OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE SATIŞ SONRASI HİZMETLER, MÜŞTERİ DENEYİMİ, HİZMET İNOVASYONU VE MÜŞTERİ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Osman KAYA
161156115

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2022

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE SATIŞ SONRASI HİZMETLER, MÜŞTERİ DENEYİMİ, HİZMET İNOVASYONU VE MÜŞTERİ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Osman KAYA
161156115
ORCID: 0000-0002-2834-0870

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eylül, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

"Otomotiv Sektöründe Satış Sonrası Hizmetler, Müşteri Deneyimi, Hizmet İnovasyonu ve Müşteri Tatmini İlişkisi" konulu tez çalışmasında otomotiv servis hizmeti alan müşterileri kapsayan bir anket gerçekleştirilmiştir. Otomotiv satış sonrası hizmetlerde sunulan hizmetleri, bu hizmetlerde gerçekleştirilen hizmet inovasyonlarını ve bu faaliyetlerin müşteri deneyimine ve dolayısıyla müşteri tatminine etkileri ve ilişkileri araştırılmıştır. Bu sayede otomotiv satış sonrası faaliyetleri gerçekleştiren bireyler ve organizasyonlar için hizmetlerini iyileştirerek müşteri tatminini arttırmalarına yardımcı olacak fikirler verilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle araştırmada kullanılan ölçek kaynaklarından hazırlanan soru setindeki ifadelerin anlaşılırlığını değerlendirmek amacıyla yapılan ön teste katılarak çok değerli geri bildirimlerde bulunan katılımcılara teşekkür ederim. Araştırmanın amacına ulaşması, yapılan ankete verilen cevapların sağlıklı olmasına bağlıydı. Dolayısıyla vakitlerini ayırıp araştırma anketine katılan tüm katılımcılara teşekkür ederim. Birikimi ve deneyimiyle bana rehberlik edip, yapıcı geri bildirimlerde bulunan, cesaret veren, motivasyonumu taze tutan, saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ'ye, pozitif yaklaşımları ve yapıcı geri bildirimleri ile tez izleme jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Gonca TELLİ ve Sayın Prof. Dr. Yonca GÜROL'a çok kıymetli katkılarından dolayı şükranlarımı sunarım. Tez çalışmam süresince özel vakitlerimizden ayırdıkları zamanları, verdikleri cesaret ve gösterdikleri sabır için sevgili eşim Meltem, kızlarım Elifsu ve Sude'ye; manevi destekleri için annem Sevim Kaya ve babam Lütfü Kaya ile kayınvalidem Fatma Karamahmutoğlu'na teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Osman KAYA

Eylül, 2022

ÖZ

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE SATIŞ SONRASI HİZMETLER, MÜŞTERİ DENEYİMİ, HİZMET İNOVASYONU VE MÜŞTERİ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Osman Kaya
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Program
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide Özgeldi
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2022

İcadı ile birlikte insanlığın ve sanayinin en önemli ürünlerinden biri haline gelen otomobil, aynı zamanda hizmetler sektöründe de önemle yerini almıştır. Teknoloji, rekabet ve müşteri beklentilerindeki değişim ile otomotiv sektörü satış sonrasında verilen servis hizmetlerinde yenilikçi hizmetlerin gerçekleştirilmesi kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Verilen sıra dışı, benzersiz ve unutulmaz servis hizmetleri müşterilere deneyimler yaşatarak müşteri tatminini arttırmaktadır. Dolayısıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin tespiti, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ihtiyacından bu çalışma fikri doğmuştur. Bu araştırmada Otomotiv Sektöründe Satış Sonrası Hizmetler, Müşteri Deneyimi, Hizmet İnovasyonu ve Müşteri Tatmini ilişkisi incelenmiştir. Araştırma Türkiye'de satış ve servis faaliyeti gösteren otomotiv markalarından hizmet alan 515 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modelinde yapılan bu çalışmada, satış sonrası hizmetler ile müşteri deneyimi arasında ve müşteri deneyimi ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Hizmet inovasyonları ile müşteri deneyimi arasında ve otomotiv satış sonrası hizmetler ile müşteri tatmini arasında ise pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak hizmet inovasyonları ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü düşük kuvvette anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Satış sonrası hizmetler ve hizmet inovasyonlarının müşteri tatmini ilişkisinde müşteri deneyiminin aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Otomotiv Sektörü, Satış Sonrası Hizmetler, Hizmet İnovasyonu, Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN AFTER SALES SERVICES, CUSTOMER EXPERIENCE, SERVICE INNOVATION AND CUSTOMER SATISFACTION IN AUTOMOTIVE INDUSTRY

Osman Kaya
PhD Thesis
Department of Business Administration
Business Administration Programme
Thesis Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Mürşide Özgeldi
Maltepe University Graduate School, 2022

The automobile, which has become one of the most important products of humanity and industry with its invention, has also taken its place in the services sector. With the change in technology, competition and customer expectations, the realization of innovative services in after-sales services in the automotive industry has become an inevitable necessity. The exceptional, unique and unforgettable service provided increases customer satisfaction by giving customers experiences. Therefore, the idea of this study arose out of the need to identify, improve and develop the activities carried out. In this research, the relationship between After Sales Services, Customer Experience, Service Innovation and Customer Satisfaction in the Automotive Industry has been examined. The research was carried out with 515 participants who received service from automotive brands that carry out sales and service activities in Turkey. In this study, which was carried out in the relational scanning model, a positive and high-strength significant relationship was found between after-sales services and customer experience, and between customer experience and customer satisfaction. A positive and medium-strength significant relationship was found between service innovations and customer experience, and between automotive after-sales services and customer satisfaction. Finally, a positive low-strength significant relationship was found between service innovations and customer satisfaction. It has been seen that customer experience has a mediating role in the relationship between after-sales services and service innovations and customer satisfaction.

Keywords: Automotive Industry, After Sales Services, Service Innovation, Customer Experience, Customer Satisfaction

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER viii
TABLOLAR LİSTESİ xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ xv
KISALTMALAR xvii
1. GİRİŞ 1
1.1 Problem 1
1.2 Amaç 3
1.3 Önem 4
1.4 Varsayımlar 6
1.5 Sınırlıklar 6
1.6 Tanımlar 7
2. GENEL BİLGİLER 9
2.1 Otomotiv Sektöründe Satış Sonrası Hizmetler 9
2.1.1 Dünya'da otomotiv sektörü 9
2.1.2 Türkiye'de otomotiv sektörü 10
2.1.3 Hizmet kavramı 12
2.1.4 Satış sonrası hizmetler 13

2.1.5 Otomotiv sektöründe satış sonrası hizmetler 13
2.2 Hizmet İnovasyonu 20
2.2.1 İnovasyon kavramı 20
2.2.2 İnovasyon tipleri 21
2.2.3 Hizmet inovasyonu 24
2.2.4 Hizmet sektöründe inovasyon 25
2.2.5 İnovasyon konsepti ve hizmetler 28
2.2.6 İnovasyon stratejisi ve yönetimi 30
2.2.7 İnovasyon ve müşteri deneyimi ilişkisi 32
2.2.8 İnovasyon amaçları ve zorlukları 33
2.2.9 Olağanüstü hizmet inovasyonu 34
2.2.10 Otomotiv sektöründe inovasyon 35
2.2.11 Otomotiv satış sonrası hizmetlerde inovasyon 37
2.2.12 Kano modeli 40
2.2.13 Kano modeli, hizmet inovasyonu, otomotiv satış sonrası hizmetler 43
2.3 Müşteri Deneyimi 47
2.3.1 Deneyimsel pazarlama 48
2.3.2 Deneyim ekonomisi 48
2.3.3 Müşteri deneyimi kavramı 53
2.3.4 Müşteri deneyimi yönetimi 56
2.3.5 Müşteri deneyiminin hayata geçirilmesi 59

2.3.6 Müşteri deneyimi yolculuk haritası 67
2.3.7 Müşteri deneyimi ve dijitalleşme 73
2.3.8 Çalışan deneyimi 76
2.3.9 Otomotiv sektöründe müşteri deneyimi 78
2.3.10 Otomotiv satış sonrası hizmetlerde müşteri deneyimi 83
2.4 Müşteri Tatmin 86
2.4.1 Müşteri tanımı 86
2.4.2 Tatmin 86
2.4.3 Müşteri tatmini 87
2.4.4 Müşteri tatmini ve müşteri deneyimi ilişkisi 90
2.4.5 Müşteri tatmininin elementleri 90
2.4.6 Müşteri tatmini ve müşteri deneyimi ölçme yöntemleri 91
2.4.7 Müşteri tatmini ve müşteri deneyimi ölçümünde NPS 95
2.4.8 Müşteri memnuniyeti ve deneyimi ölçümünde diğer metotlar 96
2.4.9 Müşteri tatmini ve kano modeli 98
2.4.10 Müşteri yaşam boyu değeri 99
2.4.11 Otomotiv sektöründe müşteri tatmini 101
3. YÖNTEM 103
3.1 Araştırma Modeli 103
3.2 Evren ve Örneklem 104
3.3 Veriler ve Toplanması 106
3.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 110

4. BULGULAR VE TARTIŞMA 113
4.1 Bulgular 113
4.1.1 Açıklayıcı faktör analizi ve yapı geçerliliğine ilişkin bulgular 113
4.1.2 Satış sonrası hizmetler ölçeği geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları 113
4.1.3 Müşteri deneyimi ölçeği geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları 117
4.1.4 Hizmet inovasyonu ölçeği geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları 122
4.1.5 Müşteri tatmini ölçeği geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları 125
4.1.6 Ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler 128
4.1.7 Verilerin dağılımına ait normallik testleri 132
4.1.8 Demografik ve servis özellikleri fark analizleri 133
4.1.9 Korelasyon analizi 143
4.1.10 Regresyon analizi 144
4.1.11 Müşteri deneyimi aracılık rolü analizi 145
4.2 Tartışma 148
5. SONUÇ ve ÖNERİLER 158
5.1 Özet 158
5.2 Yargı 162
5.2.1 Araştırma önerileri 163
5.2.2 Uygulama önerileri 167
KAYNAKLAR 171
EKLER 194
Ek 1: Araştırma Anket Formu 194

Ek 2: Ölçeklere Ait İzinler 201
Ek 3: Etik Kurul Kararı 202
Ek 4: Araştırma Konusu ile İlgili Önemli Yayınlar 203
Ek 5: Araştırma Konusu ile İlgili Ölçek Kaynakları 206
ÖZGEÇMİŞ 210

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Servis Performansı İşaretleri 44
Tablo 2. Ekonomik Ayırımlar 51
Tablo 3. Temas Noktası Örnekleri 71
Tablo 4. Çalışan Algısı İle Müşteri Algısı Arasındaki Farkların Belirlenmesi..... 72
Tablo 5. Hizmet Kalitesinin Boyutları. 91
Tablo 6. Otomobil Müşterisi İçin Müşteri Yaşam Boyu Değeri..... 100
Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri 106
Tablo 8. Ölçek Kaynakları 110
Tablo 9. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları..... 113
Tablo 10. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları 114
Tablo 11. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri 115
Tablo 12. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değeri . 115
Tablo 13. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları 116
Tablo 14. Müşteri Deneyimi Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 117
Tablo 15. Müşteri Deneyimi Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları 117
Tablo 16. Müşteri Deneyimi Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri..... 118
Tablo 17. Müşteri Deneyimi Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değeri 120
Tablo 18. Müşteri Deneyimi Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları 120
Tablo 19. Müşteri Deneyimi Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 122
Tablo 20. Müşteri Deneyimi Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları 122
Tablo 21. Müşteri Deneyimi Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri..... 123
Tablo 22. Hizmet İnovasyonu Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değeri..... 124
Tablo 23. Hizmet İnovasyonu Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları 124
Tablo 24. Müşteri Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları 125
Tablo 25. Müşteri Tatmini Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları 126
Tablo 26. Müşteri Tatmini Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri..... 126
Tablo 27. Müşteri Tatmini Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değeri 127
Tablo 28. Müşteri Tatmini Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları..... 127
Tablo 29. Satış Sonrası Hizmetler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 128

Tablo 30. Müşteri Deneyimi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 129
Tablo 31. Hizmet İnovasyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 131
Tablo 32. Müşteri Tatmini İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler 131
Tablo 33. Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testleri Sonucu 132
Tablo 34. Demografik Özellikler 133
Tablo 35. Servis Özellikleri 133
Tablo 36. Cinsiyetlere Göre Bağımsız Örneklem T – testi Sonuçları 134
Tablo 37. Yaşlara Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları 134
Tablo 38. Öğrenim Durumlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları 135
Tablo 39. Çalışma Durumlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları 137
Tablo 40. Gelir Durumlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları 138
Tablo 41. Araç Sahiplik Türüne Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları 139
Tablo 42. Servis Türüne Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları 140
Tablo 43. Servise Gitme Sıklıklarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları 141
Tablo 44. Kaç Yıllık Servis Müşterisi Olma Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları 142
Tablo 45. Korelasyon Analizi Sonuçları 143
Tablo 46. Regresyon Analizi Sonuçları 144
Tablo 47. Otomotiv Satış Sonrası Hizmetler ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkide Müşteri Deneyiminin Aracılık Etkisi 145
Tablo 48. Hizmet İnovasyonu ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkide Müşteri Deneyiminin Aracılık Etkisi 147
Tablo 49. Toyota'da Müşteri Tatmininin Faydaları 154
Tablo 50. Potansiyel Araştırma Önerileri 164
Tablo 51. Potansiyel Uygulama Önerileri 168

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dünya Otomotiv Sektörü Üretim ve Satışlar 10
Şekil 2. Türkiye Otomotiv Satışları (1.000 adet)..... 11
Şekil 3. Türkiye Araç Parkı (1.000 adet)..... 12
Şekil 4. Deneyimsel Değer Önerisi – Servis Hizmetleri Örneği 18
Şekil 5. Doublin'in İnovasyonun 10 tipi 22
Şekil 6. İnovasyonun Çok Boyutlu Doğası 24
Şekil 7. Dört Ana Ortak Çalışan Müşteri Türü. 35
Şekil 8. İnovatif Müşteri Servis Deneyimi ve Tatmin Değerlendirmesi 39
Şekil 9. Kano Modeli..... 41
Şekil 10. Kano Modelinin Servise Uyarlanmış Hali 43
Şekil 11. İşaret Tiplerinin Örnek Gösterimi 45
Şekil 12. Fiyat listesi. 47
Şekil 13. Deneyim Pazarlaması Çerçevesi 48
Şekil 14. Müşteri Deneyiminde Değer Gelişimi. 50
Şekil 15. Deneyimin Dört Bölgesi. 52
Şekil 16. Müşteri Deneyimleri, İlişkiler Oluşturma ve Yönetme Görevleri 54
Şekil 17. Müşteri Deneyimi Tasarımı ve Yönetimi..... 61
Şekil 18. Eşsiz Müşteri Deneyimi Unsurları 61
Şekil 19. Hizmetler, Deneyimler ve İnovasyon Arasındaki İlişki. 62
Şekil 20. Müşteri İhtiyaçları Hiyerarşisi..... 64
Şekil 21. Müşteri Deneyimi Yetenekleri Matrisi. 65
Şekil 22. Müşteri Deneyimi Yolculuk Haritası Örneği 70
Şekil 23. Yeni Müşteri Deneyiminde Bir Sonraki Teknoloji (CX). 74
Şekil 24. Marka Ve Son Kullanıcı Arası Mesafe 84
Şekil 25. Servis ve Satın Alma Deneyimleri Karşılaştırma..... 89
Şekil 26. Müşteri Tatmini Kaynakları 93
Şekil 27. Müşteri Tatmini Faktörleri 94
Şekil 28. NPS Sınıflandırması 96
Şekil 29. Müşteri Tatmini ve Kano Modeli İlişkisi 98
Şekil 30. Müşteri Yaşam Boyu Değerine Etki Eden Faktörler..... 101

Şekil 31. Araştırma Modeli 103
Şekil 32. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeği Boyutuna iİlişkin Yamaç Grafiği 114
Şekil 33. Müşteri Deneyimi Ölçeği Boyutuna İlişkin Yamaç Grafiği 118
Şekil 34. Hizmet İnovasyonu Ölçeği Boyutuna İlişkin Yamaç Grafiği 123
Şekil 35. Müşteri Tatmini Ölçeği Boyutuna İlişkin Yamaç Grafiği..... 126
Şekil 36. Otomotiv Satış Sonrası Hizmetler, Müşteri Tatmini ve Müşteri Deneyimi Aracılık İlişkisi 146
Şekil 37. Hizmet İnovasyonu, Müşteri Tatmini ve Müşteri Deneyimi aracılık ilişkisi 148
.

KISALTMALAR

AS **:** After Sales (Satış Sonrası)

AutoSERVQUAL: Auto Service Quality (Otomobil Sektörü Servis Kalitesi)

CASE **:** Connected, Autonomous, Shared, Electrified (Bağlantılı, Otonom, Paylaşımlı, Electrikli) Araçlar

CE/CX **:** Customer Experience (Müşteri Deneyimi)

CEM **:** Customer Experience Management (Müşteri Deneyimi Yönetimi)

CES **:** Customer Effort Score (Müşteri Efor Skoru)

CJ **:** Customer Journey Score (Müşteri Yolculuğu Skoru)

CJM **:** Customer Journey Map (Müşteri Yolculuk Haritası)

CLV **:** Customer Lifetime Value (Müşteri Yaşam Boyu Değeri)

CRS **:** Temas Çözüm Skoru

CS **:** Customer Satisfaction (Müşteri Tatmini)

CSAT **:** Customer Satisfaction Score (Müşteri Memnuniyet Skoru)

DMS **:** Dealer Management System (Bayi Yönetim Sistemi

EEC **:** Uçtan Uca Deneyim Skoru

eNPS **:** Employee Net Promoter Score (Çalışan Net Tavsiye Skoru)

EXQ **:** Experience Quality (Deneyim Kalitesi)

IMC **:** Integrated Marketing Communication (Entegre Pazarlama İletişimi)

KVKK **:** Kişisel Verilerin Korunması Kanunu

Me2B **:** Me to Business (Müşteriyi İşe Dahil Etme)

MoT **:** Moments of Truth (Gerçeklik Anları)

MPV **:** Multi Purpose Vehicle (Çok Amaçlı Araç)

NPS **:** Net Prompter Score (Net Tavsiye Skoru)

NRS **:** Net Elde Tutma Skoru

OEM **:** Original Equipment Manufacturer (Orijinal Ekipman/Otomobil Üreticileri)

OIAC **:** International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Organizasyonu)

RON **:** Return on Customers (Müşterinin tekrar satın alma – ziyaret geri dönüşünü)

SES **:** Kesintisiz Deneyim Skoru

SSH **:** Satış Sonrası Hizmetler

YS **:** Yetkili Servis

1. GİRİŞ

Otomotiv sektöründe satış sonrası hizmetler, müşteri deneyimi, hizmet inovasyonu ve müşteri tatmini ilişkisini incelemek amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ile tanımlar yer almaktadır.

1.1 Problem

Yirminci yüzyıla kadar tarım faaliyetleri yürüten toplumlar, sonraları endüstri faaliyetlerine başlamışlardır. Yüzyılın sonlarında dijitalleşme ile bilgi ve hizmetler çağına girilmiştir. Ülkelerin ve insanlığın refah seviyesi arttıkça hizmet sektörü de önemini arttırmaya başlamıştır. Teknolojinin sağladığı imkânlar ile yirminci yüzyılda insan üretimi, sonrası atölye ve fabrikalarda yapılan üretimler yüzyılın sonunda sanayi 4.0 ile yerini seri üretime bırakmıştır. Dolayısıyla ilk başlarda arz talebi karşılayamazken, artık arz fazlası oluşmuş ve dolayısıyla yeni rekabet politikaları ve pazarlama tekniklerinin üretilmesi, denenmesi ve uygulanması zorunlu hale getirmiştir. Yüksek kalitede mal ve hizmetler sunmak ve farklılaşma, rekabet stratejileri açısından zorunlu hale gelmiştir.

Ondokuzuncu yüzyıl sonunda otomobilin icad edilmesiyle birlikte insan yaşamına yeni ve vazgeçilmez bir ürün girmiş olmuştur. İlk başlarda üretim el ile çok az miktarda yapılıyordu, yirminci yüzyılın başında Ford'un seri üretimi uygulamaya başlamasına rağmen talep hala karşılanamıyordu. Henry Ford'un "İstediğiniz renk arabayı alabilirsiniz, siyah olmak şartıyla"[1] ifadesi konuyu çok iyi özetleyen bir sözdür. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru üretim teknolojilerindeki gelişmeler ile üretim arzı talebi geçmiş ve rekabette öne çıkmak için farklılık yaratma ihtiyacı doğmuştur. Günümüzde artık müşteriye özel ürün ve hizmetler sunarak rekabette öne çıkılması hedeflenmektedir. Otomotiv sektöründe artık fark yaratmak ancak müşteri beklentilerini karşılamak ve onun üzerine çıkmayı gerektirecek satış ve satış sonrası sağlanan servis hizmetleri ile mümkün olmaktadır.

Hizmet ve özellikle müşteri tercihlerinin ve satışın önemli bir unsuru olan otomobil servis hizmetlerinde de bu doğrultuda yeni kavram ve uygulamalara tanık olmaya başlandı.

[1] Henry Ford'un sadece siyah renkte üretilip satılan Ford Model T için söylediği söz.

Önceleri tamirhanelerde yapılan bakım onarım hizmetleri yerini "Plaza"[2] adı verilen üst seviye hizmet sunulan tesislere bırakmıştır. Bu tesislerde temelde verilen periyodik bakım ve tamir hizmetlerini tamamlayıcı olarak yedek parça, garanti, hasar onarımı ve benzeri hizmetlerin tümü bir çatı altında gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bununla beraber yoğun rekabet şartlarından dolayı müşterilere daha farklı hizmetler verilmesi; hız, kalite ve fiyat konularında öne çıkılması gerekliliği doğmuştur. Otomotiv şirketlerinde müşteri ilişkileri ve hizmetleri bölümlerinin açılması ile müşteriye ve ihtiyaçlarına daha fazla ilgi gösterilmeye başlanmıştır. Hatta servis hizmetlerinde insan ilişkilerine, psikolojisine ve duygularına önem vererek beklentinin üstünde hizmet vermek gerekliliği ortaya çıkmıştır. Artık müşteriler daha çok samimiyet, şeffaflık, empati, işbirliği, güven, kişiselleştirme, kolaylaştırma, teknoloji, çalışan mutluğu gibi insani değerleri aramaya başlamışlardır.

Bu doğrultuda yirmibirinci yüzyılın başlarında duymaya başladığımız "deneyim ekonomisi" kavramı her sektörde olduğu gibi otomotiv satış ve satış sonrası servis hizmetlerinde de görülmeye başlanmıştır. Markalar artık sadece hizmetin verilmesi ile yetinmeyerek müşteri memnuniyetini de ölçmeye başlamışlardır. Ancak bir ürünün kalitesinin tanımlanması ve ifadesi somut ölçümler ile mümkün iken, hizmetlerin özellikle nitelik ve niceliksel ölçümlerinin çok zor olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Zaman içinde de bu memnuniyet ölçüm sistemleri, memnuniyetin yanı sıra deneyimi de ölçmeye başlamıştır. Bugün artık otomobil servis hizmetlerinde aracın bakım onarımını söz verilen zamanda, uygun fiyat ile ve bir defada yapmak yeterli olmamaya başlamıştır. Buna ilave olarak müşterinin aldığı hizmetten memnun kalarak tekrar gelmesi yani sadık olması, aldığı hizmeti "ağızdan ağıza pazarlama"[3] ile başkalarına tavsiye ederek marka elçisi olması firmaların hedeflediği öncelikli kriterler olmaya başlamıştır.

Bununla birlikte teknolojik gelişmeler nedeniyle müşterilerin beklenti ve istekleri hızla değişmektedir. Değişen bu beklentileri karşılamak şirketlerin daha farklı, yeni ve beklenti üstü hizmet üretmeleri ve sunmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir. Dolayısıyla şirketlerin hayatta kalabilmeleri için, yenilikçi (inovatif) hizmet üretmeleri zorunluluk haline gelmiştir. Yapılan bu inovasyonların asıl hedefinin müşteri değeri yaratmak olması asıl

[2] İsponyolca kökenli. İş merkezi, ana caddede büyük camekanlı bina.
[3] WOM(Word of Mouth) kulaktan kulağa söylenti olarak bilinen pazarlama yöntemi

amaç olmalıdır. Ürünlerde olduğu gibi hizmetlerde de inovasyon yönelimli açılımlar ile müşteri memnuniyeti sağlamanın yolu, mevcut ve potansiyel müşterilerin talep ve gereksinimleri doğrultusunda inovasyon faaliyetlerini hayata geçirmek gereklidir. Otomotiv satış sonrası hizmetlerde de hizmet inovasyonları ile müşterilere beklenti üzeri hizmet sunarak müşteri deneyimi ve tatmini oluşturmak, rekabetin öncelikli şartı haline gelmiştir.

Kısaca problem olarak hissedilen; her sektörde olduğu gibi otomotiv sektöründe de müşteri tatmini sağlamak için şirketlerin müşteri deneyimi ve hizmet inovasyonu çalışmalarına çok büyük oranlarda yaptıklarını yatırımların anlamlı olup olmadığıdır.

Bu araştırmada, Karasar (2017) tarafından geliştirilen üç aşamalı (Bütünleştirme, Sınırlandırma ve Tanımlama) problem tanımlama yaklaşımı temel alınmıştır. Otomotiv sektörü ve ayırt edici, inovatif periyodik bakım, tamir ve ilave hizmetleri ve bu alanda gerçekleştirilen hizmet inovasyonları toplu olarak incelenmiştir. Devamında bu hizmet ve inovasyonların hizmet sektöründe müşteri deneyimi ve memnuniyeti kavramları otomotiv servis hizmetleri perspektifinde değerlendirilerek, konu, satış sonrası hizmetlerin ve inovatif uygulamaların müşteri deneyimi ve müşteri tatmini algısına etki edecek problem olarak tanımlanmıştır.

1.2 Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, otomotiv sektöründe araç periyodik bakım ve tamir hizmetleri veren servislerin satış sonrası hizmetlerinin, hizmet inovasyonlarının, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ilişkisini incelemektir. Bu amaçla yapılan çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- Otomotiv satış sonrası hizmetler ile müşteri deneyimi arasında ilişki var mıdır? Hangi yönde ve düzeydedir?
- Otomotiv satış sonrası hizmetler ile müşteri tatmini arasında ilişki var mıdır? Hangi yönde ve düzeydedir?
- Hizmet inovasyonu ile müşteri deneyimi arasında ilişki var mıdır? Hangi yönde ve düzeydedir?

- Hizmet inovasyonu ile müşteri tatmini arasında ilişki var mıdır? Hangi yönde ve düzeydedir?
- Müşteri deneyimi ile müşteri tatmini arasında ilişki var mıdır? Hangi yönde ve düzeydedir?
- Otomotiv satış sonrası hizmetler ve hizmet inovasyonlarının müşteri tatminine etkisinde müşteri deneyiminin aracılık rolü var mıdır?
- Müşteri tatmini demografik ve servis özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Böylece otomotiv sektöründe satış sonrası hizmet faaliyetleri geliştirilmesinde yol gösterecek bir model ortaya konmaya çalışılacak; gerek servis hizmetlerini sunan otomotiv markaları yöneticilerine, yetkili servis sahiplerine ve personeline yönelik olarak sunacakları servis hizmetlerin müşteriler için hangi deneyimleri oluşturması gerektiği belirlenmiş olacak; gerekse müşteriler için alacakları bakım ve onarım hizmetlerine dair alternatif iyileştirme uygulamaları sunulmaya çalışılacaktır.

1.3 Önem

Günümüz tüketim toplumunda her sektörde nasıl değişim gösteriyorsa, benzer gelişme otomotiv sektöründe de arz talep dengesinin değişmesi ve tüketicilere daha fazla markanın daha fazla ürün sunması ile yeni rekabet arayışları başlamıştır. Bu rekabet sektörün önemli bir dalı olan satış sonrası hizmetlerde kendini daha da hissettirmeye başlamıştır. Artık müşteriler araçlarının bakım, onarım ve diğer hizmetlerini almak için birçok alternatif bulabilmektedir. Bu ortamda firmaların hayatta kalmaları, iş hacimlerini arttırmaları ve fark yaratabilmeleri için yenilikçi hizmetler sunarak unutulmaz deneyimler yaşatmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Müşterilerin yenilikçi gereksinim ve taleplerinin sürekli artacağı öngörüsünden yola çıkarak markaların müşteri tatmini için hizmetlerinde inovasyon yapmaları gereği ortaya çıkmıştır.

Otomotiv satış sonrası hizmetleri, hizmetler sektöründe en yenilikçi ve farklı uygulamaları hayata geçiren bir alan olduğu düşünüldüğünde farklılaşma için daha yaratıcı uygulamalar geliştirmeye açık çalışma sahası olarak kabul edilebilir. Yapılan çalışma ile otomotiv sektöründe rekabet alanında çok büyük oran ve değere sahip gelecekte markaların önemli bir gelir alanı olacak servis hizmetlerinin, uygulanan

inovatif hizmetlerin ve bu hizmetlerin müşteri deneyimlerini iyileştirerek müşteri tatminini arttırmasına yardımcı olacak bilgiler üretilmesi sağlanabilecektir.

Çalışmada satış sonrası hizmetler, müşteri deneyimi, hizmet inovasyonu ve müşteri tatmini konularında yapılan araştırmada bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ile elde edilen bulguların sektör için dikkate değer sonuçlar içereceği düşünülmektedir. Bunun yanında araştırma konularının demografik bilgiler ile de ilişkilendirilmesi ile müşteri segmentasyonu ve pazarlama ve iletişim faaliyetleri için alınacak stratejik kararlara bir veri oluşturabileceği söylenebilir.

Çalışmanın çıktıları ile özellikle hizmet inovasyonu ve müşteri deneyimi konusunda literatüre yeni ve güncel bilgiler kazandırmayı ve konu hakkında kuramsal ve uygulama alanlarında çalışacaklara kaynak oluşturmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın önemi özetle maddeler halinde aşağıda listelenmiştir:

1. Otomotiv sektörü satış sonrası hizmetlerin belirlenmesi.
2. Satış sonrasında sunulan inovatif hizmetlerin tespit edilmesi.
3. İnovatif hizmetlerin müşteri deneyimine etkisinin belirlenmesi.
4. Müşteri deneyiminin müşteri tatmininin artmasına katkıda bulunacak bilgiler üretilmesi.
5. Hizmet İnovasyonu ve Müşteri Deneyimi ile ilgili akademik yazına yeni veriler kazandırılması.
6. Konu hakkında kuramsal ve uygulama alanında çalışacaklara kaynak sağlanması.
7. Otomotiv firmaları ve müşterilere fayda sağlanması.
8. Yapılacak yeni araştırmalara öneri getirilmesi.

Çalışmanın sonuçları hem otomobil üretimi yapan üretici firmalar, satış, pazarlama ve satış sonrasının yürüten otomotiv şirketleri, otomobil servisleri ve çalışanları, mevcut ve gelecekteki potansiyel müşteriler için hizmet ve deneyimler üretmeye ve geliştirmeye rehberlik edecek bir kaynak olması amaçlanmaktadır.

1.4 Varsayımlar

Çalışmada "Otomobil Servis Müşterisi" olarak araç sahibi olup olmadığına bakılmaksızın otomotiv firmalarının, zincir servislerin ya da özel servislerin sunmuş olduğu satış sonrası servis hizmetlerini en azından bir defa deneyimlemiş kişiler kabul edilmiştir. Araç sahibi olmanın yanında araç kiralama hizmetleri, şirket araçları, görev gereği kuruluş aracı kullanımı veya araç paylaşımı gibi uygulamalar, araç sahibi olunmasa da bir otomobil servis hizmeti alınmasına imkân sağlamaktadır.

"Otomobil Servisleri" olarak Türkiye'de faaliyet gösteren otomotiv markalarının yetkili servisleri, zincir servisler ve özel servisler kabul edilmiştir. Otomobil müşterilerinin araç bakım onarım için farklı alternatifleri tercih etmeleri, garanti süreci dahilinde yetkili servisleri tercih ederken bu sürecin sona ermesi ile farklı alternatifleri tercih ettikleri dikkate alınmıştır. Özellikle son yıllarda birçok kurumsal zincir servislerin sektöre girmesi ile bu servisler de çalışmaya dahil edilmiştir.

Çalışmada otomobil bakım onarım ve onarımı için sunulan temel ve basit hizmetlerin ötesinde fark yaratan, deneyim yaşatan yenilikçi hizmetlere odaklanılmıştır. Dolayısıyla ankete katılanların bu temel hizmetlerin ötesinde uygulamalara gösterdikleri ilgi ve davranışları değerlendirecekleri kabul edilmiştir. Çalışma konusu kavramları ancak standart hizmetlerin dışındaki uygulamaları ölçmek ile mümkün olacağı varsayılmıştır.

Araştırma kapsamında otomobil servislerinin müşterileri için temel hizmetleri verdiği ve müşteri memnuniyetini hedefleri arasına alarak memnuniyet ölçümleri yaptığı kabul edilmiştir.

1.5 Sınırlıklar

Bu araştırmada 2022 yılında Türkiye'de otomobil yetkili, zincir ve özel servislerden hizmeti alan 515 otomobil servis müşterisinden alınan veriler ile Tablo 8'de listelenen otomobil servis hizmet kalitesi, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ölçekleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın yapılacağı otomotiv sektöründe 6698 sayılı Kişisel Verileri Korunması Kanunu (Kişisel Verileri Koruma, 2016) uyarınca otomotiv şirketlerinden müşterilerin

kişisel verilerine erişim talep edilmesi söz konusu olamamıştır. Dolayısıyla örneklem oluşturulması aşamasında evrenin tanımlanması ve yansız seçilmesi konusunda kısıtlar olmuştur.

Aynı zamanda otomotiv firmalarının müşteri memnuniyetleri ve hizmetlerini ölçtükleri memnuniyet anketleri de firmaların şirkete özel bilgileri olduğundan ancak basın, web sayfası, dernek, vb. platformlarda yer alan kamuya açık bilgiler ile sınırlı olmuştur. Araştırma ve anketin yapıldığı çalışma zamanı pandemi dönemine rastladığı için anketin geliştirilmesi ve uygulaması konusunda ortaya çıkan başka bir sınırlama olmuştur.

1.6 Tanımlar

Satış Sonrası Hizmetler(SSH): Bir ürünün satışından sonraki tüm hizmetleri, bu hizmetler ile ilgili bölüm, departman, görev ve faaliyetleri kapsayan tüm uygulamaların sektörde yaygın olarak kullanılan genel adı ve kısaltmasıdır. Servis hizmetlerine kıyasla daha geniş bir kapsamı olan faaliyetlerdir (Mohr, 2014), (Korkmaz, 2001).

Hizmet İnovasyonu: Yeni teknolojilere ya da spesifik yöntemlere göre uygulanan bir hizmet sürecidir. Bu yenilikler teknolojiler ile birlikte olmakla birlikte teknolojik olmayan alanlarda da mümkündür (Toivonen, 2016), (Tidd & Hull, 2003).

Müşteri Deneyimi(CX: Customer Experience): Mevcut ya da potansiyel bir müşteri olan her bireyin bir kurum ile temasta olduğu her kanalda kurulan ilişkilerin sonucunda zihninde kalan anılar ve hisleri içeren çok boyutlu bir kavramdır (Walden D. , 1993), (Roy & Kelleher, 2015), (Pine & Gilmore, 1999).

Müşteri Tatmini (CS: Customer Satisfaction): Bir hizmetin hoş ve memnuniyet yaratacak şekilde tamamlanması ve duygusal bir yanıt bırakması durumunda müşterilerin ihtiyaçları ve hedefleri olarak tanımlanır (Hill, Self, & Roche, 2002).

Yetkili Servis: Üretici firmaların ürünlerinin bakım ve onarımı için yetkilendirdiği şahıs ya da iştirakler yetkili servis olarak tanımlanmaktadır (Akçay & Okay, 2009).

Zincir Servis: Belli bir markaya ait olmayıp kendi markasını oluşturan, bayilik sistemi ile birçok markaya hizmet sunan servis ağlarıdır (Rezin, 2009).

Özel Servis: Hiçbir marka ya da şirkete bağlı olmayıp her markaya tamamen bireysel hizmet veren bağımsız servis işletmeleridir (Akçay & Okay, 2009).

2. GENEL BİLGİLER

2.1 Otomotiv Sektöründe Satış Sonrası Hizmetler

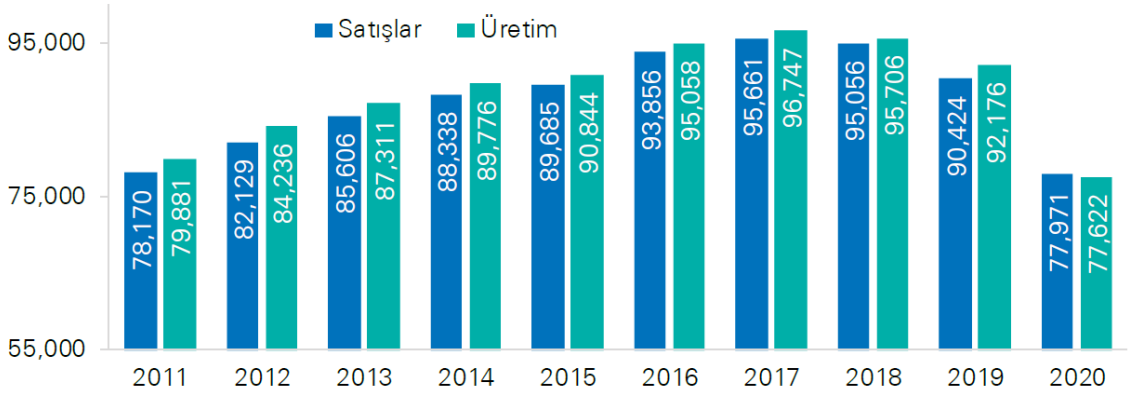
Araştırmanın yapıldığı Türkiye'de otomotiv sektörü satış sonrası hizmetleri ve sonuçları geniş perspektifte değerlendirmek için öncelikle büyük resme bakmakta fayda vardır. Öncelikli olarak otomotiv sektörünün globalde ve ülkemizdeki mevcut durumu genel bir değerlendirme ile özetlenmiştir. Ardından önce hizmetler ve hizmet sektörü ile satış sonrası hizmetler kavramı açıklanarak takip eden bölümde araştırmaya konu olan otomotiv sektörünün satış sonrası hizmetler faaliyetleri detaylı şekilde ele alınmıştır.

2.1.1 Dünya'da otomotiv sektörü

Ondokuzuncu yüzyılların sonlarına doğru otomobilin icad edilmesiyle, otomobil insan için vazgeçilmez bir ürün haline gelmiş, otomotiv sektörü sanayi ve ticaret alanında vazgeçilmez ve önemli bir büyüklüğe ulaşmıştır. Dünya ekonomisine bakıldığında insanlar için hem ulaşım ve yatırım gereksinimini karşılayan hem de bir zevk ve tutku haline gelen otomotiv sektörü, küreselde altıncı büyük ekonomi haline gelmiştir (KPMG, 2020). Markaların, şirketlerin ve dolayısıyla satış rakamlarının artmasıyla birlikte artık otomobil dört tekerlekli bir araç olmaktan çıkmış ve yatırım aracı, hobi, eğlence, teknoloji gibi ihtiyaçları karşılar hale gelmiştir. Bu kapsamda otomotiv sektörü üretim, parça üretimi, dağıtım şirketleri, bayiler, servis merkezleri ve ilgili diğer iştiraklerden oluşan büyük bir alan olmuştur. Otomotiv sektöründe dünyada üretim ve satış adetleri Şekil 1'de verilmiştir (Ölekli & KPMG, 2020).

Otomotiv sektörü büyüklük, istihdam, etkileşimde olduğu petrokimya, demir ve çelik, cam, lastik, elektrik, elektronik, yazılım gibi sektörler dikkate alındığında ülkelerin ticari faaliyetlerinde hatırı sayılır bir değere sahiptir. Sektörün ilk aşaması aracın tasarlanması, AR&GE çalışmaları ve üretim hatlarının kurulmasıdır. Bunun yanında OEM (Original Equipment Manufacturer) olarak adlandırılan üretime destek sağlayan yedek parça üreticileri yer almaktadır. Üretim toplu halde en büyük istihdamın olduğu aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretim sonrası dağıtım, satış, servis alanları sektörün devamlılığını sağlayan sonraki halkalardır (Sezgin & Arat, 2008). Şekil 1'de yıllara göre Dünya'da otomobil üretim ve satış adetleri verilmiştir. 2020 yılında Covid-19 pandemi

salgınının yarattığı olumsuz etki etki dikkate alınmazsa her yıl artan ve yıllık 90 milyonlara ulaşan üretim ve satış adetleri görülmektedir.



Şekil 1. Dünya Otomotiv Sektörü Üretim ve Satışlar(1.000 adet) (OIAC, 2020)

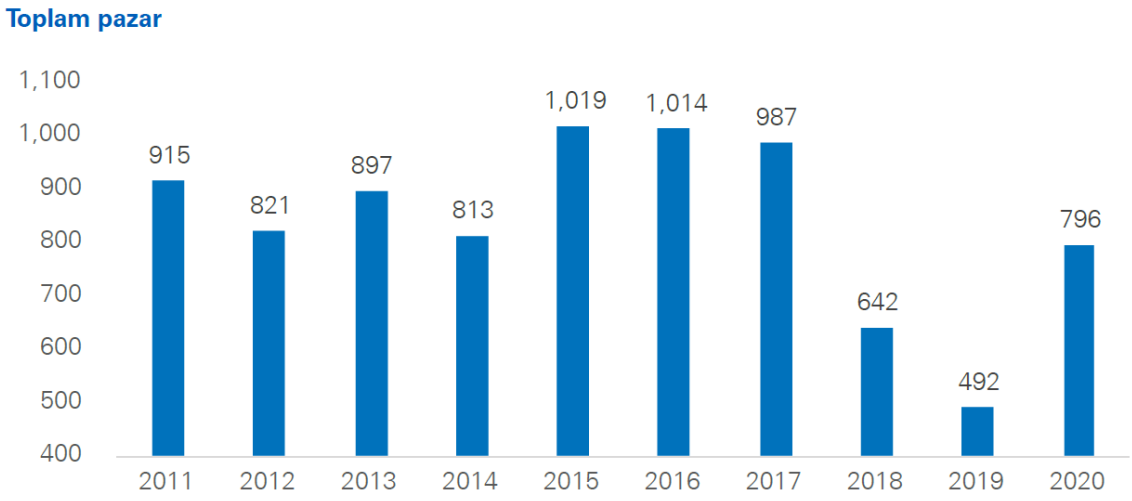
2.1.2 Türkiye'de otomotiv sektörü

Türkiye'de motorlu araçlar sektörü yirminci yüzyılın başlarından itibaren gelişmeye başladı. İlk yıllarda bazı yabancı markaların distribütörlük faaliyetlerine ileriki yıllarda üretim de eşlik etmeye başladı. Önceleri Ford, GM gibi ağırlıklı Amerikan markaları ile beraber ilerleyen yıllarda Renault ve Fiat gibi Avrupa markaları dahil olmuştur. Devrim otomobili ile üretim denemesi başarılı olamamasına rağmen Otosan tarafından Anadol marka otomobil ciddi üretim ve satış performansı göstermiştir. Küreselleşme ve teşvikler ile yakın geçmişte Toyota, Hyundai, Honda gibi Uzakdoğu markalarının da üretime başlamasıyla Türkiye ekonomisi açısından ciddi bir sektör haline gelmiştir (Yulu & Doldur, 2019). Bunun yanında üretim ve tamir için yedek parça üreten yan sanayi de ciddi başarılar elde edilmiştir. Son olarak 2019 yılında yerli otomobil projesi ile yeni bir kapı açılmıştır.

Üretim ve satış rakamlarının milyonu aşması ile yeni girişimlerin de iştahı artmaya başlayarak, birçok yeni marka ile satış yedek parça, servis ve ikinci el hizmetler veren bayi teşkilatları yaygınlaşmıştır. 1980'lerde araba almak zordu, talep fazla araç üretimi kısıtlıydı. Piyasada büyük çoğunlukla yerli üretim araçlar vardı. Araç almak için sıraya yazılıp, araba beklenirdi.

Bu dönemlerde araba satmak için büyük satış yerlerine (showroom) ihtiyaç yoktu. 1993 yılında Toyota üretim ve satış faaliyetlerine başlamıştır, Toyota satan bayilerde aynı zamanda servis, yedek parça ve hatta ikinci el faaliyetlerini aynı yerde gerçekleştirmeye başlamıştır. Büyüktüler ve bu yüzden Özdemir Sabancı[4] tarafından buraları "Oto Plaza!" olarak tarif edilmiştir (Dayoğlu, 2016).

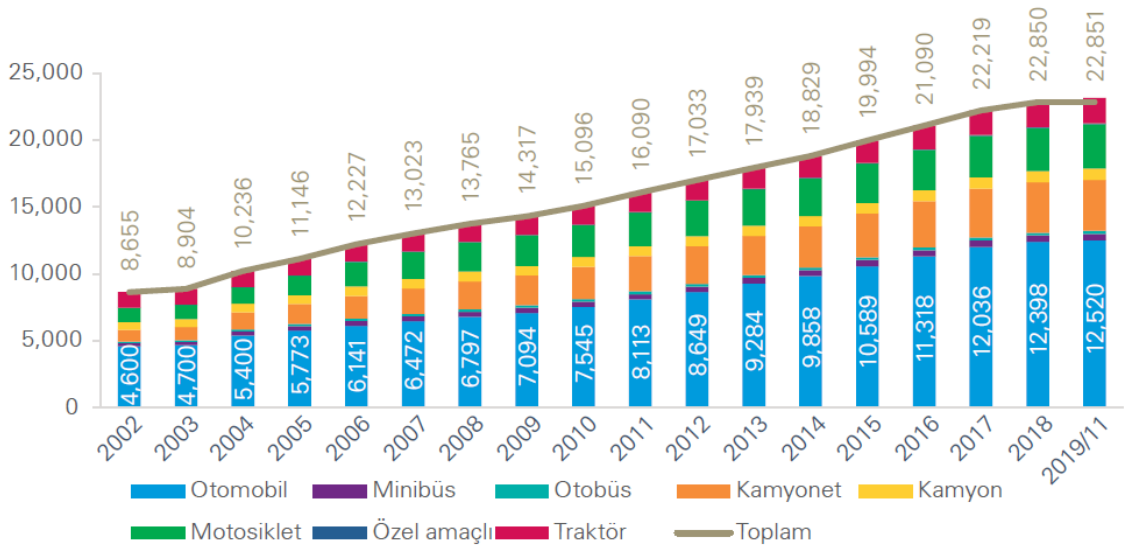
Türkiye'de araç satışları 1990'lı yıllardan itibaren artmaya başlamıştır. Geçmiş yıllarda yaşanan ekonomik dalgalanmalar ve kriz dönemlerinde satışlar kısa vadelerde düşse de pazar yaklaşık olarak bir milyonlara ulaşmıştır (https://www.odd.org.tr/, 2021). Şekil 2'de yıllara göre Türkiye'deki araç satışları verilmiştir. Türkiye'de araç satışları ekonomik dalgalanmalara göre değişiklik göstermekle birlikte yıllık bir milyon adetlere ulaşmıştır.



Şekil 2. Türkiye Otomotiv Satışları (1.000 adet) (OSD, 2022)

Araç satışlarının artmasına paralel olarak araç pazarı da artış göstermiştir. Şekil 3'te Türkiye araç parkı yıllara ve segmentlere göre detaylı verilmiştir. Araç parkı değerlendirmesinde en önemli gösterge 1000 kişi araç sayısı olarak ifade edilmektedir. Türkiye, Avrupa ortalamasına göre çok düşük rakamlarda kalmaktadır. Ayrıca bu araç parkının çok büyük kısmının yaşlı araçlardan oluştuğu da ifade edilebilir.

[4] 1996 yılında hayatını kaybeden Sabancı Holding ailesi mensubu ve yöneticilerinden.



Şekil 3. Türkiye Araç Parkı (1.000 adet) (TÜİK, 2020)

2.1.3 Hizmet kavramı

Satış sonrası hizmetler kavramına girmeden önce hizmet kavramını tanımlamakta fayda var. Hizmetin soyut bir kavram olması sebebiyle tanımlaması zor olmakla birlikte literatürde birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Ünlü pazarlama bilimci Kotler hizmeti; basitçe bir kişi ya da markanın verdiği, dokunulamayan, süreç sonunda fiziksel bir sahiplenmenin olmadığı bir süreç olarak açıklar (Kotler, Marketing Management, 1997).

Ticari hayatta özellikle pazarlamanın ilgi alanına giren ürün, her yönü ile hem firmalar, hem müşteriler hem de ilgili diğer birimler açısından çok kolay tanımlanabilmektedir. Ancak hizmet kavramı, elle tutulmazlık, değişkenlik, ayrılmazlık, stoklanamaması gibi özelliklerinden dolayı tanımı çok zordur (İslamoğlu & Aydın, 2016). Buna rağmen hizmeti üretildiği yerde tüketilen, bir aktivite, güç, çaba, işlem olarak tanımlamak mümkündür (Collier, 1990). Kotler tarafından yapılan tanımda ise bir kurum ya da kişiler tarafından sunulan, elle tutulamayan çabalar olarak tarif edilmiştir (Kotler, Marketing Management, 1997). Hizmet, satılan ürünle ilgili çıkabilecek montaj, bakım, tamir, garanti işlemleri ve kullanım esnasında ihtiyaç olan desteklerden oluşuyor şeklinde tanımlanmaktadır (İşeri, 2012).

2.1.4 Satış sonrası hizmetler

Satış sonrasındaki hizmetleri optimize etmek yalnızca gelir, brüt kâr ve operasyonel verimlilikte değil, aynı zamanda genel müşteri deneyiminde de iyileşmelere yol açmaktadır (www.syncron.com, 2019). Bugünün müşterileri, ürün satın almaktan hizmet almaya geçmekte ve giderek daha fazla mülkiyete erişimi tercih etmektedir. Bocconi Üniversitesi'nde Strateji Profesörü Carlo Alberto Carnevale Maffè, "Servitizasyon (hizmet verme) sadece satış sonrası operasyon için yeni bir isim değil,", "bu, satış ve pazarlamanın yeni bir yolu." Şeklinde tanımlamaktadır (www.syncron.com, 2019).

Satıştan sonra OEM'ler, yerel marka elçileri olarak hizmet vermek ve müşterilere uygun bir yerde yüksek kaliteli araç bakım ve servisi sağlamak için güçlü bir bayi ağına ihtiyaç duymaya devam edecektir (Mohr, 2014).

2.1.5 Otomotiv sektöründe satış sonrası hizmetler

Otomotivde satışın ardından sunulan çok sayıda hizmet - hatta ürünler - vardır. Bunlar üretici firmaların distribütörleri için gerçekleştirdiği hizmetler, distribütör şirketlerin bayileri için gerçekleştirdiği hizmetler ve son olarak bu araştırmanın konusu olan yetkili servis, zincir servis ve özel servislerin son kullanıcı müşterilerin için gerçekleştirdiği hizmetler olarak üç aşamaya ayrılır. Bunun yanında yine otomotiv sektöründe “after market” olarak tabir edilen kısım ise yedek parça üreticileri ve dağıtıcıları da içine alan hem üretime hem de tamir hizmetlerine yedek parça üreten ve satan bir sektör olarak ifade edilebilir.

Bu çalışmanın konusu olan satış sonrası servis hizmetleri otomotiv sektörünün önemli alanlardan biridir ve rekabette fark yaratan hizmet sahasıdır. Önceleri küçük tamirhaneler ve babadan oğula geçen, tamirci-şoför[5] mesleği yerini bugün büyük tesislere bırakmıştır. Bu tesislerde periyodik bakım ve tamir işlemlerine ilave olarak yedek parça, hasar onarımı, aksesuar, garanti, lastik onarım, vb. birçok iş bir çatı altında toplanmıştır. Bunun yanında servis danışmanı, müşteri kabul, müşteri ilişkileri, servis pazarlama, dijital süreçler gibi yeni görev ve kavramlar eklenmiştir. Ancak tüm sektörlerde olduğu gibi

[5] Otomobilin ilk yıllarında araçlar yolda sık sık arıza yaptığından tutulan özel şoförler aynı zamanda otomobil tamircisi idi.

verilen hizmetler birbirine benzemeye başladı ve rekabette fark yaratmak için müşteri taleplerinin üzerinde hizmetler sunulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Artık müşteri memnun kalmadığı servisi çok çabuk terk edebiliyor ve memnuniyetsizliğini özellikle iletişim kanalları ile çok çabuk ve çevresinde çok fazla kişiye yayabilmektedir. Aynı zamanda özel servisler ve zincir servisler müşteri için bir alternatif, yetkili servisler için ise ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Artık tüketicilerin memnuniyetini sağlamak ve şirket gelirlerini arttırmanın en başında satıştan sonra verilen hizmetler ön plana çıkmaktadır (Bayıksel, 2006).

Otomobilin satın alma kriterleri arasında satış sonrası hizmetlerin varlığı ve yeterliliği çok önemli bir kriterdir. Müşteriler bir araç satın alırken servise ulaşım kolaylığı, yol yardım hizmetleri, hizmet kalitesi, bakım ve tamir ücretleri gibi kriterleri göz önünde bulundururlar. Hatta bazen bu birincil tercih sebebi olarak karşımıza çıkabilir. Satış sonrası hizmetleri üretici firmaların verdikleri merkezi hizmetler, distribütörlerin bayileri için verdiği hizmetler ve servislerin müşterilere verdikleri hizmetler olarak üç gruba ayrılır.

Otomotiv perakende sektöründe satış sonrasında verilen bir hizmet tarif etmek istersek; satış sonrası hizmetler, bir otomobilin üretilmesi ve satışta teslimat ile başlayan ve müşteri taleplerini karşılamak için verilen hizmetlerin tümü için yapılması gereken süreçler topluluğudur. Markaların satış sonrası merkezi bölümleri daha çok yetkili servislere – blok muafiyeti kanunu ile – kısmen de bağımsız servislere destek sağlamak amacıyla organize edilmektedir. Markaların merkezi olarak sundukları hizmetleri aşağıdaki gibi listelenebilir (https://www.odd.org.tr/, 2021):

1. Yetkili servis saha yönetimi
2. Teknik destek hizmetleri
3. Yedek parça ve aksesuar tedarik sistemi
4. Yol yardımı hizmetleri
5. Çağrı merkezi
6. Müşteri ilişkileri yönetimi
7. Eğitim faaliyetleri
8. Geri çağırma kampanyaları

9. Özel alet, cihaz ve ekipman tedariği ve desteği
10. Danışmanlık hizmetleri
11. Servis pazarlama faaliyetleri
12. Kalite belgelendirme ve denetim hizmetleri
13. Cihaz ve ekipman kalibrasyon faaliyetleri
14. Personel seçme ve yerleştirme
15. Kanun ve yönetmeliklerin uygulanması
16. Hukuk işleri ve dava desteği
17. Atık yönetimi ve çevre
18. Kaza ve yangın incelemesi

Yetkili servislerin vermiş olduğu satış sonrası hizmetler de aşağıdaki gibi sıralanabilir (https://www.odd.org.tr/, 2021);

1. Periyodik bakım
2. Arıza tamir hizmetleri
3. Yedek parça ve aksesuar satış, araca monte edilmesi
4. Lastik satış, değişim, rot-balans ve depolama
5. Kaporta boya onarımlarını içeren hasar bölümleri
6. Sigorta işlemleri takibi
7. Garanti işlemlerinin gerçekleştirilmesi
8. Müşteri ilişkilerinin yürütülmesi
9. Geri çağırma kampanyalarının gerçekleştirilmesi
10. Yol yardım hizmetinin gerçekleştirilmesi
11. Yedek araç temini

Yukarıda bahsedilen satış sonrası hizmet uygulamaları ağırlıklı olarak yetkili servisleri kapsayan işlemlerdir. Ancak sektörde bu hizmetleri yetkili servislerin yanı sıra zincir ve bağımsız özel servisler ve tamirhaneler de vermektedir. Bu araştırma kapsamında tamirhaneler ayrı tutulup sadece yetkili, zincir ve bağımsız özel servisler dahil edilmiştir. Otomobil servislerinin inovatif hizmetleri ise hizmet inovasyonu bölümünde aktarılmıştır.

Zincir servis kavramı Dünya'da eski olmak ile birlikte Türkiye'de yaklaşık 2000'li yılların başında faaliyetlerini gerçekleştirmeye başlamıştır. Bu servisler herhangi bir markaya bağlı olmadan her türlü araca bakım onarım hizmeti veren ancak bunun yanında belli standartlar çerçevesinde bir marka altında bayilik sistemi ile çalışan kurumsal firma/markalardır. Türkiye'de 2022 yılı itibarı ile faaliyet gösteren zincir servisleri aşağıdaki gibi listelenebilir;

1. Bosch Car Service
2. Otopratik
3. Euromaster
4. Speedy
5. RS Servis
6. Midas
7. Autogrouppe
8. Eurorepar
9. Checkstar
10. Homer
11. Total Quartz Auto Care
12. Castrol Auto Service
13. Mobil Car Service

Otomobil servislerinin rekabette bir adım öne geçebilmesi için ayırt edici, inovatif, teknolojik, beklenti ötesi hizmet sunmaları kaçınılmaz bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hizmetlere aracın yerinden alınıp teslim edilmesi, randevu sistemi, sadakat programları, kampanyalar, ulaşım imkanları, modern tesisler, bekleme salonları, görüntülü bilgilendirme sistemleri, eğitimli personel, teknoloji kullanımı gibi bir çok yenilikçi uygulama örnek verilebilir. Servislerde yapılan bakım, kontrol, teslimat gibi hizmetlerin, tüketici tarafından algılanan değer üzerinde olumlu ve hatırı sayılır bir iz bırakmaktadır (Ralston, 2003).

Bununla beraber servis hizmeti adından da anlaşılacağı üzere bir hizmet işidir ve dolayısıyla hizmette fark yaratabilmek adına insan ilişkileri, müşteri psikolojisi, müşteri mutluluğu ve tatmini ve müşteri deneyimi gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Artık

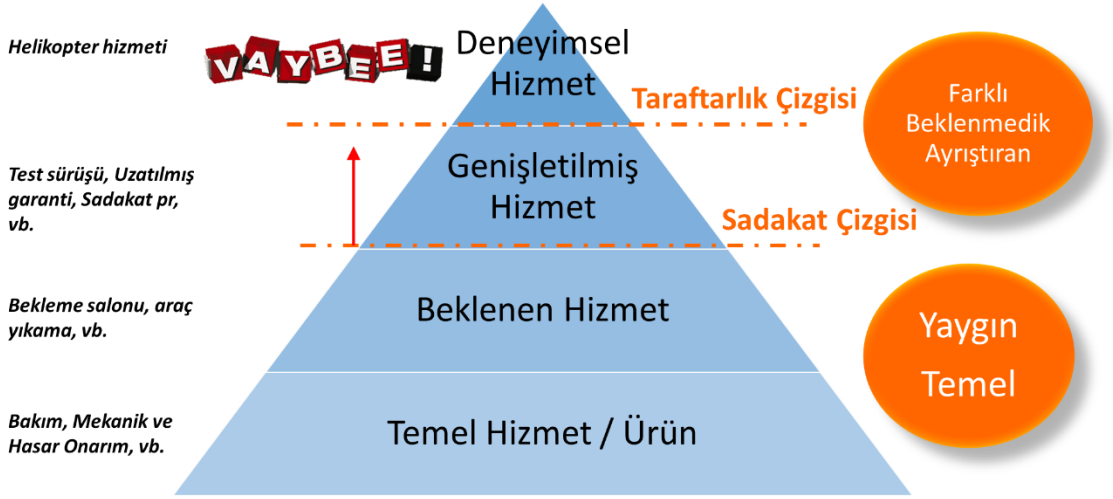
müşteriler için bakım onarım gibi standart servis hizmetleri gerek ama yeter koşul olmaktan çıkmıştır. Bunun yanında müşteriler kalite, hız, kişiselleştirme, güven, şeffaflık, samimiyet, dürüstlük, çalışanların mutluluğu, samimiyet, değer verme, empati gibi bir çok insani hizmet özelliği aramaya başlamışlardır. Bunun yanında çok iyi müşteri hizmeti sunmanın sırrı çalışanları mutlu ve motive etmek, arzulu ve istekli tutmaktır. Bu istek ve enerji kurumu ileriye taşımaktadır. İkinci adım ise müşterilere kendilerini özel hissettirecek yetenekleri geliştirmektir. Ne söylendiği ve nasıl söylendiği fark yaratacaktır (Gallo, 2014). Şirketinizin sahip olduğu en önemli ilişki, müşterileriniz ile yüz yüze veya telefonda etkileşimde bulundukları çalışanlar arasındaki ilişkidir. İster bir sermayedar, ister yönetici veya şef olun, bu ilişkiyi güçlendirmek için yapabileceğiniz her şey en sonunda pozitif çıktılar verecektir (Carlaw & Deming, 1999).

Dolayısıyla sunduğu deneyimleri rakiplerinden farklılaştırabilen markalar rakiplerine fark atacaktır (Erdem & Tavşan, 2019). Markalar ancak bu sayede rekabetten sıyrılıp fark yaratarak unutulmaz müşteri deneyimleri yaşatabilir ve dolayısıyla nihai hedef olan tekrar servise gelme ve diğer müşterilere önerme konusunda müşteri davranışlarını etkileyebilirler. Zincirleme olarak devam eden süreçlerde iyi bir satış sonrası hizmet gerçekleştirme, tüketicilerin memnuniyet oranlarını yükselterek unutulmaz deneyimler yaşamalarına katkı sağlayacaktır. Neticede bu da müşterilerin sadık hale gelmesine ve işletmenin yaşamının sürekliliğine yardımcı olacaktır (Korkmaz, 2001). Böylece sektörde kural haline gelmiş "*ilk aracı satış, ikincisini servis satar*"[6] ifadesinin gerçekleştiğine şahit olunmaktadır.

Marka ve şirketler arası rekabetin inanılmaz yükselişi ve sunulanların emtialaşması ile sadece basit anlamda ürün ya da hizmet sunmak yeterli olmamaktadır. Diğerlerinden ayrışmanın en güncel yollarından biri deneyimler olarak ön plana çıkmaktadır (Pine & Gilmore, 1999). Deneyim yaşatma modern pazarlama dünyasında benzerlerine göre ayrışmanın en kestirme yolu olmuştur. Bunun için en önemli adımlardan biri mutlaka müşteriler ile duygusal bir bağ temel gereksinimlerden biridir (Kalit & Demirdöven, 2018). Bu doğrultuda müşterilere beklentilerinin üzerinde hizmet vererek şaşırtmak,

[6] Otomotiv sektöründe servis hizmetlerini ifade eden anonim bir söz. Müşteri bir markadan ilk defa araç alacak ise satış temsilcisi ile irtibata geçer ve aracı satış temsilcisi satar. Ancak müşterinin aracını değiştirme zamanı geldiğinde aynı markadan alıp almamasına bu dönem boyunca aldığı servis hizmeti büyük oranda etki eder.

sürpriz yaratmak, sadakat yaratmak ve önemlisi taraftar yaratmak markaların öncelikli hedefleri haline gelmiştir. Bu kapsamda Şekil 4'te verilen otomotiv satış sonrasında deneyimsel değer önerisi piramidi ile bu aşamaların hiyerarşik bir şekilde gerçekleştirilerek hedeflere ulaşılması mümkün olmaktadır.



Şekil 4. Deneyimsel Değer Önerisi – Servis Hizmetleri Örneği (Erdem & Tavşan, 2019)

Otomotiv sektöründe müşteri deneyimi yaratacak inovatif hizmetlerin spesifik ve karakteristik özellikleri vardır. Bu özellikler, tamamen kuruma özgü, rakiplerin çok zor ya da hiç taklit edemeyecekleri, müşterilerin kurumu seçmeleri ve kurumu başkalarına hararetle tavsiye etmeleri için açık bir neden oluşturan, hayranlık uyandıran ve benzer ürünlerden biraz daha yüksek olan fiyatı bile tolere etmelerini sağlayan deneyim unsurlarıdır (Özkent, 2012).

Bir organizasyonun ne kadar büyük veya hatta ne kadar verimsiz olduğunun bir önemi yoktur. Bir birey yine de fark yaratabilir, tüm çalışanlar bireysel olarak ayırt edici farklı hizmet sunabilir. Bunu işveren ya da yönetici teşvik edebilir ya da engel olabilir. Nihayetinde çalışanların insiyatif kullanıp fark yaratması kendi elindedir (Sanborn, 2017).

Otomotiv sektöründe lüks markalar arasında Mercedes ve BMW üstün mühendislikleriyle ünlüdür. Lexus[7] ise mühendislik konusunda ünlü fakat onu

[7] Toyota'nın ağırlıklı Amerika pazarı için ürettiği lüks otomobil markası.

rakiplerinden ayıran asıl nitelik sunduğu hizmetlerdir (Hyken, Müşterilerinizin Yıldızı Olun ve Müşterilerinizi Sonsuza Dek Elinizde Tutun - Momoents of Magic, 2016).

Araç üreticileri için satış sonrası genelde son plana atılan ve çok önem verilmeyen bir konudur. Otomobil firmaları yetkili servisler aracılığıyla, parça satışları ve araç hizmetleri yoluyla kârlarını artırırlar. Satıştan sonra müşterilerle etkileşim kurarak daha güçlü ilişkiler kurarlar ve yarının yeni araç satış fırsatlarını oluştururlar. Yine de satış sonrası pazar birkaç önemli trend tarafından sarsılmaktadır. İlk olarak, günümüz araçlarındaki bağlantılı özellikler, üreticiye uzaktan erişim imkânı sağlamaktadır. Bu, araç sahiplerinin ve sürücülerin bakım ve onarım çalışmalarını planlamasını kolaylaştırmaktadır ve ayrıca aracın yazılımının uzaktan onarım ve bilgi hizmetlerini etkinleştirmek için kablosuz olarak güncellenebileceği anlamına gelmektedir. İkinci olarak, bağlantılı özellikler, otomobilin insan-makine arayüzü (HMI) biçiminde yeni bir iletişim kanalı sağlayarak markaların ve müşterilerinin iletişimde kalma şeklini dönüştürmektedir. Bağlantılı teknolojiler ayrıca, markaların daha etkili bir bakım hizmeti sunmasına yardımcı olan müşteri sürüş alışkanlıklarına ilişkin yeni bilgiler sağlamaktadır. İspanya, Almanya ve Birleşik Krallık'ta 1.000'den fazla Audi, BMW ve Mercedes sahibiyle yapılan yeni BearingPoint anket araştırmasına göre, üç sürücüden birden fazlası (%35) özel servisleri tercih etmektedir. 35 yaşın altındaki sürücülere baktığımızda bu oran 10'da dördün üzerine çıkıyor (%42). Nihayetinde markaların müşteri yolculuğuna yeni bir şekilde bakmaları gerekiyor. Müşteri deneyimi yolculuk haritasını daha detaylı oluşturmaları ve bağlantılı araç verilerinin sürecin her aşamasında yarattığı fırsatı anlamaları gerekiyor (Tomlinson, 2016).

Araç servisleri bayiler için büyük bir gelir kaynağıdır. 2018 yılında bayiler yüzde 33 ile tüketici servis ziyaretlerinde en yüksek yüzdeye sahiptir. Bu, genel güven ve harika satın alma deneyimleri gibi faktörler nedeniyle yalnızca 2018'de yaklaşık 18,6 milyon ziyarete tekabül etmektedir (Penaflorida, 2019).

Bununla birlikte, daha az memnun müşteriye ve bayiye olan genel güvenin azalmasına kolayca yol açabilecek iki büyük tuzağın zaman ve maliyet olduğu söylenebilir. Müşterileri hayal kırıklığına uğratan asıl nokta, araçların bakım ve onarımı için geçen süredir. Araştırmalar, hizmetin ortalama 2,4 saat sürdüğü zaman müşterilerin en mutlu

olduğunu gösteriyor. Hizmet süresinin 3 saati aştığı durumlarda, bazı mutsuz müşteriler görmeye başlanılacaktır.

Diğer kayda değer konu, hizmetin toplam maliyetidir. Araştırmalar, tüketicilerin yüzde 77'sinin bayinin kendilerini fazla ücretlendireceğine inandığını ve bunun da gelecekteki servis randevuları için bir bayiye dönmemelerinin en önemli nedeni olduğunu ortaya koymaktadır. Bakım ve onarım için çok fazla ödeme yapma korkusu, 2015 ve 2018 yılları arasında önemi yüzde 25'ten yüzde 28'e yükselen araçlar için hediye çeki ve sadakat programlarının popülaritesine yol açmaktadır. Ancak, müşterilerin servis ve onarım için bayiye geri gelmelerini sağlamanın yolları vardır (Penaflorida, 2019).

Servis sürelerini azaltmak için bayilerin araç ve sorunları hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi alarak proaktif olmaları gerekir. Bazı durumlarda, zaten servis yazılımları sayesinde araba hakkında temel bilgilere sahip olmalarına rağmen bu kullanılmamaktadır.

Müşterilerin servis ve araç alımları için aynı bayiyi kullanmalarının en önemli nedeni, aracın kayıtlarının tam olmasıdır. Sorun hakkında daha iyi net bilgi alabilmek adına müşteriden gelen ayrıntılara ek olarak bu bilgiyi kullanmak ve daha araç servis alanına girmeden önce çalışanların soruna olası çözümler bulması sağlanmalıdır. Kısaca, yüksek değer ve hızlı hizmet süreleri, müşterileri memnun ve sadık tutacaktır (Penaflorida, 2019).

2.2 Hizmet İnovasyonu

2.2.1 İnovasyon kavramı

Sözlük anlamı sosyal, siyasi, yönetim ve iş hayatında yeni uygulamaların hayata geçirilmesini belirten “innovatus”, aslında daha çok bir gelir getiren ya da icat çıkaran bir faaliyet olarak ta tanımlanabilir. Türkçe de ise inovasyon kavramı “yenilik” “yenileme” vb. kelimeleri ile tarif edilmesinin yanında Çağdaş Türkçe Sözlükte inovasyon, “yenileşim” olarak belirtilmektedir. (Türk Dil Kurumu , 2017). İş hayatında ise pratik anlamda bir değer kazandıran, müşteri için bir anlam ifade eden, daha fazla para ödemeye değen tüm yenilikçi ürün ve hizmetler olarak tanımlanabilir (Foroudi, Jin, Gupta, Melewar, & Foroudi, 2016). Ancak bunun yanında her yeniliğin de inovasyon olmadığını/olamayacağını ve tüketici açısından bir değer taşımayacağını gözden kaçırmamak gerekir.

İnovasyon, insani bir ihtiyacı karşılayan yeni bir değer yaratmak için statükoya meydan okuma eylemi olarak tanımlanmaktadır (Toivonen, 2016). Bunu kavramlar açılırsa, o zaman inovasyon;

- Kişilerin yaptığı bir faaliyettir.
- Yenilikçi ürün ve hizmetler: Cirque du Soleil, Apple'ın iPod ve iPhone'u, Nespresso, Uber, Airbnb gibi.
- Yeni değer yaratmaktır. Aksi takdirde, eylemsiz sadece yaratıcılık olacaktır (veya eğlencedir) ve başarı şansının az olduğu söylenebilir.
- Bir insan ihtiyacını karşılamalıdır; her inovasyonun sonunda (veya başında) bir insan ihtiyacı vardır. Bu insanlar müşteriler, tüketiciler, vatandaşlar, çalışanlar, son kullanıcılar vb. olabilir.

İlk inovasyon çalışmaları, teknolojik inovasyon modellerine güçlü bir güven ile yeni veya geliştirilmiş mamul ürünlerin geliştirilmesine odaklanmıştır. Hizmet inovasyonuna ilişkin daha yakın tarihli çalışmalar, inovasyonun kapsamını önemli ölçüde yeni hizmet konseptlerine, yeni iletişim yöntemlerine (aracılar ve müşterilerle) ve organizasyonel inovasyonlara genişletmiştir (OECD, Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities, 2006). Bu çalışmada hizmetle ilgili inovasyon şu şekilde tanımlanmıştır: farklılaştırılmış ya da yenilikçi bir hizmet uygulaması, iletişim kanalları ve temas noktaları, teknolojik ve fiziksel altyapı ayrıştıran hizmet sunumu için uygun ortam sağlar. Piyasaya sunulan bu hizmet fonksiyonu hizmet/mal ve hizmet kuruluşunun yapısal olarak yeni teknolojik, insani veya örgütsel kabiliyetlerini gerektirir (Ark, Hertog, & Broersma, 2003).

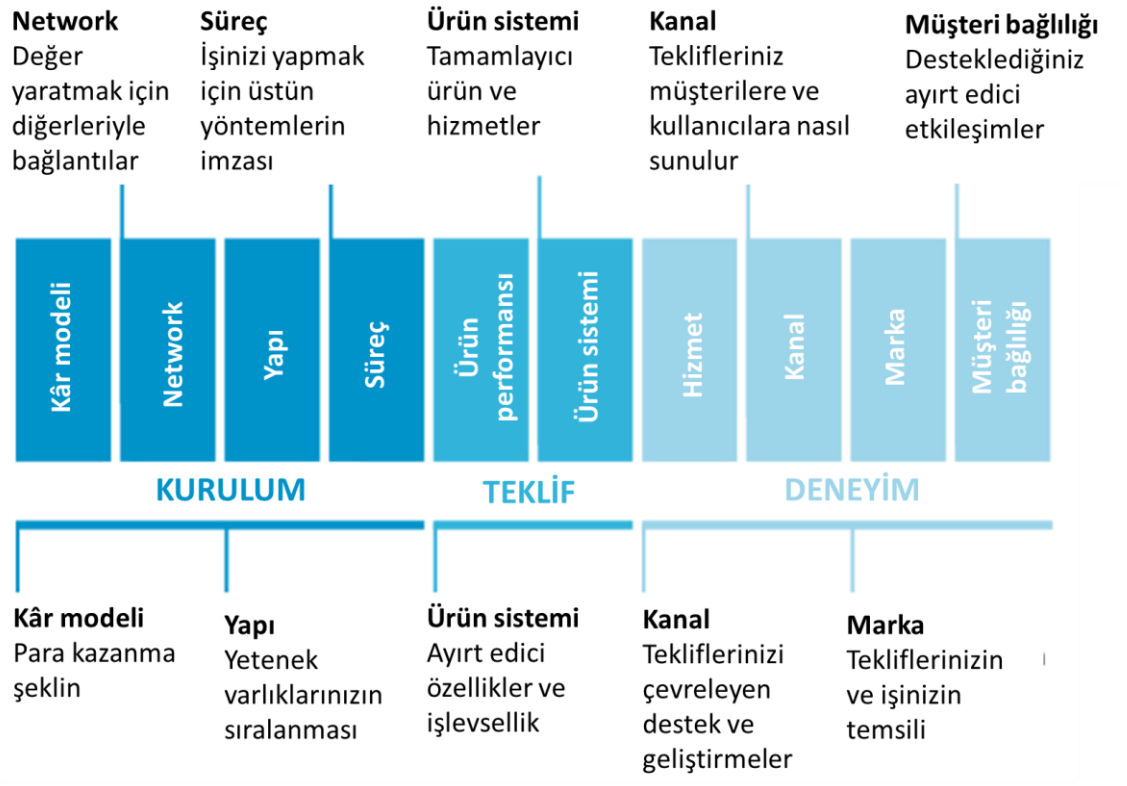
İnovasyon ihtiyacı iki sebepten doğmuştur: bir yandan mevcut müşteri ve bir yandan potansiyel müşteri ihtiyaçlarına yönelik derin bir anlayış ve tedarikçilerle yönelik işbirliği faaliyetleridir (Chesbrough, 2011).

2.2.2 İnovasyon tipleri

Literatürde ve güncel hayatta birçok türü olan inovasyonun hizmet sektöründe daha çok; pazarlama inovasyonu, süreç inovasyonu, hizmet inovasyonu, organizasyonel inovasyon, deneyim inovasyonu gibi genel olarak teknolojik olmayan inovasyonlar olarak

tanımlanmaktadır. Ancak bu tanımlama bu inovasyonlarda teknolojinin kullanılmadığı anlamına da gelmemektedir. Dolayısıyla, teknolojik ilerlemedeki bu hızlanmadan çıkarılması gereken ilk ders, günümüzde bir kurum, işletme ya da girişimcinin sadece yeni fikre sahip olması gerek şart olmakla birlikte yeterli olmadığının bilinmesidir. Sürekli yeni fikirler üretebilmek gerekiyor. Son derece sıra dışı ve farklı da olsa, tek bir yenilikten uzun süre kâr elde edilemeyebilir. Giderek artan bir şekilde, bir işi sürdürebilmenin tek yolu sürekli inovasyondan geçiyor (Peppers, Customer Experience. What, How and Why Now., 2016).

İnovasyonu kavramı düşünüldüğünde yeni ürünler, deneyimler, hizmetler veya daha iyi çalışma yöntemleri (örneğin yeni sistemler ve süreçler) akla gelebilir. Geniş inovasyon yelpazesi, küresel inovasyon firması Doblin'in On Types Innovation of Innovation adlı Şekil 5'te detaylı olarak gösterilmiştir (Baird, 2020).



Şekil 5. Doublin'in İnovasyonun 10 tipi ((Keeley, Pikkel, Quinn, & Walters, 2013)

Son bir asırdır ülkelerin gündeminde olan inovasyon kavramının ortaya çıkışı ve gelişiminin kaynağının sanayi devrimi olduğunu söylemek pek te yanlış olmayacaktır.

Dünyada bu kadar eski olmasına rağmen Türkiye'de profesyonel anlamda inovasyon faaliyetlerine ikibinli yıllarda başlandığı ifade edilebilir.

1900'lü yılların başlarında yazdığı kitap ile inovasyon kavramını ilk ortaya atan iktisat ve siyaset bilim insanı Joseph Schumpeter, tüketicinin bilmediği, daha önce var olmayan bir ürün ya da hizmeti ortaya koyma ya da mevcutlarında özelliklerini değiştirerek sunma olarak olarak tanımlar. Hatta bunu daha ileriye götürerek üretim girdisi olarak kaynaklara ulaşma, yeni pazarlar, tedarik gibi alanlar ile kavramı sanayi işletmelerine genişletmiştir. Bunun yanında özellikle girişimciler yenilikçilik kabiliyetine sahipse sıradışı – günümüz tabiri ile yıkıcı - ürün ve hizmetler ile sektörde hareketlilik yaratabilmektedirler (Elçi & Karataylı, İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı, 2008). İnovasyonun önemini vurgulayan Peter Drucker; "*Bir işletmenin amacı müşteri yaratmak olduğundan, ticari işletmenin iki ve sadece iki temel fonksiyonu vardır: pazarlama ve yenilik (inovasyon). Pazarlama ve yenilik sonuç üretir; geri kalan her şey maliyettir*." (Drucker, 1954).

Hizmetlerde birçok farklı inovasyon türü vardır. Bunlar ürün inovasyonları, süreç inovasyonları, organizasyonel inovasyonlar veya pazar inovasyonları olabilir. Çoğu zaman hizmetlere inovasyon entegre edilir. Çünkü hizmetlerde üretim ve teslimat aynı sürece entegre edilmiştir "gerçeklik anı" (Spath & Fähnrich, 2007).

Hizmetlerin doğası gereği, bir çalışanın bir müşteriye karşı davranışını değiştirdiği ve bu müşteriye uygun bir çözümle sonuçlanan durumlara sahip olunabilir. Bu çözüm tekrarlanmayabilir veya sadece bu bireysel çalışan tarafından tekrar edilebilir. Bu, ülkenin GSMH'sini büyük ölçüde etkileyen bir fenomen değildir, ancak bu tür fenomenlerin birçoğu varsa, hizmet firmasının pazar konumunu ve müşteri tatmininde iyileştirmeler sağlayarak hasılatın daha da önemlisi kârın artmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca firmaların belirttiği birçok örnek kapsamlı değişiklikler ve şüphesiz yeniliklerdir. Hizmet inovasyonları araştırmayla değil uygulamayla ilgilidir ve hizmet işletmelerinde yenilik faaliyetleri genellikle çok sistematik değildir (Spath & Fähnrich, 2007).

2.2.3 Hizmet inovasyonu

İlk aşamalarda, birçok hizmet inovasyonu çalışması, bir hizmetin modellenmesine ve inovasyonun sonuçlarına odaklanmıştır (Toivonen, 2016). Çok boyutlu inovasyon kavramı, hizmetlerle güçlü bir şekilde bağlantılıdır (Şekil 6). Kurumsal inovasyonun güçlü varlığı, inovasyon sürecine birden fazla aktörün dahil olması ve inovasyonu gerçekleştirmek için bilginin kodlanması gibi hizmet inovasyonunun iddia edilen özelliklerinin çoğunun üretimde giderek daha fazla mevcut olduğu iddia edilebilir (Kuusisto & Meyer, 2002).



Şekil 6. İnovasyonun Çok Boyutlu Doğası (Kuusisto & Meyer, 2002).

Bilgi yoğun hizmetlerin rolüne ilişkin başka bir bakış açısı, yeniliğin kaynaklarına veya itici güçlerine dayanan sınıflandırmalar tarafından sağlanır. Bu bağlamda aşağıda sunulan faydalı bir tipoloji, hizmet inovasyonunun beş farklı türünü tanımlar (Ark, Hertog, & Broersma, 2003):

- Yeni teknolojiler veya düzenleyici değişiklikler gibi bir değer zincirindeki tüm aktörleri etkileyen karmaşık ve yaygın yenilikleri temsil eden paradigmatik inovasyonlar.

- Tedarikçi ağırlıklı inovasyon, büyük ölçüde donanım üreticileri tarafından sağlanan teknolojik yeniliklere dayanmaktadır.
- Kuruluşun müşterileri tarafından dile getirilen özel ihtiyaçlar temelinde yenilik yaptığı müşteri odaklı inovasyonlar.
- Bir hizmet organizasyonu tarafından başlatılan ve bir hizmet organizasyonu içinde yer alan hizmetler içinde inovasyon.
- Hizmetin olduğu hizmetler aracılığıyla inovasyon.

Bazen küçük veya artımlı değişiklikler bile deneyimi tamamen farklı bir şekilde şekillendirebilir. Bu etki, yenilik düzeyi yükseldikçe güçlenir. Aslında hizmet inovasyonu, bir şirketin aşağıdaki alanlardan birine veya daha fazlasına uygulanan yenilik olarak tanımlanmıştır (Wooder & Baker, 2012): yeni kavramlar ve/veya değer önermeleri (yani hizmet fikri veya değer önerisi), yeni dağıtım mekanizmaları ve/veya iş modelleri (hizmetin insanlar, süreçler, sistemler ve cihazlar açısından nasıl gerçekleştirildiği) ve yeni deneyimler (müşterilerin katılım şekli ve bu katılımın değerini nasıl algıladıkları).

2.2.4 Hizmet sektöründe inovasyon

Teknolojinin gelişimi ile birlikte hizmetlerin ortaya çıkması beraberinde hizmet sektörü kavramını da beraberinde getirmiştir. Özellikle gelişmiş ülkelerde getirisi, kârlılığı ve kolaylığı sebebiyle genel ekonomi içinde oranı giderek artmıştır. Hizmet inovasyonu, müşteri talebini ve hizmet katkılarını karşılamak için yeni fikirlerin nasıl üretileceği de dahil olmak üzere, temel olarak yeni hizmet konseptlerinin ve katkılarının genişletilmesine odaklanır (Kindström & Kowalkowski, 2014). Hizmet sektöründeki hizmet yenilikleri, müşteri sayısını artırmanın yanı sıra her bakımdan rekabet etme yeteneğini de geliştirmektedir. (Wang, Day, & Farid, 2019).

Sürekli olarak yeni bir müşteri deneyimi yaratmak zorlu bir iştir. Ancak dijitalleşme ile şirketler, müşteri deneyimi inovasyonu için pazarlama süresini hızlandırabilir. Şirketlerin dijital alanda hızlı deneyler, konsept testleri ve prototipler oluşturması daha kolaydır (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 5.0. Technolgy for Humanity, 2021).

Yıllarca inovasyon tanımı ve içeriğinde "hizmet inovasyonu" ifadesi fazla kullanım alanı bulamamıştır. Çünkü inovasyon denince akla hep somut ürünler gelmekteydi ve bu

şekilde kabul edilmekteydi. Ancak iş dünyası fiziksel ürünlere kıyasla hizmet faaliyetlerinde daha fazla ve daha kolay geliştirmeler yapılabileceğini gördükten ve müşterilerin de bu konudaki talepleri arttıktan sonra hizmet inovasyonları görülmeye başlanmıştır. Hatta bu iyileştirmeler eğer inisiyatif verilmiş ise çalışanlar tarafından daha kolay ve hızlı yapılabilmektedir. (Lovelock, Wirtz, & Chew, 2009). Aşağıda hizmetlerde yapılabilecek inovasyonlar sıralanmıştır;

- Tarz değişiklikleri
- Verilen hizmetlerde iyileştirmeler
- Tamamlayıcı hizmet yenilikleri
- Süreçlerde yapılan iyileştirmeler
- Üretim hattında yapılan iyileştirmeler
- Temel faaliyetlerde yapılan yenilikler
- Temel hizmet inovasyonları

Her ne kadar inovasyon denildiğinde yapılacak iyileştirme ve yenilikler için hep ürünler akla gelse de, hizmetler sektörü de aslında çok fazla iyileştirmenin yapılabileceği bir alan olarak kabul edilebilir. Hizmetlerde yapılan yenilikler sadece belli zamana bağlı ve müşterilere yönelik kalmayarak bir süre sonra iyileştirilmiş iş süreçleri olarak ta kalıcı hale getirilebilir (Luecke, 2008). Milenyuma girdiğimiz bu çağda teknolojik imkanların da gelişimine paralel olarak müşteriler çok daha fazla yeniliği ve kısa aralıklarla arar ve bekler hale geldiler. Burada büyük payı hizmetler sektörü almaktadır. Çünkü toplumların refah seviyesi arttıkça tüketicilerin hizmet gereksinim ve talepleri de artmaktadır. Daha önceleri kendileri yaptıkları bazı işleri hizmet olarak satın almakla başlayan yolculuk daha sonraları yerini yenilikçi ve ayrışmış hizmetlere bırakmaktadır. Ayrıca işletmelerin gelir artışında ürünlerin yaptığı katkıların yanında hizmetlerin katkısı da her geçen gün artmaktadır. Bu da gelişmiş ekonomilerin içinde hizmetler sektörünün payının artması ile desteklenebilir (İşeri, 2012).

İnovasyon yerleşik kalıpları takip etmez. Düşünceler ve yaratıcı olma yeteneğini hapseden yerleşik kalıpları kırmak için yeniden çerçevelenmelidir. İnsanların önyargılarından kurtulmalarını sağlamalı ve onlara reaktif timsah beyni düşünmelerinin ötesinde risk alma ve yaratıcı olma kapasitesi verilmelidir. Sonunda tüm bunlar

yapıldığında, inovasyon kültürü şarkı söyleyecek ve hizmet ettikleri paydaşlar keyifle dinleyecektir (Olson G. J., 2013).

Günümüzde AR&GE faaliyetleri ile yeni uygulamaya konan ya da iyileştirilen hizmetlerin hayata geçirilmesinde teknolojinin çok önemli paya sahip olduğunu ifade etmek gerekir. Uygulamaya konan teknoloji destekli bu hizmet inovasyonları bir süre sonra iş süreçlerinin kalıcı yeni hali olabilmektedir (Oke, 2004).

Odağında hizmet olan inovasyon, en basit şekilde mevcut süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi şeklinde karşımıza çıkar. Firmalarda yapılan iş süreçlerinin yeniden tasarlanması da bir anlamda bu alana dahil edilebilir. Ancak burada geliştirilen bu hizmetin müşteri ile ilgili olması ve üretim, dağıtım, servis edilmesi gibi aşamalarda kendini göstermesinin önemi de vurgulanmalıdır (Elçi, İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı, 2012). Nihayetinde bir marka, bir sözü yerine getirmekle durumundadır ve buna müşteri için değer yaratma da dahildir. Genellikle inovasyon değer yaratmanın yoludur ve tasarım, özellikle tasarım odaklı düşünme yöntemleriyle yeniliği hayata geçirmenin anahtarıdır (Lockwood, 2009).

Hizmetler sektöründe şirketlerin yenilikçi faaliyetlerini hizmet inovasyonu olarak değerlendirmekle birlikte ürün inovasyonlarını farklı değerlendirmektedir. Ancak geliştirilen ürün hizmete de katkı sağlıyorsa bu alana dahil edilebilir. Bu yüzden bazen ürün ve hizmet inovasyonları kesin bir çizgi ile ayırmak mümkün olamayabilir (Başar & Durmaz, 2018) Hizmetlerin kendine özgü nitelikleri sebebiyle, yapılan yeniliklerin tek bir inovasyon çeşidine dahil edilmesi daha da zorlaştırmaktadır. Özellikle hizmetlerin üretimi, teslimi ve tüketiminin aynı anda olmasından dolayı ürün ve hizmet (süreç) inovasyon türleri arasındaki farklılık daha az belirginleşmektedir (Vatan, 2010). Hizmet inovasyonları her zaman bir teknolojik yeniliğe ihtiyaç duymazlar. Dolayısıyla teknoloji her zaman bir boyut olarak düşünülmeyebilir. Bununla birlikte pratikte hizmet inovasyonları ve teknoloji arasında çok kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır. Farklı teknolojiler ve teknoloji inovasyonları, hizmet inovasyonunu kolaylaştırıcı etkiler yaratabilmektedir. Örneğin izleme ve takip sistemleri, taşıma hizmeti sunan işletmelerin filolarını izleme ve bu sayede daha yakından etkin yönetmesine imkân sağlamaktadır (Başar & Durmaz, 2018).

Hizmetlerin ve hizmet inovasyonunun karmaşık karakteri, birçok aktörün ve yöntemin dâhil olabileceği anlamına gelir. Örnekler şunları içerir (Gallouj & Djellal, The Handbook of Innovation and Services, 2010):

- Yenilikçi fikirlerin kaynağı olarak kullanıcılar (müşteriler).
- Yenilikçi fikirlerin kaynağı olarak çalışanlar ve kurumsal girişimciler olarak hareket ederler.
- Teknolojik yöntemler – yani yeni teknoloji ve teknoloji tedarikçileri.
- Hizmet yöntemleri – hizmet etkinliğinin nasıl gerçekleştirileceği hakkında yeni fikirler.
- Yönetim yöntemleri – yeni yönetim fikirleri.
- Toplumda yeni değerler ve öncelikler.

2.2.5 İnovasyon konsepti ve hizmetler

Hizmet inovasyonları, genel olarak düşünüldüğü kadar teknolojik ve üretimde olduğu kadar zorunlu değildir. Yeni bir kredi kartı sistemi veya bir web sitesi hizmeti gibi bazı yenilikler teknolojik yenilikler olacağı gibi, çoğu zaman teknolojik olmayan veya sosyal içerikli olabilirler (Spath & Fähnrich, 2007). Hizmet inovasyonu, hizmetlerde yapılan iyileştirmelerden elde edilen inovasyon olarak ta kısaca tanımlanabilir (Ulwick, 2005).

Hizmetlerdeki yeniliklerin neden sosyal olduğunu anlamak kolaydır. Bir hizmetin satışı, sosyal fenomenler olan davranış veya bilginin satışıdır. Çalışanların inovasyon sürecinde doğal olarak temel bir rolü vardır. Yenilik, çalışanların davranışlarının değiştirilmesi gerektiğini ima eder. Bunun aksine, yeniliklerin teknolojik hale gelmesine (çoğunlukla çok karmaşık teknoloji) yol açan fiziksel ürünlerin üretimi veya satışı, inovasyonun uzman uzmanlara, normalde araştırmacılara veya uzman geliştiricilere bırakılması gerekir (Spath & Fähnrich, 2007).

Önemli hizmet inovasyonları bazen doğrudan kullanıcılardan gelir. Bazen şirketler bu kullanıcı gruplarını kendileri oluşturabilirler (Hippel, 2005). Etkili hizmet inovasyonu, dahili inovasyon girişimlerinden yararlanan ve kendi işletmelerinin değerine katkıda bulunan harici yenilikçi uygulamalara zemin hazırlayan yeni iş modelleri gerektirir (Chesbrough, 2011).

Hizmet inovasyonu, yeni hizmet geliştirmeye (veya "yeni ürün geliştirmeye") odaklanır. Bu inovasyon kategorisi hizmet firmaları için kesinlikle büyük değere sahip olsa da, yeni hizmetler veya ürünler genellikle şirketin teklifinde ayrı veya izole değişiklikler olarak kabul edilir. Bu kategoriye odaklanarak, daha geniş, daha sistem benzeri bir karaktere sahip inovasyonlar gözden kaçırılabilir (Tidd & Hull, 2003).

Teknolojik ve örgütsel inovasyon, süreçler, hizmet ve ürünlerdeki inovasyonları ve benzerleri arasında katı sınırlar çizmek yanıltıcı olabilir. Çeşitli boyutlarda eş zamanlı değişiklikleri içeren hizmet inovasyonlarını anlamak için hizmet inovasyonu boyutları aşağıdaki gibidir (den Hertog, 2010):

- Hizmet konsepti veya teklifleri
- Yeni müşteri etkileşimi
- Yeni değer sistemleri (zincirler ve kümeler)
- Yeni gelir ya da getiri modelleri
- Yeni bir dağıtım sisteminin personel, organizasyon ve kültür etkenleri
- Yeni bir hizmet sunum sisteminin teknolojik unsurları

Bir hizmet işletmesi, bu boyutların herhangi birinde veya tamamında yenilik yapabilir ve birçok hizmet yeniliği, belirli şekillerde uyumlu hale getirilmesi gerekebilecek boyutların bir kombinasyonu olacaktır. Altı “dinamik hizmet inovasyon yeteneği” aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (den Hertog, 2010):

1. Kullanıcı ihtiyaçlarını ve teknolojik seçenekleri işaret etmek.
2. Kavramsallaştırma.
3. Gruplama ve ayrıştırma yetenekleri.
4. Ortak yapım ve orkestrasyon.
5. Ölçeklendirme ve gerdirme.
6. Öğrenme ve uyum sağlama.

Argüman, başarılı hizmet yenilikçilerinin (hizmet veren imalat firmaları dahil) bu yeteneklerin en azından bazılarında rakiplerinden daha iyi performans göstermekle yükümlü olduklarıdır (Macaulay, ve diğerleri, 2012).

2.2.6 İnovasyon stratejisi ve yönetimi

İnovasyon bir süreçtir ve tıpkı işin diğer bölümleri gibi etkin bir şekilde yönetilebilir (Maddock & Uriarte, 2011). İş hayatında rekabet ortamında çıtanın her geçen gün daha yükseklere çıkarılması, şirketleri yeni arayışlara itmiştir. Ürünlerde belli zorlukları barındıran ve süre gerektiren yenilikçilikte hizmet inovasyonları bir çıkış yolu olarak çözüm sunmaktadır. Çünkü çok kolay, düşük maliyetli ve hızlıca hayata geçirilmesi mümkündür. Özellikle büyük çaplı şirketlerde modern uygulamaların yakın takip edilebilmesi, bütçe imkânları ve kalifiye personel ile hizmet uygulamaların ilk defa hayata geçirilmesinde öncülük ettiği görülmektedir. Ardından bu faaliyetleri takip eden küçük işletmelerde yarıştan kopmadan belli oranlarda hizmet inovasyonlarını hayata geçirmektedirler (İşeri, 2012). Otomobil servisleri de KOBİ olarak kabul edilirse, bu işletmelerin müşterilere yenilikçi hizmetler sunmaları konusunda daha çalışmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Ülkelerin ekonomik alanda gelişmesi ve halkın, dolayısıyla tüketicilerin refah seviyesinin yükselmesi ile sunulan hizmetlerde farklılaştırma ve yenileştirme yapma ihtiyacı önem kazanmaya başlamıştır. İşin içeriği bakımından kendine has, topluma, ülkeye, müşteriye göre farklılık gösteren hizmetlerde inovasyon yapmak bir miktar da yerellik gerektirmektedir. Haliyle hayatta kalmak isteyen özellikle hizmet işletmelerinin aynı üretim yapan şirketler gibi AR&GE birimleri kurup müşterilerine yenilikçi hizmetler sunmaları bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Covid-19 pandemisi döneminde büyüme imkânı bulan e-ticaret, dağıtım, lojistik şirketleri örnek verilebilir. Çok kısa süre önce yabancı yatırım alan Trendyol'un Gebze'de açtığı AR&GE merkezi buna en iyi örnek olabilir.

Hizmet yenilikleri yalnızca mevcut hizmet özelliklerini (hız, tasarım veya güvenlik gibi) iyileştirmez. Bazen, hizmet yenilikleri süreçte önceleri yer almayan bir adım ya da uygulama olarak ifade edilebilir. Hizmet eklemenin bir başka yolu da bakım, finansman vb. gibi diğer saf hizmetleri "otomobil paketine" dâhil etmek olarak örnek verilebilir. Ürün ve ilgili hizmetlerin yeni birleştirilmiş paketi yeni bir deneyime yol açar. Bir hizmet ne kadar çok etkileşim içerirse, deneyimler o kadar çeşitli olabilir. Bunları "hizmet deneyimleri" olarak adlandırılabilir (Rubalcaba, 2018).

Hizmet sürecinde süreç ve yenilik geliştirenler müşterilerin, yeni fikirlerin ve tasarımların önemli bir kaynağı olduğunu iyi kavramalıdırlar. Ürün inovasyonu müşteri bilgilerini dahili bir sürece girdi olarak kullanırken, hizmet inovasyonu müşterileri doğrudan sürece entegre etmelidir. Ancak yöneticiler müşterileri bir hizmet fikri kaynağı olarak benimsemekte yavaş kaldılar. Sorun şu ki, çok fazla şirket müşteri girdilerine dar bir açıdan bakıyor. Müşterilerin karşılaştığı sorunları gerçekten anlamadan, istek ve talepleri konusunda yüzeysel anket soruları sorarak ölçüm yapmaya çalışırlar (Gustafsson & Johnson, 2003).

Hizmet inovasyonu için hizmet sistemindeki farklı aktörlerin uyumlaştırılması gereklidir. Müşterilerin bir değer önerisini benimsemesi ve bir hizmetin değerini belirlemesi gerektiğinden, özellikle müşteri entegrasyonu vurgulanmaktadır. Bu nedenle hizmet inovasyonunun müşteri ile birlikte yaratılması, müşterilerin ve diğer ortakların "temel teklifin kendisinin yaratılmasına" katılımı olarak tanımlaması sağlanmalıdır (Jonas, 2018). Hizmet mantığı perspektifinden hizmet inovasyonu şunları içerir: birlikte yaratma ve değer üretimi için fırsatların gözden geçirilmesi, müşterilerle hizmet inovasyonunun planlanması, test edilmesi ve prototiplenmesi: müşteri çözümlerinin uygulanması ve müşteri karşılaşmalarının yönetimi (Jonas, 2018).

Başarılı bir şekilde inovasyon yapmak için iyi ve yeni hizmetler yaratmak, geliştirmek ve tanıtmak gerekir. Orijinal ve mevcut ürünlerden ayırt edilebilir olması gereken bu fikirlerin keşfi yaratıcılık olmalıdır. Bununla birlikte, günümüzün iş gerçekliğinde yeni ürün fikrinin geliştirilmesi ve tanıtılması da çok fazla sıkı çalışmayı gerektirir. Bunun yanında başarılı bir fikir için iş geliştiriciler, pazarlamacılar, inovasyon danışmanları, tasarımcılar vb. ile yöneticiler arasında tatlı bir rekabet ve çelişki vardır. Dolayısıyla bu iki kesim arasında, yani yaratıcılık ve yönetim arasında bir köprü kurmak için aşağıdaki konulara odaklanmak gerekir (Wulfen, 2011):

- Aciliyet ve odaklanma.
- Gerçek müşteri anlayışı.
- Dışarıdan canlı bir imaj.
- Efektif bir yaratıcı süreç.
- Dâhili destek.

2.2.7 İnovasyon ve müşteri deneyimi ilişkisi

Günümüzde tüm markalar "Müşteri Deneyimi" kavramına daha fazla ilgi gösteriyor ve birçok söylem ve faaliyet yapıyor. Yapılanlara ve bunların içeriklerine bakıldığında her zaman müşteri deneyimini iyileştiren uygulamalara rastlanamıyor. Hizmetler sektöründe sipariş almak için tablet ya da akıllı cihaz kullanmak, bazı bilgi ve duyuruları ekranlardan paylaşmak, parmak izi, retina okuma, QR kodu gibi sistemlere girişte teknolojik yöntemler kullanmak gibi yenilikçi uygulamaları hayata geçirseler de bunlar çok ta yeterli olmamaktadır. Aslında yenilikçilik adına yapılan tüm bu uygulamalar bir süre sonra yaygınlaşıp basit hale gelmektedir. Bu uygulamaların mutlaka süreçler ile de desteklenmesi gerekir (Toivonen, 2016). Bunlara ilave olarak kullanıcılara deneyim yaşatan, işlerini basitleştiren, kolaylaştıran, hızlandıran ve hatta şaşırtan, hayranlık uyandıran ve eğlendiren hizmetler sunulmalıdır. Bu teknolojik imkânlar hizmetlere uyarlanarak deneyimlere dönüştürülmedikçe belli seviyede müşteri tatmini sağlayamayacaktır. Mutlaka müşteride hayranlık uyandıran seviyelere ulaşacak yenilikler yapılması farkı yaratan unsurlar olacaktır.

Müşteri deneyimi, şirketler için üstesinden gelinmesi gereken en büyük meydan okuma alanları haline geldi. Bu eğilim, inovasyonun genellikle müşteri deneyimlerini etkilemenin bir yolu olduğu hizmetlerde de mevcuttur (Caru, Colm, & Cova, 2016). İnovasyon sürecine başlanması gereken nokta, insanların markaya uygun bulacağı ve doldurabileceği bir ihtiyaçtır (Maddock & Uriarte, 2011). Hizmet deneyiminin ve buna ilişkin yönetsel kararların anlaşılması kesinlikle daha fazla odaklanılması gereken bir başlık halini almıştır. Gerçekten de hizmetlerde inovasyon, müşteriler için unutulmaz deneyimlerin yaratılması yoluyla da gerçekleşebilir (Caru, Colm, & Cova, 2016).

Müşteri deneyimi odaklı yöneliminde hizmet inovasyonu, bağlam tasarımının ötesine geçen ve müşterinin oynadığı aktif rolün farkında olarak, müşterilerle olan faaliyetleri ve etkileşimleri destekleyebilen bir platform oluşturan hizmet alanlarının tasarımı için bir itici güce sahiptir (Caru, Colm, & Cova, 2016).

Müşteri deneyiminde atılan, farklı müşterileri hoş sürprizler ile şaşırtan, yaratıcı adımlar, akılda en çok kalan ve dilden dile dolaşan öyküleri oluşturuyor. Bunları sistemleştirerek müşteri deneyimi inovasyonları geliştiren şirketler de müşterilerin tatminini yükseltiyor.

Müşteri deneyimi konusunda gerçekleştirilen inovasyonlar, çoğunlukla şirketteki çalışan kitlesinin tamamını harekete geçirmeyi ve teşvik etmeyi kapsadığı için kolay taklit edilemeyebilir (Olson G. J., 2013). Bu deneyimleri yaratan olaylar, inovatif bir sistem içinde bazen şirketin bir müşteri grubunu, bazen de çalışanların tek bir müşteriyi odağına alan davranışlarıyla ortaya çıkıyor.

İşletmeler, müşteri deneyimini düşüncelerinin ön saflarına koyarlarsa ve müşteri deneyimi analizini, hizmet teslim edildikten sonra gerçek bir inceleme yapmak yerine, işin ilk aşaması yaparlarsa, yeni hizmet inovasyonları yaratma fırsatı sunacaklardır (Hastings & Saperstein, 2014).

Hizmet inovasyonu sürekli olmalıdır. Birlikte yaratmada, müşteri hep daha iyi ve geliştirilen bir hizmet deneyimi ve daha yüksek hizmet değeri seviyeleri arar (birlikte yükselme). Müşteriler, farklı sağlayıcılar ve bir dizi hizmet kanalı ve türü arasındaki hizmet deneyimlerini karşılaştırarak daha iyi sonuçlara ulaşmak için hevesle yeni yollar keşfetme çabasına girerler. Yeni fikirler ve girişimler için bu kadar çok kaynak varken inovasyonun hızı artıyor (Hastings & Saperstein, 2014).

2.2.8 İnovasyon amaçları ve zorlukları

Çoğu kuruluş inovasyon yapmak için büyük bir baskı hisseder. Yeniliği gerekli ve aranan bir özellik olarak kabul ederler ve çalışmalarında bir hedef olarak öncelik verirler. inovasyon ihtiyacı, değişen ve süper bağlantılı (iş) bir dünya, iş döngülerinin muazzam bir şekilde kısalması ve kopyalamayı mevcuda göre daha kolay hale getiren genel bir teknoloji ve bilgi yaygınlığı tarafından yönlendirilir. Bir teklifin değeri varsa ve çoğaltılması kolaysa, geliştirme maliyetine sahip olmayan ve daha ucuza sunabilecek kişiler tarafından direk ya da dolaylı, bazen yasal ve hatta bazen yasal olmayan şekilde kopyalanacaktır.

İnovasyon genellikle müşteriyi memnun etmeye odaklanır. Yeni özellikler uzun süre yeni olarak kalmazlar ve sürekli iyileştirmeleri gerekir. Kano modelinin savunucuları tarafından kullanılan terimlerle, bir heyecan faktörü bir performans faktörüne ve ardından temel bir faktöre indirgenmiştir. Dünün yeniliği zaten güncelliğini yitirdiğinde yenisine ihtiyaç doğmaktadır (Stickdorn, Hormess, Lawrence, & Schneider, 2018). Bütün bunlar,

birçok organizasyonun inovasyon kilit bir başarı faktörü olarak öncelik verdiği anlamına gelir. Hizmetin önemi şirketler için fark edildikçe ve önemi arttıkça, inovasyonlarının odak noktası hizmetlere dönüyor. Sadece gösterişli yeni reklamlar veya ürün uzantılarıyla etkilemekle kalmaz, kullanıcıların çok katmanlı ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. İnovasyon yavaş yavaş artan ya da yıkıcı şekilde olabilir, ancak rekabet için her iki yöntemi de beraber ya da ayrı olarak kullanmaya ihtiyaç vardır.

Bir hizmet pazarına erken giren bir firma, inovasyonlarını patentler aracılığıyla koruyamayacağından, taklitçilerin başarılı bir hizmet inovasyonunu kopyalamak için yasal hakları vardır. Rakiplerin, inovasyonları kısa sürede, düşük maliyet ile ve fazla emek harcamadan çoğaltabilme yeteneği ile birlikte, ilk girenler için sürdürülebilir rekabet unsuru olan bu alanda yetersiz kalma riski ile karşı karşıya kalabilirler (Spath & Fähnrich, 2007). Hizmet inovasyonlarının patentlenmesi zordur, ancak bazen patentlenebilir mallarda somutlaştırılırlar. Marka ve işletmeler, yaygın olarak kullanılan, patent, telif hakları ve ticari marka hakları gibi diğer fikri mülkiyet koruma haklarına sahiptirler (OECD, Innovation and Productivity in Services, 2001).

Teknoloji, dijitalleşme ve şehirleşmenin artması ile hizmetler çok daha tek düze ve genel hale gelmeye başladı. Bazı teknolojik, organizasyonel veya hizmet yenilikleri, şehirleşme dünyasının alanına giren hizmet özelliklerinin 'ağırlığını' azaltmaya (veya hatta ortadan kaldırmaya) yönelik olabilir (Gallouj, Innovation in the Service Economy. The New Wealth of Nations, 2002). Gelişmekte olan ve gelişmiş ekonomilerin çoğunda zenginliğin ve istihdamın çoğunu yaratan hizmetler ile hizmet inovasyonunu teşvik etmek ve yönetmek benzersiz zorluklar sergiler (Agarwal, Selen, Roos, & Green, 2015).

2.2.9 Olağanüstü hizmet inovasyonu

Olağanüstü hizmet inovasyonlarının en yüksek düzeyde müşteri değeri sağlama olasılığını artırmak için özellikle farklı ortak çalışanların yaşam becerileri ve yeni anlayışlar getirmeyi gerektirir. Bu ortak çalışanlar dört yaygın müşteri tipine ayrılabilir. Başkalarına da sahip olabilirsiniz, ancak bu, başlangıç için en iyi şartların oluştuğu ortamdır. Şekil 7, istisnai ve ilgili müşteri deneyimleri tasarlayabileceğiniz ana işbirlikçi türleri göstermektedir (Webb, 2017).



Şekil 7. Dört Ana Ortak Çalışan Müşteri Türü (Webb, 2017).

Her bir işbirliğine dayalı müşteri türü, müşteri yolculuğunun her temas noktasında mükemmel deneyimleri nasıl oluşturacağınıza sıra dışı ve kayda değer bir katkı sağlar. Dahili ve harici yenilikçilik işbirlikçilerinin rolleri gereği deneyimledikleri farklı yolculuklar farklı bakış açıları kazandırır. Bu açıların her birinden ortak çalışma deneyimlerini ve beklentileri inceleyerek, ihtiyaç olan tasarım türünün kesin ve anlaşılır bir şablonu oluşturulabilir (Webb, 2017).

Hizmet firmaları için en önemli unsur müşteri teması olduğu için maliyetleri azaltmak ve yönetimi değiştirmek imalat firmalarına göre daha az etkili olabilir. Doğrudan müşterilerle ilgilenen hizmet çalışanları yeterince motive veya eğitimli değilse, şirketin performansı etkilenir. Bu nedenle performansın iyileştirilmesi genellikle müşteri hizmetlerine daha güçlü odaklanma, inovasyon ve sağlanan hizmetteki değişiklikler gibi konulara bağlıdır (OECD, Innovation and Productivity in Services, 2001).

2.2.10 Otomotiv sektöründe inovasyon

Geçtiğimiz yıllar içinde, hizmet sektörünün genişlemesinin yansıttığı ekonomik bir yapısal değişiklik, tüm dünyada gözlemlenmektedir. Bu gelişme, milli gelir, istihdam yaratılması, güvenliği ve rekabet gücü kaynağı olarak örneklenen üçüncül sektörün artan önemini desteklemektedir. Özellikle otomotiv sektöründen birçok şirket, halihazırda olumlu, sürdürülebilir rekabet faktörleri olarak çeşitli çekici ürün-hizmet sistemleri

sunmaktadır. Yenilikçi hizmetler, şirketlerin özellikle çok fazla rekabet yaşanan özellikle global pazarlarda rakiplerinden farklılaşmak için yeni iş fırsatları elde etmelerini sağlar (Heiko, 2021). Otomotiv sektörü içinde de zaten kelime anlamı ile hizmet olan servis faaliyetleri de giderek önemini arttırmış ve otomotiv markalarının rekabette öne çıkabilmeleri açısından kritik bir alan haline gelmiştir.

Otomotiv endüstrisi, küresel çapta en büyük ticari alanlardan biridir. 8,8 milyondan fazla insan dünya çapında otomotiv üreticileri, otomotiv tedarikçileri ve hizmet sağlayıcıları tarafından istihdam edilmektedir. 2014 yılında Avrupa otomotiv satış sonrası pazarı yaklaşık 100 milyar Euro'luk bir ciroya sahiptir. Araç geliştirmenin yüksek teknik ve teknolojik zorlukları nedeniyle, yalnızca otomotiv üreticileri tarafından değil, aynı zamanda tüm piyasa oyuncuları tarafından da yeni hizmetler şeklinde ihtiyaca dayalı cevaplar gereklidir. Hizmet sunumuyla elde edilen deneyimler, araç geliştirmeye akıyor ve bu nedenle giderek teknolojik yeniliklerin itici gücü haline geliyor. Ayrıca, satış sonrası hizmet inovasyonu kilit bir alandır ve sürekli geliştirmeye açıktır. Otomotiv sektörünün veya şirketlerin satış sonrası hizmet inovasyonlarına örnek olarak, araçların iletişim altyapıları, tele-servisler, dijital hizmet kayıtları, bilgi sağlayan portallar ile bağlantılı servislerin çıkması ile özgün teşhis hizmetleri verilebilir (Heiko, 2021).

Otomotiv endüstrisi, temel olarak daha kısa ürün yaşam döngüleri, sürekli artan rekabet baskısı, önemli teknolojik gelişmeler ve politik, teknolojik ve sosyokültürel çevredeki büyük değişiklikler ile karakterizedir. Bu nedenle, ürün, süreç ve iş modeli inovasyonları için bir etkinleştirici olarak yenilik yönetimi, otomotiv sektöründe önemli bir stratejik alan haline gelmeye başlamıştır ve bu, yenilik harcamalarındaki büyük artışla doğrulanan bir ifade eder (Lüke, Walther, Wäldchen, & Royer, 2019).

Kısmen hizmet inovasyonuna dayanan veya hizmet inovasyonu oluşturan yeni veya geliştirilmiş ürünlere bakmak, hizmetler, deneyimler ve inovasyon arasındaki ilişkiyi göstermeye yardımcı olur. Bir otomobil, sürücünün (arabanın kendisi değil, en azından henüz) ürettiği ulaşım hizmeti için yararlıdır ve hizmet inovasyonları, bu tür hizmetlerin (hız, tasarım, güvenlik veya iletişim gibi) özelliklerinde yapılan iyileştirmelerdir. Otomobilin yeni veya geliştirilmiş bir yönü, yalnızca sağladığı ulaşım hizmetini değil, aynı zamanda sürüş deneyimini de değiştiriyor.

İnovasyon ekibinizde harika bir iletişim ve analiz yeteneği olan biri olmalıdır. Müşterinin ilettiği en önemli faydaları, dili ve duyguları alabilecek ve hedefe uygun bir çözüm oluşturabilecekler. BMW'deki mühendisler iletişimden sorumlu olsaydı, dişli oranı, beygir gücü ve anlaşılamayacak kadar teknik verilerle müşteriler boğulurdu. Bunun yerine müşterilere " the ultimate driving machine /en üst sürüş makinası" arayıp aramadıklarını soruyorlar (Maddock & Uriarte, 2011).

İnovasyonların büyük ve kesintisiz önemi, özellikle artan yenilik harcamaları ile doğrulanmaktadır. Bu, özellikle otomotiv endüstrisi için geçerlidir. Tahrik sisteminin elektrifikasyonunun neden olduğu otomobil ve endüstri, seri üretimin başlamasından bu yana en büyük değişimle karşı karşıyadır. Dizel ve benzinli motorların dünya çapındaki payının 2030'da sırasıyla %14 ve %78'den %5 ve %47'ye düşmesi beklenmektedir (Kords, Statista 2019: . http://de.statista.com/., 2019). Aynı zamanda elektrikli araçların payı şu anda %1'den %14'e, hibrit araçların payı ise %7'den %34'e yükselecek. Bununla birlikte, batarya hücresi üretiminin üretim kapasitesi 2017 ile 2020 arasında 93 gigawatt saatten 313 gigawatt saate üç kattan fazla olacaktır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, yakın gelecekte sürücüsüz otomobillerin gerçeğe dönüşmesine olanak sağlıyor. Tahminler, insanların kendilerinin kaydettiği ve kullandığı araba sayısının 2030 yılına kadar %40 azalacağını gösteriyor (Kords, www.de.istatista.com, 2019).

Yenilikçi ürünler ve teknolojiler, bir satış ve servis süreci yükseltmesi gerektirir. Otomotiv teknolojileri ilerledikçe, arabalar daha da karmaşık hale geliyor. Satış ve servis personelinden beklenen teknik bilgi, her zamankinden daha yüksek düzeyde gelişmişlik düzeyine ulaşıyor (Mohr, 2014). Hizmet yeniliklerinin otomobil sektörünün özelliklerine göre ölçülmesi önemlidir (Wang, Day, & Farid, 2019).

2.2.11 Otomotiv satış sonrası hizmetlerde inovasyon

Yukarıda bahsi geçen inovatif hizmetlerin yanında markalara özel farklılık yaratan yenilikçi uygulamaları da görmek mümkün. Aşağıda bu uygulamalardan bazıları listelenmiştir;

1. Bakım onarım için evden alıp eve bırakma

2. Yol yardım hizmetlerine ilave olarak konaklama, yedek araç, taksi, uçak bileti gibi mobiliteyi devam ettiren hizmetler
3. Sadakat programları
4. Müşteri ulaşım servisleri
5. Atölye bilgilendirme ekranları
6. Randevu sistemi,
7. Müşteri ile araç kabul uygulaması
8. Özel teslimat işlemleri
9. Yıkama, oto kuaför ve dezenfeksiyon işlemleri
10. Bekleme salonu, kuaför, sinema, oyun alanı
11. İkramlar
12. Çocuk oyun alanı
13. Marka kasko
14. Servis kampanyaları
15. Uzatılmış garanti
16. Bakım paketi/ekonomik paketler (Segment 2,3)
17. Ücretsiz muayene kontrolleri
18. Özel araç kabul alanı ve teslim hizmetleri
19. Helitaksi hizmeti
20. Görüntülü bilgilendirme sistemi
21. Alternatif ödeme sistemleri
22. Servis kredisi
23. Lastik oteli/kiralama
24. Self Reception
25. Sharebox(Anahtar teslim alma-etme-ödeme)
26. Görüntülü bilgilendirme sistemi/atölye ekranları(Visible workshop)
27. Digital Detector(Araç kabul)
28. Tablet ile müşteri işlemleri
29. Ekspres servis
30. Müşteri ile onarım(Do it yourself)
31. Plaka tanıma sistemi
32. Yaşın katı indirim

33. Pert/mekanik destek
34. İyiniyet garantisi
35. Yerinde servis

Uygun geri bildirimi almak için, servis sürecinin sonunda araç bilgi eğlence ekranında bir açılır mesaj bir derecelendirme ister ve isteğe bağlı yorumlara izin verilebilir (Şekil 8). Bu, iyileştirme fikirleri için son derece önem arz eden bir kaynaktır ve bayinin/OEM'in müşteri deneyimi performansının bir göstergesidir ve müşteri için uygun ve kolay bir memnuniyet geri bildirim yöntemi olabilir (Fanderl, Matthey, Pratsch, & Stöber, 2019).



Şekil 8. İnovatif Müşteri Servis Deneyimi ve Tatmin Değerlendirmesi (Fanderl, Matthey, Pratsch, & Stöber, 2019).

Otomobil üreticileri, basitleştirilmiş bir yapılandırıcı ve sipariş deneyimi, tek tıkla servis randevusu oluşturma veya bayilerden 7/24 araç teslimi veya teslim alma gibi çalışan fikirlerinden veya müşteri geri bildirimlerinden ortaya çıkan yeni müşteri deneyimi özellikleri için fikirleri doğrulayabilir.

OEM'ler, bağımsız oyuncularla rekabet etmek ve müşterileri ağlarında daha uzun süre tutmak için ikinci hizmet formatları, ikinci markalar (örneğin, VW Direct Express), kullanılmış parçalar veya yeniden üretilmiş parçalar sunarak araç yaşına bağlı pazar payı düşüşlerine yanıt veriyor. OEM'ler ayrıca, örneğin "müşteri sadakati" ve hizmet karar verme sürecini otomatikleştirmek için araç bağlantısından yararlanarak, müşteri deneyimi optimizasyon çabalarını sürdürüyor ve farklılaştırılmış hizmet teklifleri sunuyor (Kempf & Heid, 2018).

Yoğun rekabet ortamında hem müşteri deneyimi uygulayarak memnuniyet sağlamak hem de hayatta kalmak için otomobil servislerinin inovatif hizmetler sunması gerekir (Kempf & Heid, 2018). Örneğin;

- "Emsalsiz bir müşteri deneyimi" ve "hizmette mükemmellik", oluşturulmalı, örneğin CRM, aktif hizmet pazarlaması ve promosyon tekliflerini sürdürerek veya geliştirerek uzun vadeli müşteri elde tutma oranını artırılmalı.
- Araç satışı sırasında sunulan kapsamlı hizmet paketleri (finansman, kiralama, garanti uzatmaları, servis ve bakım kapsamı ve yedek arabalar dahil) ile tek noktadan alışveriş teklifi oluşturulmalı.
- Yeni araçlar için premium paketlerden orta yaşlı araçlar için rekabetçi fiyat tekliflerine ve eski araçlar için cari değeri adil onarım çalışmalarına kadar otomobilin yaşına bağlı ve özelleştirilmiş hizmet paketleri sunulmalı.
- OEM'ler için entegre parça ve hizmet satışlarının çevrimiçi platformları gibi yeni B2C satış kanallarına girerek ve bağımsız servislere çevrimiçi satışlar dahil olmak üzere çok kanallı B2B stratejileri geliştirerek çok kanallı stratejiler tanıtılmalı.
- Müşteriye dönük rollere (yani perakende) odaklanarak ve mevcut rakiplere ve yeni oyuncuların pazar payı kazanma çabalarına karşı koyarak profesyonelleşmek için eğitim ve ekipmana yatırım yapılmalı.

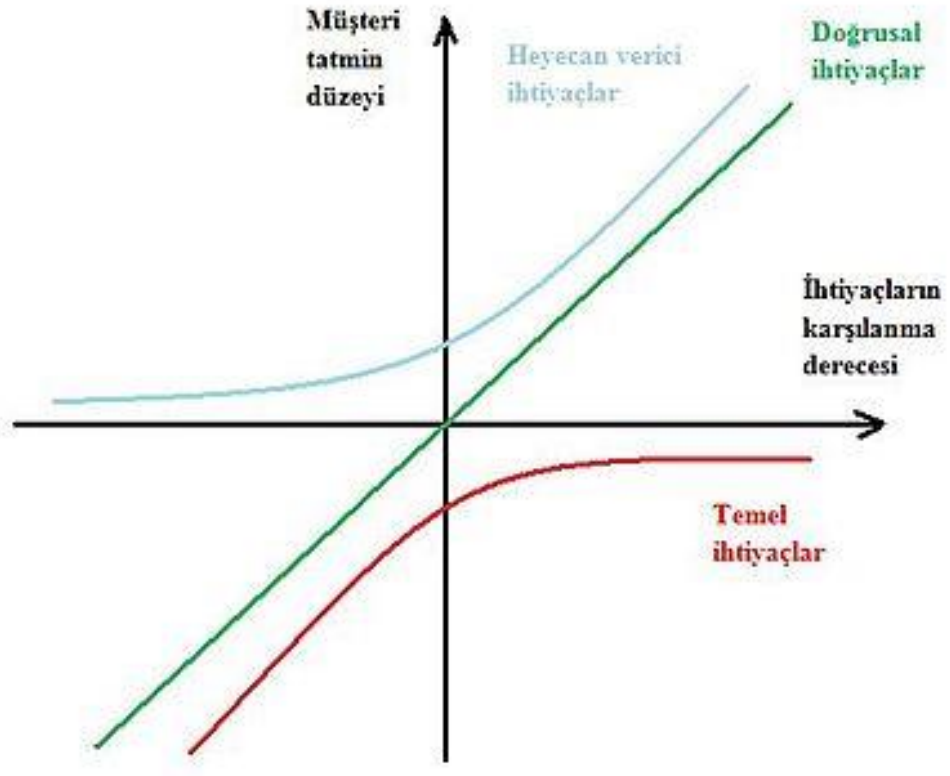
2.2.12 Kano modeli

Yukarıda bahsi geçen hizmet inovasyonları ile müşterilerin beklentilerinin üzerine çıkarak hem müşteri tatmini sağlanabilir hem de farklı deneyimler yaşatılabilir. Bunun için müşteri ihtiyaçlarının iyi belirlenmesi gerekir ve daha önemlisi karşılanan bu ihtiyaçların zaman ile sıradan hizmetlere dönüşmesi söz konusudur. Dolayısıyla

işletmelerin yeni hizmet inovasyonu geliştirme ve uygulama noktasında sürekli faaliyet içinde olmaları gerekmektedir.

Çok farklı müşteri isteklerine hitap etmek çok zor olduğundan, Tokyo Üniversitesinden Prof. Dr. Noriaki Kano, 19080'li yıllarda kendi adıyla anılan ve başlangıçta ürün gelişimine destek olacak bilgi toplama amaçlı bir model geliştirdi. (Goodman, 2009). Müşteri isteklerini analiz etti ve bunlardan farklı müşteri ihtiyaçlarına sahip tipler neticesini çıkardı. Kano modeli vasıtasıyla gerçekleştirilen Kano analizi, müşterilere ait istek ve beklentileri çok hızlı tespit etmeye ve dikkate almaya imkan tanıdı. Model, satış sonrası ticarette servis performanslarında da kullanılmaktadır (Walden D. , 1993).

Müşterilerin talep ve ihtiyaçları, Kano modeline göre; temel ihtiyaçlar (Must-be), doğrusal ihtiyaçlar (One-dimensional), heyecan verici ihtiyaçlar (Exciting) olarak sınıflandırılmaktadır (Şekil 9) (Berger, 1993):



Şekil 9. Kano Modeli (Berger, 1993)

Temel ihtiyaçlar: Tanımı gereği tüketici ve müşterilerin ürün veya hizmette olmazsa olmaz olarak beklentileri karşılayan özelliklerdir. Zaten olması gereken bu özellikler, varlığında ilave bir etki yaratmazken yokluğunda ciddi memnuniyetsizlik oluşturur.

Doğrusal ihtiyaçlar: Tüketiciler bu gereksinimlerini direk olarak ifade ederler ve memnuniyeti karşılanma oranları doğrultusunda doğru orantılı olarak yükseltir

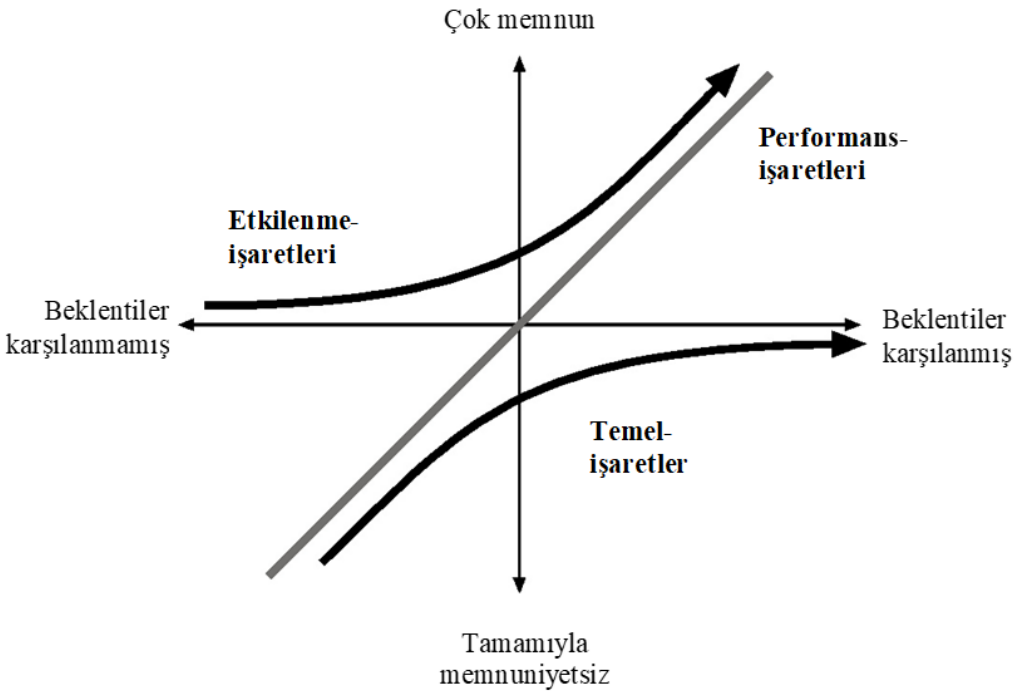
Heyecan verici ihtiyaçlar: Müşterilerce ne talep edilen ne de beklenti oluşturacak bu özellikler sunuldukları takdirde müşteriyi heyecanlandırıp memnuniyet seviyesine olumlu katkı sağlarlar. Beklenti dahilinde olmadıklarından ve müşterinin bu özelliklerden bilgisi ve haberi olmadığından karşılanmadığında herhangi bir olumsuzluk oluşturmazlar.

Müşterinin bir beklentisi ya da ihtiyacı olmayan, yukarıdaki üç özelliğe ilave olarak iki farklı ihtiyaçtan daha bahsedilebilir:

Nötr karakteristikler: Müşteride herhangi olumlu ya da olumsuz duygu yaratmayan, müşterinin ilgilenmediği ihtiyaç olmayacak gereksinimlerdir.

Karşıt karakteristikler: Tüketici memnuniyeti seviyesi, karşıt özelliklerin karşılanması ile düşer (Berger, 1993).

Kano Modeli'ni otomobil servis hizmetlerine uyarladığımızda müşteri beklentileri ve memnuniyet ile ilişkileri Şekil 10'da görülmektedir.



Şekil 10. Kano Modelinin Servise Uyarlanmış Hali (VW AG, 2016)

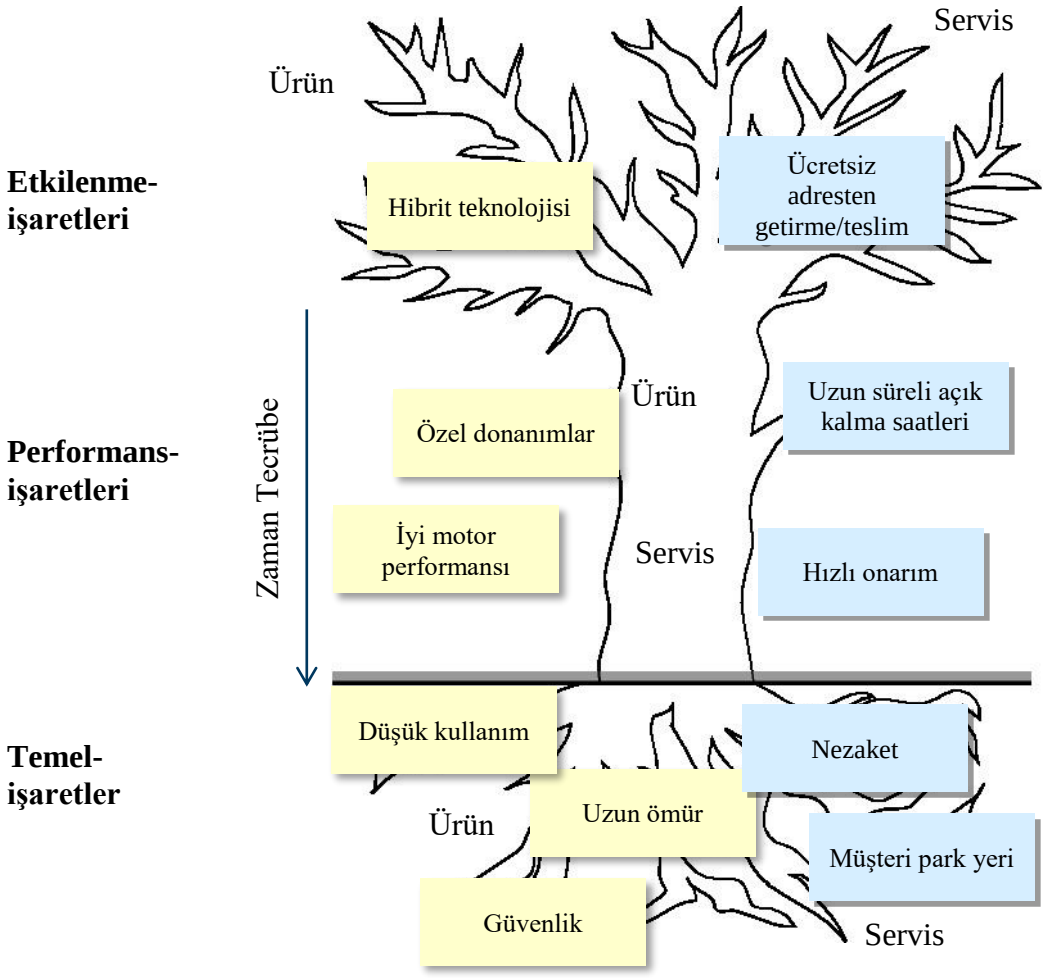
2.2.13 Kano modeli, hizmet inovasyonu, otomotiv satış sonrası hizmetler

Kano modelinde, servis performansını da belirleyen üç farklı işaret tipi belirlenir. Tablo 1'de, serviste uygulamalı olarak sunulmuş farklı işaret ve talepler açıklanmaktadır.

Tablo 1. Servis Performansı İşaretleri (VW AG, 2016)

İşaret tipi	Örnek servis
Temel işaretler • Temel işaretler, müşteri tarafından henüz hizmet tamamlanmadan esaslı ve açık şekilde anlaşılırlar (müşteriye ait fark edilip anlaşılmayan beklentiler). • Bu temel işaretler yerine getirilmezse, memnuniyetsizlik meydana gelir. • Bununla birlikte yerine getirilmeleri, memnuniyet oluşturmazlar. • Bir araç bayisi, temel işaretler vasıtasıyla rakipleri arasında bir fark yaratamaz.	Müşteri araç bayine gelir ve hizmet alır.
Performans işaretleri • Müşteri performans işaretlerinin farkındadır. • Memnuniyetsizliği giderirler ve müşteri memnuniyeti sağlarlar • Müşteri ne kadar performans işareti fark ederse, o kadar memnun olur.	Uzun süreli açık kalma saatleri, çalışma saatleri haricinde araç teslim imkanı, hızlı onarım, adresten ücretsiz getirme ve teslim alma servisi. Servis performansına ait fiyat bu kategoriye girer.
Etkilenme işaretleri • Etkilenme işaretleri, müşterinin beklemediği kazanımlardır. • Servisi rekabete sokarak karşılığında etkilenme elde edersiniz. • Ek olarak sağlanacak çok küçük bir performans, müşteride ciddi etki bırakabilir	Ücretsiz araç temizliği, ücretsiz yedek araç

Her müşteri servisten farklı beklentilere sahiptir. Örneğin bir müşteri, bir servis işaretini etkilenme işareti olarak görürken diğer bir müşteri bunu performans işareti hatta temel işaret olarak görür (Şekil 11).



Şekil 11. İşaret Tiplerinin Örnek Gösterimi (VW AG, 2016)

Müşteriler zamanla servis performansına alışırlar. Bu nedenle bir etkilenme işareti, bir performans işaretine ve daha sonra da temel işarete dönüşür. Örnek olarak bir serviste daha önceden ücretsiz olarak sunulan araç temizliği müşterileri etkileyip memnun ederken, şu an çoğu müşterinin beklentisi haline dönüşmüştür. Bu servis, birçok müşteri için artık performans işaretine dönüşmüştür. Bu nedenle, bu servis sayesinde rakip araç bayilerinden ayrılma imkânı zayıflamıştır. Buna rağmen bu servisin olmaması, negatif olarak dikkat çeker.

Yapılması gerekenler, birincisi müşteriye ait beklentileri ve ihtiyaçları tanımak ve ikincisi bu beklenti ve ihtiyaçları karşılamak amacıyla uyarlanmış servis performansı sağlamaktır (Berger, 1993). Dolayısıyla müşteri tatmini artar ve gelecekte de araç bayisine severek gelirler. Memnun edilmemiş talepler hayal kırıklığına sürükler.

Kano Modeli, müşteriyi memnun etme görevini açıklar. Müşteriler, beklenen performansı elde etmek yerine ek olarak beklemedikleri bir performansla etkilendikleri için çok kısa sürelerde memnuniyetsiz kalırlar. Çok yüksek memnuniyetsizliklerde, müşteriler ilk başta artan baskıyla servisten beklentileri artar ve başka bir servisi tercih edebilirler. Hizmet performansları değişmediğinden ve değişiklik yapmak neredeyse imkânsız olduğundan, servis çalışanlarının davranışları ortaya çıkıyor. Onların davranışı, küçük farkla büyük tesir yaratır. Çoğu zaman hatalı davranışlardan kaçınmak yeterlidir. Aşağıda müşteri talepleri ve bunların karşılanmaması durumunda ortaya çıkacak sonuçlar verilmiştir.

Müşterinin talebi:		**Hayal kırıklığı sebebi:**
Danışma	→	Yetersiz uzman bilgisi
Spesifik bilgiler	→	Servis çalışanlarına erişememe
Hızlı uygulama, teslimat	→	Uzun bekleme süreleri

Servis çalışanlarından kaynaklanan ve müşteri duygularına olası etkileri aşağıda verilmiştir.

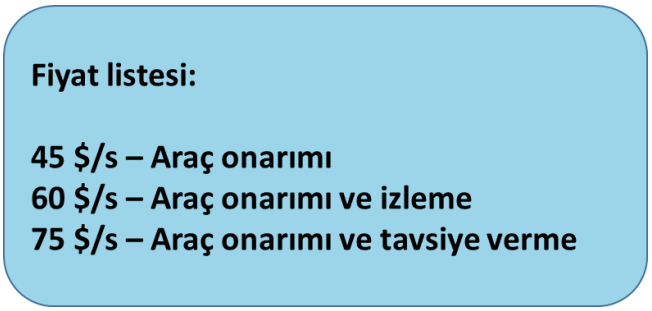
Servis çalışanlarının hayal kırıklığı yarattığı durumlar:		**Olası tesir:**
Yetersiz uzman bilgileri	→	Müşteri kendini emniyetsiz hisseder.
İnatçılık	→	Müşteri kendini ezilmiş hisseder.
Küstahlık, kibir	→	Müşteri danışmanı antisempatik bulur.
Dikkatsizlik	→	Müşteri kendini ciddiye alınmamış hisseder.

Servis danışmanı, müşterinin araç bayisindeki doğrudan temasıdır. Müşteri, çoğu zaman hizmet performansının fiyatını tahmin edemediğinden, kendi izlenimlerine göre servis çalışanının hizmet performansını değerlendirir. Bu nedenle gerçekleştirilen münasebetler, araca uygulananla aynı profesyonellikte olmalıdır.

Bakım onarım hizmeti veren küçük bir serviste, müşterilerin işlemler yapılırken her zaman orada olmak ve hatta tamircileri küçük onarımlar yaparken izlemek istemeleri sorunu ortaya çıkabilir. Tabii ki, müşterilerin her zaman teknisyenlere soracakları aşağıdaki gibi birçok soru olabilir:

- "Bunu neden böyle yapıyorsun?"
- "Neden alıştığımdan farklı yapıyorsun?"
- “Bunu böyle değil şöyle yapsan olmaz mı?”

Her müşteri, kendisinin bir uzman olduğuna inanır. Bu, temel düzeyde o kadar da kötü olmamakla birlikte teknisyene saatte on dakika ekleniyor; bir günde, bir aydan fazla bir sürede toplanırsa, bu onların performansını önemli ölçüde etkiler. Bir tanıdık yardımıyla atölye, "rahatsız edici" müşteriler için çözümler geliştirdi. Şekil 12'de buldukları şey buydu. Bu uygulamanın hayata geçirilmesi ile problem çok pratik bir şekilde çözüldü teknisyenler artık tamamen işlerine konsantre olabilmektedirler (Robier, 2016).



Şekil 12. Fiyat listesi (Robier, 2016).

2.3 Müşteri Deneyimi

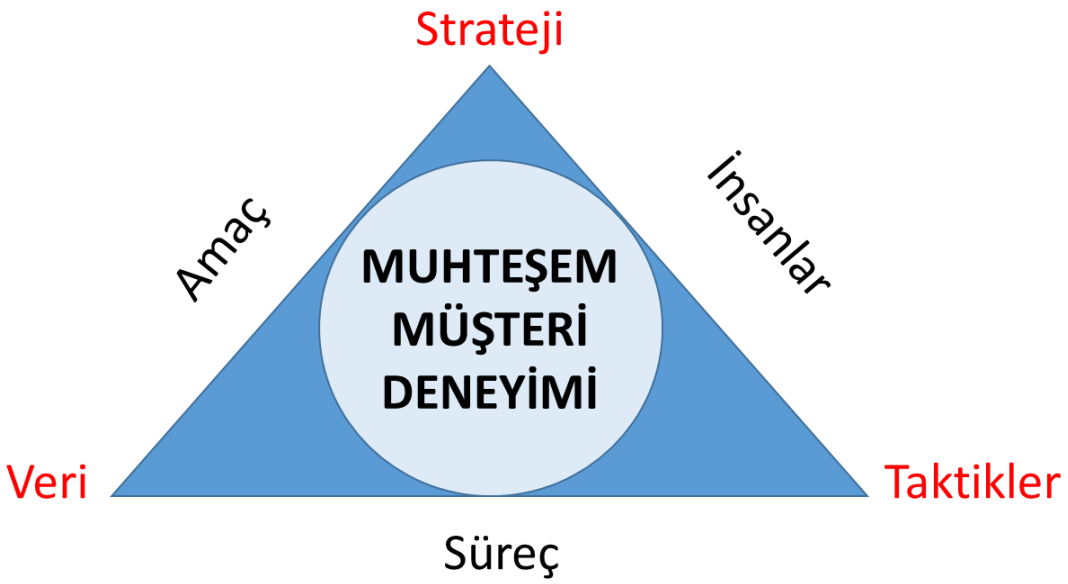
Türk Kültüründe iş hayatında sık sık duyduğumuz ve girdiğimiz her dükkanın duvarında görmeye alışık olduğumuz “Müşteri Velinimetimizdir” ifadesi bir çok kavramda olduğu gibi modern bir uygulama olarak yakın zamanda ‘Müşteri Deneyimi’ kavramı adıyla karşımıza çıkmaktadır. Müşteri deneyiminden önce, deneyim kavramının ortaya çıkmasını sağlayan deneyim ekonomisi ve deneyimsel pazarlama kavramlarından söz etmek yerinde olacaktır.

Deneyim kısaca, bir insanın yaşadıkları neticesinde edindiği bilgi, beceri, duygu ve hatıralar olarak ifade edilebilir. Aslında içerisinde hisler, etkileri algıları barındırır. İş

hayatı için ürünleri ya da hizmetlerinden bıraktığı izler denebilir. Ancak duyguları bir olayla ilişkilendirdiğimizde bu bir deneyim haline gelir (Robier, 2016).

2.3.1 Deneyimsel pazarlama

Literatüre ilk defa Bernard Schmitt tarafından kazandırılan deneyimsel pazarlama ise klasik pazarlamaya nazaran mantık çerçevesinde karar veren müşteriyi yaşadığı ve yetiştiği ortam, kültür, ruh hali, beklenti ve gereksinimleri neticesinde mantığın yanında duygu ve hisleri ile de karar verme ihtimali olan bir unsur olarak değerlendirmek gerektiğini ifade ediyor. Deneyim Pazarlama Çerçevesi (Şekil 13), müşteri deneyimine güvenilirlik ve yenilik sunarak müşteri hizmetleri başarısını en üst düzeye çıkarır. Deneyim pazarlaması, amaca yönelik strateji, insan merkezli taktikler ve veri beslemeli yinelemelerin bir birleşimi olarak tanımlanır. Basit bir "öğren, planla, yap" yaklaşımı, hızlı bir şekilde güvenilirliğe yol açar ve bu da pazar payının korunmasını sağlar (Wright & Snook, 2017).



Şekil 13. Deneyim Pazarlaması Çerçevesi (Snook, Quiroz, 2015)

2.3.2 Deneyim ekonomisi

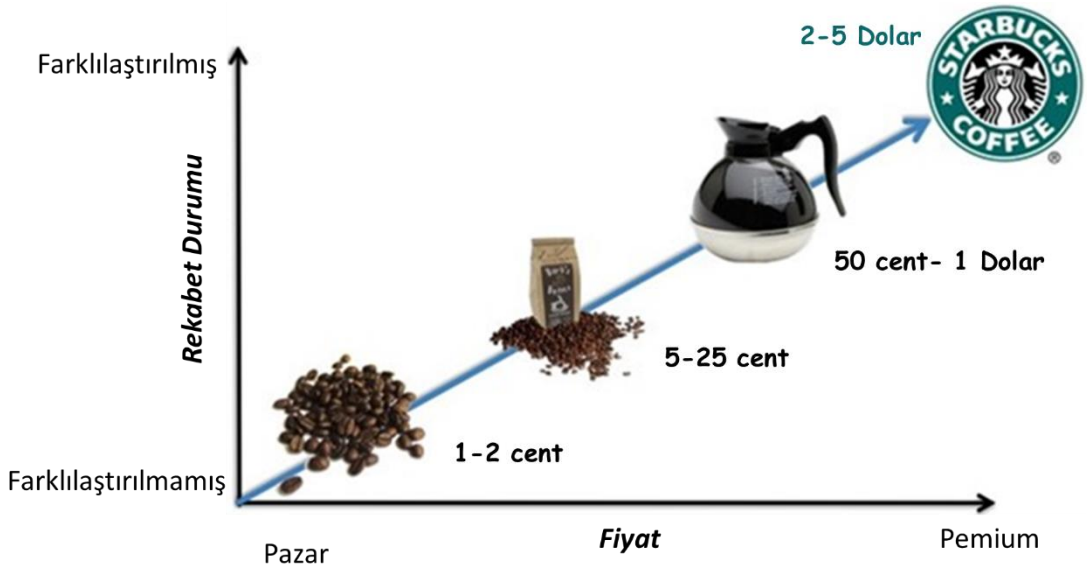
Joseph Pine ve James Gilmore tarafından ilk defa 1999' yılında ortaya atılan "Deneyim Ekonomisi" ifadesi ve kavramını bir sonraki adımda "Deneyimsel Pazarlama" tarifi ile

Bernd Schmitt geliştirmiştir. Pazarlamada yeni bir dönemi ve anlayışı içinde barındıran bu akımı birçok büyük şirket uygulamaya alarak ilkleri gerçekleştirmişlerdir (Pine & Gilmore, 1999).

Kavramı ilk defa atan ve kitaplarında örneklerle açıklayan ikiliye göre tüketicilerin yaşadığı emsalsiz, hatırda kalan ve insanlar tarafından anlatılarak yayılan yaşanmışlıklar olarak tarif edilmektedir. İş hayatında bu kavramı ise işletmelerin profesyonel olarak müşteriler için bir tiyatro metaforu ile uygulamalar bütünü olarak tanımlayarak hizmetlerin sahnelenmesi gibi tarif etmek mümkündür (Meyer & Schwager, 2007).

Burada temel olarak öncelikle müşterilerin artık bir ”misafir” olarak tarif edilmesidir. Dolayısıyla odağında insan olan bu deneyimlerde ekonomik değer çıktısı olarak deneyim yaşatma vardır. Farklı sektörlerle kıyaslandığında örneğin bir üretim tesisinde hammadde girip ürün çıkarken, hizmetler sektöründe ise çıktıyı deneyim olarak görülmektedir. Müşterinin sahip olduğu deneyim, başka bir deyişle öznel deneyimdir. Nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve davrandıklarını araştırmak, analiz etmek ve süreçleri iyileştirmek önemlidir (Walden S. , 2017).

Bu fikre ve uygulamaya örnek olarak gösterilen kahve zinciri Starbucks’tır. Burada kahve çekirdeğini bir hammadde ya da emtia olarak kabul ettiğimizde sembolik bir maddi değeri vardır. Bir sonraki aşamada işlenerek yarı mamul haline gelene kavrulmuş kahve çekirdeğinin değeri bir miktar daha ticari değer kazanmıştır. Çekirdeği içilebilir kahve haline getirip sunmak birçok işletmenin yaptığı bir yöntem olmakla birlikte buna değer ya da deneyim katan sunma şekli ve sunulduğu ortamdır. Dolayısıyla bugün bu kafe zincirinin bir şubesine gidildiğinde satın alınan içilebilen bir kahvenin ötesinde bir deneyimdir. Zaten markanın vizyonunda da bunu çalışanların görevinin bir satmaktan çok misafirlerine deneyim yaşatmak olduğunu görürüz. (Şekil 14). Haliyle bir Starbucks şubesine gidildiğinde beklenti bir kahvenin ötesinde şeyler yaşamaktır (Pine & Gilmore, 1999).



Şekil 14. Müşteri Deneyiminde Değer Gelişimi (Pine & Gilmore, 1999).

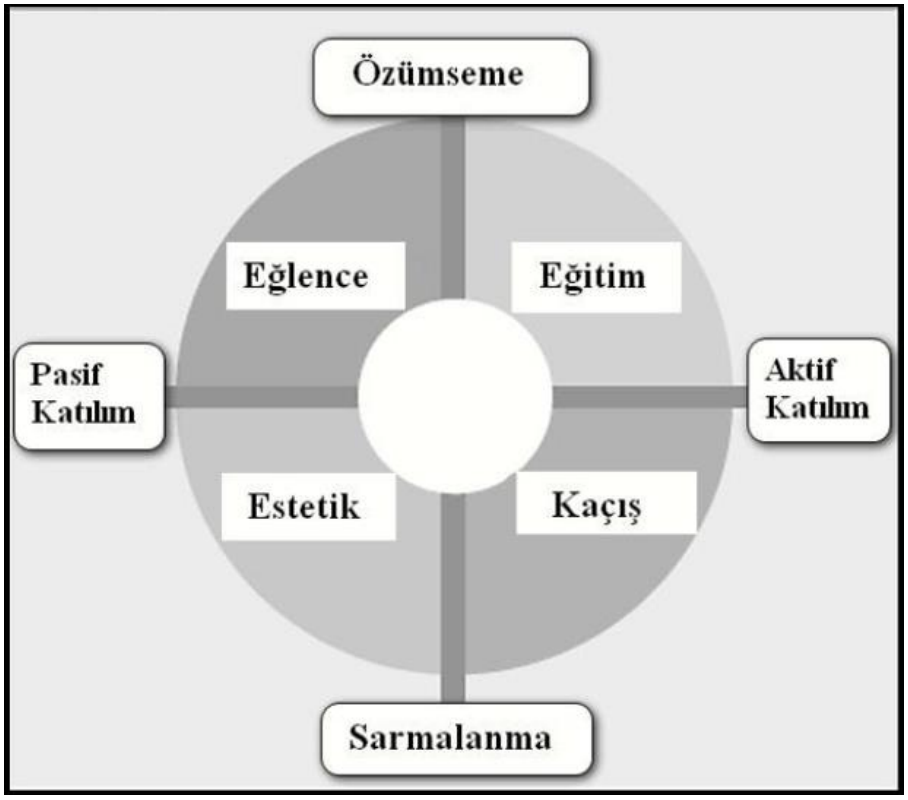
Buradan yola çıkarak nasıl müşterilere sunulan hizmetin özellikleri ürünlerden çok farklı ise deneyimler için de aynı şeyleri söylemek mümkündür Bu olgunun şimdiye kadar farkında olunmamasına bakılmaksızın, deneyimler etrafımızda her zaman mevcut olmuştur. Fakat müşteriler, işletmeler ve iktisatçılar onları hizmet sektörü boyunca kuru temizleme, oto tamiri, toptancı dağıtımcı ve telefon iletişimi gibi etkinliksel olmayan faaliyetlerin içine dahil etmişlerdir (Pine & Gilmore, 1999). Firma ya da markanın bu uygulamada fark yaratacağı öncelikli konu çalışanlar ile başlar. Çalışanların müşteri ya da misafirleri iyice gözlemleyerek ihtiyaçlarına odaklanmalıdır. Bu doğrultuda deneyim yaşatacak kişiye özel uygulamalar sahnelemeleri işin temeli oluşturmaktadır. Her ne kadar bu taklit edilebilir bir olgu olsa da firma bunu temel yeteneği olarak benimseyip kendine özel yöntemlerle uygularsa bu zaman alacaktır. Bu sürede de marka bilinirliğini ve kârını arttırmış olacaktır (Akgül, 2022).

İşletmeleri bulunduğu her yerde tehdit eden metalaşmayı, mallar üretme ve hizmetler sunma evresinin ötesine geçerek deneyimlerini sahnelendiren ve dönüştürmelere rehberlik etme yaklaşımını benimseyen firmalar rekabette öne çıkacaklardır. Tablo 2'de ekonomik sunumların gelişimi özetlenmiştir (Pine & Gilmore, 1999).

Tablo 2. Ekonomik Ayırımlar (Pine & Gilmore, 1999).

Ekonomik Sunu	Emtialar	Mallar	Hizmetler	Deneyimler
Ekonomi	Tarımsal	Sanayi	Hizmet	Deneyim
Ekonomik işlev	Doğadan elde etme	İmal etme	İletme (sağlama)	Sahneleme
Sununun doğası	Karşılanabilir	Maddi (somut)	Gayri maddi (soyut)	Hatırlanabilir (akılda kalıcı)
Anahtar nitelik	Doğal	Standartize edilmiş	Siparişe uygun	Kişisel
Tedarik (arz) yöntemi	Toplu olarak depolama	Üretim sonrası envanter çıkarma	Talep üzerine sağlama	Belirli bir sürede gösterme
Satıcı	Tüccar	Üretici	Sağlayıcı	Sahneleyici
Alıcı	Pazar	Kullanıcı	Müşteri	Konuk
Talep faktörleri	Nitelikler	Özellikler	Faydalar	Duygular

Deneyimler, müşteri katılımı ve bağlantısını içeren iki kutuplu yapıdan oluşmaktadır. Müşterilerin aktif katılımını ve yoğunluğu temel alan bu model, dört "deneyimsel bölge" olmak üzere tanımlanan Eğitim, Eğlence, Estetik ve Kaçış deneyimlerine uyarlanmıştır (Şekil 15) (Pine & Gilmore, 1999).



Şekil 15. Deneyimin Dört Bölgesi (Pine & Gilmore, 1999).

Farklı tür deneyimlerin hizmet aktiviteleri ile ilgili bazı etkileri vardır (Sundbo, Experience Economy, The Sage Encyclopedia of Quality and the Service Economy, 2015). Bunlar aşağıda listelenmiştir (Sundbo & Sørensen, Handbook on the Experience Economy, 2013);

- Hedonik (eğlence, estetik, neşe ve eğlence) vb. görüş-ahlaki (toplumsal bilinç, varoluşsal anlam yaratma) vb. entelektüel (öğrenme).
- Uyaranları tetikleyen deneyimler arayan (konser veya maça giden insanlar) veya dış uyaranları pasif alan (yerlerinden konserler veya maçlar izleyen insanlar) kişilerden.
- Emici (eğlence ve öğretimde olduğu gibi deneyimin alıcının zihnine getirilmesi) veya sürükleyici (doğayı deneyimlerken veya bir kitap okurken olduğu gibi deneyimin derinliklerine inme).

Bu tipolojiler, çoğu self-servis olan çoğunlukla hedonik veya kültürel hizmetler olmak üzere bireysel deneyimleri sınıflandırmak içindir. Ancak, bazıları şirket deneyimleri için de geçerlidir.

Aslında satın alınan şey sadece ürün veya hizmet değil, deneyimdir. Müşteri deneyimi her şeyi kapsar ve birçok farklı disiplinin çalışmasından doğar: pazarlama, marka bilinci oluşturma, ürün dizaynı, hizmetin geliştirilmesi, müşteri etkileşimi veya dijitalde ifade edildiği şekli ile kullanıcı deneyimi tasarlanması ve müşteri hizmetleridir (Watkinson, 2013).

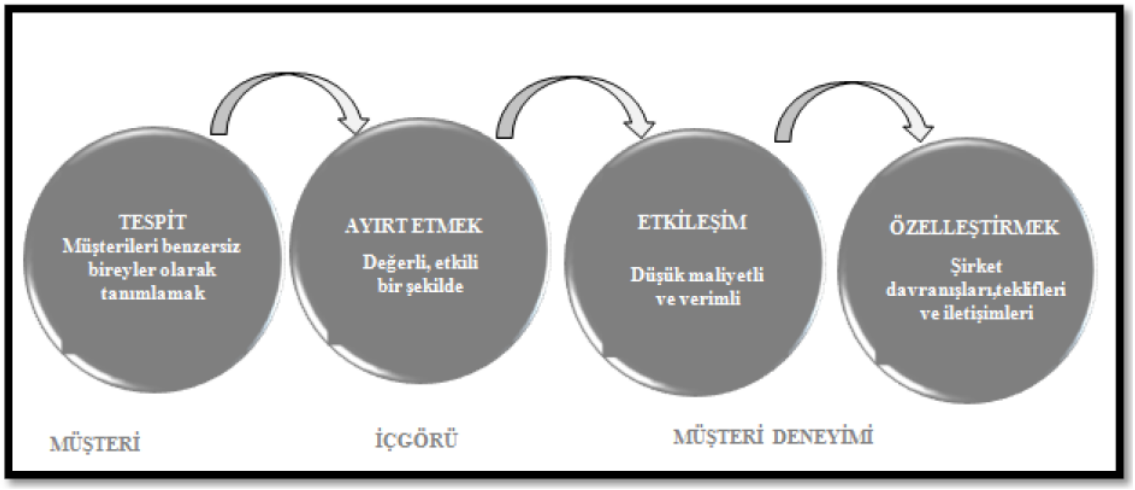
2.3.3 Müşteri deneyimi kavramı

Tüketimin itici gücü olarak müşteri deneyiminin önemi, tüketicilerin hangi malları ve sonuçta elde edilen deneyimleri satın alacaklarına karar verdiği ölçü olarak tanımlandığı erken dönem ekonomik literatürde (örneğin, Keynes 1936) belirtilmiştir (Parsons 1934) (Klaus & Stan, Measuring Customer Experience, 2015). Aslında müşteriye deneyim yaşatma hizmetin sunulduğu fiziksel ortamın iyileştirilmesi ile kalmayıp aynı zamanda duygularında işin içine girdiği bir bütün olarak değerlendirmek gerekir. Bu, müşteri ile kontakta bulunulan her aşama ya da nokta için geçerlidir (Shaw & Ivens, Building Great Customer Experiences, 2002). Her zaman olduğu gibi, bu tanımda birkaç önemli kelime vardır. Bu bir karışımdır, birlikte harmanlanmıştır. Fiziksel ve çok daha önemlisi duygusal olanla ilgilidir. Müşteriler tarafından beklentilerine karşı sezgisel olarak ölçülür. Bunlara ilave olarak, yalnızca fiziksel bir mekanda değil, tüm temas anlarında o kuruluşla veya markasıyla ne zaman temasa geçseniz olur. Size bir organizasyon hakkında gerçeği söyleyen hayati ayrıntılara girer (Carlzon, 1987).

Aslında bu tüketicilerin her türlü algıları ile bir şirket ya da marka ile temasında ortaya çıkan etkileşimler bütünüdür. Bu etkileşim içerisinde tüketicinin yaşadıkları, duyumsadıkları, hisleri tamamen bir kişisel çıkarım olarak değerlendirilmelidir. Müşteri Deneyimi, her şart altında gerçekleşir ve her müşteri ne olursa olsun bir deneyim yaşar. Müşteri Deneyimi, ürün veya hizmetinizin etrafını saran ve farklılaşmayı sağlayan şeydir (Shaw, Revolutionize Your Customer Experience, 2005). İnsanlar hizmet alırken ya da alışveriş yaparken genellikle minimum beklentilerin ötesine geçen bir şey ararlar. Temel hizmetleri sunan bir yere gitmekten daha fazlasını isteyebilirler. Alışveriş yaptıklarında, bir deneyim istiyorlar (lent & Tour, 2009).

Kavramı biraz daha derinleştirilirse, burada kritik olan bu yaşanmışlıkların hem fiziki ve hem de duyusal aşamalarda gerçekleşmesidir. Haliyle bir sürede olsa rakipler tarafından

taklit edilemeyen firmanın temel bir becerisi olarak uyguladığı ekonomik bir değer olarak ta değerlendirilebilir. Bunun için ilişkiler oluşturularak yönetme görevleri yerine getirilmelidir (Şekil 16) (Pepers & Rogers, 2016). Philip Kotler'in ifadesi ile "Bir markayı müşteri deneyimi marka yapar."



Şekil 16. Müşteri Deneyimleri, İlişkiler Oluşturma ve Yönetme Görevleri (Pepers & Rogers, 2016)

Müşteri deneyimi ile ilgili yapılan araştırmalarda aşağıda listelen birçok anahtar bulgular belirlenmiştir (Xsights, 2020):

- Fiyat veya ürün sorunlarıyla kıyaslandığında, müşteri hizmetle ilgili bir sorunla karşılaştığı zaman rakip firmadan satın almaya dört kat daha eğilimlidir! (Bain &Co).
- Tüketicilerin %86'sı sorunsuz bir satın alma deneyimi için daha yüksek bedel ödemeye razıdırlar. (Forbes).
- Müşteri deneyimi yolculuğundaki memnuniyeti maksimum düzeye çıkararak;
  - Müşteri memnuniyetini %20 arttırmak,
  - Geliri %15'e kadar arttırmak,
  - Müşterilere hizmet maliyetini %20 oranında azaltmak mümkün (McKinsey).
- Müşteri memnuniyeti yeniden satın alma eğilimini %67 oranında açıklıyor (Xsights).

Yine yapılan araştırmalarda (Deloitte, 2022);

- Aldığı ürün ya da hizmeti mükemmel olarak yaşan tüketici bunu çevresinde 4 ile 6 kişiye aktarır (White House Office of Consumer Affair).
- Şirketler ile müşterilerin deneyim konusunda hem fikir olmadığı görülüyor. Markalar %80 ile deneyim sunduklarını ifade etmelerine rağmen tüketiciler ise %8 olarak bunu algılamaktadır (Bain&Company).
- Olumlu ve sorunsuz bir satına alma deneyimi yaşayan tüketicinin tekrar gelme olasılığı %86 ike olumsuzda %13 (Temkin Grup).
- Müşterilerin en temel terk etme sebebi ise olmuşuz bir süreç sonunda %89 oranıyla rakip firmaya gitmeleridir (Right Now).
- Daha da kötüsü memnun kalmayan ancak sessiz kalarak bunu markaya bildirmeyen tüketicilerdir ve bu oran %98 gibi inanılmaz yüksektir (Financial Training services).

Burada en kritik olarak bilinenin aksine fiyat faktörü çıkıyor. Markalar genelde müşterilerin pahalı ücretlerden dolayı terk ettikleri gibi yanlış algıya sahiptirler. Oysa sorunsuz süreçler için çoğu tüketici cüzdanında bir pay bırakmaktadır ve kötü bir deneyim sunmanın size daha pahalıya mal olacağını unutmamak gerekir (Pennington, 2016). Çoğu zaman hizmet işletmeleri müşterilerin en fazla fiyattan şikayet ettiği ya da markayı terk etme sebebi olarak ücreti öne sürerler. Ancak müşteri tarafında ise durum böyle değildir. Otomotiv sektöründe yetkili servislerde de benzer durum var. Müşteriler sadece otomotiv değil tüm ürün ya da hizmet işletmelerinden sorunsuz alışveriş yapma karşılığında her zaman daha fazla ödemeye hazırdırlar.

Deneyim, yeni lüks pazarlamanın merkezinde yer alır ve lüks alanında pazarlama karması modelinin 4P'lerinin (ürün, fiyat, yer ve promosyon) uygulanması önerisinin ötesine geçer. Müşteri deneyimi, stratejik ve yaratıcı kapsamını azaltan duyusal pazarlama yoluyla uygulamaya alışmış profesyoneller arasında trend bir tema haline geldi. Nitekim tüketiciler, yalnızca lüks markalara ve ürünlerine odaklanan bir mantıktan tüketiciye değer veren, tüketiciye unutulmaz deneyimler yaşatan ve güçlü duygular uyandıran bir mantıktan hareket etmektedir. Markayla iyi ve olumlu bir deneyim, markayla olan silinmez bir bağ sayesinde müşteriyi elde tutma ve geri getirme gücüne sahiptir. Ancak müşteri deneyimi tüketim alanına göre değişiklik göstermektedir (Batat, The New Luxury

Experience. Creating the Ultimate Customer Experience, 2019). Müşterilerin değişen beklentilerine göre kişiye özel terzi usulü bir müşteri deneyimi sunmak için hizmet kültürüne yeni araç ve teknikleri entegre ederek hayatta kalmak ve gelişmek ile mümkündür (Spector & Reeves, 2017).

2.3.4 Müşteri deneyimi yönetimi

Müşteri ile yaptığımız uzun yolculukta tüm etkileşimleri denetleyen bir sistemin yönetimidir. Yönetim, işletmenin tüm fonksiyonları ile beraber her süreçte ve alanda birçok noktayı, merkezine müşterileri koyarak tüm etkileşimleri izlemek ve bunları yönetebilmek Müşteri Deneyimi Yönetimi (MDY)'nin konusudur. Müşteri Deneyimi Yönetimi (MDY) – (Customer Experience Management – CEM) ise, müşterilerin gönüllerinde taht kurarak daha fazla cüzdan payı almayı, onlarla kalıcı ilişkiler kurulmasını sağlayan, insani yönü ile sanat diyebileceğimiz gibi, yönetilebilen ve ölçülebilen bir bilim dalı olarak kabul edilebilir (Özkent, 2012). Müşteri Deneyimi Yönetimi (MDY), müşterilerinize unutulmaz deneyimler yaşatarak duygusal bağ kurmak ve uzun bir yolculukta tüm etkileşimleri gözlemleyip takip eden bir yönetim tarzıdır. Başka bir ifade ile; müşterinin pazarlama iletişiminden satış ve hizmet süreçlerine kadar bir marka ile olan etkileşimlerini algılaması tanımlanmaktadır (Ross, 2008). Temas noktalarının, süreçlerin ve deneyimlerin yönetimini kurumsal markalaşma ve ek önlemlerle eşleştirme ve kontrol etme sanatına Müşteri Deneyimi Yönetimi denir (Robier, 2016).

Pricewaterhousecoopers[8] tarafından 12 ülkede 15.000 kişiye sorulan ‘Eşsiz bir deneyimin formülü nedir?’ sorusuna alınan yanıtlar ve yüzdeleri aşağıda şekil 6’da görüldüğü üzere en eşsiz deneyim kişiselleştirilmiş ve insan odaklı faktörler olarak görülüyor (Ekren, 2019). Bugünün ultra rekabetçi dünyasında, herhangi bir organizasyonun – bu örgüt tarifine uyan ticari, kamu ya da kâr amacı gütmeyen her türlü işletme olarak kabul edilebilir – müşterileri veya diğer takipçileri çekebilmesinin ve elde tutabilmesinin tek yolu vardır ve bu gerçekten müşteri odaklı hale gelmekle olur. Böyle bir organizasyon, ürün ve hizmetin yanı sıra, bir kişinin müşteri olmayı düşündüğü ilk andan başlayıp, deneyimin bir hatıra haline gelmesine kadar aylar veya yıllar boyunca

[8] Ticari ünvanıyla PwC olan Londra merkezli çok uluslu profesyonel hizmetler ağı.

uzanan toplam bir deneyim sunduğunun farkındadır. Bu, organizasyonun liderlerinin müşteri deneyimini bir bütün olarak incelemeyi, her temas noktasının önemini anlamayı, müşterilerin her birinde ihtiyaç duydukları ve istedikleriyle empati kurmayı ve ardından bunu sağlamak için organizasyon yapısını tasarlamayı öğrenmesi gerektiği anlamına gelir (Tisch, 2007).

Müşteri deneyimi ile müşterinin markaya yarattığı değerin en üst seviyeye yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Müşteri deneyimi yönetimi ise kârlılığı hedefleyen yeni bir pazarlama amacıdır (Pepers & Rogers, 2016).

Bir organizasyonda müşteri deneyimini gerçekleştirmek için belirli ilkeleri yerine getirmek gerekir. Bu ilkeler sektör ve süreçler doğrultusunda farklılık gösterebilir. Markanın vermiş olduğu sözleri tutmak olarak ta ifade edebileceğimiz müşteri deneyiminin güvenilirlik, yanıt vermek, ilgi ve kolaylık, tutum, gelişme ve katılım, kurum kültürü, tutarlılık, kişiselleştirme, çalışan deneyimi gibi belirtilebilir (Loeffler & Church, 2015).

Unutulmaz müşteri deneyimleri üretmek bir firmanın stratejisinin birincil hedefiyse, firmanın bu hedefe doğrudan odaklanan stratejik bir pazarlama mantığı kullanması gerekir (Lindgreen, Vanhamme, & Beverland, 2009). Unutulmaz bir müşteri deneyimi yaratmayı başarmak, her bir müşteri hafızasının nasıl oluşturulduğuna dikkatli ve titiz bir dikkat gösterilmesini gerektirir (Fleming, 2017). Yöneticiler ilk olarak, en kötü performansa sahip bölümlere veya en yüksek değere sahip müşteri sayısını etkileyen bölümlere öncelik vererek ve bunları yükselterek müşteri deneyimi genelinde tutarlı bir performans temel düzeyi oluşturmalı, ardından farklılaşma noktaları yaratmalı (Goodman, 2009).

Müşteri deneyimi ile sadece müşteriler elde tutulmakla kalmayıp, aynı zamanda değerlerini de büyütülür. Aynı zamanda müşteri deneyimi faaliyetlerine yapılan yatırımın geri dönüşü de hesaplanabilir. Özellikle öncesi ve sonrası müşteri yaşam boyu değerlerinin(CLV) bilinmesi de önemli (Fader & Toms, 2018). Rekabetin olduğu bir dünyada kral olan müşteriler, kullanma deneyimlerine göre hizmetleri seçerler. İstatistikler, müşteri deneyiminin yaşam boyu değerini düşünmeye başlayan CEO'ların dikkatini çekti. Wharton School'da pazarlama profesörü olan David Reibstein, müşteri

deneyimini nakit değerine dönüştürdü. Starbucks'taki memnun ve memnun olmayan müşteriler arasındaki ömür boyu farkın müşteri başına 2,800 dolar olduğu tahmin ediliyor. Memnun bir BMW müşterisinin yaşam boyu değerinin 143.500 dolar olduğu tahmin ediliyor (Reibstein, 2004). Başarılı müşteri deneyimleri, kısmen bilim ve kısmen sanattır: tamamen zihniyet ve kültürle ilgilidir ve başarıyı yaratan da bu karışımdır (Pennington, 2016). Ancak müşteri deneyimi, bağlılık ve ağızdan ağza pazarlama gibi şeyler, kuruluşların anlaması ve anlamlı eylemlerde bulunmak için kullanması zor alanlardır (Fleming, 2017).

İşletmelerde müşteri deneyimi yönetimini farklı sıfat ve seviyede çalışan ve bölümler yürütse de ağırlıklı olarak deneyimsel pazarlama kavramı ile ilişkisinden ötürü de genelde pazarlama bölümlerinin sorumluluk alanına gitmektedir. Ancak bunun yanında müşteri deneyiminin gerçekleştirmek bütünleşik pazarlama yaklaşımında olduğu gibi tüm çalışanların – hatta tedarikçiler ve müşterilerin – sürece dahil edilebileceği bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla müşteri deneyimi ile bugünlerde çok konuşulan pazarlama kavramları çok kanallı pazarlamanın devamı olan omnichannel pazarlama ve bütünleşik pazarlama kavramlarıdır. Özellikle bütünleşik pazarlamanın amaçlarından biri de işletmeye sürekli ve sadık müşteriler kazandırmasıdır (Yamamoto, 2003). Günümüzün çok kanallı müşteri deneyimi, daha karmaşık entegre pazarlama iletişimi (IMC) programlarının varlığı ile müşterinin bir şeyi satın alırken nasıl düşünüp davrandığına ilişkin iletişim için daha karmaşık yaklaşımlar gerektiriyor (Krey & Rossi, 2018).

Her lider müşteri deneyimi şirketi, tüketicilerle etkileşimlerinde müşteri ve marka vaadini somutlaştıran ve doğru olanı yapma yetkisine sahip çalışanları motive etmiştir. Müşteri odaklı şirketlerdeki yöneticiler, perakende ortamlarında doğrudan onlarla birlikte çalışarak, çağrıları yanıtlayarak ve sahaya çıkarak bu çalışanları organizasyonun her seviyesinde bağlar (Javetski, 2017).

Uzun yıllar boyunca işletmeler, en iyi markalardan rekabet avantajı elde etmeye bağlıydı. Markalar, yirminci yüzyıl kitlesel pazarlama çağının dokunulmaz, değişmez ve esnek parçaları olmuştur. Ancak yirmi birinci yüzyılın etkileşimli çağında, işletmeler bunun yerine müşteriler hakkında topladıkları bilgilere dayanarak en iyi müşteri deneyimini

yaratan “markalardan” sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi planlıyorlar (Peppers & Rogers, Managing Customer Experience and Relationships. A Strategic Framework, 2017). Tüketiciler, yaşam tarzlarını tamamlayan hizmet deneyimleri ve istekleri hakkında bir şeyler söyleyen markalar arıyor (Smith & Wheeler, 2002). Her müşteri, aynı ürün veya hizmetlerle etkileşime girerken benzersiz deneyimlere sahip olmak isteyecektir (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 5.0. Technolgy for Humanity, 2021). İyi bir yönetimin amacı; her yerde bulunabilecek standart bir hizmeti inanılmaz ve sahip olunabilir bir marka deneyimine dönüştürmektir (Joseph, 2010). Kuruluşlar, müşterilerine unutulmaz deneyimler yaratmak için hizmetlerini geliştirmede uzman olmalılar. Müşteri deneyimini benimseyip ana şirket misyonu haline getirerek rakiplere fark atabilmek adına çok kritik bir imkândır (Clatworthy, 2019).

Müşteri Deneyimi Stratejisi etrafındaki odak, tamamen taktik yöntemler ve kullanılan teknoloji üzerinde olmaktadır. Ancak etkileşimin kalitesini ve değerini gerçekten belirleyen stratejik düşüncedir. Ayrıca sizi bir müşteri veya işveren için değerli kılan şeydir (Natoli, 2015).

Sektörler ve bölgeler genelinde iş liderleri, üstün müşteri deneyiminin rekabet avantajını ve bir şirketin yalnızca müşterileri için sunduklarında ile sınırlı kalmayıp, bunun yanında ürünler ve hizmetleri ne şekilde sunduğunda da bulunan değerin farkındadır. Şirketlerin bir zamanlar kendilerini ürün veya verimliliğe göre farklılaştırabildikleri yerlerde, günümüzde farklılık giderek daha fazla kesintisiz, çok kanallı bir müşteri deneyimi yaratmakta yatmaktadır (Javetski, 2017). Olağanüstü müşteri deneyimleri yaratan şirketler, kendilerini rakiplerinden ayırabilir.

2.3.5 Müşteri deneyiminin hayata geçirilmesi

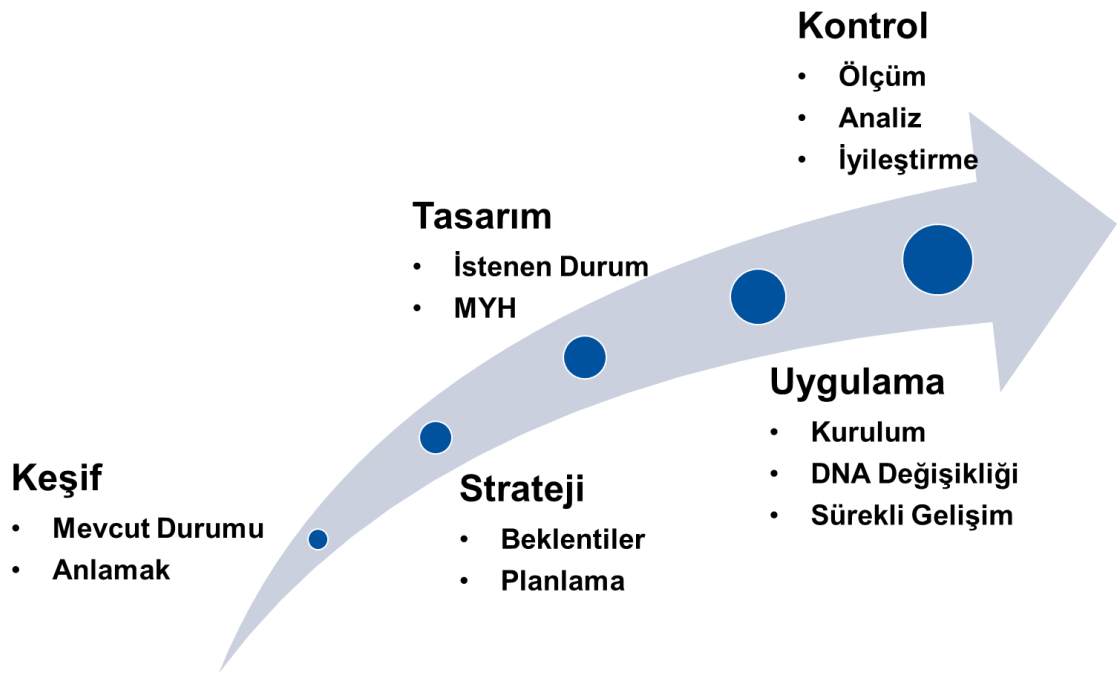
çoğu şirket önemli zamanlarda sunmak istedikleri gerçek deneyimi düşünmez ve dolayısıyla deneyim tasarımında çok etkili olamazlar (Pennington, 2016). Markanızla eş anlamlı hale gelen bir müşteri deneyimi yaratmak, kurumsal performansın çok sıra dışı öneme sahip bir etkeni olarak ifade edilebilir (Smith & Wheeler, 2002). Müşteri deneyimini iyileştirmek için çalışmaya başlamadan önce, önemli bir bilgiye ihtiyaç var: müşteri deneyimi nedir. Müşteri deneyimi, bir müşteri ile kuruluşun arasındaki tüm etkileşimlerin toplamıdır. Kuruluşun fiziksel performansının ve tüm etkileşim

noktalarında müşteri beklentilerine göre ölçülen yaratıldığında duyguların karışımıdır. Farklı şekilde ifade etmek gerekirse: Müşteri hizmetleri bir tutumdur, bir departman değil (Roy & Kelleher, 2015). Hizmet deneyiminin fiziksel yönünü düzene sokmaya aşırı yatırım yapılmamalıdır. Bunun yerine, çabanın yorumlanması veya "hissetme" tarafına odaklanılmalıdır (Dixon, Toman, & DeLisi, 2013).

İnovasyon kolaydır. Zor kısım, neyin yenileneceğini bilmektir. Aynı şekilde, müşteri deneyimi de kolaydır. Zor olan kısım, müşterilerin neyi sevip nelerden nefret ettiğini bilmektir, böylece onların seveceği ve uğruna geri dönecekleri olağanüstü deneyimler yaratılabilir (Webb, 2017).

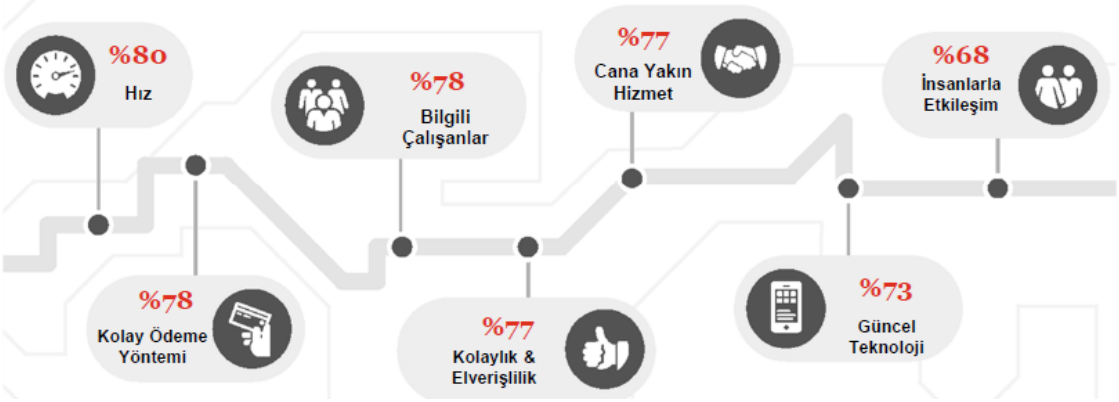
Olağanüstü bir müşteri deneyimi tasarlamanın itici gücü daha fazla para kazanmak değildir. Müşteri deneyimi, müşteriyi seven ve onurlandıran bütünsel bir sistemin türevidir. Para takip edecek. Müşterileriniz sizi seviyorsa, daha fazla satın alacak ve sizinle daha uzun süre kalacak, bu arada arkadaşlarına ve ailelerine atıfta bulunacaktır. Bunu başarmak için içe bakılmamalıdır. Müşterilere dışarıdan bakmalı ve onların sevgileri ve nefretleri bilinmelidir. Müşteri türleri anlaşılmalıdır. Sıra dışı başarıyı yakalamış küresel iştirakler tam olarak bunu yapmaktadırlar (Webb, 2017).

Müşteri deneyiminin hayata geçirilmesi belirli adımları izleyerek kurulumu şeklinde yapılabilir. Müşteri deneyimini disiplininin hayata geçirilmesi; strateji oluşturma, müşteriyi anlama, tasarım, yönetim ve kontrol, kültür oluşturma ve ölçme şeklinde sıralanabilir (Chawla, 2018). Müşteri deneyimi gelişimi Şekil 17'de özetlenmiştir.



Şekil 17. Müşteri Deneyimi Tasarımı ve Yönetimi

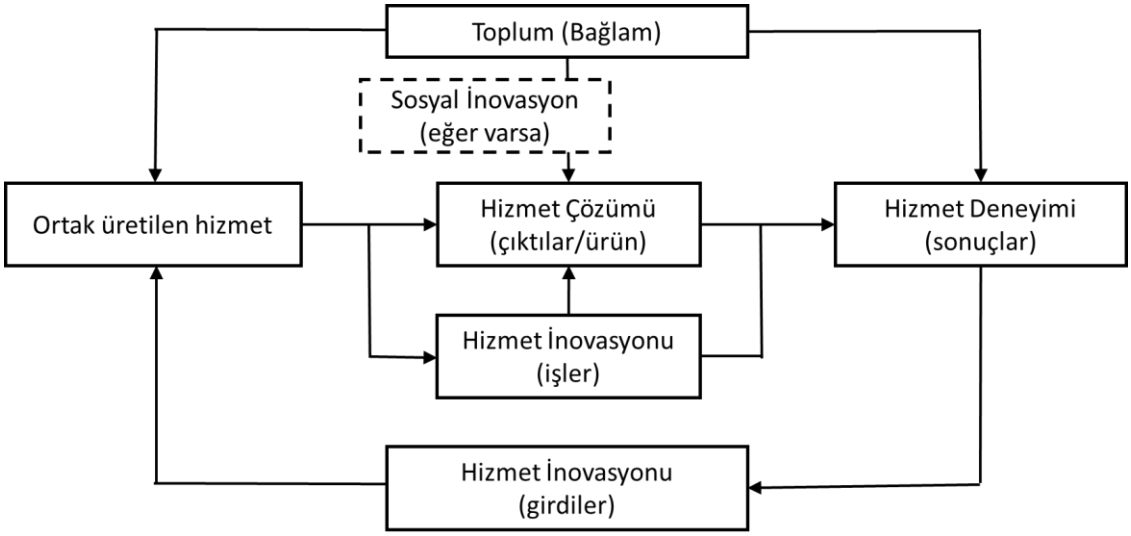
Eşsiz müşteri deneyimi yaratma bir işletmede birçok unsura bağlıdır. Bunlar Hız, kolay ödeme, bilgili çalışanlar, kolaylık ve erişilebilirlik, cana yakın hizmet, güncel teknoloji, insanlarla etkileşim şeklinde çok çeşitli ve farklı etkenlerdir (Şekil 18).



Şekil 18. Eşsiz Müşteri Deneyimi Unsurları (PriceWaterHoseCoopers, 2019)

Hizmet deneyimleri, bir çözüm veya çıktı üreten hizmet ortak sonuçlarıdır. "Çözüm" kelimesinin geniş anlamıyla, müşterilerin tabloları görüntülemesine izin veren bir müze, insanın güzellik veya yenilik ihtiyacına yönelik bir hizmet çözümüdür. Yenilik, hizmeti değiştirir veya geliştirir, yeni deneyimlere yol açar. Ve deneyim, gelecekteki hizmet inovasyon süreçleri için girdi sağlar. Bu görüşe göre inovasyon, ortak hizmet üretimi ve

hizmet deneyimi arasındaki bağlantıyı güçlendirebilir, ancak aynı zamanda yenilikçi ortak üretimi de kolaylaştırabilir (Rubalcaba, 2018). Hizmetler, deneyimler ve inovasyon arasındaki ilişki Şekil 19'da verilmektedir.



Şekil 19. Hizmetler, Deneyimler ve İnovasyon Arasındaki İlişki (Rubalcaba, 2018).

Şekil 19, ayrıca hizmetler ve hizmet deneyimi arasındaki ilişkide toplum ve sosyal inovasyonun rolünü de ortaya koymaktadır. Hizmetler ve deneyim arasındaki ilişki, hizmetlerin ve deneyimlerin bağımsız fenomenler olup olmadığı veya tüm ekonomik faaliyetlerin bir parçası olup olmadığı konusundaki tartışmalarda da anlaşılabilir (Sundbo, Experience Economy, The Sage Encyclopedia of Quality and the Service Economy, 2015). Dünya ticari hayatında iktisadi faaliyetlerde hatırı sayılır paya sahip edilen hizmetler, aksine, her ekonomik sektördeki tüm ürünlerin ve üretken faaliyetlerin bir parçasıdır (Sundbo, Strategic paradigms as a frame of explanation of innovations: a theoretical synthesis, 1991), deneyimler ise tüketicilerin hizmetleri ve/veya ürünleri satın almasını sağlayan memnuniyetle ilgilidir (L. Vargo & F. Lusch, 2008).

Müşteri deneyimini geliştirirken bazı ilkelerden faydalanmakta fayda var. Bunlar aşağıda listelenmiştir (Chawla, 2018);

- Negatif Anları Engellemek
- Olumlu Anılar Yaşatmak
- Problemleri Tam Çözmek

- 5 Duyuya Dokunmak
- Kişiye Özel Hizmet
- Müşterinin Her Şeyi ile İlgilenmek
- Kolaylık (Helpfulness) Sağlamak
- Güven Oluşturmak ve Devamlılığını Sağlamak
- Nazik ve Profesyonel Davranış
- Söz Verilen Zamanda Yapmak
- Empati Kurmak
- Hızlı Olmak

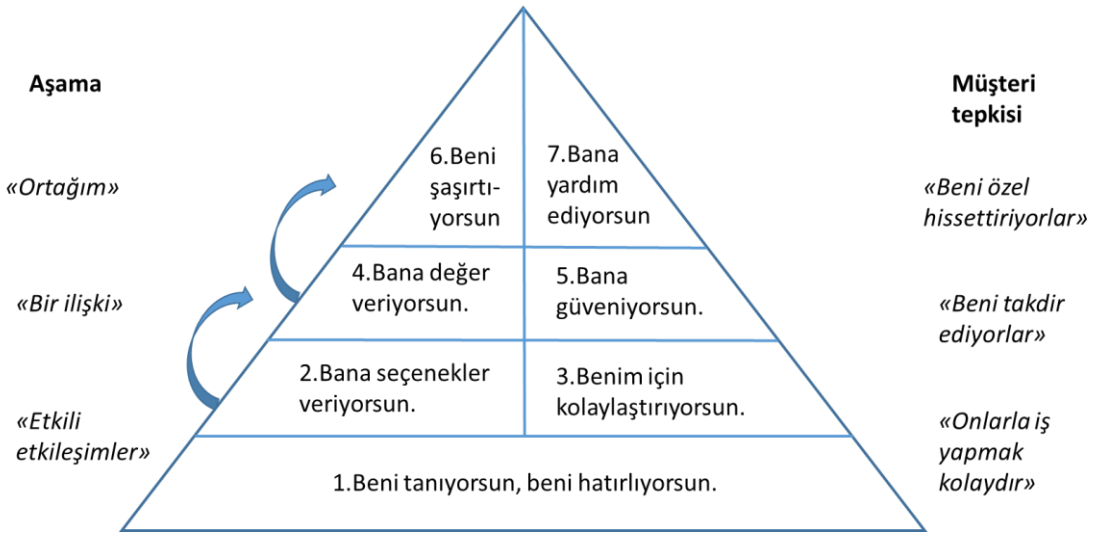
Haliyle temel amaç öncelikle temel tüketici beklentilerini karşılamak ve ardından bunun üzerine çıkarak tatmin sağlamaktır. Müşteri deneyimi yönetimi yaklaşımı, her bir müşterinin hizmet kalitesi ihtiyaçlarını karşılamak için prosedürlere ve metodolojiye odaklanmak üzere tasarlanmaktadır. Bunun için müşterinin gerçekten ne istediğini bilmek gerekir. Bu müşteri beklentileri müşteri deneyimi perspektifinden aşağıdaki gibi listelenmiştir (Mellouk & Cuadra-Sanchez, 2014);

- Beni tanı
- İlgimi çek
- Bana bilgi ve güvence sağla
- Paramın karşılığını ver
- Hizmeti/alışverişi basit ve yalın kıl
- Taze tut
- Kötü sürpriz yaşatma
- Beni eğlendir
- İyi, akıcı görünmemi sağla
- Bağlantıda hissetmemi sağla

İş hayatında işletmeler ya da müşteriler arsı ticari ilişkiler, geleneksel B2B (işletmeler arası) veya B2C (işletmelerden müşteriye) veya B2B2C (bir işletmenin bir aracı aracılığıyla müşteriye satış/hizmet) olarak tanımlanmaktadır. Ancak özellikle müşteri deneyimini oluşturmak ve geliştirmek isteyen işletmeler yeni model olan Me2B (Me to business) tarzını kullanmaya başladılar. Bu modelde müşteriler, işletmenin onlarla nasıl

etkileşim kurması gerektiğini belirleyen kişilerdir (Şekil 20. Artık müşterinizin kuralları olduğuna göre, bu kuralların ne olduğunu öğrenerek ya da anlayarak gerekli dataları elde etmek, ihtiyaçları karşılamak daha önemli ve daha karmaşıktır. Bu firmalar ilişki ihtiyaçlarını karşılayan deneyimler yaratıyorlar. Bu model müşteri ihtiyaçlarını tanıma ve tatmin etme ve kalıcı ilişkiler kurma yöntemleri öneriyor. Müşterinin bakış açısı aşağıdaki gibidir (Price & Jaffe, 2015):

1. Beni tanıyorsun, beni hatırlıyorsun.
2. Bana seçenekler veriyorsun.
3. Benim için kolaylaştırıyorsun.
4. Bana değer veriyorsun.
5. Bana güveniyorsun.
6. Hayal edemeyeceğim şeylerle beni şaşırtıyorsun.
7. Daha iyi olmama ve daha fazlasını yapmama yardım ediyorsun.



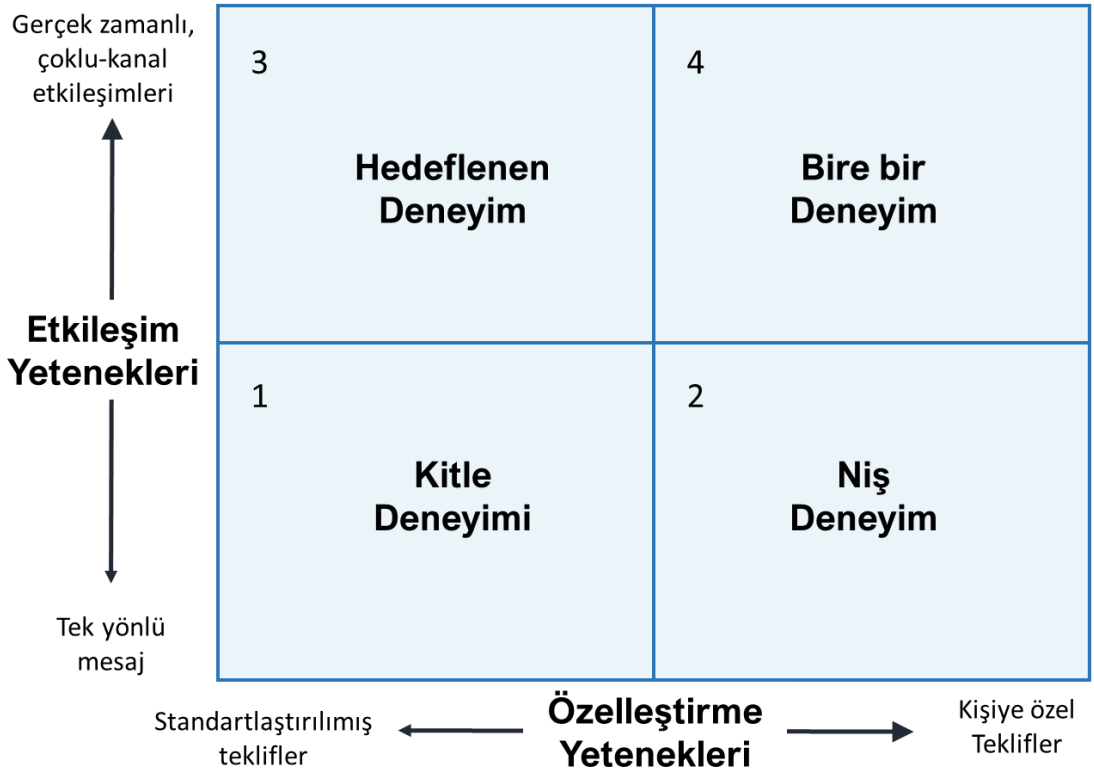
Şekil 20. Müşteri İhtiyaçları Hiyerarşisi (Price & Jaffe, 2015).

Yedi müşteri ihtiyacı eşit yaratılmamıştır. Maslow'un ünlü hiyerarşisinden farklı olarak bir piramit oluştururlar (Şekil 20). İlk üçü (Beni Tanı; Bana Seçimler Ver; Kolaylaştır) çoğu etkileşim için temeldir ve harika müşteri deneyimleri sunmak için tüm Me2B ilişkilerinin temelini oluşturur.

Sonraki iki ihtiyacı (ValueMe; TrustMe) karşılayan şirketler Me2B Lideri olma konusunda daha olgun; kendilerini gerçekten müşterilerle iki yönlü, anlamlı bir ilişki

içinde görüyorlar ve tüketicilerin kontrolü her zaman elinde tuttuğunu ve tutması gerektiğini fark ettiler. Son iki ihtiyacı karşılayan şirketler hala daha büyük olgunluk gösteriyor. Bu ihtiyaçları her zaman, sadece müşteri üzerinde sağlam ve kayda değer bir etki yaratan ve uzun vadeli ilişkilere yatırım yapma istekliliğini gösteren dikkatle seçilmiş anlarda karşılamaları gerekmemektedir (Price & Jaffe, 2015).

Aşağıda, bir şirketin (1) müşterilerle daha uygun fiyat teklifleri ile hizmet sunma ve (2) bireysel müşterilere karşı davranışlarını, kim olduklarına göre özelleştirme kapasitesine dayalı olarak dört farklı müşteri deneyimi türünü özetleyen bir "Müşteri Deneyimi Yetenekleri Matrisi" bulunmaktadır (Şekil 21).



Şekil 21. Müşteri Deneyimi Yetenekleri Matrisi (Peppers, Customer Experience. What, How and Why Now., 2016).

Şeklin sol altında, bireysel müşterilerle etkileşim kurma veya onlar için kişiselleştirme konusunda çok az yeteneği olan bir şirket, neredeyse tamamen reklam ve promosyona güvenecek ve ürün veya hizmet sunumu, tüm müşteriler için oldukça standart olacak, herkes için hemen hemen aynı olacak şekilde tasarlanmış "kitlesel" bir müşteri deneyimi vardır.

Şeklin sağ altında 2. çeyrekte sunulan "niş" müşteri deneyimi, ürününü farklı müşteri türleri için anlamlı şekillerde değiştirebilen bir şirketin sonucudur, ancak bu müşterilerle yeterince zengin etkileşim kuramaz. Bunun yerine, nişe özgü tek yönlü mesajlaşmayı kullanarak farklı nişlere pazarlama yapacaktır. Bununla birlikte, terzi usulü bireye özgü bir deneyim şekillendirmek için bireysel müşterilerle etkin bir bağ ve iletişim kurma yeteneğinden yoksundur.

Şeklin sol üstünde, 3.çeyrekte bir şirketin ters sorunu var: ürün teklifini özelleştirme veya uyarlama yeteneğine sahip değil, ancak bireysel müşterilerle zaman sınırı olmadan bağlantıda kalma kabiliyetine sahiptir. Bu durumda, onları bir tür "hedeflenen" müşteri deneyimi sunuyor olarak düşünebilirsiniz. Yani müşteri, firmanın bireysel olarak etkileşime girdiğini ve iletişim kurduğunu bilir, ancak iletişim, bireysel bir müşterinin ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak için tasarlanmadığından çok, konumlandırmayı ve iletişim kurmayı amaçlar. Sadakat programları çoğunlukla bu çeyreğe girer.

Bir şirketin gerçekten "bire bir" müşteri deneyimi sunabilmesi 4. çeyrektedir. İşletmeniz müşterilerle zaman ve mekândan bağımsız her an iletişime geçebiliyorsa ve ürün-hizmet teklifinizi bireysel müşterilere göre uyarlayabiliyorsa, müşteriye sunduğunuz deneyim onlar için daha değerli sizin için se gelir getiren bir süreç olacaktır. Bir müşteri size nasıl hizmet edilmek istediğini söylemek için sizinle etkileşime girdiğinde ve o müşterinin ürün veya hizmetini bu spesifikasyonu karşılayacak şekilde uyarladığınızda, ilişki artık ikinize de "sahip" olur (Peppers, Customer Experience. What, How and Why Now., 2016).

Son on yılda literatür takip edildiğinde, başarılı olmak için müşteri deneyimini iyileştirmenin, işin birçok bölümünü içeren ve entegre eden çok işlevli bir çaba olması gerektiği bilinir. Kapsamlı bir deneyim stratejisi, müşteri savunucularına ve sürdürülebilir gelir ve kârlara yol açan işin bireysel bölümlerini kapsar ve aşar (Lockwood, 2009). Müşteri davranışını psikolojik düzeyde anlamak, Müşteri Deneyiminizi bir sonraki düzeye taşımak için yeni bir yaklaşımdır. Müşteri Deneyiminizi bir sonraki seviyeye taşımak, müşterilerin neyi, niçin ve ne şekilde yaptıklarına dair derin bir anlayış gerektirir (Shaw & Hamilton, The Intuitive Customer. 7 Imperatives For Moving Your Customer Experience to the Next Level, 2016).

Tüm mükemmel müşteri hizmeti sunumunun ve müşteri beklentilerini aşmanın altında yatan varsayımlardan biri, otomasyon ve maliyet düşürmeye odaklanan iş dünyasında kişiselleştirmenin gücünü ve bu kişiselleştirmeyi işinizin doğru unsurlarının otomasyonuyla nasıl dengeleyeceğinizi anlamaktır. Müşteri deneyimi anlamlı, akılda kalıcı ve kişisel olmalıdır. Bugün, daha büyük kuruluşlar, bu daha "bireyselleştirilmiş" deneyimleri sağlamak için büyük miktarda veriden yararlanıyor. Her büyüklükteki tüm şirketlerin, deneyimlerin kişiselleştirilmiş, olumlu ve tutarlı olmasını sağlamanın gücünü tanıması gerekir ve bu kişisel dokunuşun etkisini zirveye taşımak son derece kritik bir hale gelir. Kuruluşların, yeni bir müşterinin zihnini etkilemek için iki önemli fırsat ve sadık bir müşteri haline gelen bir fırsat olarak, deneyimin nasıl başladığına ve deneyimin nasıl sona erdiğine dikkat etmesi gerekir (Fleming, 2017). Kuruluşların %70'inde müşteri deneyimine artan vurgu, iş geliştirme stratejilerini yönlendiriyor. Değişen müşteri ortamıyla yüzleşmeye en iyi hazır olan şirketler için bu oran %93'e çıkıyor (Driggs, 2014).

Hizmet ve perakende sektörü, müşteri deneyimi konusunda kendilerini farklılaştırıyor ve araştırmalar, müşterilerin problemsiz alış veriş deneyimleri adına istekli olduğunu gösteriyor. Müşteriler belirli bir hizmeti veya ürünü arayarak saatler harcamak istemezler, hız ve rahatlık isterler. Kişiselleştirme, müşterileri ve potansiyel müşterileri değerli ve önemli hissettirirken bu hedeflere ulaşmanın çok iyi bir yoludur (Infobip, 2020).

2.3.6 Müşteri deneyimi yolculuk haritası

Müşteri Deneyimi, müşteriler ile kurulan her türlü irtibatın detaylarını tanımlayabilmektedir. Bu irtibatlar özellikle günümüzde sosyal ağlar, web sayfaları ziyaretleri, telefon görüşmeleri, mail ya da mobil cihazlar ile yapılan temasların yanı sıra showroom ya da mağaza ziyaretleri, teslimat gibi fiziksel tüm süreçlerin hepsini kapsayabilir. Bununla sınırlı kalmayıp marka bağlılık programları ya da kartları, kampanya vb. pazarlama aktiviteleri ile sürekliliğinde sağlandığı bir zincir haline gelebilir (Deloitte, 2022).

Her yeni uygulamada olduğu gibi müşteri deneyimi uygulamalarında da firmaların yanılgıya düştükleri en önemli başlık, bu işten sorumlu olarak sadece müşteri ile irtibatta olan satış, pazarlama, müşteri ilişkileri gibi departmanların ve personellerinin bu süreçten

sorumlu olduğudur. Oysa bir firmada kapıdaki güvenlik görevlisi, aracı park eden bir vale, bir ikram görevlisi, temizlik personeli, vezne gibi görevlerde yapanlar da bu konuda çok önemli görevlere ve yetkinliklere sahip olmalılar. Bunun yanında başka bir konu yukarıda bahsettiğimiz görevlerin özellikle dış kaynak kullanımı ile alınması durumunda bu çalışanların tamamen konunun dışında tutulmalarıdır. Çünkü müşteri bazen kimin ne görev yaptığını dikkate almadan temasta olduğu her çalışanın firmayı temsil ettiğini kabul eder.

Müşteri yolculuğu, zaman içinde temas noktalarındaki deneyimlerin bir toplamıdır. Bir müşterinin bir markayla olan tüm etkileşimlerine "temas noktaları" denir (Stickdorn, Hormess, Lawrence, & Schneider, 2018). Yolculuk türleri yolculuk süresine göre değişiklik göstermektedir. Yolculuklar zamanla değişen bir ilişki hakkında olabileceği gibi daha kısa süreli bir işlem veya olay hakkında da olabilir. Kişisel yolculukların her biri, yaşam süresi boyunca her türden yolculuğu kapsar, ancak bu, bir organizasyonun pratik olarak ilgilenemeyeceği kadar büyük bir yolculuktur (Olson G. J., 2013).

Bir işletmede müşteri deneyimin yerleştirilmesinde tüm süreçleri dahil ederek oluşturulan müşteri deneyimi yolculuk haritalarıdır. Yeni başlayan firmalar için yeni bir kavram olmakla birlikte tüm birimlerden çalışanların çalışmaları ile ortaya serilmesi gereken önemli bir yol gösterici harita niteliği taşır. Tutarlı, sorunsuz müşteri yolculukları oluşturmak için her etkileşimin dikkate alınması, planlanması ve tasarlanması gerekir. Dikkate alınamayacak kadar küçük bir ayrıntı yoktur. Müşteri deneyimini yönetirken parçalara ayrılmalı, böylece her bir etkileşim değerlendirilebilir ve geliştirilebilir (Watkinson, 2013).

Bu aşamanın önemi vurgulamak adına müşteri deneyimi yolculuk haritaları, öncelikli olarak müşteri ile her türlü etkileşimi içermelidir. Burada sadece fiziksel temaslar ve etkileşim değil aynı zamanda duygular da ön plana çıkmalıdır. Bu haritanın detayında müşterinin marka ile ilk irtibatından itibaren hangi yollardan geçtiği, neler yaşadığı ya da yaşayabileceği, satın alma kararını vermede nelerin etkili olacağı, kritik ve hassas noktaların nereleri olduğu çok boyutlu olarak resmedilmektedir (Kalbach, 2020). Ürünleri ve temas noktalarını ayrıştırılmış ve modüler hale getirmek, müşterilerin istedikleri müşteri deneyimi bileşenini seçip seçmelerine olanak tanır. Esasen,

deneyimlerin birlikte yaratılmasıdır ve bu da müşteri tarafında sahiplenme duygusunu artıracaktır (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 5.0. Technolgy for Humanity, 2021). Müşteri deneyimi, bütünleşik süreçleri kapsar ve bu müşterilerin şirket veya marka ile (yani web ve reklam yoluyla, itibar, paketleme, konum, teslimat hızı, hizmet alım kolaylığı gibi kritik adımlar dikkate alınarak) iletişim kurduğu tüm zamanları içerir (Juric, 2019).

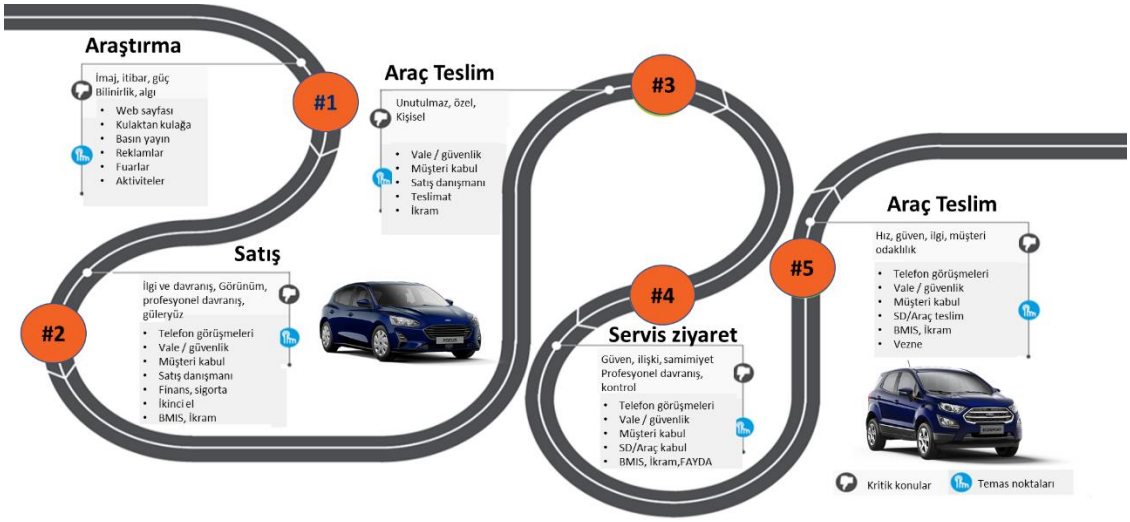
Müşteri deneyimi geliştirmede, müşteri deneyimi yolculuk haritası oluşturulması kritik öneme sahip. Bu harita oluşturulduktan sonra kritik temas noktaları belirlenmelidir. Ardından;

- Müşteri deneyim yolculuğu aşama ve temas noktalarının tanımlanması,
- Müşteri yolculuğu aşamalarının her adımında kritik temas noktaların belirlenmesi,
- Kritik temas noktalarında iyileştirme aksiyonlarının alınması,

adımlarının gerçekleştirilmesi gerekir. Müşteri yolculuklarının bambaşka rotalara evrildiği, müşteri öncelik ve yetkinliklerinin hızla değiştiği bir dönemin yaşanmaktadır. Müşteri yolculuklarını her zaman doğrusal olarak değil, aynı zamanda mekân, zaman, süreç boyutlarında planlanması gereklidir. Sağlıklı bir omnichannel uygulaması da böyle bir müşteri yolculuğu haritasının üzerine kurulur. Dönem dönem dinamikler değiştikçe bu yolculuk farklı rotalara kaydığında hazırlıklı olmamız için bu çok önemlidir. Bunu yaparken öngörü ve tahminlerden çok verilere dayanılması unutulmamalıdır. Bunun yanında müşteri deneyimi yolculuk haritalarında, "Gerçeklik anları" ve "acı noktaları" tanımlanmalıdır. Bir kullanıcı, müşteri veya kuruluş için belirleyici olan adımlara genellikle "gerçek anları" (MoT) denir. Bunlar, bir müşterinin firma, hizmet, fiziksel veya dijital ürünle ilgili izleniminin değiştiği adımlardır. Örneğin, bir müşteri yeni bir ürünü ilk duyduğunda (beklentileri artırma) veya bir ürünü gerçek hayatta ilk kez gördüğünde (beklenti oluşturma) veya bir müşteri bir hizmeti ilk defa deneyimlediğinde (beklentileri gerçek kalite ve müşteri deneyimi) (Stickdorn, Hormess, Lawrence, & Schneider, 2018). Bunlar zıt kavramlar olmakla birlikte fırsatlar da sunar. Bu, her iki taraf içinde kazan – kazan imkânı sunduğundan, faaliyete nasıl öncelik verileceğine karar vermenin basit bir yolunu sağlar (Pennington, 2016). Müşterinin şirketle her temas kurduğunda bunlar tanımlanmalıdır. Bunların her biri bir gerçeklik anıdır, şirketin ömür boyu müttefik ya da

düşman edinme şansıdır. Bunlar yeterince tanımlanmazsa, altta yatan süreçlerin gerçek değeri asla bilinemeyebilir (Jacka & Keller, 2009).

Gerçeklik anı bir hizmet kullanıcısının hizmetin fiili sunumuyla (bir kişi, bir prosedür veya bunların birleşimi olabilir) temasa geçtiğinde hizmetin kalitesi ve arkasındaki organizasyon hakkında oluşan izlenimler ve olaylar dizisidir. Gerçeklik anlarının müşteriler tarafından iyi bir şekilde deneyimlenmesine her şeyden önce çalışanların şirket ile iyi bir deneyim içinde olması ile ulaşılabilecektir. Gerçeklik anlarının daha etkin bir biçimde yönetilmesi açısından personelin eğitimi ve yetkilendirilmesi ile üst yönetimin müşteri tatminsizliği ve şikâyet yönetimine katılması önemlidir. Ayrıca deneyim henüz daha biz müşteri ile temas etmeden başlar, sonra müşteri deneyim yaşar, son olarak ta son deneyimden bahsedilebilir. Bu safhaları deneyim öncesi-deneyim-deneyim sonrası olarak sınıflandırılabilir (Shaw, The DNA of Customer Experience. How Emotions Drive Value, 2007). Müşteri deneyimi yolculuk haritasının otomotiv sektörüne uyarlanmış hali Şekil 22'de verilmiştir.



Şekil 22. Müşteri Deneyimi Yolculuk Haritası Örneği

Ürünler (Kullanılabilirlik), süreçler ve hizmetler (Kullanıcı Deneyimi) ile ilgili tüm temas noktaları, müşteri memnuniyetini yükseltmek için son derece hassas bir şekilde tasarlanması gereken müşteri deneyimi alanlarıdır. Önemli temas noktaları ("gerçeğin anları" olarak da bilinir) deneyimleri tetiklemelidir. Bu nedenle müşteri deneyimi olarak da adlandırılır (Robier, 2016). Müşteri deneyimi, bir şirket ile müşteri arasındaki tüm temas noktalarını yönetip birleştirerek bir sonraki adımı atar (Robier, 2016). Temas

noktası, bir müşterinin bir kuruluş veya marka ile etkileşime girdiği yerdir. Kuruluşun müşteriye çeşitli yollarla temas ettiği ve tam tersi düşünülmelidir. Deneyim, insanlar, nesneler, hizmetler ve mekânlar arasındaki bağlamsal bir etkileşimdir. Etkileşim, bir alan, bir nesne, bir kişi veya bir hizmet olabilecek bir temas noktasında gerçekleşir. Temas noktaları, Tablo 3'te gösterildiği gibi fiziksel, insani veya dijital, somut veya soyut olabilir (Olson G. J., 2013).

Tablo 3. Temas Noktası Örnekleri (Olson G. J., 2013).

Temas Noktaları, duyular aracılığıyla etkileşime girer			
Alanlar	**Nesneler**	**Hizmetler**	**İnsanlar**
-Park yeri	-İşaretler, ekranlar	-Konum bazlı	-Resepsiyon/karşılayan
-WC	-Fatura, makbuz	-Bulut hizmetleri	-Hizmet personeli
-Tesisler	-e-posta, e-form	-E-ticaret	-Topluluk forumu
-Bina	-e-bülten	-Mobil uygulama	-Mesajlaşma/chat
-Banko	-Radyo/TV reklamları	-Canlı yayın	-Telefon sistemi
-Web sayfası	-Ses, koku	-Teslimat	-Gösterim
-Servis aracı	-doğrudan posta		-Server/driver
-Lobi	-Mobilya		-Sosyal medya
-Etkinlik	-Paketleme		-Satış personeli
-Mağaza	-Online reklamlar		-Çağrı merkezi
-Kapı	-Broşür		
	-Ürün		
	-Basılı reklamlar		
Fiziksel ya da sanal	***Fiziksel ya da dijital***	***Maddi olmayan***	***Yüz yüze ya da sanal***

Ford Motor Company'nin başkanı ve CEO'su William Clay Ford Jr., otomotiv endüstrisindeki trendi şöyle anlatıyor: "*Çok kısa bir süre öncesine giderseniz, müşteriyle ilgili tüm fikrimiz, bir arabayı bir bayiye toptan satmamız, ardından bayinin arabayı müşteriye satmasıydı ve müşteriden hiç haber almamayı umuyorduk— çünkü eğer yaparsak, bu yanlış giden bazı işlerin varlığını gösterir."* Bugün, tüm sahiplik deneyimi boyunca müşteriyle bir diyalog kurulmak isteniyor. Yolun her adımında müşterilerle konuşmak ve onlara dokunmak gerekiyor. Otomotiv sektöründe yer alan bir tüketici ürünleri ve hizmetleri şirketi olmak gerçekten son derece önemlidir. İnternet tüm bunların anahtarıdır (Garten, 2001).

Deneyim yaşama konusunda firmaların müşteriyi anlamak ve kendi sunduğu hizmetleri değerlendirmek adına yapabileceği en etkili uygulamalardan biri süreçlere dışarıdan bakabilmektedir. Genel araştırmalar sonucu firmalar kendilerini ve uygulamalarını %80'lere varan oranda olduğunu belirtmekle birlikte, müşteri algısında bu oranın %8'lere düştüğü tespit edilmiştir (Price & Jaffe, 2015). Müşteri Temas Noktalarında çalışanlarla müşterilerin algılarını karşılaştırılması gerekir. Yani çalışan kendisi nasıl düşünüyor. Müşteri nasıl algılıyor? Bunun için Tablo 4'ten istifade edilebilir.

Tablo 4. Çalışan Algısı İle Müşteri Algısı Arasındaki Farkların Belirlenmesi.

		çalışan	müşteri	fark
YETKİNLİK	Gerekli hallerde inisiyatif kullanabilirim			
İSTEKLİLİK	Müşterilerimiz için daha fazlasını yapmaya odaklıyımdır			
BİLGİ DONANIM	İyi hizmet verebilmek için gerekli bilgi ve donanıma sahibim			
BİLGİ FARKINDALIK	Müşterilerimizin ihtiyaç ve isteklerinin tam olarak farkındayım			
İLGİ	Müşterileriniz için elimden gelen en üst ilgiyi gösterdiğimi düşünüyorum			
HIZ	Oldukça hızlı ve pratik olduğumu düşünüyorum			

Bir müşteri bir temas noktasında harika bir deneyime sahipken diğerinde kötü bir deneyime sahipse (veya sadece tutarsız bir deneyime sahipse), net sonuç müşterinin toplamda olumsuz bir deneyim yaşamış olduğudur. Araştırmalar, bir hizmetle ilgili memnuniyetin neredeyse tamamen hizmetle ilgili yaşanılan en süper veya en feci deneyime ("en yüksek" deneyimler) ve hizmetle ilgili yaşanılan en son (peak and end) deneyime dayandığını göstermiştir (Goodman, 2009).

İnsan merkezli bir araç olarak yolculuk haritaları, yalnızca bir müşterinin bir şirketle etkileşime girdiği adımları içermekle kalmaz, aynı zamanda bir deneyimin tüm önemli adımlarını ortaya çıkarır. Yolculuk haritaları, müşteri deneyimlerindeki boşlukları bulmamıza ve olası çözümlerin keşfedilmesine yardımcı olur. Mevcut deneyimleri ve gelecekteki olası deneyimleri görselleştirmek için kullanılabilirler. Bir filmin bir sahneler dizisi olarak yapılandırılması gibi, bir yolculuk haritası da bir dizi adım (genellikle olaylar, anlar, deneyimler, etkileşimler, etkinlikler vb. olarak da anılır) olarak yapılandırılır (Stickdorn, Hormess, Lawrence, & Schneider, 2018).

Yolculuk haritaları, müşterileri ve deneyimlerini anlamada kullanılan en esnek araçtır. Haritalar üç şekilde kullanılmaktadır:

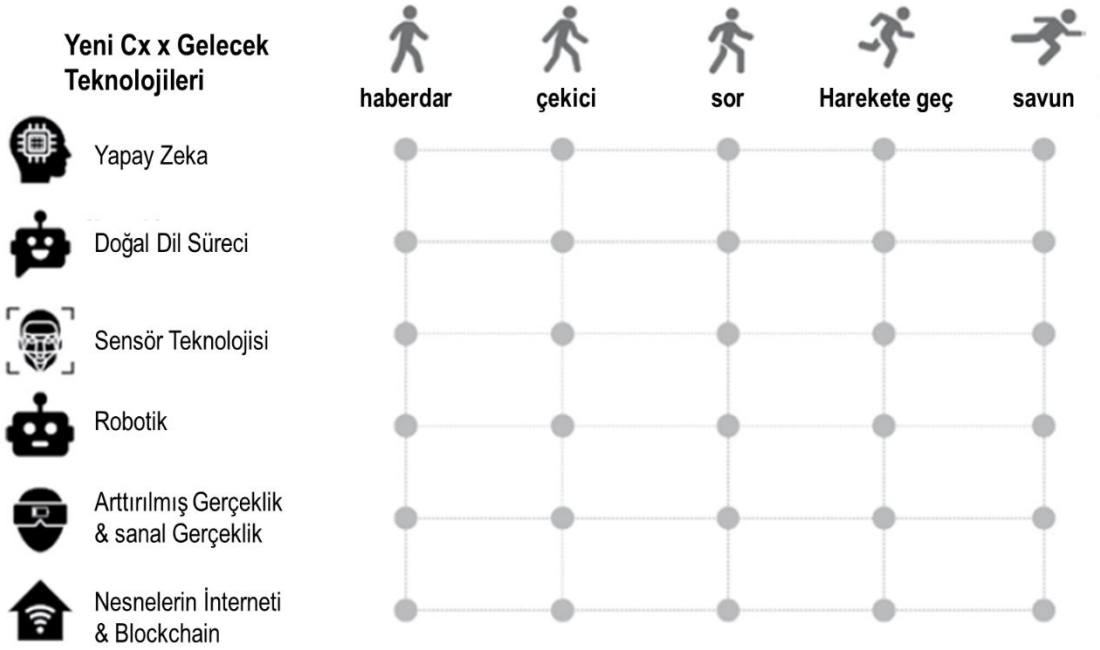
1. Görüşme sırasında kullanıcı hikâyelerini görsel ve şeffaf bir şekilde toplamak.
2. Mevcut hizmetlerin nasıl çalıştığını anlamak ve sorunlu noktaları ve iyileştirme fırsatlarını ortaya çıkarmak.
3. Gelecekteki hizmetleri tasavvur etmek (Stickdorn, Hormess, Lawrence, & Schneider, 2018).

Rekabet, şirketleri daha çok hayatta kalma, ciro artışı, büyüme gibi beklentilere soktukça, şirketler bunları sağlamak adına yeni yöntem arayışlarına girmektedirler. Özellikle müşteri odaklı bir anlayış yerleştirip müşteri ile yaşanan süreçlerde problemli alanları tespit edip iyileştirme çabalarının arttığı gözlenmektedir. Burada müşteri ile uzun döneme yayılan ilişkiler kurmak adına, müşteri iyi dinlenmeli hatta ifade etmedikleri bile tahmin edilmelidir. Çünkü, rekabet denildiğinde önce akla ilk gelen farklılaşmanın temel adımlarından biri bu olacaktır. Bunun için doğru yöntem müşteri deneyimini ve yönetimini firmada hayata geçirerek müşteriye vaad edilenlerin hayata geçirilmesi gerekir (Deloitte, 2022).

2.3.7 Müşteri deneyimi ve dijitalleşme

Müşteri deneyimi hedeflerine ulaşma niyetinde olan her kuruluş için dijital kanalları da etkili hatta verimli değerlendirmek önem arz etmektedir. Bu nedenle, çapraz kanal, müşteri deneyimi için her zaman çoklu kanalı geride bırakır. Dolayısıyla, müşterileri genel kanallardan özel kanallara geçmeye teşvik etmek gerekir (Blunt & Wilson, West Sussex). Amaç, müşteri için öyle bir deneyim sunulmalıdır ki, insanlar satın almaktan kendilerini alamasınlar. Bazen bu dijital deneyimler, site veya sayfa üzerinde veya bunlarla etkileşim biçimini alacaktır (King, 2008). Markalar, çok kanallı dünyada birleşik bir müşteri deneyimi sunma zorluğunun yanı sıra, müşterilerle zaman bağımsız canlı ve gerçekçi etkileşimler oluşturmak için benzersiz fırsatlara sahiptir. Tüketiciler, markalarından bir talebe, şikâyete veya incelemeye yıldırım hızında yanıt bekler (Frawley, 2014). Müşterilere ulaşmak için çoklu kanal kullanımı bir maliyet yaratsa da getirileri daha fazla olmaktadır (Wilson, Street, & Bruce, 2008).

Teknoloji hakkındaki derinlemesine tartışmalara rağmen, insanlığın Pazarlama 5.0'ın ana odak noktası olarak kalması gerektiğini belirtmek önemlidir. Bir sonraki teknoloji, pazarlamacıların müşteri yolculuğu boyunca değer yaratmalarına, iletişim kurmalarına, sunmalarına ve geliştirmelerine yardımcı olmak için uygulanır. Amaç, sorunsuz ve zorlayıcı yeni bir müşteri deneyimi (CX) yaratmaktır (Şekil 23). Bunu başarmak için şirketler, insan ve bilgisayar zekası arasında dengeli bir simbiyozdan yararlanmalıdır (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 5.0. Technolgy for Humanity, 2021).



Şekil 23. Yeni Müşteri Deneyiminde Bir Sonraki Teknoloji (CX) (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 5.0. Technolgy for Humanity, 2021).

Günümüzün yeni tüketicileri bilgili, yeni deneyimler arayan ve yüksek rekabetin olduğu bir ortamda yolculuk satın alan kişilerdir. Sonuç olarak, hizmet firmaları üründen daha fazlasını sunmalıdır. Deneyimler, bu şirketlerin kendilerini farklılaştırmasına ve müşterileriyle benzersiz ve sağlam ilişkiler kurulmasına yardımcı olmanın tek yoludur. İlk odak müşteri deneyimini iyileştirmek, ikincisi ise dijitali müşteri etkileşiminin merkezine koymaktır (Batat, Experiential Marketing. Case Studies in Customer Experience, 2021).

Müşteri deneyimi bugün iş dünyasının en sıcak konusudur ve öyle olmalıdır. Araştırmalar, olumlu ve olumsuz müşteri deneyimlerinin kârlılık üzerinde direk bir etkiye

sahip olduğunu açıkça göstermektedir. Bir müşterinin deneyimini harika yapan bulmacanın parçaları gibi birleştirmek zor olabilir ve bu bağlamda sosyal teknolojiler var olan ya da muhtemel tehditleri ve dolayısıyla fırsatları temsil eder: Aynı anda müşterileri yalnızca birkaç tıklamayla deneyimlerini paylaşmaları ve alternatifler bulmaları için güçlendirir (Evans & Cothrel, 2014).

Otomobil satın alma bile artık çok kanallı bir deneyimdir, satın alma kararının çoğu, müşteri kanalı değiştirip fiziksel galeriye gitmeden önce araştırılıp çevrimiçi olarak verilir. Bu noktada müşteri bilgi sahibi olur ve satış elemanının en az kendilerinden daha fazla bilgiye sahip olmasını bekler - çoğu zaman satış danışmanı bu konuda başarısız olur, güç müşteriye geçer ve markaya duyulan saygı etkilenir (Pennington, 2016).

Covid 19 pandemisi sonrası çağda, dijital müşteri deneyimi oluşturmayı başaran işletmeler gelişeceklerdir. Dijitalleşme, temel müşteri etkileşiminde durmamalıdır. Bunun yerine, pazarlamadan satışa, dağıtıma, ürün teslimatına ve hizmete kadar müşteri temas noktalarını tümüyle kapsamalıdır. Ve tüm bu dijital temas noktaları, senkronize bir müşteri deneyimine göre düzenlenmelidir. Ancak en önemlisi, değer yaratma yollarını veya başka bir deyişle müşteri deneyiminden nasıl gelir elde edeceklerini yeniden düşünmeleri gerekiyor. Dijital işletmeler tamamen farklı ekonomi kümelerine sahiptir. Şirketler, hizmet olarak her şey aboneliği, elektronik pazaryeri veya isteğe bağlı modeller gibi yeni ortaya çıkan iş modellerini göz önünde bulundurmalıdır (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 5.0. Technolgy for Humanity, 2021).

İlgi çekici müşteri deneyimleri yaratmak, veri bilimcileri, ürün yöneticileri, dijital teknoloji uzmanları, kullanıcı arabirimi tasarımcıları, dijital pazarlamacılar ve dizayn odaklı düşünme, müşteri deneyim yolculuğu temas noktası haritalama ve çevik uygulamalarda uzmanlar gerektiren çok disiplinli bir girişimdir. IDC'nin Yöneticilerin Geleceğin Kurumsal Görüşü anketinde, yanıt verenlerin %77'si teknolojinin müşteri deneyimini geliştirmek için son derece kritik bir öneme sahip olduğunu belirtiyor (Inspark, 2020).

2.3.8 Çalışan deneyimi

Müşteri deneyimi kurulumunun en önemli aşamalarından biri de şüphesiz çalışan memnuniyeti ve deneyimidir. Çalışanları mutlu etmek için ödül ve takdir sunulması, iyi bir ortam sağlanması gerekir. Personelin söylediklerine kulak vermenin ne kadar faydalı olduğu genelde pek anlaşılmaz. Birçok insan kaynakları kurumu, işletmeleri inceleyerek çalışanların katılımına ilişkin ölçüm ve eylemlere dayalı yeni teklifler sunuyor. Bunların yanı sıra liderlik ile yöneticilik becerileri ve katılım ile müşteri memnuniyeti arasındaki bağlantıları ve yeni işe alınan elemanların işe başlama deneyimi gibi konulara da odaklanılıyor. Gelirleri en hızlı ve düşük maliyetli şekilde yükseltmenin yolu, çoğu zaman çalışanları güçlendirerek katılımlarını artırmaktan geçer. Çalışanlara gerekli bilgi ve araçları sağlanırsa onlar da müşterilerle etkileşimlerini iyileştirebilirler. Bu şekilde yaşanılan etkileşimlere "bağ kurulan anlar" deniyor ve bu anların olumlu perakende deneyimlerinin temel taşı olduğunu düşünülmektedir (Genesys, 2022). Günümüzde müşteri deneyimi daha geniş bir şekilde tanımlanıyor ve tutarlılık sağlamak son derece kompleks bir hal almıştır. Dolayısıyla, bir kuruluştaki tüm çalışanlar, müşterilerin beklentilerini ve müşteri deneyimini sunmadaki rollerini anlamalıdır (Goodman, 2009). Müşteri deneyimi, insan etkileşimi ile ilgilidir. Çalışanların en iyi deneyimi sunması isteniyorsa, onlara bunu hayata geçirmeleri için iyi bir neden verilmelidir. En iyi neden, çalışanlara en iyi çalışan deneyimleri yaşatmaktır (Arussy, 2002).

Müşteri mutluluğu ve deneyimi alanında en önemli firmalardan biri olan Zappos'un CEO Tony Hsieh çalışan memnuniyeti ve deneyimini çok önem verdiklerini ifade ediyor. Markanın bugünlere gelmesinin ardındaki en büyük kilit unsurlardan biri çalışanların önemsenmesi ve bunun yanında müşterilere 24 saat kesintisiz hizmet verilmesidir. Özellikle ürün ve hizmeti bir arada sunan işletmeler için ürünün, markanın çok üst düzey ya da kaliteli olması sadece işin bir kısmını ifade eder. Toplam memnuniyet için süreçlerin ve sunulan hizmetlerin deneyim seviyesinde profesyonel olması tamamlayıcı diğer bir unsurdur. Dolayısıyla bunun yolu da çalışanların mutluluğundan geçmektedir (Hsieh, 2022).

Çalışanlar şirket içerisinde tutarlı ve öngörülebilir olumlu etkileşimler yaşadıkça, iyi müşteri deneyimleri sunmaya başlarlar. Ayrıca müşterilerle çok sayıda güçlü, olumlu

etkileşim sağlayan süreçleri uygulamaya ve iyileştirmeye gönüllü olurlar. Önemli bir iş tatmininin tadını çıkarırlar ve "*Çalışmak istediğim yer burası!*" diye düşünürler (Hyken, The amazement revolution : seven customer service strategies to create an amazing customer (and employee) experience, 2011). Çalışanların üretimin bir 'değişkeni' olarak düşünüldüğü, etkileşimlerinde iyi müşteri deneyimleri için doğru koşulları yaratabilecek heterojen aktörler olarak görülürler (Sundbo & Damer, Creating Experiences in the Experience Economy, 2005).

Müşteri deneyimi söz konusu olduğunda, şirketlerin fazladan yol kat etmiş bir çalışan hakkında bir hikâye yaydıklarını sık sık görülür ve herkesin, birinin bir müşteriye yardım etmek için nasıl olağanüstü bir şey yaptığına dair anekdotları vardır. Bu unutulmaz deneyimleri iş kültürünü olumlu bir şekilde gösterebilir. Çalışanların müşteriye yardım etmek için ne gerekiyorsa yapması ve inisiyatif kullanması ortamı sağlanmalıdır. Ancak, bir şirketin bu olağan üstü hizmet anlarını her gün sunması pratik ve ticari açıdan pek mantıklı ya da mümkün olmaz; dolayısıyla belli zaman sonra artık olağan üstü hizmet anları, standart olacak ve günlük beklentilerde çıtayı yükselteceklerdir (Pennington, 2016). Bunun için Kano Modelini ve Deneyimsel Değer Önerisi kavramlarını hatırlamakta fayda var. Sunulan sıra dışı, fark yaratan ve unutulmaz hizmet ve deneyimler bir süre sonra hem rakipler tarafından da taklit edilmeye başlanır hem de sürekli müşteriler için sıradan hale gelir. Bu yüzden yeni olağan üstü hizmet anları tasarlamak için hizmet inovasyonu çalışmalarının firmada sürekli ve bir kültür haline getirmek gerekir.

Yukarıda bahsi geçen yolculuk haritaları çoğunlukla müşteri deneyimlerini görselleştirmek için kullanılsa da çalışanlar gibi diğer paydaşların deneyimlerini görselleştirmek için de kullanılabilir. İyi motive edilmiş personel, iyi müşteri deneyimleri sunmada kilit bir faktördür, bu nedenle çalışan deneyimini düşünmek çok değerli bir egzersiz olabilir. Bir çalışan yolculuk haritası, günlük rutinleri veya aylık satış döngüsünü kapsayabilir ve çalışan deneyiminin nasıl geliştirilebileceğini anlamaya çalışabilir (Stickdorn, Hormess, Lawrence, & Schneider, 2018).

Diğer yolculuk haritaları aslında bir müşterinin deneyimini bir çalışanın deneyimiyle birleştirir. Burada, müşteri ve çalışan arasındaki etkileşimler ve arka planda gerçekleşen

çalışan eylemleri (örneğin, müşteri beklerken) görünür hale gelir. Öte yandan, bu birleşik yolculuk haritaları, müşterilerin, çalışanların erişemeyeceği faaliyetler sırasında yaşadıkları problemlerin tespitine de katkı sağlayabilir (örneğin, arabaları tamir edilirken bir saat beklemek zorunda kalan müşteriler ne yapar?) diye sorarlar (Stickdorn, Hormess, Lawrence, & Schneider, 2018).

Hizmet ve deneyim sunmada en önemli noktalardan biri yöneticilerin çalışanları bilgilendirmesidir. İç iletişim ve bilgilendirme işlerin daha problemsiz yürümesine yardım ederken, aynı zamanda çalışanları kendilerine önem verildiğini hissettirilerek motive olmaları sağlar. Chief Customer CEO'su Ingrid Lindberg bu konuyu şöyle dile getiriyor; "*Özellikle yaygın sosyal stres zamanlarında, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, işverenleri tarafından bilgilendirilmeleri ve desteklenmeleri gerekir. Bu ortam, çalışanları korur ve karşılığında sağlamaları muhtemel müşteri deneyimini artırır*" (Oracle, 2021) (s21).

Müşteri memnuniyetinin artırılması ve hizmet seviyesi vaat beklentilerinin karşılanması, servis çalışanlarının öncelikleri arasında. Bu öncelikler birbirinden bağımsız değil; artan servis verimliliği karlılıkla beraber müşteri deneyiminin iyileşmesine de katkı sağlıyor. Müşteriler ile daha hızlı ve verimli bir etkileşim, daha yüksek tatmin seviyelerini de beraberinde getiriyor. Bir servis yeterli sayıda personele sahip olabilir, ancak doğru yöntemler tarafından desteklenmiyorsa ya da doğru müşteri deneyimini sunmuyorsa, verimsizliklere yenik düşüyor ve memnuniyetsiz müşteriler yaratıyor (Eser, 2017).

2.3.9 Otomotiv sektöründe müşteri deneyimi

Müşteri deneyiminin önemli bir özelliği ise, markayı ve hizmetlerini rakiplerinden bir adım öne geçirecek, taklit edilemeyen ayırt edici hizmetlerdir. Markalar müşterilerinin farklılık gösteren ihtiyaçlarını doğru tespit ederek, kaynaklarını şirket için en iyi sonuçları doğuracak hizmetlere odaklanması ve bireysel müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak iş süreçleri, hizmetler ve daha genelde stratejiler geliştirmelidir. Lexus CEO'su Stuart McCullough, "*Bir otomobil üreticisi, pazarın daha önce sahip olmadığı bir segmentte klimayı standart olarak sunuyorsa, 12 ay içinde herkesin klimayı taklit edeceğini ve sunacağını garanti edebilirsiniz. Bir kültürü veya müşteri deneyimini kopyalamak neredeyse imkânsızdır*" soyut bir kavram olan hizmetler ve deneyimin çok kolay

kopyalanamayacağını ifade ediyor (Shaw & Ivens, Building Great Customer Experiences, 2002). (s.21).Bunlar, taklit edilmesi neredeyse imkânsız olan farklılaşma noktalarıdır.

Müşteri önceliği, en aktif destekçilerinin Amerika Birleşik Devletleri veya Avrupa'da değil, Japonya'da olduğu 20. yüzyılın ikinci yarısında köpürüyordu. 20. yüzyılın sonlarında, Toyota yalın üretim sisteminin arkasındaki deha Bay Taiichi Ohno şunları söyledi: *'Tek yaptığımız, müşterinin bize bir sipariş verdiği andan parayı aldığımız ana kadarki zaman çizelgesine bakmaktır. Ve bir değer ifade etmeyen atıkları ortadan kaldırarak bu zaman çizelgesini kısaltıyoruz*.' (Barnes, Blake, & Pinder, 2009) (s.28). Bu birkaç kelimeye büyük miktarda bilgelik sığdırılır. Toyota'nın müşteri odaklı olmasını ve 2007'de dünyanın 1 numaralı otomotiv üreticisi olmasını sağlayan şey budur.

Tüketiciler, ürünleri, hizmetleri ve markaları şu duyusal girdiler aracılığıyla deneyimliyor:

- Görme
- Ses
- Koku
- Dokunmak
- Damak zevki

Dünyanın en iyi şirketleri, müşterilerinin her temas noktasındaki duyusal girdilerin her birinde harika deneyimler yaşamasını sağlar (Webb, 2017). Müşteri deneyimini geliştirmek için inovasyon ve teknolojiden tam anlamıyla yararlanmak, beş duyunun tümü için tasarlamak anlamına gelir. İnsanlar çevrelerini anlar ve görme, ses, koku, dokunma ve tat yoluyla izlenimler edinirler. Her duyu, misafirler için oluşturulan şovu desteklemek ve iyileştirmek adına imkânlar veriyor (Kinni, 2011). Fiziksel alanlardaki her şey ya bir müşteri deneyimi oluşturucu ya da bir kötüleyicidir. Mağazalar düşünülürse: En temelde dört duvar ve bir tavandır. Bazılarını bu kadar çekici yapan ve onları tekrar tekrar deneyimlemek isteyip, bazılarını sadece baskı altında ziyaret edilmesini sağlayan nedir? Aydınlatmanın, dokuların, renklerin, ürünlerin, kokunun, temizliğin, sesin, konforun ve çalışanların yaydığı enerjinin yarattığı ambiyans etkisi elbette ortamdır (Brennan, 2019). Örneğin bazı otomobil markaları showroom, servis,

müşteri kabul, bekleme salonu gibi yerlerde koku makinaları ile kendi özel kokularını kullanarak müşterinin koklama duyusunu harekete geçirerek deneyim oluşturmayı amaçlamaktadır.

Ford, 5 Duyu projesi ile Ford showroomlarında müşterilere Ford"a özel bir satın alma deneyimi sunmayı da hedeflediklerini söyledi. Bu amaçla bayilerde showroom ve servis noktalarında müşterilerin tat alma, görme ve hatta koklama duyularına hitap edecek uygulamalar hayata geçirilmiştir. Bu amaçla öncelikle görme duyusu için fiziksel yapının görünümü, araçlar ve sergilenmesi, bekleme salonu belirtilebilir. Tat alma duyusu için genişletilmiş, sürekli ve hijyenik bir şekilde özel bir şekilde sunulan ikramlar yapılmaktadır. Bunun yanında işitsel duyular için Ford merkezi radyo yayını kullanılmaktadır. Bu projede en sıra dışı olan ise koklama duyusu için Ford markasına özel üretilen kokuların makineler ile müşteri alanlarında yayılmasıdır. Bu sayede akılda kalıcı ve hatırlanabilir deneyimler yaşatılması hedeflenmektedir. Amaç günü sonunda müşteri deneyimini, memnuniyetini üst düzeye çıkararak tekrar ziyaret/satın alma ve tavsiye etme konularında ilerleme kaydetmektir (Carmedya.com, 2016).

Otomotiv endüstrisi, geniş bir işlevsel faydanın tesis edildiğini göstermek için kullanılabilir. Yaygın bir uygulama, şirketin reklamlarının acımasız koşullar altında zor görevleri yerine getiren araçlarını tutarlı bir şekilde tasvir etmesi ve izleyicilerin bu markayı zihinsel olarak güvenilirlikle ilişkilendirmesine ve böylece bir marka güvenilirliği imajı oluşturmasına neden olmasıdır (Wilburn, 2007).

Bununla birlikte artık her sektörde olduğu gibi müşteri memnuniyeti tek başına yeterli olmamaktadır. Otomobil markaları ve özellikle bayiler deneyim odaklı, yenilikçi hizmetler gerçekleştirerek müşteriler için beklenir üzerinde unutulmaz hizmet sunmalıdırlar. Özellikle satış sonrası hizmetlerde de bu uygulamaları devam ettiren markaların müşterileri tekrar aynı marka otomobil alacak ve başkalarına tavsiye edecektir. Müşteri deneyimini iyi uygulayan otomobil markalarının yıllık gelirlerini ortalama %20 arttırdıkları görülmüştür (Shivaraman, 2014).

Herkes, otomotiv şirketlerinin araçlarını tasarlamak için inanılmaz miktarda para harcadıklarını bilinir. Almanya Ticaret ve Yatırım raporuna göre, Almanya 2014'te yalnızca otomotiv araştırma ve geliştirme (AR&GE) için 17,6 milyar Euro harcadı.

Yalnızca Almanya'da otomotiv AR&GE bölümünde 93.000 (tam zamanlı eşdeğer) araştırmacı çalışıyor. Mesele şu ki, yatırım fiziki aracın tasarımı, imalatı ve üretimine yapılıyor. Şüphesiz bu araçlarda çok fazla sevgi, ilgi ve duygu var, ancak bunu son müşterinin deneyimine dönüştürmek için aynı düzeyde yatırım yapılmadı. Deneyimin ürün kadar harika olduğundan ve duygu içerdiğinden emin olunması gerekir. İnsanlar, onlara ne yapıldığını, neler söylendiğini unutabilirler, ancak neler hissettirildiğini asla unutmazlar. Bu söz müşteri deneyiminin özünü ifade eden bir ilke olarak sürekli zihinlerde kalmalıdır (Pennington, 2016).

Deneyimin oluşturulmasında şirketlerin ve müşterilerin rolünü en iyi şekilde vurgulayan ayrıntılı hizmet alanlarına odaklanan markalardan biri Mercedes-Benz'tir. Stuttgart'taki Mercedes-Benz Müzesi self-servis kategorisine ait bir örnektir, çünkü müşteriler serginin keyfini çıkarmakta ve servis personeli ile çok az etkileşimle mekânlarında hareket etmekte özgürdür. Bu vaka, bir müze gibi zaten hedonik bir hizmetin bile, sadece bir "yer" olan (zaten büyüleyici bir yer olsa da) gerçek bir "uzaya" dönüştürerek nasıl daha büyük bir deneyimsel çağrışım kazanabileceğini vurgulamaktadır. Temel ürün (arabalar) olmasına rağmen, müşterinin sergiyi gezerken yaşadığı deneyim marka hakkında bir "hikâye" üzerinedir (Caru, Colm, & Cova, 2016).

Otomobil sektöründe deneyim sunma konusunda en eski ve önemli uygulamalardan biri de Volkswagen AG tarafından Almanya Wolfsburg şehrinde fabrika bünyesinde açılan "Autostadt" verilebilir. 28 hektardan fazla bir alanı kaplayan Autostadt, Volkswagen Grubu markalarını özel pavyonlarda deneyimlemek veya sürdürülebilirlik ve diğer temalara odaklanan sergiler keşfetmek için birçok fırsat sunuyor. ZeitHaus müzesini ve camdan yapılmış CarTowers'ı keşfedilerek ya da güzel park ve lagün manzarasında dolaşmak mümkün olmaktadır. Tesis içinde arazi aracı testi, elektrikli araç sürüşleri, fabrika turları, güvenli sürüş eğitimleri, SIM mobilite yarış simülatörleri ile farklı deneyimlerde sunulmaktadır. Yeme içme, gezi, çocuk aktivite alanları, konaklama imkânları ile tam bir otomobil yaşam ve deneyim merkezi oluşturulmuştur. Müşteri merkezi, rehberli turlar, bilgi ve forum merkezi, koku merkezi tüm duyulara hitap eden deneyimler yaşanabilmektedir (AG, 2022).

2021 yılı başında TOGG tarafından üretilecek yerli otomobilin tesislerinin yapılacağı arazi ayrıntıları ile tanıtıldı. Son gelişmelere göre ise bu arazi üzerinde müşterilerin araçları deneyimleyebileceği bir bölge bulunuyor. Böylece potansiyel müşteriler yerli otomobil ile buluşma şansı bulacaklar. Fabrikanın deniz tarafında yatay mimaride pembe ve açık mavi renklerde iki bina mevcut. Pembe bina 'Müşteri Deneyim Merkezi' olarak planlamaktadır. Burası tüm herkesin hatta çocukların fabrikaya gelerek üretilecek otomobili ve tüm dijital hizmetleri deneyimleyecekleri bir alan olarak hayata geçirilecektir (İnselel, 2022).

Müşteri deneyimini iyileştirme söz konusu olduğunda, bazı taktiksel değişikliklerin büyük bir etkisi olabilir. Otomotiv markaları, kısa vadeli iyileştirmeler elde etmek ve gelecekteki başarının temelini oluşturmak için aşağıdaki araçları göz önünde bulundurmalıdır (Fanderl, Matthey, Pratsch, & Stöber, 2019):

- Ortak bir amaç ve müşteri odaklı bir davranış çerçevesi tanımlayın.
- Forum eğitim etkinlikleri ve dijital araçlar aracılığıyla yetenekler oluşturun.
- Önemli müşteri temas noktalarını belirleyin ve dijitalleştirin.
- Kapalı döngü bir müşteri geri bildirim yönetimi süreci oluşturun.
- Radikal yeni müşteri deneyimi fikirlerini doğrulamak için test et ve öğren deneyleri oluşturun.

Hem teknolojik gelişmeler hem de müşteri deneyimindeki tecrübeler yeni kavramları da beraberinde getirmeye başladı. Her alanda duymaya alıştığımız "4.0" kavramı bazı markalar tarafından otomotiv sektörüne de uygulanmaktadır. "En İyi Müşteri Deneyimi 4.0" girişimi, ilk kez Lahey'deki Mercedes-Benz şubesinde, Mercedes-Benz Otomobil Satış ve Pazarlamadan sorumlu Daimler AG'nin Yönetim Kurulu Üyesi Britta Seeger tarafından tanıtıldı. Britta Seeger, müşterilere kesintisiz olarak lüks deneyimler ve kalıcı anılar sunmak istediklerini ve de Mercedes bir araç satın almanın müşteriler açısından kitap sipariş edecek kadar kolay ve basitleştirilmiş süreçler olacağını açıkladı. 2014 yılında ise "Mercedes Me" uygulama ve markası işi çok daha farklı boyutlara taşıdı. Mercedes açısından bakıldığında dijital temas noktaları önem kazansa da, halen tüm dünyada 6500 adet fiziksel perakende ortağı ile müşteri yolculuğuna devam ettiklerini söylemekteler. Perakende formatlarını revize etmesinin yanı sıra, çalışanlar için de görev tanımları ve rollerini yeni sürece adapte ettiler. Bu süreçte size kapıda hoş bir karşılama,

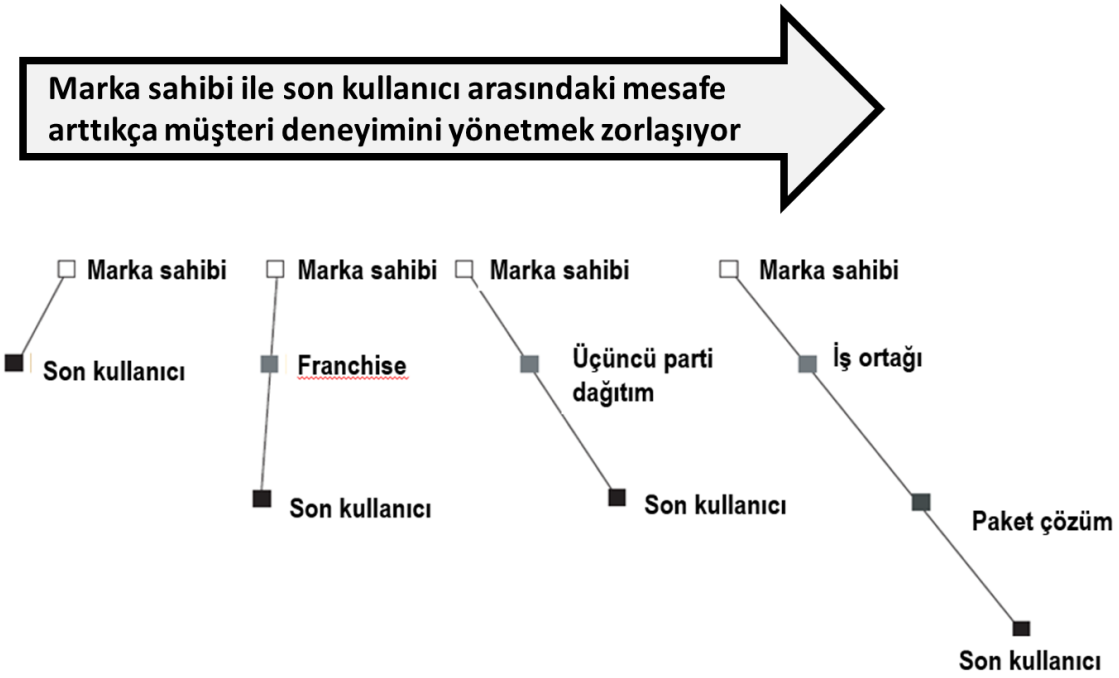
ilk temas ve değerli hissetmeyi sağlayan bir asistan ile başlanıyor yolculuğa. Sonrasında servis veya satış için doğru kişiye yönlendirme yapılarak, sürecin ilerlemesi sağlanıyor.

2.3.10 Otomotiv satış sonrası hizmetlerde müşteri deneyimi

Otomotiv satış sonrası hizmetlerde artık temel hizmetlerin verilmesi ya da bunun üzerine çıkılması sadece memnuniyet yaratmaktadır. Ancak artık bu da yeterli olmamaktadır. Müşteriler fiyat, kalite kavramların yanı sıra kendilerine değer verilmesi, sıra dışı hizmet almak gibi faktörlere de dikkat ederek tercihlerini yapmaktadırlar (Akçay & Okay, 2009). Bu konuda yöneticilere çok iş düşmekle birlikte müşteri ihtiyaçlarını karşılama konusunda çok yetenekli olamayabiliyorlar. Bu, bazı müşterilerin iyi hizmet aldıkları için her zaman belirli servislere gitmelerini etkileyebiliyor. Ancak bunun nedeni genellikle müşterilerin veya arkadaşlarının geçmişte iyi bir deneyime sahip olmaları ve bunu satın alma kararlarında kendilerine rehberlik etmeleridir (Brock, 2009). Bir iş için en kritik olaylar, onu yöneten firmanın dışında gerçekleşir. Bunlar, müşterinin firmanın ürünlerini, hizmetlerini ve eylemlerini kullanması ve bunlarla etkileşimi sonucunda deneyimlediği olaylardır. Yine de, sonuçta ortaya çıkan bu deneyimler ve bunların etkileri, çoğu zaman yöneticilerin iş stratejisini tasarlama ve yürütme konusundaki gerçek dikkatinden kaçmaktadır (Barnes, Blake, & Pinder, 2009).

BMW Satış Sonrası Direktörü Steve Nash, bir markanın hizmeti kendisinin vermesi ile bayi ya da yetkili servis arasında vermesinin farkı ve zorluğunu Şekil 24'te de belirtildiği üzere şöyle tarif ediyor:

> "Müşteriler, bizimle bayi arasında her zaman çok güçlü bir ayrım yapmazlar. Pek çok müşteri, bayilerin bağımsız işletmeler olduğunun farkında değildir ve sadece kendilerinin BMW organizasyonunun bir parçası olduğunu varsaymaktadır. Bu nedenle, satış noktasındaki, yani satıcıdaki kişilerle konuşmak veya telefonu kaldırıp bizimle konuşmak için, aslında olması gerektiği gibi, kendilerini tamamen özgür hissediyorlar. Bu nedenle, bu iki olasılığın üstesinden gelmeye hazırlıklı olmalıyız" (Shaw & Ivens, Building Great Customer Experiences, 2002) (s.77).



Şekil 24. Marka Ve Son Kullanıcı Arası Mesafe (Building A Great Customer Experience)

Hizmet sektöründe zorluk bazen müşterilerin gerçek beklenti ve motivasyonlarının ne olduğunu bilememektir. İyi danışman gibi, bunu ancak sorular sorarak ve müşterilerle konuşarak zaman geçirerek ortaya çıkarılabilir. BMW'den Steve Nash'ın verdiği tipik bir örnek:

> "Finansal problemlerle boğuştuğunu size söylemek istemediği için arabasından şikayet eden kişi" şeklinde belirtiyor. Ya da muhtemelen yanlış arabayı satın aldığı için arabasında bulamadığımız her türlü hayali problemi geliştiren kişidir. Kendilerine bir 330 otomatik almak isterken, M3 almış olabilirler. Bunları bir iş gerçeği olarak kabul etmek gerekir. Birinin gerçekten istediğini elde etmesine nasıl yardım edeceğiniz konusunda mantıklı bir iş kararı vermek gerekir. Yoksa bu tarz bir durumda satış sonrası hizmetlerde bu müşterilerin memnun edilmesi ya da olumlu deneyimler yaşaması zor olabilmektedir." (Shaw & Ivens, Building Great Customer Experiences, 2002) (s.60).

Başka bir örnek, Ford'dan Ian McAllister'ın paylaştığı, müşterilerinizin gerçek motivasyonlarını anlamanın Ford tarafından düşünce ve pazarlamalarını yapılandırmak için nasıl kullanıldığına dair bir örnek:

> "Galaxy'yi piyasaya sürdüğümüz zaman, çok amaçlı araç (MPV) pazarına Renault Espace hakimdi ve MPV'ler İngiltere, Avrupa ve Amerika'da çocuklarını okula götüren anneler için araçlar olarak pazarlandı ve konumlandırıldı. Bu bir aile aracı olarak tanımlanır. Bu aile aracı görüntüsü, yaklaşık 40.000 kişi üzerinde yapılan araştırmayla doğrulandı. Bu, insanların onları satın almamalarının bir nedeni, diğeri ise çok büyük olduklarını düşünmeleriydi. Bu yüzden aracı piyasaya sürdüğümüzde, geleneksel pazarlamadan tamamen farklı bir yol izlendi. Aracı anneler ve ailelerden başka insanlara da çekici kılmak istedik, bu yüzden artı araba konseptini geliştirdik – bu bir MPV değil, bir araba. Bu bizi başka bir döngüye götürdü, bu da benim evimin sizin evinizden daha büyük olmasının sebebinin sizden daha fazla paraya sahip olmanız olduğu fikriydi. Birinci sınıf seyahat etmemin nedeni, dinlenmek için daha fazla alana sahip olmam. Hepimiz aynı anda oraya varıyoruz ama daha rahatım çünkü daha fazla yerim var. Bu da bizi uzayın bir lüks olduğu fikrine götürdü. Bu yüzden aracı piyasaya sürdüğümüzde, kullanılmayan alanın lüksü olarak piyasaya sürdük, bir havayolunun görsel metaforunu kullandık. Aracın kendisi bir Mondeo otomobiliyle aynı ayak izine sahip. Bir Mondeo silüetine sahip olarak ve onu Galaksi resminin karşısına getirerek boyutu yuvarladık. Bu, yaptığımız tüm araştırmaları destekledi ve pazarın bu bölümünü aramamızı ve hedeflememizi sağladı ve o zamandan beri ona bağlı kaldık. Birinci sınıf seyahat kavramı, kimsenin peşini bırakamayacak bir iddiadır." (Shaw & Ivens, Building Great Customer Experiences, 2002) (s.61).

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) tarafından yayınlanan yıllık Küresel Otomotiv Tüketici Araştırmasına göre, Y kuşağı tüketicileri (1977 ve 1994 yılları arasında doğanlar), nihai satın alma kararlarında bir etki olarak müşteri deneyimine araç tasarımından üç katı yüksek değer veriyor. Aynı araştırma, Y Kuşağı için kazanan bir

bayi deneyiminin müşterilerin yaşam eğrilerinde kolaylıklar ve değer yaratmak anlamına geldiğini gösteriyor (Bolger, Dinsdale, & Green, 2020).

Kaynaklarını müşteri deneyimi odaklarını güçlendirmek için stratejik olarak tahsis eden otomotiv işletmeleri (otomobil bayileri, servis şirketleri, oto tamir atölyeleri vb.) rekabette üstünlük kazanmaya devam edecektir (Sparker, 2016).

2.4 Müşteri Tatmin

2.4.1 Müşteri tanımı

Müşteri, bir mağazadan veya işletmeden ya da kişiden mallar veya hizmetler satın alan kişi veya kuruluşlardır (Porter, 2015). Ürün ve hizmetlerin benzeşmesi, arz talep dengesinin müşteri lehine değişmesi ile müşteriler marka ya da firmalar arasında seçim yapabilir hale gelmiştir. Rekabeti de beraberinde getiren bu gelişmeler ile firmalar odak noktalarını üründen çok müşteriye çevirmişlerdir. Dolayısıyla müşteri tatmini ticari faaliyetlerin başarısı için çok daha önemli hale gelmiştir. Müşteri tatmini için literatürde farklı bakış açılarıyla değişik tanımlar yapılmıştır. En basit tanımlardan biri gerçekleşen hizmet ya da ürün özelliklerinin beklenenden yüksek olması durumunda yaşanan hisler olarak tanımlanmaktadır (Boonlertvanich, 2011).

2.4.2 Tatmin

Tatmin kelimesi köken olarak Latince *satis* (yeterli) ve facere (yapmak) sözcüklerinden türemiştir (Oliver, 2014). Tatminin farklı yönleri, esas olarak tam tüketim deneyimiyle ilgili olduğu için tanımı zorlaştırır (Oliver, 2014). Farklı tatmin düzeyleri aşağıda listelenmiştir;

- Tüketim sırasında meydana gelen olaylardan tatmin.
- Nihai sonuçtan tatmin.
- Alınan memnuniyet düzeyi ile ilgili tatmin.

Bu bağlamda tatmin, bir tüketim sonucuna (bu olayların toplu izlenimi) yol açan tekil olaylar ve son olarak tüm deneyim yargısına göre değerlendirilir. (Oliver, 2014):

Burada kritik olan müşteri beklentileridir. Beklenti, tatmin sürecinin önemli bir parçasıdır ve önceki deneyimlere, mevcut koşullara veya diğer bilgi kaynaklarına dayalı olarak gelecekteki sonuçların öngörülmesidir (Güngör, 2007).

2.4.3 Müşteri tatmini

Müşteri memnuniyeti, müşterinin ihtiyaç ve beklentileri ile ilgilidir. Bunlar sırasıyla şirketin önceki kişisel deneyimi, şirketin veya ürünün itibarı, şirketin vaat ettiği şey ve bir dereceye kadar ürün veya hizmetin fiyatı gibi çeşitli faktörlerden etkilenir (Bergman & Klefsjö, 2010). Başka bir tanım, müşteri beklentilerini karşılamaya veya aşmaya yönelik uygulamalardır (Rezin, 2009). Müşteri tatmini, bir müşterinin o güne kadar hizmetler ve ürünler ile ilgili satın alma, kullanma, tüketme deneyimine ilişkin genel değerlendirmesidir (Johnson, Herrmann, Huber, & Gustafsson, 1997). Başka bir deyimle müşteri tatmini, müşterilerin bir kuruluşun ürün veya hizmetlerini, o kuruluşla (veya ürünle) deneyimlerinin ışığında ve diğer şirketler veya kuruluşlar hakkında duydukları veya gördükleriyle karşılaştırmalı olarak nasıl gördükleridir (Szwarc, 2005). Farklı anketlerin analiz sonuçları, ürünün ya da hizmetin yararlarından ayrı olarak, müşteri memnuniyetinin, müşteriye ne kadar iyi davranıldığının bir fonksiyonu olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Müşteri tarafından başlatılmış olsun ya da olmasın, müşteriyle her temas bir gerçeklik anıdır. İlişkinin geleceğini tanımlayan ve bu ilişkiyi ve şirketin imajını oluşturabilecek veya bozabilecek bir andır. Müşteri-şirket ara yüzü bayi personelinin elinde olduğundan, her otomobil markası için bu, kontrol edilmesi en zor andır (Johnson, Herrmann, Huber, & Gustafsson, 1997).

Günümüzde müşteri ve müşteri tatmini, hizmet ya da ürünün ve dolayısıyla onu sunan işletme veya markanın hayatta kalabilmesi adına en önemli etkenlerden biri haline gelmiştir (Özgeldi & Yamamoto, 2008). Bütün şirketlerin temel hedeflerinden biri müşterilerini tatmin etmektir. Bunu başardıklarında kâr ederek uzun süre hayatta kalabilirler. Rekabetin artmasıyla müşteri tatmini kavramı pazarlama dünyasında giderek önem kazanmış ve bir felsefe haline gelmiştir. Müşteri tatmini ve memnuniyeti müşterilerin satın almış olduğu mal veya hizmetin onların arzu ve isteklerine uygunluğu ve gereksinimlerini karşılama derecesinin ölçümüdür (Pekmezci, Demireli, & Batman,

2008). Otomotiv satış sonrası hizmetlerde ise müşteri tatmininin sağlanmasında ve sürekli hale getirilmesinde servis yöneticilerinin rolü çok büyüktür (Karahan & Dinç, 2016).

Müşteri tatmini konusu 1970'li yıllarda araştırma konusu olmaya başlamış, ilk dönemlerde yapılan teorik temelli araştırmalarda onaylamama paradigmasının farklı biçimleri kullanılmıştır. Sonraları ise müşteri tatmininin hizmet kalitesi gibi müşteri algıları ve bağlılık gibi temel tüketici davranışları ile ilişkilendirilmiştir (Gürdal, 2009). 2000'li yıllardan itibaren müşteri tatmini genelde satın alma sonrası memnuniyetin getirdiği kârlılık, ciro gibi getirileri değerlendirilmiş ve son olarak tekrar satın alma/ziyaret, başkalarına tavsiye etme, marka elçiliği gibi pazarlama kavramlarıyla müşteri deneyimini destekleyici bir unsur haline gelmiştir.

Müşteri tatmini, bir hizmetin eğlenceli ve memnuniyet yaratıcı bir şekilde tamamlanması ve duygusal bir yanıt bırakması durumunda müşterilerin ihtiyaçları ve hedefleri olarak tanımlanır. Müşteri memnuniyeti, müşterileri ihtiyaç duydukları ve istedikleri konusunda tatmin etmeyi anlamanın önemli bir faktörüdür. Tatmin edici, hizmeti tamamlamanın keyfi arttırdığı ya da hoşnutsuzluk veya kaygıyı azalttığı manasına gelir. Tamamlama, müşterilerin beklentilerine göre belirlenir. Ayrıca algılanan hizmet performansı müşteri beklentilerini karşılamıyorsa, olası sonuç memnuniyetsizliktir. Memnuniyet ya da memnuniyetsizlik düzeyi, önceki hizmet deneyimlerinden gelen algı ve tutumlardan kaynaklanır ve ayrıca tekrar satın alma niyetlerini de etkileyebilir (Li, 2013). Bir müşteri deneyimi son derece olumlu ve öngörülebilirse, müşteriler sorun olduğunda bir şirkete ikinci bir şans vermeye istekli olacaktır (Hyken, The cult of the customer: create an amazing customer experience that turns satisfied customers into customer evangelists, 2009).

Müşteri tatmini konusunda şirketlerin en çok yanıldıkları konu müşterilerin daha çok kalite ya da fiyat gibi nedenlerden markayı terk ettiğidir. Müşterilerin %70'i ürün sağlayıcının ya da hizmetin insani yönünün istediği gibi olmaması nedeniyle markayı terk etmektedir (Peters, 2006). Bunun yanında müşteriler prosedürler için değil, sonuçlar için ödeme yaparlar. Görünür hale gelen şeffaf süreçler sadece müşteri tatminsizliğini engeller (Jacka & Keller, 2009). Müşteri tatmini için bunların üzerinde hizmet sunmak gerekir. Tatmin (tatminsizlik) kaynakları öncelikle objektif kalite kriterleri olabilir. Örneğin,

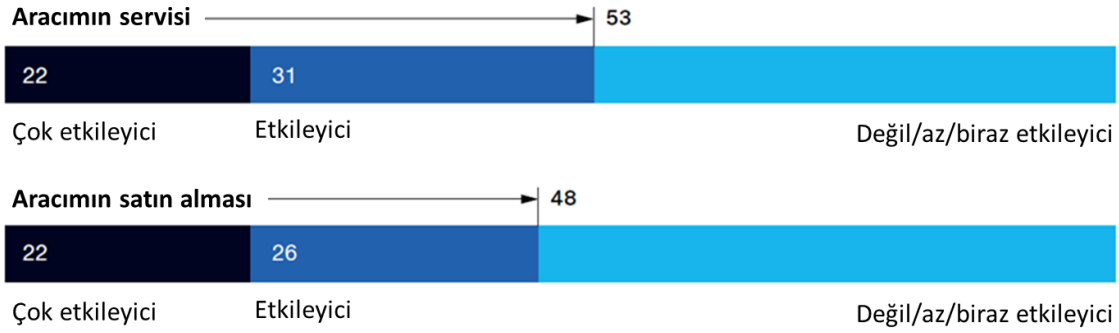
aracın kullanıldığı ilk aşamada özellikle önemli servis çalışmaları üzerine yapılan araştırmalar, yüksek kaliteli ve hatasız onarımların bayilerden müşteri tatmini için kesinlikle çok önemli olduğunu göstermiştir (Johnson, Herrmann, Huber, & Gustafsson, 1997).

Sonuç olarak, müşteri tatmininin alternatif tanımları, nesneye odaklanma ve özgüllük düzeyine göre değişir. Bu seviyeler temel olarak aşağıdakileri içerir (Yi, 1990).

- Bir ürün veya hizmetten memnun kalmak.
- Satın alma kararı deneyiminden tatmin.
- Bir performans özelliğinden tatmin.
- Bir tüketim-kullanım deneyiminden tatmin.
- İş organizasyonunun bir departmanından veya mağazasından tatmin.
- Ön satın alma deneyiminden tatmin.

Müşterilerin hizmetin kalitesini ne şekilde değerlendirdikleri tatmin ve deneyimi etkileyen bir etkendir. Dolayısıyla eğer kalite deneyim ile ilişkilendirilirse hizmet pazarlamasında müşterinin önce memnun olması, sonra markaya bağlı kalması ve nihai olarak etrafına önermesi bu sürecin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Yapılan araştırmalarda müşteri yolcuğu boyunca servis deneyimlerinin satın alma deneyimlerinden fazlaca etkiye sahip olmasının işareti olarak değerlendirilmiştir (Şekil 25) (McKinsey&Company, 2019).



Şekil 25. Servis ve Satın Alma Deneyimleri Karşılaştırma (McKinsey&Company (Fanderl, Matthey, Pratsch, & Stöber, 2019)

Şirketin ürünleri, hizmetleri ve markalarının temsilcileri rolündeki unsurlar ile plansız karşılaşmaları kapsayan dolaylı temas zamanı ise, müşteri deneyimi ağızdan ağıza tavsiyeler ya da eleştiriler, reklam, haber raporları, tüketici yorumları vb. bilgiler aracılığıyla biçimlendiriliyor (Meyer & Schwager, 2007).

Yoğun rekabetin yaşandığı küresel otomotiv endüstrisi, hem kalite evriminin hem de yeni yönetim şekillenmelerinin ortasındadır. Doğal bir gelişme olarak bir şekilde, endüstrinin dikkati, iç kaliteye odaklanmaktan, müşteri tatmininin dış algılarına, ardından müşteriyi elde tutma ve karlılığa doğru ilerlemiştir (Johnson, Herrmann, Huber, & Gustafsson, 1997).

2.4.4 Müşteri tatmini ve müşteri deneyimi ilişkisi

Müşteri memnuniyeti ve tatmini, pazarlama faaliyetlerinin önemli bir çıktısı olmasının yanında tekrar ziyaret-satın alma, hizmeti alım aşamalarında davranış ve tutum değişikliği, marka bağlılığı ve başkalarına tavsiye etme gibi hizmet sonrası olgularla ilişkilendirilmeye hizmet eder. Reklamlara ne kadar inanılmıyorsa, tanıdık bildik insanların bir marka konusundaki deneyimlerine de o kadar önem verilir (Özkent, 2012). Harika ürünler, hizmetler ya da içerikler yarattıktan sonra insanların bunları paylaşmasını sağlamak için bir şey yapılmasına gerek kalmaz (Stratten & Kramer, 2014).

Satış sonrası etkileşimli pazarlama ve satış ilkelerini uygulayarak ve düzenli, sürekli olarak bire bir görüşmeler yaparak, daha sonra ürününüzü, süreçleri ve şirketinizin sağladığı genel müşteri deneyimini geliştirmek için kullanabileceğiniz tonlarca müşteri geri bildirimi toplanabilir (CanceL & Gerhardt, 2019). Deneyimler insani ve özneldir ve ölçülemez. Bu, müşteri deneyimlerine rasyonel bir şekilde yaklaşılamayacağı anlamına gelmez ve geliştirilen çeşitli yöntemler ile ölçülmektedir (Reason, Lovlie, & Flu, 2016).

2.4.5 Müşteri tatmininin elementleri

Hizmet Pazarlamasında müşteri memnuniyetinin üç ana boyutunu tanımlanır: ürün/hizmet fiyatı, ürün kalitesi ve hizmet kalitesi. Hizmet kalitesinin ayrıca üç alt boyutu vardır: etkileşim kalitesi, sonuç kalitesi ve fiziksel çevre kalitesi. Ayrıca bu alt boyutlar SERVQUAL olarak ifade edilen 5'li boyuta sahip bir yöntemle analiz edilmektedir:

Duyarlılık, güvence, empati, somutluk ve güvenilirlik (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Tablo 5. Hizmet Kalitesinin Boyutları (SERVQUAL) (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Duyarlılık	Çalışanların hızlı ve kolay hizmet verme istekliliği
Güvence	Çalışanların tecrübe ve kibarlığı ile güven ve itimat telkin etme yetenekleri.
Empati	Önem, müşterilere verilen bireysel ilgi.
Maddi Varlıklar	Tesislerin, cihazların çalışanların ve yazılı materyallerin durumu.
Güvenilirlik	Hizmeti, söz verildiği şekilde doğru ve güvenli uygulayabilme kabiliyeti

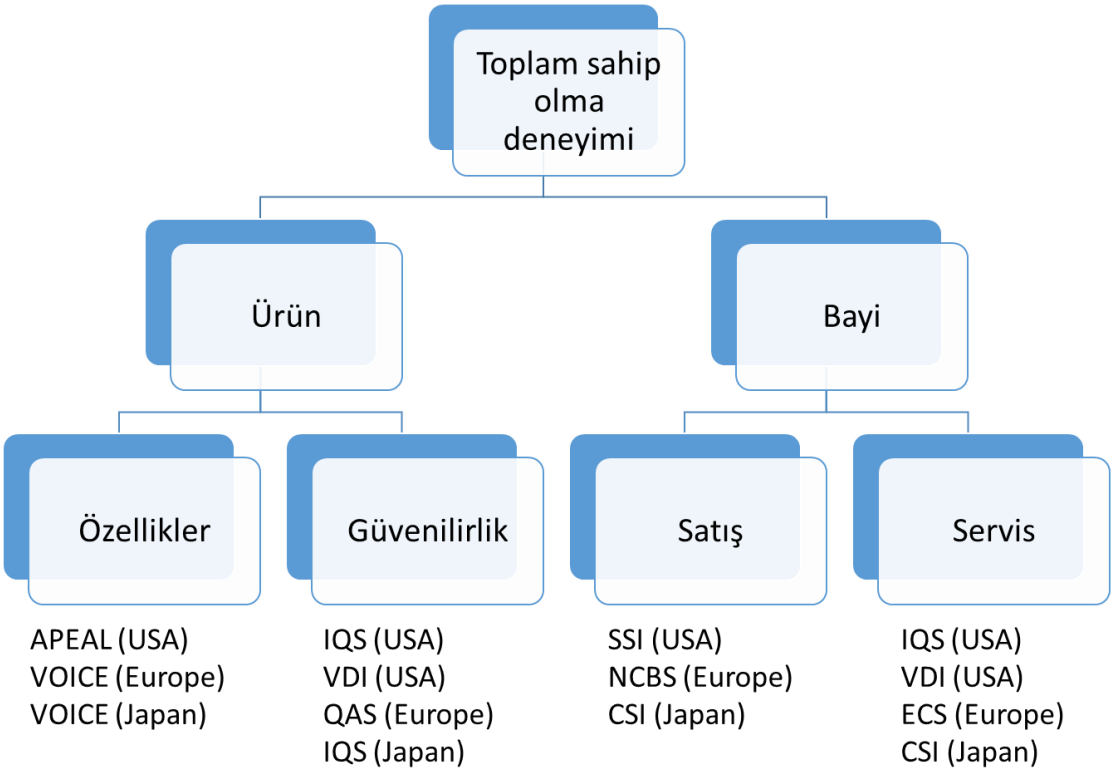
2.4.6 Müşteri tatmini ve müşteri deneyimi ölçme yöntemleri

Lord Kelvin (19. yüzyıl) *"...bir şeyi ölçemezseniz onu anlayamazsınız..."* (s.47) demiştir (Grigoroudis & Siskos, 2010). Peter Drucker'ın belirttiği gibi ölçemediğinizi yönetemezsiniz felsefesinden yola çıkarak, müşteri deneyimi ve tatminini de farklı metotlar ile ölçmek gerekir. Sektör ve firma için özel bir ölçüm aracı geliştirecek kaynak olmayabilir. Eğer kaynak varsa kurum kültürüne, vizyon ve amaçlara, bulunulan sektör ve rekabet dinamiklerine uygun ölçek geliştirip kullanılması beklenir. Ancak kaynak yoksa, en azından mevcut jenerik ölçeklerden faydalanmak doğru olacaktır. Tek sorulu veya kullanımı kolay ölçeklerin bazıları aşağıdadır (Erdem & Tavşan, 2019). Bunun yanında en sade olarak aslında iki soru ile tüm deneyim ve tatmin ölçülebilir: '*Servisimizi tekrar ziyaret etmeyi düşünür müsünüz ve bizi başkalarına tavsiye eder misiniz?*'. Daha da iyisi ise: "*Sizce bu deneyimi daha iyi hale getirecek başka bir şey var mı?*' (Hyken, Müşterilerinizin Yıldızı Olun ve Müşterilerinizi Sonsuza Dek Elinizde Tutun - Momoents of Magic, 2016).

Müşteri tatminin ölçümü, ürünler ve hizmetler hakkında müşteri beklentileri ile tüketim veya kullanımdan sonra müşterinin algıları arasındaki boşlukla ilgilidir. Başka bir deyişle, müşteri tatmini "algılanan kalite" kavramı ile yakından ilişkilidir (Arboretti, ve diğerleri, 2019). Montgomery'nin tanımına göre, ürün veya hizmetlerin tüketicilerin/kullanıcıların gereksinimlerini ne kadar karşıladığına bağlıdır ve üretim sürecinin veya hizmet sağlama sürecinin performansının homojenliği ile doğrudan bağlantılıdır (Montgomery, 2013).

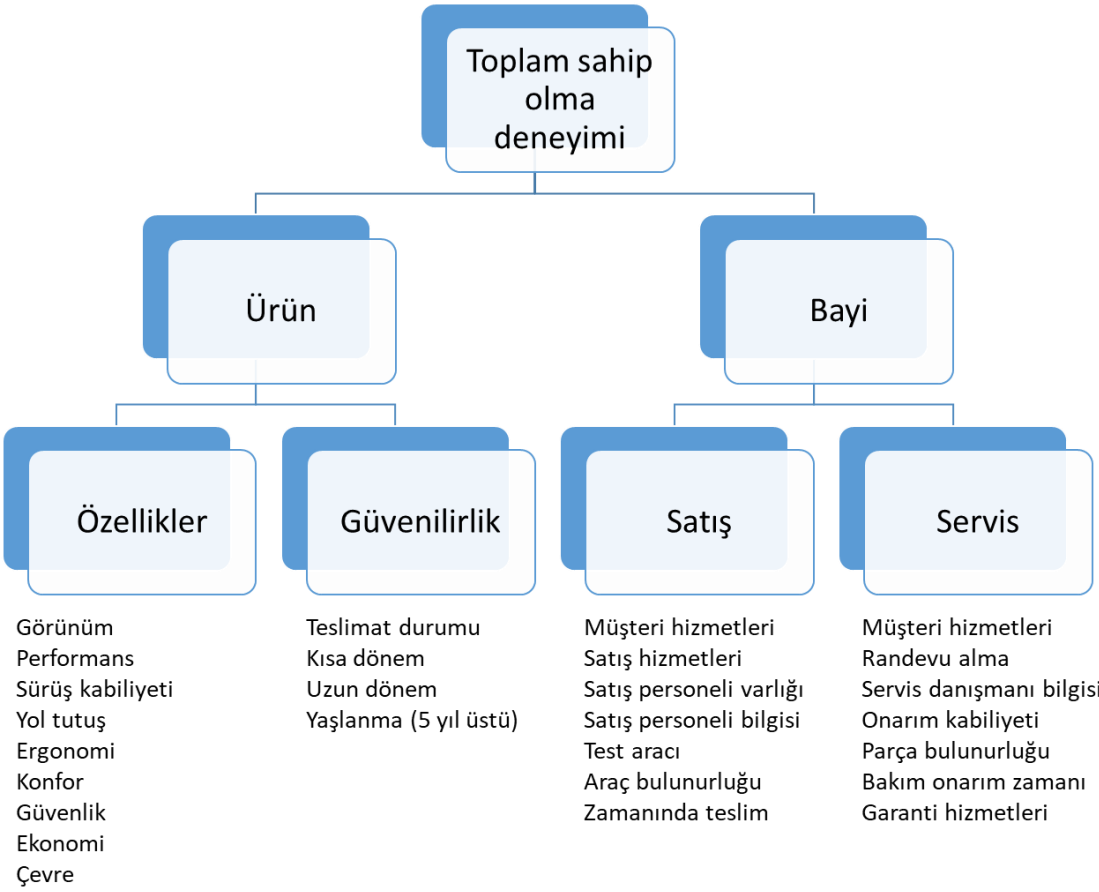
Üretim ve hizmet şirketler arasındaki çıktı farklılıkları nedeniyle, müşteri tatmini anketleri büyük olasılıkla imalat dışı ortamlarda en büyük kullanım alanını bulacaktır. Ancak, soru formları üretim ortamlarında hala uygulanabilir. Örneğin, üretilen ürünlerin kalitesi nesnel endekslerle değerlendirilse de (aslında otomobiller Tüketici Raporlarında onarım sayısı gibi nesnel endekslerle derecelendirilir), otomobil üreticileri otomobillerinin reklamını yapmak ve pazarlamak için müşteri tatmini terimini kullanıyor. Bazı otomobil üreticileri, otomobillerini sürücüyü daha iyi hissettirmek için tasarladıklarını iddia ediyor. Müşterilerin kalite algısı muhtemelen objektif kalite endeksleri ile ilişkili olsa da, müşterilerin arabaları hakkındaki algıları hakkında açıklamalar yapan otomobil şirketleri, müşterilerin arabalarının kalitesi hakkındaki algılarını ve satış sonrası hizmetlerdeki kaliteyi ölçmek için müşteri tatmini ölçütlerini kullanabilir ve kullanmalıdır (Hayes B. E., 2008).

Müşteri tatmini için, ölçüm metotları birçok farklı şekilde geliştirilebilir ve farklı ölçümler kullanılabilir. Bu nedenle tek ölçülere odaklanmamak önemlidir, daha bütünleşik bir yaklaşım elde edilmelidir. Şekil 26'da çeşitli memnuniyet kaynakları görülmektedir (Flodin & Nelson, 1996). Ayrıca, bir otomobil için müşteri tatmini, toplam mülkiyetin her yönünü kapsar. Bu, ürün sahibinin hem ürüne, hem servise hem de bayinin performansına ilişkin algısını içerir. Sonuç olarak, çalışmalar tüm bu yönleri kapsayacak şekilde özenle seçilmiştir (Johnson, Herrmann, Huber, & Gustafsson, 1997).



Şekil 26. Müşteri Tatmini Kaynakları (Flodin & Nelson, 1996).

Anketlerin neyi ölçtüğünü de dikkate almak önemlidir. Anketlerin kapsamaya çalıştığı faktörler görüntülenerek bir değerlendirme yapılabilir. Şekil 27'de müşteri tatminini etkileyen faktörler verilmiştir. Bu faktörler bir ürün veya hizmetin faydaları olarak kabul edilebilir ve görece yüksek seviyede belirtilir. Faydalar ise daha somut sorularla ölçülür (Johnson, Herrmann, Huber, & Gustafsson, 1997).



Şekil 27. Müşteri Tatmini Faktörleri (Flodin & Nelson, 1996).

Müşteri tatmini ölçümü için önemli noktayı dikkate almak gerekir;

1. Müşteri şikayetleri, müşteri tatminsizliğinin net bir işaretidir, ancak bunların olmaması, mutlaka yüksek müşteri tatmini olduğu çıkarılamaz.
2. Müşteri gereksinimleri üzerinde müşteri ile anlaşma sağlanmış ve yerine getirilmiş olsa bile, bu mutlaka yüksek müşteri tatmini sağlamaz.

Başka bir deyişle, müşteri metrikleri veya puan kartlarıyla sorunu olmayan bir kuruluş, müşterilerinin tatmin olduğu anlamına gelmez. Müşteri tatmini ancak müşterilere ne kadar memnun olduklarını sorarak ölçülebilir (Kymal, 2011). Ölçümlerin şirkete değil müşteriye odaklandığından emin olunmalıdır. Kurumların başarısı için, başarı ölçütleri müşteri tatmini ile ilgili olmalıdır. Müşterileri desteklediğini iddia eden, ancak yine de yalnızca dahili süreçlere bakan ölçümlere aldanılmamalıdır. Ne ölçülürse sadece onun hakkında fikir sahibi olunur. Bu ölçü, dışarıya değil de içeriye odaklanıyorsa, yalnızca

dahili başarı ölçülmüş olur. Sonuç olarak, başarı ölçütleri genel hedeflere ulaşmak için düzenlenmelidir (Jacka & Keller, 2009).

2.4.7 Müşteri tatmini ve müşteri deneyimi ölçümünde NPS

NPS, Net Tavsiye Skoru sistemi tarafından kullanılan ve ilk olarak Bain and Company'den Fred Reichheld tarafından 2003 Harvard Business Review makalesi "The One Number You Need to Grow" başlıklı makalede tanıtılan metodolojidir. Daha sonra, en çok satan iş kitaplarının konusu oldu. En temel düzeyde, NPS, bir müşterinin bir şirket veya ürün adına savunma yapma istekliliğinin bir ölçüsüdür. Reichheld'in temel önermesi şuydu: "*Bir ürünü veya markayı desteklemek için birinin itibarını tehlikeye atmasını sağlarsanız, karmaşık memnuniyet anketlerini tek bir soruyla değiştirebilirsiniz: Bir arkadaşınıza veya meslektaşınıza [ürün veya markayı] önerme olasılığınız nedir?"* (Olson T. , 2021) (s.74).

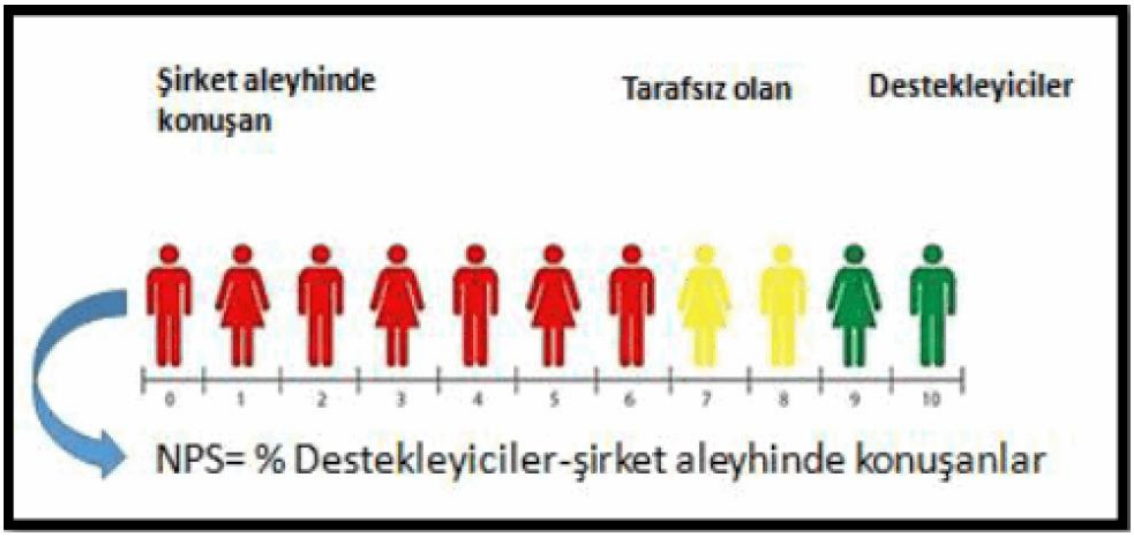
Müşteri deneyimini ölçmede en çok tercihler edilen metot, Net Tavsiye Skoru (NPS: Net Promore Score)'dur. Net Tavsiye Skoru, *"Almış olduğunuz hizmeti ne derecede tavsiye edersiniz?"* şeklindeki doğrudan sorulara verilen cevabı ölçen bir ölçüm tekniğidir. Burada cevaplayıcılar üç farklı grup üzere sınıflandırılır. Destekçiler ürünü yeniden kullanmayı amaçlayan ve aynı zamanda diğerlerine de önerenleri, eylemsizler genellikle memnun olmalarına rağmen ürünü aktif bir biçimde desteklemeyenleri ve aleyhtarlar ise diğer tüketicilerin bu ürün veya hizmeti deneyimleme isteği konusunda onları vazgeçirenler olarak tanımlanmaktadır (Hamilton & diğerleri, 2014).

Kuruluşlar, müşteri deneyiminin önemini anladıklarında, genellikle memnuniyeti izlemeye başlarlar. En bilinen araçlar, çevrimiçi ve çevrimdışı anketler veya Net Tavsiye Skoru (NPS)'dır (Şekil 28). Bu değerli ölçüm, birçok nicel ölçümün zorluğuyla karşı karşıyadır: NPS düştüğünde, bir sorun olduğu anlamına gelir, ancak nedenini bulmak ayrıca çaba gerektirir. Müşterinin sesi güçlü döngüleri ve dinleme noktaları daha fazlasını gösterebilir, ancak kendi başlarına çözüm sunmazlar. Problemin ne kadar büyük olduğunu ve belki de nereden geldiğini söylerler ama nasıl düzeltileceğini veya nasıl yenilik yapılacağını değil (Stickdorn, Hormess, Lawrence, & Schneider, 2018). Bu ölçümde müşterilere sorulan sorulardan biri de tavsiye ile ilgilidir. Ancak burada *"Bizi tavsiye eder misiniz?"* sorusu yerine *"Bizi ne kadar tavsiye edersiniz?"* ya da *"Bizi neden*

tavsiye edersiniz?" müşterinin sevap vermesi için daha da düşündürücü sorulardır. Özellikle hatırda kalıcı bir deneyim yaşandıysa cevabın verilmesi daha kolay olacaktır (Gitomer, 1998).

Bu ölçümün genel skoru, destekçilerin yüzdesinden aleyhtarların yüzdesini çıkarma ile hesaplanır.

Müşteri tatmini puan ile net tavsiye skoru arasındaki en temel fark birincisinin müşterinin ölçüm esnasında kendi genel durumunu değerlendirdiği bir beyan, ikincisinin ise gelecekte gerçekleştirmesi olası bir davranışa dair bir beyan olmasıdır (Varnalı, 2017).



Şekil 28. NPS Sınıflandırması (Frawley, 2014).

2.4.8 Müşteri memnuniyeti ve deneyimi ölçümünde diğer metotlar

Müşteri deneyimini ölçmede kullanılan diğer jenerik metotlar ise aşağıdaki gibidir (Grigoroudis & Siskos, 2010);

- Müşteri Memnuniyet Skoru (Customer Satisfaction Score – CSAT)
- Müşteri Efor Skoru (Customer Effort Score – CES)
- Müşteri Yolculuğu Skoru (Customer Journey Score – CJ)
- Çalışan Net Tavsiye Skoru (employee Net Promoter Score – eNPS)
- Müşterinin tekrar satın alma – ziyaret geri dönüşünü ölçen ve ROI yerine kullanılabilecek RON(Return on Customers)

- Sadık müşterilerin uzun dönem getirileri için kullanılan Müşteri Hayat Boyu Değeri (Customer Lifetime Value – CLV)
- Net Elde Tutma Skoru (NRS)
- Kesintisiz Deneyim Skoru (SES)
- Temas Çözüm Skoru (CRS)
- Uçtan Uca Deneyim Skoru (EEC)

Bunlara ilave olarak (Johnson, Herrmann, Huber, & Gustafsson, 1997);

- Başlangıç Kalite Çalışması - Initial Quality Study (IQS)
- Satış memnuniyet İndeksi - Sales Satisfaction Index (SSI)
- Otomobil Performansı, Uygulama ve Düzen - Automotive Performance, Execution and Layout (APEAL)
- Araç Güvenilirlik İndeksi - Vehicle Dependability Index (VOl)

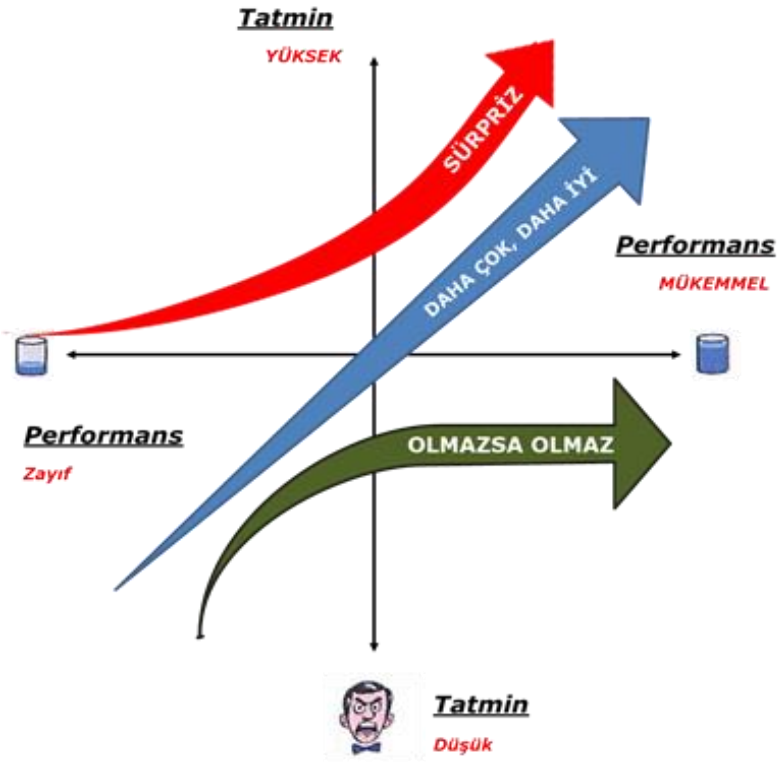
Müşteri Memnuniyeti Skoru (CSAT), basit bir Likert Ölçeği kullanan en basit, en basit memnuniyet ölçüsüdür: "Genel olarak, bu kitaptan ne kadar memnunsunuz?" (Olson T. , 2021). Müşteri Memnuniyeti İndeksi (CSI) anketleri, 1981'den beri bir müşterinin kendi otomobili mülkiyetinin ilk yılından başlayarak deneyimini değerlendirmek için gerçekleştirilir. Ürün kalitesi ve bayi hizmeti gibi konularda memnuniyeti ölçer ve aynı zamanda atölye müşteri yönetimini kapsar (Johnson, Herrmann, Huber, & Gustafsson, 1997).

Müşteri deneyimi, müşteri sadakati ve tatmini kavramları ölçülürken tüm rakamsal verilerin nitel bir çerçevede değerlendirilmesi gerekir. Daha da önemlisi neyin ölçüldüğü de bir şekilde tanımlanmalıdır. Örneğin ‘sadakat’ kavramını ölçmeden önce ‘tutumsal’ ve ‘davranışsal’ sadakat ayrımın yapılması şarttır. Benzer şekilde ‘durumsal’, ‘adanmış’, ‘bozulmuş’ ya da ‘aday sadakat’ kavramlarının hangisinin ölçüleceği de bir ön tanımlama gerektirecektir. Bu önemli detaylara aldırış etmeyen kurumların ölçüm sonuçları hiç de güvenilir olmayacaktır (Erdem & Tavşan, 2019). Gerçekten bağlı müşteriler, güvendikleri ve saygı duydukları şirketlerin genişletilmiş ürün ve hizmetlerine hevesli olur (Michelli, 2009). Bunun yanında bir işletmeye, iki defa bir müşterinin gelmesi, bir defa iki müşterinin gelmesine göre daha anlamlı bir etkisi vardır (Dirsehan, 2012). Sihirli anlar yarattığınızda müşteriler kurumla tekrar çalışmak isteyecektir. Tüm dostlarına da

kurumu tavsiye edecektir. Şirketlerin her gün maruz kaldığı en önemli görev, yeni müşteriler kazanmak ve mevcut müşterileri korumaktır (Hyken, Müşterilerinizin Yıldızı Olun ve Müşterilerinizi Sonsuza Dek Elinizde Tutun - Momoents of Magic, 2016).

2.4.9 Müşteri tatmini ve kano modeli

Bir önceki bölümde bahsedilen Kano Modeli gerçekte müşterileri memnun edecek uygulamaları içerek dinamik bir yapıdır. Burada kritik olan müşterinin beklentilerini iyi analiz ederek "olmazsa olmaz", "daha çok, daha iyi", "sürpriz" alanları net bir şekilde kestirmekten geçer. Müşteriler ile onların talep ve gereksinimleri iyi analiz edilip sınıflandırıldığında durum daha net ortaya çıkar (Şekil 29). Bu model işletmeleri müşteriyi anlamaya, onların değerlerini belirlemeye ve nihai olarak nasıl karşılanacağına dair ipuçları verir. Tabiki burada bir ebeveyn anlayışı ile müşterinin farkında olmadığı ihtiyaçları fark edip sunmak ciddi olumlu bir fark yaratır (Akgül, 2022).



Şekil 29. Müşteri Tatmini ve Kano Modeli İlişkisi (www.lean.org, 2022)

Öncelikli olarak analizin sağlıklı yapılması temel şartlardan biridir. Müşterinin en temel beklentileri nelerdir (olmazsa olmaz) belirlenmeli ve bunlar kesinlikle eksiksiz ve tam

olarak zamanında karşılanmalıdır. Bunun yanın gelişme, iyileşme, memnuniyet ve ciro arttırmak adına "daha çok, daha iyi" ve hatta "sürpriz" uygulamaları ve özellikle sırasıyla hayata geçirmek gerekir. Yani temel beklentiler karşılanmadan sürpriz yaşatma boşa kürek çekmek olacaktır. Tabi burada zaman boyutunu gözden kaçırmamak gerekir. Tüm bu unsurlar bir süre sonra bir alt kademeye iner. Örneğin bir sigorta şirketi hasarlı aracın onarımı sürecinde müşteriye yedek araç verme uygulamasını sektörde ilk defa uygulayarak sürpriz yapmıştır. Ancak bir süre sonra tüm sigorta şirketleri aynı uygulamayı hayata geçirdiklerinde bu artık temel unsur haline gelmiştir. Dolayısıyla bu hizmetleri düşüp, üretip hayata geçirmek için hizmet inovasyonu kültürünü şirkette yerleştirip kalıcı hale getirmek gerekir (Akgül, 2022).

2.4.10 Müşteri yaşam boyu değeri

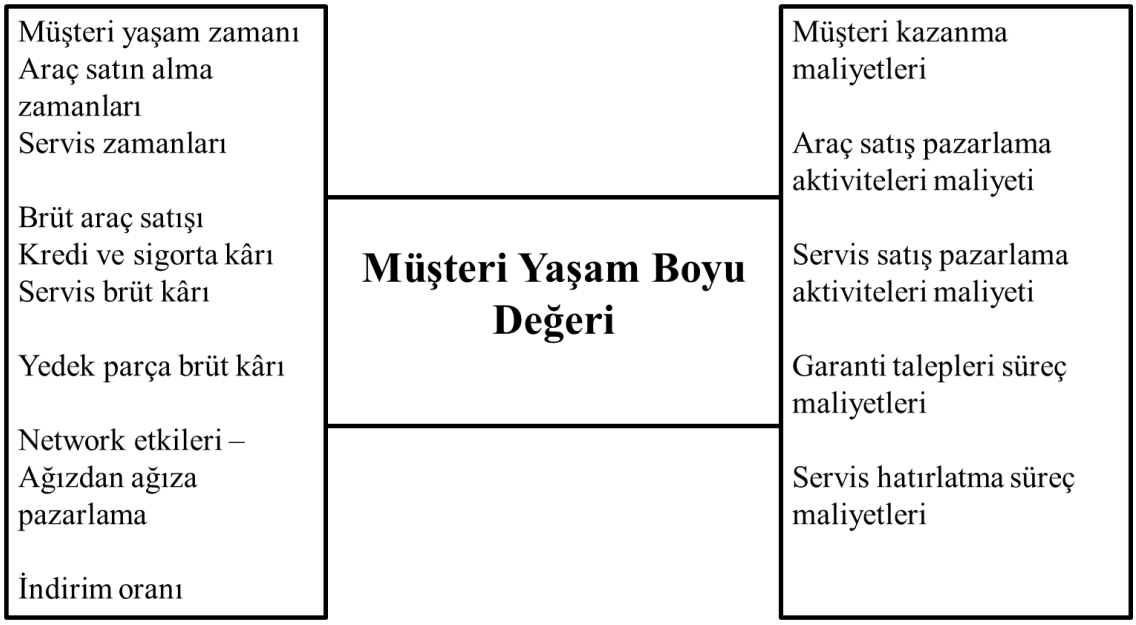
Ticari faaliyette bulunan tüm şahıs ve şirketler müşteri yaşam boyu değerini hesaplamak ve yapılacak faaliyetlerde bunu dikkate almak uzun dönem sürdürülebilirlik için çok önemlidir. Şirketlerin öncelikle vermiş oldukları hizmetlerde kalite sağlamaları ve en azında temel müşteri beklentilerini sağlamaları gerekmektedir. Bunun ardından memnun kalan müşteri tekrar ziyaret/satın alma faaliyetinde bulunacak, yani bağlılık sağlayacaktır. Bunun neticesinde uzun süreli ilişkiler ile müşterinin sürekli tekrar gelmesi ile müşteri yaşam boyu değeri artacaktır. Örneğin bir otomobil bayisine gelen 25 yaşında C segmenti araç kullanan bir müşteri 65 yaşına kadar araç sahibi olacağı kabul edilirse 40 yıl bayinin müşterisi olacaktır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar sonucunda Türkiye'de araç değişim yaşının 64 ay olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda Tablo 6'da servis hizmeti veren bir bayi için 2022 yılı verileri ile ortalama müşteri yaşam boyu değerini vermektedir:

Tablo 6. Otomobil Müşterisi İçin Müşteri Yaşam Boyu Değeri.

	Birim Tutar (TL)	**Adet**	**Toplam(TL)**
Yeni Araç	800.000	8	6.400.000
Kredi	5.000	8	40.000
Yıllık Bakım	2.500	40	100.000
Ağır Bakım	8.000	8	64.000
Uzatılmış Garanti	4.000	24	96.000
Kasko	8.000	40	320.000
Trafik sigortası	2.000	40	80.000
Lastik(Yaz/Kış)	10.000	8	80.000
Hasar	30.000	8	240.000
Aksesuar	1.000	40	40.000
Akü	1.500	8	12.000
İkinci El Alım	20.000	8	160.000
Genel Toplam(TL)			**7.632.000**

Müşteri yaşam boyu değeri de müşterinin tekrar satın alma ve ziyaret davranışını dikkate alarak konunun önemini ortaya koymaktadır. Bir örnek vermek gerekirse, bir otomobil sahibi her beş yılda bir ortalama olarak aracını yeniler. Bunun yanında araçtan ya da servis deneyiminden memnun kaldıysa bunu etrafındaki 10 kişiye anlatır. Bu durumda otomobil şirketi yaşam boyu değeri hesabı doğrultusunda 12 otomobil – servis hizmeti - satmış olur. Tabi bunu gerçekleştirebilmesi için olumlu deneyimler yaşatmak zorunludur. Ancak pratikte müşterilerin %90 memnun olmalarına rağmen %40'nın aynı marka aracı tekrar satın aldıklarını gösteriyor. Memnun olsa bile müşterilerin %65 ila %85 arası markayı terk edebiliyor. Bu durumda özellikle terk eden ya da suskun müşteriler (kayıp müşteri) ile irtibata geçilerek nedenlerinin araştırılması ve iyileştirme aksiyonlarının hayata geçirilmesinin müşteri bağlılık oranlarını yükselteceği aşikârdır (Reichheld, 1996).

Çeşitli endüstriler için geliştirilmiş ve bireysel müşteri-firma ilişkisine uyacak şekilde değiştirilmiş birçok CLV modeli vardır. Bu modeller, mümkün olan en doğru ölçümü elde etmek için CLV'yi etkileyen çeşitli sektöre özgü faktörleri içermelidir. Jain & Singh (2013) bu faktörleri belirlemek için temel bir şablon önerilmiştir, bu hangi faktörlerin onlar için geçerli olduğunu göstermek için otomotiv endüstrisine şekil 30'daki gibi uyarlanmıştır (Savoie, 2014).



Şekil 30. Müşteri Yaşam Boyu Değerine Etki Eden Faktörler (Savoie, 2014).

2.4.11 Otomotiv sektöründe müşteri tatmini

Otomotiv sektörü, müşteri tatminin en kritik öneme sahip olduğu sektörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Sektördeki tatmin kavramını biraz detaylandırıldığında ürün (yani otomobil), satış ve satış sonrası başlıklarında toplanabilir. Ürün olarak otomobilden tatmini daha çok üretici markalar global ve yerel bazda ölçerler ve bu ölçüm sonuçları doğrultusunda mevcut ve yeni ürün geliştirmelerinde gerekli faaliyetlerini gerçekleştirirler. Satış sürecinde beklenen müşteri tatmini, müşterinin marka ile iletişimi, showroom ziyareti, satış danışması ilişkisi, ürünü tanıması, satış süreçleri, teslimat, ödeme kolaylığı ya da finansal çözümler gibi birçok başlık sıralanabilir.

Bu iki başlığın dışında özellikle uzun vadeye yayılması ve müşterinin çok fazla beklentisi olmasından dolayı satış sonrası servis hizmetlerinin önemi bir daha ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla müşteri tatmini ölçümü, hizmet iyileştirmeleri ve marka faaliyetleri daha çok bu sürece odaklanmaktadır. Bu aşama o kadar önemli ki müşterinin değişim zamanı geldiğinde bir sonraki aracını ayanı markadan alıp almayacağına bile etkilemektedir.

Otomotiv sektörü servis hizmetleri açısından tekrar ziyaret kavramı hassas bir konudur aslında. Çünkü bazen yapılan bir işçilik ya da parça hatasından ya da arızayı bir defada çözememekten dolayı müşteri servise tekrar gelmek zorunda kalabilir. Bu, işletmelerin

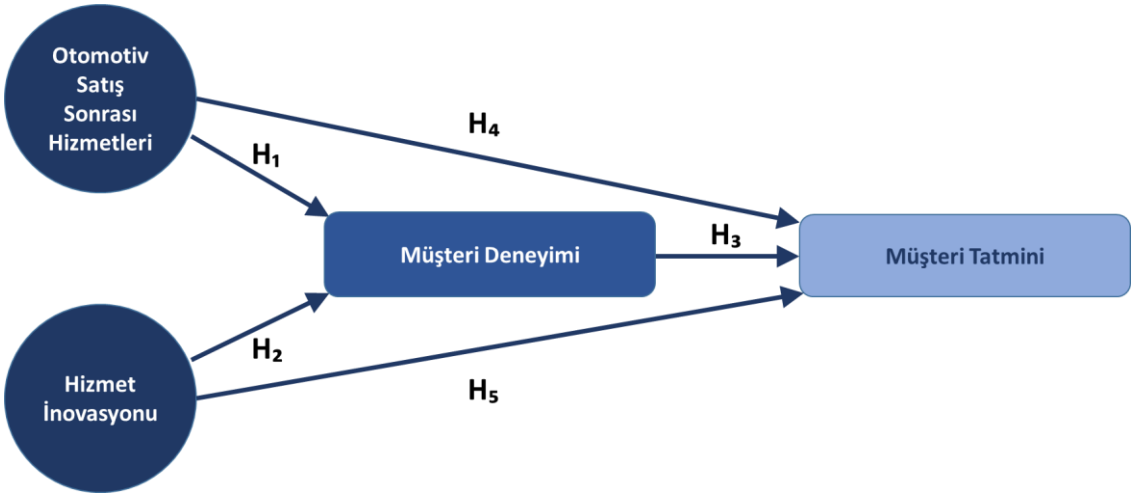
korkulu rüyasıdır ve önemli derece memnuniyetsizlik yaratır. İlk seferde onarım ya da iş tekrarı özellikle tamir sektöründe çok önem verilen bir ölçüm başlığıdır. Memnun müşteriler servise tekrar gelecek, sadık ve bağlı olacak ve etrafına olumlu tavsiyelerde bulunacaklardır (Mohamad Sheriff, Idayu Binti Roslan, & Yusoff, 2020).

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma hakkında kullanılan yöntemler, tasarlanan araştırma modeli, araştırma evreni ve örneklemin belirlenmesi, veriler, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırmaya temel teşkil eden araştırma modeli Şekil 31'deki gibidir.



Şekil 31. Araştırma Modeli

Otomotiv satış sonrası hizmetleri ve hizmet inovasyonu değişkenleri ile bunların davranışsal sonuçlar olarak ifade edilebilecek olan, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ile ilişkisine yönelik hipotezlerin ilişkisi Şekil 31 üzerinde de gösterilmiştir.

H1: Otomotiv satış sonrası hizmetleri ile müşteri deneyimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Hizmet inovasyonları ile müşteri deneyimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Müşteri deneyimi ile müşteri tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Otomotiv satış sonrası hizmetleri ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Hizmet inovasyonları ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Otomotiv satış sonrası hizmetleri ve hizmet inovasyonlarının müşteri tatminine etkisinde müşteri deneyiminin aracılık rolü vardır.

H7: Müşteri deneyimi, hizmet inovasyonu ve satış sonrası hizmetler ve müşteri tatmini düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma durumu, aylık gelir durumu, kullanılan araç, servis türü, servise gitme sıklığı ve kaç yıllık olduğu değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezlerin test edilmesi ve değerlendirilmesi için kullanılan ölçek kaynakları detaylı olarak Veriler ve Toplanması bölümünde verilmiştir.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmada hedef grup; otomobil sahibi olan ya da otomobil servis hizmeti alanlardır. Araştırma evreni Tüik verilerine göre Kasım 2021 itibariyle kayıtlı binek araç sayısı 13.634.249'dur.

Genelde tarama modelini temel alan çalışmalarda, kestirilmesi hedeflenen evren değerler ortalama ve orandır. Bu doğrultuda hesaplanmak istenen araştırma grubu sayısının çalışma evrenini, %95 olasılıkla ± %5 hata payını aşmayacak şekilde kestirebileceği ve örneklem büyüklüğünü en büyük yapacak evrende görülme sıklığı da p=0.50 kabul edilerek aşağıdaki formülle hesaplanmıştır. Yanılma olasılığı(güven düzeyi) α:0,05 ve z:1,96, örneklem hatası (p,q): 0,05 ve tolerans seviyesi ile örneklem 384 olarak bulunmuştur.

Bu sayı Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004) geliştirdiği Örneklem Büyüklüğü Tablosunda seçilen örnekleme hatası ve güven aralığı için evrenin 1 milyon ile 100 milyon olması halinde alınacak örneklem büyüklüğünü ifade etmektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004).

$$n = \frac{p' * (1 - p') * z^2}{e^2} = \frac{0{,}5 * (1 - 0{,}5) * 1{,}96^2}{0{,}05^2} = 384$$

Büyük evrenlerde örneklem büyüklüğü hesaplamak için kullanılan bu formül ile belirlenen büyüklük kesin olmayıp, yaklaşık bir değerdir, yol gösterici niteliktedir (Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler, 2017). Dolayısıyla araştırmada bu değerin üzerinde bir katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir.

Araştırmada Türkiye'de satış ve servis faaliyeti gösteren otomotiv firmalarının servis müşterileri ile zincir ve özel servis müşterileri incelenmiştir. Bu kapsamda, Araştırma kapsamında ulaşılabilir olan evren basit tesadüfü olarak seçilen Türkiye'de otomobil servis hizmeti alan 515 kişiye uygulanmıştır. Yapılan çalışmada 28 kişi analize dahil edilmemiştir.487 kişi üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

Anket katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin detaylı veriler Tablo 7'de verilmiştir. Araştırma içeriğinin de etkisi ile katılımcıların büyük çoğunluğunu (%86,7) erkekler oluşturmuştur. Gelir seviyesi olarak yoğunluk 5001 ile 10.000 TL (%30,30) ve 10.001 ile 15.000 TL (%28,49) aralığında yoğunlaşmıştır. Çalışma durumunda özel sektör çalışanları 268 katılımcı (% 55,10) ile yüksek orandadır. Yaş grubu aralığında yoğunluk 36 – 45 yaş aralığında 153 (%31,50) ve 46 – 55 yaş aralığında 180 (%37) katılımcı ile ağırlığı oluşturmaktadır. Öğrenim durumunda ise lisans derecesine sahip katılımcılar 268 (% 55,10) ve yüksek lisans derecesine sahip 148 (%30,50) kişi ile büyük grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin oluşturduğu örneklem grubu demografik özelliklerinin bu konuda yapılan araştırmalara paralel özellikte olduğu görülmüştür (Çınar, Nisan 2018).

Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Özellikler	Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	64	13,30%
	Erkek	419	86,70%
Aylık ortalama net hane geliri	0-5.000 TL	17	3,50%
	5001 -10.000 TL	146	30,30%
	10.001-15.000 TL	137	28,40%
	15.001-20.000 TL	82	17,00%
	20.001-25.000 TL	30	6,20%
	25.001 TL ve üzeri	70	14,50%
Çalışma durumu	Serbest meslek	70	14,40%
	Özel sektör	268	55,10%
	Kamu çalışanı	81	16,70%
	Diğer	67	13,80%
Yaş	18-25	1	0,20%
	26-35	87	17,90%
	36-45	153	31,50%
	46-55	180	37,00%
	56 yaş ve üzeri	65	13,40%
Öğrenim durumu	İlköğretim	3	0,60%
	Lise	17	3,50%
	Yüksekokul	21	4,30%
	Lisans	268	55,10%
	Yüksek lisans	148	30,50%
	Doktora	29	6,00%

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu gereği otomotiv firmaları müşteri bilgilerini paylaşamadığı için, evrendekilerin listelenmesi ve dolayısıyla bu listeden örneklem için yansız seçim yapılması mümkün olmamıştır. Bu nedenle araştırma grubu olarak otomobil servislerinde, bu hizmetleri kullanan otomobil müşterilerine yönelik anket uygulaması şeklinde bir süreç izlenmiştir.

3.3 Veriler ve Toplanması

Araştırmada, çoğunlukla nitel veriler insan görüşmeleri ve belgelerden; görüşme, yazışma ve belge tarama yoluyla yazar tarafından araştırmanın literatür tarama, mülakat ve anket aşamalarında toplanmıştır. Başlangıç olarak ilk aşamada otomotiv sektöründe satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ile ilgili

literatür taraması yapılmıştır. İlgili konular ile ilgili daha önce yapılmış akademik çalışmalar, basılı yayınlar, internet kaynakları, araştırılmış, taranmış ve incelenmiştir. Daha sonra özellikle araştırma anketine temel oluşturacak ölçek kaynakları incelenmiş konu hakkında geliştirilen ölçekler incelenmiştir.

İkinci aşamada otomotiv sektöründe yapılan müşteri deneyimi ve memnuniyeti ile ilgili kavramları ve konuları belirlemek için otomotiv sektöründe ilgili kişiler ile derinlemesine mülakat yapılarak yapılan niceliksel anket çalışmaları ve içerikleri incelenmiştir. Bu aşamada özellikle temel hizmetlerin ötesinde fark yaratan, yenilikçi ve deneyim oluşturan başlıklar incelenmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan literatür ve yöntem taramasında satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini benzeri konularda verileri toplamak için mülakat ve anket uygulamaları yapılmıştır.

Araştırmada satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi, müşteri tatmini arasındaki ilişkileri incelemek için yöntem olarak ilişkisel tarama modeli ve verileri toplamak için, mülakat ve anket yöntemleri kullanılmıştır.

İlk olarak otomobil bayileri satış sonrası hizmetleri, uygulamaları, hizmet inovasyonları, tercih edilme nedenleri, müşteri deneyimini oluşturan faktörler, müşteri tatmini konularına ilişkin literatür çalışması genişletilerek daha önceki araştırmalarda uygulanan ölçekler araştırılmıştır.

İkinci olarak mülakat yöntemi kullanılarak belirlenen otomotiv firmaları ve otomobil servisleri ilgili bölüm ve personeli (Satış Sonrası Hizmetler, Müşteri İlişkileri, Müşteri Deneyimi (varsa), Kalite, Pazarlama, Kurumsal İletişim, Dijital Pazarlama, Çağrı Merkezi vb.) ile müşteri deneyimi ve tatmini ölçümü için kullandıkları güncel ölçüm metotları, kriterleri ve yöntemleri hakkında bilgi toplanmıştır. Bu kurumların ilgili personellerinin görüşlerine ilave olarak ayrıca literatürden elde edilen yöntem ve kriterler de değerlendirilmiştir. Ölçüm için belirlenen ölçekler ile anket ifadeleri hazırlanmış, anket çalışması öncesinde ifade ve soruların anlaşılırlığı teyidi için 21 kişi ile bir ön test uygulaması yapılmıştır. Bu doğrultuda anket sorularının anlaşılırlıklarıyla ilgili gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Bu çalışmaların neticesinde araştırmada kullanılacak ölçek kaynakları tespit edilerek anket soru ve ifadeleri havuzu hazırlanmış yabancı kaynaklardaki ifadeler tercüme edilmiştir. Hazırlanan anket, ifadelerin anlaşılırlığı ve tercüme hatalarına karşı bir ön teste tabi tutulmuştur. Ön test sonucu gelen geri bildirimler doğrultusunda gerekli revizyonlar yapılarak anket son haline getirilmiştir.

Çalışmanın Covid-19 pandemisi dönemine rastlaması, tüm Türkiye'deki farklı katılımcılara ulaşılması, ekonomik, hızlı ve pratik olması dolayısıyla anket uygulaması çevrimiçi olarak yapılmıştır. Akıllı cihazlar, telefonlar ve bilgisayarlarda ulaşımı ve kullanımı kolay olan çevrim içi anket uygulaması https://docs.google.com/forms/ kullanılmıştır. Çevrim içi anket daveti katılımcılara araştırmacının bağlantıları, sosyal ağlar, eposta gibi kanallar ile ulaştırılmıştır. Anketin doldurma süresi yaklaşık 11 dakika olarak hesaplanmış ve anket açıklama bölümünde belirtilmiştir.

Online çevrim içi uygulamaların kullanım ve katılımcılara ulaşım kolaylığı sunmasına rağmen anketin örneklem yönteminden kaynaklanacak tarafsızlığa ve çeşitliliğine, sağlıklı doldurulmasını, farklı demografik kitlelere ulaşmasına özen gösterilmiştir. Özellikle görüşme ve bilgi toplama sürecinde firmaların etik kuralları ile kişi mahremiyeti gibi noktalar dikkate alınmıştır.

Anket beş bölümden oluşturulmuştur. İlk dört bölümde araştırma başlıkları, beşinci bölümde ankete katılan müşterilerin sadece araştırmayı etkileyecek gerekli demografik bilgiler ile servis özellikleri yer almıştır. Araştırmada Satış Sonrası Hizmetler Ölçeği 11, Müşteri Deneyimi Ölçeği 34, Hizmet İnovasyonu 11, Müşteri Tatmini Ölçeği 12, demografik bilgiler ve servis özellikleri 11 soru olmak üzere Otomotiv Sektöründe Satış Sonrası Hizmetler, Müşteri Deneyimi, Hizmet İnovasyonu ve Müşteri Tatmini İlişkisi Anketi ifadeleri toplam 79 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada hazırlanan ankette otomobil servislerinin vermiş olduğu satış sonrası hizmetlere ve sunulan yenilikçi hizmetlere yer verilerek katılımcıların değerlendirmeleri alınmıştır. Ardından müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ile ilgili katılımcıların görüşleri alınmıştır. Tüm ifadeler 5'li Likert Ölçeği ile değerlendirilmiş ve son bölümde demografik bilgiler ile ilişkisini tespit etmek üzere gerekli görülen bilgiler alınmıştır. Anket formu (Ek 1: "Otomotiv Sektöründe Satış Sonrası Hizmetler, Müşteri Deneyimi,

Hizmet İnovasyonu ve Müşteri Tatmini İlişkisi" Anket Formu) ve araştırma izni için ilgili Etik Kurul Onayı (Ek 3: Etik Kurul Kararı) ekler bölümünde sunulmuştur.

Aşağıda ankette kullanılan ölçekler ile ilgili açıklamalar verilmiştir:

Satış sonrası hizmetler ölçeği (AutoSERVQUAL): Galip Gencer ve Ulaş Akküçük tarafından, SERVQUAL ölçeği kullanılarak otomotiv sektörü için 2017 yılında geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Gencer, Y. G. & Akküçük, U., Measuring Quality in Automobile Aftersales: AutoSERVQUAL Scale. Amfiteatru Economic, 19(44), pp. 110-123, 2017.

Hizmet İnovasyonu ölçeği: Pantea Foroudi ve arkadaşları tarafından 2016 yılında geliştirilmiştir ve fsQCA kullanılmıştır. Foroudi, P. ve arkadaşları, Journal of Business Research 69 (2016) 4882–4889, 2016.

Müşteri deneyimi ölçeği (EXQ): Çalışmada iki müşteri deneyimi ölçeğinden faydalanılmıştır. Bunlardan ilki Philipp Klaus ve Stan Maklan tarafından 2011 yılında geliştirilen müşteri deneyimi ölçeğidir. Ölçek 4 aşamada geliştirilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi (CFA) ile geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Klaus, M. & Maklan, S., Journal of Service Management, Vol. 23 No. 1, pp. 5-33, 2012. Müşteri deneyimi için kullanılan diğer ölçek Can Erdem ve Nihat Tavşan tarafından geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Erdem, C. & Tavşan, N., Customer experience scale. Unpublished manuscript in preparation, 2019.

Müşteri tatmini ölçeği: Müşteri tatmini ölçeği için Bob E Hayes'in müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ölçümü ölçeğinden faydalanılmıştır. İfade hazırlığında American Customer Satisfaction Index otomotiv versiyonu ile Kalder Türkiye Müşteri memnuniyeti Endeksi'nden de yararlanılmıştır. Hayes, B.E., Measuring Customer Satisfaction and Loyalty, ASQ Quality Press, 2008.

Araştırmada kullanılan ölçek kaynakları özet olarak Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Ölçek Kaynakları

Konu	Konu Başlığı	Yazar	Yayımlanan Mecra	Yıl
Otomotiv Sektöründe Satış Sonrası Hizmetler	Measuring Quality in Automobile Aftersales: AutoSERVQUAL Scale	Gencer, Yasin Galip; Akkucuk, Ulas	Amfiteatru Economic Journal, ISSN 2247-9104, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Vol. 19, Iss. 44, pp. 110-123	2017
Hizmet İnovasyonu	Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty	Pantea Foroudi, Zhongqi Jin, Suraksha Gupta, T.C.Melewar, Mohammad Mahdi Foroudi	Journal of Business Research 69 (2016) 4882–4889	2016
Müşteri Deneyimi	EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience	Philipp "Phil" Klaus, Stan Maklan	Journal of Service Management Vol. 23 No. 1, 2012 pp. 5-33	2012
	Müşteri Deneyimi Yönetimi (Kitap)	Nihat Tavşan, Can Erdem	Bahçeşehir Üniversitesi	2019
Müşteri Tatmini	Measuring Customer Satisfaction and Loyalty	Bob E Hayes	ASQ Quality Press	2008
	TÜRKİYE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ENDEKSİ	farklı yazarlar	www.tmme.org	
	AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX QUESTIONNAIRE Automobile Version		www.https://www.theacsi.org/	

3.4 Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Tüm istatistiksel analizlerde IBM SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Aracılık analizlerinde ise IBM SPSS Process Macro 4.1 uygulaması kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Hayes & Matthes, 2009), (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007). Öncelikle 515 katılımcıdan anket yolu elde edilen data setinin faktör analizi için uygun olup olmadığı test edilmiştir. Bunun için kullanılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile

data setinin faktör analizi için mükemmel seviyede uygun olduğu görülmüştür. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını test eden Bartlett testi de anlamlı bulunmuştur. KMO ve Bartlett testleri ile ölçeklerin faktör analizi için uygunluğuna belirlenmiştir. Daha sonra öz yeterlik maddelerinin hangi faktörler altında toplandığını belirlemek amacıyla temel bileşenler analizi (PCA) uygulanmıştır (Gorsuch, 1983). Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer istatistiğinden (Eigenvalue) ve yaygın olarak tercih edilen diğer bir yöntem olan yamaç birikinti grafiği (scree plot) testinden yararlanılmıştır (Kalaycı, 2006) (George & Mallery, 2010).

Analiz yöntemi olarak; faktör analizi, bağımsız örneklem t testi, tamamlayıcı post analizi, pearson korelasyon analizi, regresyaon analizi, anova testi, yapısal eşitlik modeli gibi yaygın yöntemlerin tercih edildiği görülmüştür.

Analizler kapsamında öncelikli olarak data toplamasındaki araçların normal dağılım hipotezine uygunluğu incelenmiştir. Bu, basıklık ile çarpıklık katsayıları incelenerek bulunmuştur. Buradan yola çıkarak data seti aykırı değerlerden arındırılmış ve diğer parametrik analiz uygulamaları kullanılmıştır.

Takip eden aşamada ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları belirlenerek ölçme araçlarının güvenilirliği sağladığı tespit edilmiştir. Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları tüm maddelerin varyansları için hesaplanmıştır.

Bir sonraki adımda anket çalışması vasıtasıyla toplanan data elde edilmesinde kullanılan yöntemlerin güvenilirliğinin test edilmesi olmuştur. Ardından tanımlayıcı istatistikler gerçekleştirilerek sunulmuştur. Yine analiz kapsamında hipotezlerin değerlendirmeleri gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada aşağıda belirtilen farklı yöntemlerden istifade edilmiştir:

1. Anket katılımcılarının müşteri deneyimi, hizmet inovasyonu ve satış sonrası hizmetler ve müşteri tatmini seviyelerinin demografik bilgilerden cinsiyetlerine göre farklılıklarını belirlemek maksadıyla normal dağılım varsayımını karşıladığından dolayı “bağımsız örneklem t testi” ile analiz yapılmıştır.
2. Ankete katılanların müşteri deneyimi, hizmet inovasyonu ve satış sonrası hizmetler ve müşteri tatmini seviyelerinin demografik bilgiler kapsamında yaş, eğitim durumu, çalışma durumu, aylık gelir durumu, kullanılan araç, servis türü, servise

gitme sıklığı ve kaç yıllık olduğu değişkenleri doğrultusunda farklılıklarının analizi için normal dağılım varsayımını sağladığı için "tek yönlü varyans analizi" yöntemi tercih edilmiştir. Varyansların homojen olarak görüldüğü durumlarda tamamlayıcı Post Hoc analizlerinden LSD, varyansların homojen olmadığı durumlarda tamamlayıcı Post Hoc analizlerinden Tamhane T2 tamamlayıcı analizleri yöntemlerinden faydalanılmıştır. Bu sayede farklılıkların gruplar arasındaki durumu tespit edilmiştir.

3. Satış sonrası hizmetler, müşteri deneyimi ve hizmet inovasyonu ile müşteri tatmini arasında ilişki normal dağılım varsayımını sağlamasından dolayı "pearson korelasyon analizi" ile incelenmiştir.
4. Satış sonrası hizmetler, müşteri deneyimi ve hizmet inovasyonunun müşteri tatminine etkisi incelenmiştir. Normal dağılım varsayımını sağladığı için "çoklu doğrusal regresyon analizi" kullanılarak değişkenler üzerinde anlamlı bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir (Berry, 1993).
5. Aracılık analizlerinde bootstrap yöntemi ile 5000 yeniden örnekleme yapılmış, bulgular %95 güven aralığında incelenmiştir. Toplam, doğrudan ve dolaylı etkilerin incelendiği analizlerde aracılık etkisi dolaylı etki bulgularına göre değerlendirilmiştir. %95 güven aralığında incelenen dolaylı etkinin alt ve üst değerlerinin sıfırı içermemesi anlamlı etkiyi yani aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir (Darlington & Hayes, 2017).

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1 Bulgular

4.1.1 Açıklayıcı faktör analizi ve yapı geçerliliğine ilişkin bulgular

Benzeşen özellikleri ölçmek için değişkenleri bir araya getirip az sayıda faktörle açıklayan istatiksel analiz, faktör analizi olarak adlandırılmaktadır (Thurstone, 1947). Yeni değişkenleri tespit etmek için ya da maddelerin faktör yük değerlerini dikkate alarak ölçülmek istenen kavramları tanımlama süreci olarak ortak faktör olarak ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2012).

Faktör çıkarma yöntemi olarak farklı teknikler kullanılarak data setinin faktör analizine uygunluğu değerlendirilebilir (Erkuş, 2016). Bartlett testi ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ve korelasyon matrisinin oluşturulması bu konuda verilebilecek örnek uygulamalardır. Bu tanımlardan yola çıkarak ilk olarak data setinin faktör analizi uygun olup olmadığının testi yapılmıştır (Bartlett, 1954).

Temel bileşenler analizi (PCA) kullanılarak öz yeterlik maddelerinin toplandığı faktörler belirlenmiştir. Bu analiz yönteminin kullanılmasındaki temel amaç değişkenleri analiz ederek aralarındaki ilişkilerin tespit edilmesi ve ilişki varsa değişken sayısını azaltmaktır (Özdamar, 2004). Yapı geçerliliğinin sağlanması adına ölçeklerde çeşitli faktörlerde toplanan arasında sınır değerlerini dikkate almak gerekir (Büyüköztürk, 2012).

4.1.2 Satış sonrası hizmetler ölçeği geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları

Tablo 9. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

		1. Boyut
KMO		0,935
Bartlett Testi	**X^2**	3698,754
	Sd	55
	P	,000

Tablo 9'da görüldüğü gibi algılanan müşteri değeri ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri= .94 ve Bartlett Testi değeri= 3698.75 ($p<.001$) olarak tespit edilmiştir. KMO

değeri 0,80 olduğundan, örneklemden elde edilen verinin yeterli olduğu kabul edilebilir. Bartlett Testi sonucunun .05'den küçük olması ölçek maddeleri arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

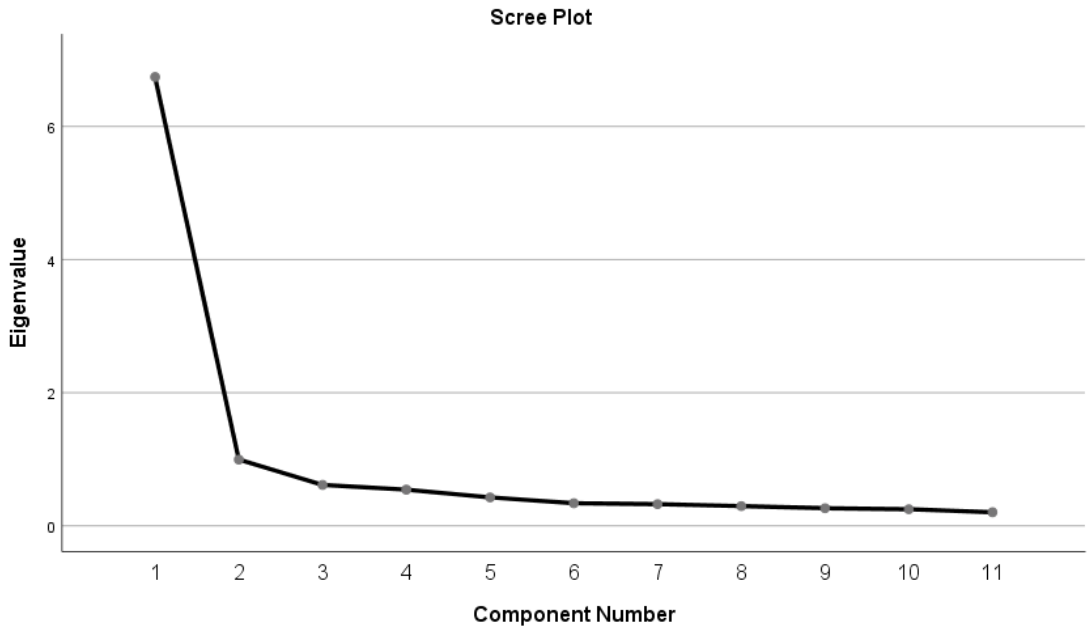
11 maddelik ölçeğin faktörlerin aldıkları özdeğer ve açıkladıkları varyans oranları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları

Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılmalı Varyans
Satış Sonrası Hizmetler Ölçeği	6,743	61,301	61,301

Tablo 10'da görüleceği gibi özdeğeri 1'den büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın %61'ini açıklamaktadır. Tek faktörün özdeğeri %6.7 ve açıkladığı varyans miktarı %61'dir.

Şekil 32'de ölçeğin boyutuna ilişkin yamaç grafiği verilmiştir.



Şekil 32. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeği Boyutuna İlişkin Yamaç Grafiği

Şekil 32‘te yer alan yamaç grafiğinde ölçeğin tek faktörlü olduğu sonucunu desteklediği görülmektedir.

Tablo 11. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1
[1.) Son teknoloji cihaz ve ekipmanlara sahiptir.]	0,73
[2.) Tesisi yeni ve moderndir.]	0,674
[3.) Bana verdiği sözleri her zaman tutar.]	0,821
[4.) Bakım onarım işlemlerini bir defada gerçekleştirir.]	0,779
[5.) Yapılacak işlemler hakkında bilgi verir ve gerekli açıklamaları yapar.]	0,804
[6.) Çalışanlar ihtiyaç durumunda yardım etmeye isteklidir.]	0,816
[7.) Söz verilen zamanda işlemleri tamamlar.]	0,81
[8.) Verdiği hizmetlerde güven duyarım.]	0,851
[9.) Aracımda yapılan işlemlerin kayıtlarını doğru tutar.]	0,734
[10.) Çalışanlar aracımla ilgili özel ihtiyaçlarımı anlar.]	0,823
[11.) Benim ve aracım için gerekli olan ihtiyaçları ben söylemeden bilir.]	0,753

Tablo 11’de yer alan faktör yük değerleri bulundukları boyutun altında sıralanmıştır. Buna göre 11 maddeden oluşan tek faktöre ait yük değerlerinin .67 ile .85 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 12. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değeri

Ölçek	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha Katsayısı**
Satış Sonrası Hizmetler Ölçeği	11	.936

Tablo 12 incelendiğinde, ölçeğin toplamında ortaya çıkan .936 Cronbach Alfa değeri oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Böylece, ölçeğin toplamının kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

Tablo 13. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları

	Madde Silindiği Durumdaki Yeni Ortalama	**Madde Silindiği Durumdaki Varyans**	**Madde-Bütün İlişkisi Korelasyon**	**Madde Silindiğinde Cronbach's α**
[1.) Son teknoloji cihaz ve ekipmanlara sahiptir.]	39,12	56,389	0,683	0,931
[2.) Tesisi yeni ve moderndir.]	39,19	56,723	0,619	0,934
[3.) Bana verdiği sözleri her zaman tutar.]	39,16	55,274	0,77	0,928
[4.) Bakım onarım işlemlerini bir defada gerçekleştirir.]	39,01	56,048	0,722	0,93
[5.) Yapılacak işlemler hakkında bilgi verir ve gerekli açıklamaları yapar.]	38,84	56,086	0,75	0,929
[6.) Çalışanlar ihtiyaç durumunda yardım etmeye isteklidir.]	38,95	55,881	0,764	0,928
[7.) Söz verilen zamanda işlemleri tamamlar.]	39,04	55,93	0,754	0,928
[8.) Verdiği hizmetlerde güven duyarım.]	38,98	55,285	0,805	0,926
[9.) Aracımda yapılan işlemlerin kayıtlarını doğru tutar.]	38,8	56,84	0,68	0,932
[10.) Çalışanlar aracımla ilgili özel ihtiyaçlarımı anlar.]	39,31	54,472	0,777	0,927
[11.) Benim ve aracım için gerekli olan ihtiyaçları ben söylemeden bilir.]	39,54	55,099	0,698	0,931

Her bir maddenin varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa değerinin (.936) iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında .936'dan fazla olmadığı Tablo 13'te yer almaktadır.

Böylece, Satış Sonrası Hizmetler Ölçeğine ait tüm maddelerin kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür.x

4.1.3 Müşteri deneyimi ölçeği geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları

Tablo 14. Müşteri Deneyimi Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

		1. Boyut
KMO		0,975
Bartlett Testi	**X^2**	14938,88
	Sd	561
	P	,000

Tablo 14'te görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.98 olarak bulunmuştur. Bu test veri setinin faktör analizi için mükemmel uygunluğu göstermektedir. KMO testi sonucunu daha iyi anlamak adına; elde edilen değerler için, 0,90 mükemmel, 0,80 çok iyi, 0,70 iyi, 0,60 orta, 0,50 zayıf ve 0,50'nin altı ise kabul edilemez şeklinde değerlendirilmektedir (Sharma, 1996). Değişkenler arasında ilişkinin incelendiği Bartlett Testi de anlamlı bulunmuştur (X^2=14938.88, p=.00). Buna göre data setinin faktör analizi için uygunluğu tespit edilmiştir.

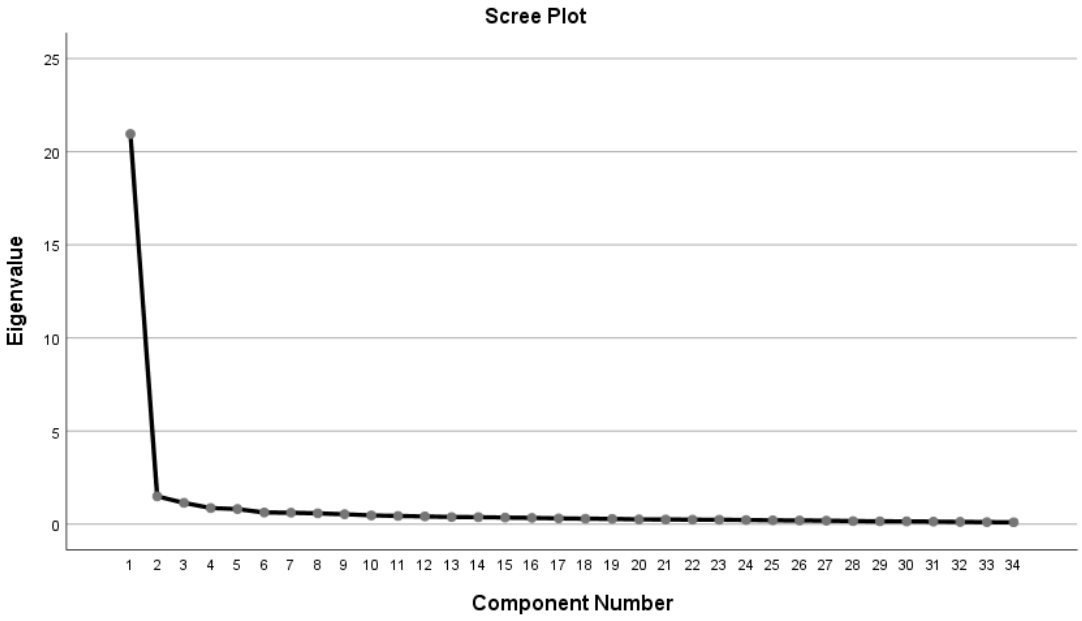
Özdeğer istatistiği (Eigenvalue) kullanılarak faktör sayısı belirlenmiştir. Analizlerde özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Tablo 15'te faktör analizi sonucu ile elde edilen faktörlerin öz değerleri ve açıkladıkları varyans miktarları verilmiştir.

Tablo 15. Müşteri Deneyimi Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları

Boyutlar	**Özdeğer**	**Varyans**	**Yığılmalı Varyans**
Müşteri Deneyimi Ölçeği	20,952	61,623	61,623

Faktör analizi sonucunda tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör 1 altındaki maddelerin faktör yükleri .44 ile .80 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın %61.62'sini açıklamakta ve 34 maddeden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucunda varyans oranının yüksek olmasına bağlı olarak, ölçeklerin faktör yapısı da aynı ölçüde kuvvetlidir. Genel olarak %40 ila %60 uygun aralık olarak kabul edilebilir (Tavşancıl, 2014). Bu araştırma analizi kapsamında elde edilen %61 sonucunun kabul edilebilir varyans aralığında olduğu görülmüştür. Bu çalışma kapsamında faktör sayısı tespitinde

tercih edilen yamaç birikinti grafiği (scree plot) testi de kullanılarak faktörler değerlendirilmiştir. Buna göre, ölçek boyutu ile ilgili yamaç grafiği Şekil 33'de verilmiştir.



Şekil 33. Müşteri Deneyimi Ölçeği Boyutuna İlişkin Yamaç Grafiği

Şekil 33 incelendiğinde, tek faktörlü bir yapı gözlenmektedir. Grafikteki üst değerden başlayıp kırılan nokta bunu göstermektedir. Ölçeğin yüksekten gelip kırılma olan noktası bunu göstermektedir. Ölçeğin dört faktörlü olduğu anlaşıldığından, maddelerin yer aldığı madde faktör yükleri ile birlikte Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Müşteri Deneyimi Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1
[23.) Tüm servis süreçleri keyifli geçer.]	0,737
[24.) Beni mahçup etmez, incitmez.]	0,772
[25.) Aracımla ile ilgili işlemler konusunda bana mutluluk verir.]	0,721
[26.) Çalışanlar, beni ciddiyetle dinler ve anlar.]	0,596
[27.) Çalışanlar isteklerimi yerine getirir.]	0,505
[28.) Bana ve aracıma değer verir.]	0,593
[29.) Hizmet sonrası zihnimde servis ile ilgili iyi duygular kalır.]	0,548
[30.) Servisimin rakiplerine göre saygınlığı ve değeri vardır.]	0,531
[31.) Servisimin uzmanlığına güvenirim.]	0,674
[32.) İhtiyacım olan ürün ve hizmetler konusunda uygun tavsiyelerde bulunur.]	0,684

[33.) Yapılacak işlemler için tahmini tutar verir ve sonrasında buna yakın fatura çıkar.]	0,664
[34.) Çalışanlar, şirketini ve markasını iyi temsil eder.]	0,712
[35.) Servisimi başkalarına rahatlıkla tavsiye ederim.]	0,71
[36.) Servisimin hizmetleri rakiplerine göre üstündür.]	0,435
[37.) Tüm süreçlerde bana uygun tavsiyelerde bulunur.]	0,675
[38.) İşlemler kolaylıkla gerçekleşir.]	0,678
[39.) Bakım onarım esnasında gerekirse beni bilgilendirir ve ilave işler için onayımı alır.]	0,726
[40.) Süreçlerde bana esneklik gösterir.]	0,724
[41.) Her zaman aynı kişilerden aynı şekilde hizmet alırım.]	0,688
[42.) Çalışanlar, istek ve taleplerimi karşılama konusunda her zaman ilgilidir.]	0,734
[43.) Personel yardımsever ve iyi niyetlidir.]	0,76
[44.) İyi müşteri hizmetleri sunar.]	0,7
[45.) Personelin iyi iletişim becerileri vardır.]	0,691
[46.) Tesisler, ihtiyaçlarımı rakiplerinden daha iyi karşılayacak şekilde tasarlanmıştır.]	0,64
[47.) Online(çevrim içi) hizmetleri profesyonelce tasarlanmıştır.]	0,728
[48.) Çalışanların beni tanımaları önemli bir bağlılık nedenidir.]	0,524
[49.) Servisimin uzun süre müşterisi olacağımı düşünüyorum.]	0,677
[50.) Problem çıkınca servisim benimle iletişim kurarak süreci iyi yönetir.]	0,626
[51.) Servisimin müşterisi olmak bana sosyal açıdan itibar kazandırır.]	0,799
[52.) Daha iyi hizmet ve ürünler için gerekirse biraz daha fazla ödeme yapabilirim.]	0,626
[53.) İhtiyacım olan hizmeti almak için servise gittiğimde kendimi iyi hissederim.]	0,658
[54.) Çalışanların önemsendiğini ve onlara değer verildiğini hissederim.]	0,55
[55.) Bana verilebilecek en iyi hizmeti verir.]	0,561
[56.) Aracım ile ilgili işlemler şeffaf bir şekilde gerçekleşir.]	0,602

Tablo 16'da yer alan faktör yük değerleri bulundukları boyutun altında sıralanmıştır. Faktör yapısının oluşmasına yardımcı olan yük değerleri maddelerin alt boyutlarla olan ilişkisini açıklayan katsayılardır. Buna göre Tablo 16 incelendiğinde, 34 maddeden oluşan tek faktöre ait yük değerlerinin .44 ile .80 arasında değiştiği görülmektedir

Bu bölümde ölçeğin iç tutarlılık katsayısı belirlenerek ölçme aracının güvenilirliği sağlanmıştır. Her bir maddenin varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları Tablo 17'de yer almaktadır.

Tablo 17. Müşteri Deneyimi Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değeri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Müşteri Deneyimi Ölçeği	34	.980

Tablo 17 incelendiğinde, ölçeğin toplamında ortaya çıkan .98 Cronbach Alfa değerinin epey güvenilir olduğu belirlenmiştir. Böylece, ölçeğin toplamının kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

Tablo 18. Müşteri Deneyimi Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları

	Madde Silindiği Durumdaki Yeni Ortalama	Madde Silindiği Durumdaki Varyans	Madde-Bütün İlişkisi Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach's α
[23.) Tüm servis süreçleri keyifli geçer.]	128,82	517,606	0,655	0,98
[24.) Beni mahcup etmez, incitmez.]	128,41	520,192	0,725	0,979
[25.) Aracımla ile ilgili işlemler konusunda bana mutluluk verir.]	128,37	520,684	0,739	0,979
[26.) Çalışanlar, beni ciddiyetle dinler ve anlar.]	128,15	517,344	0,782	0,979
[27.) Çalışanlar isteklerimi yerine getirir.]	128,13	518,019	0,806	0,979
[28.) Bana ve aracıma değer verir.]	128,17	517,095	0,814	0,979
[29.) Hizmet sonrası zihnimde servis ile ilgili iyi duygular kalır.]	128,25	518,724	0,794	0,979
[30.) Servisimin rakiplerine göre saygınlığı ve değeri vardır.]	128,17	517,56	0,802	0,979
[31.) Servisimin uzmanlığına güvenirim.]	128,08	518,589	0,809	0,979
[32.) İhtiyacım olan ürün ve hizmetler konusunda uygun tavsiyelerde bulunur.]	128,16	519,016	0,788	0,979
[33.) Yapılacak işlemler için tahmini tutar verir ve sonrasında buna yakın fatura çıkar.]	128,08	519,446	0,722	0,979
[34.) Çalışanlar, şirketini ve markasını iyi temsil eder.]	128,15	516,92	0,845	0,979
[35.) Servisimi başkalarına rahatlıkla tavsiye ederim.]	128,11	514,705	0,851	0,979
[36.) Servisimin hizmetleri rakiplerine göre üstündür.]	128,35	517,098	0,781	0,979
[37.) Tüm süreçlerde bana uygun tavsiyelerde bulunur.]	128,27	514,734	0,842	0,979

[38.) İşlemler kolaylıkla gerçekleşir.]	128,18	518,049	0,824	0,979
[39.) Bakım onarım esnasında gerekirse beni bilgilendirir ve ilave işler için onayımı alır.]	127,9	522,986	0,696	0,979
[40.) Süreçlerde bana esneklik gösterir.]	128,25	516,722	0,781	0,979
[41.) Her zaman aynı kişilerden aynı şekilde hizmet alırım.]	128,35	516,765	0,724	0,979
[42.) Çalışanlar, istek ve taleplerimi karşılama konusunda her zaman ilgilidir.]	128,17	515,433	0,84	0,979
[43.) Personel yardımsever ve iyi niyetlidir.]	128,03	519,861	0,819	0,979
[44.) İyi müşteri hizmetleri sunar.]	128,08	518,088	0,842	0,979
[45.) Personelin iyi iletişim becerileri vardır.]	128,17	517,251	0,794	0,979
[46.) Tesisler, ihtiyaçlarımı rakiplerinden daha iyi karşılayacak şekilde tasarlanmıştır.]	128,44	517,806	0,728	0,979
[47.) Online(çevrim içi) hizmetleri profesyonelce tasarlanmıştır.]	128,76	517,54	0,645	0,98
[48.) Çalışanların beni tanımaları önemli bir bağlılık nedenidir.]	128,11	520,533	0,623	0,98
[49.) Servisimin uzun süre müşterisi olacağımı düşünüyorum.]	128,18	513,989	0,82	0,979
[50.) Problem çıkınca servisim benimle iletişim kurarak süreci iyi yönetir.]	128,24	513,305	0,843	0,979
[51.) Servisimin müşterisi olmak bana sosyal açıdan itibar kazandırır.]	128,84	515,439	0,632	0,98
[52.) Daha iyi hizmet ve ürünler için gerekirse biraz daha fazla ödeme yapabilirim.]	128,45	525,558	0,494	0,98
[53.) İhtiyacım olan hizmeti almak için servise gittiğimde kendimi iyi hissederim.]	128,28	518,856	0,743	0,979
[54.) Çalışanların önemsendiğini ve onlara değer verildiğini hissederim.]	128,36	516,042	0,758	0,979
[55.) Bana verilebilecek en iyi hizmeti verir.]	128,32	512,274	0,849	0,979
[56.) Aracım ile ilgili işlemler şeffaf bir şekilde gerçekleşir.]	128,15	514,586	0,812	0,979

Bu bölümde ölçeğin her maddenin ölçeği ne derece etkilediğini belirlenerek ölçme aracının güvenilirliği sağlanmıştır. Ölçekten çıkarılan her bir maddenin ölçeğin ortalamasını, varyansını ve Cronbach Alfa değerini ne derece etkileyeceğini

gösterilmektedir. Her bir maddenin varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa değerinin (.98) iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında .98 ‘den fazla olmadığı Tablo 18’de yer almaktadır.

Böylece, Müşteri Deneyimi Ölçeğine ait tüm maddelerin kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

4.1.4 Hizmet inovasyonu ölçeği geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları

Tablo 19. Müşteri Deneyimi Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

		1. Boyut
KMO		0,933
Bartlett Testi	**X^2**	3431,483
	Sd	55
	P	,000

Tablo 19’da görüldüğü gibi algılanan müşteri değeri ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri= .93 ve Bartlett Testi değeri= 3431.48 (p<.001) olarak bulunmuştur. KMO değeri 0,80 olduğuna göre, örneklemden elde edilen datanın yeterli olduğu kabul edilebilir. Bartlett Testi sonucunun.05’den küçük olması ölçek maddeleri arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygunluğunu işaret etmektedir.

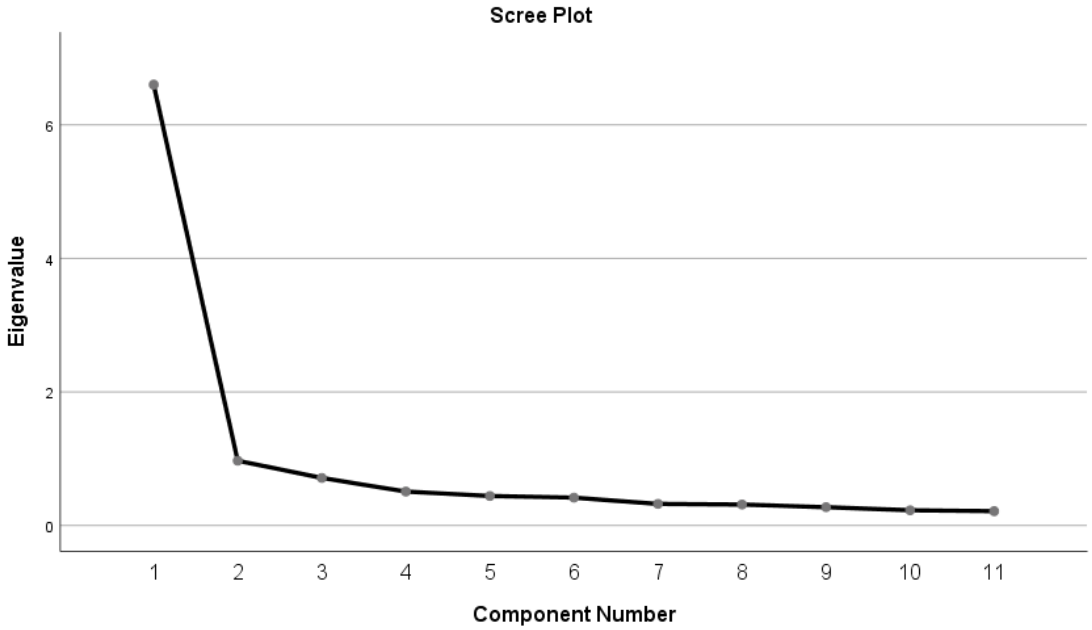
11 maddelik ölçeğin faktörlerin aldıkları özdeğer ve açıkladıkları varyans oranları Tablo 20‘de gösterilmiştir.

Tablo 20. Müşteri Deneyimi Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları

Boyutlar	**Özdeğer**	**Varyans**	**Yığılmalı Varyans**
Hizmet İnovasyonu Ölçeği	6,602	60,021	60,021

Tabloda görüleceği gibi özdeğeri 1’den büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın %60’ını açıklamaktadır. Tek faktörün özdeğeri %6.6 ve açıkladığı varyans miktarı %60’dır.

Şekil 34’te ölçeğin boyutuna ilişkin yamaç grafiği verilmiştir.



Şekil 34. Hizmet İnovasyonu Ölçeği Boyutuna İlişkin Yamaç Grafiği

Şekil 34'te yer alan yamaç grafiğinde ölçeğin tek faktörlü olduğu sonucunu desteklediği görülmektedir.

Tablo 21. Müşteri Deneyimi Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1
[12.) Yeni hizmetler sunan servisleri tercih ederim.]	0,755
[13.) Bilgi ve beceri kullanarak hizmetlerinde yenilik yapan servisler beni olumlu etkiler.]	0,734
[14.) Yenilikçi servisler, rakip servislere kıyasla farklı ürün ve hizmetler sunar.]	0,806
[15.) Yönetim ve pazarlama faaliyetlerinde yenilik kullanan servisleri tercih ederim.]	0,768
[16.) Hizmet ve operasyonlarında teknoloji kullanan servisler beni çeker.]	0,785
[17.) Ürün ve hizmetleri ile ilgili bilgilendirme yapan servisler beni olumlu etkiler.]	0,674
[18.) Hizmetlerinde yenilik kullanan servislere saygı duyar ve güvenirim.]	0,783
[19.) Yenilikçi servisler, problemleri çözme konusunda daha başarılıdır.]	0,788
[20.) Yenilikçi servisler yüksek kalitede hizmet ve ürünler sunar.]	0,799
[21.) Yenilikçi servislerin ürün ve hizmetleri kararlarımı olumlu etkiler.]	0,839
[22.) Hizmetlerinde yenilik sunan servislerden hizmet almak çok zevkli ve eğlencelidir.]	0,778

Tablo 21'de yer alan faktör yük değerleri bulundukları boyutun altında sıralanmıştır. Buna göre 11 maddeden oluşan tek faktöre ait yük değerlerinin .67 ile .84 arasında değiştiği görülmektedir

Tablo 22. Hizmet İnovasyonu Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değeri

Ölçek	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha Katsayısı**
Hizmet İnovasyonu Ölçeği	11	.931

Tablo 22 incelendiğinde, ölçeğin toplamında ortaya çıkan .931 Cronbach Alfa değeri oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Böylece, ölçeğin toplamının kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

Tablo 23. Hizmet İnovasyonu Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları

	Madde Silindiği Durumdaki Yeni Ortalama	**Madde Silindiği Durumdaki Varyans**	**Madde-Bütün İlişkisi Korelasyon**	**Madde Silindiğinde Cronbach's α**
[13.) Bilgi ve beceri kullanarak hizmetlerinde yenilik yapan servisler beni olumlu etkiler.]	42,68	36,429	0,678	0,927
[14.) Yenilikçi servisler, rakip servislere kıyasla farklı ürün ve hizmetler sunar.]	42,83	34,603	0,756	0,923
[15.) Yönetim ve pazarlama faaliyetlerinde yenilik kullanan servisleri tercih ederim.]	43,06	34,059	0,714	0,925
[16.) Hizmet ve operasyonlarında teknoloji kullanan servisler beni çeker.]	42,71	35,442	0,733	0,924
[17.) Ürün ve hizmetleri ile ilgili bilgilendirme yapan servisler beni olumlu etkiler.]	42,69	36,525	0,603	0,93

[18.) Hizmetlerinde yenilik kullanan servislere saygı duyar ve güvenirim.]	42,75	36,182	0,727	0,925
[19.) Yenilikçi servisler, problemleri çözme konusunda daha başarılıdır.]	43	34,336	0,736	0,924
[20.) Yenilikçi servisler yüksek kalitede hizmet ve ürünler sunar.]	43,04	34,315	0,75	0,923
[21.) Yenilikçi servislerin ürün ve hizmetleri kararlarımı olumlu etkiler.]	42,92	34,674	0,796	0,922
[22.) Hizmetlerinde yenilik sunan servislerden hizmet almak çok zevkli ve eğlencelidir.]	42,98	34,571	0,722	0,925

Her bir maddenin varyansına bağlı olarak hesaplanan Cronbach Alfa değerinin (.931) iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında .931'den fazla olmadığı Tablo 23'te yer almaktadır.

Böylece, Hizmet İnovasyonu Ölçeğine ait tüm maddelerin kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

4.1.5 Müşteri tatmini ölçeği geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları

Tablo 24. Müşteri Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

		1. Boyut
KMO		0,957
Bartlett Testi	**X^2**	5913,185
	Sd	55
	P	,000

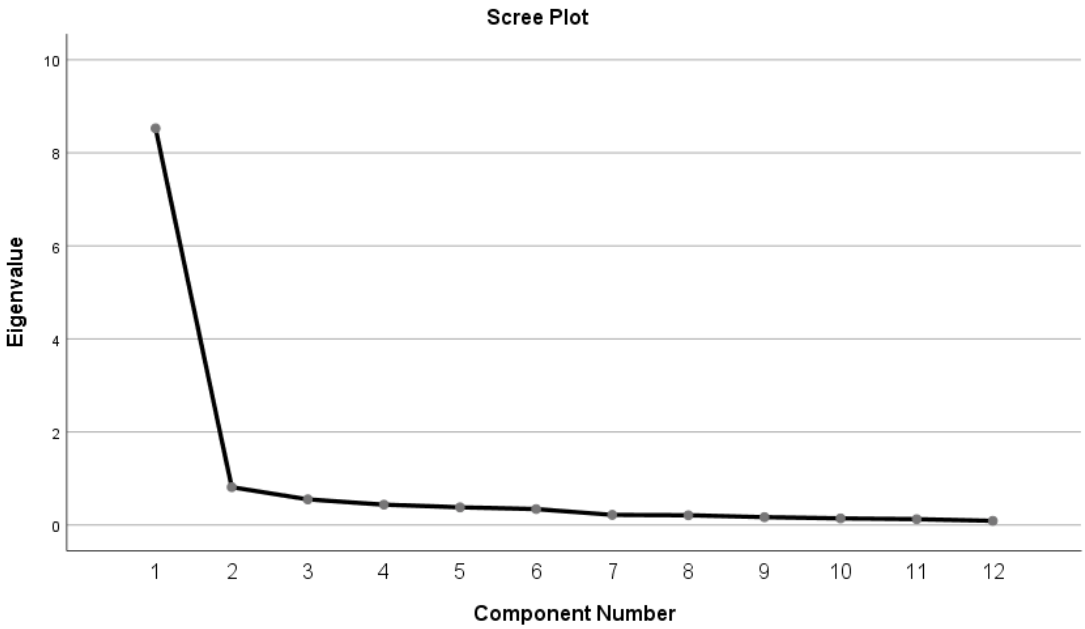
Tablo 24'te görüldüğü gibi algılanan müşteri değeri ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri= .957 ve Bartlett Testi değeri= 5913.19 (p<.001) olarak tespit edilmiştir. KMO değeri 0,80 olduğundan, örneklemden elde edilen verinin yeterli olduğu kabul edilebilir. Bartlett Testi sonucunun .05'den küçük olması ölçek maddeleri arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

12 maddelik ölçeğin faktörlerin aldıkları özdeğer ve açıkladıkları varyans oranları Tablo 25‘de gösterilmiştir.

Tablo 25. Müşteri Tatmini Ölçeği Alt Boyutların Açıklanan Varyans Oranları

Boyutlar	Özdeğer	Varyans	Yığılmalı Varyans
Müşteri Tatmini Ölçeği	8,527	71,057	71,057

Tabloda görüleceği gibi özdeğeri 1’den büyük tek faktör belirlenmiştir. Tek faktör, toplam varyansın %71’ini açıklamaktadır. Tek faktörün özdeğeri %8.53 ve açıkladığı varyans miktarı %71’dir.



Şekil 35. Müşteri Tatmini Ölçeği Boyutuna İlişkin Yamaç Grafiği

Şekil 35‘te yer alan yamaç grafiğinde ölçeğin tek faktörlü olduğu sonucunu desteklediği görülmektedir.

Tablo 26. Müşteri Tatmini Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1
[57.) Servisim, ideal servis düşünceme çok yakın.]	0,844
[58.) Beklentilerimin üzerinde hizmet sunar.]	0,83
[59.) Bu servisi seçme kararımdan dolayı mutluyum.]	0,917

[60.) Bu servisi seçerek doğru şeyi yaptığıma inanıyorum.]	0,91
[61.) Genel olarak servisimin, ürün ve hizmetlerinden memnunum.]	0,917
[62.) Servisin konumu ve ulaşılabilirliği kararımı etkiler]	0,529
[63.) Servisimin ürün ve hizmetleri ihtiyaçlarımı karşılar.]	0,873
[64.) Servisim, yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.]	0,891
[65.) Servisimin yüksek hizmet performans standartları var.]	0,883
[66.) Aracımla ilgili işlemleri söz verilen zamanda gerçekleştirilir.]	0,788
[67.) Servisim, bir serviste olmasını beklediğim özelliklere sahip.]	0,892
[68.) Servisim, iyi bir fiyat-performans oranına sahiptir.]	0,763

Tablo 26'da yer alan faktör yük değerleri bulundukları boyutun altında sıralanmıştır. Buna göre 12 maddeden oluşan tek faktöre ait yük değerlerinin .53 ile .92 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 27. Müşteri Tatmini Ölçeğine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Değeri

Ölçek	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha Katsayısı**
Müşteri Tatmini Ölçeği	12	.960

Tablo 27 incelendiğinde, ölçeğin toplamında ortaya çıkan .96 Cronbach Alfa değeri oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Böylece, ölçeğin toplamının kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

Tablo 28. Müşteri Tatmini Ölçeğine Ait Madde Analizi Sonuçları

	Madde Silindiği Durumdaki Yeni Ortalama	**Madde Silindiği Durumdaki Varyans**	**Madde-Bütün İlişkisi Korelasyon**	**Madde Silindiğinde Cronbach's α**
[58.) Beklentilerimin üzerinde hizmet sunar.]	42,13	68,897	0,793	0,957
[59.) Bu servisi seçme kararımdan dolayı mutluyum.]	41,68	68,608	0,893	0,954
[60.) Bu servisi seçerek doğru şeyi yaptığıma inanıyorum.]	41,68	69,203	0,884	0,955
[61.) Genel olarak servisimin, ürün ve hizmetlerinden memnunum.]	41,56	70,187	0,895	0,955
[62.) Servisin konumu ve ulaşılabilirliği kararımı etkiler]	41,36	75,075	0,479	0,96

[63.) Servisimin ürün ve hizmetleri ihtiyaçlarımı karşılar.]	41,53	71,024	0,843	0,956
[64.) Servisim, yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.]	41,69	69,577	0,863	0,955
[65.) Servisimin yüksek hizmet performans standartları var.]	41,75	69,416	0,853	0,955
[66.) Aracımla ilgili işlemleri söz verilen zamanda gerçekleştirilir.]	41,53	71,807	0,75	0,958
[67.) Servisim, bir serviste olmasını beklediğim özelliklere sahip.]	41,65	69,226	0,865	0,955
[68.) Servisim, iyi bir fiyat-performans oranına sahiptir.]	41,88	70,101	0,722	0,96

Her bir maddenin varyansına dayalı olarak hesaplanan Cronbach Alfa değerinin (.96) iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında .96'dan fazla olmadığı Tablo 28'de yer almaktadır.

Böylece, Müşteri Tatmini Ölçeğine ait tüm maddelerin kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

4.1.6 Ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler

Satış sonrası hizmetler ölçeği maddelerinin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29. Satış Sonrası Hizmetler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	**Std.Sapma**	**N**
[1.) Son teknoloji cihaz ve ekipmanlara sahiptir.]	3,87	0,956	481
[2.) Tesisi yeni ve moderndir.]	3,81	1,005	481
[3.) Bana verdiği sözleri her zaman tutar.]	3,84	0,955	481
[4.) Bakım onarım işlemlerini bir defada gerçekleştirir.]	3,98	0,942	481
[5.) Yapılacak işlemler hakkında bilgi verir ve gerekli açıklamaları yapar.]	4,16	0,907	481
[6.) Çalışanlar ihtiyaç durumunda yardım etmeye isteklidir.]	4,04	0,911	481
[7.) Söz verilen zamanda işlemleri tamamlar.]	3,96	0,916	481
[8.) Verdiği hizmetlerde güven duyarım.]	4,01	0,917	481

[9.) Aracımda yapılan işlemlerin kayıtlarını doğru tutar.]	4,2	0,919	481
[10.) Çalışanlar aracımla ilgili özel ihtiyaçlarımı anlar.]	3,69	1,012	481
[11.) Benim ve aracım için gerekli olan ihtiyaçları ben söylemeden bilir.]	3,45	1,052	481

Tablo 29'daki satış sonrası hizmetler ölçeğine ait betimsel istatistikler incelendiğinde, katılımcıların satış sonrası hizmetlere katılma düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}$= 43.01). Satış sonrası hizmetler ölçeğine ait en yüksek düzeye sahip maddenin 4.2 ortalama ile "9.) Aracımda yapılan işlemlerin kayıtlarını doğru tutar" maddesi olduğu, en düşük düzeye sahip maddenin ise 3.45 ortalama ile "11.) Benim ve aracım için gerekli olan ihtiyaçları ben söylemeden bilir" maddesi olduğu belirlenmiştir.

Müşteri Deneyimi ölçeği maddelerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30. Müşteri Deneyimi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	**Std.Sapma**	**N**
[23.) Tüm servis süreçleri keyifli geçer.]	3,33	1,022	436
[24.) Beni mahçup etmez, incitmez.]	3,74	0,853	436
[25.) Aracımla ile ilgili işlemler konusunda bana mutluluk verir.]	3,78	0,823	436
[26.) Çalışanlar, beni ciddiyetle dinler ve anlar.]	4	0,872	436
[27.) Çalışanlar isteklerimi yerine getirir.]	4,02	0,829	436
[28.) Bana ve aracıma değer verir.]	3,98	0,845	436
[29.) Hizmet sonrası zihnimde servis ile ilgili iyi duygular kalır.]	3,9	0,822	436
[30.) Servisimin rakiplerine göre saygınlığı ve değeri vardır.]	3,97	0,845	436
[31.) Servisimin uzmanlığına güvenirim.]	4,07	0,811	436
[32.) İhtiyacım olan ürün ve hizmetler konusunda uygun tavsiyelerde bulunur.]	3,99	0,819	436
[33.) Yapılacak işlemler için tahmini tutar verir ve sonrasında buna yakın fatura çıkar.]	4,07	0,878	436
[34.) Çalışanlar, şirketini ve markasını iyi temsil eder.]	4	0,821	436
[35.) Servisimi başkalarına rahatlıkla tavsiye ederim.]	4,04	0,871	436
[36.) Servisimin hizmetleri rakiplerine göre üstündür.]	3,8	0,88	436
[37.) Tüm süreçlerde bana uygun tavsiyelerde bulunur.]	3,88	0,88	436
[38.) İşlemler kolaylıkla gerçekleşir.]	3,97	0,81	436

[39.) Bakım onarım esnasında gerekirse beni bilgilendirir ve ilave işler için onayımı alır.]	4,25	0,801	436
[40.) Süreçlerde bana esneklik gösterir.]	3,9	0,89	436
[41.) Her zaman aynı kişilerden aynı şekilde hizmet alırım.]	3,8	0,955	436
[42.) Çalışanlar, istek ve taleplerimi karşılama konusunda her zaman ilgilidir.]	3,98	0,864	436
[43.) Personel yardımsever ve iyi niyetlidir.]	4,12	0,768	436
[44.) İyi müşteri hizmetleri sunar.]	4,07	0,794	436
[45.) Personelin iyi iletişim becerileri vardır.]	3,98	0,862	436
[46.) Tesisler, ihtiyaçlarımı rakiplerinden daha iyi karşılayacak şekilde tasarlanmıştır.]	3,71	0,92	436
[47.) Online(çevrim içi) hizmetleri profesyonelce tasarlanmıştır.]	3,39	1,039	436
[48.) Çalışanların beni tanımaları önemli bir bağlılık nedenidir.]	4,04	0,972	436
[49.) Servisimin uzun süre müşterisi olacağımı düşünüyorum.]	3,97	0,922	436
[50.) Problem çıkınca servisim benimle iletişim kurarak süreci iyi yönetir.]	3,91	0,915	436
[51.) Servisimin müşterisi olmak bana sosyal açıdan itibar kazandırır.]	3,31	1,129	436
[52.) Daha iyi hizmet ve ürünler için gerekirse biraz daha fazla ödeme yapabilirim.]	3,7	0,996	436
[53.) İhtiyacım olan hizmeti almak için servise gittiğimde kendimi iyi hissederim.]	3,87	0,871	436
[54.) Çalışanların önemsendiğini ve onlara değer verildiğini hissederim.]	3,79	0,935	436
[55.) Bana verilebilecek en iyi hizmeti verir.]	3,83	0,936	436
[56.) Aracım ile ilgili işlemler şeffaf bir şekilde gerçekleşir.]	4	0,915	436

Tablo 30'daki müşteri deneyimi ölçeğine ait betimsel istatistikler incelendiğinde, katılımcıların müşteri deneyimi ölçeğine katılım düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir($\bar{x}$= 132.16). Müşteri deneyimi ölçeğine ait en yüksek düzeye sahip maddenin 4.25 ortalama ile "39.) Bakım onarım esnasında gerekirse beni bilgilendirir ve ilave işler için onayımı alır." maddesi olduğu, en düşük düzeye sahip maddenin ise 3.31 ortalama ile "51.) Servisimin müşterisi olmak bana sosyal açıdan itibar kazandırır" maddesi olduğu belirlenmiştir.

Hizmet inovasyonu ölçeği maddelerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 31'de gösterilmiştir.

Tablo 31. Hizmet İnovasyonu İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	Std.Sapma	N
[12.) Yeni hizmetler sunan servisleri tercih ederim.]	4,1	0,894	465
[13.) Bilgi ve beceri kullanarak hizmetlerinde yenilik yapan servisler beni olumlu etkiler.]	4,49	0,64	465
[14.) Yenilikçi servisler, rakip servislere kıyasla farklı ürün ve hizmetler sunar.]	4,34	0,773	465
[15.) Yönetim ve pazarlama faaliyetlerinde yenilik kullanan servisleri tercih ederim.]	4,12	0,871	465
[16.) Hizmet ve operasyonlarında teknoloji kullanan servisler beni çeker.]	4,46	0,703	465
[17.) Ürün ve hizmetleri ile ilgili bilgilendirme yapan servisler beni olumlu etkiler.]	4,49	0,695	465
[18.) Hizmetlerinde yenilik kullanan servislere saygı duyar ve güvenirim.]	4,42	0,629	465
[19.) Yenilikçi servisler, problemleri çözme konusunda daha başarılıdır.]	4,17	0,819	465
[20.) Yenilikçi servisler yüksek kalitede hizmet ve ürünler sunar.]	4,14	0,808	465
[21.) Yenilikçi servislerin ürün ve hizmetleri kararlarımı olumlu etkiler.]	4,26	0,732	465
[22.) Hizmetlerinde yenilik sunan servislerden hizmet almak çok zevkli ve eğlencelidir.]	4,19	0,808	465

Tablo 31'deki hizmet inovasyonu ölçeğine ait betimsel istatistikler incelendiğinde, ankete katılanların hizmet inovasyonu seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir ($\bar{x}$= 47.18). Hizmet inovasyonu ölçeğine ait en yüksek düzeye sahip maddenin 4.49 ortalama ile "13.) Bilgi ve beceri kullanarak hizmetlerinde yenilik yapan servisler beni olumlu etkiler." maddesi olduğu, en düşük düzeye sahip maddenin ise 4.1 ortalama ile "12.) Yeni hizmetler sunan servisleri tercih ederim." maddesi çıkmıştır.

Müşteri tatmini ölçeği maddelerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 32'de gösterilmiştir.

Tablo 32. Müşteri Tatmini İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort.	Std.Sapma	N
[57.) Servisim, ideal servis düşünceme çok yakın.]	3,54	0,95	466
[58.) Beklentilerimin üzerinde hizmet sunar.]	3,36	1,013	466
[59.) Bu servisi seçme kararımdan dolayı mutluyum.]	3,81	0,933	466
[60.) Bu servisi seçerek doğru şeyi yaptığıma inanıyorum.]	3,81	0,901	466
[61.) Genel olarak servisimin, ürün ve hizmetlerinden memnunum.]	3,93	0,827	466

[62.) Servisin konumu ve ulaşılabilirliği kararımı etkiler]	4,13	0,891	466
[63.) Servisimin ürün ve hizmetleri ihtiyaçlarımı karşılar.]	3,96	0,815	466
[64.) Servisim, yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.]	3,8	0,896	466
[65.) Servisimin yüksek hizmet performans standartları var.]	3,74	0,916	466
[66.) Aracımla ilgili işlemleri söz verilen zamanda gerçekleştirilir.]	3,96	0,845	466
[67.) Servisim, bir serviste olmasını beklediğim özelliklere sahip.]	3,84	0,918	466
[68.) Servisim, iyi bir fiyat-performans oranına sahiptir.]	3,62	1,006	466

Tablo 32'deki müşteri tatmini ölçeğine ait betimsel istatistikler incelendiğinde, katılımcıların müşteri tatmini düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}$= 45.5). Müşteri tatmini ölçeğine ait en yüksek düzeye sahip maddenin 4.13 ortalama ile "62.) Servisin konumu ve ulaşılabilirliği kararımı etkiler "maddesi olduğu, en düşük düzeye sahip maddenin ise 3.36 ortalama ile "58.) Beklentilerimin üzerinde hizmet sunar" maddesi olduğu belirlenmiştir.

4.1.7 Verilerin dağılımına ait normallik testleri

Tablo 33. Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testleri Sonucu

Değişkenler	İstatistik	df	p	Ort.	Medyan	Min.	Maks.	Çarpıklık	Basıklık
Satış Sonrası Hizmetler	0,078	485	0,00	43,03	43	11	55	-0,8	1,194
Hizmet İnovasyonu	0,107	485	0,00	46,95	47	22	55	-0,673	0,239
Müşteri Deneyimi	0,077	485	0,00	131,95	132	39	170	-0,626	0,828
Müşteri Tatmini	0,109	485	0,00	45,48	47	12	60	-0,784	1,085

Kolmogrov-Smirnov normallik testi ile verilerin dağılımı belirlenmiştir. Normal dağılım analizi sonucunda ortalama-medyanın birbirine yakınlığı ve basıklık ile çarpıklığın ±1 arasında olması gerekliliği incelendiğinde; değişkenlere göre bu değerlerin normal dağılıma uyduğu görülmektedir. Analiz sürecinde normal dağılıma uyan parametrik testler kullanılmıştır (Tabachnick & Fidell, Using multivariate statistics, 2013) (Tabachnick & Fidell, Using multivariate statistics, 1996) (Wilcox, 2012) (Howitt & Cramer, 2011) (Lind, Marchal, & Wathen, 2006) (Mckillup, 2012).

4.1.8 Demografik ve servis özellikleri fark analizleri

Tablo 34. Demografik Özellikler

		n	%			n	%
Cinsiyet	Kadın	64	13,30%	Yaş	18-25	1	0,20%
	Erkek	419	86,70%		26-35	87	17,90%
Aylık ortalama net hane geliri	0-5.000 TL	17	3,50%		36-45	153	31,50%
	5001 -10.000 TL	146	30,30%		46-55	180	37,00%
	10.001-15.000 TL	137	28,40%		56 yaş ve üzeri	65	13,40%
	15.001-20.000 TL	82	17,00%	Öğrenim durumu	İlköğretim	3	0,60%
	20.001-25.000 TL	30	6,20%		Lise	17	3,50%
	25.001 TL ve üzeri	70	14,50%		Yüksekokul	21	4,30%
Çalışma durumu	Serbest meslek	70	14,40%		Lisans	268	55,10%
	Özel sektör	268	55,10%		Yüksek lisans	148	30,50%
	Kamu çalışanı	81	16,70%		Doktora	29	6,00%
	Diğer	67	13,80%				

Tablo 35. Servis Özellikleri

		n	%			n	%
Kullandığınız aracın sahiplik türü	Kendi aracım	382	78,80%	Müşterisi olduğunuz servis türü	Yetkili servis	342	70,40%
	Şirket aracı	81	16,70%		Özel servis	118	24,30%
	Diğer	22	4,50%		Zincir servis	26	5,30%
Servise gitme sıklığı	0-3 ay	21	4,30%	Kaç yıllık servis müşterisisiniz	0-2 yıl	83	17,20%
	3-6 ay	63	13,00%		2-4 yıl	97	20,10%
	6-12 ay	276	56,90%		4-6 yıl	71	14,70%
	1 yıldan fazla	55	11,30%		6-8 yıl	49	10,10%
	Gerekli oldukça	70	14,40%		8-10 yıl	52	10,80%
					10 yıl ve üzeri	131	27,10%

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ölçeklerine katılma düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılıklarına ait bağımsız örneklem t – testi sonuçları Tablo 36'dadır.

Tablo 36. Cinsiyetlere Göre Bağımsız Örneklem T – testi Sonuçları

	Cinsiyet	**N**	**Ort.**	**Std.Sapma**	**t**	**df**	**p**
Satış Sonrası Hizmetler	Kadın	64	3,94	0,64	0,387	481	0,699
	Erkek	419	3,90	0,76			
Hizmet İnovasyonu	Kadın	64	4,19	0,57	-1,363	481	0,174
	Erkek	419	4,30	0,59			
Müşteri Deneyimi	Kadın	64	3,90	0,59	0,071	481	0,943
	Erkek	419	3,89	0,70			
Müşteri Tatmini	Kadın	63	3,82	0,66	0,173	479	0,863
	Erkek	419	3,78	0,72			

***p<.05**

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir(p>.05)

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ölçeklerine katılma düzeylerinin yaşlarına göre farklılıklarına ait tek yönlü anova testi sonuçları Tablo 37'dedir.

Tablo 37. Yaşlara Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Yaş	**N**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**F**	**p**	**LSD**
Satış Sonrası Hizmetler	26-35	88	3,85	0,72	0,318	0,813	
	36-45	153	3,92	0,73			
	46-55	180	3,94	0,71			
	56 yaş ve üzeri	65	3,89	0,89			
Hizmet İnovasyonu	26-35	88	4,41	0,57	3,494	0,016	1>3
	36-45	153	4,34	0,56			1>4
	46-55	180	4,25	0,61			2>4
	56 yaş ve üzeri	65	4,13	0,56			
Müşteri Deneyimi	26-35	88	3,83	0,71	0,5	0,683	
	36-45	153	3,88	0,71			

	46-55	180	3,93	0,65			
	56 yaş ve üzeri	65	3,88	0,69			
Müşteri Tatmini	26-35	87	3,79	0,72	0,02	0,996	
	36-45	153	3,81	0,79			
	46-55	179	3,81	0,74			
	56 yaş ve üzeri	65	3,79	0,78			

***p<.05**

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla anova testi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre, katılımcıların satış sonrası hizmetler, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>.05).

Katılımcıların hizmet inovasyonu düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=3.49, p<.02,p<.05). 46-55 yaş aralığında olan katılımcıların hizmet inovasyonu düzeyleri 26-35 yaş aralığında olan katılımcıların hizmet inovasyonu düzeylerinden daha düşük; 56 ve üzeri yaş aralığında olan katılımcıların hizmet inovasyonu düzeyleri 26-35 ve 36-45 yaş aralığında olan katılımcıların hizmet inovasyonu düzeylerinden daha düşüktür.

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ölçeklerine katılma düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılıklarına ait tek yönlü anova testi sonuçları Tablo 38'dedir.

Tablo 38. Öğrenim Durumlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	**N**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**F**	**p**	**Tamhane**
Satış Sonrası Hizmetler	İlköğretim	3	3,91	0,64	0,957	0,444	
	Lise	17	4,17	0,75			
	Yüksekokul	21	4,10	0,73			
	Lisans	268	3,91	0,77			
	Yüksek lisans	148	3,90	0,66			
	Doktora	29	3,76	0,90			
Hizmet İnovasyonu	İlköğretim	3	3,97	0,66	2,583	0,026	3>6
	Lise	17	4,19	0,93			4>6

	Yüksekokul	21	4,51	0,48			5>6
	Lisans	268	4,33	0,55			
	Yüksek lisans	148	4,27	0,56			
	Doktora	29	4,00	0,76			
Müşteri Deneyimi	İlköğretim	3	4,06	0,72	1,024	0,403	
	Lise	17	4,12	0,83			
	Yüksekokul	21	4,07	0,72			
	Lisans	268	3,88	0,72			
	Yüksek lisans	148	3,90	0,55			
	Doktora	29	3,74	0,81			
Müşteri Tatmini	İlköğretim	3	3,69	0,77	0,837	0,524	
	Lise	17	4,13	0,81			
	Yüksekokul	21	3,94	0,78			
	Lisans	267	3,79	0,80			
	Yüksek lisans	147	3,78	0,66			
	Doktora	29	3,7725	0,75119			

Tablo 38 devamı

***p<.05**

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla anova testi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre, katılımcıların satış sonrası hizmetler, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>.05).

Katılımcıların hizmet inovasyonu düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=3.49,p<.02,p<.05). Öğrenim durumu doktora olan katılımcıların hizmet inovasyonu düzeyleri öğrenim durumu yüksekokul, lisans ve yüksek lisans olan katılımcıların hizmet inovasyonu düzeylerinden daha düşüktür.

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ölçeklerine katılma düzeylerinin çalışma durumlarına göre farklılıklarına ait tek yönlü anova testi sonuçları Tablo 39'dadır.

Tablo 39. Çalışma Durumlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Çalışma Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	LSD
Satış Sonrası Hizmetler	Serbest meslek	70	3,94	0,70	2,026	0,109	
	Özel sektör	268	3,96	0,73			
	Kamu çalışanı	81	3,73	0,74			
	Diğer	67	3,92	0,80			
Hizmet İnovasyonu	Serbest meslek	70	4,23	0,61	5,139	0,002	2>3
	Özel sektör	268	4,38	0,54			2>4
	Kamu çalışanı	81	4,19	0,65			
	Diğer	67	4,12	0,62			
Müşteri Deneyimi	Serbest meslek	70	3,96	0,61	2,163	0,092	
	Özel sektör	268	3,93	0,68			
	Kamu çalışanı	81	3,72	0,73			
	Diğer	67	3,88	0,67			
Müşteri Tatmini	Serbest meslek	70	3,83	0,74	2,481	0,06	
	Özel sektör	266	3,86	0,74			
	Kamu çalışanı	81	3,60	0,81			
	Diğer	67	3,81	0,69			

***p<.05**

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin çalışma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla anova testi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre, katılımcıların satış sonrası hizmetler, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin çalışma durumlarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>.05).

Katılımcıların hizmet inovasyonu düzeylerinin çalışma durumlarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=5.14,p<.00,p<.05). Özel sektörde çalışan katılımcıların hizmet inovasyonu düzeyleri kamuda ve diğer grupta çalışan katılımcıların hizmet inovasyonu düzeylerinden daha yüksektir.

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ölçeklerine katılma düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılıklarına ait tek yönlü anova testi sonuçları Tablo 40'dedir.

Tablo 40. Gelir Durumlarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Gelir Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	F	p
Satış Sonrası Hizmetler	0-5.000 TL	17	3,95	0,81	0,306	0,909
	5001 -10.000 TL	146	3,91	0,71		
	10.001-15.000 TL	137	3,90	0,75		
	15.001-20.000 TL	82	3,99	0,79		
	20.001-25.000 TL	30	3,81	0,83		
	25.001 TL ve üzeri	70	3,91	0,70		
Hizmet İnovasyonu	0-5.000 TL	17	4,07	0,79	1,347	0,243
	5001 -10.000 TL	146	4,36	0,52		
	10.001-15.000 TL	137	4,27	0,63		
	15.001-20.000 TL	82	4,34	0,63		
	20.001-25.000 TL	30	4,21	0,61		
	25.001 TL ve üzeri	70	4,22	0,51		
Müşteri Deneyimi	0-5.000 TL	17	3,88	0,70	0,489	0,784
	5001 -10.000 TL	146	3,90	0,68		
	10.001-15.000 TL	137	3,84	0,69		
	15.001-20.000 TL	82	3,99	0,75		
	20.001-25.000 TL	30	3,87	0,66		
	25.001 TL ve üzeri	70	3,88	0,61		
Müşteri Tatmini	0-5.000 TL	17	3,81	0,71	0,268	0,93
	5001 -10.000 TL	146	3,83	0,75		
	10.001-15.000 TL	135	3,76	0,76		
	15.001-20.000 TL	82	3,86	0,87		
	20.001-25.000 TL	30	3,81	0,64		
	25.001 TL ve üzeri	70	3,76	0,70		

***p<.05**

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla anova testi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre, katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>.05).

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ölçeklerine katılma düzeylerinin kullanılan araç sahiplik türüne göre farklılıklarına ait tek yönlü anova testi sonuçları Tablo 41'dedir.

Tablo 41. Araç Sahiplik Türüne Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Kullanılan Araç	**N**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**F**	**p**
Satış Sonrası Hizmetler	Kendi aracım	382	3,94	0,71	1,018	0,362
	Şirket aracı	81	3,81	0,84		
	Diğer	22	3,84	0,85		
Hizmet İnovasyonu	Kendi aracım	382	4,28	0,58	0,666	0,514
	Şirket aracı	81	4,36	0,57		
	Diğer	22	4,28	0,70		
Müşteri Deneyimi	Kendi aracım	382	3,89	0,68	0,64	0,528
	Şirket aracı	81	3,87	0,71		
	Diğer	22	4,05	0,61		
Müşteri Tatmini	Kendi aracım	380	3,79	0,76	0,722	0,486
	Şirket aracı	81	3,80	0,78		
	Diğer	22	3,99	0,60		

***p<.05**

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin kullanılan araç modeline göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla anova testi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre, katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin kullanılan araç modeline göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$).

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ölçeklerine katılma düzeylerinin servis türüne göre farklılıklarına ait tek yönlü anova testi sonuçları Tablo 42'dedir.

Tablo 42. Servis Türüne Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Servis Türü	N	Ort.	Std. Sapma	F	p	LSD	Tamhane
Satış Sonrası Hizmetler	Yetkili servis	342	3,97	0,74	5,12	0,006	1>2	
	Özel servis	118	3,81	0,69			1>3	
	Zincir servis	26	3,58	0,90				
Hizmet İnovasyonu	Yetkili servis	342	4,33	0,54	4,749	0,009		1>2
	Özel servis	118	4,15	0,69				
	Zincir servis	26	4,39	0,51				
Müşteri Deneyimi	Yetkili servis	342	3,92	0,67	1,164	0,313		
	Özel servis	118	3,83	0,70				
	Zincir servis	26	3,79	0,78				
Müşteri Tatmini	Yetkili servis	341	3,83	0,74	1,749	0,175		
	Özel servis	118	3,78	0,75				
	Zincir servis	25	3,55	0,93				

***p<.05**

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin servis türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla anova testi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre, katılımcıların müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin servis türüne göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>.05).

Katılımcıların satış sonrası hizmet düzeylerinin servis türüne göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=5.12, p<.01,p<.05). Yetkili servis türü olan katılımcıların satış sonrası hizmet düzeyleri özel ve zincir servis olan katılımcıların satış sonrası hizmet düzeylerinden daha yüksektir.

Katılımcıların hizmet inovasyonu düzeylerinin servis türüne göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir (F=4.75, p<.01,p<.05). Yetkili servis olan katılımcıların hizmet inovasyonu düzeyleri özel servis olan katılımcıların hizmet inovasyonu düzeylerinden daha yüksektir.

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ölçeklerine katılma düzeylerinin servise gitme sıklıklarına göre farklılıklarına ait tek yönlü anova testi sonuçları Tablo 43'dedir.

Tablo 43. Servise Gitme Sıklıklarına Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Servise Gitme Sıklığı	**N**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**F**	**p**
Satış Sonrası Hizmetler	0-3 ay	21	3,68	1,05	1,449	0,217
	3-6 ay	63	3,85	0,75		
	6-12 ay	276	3,97	0,72		
	1 yıldan fazla	55	3,80	0,76		
	Gerekli oldukça	70	3,91	0,68		
Hizmet İnovasyonu	0-3 ay	21	4,17	0,75	0,959	0,429
	3-6 ay	63	4,28	0,64		
	6-12 ay	276	4,32	0,57		
	1 yıldan fazla	55	4,17	0,54		
	Gerekli oldukça	70	4,30	0,55		
Müşteri Deneyimi	0-3 ay	21	4,07	0,64	0,619	0,649
	3-6 ay	63	3,83	0,71		
	6-12 ay	276	3,92	0,67		
	1 yıldan fazla	55	3,85	0,62		
	Gerekli oldukça	70	3,87	0,73		
Müşteri Tatmini	0-3 ay	21	3,99	0,66	1,636	0,164
	3-6 ay	63	3,60	0,88		
	6-12 ay	275	3,84	0,75		
	1 yıldan fazla	55	3,80	0,62		
	Gerekli oldukça	69	3,81	0,75		

***p<.05**

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin servise gitme sıklıklarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla anova testi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre, katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin servise gitme sıklıklarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>.05).

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ölçeklerine katılma düzeylerinin kaç yıllık servis müşterisi olma durumlarına göre farklılıklarına ait tek yönlü anova testi sonuçları Tablo 44'tedir.

Tablo 44. Kaç Yıllık Servis Müşterisi Olma Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

	Kaç Yıllık	**N**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**F**	**p**
Satış Sonrası Hizmetler	0-2 yıl	83	3,84	0,81	0,682	0,638
	2-4 yıl	97	3,94	0,68		
	4-6 yıl	71	3,85	0,79		
	6-8 yıl	49	3,91	0,60		
	8-10 yıl	52	4,06	0,62		
	10 yıl ve üzeri	131	3,93	0,81		
Hizmet İnovasyonu	0-2 yıl	83	4,35	0,58	0,346	0,885
	2-4 yıl	97	4,30	0,62		
	4-6 yıl	71	4,24	0,63		
	6-8 yıl	49	4,24	0,49		
	8-10 yıl	52	4,29	0,61		
	10 yıl ve üzeri	131	4,29	0,57		
Müşteri Deneyimi	0-2 yıl	83	3,81	0,75	1,102	0,358
	2-4 yıl	97	3,90	0,60		
	4-6 yıl	71	3,83	0,71		
	6-8 yıl	49	3,88	0,63		
	8-10 yıl	52	4,07	0,49		
	10 yıl ve üzeri	131	3,92	0,76		
Müşteri Tatmini	0-2 yıl	83	3,73	0,82	0,62	0,685
	2-4 yıl	96	3,82	0,72		
	4-6 yıl	70	3,84	0,70		
	6-8 yıl	49	3,78	0,71		
	8-10 yıl	52	3,71	0,76		
	10 yıl ve üzeri	131	3,88	0,78		

***p<.05**

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin servis müşteri olma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla anova testi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre,

katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin kaç yıllık olduklarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir (p>.05).

4.1.9 Korelasyon analizi

Satış sonrası hizmetler, müşteri deneyimi, hizmet inovasyonu ve müşteri tatmini arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi Tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 45. Korelasyon Analizi Sonuçları

		Satış Sonrası Hizmetler	Hizmet İnovasyonu	Müşteri Deneyimi	Müşteri Tatmini
Satış Sonrası Hizmetler	r	1	,273**	,717**	,650**
	p		0,00	0,00	0,00
	N	487	487	487	485
Hizmet İnovasyonu	r	,273**	1	,311**	,267**
	p	0,00		0,00	0,00
	N	487	487	487	485
Müşteri Deneyimi	r	,717**	,311**	1	,805**
	p	0,00	0,00		0,00
	N	487	487	487	485
Müşteri Tatmini	r	,650**	,267**	,805**	1
	p	0,00	0,00	0,00	
	N	485	485	485	485

****p<.01**

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ile müşteri tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, katılımcıların satış sonrası hizmet düzeyleri ile müşteri tatmini düzeyleri arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır (r=.65,p=.00,p<.01).

Katılımcıların hizmet inovasyonu düzeyleri ile müşteri tatmini düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük kuvvette anlamlı bir ilişki vardır (r=.267,p=.00,p<.01).

Katılımcıların müşteri deneyimi düzeyleri ile müşteri tatmini düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette anlamlı bir ilişki vardır (r=.805,p=.00,p<.01).

4.1.10 Regresyon analizi

Müşteri Deneyimi, Hizmet İnovasyonu ve Satış Sonrası Hizmetlerin Müşteri Tatmini ilişkisine yönelik Regresyon Analizi Sonuçları aşağıdaki gibidir.

Araştırma modelindeki değişkenler arasında korelasyon varsayımının sağlandığı tespit edilmiştir. Bu regresyon analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi için standart hale getirilmiş artığın normal olasılık grafiği (P-P) ve analizin bir bölümü olan Scatter-Plot (saçılım grafiği) analiz edilmiştir. Normal P-P grafiğinde elde edilen noktaların sol kısımdan üst sağa doğru oldukça diyagonal bir çizgi biçiminde uzandığı gözlemlenmiştir. Bu dağılım, normallikten önemli sapmaların olmadığının kanıtıdır. Standart hale getirilmiş olan artıkların saçılım grafiğinde ise puanların çoğunun merkezde toplanması (0 noktası boyunca) ve artıkların kabaca bir dikdörtgen biçiminde dağıldığı görülmektedir. Ayrıca uç değerlerin varlığı da saçılım grafiğinden belirlenebilir. Uç değerleri 3.3'ten büyük ve -3.3'ten küçük değerde standart bir artığa sahip olan katılımcılar olarak belirlenmektedir. Normallik varsayımları kontrolünde veri setini etkileyen uç değerlerin kontrolü sağlandığı için saçılım grafiğinde herhangi bir aykırı değer bulunmamaktadır. Dolayısıyla veri setimiz regresyon modeli için tüm varsayımları sağlamaktadır (Gnanadesikan, 1997).

Tablo 46. Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	**ß**	**Sh.**	**β**	**t**	**p**	**R^2**	**F**	**p**
Müşteri Deneyimi	0,77	0,04	0,69	18,02	0,00	0,66	311,32	0,00
Hizmet İnovasyonu	0,00	0,04	0,00	-0,02	0,98			
Satış Sonrası Hizmetler	0,16	0,04	0,16	4,10	0,00			

Müşteri deneyimi, hizmet inovasyonu, satış sonrası hizmetlere göre müşteri tatmini düzeylerini yordamak için çoklu doğrusal regresyon analizi yapıldı. Hizmet inovasyonu müşteri tatmini düzeyini yordamamaktadır ($p>.05$). Müşteri deneyimi ve satış sonrası hizmetler birlikte müşteri tatmini düzeyinin anlamlı bir yordayıcılarıdır ($F(3,481)=311.32, p<.001$). İki değişken birlikte müşteri tatmini düzeyindeki varyansın %66'sını açıklamaktadır. Her iki değişken de ayrı ayrı müşteri tatmini düzeyini

yordamaktadır (p<.05). Değişkenlerin müşteri tatmini düzeyleri üzerindeki yordayıcılık önem sırası müşteri deneyimi (β=.69) satış sonrası hizmetler (β=.16) biçimindedir. Regresyon analizi sonucuna göre müşteri tatminini yordayan denklem;

Müşteri Tatmini= 0.181 + (.69*Müşteri Deneyimi) + (.16*Satış Sonrası Hizmetler)

biçimindedir.

4.1.11 Müşteri deneyimi aracılık rolü analizi

Otomotiv satış sonrası hizmetler ve hizmet inovasyonu ile müşteri tatmini arasındaki ilişkide müşteri deneyiminin aracılık etkisinin olup olmadığını bootsrap yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny'in (1986) geleneksel yönteminden ve sobel testinden daha güvenilir sonuçlar öne sürülmektedir (Gürbüz, 2019; Hayes; 2018; Precher, Rucker, &Hayes, 2007; Zhao, Lynch, & Chen, 2010). Analizde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz sonunda elde edilen güven aralıklarının sıfırı (0) kapsamaması gerekmektedir (Mackinnon, Lockwood, & Williams, 2004).

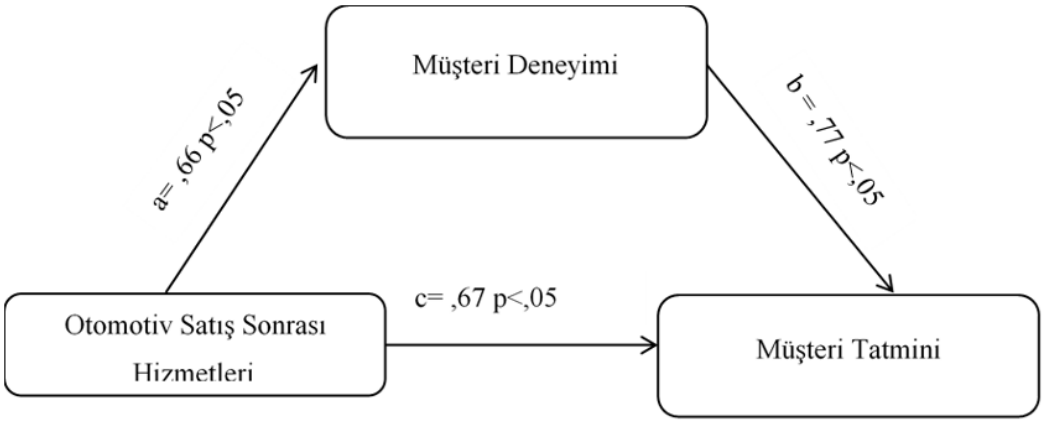
Tablo 47. Otomotiv Satış Sonrası Hizmetler ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkide Müşteri Deneyiminin Aracılık Etkisi

	M (Müşteri Deneyimi)					Y (Müşteri Tatmini)				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
X(Otomotiv Satış Sonrası Hizmetler)	,66*	,71	,03	,60	,71	,16*	,16	,04	,08	,24
M(Müşteri Deneyimi)			-			,77*	,69	,04	,69	,85
Sabit	1,32*		,12	1,1	1,6	0,18		,12	-0,06	0,42
			R^2=,51					R^2=,66		
			F(1,483)=498,4; p=<,001					F(2,482)=467,9; p=<,001		

Toplam Etki	,67*	,65	,04	,73	,65
Doğrudan Etki	,16*	,16	,04	,08	,24
Dolaylı Etki	,51*	,49	0,06	,37	,64

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β: Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Regresyon analiz sonuçları Tablo 47'de gösterilmiştir. Otomotiv satış sonrası hizmetler ile müşteri tatmini arasındaki ilişkide müşteri deneyiminin aracılık etkisinin olup olmadığı Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir. Buna göre müşteri deneyiminin müşteri tatmini üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla müşteri deneyiminin otomotiv satış sonrası hizmetler ile müşteri tatmini arasındaki ilişkide aracılık ettiği tespit edilmiştir (b=,51 %95 CI [0,37-0,64]). Bu sonuç doğrultusunda araştırma hipotezi desteklenmiştir.



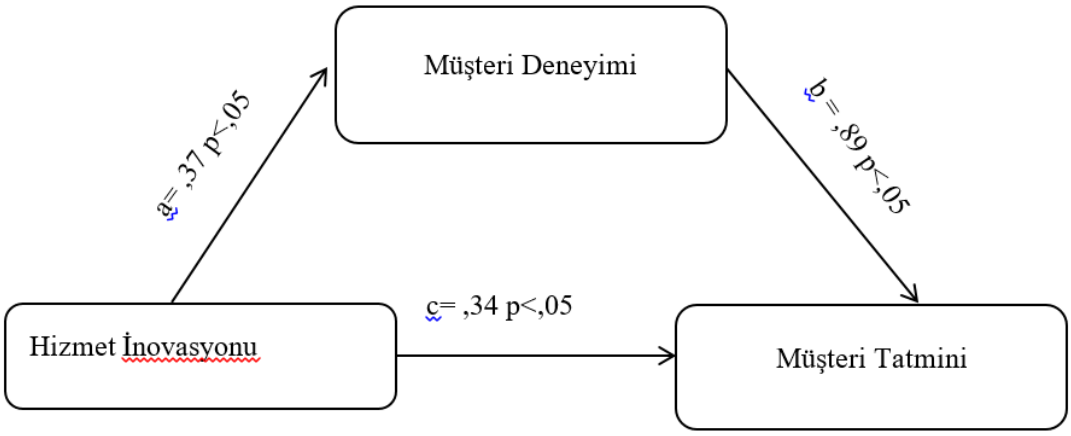
Şekil 36. Otomotiv Satış Sonrası Hizmetler, Müşteri Tatmini ve Müşteri Deneyimi Aracılık İlişkisi

Tablo 48. Hizmet İnovasyonu ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkide Müşteri Deneyiminin Aracılık Etkisi

	M (Müşteri Deneyimi)					Y (Müşteri Tatmini)				
	B	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**	**B**	**β**	**SH**	**LLCI**	**ULCI**
X(Hizmet İnovasyonu)	,37*	,32	,05	,27	,47	,01	,01	,04	-,06	,08
M(Müşteri Deneyimi)			-			,89*	,80	,03	,83	,95
Sabit	2,30*		,22	1,87	2,72	0,29		,18	-0,04	0,61
			R^2=,10					R^2=,65		
			F(1,483)=55,66; p=<,001					F(2,482)=444,1; p=<,001		
Toplam Etki						,34*	,27	,06	,23	,45
Doğrudan Etki						,01	,01	,04	,08	,001
Dolaylı Etki						,33*	,26	0,05	,23	,44

*p<0.05; B: Standardize Olmayan Regresyon Katsayısı; β: Standardize Regresyon Katsayısı; SH: Standart Hata; LLCI: Alt Güven Aralığı (B); ULCI: Üst Güven Aralığı (B)

Hizmet inovasyonu ile müşteri tatmini arasındaki ilişkide müşteri deneyiminin aracılık etkisinin olup olmadığı Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir. Buna göre müşteri deneyiminin müşteri tatmini üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla müşteri deneyiminin hizmet inovasyonu ile müşteri tatmini arasındaki ilişkide aracılık ettiği tespit edilmiştir (b=,33 %95 CI [0,23-0,44]). Bu sonuç doğrultusunda araştırma hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 37. Hizmet İnovasyonu, Müşteri Tatmini ve Müşteri Deneyimi aracılık ilişkisi

4.2 Tartışma

Gerçekleştirilen araştırma kapsamında gerek literatürde konu ile ilgili önceleri yapılan çalışmalar gerekse araştırma anketi sonucu çıkan veriler ve bunların analizi ile elde edilen sonuçların konuya katkı sağlamıştır. Bu kapsamda araştırma konusu olan otomotiv sektöründe satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ilişkisi incelenmiş ve araştırmacı tarafından özgün olarak anlamlandırılmıştır. Araştırma amaçları doğrultusunda problemin çözümüne yönelik getirildiği düşünülen katkılar açıklanmıştır. Bunun yanında hem literatürden elde edilen daha önceki sonuçlar hem de anket sonuçları analizi sonucu elde edilen çıktılar araştırmacının pratik bilgi ve deneyimi ile harmanlanarak yorumlanmıştır. Bunun yanında benzer araştırmalar ile yapılan çalışmalar ile uyuşan ve uyuşmayan noktalar belirlenmiştir. Tüm benzerlik ve farklılıklar ile muhtemel nedenleri elde edilen veriler ile aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır.

Günümüz teknoloji ortamında müşteriler kendilerinin ve dolayısıyla kendileriyle ilgili olarak ürünlerinin iyi tanınması, bilinmesini, hatırlanmasını beklerler. Bilgisayar teknolojileri gelişmeden önce birçok alanda ya kayıtlar tutulmaz ya da çok az tutulurdu ve bunlar elle, kâğıt kalem vb. ile yapılırdı. Ve daha önemlisi bunlara kolay ve hızlıca ulaşmak zor olurdu. Ancak günümüzde teknolojinin gelişimi ile bu kayıtları tutmak ve

ulaşmak çok kolaylaşmıştır. Bir bankaya girdiğinizde sıra numarası alırken okuttuğunuz kart ile ya da alışveriş yaptığınız bir internet sayfası ziyaret edildiğinde müşteri hakkında bilgilere hemen ulaşılabiliyor. Bu gelişmeler müşteriler tarafından artık beklenti haline geldi ve otomotiv sektöründe de düzenli olarak bir servise-hatta markanın farklı servislerine-giden müşteri aracı hakkında yapılan daha önceki işlemlerin bilinmesini beklemektedir. Örneğin yakıt filtresinin ya da bir kayışın ne zaman değiştiği kritik bir veri haline gelmiştir. Satış sonrası hizmetler ölçeğine ait analiz sonuçlarına göre, katılımcıların satış sonrası hizmetlere katılma düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Satış sonrası hizmetler ölçeğine ait en yüksek düzeye sahip maddenin "Aracımda yapılan işlemlerin kayıtlarını doğru tutar" maddesi olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında aracı için yapılacak işlemleri daha çok kendisi karar vermek istemektedir. Bu yüzden en düşük düzeye sahip maddenin "Benim ve aracım için gerekli olan ihtiyaçları ben söylemeden bilir" maddesi olduğu belirlenmiştir. Müşteri deneyimi ve tatmininde, araç kalitesi, konforu ve fonksiyonelliğinin önemi azalırken, aynı zamanda satış ve satış sonrası hizmet kalitesinin yanı sıra sahip olma maliyetlerinin önemi büyük ölçüde artmaktadır (Waligóra & Waligóra, 2007).

Tüketiciler hizmet aldıkları şirketlerde personelin bilgi, beceri ve yeteneklerine, sonuç kalitesi açısından son derece önem verirler. Yine sağlık sektöründen örnek vermek gerekirse hastasını tedavi eden bir doktorun alanında en iyisi olması beklenir. Otomotiv satış sektöründe de aracın bakım onarımını yapan personelin ve diğer hizmetleri veren çalışanların konuları hâkim, bilgi ve becerileri yüksek çalışanlar olması, yaptıkları işlerde yenilik kullanarak bunları işlerine ve süreçlerine yansıtmaları kritik öneme sahiptir. Hizmet inovasyonu ölçeğine ait betimsel istatistikler incelendiğinde, katılımcıların hizmet inovasyonu düzeylerinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Hizmet inovasyonu ölçeğine ait en yüksek düzeye sahip maddenin "Bilgi ve beceri kullanarak hizmetlerinde yenilik yapan servisler beni olumlu etkiler." maddesi olduğu belirlenmiştir. Ancak bunun yanında yeni hizmetler sunan işletmelerin daha az tercih sebebi olduğu görülmektedir. Bu kapsamda hizmet inovasyonu ölçeğinde en düşük düzeye sahip maddenin ise "Yeni hizmetler sunan servisleri tercih ederim." maddesi olduğu belirlenmiştir.

Hizmet inovasyonu alanında Foroudi tarafından yapılan çalışmalarda da hem teknik inovasyon kabiliyetinin hem de teknik olmayan inovasyon kabiliyetinin, karmaşık demografinin sadakat ve itibar üzerindeki etkisini değiştirdiğini öne sürmesi (Foroudi, Jin, Gupta, Melewar, & Foroudi, 2016) araştırma sonuçları hizmet inovasyonu ile müşteri tatminin anlamlı ilişkisini ortaya koymuştur. Bunun yanında müşteri deneyiminde temas noktaları, bu noktalardaki personel etkileşimi ve dolayısıyla personelin gelişimine katkı sağlayacak insan kaynakları uygulamalarının önemini ve pozitif etkide bulunduğunu göstermektedir (Rekettye & Rekettye, 2019). Servis bölümü tercih ve memnuniyetine bayi satış personelinin nitelikleri, süreçten memnuniyet te etkilemektedir. Bu kapsamda satış personelinin değerini ve iç müşteri kavramanın da önem kazandığı görülmektedir (Darleya, Luethgeb, & Thattec, 2008). Araştırmalar, satış sonrası hizmetten memnuniyetin en başta servis personelinin performansı tarafından belirlendiğini gösteren sonuçlar araştırma bulgularını desteklemektedir (Birgelen, Ruyter, Jong, & Wetzels, 2001). Araştırmalar, markaların hizmet kalitesini arttırması için bayilik genelinde kalitenin artırılmasına adanmış personel istihdam etmesi gerektiği bulguları araştırma sonuçlarını desteklemektedir (Birgelen & diğerleri., 2001).

Microsoft CEO'su Steve Ballmer, bir röportajda, şirketlerin müşterilerini memnun etmesinin ve rekabette öne geçmesinin tek yolunun inovasyon olduğuna inandığını söylüyor (Maddock & Uriarte, 2011). Bağlantılı araçlar, uzaktan teşhis gibi hizmet inovasyonlarını kapsayan araç teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin de satış sonrası hizmetlerde büyük gelişim fırsatlarını içerdiğini göstermektedir (Aboltinsa & Rivzaa, 2013).

Her hizmet sektöründe olduğu gibi müşterilerin en önem verdikleri konulardan biri devam eden süreçlerden kendilerinin bilgilendirilmesi olarak ifade edilebilir. Bu sağlık hizmetinde hastasının durumunu öğrenmek isteyen bir hasta yakınından yemek siparişi ya da kargosunun nerede olduğunu öğrenmek isteyen bir tüketiciye kadar genişletilebilir. Otomotiv sektöründe de aracını bakım onarım için bırakan müşteri devam eden işlemler ile ilgili bilgi almak istemektedir. Müşteri deneyimi ölçeğine ait betimsel istatistikler incelendiğinde, katılımcıların müşteri deneyimi ölçeğine katılım düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Müşteri deneyimi ölçeğine ait en yüksek düzeye sahip maddenin "Bakım onarım esnasında gerekirse beni bilgilendirir ve ilave işler için onayımı

alır.” maddesi tespit edilmiştir. Bunun yanında müşteriler hizmet aldıkları şirketin itibarı ile çok ilgilenmemektedirler. Bu kapsamda analiz sonucunda en düşük düzeye sahip maddenin ise “Servisimin müşterisi olmak bana sosyal açıdan itibar kazandırır” maddesi olduğu belirlenmiştir. Müşteri deneyimi ölçeğine ait tüm maddelerin kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür. Bu kapsamda (Heiko, 2021) çalışmasında elde edilen özellik IT destekli hizmet inovasyonları müşteri odaklılığı ve müşteri tatminine katkısı sonuçları benzer çıkmıştır. (Karahan & Dinç, 2016) tarafından yapılan servis hizmetlerinin tercihine yönelik araştırmada en yüksek iki faktörün serviste çalışan elemanların bilgi durumu ve serviste yapılan bakım onarımlar hakkında müşterinin bilgilendirilmesi çıkarak, bu kriterlerin önemi ortaya konmuştur. Hizmet deneyimi ölçeğinden yola çıkarak müşterilere sunulan deneyimlerin kalitesini izlemek ve iyileştirmek için kullanılabileceği ortaya konmuştur (Klaus & Maklan, EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience, 2011). Hizmetler sektöründe araştırmalar ve uygulamalar, sanal, fiziki ya da sosyal ortamların iç içe geçeceği ve bütünleyici bir müşteri deneyimiyle karma olarak yeni bir döneme girildiğini gösteriyor (Bolton, ve diğerleri, 2018).

Bütün müşteri deneyimi faaliyetlerini başarılı bir şekilde yönetebilen kuruluşlar, daha fazla müşteri memnuniyeti, azalan giderler, artan gelir ve yatırım getirisi, daha yüksek çalışan memnuniyeti ve son olarak ciddi oranda, şirket içindeki işlevler arasında daha etkili bir işbirliğine kadar uzanan muazzam ödüller kazanabilir (Caru, Colm & Cova, 2016). (Gencer & Akküçük, 2017) tarafından yapılan çalışmalar ile, otomotiv satış sonrası hizmetler için yapılan uygulamalar kapsamında araç onarımı yapılırken yedek araç verilmesi, hoş sürprizler yaratmak adına hediye ve promosyonlar verilerek müşteri deneyimi yolculuğunun daha çekici hale getirilmesinin önemi doğrulanmıştır. Müşteri deneyimi yaratılmasındaki ana unsurlar olan duyarlılık, empati, güvence ve güvenilirlik (Sheriff, Roslan, & Yusoff, 2020) alanlarının yüksek önemde çıkması çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir. Garanti hizmetleri uygulamalarının özellikle yetkili servisler için müşteri tatmini açısından çok değerli bir unsur olarak dikkati çekmektedir (Sabbagha, Rahmana, Ismail, & Hussain, 2017).

Günümüz çağında zaman çok değerli hale gelmiştir. Dolayısıyla tüketiciler ister ürün ister hizmet için çok uzak mesafelere gitmek istememektedir. İstanbul’da zincir marketler için

yapılan bir araştırmada, bir zincir marketin tüketicilere olan uzaklığının ortalama 160 m. olduğu ölçülmüştür. Bu da zincir marketlerin başarının ve yaygınlaşmasının arkasındaki gerçek olarak kabul edilebilir. Aynısını uzun yıllar Arçelik markasının her yerde servisinin olması kayda değer tercih faktörü olarak zihnimizde yer ettiğini hatırlarız. Otomotiv sektöründe de bu müşteriler için özellikle yeni araç tercih kriterleri arasında ciddi bir öneme sahip. Bazen bir şehirde bir markanın servisi yoksa müşteri o aracı satın alma yönünde çekimser kalabilmektedir. Müşteri tatmini ölçeğine ait betimsel istatistikler incelendiğinde, katılımcıların müşteri tatmini düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Müşteri tatmini ölçeğine ait en yüksek düzeye sahip maddenin "Servisin konumu ve ulaşılabilirliği kararımı etkiler" maddesi olduğu belirlenmiştir. Memnuniyet açısından ise önceliğin temel beklentilerin karşılanması olduğunu görüyoruz. Müşteri tatmini ölçeğinde en düşük düzeye sahip maddenin ise "Beklentilerimin üzerinde hizmet sunar" maddesi olduğu belirlenmiştir. Satış Sonrası Hizmetler Ölçeğine ait tüm maddelerin kabul edilebilir derecede güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

Müşterilerin yakın servisi tercih etmedeki diğer bir etken garanti periyotları olarak görülmektedir. Yetkili servislerin nispeten sayılarının az olmasından dolayı müşterilere mesafeleri uzak olmaktadır. Araştırmalar müşterilerin özellikle garanti periyotları bittikten sonra yakındaki özel servisleri tercih ettiği sonucu araştırmayı desteklemektedir (Nadzri, Musa, Muda, & Hassanc, 2015). Aynı zamanda yapılan araştırmalarda bulgular marka deneyiminin müşteri tatmini pozitif yönde etkilediğini ve dolayısıyla güven ve bağlılığı desteklediğini ortaya koymaktadır (Şahin, Zehir, & Kitapçı, 2011). Müşteri tatmini ve bağlılığına tesir eden kayda değer faktörlerden birinin de marka ile servis arasındaki iletişim iyi olması ve markanın servisi pazarlama, şikâyet yönetimi gibi konularda desteklemesi olduğu görülmektedir (Huber & Herrmann, 2011). Yapılan araştırma sonuçları, karşılama süreci, personel nezaketi ve hizmet kalitesinin (fiyat ve teslim süresinin kalitesi üzerinden) genel memnuniyetin itici güçlerini temsil ettiğini göstermektedir (Confente & Russo, 2013). Servis hizmetleri için yapılan başka bir araştırmada insan faktörü, servis sistemizasyonu, somut hizmetler gibi faktörlerin müşteri tatminine pozitif etki ettiği görülmüştür. Örneğin teslimat zamanının belirtilmesi ve buna uyulmasının müşteri tatminini arttırdığı sonucu araştırma bulgularını desteklemektedir (Hussain, Bhatti, & Jilani, 2011). Satış sonrasında tesis imkânları ve personelin en önemli

müşteri tatmini ve bağlılığı kriterleri olması araştırma sonuçlarını desteklemektedir (Yuen & Chan, 2010).

Burada müşterinin satın alma ve sonraki tüketim deneyimlerinin kümülatif değerlendirmesi olarak tanımlanan müşteri memnuniyeti, rekabetçi bir sektörde müşteri sadakatini ve müşteriyi elde tutmanın birincil yoludur (Johnson & diğerleri., 1997). Aynı zamanda servislerin tesislerini daha kaliteli hizmet verebilmek amacıyla iyileştirmeleri müşteri tatmini olum etki yapacağı ortaya konmuştur (Khalil, Matta, & Conlon, 2001). Bunun yanında yetersiz hizmet kalitesi, marka güvenini olumsuz etkileyebilir, müşteri tatminsizliğine yol açabilir ve sonuçta satış sonrası işin kaynağı olan araç satışlarını tehlikeye atabilir (Gonzalez, 2015). Gerçekten de, bir otomobil şirketi için servis, şirketin ürün ve ilgili hizmetleri tasarlaması ve tüm yaşam döngüsü boyunca bunları yönetmesi için yeni çıkarlar anlamına gelmektedir (Mahut, Daaboul, Bricogne, & Eynard, 2015).

Bazı şirketler, müşteri memnuniyetinin değerine karşı rakamlar koymaktadır. IBM, müşteri memnuniyeti endeksindeki her %1'lik artışın, takip eden beş yıl boyunca ek satışlarda 500 milyon dolar değerinde olduğunu hesaplıyor. Toyota, müşterileri memnun etmede en üst ve en alt seviyede başarılı olan bayileri arasında finansal performansta açık bir fark gösteriyor. Tablo 49, en memnun müşteriye sahip bayilerin çok daha üstün finansal performansını göstermektedir (Hill, Self, & Roche, 2002).

Hizmetler sektörünün her alanındaki gibi, müşteri deneyimi süreçlerinde de en önemli faktörün insanlar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla müşteri deneyiminde uygulama, inovasyon, geliştirme yapmak isteyen tüm işletmeler mutlaka insan faktörünü dikkate alarak faaliyetlerini gerçekleştirmelidirler. Google yöneticilerinden Thomas Rebby; "Önleyici hizmet, otomasyon ve self servisteki ilerlemelere rağmen, hala insan etkileşiminden elde edilen önemli miktarda müşteri deneyimi var. Elbette, bu kısa vadede değişmeyecek." diyerek çalışan ve deneyiminin öneminin uzun süre devam edeceği öngörüsünü dile getiriyor (Oracle, 2021).

Tablo 49. Toyota'da Müşteri Tatmininin Faydaları (Hill, Self, & Roche, 2002).

	Müşteri memnuniyeti konusunda en iyi bayiler	**Müşteri memnuniyeti konusunda en kötü bayiler**	**Fark**	
Net kar	102,158$	69,693$	32,d465$	47% daha iyi
Toplam satışın yüzdesi olarak net kar	1,61%	0,89%	0,72%	%81 daha iyi
Çalışan başına net kar	1761$	1056$	705$	%67 daha iyi
Yeni araç satış gideri: toplam yeni araç satışlarının yüzdesi	4,72%	5,09%	0,37%	%7,3 daha iyi
% brüt kar olarak net kar	12,12%	6,97%	5,15%	%74 daha iyi
Satış personeli sirkülasyonu	23,60%	41,20%	17,60%	%43 daha iyi
Reklam	79,032$	112,858$	33,826$	%30 daha düşük

Müşterileri tatmin ederek uzun vadede müşteri sadakati ve kurumsal karlılık maksimize edilir. Müşteri tatmini, müşterilerin gereksinimlerini karşılamaya veya aşmaya dayanır. Bunu başarmak için işletme müşteriler nezdinde en önemli olanı en kaliteli şekilde organize edilmelidir. Bir müşteri tatmini ölçüm programı, memnun ve sadık müşterilere sahip olmanın faydalı ticari getirilerini üst seviyelere arttırmak için ihtiyaç duyduğunuz bilgileri sağlayacaktır. Müşteri tatmini ölçümü şunları yapmanızı sağlayacaktır (Hill, Self, & Roche, 2002):

- müşterilerin gereksinimlerini ve göreceli önemlerini doğru bir şekilde belirlemek;
- müşterilerin kuruluşunuzu nasıl algıladığını ve performansınızın gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını anlamak;
- iyileştirme önceliklerini belirlemek – performanstaki iyileştirmelerin müşteri tatmininde en büyük kazancı sağlayacağı alanlar;
- kendi personelinizin müşterilerin önceliklerini veya müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini yanlış anladığı durumlarda "anlayış boşluklarını" tespit etmek;
- hizmet iyileştirme için hedefler belirlemek ve bir müşteri tatmini endeksine göre ilerlemeyi izlemek;
- geliştirilmiş müşteri sadakati ve elde tutma yoluyla kârları artırmak.

Araştırma analizinde yapılan çalışmalardan biri de katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t testidir. Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre, katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$). Hizmet sektörlerinde, hizmetin ürüne göre müşteri cinsiyetlerine göre farklı sonuçların elde edilmesi muhtemeldir. Ancak bu araştırma kapsamındaki başlıklarda yapılan test ile bir farklılık görülmemesi, ilgili konularda yapılacak otomotiv satış sonrası süreçlerin tasarımı ya da geliştirilmesi, hizmet inovasyonları, müşteri deneyimi faaliyetleri ve müşteri tatminini iyileştirmek amacıyla yapılan faaliyetlerde cinsiyet faktörünün dikkate alınmasının çok önemli olmadığını göstermiştir. Örneğin servis randevusu alınması, onarım esnasında bilgilendirme, etkili araç kabul ya da teslimi sıra dışı, beklentiler üzerinde unutulmaz deneyimler yaşatmak için kadın ya da erkekler için benzer uygulamalar kullanılabilir.

Katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla anova testi yapılmıştır. Yapılan anova testi sonucuna göre, katılımcıların satış sonrası hizmetler, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$). Ancak katılımcıların hizmet inovasyonu düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Detayları analiz bölümünde verilen test sonuçlarına göre yaş grubu en genç olan katılımcılar, orta yaş ve yüksek yaşa göre ve orta yaş grubu yüksek hizmet inovasyonu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Özellikle gençler artık sunulan hizmetlerde yenilik beklemekte ve özellikle teknoloji kullanımına ilgi göstermektedirler. Yaş grubu yüksek müşteriler ise daha çok geleneksel uygulamalar ve alışık oldukları hizmetleri almaya daha çok meyilli oldukları belirtilebilir.

Yaş grubuna göre yapılan aynı test öğrenim durumuna göre de yapılmıştır ve sonuç olarak birbirini destekleyen ya da doğrulayan sonuçlar çıkmıştır. Satış sonrası hizmetler, müşteri deneyimi ve müşteri tatmininde öğrenim düzeyine göre bir farklılık çıkmamakla birlikte, yaşları gereği doktora eğitim düzeyinde olan katılımcıların hizmet inovasyonu düzeyleri y.lisans, lisans ve yüksekokul eğitim seviyesine göre düşük çıkmıştır. Burada en önemli

etkenin öğrenim seviyesi ile yaşın doğru orantılı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü doktora seviyesinde öğrenime sahip kişilerin orta yaş ve üzeri olduğu kabul edilirse nispeten daha düşük yaş seviyesindeki eğitim seviyesine sahip müşterilerin yenilikçilik beklentileri daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Çalışma durumuna göre yapılan testte, satış sonrası hizmetler, müşteri deneyimi ve tatmini düzeyleri arasında farklılık göstermediği görülmemiştir. Bununla birlikte özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarına göre hizmet inovasyonu düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Burada da özel şirketlerin çalışanlarına sundukları imkânlar, şirketin işleyiş ve faaliyet alanı, teknoloji kullanımı ve yenilik gibi uygulamaların etkisiyle özel şirket çalışanlarının aynı hizmet inovasyonlarını kendi aldıkları hizmetlerde de bekledikleri söylenebilir.

Demografik özelliklere göre yapılan diğer testlerde katılımcıların satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin gelir durumu, araç modeli, servise gitme sıklığı, servis müşterisi olma süreleri düzeylerinde bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bu sonuçların, bazen marka çalışanlarının "x markası müşterisi çok farklı" söylemleri bu kriterleri desteklemediği görülmüştür.

Analizle sırasında yapılan anova testi ile, katılımcıların müşteri deneyimi ve müşteri tatmini düzeylerinin servis türüne göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$). Ancak bunun yanında satış sonrası hizmetler ve hizmet inovasyonu düzeyleri yetkili servisler için özel servisler ve zincir servislerden daha yüksek çıkmıştır. Bu beklenen sonuç doğrultusunda markaların sunduklarını belirttikleri ve reklamlarını yaptıkları faaliyetlerde yenilikçi hizmetler verdiklerini ya da öyle algılandığı belirtilebilir. Markaların büyüklükleri, finansal güçleri, bu konuya özel çalışanları ve araştırma geliştirme faaliyetleri ile bu konularda daha yüksek müşteri beklentilerine sahip oldukları söylenebilir.

Demografik özelliklere göre çıkan test sonuçları kapsamında satış sonrası hizmetler sunan firmaların öncelikle müşteri segmentasyonu yaparak müşteri türlerinin belirlemelerinde fayda var. Örneğin aynı markanın farklı şubelerindeki müşteri dağılımı değişebilir. Güney ya da batı illerinde yaş grubu yüksek müşteriler, Ankara gibi illerde kamu çalışanı ya da üniversitelerin yoğun olduğu bir bölgede daha genç müşteriler, şirketlerin yoğun olduğu

iş bölgelerinde filo müşterileri gibi değişik müşteri grupları söz konusu olacaktır. Dolayısıyla merkezi olarak sunulan standart satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonları ya da müşteri deneyimi uygulamaları yerine müşteri segmentasyonu çalışması sonucu farklılık gösteren müşteri gruplarına göre kişiselleştirilmiş uygulamalar gerçekleştirmeleri daha etkili sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Novacescu, 2019). Otomotiv satış sonrası araştırmaları sonuçlarında müşteri odaklılık, servis kalitesi, çalışanlara odaklanma ve müşteri deneyimi yolculuğunun öneminin üst düzeyde çıkması ile araştırma sonuçları paralellik göstermektedir.

Gerçekleştirilen korelasyon analizinde, katılımcıların satış sonrası hizmet seviyeleri ile müşteri tatmini seviyeleri arasında pozitif yönlü orta kuvvette anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişkiden yola çıkarak markaların ya da servislerin müşteri tatminini yükseltebilmelerinin yolunun sundukları satış sonrası hizmetlerini iyileştirmeleri ve geliştirmelerinden geçtiği görülmektedir.

Katılımcıların hizmet inovasyonu düzeyleri ile müşteri tatmini düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük kuvvette anlamlı bir ilişki görülürken, müşteri deneyimi düzeyleri ile müşteri tatmini düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek kuvvette anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Deneyim ekonomisinin de işaret ettiği gibi artık müşteriler özellikle hizmet sektöründe unutulmaz, sıra dışı, şaşırtıcı, eğlendirici deneyimler yaşamayı beklemektedirler.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, ilk önce araştırma probleminin fark edilip ilgili konuda araştırmaya başlanmasından itibaren tüm sürecin kurgulanmasından başlayarak tüm süreçler özetlenmiştir. Çalışma kapsamında özellikle araştırmaya neden oluşturan problemden başlayarak, hedeflenen amaç, araştırmada yaşanan sınırlıklar, kullanılan araştırma ve analiz yöntemleri ile çalışma sonucu elde edilen bulgulara yer verilerek bir özet yapılmıştır.

Bir sonraki yargı bölümünde öncelikle incelenen literatür ve kaynaklar ile uygulanan anket çalışması ile toplanan bilgiler ve veriler aktarılmıştır. Ardından yapılan anket çalışması, analiz ve sonuçlar ile tespit edilen probleme ilişkin yargı aktarılmıştır. Kısaca araştırma sonucu elde edilenin sonuç net olarak ifade edilmiştir. Bu kapsamda bir tartışmadan çok araştırma sürecinde yapılan yorumların da dikkate alınması ile mevcut bilgiler ile problemin çözümü için muhtemel katkı anlamında son değerlendirmeler ifade edilmiştir. Önceki yorumlardan yararlanılarak araştırmacı tarafından geçerliğine güvenilen yargı belirtilmiştir. Bu belirtilen yargı, araştırmacının konu hakkında yaptığı tüm araştırma, inceleme ve analizler sonucunda vardığı kişisel düşüncesidir. Aynı bulgu ve bilgiler ışığında farklı araştırmacılar farklı yargılara varabilir.

Öneriler bölümünde, araştırma konusu hakkında hem akademik anlamda hem uygulama anlamında problemin çözümü hakkında elde edilen bulguların nasıl kullanılabileceği aktarılmıştır. Bun yanında araştırma sürecinde fark edilip araştırma konusunda dahil edilemeyen ancak hangi yeni araştırmaların yapılabileceği hakkında konuya ilgi duyan araştırmacılar için tavsiye ve görüşler verilmiştir. Burada özellikle bulgulara dayalı tavsiyeler olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma ve uygulamaya dönük öneriler bölümler halinde mevcut problemin çözümü sonucu ortaya çıkan yeni problemler olarak tanımlanmıştır. Detay olarak problemin çözümünde araştırma bulgularının nasıl kullanılabileceği ve bunların nasıl muhtemel sonuçları olacağı da açıklanmıştır.

5.1 Özet

İnsanlığın tarım toplumundan sanayi toplumuna, ardından hizmetler dönemine girmesi iş yaşamında birçok yenilik ve ihtiyacı beraberinde getirmiştir. Daha ileri gidildiğinde

tüketiciler açısından ürün ve hizmetler düzeyinin yeterli olmadığı ve farklı beklentilerin oluştuğu bir döneme girilmiştir. Sanayi toplumun başlaması, elektriğin icadı ve petrolün keşfi ile yeni enerji kaynakları buhardan sonra endüstri alanındaki gelişmeleri daha da hızlandırmıştır. Yüzyıllar boyunca ulaşım aracı olarak hayvanlardan istifade edilmesinden sonra ilk defa bu yeni enerji kaynakları ile hareket eden tren, gemi, uçak ve araştırma konusu olan otomobil icad edilmiştir.

Otomobil ondokuzuncu yüzyıl sonlarında icad edilmiş, ilk zamanlar elektrik ve petrol kaynaklı enerjiler kullanılmıştır. Ancak üretimler atölye ortamında, el emeği ile sınırlı sayıda yapılmaktaydı. Bu dönemde sadece Amerika'da binin üzerinde otomobil imalathanesi vardı. Ardından 1930'lu yıllarda Henry Ford tarafından üretim bantları ile seri üretime geçilmesi ve petrolden benzin üretimin kolaylaşıp eczaneler yerine her köşe başında kurulan benzin istasyonları benzine ulaşmanın kolaylaşması ile otomobil tercihi ve üretiminde bir anda sıçrama yaşanmıştır. Ancak buna rağmen üretim arzı tüketici taleplerini karşılayabilecek oranda değildi. Bu, 1900'lerin sonlarına kadar bu şekilde devam etmiştir.

Bu dönemin sonrasında üretim teknolojilerinde robotların kullanılması ile üretim sayısı daha artmış, Amerika ve Avrupa'dan sonra başta Japonya, Kore ve Çin olmak üzere daha büyük üretim bölgelerinde onlarca yeni otomobil şirketleri kurulmuştur. Bunun yanında pazarlama dünyasında yaşanan gelişmeler ile emtialar ve mallar dönemlerinden sonra hizmetler ve deneyimler dönemi başlamıştır. Otomobil sektöründe de hizmetler sadece satış ve bakım ile sınırlı kalmamış, yanına daha kapsamlı hizmetler eklenmiştir. Bu kapsamda hem otomotiv sektörü hem de hizmetler sektörü dünya ekonomisinde büyük oranlara ulaşmıştır. Otomotiv sektöründe, satış sonrası hizmetler, benzer alanlarda olduğu gibi özellikle satına alma kararına etki eden önemli alan olmuştur.

Hizmetler sektöründe de tüketicinin beklentilerini karşılamak hatta üzerinde çıkmak ihtiyacı doğmuştur. Bu kapsamda yine aynı dönemde iş hayatına giren inovasyon (yenilik) kavramı sadece ürünlerde değil hizmetlerde ihtiyaç haline gelmiştir. Bu kapsamda birçok yeni inovasyon kavramı arasına hizmet inovasyonu da katılmıştır.

Bunun yanında yukarıda bahsettiğimiz pazarlama aşamalarında Pine ve Gilmore'un iş hayatına dahil ettiği deneyim ekonomisi girmiştir. Bu kapsamda tüketiciler artık sadece

bir hizmeti almak değil deneyimler yaşamak istemeye başlamışlardır. Şirketler de bu anlamda sundukları ürünler ve hizmetler sonrasında önce müşteri tatmini ardında tekrar ziyaret/satın alma, başkalarına tavsiye etme, bağlılık oranları yükseltmek için deneyim yaratmaya odaklanmışlardır.

Bu kapsamda araştırma konusu olan otomotiv sektöründe de bu ihtiyacın arttığı, otomobilin satışından sonra sunulan satış sonrası hizmetlerin giderek ve sürekli arttırılması ve geliştirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Otomotiv sektöründe sunulan satış sonrası hizmetlerin neler olduğu, bunların hangilerinin artık sıradan hale geldiği hangilerinin yenilikçi olduğu sorusu ortaya çıkmıştır. Bununla beraber sunulduğu belirtilen yenilikçi hizmetlerin müşteri deneyimi yaşatıp yaşatmadığı ve bu deneyimlerin sektörde önemli kritik başarı göstergesi (KPI) olan müşteri tatminine ne etkilediğinin önemle üzerinde durulması gerekir. Konu hakkında yapılan araştırmalara destek olmak, yukarıda bahsedilen problemleri netleştirip sorulara cevap bulmak amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Problemin fark edilmesinin ardından çok geniş bir alana yayılan ve başlı başına ayrı alanları kapsayan içerik ve başlıklar otomotiv sektörü ve otomotiv sektöründe satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve bunları müşterine tatmini ile ilişkisi şeklinde sınırlandırılarak araştırmaya başlanmıştır. Önce ilgili konularda yapılan önceki çalışmaları belirlemek amacıyla literatür taraması yapılmış ve tekrardan kaçınarak araştırılmayan konu ve problemler tespit edilmiştir. Ardından araştırma modeli oluşturularak hipotezler belirlenmiştir. Yapılacak tüm bu araştırma çalışmalarının ve hem akademik literatüre hem de uygulamaya sağlayacağı faydalar önem bölümünde belirtilmiştir. Bu içerik ile hazırlanan araştırma önerisinin kabulünden sonra önce literatür taraması yapılarak konu derinlemesine incelenmiş ve bu alanda geliştirilen ve kullanılan ölçekler incelenmiştir. Ardından ölçek geliştirilmesi ya da mevcut ölçeklerden yararlanılması arasında değerlendirme yapılarak daha önce kullanılmış ölçeklerden faydalanılmasına karar verilmiştir. Aynı zamanda otomotiv sektöründe ilgililer ile mülakatlar ile kalitatif araştırmalar yapılmıştır.

Araştırma ölçek kaynakları kapsamında, satış sonrası hizmetler ölçeği olarak Galip Gencer ve Ulaş Akküçük tarafından 2017 yılında geliştirilen hizmet kalitesinin otomotiv

sektörüne uyarlanmış hali olan AutoSERVQUAL ölçeği kullanılmıştır. Hizmet İnovasyonu ölçeği olarak Pantea Foroudi ve arkadaşları tarafından 2016 yılında geliştirilen fsQCA kullanılmıştır. Çalışmada iki müşteri deneyimi ölçeğinden faydalanılmıştır. Bunlardan ilki Philipp Klaus ve Stan Maklan tarafından 2011 yılında geliştirilen müşteri deneyimi ölçeği EXQ'dir. Müşteri deneyimi için ikinci ölçek Can Erdem ve Nihat Tavşan tarafından 2019 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Son olarak Müşteri tatmini ölçeği için Bob E. Hayes'in müşteri memnuniyeti ve bağlılığı ölçümü ölçeğinden faydalanılmıştır.

Bu kapsamda tüm ölçek kaynaklarından kullanılmasına karar verilen ölçeklerden soru ifade setleri belirlenerek araştırmada kullanılacak anket hazırlanmıştır. Aynı zamanda ekler bölümünde verilen belgelerde belirtildiği üzere ölçek geliştirilenlerden onaylar alınmıştır. Hazırlanan anket önce test grubuna uygulanarak ifadelerin anlaşılırlığı, tercüme hataları, anlamlar, tekrarlar gibi konular geri bildirimler sonucunda tespit edilmiş ve gerekli revizyonlar yapılmış ve anket mevcut halini almıştır. Tüm hazırlıkların bitmesinin ardından Etik Kurul'a başvurularak onay alınmıştır.

Daha sonra anket belirlenen örneklem doğrultusunda hedef gruba çevrim içi yöntem ile uygulanmıştır. Anket cevaplamasının ardından toplanan dataların analiz çalışmalarına uygunluğu test edilmiştir. Data setinin analize mükemmel uygun olduğunun tespitinden sonra yöntem bölümünde belirtilen uygulama ve programlar ile veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışma esnasında araştırma döneminin pandemiye rastlaması beraberinde yüz yüze görüşmelerinin yapılamaması zorluğunu getirmiştir. Bunun yanında anket Türkiye'deki otomotiv markalarının satış sonrası hizmetleri ile sınırlandırılmıştır. Servis müşterisi olarak araç sahibi olsun olması satış sonrası hizmet kullanan müşteriler araç sahibi olarak varsayılmıştır. Satış sonrası hizmet veren yetkili servislerin yanında zincir ve özel servisler de, araştırmaya derinlik katması amaçlanarak ayrı bir soru olarak alınmış, araştırmaya dahil edilerek ve analizleri yapılmıştır.

Son olarak bu bölümde açıklandığı üzere varılan yargılar, araştırma ve uygulama önerileri ile çalışma tamamlanmıştır.

5.2 Yargı

Araştırma kapsamında artık sıradanlaşmış satış sonrası hizmetlerden çok yenilikçi hizmetlere odaklanılarak anket sonucunda elde edilen data seti ile satış sonrası hizmetlerin ve hizmet inovasyonlarının müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ile ilişkileri tespit edilmiştir. Teorik çalışmaların ve taranan literatürün katkılarına ilave olarak uygulamaya yönelik araştırma ile sağlanabilecek katkılar belirlenmiştir. Testleri yapılan ve sınanan hipotezler sonucunda aşağıdaki yargılara varılmıştır.

Satış sonrası hizmetler ölçeğinde katılım düzeyi orta düzey çıkmakla birlikte en yüksek değere sahip araçlarda yapılan işlemlerde kayıtların çok yüksek çıkması, müşterilerin araçlarına ve hizmetlerine önem verilmesi gerektiğini gösteriyor. İnsan ilişkilerinde nasıl hatırlanmak istersek, araç kayıtlarının da doğru tutulması ve bilinmesi ile hizmetler kişiselleştirilmiş oluyor. Bu kapsamda hizmet veren işletme müşteri yerine bu işlemleri yaparak müşterinin işini kolaylaştırıyor.

Hizmet sektöründe en önemli unsur insandır. Bunun bir ileri adımı özellikle bakım onarımı yapan işletmeler için bu işi yapan teknik personelin yeterliliği kritik hale gelmektedir. Müşteriler aracını tamir etmek üzere emanet ettiği personelin bu konuda bilgi ve becerisinin olmasını bekliyor. Araştırma sonucu satış sonrası hizmetlerde en yüksek katılım bilgi ve becerisi ile yenilik yapan işletmeler için çıkmıştır.

Tüm süreçler boyunca bilgilendirme yapılması müşterinin en önemli beklentileri arasındadır. Sektörde yapılan memnuniyet anketlerinde de müşteri tatmini ve bağlılığı için temel konulardan biri yapılan faaliyetlerin müşteri kontrolünde olması olarak çıkmaktadır. Gerçekleştirilen araştırmada da yapılan işlemler hakkında bilgilendirme ve gerekirse onay alma en yüksek çıkan kriterler arasında olmuştur.

Zamanın çok kıymetli hale geldiği günümüz şartlarında müşteri beklentilerinden biri de aracını bakım onarım için götürdüğü servisin yakın olması olarak görülmektedir. Bu sonuç otomotiv şirketleri ve servisler için önemli veri olarak değerlendirilebilir. Yetkili servisler için merkezi yerlerde devasa tesisler yapmak yerine daha küçük ama farklı yerleşimlerine yayılmış küçük atölyeler daha fazla memnuniyet yaratabilir. Aynı şekilde

devlet tarafından şehir dışında toplu halde yapılan oto sanayi siteleri yerine yine şehrin çeşitli semtlerine yayılmış küçük servis grupları daha anlamlı hale gelmiştir.

Araştırma analizi sonucu satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini konusunda demografik bilgiler ile ilişkileri incelenmiştir. Yorumlar bölümünde de ayrıntılı açıklandığı üzere cinsiyet, gelir durumu, araç modeli, servise gitme sıklığı, servis müşterisi olma süreleri ile satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve satış sonrası başlıkları için bir farklılık görülmemiştir. Ancak bunun yanında özellikle hizmet inovasyonu ve müşteri deneyimi konuların genç müşteri kitlesi tarafından daha fazla beklenti olduğu görülmektedir. Demografik bilgiler ile araştırma başlıkları arasında elde edilen verilerin yapılacak müşteri segmentasyonu ile daha etkili hizmet ve pazarlama faaliyetleri yapılabileceğini göstermektedir.

Pandemi ile birlikte birçok sektörde bozulma ve zorluklar yaşansa da bazı sektörde benzeri görülmemiş yenilikler gerçekleşmiştir. Bu nedenle önümüzdeki yıllar müşteri deneyimlerinin daha da geliştirecek sürekli inovasyon dönemi olacaktır. Dolayısıyla müşterileri memnun etmeye çalışırken markalar için gelecekte yenilik ve dönüşümlerin neler olacağı hakkında öngörülü olmaları kritik hale gelmektedir.

Otomotiv endüstrisi, tipik OEM'lerin boyutu, bağımsız servislerin karmaşık satış ve servis ağları ve kendi kendini bitirme korkusu nedeniyle bu yeni müşteri deneyimi gerçeklerine diğer sektörlere göre daha yavaş adapte olmuştur. Sonuç olarak, otomotiv müşteri deneyimi, özellikle otomobil sahipliğine olan ilgilerini yitirmiş görünen ve tamamen yeni mobilite konseptlerine yol açabilecek araç paylaşımı gibi daha uygun ve esnek mobilite seçeneklerini tercih eden genç müşteriler için, genellikle modası geçmiş ve yetersiz hissedilebilir.

Pazarlama yöneticileri, pazarlama stratejilerinin yanı sıra büyüme stratejisini yönlendirmek için pazarlama departmanları için müşteri deneyimini en önemli öncelik olarak görmektedirler.

5.2.1 Araştırma önerileri

Bu bölümde problem çözümüne yönelik gerçekleştirilen araştırmada varılan sonuçlar ve mevcut araştırma bulgularına dayalı hangi yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu verilmiştir.

Potansiyel araştırma yapılabilecek konu başlıkları ve içerikleri özet şeklinde Tablo 50'de verilmiştir. Konu detayları bu bölümde aktarılmıştır.

Tablo 50. Potansiyel Araştırma Önerileri

Araştırma Konusu	**Araştırma İçeriği**
Müşteri Deneyimi	Büyük şirketler için teknoloji destekli müşteri deneyimi çözümleri kullanılmasının etkilerinin incelenmesi deneyimi (Genesys, Salesforce, IDS/Inspark, Xsights, Mckinsey, vb.)
Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini	Otomotiv Sektöründe Müşteri Deneyimi ve Tamini ile bağlılıki tekrar ziyaret/satın alma ve tavsiye etme etkilerinin incelenmesi
Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini, Hizmet İnovasyonu	Demografik özelliklere göre araştırma yapılması
Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini, Hizmet İnovasyonu	Otomotiv satış konuusnda ilgili başlıklarda araştırma yapılması
Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini, Hizmet İnovasyonu	Otomotiv sektöründe online hizmetler, internetten satış ile ilgili ilgili kavramlar için araştırmalar yapılması
Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini, Hizmet İnovasyonu	İnternetten ikinci el satış, fabrika çıkışlı yenilenmiş araç satışı konularının incelenmesi (Vavacars, Letgo, Carvak, vb.)
Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini, Hizmet İnovasyonu	Elektrikli araçsatış ve satış sonrası hizmetleri için ilgili araştırmanın yapılması (Özellikle Mart 2023'te satışa başlayacak TOGG için)

Tekraren belirtmek gerekirse bu bölümde yapılacak araştırma ve uygulama önerilerinin, yapılan çalışma ve tecrübe ile ilgili başlıkla ile sınırlandırıldığıdır. Mevcut araştırmayı yapmadan da dile getirilebilecek genel geçer önerilerin yeri burası değildir. Öyle ki, mevcut araştırma bulgularına dayalı olmayan, gerekçesini bundan almayan öneriler, problemi çözmek yerine onu daha da karmaşıklaştırabilir!

Otomotiv satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini ilişkisi araştırmasında dikkat çeken noktalardan biri özellikle hizmet inovasyonu ve müşteri deneyiminde, yenilikçi uygulamaları ve teknoloji kullanımının beklentiler arasında olduğu görülmüştür. Müşteri deneyimi alanında özellikle şirket faaliyet alanı, yapısı, operasyon ve müşteri kesiminin çok yüksek büyüklüklere ulaşması ile bu süreçlerin manuel yürütülmesini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla artık özellikle uluslararası

boyutlarda müşteri deneyimi konusunda çalışan şirketler faaliyete geçmiştir. Bu şirketler faaliyetlerini teknoloji destekli gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda müşteri deneyimi süreçlerinin ve yönetiminin dijital uygulamalarla yürütüldüğü çalışmalar yeni araştırma alanı olarak görülebilir.

Araştırma başlıkları arasındaki ilişkilerin analizi ile elde edilen sonuçlarda müşteri tatminine olumlu etkileri görülmüştür. Bu sürecin devamı olarak bu tatminin müşteri bağlılığını, tekrar satın alma ya da ziyaret oranlarını nasıl etkilediği ve en önemlisi müşterilerin aldıkları hizmetleri ve yaşadıkları olumlu deneyimleri çevresi ile paylaşarak ne derece tavsiye ettikleri önemli bir araştırma başlığı olarak değerlendirilebilir. Multidisciplinary Academic Conference Konrad tarafından verilen bildiride, otomobil sektörü bağlamında müşteri perakende deneyimi ile sadakat arasındaki ilişkiyi netleştirmek için ampirik çalışmalara ihtiyaç olduğu belirtilmiştir (Konrad, 2019).

Araştırma sonuçlarında demografik değişkenlere göre özellikle hizmet inovasyonu ve müşteri deneyimi konularında farklılıklar elde edilmiştir. Yapılacak çalışmalarda bu farklılıkları derinleştirerek yapılacak araştırmalar ile önemli sonuçlar elde edilebilir.

Çalışmanın satış sonrasında yapılmasının yanı sıra satış süreçlerinde de hizmet inovasyonu ve müşteri deneyiminin araştırılması ihtiyacı görülmüştür. Özellikle pandeminin tetiklediği online alışveriş ve hizmet faaliyetleri otomotiv sektörüne de yansımıştır. Pandemi döneminde whatsapp business, web sayfaları, görüntülü görüşmelere, metaverse uygulamaları, AR/VR uygulamaların kullanımı artmıştır. Örneğin internetten satışa sunulan 50 adet Citroen Ami 25 dakikada tükendi (Bıyıkoğlu, 2022). Dolayısıyla otomobil satışı için ve online/dijital süreç ve ortamlar için deneyim, tatmin potansiyel araştırma konuları arasındadır.

Pandemi dönemi ve Ukrayna-Rusya çatışmasının etkileri ile küresel ticaret ve ekonomide farklı olumsuz etkiler yaşandı. Bunun neticesinde doğal olarak otomotiv ve ilgili sektörler de etkilendi. Önce temiz su kaynakları ve pandemi etkisi ile çip krizi yaşandı, ardından tedarik zincirinde kopukluklar buna eklendi, magnezyum, alüminyum, kobalt ya da elektrikli araç bataryalarındaki lityum madenleri tedariğinde yaşanan sıkıntılar üretimlerin aksamasına neden oldu. Son olarak Rusya'daki otomobil fabrikalarının

kapanmasına özellikle bazı markaların elektrik tesisatı gibi parçalarının tedariği de eklendi. Dolayısıyla tüm etkenler ayrı ayrı araştırma başlığı olarak değerlendirilmektedir.

Yeni araç üretim ve bulunabilirliğinde yaşanan bu olumsuz gelişmeler ikinci el araç operasyonlarında hareketliliğe yol açtı. Bunun bir adım ötesinde yerli ve yabancı girişimler aldıkları ikinci el araçları online ortamda sadece görseller ile satarak evlere teslimata başladılar. Artık internetten otomobil almak yemek sipariş etmek kadar kolaylaştı. Bunun yanında aynı sebepler ile gelişen diğer bir alan fabrika onarımlı ikinci el araç onarımı işi oldu. Müşterilerden alınan ikinci el araçlar fabrika standartlarında onarılarak garantili satılmaya başlandı. Bu iki başlık ta önemli birer araştırma konusu olarak önümüzde beklemektedir.

Otomobil ve mobilite alanındaki gelişmeler kapsamında elektrikli ve hibrit araç üretimi ve satışları giderek artmaktadır. Türkiye'de henüz özellikle teşvik olmaması ve şarj altyapısı gibi sebeplerle satış adetleri düşük seyretse de özellikle TOGG (Türkiye'nin Otomobil Girişim Grubu) yerli otomobil üretimi ile satış rakamlarının artacağı açıktır. Sadece elektrikli otomobil satan ve servis hizmeti veren e-garaj vb. işletmeleri daha da yoğun göreceğimiz aşikârdır. Bu kapsamda bir araştırma başlığı elektrik araçlar için satış ve satış sonrası faaliyetler, hizmet inovasyonları ve deneyimi olurken, TOGG'un 2022 yılı sonunda ilk araçlarının banttan inip satışına başlamasıyla çok daha yeni araştırma konuları ortaya çıkacaktır.

Teknoloji, müşteri, çevre, iş hayatında yaşanan yıkıcı trendler otomotiv perakendiciliğini derinden etkileyecektir. Bu kapsamda yeni araştırmalara kaynak olacak başlıklar aşağıda listelenmiştir (Koroth, Mazurek, & Pater, 2019):

Müşteri Trendleri

- Mobil teknolojinin kolaylığına ve hareket halindeki özelliklerine son derece uyumlu gelişmeler
- Yüksek değerli maddi varlıklara sahip olma eğilimi düşük olması
- Daha büyük şehirlere göç ve seyahat etmeyi cezbetme
- Ekoloji ve verimliliğe özel ilgi

Teknoloji Trendleri

- Elektrikli araçlar
- Bağlantılı ve otonom araçlar

İş Trendleri

- Paylaşılan, abonelik ve havuza alma sistemleri
- Otonom filolar
- Bireysel otomobil sahipliğinde azalma
- Bayilik satış modeline yönelik büyük tehdit
- Perakendecilikte filo tehdidi
- Bayiliğin bakım ve yenileme merkezlerine dönüşümü

Otomobil sektörü ve özellikle e-mobilite alanında yaşanan gelişmeler ile yeni araştırma alanları açılmıştır. Otonom araçlar, bağlanabilirlik, elektrifikasyon ve paylaşımlı mobilite (CASE) nihayetinde herhangi bir OEM'in iş modelinde temel değişiklikleri zorunlu kılacak olsa da, müşteri deneyimi performansı, bu değişiklikleri gerçekleştikçe yansıtacak şekilde ilerlemelidir (Fanderl, Matthey, Pratsch, & Stöber, 2019). Mobilitedeki dört büyük gelişim CASE (Connected, Autonomus, Shared, Electrified) ile Bağlantılı, Otonom, Paylaşımlı ve Elektrikli araçlarda yaşanacaktır. Bunun yanında Martı, Link gibi mikro mobilite uygulamalarını da dikkate aldığımızda önemli araştırma başlıkları ortaya çıkmaktadır.

5.2.2 Uygulama önerileri

Uygulamaya yönelik önerilerde araştırma bulgularının, problemi çözmek için ne şekilde kullanılabileceği açıklanarak, teorik ve pratik muhtemel katkıları aktarılmıştır.

Potansiyel uygulama yapılabilecek konu başlıkları ve içerikleri özet şeklinde Tablo 51'de verilmiştir. Konu detayları bu bölümde aktarılmıştır.

Tablo 51. Potansiyel Uygulama Önerileri

Araştırma Konusu	**Araştırma İçeriği**
Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini, Hizmet İnovasyonu	Müşteri segmentasyonu ve müşteriye yönelik özel uygulamalar
Hizmet İnovasyonu	Otomotiv firmalarının hizmet argesi yapması, sürdürebilirlik, Kano Modeli
Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini	Müşteri tatmini ve müşteri deneyimi ölçümlemesinde en son uygulamaların kullanılması
Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini, Hizmet İnovasyonu	Genç müşteriler ya da kuşaklar için teknolojik uygulamalar (web, app, online işlemler, vb.)
Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini, Hizmet İnovasyonu	Satış sonrası inovasyon bölümünde listelenen yenilikçi uygulamaların uyarlanarak hayata geçirilmesi
Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini	IK uygulamaları, çalışan gelişimi, memnuniyeti, bağlılığı ve deneyimi faaliyetlerinin hayata geçirilmesi. Çalışan deneyiminin müşteri deneyimi ve tatminine etkilerinin incelenmesi
Müşteri Deneyimi, Müşteri Tatmini, Hizmet İnovasyonu	Şirket stratejisi olarak müşteri deneyimi ve yönetiminin hayata geçirilmesi ve Müşteri deneyimi için yeni görevler/ekipler oluşturulması

Otomotiv sektöründe satış sonrası hizmetler, hizmet inovasyonu, müşteri deneyimi ve müşteri tatmini konularında yapılan bu çalışma ile ilgili alanlarda uygulamaya konabilecek önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Özellikle demografik bilgiler ile ilişkilendirilen ölçüm başlıklarında geliştirmeye yönelik birçok başlık belirlenmiştir. Bununla birlikte yine ayrı başlık halinde sunulan yetkili servis, zincir servis ve özel servisler arasında da yapılacak uygulamalar ile olumlu sonuçlar elde edilecektir.

Öncelikle otomotiv sektöründe sunulan satış sonrası hizmetler başlığı altında hizmet inovasyonu ve müşteri deneyimi konularında pozitif ilişkiler elde edilmiştir. Bu doğrultuda müşteri beklentilerinin sürekli artması ve servislerin sunduğu hizmetlerin Kano Modeli ve Müşteri Değer Önerisi kapsamında bir süre sonra sıradanlaşarak temel hizmetlere döndüğü görülmüştür. Bu da mevcut verilen hizmetlerin sürekli geliştirilmesi, teknoloji ve müşteri beklentilerinin getirdiği yeni hizmetlerin geliştirilmesi önem kazanmıştır. Bu anlamda geliştirilmesi ihtiyaç duyulan yeni uygulamalar için müşteri sesine kulak vermek, müşteri memnuniyet ölçümlerini iyi değerlendirerek yeni uygulamalar yapmak gerekmektedir. Özellikle müşterilerden alınan geri bildirimlerde

puanlardan çok müşteri ifadeleri çok daha yol gösterici olacaktır. Örneğin serviste yapılan bir ikram hizmeti 10 üzerinden verilen 9 puanı belli bir anlam ifade ederken müşteri ifadesinde "İkram ve içecekler çok iyiydi. Bununla birlikte bitki çayları da olsa daha iyi olurdu" şeklinde bir geri bildirim ile uygulamaya yönelik bir çözüm önerisi gelmiş olmaktadır.

Bununla beraber müşteri şikâyetleri de yol göstericidir. Bill Gates'in ifade ettiği gibi en iyi öğrenme kaynağınız en mutsuz müşterinizdir. Dolayısıyla her şikâyeti bir armağan olarak kabul etmekte fayda var. Bu kapsamda şikâyet konusu başlıkları kök sebep analizi vb. yöntemler ile analiz edilerek problem kaynağına inilmesi ve problemin tekrarının önlenmesi muhtemel ileriki şikâyetleri de azaltacaktır.

Yaş grubu genç müşterilerin hizmet inovasyonuna yüksek ilgili göstermeleri paralelinde servis hizmetlerinde teknoloji kullanımı fark yaratabilir. Telefonlarda app uygulamaları, online işlemler, hizmetlerde teknoloji kullanımı, araç kabul ortamın geliştirilmesi bu konuda önemli müşteri tatmini sağlayacaktır. Bunun yanında bölgelere göre yaş dağılımı değişiklik gösterebilir. Örneğin batı ya da güney illerinde daha fazla emekli nüfuzun olması verilecek hizmetin bölgelere göre özelleştirilmesi gereğini ortaya çıkaracaktır.

Tüm bunlara ilave olarak satış sonrası hizmetlerde inovasyon bölümünde listelenen yenilikçi uygulamalar müşteri deneyimi ve tatminine olumlu katkılar sağlayacaktır.

Satış sonrası hizmetlerde en yüksek çıkan araçta yapılan işlemlerin kayıtlarının tutulması için yüksek teknoloji yazılımların kullanılması ve bunların DMS sistemleri ile desteklenmesi son derece önemli veri kaynağını oluşturacaktır. Bu kapsamda müşteri randevu aldıktan sonra araç geçmişi incelenerek daha önce yapılan işlerin yorumlanması ve bakım onarım işlemleri için kullanılması önem arz etmektedir. Örneğin iki bakımda bir değiştirilen bir yakıt filtresinin bir önceki bakımda değiştirildiği bilgisi müşteriye sorulmak yerine kayıtlardan bakılarak müşteriye bu bakımda değişmeyeceğinin belirtilmesi önemli memnuniyet sağlar. Burada kritik konu KVKK kapsamında bu bilgiler gizliliğine önem verilmesi gerekmektedir.

Hem satış sonrası hizmetlerde, hem hizmet inovasyonunda ve hem de müşteri deneyimi ve tatmininde en kritik unsurlardan biri çalışanlardır. Öncelikle çalışan mutluluğu ve

deneyimine önem verilerek IK uygulamaları ile sağlanacak motivasyon hizmet sunumunda olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bunun yanında çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirerek hizmet inovasyonu yaratmaları ve müşteri deneyimi ve tatminini iyileştirmeleri için teknik ve davranış eğitimleri almaları önemli bir fark yaratacaktır. Burada teknisyenler için ağırlıklı teknik eğitimler verilirken servis danışmanı gibi müşteri ile irtibatta olan personel için iletişim ve davranış eğitimleri gerekecektir. Ancak bu eğitimlerin tüm personele yayılarak ortak hedefin müşteri tatmini ve bağlılığı olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Örneğin bir teknisyenin bir aracın onarımı ile görevini yapmasına rağmen bir ikram görevlisinin bir içecek sunumunda müşteriye kaba davranması hare etkisi ile müşterinin genel olarak tüm hizmetten memnuniyetsizliğine neden olacaktır.

Anket sonuçlarında en yüksek çıkan kriterlerden biri olan onarım esnasında bilgi verme ve onay alma müşteriler açısından son derece önem verilen bir konu. Bu doğrultuda teknoloji kullanarak hizmet inovasyonu ile görüntülü bilgilendirme sistemleri kullanılarak servis hizmetinin aşamaları hakkında müşteriye bilgi vermek fark yaratacaktır. Araç kabul esnasında tespit edilemeyen fakat değişmesi gereken bir parça için müşteriye fotoğraf ya da video gönderip onay almak son derece olumlu müşteri memnuniyeti sonuçları doğuracaktır.

Servislerin müşterilere yakın olması da yüksek puanlanan bir kriter olmuştur. Müşteriler bakım onarım ya da küçük işlemler için çok uzaklara gitmek istememektedirler. Bu bir kutu süt almak için şehir merkezindeki bir grosmarkete gitmek gibidir. Bunun yerine mahalledeki bir zincir market tercih edilecektir. Buna benzer merkezi yerlerdeki büyük plazalar ile birlikte şehrin çeşitli yerlerine yayılmış küçük uydu hızlı servisler yüksek memnuniyet sağlayacaktır.

Araştırma verileri analizi sonucu ortaya çıkan bir diğer nokta özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarına göre daha fazla hizmet inovasyonu talepleri olduğudur. Bu kapsamda servisin müşteri segmentasyonu analizleri yaparak özel sektör çalışanlarına özel uygulamalar yapmaları müşteri tatminini arttıracaktır. Muhtemelen özel sektör çalışanları, çalıştıkları şirkette her anlamda son teknoloji, yeni, güncel uygulamalar deneyimledikleri için aynı beklentileri özel yaşamlarında da bekleyeceklerdir.

KAYNAKLAR

Abbot, M. L. (2011). *Understanding educational statistics using Microsoft Excel and SPSS.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Aboltinsa, K., & Rivzaa, B. (2013). The car aftersales market development trends in the new economy. *Contemporary Challenges in Business, Management and Education.* Jelgova, Litvia.

AG, V. (2022). *www.autostadt.de/*. 06 21, 2022 tarihinde www.autostadt.de/: https://www.autostadt.de/en/start adresinden alındı

Agarwal, R., Selen, W., Roos, G., & Green, R. (2015). *The Handbook of Service Innovation.* London: Springer-Verlag.

Akçay, M., & Okay, Ş. (2009). Otomotiv Yetkili Servis Dış Müşterilerinin Memnuniyet Düzeylerine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Teknik Bilimler Melek Yüksekokulu Teknik Online Dergi, 8*(1), 30-47.

Akgül, H. (2022). *www.lean.org*. 05 20, 2022 tarihinde https://www.lean.org.tr/musteri-memnuniyeti-csi-tavsiye-puani-nps-ve-kano-modeli/ adresinden alındı

Arboretti, R., Bathke, A., Bonnini, S., Bordignon, P., Carrozzo, E., Corain, L., & Salmaso, L. (2019). *Parametric and Nonparametric Statistics for Sample Surveys and Customer Satisfaction Data.* Cham: Springer.

Ark, B. v., Hertog, P. D., & Broersma, L. (2003). Service Innovation, Performance and Policy: A Review, Ministry of Economic Affairs. *De Economist, 4*(151).

Arussy, L. (2002). *The Experience!How to Wow Your Customers and Create a Passionate Workplace.* San Francisco and New York: CMP Books.

Baird, N. (2020). *Innovator's Playbook. Hot to create great products, services and experiences.* Melbourne: John Wiley & Sons.

Barnes, C., Blake, H., & Pinder, D. (2009). *Creating&Delivering Your Value Proposition Managing customer experience for profit.* London and Philadelphia: Kogan Page Limited.

Bartlett, M. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of the Royal Statictical Society*, 16 (Series B),296-8.

Başar, E. E., & Durmaz, A. (2018). *İnovasyon: Ekonomik ve Sosyal Eğilimler.* Ankara: İmaj Yayınları.

Batat, W. (2019). *The New Luxury Experience. Creating the Ultimate Customer Experience.* Cham: Springer Nature.

Batat, W. (2021). *Experiential Marketing. Case Studies in Customer Experience.* New York: Routledge.

Bayıksel, Ş. Ö. (2006). Değerin Yeni Adresi. *Capital*(Temmuz).

Berger, C. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality. *Center for Quality Management Journal*(4), 3-35.

Bergman, B., & Klefsjö, B. (2010). *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction* (Third edition b.). Lund, Hungary: Studentlitteratur.

Berry, W. D. (1993). *Understanding regression assumptions.* California: Sage Publication.

Birgelen, M. v., Ruyter, K. d., Jong, A. d., & Wetzels, M. (2001). *Customer evaluations of after-sales service contact modes: An empirical analysis of national culture's consequences.* Eindhoven Centre for Innovation Studies, Eindhoven.

Bıyıkoğlu, Ç. (2022). *Citroen Ami, Satışa Çıktıktan 25 Dakika Sonra Tükendi !* 06 21, 2022 tarihinde www.arabam.com: https://www.arabam.com/blog/genel/citroen-ami-turkiyede-satisa-ciktiktan-25-dakika-sonra-tukendi/ adresinden alındı

Blunt, C., & Wilson, M.-H. (West Sussex). *Delivering Effective Social Customer Service. How To Redefine The Way You Manage Customer Experience And Your Corporate Reputation.* West Sussex: Wiley.

Bolger, D., Dinsdale, A., & Green, S. (2020). Automotive customer service becomes a relationship-based consumer experience. Deloitte.

Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges:bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management, 5*(29), 776-808.

Boonlertvanich, K. (2011). "Effect Of Customer Perceived Value On Satisfaction and Customer Loyalty In Banking Service: The Moderating Effect Of Main-Bank Status,". *Thailand Burapha University, International Journal Of Business Research, 11*(6), 40-54.

Brennan, B. (2019). *Winning her business. How to transform the customer experience for the world's most powerful consumers.* New York: HarperCollins Leadership.

Brock, D. (2009). *Aftersales Management.* London and Philadelphia: Kogan Page.

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

CanceL, D., & Gerhardt, D. (2019). *Conversatonal Marketing - How the world's fastest growing companies use chatbots to generate leads 24/7/465 (And how you can too).* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Carlaw, P., & Deming, V. K. (1999). *The BIG Book of Customer Service Training Games Quick, Fun Activities for Training Customer Service Reps, Salespeople, and Anyone Else Who Deals with Customers.* New York: McGraw-Hill.

Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth.* Massachusetts: Ballinger Pub. Co., Cambridge.

Carmedya.com. (2016). *Ford'un Yeni Sloganı "Bir Başka"*. 5 20, 2022 tarihinde www.haberler.com: https://www.haberler.com/haberler/ford-un-yeni-slogani-bir-baska-8913862-haberi/ adresinden alındı

Caru, A., Colm, L., & Cova, B. (2016). Innovating Services Through Experiences: An Investigation of Servicescape's Pivotal Role. M. Toivonen (Dü.) içinde, *Service Innovation. Novel Ways of Creating Value in Actor Systems* (s. 149). Japan: Springer Nature.

Chawla, R. (2018). *Customer Experience Design Book.* Chennai: Notion Press.

Chesbrough, H. W. (2011). *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era.* San Francisco: Jossey-Bass AWiley Imprint.

Clatworthy, S. D. (2019). *The Experience-Centric Organization. How to Win Through Customer Experience.* Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

Collier, D. A. (1990). *Measuring and Managing Service Quality. D.E. Bowen v.d., (Eds.), Service Management Effectiveness: Balancing, Strategy, Organization and Human Resources, Operations and Marketing*, (1th edition b.). ABD: Jossey-Bass Publishers.

Confente, I., & Russo, I. (2013). After-sales service as a driver for word-of-mouth and customer satisfaction: insights from the automotive industry. *International Journal of Management Cases*.

Çınar, M. (Nisan 2018). Çalışan Bireylerin Otomobil Sahipliğini Etkileyen Faktörler. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*(16), 1-19.

Darleya, W. K., Luethgeb, D. J., & Thattec, A. (2008). Exploring the relationship of perceived automotive salesperson attributes, customer satisfaction and intentions to automotive service department patronage: The moderating role of customer gender. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 469-479.

Darlington, R. B., & Hayes, A. B. (2017). *Regression analysis and linear models: Concepts, applications, and implementation.* New York: Guilford Publications.

Dayoğlu, M. A. (2016). *Potansiyelini Kullan Servis Yöneticisinin Başarı Rehberi.* İstanbul: Oyder.

Deloitte. (2022). *www2.deloitte.com/tr/*. 06 11, 2022 tarihinde www2.deloitte.com/tr/: https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/strategy/solutions/customer-experience-management-services.html adresinden alındı

den Hertog, P. (2010). *Managing service innovation: firm-level dynamic capabilities and policy options.* Utrecht: Labor Grafimedia BV.

Dirsehan, T. (2012). *Müşteri Deneyimi Tasarımı ve Yönetimi.* İstanbul: Hiperlink.

Dixon, M., Toman, N., & DeLisi, R. (2013). *The effortless experience : conquering the new battleground for customer loyalty.* New York: Portfolio/Penguin .

Driggs, W. a. (2014). *How to copilot the multichannel journey.* Ernst&Young.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management.* HarperBusiness.

Edwards, A. L. (1967). *Statisticsl Methods.* New York: Holt.

Ekren, T. (2019). «Eşsiz Müşteri Deneyimi» için, Çalışan Deneyimi. *17.Çözüm Ortaklığı Platformu PriceWaterHouseCoopers.* İstanbul.

Elçi, Ş. (2012). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı.* (S. Karaata, Dü.) İzmir: Ege Genç iş Adamları Derneği (EGİAD).

Elçi, Ş., & Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı.* İstanbul: Technopolis Group Türkiye.

Erdem, C., & Tavşan, N. (2019). *Müşteri Deneyimi Yönetimi.* İstanbul: Beta.

Erkuş, A. (2016). *Ölçek Geliştirme Ve Uyarlama Çalışmalarındaki Sorunlar İle Yazım Ve Değerlendirilmesi.* Ankara: Pegem Atıf İndeksi.

Eser, E. (2017). Omnichannel Müşteri Etkileşimi ile Değer Oluşturmak. *İnceleme*. İstanbul: IDC.

Evans, D., & Cothrel, J. (2014). *Social Customer Experience. Engage and Retain Customers through Social Media.* Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.

Fader, P., & Toms, S. (2018). *The customer centricity playbook. Implement a winning strategy driven by customer lifetime value.* Philadelphia: Wharton Digital Press.

Fanderl, H., Matthey, A., Pratsch, S., & Stöber, J. (2019). *Driving the automotive customer experience towards the age of mobility.* McKinsey & Company, Munich.

Fleming, N. (2017). *The Customer Loyalty Loop. The Science Behind Creating Great Experiences and Lasting Impressions.* Wayne, New Jersey: The Career Press, Inc.

Flodin, S., & Nelson, T. (1996). Improved Customer Satisfaction Is Volvo Priority. *Customer Retention in the Automotive Industry, Technology Report, Volvo, Göteborg*, 41-65.

Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T., & Foroudi, M. M. (2016). Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty. *Journal of Business Research*.

Fraser, K., Watanabe, C., & Hvolby, H.-H. (2013). Commitment to service quality in automotive dealerships: results from an Australian pilot study. *Journal of Services Research, 13*(1).

Frawley, A. (2014). *Igniting Customer Connections: Fire Up Your Company's Growth by Multiplying Customer Experience & Engagement.* John Wiley & Sons.

Gallo, c. (2014). *Apple Müşteriyi Tutku İle Bağlamanın Sırları.* Ankara: Akılçelen .

Gallouj, F. (2002). *Innovation in the Service Economy. The New Wealth of Nations.* Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Gallouj, F., & Djellal, F. (2010). *The Handbook of Innovation and Services.* Cheltenham Glos, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Garten, J. E. (2001). *The Mind of the CEO.* New York: Basic Books.

Gencer, Y. G., & Akküçük, U. (2017). Measuring Quality in Automobile Aftersales: AutoSERVQUAL Scale. *Amfiteatru Economic Journal, 44*(19), 110-123.

Genesys. (2022). *www.genesys.com/tr*. 5 21, 2022 tarihinde https://www.genesys.com/tr-tr/resources/perakende-icin-buyuk-fikirler-musteri-deneyimi-alaninda-10-onemli-trend adresinden alındı

George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simplw study guide and reference.* Boston: Allyn & Bacon.

Gitomer, J. (1998). *Customer Satisfaction is Worthless. Customer Loyalty is Priceless.* Austin, Texas: Allen County Public Library.

Gnanadesikan, R. (1997). *Methods for statistical data analysis of multivariate observations* (Second edition b.). New Jersey: John Wiley & Sons,Inc.

Gonzalez, A. G. (2015). Service Quality and Repurchase Behaviour in the Spanish Automotive After Sales Business. *Journal of Relationship Marketing*(14), 239-267.

Goodman, J. A. (2009). *Strategic Customer Service. Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits.* New York: Amacom.

Gorsuch, L. G. (1983). *Factor analysis* (Second edition b.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010). *Customer Satisfaction Evaluation. Methods for Measuring and Implementing Service Quality.* New York: Springer.

Gustafsson, A., & Johnson, M. D. (2003). *Competing in a service economy: how to create a competitive advantage through service development and innovation.* San Francisco: Jossey-Bass AWiley Imprint.

Güngör, H. (2007). *Emotional satisfaction of customer contacts.* Amsterdam: Amsterdam University Press.

Gürdal, S. (2009). *Benim Maaşımı Kim Ödüyor? Müşteri.* İstanbul: Yaprak Yayınları.

Hamilton, D., & diğerleri, v. (2014). Assessing treatment outcomes using a single. *The bone ve joint journal*, 96(5).

Hastings, H., & Saperstein, J. (2014). *Service Thinking. The Seven Principles to Discover Innovative Opportunities.* New York: Business Expert Press, LLC.

Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior research methods*, 41(3), 924-936.

Hayes, B. E. (2008). *Measuring Customer Satisfaction and Loyalty. Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods* (Third edition b.). Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

Heiko, D. (2021). Automotive After-Sales-Service Innovations - An Empiric Analysis. *Research Institute for Operations Management at RWTH Aachen University, Germany*.

Hill, N., Self, B., & Roche, G. (2002). *Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Hippel, E. v. (2005). *Democratizing Innovation.* Cambridge: MIT Press.

Howitt, D., & Cramer, D. (2011). *Introduction to SPSS statistics in psychology: For version 19 and earlier* (Fifth edition b.). London: Pearson Education Limited.

Hsieh, T. (2022). *Mutluluk dağıtma-Kar, Tutku ve Amaca Giden Yol* (1. b.). İstanbul: Stabil.

https://www.odd.org.tr/. (2021, 02 23). https://www.odd.org.tr/: https://www.odd.org.tr/web_2837_1/neuralnetwork.aspx?type=36 adresinden alındı

https://www.webtures.com/. (2022, 06 15). https://www.webtures.com/tr/blog/sozluk/word-of-mouth-nedir/ adresinden alındı

Huber, F., & Herrmann, A. (2011). Achieving brand and dealer loyalty: the case of the automotive industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 2*(11), 97-112.

Hussain, N., Bhatti, W. A., & Jilani, A. (2011). An empirical analysis of after sales service and customer satisfaction. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, 6*(4), 561-572.

Hyken, S. (2009). *The cult of the customer: create an amazing customer experience that turns satisfied customers into customer evangelists.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Hyken, S. (2011). *The amazement revolution : seven customer service strategies to create an amazing customer (and employee) experience.* Austin, Texas: Greenleaf Book Group Press.

Hyken, S. (2016). *Müşterilerinizin Yıldızı Olun ve Müşterilerinizi Sonsuza Dek Elinizde Tutun - Momoents of Magic.* İstanbul: Türk Hava Yolları Yayınları.

Infobip. (2020). *CX market leaders in retail: a CX network guide.* CX Network.

İnselel, B. (2022). *Yerli otomobil için "Deneyim Merkezi"*. 06 21, 2022 tarihinde www.log.com.tr/: https://www.log.com.tr/unlu-gazeteci-acikladi-yerli-otomobil-musterileri-icin-deneyim-merkezi/ adresinden alındı

Inspark. (2020). *Improving Customer Experience with Digital Approaches.* IDC Turkey.

İslamoğlu, H., & Aydın, K. (2016). *Hizmet Pazarlaması.* İstanbul: Beta Basım.

İşeri, M. (2012). *KOBİ'ler ve verimlilik kongresi.* İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi.

Jacka, J., & Keller, J. P. (2009). *Business Process Mapping. Improving customer satisfaction* (Second eddition b.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Javetski, B. (2017). *Customer experience:New capabilities, new audiences, new opportunities.* McKinsey & Company, Washington.

Johnson, M. D., Herrmann, A., Huber, F., & Gustafsson, A. (1997). *Customer retention in the automotive industry : quality, satisfaction and loyalty.* Wiesbaden: Gabler GmbH.

Jonas, J. M. (2018). *Stakeholder Integration in Service Innovation.* Nürnberg: Springer Gabler.

Joseph, J. (2010). *The Experience Effect. Engage Your Customers with a Consistent and Memorable Brand Experience.* New York: Amacom.

Juric, K. (2019). *Oracle CX Cloud Suite. Deliver a seamless and personalized customer experience with the Oracle Cx Suite.* Birmingham: Packt Publishing.

Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.* Ankara: Asil Yayıncılık.

Kalbach, J. (2020). *Mapping Experiences. A Complete Guide to Customer Alignment Through Journeys, Blueprints & Diagrams* (Second Edition b.). Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

Kalit, E., & Demirdöven, K. (2018). *Müşteri Deneyimi Ustası.* İstanbul: A7 Kitap.

Karahan, M., & Dinç, H. (2016). Otomobil bakım ve servis hizmetleri tercihine etki eden faktörlerin belirlenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5*(3).

Karahan, M., & Dinç, H. (2016). Otomobil Bakım ve Servis Hizmetleri Tercihine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*(5), 199-214.

Karasar, N. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler* (İkinci yazım. 32.basım b.). Ankara: Nobel.

Karasar, N. (2018). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama* (İkinci yazım, 20.basım b.). Ankara: Nobel.

Keeley, L., Pikkel, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Kempf, S., & Heid, B. (2018). *Ready for inspection - The automotive aftermarket in 2030* . McKinsey & Company, Düsseldorf.

Khalil, S. D., Matta, F., & Conlon, E. (2001). Product and service quality: The antecedents of customer loyalty in the automotive industry. *Production and operations mamngement, 10*(4).

Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). Service innovation in product-centric firms: A multidimensional business model perspective. *J. Bus. Ind. Mark.*(29), 96-111.

King, D. L. (2008). *Designing the Digital Experience. How to Use Experience Design Tools and Techniques to Build Websites Customers Love.* New Jersey: Information Today, Inc.

Kinni, T. (2011). *Be our guest - Perfecting the art of customer experience.* New York: Disney Editions.

Kirk, R. E. (2008). *Statistics an introduction* (5th b.). Belmont, CA: Thomson Higher Education.

Klaus, P., & Maklan, S. (2011). EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Emerald Insights*.

Klaus, P., & Stan, M. (2015). *Measuring Customer Experience.* New York: Palgrave Macmillan .

Konrad, A. (2019). Customer retail Experience as a new approach for creating dealership sales loyalty in the automotive industry. *Multidisciplinary Academic Conference, The 14th IAC.* Prag.

Kords, M. (2019). *Statista 2019: . http://de.statista.com/*. 05 28, 2022 tarihinde http://de.statista.com/: https://de.statista.com/statistik/suche/?q=Statista+2019%3A+Trends+in+der+Automobilindustrie&qKat=search&newSearch=true adresinden alındı

Kords, M. (2019). *www.de.istatista.com*. 05 28, 2022 tarihinde https://de.statista.com/: https://de.statista.com/themen/2670/weltweite-automobilindustrie/ adresinden alındı

Korkmaz, S. (2001). Satıs Sonrası Hizmetler ve Satıs Sonrası Hizmetlerin Müsteriler. *Mevzuat Dergisi*(42).

Koroth, A. K., Mazurek, G. M., & Pater, P. (2019). Disruptive Innovation in Automotive Retailing. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, *27*(1), 1-16.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management.* New Jersey: The Printice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0. Technolgy for Humanity.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

KPMG. (2020). *Otomotiv Sektörel Bakış*. Haziran 12, 2020 tarihinde https://home.kpmg/tr: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/02/sektorel-bakis-2020-otomotiv.pdf adresinden alındı

KPMG. (2020). *Otomotiv Sektörel Bakış.* Haziran 12, 2020 tarihinde https://home.kpmg/tr: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/02/sektorel-bakis-2020-otomotiv.pdf adresinden alındı

Krey, N., & Rossi, P. (2018). *Boundary Blurred: A Seamless Customer Experience in Virtual and Real Spaces.* Cham, Switzerland: Springer.

Kuusisto, J., & Meyer, M. (2002). Insights into Services and Innovation in the Knowledge Intensive Economy. *Technology Review*(134).

Kymal, C. (2011). *AS9101D Auditing for Process Performance. Combining Conformance and Effectiveness to Achieve Customer Satisfaction.* Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

L. Vargo, S., & F. Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*(36).

lent, R., & Tour, G. (2009). *Selling Luxury. Connect with Affl uent Customers, Create Unique Experiences Through Impeccable Service, and Close the Sale.* Hoboken, New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc.

Li, J. (2013). Factors Affecting Customer Satisfaction and Customer Loyalty towards Belle Footwear Company in Lanzhou City, Gansu Province of the People's Republic of China. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*(14.2), 41-48.

Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2006). *Basic statistics for business and economics* (Fifth edition b.). McGraw-Hill Companies.

Lindgreen, A., Vanhamme, J., & Beverland, M. B. (2009). *Memorable Customer Experiences.* Surrey: Gower Publishing Limited.

Lockwood, T. (2009). *Design thinking : integrating innovation, customer experience, and brand value* (3. b.). New York: Allworth Press.

Loeffler, B., & Church, B. (2015). *The Experience: The 5 Principles of Disney Service and Relationship Excellence.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Lovelock, C., Wirtz, J., & Chew, P. (2009). *Essentials of Services Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık.* İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Lüke, K.-H., Walther, J., Wäldchen, D., & Royer, D. (2019). Innovation Management Methods in the Automotive Industry. *19th International Conference, I4CS 2019 Wolfsburg, Germany, June 24–26, 2019 Proceedings*, (s. 125). Wolfsburg.

Macaulay, L. A., Miles, I., Wilby, J., Tan, Y. L., Zhao, L., & Theodoulidis, B. (2012). *Case Studies in Service Innovation.* New York: Springer Science+Business Media.

Maddock, G. M., & Uriarte, L. C. (2011). *Brand new : solving the innovation paradox—how great brands invent and launch new products, services, and business models.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Mahut, F., Daaboul, J., Bricogne, M., & Eynard, B. (2015). Survey on Product-Service System applications in the automotive industry. *International Federation of Automatic Control*.

Mckillup, S. (2012). *Statistics explained: An introductory guide for life scientists* (Second edition b.). Cambridge , UK: Cambridge University Press. Miles.

McKinsey&Company. (2019). *Driving the automotive customer experience toward the age of mobility.* Haziran 2020 tarihinde https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/driving-the-automotive-customer-experience-toward-the-age-of-mobility adresinden alındı

Mellouk, A., & Cuadra-Sanchez, A. (2014). *Quality of Experience Engineering for Customer Added Value Services.* Londra: ISTE Ltd ve John Wiley & Sons, Inc.

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*(116), 85(2).

Michelli, J. A. (2009). *Yeni Altın Standartı Efsanevi Bir Müşteri Deneyimi yaratmak İçin 5 Liderlik İlkesi.* İstanbul: Optimist.

Mohamad Sheriff, N., Idayu Binti Roslan, N., & Yusoff, Y. B. (2020). Determinants of Satisfaction for Automotive After Sales Service Quality: A Preliminary Application of AutoSERVPERF Model. *Journal Intelek*(15).

Mohr, D. a. (2014). *Innovating Automotive Retail. Journey towards a customer-centric, multiformat sales and service network.* McKinsey & Company, Inc.

Montgomery, D. C. (2013). *Introduction to Statistical Quality Control.* Hoboken: John Wiley & Sons.

Nadzri, W. N., Musa, R. M., Muda, M. M., & Hassanc, F. (2015). The Antecedents of Brand Experience within the National Automotive Industry. *Fifth international conference on marketing and retailing (5th Incomar)*, (s. 317-323). Mara, Malaysia.

Natoli, J. (2015). *Think First. My No-Nosense Approach to Creating Succesful Products, Powerful User Experience +Very Happy Customers.* Baltimore, Maryland: Twofold LLC.

Novacescu, I. (2019). Customer insights in automotive. *Knowledge Horizons - Economics*, *4*(11), 20-30.

OECD. (2001). *Innovation and Productivity in Services.* Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development.

OECD. (2006). *Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities.* Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development.

Oke, A. (2004). Barriers to Innovation Management in Service Companies. *Journal of Change Management*(IV/1,), 31-44.

Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction.* New York: Routledge.

Olson, G. J. (2013). *The Experience Design Blueprint. Recipes for Creating Happier Customers and Healthier Organizations.* Seattle: Gregory James Olson.

Olson, T. (2021). *The product-led organization : drive growth by putting product at the center of your customer exprience.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Oracle. (2021). *Customer experience predictions report 2021.* Oracle .

Ölekli, H., & KPMG. (2020). *Otomotiv Sektörel Bakış.* kpmg.com.tr , İstanbul.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler).* Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özgeldi, M., & Yamamoto, G. T. (2008). Egitim hizmetlerinde müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans Bilgesel Yayincılık*(23(266)), 21-50.

Özkent, B. (2012). *Emsalsiz Müşteri Deneyimleri Yaratmak* (2. b.). Ankara: Elma yayınevi.

Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*(64), 12-40.

Pekmezci, T., Demireli, C., & Batman, G. (2008). İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(22), 143-156.

Penaflorida, R. (2019). *Taking the Pulse of the Automotive Customer Experience.* 06 11, 2022 tarihinde www.reviewtrackers.com: https://www.reviewtrackers.com/blog/customer-experience-automotive-industry/ adresinden alındı

Pennington, A. (2016). *The customer experience book : how to design, measure and improve customer experience in your business.* Harlow, UK: Pearson Education Limited.

Pepers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing Customer Experince and Relationships: A Strategic Framework.* John Wiley & Sons.

Peppers, D. (2016). *Customer Experience. What, How and Why Now*. Englewood: TeleTech.

Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing Customer Experience and Relationships. A Strategic Framework* (Third Edition b.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Peters, T. (2006). *Vay Canına Dedirtmek.* İstanbul: Pegasus.

Pine, J., & Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter, A. J. (2015). *CX Trinity. Customer. Content. Context. Musings and Observations on the Evolving Customer Experience.* California: XML Press.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. . *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.

Price, B., & Jaffe, D. (2015). *Your customer rules! : delivering the Me2B experiences that today's customers demand.* San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Brand.

Ralston, R. W. (2003). The Effects of Customer Service, Branding and Price on the Perceived Value of Local Telephone Service. *Journal of Business*(56), 201-203.

Reason, B., Lovlie, L., & Flu, M. B. (2016). *Service Design for Business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience.* Hoboken, New Jersey.: JohnWiley & Sons, Inc.

Reibstein, D. (2004). *Connecting Marketing Metrics to Financial Consequences*. 5 23, 2022 tarihinde https://knowledge.wharton.upenn.edu/: https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/connecting-marketing-metrics-to-financial-consequences/ adresinden alındı

Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value.* Harvard Business School Press.

Rekettye, G., & Rekettye, G. (2019). The Effects of Digitalization on Customer Experience. *IRENET - Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, (s. 414-420). Zagrep.

Rezin, A. A. (2009). *Automotive Service Management, Principles into Management* (1st ed. b.). New Jersey: Pearson Education, Inc. Prentice Hall.

Robier, J. (2016). *UX Redefined. Winning and Keeping Customers with Enhanced Usability and User Experience.* Cham: Springer.

Ross, D. F. (2008). *The intimate supply chain : leveraging the supply chain to manage the customer experience.* Boca Raton: Taylor & Francis Group, LLC.

Roy, B., & Kelleher, B. (2015). *Customer Experience For Dummies.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Rubalcaba, L. (2018). Bridging service experience and service innovation. (U. o. Alcalá, Dü.) *European Review of Service Economics and Management*(6).

Sabbagha, O., Rahmana, M. N., Ismail, W. R., & Hussain, W. M. (2017). The moderation influence of warranty on customer satisfaction's antecedents: an empirical evidence from automotive dealerships. *The Service Industries Journal , 37*(5-6), 381-407.

Sanborn, M. (2017). *Fred Faktörü - İş ve Özel hayatınızda Tutkuyla Sıradan Olanı Olağanüstüne Dönüştürün.* İstanbul: Beyaz Yayınları.

Savoie, P.-P. (2014). A Study of Customer Profitability in Automotive Retail. *Degree of Master of Business Administration*. Halifax Nova Scotia: Saint Mary's University.

Sezgin, M., & Arat, T. (2008). Otomobil Servislerinden Yararlanan Müşterilerin Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi S.B.E. Dergisi*(5), 257-273.

Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques.* New York: John Wiley & Sons Inc.

Shaw, C. (2005). *Revolutionize Your Customer Experience.* Hampshire: Palgrave Macmillan .

Shaw, C. (2007). *The DNA of Customer Experience. How Emotions Drive Value.* Hampshire and New York: Palgrave Macmillan .

Shaw, C., & Hamilton, R. (2016). *The Intuitive Customer. 7 Imperatives For Moving Your Customer Experience to the Next Level.* Orlando: Palgrave Macmillan.

Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences.* New York: Palgrave Macmillan .

Sheriff, N. M., Roslan, N. I., & Yusoff, Y. b. (2020). Determinants of Satisfaction for Automotive After Sales Service Quality: A Preliminary Application of AutoSERVPERF Model. *Jurnal Intelek, 2*(15).

Shivaraman, S. a. (2014). *Delivering a Superior Automotive Customer Experience in Developing Markets.* A.T. Kearney, Seoul.

Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience.* Harlow: Pearson Education Limited .

Sparker, B. (2016). *Customer Experience is Key to Success in Automotive Industry.* 06 11, 2022 tarihinde https://customerthink.com/: https://customerthink.com/customer-experience-is-key-to-success-in-automotive-industry/ adresinden alındı

Spath, D., & Fähnrich, K.-P. (2007). *Advances in Services Innovations.* Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Spector, R., & Reeves, b. O. (2017). *Nordstrom way to customer experience excellence : creating a values-driven service culture* (3.baskı b.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing. Applying service design and design thinking in the real world a practitioner's handbook.* Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

Stratten, S., & Kramer, A. (2014). *Satışı Bırak - Yeni Müşteri Deneyimi.* İstanbul: MediaCat.

Sundbo, J. (1991). Strategic paradigms as a frame of explanation of innovations: a theoretical synthesis. *Entrepreneurship & Regional Development*(3).

Sundbo, J. (2015). *Experience Economy, The Sage Encyclopedia of Quality and the Service Economy.* London.

Sundbo, J., & Damer, P. (2005). *Creating Experiences in the Experience Economy.* Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Sundbo, J., & Sørensen, F. (2013). *Handbook on the Experience Economy.* Chelthenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.

Szwarc, P. (2005). *Researching customer satisfaction and loyalty.* London & Sterling, VA: Kogan & Page.

Şahin, A., Zehir, C., & Kitapçı, H. (2011). The Effects of Brand Experiences, Trust and Satisfaction on Building Brand Loyalty; An Empirical Research On Global Brands. *7th International Strategic Management Conference*, (s. 1288-1301). Gebze, Kocaeli.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using multivariate statistics.* New York: Harper Collins College.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th b.). Boston: Pearson Education.

Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların Ölçülmesi ve Spss İle Veri Analizi* (5.Baskı b.). Ankara: Nobel Yayınevi.

Thurstone, L. (1947). *Multiple factor analysis.* Chicago: University of Chicago Press.

Tidd, J., & Hull, F. M. (2003). *Service Innovation. Organizational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives.* London: Imperial College Press.

Tisch, J. M. (2007). *Chocolates on the pillow aren't enough: reinventing the customer experience.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Toivonen, M. (2016). *Service Innovation. Novel Ways of Creating Value in Actor Systems.* Japan: Springer Nature, Japan.

Tomlinson, P. a. (2016). *Connected aftersales: towards a new customer journey.* BearingPoint Instıtute, Amsterdam.

Türk Dil Kurumu . (2017). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü.* Ankara.

Ulwick, A. (2005). *What customers want. using outcome-driven innovation to create breakthrough products and services.* New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Varnalı, K. (2017). *Müşteri Deneyimi* (2 b.). İstanbul: MediaCat.

Vatan, A. (2010). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma(Y.Lisans Tezi). *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Walden, D. (1993). Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality. *Center for Quality Management Journal*(4), 1-36.

Walden, S. (2017). *Customer Experience Management Rebooted.* London: Macmillan Publishers Ltd.

Waligóra, J., & Waligóra, R. (2007). *Measuring customer satisfaction and loyalty in the automotive industry A case of premium brand of passenger cars.* Aarhus School of Business, Denmark, Department of Marketing and Statistics, Aarhus.

Wang, C.-N., Day, J.-D., & Farid, M. (2019). Service Innovation Model of the Automobile Service Industry. *Applied Science*(9).

Watkinson, M. (2013). *The Ten Principles Behind Great Customer Experiences.* Harlow: Pearson Education Limited.

Webb, N. J. (2017). *What customers crave. How to create relevant and memorable experiences at every touchpoint.* New York: Amacom.

Wilburn, M. (2007). *Managing the Customer Experience.* Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

Wilcox, R. (2012). *Modern statistics fort he social and behavioral sciences: A practical introduction.* New York: Chapman & Hall/CRC Press.

Wilson, H., Street, R., & Bruce, L. (2008). *The Multichannel Challenge. Integrating customer experiences for profit.* Burlington, MA: Elsevier Ltd.

Wooder, S., & Baker, S. (2012). Extracting key lessons in service innovation. *Journal of Product Innovation Management, 29*(1), 13-20.

Wright, T., & Snook, C. j. (2017). *Digitalsense. The common sense approach to effectively blending social business strategy, marketing technology and customer experience.* New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.

Wulfen, G. v. (2011). *Creating innovative products and services : the Forth innovation method.* Farnham Surrey: Gower Publishing Limited.

www.lean.org. (2022, 06 21). www.lean.org. adresinden alındı

www.syncron.com. (2019, 11 112). 06 11, 2022 tarihinde www.syncron.com: https://www.syncron.com/resources/2019-aftersales-service-predictions-web-lp/ adresinden alındı

Xsights. (2020). *Müşteri Deneyimi Araştırmaları El Kitabı.* İstanbul: Xsights.

Yamamoto, G. T. (2003). *Bütünleşik Pazarlama.* İstanbul: MediaCat.

Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Detay yayıncılık.

Yi, Y. (1990). A Critical Review of Consumer Satisfaction. *Review of Marketing*, 68-123.

Yuen, E. F., & Chan, S. S. (2010). *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 17*, 222-240.

Yulu, A., & Doldur, H. (2019). Türkiye'de otomotiv sanayisinin kuruluş ve işleyişinde etkili olan faktörler. *Türk Coğrafya Dergisi*, (73) , 17-28.

EKLER

Ek 1: Araştırma Anket Formu

Araştırmada kullanılan "Otomotiv Sektöründe Satış Sonrası Hizmetler, Müşteri Deneyimi, Hizmet İnovasyonu ve Müşteri Tatmini İlişkisi" Anket Formu aşağıdadır:



LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sayın Katılımcı,
Sizi **Osman Kaya** tarafından yürütülen **"Otomotiv Sektöründe Satış Sonrası Hizmetler, Müşteri Deneyimi, Hizmet İnovasyonu ve Müşteri Tatmini İlişkisi"** başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkına sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Cevaplama süresi yaklaşık 11 dakikadır.

Çalışmaya Katılım Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama yukarıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkanı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

☐ Kabul ediyorum

Aşağıdaki ifadeler hizmet aldığınız otomobil servisinizin **"satış sonrası hizmetleri"**ni değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen anketi doldururken kendinizi, servisinizi ve aracınızı düşünerek ifadelere katılma seviyenizi belirtiniz. "Hizmet aldığım servis…"	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.) Son teknoloji cihaz ve ekipmanlara sahiptir.					
2.) Tesisi yeni ve moderndir.					
3.) Bana verdiği sözleri her zaman tutar.					
4) Bakım onarım işlemlerini bir defada gerçekleştirir.					
5) Yapılacak işlemler hakkında bilgi verir ve gerekli açıklamaları yapar.					
6.) Çalışanlar ihtiyaç durumunda yardım etmeye isteklidir.					
7.) Söz verilen zamanda işlemleri tamamlar.					
8.) Verdiği hizmetlerde güven duyarım.					
9.) Aracımda yapılan işlemlerin kayıtlarını doğru tutar.					
10.) Çalışanlar aracımla ilgili özel ihtiyaçlarımı anlar.					
11.) Benim ve aracım için gerekli olan ihtiyaçları ben söylemeden bilir.					

Aşağıdaki ifadeler hizmet aldığınız otomobil servisinizin **"hizmet inovasyonu (yenilikçilik)"**nu değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen anketi doldururken kendinizi, servisinizi ve aracınızı düşünerek ifadelere katılma seviyenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12.) Yeni hizmetler sunan servisleri tercih ederim.					
13.) Bilgi ve beceri kullanarak hizmetlerinde yenilik yapan servisler beni olumlu etkiler.					
14.) Yenilikçi servisler, rakip servislere kıyasla farklı ürün ve hizmetler sunar.					
15.) Yönetim ve pazarlama faaliyetlerinde yenilik kullanan servisleri tercih ederim.					
16.) Hizmet ve operasyonlarında teknoloji kullanan servisler beni çeker.					
17.) Ürün ve hizmetleri ile ilgili bilgilendirme yapan servisler beni olumlu etkiler.					
18.) Hizmetlerinde yenilik kullanan servislere saygı duyar ve güvenirim.					
19.) Yenilikçi servisler, problemleri çözme konusunda daha başarılıdır.					
20.) Yenilikçi servisler yüksek kalitede hizmet ve ürünler sunar.					
21.) Yenilikçi servislerin ürün ve hizmetleri kararlarımı olumlu etkiler.					
22.) Hizmetlerinde yenilik sunan servislerden hizmet almak çok zevkli ve eğlencelidir.					

Aşağıdaki ifadeler hizmet aldığınız otomobil servisinizin **"müşteri deneyimi"**ni değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen anketi doldururken kendinizi, servisinizi ve aracınızı düşünerek ifadelere katılma seviyenizi belirtiniz. **"Hizmet aldığım servis…"**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
23.) Tüm servis süreçleri keyifli geçer.					
24.) Beni mahçup etmez, incitmez.					
25.) Aracımla ile ilgili işlemler konusunda bana mutluluk verir.					
26.) Çalışanlar, beni ciddiyetler dinler ve anlar.					

27.) Çalışanlar isteklerimi yerine getirir.					
28.) Bana ve aracıma değer verir.					
29.) Hizmet sonrası zihnimde servis ile ilgili iyi duygular kalır.					
30.) Servisimin rakiplerine göre saygınlığı ve değeri vardır.					
31.) Servisimin uzmanlığına güvenirim.					
32.) İhtiyacım olan ürün ve hizmetler konusunda uygun tavsiyelerde bulunur.					
33.) Yapılacak işlemler için tahmini tutar verir ve sonrasında buna yakın fatura çıkar.					
34.) Çalışanlar, şirketini ve markasını iyi temsil eder.					
35.) Servisimi başkalarına rahatlıkla tavsiye ederim.					
36.) Servisimin hizmetleri rakiplerine göre üstündür.					
37.) Tüm süreçlerde bana uygun tavsiyelerde bulunur.					
38.) İşlemler kolaylıkla gerçekleşir.					
39.) Bakım onarım esnasında gerekirse beni bilgilendirir ve ilave işler için onayımı alır.					
40.) Süreçlerde bana esneklik gösterir.					
41.) Her zaman aynı kişilerden aynı şekilde hizmet alırım.					
42.) Çalışanlar, istek ve taleplerimi karşılama konusunda her zaman ilgilidir.					
43.) Personel yardımsever ve iyi niyetlidir.					
44.) İyi müşteri hizmetleri sunar.					
45.) Personelin iyi iletişim becerileri vardır.					
46.) Tesisler, ihtiyaçlarımı rakiplerinden daha iyi karşılayacak şekilde tasarlanmıştır.					
47.) Online(çevrim içi) hizmetleri profesyonelce tasarlanmıştır.					
48.) Çalışanların beni tanımaları önemli bir bağlılık nedenidir.					
49.) Servisimin uzun süre müşterisi olacağımı düşünüyorum.					
50.) Problem çıkınca servisim benimle iletişim kurarak süreci iyi yönetir.					
51.) Servisimin müşterisi olmak bana sosyal açıdan itibar kazandırır.					
52.) Daha iyi hizmet ve ürünler için gerekirse biraz daha fazla ödeme yapabilirim.					
53.) İhtiyacım olan hizmeti almak için servise gittiğimde kendimi iyi hissederim.					
54.) Çalışanların önemsendiğini ve onlara değer verildiğini hissederim.					
55.) Bana verilebilecek en iyi hizmeti verir.					
56.) Aracım ile ilgili işlemler şeffaf bir şekilde gerçekleşir.					

Aşağıdaki ifadeler hizmet aldığınız otomobil servisinizin **"müşteri tatmini"**ni değerlendirmeye yöneliktir. Lütfen anketi doldururken kendinizi, servisinizi ve aracınızı düşünerek ifadelere katılma seviyenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
57.) Servisim, ideal servis düşünceme çok yakın.					
58.) Beklentilerimin üzerinde hizmet sunar.					
59.) Bu servisi seçme kararımdan dolayı mutluyum.					
60.) Bu servisi seçerek doğru şeyi yaptığıma inanıyorum.					
61.) Genel olarak servisimin, ürün ve hizmetlerinden memnunum.					
62.) Servisin konumu ve ulaşılabilirliği kararımı etkiler					
63.) Servisimin ürün ve hizmetleri ihtiyaçlarımı karşılar.					
64.) Servisim, yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.					
65.) Servisimin yüksek hizmet performans standartları var.					
66.) Aracımla ilgili işlemleri söz verilen zamanda gerçekleştirilir.					
67.) Servisim, bir serviste olmasını beklediğim özelliklere sahip.					
68.) Servisim, iyi bir fiyat-performans oranına sahiptir.					

1. **Cinsiyetiniz:**
   - Erkek
   - Kadın
   - Belirtmek istemiyorum
2. **Yaşınız:**
   - 18 – 25
   - 26 – 35
   - 36 – 45
   - 46 – 55
   - 55 üzeri
3. **Öğrenim durumunuz:**
   - İlköğretim
   - Lise
   - Yüksekokul
   - Üniversite
   - Yüksek Lisans
   - Doktora
4. **Çalışma durumunuz:**
   - Serbest Meslek
   - Özel Sektör Çalışanı

- Kamu Çalışanı
- Ev Hanımı
- Emekli
- Öğrenci
- Çalışmıyorum
- Diğer

5. Aylık ortama net hane geliriniz:

- 0 – 5.000 TL
- 5.001 – 10.000 TL
- 10.001 – 15.000 TL
- 15.001 – 20.000 TL
- 20.001 – 25.000 TL
- 25.001 TL ve üzeri

6. Kullandığınız aracın sahiplik türü:

- Kendi aracım
- Şirket aracı
- Kiralık araç
- Diğer

7. Kullandığınız aracın markası:

- Fiat
- Renault
- Volkswagen
- Toyota
- Skoda
- Peugeot
- Honda
- Hyundai
- Opel
- Ford
- BMW
- Mercedes
- Nissan
- Dacia
- Citroen
- Seat
- Kia
- Diğer

8. Model yılı:

- 2021 – 2020
- 2019 – 2018
- 2017 – 2016
- 2015 – 2014
- 2013 – 2012
- 2011 – 2010
- 2009 ve daha eski

9. Müşterisi olduğunuz servis türü

- Yetkili Servis
- Özel Servis
- Zincir Servis (Bosch Car Service, Otopratik, Speedy, vb. gibi)

10. Servise gitme sıklığınız:

- 0 – 3 ay
- 4 – 6 ay
- 6 ay – 1 yıl
- 1 yıldan fazla
- Gerekli oldukça
- Diğer

11. Kaç yıllık servis müşterisisiniz:

- 0 – 2 yıl
- 2 – 4 yıl
- 4 – 6 yıl
- 6 – 8 yıl
- 8 – 10 yıl
- 10 yıl üzeri

Ek 2: Ölçeklere Ait İzinler

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

Ek 3: Etik Kurul Kararı

Bu belge, Yükseköğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli "Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge" ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

Ek 4: Araştırma Konusu ile İlgili Önemli Yayınlar

Konu Başlığı	Yazar	Yayımlanan Mecra
Deneyim Ekonomisi	Josepp Pine, James Gilmore	Optimist
Bilgi Çağı'nda Müşteri İlişkileri Yönetimi	Prof.Dr.Gonca TELLi, Dr.Öğr.Üyesi Samet AYDIN	Kriter
Müşteri Deneyimi Yönetimi	Can Erdem, Nihat Tavşan	Beta
Service Innovation Model of the Automobile Service Industry	Chia-Nan Wang, Jen-Der Day and Muhammad Farid	MDPI
Automotive After-Sales-Service Innovations - An Empiric Analysis	Heiko Dirlenbach	RWTH Aachen University
Constructing Service Innovation Model for SMEs in Automotive Service Industries: A Case Study of Auto Repair Motorcycle in Makassar City	Muhammad Farid	Kyoto Japan Nov 10-11, 2016, 18 (11) Part V
Customer retail Experience as a new approach for creating dealership sales loyalty in the automotive industry	Alfred Konrad	University of Latvia Riga
MANAGING AND MEASURING CUSTOMER EXPERIENCE: A LITERATURE REVIEW	Cem Duran, Nimet Uray	Research Journal of Business and Management
SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Meassuring Consumer Perceptions of Service Quality	A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml	Journal of Retailing, Volume 64, Number 1, Spring 1988
The Antecedents of Brand Experience within the National Automotive Industry	Wan Nadiah Mohd Nadzri, Rosidah Musa, Mazzini Muda , Faridah Hassan	FIFTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON MARKETING AND RETAILING (5TH INCOMaR)
Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty	Pantea Foroudi, Zhongqi Jin, Suraksha Gupta, T.C.Melewar, Mohammad Mahdi Foroudi	Journal of Business Research 69 (2016) 4882–4889
EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience	Philipp “Phil” Klaus, Stan Maklan	Journal of Service Management Vol. 23 No. 1, 2012 pp. 5-33

Customer Experience Management to Leverage Customer Loyalty in the Automotive Industry	F. Scherpen, A. Draghici, J. Niemann	SIM 2017 / 14th International Symposium in Management
Boosting Quality Performance Through Customer Knowledge Management and Service Innovation Capability in the Automotive Industry	Jaludin Janteng, Cheng Ling Tan and Yudi Fernando	The International Conference on Management, Leadership & Governance
MANAGING CUSTOMER LOYALTY IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY USING SIX SIGMA AND "THE TOYOTA WAY" METHODOLOGY	Ilija Popjanev	MEST Journal Vol. 4 No. 1 pp. 99-110
Customer evaluations of after-sales service contact modes: An empirical analysis of national culture's consequences	M. van Birgelen, K. de Ruyter, A. de Jong and M. Wetzels	Eindhoven Centre for Innovation Studies
MEASURING CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY	Joanna Waligóra Robert Waligóra	Aarhus School of Business, Denmark
Achieving brand and dealer loyalty: the case of the automotive industry	Frank Huber & Andreas Herrmann	he International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 11:2, 97-122
After-sales service as a driver for word-of-mouth and customer satisfaction: insights from the automotive industry	Ilenia Confente Ivan Russo	International Journal of Management Cases
AN EMPIRICAL ANALYSIS OF AFTER SALES SERVICE AND CUSTOMER SATISFACTION	Nazim HUSSAIN Waheed Akbar BHATTI Azhar JILANI	Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society (2011) Vol. 6, No. 4, pp. 561-572
Commitment to service quality in automotive dealerships: results from an Australian pilot study	Dr. Kym Fraser	Journal of Services Research Volume 13 Number 1 April - September 2013
Customer retail Experience as a new approach for creating dealership sales loyalty in the automotive industry	Alfred Konrad	The 14th IAC in Prague 2019

PRODUCT AND SERVICE QUALITY: THE ANTECEDENTS OF CUSTOMER LOYALTY IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY	SARV DEVARAJ, KHALIL F. MATTA, AND EDWARD CONLON	PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT Vol. 10, No. 4, Winter 2001
Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation between Customer Experience and Employee Satisfaction	Afshan Naseem, Sadia Ejaz Sheikh and Prof. Khusro P. Malik GPHR	INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY SCIENCES AND ENGINEERING, VOL. 2, NO. 5, AUGUST 2011
BRIDGING SERVICE EXPERIENCES AND SERVICE INNOVATION A new model for understanding the future of services	Luis Rubalcaba	European Review of Service Economics & Management
Design-Driven Innovation in Retailing: An Empirical Examination of New Services in Car Dealership	Emilio Bellini, Claudio Dell'Era, Federico Frattini and Roberto Verganti	JohnWiley&Sons Ltd, CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT, Volume 26 Number 1
Disruptive Innovation in Automotive Retailing	Arun Koyadan Koroth, Grzegorz Mazurek, Przemysław Pater	Journal of Management and Business Administration. Central Europe, Vol. 27, No. 1/2019, p. 44–59, ISSN 2450-7814; e-ISSN 2450-8829

Ek 5: Araştırma Konusu ile İlgili Ölçek Kaynakları

Konu	Konu Başlığı	Yazar	Yayımlanan Mecra	Yıl
Otomotiv Sektöründe Satış Sonrası Hizmetler	SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Meassuring Consumer Perceptions of Service Quality	A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml	Journal of Retailing, Volume 64, Number 1, Spring 1988	1988
	Measuring Quality in Automobile Aftersales: AutoSERVQUAL Scale	Gencer, Yasin Galip; Akkucuk, Ulas	Amfiteatru Economic Journal, ISSN 2247-9104, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Vol. 19, Iss. 44, pp. 110-123	2017
	Measuring Service Quality: A Reexamimantion and Extension	J. Joseph Cronin, Jr. & Steven A. Taylor	Journal of Marketing; Jul 1992; 56, 3; ABI/INFORM Global pg. 55	1992
	HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE ve OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE SATIŞ SONRASI HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	Melahat Aydın	Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lians Tezi	2008
	Marka imajı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma	Sinem Birol	Bahçeşehir Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi	2019
	Otomotiv endüstrisinde müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri sadakati	Orhan Seyman	Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lians Tezi	2004
	Turk otomotiv perakende ticaretinde satış örgütünün geliştirilmesi için satıcı ile müşteri ilişkisinin analizi	Yusuf Kamil Soner	Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Bölümü / Pazarlama Anabilim Dalı / Pazarlama Bilim Dalı Doktora Tezi	2009
	Determinants of Satisfaction for Automotive After Sales Service Quality: A Preliminary Application of AutoSERVPERF Model	Nooraini Mohamad Sheriff, Nur Idayu binti Roslan, Yuhanis binti Yusoff	Jurnal Intelek Vol. 15, Issue 2 (Aug)	2020
Hizmet İnovasyonu	Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty	Pantea Foroudi, Zhongqi Jin, Suraksha Gupta, T.C.Melewar,	Journal of Business Research 69 (2016) 4882–4889	2016

		Mohammad Mahdi Foroudi		
	Service Innovation Model of the Automobile Service Industry	Chia-Nan Wang, Jen-Der Day and Muhammad Farid	National Kaohsiung University of Science and Technology	2019
	THE RELATIONSHIP BETWEEN CONSUMER INNOVATIVENESS, CUSTOMER EXPERIENCE, BRAND TRUST AND BRAND LOYALTY: AN EXAMPLE FROM THE AUTOMOTIVE INDUSTRY	Gülçin Aslan Ünsal	Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lians Tezi	2019
	Constructing Service Innovation Model for SMEs in Automotive Service Industries: A Case Study of Auto Repair Motorcycle in Makassar City	Muhammad Farid, Jen-der Day	Universitas Negeri Makassar	2016
	AN EXAMINATION OF THE ROLE OF TECHNICAL AND NON-TECHNICAL INNOVATION ON THE CUSTOMER LOYALTY	Mirza Imran UL HAQUE	ISTANBUL AYDIN UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES MBA THESIS	2018
	HİZMET SEKTÖRÜNDE İNOVASYONUN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ BAKIMINDAN ÖNEMİ	Hüseyin Horasan	İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Bankacılık ve Finans Programı Yüksek Lians Tezi	2013
	Automotive After-Sales-Service Innovations - An Empiric Analysis	Heiko Dirlenbach	Research Institute for Operations Management at RWTH Aachen University	2019
	STRATEJİK LİDERLİK İLE İNOVASYON YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTOMOTİV BAYİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA	Berna Tankişi	DÜZCE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI YÜKSEK LİSNAS TEZİ	2018
Müşteri Deneyimi	EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience	Philipp “Phil” Klaus, Stan Maklan	Journal of Service Management Vol. 23 No. 1, 2012 pp. 5-33	2012

	Müşteri Deneyimi Yönetimi (Kitap)	Nihat Tavşan, Can Erdem	Bahçeşehir Üniversitesi	2019
	Reconceptualisation of Customer Experience Quality (CXQ) Measurement Scale	Noreldzaihan Mohd Raisa, Rosidah Musab, Mazzini Mudac	aArshad Ayub Graduate Business School (AAGBS), Universiti Teknologi	2016
	Measuring customer experience in service: A systematic review	Eduardo Veiga Bueno, Tiziana Brenner Beauchamp Weber, Emerson Luiz Bomfim & Heitor Takashi Kato	Business School, Pontifícia Universidade Católica do ParanáPUCPR, Curitiba, Brazil	2018
	Customer experience – a review and research agenda	Rajnish Jain, Jayesh Aagja, Shilpa Bagdare	Institute of Management Studies, Devi Ahilya University, Indore, India	2015
	Customer experience driven business model innovation	Timothy Keininghama, Lerzan Aksoyb, Helen L. Brucec, Fabienne Cadeta, Natasha Clennelld, Ian R. Hodgkinsone, Treasa Kearneyf	College of Business, St. John's University	2020
	MANAGING AND MEASURING CUSTOMER EXPERIENCE: A LITERATURE REVIEW	Cem Duran, Nimet Uray	Istinye University	2018
	Deneyim Ekonomisi (Kitap)	James H. Gilmore, Joseph Pine	Harvard University	2012
Müşteri Tatmini	“A Hierarchical Model of Health Service Quality: Scale Development and Investigation of an Integrated Model	Dagger S.T., J.C. Sweeney, L.W. Johnson	Journal of Service Research, 10, 123-142.	2007
	CUSTOMER LOYALTY IN LOGISTICS OUTSOURCING RELATIONSHIPS: AN EXAMINATION OF THE MODERATING EFFECTS OF CONFLICT FREQUENCY	David L. Cahill, Thomas J. Goldsby, A. Michael Knemeyer, Carl Marcus Wallenburg	JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS, Vol. 31, No. 2, 2010	2010
	A latent structure factor analytic approach for customer satisfaction measurement	Jianan Wu · Wayne S. DeSarbo · Pu-Ju Chen · Yao-Yi Fu	Market Lett (2006) 17:221–238	2006

	Satış sonrası hizmetlerde müşteri sadakatinin öncülleri: Otomotiv sektöründe bir araştırma	Şeref Gönüller	Uludağ Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Doktora Tezi	2016
	TÜRKİYE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ENDEKSİ	farklı yazarlar	www.tmme.org	
	AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX QUESTIONNAIRE Automobile Version		www.https://www.theacsi.org/	

ÖZGEÇMİŞ

Osman KAYA

Eğitim

Doktora	Devam	Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme
Y.Ls.	2002	Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon
Ls.	1991	İTÜ Makine Fakültesi Makine Mühendisliği
Lise	1987	Manisa Lisesi

İş/İstihdam

2016 -Devam	Kurucu/Eğitmen/Danışman – Dinamik Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri A.Ş.
2016-Devam	MYK Karar Verici – Teknikel Belgelendirme A.Ş.
1998-2016	Eğitim Yöneticisi – Doğuş Otomotiv A.Ş.
1996-1998	Eğitim Uzmanı – Hyundai Assan A.Ş.
1993-1996	Servis Yöneticisi – Yaman Otomotiv A.Ş.
1992-1993	Teknik Uzman/Yedek Subay – Milli Savunma Bakanlığı
1991-1992	Motor Öğretmeni – Beşiktaş Sürücü Kursu
1991-1991	Üretim Mühendisi – Gazioğlu Alüminyum

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

1991 - Üye: TMMOB Makine Mühendisleri Odası (Motorlu Araçlar Komisyonu Üyesi)
1993 – Üye: İTÜ Mezunlar Derneği
2019 – Kurucu/YK Üye: TEHAD (Türkiye Elektrikli ve Hibrit Araçlar Derneği)
2017 – Üye: TEGEP(Türkiye Eğitim ve Gelişim Platformu)
2022 – Üye: Tüyakder(Tüm Yazılım ve Kodlama Derneği)

Alınan Burs ve Ödüller

MEB, YÖK ve Farklı okullardan 35 Teşekkür Belgesi ve Plaket
VW Technical Trainer Diploma
VW Non-Technical Trainer Diploma
Alman-Türk Ticaret ve Sanayi Odası Global Online Trainer Sertifikası
TÜRKAK TSE EN ISO/IEC 17024 Sertifikası
TMMOB Makine Mühendisleri Odası Meslekte 30.yıl ödülü
İTÜ Meslekte 30.yıl ödülü

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

ISO 19011 İç Denetmen Sertifikası
Anadolu Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği Sertifikası
Mentorluk Belgesi