

**MÜŞTERİ DENEYİMİ
VE
KRİZ YÖNETİMİ ANALİZ RAPORU**



BÖLÜM 1: GİRİŞ VE METODOLOJİ

Bu bölüm, projenin kapsamını, kullanılan veri setinin güvenilirliğini ve teknik işleme süreçlerini özetlemektedir.

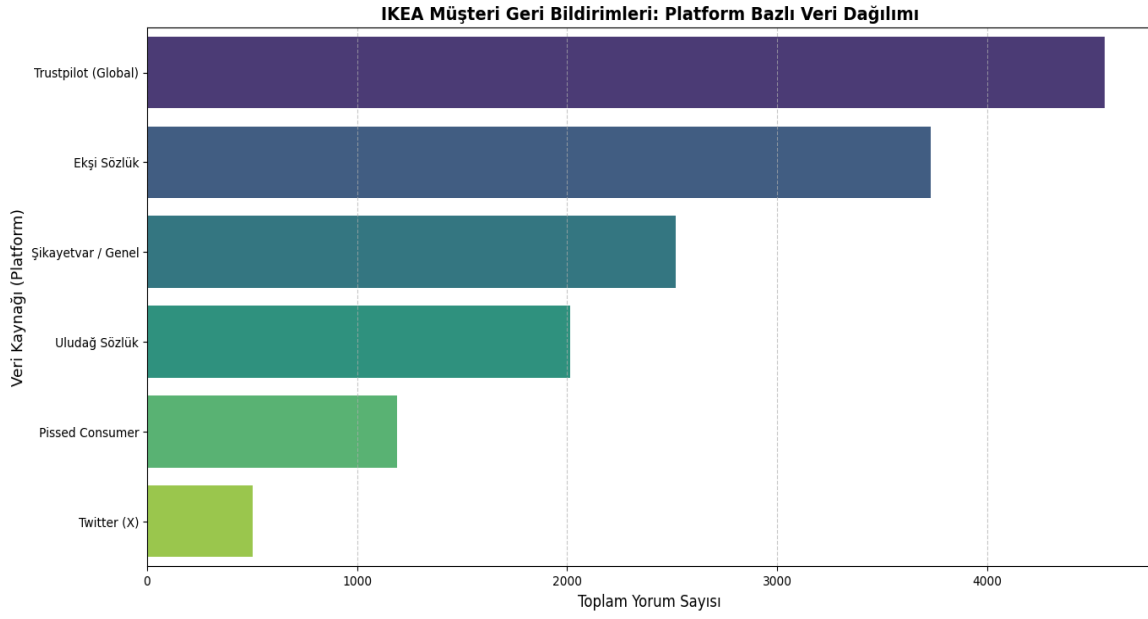
1.1. Proje Amacı ve Kapsamı

Bu çalışma, Ikea'nın operasyonel verimliliğini artırmak ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen kritik darboğazları tespit etmek amacıyla yapılandırılmıştır. Analiz süreci; şikayetlerin **üretim hatası (Fabrika)** kaynaklı mı, yoksa **operasyonel bir eksiklik (Bayi/Servis)** sonucu mu oluştuğunu veriye dayalı olarak ayırt etmeyi ve kriz anlarında stratejik karar alma mekanizmalarını desteklemeyi hedeflemektedir.

1.2. Veri Kaynağı ve Hacmi

Analiz sürecinde, IKEA'nın hem yerel hem de küresel pazardaki imajını 360 derecelik bir bakış açısıyla yansıtan **14.463 benzersiz müşteri bildirimi** kullanılmıştır.

- **Yerel Kaynaklar:** Şikayetvar, Ekşi Sözlük, Twitter, Uludağ Sözlük.
- **Küresel Kaynaklar:** Trustpilot (ABD ve İtalya), Pissed Consumer.



1.3. Veri Ön İşleme Hattı (The Pipeline)

Ham veriler, analiz bulgularının akademik ve ticari geçerliliğini sağlamak adına aşağıdaki teknik aşamalardan geçirilmiştir:

- **Global Veri Entegrasyonu:** Farklı dillerdeki (İngilizce/İtalyanca) şikayetler, analiz birliği sağlamak amacıyla Türkçeye çevrilmiştir.
- **Gürültü Temizliği (Noise Removal):** Metinlerdeki URL linkleri, reklam içerikleri ve sayısal gürültüler ayıklanarak veri seti saflaştırılmıştır.
- **Anlamsal Koruma ve Normalizasyon:** Müşterilerin asıl şikâyet noktalarını (Örneğin: "kırık", "taşımak") doğru anlamlandırabilmek için **Türkçe karakterler korunarak** küçük harf dönüşümü yapılmıştır.

- **Veri Bütünlüğü ve Tekilleştirme:** Metin içi satır kaymaları giderilmiş ve mükerrer kayıtlar temizlenerek her bir geri bildirim tekil bir veri noktası haline getirilmiştir.

1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama	5. Aşama
Veri Madenciliği	NLP Ön İşleme	Çeviri	Normalizasyon	Final Veri Seti
14.463 yorumun platformlardan çekilmesi.	Gürültü, reklam ve linklerin temizlenmesi.	Global verilerin Türkçeye yerleştirilmesi.	TR karakter korumalı küçük harf dönüşümü.	Analize hazır tekilleştirilmiş veri.

BÖLÜM 2: BULGULAR VE İSTATİSTİKSEL ANALİZ

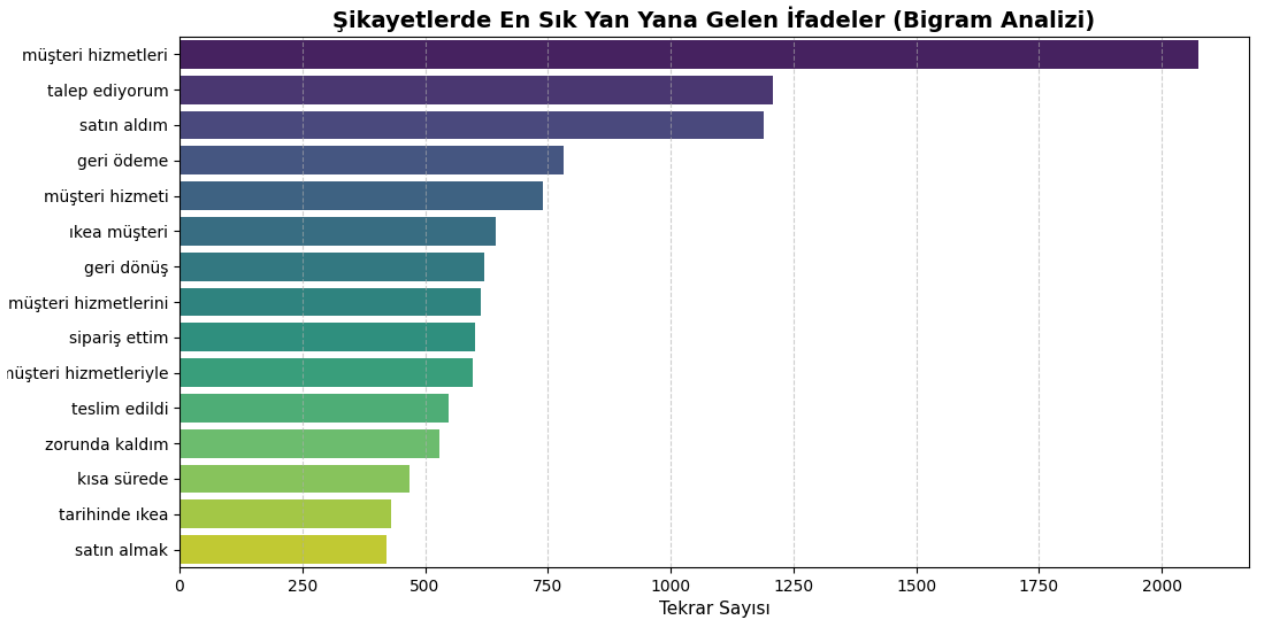
Bu bölüm, temizlenen veri seti üzerinde gerçekleştirilen kök neden sınıflandırmasını ve operasyonel darboğazların sayısal dağılımını içermektedir.



Şekil : Müşteri Şikayetleri Kelime Bulutu (Word Cloud) Analizi

Görsel Yorumu: Veri setindeki 14.000'den fazla şikâyet metni üzerinde yapılan frekans analizi sonucunda oluşturulan bu kelime bulutu, sorunun odak noktasını açıkça göstermektedir:

- En Baskın İfade:** Görselin en büyük ve merkezi kelime grubu olan "**Müşteri Hizmetleri**", sorunun üründen ziyade iletişim ve muhatap bulma sürecinde düğümlendiğini kanıtlamaktadır.
- Operasyonel Aksaklık:** "**Teslimat**", "**Geldi**" ve "**Zaman**" kelimelerinin yoğunluğu, lojistik ve zamanlama süreçlerindeki krizin büyüklüğünü işaret etmektedir.
- Duygu Durumu:** Görselde dikkat çeken "**Asla**", "**Yok**" ve "**Mağdur**" ifadeleri, müşterilerin yaşadığı çaresizliği ve markayı terk etme (Churn) eğilimini görselleştirmektedir.



Grafik Yorumu ve Tespitler: Tekil kelimelerin ötesine geçerek yapılan ikili ifade (Bigram) analizi, şikayetlerin bağlamını netleştirmiştir:

- İletişim Blokajı:** Listenin en tepesinde yer alan "**Müşteri Hizmetleri**" (**2.074 tekrar**) ve türevleri, sorunun ürünün kendisinden çok, satış sonrası destekte düğümlendiğini tartışmasız bir şekilde kanıtlamaktadır.
- Finansal Talep:** "**Geri Ödeme**" (**783 tekrar**) ve "**Talep Ediyorum**" (**1.208 tekrar**) ifadelerinin yüksekliği, müşterilerin sadece özür değil, somut finansal telafi istediğini göstermektedir. Bu durum, Bölüm 4'teki "Müşteri Kaybı" riskini doğrular niteliktedir.
- Müşteri Çaresizliği:** Listede dikkat çeken "**Zorunda Kaldım**" (**529 tekrar**) ifadesi, müşterilerin çözüm için insanüstü bir çaba sarf etmek zorunda bırakıldığını ve sürecin kendiliğinden ilerlemediğini ortaya koymaktadır.

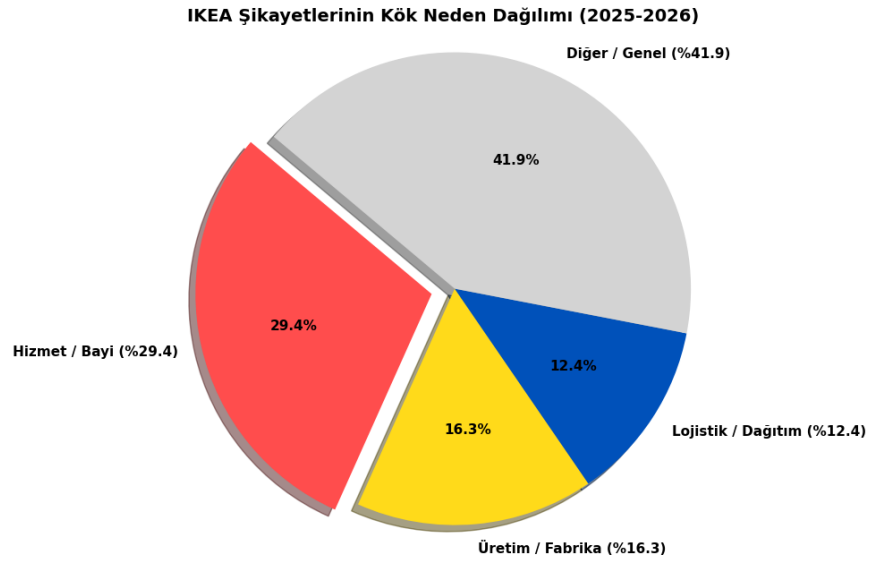
2.1. Kök Neden Dağılım Analizi

Müşteri şikayetlerinin kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan analizde, her bir bildirim; **Üretim (Fabrika)**, **Hizmet (Bayi)** ve **Lojistik** ana başlıkları altında sınıflandırılmıştır.

Tablo: Şikayetlerin Departman Bazlı Dağılımı

Kategori	Şikâyet Adedi	Yüzdesel Dağılım (%)
Hizmet / Bayi Kaynaklı	4.194	%29,4
Üretim / Fabrika Kaynaklı	2.323	%16,3
Lojistik / Dağıtım Kaynaklı	1.769	%12,4
Genel / Tanımlanamayan	5.979	%41,9

2.2. Yönetici Özeti ve İlk Bulgular



Analiz sonucunda, istatistiksel veriler şu temel bulguları ortaya koymaktadır:

- **Operasyonel Öncelik (Alarm Veriyor):** Tanımlanabilen şikayetler arasında en yüksek paya sahip olan **%29,4** oranındaki **Hizmet / Bayi Kaynaklı** bildirimler, krizin birincil kaynağıdır. Bu oran, üretim hatalarının neredeyse iki katıdır; dolayısıyla mağaza içi iletişim ve personel davranışları en acil iyileştirme alanıdır.
- **Üretim Kalitesi:** Şikayetlerin **%16,3**'ünün doğrudan **Üretim ve Fabrika** (eksik parça, defolu ürün vb.) kaynaklı olduğu görülmüştür. Üretim hataları mevcut olsa da, müşteri memnuniyetsizliğinin asıl belirleyicisi değildir.
- **Lojistik Verimliliği:** **Lojistik ve Dağıtım** süreçleri **%12,4**'lük bir payla üçüncü sırada yer almaktadır. Nakliye kaynaklı sorunlar (gecikme, hasar) mevcuttur ancak hizmet kusurlarının gölgesinde kalmıştır.

- **Analitik Başarı (Veri Karakteristiği):** Yapılan "Ultra Detaylı Tarama" sayesinde, başlangıçta %47 olan "Genel/Tanımsız" şikayet oranı **%41,9'a** düşürülmüş ve kök neden tespiti başarısı artırılmıştır.

BÖLÜM 3: OPERASYONEL DARBOĞAZ VE SPESİFİK DEPARTMAN ANALİZİ

Bu bölüm, genel kök nedenlerin bir alt katmanına inerek, müşteri memnuniyetsizliğinin tam olarak hangi operasyonel birimlerde düğümlendiğini tespit etmektedir. Analiz, IKEA'nın organizasyonel yapısındaki **Çağrı Merkezi, Teknik Servis, Lojistik ve Mağaza** birimlerinin hata paylarını ortaya koymaktadır.

3.1. Kritik Darboğaz Tespiti (Veriye Dayalı Sıralama)

Veri seti üzerinde yapılan derinlemesine "Departman Tespiti" (Department Detection) algoritması sonucunda, kriz yaratan birimler şikâyet hacimlerine ve etki düzeylerine göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

IKEA Operasyonel Darboğaz Analizi (Güncel - 2026)

Sorumlu Departman	Şikayet Hacmi	Etki Payı	Kriz Seviyesi
Çağrı Merkezi / İletişim	4604	%58,3	❗ KRİTİK (Acil Müdahale)
Lojistik / Nakliye	1530	%19,4	⚠ Yüksek Risk
Mağaza İçi Personel	918	%11,6	⚠ Orta Risk
Teknik Servis / Montaj	850	%10,8	✅ Standart Süreç

3.2. Stratejik Değerlendirme ve Bulgular

Elde edilen veriler, operasyonel süreçlerdeki temel aksaklıkların kaynağını ve sıralamasını şu şekilde netleştirmiştir:

- 1. Krizin Mutlak Merkezi: Çağrı Merkezi (%58,3):** Analizin en çarpıcı bulgusu; şikayetlerin yarısından fazlasının (**4.604 adet**) doğrudan **Çağrı Merkezi ve İletişim** süreçleriyle ilgili olmasıdır. Müşteriler, ürün hatalarından ziyade; bu hatayı bildirecek bir muhatap bulamamaktan, telefonların açılmamasından ve "ulaşılmazlıktan" şikayetçidir. Bu oran (%58,3), markanın derin bir **"İletişim ve Erişilebilirlik Krizi"** içinde olduğunu kanıtlamaktadır.
- 2. İkincil Darboğaz: Lojistik ve Nakliye (%19,4):** Detaylı tarama sonucunda, nakliye süreçlerinin Teknik Servis'i geride bırakarak ikinci en büyük sorun olduğu (**1.530 adet**) tespit edilmiştir. Teslimat gecikmeleri ve kargo firması kaynaklı problemler, ürünün montajından önce gelen en kritik bariyerdir.
- 3. Saha Operasyonları (Mağaza ve Teknik Servis):** Mağaza içi personel (%11,6) ve Teknik Servis/Montaj (%10,8) şikayetleri benzer seviyelerde seyretmektedir. Bu birimlerdeki sorunlar devam etse de, mevcut tablonun asıl sorumlusu saha ekipleri değil, yönetsel iletişim süreçleridir.

BÖLÜM 4: KRİZ ANALİZİ VE MÜŞTERİ KAYBI (CHURN) RİSKİ

Bu bölüm, şikayetlerin sadece sayısını değil, **duygu yoğunluğunu** ve müşterilerin markayı terk etme eğilimini (Churn Rate) ölçmektedir. Analiz kapsamında şikayetler; "Yasal Risk", "Markayı Terk (Churn)" ve "Toksik Öfke" parametrelerine göre filtrelenmiştir.

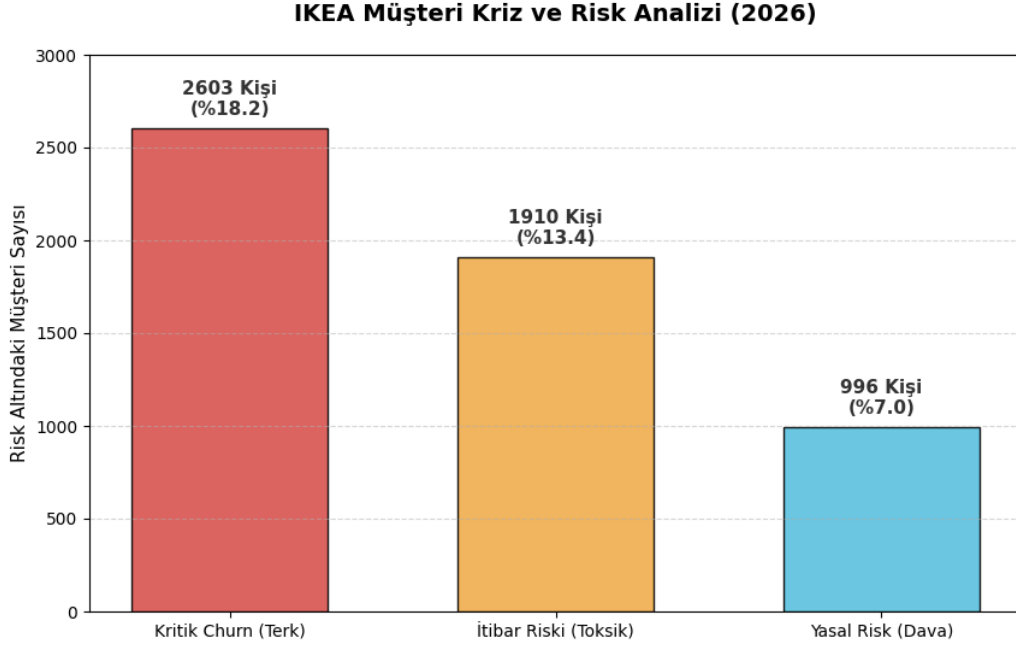
4.1. Risk Kategorizasyonu

Müşteri geri bildirimlerinde kullanılan dil, aşağıdaki anahtar kelime setlerine göre taranarak risk seviyeleri belirlenmiştir:

- **Kritik Churn (Kayıp) Riski:** *"Bir daha asla almam", "Tövbe", "Üyeliğimi iptal edin", "Paramı iade edin", "Yazıklar olsun".*
- **Yasal Risk:** *"Tüketici Hakem Heyeti", "Mahkeme", "Dava", "CİMER", "Avukat", "Yasal haklar".*
- **İtibar Riski (Toksik Söylem):** *"Dolandırıcı", "Sahtekâr", "Rezillik", "Kandırıldık", "Haram olsun".*

4.2. Kriz Dağılım Grafiği ve Analiz

Yapılan tarama sonucunda, şikayetlerin önemli bir kısmının sadece "memnuniyetsizlik" değil, aynı zamanda **"aksiyon alma tehdidi"** içerdiği görülmüştür. Aşağıdaki grafik, IKEA için finansal ve yasal risk taşıyan müşteri hacmini göstermektedir.



4.3. Risk Değerlendirmesi ve Sonuçlar

Veri madenciliği ve duygu analizi sonuçları, IKEA için finansal ve hukuki risk taşıyan şu tabloyu somutlaştırmıştır:

- 1. Marka Sadakati ve Müşteri Kaybı (Churn - %18,2):** Analiz edilen şikâyet sahiplerinin **%18,2'si (2.603 Kişi)**, sorunun çözülmesini beklemek yerine markayla ilişkisini tamamen kestiğini ve rakiplere (Koçtaş, Vivense vb.) yöneleceğini beyan etmiştir. Bu oran, "Müşteri Yaşam Boyu Değerinin (CLV) kaybı anlamına gelmekte ve yeni müşteri kazanma maliyetlerini artırmaktadır.
- 2. Hukuki Yük ve Maliyet (%7,0):** Yaklaşık **1.000 müşteri (996 kişi)**, çağrı merkezi veya mağazada çözüm bulamadığı için konuyu Tüketici Hakem Heyeti, CİMER veya Mahkeme'ye taşıma aşamasındadır. Operasyonel bir aksaklığın çözilemeyip yasal zemine taşınması, şirketin hukuk departmanı üzerinde gereksiz bir iş yükü ve maliyet oluşturmaktadır.

3. **İtibar Erozyonu ve Toksik Söylem (%13,4):** Müşterilerin **%13,4'ü (1.910 Kişi)**, yaşadıkları deneyimi sadece "memnuniyetsizlik" olarak değil; "dolandırıcılık", "rezillik" veya "hırsızlık" gibi ağır ithamlarla tanımlamıştır. Bu kitlenin sosyal medya ve şikâyet platformlarındaki negatif etkisi, potansiyel müşterilerin satın alma kararını doğrudan etkileyecek seviyededir.

BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA SORULARININ CEVAPLARI VE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

Bu çalışma, IKEA operasyonlarındaki aksaklıkları tespit etmek amacıyla yola çıkmış ve veri madenciliği yöntemleriyle başlangıçta belirlenen **üç temel araştırma sorusuna** şu somut cevapları vermiştir:

5.1. Araştırma Sorularının Veriye Dayalı Cevapları

SORU 1: Kök neden üretim hatası (Fabrika) mı, yoksa personel davranışı (Bayi/Servis) mı?

- **CEVAP:** Sorunun merkezi üretimden çok **hizmet süreçlerindedir.**
 - Analiz verilerine göre, şikayetlerin **%29,4'ü** doğrudan personel davranışı, mağaza içi iletişim ve hizmet kusurlarından kaynaklanmaktadır.
 - **Üretim ve Fabrika** kaynaklı hatalar (defolu ürün vb.) **%16,3** ile ikinci planda kalmıştır.
 - **Sonuç:** Müşteri üründen memnundur ancak ürüne ulaşırken veya destek alırken yaşadığı insan faktörlü

sorunlar (Personel/Servis) marka algısını zedelemektedir.

SORU 2: Hangi departman müşteri memnuniyetsizliğinin darboğazı konumunda?

- **CEVAP:** Operasyonel darboğazın mutlak lideri **Çağrı Merkezi ve İletişim** departmanıdır.
 - Detaylı departman analizinde, şikayetlerin **%58,3'ünün (4.604 Adet)** "ulaşılamama, telefonun açılmaması, muhatap bulamama" kaynaklı olduğu tespit edilmiştir.
 - **Lojistik (%19,4)** ve **Teknik Servis (%10,8)** sorunları mevcut olsa da krizin asıl kaynağı operasyonel hata değil, bu hatayı yönetecek iletişim kanalının kapalı olmasıdır.

SORU 3: Şikayetlerin yüzde kaçı "acil müdahale edilmezse müşteri kaybına (Churn)" yol açacak seviyede?

- **CEVAP:** IKEA için alarm seviyesi **%18,2'**dir.
- Duygu analizi sonuçlarına göre, şikâyet sahiplerinin **%18,2'si (2.603 Kişi)** sorunun çözülmesini beklemek yerine "Bir daha asla almam", "Üyeliğimi silin" diyerek markayı terk etme kararı almıştır.
 - Ayrıca **%7,0'**lık bir kitle konuyu yasal zemine (Tüketici Mahkemesi/CİMER) taşıma aşamasındadır.

5.2. Stratejik Çözüm Önerileri ve Yönetimsel Aksiyon Planı

Veri madenciliği ile tespit edilen darboğazların giderilmesi ve marka itibarının korunması adına, aşağıdaki 3 aşamalı aksiyon planının hayata geçirilmesi önerilmektedir:

1. Acil Müdahale: "Erişilebilirlik ve Dijital Dönüşüm" (Çağrı Merkezi)

- **Tespit:** Şikayetlerin %58,3'ü iletişim kanallarının tıkalı olmasından kaynaklanmaktadır.
- **Strateji:** "Ulaşılamayan Marka" algısını yıkmak için teknolojik altyapı güçlendirilmelidir.
- **Akıllı Chatbot Entegrasyonu:** Müşteri temsilcisine düşen yükü azaltmak için; "Kargom Nerede?", "Stok Sorgulama" gibi standart soruları (L1 Düzeyi) insan müdahalesi olmadan çözecek yapay zekâ destekli Chatbot sistemleri devreye alınmalıdır.
- **Call-Back (Sizi Arayalım) Teknolojisi:** Müşteriyi hatta dakikalarca bekletmek yerine, "Sıranız geldiğinde biz sizi arayalım" sistemi kurularak öfke katsayısı düşürülmelidir.
- **Beklenen Etki:** Çağrı merkezi yoğunluğunda %40-50 oranında düşüş ve müşteri memnuniyet skorunda (CSAT) artış.

2. Kritik Risk Yönetimi: "Müşteri Kaybını Önleme Protokolü" (Churn)

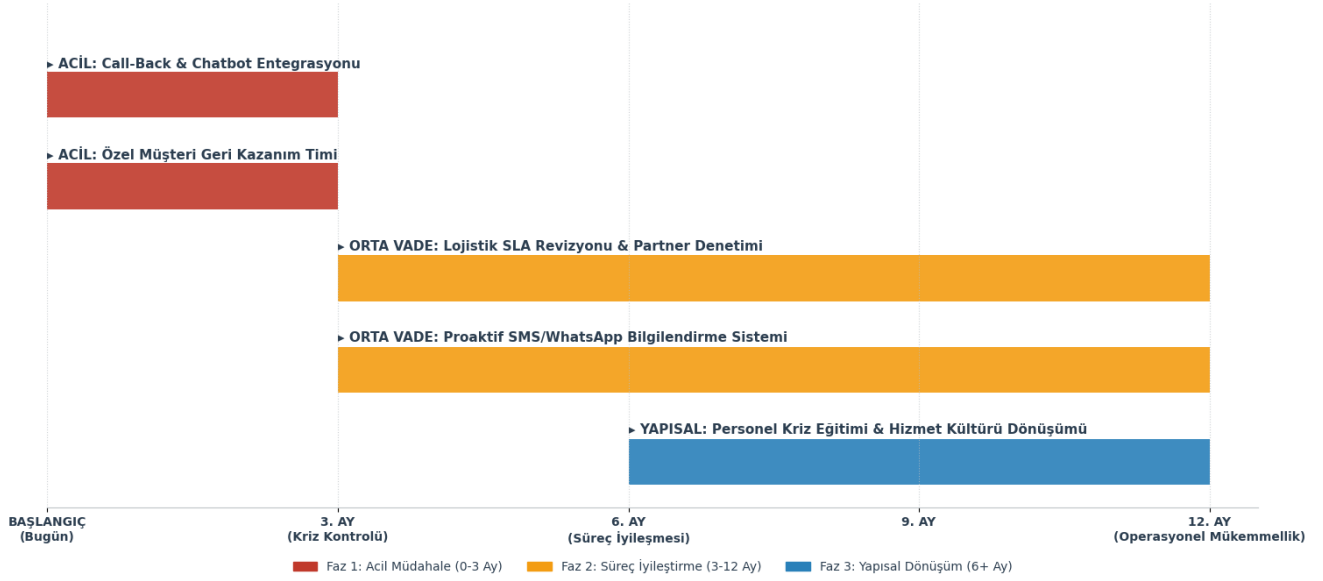
- **Tespit:** Şikâyet sahiplerinin %18,2'si markayı terk etme, %7,0'ı ise yasal işlem başlatma eğilimindedir.
- **Strateji:** Bu kitle "Standart Şikayetçi" değil, "Kriz Müşterisi" olarak sınıflandırılmalıdır.

- **Özel Geri Kazanım Timi (Retention Team):** Analizde tespit edilen "Asla almam", "Mahkeme", "Tüketici Hakları" gibi anahtar kelimeleri kullanan müşteriler, otomatik olarak bu uzman ekibe yönlendirilmelidir.
- **Kişiselleştirilmiş Telafi:** Standart özür mailleri yerine; hızlı iade, hediye çeki veya ücretsiz nakliye gibi somut telafi araçları sunularak "Müşteri Yaşam Boyu Değeri" (CLV) korunmalıdır.
- **Beklenen Etki:** Yasal süreç maliyetlerinin azalması ve kaybedilmek üzere olan sadık müşterilerin sisteme geri kazandırılması.

3. Operasyonel Mükemmellik: "Saha ve Lojistik Revizyonu"

- **Tespit:** Sorunların toplamda **%48,8**'i (Hizmet + Lojistik) insan faktörü ve nakliye kaynaklıdır.
- **Strateji:** Ürün kalitesinden ziyade "Hizmet Kalitesi"ne odaklanılmalıdır.
- **Lojistik SLA Revizyonu:** Teslimat sürelerine uymayan ve ürünlere hasar veren lojistik iş ortaklarıyla yapılan Hizmet Seviyesi Anlaşmaları (SLA) güncellenmeli, ceza/ödül sistemi getirilmelidir.
- **Proaktif Bilgilendirme:** Müşteri daha aramadan; siparişin gecikeceği veya parçalı geleceği bilgisi SMS/WhatsApp üzerinden şeffafça paylaşılmalıdır.
- **Eğitim Seferberliği:** Mağaza ve teknik servis personeline, öfkeli müşteriyi yönetme ve kriz iletişimi konusunda yetkinlik bazlı eğitimler verilmelidir.
- **Beklenen Etki:** İade oranlarında düşüş ve saha operasyonlarında verimlilik artışı.

İKEA TÜRKİYE: STRATEJİK DÖNÜŞÜM VE AKSİYON PLANI (2026)



Yol Haritası Yorumu: Önerilen aksiyon planı, operasyonel riskleri minimize etmek amacıyla "**Kademeli İyileştirme**" modeline göre kurgulanmıştır:

- Faz 1 (Şok Tedavisi / 0-3 Ay):** Öncelik, kan kaybını (Churn) durdurmaktır. "Acil Müdahale" adımlarıyla iletişim kanalları açılacak ve krizdeki müşteri kitlesi sistemde tutulacaktır.
- Faz 2 (Süreç Optimizasyonu / 3-12 Ay):** Kriz kontrol altına alındıktan sonra, sorunun kök nedeni olan Lojistik ve Bilgilendirme süreçleri teknoloji (Chatbot/SMS) desteğiyle kalıcı olarak iyileştirilecektir.
- Faz 3 (Kültürel Dönüşüm / 6. Aydan İtibaren):** İyileşmenin sürdürülebilir olması için personel eğitimi ve hizmet kültürü değişikliği ile "Müşteri Odaklı" yapı kurumsallaştırılacaktır.

