

## **BÜYÜK MAĞAZALARDA MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN ELE ALINMASI VE DÜZELTİCİ ÖNLEMLER**

**Yrd. Doç. Dr. Necdet TİMUR\***

### **GİRİŞ**

Küçük ya da büyük her mağaza müşterilerinden gelen şikayetleri ele almaksızın faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürmesinin mümkün olamayacağını bilir. Bu gerçek karşısında hem müşteri hem de mağaza görüş açısından şikayetleri tatmin edici bir şekilde ele alacak bir sistem ya da yöntemin tesis edilmesi gerekir. Müşteri şikayetleri ve mal iadeleri yönetimin müşteri tatminini ölçmede kullandığı ses veren önemli araçlardır. Mağazada şikayete neden olan durumlar aşırılaştıkça reklâm ve öteki satış çabaları büyük ölçüde etkinliğini ve geçerliliğini yitirir. Ayrıca, çeşitli şikayetlerin ele alınış yöntemi; düzenlenmesi; ve hataları önlemeye yönelik diğer çabalar başlı başına maliyetli faaliyetlerdir.

### **A. MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN TEMEL NEDENLERİ**

Müşteri görüş açısından her tatminsizlik «mal»a ve «mağaza hizmeti»ne yönelik biçimde bu iki faktörden birine bağlı olabilir.

---

(\*) Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,

Ancak, analiz ve denetim amacıyla şikayete neden olan faktörleri dörtlü bir sınıflama içinde toplamak daha yararlı olur. Pekçok mağazada bu sınıflama aşağıdaki gibidir (1):

- (1) Mala yönelik şikayetler
  - (2) Mağaza hizmetlerine yönelik şikayetler
  - (3) Mağaza politika kusurları
  - (4) Müşteri sorumluluğu
1. Mala Yönelik Şikayetler

Mala yönelik en sık rastlanan müşteri şikayetleri, kalitesiz malzeme kullanılması; malın renginin atması, solması ya da aşırı çekmesi; metal aksamının hızla paslanması ya da kararması ve benzeri türden olaylara bağlanabilen konularda toplanır. Diğer olasılıklar arasında da, kalitesiz imalat; hatalı etiketleme; beden numara standartlarındaki eksiklikler; ve tatminkar hizmet verme açısından malın genel yetersizliği sayılabilir.

Mağaza yönetimi alınabilecek önleyici tedbirlerle ve çeşitli güçlükler için sorumluluğun saptanmasıyla ilgilidir. Örneğin, verilen bir marka ya da mal çeşidinde büyüklük standartlarının eksikliği imalatçının kusurudur. Diğer taraftan, mağaza söz konusu mal çeşitlerini sürekli elinde bulundurmamak zorunda ise, yönetim bu konuda satınalma görevlilerini sorumlu tutabilir. Benzer şekilde sipariş edilen kadın giysi çeşitlerinin bir türünün satışı renk atması konusunda çok sayıda şikayet almışsa ya kullanılan malzeme hatalıdır ya da giysilerin, yıkanma; ütülenme; ve temizlenme talimatlarını kapsayan etiketi yanlış bilgileri içermiş veya etiket farklı bir mala takılmış olabilir. Bu durumda da kusur büyük ölçüde imalatçındır. Bununla birlikte mağaza departman yöneticisi ve satış elemanlarının malın belirli niteliklerini araştırma ve müşteriye bu bilgileri aktarma yükümlülüğü bulunmaktadır. Malın tanıtımıyla ilgili bilgileri içeren etiketin bulunmaması halinde bazı satış elemanlarının malın kalitesi ve yeterliliği konusunda uygun olmayan iddialar ve garantiler vermeleri müşteri şikayetlerine neden olabilir.

## 2. Mağaza Hizmetlerine Yönelik Şikayetler

Mal alım-satım faaliyetlerinin her aşaması müşteriye verilen hizmet açısından potansiyel bir sorun kaynağıdır. Analiz amacıyla aşağıda açıklayacağımız hususlar şikayetlere neden olan noktaların kesin yerini belirlemeye yardımcı olabilir.

### a. Satış Noktasındaki İlişkiler

Mağaza kat satış elemanları ve müşterilere telefon aracılığı ile bilgi veren personel pekçok müşteri şikayetinden sorumludur. Muhtemelen, bu kişiler müşterilere doğru ve yeterli bilgi sağlamada başarısız, ilgisiz ve hatta nezaketsiz olabilirler. Ayrıca, verdikleri teslim sözlerini yerine getirmeyebilir; stokta mal bulunmayan kalemlerden sipariş kabul edebilir; ya da siparişleri yerine getirme işlemlerinin kaydında hatalar yapabilirler.

### b. Yetersiz Satınalma

Müşteri ihtiyaçlarına uygun olmayan malların satın alınması müşteri şikayetlerinin önemli bir nedenidir (2). Mağaza satınalma görevlilerinin deneyim eksikliği; müşterilerin ne istediğini bilmemeleri; ya da satınalma faaliyetinde tamamen dikkatsiz davranmaları bu konunun nedenleri olabilir. Sebep ne olursa olsun, yetersiz satınalmanın müşteri şikayetleriyle sonuçlanmamasına imkan yoktur (\*).

### c. İşgörme Birimlerinin Hataları

Burada kapsama alınan, uygun olmayan yerleşim ve yer değişiklikleri; mantıksız gecikme ve hatalar; yanlış yüklemeler; malın tesliminden önce ve teslimine bağlı hizmet ve denetimlere ilişkin ihmaller gibi konulardır. İşgörme birimlerinin mağaza sisteminde yetersizlik yaratması müşterilerce pekçok şikayete neden olur. Örneğin, teslim emri pusulası ambalaj sayısını kesin olarak belirtmeyebilir. Teslim görevlisi bu nedenle belirli bir adrese iki yerine bir paket bırakmış olabilir.

### d. Ambalajlama

Ambalajlama faaliyeti mağazanın önemle üzerinde durması gereken konularından biridir. Ambalajlama işinin yetersiz yapılması; özellikle hediyeelik mallara yönelik ambalaj isteklerinin önemsenmemesi; ambalajlama malzemesinin yeterli nitelikte olmaması sonucu malın hasar görmesi veya ambalaj dışına taşması; malların yanlış yerlere konması; ve ambalaj etiketinin eksik bilgi içermesi gibi hatalar önemli şikayet nedenleridir.

---

(\*) Genellikle yetersiz malların bulundurulmasında tüm kusurun satınalma görevlilerine yüklenmesi haksız bir durumdur. Örneğin, hazır giyim imalatçıları arasında beden-numara büyüklükleri için bir standardın bulunmaması nedeniyle oluşan sapmalar müşteri şikayetleri ve mal iadelerinin önemli bir nedenidir.

### e. Teslim

Bazı durumlarda malların kaybolması, hasar görmesi veya gecikmesi teslim kapsamına giren önemli şikayetlerdir. Malların tesliminde kişisel ilişki de önemli bir konudur. Teslimle görevli personelin tutum ve davranışlarındaki hatalar müşteri şikayetlerine neden olabilir.

### f. Mağaza Kayıtları

Mağaza kayıtlarına ilişkin şikayetler, fatura düzenleme, postalama ve kredili alışverişlerdeki hata ve gecikmeleri kapsamına alır. Bu tür hatalar yüzünden müşterilere istemedikleri ya da satın almadıkları mallar için fatura düzenlenmiş olabilir; veya müşterilere borçlarını ödedikleri halde ödeme istek ve mektupları yollanabilir.

### 3. Mağaza Politika Kusurları

Bilinen en genel şikayetler mağazanın karşılığı bulunmayan satışlara yönelmesidir. Bu da satışların eldeki mal stoklarını aşması halinde ortaya çıkar. Böylece istenilen siparişler verilen zaman içinde yerine getirilemez ya da hiç gerçekleştirilemez. Şüphesiz bu durum yalnızca bir politika kusuru değildir. Aynı zamanda, yapılan satış çabası faaliyetlerinin yarattığı muhtemel talebi değerinin altında bir noktada tahmin etme yanlılığıdır. Bunu önleyebilmek için aşırı satış durumu ortaya çıktığında yönetimin hemen haberdar edilmesi; ileride ve şarta bağlı olmayan siparişlerin kabulünün durdurulması için stoklar ve satışlar arasında sürekli iletişimi sağlayan bir ihbar mekanizması kurulması gerekir.

Mağaza, karşılıklı onaylandığı takdirde, çok sayıdaki mal iadeleri için sorumluluğu müşteri ile paylaşma yoluna gidebilir. Satış elemanı, satış işini mağazada kapatmak yerine malın seçimini evinde yapması için müşteriyi teşvik edebilir, ya da müşteriye malı satın alma ve seçme konusunda belli bir süre tanıyabilir. Bu durumda işletme ve satış elemanlarının yeterli biçimde eğitimi bu konudaki kesin politikaların tesisini garanti etmesi açısından fazlasıyla önemli bir sorundur.

Sebebi ne olursa olsun artan mal idalleri ve müşteri şikayetleri mağaza için önemli maliyet unsurudur. Çoğu kez lekeli ve hasar görmüş mallar iade edilir. Mağaza için geciken iadeler ve özellikle mevsimlik malların en canlı satış dönemi geçene dek müşte-

rilerce elde tutulması sorundur. Bazı mağazaların, kısmi bir çözüm olarak, -mağazanın kendi kusuru ya da müşterinin mala yönelik geçerli bir şikayeti bulunduğu durumlar dışında- belirli bir zaman sınırı içinde mal iadelerini kabul etme politikası bulunabilir.

Mağazanın personel eğitimi politikasındaki yetersizliği de önemli şikayet nedenidir. Satış çekleri ve kredi kartlarının hazırlanması; nezaret alışkanlığı; «titiz» müşterilere özel ilgi gösterilmesi; ve bütün gönderilerin mümkün olan en kısa sürede teslim departmanına sevk edilmesi gibi temel konuların satış görevlilerince yeterince gözönüne alınmaması halinde şikayetler kaçınılmaz olacaktır. Yeterli bir sistem geliştiren ve işgörenlerine ayrıntılı ve dikkatli eğitim veren mağazalarda bile personel ihmalkar ve ilgisiz ise çok sayıda hata yapılabilir. Örneğin, gönderilerin üzerine yanlış adreslerin konulması, iade mallar için farklı hesapların borçlandırılması gibi hatalara bağlı müşteri şikâyetleri mağaza işgörenlerine yönelik iyi bir nezaret politikası ile giderilebilir.

#### 4. Müşteri Sorumluluğu

Mağazaların, bilerek veya başka bir nedenle kusuru ve sorumluluğu müşterilere ait olan şikayetleri ve mal iadelerini ele alma sorunu da bulunmaktadır. Örneğin, müşteri istemeyerek yanlış numara, renk, model, marka, miktar ya da materyali seçmiş ya da satın almış olabilir. Bazen, satış elemanının ikaz, öneri ya da karşı çıkmasına rağmen müşteri kendisine çok küçük gelecek bir elbiseyi satın alma konusunda ısrar edebilir. Daha sonra bu elbise iade edilecek ve ödenen para geri talep edilecektir. Bir diğer örnek de müşterinin sonradan fikrini değiştirdiği için malı iade etmesi ya da satın aldığı malın teslimatını reddetmesidir. Bazen de müşterilerin bu konudaki arzuları ya da şikayetleri gülünç, duygu sömürücü ve hatta gerçek olmadığı halde suçlayıcıdır. Buna karşın, genellikle çok sayıda müşteri onurunu korunmayı ve konu hakkında makul düşünmeyi dener.

Bazı müşteriler de alışılmış şikayetçilerdir. Bu türler daima kendilerine daha iyi mal ya da daha iyi hizmet verilmesi gerektiği varsayımını benimserler. Örneğin, bir otomobil lastiğinin 30.000 km. sonunda aşacağı belirtilmiş olmasına rağmen, müşteri lastiğin 35.000 km. dayanacağını düşünür. Defalarca yıkandıktan sonra kol ağızları yıpranan ucuz bir gömleği kusurlu olduğu

düşüncesiyle geri getirir veya kalitesinin kötülüğünden şikayet eder. Özetle her mağazanın bu türden çok şey umut eden birkaç müşterisi bulunur. Onları memnun edebilmek için gerekenden fazlası yapılırsa bile bu müşterilerin şikayetleri bitmez.

## B. MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİ ÇÖZÜMLEME YOLLARI

Şikayetleri saptama ve ele almada mağazanın temel amacı müşteri tatminini ve mağazaya bağlılığını korumaktır. Şikayetleri çözümüleme çabaları hem zaman hem de para açısından önemli maliyet unsurlarını gerektirir. Bu amaçla hazırlanan bir programın arzu edilen sonuçları verebilmesi için ciddi bir çalışma fazlasıyla önemlidir. Müşteri şikayetlerine etkin çözümler getirebilecek bazı kural ve öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir (3):

i. Müşterilerin şikayetlerini rahatlıkla iletebilecekleri bir ortam hazırlanmalıdır.

Müşteri problemlerinin varlığı hiç bir mağaza yöneticisinin arzu ettiği bir konu değildir, ancak müşteri hoşnutsuzluğu oluştuğunda bu durumdan haberdar olması şüphesiz gereklidir. Müşteri ilişkileri ile ilgili yönetime rapor edilen % 10 değil iletilmeyen %90'lık kısım önemlidir. Söz gelimi bir mağazada belli bir dönemde 100 elbisenin satıldığı ve satılan bütün bu giysilerin aynı tür kumaştan imal edilmiş olduğunu varsayalım. Müşterilerin 10'u solma nedeni ile elbiseleri geri getirdiğini ve satıcının da bunların dikkatle yıkanıp ütülendiğinden emin olduğunu düşünelim. Bu durumda büyük bir olasılıkla memnun olmadığı halde hiç bir şey söylemeyen ve malı iade etmeyen diğer 90 müşteri için ne yapılacaktır? Şikayetlerini rahatlıkla iletebilecekleri bir ortamın hazırlanmadığı mağazalarda müşterilerin çoğunluğu hiç bir şikayette bulunmaz ancak sonuçta başka bir mağazanın müşterisi olmayı tercih eder.

ii. Şikayetleri çözümlenmekten sorumlu personel sempatik, sabırlı ve anlayışlı bir tavır takınmalıdır.

Müşterilerin şikayetleri ele alınıp çözümlenmesi düşünülüyorsa bunun istekle yapılması gerekir. Öyle ki, yapılan uygulama mağazaya prim sağlansın ve onun itibarının boyutlarını genişletsin, Başka bir deyişle getirilen çözümün mağazaya yararı olabilsin. Ne yazık ki şikayetleri ele alan ve bunlara çözüm getirmekten

sorumlu bazı satış elemanlarının şikayet vukuunda şikayette bulunan kişiye karşı anlayışsız davrandıklarına ve öfkeli görüldüklerine sık rastlanır. Bu tür davranışlar da çoğunlukla şikayete neden olan asıl durumdan daha fazla zarara sebep olur. Bir kadın giyim mağazasında geçen aşağıdaki olay bu duruma uygun bir örnektir. Bir müşteri söz konusu mağazadan aldığı eldivenleri parmak uçlarındaki açılma nedeni ile geri getirmiştir. Satıcı ise müşterinin değiştirme talebini reddetmiştir. Müşteri, garantili oldukları söylenen eldivenin bu nedenle geri alınmayışından satıcıyı suçlamaktadır. Satıcı, eldivendeki açılmanın garanti kapsamına girmediğini belirterek itirazı kabul etmemiş ve hatta daha da ileri giderek müşterinin şıklık merakı nedeniyle kendisine küçük gelecek bir numarayı aldığını söylemiştir. Bu noktaya kadar dostça ve iyi niyetle davranan müşteri satıcının saldırgan tutumuyla iyice sinirlenmiştir. Bu tartışma, mağaza yöneticisinin müdahalesi ve satıcıya şikayeti düzeltmesi için talimat vermesine kadar sürmüştür. Sonuçta, müşteri yeni bir çift eldiven almış, ancak tarafsız bir gözlemlerle memnun kalmamış bir düşünce ile mağazadan ayrılmıştır. Başka bir deyişle bulunan çözüm mağazayı hem parasal zarara uğratmış hem de iyi niyet ve memnuniyet tesis edilmesi yerine müşteri kaybına neden olmuştur.

iii. Şikayetleri ele alan personelin ilgili, kibar ve dikkatli bir dinleyici olması gerekir.

İyi ve dikkatli bir dinleyici olma konusu oldukça önemlidir. Şikayet konusu durumla ilgili mantıklı ve yeterli bir cevap vermeden önce olayla ilgili gerekli herşeyin dikkatle ve tarafsız bir şekilde dinlenmesi gerekir. Olayın iyice algılanması hem müşteriyi memnun eder hemde onun üzerinde daha iyi bir imaj bırakır. Bir başka açıdan ilgili bir dinleyiciye müşterinin dertlerini dökmesi onun kendi içinde tatmin olmasını sağlar.

iv. Şikayetleri çözümlenme politikası esnek olmalıdır.

Bütün müşteri şikayetlerine neden olan halleri katı kurallar zincirine bağlı olarak ele almak pratik bir yol değildir. Örneğin, mağazanın, satın alma tarihini izleyen on gün içinde iadeleri kabul ettiğini ve bir müşterinin de beğenmediği takdirde geri vermek üzere bu mağazadan bir mal aldığını varsayalım. Müşteri malı aldıktan hemen sonra iki haftalığına şehir dışına çıkmak zorunda kalmış ve verilen zaman sınırı içinde malı geri getirememiş

olsun. Bu örnekteki olayın olağan dışı bir durum olduğu açık bir gerçektir. Bunun gibi çok sayıda istisnai durumla karşılaşmak söz konusu olabileceği için şikayetlere çözüm getirmede esneklik kaçınılmazdır.

v. Şikayetler mümkün olan en kısa zamanda çözümlenmelidir.

Müşterilerin memnuniyet derecesi ile şikayetlerin tam zamanında ve çabuklukla çözümlenmesi arasında doğrudan bir ilişki vardır. Örneğin, bir müşterinin oturma odası için bir avize aldığı ve malın teslimi için ertesi güne söz verildiğini varsayalım. Malın zamanında teslimi, müşterinin o gün için bir davet vermiş olması nedeni ile oldukça önemlidir. Ancak, avize söz verildiği gün teslim edilmemiş ve müşteri ertesi gün firmaya uğrayıp bunun nedenini sormuş fakat hiç kimsenin konuyla ilgili bilgisi olmadığını görmüştür. Aradan üç gün geçmiş müşteri tekrar durumu öğrenmek için mağazaya uğramış ve kendisine malın hala aranmakta olduğu söylenmiştir. Bu durumda satıcı, malın kaybolması konusu ile ilgilenmekte müşteri ise sorunun nasıl çözümleneceğini merak etmektedir. Bu örnekte olduğu gibi bazı satıcılar, söz verilen siparişi yerine getirecek malın stokta mevcut olup olmadığını bakmak gibi basit bir çözüm yolunu dahi düşünemeyecek kadar ilgisiz olabilirler.

vi. Kronik sorun yaratıcı müşterilere nazik fakat esnek olmayan bir davranış gösterilmelidir.

Mağazalar devamlı müşterilerine sağladıkları çözümlerin bazı durumlarda kötüye kullanıldığını ya da bunun alışkanlık haline geldiğini görürler. Başka bir deyişle sağlanan ayrıcalıklar nedeniyle mantıksız isteklerde bulunan birkaç müşteriye her zaman rastlanır. Bu tür durumların önüne geçmek için alınabilecek birkaç tedbir bulunmaktadır. Bunlardan ilki; mağazanın suistimal edilen ya da açığından yararlanan tüm şikayet düzeltici politikalarının bir listesinin çıkartılmasıdır (\*). Bu tür müşterilerin kimlikleri, her durumda maruz kalınan ya da suistimal edilen şikayet

---

(\*) Şikayetlerin düzeltilmesi şikayetçiyi memnun eden çabayı gösteren mağazanın yerine geçirdiği bir faaliyeti ifade eder. Şikayetleri düzeltme önlemi ise, mağazanın şikayet çözümlemede alışılmış uygulama ya da politikalarından bazı müşterileri ayırık tutmaktır. Ancak, yine de müşterilerin iyi niyetli olabilecekleri göz önünde bulundurulur.



düzeltilme uygulamalarıyla birlikte kaydedilir. Bir başka tedbir de, her şikayet çözümü uygulamasında sağlanan istisnai durumun müşteriye açıkça iletilmesidir. Mağazanın fedakarlık yaptığı ve bunun özel olarak uygulandığı vurgulanmalıdır. Bunun yanı sıra müşteriye ne oranda ayrıcalık tanınacağına, politikaların hangilerinden vazgeçileceğine düzeltme işini yapan yönetici karar vermelidir.

### C. ŞİKAYETLERİ ELE ALMA SORUMLULUĞU

Mağaza sahibi ya da yardımcılarından birisinin müşteri şikayetleriyle ilgili sorumluluğu üstlendiği çok küçük mağazaların dışında şikayetlere neden olan durumların ele alınması ve çözümlenmesine ilişkin üç temel yöntem bulunmaktadır. Bunlar, (1) merkezleşmemiş ya da bölümlere ayrılmış sistem; (2) Farklı bir kısım altında toplanan tam merkezleşmiş sistem ve; (3) karma sistemdir (4).

#### 1. Merkezleşmemiş Sistem

Merkezleşmemiş bir plan altında, müşteriler şikayet ve sorunlarını doğrudan doğruya ilgili satış departmanına götürürler. Satış elemanları şikayetlerin çoğunun halledilmesini sağlayabilirler, bununla birlikte son onay yetkisinin departman ya da kat yöneticisinde bulunması gerekir. Ancak bazı ciddi anlaşmazlıklar ve sorunlar üst yönetimin nezaretinde ele alınır. Bu sistem nispeten küçük mağazalarda iyi bir biçimde işleyebilir. Bu tür mağazalarda müşteri şikayetleri azdır ve satış elemanları müşterilerin pek çoğunu tanırlar. Merkezden kontrol edilen yerleşik bir şikayet bürosu yerine satış departmanı ile yakın ilişki kurulmasını tercih etmek az sayıda müşterisi bulunan mağazalar için doğaldır. Böyle bir düzenleme ile malların değişimi kolaylaşır, çok sayıdaki nakdi geri ödeme ve hesaba geçirme gibi işlemler nispeten azalır.

Merkezleşmemiş plana belli başlı karşı çıkılan noktalar ilgili departman personeli ve özellikle satış elemanlarının önemli şikayet konularını ele alıpta yetersiz kalmalarında toplanır. Özellikle satış elemanları kendilerine önemli bir sorumluluk yükleyen bu işten zarara uğradıkları düşüncesine kapılırlar, zira şikayetlerin telafisi ve mal iadeleri sık sık onların performanslarını olumsuz

bir biçimde etkiler ve kazançlarını azaltır (\*). Ayrıca, pek çok satış elemanı, bu konuda gerekli beceri düzeyine ve doğru karar verebilme alışkanlığına yeterince sahip olmayabilir. Nihayet, çok sayıda elemanın bu faaliyetle meşgul tutulması şikayete neden olan konuların denetiminde ve çözümlenmesinde tam bir benzerliğin sağlanmasını zorlaştırır.

## 2. Merkezleşmiş Sistem

Telefonla, mektupla ya da mağazaya yapılan kişisel ziyaretlerle iletilmiş sorunları ve bütün müşteri şikayetlerini merkezleşmiş bir büro ele alabilir (\*\*). Bu sistemin bazı üstün yanlarını da şöyle sıralayabiliriz:

- Merkezleşmiş sistem, tarafsız; müşterilerle ilişkide ince (diplomatik); hukuk kurallarına uygun ve; sorunları ele alış tarzı açısından daha yeknesak olunmasına imkan tanır.
- Satış departmanlarındaki personeli şikayetleri bizzat çözümlenme sorumluluğundan kurtardığı için onların zamanlarının tümünü satış faaliyetlerine yöneltme olanağı sağlar.
- Müşteri şikayetlerine ilişkin kayıtların merkezde toplanması, şikayete neden olan faktörlerle ilgili çalışmaları kolaylaştırır; ihtiyaç duyulan sistem değişikliklerinin yapılmasına imkan tanır; politikaların yeniden gözden geçirilmesini sağlar ve; bazı savunucu önlemleri açıklıkla gösterir.
- Şikayete neden olan konular, satış katındaki diğer müşteri ve işgörenlerin önünde değil şikayete ilgili sorunları çözümlenmekten sorumlu yöneticinin bürosunda gizlilik kuralları içinde tartışılabilir.

## 3. Karma Sistem

Çoğu orta büyüklükte ve büyük mağazada şikayetlerin ele alınmasıyla ilgili en pratik çözüm, daha önce açıkladığımız iki planın karışımından oluşan bir sistemdir. Bu sistemde sorunlar, mal iadeleri ve müşteri şikayetlerinin yoğunluğuna bağlı olarak ya

---

(\*) Satış elemanlarına yapılan ödemeler, komisyon ya da kota esasına göre düzenlenmişse, bu elemanların ücretleri genellikle brüt satışlardan ziyade net satışlara göre hesaplanır.

(\*\*) Şüphesiz, uygun koşullardaki mal iadeleri ve mağaza politikalarının sınırları içinde deneme veya muayene ile satış, değişim vb. gibi rutin durumlarda bu yola başvurulmaz.

bireysel departman yöneticileri ya da ayrı ayrı kat yöneticilerinin gözetimi altında satış katında ele alınır. Genellikle bu nezaretçilerin müşteri dileklerini reddetme yetkisi bulunmaz; tüm anlaşmazlıklar merkezi şikayet çözümleme bürosuna havale edilir. Bu kurallın amacı, müşterilere karşı mağazanın iyi niyetini korumaktır. Ayrıca merkezi büro telefon ya da mektupla iletilen tüm şikayetleri de ele alır. Dahası, bu büro genellikle, teslim edilmeyen mallarla ilgili araştırmalar, eksik ve hatalı yüklemeler ve benzeri konuların izlenmesine de nezaret eder.

Karma sistem daha çok uzlaşmaya bağlı düzenlemeler yaparak merkezleşmiş ve merkezleşmemiş planların belli başlı yararlarını tek bir sistemde toplamayı önerir. En azından diğer iki sistemin herbirinden daha az gider gerektirir. İlaveten, bu sistem, müşteri kalitesinin daha iyi bir düzeye yükselmesini sağlar. Kusurlu durum açık bir şekilde mağazada olduğunda -ve olayların çoğunda bu bir gerçekse- müşteri satın almış olduğu malları ilgili departmanda uygun bir biçimde ve çabuklukla değiştirebilir ya da zararını telafi edebilir. Sonuçta müşteri memnuniyeti sağlanmış olur. Diğer taraftan, müşteri, her hangi bir nedenle memnun olmamışsa her zaman merkezi büroya başvurma hakkına sahiptir.

### KAYNAKÇA

1. M.P. Mathews, **Store Organization and Operation** (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1976), ss. 377-79.
2. D.J. Duncan ve C.H. Stanley, **Modern Retailing Management Basic Concepts and Practices**. (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1977), s. 187.
3. W.R. Davidson ve P.L. Brown, **Retailing Management** (New York: The Ronald Press Co., 1970), s. 341.
4. D.J. Duncan ve C. Phillips, **Retailing Principles and Methods** (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1975), s. 247.