

LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ YÖNETİMİ: BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Öğr.Gr.v.Dr. Ayşe AYGÜN ÖZGÖZ,
Afyon Kocatepe Üniversitesi Bolvadin Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
ayseozgoz@aku.edu.tr
Arş.Gr.v. İlkin YARAN ÖGEL,
Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ilkinyaran@aku.edu.tr

Özet

Şikayet yönetimi, müşteri ilişkilerinin devamlılığı için büyük önem taşımaktadır. Şikayet, eğer iyi yönetilmezse müşteri memnuniyetsizliğine yol açmakta ve işletmeler için müşteri kayıpları gerçekleşmektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında, bazen tek bir müşteri bile kaybetmek işletmeler için büyük problemler yaratmaktadır. O halde, şikayet oluşmadan önce ve şikayet oluşuktan sonra bu süreci iyi yönetmek, şikayet gibi olumsuz bir olayı bile işletmeler için olumlu bir hale dönüştürebilmektedir. Bu çalışmada, imalat sektörünün dinamiklerinden farklı bir yapıya sahip olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir lojistik şirketindeki, şikayet yönetimi süreci ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Şikayet Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Lojistik

CUSTOMER COMPLAINT MANAGEMENT OF LOGISTICS FIRMS: A CASE STUDY

Abstract

Complaint management is extremely important for the sustainability of the profitable customer relationship. If the complaint is not managed effectively, it leads to dissatisfaction of customers, and as a result, companies can experience potential customer loss. In today's business world in which there is a fierce competition, sometimes losing only one customer can create huge problems for companies. In that case, managing complaint before and after it occurs can transform the complaint from negative situation to positive. In this study, complaint management process of a logistic company is examined within the context of complaint management in a service industry.

Key words: Complaint Management, Customer Relationship Management, Logistics

1. Giriş

Müşterilerin şikayet etme davranışı, bir üründen, ürün sunumundan veya hizmetten kaynaklanan herhangi bir olumsuz değerlendirme sonrasında gerçekleşmektedir. Müşteriler, memnuniyetsizlik yaratıcı bir durumla karşı karşıya kaldıkları zaman, bu memnuniyetsizlik durumunun ortadan kaldırılmasını beklemektedirler. Ortadan kalkmayan her bir durum ya da bu durumu düzeltmek için geçen zaman müşteri şikayetlerinin artmasına da neden olmaktadır. Bu açıdan işletmeler, müşteri geri bildirim ve şikayetlerini dikkatle ele almalıdır. İşletmeler aldıkları her şikayeti değerlendirerek ve sorunların kaynaklarını bularak, durumu iyileştirecek ve telafi edecek çözümler geliştirmelidirler. Şikayeti cevaplanmayan ve çözüm üretilmeyen müşteriler, işletmeyi bir dahaki satın almalarında tercih etmeyecekleri gibi sosyal çevrelerinde ve diğer mecralarda da bu memnuniyetsizliği paylaşarak daha çok kişinin işletme hakkında olumsuz bilgilenebilmesine neden olacaktırlar. Bu durum, işletmelerin imajına ve ürün ve/veya hizmetlerine yönelik algılar üzerinde de olumsuz etki yapacaktır. Bu yüzden, başarılı ve uzun süreli müşteri ilişkileri yönetiminde şikayet yönetim süreci çok önemli bir rol oynamaktadır.

Şikayet yönetimini etkili bir şekilde yapan işletmeler, bu olumsuz durumu kendi lehlerine çevirebilir ve müşteri ilişkilerini daha da geliştirerek daha sadık müşteriler yaratılmasına katkı sağlayabilir. Ancak bu süreç kolay bir süreç değildir. Şikayet yönetimi süreci doğası gereği ürün ve hizmet işletmelerinde farklı yürütülebilir. Dolayısıyla, şikayet yönetim süreci ve şikayete yönelik çözüm önerileri sektörden sektöre değişiklik gösterebilir. Bu çalışmada, müşteri şikayet yönetimi, hizmet sektörü açısından ele alınmıştır. Bu kapsamda Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası bir lojistik işletmesi olan CEVA Lojistik'in müşteri şikayet yönetimini nasıl ele aldığı incelenmiştir. Çalışmada, bu lojistik firmasının Afyonkarahisar Şubesinin yöneticisi ile derinlemesine mülakat yapılarak, şikayet yönetimleri ile ilgili bilgiler alınmış ve deneyimledikleri şikayet yönetimi süreci örnek olaya dönüştürülmüştür. Çalışma sonucunda oluşturulan örnek olayın hem sektörde yer alan yöneticiler tarafından hem de akademik eğitimde ve araştırmalarda kullanılmak üzere katkı sağlaması beklenmektedir.

1. Müşteri Şikayet Yönetimi ve Süreci

Tüketiciler bireysel ya da örgütsel ihtiyaçlarını karşılamak için mal ya da hizmet satın aldıklarında, o mal ya da hizmetten bekledikleri fayda, artı bir değer kazanmaktır. Tüketiciler satın almış olduğu ürün ve/veya hizmetten beklediği faydaya ya da daha fazlasına ulaşmışsa memnuniyet, ancak bekledikleri faydaya ulaşamamışlarsa memnuniyetsizlik ortaya çıkar. Tüketiciler, ürünü değerlendirirken sadece ürünün sağladığı faydayı değil, onu elde ederken geçirdiği tüm süreci de değerlendirir. Satın alma öncesi ulaştığı bilgiler, satın alma sürecinde iletişim kurduğu kişiler, ortam, kolaylık, iletişim, ve satın alma sonrası geri dönüşlerine aldığı cevaplar bu sürecin parçalarını oluşturur. Bir mal/hizmet almak isteyen kişi/kurum, mal/hizmetten beklediği faydayı bulamadığında ya da bu satın alma sürecinde/sonrasında bir olumsuzlukla karşılaşmışta şikayet ortaya çıkarmaktadır.

Şikayetler, işletmelere hem doğrudan hem de dolaylı maliyetler yüklemektedir. Bu açıdan, şikayetlerin ortadan kaldırılması için harcanan zaman ve para, ve hataların tazmininde katlanılan diğer maliyetler, işletme için külfet olarak görülebilmektedir. Ancak, şikayetler iyi yönetildiği takdirde işletmeler için son derece önemli bilgiler sağlamaktadır çünkü şikayetler doğrudan müşteriden gelen geri bildirimlerdir (Bosh ve Enriquez, 2005). Müşterilerin memnuniyetsizlik yaşamalarını ve onlardan gelen şikayetleri önlemek zordur ancak bu süreç etkili müşteri ilişkileri için çok önemlidir çünkü müşteri memnuniyetsizliği, sadakati ve tekrar satın almayı engellemektedir (Lapre ve Tsiriktsis, 2006). Yapılan araştırmalarda düşük kaliteli hizmet aldığına inanan veya hizmet hatasına karşı bir şey yapılmadığını düşünen müşterilerin

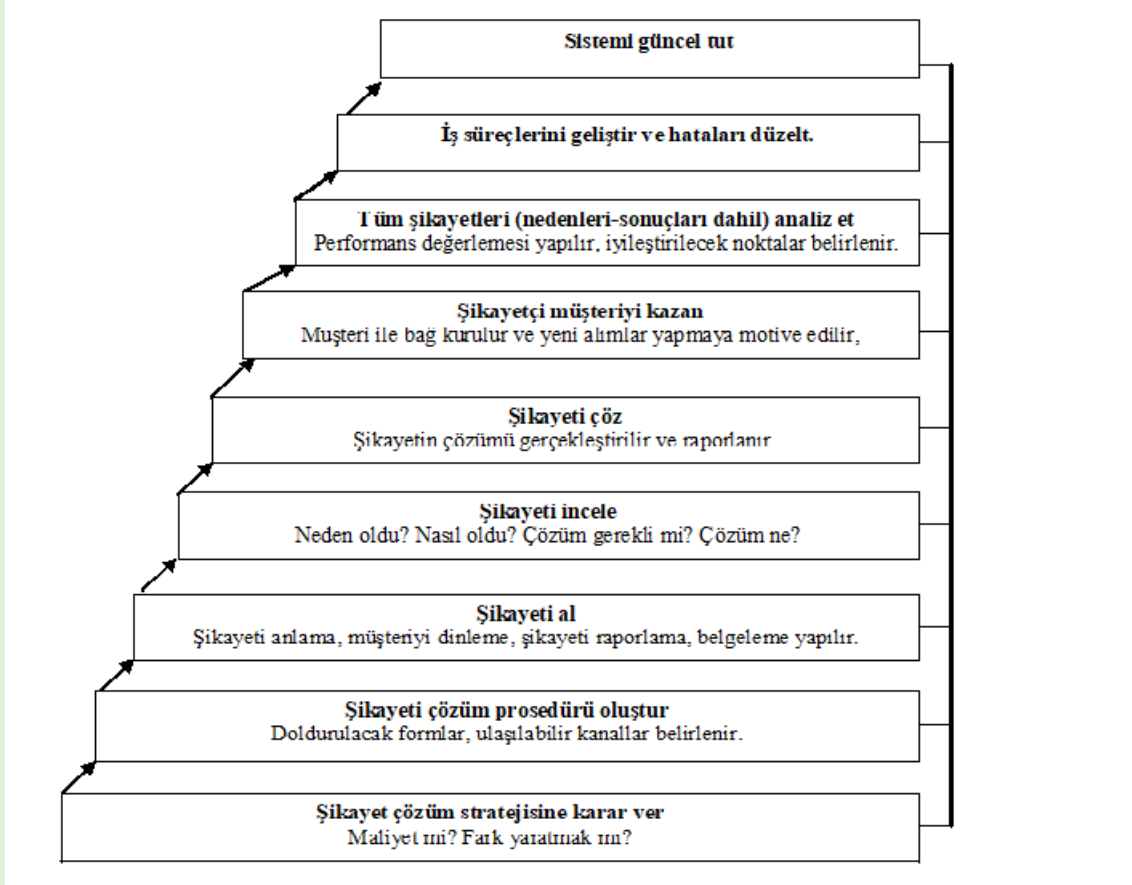
memnuniyetsizlik yaşadığı ve bunların yarısının hizmet satın aldığı işletmeden vazgeçip hemen başka bir işletmeye yöneldikleri ortaya çıkmıştır.

Hizmet hatalarının oluşmasının temel nedenleri, hizmeti sunarken oluşan koordinasyon bozukluğu, hizmetin emek yoğunluğu ve kontrol edilemeyen koşulların sık ortaya çıkması olarak sıralanabilir. Hizmeti oluşturan alt hizmet ve süreçler bir bütün olarak düşünüldüğünde, bu bütünün içindeki herhangi bir parçada oluşan bir sorun, hizmetin müşteri tarafından genel olarak negatif algılanmasına neden olabilir. Bu sebeple faaliyetlerin koordinasyonu çok önemlidir. Emek yoğun olması nedeniyle çalışanların niteliği ve yaptığı işi bilmesi ve standartlara uygun yapması önemlidir. İşletmenin tecrübeleriyle ve öngörülerıyla tespit ettiği kontrol edilemeyen koşulları en aza indirmek de başka bir önemli konudur (Koç, 2015:250) Hizmet hatalarını en aza indirmek için yapılan bu girişimler, müşterinin hizmet sunumundan memnun olmasını arttıracak ve memnuniyet sonrasında, ortaya çıkabilecek müşteri şikayetlerini de en aza indirecektir. Bu yüzden, hizmet hatalarını en aza indirerek şikayete neden olan durumu ortadan kaldırmak; müşteri şikayet yönetiminin ilk aşamasını oluşturur.

Demirel (2017:164) şikayet yönetimini; “müşteri şikayetlerinin ele alınması, planlanması, yönetilmesi ve kontrol edilmesi” olarak tanımlamakta ve müşteri şikayet yönetiminin amaçlarını pazarlama ve işletme amaçları olarak iki grup altında toplamaktadır. Bu kapsamda pazarlama amaçları; müşterilerin rakiplere geçişini engellemek, müşteri memnuniyetini iyileştirmek, müşterilerle doğrudan iletişim sırasında ortaya çıkacak negatif etkiyi engellemek, müşterilerle iletişimde pozitif etkiyi cesaretlendirmek, müşteri imaj ve tutumunu pozitif kılmak, müşterilere çapraz satışı arttırmak, yasal gerekliliklere olan uyumu sağlamak, müşteri diyalogu geliştirmek, devlet müdahalelerini engellemek, müşteri tepkisini olumlu kılmak olarak ifade edilmiştir. İşletme amaçları ise; işletmenin ürün ve hizmet hakkındaki zayıf noktalarını tanımlamak için bilgi toplamak, müşteri şikayetleri sayesinde pazar değişimlerini keşfedebilmek, teknik kaliteyi geliştirmek, hata maliyetlerini azaltmak, müşteri şikayetleri ile ilgili erken uyarı işaretlerini fark etmek, personelin müşterilerle olan ilişkilerinin düzeyini belirlemek, iletişim eğitiminin gerekli olup olmadığını belirlemek, genel bir eğitim planı için gereklilikleri ortaya koymak, ve müşteri ilişkileri yönetiminde işletme kaynaklarının daha rasyonel kullanılmasını sağlamak olarak belirtilmektedir.

Bu kapsamda gerek pazarlama gerekse işletme amaçları bakımından şikayet yönetimi süreci işletmeler için son derece önemli bir süreçtir. Bu süreci iyi yönetemeyen işletmelerin başarılı olması da son derece güçtür. Özellikle, hizmet hatası sonrası memnuniyetsizliğini şikayet olarak bildirmeyen müşteri ile işletme arasındaki ilişkinin bitmesi, işletmenin olası daha fazla müşteriyi kaybetmesi ile sonuçlanacaktır. Bu yüzden müşteri ilişkileri ve şikayet yönetimi sürecinde, müşterilerden alınan geri bildirimler, ilişkilerin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini kolaylaştıracaktır.

Bu açıdan bakıldığında, daha önce de ifade edildiği gibi işletmeye geri bildirimle gelen şikayetler önemli bir sinyaldir. Şikayetler olmazsa, küçük sorunlar, aksilikler, performans düşüklükleri daha büyük sorunlara yol açmadan bulunamaz ve çözülemezler. Genellikle, şikayetçi müşteriler, aslında işletmenin faaliyetlerini iyileştirme yolunda mesajlar verirler ve işletmenin ileride daha zor durumlara düşmesine engel olurlar. Her şikayet, tüketici ile işletme arasında tehlikeye giren ilişkiyi düzeltmek için bir fırsattır. Herhangi bir şikayeti önemsememek, işletmelere bir şey kazandırmayacaktır ancak şikayetçi tüketiciler ile nasıl ilgilenildiği, işletmenin etkinliğini ve performansını belirleyecektir (Kozak, 2007:139). O halde, şikayet yönetimini etkili bir şekilde yönetmek için işletmelerin bu süreç içinde izleyecekleri yolları bilmeleri çok önemlidir. Barış (2015:9), işletmelerin şikayet yönetiminde izleyecekleri adımları şu şekilde açıklamıştır:



Görsel 1.1. Adım Adım Şikayet Yönetimi

Müşteri şikayetleri yönetiminde işletmenin ilk yapması gereken şikayetleri doğuran hizmet hatalarını önlemektir. Önlenemeyen durumlarda ise oluşan memnuniyetsizliği, müşterinin işletmeye iletmesini kolaylaştıracak ortam ve fırsatlar oluşturmaktır. Müşteri şikayetlerini almak için bir çok iletişim kanalı (telefon, mail, fax, web sitesi ve diğer dijital platformlar, çağrı merkezi) oluşturulmalıdır. Müşteriyle iletişimde olacak kişilerin yapıcı ve olumlu bir şekilde süreci yönetmeleri, şikayeti ve şikayetin kaynağı olan hatayı incelemeleri, müşteriye geri dönüşlerde bulunup bilgi vermeleri, şikayeti ortadan kaldıracak ve müşteriye memnun edecek uygun çözümler üretmeleri ve müşteriye kazanıp tekrar siparişler almayı sağlamaları gerekmektedir (Barış, 2015). Memnuniyetsizliğin tekrarlanmaması için işletme bu tecrübeleri kullanarak bir sistem kurmalıdır.

Görsel 1.1.'de görüldüğü gibi şikayet yönetiminde ilk adım işletmenin şikayet çözüm stratejisine karar vermesidir. Bu aşamada maliyet odaklı bir strateji ile mi, fark yaratmaya dayalı bir strateji ile mi bu sürecin yürütüleceğine karar verilmez. Maliyet odaklı strateji de şikayetlerin karşılanması ve çözümü en az maliyetle gerçekleştirme yoluna gidilir ya da şikayete kayıtsız kalınırken fark yaratma stratejisinde müşteriye değerli olduğunu hissettirme ve memnuniyetsizliği memnuniyete çevirecek ve ilişkinin devamını teşvik edici çözümler üretilmektedir. İkinci adım da; işletmenin, olası müşteri şikayetleri durumunda uygulanacak şikayet çözüm prosedürlerini önceden hazırlaması yer almaktadır. Müşterinin şikayetlerini işletmeye iletmesi için ortam ve fırsatları hazırlamak, iletişim kanallarını duyurmak ve halihazırda kullanılır durumda tutmak bu aşamada yapılacak hazırlıklardır. Üçüncü adım da; müşterilerden gelen şikayetler alınmakta, müşteri dinlenmekte, şikayet anlaşılmakta, rapor edilmekte ve belge düzenlenmektedir. Şikayetin çözüm sürecinin sağlıklı yürütülmesi için bu aşama büyük önem taşımaktadır.

Dördüncü adımda; şikayetin incelenmesi bulunmaktadır. Şikayete neden olan sorun ne? Nasıl oldu? Çözmek gerekli mi? ve Çözüm ne? soruları bu aşamada cevap bulmaktadır. Şikayete neden olan sorunu öğrenmek hem müşterinin şikayetine çözüm üretmede hem de bu sorunu tekrar yaşamaması adına şikayet yönetimi sistemini güncellemede faydalı olacaktır. Sorunun kaynağı ürünle ilgili bir eksiklik ya da aksaklık ise ürün standartlarını iyileştirmek için de işletme tarafından bir pazar bilgisi olarak kullanılacaktır. Beşinci adımda; şikayetin çözümü yer almaktadır. Şikayetin çözümü pek çok şekilde gerçekleştirilebilir. Özür dileme, para iadesi, ürün değişimi, ürün tamiri, hizmetin tekrar sunumu, gelecek alımlarda indirim yapılması, hediye mal-hizmet verilmesi, alışveriş çeki ya da bunların birleşimi olabilir. Altıncı adımda; şikayetçi müşteriyi kazanma çabaları yer almaktadır. Bu adımda, müşteri ile memnuniyetle sonuçlanan bir şikayet yönetimi gerçekleştirilerek, ilişkiyi devam ettirecek bağ kurulmakta ve yeni alımlar yapması için motive edilmektedir. Yedinci adımda; işletme dönemsel olarak değerlendirme yaparak aldığı tüm şikayetleri analiz etmektedir. Bu aşamada, neden şikayetler yaşandı ve şikayet yönetimi sonucu ne oldu sorularına cevap verilmektedir. Ayrıca şikayet yönetimi performansı değerlendirilmekte ve varsa eksiklikler ve hatalar belirlenmektedir. Sekizinci adımda; bir önceki adımda tespit edilen eksiklik ve hatalar iyileştirilerek, iş süreçleri yeniden düzenlenmektedir. Son adımda; adımları tekrar etmek ve şikayet yönetimi sisteminin güncel kalmasını sağlamak yer almaktadır.

Bu aşamalarda titizlik işletmeleri şikayet yönetiminde ve müşteri ilişkilerinin devamlılığında başarılı kılacaktır. Ancak işletmelerin bu aşamaları gerçek hayatta nasıl ve ne kadarını uyguladığı ve şikayet yönetimi sürecinde ne derece etkili oldukları tartışmalıdır. Bu açıdan çalışmanın devamında hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir lojistik firmasının müşteri şikayet yönetim süreci incelenecektir.

2. Müşteri Şikayet Yönetimi Bağlamında CEVA Lojistik Örnek Olayı

3.1. Çalışmanın Amacı

Bu araştırma, lojistik şirketlerinde müşteri şikayet yönetimi sürecinin somut bir örneğini ortaya koymak ve bu süreç içinde yaşanan sorunların nasıl çözüme ulaştırıldığını anlamak ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçtan yola çıkılarak yapılan ön araştırma neticesinde Afyonkarahisar'da bulunan lojistik işletmeleri şubeleri arasında, uluslararası nitelikte faaliyet gösteren ve sunulan hizmet bakımından en yoğun iş hacmine sahip olması nedeniyle CEVA Lojistik Afyonkarahisar Bölge Şubesi incelenmiştir.

3.2. Çalışmaya İlişkin Araştırmanın Tasarımı ve Metodolojisi

Temel olarak araştırma yapısı ve süreçleri nitel araştırma özelliği taşımaktadır. Nitel araştırmalar, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır” (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi olarak örnek olay yöntemi belirlenmiştir. Örnek olay yöntemi “bir veya az sayıda birbiri ile ilgili denek üzerinde yapılan ayrıntılı çalışma” olarak tanımlanabilir (Altunışık vd., 2010:66). Bu kapsamda bu çalışmanın araştırma yöntemi hem ulusal hem de uluslararası nitelikte lojistik faaliyetlerini sürdüren bir şirket olan CEVA Lojistik bağlamında keşifsel bir örnek olay çalışması olarak tasarlanmıştır. Örnek olay yöntemi, lojistik işletmelerinde müşteri şikayet yönetimi sürecini gerçekçi ve detaylı bir şekilde ortaya koyabilme açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışma için örnek olay incelemesinde, veri toplama aracı olarak derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Derinlemesine mülakat soru formu, Barış (2015) tarafından işletmeler için hazırlanmış Şikayet Yönetimi Rehberi'nde yer alan değerlendirme formları incelenerek oluşturulmuştur. Derinlemesine mülakat soru formu 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletmeyi tanıtmaya yönelik sorular, ikinci bölümde müşteri şikayeti yönetimi stratejileri ve süreçlerini anlamaya yönelik sorular ve son olarak da yaşanmış gerçek bir olaya ilişkin sorular sorulmuştur.

Buradan hareketle araştırmanın temel amacı, “lojistik şirketlerinde müşteri şikayet yönetim sürecinin nasıl ele alındığını anlamak” olarak tanımlanmıştır. Buna bağlı olarak “şikayet yönetiminde üst yönetim desteği var mı?”, “merkezileşmiş ya da merkezilememiş bir şikayet yönetimi belirlenmiş mi?”, “şikayet prosedürleri değerlendirmesi nasıl yapılmaktadır?”, “işletme, bir şikayet yönetimi stratejisine sahip mi?”, “şikayet alım süreci değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?”, “hizmet standartları ve sorumlu alanlar belirli mi?”, “verilecek tazminlere yönelik değerlendirme nasıl yapılmaktadır?”, şikayet çözümünde zaman yönetimi nasıl yapılmaktadır?”, “şikayet alımında işletme açık ve şeffaf mı?, ve “özür dileme süreci nasıl işlemektedir?” gibi alt sorular belirlenmiştir. Veri toplama süreci içinde veriler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ve daha sonra transkribe edilerek analiz için hazır hale getirilmiştir. Toplanan veriler işletmenin web sitesi ve kurumun diğer yayınları gibi ikincil kaynaklarla desteklenmiştir.

3.3. Örnek İşletme ile İlgili Genel Bilgiler

CEVA Lojistik dünyanın en büyük kontrat lojistiği sağlayıcısıdır. Temelleri, 1946 yılında Avustralya'da kurulan TNT'ye dayanmaktadır. TNT Logistics markası 2006 yılının Aralık ayında CEVA Lojistik olarak yeniden konumlandırılmıştır. CEVA Lojistik otomotiv, perakendecilik, moda, sağlık, ve teknoloji gibi çeşitli sektörlerde etkili ve kalıcı tedarik zinciri çözümleri sunan bir lojistik şirkettir. Uluslararası bir şirket olan CEVA Lojistik, yaklaşık 4000 çalışanı ile Türkiye'de faaliyetlerini sürdürmektedir. CEVA Afyonkarahisar Bölge Şubesi ise, Afyonkarahisar ile birlikte Uşak, Burdur, Isparta, ve Konya'nın Afyonkarahisar'a sınır olan ilçelerinde lojistik alanında hizmetler vermektedir.

3.4. CEVA Lojistik Şikayet Yönetim Süreci

Her sektörde olduğu gibi lojistik sektöründe de müşteri memnuniyeti temel esastır. Mutlu müşteriler yaratmanın en önemli koşullardan biri de müşteri şikayetlerinin oluşmasını engellemek ya da şikayetin oluşması durumunda bu süreci doğru yönetmektir. Ancak bir hizmet sağlayıcısı olan lojistik firmaları için şikayet yönetimi, üretim sektöründe faaliyet gösteren pek çok şirketin şikayet yönetim sürecinden farklı dinamiklere sahiptir.

CEVA Lojistik'e göre bir müşterinin kargosunu sorgulaması dahi şikayet olarak algılanabilmektedir. CEVA Lojistik, kendini bir işin imalatından üretimine, üretiminden pazarlamasına kadar geçen süreç içinde aradaki bağlantıları sağlayan lojistik firması olarak tanımlanmaktadır. Yani, imal edilecek bir ürün için ham maddeyi zamanında fabrikaya sunmak ve fabrikadan üretilen malı zamanında tüketiciye ulaştırmak CEVA Lojistik'in temel amacıdır. Bu açıdan, CEVA Lojistik için en önemli şey, tedarikçi, üretici firma ve müşteri arasındaki bağlantıyı kurarken verdiği zaman taahhütüdür. Dolayısıyla teslimat kısmındaki en önemli unsur, CEVA başta olmak üzere tüm lojistik firmaları için zamanında teslimidir.

Günümüzde gelişen teknoloji, artan iletişim araçları ve tüketiciler lehine çıkan pek çok karar neticesinde tüketicinin daha bilinçli hale gelmesi CEVA Lojistik'in de müşteriye karşı özellikle zaman konusunda daha dikkatli olmasını gerektirmektedir. Örneğin, üretilen mal sevk edildiğinde teslim alacak müşteri ürününün yola çıktığını görmekte ve zamanında gerçekleşmeyen teslimler için anında sorgulama yapabilmektedir. Geçmişte bu tarz olaylar olmamasına rağmen teknoloji ile birlikte müşterilerin beklentileri de değişmektedir. Dolayısıyla ürünün takibini yapan müşteri teslim zamanındaki en ufak bir gecikmeyi şikayet olarak adlandırmaktadır. Bu durum, CEVA Lojistik'i bu durumlara karşı aksiyon almak durumunda bırakmaktadır.

Lojistik sektörü için bir diğer göz önünde bulundurulması gereken unsur "özür dilemenin" güçlüğüdür. Örneğin, CEVA Lojistik kendini bir ürünün hizmetinin sağlayıcısı olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan, zamanında ulaştıramadıkları her bir teslimatın müşterilerinin işini sekteye uğratıklarının farkındadırlar. Yani, bir fabrika ürettiği üründe hatası varken müşterisinden özür dileyip yenisini yollayabilirken, CEVA Lojistik bir ürünün zamanında ya da sağlam teslim edilmemesi durumunda müşteriden özür dileyerek kendini affettiremeyeceğinin bilincinde bir şirkettir. İşte bu, hizmet sektörü ve imalat sektörü arasındaki şikayet yönetim sürecinin farklılığının temel dinamiğini oluşturmaktadır.

CEVA Lojistik için şikayet yönetimindeki en önemli unsur şikayet olduktan sonra müdahale etmek yerine şikayetin oluşmasına imkan vermeyecek önlemler almaktır. Bu kapsamda, özellikle eğitimlerin verilmesi ve kalifiye eleman yetiştirilmesi CEVA için çok önemlidir. Özellikle müşterilerin beklentileri ve taşımacılık işinin doğasında bulunan hasarlanma ile ilgili kademe kademe eğitimler vererek ellerindeki personeli kalifiye bir eleman haline getirmek CEVA'nın şikayet oluşumunu engellemedeki en önemli aksiyonudur. Böylece teslimatın müşteriye zamanında ve hasarsız bir şekilde ulaşmasına büyük katkı sağladıklarına inanmaktadırlar. CEVA için buradaki temel amaç müşteri şikayeti oluşmadan eldeki ürünün durumuna göre aksiyon alan çalışanlar yaratmaktır. Örneğin, daha henüz müşteriye ulaşmadan ortaya çıkabilecek şikayet durumları karşısında müşteriyi bilgilendirmek, o sizi aramadan sizin onu aramanız, CEVA için müşteri şikayet yönetiminin temel bir unsurudur. Dolayısıyla lojistik sektörü gibi müşteri memnuniyetinin devamlı kılınması zor bir sektörde, daha şikayet oluşmadan müşteriyi ürünün kaybolduğu, hasar gördüğü ya da ürünün zamanında teslim edilememesinin nedeni hakkında bilgi vermek müşteri ilişkilerinin devamlılığı anlamında önem taşımaktadır. Bu açıdan, CEVA Lojistik için müşteri şikayet yönetimindeki en önemli süreç müşteri ile iletişimidir.

Lojistik sektöründe karşılaşılan en büyük şikayetlerden biri müşterinin ürününü istediği zamanda teslim alamamasıdır. Bu tip şikayetlerin ortadan kalkması için CEVA Lojistik müşteri iletişimine önem vermekte ve teslimat yapılmadan önce müşterilerinden muhakkak randevu alarak çalışmaktadır. Böylece müşterinin evde olmaması ya da müsait olmaması durumunda ortaya çıkabilecek şikayetlerin önüne geçilmiş olmaktadır. Yine tüm bunlar da daha henüz müşteri şikayeti oluşmadan önlemeye yönelik aksiyonlardandır. Dolayısıyla, müşteri ile iletişimin önemi CEVA tarafından bir kere daha vurgulanmıştır.

Lojistik hizmetlerinde de, şikayet ortaya çıktığında, bu duruma zamanında müdahale edilmemesi büyük sorun yaratmaktadır. Ortaya çıkan bu tip durumlar, müşterilerinin, CEVA Lojistik'in hizmet kalitesine olan algısını sarsmaktadır. Taahhüt edilen şeylerin yerine getirilmemesi CEVA Lojistik için çok büyük bir risktir çünkü lojistik sektöründe hiçbir müşteri ile günlük olarak çalışılmamaktadır. CEVA Lojistik için müşteriler en az bir yıllık müşterilerdir. Bu bir yıllık çalışmayı hak etmek içinde yerine getirilmesi gereken belli kriterler ve arkasında durulması gereken taahhütler vardır. Bu yüzden bunlarla ilgili yapılan çalışmaların, oluşturulan standartların ve kriterlerin müşteriye anlatılması ve bu konuda şeffaf olunması, bir şeyi yapıyor gözükmekense gerçekten neyi nasıl ve ne kadar yapıldığını ortaya konulması da müşterilerden gelecek şikayetleri azaltmada CEVA için önem taşımaktadır.

CEVA Lojistik'in teslimat yanı sıra raf yerleştirme ve depolama gibi sunduğu hizmetlerde vardır. Ayrıca teslimat konusunda bile müşteri istekleri çerçevesinde CEVA Lojistik'in sunmuş olduğu farklı teslimat koşulları vardır. Raf yerleştirme de müşteri talebine göre verilen bir hizmettir. Lojistik faaliyetleri bazen mağaza içi teslimat olurken bazen koli içindeki ürün teslimatı şeklinde yapılmaktadır. Bu durumda koliyi alan kolinin içindekileri sayabilir, hasarlı mı değil mi ya da beklediği ürün gelmiş mi gelmemiş mi kontrol edebilmektedir. Bu teslimat şeklinde, teslimatı alan taraf sizin yanınızda ürünleri sayarak teslim almaktadır. Bazen de sadece koli bazlı teslimat yapılmaktadır ve bu teslimat şeklinde içindeki ürün sizi ilgilendirmemektedir. Ya da bazen müşteri raf teslimatı arzu edebilmektedir. Bu durumda teslimat anlaşması raf teslimatı olarak yapılabilir. Bu süreçlerdeki şikayetlerin oluşmasına engel olmak için CEVA özellikle taşıma sözleşmelerinde titiz davranmakta ve teslim ve taşıma koşullarını önceden detaylı olarak belirtmektedir.

Sikayet süreci yönetimindeki aksiyonlarının önemli kısmını şikayet oluşmadan önüne geçmek üzere alan CEVA Lojistik, şikayet durumunda da şikayet yönetim sürecinde etkili davranmaktadır. Örneğin, uzun süredir müşterisi olan bir firma ile yaşadığı bir sorunda, sorun doğrudan kendisinden kaynaklanmadığı halde şikayet sürecinin çözümü için önemli bir çaba sarf etmiştir. Bu olayda şikayetin temel nedeni ise ürünün müşteriye teslimi sırasında tır nakliyesine göre üretilen ürünün boyutu ile parsel dağıtımı yapılan aracın boyunun birbirini tutmaması ve müşterinin de paket bozulmadan malın teslimini istemesidir. Bu şikayet süreci içinde, müşteri bilgilendirilmiş, şikayet çözmeye yönelik bir aksiyon alınmıştır. Sonuç olarak müşteri firmanın kendisinden kiralanan uygun bir taşıma aracı ile teslimat müşterinin istediği üzere paketlenmesi bozulmadan gerçekleştirilmiştir. Ancak bu olay karşısında CEVA'nın aldığı en önemli aksiyon, bu tarz şikayetlerin önüne geçmek için müşterilerden nakliyat sırasında kullanılacak araç ölçülerine göre üretim ve paketleme yapmalarını talep etmek ve ürünlerin bayii transferlerinde teslimattan kaynaklı sorunlar yaşanmaması için yeni taşıma standartları oluşturmak olmuştur. Böylece standartlara uygun olmayan ürünlerin taşınması CEVA tarafından yapılmamakta ve sadece ürünleri ve paketlenmesi CEVA tarafından taşınmaya ve teslimine uygun şirketlerle iş birliğine gidilmektedir. Böylece bu tarz şikayetlerin ortaya çıkması da standartlaşma ile en aza indirgenmiştir.

Yine yanlış etiketleme ile başka bir ile giden bir teslimat için, ürün şahıs adına özel üretilmiş bir ürün olduğundan ve doğacak mağduriyetin daha büyük şikayetlere yol açmaması adına CEVA Lojistik teslimatı yapılacak ürünleri maliyetine kendi katlandığı özel bir araçla yanlış ilden alıp, doğru ile ve doğru şahısa ulaştırmıştır. Bu tarz müdahaleler zaman kaybı ve maliyet açısından CEVA'yı zor duruma düşürse de müşteri ilişkilerinin devamlılığı adına şikayet yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için alınan aksiyonlardır. CEVA tarafından çözüme yönelik aksiyonlarda ortaya çıkan maliyetler asla müşteriye yansıtılmamakta ve hatta bu müşteri ilişkilerinin devamlılığı adına bir yatırım olarak görülmektedir. Bu kapsam içinde CEVA özellikle maliyet yaratacak şikayet çözümüne yönelik aksiyonları için üst yönetim desteğini almaktadır. Yani, maliyetler için üst yöneticilerden onay almak, üst yönetim desteğini de şikayet yönetimi konusunda gerekli kılmıştır.

CEVA Lojistik'in bütün işleri her türlü hasar ve kaybolmalara karşı sigortalanmaktadır. Dolayısıyla bu müşteri şikayetlerini telafi etmek adına CEVA'yı rahatlatmaktadır. Ancak işin doğası gereği ürünlerde hasar oluşmasını kabul etmesine rağmen CEVA ürün kayıplarına karşı dikkatli davranmakta ve bu tarzda şikayetler almamak ve müşteriler adına mağduriyet yaratmamak için sıkı güvenlik tedbirleri almaktadır. Sonuç olarak teslimatlar minimum hasar ve en kısa zaman içinde müşteriye teslim edilmekte ve taahüt yerine getirilmektedir.

Son olarak şikayet yönetim sürecinin önemli unsurlarından biri olan dağıtım elemanları ile ilgili şikayetleri de minimuma indirmek için CEVA Lojistik yoğun olarak çalışmaktadır. Burada temel olarak eğitimlerin önemine vurgu yapılsa da iş bölümü ve görev tanımının ve ayrıca kimin, hangi görevi yerine getireceğinin sözleşme maddeleri ile belirlendiği ve bu açıdan özellikle

teslimat noktasında dağıtım elemanı ya da kurye kaynaklı sorunların önüne geçildiği vurgulanmıştır. Örneğin, müşterinin anlaşmalı teslimatı kapı önüne kadar ise ama teslim alan teslimatın evinin ya da mağazasının içine kadar taşınmasını ve hatta kurulmasını yahut yerleştirilmesini talep ediyor ise ve bunu yapmayan dağıtım elemanı şikayet ediliyor ise bu CEVA Lojistik için bir şikayet olarak adlandırılmamaktadır. Çünkü CEVA Lojistik iş bölümü ve görev tanımlarını açık olarak yaparak ve sözleşmedeki taşıma şartlarını da detaylı olarak belirleyerek bu şekilde ortaya çıkan şikayetleri bertaraf etmektedir.

4.5. Örnek İşletmenin Şikayet Yönetimi Süreci ile İlgili Bulgular

Yapılan derinlemesine mülakat sonucunda elde edilen veriler analiz edildiğinde, CEVA Lojistik için müşteri memnuniyetinin temel öncelik olduğu, yöneticilerin ve çalışanların en üst seviyede şikayet yönetimini önemseydiği ve şikayet yönetimi amaçları hakkında işletmedeki herkesin bilgi sahibi olduğu; şikayet alındığında kimin hangi işleri yapacağı hakkında önceden belirlenmiş bir görev tanımı olduğu; üst yönetimin düzenli olarak müşteri şikayetlerine zaman ayırdığı ve yönetim kurulu toplantılarında şikayet raporlarına önemle yer verildiği tespit edilmiştir. Tüm bunlar kapsamında CEVA Lojistik’de şikayet yönetiminde üst yönetim desteğinin yüksek seviyede olduğu ortaya konmuştur.

Müşteri şikayetlerini en aza indirmek için hizmetlerde standart geliştirmek son derece önemlidir. Bu kapsamda CEVA Lojistik’in vermiş olduğu tüm hizmetlerde standartların önceden belirlendiği, belirlenen standartların düzenli olarak ihtiyaçlara göre revize edildiği, standartların sadece rakiplere ve sektöre odaklanarak değil müşterilerine ve çalışanlarına danışarak belirledikleri, çalışanların şikayet yönetiminde ister görev alsın ister almasın standartlar konusunda bilgi sahibi olduğu, standartların karşılanmadığı sorunlu alanları belirledikleri ve yeni sorunlu alanları tespit edebilmek için çaba harcadıkları, şikayet oluşması durumunda çalışanların şikayeti ele alma ve çözüm üretme konusunda ne yapmaları gerektiğini bildikleri ve kendilerinin çözemeyeceği sorunlu alanlar için üst yönetime rahatlıkla ulaşabildikleri tespit edilmiştir. Ayrıca müşterilerin de karşılaştığı sorunlu alanları rahatlıkla üst yönetime iletebileceği farklı kanalların mevcut olduğu görülmüştür.

Merkezileşmiş ve/veya merkezileşmemiş şikayet yönetimi ihtiyacının belirlenmesine ilişkin sorular neticesinde elde edilen veriler; şikayetin niteliğine göre bazen bağımsız tek bir birim tarafından çözümü, bazı durumlarda da şikayeti alan birim tarafından çözümü ve bazı durumlarda da farklı birimlerde dahil edilerek daha karma bir yapı ile çözüme ulaştırıldığı tespit edilmiştir.

Şikayet süreçlerinin değerlendirilmesi ile ilgili olarak, şikayet alım sürecinde ve sonrasında yapılması gerekenlerin adım adım yazıldığı, şikayet çözümü için uygun olan zaman aralıklarının önceden belirlendiği, şikayet ile ilgilenen birimlerin hangi yöntemle (mail başta olmak üzere telefon vb.) şikayeti takip ettikleri, şikayet yönetimi sürecinin sonucunu kimin ne zaman kontrol edeceği ve çözülmeyen şikayetlere kimin, ne zaman, nasıl müdahale edeceğinin işletme tarafından belirlendiği görülmüştür. Bunlara ek olarak, şikayetlerin ortadan kaldırılmasına ilişkin takip edilen standartlara sahip olduğu ve ayrıca tüm iletişim formlarında ortak bir dil kullanmak adına kullanılan tüm kısaltmaların önceden açık olarak belirlendiği tespit edilmiştir. Ancak bütün bu şikayet yönetimi prosedürlerinin, çalışanların tümü ile değil sadece yetkili olan çalışanlar tarafından bilindiği ifade edilmiştir. Bunun sebebi müşteri ile birebir ilişkide bulunan dağıtım elemanının şikayet çözme konusunda yetkili olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda şikayet ile karşılaşan dağıtım elemanı, duruma müdahale etmeyip doğrudan yöneticisi ile iletişime geçip şikayet çözüm sürecine katkıda bulunmaktadır. Sonuç olarak, yine de CEVA Lojistik için şikayet sürecinin değerlendirilmesinde izlenecek yol haritasının ve görev dağılımının önceden belirlendiği saptanmıştır.

Şikayet alım süreçlerinin ne kadar şeffaf ve açık olarak yürütüldüğü ile ilgili sorular kapsamında, CEVA Lojistik'in, müşterilerin şikayetlerini başkalarından önce duymayı arzu ettikleri, memnun olmayan müşterilerin şikayet etmelerini teşvik ettikleri, müşterilerin şikayet etmesini kolaylaştıracak iletişim araçlarına sahip oldukları ve şikayet kanalları ve araçlarını iyi duyurdukları tespit edilmiştir.

Şikayet alım sürecinin değerlendirilmesi sonucunda CEVA Lojistik'in şikayet alım süreçlerinin net olarak belirlendiği, çalışanların şikayet ile karşı karşıya kaldıkları zaman nasıl müdahale edeceklerini bildikleri ve bu konuda bilgilendirildikleri, her türlü şikayetin ilgili birimlere zaman kaybetmeden ve eksiksiz olarak iletildiği, şikayet alım sürecinde gerekli bilgilerin eksiksiz ve tam olarak kayıt altına alındığı ve bunun için önceden hazırlanmış şikayet formlarının ve bilgisayar arayüzlerinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca günümüzde gelişen teknoloji ile değişen iletişim kanalı ihtiyacına uygun olarak sosyal medya kanallarından da alınan şikayetlerin toplam şikayet yönetimi sürecine dahil edildiği ve sonuca ulaştırılmak adına toplam şikayet çözüm sistemine aktarıldığı görülmüştür.

Şikayet yönetiminde zamanlı çözümler sunma becerisini belirleyen sorular kapsamında; CEVA Lojistik'in verdiği hizmetin özelliğinden dolayı şikayetin hızla çözülmesi zorluğunun olduğu saptanmıştır. Şikayet çözümünde gecikme yaşandığında harcanan zamanın ekstra maliyete neden olduğu ifade edilmiştir. Süreçle ilgili tüm aşamaların bilgisinin üst yönetim ve müşterilerle paylaşıldığı bilgisine ulaşılmıştır.

Şikayet yönetimi stratejisine ilişkin sorular kapsamında; CEVA Lojistik'in vizyon ve değerlerinde müşteri odaklı iş görme ilkesinin benimsendiği, sürdürülebilirliğin ve karlılığın müşteri tatmini ve müşteri sadakatine dayandığı görülmüştür. Müşterilerinin yanı sıra şikayet yönetiminin en büyük parçası olan çalışanların da aynı vizyonu taşıdığı ve etkili şikayet yönetiminde müşteri odaklı bir tavır sergilediği saptanmıştır. Ayrıca, CEVA Lojistik'in örgütsel yapısında müşterilerin arzu ve beklentilerini en iyi şekilde yerine getirecek ve şikayetlerini minimuma indirecek bir yapıda tasarlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Verilecek tazminlere yönelik değerlendirme sonucu olarak, CEVA Lojistik'in tazmin politikasının konu olan şikayete yönelik mutsuzluğu mutluluğa çevirmeyi amaçladığı görülmüştür. Ayrıca, işletme politikasının genelde nihai müşterilere yapılan tazmin şekline daha farklı olarak sözleşmeye dayalı miktarda müşterinin uğradığı zararın maliyetinin tazmin edilmesini kapsadığı vurgulanmıştır.

Son olarak, şikayet yönetimin bir parçası olarak düşünülen özür dileme sürecine ilişkin sorular kapsamında, CEVA Lojistik'in özür dileme sürecine ilişkin bir eylem planına sahip olduğu, sunulan özür mektupları ile ilgili bir arşive de sahip oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca, CEVA Lojistik bünyesinde aktif çalışan bir hukuk biriminin mevcut olduğu ve sözleşmelerin ve şikayetlerle ilgili yasal süreçlerin bu birim tarafından yakından yürütüldüğü belirtilmiştir.

Sonuç

Her işletme gibi CEVA Lojistik için önemli olan müşteri ilişkilerindeki devamlılığı sağlamak ve sürdürülebilir olmaktır. Önemli olan bu yıl kazandığı müşteri ile gelecek yıl da sözleşme yapabilmektir. Bu açıdan şikayet ortaya çıkmadan önce ve ortaya çıktıktan sonra yürütülecek şikayet yönetimi süreci diğer tüm lojistik firmalarında olduğu gibi CEVA Lojistik için de son derece önem taşımaktadır. Örnek olay incelendiğinde, CEVA Lojistik'in hizmetlerinin, şikayet oluşumuna verdiği hizmetin doğası gereği çok fazla etki ettiği ancak CEVA'nın etkili bir şikayet yönetimi anlayışına ve böylece uzun dönemli karlı müşteri ilişkileri yönetimine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları bize, şikayet yönetiminin aslında sürdürülebilir müşteri ilişkilerinin en önemli halkalarından biri olduğunu göstermiştir. Bu kapsamda çalışmanın bulgularının gerek şikayet yönetimi literatürüne gerekse pazarlama pratiğine katkı yapması beklenmektedir.

Kaynaklar

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Barış, G. (2015). *Şikayet Yönetimi Rehberi Strateji ve Uygulama Araçları*, MediaCat, İstanbul.
- Bosch V. G. ve Enriquez F. T. (2005). "TQM and QFD: Exploiting A Customer Complaint Management System", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(1), 2005, 30-37.
- Chen,C., Shie, A. ve Yu, C. (2012). "A Costumer-Oriented Organisational Diagnostic Model Based on Data Mining of Costumer-Complaint Databases", *Expert Systems with Applications*, 39, 786-792.
- Demirel, Y. (2017). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Koç, E. (2015). *Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kozak, M. (2007). "Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikayetlerini Bildirme Eğilimleri", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 137-151.
- Lapre, M. A. ve Tsiriktsis, N. (2006). "Organizational Learning Curves for Customer Dissatisfaction: Heterogeneity across Airlines", *Management Science*, 52(3), 352-366.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık