BÖLÜM 06

Şikâyet Yönetimi

Şikâyetin değeri, sessiz kalan müşteri, şikâyet süreci ve ilkeleri, kök neden analizi ve şikâyetin süreç iyileştirmesine dönüşmesi.

Müşteri İlişkileri Yönetimi · Havacılık Yönetimi · Lisans

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ÇOPUR

Bu Bölümde

1. Şikâyetin kurum için neden değerli olduğunu açıklayabilirsiniz.
2. Şikâyet etmeden ayrılan müşterinin yarattığı riski gösterebilirsiniz.
3. Bir şikâyet yönetim sürecinin adımlarını ve ilkelerini sayabilirsiniz.
4. Bir şikâyeti sınıflandırıp kök nedenini bulabilirsiniz.
5. Şikâyet verisinin süreç iyileştirmesine nasıl dönüştüğünü anlatabilirsiniz.

Şikâyet Neden Değerlidir?

- Şikâyet eden yolcu hâlâ ilişkiyi sürdürmek isteyen yolcudur; vazgeçen kişi şikâyet etmeye de üşenir.
- Şikâyet, kurumun kendi göstergelerinde görünmeyen sorunu ücretsiz olarak haber verir.
- Bir şikâyet tek bir olay değildir; genellikle aynı sorunu yaşayan ama sessiz kalan bir grubun temsilcisidir.
- İyi çözülen şikâyet, hiç sorun yaşanmamış duruma göre bile daha güçlü bir bağ kurabilir.
- Kötü çözülen şikâyet iki kayıp üretir: asıl sorun ve çözüm sürecinde yaşanan ikinci sorun.

BAKIŞ

Maliyet mi, veri mi?

- Şikâyeti maliyet sayan kurum onu azaltmaya çalışır.
- Veri sayan kurum, duyulmasını kolaylaştırır.

Buzdağı

Görünen şikâyet, yaşanan sorunun küçük bir bölümüdür

- Sorun yaşayan yolcuların yalnızca bir bölümü şikâyet eder; geri kalanı sessizce başka havayolunu dener.
- Şikâyet etmeme nedenleri bellidir: zaman kaybı beklentisi, sonuç alınamayacağı düşüncesi, kanalın karmaşıklığı.
- Bu yüzden şikâyet sayısının düşmesi tek başına iyi haber değildir; kanal zorlaştıysa da düşer.
- Sağlıklı gösterge şikâyet sayısı değil, şikâyetin çözülme oranı ve tekrar etme oranıdır.
- Sessiz müşteriyi duymanın yolu aktif ölçümdür: anket, çıkış görüşmesi, sosyal medya izleme, ön saf gözlemi.

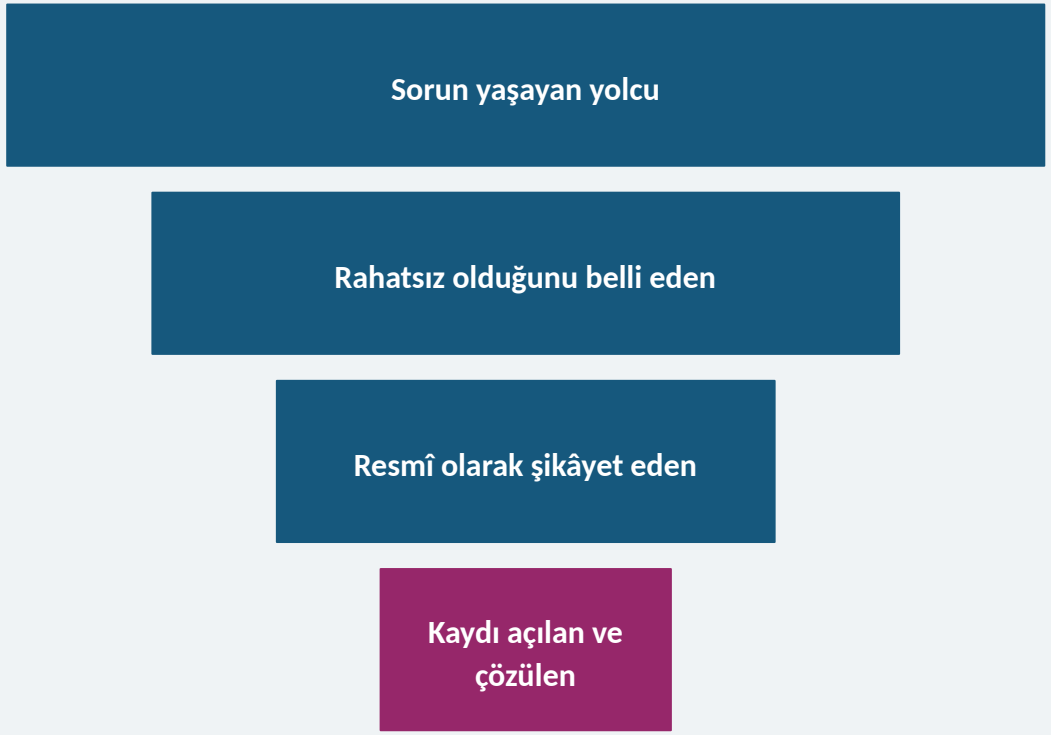
UYARI

Düşen şikâyet

- Şikâyet sayısı düştüyse iki ihtimal vardır.
- Ya sorun azaldı, ya şikâyet etmek zorlaştı.
- Hangisi olduğunu bilmeden kutlamayın.

Şikâyetin Buzdağı

Kuruma ulaşan şikâyet, yaşanan sorunun küçük bir bölümüdür



Bir aksaklıkla karşılaşan herkes. Kurumun hiç görmediği en büyük küme.

Ön safta bir şey söyleyen; çoğu zaman kayda geçmez.

Forma, çağrı merkezine ya da sosyal medyaya taşıyan yolcu.

Kurumun raporunda görünen sayı. Yönetim bu sayıya bakarak karar verir.

Şikâyet sayısının düşmesi sorunun azaldığını göstermez; şikâyet etmenin zorlaştığını da gösterebilir. Buzdağının görünen kısmını büyütmek, ilk bakışta sorunu büyütüyormuş gibi görünür.

Şikâyeti Duymayı Kolaylaştırmak

- Kanalı görünür yapın: şikâyet yolunu aramak zorunda kalan yolcu, aramaktan vazgeçen yolcudur.
- Adım sayısını azaltın: uzun form, üyelik zorunluluğu ve belge talebi şikâyeti baştan eler.
- Alındığını hemen bildirin ve bir süre taahhüt edin; belirsizlik, şikâyetin kamuya açık mecraya taşınmasının başlıca nedenidir.
- Ön safta yerinde çözüme izin verin; kontuarda çözülen sorun, sisteme giren şikâyetten ucuzdur.
- Sessiz yolcuyu aktif olarak arayın: anket, çıkış görüşmesi ve sosyal medya izleme, gelmeyen şikâyeti getirir.

Şikâyet Nereden Gelir?

DOĞRUDAN

Kuruma

Form, e-posta, çağrı merkezi, uygulama. En yönetilebilir kanaldır; hızı ve kaydı kurumun elindedir.

YÜZ YÜZE

Ön safta

Kontuar, kapı, kabin. Anında çözüm fırsatı en yüksek burada; kayıt oranı ise en düşük.

KAMUYA AÇIK

Sosyal medya

Hızlı yayılır, başkaları da görür. Yanıt süresi burada içerikten daha belirleyicidir.

RESMÎ

Düzenleyici kuruma

Yolcu, şirketten sonuç alamadığında SHGM'ye başvurabilir. Bu aşama artık bir uyum konusudur.

Şikâyetin Kanalları

Her kanalın kendi hızı, kendi izleyicisi ve kendi kaydı vardır

Ön saf

Anında ve en ucuz çözüm fırsatı; ama çoğu zaman kaydı tutulmaz.

Çağrı ve form

Kaydı tutulan, izlenebilen ama yavaş kanal.

Şikâyet

Aynı sorun, farklı kapılardan

Sosyal medya

Herkesin gördüğü; yanıt süresi beklentisi dakikalarla ölçülür.

Düzenleyici

Otoriteye başvuru; artık bir hak konusudur, jest değil.

Aynı yolcu dört kanalı da art arda kullanabilir. Kanalların birbirini görmediği bir kurumda yolcu, aynı şeyi dört kez anlatmak zorunda kalır ve şikâyetin konusu değişir.

02

Süreç

Şikâyet yönetimi bir iyi niyet meselesi değil, tanımlı bir süreçtir.

Dört Adım

1

Kabul et

Şikâyet kaydedilir ve yolcuya alındığı bildirilir. Kayıt altına alınmayan şikâyet yok sayılmış şikâyettir.

2

Sınıflandır

Konu, aşama, sorumlu birim ve ciddiyet. Sınıflandırma olmadan hiçbir şikâyet verisi analiz edilemez.

3

Çöz

Yetkili birime yönlendirilir, süresi içinde sonuçlandırılır ve yolcuya tek bir kanaldan yanıt verilir.

4

Kapat ve öğren

Yolcunun onayıyla kapatılır; tekrar edenler kök neden incelemesine gider.

Süreci ayıran şey son adımdır. İlk üç adımı yapan kurum şikâyeti yönetir; dördüncüyü yapan kurum şikâyeti azaltır.

Şikâyetin Dört Adımı

Sıra önemlidir: çözüm, dinlemeden önce gelmez

Dinle

Kesmeden, savunmaya geçmeden, yolcunun anlatmasını bekle.

Kabul et

Yaşananı ve yolcunun hâklılığını açıkça tanı.

Çöz

Somut ve süreli bir karşılık ver; yapamayacağın sözü verme.

Kapat

Ne yapıldığını bildir ve kaydı kök nedene bağla.

İkinci adım atlandığında üçüncü adım işe yaramaz: telafi alan ama hâklılığı tanınmayan yolcu, memnun olmadan uzaklaşır.

Şikâyet Yönetiminin İlkeleri

Uluslararası standartların ortak omurgası

- Görünürlük — yolcu nereye, nasıl şikâyet edeceğini kolayca bulabilmelidir.
- Erişilebilirlik — kanal ücretsiz, sade ve engelli yolcunun da kullanabileceği biçimde olmalıdır.
- Yanıt verme — alındığı bildirilir, süre taahhüt edilir ve o süreye uyulur.
- Tarafsızlık — şikâyeti değerlendiren, şikâyete konu olan kişi olmamalıdır.
- Gizlilik — şikâyet edenin bilgileri yalnızca çözüm için ve gerektiği kadar kullanılır.

Şikâyet Türü ve Ele Alınışı

Tür	Örnek	Doğru ele alış
Hak doğuran	İptal, uzun gecikme, biniş reddi	Mevzuat uygulanır; pazarlık konusu değildir
Hizmet kusuru	Kaba davranış, kirli kabin, yanlış bilgi	Özür, düzeltme, gerekiyorsa jest; kök neden aranır
Beklenti farkı	Koltuk aralığı, ikram içeriği	Açıklama ve doğru bilgilendirme; vaat gözden geçirilir
Süreç kusuru	İade gecikmesi, yanıtsız kalan talep	Süreç düzeltilir; tek olayla kapatılmaz
Üçüncü taraf	Güvenlik kuyruğu, otopark	Yönlendirme yapılır ama sahiplenerek; "bizi ilgilendirmez" denmez
Asılsız	Gerçekleşmemiş olay iddiası	Kayıtla nazikçe açıklanır; suçlayıcı dil kullanılmaz

Yanıtın Biçimi

- Yolcunun anlattığı olayı kendi cümlenizle özetleyin; anlaşıldığını görmek şikâyet edenin ilk beklentisidir.
- Hazır şablon cümleler tek başına kullanıldığında okunmadığı izlenimi verir; olaya özgü en az bir cümle bulunmalıdır.
- Sorumluluğu kabul edilecekse açıkça edilir; "yaşadığınız olumsuzluk için üzgünüz" bir kabul değildir.
- Ne yapılacağı ve ne zaman yapılacağı yazılır; belirsiz söz ikinci bir şikâyet doğurur.
- Yanıt tek kanaldan ve tek sesle verilir; farklı birimlerden farklı yanıt gitmesi güveni bitirir.

03

Şikâyetten Öğrenmek

Çözülen şikâyet bir olayı kapatır; anlaşılan şikâyet bir süreci düzeltir.

Kök Nedene Gitmek

1

Olayı ayır

Tek seferlik olay mı, tekrar eden desen mi? Desen olmayan olay için süreç değiştirilmez.

2

Neden diye sor

İlk yanıt genellikle belirtidir. "Personel bilgi vermedi" — neden? Bilgi ona ulaşmamış olabilir.

3

Sistemi ara

Kök neden çoğu zaman kişide değil sistemdedir: veri, yetki, iş yükü, eğitim, ekran tasarımı.

4

Değiştir ve izle

Süreç değişir ve aynı şikâyet türü izlenir. Düşmüyorsa kök neden yanlış bulunmuştur.

Kişiyi hedef alan inceleme şikâyet bildirimini azaltır. Ön saf çalışanı kendini savunmak zorunda kalıyorsa, kurumun öğrenme kaynağı kurur.

Şikâyetten Öğrenme Döngüsü

Tek tek çözülen şikâyet, aynı şikâyeti üretmeye devam eder



Bir şikâyetin gerçekten kapandığının ölçütü, o yolcunun memnun ayrılması değil, aynı şikâyetin bir sonraki ay daha az gelmesidir.

Şikâyetin Ürüne Dönmesi

Şikâyet verisinin dört kullanımı

SÜREÇ

Adım değişir

Aynı noktada biriken şikâyet, o adımın yeniden tasarlanması gerektiğini söyler.

VAAT

Söz düzeltilir

Beklenti farkından doğan şikâyetler, verilen sözün gerçekle uyuşmadığını gösterir.

EĞİTİM

İçerik güncellenir

Şikâyetler eğitim programının en gerçekçi girdisidir; varsayımla hazırlanan eğitimden daha isabetlidir.

YATIRIM

Öncelik belirlenir

Hangi temas noktasına yatırım yapılacağı, şikâyet dağılımı ile ölçüm verisi birlikte okunarak kararlaştırılır.

Uygulama

Şikâyet çözümleme çalışması

SINIF İÇİ ÇALIŞMA

Bir şikâyet, bir kök neden

- Getirdiğiniz gerçek şikâyeti eşinizle değiştirin.
- Şikâyeti sınıflandırın: türü, yolculuğun hangi aşaması, sorumlu kurum, ciddiyet düzeyi.
- Yolcunun asıl talebini bulun; yazdığı şey ile istediği şey çoğu zaman aynı değildir.
- Kök nedene gidin: en az üç kez "neden" sorusunu sorun ve sistemsel nedeni yazın.
- İki çıktı üretin: bu yolcuya verilecek yanıt ve kurumda değişmesi gereken bir adım.

DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTÜ

- Tür doğru mu?
- Asıl talep bulundu mu?
- Kök neden sistemsel mi?
- Yanıt olaya özgü mü?

Şikâyet sayısının düşmesi her zaman iyi haber değildir.

Sorun azaldığı için de düşebilir, şikâyet etmek zorlaştığı için de. Hangisi olduğunu bilmeden alınan karar yanlış olur.

Özet

- Şikâyet eden yolcu ilişkiyi sürdürmek isteyen yolcudur; asıl risk sessizce ayrılanlardadır.
- Şikâyet kanalları doğrudan, yüz yüze, kamuya açık ve resmî olmak üzere dört türdür.
- Süreç dört adımdır: kabul, sınıflandırma, çözüm, kapatma ve öğrenme.
- İlkeler görünürlük, erişilebilirlik, yanıt verme, tarafsızlık ve gizliliktir.
- Kök neden genellikle kişide değil sistemdedir; kişiyi hedef alan inceleme bildirimi kurutur.

SONRAKİ BÖLÜM

Hizmet Telafisi

Gelecek hafta için: bir kurumun size yaptığı iyi ya da kötü bir telafiyi hatırlayın; ne verildi, nasıl verildi?