

MÜŞTERİ SADAKATİNİ GÜÇLENDİRMEDE HİZMET İYİLEŞTİRME ÇABALARININ ROLÜ

Fatma YÜKSEL ÇAKIR

Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

THE ROLE OF SERVICE RECOVERY EFFORTS IN STRENGTHENING CUSTOMER LOYALTY

Abstract: Customer loyalty is commonly accepted as an important factor in terms of a firm's success. Service recovery is a process which effectively solves customer problems, classifies the real causes of these problems, and provides data that can be related to other performance measurements about the evaluation and recovery of the service system. The effectiveness of service recovery strategies is a vital issue in terms of transforming failure into customer satisfaction. The enterprises which meet the needs and expectations of customers by an excellent service quality can carry out the highest level of customer satisfaction. In this way, they can survive and increase their market shares, profits and therefore marketing efficiency. The increase in customer trust and loyalty to the firm as a result of realizing customer satisfaction, in the long-run, makes the relationship between the firm and customers more systematic and stronger.

Keywords: Customer Loyalty, Service Recovery Efforts.

MÜŞTERİ SADAKATİNİ GÜÇLENDİRMEDE HİZMET İYİLEŞTİRME ÇABALARININ ROLÜ

Özet: Müşteri sadakati, bir işletmenin başarısı açısından önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Hizmet iyileştirme, hizmet başarısızlıklarını belirleyen, müşteri problemlerini etkin bir şekilde çözümlen, bu problemlerin asıl nedenini sınıflandıran, hizmet sistemini değerlendirme ve iyileştirme konusunda diğer performans ölçümleriyle ilişkilendirilebilen veriler sağlayan bir süreçtir. Hizmet iyileştirme stratejilerinin etkinliği, başarısızlığın memnuniyete dönüştürülmesi açısından önemli bir konudur. Müşterilerinin istek ve beklentilerini üstün bir hizmet kalitesi ile karşılayan işletmeler müşteri memnuniyetini en yüksek düzeyde başarabileceklerdir. Ve böylelikle varlıklarını sürdürebilecek, pazar paylarını, kârlarını ve dolayısıyla pazarlama etkinliğini artıracaklardır. Müşteri memnuniyetini başarmanın sonucunda müşterilerin işletmeye olan güven ve bağlılıklarının artması, uzun dönemli hizmet etkinliğinin sağlanmasında etkili bir faktör olan firma ile müşteri arasındaki ilişkiyi daha düzenli kılar ve güçlendirir.

Anahtar Kelimeler: Müşteri Sadakati, Hizmet İyileştirme Çabaları.

I. GİRİŞ

Hizmet işletmelerinin müşteri memnuniyetini artırma başarıları, müşterilerin işletmeye olan güven ve bağlılıkları üzerinde olumlu bir katkı sağlayacaktır. Bu ise, uzun dönemli hizmet etkinliğinin sağlanmasında önemli bir faktör olan, işletme ile müşteri arasındaki ilişkiyi güçlendirecektir.

Müşteri şikayetleri, mal ya da hizmetlerin iyileştirilmesi ve müşterilerin işletmeye bağlı kalmasında bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Bir işletme, müşteri şikayetlerini istek ve beklentiler doğrultusunda iyileştirerek, müşterilerin işletmeden tekrar hizmet satın alma kararı üzerinde olumlu bir etki yaratabilmelidir. Hizmet pazarlaması alanında yapılan çalışmalar; müşteri memnuniyeti, müşteri değeri ve hizmet kalitesinin, müşterilerin satın alma kararlarında doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu açıdan işletmeler, üstün bir kalitede, müşteriye en yüksek değeri sunan hizmet ile memnuniyeti başarmak zorundadırlar.

Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, müşterilerin hizmete ilişkin olumlu davranışlarını artırırken, olumsuz davranışlarının azalmasını sağlamaktadır. Müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin davranışları ya firmaya sadık kalma ya da firmadan ayrılma şeklinde gerçekleşir. Diğer bir ifadeyle, müşterilerin kaliteye ilişkin değerlendirmeleri yüksek düzeyde olursa, tutumları olumlu; kaliteye ilişkin değerlendirmeleri düşük düzeyde olursa, tutumları olumsuz olacaktır. Bu açıdan, kalite değerlendirmelerine dayalı tutumları, müşterilerin firmaya karşı davranışlarının bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Bu çalışmanın temel amacı, hizmet işletmelerinde yaşanan hizmet başarısızlıklarının en etkin iyileştirme stratejileri ve üstün bir hizmet kalitesi anlayışı ile çözümlenmesinin önemini ve yüksek düzeyde müşteri memnuniyetini ile bunun sonucunda da müşteri sadakatini artırmaya yönelik pazarlama çabalarını ortaya koymaktır.

II. MÜŞTERİ SADAKATI

Hizmet personeli ile müşterinin karşı karşıya geldiği anın, diğer bir deyişle hizmet karşılaşmasının nasıl

gerçekleştiği oldukça önem taşımaktadır. Müşteriler; bir memnuniyetsizlik durumunda, çevresine olumsuz düşünceler iletme, işletmenin tekrar müşterisi olmama ya da şikayet etme gibi işletmeye yönelik bazı davranışlar gösterebilirler. Eğer işletme, hizmetin başarısız olduğunun farkında ise, bunun düzeltilmesine yönelik göstermiş olduğu çabalarla, memnun olmayan müşterinin, memnun olmasını sağlayabilecektir. Bununla birlikte, hizmet personelinin; hizmetten memnun olmayan müşterileri, şikayette bulunma ve başarısız bir hizmetin (müşterilere) telafi edilebileceği konusunda desteklemeleri gerekmektedir. Böylece işletme, başarısızlıkların iyileştirilmesi ve söz konusu müşterilerin kendisine bağlı kalmasını sağlayacak bir fırsata sahip olacaktır [1].

Bu doğrultuda, mevcut müşteri portföyünü koruma ve müşteri sadakatini sürdürme, önemli bir rekabet üstünlüğü olarak kabul edilir. Müşteri sadakati, bir markanın uzun dönemde varlığını sürdürülebilmesinde temel bir bileşen ve işletmenin başarısı açısından önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir [2].

Müşteri sadakatini, davranışsal ve tutumla ilgili olmak üzere iki önemli boyutta değerlendirmek söz konusudur. Konunun davranışsal boyutu, müşterinin her zaman bir hizmet ya da bir markaya olan tercihini göstererek tekrar satın alma konusundaki davranışını ifade eder. Müşterinin tutumuyla ilişkili boyutu ise, müşterinin tekrar satın alma ya da başkalarına tavsiye etme konusundaki düşüncesini ifade eder. Böyle bir düşüncedeki müşterinin işletmeye bağlı kalması daha muhtemeldir. Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi, gelecekte tekrar satın alma düşüncesinde önemli bir etkiye sahiptir [3].

Müşteri sadakatini geliştirmek, bir çok firma için stratejik bir hedefdir. Sadakat, müşterinin bir markaya ilişkin düşüncesi olarak tanımlanabilir. Müşteri payındaki artışların ve müşteriyi elde tutma konusundaki iyileştirmelerin firmaya sağladığı çeşitli faydalar söz konusudur. Bu faydaların bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir [4]:

- Maliyet tasarrufu sağlar. Çünkü, sadık müşteriler marka hakkında yeterli bilgiye sahip olduğundan işletme yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinden daha az bir maliyete katlanmış olmaktadır.

- Sadık müşteriler, hizmetin güçlü ve güvenilir tanıtıcısı rolündedirler.

- Müşteriler kötü bir hizmet deneyimi yaşadıklarında, genellikle işletmeyi terk etmek yerine söz konusu durumu yöneticilere ileterek sorunu çözme yoluna giderler.

- Sadık müşteriler toplam tüketimlerini artırarak ve firmayla iş yapma maliyetini azaltarak, değişik kanallar aracılığıyla da daha fazla hizmet satın alma eğilimindedirler.

Müşteri sadakatinin sağladığı kârlılık; artan satışlar, azalan pazarlama ve işlem maliyetlerinin bir sonucudur. Sadık müşteriler mal ya da hizmetin tanıtımına yardımcıdır ve çevresine olumlu tavsiyelerde bulunarak bir firmanın elde edebileceği en değerli tanıtım rolünü üstlenmiş durumdadırlar. Örneğin, bir otelin sadık müşterisi otel hizmetlerini bildiği için daha az bilgiye gereksinim duyar. Hatta otelin diğer müşterilerine otel içindeki çeşitli hizmet olanaklarından yararlanmaları konusundaki yardımları açısından part-time otel personeli olarak da düşünülebilir [5].

Kandampully ve Suhartanto tarafından zincir otel işletmelerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları, otelin imajı ile müşterilerin otelden almış oldukları restoran, resepsiyon, fiyat ve oda hizmeti gibi çeşitli hizmetlere ilişkin memnuniyetleri, hizmeti tekrar satın alma, başkalarına tavsiye etme ve en önemlisi işletmeye sadık kalma kararlarında en önemli faktörler olduğunu göstermektedir [3]. Bu nedenle, hizmet işletmelerinin müşteriler açısından önemli olan hizmet faktörlerini belirleyerek memnuniyetlerini artırıcı ve sadakati güçlendirici hizmet iyileştirme çabalarına gereken önemi vermeleri, kendi başarıları açısından oldukça önemlidir.

Müşteri sadakati, müşterinin işletme ile olan iki farklı düzeydeki ilişkisi tarafından etkilenmektedir. Bu etki, müşterinin hem satış personeli hem de işletme ile olan tüm ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Müşteri satış personelinin samimi ve dürüst hissettiği ve satış personelinin çabaları olumlu sonuçlandığı ölçüde, müşterinin yüksek düzeyde memnuniyeti sağlanmış olacaktır. Foster ve Cadogan tarafından yapılan bir araştırmada, müşterilerin satış personeli ile olan ilişkilerinin onların işletme ile olan ilişkilerini ne şekilde etkilediği ve müşteri sadakatinin söz konusu iki farklı düzeydeki ilişkiden nasıl etkilendiği incelenmiştir. Araştırma sonucu, müşteri ile satış personeli arasındaki ilişki kalitesinin, müşterinin işletme ile olan ilişkisini değerlendirmesini pozitif bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Bununla birlikte, personel ile olan ilişki, müşterinin işletmeyi başkalarına tavsiye etme, istenilen fiyatı ödemede istekli davranma ve işletme ile olan ilişkilerini güçlendirme kararlarında etkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur [6].

İşletme imajı, müşterinin değişim maliyeti, güven ve hizmet kalitesi müşteri sadakati üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Aydın ve Özer tarafından, bu faktörlerle müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmanın sonuçları, her bir faktörün müşteri sadakati üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Belirlenen faktörler arasında 'güven' faktörünün müşteri sadakati

üzerinde en önemli belirleyici olduğu elde edilmiştir [7]. Müşteride, hizmet personelinin davranışları, hizmet sunmadaki becerisi, müşteriye yardımcı olmadaki istekliliği ve samimiyetine ilişkin güven duygusunun oluşturulabilmesi için hizmet personelinin kendini geliştirmesi gerekmektedir.

III. HİZMET BAŞARISIZLIKLARI

Müşteri ile hizmet personelinin etkileşim içinde bulunduğu diğer bir ifadeyle gerçek an olarak tanımlanan hizmet karşılaşmasında, hizmetlerin farklı yapılarından dolayı hizmet başarısızlığı kaçınılmazdır. Hizmetlerin soyut ve dayanıksız olmaları, satın alma kararından önce deneme ve test etme fırsatını ortadan kaldırmaktadır. Bununla birlikte, insan etkileşimini içeren hizmet süreci, hizmet çıktısının değişken olmasına neden olmaktadır. Tüm bu önemli özellikler, hizmet işletmelerinin hizmet başarısızlıklarını etkin stratejiler geliştirerek ortadan kaldırmalarını ve müşteri memnuniyetini başarmalarını zorunlu kılmaktadır.

İnsan faktöründen dolayı, hizmet sunumunda, özellikle yüksek düzeyde insan etkileşiminin olduğu hizmetlerde, bazen hizmet başarısızlığı kaçınılmaz olmaktadır. Bu gibi durumlarda iyi organize edilmiş hizmet performansı, müşterinin hayal kırıklığı ve kızgınlığını ortadan kaldırmakta ve hatta işletme ile müşteri arasındaki mevcut ilişkiyi de kurtarmaya yardımcı olmaktadır [8]. Bu açıdan, işletmelerin özellikle müşteri ile etkileşim halinde olan personeline iletişim becerileri gibi konularda eğitim vermeleri ortaya çıkabilecek sorunların azalmasına ve hatta ortadan kalkmasına yardımcı olabilir.

Müşteri şikayetleri, müşteri memnuniyeti ve kârlılığın artırılması açısından, işletmelere gerek yönetim gerekse pazarlama uygulamalarında iyileştirme yapabilmeye fırsatı sağlamaktadır. Müşteri şikayetlerini değerlendirmedeki başarısızlık, müşterinin memnuniyetsizliği ve hayal kırıklığını artırır, müşterinin olumsuz tepkilerini güçlendirir ve işletme imajı zarar görür [9]. Başka bir ifadeyle, müşterinin işletmeye olan güveninde azalma, çevresindekilere olumsuz tavsiyelerde bulunma, işletmeyi terk etme, gelir kaybı ve artan maliyet, hizmet personelinin moral ve performansında azalmaya yol açabilir [10].

Bazı hizmet başarısızlıkları hizmet sürecinde gerçekleşebilir. Müşteriler, bu tür başarısızlıkları o zaman sürecinde işletmeye iletmektedirler. Gerçek zamanda yapılan şikayetler, hizmet sunumu tamamlanmadan önce hatayı düzeltme şansı verdiği için, işletme açısından daha avantajlıdır. Sonradan yapılan şikayetler için hatayı düzeltme konusunda fırsatlar, hizmetlerin kendine özgü yapılarından dolayı daha sınırlıdır. Bu tür şikayetler karşısında işletme, müşteri memnuniyeti açısından, mümkün olan en kısa sürede problemi çözmek

zorundadır. Problemin hızlı bir şekilde çözümlenmesi ve müşterinin memnun edilmesi, işletmeye uzun dönemli müşteriler kazandıracaktır. Her iki şikayet durumunda da müşterinin işletmeden ayrılmaması için şikayetlerin dikkate alınıp gerekli iyileştirme çabalarının gösterilmesi işletme için son derece önemlidir [11].

Örneğin; bir otel işletmesinde konaklayan müşterilerin otelde kaldıkları süre boyunca yararlanmış oldukları hizmetlere ilişkin düşüncelerinin otel personeli tarafından yapılan görüşmelerle belirlenmesi, mevcut herhangi bir memnuniyetsizliğin telafi edilme şansını sağlayacaktır. Aksi takdirde memnun kalmayarak otelden ayrılan müşteriler, çevresinde yer alan insanlarla otel hakkındaki olumsuz düşüncelerini paylaşacaklardır.

Hizmet karşılaşmasında, müşteride memnuniyetsizlik yaratan bazı önemli olaylar yaşanabilmektedir. Hizmet başarısızlıkları, hizmet karşılaşmasında yaşanan önemli olaylarda gerçekleşir. "Hoffman ve Bateson", hizmet başarısızlıklarını üç ana grupta toplamaktadır. Bunlar, hizmet dağıtım sistemine ilişkin; müşteri istek ve ricalarına yönelik; isteksiz ve yavaş personel davranışlarıyla ilgili hizmet başarısızlıklarıdır [12].

Hizmet dağıtım sistemine ilişkin başarısızlıklar, işletmenin sunduğu öz hizmette gerçekleşen başarısızlıklardır. Bunlar genellikle; hizmetin elde edilememesi, hizmetin gereksiz şekilde yavaş olması ve diğer öz hizmet başarısızlıkları olmak üzere üç farklı türden oluşur. Hizmetin elde edilememesi; hizmetin normal bir şekilde olmamasını ya da eksik olmasını ifade etmektedir. Örneğin; kuru temizleme işletmesine verilen kıyafetin istenilen şekilde temizlenmemesi. Hizmetin gereksiz şekilde yavaş olması ise, müşterinin hizmet ya da hizmet personelinin işlevini yavaş olarak gerçekleştirmiş olarak algılamasına ilişkindir. Örneğin; restoranda verilen bir yemek siparişinin oldukça geç ve soğuk gelmesi. Diğer öz hizmet başarısızlıkları da uçağın kirli olması, yiyeceklerin soğuk olması gibi hizmet başarısızlıklarıyla ilgilidir.

Müşteri istek ve ricalarına ilişkin hizmet başarısızlıkları, hizmet personelinin bireysel müşteri istek ve özel ricalarına ilişkin davranışlarından oluşmaktadır. Bu tür başarısızlıklar; özel istekler, müşteri tercihleri, müşteri hataları ve bunlar dışında yaşanan olumsuzluklarla ilgilidir. Personelin, özel istekler karşısındaki davranışı ya da tepkisi, müşterinin özel bir ricasına uygunluğunu içerir. Örneğin, vejeteryan olan bir müşteri için bir yemeğin hazırlanması ya da bir otelin restoranında farklı ülkelerin yemek kültürlerine göre menülerin hazırlanması. Müşteri tercihlerine yönelik personelin tepkisi ise, personelin hizmet dağıtım sisteminde müşterilerin tercihlerini karşılayacak şekilde değişiklikler yapmasını gerektirir. Örneğin; güzellik salonunda cilt ve saç bakım hizmetinin müşterinin

beğenisine göre sunulması. Müşteri hatalarına yönelik personelin tepkisi de müşterinin oda anahtarını kaybetmesi, yemekle ilgili isteğini söylemeyi unutması, biletini kaybetmesi gibi müşteri hatalarına ilişkindir. Bunlar dışında yaşanan olumsuzluklar karşısında personelin tepkisi ise, hizmet sürecinde yer alan müşteriler arasındaki tartışmaları önlemesi şeklinde ifade edilebilir. Örneğin, tiyatrodaki müşterilerin sessiz olmasını ya da sigara içilmeyen bölümlerde sigara içilmemesini sağlaması.

İsteksiz ve yavaş personel davranışları, müşteri tarafından beklenmeyen hem iyi hem de kötü olaylar ve personel davranışlarıdır. Personelin müşterilere karşı dürüst, nazik, yardımcı ve toplumun kültürel normlarına uygun davranması ile ilgilidir.

İşletmelerin hizmet kalitesi konusunda yaşamış oldukları başarısızlıkların çeşitli nedenleri vardır. Turizm işletmelerinde yaşanan bu tür başarısızlıkların en önemli nedeni, sunulan hizmet kalitesinin müşteri beklentilerini karşılayamamasıdır. Başarısızlıkların ortaya çıkmasındaki diğer nedenler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir [13]:

1. Üst düzey yöneticileri tarafından kalite konusunda yeterli ilginin gösterilmemesi.
2. Kalite konusunun sadece uzman personele bırakılması, kalite ve kontrol problemleri için sadece bu konuda profesyonel olan kişilerin çözüm araması.
3. Uzun dönemli çabaların gösterilmemesi.
4. Kalite, hizmet, kârlılık ve sosyal yaratıcılık bağlantılarının önemini kavranamaması, sadece teknik yaklaşımların kullanılması.
5. Rol karmaşası, personelin müşteri ile ilişkilerinde nasıl davranması gerektiğini ve işletmenin kendisinden ne beklediğini bilememesi.
6. Kalite için gereken eğitimin verilememesi.
7. Kalite sorunlarına dair bilginin eksikliği.
8. Personelin motivasyon eksikliği.
9. Kalite için performans değerlendirme maddelerinin, ölçüm tekniklerinin ve kalite standartlarının eksikliği.
10. Erişilmek istenen kalitede hizmet sunmak için uygun olanakların ve kalite için gereken ekipmanın bulunmamasıdır.

IV. HİZMET İYİLEŞTİRME ÇABALARI

Hizmet iyileştirme, hizmet başarısızlıklarını belirleyen, müşteri problemlerini etkin bir şekilde çözümlen, bu problemlerin asıl nedenini sınıflandıran, hizmet sistemini değerlendirme ve iyileştirme konusunda diğer performans ölçümleriyle ilişkilendirilebilen veriler sağlayan bir süreçtir. Hizmet iyileştirmenin amacı, uzun dönemli ilişki kalitesini sürdürmek ve iyileştirmek, kısa dönemli maliyet tasarrufundan çok uzun dönemli işletme kârlılığı ve müşteriye elde tutmak olduğu gibi, hizmet başarısızlığı karşısında müşteriye memnun etmektir [14].

Hizmet iyileştirme, hizmet sorunlarını çözümlen, memnun olmamış müşterilerin olumsuz davranışlarını değiştirmek ve bu müşterilerin işletmeden ayrılmasını önlemek için planlanan çabaları içerir. Başarılı bir hizmet iyileştirmenin, işletmeye sağlayacağı bir çok fayda söz konusudur. Bu faydaların bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir [10]:

- müşterilerin hizmet kalitesi ve işletmeye ilişkin algılarını iyileştirmek,
- müşterilerin başkalarına olumlu tavsiyelerde bulunmasını sağlamak,
- müşteri memnuniyetini artırmak,
- müşteri ilişkilerini ve sadakatini güçlendirmek,
- kârlılık üzerinde olumlu etki sağlamak.

Hizmet iyileştirme, hizmet hatalarının düzeltilmesi ve müşterilerin yaşadığı sıkıntılar ile bu hataların yarattığı diğer olumsuz sonuçların telafi edilmesi, işletmelerin göstermiş olduğu çabaları içermektedir. Bazı araştırma sonuçlarına göre, verilen hizmetten memnun olmamış müşterilerin % 91'inin tekrar aynı işletmeyi tercih etmediği ve yaşamış oldukları memnuniyetsizliklerini de diğer insanlarla paylaştıkları ortaya çıkmıştır. İyileştirme çabalarıyla, hizmet başarısızlıkları müşterinin işletmeye yönelik davranışlarını güçlendiren pozitif eyleme dönüştürülebilir. Hizmet iyileştirme sürecinde müşteri memnuniyetinin sağlanması, toplam müşteri memnuniyeti, geleceğe yönelik satın alma kararları ve ağızdan ağıza pozitif iletişimi etkileme açısından daha önemlidir [15-16].

İyi bir hizmet iyileştirme sadece "kızgın ve beklentileri karşılanmamış" müşterileri, sadık müşterilere dönüştürmemekte, aynı zamanda daha çok hizmet başarısı ve müşterilerle daha iyi ilişkiler yaratma olanağı sağlamaktadır. Bu yüzden, müşterinin hizmet karşılaşması algılamasını kontrol etmek oldukça önemli bir konudur. Bunu yapmak için, hizmet iyileştirme çabalarının müşteriler tarafından nasıl görüldüğünü araştırmak

önemlidir. Yapılan araştırma sonuçları, başarısız hizmet karşılaşmaları ile hizmet başarısızlıklarına karşı işletmenin davranışlarının müşterilerin işletmeden ayrılmasına yol açtığını göstermektedir [17].

Hizmet iyileştirme çabaları, müşteri memnuniyeti ve bir firmanın kalite performansının değerlendirilmesi açısından kritik bir konudur. Grönroos, hizmet iyileştirmeyi hizmet kalitesinin bir boyutu olarak değerlendirmektedir [18]. Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, müşterilerin hizmete ilişkin olumlu davranışlarını artırırken, aynı zamanda olumsuz davranışlarının azalmasını da sağlamaktadır. Müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin davranışları ya firmaya sadık kalma ya da firmadan ayrılma şeklinde gerçekleşir. Diğer bir ifadeyle, müşterilerin kalite değerlendirmeleri yüksek olursa, davranışları olumlu; kalite değerlendirmeleri düşük olursa, davranışları olumsuz olacaktır [19].

Hizmet iyileştirme çabaları iki farklı boyutta değerlendirilebilir. Çıktı (teknik) boyutu, müşteriye iyileştirme çabaları kapsamında ne verildiği; süreç (işlevsel) boyutu ise bunun nasıl yapıldığına ilişkindir. Etkin bir iyileştirme çabasının en önemli faydalarından biri müşterinin başka bir işletmeyi tercih etmesini önlemesidir. Yeni bir müşteri kazanma, mevcut müşteriyi korumadan daha maliyetli olduğu için, müşteriyi elde tutma önemli bir işletme hedefidir [18].

Hizmet iyileştirme çabalarının işleyişi ve geliştirilmesindeki önemli ve kritik başlangıç noktası, hizmet iyileştirme performansının yapısının ve belirleyici faktörlerinin anlaşılmasıdır. Ashill vd. tarafından sağlık sektöründe yapılan araştırma sonuçları, personeli güçlendirme, takım çalışması, rol belirsizliği ve örgütsel bağlılığın hizmet iyileştirme performansının önemli belirleyicileri olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, sağlık hizmetleri yönetiminde, sistemin iyileştirilmesi açısından personelin güçlendirilmesi, eğitimi ve rol sorumlulukları gibi çeşitli örgütsel politikaların düzenlenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Hizmet iyileştirme performansı, personelin hastaneye bağlılık düzeyi ve hizmet sunmadaki rolünden etkilenmektedir. Hizmet personeli ne kadar güçlendirilirse o kadar iyi hizmet sunabilecektir. Rol belirsizliğini çözümlmek için, hastane yönetimi müşteri ile etkileşim halinde olan personeline müşterilerin beklentilerini iletmeli, personelin rol, yetki ve sorumluluklarını açık şekilde belirlemelidir [20].

IV.1. Hizmet İyileştirme Süreci

Bir hizmet başarısızlığı karşısında işletmenin davranışı ya müşteri memnuniyetini yeniden başarma ve dolayısıyla sadakati güçlendirme ya da durumu kötüleştirme ve dolayısıyla müşterileri rakip işletmelere yönlendirme sonucunu doğurur. Hizmet iyileştirme, hizmet başarısızlığı karşısında işletmenin göstermiş

olduğu çabaları ifade etmektedir. Hizmet başarısızlığının içeriği ve hizmet iyileştirme nitelikleri, müşterilerin iyileştirme sürecini ve çabalarını değerlendirmelerinde etkili olan faktörlerdir. "Smith ve Bolton" tarafından yapılan araştırmanın sonuçları da buna paralel olarak, hizmet hatasını telafi etme, hızlı bir şekilde cevap verme, hatayı kabul ederek özür dileme ve iyileştirme girişimi çabalarının müşterinin hizmet iyileştirme çabalarını değerlendirmesinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir [21].

Hizmet işletmeleri, müşterilerin hizmetlere ilişkin fikirlerini belirtmelerini sağlamak için, pazarlama iletişiminin müşteri geri bildirimini açısından önemli olduğunun gerekliliğine inanmalıdır. Müşterilerin hizmet deneyimine ilişkin şikayetlerini bildirmeleri için, işletmelerin şikayetleri değerlendirme sistemi oluşturmaları gerekmektedir [22]. Hizmet başarısızlığı karşısında müşterinin doğrudan yaptığı şikayeti sayesinde problemin çözümlenme şansı daha yüksek olacaktır. Böylece, müşterinin hayal kırıklığını, kısa sürede memnuniyete dönüştürme fırsatını yakalanacaktır. İşletmeler müşteri şikayetlerini, hizmet iyileştirme açısından bir fırsat olarak değerlendirmelidir.

İşletmeler, kontrol edilebilir içsel faktörlerden kaynaklanan hizmet hatalarını çeşitli uygulamalarla iyileştirebilirler. Başarısız bir hizmet sunumundan sonra, müşterinin işletmeye ilişkin olumlu düşüncelerinin değişmemesi, verilen sözlerin yerine getirilmesine bağlıdır. Hizmet işletmeleri, hizmet hatalarını neden-sonuç ilişkisi içinde inceleyen ve bu hataların çözümlenmesinde yardımcı olan çeşitli tekniklerden yararlanırlar. Balık kılıçığı diogramı, akış kartları, kontrol kartları ve pareto analizi işletmelerin bu konuda yararlandıkları uygulamalar arasında yer almaktadır [11].

Hizmet iyileştirme, müşterinin başarısız bir hizmet deneyimine ilişkin bir süreçtir. Bu süreç, müşterinin memnun olmasını sağlamayı amaç edinmektedir. Hizmet başarısızlığı konusunda müşteriye yapılan açıklamalar, müşteriden özür dileme, zor anlardaki sorunların çözümlenmesi için hizmet personeli güçlendirme, hizmet bedelinin geri ödenmesi, müşteriye karşı nazik olma gibi hizmet iyileştirme yöntemlerinden yararlanılmaktadır [1].

Müşteri memnuniyeti üzerindeki önemli etkisinden ötürü, hizmet iyileştirme sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Memnuniyet ise bu süreçte yararlanılan çeşitli stratejilere bağlı olarak değişiklik gösterir. Müşteriler, iyileştirme çabalarını hizmet personeli tarafından gösterilen ilgi, müşteriye söz hakkı verme, iyileştirme sürecinin sorunları çözümleyici yapısı, hizmet hatasını telafi etme şekli gibi çeşitli faktörlere göre değerlendirirler. "Sparks ve McColl-Kennedy", otel işletmelerinde yaptıkları bir çalışmada, hizmeti telafi etme ve kararlara sadık kalmanın birlikte yarattığı etkinin,

memnuniyet üzerinde daha büyük olduğunu ortaya koymuşlardır [1].

Hizmet iyileştirme, müşteri ilişkileri açısından hataların, başarısızlıkların ve problemlerin yönetimi konusunda önemli bir stratejidir. Bu strateji, problemlerin yönetimi konusunda hizmet odaklı bir yaklaşımdır. Etkin bir hizmet iyileştirme süreci geliştirmek için göz önünde bulundurulması gereken bazı kurallar şöyledir [14]:

- Hizmet başarısızlıkları ve kalite problemlerini fark etmek işletmenin sorumluluğundadır.
- İşletme, başarısızlık konusunda müşteriyi bilgilendirmek için hemen girişimde bulunmalıdır.
- İşletmeler, başarısızlıkları düzeltmek için aktif olarak çözüm üretmelidir.
- Hizmet başarısızlığının iyileştirilmesinin yanı sıra, müşterilerin duygusal tepkileri de yönetilmelidir.
- Her başarısızlık durumunda müşteriden özür dilemek yeterli değildir, aynı zamanda hizmet hatasının telafi edilmesi gerekebilir.
- Sistematik olarak hizmet iyileştirme yöntemleri geliştirilmelidir.

Hizmet iyileştirme çabaları, işletmenin müşteriyi kaybetme riski açısından oldukça önemlidir. Müşteri, hizmet başarısızlığı sonucunda yapılacak hizmet telafisi karşısında yüksek düzeyde memnuniyet beklentisi içine girebilir. Tatmin edici bir sonuç, onların zihnindeki başarısız hizmet deneyimini silebilecektir. Buna bağlı olarak hizmeti başkalarına tavsiye edecek ve işletmeye bağlılıkları güçlenecektir. Hizmet işletmeleri, müşterinin ikinci bir kez başarısız deneyim yaşamaması için iyileştirme sürecini etkin bir şekilde planlamalıdır. İyileştirme sonucunda yaşanan bir memnuniyetsizliğin telafisi çok daha zor olabilir.

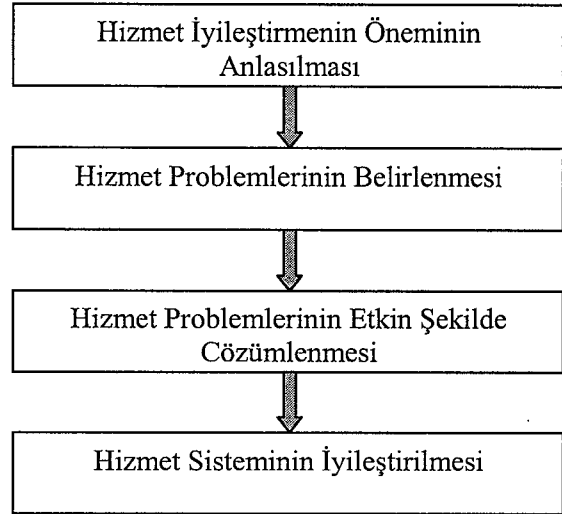
Berry, işletmelerin hizmet iyileştirme sürecini Şekil.1'de de görüldüğü gibi dört temel aşamada belirlemiştir [23].

1. Hizmet İyileştirmenin Öneminin İşletmede Anlaşılması: Hizmet iyileştirmenin üstünlüğünün anlaşılması ve öğrenilmesi devamlı bir görevdir. Hizmet iyileştirmeyi kültürel bir zorunluluk kılan temel faktörlerden biri, dildir. Diğer bir faktör ise müşterinin hizmet problemleri konusundaki grup tartışmalarıdır. Finansal sonuçların belgelenmesi, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi de diğer faktörlerdir.

2. Hizmet Problemlerinin Belirlenmesi: Hizmet iyileştirmenin esas bir bileşeni, müşterilerin şikayetlerini bildirmelerini desteklemektir. Ücretsiz telefon hatları, şikayet kutuları yararlı stratejilerdir fakat yeterli değildir. Hizmet problemlerini ortaya çıkarmada proaktif yöntemler gereklidir. Bu tür yöntemler müşteri algılamalarının daha sağlıklı anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

3. Hizmet Problemlerinin Etkin Şekilde Çözülmesi: Hizmet iyileştirmede mükemmeli başarmak için, işletmeler tüm personele iyileştirmenin önemini ve felsefesini anlaşılır bir şekilde açıklayan bazı ilkelere gereksinim duyarlar. Bu temel ilkeler; hizmet iyileştirmenin kişiye özgü, hızlı ve mümkün olan ilk iletişim anında olması, problem ve çözümü konusunda müşterinin bilgilendirilmesi, uygun ve doğru çözümün belirtilmesidir.

4. Hizmet Sisteminin İyileştirilmesi: Bir hizmet başarısızlığı, sadece müşterinin güvenini geri kazanmak için değil aynı zamanda daha iyi hizmet sunmak için bir fırsattır. Bu sistemin sürekli olarak başarılı olması için etkin stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.



Şekil.1. Hizmet İyileştirme Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Berry, L.L. (1995). *On Great Service. A Framework for Action.* New York: The Free Press. [23], 99.

IV.2. Hizmet İyileştirme Stratejileri

Hizmet kalitesinin iyileştirilmesine yönelik, işletmelerin yararlanabileceği çeşitli stratejiler ileri sürülmektedir. Bir görüşe göre hizmet iyileştirme stratejilerinin başlıcaları şunlardır:

- Hizmeti ilk defasında doğru sunmak,
- Şikayetleri kabul ve teşvik etmek,

- Müşteri şikayetlerine en kısa sürede cevap vermek,
- Müşterilere adil bir şekilde davranmak,
- İyileştirme çabalarını takip etmek,
- Kayıp müşterilerden bilgi almak.

Diğer bir görüşe göre yukarıda ifade edilen hizmet iyileştirme stratejilerinin dışında işletmelerin iyileştirme çabalarında yararlanabilecekleri bazı stratejiler şu şekilde sıralanabilir:

- Maliyetleri ölçmek,
- Hizmet personelinin eğitimine önem vermek,
- İyileştirme çabalarının gerekli olduğunu önceden görmek.

Hizmet işletmeleri, hizmet problemlerinin müşteri tarafından tekrar yaşanmaması için etkin bir hizmet stratejisi geliştirmelidir. İşletmelerin yararlandığı stratejiler problemlere kısa sürede çözüm bulan, uzun süreli fayda sağlayan stratejiler olmalıdır.

Bu doğrultuda, yukarıda belirtilen stratejiler aşağıdaki gibi açıklanabilir [12,24]:

- Hizmeti ilk defasında doğru sunmak: Bu şekilde, hizmet iyileştirme çabaları gerekli olmayacak, müşteriler bekledikleri hizmetleri alabilecek, hataları telafi etme ve hizmeti yeniden sağlama maliyetleri önlenmiş olacaktır. Hizmeti ilk defada doğru sunmayı sağlamak için sıfır hata kültürünü yaratmak önemlidir. Hizmet personeli ve yöneticiler her bir müşteriyi memnun etmeyi amaç edinirler ve hizmet iyileştirmenin yollarını ararlar.

- Şikayetleri kabul ve teşvik etmek: Bu, hizmet iyileştirme stratejisinin önemli bir bileşenidir. İşletmeler, şikayetleri teşvik ve takip etme konusunda çeşitli yöntemlerden yararlanırlar. Müşteri anketleri bu konuda yararlanılan yöntemlerden biridir. Şikayet etme konusunda müşterilerin eğitimi, teknoloji aracılığıyla şikayet sistemlerinin geliştirilmesi diğer yöntemlerdir. Örneğin, ücretsiz telefon hattı.

- Müşteri şikayetlerine en kısa zamanda cevap vermek: Bu strateji, hızlı cevap vermeyi sağlayan sistem ve prosedürler ile personeli güçlendirmeyi gerektirir. Özellikle müşteri, şikayetini iletmiş hizmet personelinin, problemini çözmesini ister. Şikayetleri hızlı bir şekilde ele almanın bir diğer yöntemi, müşteriyi telefonla aramaktır. Bununla birlikte, müşteri şikayetlerinin çözülmesi için, personelin eğitimi ve güçlendirilmesi zorunludur. Müşterilere kendi hizmet sorunlarını çözümlenmelerini

sağlayacak sistemin oluşturulması da kullanılabilir bir diğer yöntemdir.

- Müşterilere adil bir şekilde davranmak: Müşteri şikayetlerinin hızlı bir şekilde çözümlenmesinde, her bir müşteriye eşit bir şekilde davranmak, etkin bir hizmet iyileştirme stratejisinin temel bir bileşenidir.

- İyileştirme çabalarını takip etmek: Yöneticiler, hizmet iyileştirme çabalarını ve çözümlerini izleyerek, hizmet dağıtımında sistematik problemler konusunda bilgi sahibi olabilirler.

- Kayıp müşterilerden bilgi almak: Etkin bir iyileştirme stratejisinin bir diğer önemli bileşeni, işletmeden ayrılma kararı vermiş ya da başka bir işletmeye geçmiş müşterilerden ayrılma nedenlerini öğrenmektir. Bu konuda yapılan müşteri analizleri, gelecekte daha çok müşteriyi kaybetmeme ve hataları önleme açısından yararlıdır.

- Maliyetleri ölçmek: Yeni müşteriler elde etmeye kıyasla, mevcut müşterileri korumanın faydaları ve kaybetmenin maliyetleri oldukça önemli bir konudur. Mevcut müşteriler daha düşük maliyeti ile kâr kaynağı oldukları için daha önemlidirler. Bu müşteriler, yüksek fiyat ödemediği için istekli davranacaklardır.

- Hizmet personelinin eğitimine önem vermek: Hizmet iyileştirme çabalarında personelin eğitimi iki düzeyde gerçekleşmelidir. Birincisi işletme, personelin müşterilere olan ilgisini yaratmak zorundadır. İkincisi ise yönetimin iyileştirme çabalarına ilişkin beklentilerini belirlemesidir.

- İyileştirme çabalarının gerekli olduğunu önceden görmek: Hizmet iyileştirmede etkin olan işletmeler, hizmet başarısızlıklarının oluşabileceği hizmet dağıtım sürecindeki alanları önceden görebilirler. Bu tür işletmeler, ilk başta başarısızlığın gerçekleşmesi olasılığını azaltmak için her bir aşamayı dikkate almaktadırlar.

“Levesque ve McDougall”, hizmet iyileştirme stratejilerini, üç gruba ayırmaktadır. Bunlar; hizmet hatasını kabul ederek müşteriden özür dilemek, yardımcı olmak ve hizmet hatasını telafi etmektir. Yapılan araştırmalar, bu stratejilerin etkinliğinin hizmet başarısızlığının yapısı, hizmetin müşteri için önem derecesi, hizmet başarısızlığı ile iyileştirme arasındaki uygunluğa bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. İyileştirme stratejilerinin müşteriler tarafından algılanması, kültürel değerlere göre farklılıklar gösterebilmektedir. ‘Wong’, Amerikalı, Avustralyalı ve Singapurlu müşteriler arasında, hizmet iyileştirme stratejilerinin değerlendirilmesinde kültürel farklılığın etkisini belirlemeye yönelik çalışmasında, her üç ülke

için, hizmet hatasını telafi etme stratejisinin, müşterilerin hizmet karşılaşması değerlendirmelerini iyileştirdiğini bulmuştur. Aynı zamanda, bu stratejinin, Amerikalı müşterilerin hizmeti tekrar satın alma ve olumlu tavsiye etme konusunda pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, hatayı kabul ederek özür dileme davranışının Singapurlu ve Avustralyalı müşterilerde daha yüksek bir memnuniyet iyileştirmesine yol açtığı bulunmuştur. Sonuç olarak, müşterilerin hizmet başarısızlığı ve iyileştirme çabalarına ilişkin değerlendirmelerinde kültürün etkili olabildiği düşünülmektedir [17].

Müşteri memnuniyetinin başarılabilmesi, bir hizmetin ilk seferde müşteri beklentilerine uygun ve hatta beklentilerin ötesinde kusursuz bir şekilde sunulmasına bağlıdır. Hizmetin kusursuz bir şekilde sunulması hem maliyet avantajı sağlar hem de işletmenin imajını güçlendirir. Müşterilerin işletmeye olan güven ve bağlılıkları da artar. Her şeyden önce işletmede üst yönetimden en alt kademedeki çalışan personele kadar mükemmel hizmet anlayışının benimsenmesi ve bu konuda gerekli çabanın gösterilmesi gerekir. Bu düşünce yapısına sahip olan işletmeler, hizmet başarısızlıkları karşısında problemlerin çözümlenmesi ve müşteri kayıplarının telafi edilmesi konusunda daha bilinçli davranırlar.

Müşterinin herhangi bir hizmet problemi ile karşılaşması halinde işletmenin öncelikli olarak bunu kabul etmesi ve müşteriden özür dilemesi gerekir. İşletmenin bu ilk olumlu davranışı karşısında müşterinin işletmeye olan olumsuz bakış açısı daha olumluya dönüşecektir. Müşteri ile bire bir iletişim kurularak problemin anlaşılması ve en kısa zamanda telafi edilmesi, müşterinin işletmeye olan bağlılığını artıracak; ayrıca başkalarına olumlu tavsiyelerde bulunmasına yardımcı olacaktır. Problemi çözülmeyen bir müşterinin yaşadığı olumsuz hizmet deneyimini unutmaması kolay olmayacaktır.

Örneğin, bir otel işletmesinde konaklayan bir müşterinin yaşadığı bir sağlık problemi karşısında otel yönetiminin acil müdahale etmesi ve olayla ilgilenmesi gerekmektedir. Yaşanan olumsuz olayın, otel personelinin dikkatsizliğinden ve ilgisizliğinden kaynaklanması durumunda, bunun telafi edilmesi daha da önem kazanmaktadır. Yaşanan olay nedeniyle müşterinin uğradığı zararın, gerek maddi gerekse manevi olarak karşılanması gerekmektedir.

Rutin kontroller dışında müşterilerle yüz yüze yapılan anketler işletme tarafından gözden kaçan hizmet hatalarının iyileştirilmesinde etkili bir araç olarak yararlanılabilir. Yine benzer şekilde işletmeden ayrılan ya da hizmeti sık satın almayan müşterilerle görüşmelerin yapılması da hizmetin iyileştirilmesine yönelik stratejiler arasında yer alır. Örneğin, bir bankada mevduatı bulunan müşterilere, bankanın diğer hizmetlerinden

yararlanmamalarının nedenleri konusunda geri bildirim almaları, müşteri tarafından iletilmeyen hizmet hatasının ortadan kaldırılmasında yardımcı olabilir.

İşletme içinde oluşturulacak bir şikayet sistemi, hizmet iyileştirme çabalarında yararlanılabilecek diğer bir strateji olarak değerlendirilebilir. Örneğin, şikayet sisteminin geleneksel şikayet kutuları gibi eski yöntemlerden çok, müşteriyle doğrudan iletişimi içeren görüşmeler şeklinde olması daha etkili bilgi akışını sağlayacaktır. Bu tür görüşmeler aynı zamanda müşterilerin işletmeye iletmediği yaratıcı hizmet fikirlerinin de paylaşılmasında yardımcı olacaktır.

Teknolojik yeniliklerden yararlanmak işletmelerin hizmetlerini iyileştirme stratejilerini belirlerken dikkate almaları gereken önemli bir faktördür. Örneğin; havayolu ve konaklama işletmelerinde müşterilerin internet aracılığıyla rezervasyon yaptırabilmeleri ve yine bankalardaki mevduatlarına internet üzerinden online ulaşabilmeleri teknoloji sayesinde mümkün olabilmektedir. Bu tür teknolojik yenilikler müşterilere hizmetten daha az maliyetle, daha kısa sürede ve daha kolay bir şekilde yararlanma imkanı sağlamaktadır.

Günümüzde birçok hizmet işletmesi daha verimli ve etkin hizmet dağıtım sistemleri geliştirmek için daha fazla yatırım yapmaktadır ve müşterilerin, her bir hizmet karşılaşmasında yüksek kalitede hizmetlerden yararlanabilmesini sağlama çabası içerisinde. İşletmeler hizmet hatalarını iyileştirmek için çeşitli yöntemlerden yararlanırlar. Hizmet iyileştirme çabalarında yararlanabilecekleri stratejilerden biri de müşteri ile etkileşim halinde olan hizmet personelinin güçlendirme (empowerment)'dir. Bu anlayış, hizmet personeline müşteri isteklerinin anlaşılması ve araştırılması konusunda yetki ve sorumluluğun verilmesini ve onların teşvik edilmesini gerektirir. Bu şekilde güçlendirilmiş personel, müşteri kaybına neden olan hizmet hatalarını daha hızlı ve etkin bir şekilde çözümler [25]. Hizmet sektöründe Ritz-Carlton, Marriott Corporation, Federal Express gibi başarılı işletmelerin hizmet personelinin güçlendirmeleri, Federal Express ve Ritz-Carlton otel işletmesinin Malcolm Baldrige Kalite Ödülü'nü kazanmış olması güçlendirmenin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır [26].

Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi konusunda en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri de "kıyaslama" (benchmarking)'dir. Kıyaslama, performans hedefleri açısından en etkin uygulamaları belirlemek ve bunu uyarlamak için sektörler ve örgütsel yapılararası benzer süreçlerin karşılaştırılmasıdır. Bir işletmenin, en iyi olan işletmeden öğrenmesine imkan sağlayan bir süreçtir. Müşteri memnuniyetini başarmak isteyen işletmeler, iyileştirme çabası gerektiren hizmet konularını ve karşılaştırma yapacakları en iyi işletmeyi belirler ve

daha sonra söz konusu işletmeye ilişkin bilgi toplarlar. Burada temel amaç, en iyi işletmenin hizmet üretim süreçlerini ve uygulamalarını öğrenmektir [27].

Birçok hizmet işletmesi, etkin hizmet garantilerinin hizmet iyileştirme stratejilerinin tamamlayıcısı olduğunu düşünmektedir. Hizmet garantileri sadece müşteriye hizmet konusunda güvence sağlamaz aynı zamanda, marka imajını da güçlendirir. Örneğin, Domino Pizza's verilen bir siparişin 30 dakika içinde müşterinin adresine teslim edileceği ve belirli bir indirim yapılacağı konusunda söz vermektedir. İyi bir hizmet garantisinin aşağıda belirtilen özellikleri içermesi gerekmektedir [28]:

- Garanti koşulsuz olmalıdır.
- Müşteri istekleri doğrultusunda hazırlanmalıdır.
- Hizmet performansı açısından belirli bir standarda sahip olmalıdır.
- Anlatım ve anlaşılma açısından kolay olmalıdır.
- Müşteri ve işletme açısından anlamlı olmalıdır.
- Güvenilir olmalıdır.

Etkin bir hizmet garantisinin hizmet işletmelerine sağlayacağı faydalar şunlardır [11,24]:

- İyi bir garanti, işletmenin müşteri odaklı olmasını zorlar.
- Etkin bir garanti, işletme açısından belirli standartlar oluşturur.
- İyi bir garanti, müşterilerden uygun ve hızlı bir geribildirim sağlar.
- Müşterilerin hizmet garantilerinden yararlanması, firmaya iyileştirme için bir fırsat yaratır.
- Hizmet garantisi aracılığıyla elde edilen bilgiler, takip edilebilir ve sürekli iyileştirme çabalarında değerlendirilebilir.
- Hizmet garantilerinin etkisine yönelik çalışmalar, bir diğer sonuç olarak personelin morali ve sadakatinin artırılabilceğini ortaya koymuştur.
- Müşteriler açısından, hizmet garantileri müşterinin risk algısını azaltır ve işletmeye güvenlerini yaratır.

• Olası hata konularının belirlenmesi ve sorunların çözümlenmesi konusunda işletmeyi teşvik ederek, başarısız olma nedenlerinin anlaşılmasını sağlar.

• Garantiler, uzun dönem müşteri sadakati oluşturarak ve satın alma kararı riskini azaltarak pazarlama gücü yaratır.

Hizmet işletmeleri hizmet başarısızlıklarında bazı taktiklerden yararlanırlar. Hizmet başarısızlıkları ya işletme ya da müşteri kaynaklı olabilir. Her iki açıdan kaynaklanan hizmet başarısızlıklarında işletmenin davranış şekli müşterinin bakış açısına dayanmalıdır. İşletmelerin bu gibi durumlarda göstereceği davranış şekillerinden bazıları şunlardır [12]:

- Öncelikle müşteri tarafından iletilen şikayetleri dikkate aldığını göstermek.
- Müşteriye, işletme için önemli olduğunu hissettirmek.
- Hizmet başarısızlığından dolayı özür dilemek.
- Müşteriye, başarısızlık nedenini açıklamak.
- Müşteri tarafından en çok istenen davranış olarak, hatayı telafi etmek.
- Müşteri hatalarına karşılık, sorumluluk üstlenmek.
- Müşteri hatalarında, onları kırmadan sorunun çözümünde yardımcı olmak.

Uygulamada hizmet işletmelerinin hizmet başarısızlıklarını ortadan kaldırma konusundaki yaklaşımlarından kaynaklanan sorunlar da vardır. Hizmet işletmeleri ya hizmetlerle ilgili sorunlarının çözülmesinde müşterilere yardımcı olmazlar ya da yardımcı olmaya çalışanlara engeller çıkarırlar. Hizmet personeline sorun çözme yetkisi vermezler ya da sorunları çözmeyi destekleyen iletişim ve bilişim sistemlerine yatırım yapmazlar. Hizmet kalitesini geliştirme çabalarını başarısızlığa uğratan bu tutumların altında şu nedenler aranabilir [29]:

- Müşterilerin istekleri karşılanmadığı halde, karşılandığına inanma,
- Müşteri isteklerini hizmetlere yansıtma yetersizlik,
- Müşteri ile iletişim kuran personelin performansındaki yetersizlik,

• Açık bir hizmet misyonu ve kalite vizyonunun olmaması,

• Yönetimin hizmet personeline ve hizmet birimlerine uzak olması ya da ilgisizliği.

Hizmet iyileştirme stratejilerinin etkinliği, başarısızlığın memnuniyete dönüştürülmesi açısından önemli bir husustur. 'Lewis ve McCann' tarafından otel işletmelerine yönelik yapılan bir araştırmaya göre, müşteriler açısından en önemli kabul edilen hizmet başarısızlığı odaların temiz olmaması olarak belirlenirken; konaklamış oldukları otelde karşılaştıkları en yaygın hizmet başarısızlığının ise restoran ve resepsiyon hizmetlerindeki yavaşlık olduğu belirlenmiştir. Hizmet başarısızlıklarının iyileştirilmesi konusunda müşterilerin büyük bir çoğunluğunun düşüncesinin ise otelin göstermiş olduğu çabaların memnun edici ve aynı oteli tekrar tercih etmede istekli olduğu belirlenmiştir [10].

V. SONUÇ

Müşteri memnuniyetini sağlamak için müşteri beklentilerini en düşük maliyetle karşılamak ve müşteri ilişkilerini geliştirmek gerekmektedir. Müşteriler, bir hizmetten bekledikleri faydayı elde etseler bile işletme ile aralarında güçlü bir bağ kurulmadığı sürece rakipler için bir potansiyel olmaya devam edecektir. Bu nedenle, işletme tarafından müşteriye yönelik sürdürülen çalışmaların amacı, müşteri memnuniyetinden öte müşteri sadakatini sağlamaya yönelik olmalıdır.

Yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatinin artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Mevcut müşterilerin firmaya olan artan bağlılığı, gelecekte daha çok müşterinin satın alma davranışı göstereceği anlamını taşımaktadır. Güçlü bir müşteri sadakati ise firmanın ekonomik kazancına yansiyacak ve aynı zamanda firma imajını daha güçlü konuma getirecektir. Müşteri memnuniyetini başarmanın sonucunda müşterilerin işletmeye olan güven ve bağlılıklarının artması, uzun dönemli hizmet etkinliğinin sağlanmasında etkili bir faktör olan firma ile müşteri arasındaki ilişkiyi daha düzenli kılar ve güçlendirir.

Bir hizmet işletmesinin rekabet avantajı sağlamanın en temel yollarından biri, istikrarlı olarak rakiplerinden daha üstün bir kalite yaratmasıdır. Üstün bir kalitenin yaratılması daha yüksek bir maliyet getirmesinin yanında, daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyetine bağlı olarak, müşteriye elde tutma oranında bir artış ortaya çıkarmaktadır. Burada temel koşul, müşterinin hizmet kalitesi beklentilerini aşmaktır. Müşteriye elde tutma, belki de kalitenin en iyi ölçümü ve firmanın istikrarlı olarak değer sunarak müşterilerini bağlı tutma yeteneğini yansıtır.

Hizmet iyileştirme çabalarıyla hizmet başarısızlıkları, müşterinin firmaya yönelik davranışlarını güçlendiren pozitif eyleme dönüştürülebilir. Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, müşteri memnuniyetinin daha yüksek düzeyde başarılmasını sağlayacağı ve bunun sonucunda müşterinin işletmeye olan bağlılığını güçlendireceği için hizmet başarısızlıklarına ilişkin tüm çabaların titizlikle planlanması ve etkin stratejilerin uygulanması kritik bir konudur.

Günümüz rekabet koşullarında hizmet işletmelerinin temel amacı, rakiplere göre daha üstün hizmet sunmak olmalıdır. Başka bir deyişle, söz konusu hizmetin rakip işletmelerin hizmetleri karşısında farklılık üstünlüğüne sahip olması gerekmektedir. Bunlarla birlikte, müşterinin hizmeti tercih etmesini kolaylaştıracak bir diğer önemli konu marka liderliğidir. Pazarda güçlü bir şekilde yerini koruyan bir hizmet markası her zaman için müşterinin birinci tercihi olmasında etkilidir.

Hizmet işletmeleri yeni bir müşteri kazanmanın yüksek maliyetini göz önünde bulundurarak, mevcut müşterilerini elde tutmanın en etkili yollarını ve hizmet başarısızlıkları sonucundaki memnuniyetsizliği yüksek düzeyde memnuniyete dönüştüren ve dolayısıyla sadakati güçlendiren stratejilerden yararlanmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Sparks, B.A. & Kennedy, J.R.M. (2001). Justice Strategy Options For Increased Customer Satisfaction in A Services Recovery Setting. *Journal of Business Research*. 54(3), 209-218.
- [2] Aydın, S.; Özer, G. & Araslı, Ö. (2005). Customer Loyalty And The Effect Of Switching Costs As A Moderator Variable. *Marketing Intelligence & Planning*. 23(1), 89-103.
- [3] Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2000). Customer Loyalty in The Hotel Industry: The Role Of Customer Satisfaction And Image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- [4] Duffy, D.L. (2003). Commentary. Internal and external factors which affect customer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 20(5), 480-485.
- [5] Bowen, J.T. & Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213-217.
- [6] Foster, B.D. & Cadogan, J.W. (2000). Relationship selling and customer loyalty: empirical investigation. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 185-199.
- [7] Aydın, S. & Özer, G. (2005). The Analysis Of Antecedents Of Customer Loyalty in The Turkish Mobile

- Telecommunication Market. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 910-925.
- [8] Mattila, A.S. & David, C. (2005). The Impact Of Choice On Fairness In The Context. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 271-279.
- [9] Yüksel, A.; Kılınc, U.K. & Yüksel, F. (2006). Cross-National Analysis Of Hotel Customers' Attitudes Towards Complaining Behaviours. *Tourism Management*, 27(1), 11-24.
- [10] Lewis, B.R. & McCann, P. (2004). Service Failure And Recovery: Evidence From The Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 1-17.
- [11] Lovelock, C.H. (1996). *Service Marketing*. Third Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- [12] Hoffman, K.D. & Bateson, J.E.G. (1997). *Essentials of Services Marketing*. New York: The Dryden Press. Harcourt Brace College Publishers.
- [13] Pınar, İ. (1994). Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Kârlılık. *Turizm Yıllığı*, Türkiye Kalkınma Bankası.
- [14] Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing, A Customer Relationship Management Approach*, 2nd Ed. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- [15] Claycomb, C. & Martin, C.L. (2001). Building Customer Relationships: An Inventory Of Service Providers' objectives And Practices. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(6), 385-399.
- [16] Swanson, S.R. & Kelley, S.W. (2001). Service Recovery Attributions And Word-Of-Mouth Intentions. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 194-211.
- [17] Wong, N.Y. (2004). The Role Of Culture in The Perception Of Service Recovery. *Journal of Business Research*, 57(9), 957-963.
- [18] Lewis, B.R. & Spyropoulos, S. (2001). Service Failures And Recovery In Retail Banking: The Customers' Perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 19(1), 37-48.
- [19] Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, April 60(2), 31-46.
- [20] Ashill, N.J.; Carruthers, J. & Krisjanous, J. (2005). Antecedents And Outcomes Of Services Recovery Performance In A Public Health-Care Environment. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 293-308.
- [21] Smith, A.K. & Bolton, R.N. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- [22] Snellman, K. & Vihtkari, T. (2003). Customer Complaining Behaviour in Technology-Based Service Encounters. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 217-231.
- [23] Berry, L.L. (1995). *On Great Service. A Framework for Action*. New York: The Free Press.
- [24] Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000). *Service Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm*. 2nd Ed. New York: Irwin McGraw-Hill.
- [25] Kotler, P.; Armstrong, G; Jaunders, J. & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. Third European Edition. New York: Prentice Hall.
- [26] Karatepe, O.M. & Tekinkuş, M. (2001). İşletmelerin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin Hizmet İyileştirme Performanslarına İlişkin Algılamaları Üzerinde Etkili Olan Faktörler. *6. Ulusal Pazarlama Kongresi. Bölgesel Kalkınmada Pazarlama Bildiri Kitabı*. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Erzurum. (28 Haziran-1 Temmuz 2001), 9-37.
- [27] Chen, W. (1998). Benchmarking Quality Goals in Service Systems. *The Journal of Services Marketing*, 12(2), 113-128.
- [28] Lehmann, D.R. & Winer, R.S. (1997). *Product Management*. New York: McGraw-Hill International Editions. Marketing & Advertising Series.
- [29] Özkara, B. (1997). Hizmet İşletmeleri İçin Toplam Kalite Yönetim Modeli. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (3), 289-322.

Fatma YÜKSEL ÇAKIR (fatosyuksele@hotmail.com) has Ph.D. degree of Business Administration at Dokuz Eylül University in Faculty of Economic and Administrative Sciences. She is Assistant Professor in Adnan Menderes University at the Department Business Administration. Areas of interest and specialty Service Marketing, Consumer Behavior.