

MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ VE ÇÖZÜLMeyEN ŞİKÂyetLERİNİN FİNANSAL SONUÇLARI

Gülfidan BARIŞ*

ÖZET

Şikâyet kelimesi pek de olumlu bir anlam içermeyiz, bu nedenle işletmelerin müşteri şikâyetlerinden rahatsız olmaları hayli anlaşılır bir şeydir. Bir müşteri şikâyet ettiğinde, bunun anlamı işletmede bir şeylerin yanlış gittiğidir, yanlış giden şeyler kötü kaliteden, kaba satış elemanından ya da alternatif olarak kötü iş süreçlerinden kaynaklanıyor olabilir. Ancak nerede bir sorun varsa orada gelişme de vardır. İşin güzel yanı bu bir tutum meselesidir ve işletmeler, işlerini iyileştirmek adına, tutumlarını değiştirebilirler. Bu makalenin amacı, işletmelerin şikâyetleri ele almasının finansal performanslarını nasıl iyileştirdiğini göstermektir. Ortaya konulan argümanlar parasal değerle ifade edildiğinde tutum değiştirmek kolaylaşır. Bu çalışmada müşteriye elde tutmanın kârı artırdığı, müşteri elde tutma oranlarını arttırmak için de şikâyet yönetiminin geliştirilmesi gerektiği tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Şikâyet, Müşteriyi Elde Tutma, Maliyet, Kalite, Değer.

ABSTRACT

The world “complain” does not have a very positive meaning; hence it is quite understandable why companies are disturbed by customer complaints. When a customer complains it means that something went wrong in the company whether it is due to poor quality or due to a rude sales assistant, or alternatively due to a bad business process. But when there is a problem there is an improvement too. Fortunately, this is a matter of attitude, and companies can change their attitude to improve their business. This article is aiming to show how complain handling can improve the financial performance of the firms. When money talks, it becomes easier to change attitudes. This paper argues that customer retention improves profits. To improve retention rate, a company needs to improve complain management.

Key words: Complaint, Customer Retention, Cost, Quality, Value.

Gülfidan BARIŞ, Yrd. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, İİBF, Öğretim Üyesi.

1. GİRİŞ

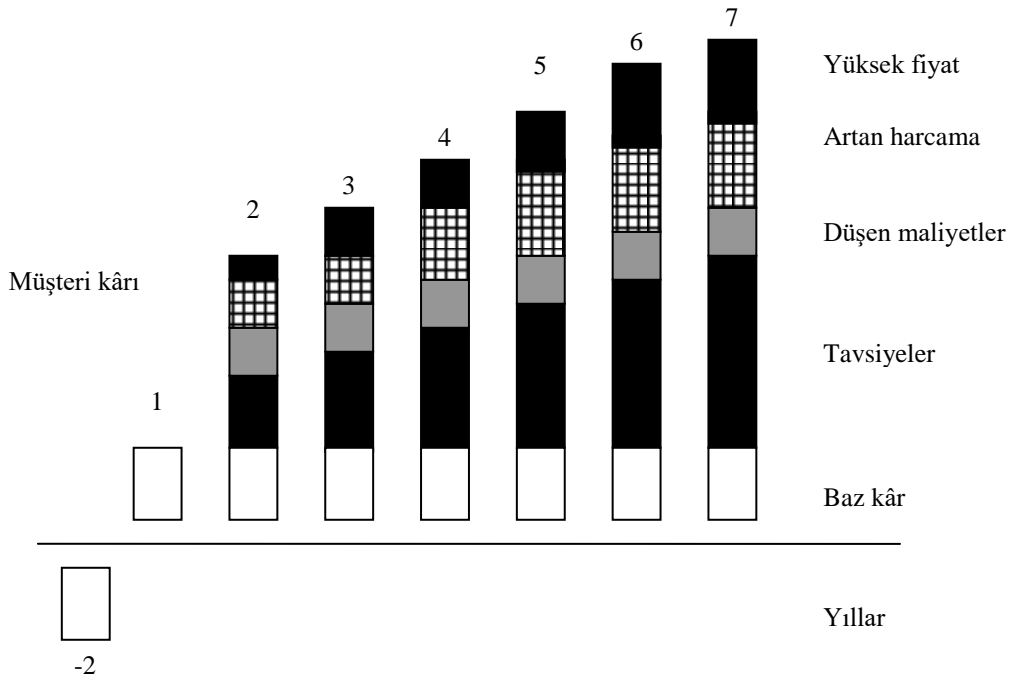
Yaşamın doğal bir parçası hatalar yapmak, yolunda gitmeyenle mücadele etmektir. Bu durum iş yaşamı için de geçerlidir. İnsanlar hata yaparlar, hatalarından öğrenir ve daha gelişkin birey olurlar. İşletmeler de hatalar yapıp, hatalarından öğrenir ve öğrenen örgütler olurlar. *Öğrenen örgüt* olma konusu son on yılın popüler yönetim konularından birisi olup, faaliyetlere yönelik bilgi sisteminin kurulup, işler tutulmasına bağlıdır (Kasouf ve diğerleri, 1995). Faaliyetlerden doğan bilgi sistemi işletmenin kârlarını etkiler, dolayısı ile operasyonlarını mükemmelleştirmeye çalışır.

Hatalarından öğrenmek bir işletmecinin sahip olması gereken yeteneklerdendir. Ancak hatalardan öğrenebilmek için hatanın ya da yolunda gitmeyen şeylerin varlığını kabullenmek gerekir. Oysa tüketici haklarının hayli yol kat ettiği batı ülkelerinde işletmelerin şikâyet alımı konusunda inkârcı yaklaşımları olduğu bilinmektedir (Barlow ve Moller, 1996). Bu çalışmada işletmelerin şikâyet alımına neden olumsuz yaklaştıkları, eğer olumlu yaklaşım şikâyetleri çözerlerse işletmeye ne tür kazançlar sağlayabilecekleri ele alınmaya çalışılmıştır.

2. ÖNCE KAZANIP SONRA KAYBEDİLEN MÜŞTERİ

Eski müşterilerin yeni kazanılanlardan daha değerli olduğu artık çok bilinen bir pazarlama gerçeğidir. Üstelik yalnızca pazarlama yöneticilerinin değil, finans yöneticilerinin, genel müdürlerin bildiği bir diğer gerçek ise yeni müşterileri kazanmanın maliyetinin yüksek olduğu, eski müşterilere yeni ürün ve hizmetleri satmanın az maliyetle yapılabildiğidir. Ek olarak, eski müşteriler yenilerini de getirirler ve araştırma bulguları eski müşterilerin fiyata yönelik hassasiyetlerinin azaldığını göstermektedir (Doyle, 2003). Şekil 1, eski müşterilerin neden değerli olduğunu grafik olarak ortaya koymak üzere sunulmuştur.

Şekil 1: Müşteri Yaşam Süreci İçinde Nakit Akışı



Kaynak: Doyle P. (2003), *Değer Temelli Pazarlama*, Mediacat, İstanbul, s. 159.

İş yaşamında, kazanılan müşteri profilinin belirli bir yüzdesinin kaybedilmesi normaldir. Amerika'daki istatistikler, işletmelerin müşteri portföyünün yılda %10'luk bir kayıp yaşadığından söz eder. Bu durumda kazanılmış müşterilerin kaybedilmemesinin önemi rekabetçi üstünlük açısından ortaya çıkâr. Gelin "Rekabetçi üstünlük nedir?" hatırlayalım:

"Rekabetçi üstünlük, bir işletmenin rakipleri kârşısında geliştirdiği benzersiz konumdur." (Barış, 2000).

'Kazanılan müşteri portföyünün korunması' açısından rekabetçi üstünlük nasıl sağlanır? bir örnek ile açıklayalım. Örneğimizde başarı göstergesi olarak alacağımız rekabetçi üstünlük *kazanılan müşterilerin kayıp edilmemesi* olsun.

A, B, ve C isimli işletmeleri ele alalım. Her biri işe 100.000 müşteriyle başlamış ve 10 yıllık zaman dilimi içinde her yıl ilave 10.000 yeni müşteri kazanıyor olsunlar. Bununla birlikte üç işletmenin müşterileri elinde tutma yetenekleri, dolayısı ile rekabetçi üstünlükleri, farklı olsun.

Çizelge 1. Müşterileri Elde Tutmanın Önemi

	A işletmesi	B işletmesi	C işletmesi
Müşteri sayısı	100.000 müşteri	100.000 müşteri	100.000 müşteri
1 yıl kazanılan yeni müşteri	10.000 müşteri	10.000 müşteri	10.000 müşteri
2. yıl	10.000 müşteri	10.000 müşteri	10.000 müşteri
.			
.			
10. yıl	10.000 müşteri	10.000 müşteri	10.000 müşteri
Müşteri tutma oranı	% 80	% 90	% 95
10uncu yılda işletmenin			
Müşteri tabanı	55.000 müşteri	100.000 müşteri	140.000 müşteri

Kaynak: Doyle P. (2003), *Değer Temelli Pazarlama*, Mediacat, İstanbul, s.204'de verilen örnekten uyarlanmıştır.

A işletmesinin müşteri tutma oranı % 80 (bir diğer deyişle müşterilerinin % 20'si kaybediliyor), B'nin % 90 ve C'ninki ise % 95 olduğunda: A işletmesi yeni müşterileri işletmesine çekebilmiş olmasına rağmen müşteri tabanı on yıl sonra 55.000 adet müşteriye inecektir, B'nin müşteri tabanı aynı kalacaktır, C'nin müşteri tabanı ise 140.000'in üzerinde müşteriye sahip olacaktır (Doyle, 2003, s. 204).

3. ŞİKÂYET ALMAKTAN KAÇINMAK

İşletmeler kazandıkları müşterilerin ne kadar değerli olduğunu bilmelerine, "Satışları nasıl arttırırız?" sorusuna yanıt arayan eğitime yüklü paralar yatırmalarına rağmen, kazandıkları ama mutlu edemedikleri müşterileri görmek ve varlıklarını kabul etmek istemezler.

Şikâyet almaktan kaçmanın, alınan şikâyetleri inkâr etmenin nedenleri şunlar olabilir:

1. *Kişiselleştirme*: Çalışanlar, aldıkları şikâyetleri özgüvenlerine kişisel bir saldırı olarak algılayabilirler. Şikâyeti, işleri ile ilgili yorumlar olarak görmeyip, kim oldukları ile ilişkilendirebilirler. Yani olanları kişiselleştirebilirler. Alınan şikâyetler sonrası işletme yönetimi tarafından cezalandırılabilirliklerini düşünmeleri bir başka engeldir.

Yöneticiler de gelen şikâyetlerin, yürürlüğe koydukları politikaların yetersizliğini ima etmesi nedeniyle şikâyet almak istemeyebilirler. Şikâyet işletmenin sunduğu ürünlerin/hizmetlerin beklentileri karşılayamamış olmasından doğduğu için yönetici olarak zayıf yönlerini duymak istemeyebilirler (Gilly ve Stevenson, 1991).

2. *İletişim engeli*: Hoşa gitmeyen ya da negatif olan mesajların, işletme içindeki akışında önemli engeller olduğuna araştırma bulgularında rastlanmaktadır (Gilly ve Stevenson, 1991). Çalışanlar “kötü haberin” boyutu büyüdüğünde, üst yönetime haberi çarpıtarak verme eğilimindedir. Bunun nedeni bireylerin hoş olmayan haberden ziyade hoş olanları verme istekliliğidir. Kısacası işletme içinde kötü haber pek de tez yayılmamaktadır.

Şikâyeti alan çalışan, aldığı geribildirim yönetimin üst basamaklarına iletmede isteksiz olabilir, çünkü bazı tür şikâyetlerin önemsiz ya da çözümsüz olduğunu düşünebilir. Bu ise işletmenin tek yönlü iletişim (işletmeden müşteriye iletiler) eğiliminde olduğunu gösterir.

3. *Güç dengeleri*: Şikâyet alımı ile toplanan bilgiler işletme içinde pek çok alana müdahale edilmesini gerektirebilir. Bu ise işletmedeki güç dengelerini oynatabilir. İşletme departmanlarının karar verme yeteneklerinin ve faaliyet alanlarının şikâyet alımıyla sınırlandırılması, değiştirilmesi işletmenin şikâyet almaktan pek de hoşlanmamasını açıklayabilir.

4. *Maliyet artması*: Şikâyetlerin çözümü maliyet yaratıcı olabilmektedir. Memnun olmamış müşteriye yeni ürün sunulması, hizmetin yenilenmesi, telafi edici bir jestin yapılması maliyet yaratıcıdır. Şikâyet çözümünün masraflı olduğu düşünülüp, şikâyet almayarak çalışmaları işletmeye maliyet tasarrufları sağladığına inanan yöneticiler de olabilmektedir (Barış, 2006).

Alım yapıp tatmin olmamış müşterinin şikâyetinin çözülmesi gerçekten de maliyet yaratıcıdır. Şikâyetleri çözmenin ne tür maliyetler yarattığına ilerleyen başlıklarımızdan birinde değinilecektir. Ancak maliyetler açısından en önemli karar unsuru; katlanılan maliyet ile elde edilecek kazanç arasındaki farktır. Şikâyeti çözmenin, şikâyeti bir yönetim anlayışı ile sistemli bir şekilde çözmenin kazanımları ve getirdiği maliyetlerin tam olarak hesaplanması işletmelerin alacakları kararlara yön verecektir. Bu amaçtan hareket ile aşağıdaki kısımda önce şikâyet eden müşterinin değerini, sonra “şikâyetlerin çözülmemesinin” işletmeye yarattığı maliyetleri, izleyen kısımda ise şikâyet çözmenin maliyetini bulacaksınız.

4. ŞİKÂYET EDEN MÜŞTERİNİN DEĞERİ

İşletmelerin şikâyetlere hoş bakmama nedenleri ne olursa olsun, şikâyetler işletmeler için çok değerlidir. Şikâyet edenlerin işletmeye kazandırdıkları üzerine yazdığı makalesinde Harari, şikâyetler ve şikâyetçi müşterilerin, işletmenin plânlarından ve plânlamacılarından daha değerli olduğunu savunur. Ona göre; şikâyet eden müşteriler bir ücret talep etmeksizin işletmeye, ürünleri, hizmetleri, çalışanları ve satış koşulları hakkında geri bildirim sağlarlar. Buna ek olarak (Harari, 1997);

- Mutsuz olup şikâyet etmeyen müşteri rakibe kaptırılan müşteridir.
- Şikâyetçi müşterinin verdiği esas mesaj “müşteriniz olmaya devam edilebileceği”dir.

Şikâyet edenlerin hiçbir şeyden memnun olmayan, mutsuz, yalnızca ürün ve hizmetlerden değil yaşamdan keyif almayanlar oldukları düşünülüp araştırmalara konu olsa da böylesi bir önerme araştırma bulguları ile onaylanmamıştır (Bearden ve Mason, 1984). Hatta zaman zaman çok sadık müşterilerin işletme ile ilgili yolunda gitmeyen şeyleri işletmeye ilettikleri bilinmektedir. Sadık müşteriler, minik noktaları şikâyet ederek (bir diğer deyişle işletmenin dikkatine getirerek), memnun oldukları kurumların, gurur duydukları markaların daha iyiye gitmesine, ömürlerinin uzamasına yol açmak isteyebilirler (Halstead, 2002). Eski deyişte olduğu gibi “Dost acı söyler”.

Geçmiş araştırmalarda şikâyet edenlerin genelde ürün/hizmet kategorisini sık kullananlar olduğu, işletmenin kendini ve ürünlerini geliştirmesinin işlerine yarayacağını düşündükleri için sorunu ilettikleri bulunmuştur (Goodman ve Newman, 2003b). Şikâyet edenlerin ürünün herhangi bir kullanıcılarından daha hali vakti yerinde kişiler oldukları da gözlenmiştir (Kasouf ve diğerleri, 1995).

Yukarıdaki her paragraftaki profile göre; şikâyet edenler işletmelerin elde tutmak isteyecekleri türden müşterilerdir.

5. ALINAN ŞİKÂYETE ÇÖZÜM BULUNMASININ GETİRİSİ

Yaptığı alımın beklentilerini karşılayamaması halinde müşterinin kolayca rakibe yönelmesi mümkündür. Hele kendini çekmeye çalışan pek çok rakibin olduğu pazarlarda hiçbir müşteri ‘kaybettiği oyunu ikinci kez oynamak’ istemez.

Müşterilerin, şikâyetçi oldukları işletmeden alımlarını durdurmaları halinde yaşanacak ekonomik kaybı ortaya koymaya çalışan bir araştırma; sadece bir müşterinin işletmeden alım yapmaktan kaçınması halinde işletmenin 2.5\$ ile 21.000\$ ve ortalama olarak da 636\$ arasında bir kayıp yaşayabileceğini söylemektedir (Otto ve diğerleri, 2004). Ne yazık ki ülkemizde bu tür hesaplamaları kolaylaştıracak bilgi sistemleri pek yaygın değildir ve bu tür hesaplamaları yapan işletmeler varsa bile bilgileri paylaşma istekliliği yoktur. Bu nedenle kaybedilen bir müşterinin değerini yalnızca o müşterinin kaybına dayandırılarak (tek değişkenle) ve varsayıma dayalı bir örnek ile hesaplayalım.

Varsayın ki günde bir şişe kolalı içecek alma potansiyeli olan tek bir müşterisini kaybeden bir kafeterya (diyelim ki 1 liralık bir satış kaybı yaşasa), basit bir hesap ile yıllık satış kaybı 365 lira olacaktır. Kafeteryamız oldukça pervasız olsun ve her gün bir önceki kaybettiği müşterisine ek yeni bir kolalı içecek müşterisi daha kaybetsin. Toplam satış kaybı bir yılda, hiç de azımsanamayacak bir tutar ile, 66. 785 YTL olacaktır.

Bu basit ve varsayıma dayalı hesaplamaları bir kenara bırakırsak, bir işletme tatmin edemeyip kaybettiği müşteri sayısını ve yaşadığı gelir kaybını hesaplamak istiyorsa; bu hesaplamaların yapılabilmesi için bazı verilere ihtiyacı olur, bunlar (Goodman ve diğerleri, 2000, s. 49):

1. Bir müşterinin kâr açısından, *satış potansiyeli ya da gelir açısından* (italikler eklenilmiştir) değeri,
2. Sorun yaşayan müşterilerinin sayısı,
3. Sorun yaşayanlardan işletmeye problemi iletenlerin sayısı ve
4. Sorunun müşteri bağlılığı üzerindeki etkisi.

5.1. Bir müşterinin Kâr/Satış Potansiyeli/Gelir Açısından Değeri

Amerikan hesaplamalarına göre bir müşteri işletmeye bir yılda yaklaşık olarak 30 dolarlık kâr getirmektedir (Goodman, 2006, s. 30). Bilirsiniz, Amerika bilimsel veriler cennetidir. İşte kaybedilen müşteriler ve finansal portreleri ile ilgili birkaç Amerikan verisi daha;

- ✓ Kaybedilen bir müşterinin şirketin kârını 118\$ düşürdüğü, oysa bir müşteriye tatmin etmenin maliyetinin sadece 20\$ olduğu söylenilmektedir (Clark ve diğerleri, 1993).
- ✓ Tatminsiz müşterilerin işletmeyi terk etmeleri %5 oranında azaltılırsa, işletmenin %25 ile %85 arasında kâr iyileştirmesi elde edebileceği de araştırma bulguları arasındadır (Stephens ve Gwinner, 1998).

Türk işletmeleri de müşterilerinin kârlarına yaptığı etkiyi hesaplamak istiyorlarsa, müşterinin:

1. Alımı en son ne zaman yaptığına,
2. Alım sıklığına ve
3. YTL cinsinden alım tutarına

bakabilirler (Whalley ve diğerleri, 2001). Belirli bir zaman dilimi içinde (bir yılda, bir dönemde, bir ayda vb.) müşterinin işletmeden alım yapma olasılığı olan tutar müşterinin satış ya da gelir açısından yaratabileceği değeri verir. En basit hesaplaması ile verilen bu değer ortalama bir müşterinin kaybedilmesi halinde işletmenin yaşayacağı kaybı da ortaya koyar. Örneğin, Süpermarket zincirleri açısından bakıldığında Tansaş'ın ortalama sepet büyüklüğü 2004 yılı için 13.8 YTL (<http://www.tansas.com.tr>) gerçekleşirken, Migros 2004 yılında (İlk dokuz aylık değerlendirmeye göre) 14\$'lık sepet büyüklüğü (www.migros.com.tr) (2004 Eylül'ündeki kur üzerinden 20.96 YTL) gerçekleştirmiştir. Bu durumda bu zincirlere alım yapmak üzere gelen ve mutsuz olup alım yapmadan ayrılan her müşterinin beraberinde on yeni Türk lirasının üzerinde bir potansiyel geliri rakibe götüreceği söylenilebilir. Üstelik bu müşteri yalnızca tek seferlik alımını değil tüm alımlarını (alım sıklığı) rakibe kaydırırsa süpermarketin yaşayacağı kâr kaybı daha da büyür.

İşletmeler müşteri portföylerinde bulunan her müşterinin tam olarak müşteri değerine ulaşamıyorlarsa, bilgi, muhasebe vb. sistemleri de bu tür hesaplamaları destekleyemiyorsa kasa fişlerinin ortalamalarını almak suretiyle alış verişi başına düşen harcama miktarını kullanabilirler.

5.2. Sorun Yaşayan Müşterilerinin Sayısı

Sorun yaşayan müşteri sayısını saptamak güç olabilir. Tüm müşteri tabanına ya da bu tabandan çekilen örnekleme anket yapmak, sorun yaşayıp yaşamadıklarını sormak ve işletmeyi, ürünlerini ve hizmetlerini eşlerine dostlarına tavsiye edip etmeyeceklerini sormak en etkin ancak en maliyetli yoldur. Sorun yaşayan müşteri sayısına ulaşmanın bir diğer yolu birlikte çalışılan dağıtım kanalından geribildirim almak olabilir. Bir otomobil firması ya da beyaz eşya üreticisi servise yapılan başvuruları sorunla karşılaşan müşteri sayısını hesaplarken temel alabilir. Bir diğer yöntem de sektördeki ortalamalara bakmaktır (Goodman ve Newman, 2003a). Bankacılık sektöründe müşterilerin üçte biri bir yıllık müşteri olma süresince sorun ile karşılaşmaktadır. Bu orandan yola çıkan Page ve Goodman, bankacılık ile ilgili bir sektör dergisinde eğer sorun yaşayan müşteri sayısı bilinmiyorsa sorun yaşayan müşteri sayısını bulmak için %30'u kullanmalarını ve tüm müşteri profiline yüzde otuzunun sorun yaşadığını düşünmelerini önermektedir (Page ve Goodman, 2004).

5.3. Sorun Yaşayanlardan İşletmeye Problemi İletenlerin Sayısı

Şikâyet etmek zordur ve müşterilerin çoğu yaptıkları alımdan mutsuz olsalar da bunu işletmeye iletmemektedir. Yapılan bir araştırma, tatminsiz kalıp şikâyet etmeyen müşteri oranının %70 olduğunu bulmuştur. Bir başka çalışmada, memnun olmadığı halde şikâyet etmeyen müşterilerin oranı %95'dir (Harari, 1997). Bir diğer çalışmada şikâyet etmek yerine işletmeyi terk edip asla geri dönmeyenlerin oranı %91 olarak tespit edilmiş ve tatminsiz müşterilerin sadece %4'ünün şikâyet ettiği gözlenmiştir (Plymire, 1991). Bir diğer çalışma, her şikâyetçi müşterinin "sesi çıkmayan 26 müşteri"yi temsil ettiği bulgusunu literatüre vermiştir (Harari, 1997).

5.4. Sorunun Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Sorun ortaya çıktığı halde bazen müşterilerin işletmeyi terk etmedikleri görülür. Yapılan bir çalışmada Coca-Cola'ya gelen şikâyetler incelenmiş ve tatmin olmamış müşterilerin üçte birinin işletmenin ürünlerini almayı durdurduğu ya da azalttığı, ama kalanının alımlarına devam ettiği gözlenmiştir (Barış, 2003, s.60). Bu durum, 'işletmenin ürünlerinden ve hizmetlerinden tatmin olmamış her müşterinin işletmeyi terk ettiğini' düşünmemek gerektiğini ortaya koyar.

Tatminsizliğin yeniden alımlar üzerindeki etkisi işletmeden işletmeye, sektörden sektöre değişmektedir. Alımların durdurulması kârarı alternatif işletmelerin, ürünlerin, hizmetlerin varlığına büyük ölçüde bağlıdır. Örneğin, elektrik, doğalgaz veya kablolu TV gibi bir hizmetin alımında, müşteri tatminsiz de olsa alımlarını sürdürmek zorunda kalabilir (Barış 2006).

Hangi sektörlerde tatminsiz kalmanın müşterinin işletmeyi terk etmesi ile sonuçlandığına yönelik bilgilerin çoğu TARP araştırmaları diye bilinen ve Amerikan kökenli bir araştırma ve danışmanlık firmasından gelmiştir. Yapılan bir TARP araştırmasının sonucu "yaşanan sorunların müşteri bağlılığını % 30 kadar düşürdüğü"nü göstermektedir (Goodman ve diğerleri, 2000, s. 49). Sorun ile kârşılşan her beş müşteriden en azından birinin (yani %20'sinin) kaybedildiği de bulgular arasındadır (Goodman ve Ward 1993., s. 23). Tatmin olmayan müşterinin rakibe kayma olasılığı yaptığı alımın parasal büyüklüğüne bağlıdır. 1-5\$ harcayıp da tatmin olmamış müşteriler %63 oranı ile gelecekte alım noktasını değiştireceklerini ifade ederken, eğer satın alma değeri 100 doları aşar ise, satın alma noktasını değiştireceklerini ifade edenlerin oranı %91'e kadar çıkmaktadır (Harari, 1997).

6. ŞİKÂYET ÇÖZÜMLERİNİN İŞLETMEYE KATTIĞI DEĞER

Tüm bu verilerin ışığında bir işletme aldığı şikâyetlerden yola çıkarak şikâyet eden ve etmeyen müşterilerini kaybetmekle yaşadığı kâr, satış ya da gelir kaybını rahatlıkla hesaplayabilir:

$$\text{Kayıp} = (\text{İşletmeye şikâyetini getiren müşteri sayısı} + \text{Şikâyet etmeden rakibe kaymış müşteri sayısı}) \times \text{Müşteri Değeri}$$

Bu formül için gereken müşteri değerinin hesaplanması karmaşık olabilir. Eğer böyle bir hesaplamamız yoksa yapmıyorsanız, size önerimiz kaybettiğiniz müşterinin işletmenizin sattığı en düşük bedelli tek bir ürünü/hizmeti satın aldığını var sayıp hesaplamayı yapabilirsiniz. Bu durumda:

$$\text{Kayıp} = \text{Şikâyet eden sayısı} + \text{Şikâyet etmeden rakibe kaymış müşteri sayısı} \times \text{fiyatı en düşük ürün}$$

İşletmeler, şikâyet eden müşteri sayısından hareket ile şikâyet etmeyen müşteri sayısına da ulaşmayı düşünebilirler. Bu hesaplamada hareket noktası sahip oldukları şikâyet alma ve çözme mekanizmasının işlerliğidir. Eğer işletme işleyen bir şikâyet yönetimine sahip ise, bir diğer deyişle işletmenin şikâyet alma ve çözme yaklaşımı müşteri dostuysa, şikâyet eden müşteri oranını, en iyi ihtimalle, % 30 alıp, ve kalanı % 70'e tamamlayarak toplam tatmin olmamış müşteri sayısına ulaşılabilir. Hizmet işletmeleri ise her şikâyetçinin 26 tatmin olmamış müşteriyi temsil ettiğini varsayıp şikâyet eden müşteri sayısını 27 ile çarpabilirler (Barlow ve Moller, 1996, s. 25).

Müşteri tutmanın öneminden bahsettiğimiz kısımdaki örneğimize geri dönelim ve her üç işletme için müşterilerin mutsuz olmasından kaynaklanan kazanç kaybını hesaplayalım.

Çizelge 2. Şikâyetleri Çözmenin Önemi

	A işletmesi	B işletmesi	C işletmesi
Müşteri sayısı	100.000 müşteri	100.000 müşteri	100.000 müşteri
Müşteri tutma oranı	% 80	% 90	% 95
İşletmeyi terk eden	20.000 müşteri	10.000 müşteri	5.000 müşteri
Sorun ile karşılaştığı için rakibe kayan*	%30 6.000 müşteri	%30 3.000	%30 1.500
Rakibe kayan	14.000 müşteri	6.000	1.500
Sorunu işletmeye iletmış müşteri**	% 15 900 müşteri	%15 450	% 15 225
Bilebile yaşanan kayıp	900 müşteri X müşteri değeri	450 müşteri X müşteri değeri	225 müşteri X müşteri değeri
Sorun yaşadıkları bilinmeden kaybedilen müşteri	5100 müşteri X müşteri değeri	2550 müşteri X müşteri değeri	1275müşteri X müşteri değeri
İşletmemiz bir süper market olsaydı kaybı ***	60.000 YTL	30.000 YTL	15.000 YTL
Göz göre göre kaybedilen	9.000 YTL	4.500 YTL	2.250 YTL

* Page ve Goodman'ın önerisi olan yüzdeyi aldık.

** Araştırma bulgularından hareketle müşterilerin %85'inin sessiz kaldığı varsayımını yaptık. *** Ortalama sepet büyüklüğünün 10 YTL olduğunu varsaydık.

Yukarıdaki basit hesaplamada dikkat edilmesi gereken nokta hesaplamanın tek değişkene dayalı olup;

- Tüm alımlarını rakibe kaydırıp artık söz konusu marketten alış veriş yapmama,
- Diğer olası müşterileri etkileme,
- e-mail, sözlü iletişim vb yollarla işletmeyi kötileyip olanları yayma

gibi değişkenlerin hesaplamaya dahil edilmemiş olmasıdır. Oysa pazarlama yöneticileri, yeni kazandıkları müşterilerin %20 -70 arasında bir oranla eski müşterilerinin tavsiyesi ile gelen yeni müşteriler olduğunun yeni yeni farkına varmıştır (Goodman, 2006, s. 30). Negatif iletiler yayma konusunda ise tatminsiz bir müşterinin ortalama 10 kişiye durumu anlattığı, tatminsizliğin çok rahatsızlık vermesi halinde kişi sayısının arttığı (ortalama 20 kişi) bulunmuştur (Johnston, 1998). Bir diğer araştırmada tatminsiz kalan müşterilerin 5 kişiye olanı biteni anlattıkları bulunmuştur (Walsh, 1996).

Tüm bu verileri eklersek şikâyet almayan, aldığı şikâyetleri çözmeyen müşterilerin yaşadıkları gelir, kâr kayıplarının ulaştığı büyüklük çok ciddi rakamlara ulaşır. Bu ciddiyeti göstermek adına A işletmesinin kaybettiği müşterilerinin;

- *Her hafta bir sepetlik alım yapma olasılığı eklenirse:* Yıllık kaybı (6.000 müşteri X 10 YTLX 52 hafta). 3. 120. 000 YTL olur.
- *Olası müşterileri etkileyip işletmeye getirmemesi halinde:* Sorun yaşadığı için A işletmesini terk eden 6000 müşterinin %20'si yeni müşteri kazandırmış olsaydı, A işletmesi 1200 yeni müşteri kazandırabilirdi. Dolayısı ile (1200 yeni müşteri X 10YTLX 52 hafta)= 624.000 YTL kazanç elde edebilirdi.
- *İşletmeyi kötileyip olumsuz konuştuğu müşteri sayısı:* 6000 müşterinin her biri 5 arkadaşına anlatır hesabı ile 30.000 müşteri işletme hakkında olumsuz bir fikre sahiptir. Yine Goodman, O'Brien ve Segal'in varsayımlarından olumsuz ileti alan her 50 kişiden birinin bu söylemden etkilenip alımını durduğunu varsayarsak (Goodman ve diğerleri, 2000, s. 50) bu varsayımın A işletmesi için anlamı ise 30.000 müşteri÷ 50X 10 YTLX 52 hafta hesabı ile 312.000 YTL tutar.

Çalışmanın bundan önceki başlıklarının amacı şikâyetler çözülmezlerse işletmenin ne tür bir finansal kayıp içine gireceği ortaya koymaktır. Şimdi de şikâyeti çözenin ve şikâyeti çözecek sistemler kurmanın maliyetini ele alalım.

7. ŞİKÂyetLERİ ÇÖZMENİN MALİYETİ

Bir işletmenin müşterilerini elinde tutma oranını %20 iyileştirmesi, kâr üzerinde maliyetlerini %10 azaltması ile aynı etkiyi yapmaktadır (Douglas ve diğerleri, 1995). Türk işletmeleri de Çizelge 2'den faydalanarak kazandıkları müşterileri ellerinde tutmanın yarattığı etkiyi ve maliyetleri iyileştirme olasılıklarını kıyaslayabilirler. Çizelge 2'deki işletme A müşterileri elde tutmanın yarattığı etkiyi (toplam gelir cinsinden müşteri kaybı yaklaşık 60.000 YTL olup bunun 9.000 YTL'si göz göre göre kaybedilendir) maliyet iyileştirme olasılıkları ile kıyaslayabilir.

Şikâyeti çözenin maliyeti Amerika'da yaklaşık olarak 5 dolar kadardır (Goodman, 2006, s.30). İngiltere'den British Airways, tatminsizlik yaşayan müşteriler için harcanan her sterlinin, 2 sterlinlik bir geri kazanım yarattığını rapor etmektedir (Chebat ve Slusarczyk, 2005). Hampton Inns'in müşterinin %100 tatmin olması garantisi politikasının bir sonucu

olarak mutsuz olmuş müşterilerine 1993 yılı içinde 1.1. milyon dolar geri ödeme yaptığı bilinmektedir. Ancak bu tazminat politikasının 11 milyon dolarlık ek gelir yarattığı da bilinenler arasındadır (Brecka, 1994). Yine ne yazık ki Türkiye için belirlenmiş bir şikâyet çözme ortalama maliyeti yoktur. Bu maliyeti görmek isteyen işletmeler, eğer bilgi sistemleri destekleyebiliyorsa (faaliyet temelli muhasebe sistemine sahip olmak gibi), kendi iç muhasebe sistemlerine baş vurmak zorundadırlar.

Sorunlar çözümlenmedikleri sürece işletmelere maliyet yaratırlar (yeniden çalışma, fazla mesai ya da çabaların tekrarı gibi formatlarda) ve gelir kaybına neden olurlar (Harari, 1997). Şikâyetleri çözenin işletme kârı üzerindeki etkisi açıkça görülmediği zaman, işletmeler şikâyet çözümünü maliyet yaratıcı bir eylem olarak algılamaktadır. Oysa şikâyet çözümünün işletmenin hangi metrik değişkenlerine (kâr, gelir, satış gibi) ne tür gelişimler sağladığından daha önce de bahsedilmişti. Bu noktada işletmeler sahip oldukları maliyet muhasebesi sistemini etkin şikâyet yönetimine uyumlaştırabilirler. Yapılması gereken, şikâyet çözenin ne tür maliyetler yaratacağını ön görmektir. Şikâyet çözümünün işletmelere getirebileceği maliyetler (Stauss ve Schoeler 2004, s. 148);

1. **Personel maliyetleri:** Şikâyetin çözümü için harcanılan insan kaynakları ile ilgilidir. Çalışma saati, çalışan sayısı gibi değişkenleri olabilir.
2. **Yönetsel giderler:** Ayrılan ofis metrekâresi, donanımları vb. maliyetler dahildir.
3. **İletişim maliyetleri:** Müşterinin sorununu çözmek için gerekli olan telefon, faks vb. iletişim giderlerini kapsar.
4. **Çözümün yarattığı maliyetler:** Müşterinin yaşadığı sorunun çözümü için önerilenin yarattığı maliyetlerdir. Bu maliyetler üç farklı şekilde ortaya çıkabilir:
 - **Tazminatın maliyeti:** Yeni ürün önerme, hizmeti yenileme, yeni alımda kullanılacak indirim kuponu verme gibi stratejilerin maliyetidir.
 - **Garanti maliyetleri:** Parçanın değiştirilmesi, ürünün yokluğunda yerine konacak ürün verilmesi vb. giderleri kapsar.
 - **İyi niyet harcamalarının yarattığı maliyetler;** Ürün garantisinde olmadığı halde önerilen ekstraların maliyeti. Müşteriye gönderilen özür çiçeği, ek olarak gönderilen yeni ürün örnekleri vb. olarak belirlenebilir.

Maliyetler ve etkinlik açısından şikâyet yönetimi konusu ele alındığında, şikâyet yönetiminin esas amacı maliyetleri düşürmek ve gelirleri arttırmak yolu ile kârı iyileştirmektir (Johnston, 2001, s. 60). Bu bakış açısına sahip olan işletmeler için yukarıda sayılan her bir maliyet kalemi esasında işletmenin toplam maliyetlerini düşürmek amacı katlanılan maliyetler olarak da algılanabilir. Çünkü şikâyetlerin çözümü, işletmede sorun yaratan bir şeyin görülmesini ve bu şeyin bir daha ortaya çıkmaması için ürünün, hizmetlerin, çalışanların, süreçlerin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlar. Bir diğer deyişle, işletmenin bir bütün olarak “kalite”sini yükseltir.

8. KALİTE, MALİYETLER VE ŞİKÂYET ÇÖZÜMÜ

İşin aslı müşteri şikâyetleri ve alınan şikâyetlerin çözümü ISO 9000 standartlarına kadar uzanır. Bu standartları ve belgelerini almak için çok çalışan, büyük yatırımlar yapan, maliyetlerine katlanan işletmelerin belgeler sonrası müşteri şikâyetlerine duyarsızlaşması hayli şaşırtıcıdır.

Yapılan yanlışları düzeltmek ve bu yanlışın bir daha ortaya çıkmasına engel olmak her türlü kalite güvence sisteminin merkezindedir (Wilson, 1998, s. 29). Yapılan yanlışları

düzeltilmek ve bir daha yaşanmamalarını sağlamak şikâyet yönetiminin esasıdır (Barış, 2006). İşte bu noktada kalite güvence sistemleri ile müşteri şikâyetlerinin yolu kesişir.

Şikâyetlerin kalite ile ilişkilendirilmesi kolaydır. Kaliteye yönelik problemlerin ortaya çıkması ve şikâyet yaratması halinde müşteri bağlılığının %15 ile %30 arasında bir azalma gösterdiği bilinmektedir. Bu durumda ISO standartlarının bir gereği olarak müşteri şikâyetlerinin işletmenin tüm yönetim sistemi ile bütünleştirilmesi yerinde olur. Hatta bu ISO standartları açısından bir zorunluluktur. Aşağıda sunulan çizelge ISO 9004'ün şikâyet yönetimi açısından ortaya koyduklarını vermektedir.

Çizelge 4. ISO 9004 Şikâyet Yönetimi Konusunda Ne Diyor?

ISO 9004 Kalite Yönetimi İlkesi	İlkenin uygun bir şekilde Şikâyet Yönetimine uyarlanması için işletmenin yapması gereken
Müşteri Odağı	Şikâyet Yönetimini müşterinin ihtiyaçlarına ve gereksinimlerine odaklayın.
Liderlik	Etkin ve verimli şikâyet yönetimine liderlerin bağlanmış olmasının sağlayın.
İnsanların işe dahil olması	Çalışanlarınızın müşteriler ve şikâyet alımı ile ilgili yetenekler geliştirmesini yüreklendirin.
Süreç yaklaşımı	Şikâyet Yönetimini bir süreç olarak yönetin.
Yönetimde sistem yaklaşımı	İşletmenin diğer iş süreçleri ile şikâyet yönetiminin nasıl etkileşim içine girdiğini belirleyin.
Sürekli iyileştirme	Sürekli olarak Şikâyet Yönetim sürecinin etkinliğini ve verimliliğini iyileştirin.
Karar alımını gerçeklere dayandırma yaklaşımı	İyileştirme kararları alabilmek için Şikâyet Yönetimi bilgilerini ve verilerini analiz edin.
Tedarikçilerle kârşılıklı fayda sağlayacak bir ilişki	Şikâyetten etkilenen tedarikçiye yeterli bilgi verin ki onlar da kendilerini iyileştirebilsinler.

Kaynak: Scriabina N. ve Fomichov S. (2005), 6 ways to benefit from customer complaints, *Quality Progress*, Vol. 38, No. 9, s. 53.

Kalitenin müşteri bağlılığını etkilediği bilinen bir gerçektir. Kalite vaatleri beklentileri yükseltir. Beklentilerin yükselmesi ise müşterilerin tatmin olmaması sonucunu doğurabilir. Özellikle beklenen alım performansı gerçekleşenden daha büyükse şikâyet alma olasılığı artar. Bu döngü içinde, işletme, aldığı şikâyetlere günü birlik çözümler getirdiğinde üretim, yönetim, tedarik zinciri ve benzeri sistemlerini iyileştirmesi mümkün olmaz.

9. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı alınan şikâyetlerin işletmeler için değerini ortaya koymaktır. Bu amaç ile işletmeler eğer şikâyetleri görmezden gelirlerse, şikâyet alıp da çözmezlerse yaşayacakları kayıpları hesaplama yöntemleri incelenildi. Çalışmaya başlanıldığında amaç, teorik olarak ortaya konulanları işletmelerden gelen veriler ile de desteklemektir. Bu noktadan hareket ile hazırlanan açık uçlu bir anket formu tesadüfi usulde seçilmiş 30 işletmeye telefon yolu ile iletildi. Ancak ne yazık ki bu pilot çalışmamıza işletmelerden gelen “Biz şikâyet almıyoruz, müşterilerimiz %100 mutlu”, “Bu konuda üçüncü şahıslara bilgi veremiyoruz” yanıtları ve

işletmelerin faaliyet temelli muhasebe ile ilgili deneyimleri araştırma tasarımıımızı sorgulamamıza neden oldu. Bu çalışmayı takip eden makalemiz, yukârıda sıraladığımız deneyimlerden yola çıkarak ve daha ikna edici iletişim ile hazırlanacak bir araştırma ile ortaya koyduklarımızı test etmeye çalışacak.

Bu teorik çalışma içinde, kendi işletmelerindeki durumu saptamak, şikâyet almamaktan doğabilecek kayıp hesaplamaları yapmak isteyen işletmelere kullanabilecekleri bazı materyaller sunarak pratik bir fayda sağlamayı da amaç edindik. Bu amaç ile ekler kısmında işletmelerin şikâyet almaya yönelik tutumlarını görebilecekleri bir çizelgeyi, ardından kaybettikleri müşteriler ile bağıntılı olarak saptayacakları rekabetçi üstünlük/zayıflık analizi soruları bulacaksınız. Eklerin en son materyali, müşteri tatminine ve tatminin bağlılık üzerindeki etkisine ışık tutmak için tasarlanmıştır.

EKLER

Ek 1: Şikâyete Yönelik Tutum Belirleme Testi

Aşağıdaki çizelge sizin kurum kültürünüzü yansıtır, şikâyetleri sorun olarak mı fırsat olarak mı gördüğünüzü ortaya koyar. Her bir cümlemin sonunun işletmenizde nasıl tamamlanacağını düşünüyorsanız işaretlemelere başlayabilirsiniz. Aslına bakarsanız çizelgeyi çözmek pek de zor değildir. Ne kadar çok A şikkını işaretlemişseniz işletmenizde şikâyet çözümü adına o kadar çok iyileştirme yapabilirsiniz demektir.

Ek Çizelge 1: Şikâyete Yönelik Tutum Belirleme Testi

	A	B
Şikâyet	Sorundur.	Fırsattır.
Şikâyet almak	Acı verici ve utandırıcıdır	Tatmin olmamış müşteriyi elde tutma şansıdır.
Şikâyet eden	Yeni bir ürün, hizmetin yinelenmesi, ya da beleş ürün ister.	Önemli bilgiler verir
Çalışanlarımız	Şikâyete kârşu işletmenimiz savunup koruyacak bir tutum alır.	Şikâyet alımına açıktır.
Çalışanlarımız	Suçtu bir yere yüklerler.	Tatmin olmamış müşterinin ne istediğini anlamaya çalışırlar.
Çözülen şikâyetler	Sorun çözüme teknikleri ile çözülür.	Sürekli iyileştirme sürecine bağıli sistematik bir süreçle bağıntılıdır.
Bir şikâyetin çözülmesinin ardından	Birinin cezalandırılma olasılığı vardır.	Bir şeyin iyileştirilmesi gerekir.
Şikâyetler	Azaltılmalıdır.	Artırılmalı ve çok hoş karşılanmalıdır.

Kaynak: Scriabina ve Fomichov (2005), s. 50.

Ek 2 Yanıtı Aranması Faydalı Sorular

Aşağıdaki sorular yanıtını bilmeye ihtiyacınız olan sorulardır. Soruların amacı sizi konunun üzerinde düşünmeye, müşteri mutluluğu açısından rekabetçi üstünlüğünüzü ya da zayıflığınızı

görmeye yönelmektir. Sorulara işletmeniz adına vereceğiniz cevaplar iyileştirmelere başlama noktaları saptamanıza da yardımcı olur.

Ek Çizelge 2: Şikâyet Çözümü Açısından Rekabetçi Konum Belirleme Soruları

Geçen yıl kaç müşterinizi kaybettiniz?	Rakipleriniz bu sorunun yanıtlarını işletmeleri için aramışlar mıdır?
Hangi müşterilerinizi kaybettiniz?	Hangi rakibe gitmişlerdir? Neden?
Her yıl kaç müşteri kazanır, kaç müşteri kaybedersiniz?	Rakibin kaybettiği müşteri sayısından az mıdır, çok mudur?
Kaybettiğiniz müşterilerinizin neden ayrıldığını biliyor musunuz?	Rakipten gelen müşteri size neden gelmiştir?
Kaybettiğiniz müşterinizin sizin için (kâr, gelir, satış cinsinden) değeri nedir?	Bu pay rakibiniz için çekici midir?

Ek 3: Müşteri Tatmin Ölçeği

İşletmeler müşteri portföyünden çektikleri bir örnekleme ya da eğer yapılabiliyorsa müşterilerin tamamına sorular sorarak müşterilerin tatmin olup olmadıklarını görebilirler. Ancak bu noktada yapılması gereken bir uyarı vardır: müşterileri tatmin anketleri genellikle “mevcut müşterilere” yapıldığı için tatminsiz müşterilere yönelik bilgiler gözden kaçabilmektedir. Geçmişte müşteri olmuş ancak uzun süredir alım yapmamış olanlar saptanabiliyorsa müşteri tatmin anketlerine katılmalarını istemek uygun olur.

Müşterilerinin tatmin olma durumunu görmek isteyen işletmeler aşağıda sunulan çizelgeden yararlanabilirler. Çizelge iki kısımdan oluşmaktadır ve ikinci kısmın amacı tatmin olmama hali varsa bunun müşterinin bağlılığına yaptığı etkiyi görmektir.

Ek Çizelge 3: Müşterilere Uygulanabilecek Anket Formu

	Tamamen tatmin oldum	Kısmen oldum	Pek değil	Kesinlikle tatmin olmadım	Bu husus benim için 1= önemsiz 5= çok önemli
İşi tamı tamına teslim edilmesi					
Çalışanları kibarlığı					
İşin anlaşılan zamanda teslim edilmesi					
Güvenilir bir şirket olma					
Müşterilerinin ihtiyaçlarını kavrama					
Sürekli en iyi çözümleri arama					
Müşterinin beklediği kaliteyi sunma					
Kolayca ulaşılabilme (telefonla, maille)					
İyi bir garantiye sahip olma					
Çalışanların işini bilmesi					
Şikâyetleri profesyonelce ele alma					
Acil tamiratları hemen yapabilme					
Müşteriler ile yeterli ilişkiler kurup sürdürebilme					

Kaynak: Rampersad H. (2001), 75 painful questions about your customer satisfaction, *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 5, s. 343-346'dan derlenilmiştir.

Tatminin Müşteri Bağlılığı Üzerine Etkisi

Bu ürünü gelecekte düzenli olarak alma olasılığınız nedir?				
1	2	3	4	5
Kesinlikle almayacağım	Almayacağım	Kararsızım	Alacağım	Kesinlikle alacağım
Bu üründen geçmiş 12 ay içinde kaç paket/adet aldınız?.....				
Bu üründen gelecek 12 ay içinde kaç adet alacağınızı düşünüyorsunuz?.....				
Arkadaşlarınıza bu ürünü satın almalarını önerecek misiniz?				
1	2	3	4	5
Kesinlikle önermeyeceğim	Önermeyeceğim	Kararsızım	Önereceğim	Kesinlikle önereceğim
Eğer bir dostunuz bu ürün hakkında fikrinizi sorar ise ona ne söylersiniz?				
1	2	3	4	5
Gerçekten kötü	Kötü	Kararsızım	İyi	Mükemmel

Kaynak: Barış G. (2006), s. 183.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Barış G. (2000), **Resources, Co-operation and Strategy: The Case of Small and Medium-Sized Turkish Textile Firms**, University of Sheffield, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İngiltere.
- Barış G. (2006), **Kusursuz Müşteri Memnuniyeti için Şikâyet Yönetimi**, Mediacat, İstanbul.
- Barlow J. ve C. Moller (1996), **A Complaint is a Gift**, Berrett-Koehler Publishers, Inc., USA.
- Bearden W. O. ve J. B. Mason (1984), An investigation of influences on consumer complaint reports, *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, s. 490-495.
- Brecka J. (1994), The American customer satisfaction index, *Quality Progress*, Vol. 27, No. 10, s. 41-45.
- Chebat J. ve W. Slusarczyk (2005), How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study, *Journal of Business Research*, Vol. 58, s. 664-673.
- Clark G.L., P. F. Kaminski ve D. R. Rink (1993) Consumer complaints: advice on how companies should respond, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, No. 3, s.5-14.
- Douglas H. K., S. W. Kelly ve H.M. Rotalsky (1995), Tracking service failures and employee recovery efforts, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 9, No. 1, Başlangıç s.49-.
- Doyle P. (2003), **Değer Temelli Pazarlama**, (Çev. Gülfidan Barış), Mediacat, İstanbul.
- Gilly M. C. ve W. B. Stevenson (1991), Dynamics of complaint management in the service organization, *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 25, No. 2, Kış, s. 295-323.
- Goodman J. (2006), Manage complaints to enhance loyalty, *Quality Progress*, Vol. 39, No. 2, s. 28-34.
- Goodman J. A ve S. Newman (2003a), Six steps to integrating complaint data into QA decisions, *Quality Progress*, Vol. 36, No. 2, s. 42-47.
- Goodman J. ve S. Newman (2003b), Understand customer behavior and complaints, *Quality Progress*, Vol. 36, No. 1, s. 51-58.
- Goodman J. A. ve D. S. Ward (1993), The importance of customer satisfaction, *Direct Marketing*, Vol. 56, No. 8, s. 23-26.
- Goodman, J., P. O'Brien ve E. Segal (2000), Turning CFOs into quality champions, *Quality Progress*, Vol. 33, No. 3, s. 47-54.

- Halstead D. (2002), Negative word of mouth: substitute for or supplement to consumer complaints, *Journal of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 15, s. 1-12.
- Harari O. (1997), Thank heavens for complainers, *Management Review*, Vol. 86, No. 3, Mart, s. 25-29.
- Johnston R. (1998), The effect of intensity of dissatisfaction on complaining behaviour, *Journal of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 11. s. 69-77.
- Johnston R. (2001), Linking complaint management to profit, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 1, Başlangıç s. 6-.
- Kasouf C. J., K. G. Celuch ve J. C. Strieter (1995), Consumer complaints as market intelligence: orienting context and conceptual framework, *Journal of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 8, s.59-68.
- Otto S. D., B.L. Parry, C. R. Payne, J. C. Huefner ve H. K. Hunt (2004), When consumers get upset: modeling the cost of store avoidance, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 17, s. 42-53.
- Page C. ve J. Goodman (2004), Getting handle on the problems that cost you the most business, *American Banker*, 1. 2. 2004, Vol. 169, No. 1, s. 9.
- Plymire J. (1991), Complaints as opportunities, *Business Horizons*, Vol. 34, No. 2, s. 79-81.
- Rampersad H. (2001), 75 painful questions about your customer satisfaction, *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 5, s. 343-346.
- Scriabina N. ve Fomichov S. (2005), 6 ways to benefit from customer complaints, *Quality Progress*, Vol. 38, No. 9, s. 49-54.
- Stauss B. ve A. Schoeler (2004), Complaint management profitability: what do complaint managers know? *Managing Service Quality*, Vol. 14, No. 2/3, s. 147-156.
- Stephens N. ve K. P. Gwinner (1998), Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3, s. 172-189.
- Walsh A. (1996), Customer perception of quality of service and response to the compliant- handling process of a rental car company, *Journal of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 9. s. 190-199.
- Whalley A., I. Headon ve D. O'Connor (2001), **Obtaining and Retaining Customers**, Scitech Educational, s. 06-4.
- Wilson H. M. (1998), Do the right things right, *Quality Progress*, Vol. 31, No. 12, s. 27-30.

- www.migros.com.tr/migros/yatirimci_eylul_2004.pdf, Eriřim Tarihi: 13 Temmuz 2006.
- http://www.tansas.com.tr/docs/sunum_sonuclar/Sunumlar/2004_ANALIST_TOPLAN_TISI.pdf, Eriřim Tarihi: 13 Temmuz 2006.