam olarak karşılanmaması (beyan edilmeyen ancak müşterinin beklentisi olan konular)
- Müşterinin almış olduğu üründe bir kusur oluşması
- İşletmenin sunmuş olduğu destek hizmetlerinden istenilen/beklenen sonucun alınmaması vb.
- Alınan ürünün yetersiz olması

Yukarıda belirtilen herhangi bir nedenle müşteri tarafından yapılan şikâyetlerin işletme tarafından ciddiye alınması ve şikâyet konusunun çözüme kavuşturularak, müşterinin bu konuda memnuniyetinin sağlanması günümüzün rekabetçi ortamında oldukça önem taşımaktadır. Müşteri şikâyetleri başlıca üç grupta sınıflandırılmaktadır (Barış, 2006):

Mutlak Şikâyetler: İşletmelerin en fazla karşılaştığı şikâyet türleridir ve bu tür şikâyetlerin mutlaka çözülmesi gerekmektedir. Bu tür şikâyetlerin önemi şikâyet çözülmediğinde ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Müşteri, şikâyeti ile işletmenin imajını zihninde bütünleştirir ve çevresine de şikâyetini iletir.

Sürpriz Şikâyetler: Çözümü müşteri tarafından memnuniyetle karşılanan şikâyet türüdür. İşletme açısından tüketici zihninde olumlu bir yer edinmesine olanak sağlamaktadır.

Yapısal Şikâyetler: İşletme içinde yapısal değişiklik gerektiren şikâyet türüdür. İncelendikten sonra, işletme içinde değişiklik gerektirebilen, ayrıca farklı hizmetlerin sunumuna da Şkir veren şikâyetlerden oluşmaktadır.

İşletmelerin müşteri şikâyetini başarılı bir şekilde cevaplandırılmaları için şikâyetin gerçek mi yoksa sahte mi olduğunu bilmeleri büyük önem taşımaktadır. Müşteri doğrudan ifade edemediği duygu ve düşüncelerini dolaylı yoldan ifade etmeye çalışır. Bir mal ya da hizmeti bedelini ödeyerek alan kimse, duygu ve düşüncelerini dolaylı yoldan ifade edebilmek için bahaneler kullanır. Dolayısıyla, yukarıdaki sınıflandırmanın dışında şikâyetleri ayrıca sahte, gerçek, duygusal ve mantıksal şikâyetler olmak üzere aşağıdaki gibi sınıflandırmak da mümkündür (MEGEP, 2011):

Sahte (gizlenen) şikâyetler: Müşterinin açıkça ifade etmediği bu tür şikâyetler, işletmenin ürünü ve ödeme koşulları, dağıtım/teslim, reklam ve fiyat gibi pek çok konudan kaynaklanabilir.

Gerçek (samimi) şikâyetler: İtiraz edilen konu açıkça dile getirilmektedir. Bu tür şikâyetler de ürün, fiyat, işletme, satış temsilcisi ve zamanlama gibi pek çok konuda dile getirilebilmektedir.

Duygusal şikâyetler: Bu tür şikâyetler satın almayı yavaşlatmak için küçük karşı koymalar şeklinde olabilir. Duygusal şikâyetler bazen satışla hiç ilgisi olmayan gerçek bir nedeni bulunmayan şikâyetlerden oluşabilmektedir.

Mantıksal şikâyetler: Mantıklı şikâyetler samimi şikâyetler olarak değerlendirilmektedir. İlgililer bu tür şikâyetleri ertelemeyen hemen cevaplandırmalıdır. Müşterinin mantığına seslenen sözler bu tür şikâyetlerde etkili olmaktadır.

Rekabetçi ortamlarda işletmeler için müşteri şikâyetleri üç açıdan önemlidir. Bunlar;

- Yönetime, çalışanların performansı hakkında ışık tutar,
- Şirketteki iyileştirilmesi gereken alanlara dikkatleri çeker,
- Şirket performansının en iyi göstergeleridir.

Bu nedenle işletmelerde “müşteri şikâyetleri yönetimi” sisteminin uygulanması ve belgelenmesi oldukça önemli olmakla birlikte, işletmelere aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (MEGEP, 2011):

Müşterileri elinizde tutmak: Yönetim, şikâyet yönetim sistemini benimsenerek müşterilerin bağlılığını sürdürmeleri olasılığını artırmaktadır.

Marka itibarı: Şikâyet yönetimi sistemini uygulamak ve belgelemekle, şirket hissedarlarına, müşterileri memnun etme konusunda gerçek bir kararlılık gösterdiğini ve şikâyetleri değerlendirmek, analiz etmek ve gözden geçirmek için halihazırda işlemlerin olduğunu göstermektedir. Ayrıca, işletmenin ve müşterilerin önemsendiği, ve rakiplerle kıyaslandığında yönetim sisteminin daha üst seviyelerde uygulandığını ortaya koymaktadır.

İşlem (operasyon) etkinliği: Uygulama ve sertifikasyon, müşteri sorgularını ele alma konusunda tutarlı bir yaklaşım sağlayarak eğilimlerin tanımlanmasına, şikâyet nedenlerinin ortadan kaldırılmasına ve işletmenin işlemlerini geliştirmesine imkan sağlamaktadır.

Geliştirilmiş iç iletişim ve ilişkiler: Müşteri şikâyetleri, işletmenin şikâyetleri çözüme kavuşturmak için müşteri merkezli bir yaklaşım benimsemesine yardımcı olurken, çalışanları da müşterilerle birlikte çalışma yeteneklerini geliştirmeleri konusunda teşvik etmektedir.

Sürekli Gelişim: İşletmelerin şikâyetleri değerlendirme işlemleri, şikâyetlerin çözüme kavuşturulmasının ve nerelerde düzeltme yapılabileceğinin sürekli olarak gözden geçirilerek işletmenin bu konuda gelişmesini sağlamaktadır.

MÜŞTERİ TATMİNİ VE ŞİKÂYETLERİNİN ÖNEMİ

İşletmelerin müşterilerinin mal veya hizmeti tüketmeleri sonucu genelde Şekil 1’de görüleceği gibi iki sonuç ortaya çıkmaktadır. Eğer mal veya hizmet müşterilerin beklentilerini aşmış ise, müşteriler memnun kalmakta ve bu memnuniyet işletmelere çeşitli fayda-

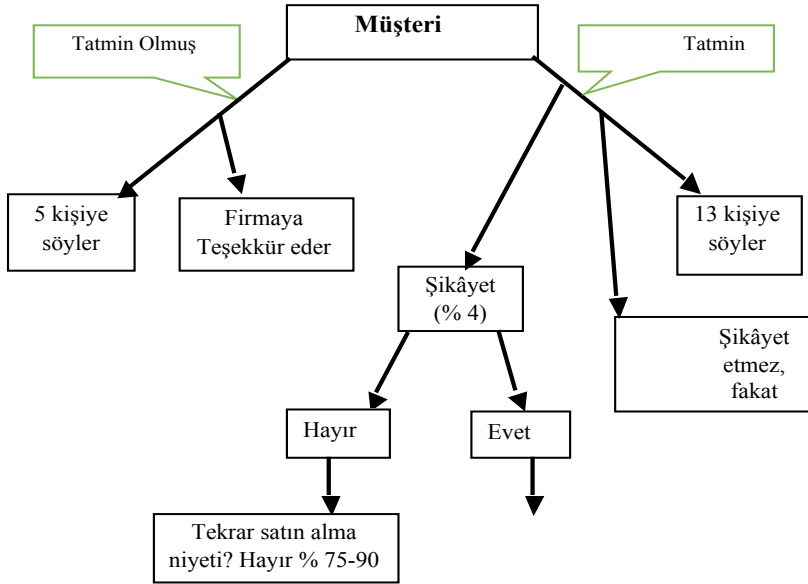
lar sağlamaktadır. Bunların içinde, uzun dönem müşteri olma, daha çok satın alma, başkalarına tavsiye etme sayılabilir. Bunun yanında, eğer mal veya hizmet müşteri beklentilerini aşmaz ise, müşteri tatmin olmaz ve bu durumun da işletmelere birçok olumsuz etkisi olabilmektedir. Müşteriler işletmeyi şikâyet ederler, terk ederler ve/veya mutsuzluklarını başkalarına söyleyerek onların işletmeye gelmemelerine neden olurlar. Bir ürüne (mal-hizmet) yönelik şikâyetin en temel sebeplerini, üründen beklenen performansın beklentinin altında kalması, vaatlerin yerine getirilmemesi, sonucun iyi olmaması ve/veya satış elemanlarının kaba olması ya da yeterince ilgilenmemeleri oluşturmaktadır. Bu tarz olumsuzluklar müşterilerin ürün ve işletme ile ilgili negatif duygular hissetmesine neden olur ve tepkilerini farklı şekilde verirler.

Başarılı bir şikâyet yönetimindeki ilk adımı şikâyete konu olan nedenlerin temelini doğru bir şekilde belirlenmesi oluşturmaktadır. Çünkü yüzeysel bakıldığında şikâyete konu olan nedenin sadece buzdağının üzeri gibi görünmesi ve sadece görünen kısmıyla ilgilenilmesi yine yanlış çözümlere götürebilir. Bu nedenle, buzdağının altında yer alan nedenlerin de derinlemesine incelenmesi ve çözümlere buradan başlanması gerekmektedir. Kötü bir hizmet deneyiminden kaynaklanan şikâyet davranışının maliyeti (Lewis ve Chambers, 2000) aşağıda Şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1’de görüldüğü gibi şikâyet yönetiminin iyi bir şekilde yapıldığı takdirde müşterinin tekrar satın alma niyetinin yüksek olduğu, şikâyet etmeyen müşterilerin ise tekrar satın alma niyetinin çok düşük olduğu görülmektedir. Bu nedenle, işletmeler şikâyetleri düzenli bir şekilde ele aldıkları takdirde, tatmin olmayıp da şikâyet etmeyen müşterilerin de bu davranışlarında değişiklik yaratarak, şikâyet etmelerini sağlayıp, sorunu çözüp, tekrar satın alma niyetlerini artırabilirler.

Araştırmalar müşteri şikâyetlerinin etkin bir şekilde çözülmesinin müşteri tatmini, marka sadakati, ağızda n ağıza iletişim ve işletmenin karı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermekte-

dir (Tax ve diğerleri, 1998). Başka bir deyişle, etkin bir şikâyet yönetiminin işletmelerin gelirlerinin artmasında, müşterilerinin belli aralıklarla işletmeye gelmesinde, müşterilerin işletmeden daha sık ve daha çok alışveriş yapmasının yanında, müşteri memnuniyetinin artması ve müşterilerin şikâyetlerinin azaltılmasında önemli bir rolü vardır (Alabay, 2012).



Şekil 1. Kötü Bir Hizmet Deneyiminden Kaynaklanan Şikâyet Davranışının Maliyeti

Kaynak: Lewis ve Chambers, 2000; Barış, 2006

Bir tatminsizlik halinde müşterilerin şikâyet etme durumlarını genel olarak mal ve hizmetlerde ve sadece hizmetlerde olmak üzere iki açıdan değerlendirmek söz konusudur. Yapılan araştırmalar genel olarak (mal ve hizmet ayırmaksızın) tatmin olmayan müşterilerin yaklaşık %96'sının şikâyet etmediği ve çoğunluğunun, tekrar satın almama niyetinin çok yüksek olduğunu daha da ötesi işletmeyi terk etme yoluna gittiğini göstermektedir (Barış, 2006). Dolayısıyla, ürün-den tatmin olmayan müşterilerin sadece %4'ünün şikâyetini işlet-

meye iletildiği ele alındığında, işletmeye gelen şikâyetlerin 25 katının şikâyet etmediği (4 şikâyete karşı 96 şikâyet etmeyen veya 1 şikâyete karşı 25 şikâyet etmeyen) şeklinde değerlendirilmesi uygun olacaktır. Buradan yola çıkarak işletme, kendisine iletilen her bir şikâyeti, aynı konuda işletmeye iletilmemiş 25 şikâyet gibi de değerlendirmelidir. Bu şikâyet etmeyen müşterilerin işletmeyi terk ettiklerini ve/veya edebileceklerini ve başka kişilere söyledikleri düşünüldüğünde, işletmelerin ve kurumların uzun dönem ayakta kalıp, varlıklarını sürdürebilmeleri için müşteri şikâyetlerini doğru yönetiminin ne kadar önemli olduğu açıktır (Barış, 2006).

İşletmelerin şikâyet yönetimi ile ilgili düzeltici uygulamalarında, bu çıkarımları göz önünde bulundurarak planlama yapmaları gerekmektedir. Şikâyet eden müşteri, işletmeyi henüz terk etmemiş müşteridir ve müşterinin işletmeye karşı bir tolerans alanı vardır. Dolayısıyla müşteriye halen kazanma şansı yüksektir ve bu şikâyet süreci iyi yönetildiğinde müşteri tekrar kazanılabilecektir (Alabay, 2012). Diğer yanda, özellikle hizmet işletmelerinde yapılan araştırmalar, müşterilerin bir sorun ile karşılaştıklarında %45'inin onlara hizmet sağlayan çalışanlara, %1-5 gibi küçük bir müşteri kesiminin işletmenin merkez yönetimindeki ilgililere şikâyet ettiğini göstermektedir. Müşterilerin %50 si de soruna rağmen hiç şikâyet etmemektedir. Bu olgu, daha öncede belirtildiği gibi buz dağının görünen yüzü olarak adlandırılmaktadır (Zeithalm vd., 2013). Müşteriyi elde tutmada böylesine önem taşıyan şikâyet yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmelerin şikâyet araç ve kanallarını mümkün olduğu kadar geniş tutmaları gerekmektedir.

Müşteri şikâyetleri, müşterilerin ürünlerden beklentilerinin karşılanmaması ve tatminsizliklerini belirtmeleri yoluyla, işletmelerin başarısızlıklarının bir çeşit ölçümü olduğu gibi, müşteri tatminini gösteren başka çeşitli belirtiler ve ölçümler vardır. Bunlar, müşterilerin sadakatinin artması, tekrar satın alması, fiyatlara daha az duyarlı olması, daha yüksek fiyat ödemeye hazır olması ve işletmeleri başkalarına tavsiye etmeleri gibi faydalar literatürde belirtilmiştir

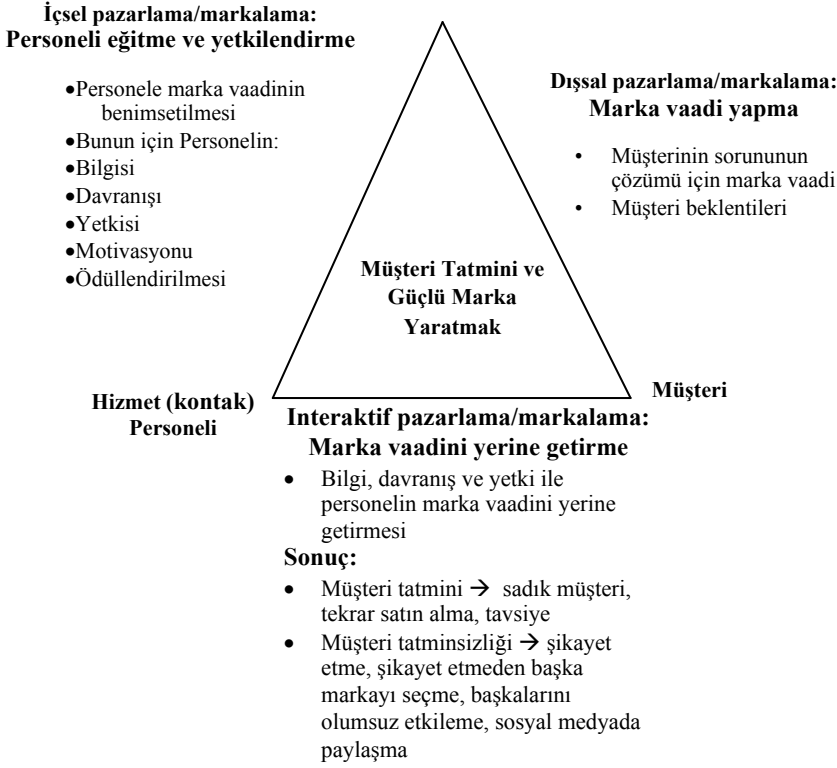
(Solomon, 2007, Lewis ve Chambers, 2000; Zeithalm vd., 2013). Bu bağlamda, müşteri tavsiyelerini ölçen ve müşteri tatmininin belirlenmesinde kullanılan önemli bir kavramlardan birisi de Net Promoter Puanı (Net Promoter Score – NPS, Reicheld, 2006). Bu kavram, işletmeyi tavsiye edenlerin oranından (Promoters) firmayı yıkıcıların oranının (Distractors) çıkarılması sonucu elde edilen puanı veya endeksi göstermektedir. Bu puanın pozitif ve yüksek olması, özellikle rakiplere göre, işletmenin müşterilerinin tatminini ve başarısını gösteren bir ölçüdür. Bundan dolayı, işletmelerin müşteri şikâyetlerini sektör içinde göreceli olarak değerlendirmesi, işletmelerin başarılarının da daha iyi bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

MARKA VE ŞİKÂYET YÖNETİMİ İLİŞKİLERİ

Marka güvendir ve tüketicilerin o markayı rakiplerine tercih etmeleri önemli özelliklere sahiptir. Tüketicinin zihninde markanın oluşturduğu imaj, markanın değeri ve itibarı, marka ile ilgili olumsuz yorumlar ve iyi yönetilmeyen şikâyet sürecinden negatif bir şekilde etkilenmektedir. Başka bir deyişle, marka tüm müşteri deneyimlerini içeren tüm olumlu ve olumsuz çağrışımların toplamı olduğundan, güçlü marka yaratmak için müşterilerin olumsuz deneyimlerinin etkin şekilde yönetilmesi ve ivedilikle giderilerek, olumsuzlukların olumlu deneyime çevrilmesi gereklidir. Bu nedenle özellikle marka itibarı yüksek olan markalar kendileri hakkındaki şikâyetleri iyi değerlendirmeli ve bütünsel imajlarını koruma çabası içerisinde olmalıdır (Güzel, 2014). Teknolojik gelişmelerle birlikte bir marka hakkındaki şikâyet, özellikle günümüzde sosyal medya ile çok hızlı bir şekilde yayılmakta ve potansiyel müşterilerin bile seçenekleri arasında yerlerini kaybetmektedir.

Bu bağlamda, müşteri şikâyetlerinin kaynağının daha iyi anlaşılması ve kalıcı çözümler üretilmesi için, hizmet pazarlaması üçgeninden (Bitner, 1995; Kotler 2002) ve hizmet markalaşması üçgeninden (Pınar, Girard, Trapp, ve Eser 2016) esinlenerek bütüncül bir bakış açısını ve markaya da odaklanmayı içeren ve Şekil 2’de sunulan hizmet pazarlaması ve markalaşması üçgeni çerçevesi önerilmektedir.

Hizmet pazarlama üçgeni (Bitner, 1995; Kotler, 2002) sadece pazarlama aktivitelerini içermekte ve markalaşma konusuna değinmemektedir. Buna karşılık Pınar vd. (2016), temelde pazarlama etkinlikleri yanında, bu etkinlikleri özellikle belli bir hizmet markasına bağlayarak hizmet pazarlama üçgeni kavramını ve modelini önermişlerdir. Şekil 2’de açıklanan, bu model hem hizmet pazarlaması ve hem de markalaşma etkinlikleri kapsadığı için Pınar vd.’lerinin (2016) önerisine dayanarak, hizmet pazarlaması ve markalaşması üçgeni kavramı olarak ele alınmıştır. Bu kavramın özünü/temelini marka vaadi, personelin marka vaadini yerine getirmesi için eğitimi ve yetkilendirilmesi, ve personelin marka vaadini yerine getirmesi kavramlarından oluşan üçlü vaad teorisi oluşturmaktadır (Bitner 1995; Brodie vd., 2006; Brodie, 2009; Grönroos, 2006). Pınar vd. (2016) hizmet pazarlama üçgeni ile üçlü vaad teorisini önemini hizmet markalaşması ile bütünleştirerek belirtmektedir (detayları için Pınar vd., 2016’ne bakınız).



Şekil 2. Hizmet Pazarlaması ve Markalaşması Üçgeni (Pınar vd. 2016 dan alınmıştır)

Şekil 2’de sunulan hizmet pazarlaması ve markalaşması üçgeninde görüldüğü gibi, işletme yöneticileri **dışsal pazarlama ve markalama** ile müşterilerin ihtiyaçlarını giderme ve sorunlarına çözüm sunma yönünde marka vaadinde bulunmakta ve bu vaat müşterilerde beklenti oluşturmaktadır. Yapılan marka vaadinin tatmin edici bir şekilde yerine getirilebilmesi için **içsel pazarlama ve markalama** ile marka vaadini yerine getirecek personele marka vaadinin benimsenmesi ve personelin eğitilmesi ve yetkilendirilmesi gereklidir. Eğitilmiş ve yetkilendirilmiş personel tarafından benimsenen marka vaadinin, **interaktif pazarlama ve markalama** ile müşterilerin beklentilerini karşılayacak ve hatta beklentileri aşarak tatmine dönüşecek seviye-

de yerine getirilmesi gereklidir. Bu başarıldığında marka oluşur. Aksi halde, müşteri tatminsizliği oluşur ve bunun sonucunda da müşteri şikâyetleri kaçınılmaz hale gelir. Bu perspektifin temelini, yukarıda da belirtildiği gibi **üçlü vaat teorisi** oluşturmaktadır (Bitner 1995; Brodie vd., 2006; Brodie, 2009; Grönroos, 2006) ve bu teori, Pınar vd. (2016) tarafından da belirtildiği üzere, güçlü marka yaratmak için üçlü vaadin uyumlu ve dengede olmasını gerektirmektedir. Müşteriler marka vaadinin karşılanmadığı ve tatmin olmadıkları durumlarda müşteriler çeşitli tepkiler verebilmektedir. Bu tepkilerden işletme için en önemli olanı, müşterilerin doğrudan işletmeyle iletişime geçerek şikâyet konularını iletmeleri ve çözüm için işletmeye bir fırsat vermeleridir. Diğer tepkileri ise şikâyetlerinin cevapsız kalacağını düşünerek sessiz kalmaları ya da başka kurumlara şikâyetlerini ileterek çözüm aramaları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Diğer tarafta, üçlü vaadin dengede ve uyumlu olması durumunda müşteriler ürün veya markadan tatmin olacakları hatta memnun kalacakları için marka sadakati oluşur ve marka daha güçlü bir hale gelir. Bunun sonucunda da sadık müşteriler markayı başkalarına tavsiye ettikleri gibi, işletmeye teşekkür ederler.

İşletmelerin müşterilerin kendilerine veya diğer kurumlara yaptıkları şikâyetlere önem vermeleri ve şikâyetin çözümlenmesi için temel problem noktalarını bulmaları oldukça önemlidir. Böylece şikâyete konu olan unsurların ortadan kaldırılması ile tatmin olmayan müşteri sayısı en aza indirgenerek kontrol edilemeyen yöntemler dolaylı olarak kontrol altına alınır. Bütün bu bilgiler ışığında, müşteri şikâyetlerini anlamak için konuya bütünsel (holistic) yaklaşım şikâyetlerin buzdüğünün altında kalan nedenlerinin ortaya çıkarılması ve kalıcı çözümler üretilmesi gereklidir. Bu çözümler için ise müşteri şikâyetlerinin nedenlerinin üçlü vaat teorisi ve hizmet pazarlaması ve markalaşması üçgeni çerçevesinde incelenmesi, şikâyetlere neden olan etkenlerin doğru belirlenerek, önemli stratejiler geliştirilmesiyle mümkün olabilir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, Türkiye bankacılık sektöründe müşteri şikâyetlerini inceleyerek, bankaların performanslarını değerlendirmek ve elde edilen sonuçlara bağlı ola-

rak, hizmet pazarlama/marka üçgeni çerçevesinde güçlü marka oluşturmak için müşteri şikâyetlerini azaltıcı stratejiler geliştirilmesi için öneriler geliştirmektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın amaçları doğrultusunda ikinci el veriler üzerinden analiz edilerek yapılan bu uygulamalı çalışmada şikâyetlerin nedenleri, bankalara göre dağılımı, şikâyet oranları betimleyici bir şekilde ortaya konulmuştur. Örneklemenin ana kütlelerini Şikâyetvar.com'da açıldığından bu yana yapılan şikâyetler örnekleme ise 2014 yılı Nisan- Haziran arasında üç aylık dönemde bankalar hakkında yapılan bütün şikâyetler oluşturmaktadır. Müşteri şikâyetlerinin pazarlama ve markalaşma üçgenine göre değerlendirilmesi ve başlıca çözüm önerilerinin getirilebilmesi için de aşağıdaki yöntem izlenmiştir.

1. Sektörel olarak şikâyetlere ilişkin veriler 3 aylık (Nisan- Haziran 2014) olarak Şikâyetvar.com tarafından sağlanmıştır. Veriler anket yöntemi ile elde edilmeyip, daha önceden toplanan ikincil verilerden oluşmaktadır. Bu veriler şikâyet konusuna göre 84 alt grupta toplanmış olup, 28 bankayı kapsayan toplam 200.109 şikâyeti içermektedir.
2. Bu 84 grupta toplanan şikâyetlerin daha anlamlı analiz edilebilmesi için bankacılık sektörüne ilişkin literatür taraması ile 200.109 şikâyetler beş ana üst kategoriye ayrılmıştır. Bu belirlenen üst kategoriler, nicel araştırma gereklerine göre (Miles ve Huberman, 1994) uzmanların fikir ve düşünceleriyle teyit edilmiştir. Bu üst kategoriler; **kurallar (işletmenin kuralları), operasyon, çağrı merkezi, şube personeli ve teknoloji** olarak belirlenmiştir. Bu guruplara girmeyen şikâyetler de **diğer** kategori olarak adlandırılmıştır.
3. Belirlenen üst kategori faktörlerine göre şikâyetler sınıflandırılarak, hem sektörden hem de akademik uzmanlardan danışılarak güvenilirlik ve geçerlilik kodlamaları nicel araştırmaya uygun olarak yapılmıştır (Miles ve Huberman, 1994).

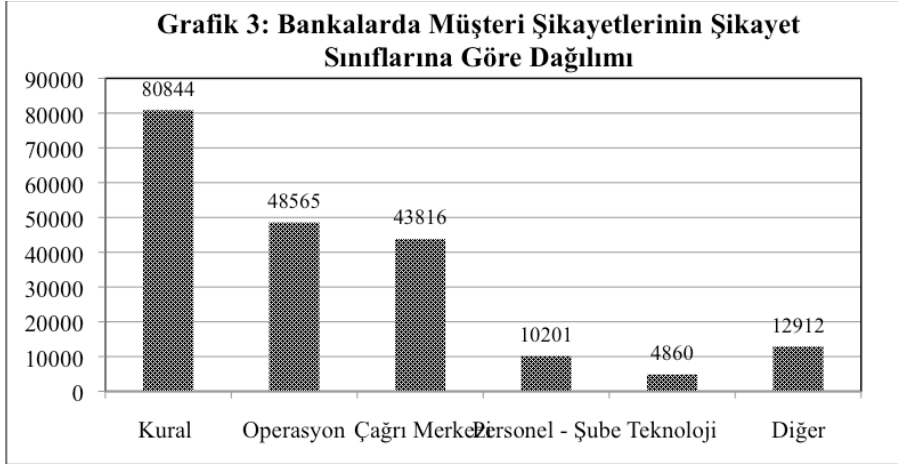
4. Ayrıca, şikâyet edilen toplam 28 banka içerisinde önde gelen 13 banka için veriler ayrıca analiz edilirken, geri kalan bankalarda diğer grup adı altında birleştirilmiştir.
5. Elde edilen şikâyet verileri frekans ve yüzdelik ifadelerle analiz edilmiştir.
6. Elde edilen şikâyet bulgularına dayanarak, hizmet pazarlama/ marka üçgeni modeli çerçevesinde analiz edilerek, stratejiler önerilmiştir.

Yukarıda, işletmelerin ve kurumların uzun dönemde karlılığı ve sürdürülebilirliği için müşteri şikâyetleri yönetiminin önemine değinilerek, müşteri şikâyetlerinin daha iyi anlaşılması ve yönetilmesi için hizmet pazarlaması ve markalaşması üçgeni kavramı ve modeli bu araştırmanın yazarları tarafından önerilmiştir. Bu kavram, temelde üç vaat teorisine dayandırılarak (Bitner, 1995; Brodie vd., 2006; Brodie, 2009; Grönroos, 2006), müşteri vadinin yerine getirilerek, müşteri memnuniyeti yaratmakta etken olan faktörleri göstermektedir. Bunun yanında model, müşteri memnuniyetsizliğini, dolayısıyla müşteri şikâyetlerinin kaynağını da anlamaya, öğrenmeye yardımcı olmaya katkı sağlamaktadır. Müşteri şikâyetlerine uzun dönemi içeren çözümler sunmak için, tüm şikâyetlerin detaylı olarak incelenerek, kalıcı stratejiler oluşturulması gereklidir.

BULGULAR

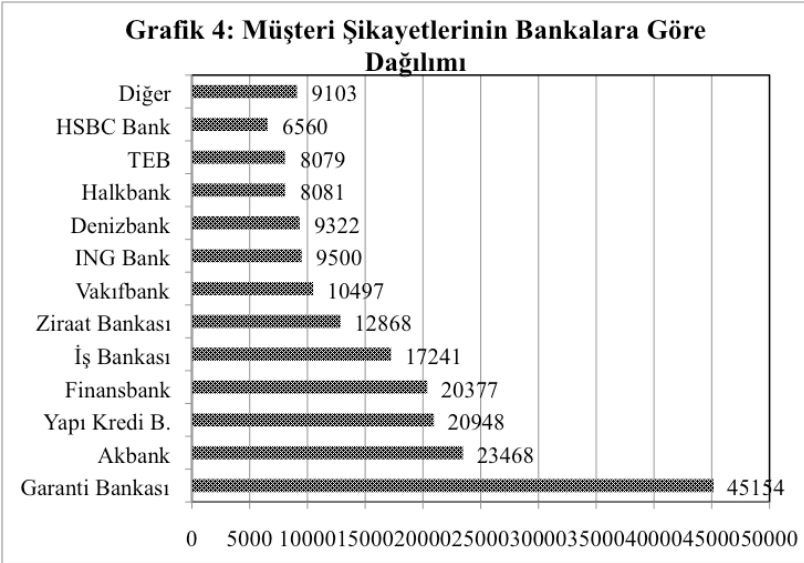
Elde edilen verilere göre, üç aylık dönem içinde bankaları içeren çeşitli konularda toplam 200.109 şikâyet yapılmıştır. Bu şikâyetlerin üst kategorilere göre dağılımı Şekil 3'de sunulmuştur. Şekil 3'deki dağılıma göre, müşterilerin en çok şikâyet ettikleri konu 80.844 şikâyet ile bankaların çeşitli kuralları hakkındaki şikâyetlerdir. Bunu, 48.565 şikâyet ile operasyonu içeren konular ve 43.816 şikâyet ile çağrı merkezi personeli hakkındaki şikâyetler izlemektedir. Bunları 10.201 ile şube personeli ve 4.860 şikâyet ile de teknoloji konusundaki şikâyetler takip etmektedir. Ayrıca 12.912 şikâyet de kesin belirlenmeyen diğer gurubu oluşturmaktadır. Müşteri şikâyetlerinin üst katego-

rilerinin üç aylık dönemde oransal dağılımında ise kurallar toplam şikâyetlerin %40'ını, operasyon %24'ünü ve çağrı merkezi %22'sini oluşturmakta olup, bu üç şikâyet kategorisi toplam şikâyetlerin %86 gibi çok önemli bir bölümünü oluşturduğu görülmektedir. Şikâyetlerin sayısı ve kategorilere göre dağılımını gösteren bu analizlerin, bankalar için endişe verici bir durum yaratacağı ve bankaların sektör olarak, müşteri şikâyetlerinin sebeplerini çok iyi bir şekilde araştırmalarını gerektireceği düşünülmektedir. Grafik 3'de çağrı merkezi ile ilgili şikâyetlerin üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Oysa bu merkezlerin kuruluşlarının en önemli nedeni, işletme ve kurumlar hakkında müşteri şikâyetlerine çözüm üretmek, müşteri tatmini yaratarak, müşteriye tutma ve uzun dönemde işletme karlılığını sağlamaktır. Fakat çağrı merkezi ile ilgili şikâyet verileri, bankacılık sektöründe genel olarak bu merkezlerin çözüm üretmek yerine, sorun ve şikâyet üretme merkezleri olduğunu ve sektör adına alarm verici nitelik gösterdiğini ortaya koymaktadır.



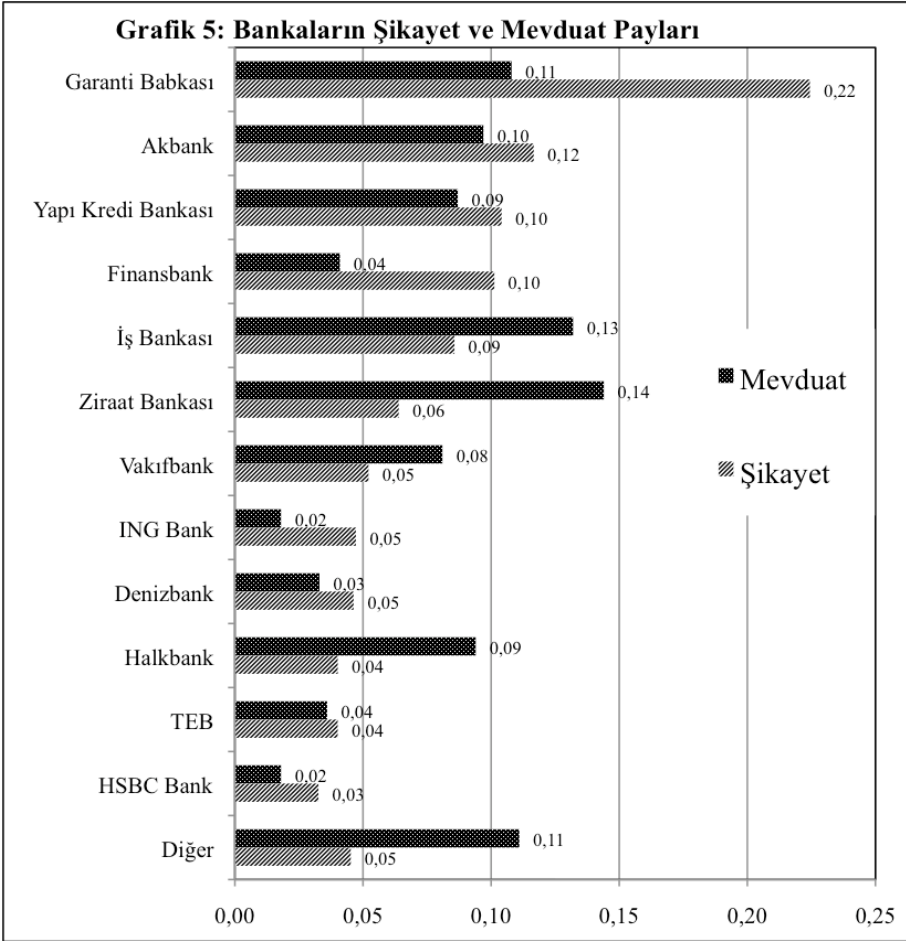
Bankacılık sektöründe müşteri şikâyetlerinin, şikâyet kategorilerine göre dağılımı analizinin yanında, bu şikâyetlerin sektörde bulunan bankalar özelinde incelenmesi, her bankanın müşteri şikâyetleri ile ilgili performanslarını ve dolayısıyla, her bankanın genel performansı hakkında bilgi sağlanması açısından da fayda sağlayacağı dü-

şünölmektedir. Bu nedenle, müşteri şikâyetleri bankalar bağlamında da analiz edilmiş olup sonuçlara Grafik 4’de yer verilmiştir. Bu veriler incelendiğinde Garanti Bankası toplam 45.154 şikâyet ile en çok şikâyet edilen banka olurken, bunu 23.468 şikâyet ile Akbank, 20.948 şikâyet ile Yapı Kredi Bankası, 20.377 şikâyet ile Finansbank ve 17.241 şikâyet ile İş Bankası ve 10.497 şikâyet ile Vakıfbank izlemektedir. Bunların dışında kalan bankaların – Halkbank, TEB, ING Bank, Denizbank, HSBC ve Diğer (tüm diğer bankaları içerir) müşteri şikâyetleri her banka için 10.000 şikâyet in altında olduğu ortaya çıkmıştır. Müşteri şikâyetleri değerlendirildiğinde bankaların performansları hakkında bir fikir vermektedir.



Bankaların müşteri şikâyetlerini rakamsal olarak sunmak, banka performansları hakkında bir fikir verse de, bunları banka pazar paylarını dikkate almadan banka şikâyetleri hakkında yorum yapmak sağlıklı olmayabilir. Bu nedenle, banka şikâyetlerinin yanında banka pazar paylarının da sunulması gerekmektedir. Böylece bankalar hakkında yapılan toplam şikâyetlerin bankaların pazar paylarına (Pazar Raporu, 2014) veya mevduat büyüklüklerine göre göreceli mukayese etme

imkânı da sağlanmış olacaktır. Bu durum da banka performansı hakkında daha iyi ve net bilgi edinilmesine olanak sağlar. Bu nedenle, Grafik 5’de bankaların toplam şikâyetlerdeki payları ve mevduat payları birlikte sunulmuştur. Örneğin, Grafik 5’deki verilere göre, Garanti Bankası %22 oranla en fazla şikâyet edilen banka olurken, mevduat veya pazar payı da %11 oranındadır. Bu verilere göre Garanti Bankasının pazar payına kıyasla müşteri şikâyet payı pazar payına göre iki kat daha yüksektir. Bu rakamlar da Garanti Bankası müşterilerinin bir kısmının beklentilerini bulamadıklarını, tatmin olmadıklarını ve bu nedenle şikâyetlerin yüksek olduğunu göstermektedir. Garanti Bankası için yapılan değerlendirmeler, Grafik 5’de sunulan analizler ile diğer bankalar için de aynı şekilde yapılabilir. Bu değerlendirmeler, bankaların performansını müşteri tatmini ve tatminsizliği açısından gösterirken, bankaların pazar paylarına göre incelenmesini de sağlamaktadır.



SONUÇ

Yukarıda belirtildiği gibi, müşteriler, özellikle tatmin olanlar, işletmelerin köşe taşı ve sürdürülebilirlikleri için gerekli olan nakit akışının temelini oluşturmaktadır (Reichheld ve Sassar, 1990). Müşterilerin devamlılığını sağlayan temel faktörlerden birisinin de müşteri şikâyetlerinin sistematik ve etkili olarak yönetilmesi olduğu ve bunun önemi yukarıda belirtilmişti. Her ne kadar müşteri şikâyetleri olumsuz olsa da, müşteri şikâyetleri kaçınılmaz olduğunda, işletme ve kurumlar müşteri şikâyetlerini doğru yönettiklerinde, şikâyetleri,

rekabet avantajına dönüştürme fırsatına sahip olurlar. Daha önce de belirtildiği gibi, müşteri şikâyetlerinin etkin olarak çözümlenmesi ve yönetilmesi, müşteri tatminine, memnuniyete, işletme ve marka sadakatine, daha çok satın almasına, başka müşterileri tavsiye etmesine, ağızdan ağıza iletişime ve bunların sonunda da işletme karı üzerinde çok önemli bir etkiye neden olmaktadır (Tax vd., 1998). Bunun yanında, müşteri şikâyetlerinin etkili ve müşteriye tatmin edecek şekilde çözümlenmemesinin getireceği çeşitli olumsuzlukların yaratacağı özellikle büyük ekonomik olumsuzluklar sonucu işletme ve kurumların uzun dönemde varlıklarını korumalarının çok zor olacağı bir gerçektir.

Şikâyetlerde önemli noktalardan birisi de, müşteri şikâyetleri bir belirti olup, yüzeysel olarak sadece buz dağının görünen kısmını oluşturmasıdır. Dolayısıyla, müşteri şikâyetlerine kalıcı çözümler sağlamak için buz dağının altında kalan müşteri şikâyetlerinin nedenlerinin derinlemesine incelenerek stratejiler geliştirmek gereklidir. Bu bağlamda, bankacılık sektöründe yapılan şikâyetleri daha iyi anlayabilmek ve müşteri şikâyetlerini yönetilebilir bir hale getirmek için yukarıda önerildiği gibi üst kategorilere ayrılmış ve bu üst kategoriler, Kurallar, Operasyon, Çağrı Merkezi, Şube Personeli, Teknoloji ve Diğer olarak sınıflandırılmıştır. Banka şikâyetlerinin bu kategorilere göre incelenmesine ilişkin bilgiler Grafik 3 - Grafik 5 arası sunulmuştur. Bu üst kategoriler müşterilerin en çok şikâyetçi olduğu konuları vermekle birlikte, bu şikâyetlere sebep olan temel nedenleri vermemektedir. Örneğin, kurallar genelde her banka için en çok şikâyet edilen konuyu oluşturmaktadır. Fakat kurallardan niçin şikâyet edildiğini anlamak daha detaylı bir araştırmayı gerektirmektedir. Bu durum hizmet pazarlama/marka üçgeni perspektifinde ele alındığında, yüzeysel olarak kurallar ile ilgili şikâyetlerin temel nedenleri: 1) yönetim dışsal pazarlama/marka (örneğin, reklam) ile müşterilere vaatler verip, müşteri beklentilerini oluştururken, bankalarının kurallarını müşteriye bildirmemiş ve/veya anlatamamış olması, 2) kurallar hizmet personeline yöneticiler tarafından tam ve/veya doğru olarak anlatılmamış, dolayısıyla personel kurallara tam hakim olma-

dığı veya içselleştirmede için kuralları müşterilere anlatamamış olması, 3) aynı şekilde bankada hizmet personelinin işlemleri yaparken müşterilere kuralları tam anlatmamış olması, 4) kuralların daha sonra değiştirilmiş olması ve/veya, 5) bunların karışımı ve/veya başka nedenlerden kaynaklanması olabilir.

Müşteri şikâyetlerinin yoğun olduğu diğer bir kategorinin operasyon (işlem etkinliği) olduğu görülmektedir. Her işletmede olduğu gibi, bankalarda operasyonlar, müşteriye verilen vaatlerin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Konuya Şekil 2’de sunulan hizmet pazarlaması ve markalaşması üçgeni modeli açısından bakıldığında, müşteri şikâyetlerinin sebebi, içsel pazarlama ve markalama uygulamasında personelin marka vaadini yerine getirmesinde yetersiz kalmasının ve/veya dışsal pazarlama ve markalama ile verilen vaatlerin interaktif pazarlama ve markalama ile yerine getirilemediğinin bir belirtisidir. Operasyon ile ilgili şikâyetler değişik konuları içermekle birlikte, bunlar belirti olup, buz dağının görünen kısmıdır. Operasyon konusundaki şikâyetlerin kaynağı operasyon ile yetkili personel ve/veya operasyonu sağlayan teknoloji olabilir. Örneğin, operasyondan sorumlu personel yeterince eğitilmediği için gerekli bilgiye sahip olmayabilir, yetkisi olamayabilir, motivasyonu olmayabilir ve/veya teşvik yetersiz olabilir. Belki de mevcut teknoloji, daha etkili operasyon kanalıyla verilmesi gereken hizmeti, müşteriye verilen vaatler ve müşteri beklentileri dahilinde yerine getirmeye uygun olamayabilir. Bütün bunlar sadece varsayım olup, diğer konularda olduğu gibi, her seviyedeki personeli ve müşterileri içeren bilimsel araştırmalarla operasyon ile ilgili şikâyetlerin gerçek nedenleri belirlenerek, kalıcı çözümler üretilmelidir.

Aynı şekilde, personel ile ilgili çağrı merkezini ve şubeyi içeren şikâyetleri de hizmet pazarlama/marka üçgeni modeline göre değerlendirmek mümkündür. Model açısından her iki duruma baktığımızda, müşteri şikâyetlerinin yüzeysel temel sebebi, müşterilere dışsal pazarlama/markalama ile yapılan vadin ve yaratılan beklentilerin çağrı merkezi ve şube personeli tarafından interaktif pazarlama/mar-

ka ile yerine getirilememesinden, ayrıca içsel pazarlama/markalama kanalıyla personeli yetkilendirmenin eksik kalmasından kaynaklanıyor olmasıdır. Bunun çeşitli sebepleri olabilir. Modelde belirtildiği gibi, müşteriye verilen vaadin personel tarafından yerine getirilmesinin ve müşteri şikâyetinin nedenleri, personelin bilgisi, davranışı, yetkisi, motivasyonu veya mükâfat gibi faktörlerin biri veya birkaçının birleşimi olabilir. Bunların olması, yönetimin içsel pazarlama/marka ile personele marka vadini benimsetememiş olmasından kaynaklanabilir. Bu konularda spekülasyon yapmak yerine, kurallar için önerildiği gibi, personel ile detaylı araştırma yaparak, konuyu ve sorunları daha net ve objektif olarak öğrenmek daha sağlıklı olacaktır.

Müşteri şikâyetlerinin en az olduğu kategori toplam şikâyetlerde %2'lik pay ile teknoloji konusundadır. Bu konudaki şikâyetler ATM, POS cihazları veya çevrimiçi bankacılık ile teknolojik konuları içermektedir. Teknoloji konusundaki şikâyetler çoğunlukla cihazlar ve aletler ile ilgili olabileceği gibi, bu cihazları veya aletleri kullananların yeterince bilgilendirilmemelerinden de kaynaklanabileceği düşünülebilir. Aynı şekilde teknoloji konusuna da hizmet pazarlama/marka üçgeni modeli perspektifinden bakıldığında, bu konuda şikâyetlerin olması, teknolojik alanda müşteriye verilen vaadin yerine getirilmediğinin belirtisidir. Yukarıda diğer şikâyet kategorileri için önerildiği gibi, teknoloji konusunda da yapılan şikâyetlerin gerçek nedenlerinin, personelin her kademesini ve müşterileri içeren detaylı bilimsel araştırma ile belirlenmesi gereklidir. Bu şikâyet kategorileri için yapılan öneriler, 'Diğer' şikâyetler kategorisine giren şikâyetler için de yapılmalıdır.

Bankaları içeren şikâyetlerin bankalara göre dağılımı, bankaların müşteri tatminsizliğini gösteren performansı hakkında bilgi vermekle birlikte, çözüm önerileri için yeterli değildir. Bunun için bankaların şikâyetleri, şikâyet üst sınıflamasına göre dağılımına da bakmak gerekmektedir. Bu dağılım, her bankanın hangi kategorilerde aldığı şikâyetleri gösterdiği için, bankaların müşteri şikâyetlerine çözüm üretmeleri için önemlidir. Tüm bankaların üst kategori şikâyet sınıflamasına bakıldığında hemen hemen her banka için ortak olarak en çok şikâyet edilen konuların başında kurallar, çağrı merkezi ve ope-

rasyon (işlem etkinliği) konularının geldiği görülmektedir. Müşteri şikâyetleri ile ilgili unutulmaması gereken çok önemli bir konu ise, her yapılan şikâyete karşılık 19-20 memnun olmayan müşterinin şikâyet etmediğidir (Zeithaml ve diğerleri, 2013). Buna göre, bankaların şikâyet eden müşterilerinin 19-20 katı sayıda tatmin olmayan, fakat şikâyet etmeyen müşterileri var demektir ki, bu da bankalar için acil olarak düşünülmesi gereken bir konudur. Bunlar ve diğer şikâyet kategorileri için gerekli önerilere hizmet pazarlaması ve markalaşması üçgeni çerçevesinde değerlendirilerek, her banka için daha stratejik çözümler geliştirilebilir. Ayrıca, daha önce bahsedildiği gibi müşteri şikâyetleri mutlak, sürpriz, yapısal şikâyetler ve sahte, gerçek, duygusal ve mantıksal olarak alt kategorilere ayırmak hangilerinin daha öncelikli değerlendirilmesi gerektiği açısından faydalı olabilir.

ÖNERİLER

Bu çalışmada, müşteri şikâyetlerinin gerçek nedenlerinin bulunması ve kalıcı çözümlere yönelik stratejiler geliştirilmesi için hizmet pazarlaması ve markalaşması üçgeni modeli önerilmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi, bu model üçlü vaat teorisine dayanmaktadır (Bitner 1995; Brodie vd., 2006; Brodie 2009; Gronroos 2006). Daha spesifik olarak, Pınar vd.'nin (2016) önerdiği ve Şekil 2'de belirtildiği gibi, üçlü vaat teorisi dışsal pazarlama ve markalaşma ile **marka vaadini**, içsel pazarlama ve markalaşma ile marka vaadinin yerine getirilmesi için **personelin eğitimi ve yetkilendirilmesini** ve interaktif pazarlama ve markalaşma ile **marka vaadinin yerine getirilmesini** içerir. Bu bağlamda, müşteri tatmini sağlayarak güçlü marka yaratmak için bu üç vaadin uyumlu ve dengede olması önerilmektedir. Başka bir deyişle, dışsal pazarlama ve markalamayla müşteriye verilen vaatlerin, interaktif pazarlama ve markalama ile hizmet personeli tarafından verilen vaadin yerine getirilmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak da, vaadi yerine getirilebilmesi için içsel pazarlama ve markalama ile hizmet personeline (özellikle müşteri ile iletişim halinde olan personel) vaadin benimsetilmesi, yeterli eğitim ve yetkinin verilmesi gereklidir. Bu üç vaadin uyumlu ve dengede olmaması (Bitner, 1995; Brodie vd., 2006; Brodie, 2009; Gronroos, 2006; Pınar vd., 2016), müşteri tatmin-

sizliği yaratacağından, müşteri şikâyetlerine sebep olacaktır. Eğer bu müşteri şikâyetleri müşterileri memnun edecek şekilde çözümlenmez ise, işletmelerin marka itibarını ve marka değerini olumsuz etkileyeceği için, işletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmayacaktır. Araştırmalar, işletmelerin müşteriyi elde tutma oranını %5 ile %10 artırmanın işletmenin karını ikiye katladığını (Reichheld, 1996) göstermektedir. Bu da, müşteri şikâyetlerinin müşteri tatmini ve dolayısıyla müşteriyi elde tutmaya etkisi bağlamında, aktif bir müşteri şikâyeti yönetiminin firma karlılığı ve sürdürülebilirliği için önemini göstermektedir.

Bankacılık sektöründe örnek olarak ele alınan bu çalışma, müşteri şikâyetlerinin boyutlarını ve ciddiyetini göstermektedir. Müşteri şikâyetlerine neden olan üçlü vaatteki dengesizliğin veya uyumsuzluğun sebebinin objektif ve bilimsel araştırmayla belirlenmesi gereklidir. Bu araştırma, yukarıda anlatılan üst sınıflamalar çerçevesinde olmalıdır. Yani araştırma, şikâyetlere neden olan kurallar, personeli içeren çağrı merkezi ve şubeler, operasyon (işlem etkinliği), teknoloji ve diğer kategorileri içermelidir.

Bu konuları içeren anket araştırması, müşteriler, hizmet personeli ve yöneticileri içererek, bu üç gurubun algılarının şikâyetlere neden olan üst kategorileri içeren alanlarda belirlenmesine yardımcı olacaktır. Bu üç gurubun – müşteriler, hizmet personeli ve yöneticiler – algılarının şikâyet kategorileri bağlamında karşılaştırılması, üçlü vaat çerçevesinde nerelerde uyumsuzluk ve dengenin olmadığını anlamaya ve müşteri şikâyetlerine neden olan faktörlerin belirlenmesine ve dolayısıyla da kalıcı çözümler için gerekli stratejileri geliştirmeye yarayacaktır.

Banka personel ve yöneticilerinin kendileri hakkında yapılan şikâyetleri bilip, bilmedikleri ve bu şikâyetleri yönetme ve giderme konusunda yaptıkları girişimleri hakkında aşağıdaki gözlem ve spekülasyonlar yapılabilir:

1. Bankaların üst düzey yöneticileri gerçekte kendi bankaları hakkında yapılan şikâyetler hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilirler ve/veya bilgilendirilmiyor olabilirler. Bu durum-

da, bankanın üst düzey yöneticileri her şeyin normal olduğunu düşünebilirler. Fakat öğrendikleri zaman da çok geç ve sorunlar zor çözülür hale gelmiş olabilir.

2. Üst düzey, stratejik yön veren yöneticiler müşteri şikâyetleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmalarına rağmen, müşteri şikâyetlerini çok önemsememiş olabilirler. Bunun nedeni de, müşterilerin bankalar ile olan ilişkilerinin kaçınılmaz olması ve müşterilerin bankaya 'bağımlı' olduklarını düşünmeleri olabilir. Daha açık bir ifade ile müşteriler birçok banka işlemlerini belli bir bankadan yaptıkları için, müşterilerin işlemleri değiştirmenin zorluğundan dolayı bankaya bağımlı olduğu ve dolayısıyla yöneticiler arasında müşterilerin banka değiştirmeyeceği algısı olabilir. Belki geçmiş deneyimleri bunu destekliyor olabilir. Fakat unutulmaması gerekir ki, müşteri memnuniyetsizliği ve artan şikâyetlerin çözülmesi, bir noktadan sonra zorda olsa, müşteri bankasını değiştirebilir ve hatta rakip banka buna yardımcı olabilir.

Yukarıda bahsedilen nedenden dolayı, giden müşteriyi geri getirmek çok daha zor ve hatta imkânsız olacaktır. Bilinmesi gereken bir kavram da, müşterilerin 'kısmi' olarak ayrılmasıdır. Yani, müşteri tüm işlemlerini aynı bankada yapmayı, bazı işlemlerini başka bankalarda yapmayı tercih edebilir. Bu durumda banka müşterisini kaybetmediğini düşünürken, belki müşteri en kazançlı işlerini başka banka ile yapıyor olabilir. Bu nedenle, banka yöneticileri müşteri şikâyetleri hakkında ilk el ve en doğru bilgilere sahip olmalıdır ve yukarıda değinildiği ve önerildiği gibi, müşteri şikâyetlerini ciddiye alıp, şikâyetlerin etkili çözümü için buzdağının altını görüp, bilimsel ve objektif araştırma bulgularıyla proaktif stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejilerin geliştirilmesi de ancak araştırmalar ile elde edilen objektif bilgiler ile başarılabilir.

TEŞEKKÜR

Veri tabanlarındaki şikâyetleri paylaştıkları için Şikâyetvar.com yöneticilerine teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- Alabay,M.N., (2012), Müşteri Şikâyet leri Yönetimi, Uluslararası Yönetim, İş-
letme ve İktisat Dergisi, Cilt.8, Sayı, 16 s.137-158.
- Bariş, G. (2006). Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi. İs-
tanbul: MediaCat, Bitner, M. J. (1995), "Building service relationship:
It's all about promises," Journal of Academy of Marketing Sciences, 23
(4), 246-51.
- Brodie, R. J. (2009), "From goods to services branding: An integrative perspe-
ctive," Marketing Theory, 8 (1), 107-111.
- Brodie, R. J., Glynn, M. S., and Little, V. (2006), "The service brand and servi-
ce-dominant logic: Missing fundamental premise or the need for stron-
ger theory?," Marketing Theory, 6 (3), 363-379.
- Gronroos, C. (2006), "On defining marketing: Finding a new roadmap," Mar-
keting Theory, 6 (4), 395-417.
- Güzel, Ö. (2014), Marka İtibarını Korumada Şikâyet Takibi: Çevrimiçi Seyah-
hat 2.0 Bilgi Kanallarında Bir Uygulama, Journal of Internet Uygulamaları
ve Yönetimi, 5 (1), 5-19.
- ISO 10022 (2014) Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, www.tuv.com.tr/
iso-100022014.
- Kim, Y. K. and Smith, A. K. 2007, "Providing a Critical Service Today for
Tomorrow's Consumers: A Relational Model of Customer Evaluations
and Responses in the Child Care Industry," Journal of Retailing and
Consumer Services, 14(3), 232-245.
- Kotler, P. (2002), Marketing Management: Analysis, Planning, and Control,
11th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lewis, R. C. ve Chambers, R. E (2000). Marketing Leadership in Hospitality,
Third ed. J&W Sons. NewYork
- Liu, R. R. ve McClure, P. (2001), "Recognizing Cross-Cultural Differences in
Consumer Complaint Behavior and Intentions: An Empirical Examination,
"Journal of Consumer Marketing," 18(1), 54-75.
- MEGEP (2011), Müşteri Şikâyetleri 341TP0071, Milli Eğitim Bakanlığı Ya-
yınları, Ankara

- Özgül, P. (2007) Müşteri Memnuniyet ve Müşteri Şikâyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Miles, M.B ve Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis* Ş An Expanded Data Sourcebook, Sage: Thousand Oaks, CA.
- Pazar Raporu (2014), <http://www.pazarraporu.com/2013/04/bankaclk-sektoru-paylar.html#0>, erişim tarihi 29 Ağustos 2014.
- Pınar, M. Girard, T., Trapp, P., and Eser, Z. (2016), “Services Branding Triangle: Examining the Triadic Service Brand Promises for Creating a Strong Brand in Banking Industry”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 Iss 4 pp. 529 – 549.
- Reichheld, F F (2006). *Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Reichheld, F F (1996), “Learning from Customer Defections”, *Harvard Business Review*, (March-April) pp. 56-69.
- Reichheld, F F and Sasser, W. E. (1990). “Zero Defections: Quality Comes to Services,” *Harvard business review*, 68(5), 105-111.
- Solomon, M.R (2007) *Consumer Behavior Buying, Having and Being*, 7th Ed. Pearson/Prentice Hall: New Jersey.
- Tax, S.S., S.W. Brown, and Chandrashekar, M. (1998) “Customer Evaluations of service Complaint Experiences : Implications for relationship marketing” *Journal of Marketing*, 62, April, pp. 60-76.
- Zeelenberg, M. and Pieters, R. 2004, “Beyond Valence in Customer Dissatisfaction: A Review and New Findings on Behavioral Responses to Regret and Disappointment in Failed Services,” *Journal of Business Research*, 57(4), 445-455.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., and Gremler, D. D. (2013). *Services Marketing, Integrate Customer Focus Across the Firm*, 6th ed. New York: McGraw-Hill Irwin

