Kesit Akademi Dergisi
The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225
Yıl: 3, Sayı: 8, Haziran 2017, s. 250-265

Dr. Emre BİLGİN SARI
Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama A.B.D, emre.bilgin@deu.edu.tr

Dr. Ezgi KARATAŞ YÜCEL
Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama A.B.D, ezgi.karatas@deu.edu.tr

HİZMET İŞLEMLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETSİZLİK GERİ DÖNÜŞLERİNİN KULLANILMASI: BİR OTO-SERVİS İŞLETMESİ

Özet

İşletmelerin faaliyetlerinde en iyi olmayı hedefledikleri günümüz rekabet şartları diğer sektörlerde olduğu gibi, hizmet sektöründe de faaliyet gösteren işletmelerin değişen müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda çalışmalarına yön vermelerini zorunlu hale getirmektedir. İşletmelerin sunduğu ürün veya hizmetten memnun olmaları müşterilerin ilerleyen dönemlerde de işletme ile ilişkisinin sürekli olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler eksik noktalarını saptamak ve uzun dönemli müşteri ilişkileri yaratmak amacıyla müşteri memnuniyetiyle ilgili geri bildirim alma çalışmaları yürütmektedir. Özellikle hizmet işlemlerinde somut olarak eksikliklerin görülmesi mümkün olmadığından müşteri geribildirimleri daha büyük bir önem taşımaktadır. Bir hizmet işletmesi olarak oto-servisine gelen müşteri araçlarındaki problemlerin tamamının çözülemediği görüşünden hareketle problem kaynaklarının belirlenmesi ve iyileştirilmesinin amaçlandığı bu çalışmada öncelikle müşteri memnuniyetsizlik kaynakları grup, personel ve model bazında değerlendirilmiştir. Servis hizmeti alan müşterilerin, müşteri ilişkiler sorumlusu tarafından aranması ile elde edilen sonuçlar çalışmanın girdilerini oluşturmaktadır. Bu veriler ışığında yürütülen çalışma ile geri bildirim sonuçları değerlendirilmekte ve iyileştirme çalışmaları sürdürülmektedir.

Anahtar kelimeler: Hizmet işlemleri, geri dönüş, müşteri memnuniyetsizliği, müşteri memnuniyeti, oto-servis işletmesi

USAGE OF CUSTOMER SATISFACTION FEEDBACKS IN IMPROVING SERVICE OPERATIONS: AN APPLICATION OF AN AUTO-SERVICE OPERATION

Abstract

Today's competitive conditions that businesses aim to be the best in their operations, as in other sectors, makes it mandatory for enterprises operating in the service sector to direct their work in line with changing customer demands and needs. Being satisfied with the products or services offered by the business makes it possible for the customers to be in continuous relationship with the business even in the later periods. Because of that reason, businesses are seeking feedback on customer satisfaction in order to identify missing points and create long-lasting customer relationships. Especially as there are no concrete deficiencies, customer feedback has a greater importance in service operations. In this study, which aims to identify and improve problem sources as a service business, from the view that the problems of customer vehicles coming to auto - service can not be solved completely, first of all customer dissatisfaction resources are evaluated on the basis of group, personnel and model. The results obtained by calling customers who receive service by the customer relations officer constitute the inputs of the study. With this data in the light of the studies carried out, feedback results are evaluated and and improvement studies are being implemented.

Keywords: Service operations, feedback, customer dissatisfaction, customer satisfaction, auto-service business

1. Giriş

İşletmelerin faaliyetlerinde en iyi olmayı hedefledikleri günümüz rekabet şartları, hem ürün hem hizmet kalitesi arttırmayı hem de müşteri diye tanımlanan hizmet ve ürün alıcı ve/veya kullanıcılarının tatminini sağlamaya odaklanmayı gerektirmektedir. Son yıllarda küreselleşme ile birlikte artan rekabet, artan müşteri bilinci, ürün çeşitliliğinden sunuş şekillerine olan kadar sayısız kritere olan duyarlılığı arttırırken, hizmet sektöründe de faaliyet gösteren işletmelerin değişen müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda çalışmalarına yön vermelerini zorunlu hale getirmektedir. Hizmet işletmeleri sundukları ürünlerle ve hizmetlerle müşteri memnuniyetini üst seviyeye çıkarmayı hedeflemektedir (Jones, vd., 2007: 17)

İşletmelerin sunduğu ürün veya hizmetten memnun olmaları müşterilerin ilerleyen dönemlerde de işletme ile ilişkisinin sürekli olmasını sağlamaktadır. İşletmeler için memnun müşterileri elde tutmanın maliyeti yeni müşteriler bulmaktan daha az olacağından ve memnun müşterinin işletmenin tavsiye edilmesinde önemli bir potansiyel yaratmasından dolayı işletmeler müşteri memnuniyeti ile ilgili geri bildirim alma çalışmaları yürütmektedir (Akın Acuner,

2001: 63 – 74). Müşteri memnuniyeti, günümüzde her geçen gün daha fazla önem kazanan ve aynı zamanda bitişi olmayan bir yarıştan farksız olup işletmelerin faaliyetlerini iyileştirme çalışmaları için güvenilir bir kaynak yaratmaktadır.

Müşterilerin memnuniyeti, işletme faaliyetlerinin yönünü belirlemektedir çünkü işletme için nihai amaç ne kadar ürettiği veya müşterilerin ne kadar tükettiği değil, yarattığı değerin müşteriyi ne kadar çok tatmin ettiğidir. Müşterinin memnun olmadığı bir ortamda, verimin artması çok fazla bir şey ifade etmemektedir çünkü müşteri memnuniyetini artırmadan ekonomik büyümeyi sağlamak rekabetçi piyasada mümkün olmamaktadır (Türkyılmaz ve Özkan, 2005: 74). Bu nedenle de iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi müşteri memnuniyet geri bildirimlerine bağlı olarak işletmenin faaliyetlerini şekillendirilmeyi gerektirmektedir.

2. Hizmet İşlemleri

Endüstriyel toplumlarda yaşanan değişimler göz önüne alındığında, parlayan bir yıldız ve gelişen bir iş kolu olan hizmet işletmeleri birçok hizmet işleminin en iyi şekilde yapılmasını organize eden ekonomik kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet işlemlerinin yapısal değişiklikler açısından da çok hızlı bir değişimin kaynağı olduğu görülmektedir. Hizmet sınıfındaki uygulamalar sadece hizmet işletmeleri tarafından verilen hizmetler olmaktan ziyade bugün artık ürün temelli işletmelerde de önem kazanmaktadır. Çünkü sağlanan hizmetin en iyi olması kaliteli işletmelerin güncel sorunları arasında yer almaktadır.

2.1. Hizmet İşlemlerinin İyileştirilmesi

Çağdaş pazarlama anlayışında müşterilere sadece satış yapmak değil, satışın yanı sıra sunulan değerin memnuniyet yaratma derecesini artırmak, müşterinin ürüne rahatça ulaşmasını sağlamak ve müşteriyle uzun süreli bütünleşik bir ilişki kurmak da hedeflenmektedir. Bu nedenle sunulan hizmet işlemlerinin müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda iyileştirilmesi yerinde olmaktadır.

3. Müşteri Memnuniyeti

"Ürün ve hizmetlerin mevcut ya da potansiyel alıcıları" şeklinde tanımlanan (Amerikan Pazarlama Derneği) ***müşteri***ler kar kaynakları olarak işletmelerin temel yapıtaşlarıdır (Gupta ve Lehmann, 2003: 10). Ürettiği ürünleri veya sunduğu hizmetleri satın alan müşteriler olmadan bir işletmenin hayatta kalması mümkün değildir. Pazarlama alanında önde gelen isimlerden Peter Drucker'a göre bir işletmenin tek amacı müşteri yaratmaktır. Ancak günümüz rekabetçi ortamında işletmenin hayatta kalması yeni müşteriler yaratmaya değil yeni müşteri yaratmanın da ötesinde yarattığı müşteri kitlesini elde tutmaya dayanmaktadır (Cook, 2008, s. 1). Bu da ancak müşteriler işletmeden memnun oldukları ya da diğer bir deyişle işletmenin hizmetinden tatmin oldukları zaman mümkün olmaktadır. Bu durumda ise müşteri memnuniyeti ya da müşteri tatmini kavramının irdelenmesi gerekmektedir.

Memnuniyet herhangi bir durum karşısında istenen durum ile mevcut durum arasında farkın azalması ile bireylerin verdiği olumlu tepkiler olarak tanımlanabilir (Oliver, 2015: 8).

Müşteri memnuniyeti ise ürünü kullanan/satın alan alıcılar olarak müşterilerin ürün veya hizmetten algıladıkları olumlu performansı yansıtmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2012: 13).

Müşteri memnuniyeti giderek önem kazanmakla birlikte literatürde 200 yıldan fazla süredir yer almakta olan bir kavramdır. Ele alındığı ilk günden beri sadece işletmenin daha fazla kazanması ile değil, çalışanların tatmini, paydaşların tatmini, ülke ekonomisinin gelişimi, uzmanlaşmanın artışı gibi pek çok olumlu deneyimle de bağdaştırılmakta bu nedenle de sıklıkla araştırmalara konu olmaktadır (Hill, vd., 2007: 19 – 26; Peterson ve Wilson, 1992: 61). Yeni tüketiciler kazanmaktansa mevcut müşterileri elde tutmanın daha az maliyetli ve daha kolay olması, mevcut müşterileri elde tutmanın yolunun müşterinin hatırlama ve hatırında olan ürün ve hizmete yönelme yeteneğine dayanması ve olumlu hatırlanma ve tekrarlı satın almanın en kesin yolunun müşteri memnuniyetinden geçmesi nedenleri ile işletmeler müşteri memnuniyetini ölçümlemeye çalışmaktadır (Tikici ve Türk, 2003: 30).

Müşteri memnuniyetsizliği ise hizmet işletmeleri açısından kalite ile bağdaştırılan bir kavramdır. Müşterinin beklediği kalite ile algıladığı kalite arasında olumsuz bir fark algılaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Waller , vd., 2017: 13). Müşteri memnuniyetsizliği alanında yapılan çalışmalar beraberinde "hizmet kalitesi açıkları" teorisini doğurmuştur. Bu teoriye göre müşterilerin bir hizmetten memnuniyetsiz olması algıladıkları açıklıklardan kaynaklanmaktadır (Hill ve Alexander, 2006). Açıklar beş kategoride toplanmakta olup bu açıklıklardan herhangi birinin eksik ya da yetersiz olarak algılanması işletme ve müşteri için önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu açıkları şu şeklide sıralamak mümkündür (İçöz, 2005: 135 – 138):

- Müşteri beklentileri ile işletme algıları arasındaki açık
- İşletme algıları ile hizmet kalitesi özellikleri arasındaki açık
- Hizmet kalitesi özellikleri ile hizmet sunumu arasındaki açık
- Hizmet sunumu ile dışsal iletişim arasındaki açık ve
- Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki açık

Bu açıkların algılanmaması için ise işletmeler sundukları ürünler ve verdikleri hizmetler ile ilgili geribildirimleri toplamalı ve bu geribildirimler doğrultusunda açıklık yaşanan alanlarda iyileştirmeler yaparak memnuniyetsizlikleri ortadan kaldırmalıdır. Bu doğrultuda müşteri memnuniyetsizlik geridönüşlerinin ele alınması yerinde olacaktır. Müşteri geridönüşlerinin toplanmasında müşteri ilişkilerini doğru bir şekilde yönetmek, memnuniyetsizliğin kaynağını doğru bir şekilde saptamak ve ilgili iyileştirmeleri gerek müşteri gerekse işletme açısından en fazla fayda sağlayacak şekilde gerçekleştirmek ise işletmelerin sorumluluğu altındaki konulardır.

3.1. Müşteri Memnuniyetsizlik Geri Dönüşleri

Her ne kadar hedeflenen durum tüm müşterilerin işletmeden memnun olmasını sağlamak olsa da uygulamada bu durum pek mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte müşterilerin memnun olmadıkları durumlarda memnuniyetsizliğin nedenlerinin, bu nedenlere karşın müşterilerin tepkilerinin ve müşterilerin bu tepkilerinin işletme tarafından nasıl öğrenileceğinin bilinmesi gerek olumsuz kulaktan kulağa iletişimi azaltmak, gerekse marka sadakati yaratmak açısından oldukça önemlidir (Özer, vd., 2010: 121). Müşteri memnuniyeti ile ilgili araştırmalara

öncülük eden Day (1977)'a göre müşteri memnuniyetsiz olduğunda ya hiçbir eylemde bulunmamayı ya da bir eylemde bulunmayı seçer. Bir eylemde bulunmayı seçerse bu eylem kamusal bir eylem olabileceği gibi özel bir eylem de olabilir. Bir kamusal eylemde bulunacağında işletmeye doğrudan şikayette bulunabileceği gibi tazminat almak için dava açma ya da işletmeyi özel ve kamusal ajanslara şikayet etme yollarını izleyebilir. Özel bir eylemde bulunmaya karar verdiği durumlarda ise ürünü veya markayı satın almayı durdurma ve üreticiyi boykot etme yollarını izleyebileceği gibi arkadaşlarını ürün/marka/üretici/satıcı hakkında uyarma yolunu da seçebilir.

Bu memnuniyetsizlik eylemleri içerisinde işletmelere doğrudan yapılan şikayetlerin ele alınması ve doğru yönetilmesi oldukça büyük önem taşımaktadır ve geribildirim genellikle performans iyileştirmesinde önemli bir araç olarak düşünülmektedir. Burada temel görüş müşterilerin geri bildirimleri olmadan işletmelerin memnuniyetsizliğin gerçek nedeninin farkına varamayacağı ve dolayısıyla bir sorun olmadığını düşündükleri için bir önlem ya da iyileştirme faaliyeti de gerçekleştirmeyeceği yönündedir (Oğuzlar, 2007: 123). Bununla birlikte geri bildirimler neticesinde işletmeler çalışanlar, ürün, marka, hizmet, satış vb. pek çok noktada düzenlemeler yapmakta ve böylece gelecekteki olumsuz geribildirimlerin önüne geçmekle birlikte müşteri memnuniyetini de artırmaktadır (Bell, vd., 2004: 113)

4. Hizmet İşlemlerinin İyileştirilmesinde Müşteri Memnuniyetsizlik Geri Dönüşlerinin Kullanılması Uygulaması

İşletmelerin dönüşüm süreci sonunda ortaya koymuş oldukları çıktı, müşteri memnuniyetinin veya memnuniyetsizliğinin oluşmasında en temel faktördür. Hizmet işletmeleri için de faaliyetlerini daha iyi sunabilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için sürekli iyileştirme yöntemleri kullanılmaktadır. Müşteri geri dönüşleri ile belirlenen memnuniyetsizlik nedenlerinin doğru değerlendirilmesi iyileştirme yöntemlerinin belirlenmesinde bir tür rehberlik görevi yürütmektedir. Her ne kadar geri dönüş kavramı genellikle şikayet olarak algılansa da bu geri dönüşler işletme açısından doğru analiz edildiğinde daha çok bir fırsata dönüşebilmektedir (Barlow ve Moller, 1996: 1) Bu nedenle hizmet işlemlerini iyileştirme çalışması yürüten bir işletme müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik çalışmaları sürdürürken, müşteri memnuniyetsizlik verilerini kullanabilmekte ve bu geri dönüşlere göre iyileştirmeler yapabilmektedir.

4.1. Uygulamanın Tanıtılması

Uygulamanın gerçekleştirildiği işletmenin temeli, 1928 yılında kurulan Türkiye'nin lider otomotiv perakendecisi ve araç kiralama şirketi olan ve Otokoç Otomotiv'e dayanmaktadır. Koç Holding'in ilk otomotiv sektörü yatırımı olan Otokoç Otomotiv, aradan geçen 86 yıl boyunca birçok ilke imza atmış ve 2001 yılında, daha önce ayrı tüzel kişilikler altında otomotiv perakendeciliği alanında faaliyetini sürdüren Koç Holding'e ait Ford şirketleri Otokoç, Fiat şirketleri de Birmot çatısı altında birleştirilmiştir. Otokoç Otomotiv çatısı altında hizmet veren Birmot; Fiat, Alfa Romeo, Lancia ve Jeep markalarının satışıyla kaliteli hizmet anlayışını sürdürmektedir. Kurulduğu günden beri; her zaman "Koşulsuz müşteri memnuniyeti" ilkesini ön planda tutan ve bu yaklaşımı ile 2004 yılında "Ulusal Kalite Ödülü Finalisti" olan Birmot, İstanbul, Ankara,

İzmir, Adana, Antalya, Samsun, Eskişehir ve Bursa illerinde bulunan şubeleri ile hizmet vermekte ve bununla beraber, yeni yatırımlarla genişlemeye de devam etmektedir.

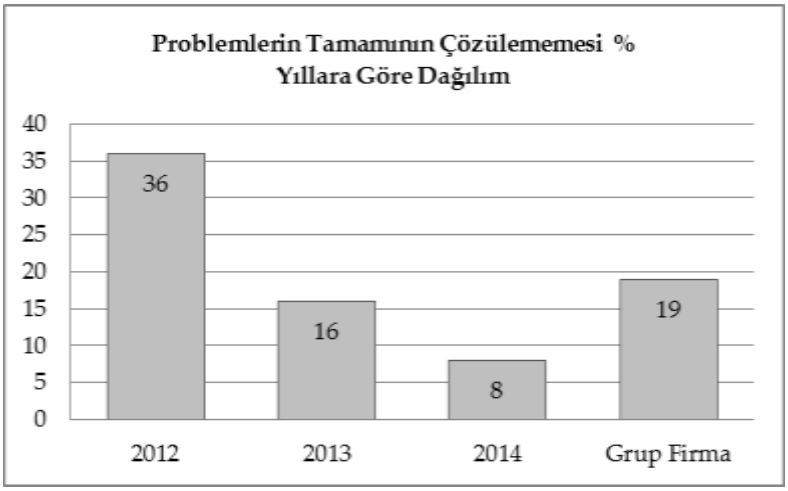
Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için özenle seçilen ve iyi eğitilen personeli ile yönettiği, çağrı merkezi, 7/24 hizmet anlayışı, geliştirdiği randevu sistemi, servis bakım ağında yer alan uzman ve profesyonel kadrosu, hizmetlerinde sunduğu doğru teşhis, kullandığı ileri teknoloji ve son kontrol ayrıcalıkları ile servise gelen müşteri araçlarındaki problemlerin tamamının çözülmesini amaçlamaktadır. Bu konuda oto servis işletmesinde görülen eksikliklerin ortadan kaldırılması amacı ile "müşterimin sesi" çalışması yürütülmekte ve müşteriler hizmet sonrası aranarak memnuniyetsizlik bilgilerine dair geri bildirim toplanmaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Problemlerini tanımlamak, değişimi doğrulamak, faaliyet planı oluşturmak ve uygulamak isteyen bir işletme olarak müşteri memnuniyetini belirlemek hedeflenmektedir. Servise gelen müşteri araçlarındaki problemlerin tamamının çözülemediği görüşünden hareketle problem kaynaklarının belirlenmesi ve iyileştirilmesi amaçlanmaktadır.

Geçtiğimiz yıllarda grup firmasının yaptığı araştırma sonucu, satış sonrası hizmetler için önemli bir kriter olan, "problemlerin tamamının çözülememesi" yüzdesi bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Şekil 1'de geçmiş dönemlerde grup firma çatısı altında yaşanan problemlerin seyri gösterilmektedir.

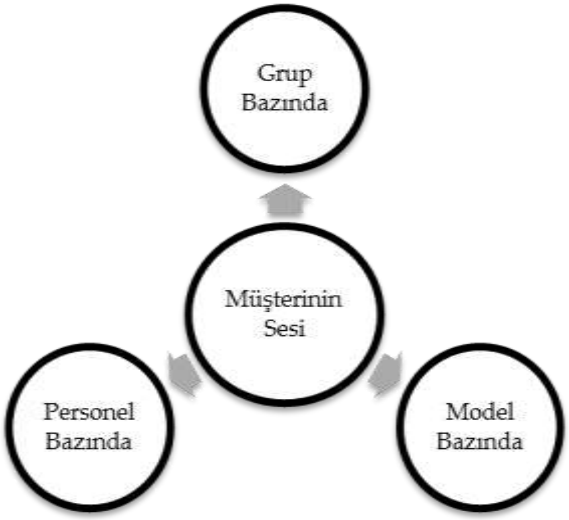
Şekil 1. Çözülemeyen Problemlerin Dağılımı



Müşteriye en yakın şirket olmak adına grup şirket tarafından belirlenen hedefler doğrultusunda çözülemeyen müşteri şikayetlerinin incelenmesi uygun görülmektedir. Bu kapsamda Şekil 1 incelendiğinde 2012 yılında çözülemeyen problem oranı %36 iken 2013 yılında %16 iken 2014 yılında %8'e bir düşüş yaşanmış ancak 2015 yılında tekrar %19'a ulaşmıştır. Mevcut araştırmada 2016 yılının çözümlenmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda müşteri memnuniyetsizliklerinin belirlenmesi adına sistematik bir yaklaşım geliştirilerek müşteriyi dinleme yolu kullanılmaktadır. Müşteri sesi programı kapsamında geridönüşlerin analiz edilebilmesi adına oto

servis işletmesinde memnuniyetsizliğin kaynağı araştırılmaktadır. Şekil 2'de grup model bazında ve personel bazında ayrıştırılmış müşteri memnuniyetsizliği kaynakları gösterilmektedir.

Şekil 2. Müşteri Memnuniyetsizlik Kaynakları



Müşterinin sesi modelinin oluşturulması için, 2016 yılı Ocak – Ağustos ayları arasında sekiz aylık süre boyunca hizmet alan müşterilerden geri arama yöntemi ile veri toplanmıştır. Oto servisinden hizmet alan müşterilerin geri aranmalarına yönelik veriler Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1. Oto Servisinden Hizmet Alan Müşterilerin Geri Aranmaları

RAPORUN İÇERDİĞİ AY	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS
Hizmet verilen araç sayısı	686	547	586	818	937	807	888	799
Aranan müşteri sayısı	378	298	290	488	481	420	497	463
Arama yüzdesi (%)	% 55	% 54	% 49	% 60	% 51	% 52	% 56	% 58
Memnuniyetsizlik sayısı	35	32	37	51	50	19	12	10
Memnuniyetsizlik oranı(%)	% 9	% 11	% 13	% 10	% 10	% 5	% 2	% 2

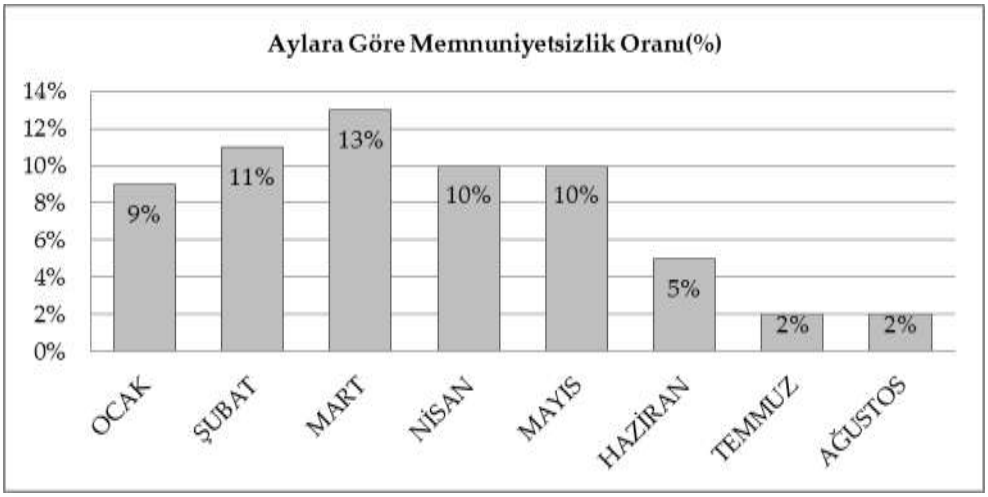
Oto servis işletmesinde sekiz ay boyunca (Ocak-Ağustos) toplam 6068 müşteriye hizmet sunulmuştur. Bu müşterilerden 3315 tanesi (% 55) hizmet sonrasında geri bildirim almak için aranmıştır ve aranan müşterilerden 246 tanesi (% 7) memnuniyetsizlik belirtmişlerdir. İşletme bu veriler ışığında müşterinin sesini daha detaylı inceleyebilmek için şikayet kaynakları bazında araştırmalarını sürdürmektedir.

Servis hizmeti alan müşterilerin, müşteri ilişkiler sorumlusu tarafından aranması ile elde edilen sonuçlar çalışmanın girdilerini oluşturmaktadır. Bu veriler ışığında yürütülen çalışma ile geri bildirim sonuçları değerlendirilmekte ve iyileştirme çalışmaları sürdürülmektedir.

4.2. Uygulama Verilerinin Analizi

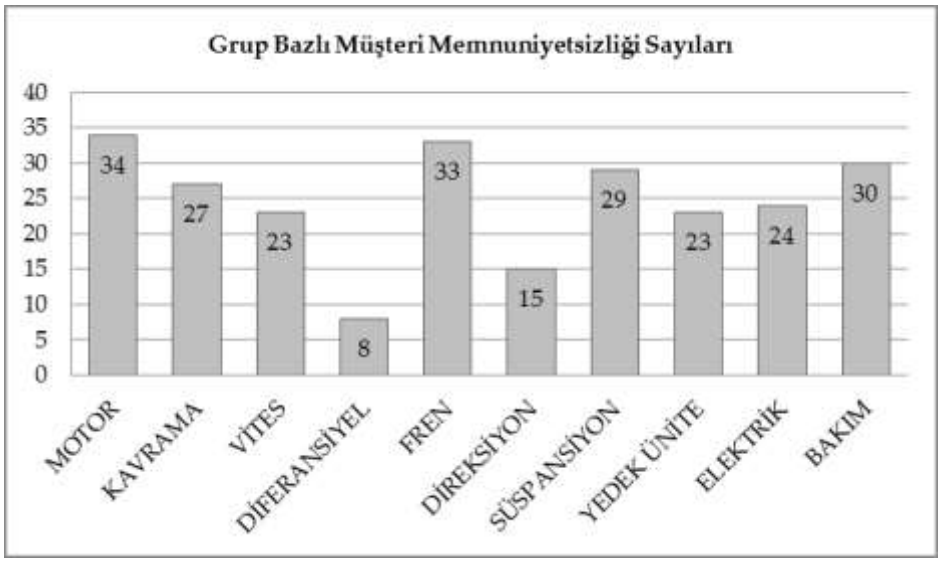
Oto servisinden hizmet alan müşterilerin geri aranmaları sonucu elde edilen veriler ele alınarak yürütülen çalışmada öncelikli olarak Ocak-Ağustos ayları arasında aranan müşterilerin memnuniyetsizlik düzeylerinin zaman bazlı değişimi ele alınmaktadır. Şekil 3'de aylara göre memnuniyetsizlik değişimi gösterilmektedir. Bu veriler ışığında en yüksek memnuniyetsizlik düzeyi %13 ile Mart ayında görülürken Temmuz ve Ağustos ayları ise %2 oranla en düşük aylar olarak belirlenmiştir.

Şekil 3. Aranan Müşterilerin Aylara Göre Memnuniyetsizlik Seviyesi



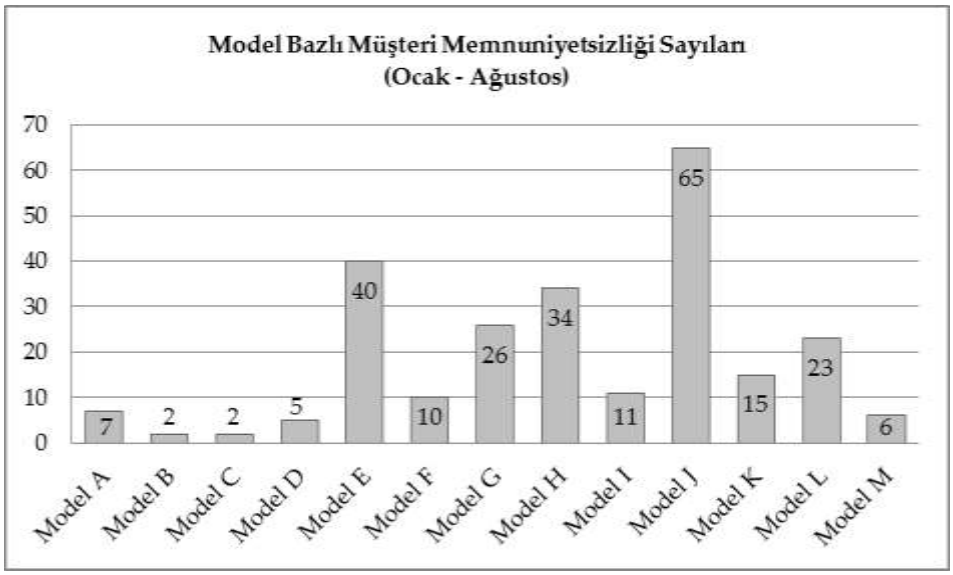
Bir sonraki aşamada müşteri memnuniyetsizliklerinin kaynaklarının detaylı olarak incelenebilmesi için, şikayet kaynakları gruplandırılmaktadır. Oto servisinden hizmet alan müşterilerin şikayetçi olduğu konular örneklendiğinde, "kapı ayarlarım bozuk", "kalorifer iyi çalışmıyor", "motor çekişi düşük", "frenlerde ses var", "direksiyon ağır dönüyor", "kalkışlarda ses var", "aracım viteslere zor geçiyor", "ön takımda ses var" ve "120 km hızda araç titreme yapıyor" gibi memnuniyetsizlikler gözlemlenmektedir. Bu sorunlar genel başlıklar altında toplanmak istendiğinde, grup bazında dağılım yapılması uygun görülmektedir. Şekil 4'de 246 müşteri şikayeti temel gruplar altında toplanmaktadır.

Şekil 4. Grup Bazlı Müşteri Memnuniyetsizliği Sayıları



Müşteri memnuniyetsizliğinin servis gruplarına ayrılmasının ardından en fazla şikayetin motor arızaları sonucu yapılan işlemlerden kaynaklandığı ve bu sayıyı bakım şikayetleri, süspansiyon ve kavrama konusunda şikayetlerin takip ettiği görülmektedir. İyileştirmenin yapılabilmesi amacıyla hangi hizmet gruplarında problem yaşandığını belirlemenin yanında hangi oto modellerinde daha fazla memnuniyetsizlik yaşandığının da belirlenmesi amacıyla model bazlı müşteri memnuniyetsizliği sayılarının belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Şekil 5'de gösterilmektedir.

Şekil 5. Model Bazlı Müşteri Memnuniyetsizliği Sayıları



müşteri memnuniyetsizliklerinin ortaya çıkarılmasının ardından J modeli gibi bazı modellerde servis şikayetinin çok yüksek olduğu görülürken bazı modellerden sekiz aylık süre boyunca iki şikayet gibi az sayıda olumsuz geri dönüş olduğu görülmektedir. Bu durumda arıza grupları ile

ilgili hangi gruplardan şikayetin fazla olduğu ve hangi modelde hangi arıza grubunun problem teşkil ettiğinin görülmesi amacı ile model ve grup bazlı müşteri memnuniyetsizliği ilişkileri tablosu oluşturulması uygun olmaktadır. Tablo 2'de bu amaçla oluşturulan veriler gösterilmektedir.

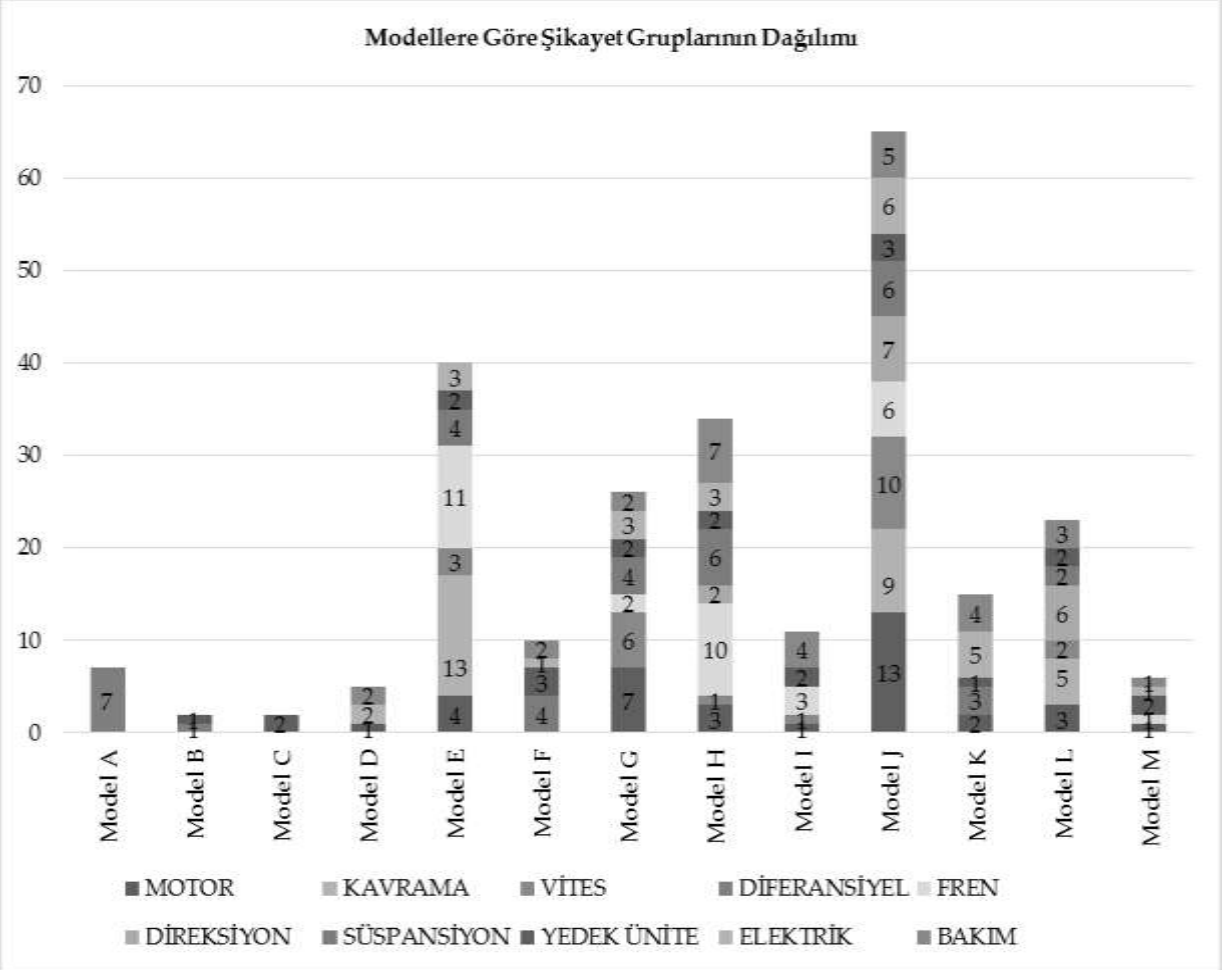
Tablo 2. Model ve Grup Bazlı Müşteri Memnuniyetsizliği İlişkileri

	Motor	**Kavrama**	**Vites**	**Diferansiyel**	**Fren**	**Direksiyon**	**Süspansiyon**	**Yedek Ünite**	**Elektrik**	**Bakım**	**Toplam**
Model A				7							**7**
Model B				1				1			**2**
Model C								2			**2**
Model D								1	2	2	**5**
Model E	4	13	3		11		4	2	3		**40**
Model F							4	3	1	2	**10**
Model G	7		6		2		4	2	3	2	**26**
Model H	3		1		10	2	6	2	3	7	**34**
Model I	1		1		3			2		4	**11**
Model J	13	9	10		6	7	6	3	6	5	**65**
Model K	2						3	1	5	4	**15**
Model L	3	5	2			6	2	2		3	**23**
Model M	1				1			2	1	1	**6**
TOPLAM	**34**	**27**	**23**	**8**	**33**	**15**	**29**	**23**	**24**	**30**	**246**

Tablo 2'de görüldüğü üzere, en fazla memnuniyetsizliğin olduğu model J (toplam 65 şikayet) için motor, vites ve kavrama bölümlerinde şikayet (13, 10 ve 9) yüksek iken, model E (toplamda 40 şikayet) için kavrama ve fren bölümlerinden olan şikayet (13 ve 11) yarıdan fazlayı oluşturmaktadır. Bu konuda hangi oto modeli için hangi bölüm şikayetinin yüksek olduğunun seyrini görebilmek için Şekil 6'da gösterilen modellere göre şikayet gruplarının kırılımı grafiği oluşturulmaktadır.

Modellere göre şikayet gruplarının kırılımı grafiğine bakıldığında, Model A için yedi şikayetin de diferansiyel grubundan olması ve Model B için altı şikayetin fren, bakım, motor, yedek ünite ve elektrik gibi farklı bölümlerden olması gibi tüm sorunlar gösterilmektedir. Bu durumda bölümlerde hizmet veren çalışanlar için de şikayetlerin belirlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Tablo 3'de müşteri memnuniyetsizliği sayıları verilmektedir.

Şekil 6. Modellere Göre Şikayet Grupları Dağılımı



Tablo 3. Personel Bazlı Müşteri Memnuniyetsizliği

Personel	Motor	Kavrama	Vites	Diferansiyel	Fren	Direksiyon	Süspansiyon	Yedek Ünite	Elektrik	Bakım	Toplam	Oran
P. 1	9	5	6		10		9			2	41	17%
P.2	7	3	8	3		8	6			2	37	15%
P.3	6	10	3	2	8	7	6			3	45	18%
P. 4	9	5	4	3	7		4			4	36	15%

P. 5								12	13	6	31	13%
P. 6								11	11	9	31	13%
P. 7	3	4	2		8		4			4	25	10%
Toplam	**34**	**27**	**23**	**8**	**33**	**15**	**29**	**23**	**24**	**30**	**246**	**1**

Personel bazında müşteri memnuniyetsizlikleri belirlenmesi aşamasında, Personel 3'ün 45, Personel 1'in 41, Personel 2'nin 37 ve Personel 4''ün 36 müşteri şikayetine neden olduğu görülmektedir. Toplam yedi personel ile yapılan servis bakım işlemlerinde şikayet oranları %18 ile %10 arasında değişim göstermektedir.

Çözülemeyen müşteri şikayetlerinin incelenmesi amacıyla müşteri memnuniyetsizliklerinin belirlenmesi adına sistematik bir yaklaşım geliştirilerek müşteriyi dinleme yoluyla oto servis işletmesinde memnuniyetsizliğin kaynakları araştırılmıştır. Grup bazında – model bazında ve personel bazında ayrıştırılmış müşteri memnuniyetsizliği kaynakları birbiri ile ilişkilendirilerek detaylandırılmıştır. Bu detaylardan elde edilen veriler ışığında iyileştirme önerileri sunulmasına karar verilmiştir.

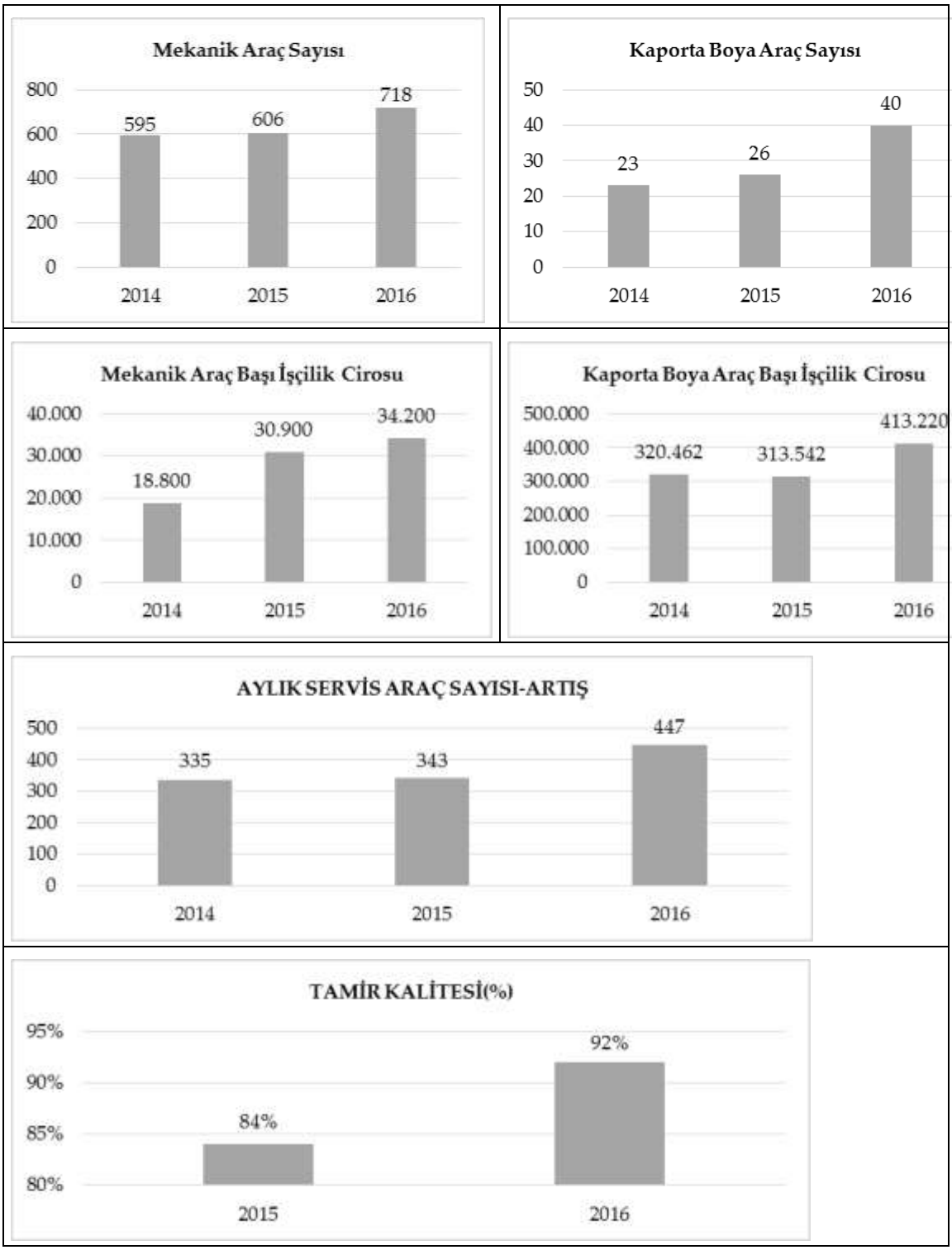
4.3. Araştırma Sonuçları ile İyileştirme Önerilerinin Oluşturulması

Geri araması yapılan müşteri sorunlarının tüm çalışanlar ile periyodik yapılan toplantılarda ele alınması üzerine, analizlerin doğruluğu konusunda fikir birliği sağlandığı görülmektedir. Sistem içinde boşlukların gözler önüne serildiği analizler doğrultusunda teknik konularda iç eğitimlere önem verilmesi kararı ile bilgi eşitliğinin sağlanması ve personelin şikayete neden olacak davranış ve işleyişlerden kaçınması yönünde çalışmalar geliştirilmektedir. Bu iyileştirme kararlarının alınması aşamasında yönetimin sürekli çalışmaların içine alınması sağlanmaktadır.

4.4. İyileştirme Çıktılarının Belirlenmesi

Oto servis işletmesinde yapılan işlemler sonucunda elde edilen çıktılar, çalışan yeterliliğinin arttırılması, müşteri memnuniyet düzeyinin yükseltilmesi, iç iletişimin artması yolu ile çalışan bağlılığının ve örgüt içi gelişimin artması gibi kalitatif sonuçlara yol açtığı gibi, aylık servis araç adetleri artması, aylık araç başı işçilik cirosunun artması, tamir kalitesi artması gibi ölçülebilir kazançları da beraberinde getirmektedir. Tablo 4'de gösterilen grafiklerde bu göstergelerdeki olumlu değişim paylaşılmaktadır.

Tablo 4. İyileştirme Çıktılarının İzlenmesi



Oto servis işletmesinde müşteri memnuniyetsizliklerinin tespit edilmesi üzerine kaynaklarının araştırılarak, iyileştirme çözümlerinin oluşturulması üzerine hizmet işletmesine gelen araç sayısında olumlu bir artış olmuş ve işçilik ciroları da artmıştır, tamir kalitesinde yükselme

gözlenmiştir. Bu yükselmenin verilen eğitimler ile ilgili olduğu belirtilebilir. Problem kaynaklarının belirlenmesinde müşterinin sesini dinleme yoluyla geri aramaların yapılmasının işletmeye sağladığı faydalar ortaya çıkarılmaktadır.

5. Sonuç

Günümüz yoğun rekabet koşulları gerek ürün gerekse hizmet sektöründe çalışan işletmeler için giderek hayatta kalmanın zorlaştığı bir yapıya bürünmektedir. Bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ise sadece üretim sayısını artırmanın ya da sadece müşteri sayısını artırmanın ötesine geçmiş ve mevcut müşterilerin işletmeden memnun olması neredeyse işletme açısından bir güvence halini almıştır. Bu nedenle işletmelerin müşterilerin memnuniyetini ölçümlemesi, memnuniyetsizlik durumu olup olmadığını takip etmesi ve memnuniyetsizlik durumlarında gerekli iyileştirmeleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde somut bir çıktı söz konusu olmadığı için müşteri memnuniyet ve memnuniyetsizliğinin tespitinde geridönüşler önemli birer çıktı kaynağı olmaktadır. Müşteri geridönüşleri kategorize edilerek kaynağı araştırılmalı ve ilgili kaynakta iyileştirmelerle mevcut müşterilerin sadakati artırılarak bu durum bir rekabetsel üstünlük olarak kullanılmalıdır.

Bu kapsamda yapılan bu çalışmanın amacı bir hizmet işletmesinde müşteri memnuniyetsizlik durumunda baştan sona kadar geridönüş sürecinin takip edilmesi ve bu doğrultuda iyileştirmelerin etkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda kurumsal bir firma olması açısından Birmot firması seçilmiş olup, bu işletmede müşteri memnuniyetsizliklerinin belirlenmesi adına sistematik bir yaklaşım olan müşterinin sesi programı ele alınmıştır. Bu program kapsamında 2016 yılı Ocak – Ağustos ayları arasında sekiz aylık süre boyunca hizmet alan müşterilerden geri arama yöntemi ile toplanan veriler kullanılmıştır.

Kullanılan veriler ışığında müşteri memnuniyetsizlikleri motor, kavrama, vites vb. şikayet grupları bazında, müşteriye hizmet veren personel bazında ve müşterinin hizmet aldığı araç modeli bazında gruplandırılmıştır. Gruplandırmalar sonucu memnuniyetsizlik oranlarının %13 ile en yüksek Mart ayında görüldüğü belirlenmiştir. Bununla birlikte grup bazlı incelemelerde en yüksek memnuniyetsizliğin 34 şikayet ile motor ve 33 şikayet ile fren üzerine şikayetlerin en yüksek seviyede olduğu gözlemlenmektedir. Model bazında ise J modeli 65 şikayet ile diğer modellerden açık ara önde yer almaktadır. Bir sonraki aşamada şikayetlerin hangi modelelrin hangi problemlerinde yer aldığını belirlemek amacıyla çapraz tablolar hazırlanmış ve bu bağlamda en fazla memnuniyetsizlik yaşanan J modelinde motor, vites ve kavrama sorunlarının en fazla şikayet aldığı tespit edilmiştir. Model ve sorunların belirlenmesi ile birlikte bu şikayetlerin temelinde hizmet veren personelin de yer alabileceği düşüncesinden hareketle yapılan çapraz inceleme sonucu 7 personelden en fazla memnuniyetsizliğin Personel 1'de toplandığı görülmektedir.

Bir sonraki aşamada bu detaylardan elde edilen veriler ışığında işletmede iyileştirme faaliyetlerine yer verilmiş olup, çalışan yeterliliğinde artış, memnuniyet düzeyinde yükselme, çalışan bağlılığını artırma gibi kalitatif sonuçlar hedeflendiği gibi, servise gelen araç sayılarında artış, işçilik cirosunda artış, tamir kalitesi artışı gibi kantitatif sonuçlar da işletme açısından

oldukça önem taşımaktadır. İşletme yönetimi tarafından yapılan iyileştirme ve personel eğitimi faaliyetlerinin sonuçları ele alındığında ise gelen araç sayısında artış, işçilik cirolarında artış, tamir kalitesinde artış gibi sonuçlar tablolaştırılmış ve somut bir şekilde görülmeleri sağlanmıştır. Böylece çalışmanın sonucunda problem kaynaklarının belirlenmesinde müşterinin sesini dinleme yoluyla geri arama yapılmasının işletmeye sağladığı faydalar ortaya çıkarılmıştır.

Yapılan bu çalışmanın, özellikle hizmet işlemleri yürütmekte olan işletmelerde müşteri memnuniyetsizliğinin sonuçlarının ortaya koyulması, müşteri memnuniyeti çözümleri açısından müşteri geridönüşlerinin önemini gözler önüne sermesi, geridönüşler ışığında gruplandırılan ve çaprazlanan verilerin sorunun temelini ortaya çıkarmadaki öneminin vurgulanması, iyileştirme ve eğitim faaliyetlerinin müşteri memnuniyetsizliğini memnuniyete dönüştürmedeki etkisini vurgulaması ve çıktıları olan somut veriler ışığında müşteri ve çalışan memnuniyetinin artırılması yönünde neler yapılabileceğini betimlemesi açısından literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Bu verilerle betimlenen olumlu katkıları ile birlikte çalışmanın hizmet işletmesi ve özellikle oto işletmesi üzerine yapılmış olması, yalnızca geridönüş yapılan müşterilerin memnuniyetsizlik nedenlerine odaklanmış olması ve belirli bir zaman kısıtı taşıması çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda gelecek çalışmaların farklı sektörlerde, farklı müşteri grupları üzerine ve daha geniş zaman dilimlerine yayılarak yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Akın Acuner, Ş. (2001). *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü.* Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Amerikan Pazarlama Derneği. (2017). *Dictionary*. 31.05.2017 tarihinde American Marketing Association: https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C adresinden alınmıştır.

Barlow, J. ve Moller, C. (1996). *A Complaint is a Gift: Using Cutomer Feedback as a Strategic Tool.* San Francisco: Berrett - Koehler Publishers (https://books.google.com.tr/books?id=OnZLxKfFewEC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false adresinden alınmıştır.).

Bell, S., Mengüç , B. ve Stefani, S. (2004). When Customers Disappoint: A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science, 32*(2), s. 112 - 126.

Cook, S. (2008). *Customer Care Excellence: How to Create an Effective Customer Focus.* London: Kogan Page (https://books.google.com.tr/books?id=k19XBn62A-sC&printsec=frontcover&hl=tr#v= onepage&q&f=false adresinden alınmıştır).

Day, R. (1977). Extending the Concept of Consumer Satisfaction. *Advances in Consumer Research, 4*, s. 149-154.

Gupta, S. ve Lehmann, D. (2003). Customers As Assets. *Journal of Interactive Marketing, 17*(1), s. 9 -24.

Hill, N. ve Alexander, J. (2006). *The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement.* New York: Gower Publishing.

Hill, N., Roche, G. ve Allen, R. (2007). *Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes.* London: Cogent Publishing (https://books.google.com.tr/books?id=uKQPo_FibAQC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false adresinden alınmıştır.).

İçöz, O. (2005). *Hizmet Pazarlaması.* Ankara: Turhan Kitabevi.

Jones, D., Mak, B. ve Sim, J. (2007). A New Look at the Antecedents and Consequences of Relationship Quality in the Hotel Service Environment. *Services Marketing Quarterly, 28*(3), s. 15 - 31.

Kotler, P. ve Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing.* New Jersey: Pearson Education, Inc.

Oğuzlar, A. (2007). Analitlik Hiyerarşi Süreci ile Müşteri Şikayetlerinin Analizi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 14*, s. 122 - 134.

Oliver, R. (2015). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer.* New York: Taylor & Francis Group.

Özer, L., Ergeneli, A. ve Hamidli, V. (2010). Satınalma Sonrası Tatminsizlik Durumundaki Tepkiler: Türkiye ve Azerbaycan'da Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 21*(1), s. 121 - 127.

Peterson, R. ve Wilson, W. (1992). Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science, 20*(1), s. 61-71.

Tikici, M. ve Türk, M. (2003). İnsan Odaklı Müşteri Menuniyeti: Malatya İlinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(3), s. 27 - 48.

Türkyılmaz, A. ve Özkan, C. (2005). Ulusal Müşteri Memnuniyeti İndeksleri. *Kalder Forum*(16), s. 63 - 74.

Waller , D., Thijsen, A., Garradd, A., Hayman, J. ve Smith, G. (2017). Donating Blood for Research: A Potential Method for Enhancing Customer Satisfaction of Permanently Deferred Blood Donors. *Blood Transfus, 15*(1), s. 13–19.