

Şikâyetler Neden Yönetilmelidir?

Yanlışların düzeltilmesi, markalaşma sürecinin bir gereğidir. Kötü giden zamanları yönetemeyenler ise kaybeder

Sabah güzel bir güne uyanır, dükkânı hayırlar dileyerek açarsınız, ama daha siftah yapmamışken öfkeli müşteriniz gelir ve tüm tadınız kaçır. Ancak nasıl ki mutlu ettiğiniz müşterileriniz var, mutsuz müşterileriniz de olacak. Hayat bu. Bir yanda iyiyi, bir yanda kötüyü yaşayacağız. İş hayatımız da hayatın diğer yönlerinden farklı değil, kalp atışlarımız gibi, inip çıkacak çizgimiz. İşletmeler mutsuz müşterilerle yüzleşmekten hoşlanmıyor, mutsuz müşteri istemiyor. Oysa esas tehlike düz çizgi.

Kötü giden zamanlar olacak ve o zamanlar yönetilecek. Markalarına toz kondurmak, isimlerine leke getirmek istemeyen işletmeler "kötü giden zamanları yönetir"ler. Kötü giden zamanlarda; işletmelerin müşteriye verdikleri sözleri unutmamaları, iyi giden zamanların hatırına kötü gidenleri düzeltmeye çalışmaları bek-

lenilir. Yanlışların düzeltilmesi, markalaşma sürecinin bir gereğidir. Kötü giden zamanları yönetemeyenler ise kaybederler.

Kaybeden İşletmeler;

- ◆ Kazandıkları müşteriyi kaybederler,
- ◆ Kazanacakları müşterilerini kaybederler,
- ◆ Bu müşteriden kazanacakları nakit girişini ve gelecekte kazanacakları müşterilerden gelecek nakit girişlerini kaybederler,
- ◆ İmajlarını, şöhretlerini kaybederler,
- ◆ İsim olmak, marka yaratmak, müşteri kazanmak için yaptıkları yatırımlarını kaybederler.

Ömürlü İşletmeler, Ömürlü Markalar

Yeni doğan bebeğe "hayırlı ve ömürlü olsun" diye dua edilir. Bir işletme kurulduğunda da ömürlü olması dlenir. Ömürlü işletme olabilmek için ise hayırlı olmak şarttır. Kurduğunuz şirketin ömürlü olmasını hayal ediyorsanız büyümek zorundasınız. Kazandığınız müşterileri kaybetmez, yeni müşteriler kazanırsanız büyüebilirsiniz. Çünkü büyümenin başka yolu yok. Büyük işletme dendiğinde iki soru gelir insanın aklına;

- ◆ Kaç çalışanı var?
- ◆ Ne kadar satış yapıyor? Ciro su ne?

Büyüeyebilmek için:

- ◆ Nakit akışı sağlamak (satışı arttırmak, kârı yükseltmek),
- ◆ Nakit akışının zamanlamasını yönetmek (bu gün gelecek 1 lira yarın



Prof. Dr. Gülfidan Barış

Anadolu Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Öğretim Üyesi @GulfidanBaris

gelecek 1 liradan daha kıymetlidir),
◆ Nakit akışını sadece bu gün değil, gelecekteki günler için de yaratmak,
◆ Nakit akışını garanti altına almak (yani riskli müşterilerle, riskli ürünlerle, riskli sektörlerle çalışmamak) zorundadırlar.

Bu dört önemli noktanın da yolu tek bir şeyden geçer: **Mutlu Müşteriler.**

Aşağıda verilen nakit akışının dört önemli noktasını aşağıda sunulan şekil en ticari jargonla ve en basitinden açıklıyor.

Müşterinin Eskisi mi Değerlidir, Yenisi mi?

Elbette ikisi de! Ama şöyle bir düşününce; Hangimiz sürekli gittiği restoranda getirilen hesabı inceler ki?

Hayat bu. Bir yanda iyiyi, bir yanda kötüyü yaşayacağız. İş hayatımız da hayatın diğer yönlerinden farklı değil, kalp atışlarımız gibi, inip çıkacak çizgimiz. İşletmeler mutsuz müşterilerle yüzleşmekten hoşlanmıyor, mutsuz müşteri istemiyor

Eski müşteriler yeni kazanılanlardan daha değerlidir. Yeni müşteri kazanmak maliyetlidir. Eski müşteriler yenilerini de getirirler. Eski müşterilerin fiyata yönelik hassasiyetleri daha azdır

Hangimiz sürekli gittiği restorana bir arkadaş götürmedi ki?

Hangimiz sürekli gittiği restoranda önerilen tatlıyı da sipariş etmedi ki?

İşin özeti, eski müşteriler yeni kazanılanlardan daha değerlidir. Yeni müşteri kazanmak maliyetlidir. Eski müşterilere yeni ürün ve hizmetleri satmak düşük maliyetle yapılabilir. Eski müşteriler yeni ürünlerinizi denemeye daha kolay ikna edilebilirler. Eski müşteriler yenilerini de getirirler. Eski müşterilerin fiyata yönelik hassasiyetleri daha azdır.

Bu soruya verdiğiniz yanıt şikâyet yönetimine nasıl baktığınızı ele verir. "Eski müşteri değerlidir" diyorsanız

şikâyetleri çözmeye daha istekli olursunuz. "Yeni müşteriler kıymetli" diyorsanız işte orda biraz durmak lazım. Müşterinin eskisi dostun eskisi gibidir çünkü. Bunun tek istisnası var: işletmeniz daha çok yeni bir işletmeyseniz, ömrünün ilk yıllarındaysa yeni müşteriler kazanmak en temel hedefi olacaktır. Bu hedef nedeniyle de işletme yöneticilerinin gözü yeni müşteri sayısından başka bir şey görmeyecektir. Müşteri tabanı oturana kadar bunu anlayışla karşılamak stratejik olarak mümkündür.

Bir başka önemli nokta, eski müşterilerin daha az maliyetli olduğu varsayımının sizin işletmeniz açısından doğru olup olmadığıdır. Eski müşterileriniz sizden alım yaparken maliyetlerinizi aşağı çekiyorlar mı? Özellikle perakendecilik açısından "eski müşteri daha kıymetlidir" düşüncesi biraz yetersiz kalabilmektedir. Mesela, sürekli aynı kırtasiyeden alım yapan tek bir müşteri mağazanın maliyetlerini ne kadar aşağı çekebilir ki? En temel muhasebe bilgisine göre, satılan birim sayısı, birim başına düşen sabit maliyeti düşürür. Sürümden kazanma, ölçek ekonomisi denen kavramların açıklanması da kısmen buna dayandırılır. Bu noktadan hareketle bağlı bir müşteri, yıl içinde yaptığı alımlara bağlı olarak



işletmeye bir miktar maliyet indirimi getirir. Ancak asıl mesele bu miktarın müşterinin elde tutulması için yapılacak yatırımı (şikâyeti çözme masrafı) haklı çıkarıp çıkarmayacağıdır. Oysa eski müşterinin kendisi için durum farklıdır. Çünkü eski müşteri, alıştığı/bağlandığı işletmeden ve markadan tekrar satın alarak riskini azaltır, esas müşteri maliyetini düşürür. Bu nedenle müşteri için markaya, işletmeye bağlanmak hem duygusal olarak hem de maliyetler açısından avantajlıdır. Yani eski müşteri bağlanmaya çok müsait müşteridir. Bir işletme ise daha ne ister ki?

Değerli Müşterim Ne Kadar Değerli?

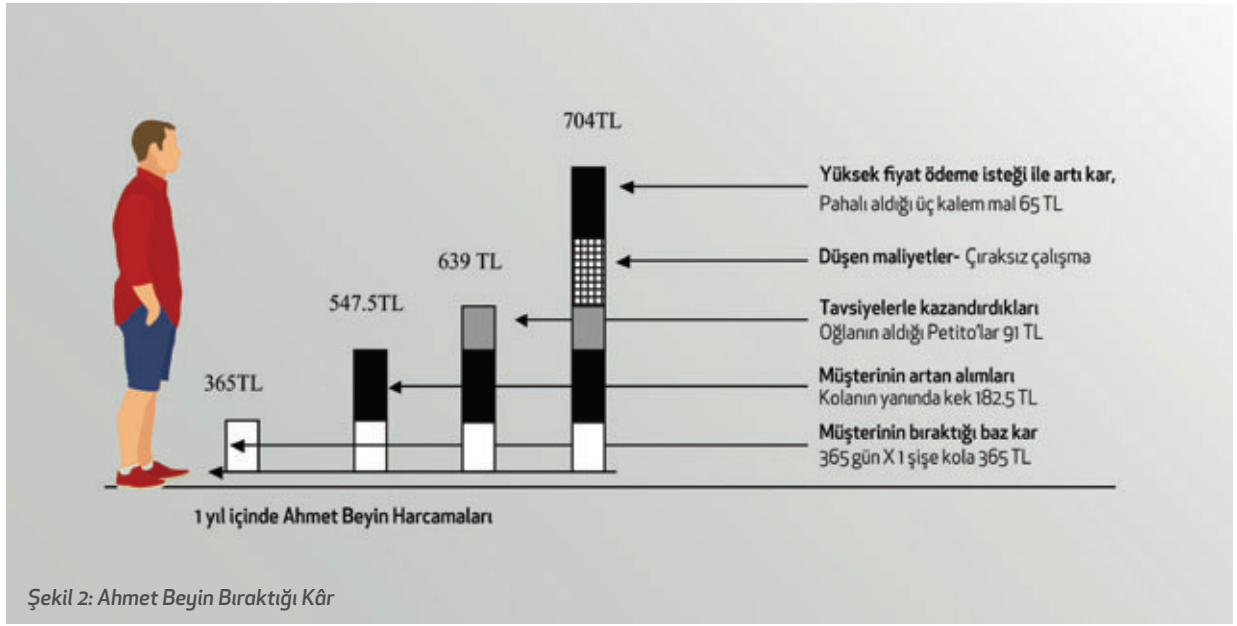
Ancak bu noktada "değerli müşterim" dediğiniz müşterilerin **eskisinin yenisinin ve her bir müşterinin farklı bir müşteri değerine sahip olduğunu** hatırlatalım. Tüm müşteriler değerlidir ama bazıları daha değerlidir. Bir müşterinin kaybedilmeyecek kadar değerli olduğu nasıl hesaplanıyor? Diye soracak olursanız, bir örnekle hesaplayalım.

Örnek: Kahraman Bakkaldan Her Gün Bir Kola İçen Ahmet Beyin Cebi

Ahmet Bey evine çok yakın Kahraman Bakkaldan alışveriş yapmakta. Ancak cebinde yeterince nakit parası olmadığı bir gün kendisine kredi kartı ile sigara satmamasına çok içerleyip, bakkala küsmüştür. Her gün bir kolalı içecek alan Ahmet Beyi kaybeden Kahraman bakkal, Ahmet bey'in küsmesi ile günlük 1



Şekil 1: Nakit Akışının Dört Önemli Noktası ve Büyüme



Şekil 2: Ahmet Beyin Bıraktığı Kâr

liralık satış kaybı yaşasa, yıllık satış kaybı 365 lira olur. Eğer Kahraman bakkal müşterisini mutlu edip elinde tutsaydı; Ahmet bey'den bir yılda tamı tamına 365 lira kazanacaktı (nakit girişi). Hatta müşterisini çok mutlu edip her gün kolanın yanında bir de 50 kuruşluk kek satabilseydi kazancı 547.5 TL olacaktı. Sağ olsun Ahmet Bey, bakkalın bir aylık kirasının büyük bir kısmını ödemişti bile.

Ahmet Beyin ufaklık da babasının her gün alış veriş yaptığı bu bakkaldan her gün bir tane 25 kuruşluk ayıcıklı bisküvi yemiş olsaydı Ahmet beyin cebinden 91 TL daha çıkacaktı.

Ahmet Bey bakkalı sevdiği, orada her gün üç beş dakika harcadığı için ufak tefek işleri de kendi yapmaya başlayacaktı. Raftan uzanıp almak, başka müşteriler varken acele etmeden beklemek, ya da "parayı son-

ra veririm", "tezgâha bıraktım" diyerek anlayış göstermek gibi. Bu ise Kahraman Bakkala çırak olmadan da iş görme kazancı sağlayabilirdi.

Ahmet Bey bazı günler başka yerlerde daha ucuza satıldığını bilse bile "Kahraman'dan alıverelim" diyerek daha pahalı kalemler olan traş bıçağı, deterjan, zeytinyağı da alabilirdi. Bir yıl içinde bu üç kalemden sadece ve sadece bir kez alım yaptığını düşündüğümüzde: 2 litre zeytinyağı 15 lira, 3'lü tıraş bıçağı 25 lira ve 3 litrelik bulaşık deterjanı 25 lira ödeyerek, toplam 65 lira harcayacaktı. Her şeyi toplayıp çıkarttığımızda da Ahmet bey'in gidişi yaklaşık 700 küsur lira değerinde.

Örneğimizi yukarıda sunduğumuz bir görselle (Şekil 2) daha açık hale getirelim:



Ben eğitimlerimde bu hesaplamanın ardından Kahraman bakkala, Ahmet bey tam karşındaki bakkaldan alış veriş yapmaya başlarsa ne hissedersin? Diye soruyorum. Yanıtlar bizi şikâyet yönetimine götürüyor. Olayın matematiğini anlattığım bu yazıyı adım adım şikâyet yönetiminin nasıl yapılacağını gösteren bir şekil ile sonlandıracağım. Eğer arzu ederseniz gelecekte şikâyet yönetiminin adımlarını sade bir şekilde anlattırız.