

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİR HİZMET İŞLETMESİNDE MÜŞTERİ
MEMNUNİYET SÜRECİNİN DİNAMİK BİR ANALİZİ:
KARAR DESTEK SİSTEMİ UYGULAMASI**

Senem KILIÇ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Yılmaz GÖKŞEN

2011

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi 2009800094
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Senem KILIÇ
Tez Başlığı : Bir Hizmet İşletmesinde Müşteri Memnuniyet Sürecinin Dinamik Bir Analizi:
Karar Destek Sistemi Uygulaması
Savunma Tarihi : 23.05.2011
Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Yılmaz GÖKŞEN

JÜRİ ÜYELERİ

| <u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u> | <u>Üniversitesi</u> | <u>İmza</u> |
|---|--------------------------|---|
| Yrd.Doç.Dr.Yılmaz GÖKŞEN | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ |  |
| Doç.Dr.Sabri ERDEM | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ |  |
| Prof.Dr.Vahap TECİM | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ |  |
| Oybirliği <input checked="" type="checkbox"/> | | |
| Oy Çokluğu <input type="checkbox"/> | | |

Senem KILIÇ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Bir Hizmet İşletmesinde Müşteri Memnuniyet Sürecinin Dinamik Bir Analizi: Karar Destek Sistemi Uygulaması" başlıklı Tez/ ~~Projesi~~ kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Bir Hizmet İşletmesinde Müşteri Memnuniyet Sürecinin Dinamik Bir Analizi: Karar Destek Sistemi Uygulaması” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Senem KILIÇ

İmza

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Bir Hizmet İşletmesinde Müşteri Memnuniyet Sürecinin Dinamik Bir
Analizi: Karar Destek Sistemi Uygulaması
Senem KILIÇ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Bilimi Programı

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte artan rekabet, artan müşteri bilinci, ürünlerin fiyatlarına, sunuş şekillerine olan duyarlılık özellikle hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda faaliyetlerine yön vermelerini zorunlu kılmaktadır.

Uzun dönemli müşteri bağlılığını sağlayarak müşteri payını artırmak amacıyla işletmeler tarafından geliştirilen stratejiler yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi(MİY) olarak adlandırılan ve müşteriler hakkında olabilecek en detaylı bilgileri elde edip, onları birey olarak tanımlamak ve ortak özelliklerine göre segmentlere ayırarak, onlara bu bilgiler ışığında ürün ve hizmet sunmak şeklindeki süreç pazarlama dünyasına damgasını vurmuştur.

Bu yaklaşım bilgi ve insanı merkeze taşıyan bir yaklaşımdır. Bilgi/Bilişim Teknolojileri alanında hızlı yaşanan gelişmeler bu yaklaşımla kesişince, işletmelerin geleneksel yönetim biçimlerinin ötesinde farklı yöntemleri uygulayabilme olanağı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda üretim, pazarlama, satış alanında son yıllarda ortaya çıkan yeni yöntem ve yaklaşımların arkasında itici güç olarak teknolojik gelişmelerin önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

Bilginin bu gelişmelere paralel etkin yönetilmesinin sağlanmasıyla birlikte işletmelerin müşteri odaklı yaklaşımı yine bilgi teknolojilerinin gücü ile rekabette kalıcı etki bırakacak yönelimlere yelken açmıştır. İşletmelerin müşterileri hakkındaki olabilecek en detaylı bilgiyi toplayarak bir veritabanı oluşturması ve faaliyetlerini bilgiyi kullanarak sürdürmesi müşteri merkezli yönetim anlayışının odağı haline gelmiştir.

Bu çalışmada servis sektöründe faaliyetini sürdüren bir işletmenin müşteri memnuniyet anketi uygulaması ile elde edilen verilerinin raporlanması aşaması yeniden incelenmiştir. Sonuçların karar vericiler tarafından daha etkin değerlendirilmesini sağlayacak bir süreç iyileştirme kararı destek sistemi anlayışıyla yeniden tasarlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Süreç İyileştirme, Karar Destek Sistemleri

ABSTRACT
Master Thesis
Dynamic Analysis of Customer Satisfaction Process in A Service Company:
Decision Support System Application
Senem KILIÇ

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Management Science Program

In recent years, the increasing competition with globalization and increasing customer awareness, product prices, forms of the sensitivity of the presentation make especially the service sector companies have to give direction along the changing customer demands and needs .

In order to increase customer share by providing long-term customer loyalty strategies developed by businesses, the implementation of new management approaches and techniques are required .

Customer Relationship Management (CRM), can get detailed information as possible about the customers, determine them as individuals and with separating segments according to the common characteristics, process left its mark on the world of marketing in the light of this information to provide products and services.

This approach takes the people and the information closer to the center. When the quick improvements on Information/ Information Technology emerged with this approach, new different implementation methods appeared beyond the enterprises' traditional management styles. In this context, it can be said that in the field of production, marketing, sales as the driving force behind the emergence of new methods and approaches, the technological developments play an important role.

Ensuring the effective management of these developments, together with knowledge of businesses in competition with the power of information technology in customer-focused approach, again set sail orientations will leave a lasting impact. With collecting detailed information as much as possible about their customers creating database and continue presenting activities according to the usage of information has become the focus of the customer-centric management approach.

In this study, the application of a business customer satisfaction survey and the reporting phase of the datas obtained has been re-evaluated for a

company which is active in service sector. A process that will allow more effective evaluation of the results by decision-makers improve the understanding of decision support system has been redesigned.

Keywords: Customer Relationship Management, Process Improvement, Decision Support Systems

İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------------|------|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii |
| YEMİN METNİ | iii |
| ÖZET..... | iv |
| ABSTRACT..... | vi |
| İÇİNDEKİLER | viii |
| KISALTMALAR | xii |
| TABLolar LİSTESİ | xiii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xiv |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM SİSTEM VE MÜŞTERİ

| | |
|---|----|
| 1.1. SİSTEM KAVRAMI VE SİSTEM YAKLAŞIMI | 2 |
| 1.1.1. Sistem Döngüsü | 3 |
| 1.1.2. Bilişim Sistemleri..... | 5 |
| 1.1.3. Bilişim Sistemlerinde Bilgi Akışı | 6 |
| 1.2.MÜŞTERİ KAVRAMI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ..... | 10 |
| 1.2.1. Müşteri Kavramı | 10 |
| 1.2.1.1. İç Müşteri | 12 |
| 1.2.1.2. Dış Müşteri..... | 14 |
| 1.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi..... | 15 |
| 1.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi | 21 |
| 1.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları | 22 |
| 1.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aşamaları | 24 |

| | |
|--|----|
| 1.2.6. Müşteri Odaklı Strateji..... | 25 |
| 1.2.7. Hizmet İşletmesinde Müşteri Memnuniyeti Yaratma | 26 |

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİNE BAKIŞ

| | |
|---|----|
| 2.1.SÜREÇ KAVRAMI..... | 29 |
| 2.2.SÜRECİN ÖĞELERİ..... | 31 |
| 2.2.1. Tedarikçiler | 32 |
| 2.2.2. Girdiler | 32 |
| 2.2.3. Çıktılar | 32 |
| 2.2.4. Müşteriler | 32 |
| 2.2.5. Geribildirimler..... | 33 |
| 2.2.6. Sınırlar..... | 33 |
| 2.2.7. Sağlayıcılar | 34 |
| 2.2.8. Süreç Sahibi | 34 |
| 2.3.SÜRECİN ÖZELLİKLERİ..... | 34 |
| 2.3.1. Dönüştürme | 35 |
| 2.3.2. Tekrarlanabilirlik | 35 |
| 2.3.3. Değişkenlik | 35 |
| 2.3.4. Belirsizlik | 36 |
| 2.4.SÜREÇLERİN SINIFLANDIRILMASI VE HİYERARŞİSİ | 36 |
| 2.4.1. Porter'ın Sınıflandırması..... | 36 |
| 2.4.2. Harrington'un Sınıflandırması | 38 |
| 2.4.3. Watson'un Sınıflandırması | 38 |
| 2.4.4. Born'un Sınıflandırması | 39 |
| 2.4.5. Ould'un Sınıflandırması | 39 |

| | |
|---|----|
| 2.4.6. APQC'nin Sınıflandırması | 39 |
| 2.5.SÜREÇ YÖNETİMİ VE ÖNEMİ..... | 41 |
| 2.6.SÜREÇ YÖNETİMİNİN FAYDALARI..... | 42 |
| 2.7.SÜREÇ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI | 43 |
| 2.8.SÜREÇ İYİLEŞTİRME KAVRAMI..... | 43 |
| 2.8.1. Süreç İyileştirme Adımları | 45 |
| 2.8.2. Kritik Sürecin Belirlenmesi | 46 |
| 2.8.3. Süreç İyileştirme Metodolojisi | 47 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARAR DESTEK SİSTEMLERİ

| | |
|---|----|
| 3.1.KARAR DESTEK SİSTEMLERİ | 52 |
| 3.1.1. Karar Destek Sistemlerinin Özellikleri | 53 |
| 3.1.2. Karar Destek Sistemlerinin Bileşenleri | 54 |
| 3.1.3. Karar Destek Sistemlerinin Sınıflandırılması | 55 |
| 3.1.4. İş Zekası Uygulaması..... | 57 |
| 3.1.5. Veri Ambarı | 59 |
| 3.2. OPTİMAL İNSAN KAYNAĞI | 60 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

| | |
|---------------------------------------|----|
| 4.1. UYGULAMA YERİ | 61 |
| 4.2. UYGULAMANIN GELİŞTİRİLMESİ | 63 |
| 4.2.1. Veritabanı Yapısı | 68 |
| 4.2.2. Raporlar | 74 |
| SONUÇ VE DEĞERLENDİRME | 77 |
| KAYNAKÇA | 81 |

KISALTMALAR

APQC: American Productivity and Quality Center

BPI: Business Process Improvement

BPR: Business Process Reengineering

CPM : Corporate Performance Management

CRM : Customer Relationship Management

EIS: Executive Information Systems

IBCH: International Benchmarking Clearing House

MİY: Müşteri İlişkileri Yönetimi

KDS: Karar Destek Sistemleri

QFD: Quality Function Deployment

KKP: Kurumsal Kaynak Planlaması

TZY: Tedarik Zinciri Yönetimi

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 2.1: İyileştirme ve Yeniden Tasarım Kavramları | 45 |
| Tablo 3.1: Karar Destek Sistemlerinin Kategorize Edilmesi | 56 |
| Tablo 4.1: Yönetici Bağlantı Tablosu | 68 |
| Tablo 4.2: Bölgeler..... | 68 |
| Tablo 4.3: Yönetici Yetkilendirme Tablosu..... | 68 |
| Tablo 4.4: Anket Hareket Tablosu | 68 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1.1: Bilgi Sisteminin Elemanları..... | 3 |
| Şekil 1.2: Bilgi Sistemlerinin Genel Yapısı..... | 5 |
| Şekil 1.3: Kurumların İşleyiş Şeması ve Bilgi Akışı..... | 7 |
| Şekil 1.4: Yönetim Seviyeleri ve Bilgi Kullanımı..... | 7 |
| Şekil 1.5: Bilişim Sistemleri..... | 8 |
| Şekil 1.6: Organizasyon Yapısı..... | 9 |
| Şekil 1.7: Genişletilmiş KKP..... | 10 |
| Şekil 1.8: Hizmet Pazarlaması Üçgeni..... | 26 |
| Şekil 1.9: Müşteri Memnuniyeti Yaratma Süreci..... | 28 |
| Şekil 2.1: Kritik Süreç Belirlemede Parametreler..... | 46 |
| Şekil 2.2: Tasarım Bilgi Sahaları..... | 47 |
| Şekil 2.3: Süreç Performans Göstergeleri..... | 48 |
| Şekil 3.1: Karar Destek Sistemlerinin İlgili Olduğu Bilim Dalları..... | 54 |
| Şekil 3.2: Karar Destek Sistemlerinin Temel Bileşenleri..... | 55 |
| Şekil 3.3: Çok Boyutlu Veri Küpü..... | 58 |
| Şekil 4.1: DB Schenker Arkas Organizasyon Şeması..... | 63 |
| Şekil 4.2: Anket Yönetim Süreci İş Akışı..... | 65 |
| Şekil 4.3: Rapor Uygulamasının SWOT Analizi..... | 66 |
| Şekil 4.4: İyileştirilmiş Anket Yönetim Süreci ve İş Akış Şeması..... | 67 |
| Şekil 4.5: Raporlama Sistemine Bağlantı Ekranı..... | 70 |
| Şekil 4.6: Şifre Kontrol Uyarı Ekranı..... | 71 |
| Şekil 4.7: Raporlama Sistemi Tarih Seçim Ekranı..... | 71 |
| Şekil 4.8: Raporlama Sistemi Şehir Seçim Ekranı..... | 72 |

| | |
|---|----|
| Şekil 4.9: Raporlama Sistemi Anket Sonuçlarını Görüntüleme Ekranı | 72 |
| Şekil 4.10: Raporlama Sistemi Kullanıcı Yetkilendirme Ekranı | 73 |
| Şekil 4.11: Sistem Yöneticisi Olmayan Kullanıcı Ana Ekran Bağlantı Görüntüsü .. | 74 |
| Şekil 4.12: Ana Raporlama Ekranı | 74 |
| Şekil 4.13: Genel Anket Performansı Raporlama Ekranı | 75 |
| Şekil 4.14: Şubelere Göre Anket Dağılımı Raporlama Ekranı | 75 |
| Şekil 4.15: Şubelere Göre Performans Raporlama Ekranı | 76 |
| Şekil 4.16: Şubelere Göre Performans Grafikleme Ekranı | 76 |

GİRİŞ

Günümüzde hızla değişen yaşam koşulları gerek teknolojik yapılanmalar nedeniyle gerekse de sosyokültürel değişikliklere bağlı iş yapış biçimlerini de beraberinde etkilemiştir. Bu değişiklikler ilk olarak müşteri taleplerine yansımış dolayısıyla da ürün/hizmet sunuş adımlarında işletmeler çok çeşitli yapılanmalara yönelmiştir. Bu yapılanmaların temelinde mevcut kaynakların en etkin kullanılması ve beraberinde süreçlerin müşteri taleplerine paralel yapılandırılması ve ürün/hizmet sunumu noktasında dışarıya yansıtılması işlemleri yer almaktadır. Bu adımları en hızlı ve doğru biçimde planlayan ve yöneten organizasyonlar kendi pazarlarında ayakta kalabilen, rekabet yaratabilen ve sürdürülebilir büyüme stratejisini gerçekleştirebilenler arasına girmektedir. Karar almada ve değişiklikleri uygulamada geç kalınan noktalarda iş kaybı kaçınılmaz olarak işletmelerin karşılaştıkları bir sonuç olmaktadır.

Bu çalışma, müşteri taleplerini kurumsal yöntemleriyle organizasyonu bünyesine dahil eden bir işletmenin taleplerin süreçlere yansıtılmasına neden olacak kararların alınması aşamasındaki kısmında yapılan iyileştirmeyi konu almaktadır. Bu iyileştirme ile karar verici konumda olan kişilerin daha etkin karar vermesine neden olacak yönlendirmelere ışık tutacak işlem adımları bilgi teknolojileri kullanılarak ve karar destek sistemi bakış açısıyla yeniden planlanmıştır. İyileştirmenin amaçlandığı uygulamanın işletme bünyesinde stratejik uygulamalar noktasında olması sonuçların da etkinliğin artması noktasında olumlu etkisi olduğu geribildirim alınmıştır ve de gözlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SİSTEM VE MÜŞTERİ

1.1. SİSTEM KAVRAMI VE SİSTEM YAKLAŞIMI

Modern organizasyon teorisinin temelini sistem görüşü temsil eder. Bu teorinin en önemli özelliği analitik bir temele sahip olmasıdır. Organizasyonların karmaşık yapıya sahip olması kesin kurallarla yönetilmesini olanaksızlaştırdığından organizasyon bilimciler yeni bazı boyutları düşünmeye başlamışlardır. Eski Çin, Mısır ve Roma uygarlıklarına kadar giden organizasyon kavramı devamlı değişmiştir. Sistem yaklaşımı da bu yaklaşımın safhalarını oluşturmuştur. Sistem yaklaşımı her ne kadar Modern Yönetim düşünceleri arasında sayılsa da sistem anlayışı çok eskilere dayanmaktadır. Aristo'nun "bütün, parçaların toplamından daha fazladır" sözü, sistem görüşünü açıkça ifade etmektedir (<http://fikretgultekin.com>, 20 Eylül 2010).

Redhouse sözlüğünde (1977) sistem maddesi karşılığında usul, düzen, nizam, kural, kaide, yol, sistem, dizge gibi Türkçe sözcüklere yer verilmiştir. Oxford English Dictionary'e göre sistem, karmaşık bir birim oluşturmak için birbirine bağlanmış veya birleştirilmiş set veya takımdır. Belli bir plan veya projeye göre sırayla düzenlenen parçaların oluşturduğu bütündür. Demek ki sistem kavramı kimi yerde düzen, kimi yerde kurallar bütünü olarak kullanılabilir.

Farklı kaynaklarda sistem için verilen tanımlar, kullanım alanına bağlı olarak değişebilmektedir. Bazıları şöyledir: "Birleştirilmiş bir bütünü şekillendiren bağımsız bileşenlerden oluşmuş yaşayan bir gövde", "Psikolojik ve anatomik olarak ilişkili organ ve parçalar", "Amaca ulaşmak için bir süreç veya yöntem", "Birleştirilmiş bir bütünü kapsayan bağımsız fakat birbirleriyle ilişkili öğelerden oluşan bir grup", "Uyumlu bir varlık olarak çalışmak üzere tasarlanmış, birbirleriyle ilişkili ve etkileşimli parçalardan oluşmuş araç".

Bütün bu tanımların ışığında "sistem, aralarında bir ilişkiler kümesi sergileyen, karşılıklı etkileşim içinde belli bir amaca doğru yönelmiş olan öğeler kümesidir" biçiminde tanımlanabilir (Erkut, 2000). En genel anlamıyla sistem, bir

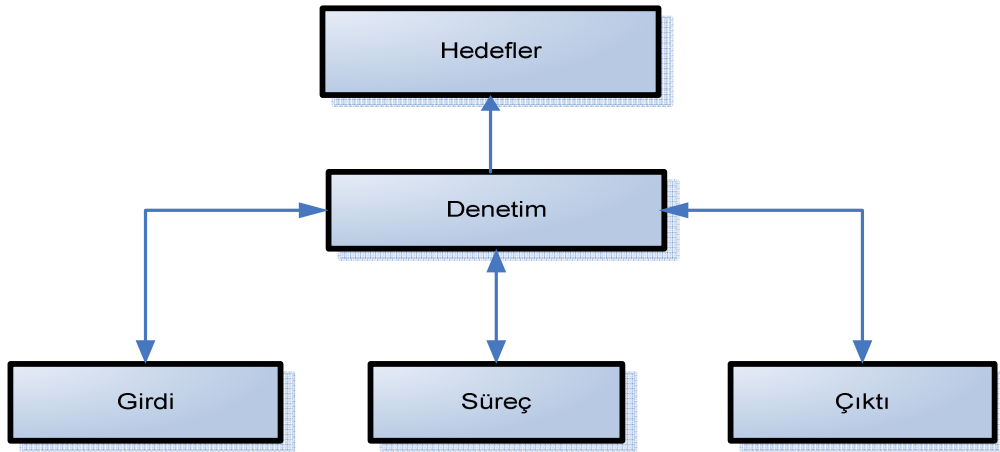
sınır içerisinde, birbiriyle etkileşim içinde bulunan ve ortak bir amaca yönelmiş olan öğeler topluluğudur. Genel tanımdan da anlaşılacağı üzere sistem, girdileri çıktılara dönüştüren, birbiriyle ilişkili faaliyetler ve öğelerden oluşmaktadır.

1.1.1. Sistem Döngüsü

Birbirleri ile ilgili süreçlerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesinin, hedeflerin başarılmasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacağı vurgulanmalıdır.

Buradan hareketle sistem, kararı etkileyen faktörler arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşarak, matematiksel olarak formüle edilemeyen ilişkilerin açıklığa kavuşturulmasını ve genel mekanizmanın işleyişini düzenlemesini sağlamaya çalışan yapı olarak tanımlanabilmektedir. Özellikle çevresel etkileri hesaba katmayan kapalı bir sistem için geçerli olan formüllerin uygulanabilirlik alanları oldukça sınırlı olmakta ve çevreyle etkileşimi olan sistemlerle geçerliliği olmamaktadır.

Şekil 1.1. Bilgi Sisteminin Elemanları



Kaynak: Schultheis ve Sumner, 1998:31

Şekil 1.1 de gösterilen unsurlar arasında sistem unsurları arasındaki girdi-çıkıtı ilişkisinin etkinliği, yapının ana hedeflerine uyumlu olup olmadığı belli denetim mekanizmaları sayesinde ana hedeflere göre tasarlanmaktadır. Bu biçimde bir

yaklaşım sayesinde sistemi oluşturan unsurların ortak hedef etrafında kalması amaçlanır.

Sistem, birçok alt sistemden oluşan ve bu alt sistemlerin her birinin kendi özellikleri olmasıyla birlikte, birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu bir bütündür. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan bu parçaları, bunların birbirleriyle olan ilişkilerini bir arada incelemektedir. 'Bütünü oluşturan parçalar birbirlerini etkilediği gibi bütünü de etkilerler. Alt sistemlerden herhangi birinde aksaklık olduğunda bu, bütüne de yansiyacaktır. Yani, sistemdeki bir durumu anlayabilmek, onu oluşturan alt sistemleri ve bu sistemlerin birbirleriyle olan ilişkilerini inceleyerek olanaklı olabilir. Sistemin özellikleri:

- Bir sistem açık veya kapalı olabilir
- Açık sistem yaşamak için dış çevreyle ilişki kurmalıdır: Bu, sistemin dinamik bir denge sağlaması için gereklidir.
- Her sistemde bir amaç veya amaçlar seti vardır. Her sosyal sistem belirli bir amaca ulaşmak için kurulmuştur ve sisteme hüviyetini kazandıran da budur.
- Sistemler çevre ile ilişki kurarlar.
- Sistemde geribildirim ilişkisi vardır: Sistem bu sayede eksikliklerini ve aksaklıklarını öğrenebilir.
- Sistemin kesin sınırları yoktur. Ancak, bir sistemin varlığından bahsedebilmek için onu dış çevreden ayıran sınırlarının olması gerekir. Organizasyon dış çevreden ayırt edilmelidir.
- Sistemin alt sistemleri vardır.
- Her sistemde ortak olan” iletişim “ sistemidir.

Sistem yaklaşımının temeli, asıl önemli olanın bütün olduğu ve parçaların bu bütünü etkilediği oranda önemli olduğu görüşüne dayanmaktadır. Sistem yaklaşımı, olaylara, durumlara ve sorunlara sistem görüşü ile ve sistem düşüncesi ışığı altında yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşım, kendiliğinden gelişen bir alışkanlık olabileceği gibi, öğrenme sonucunda elde edilmiş bir beceri de olabilir. Sistem yaklaşımı, bütünü görmek, farklı görüş açılarını yöneltmek ve aramada bir yöntem izlemek ilkeleri ışığında gerçekleştirilen bir yaklaşım olacaktır. Yaklaşımın ön

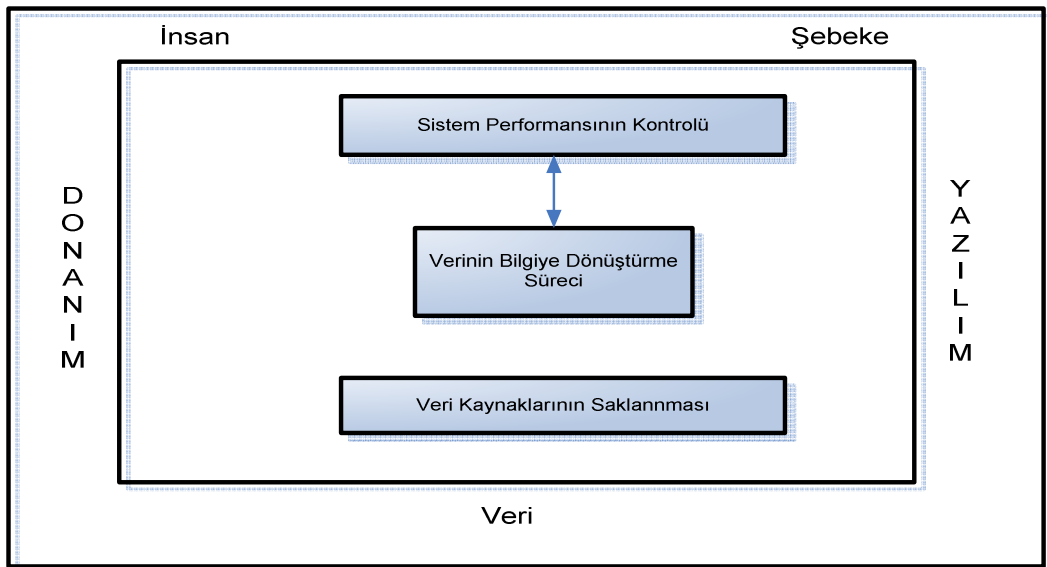
düşüncesi sorunları küçük parçalara bölmek ve tanımlanmış amaç doğrultusunda parçaları yeniden birleştirmektir (Erkut 2000).

Yönetimde sistem yaklaşımı, yönetim problemlerinin ele alınmasında kullanılan önemli yollardan birisidir. Organizasyonu tek bir amaca sahip, birbiriyle ilişkili bir grup olarak ele alır. Bir kısımdaki faaliyet diğerlerini de etkilemektedir ve yöneticiler parçalarla tek tek ilgilenmezler. Sistem yaklaşımını kullanarak problem çözümede yöneticiler, organizasyonu dinamik bir bütün olarak incelemeli ve kararlarının maksatlı veya maksatsız etkilerini öngörmeye çalışmalıdırlar. Organizasyonun bütününde ortak amaca dayalı hareket birliğini sağlayacak karar mekanizmaları oluşturmalıdır.

1.1.2. Bilişim Sistemleri

Bilgisayar teknolojisinin insan yaşamına girmesiyle, kullanım yönünden her geçen gün değişik alanlar ortaya çıkmaktadır. Özellikle büyük organizasyonlar elde ettikleri bilgileri daha iyi analiz ve kontrol etmek istemektedirler. Başka bir ifade ile belirli bir konu ile ilgili doğru ve tam bilgi; doğru kişiye, doğru zamanda ve doğru yerde ulaştığında yararlı olmaktadır.

Şekil 1.2. Bilgi Sistemlerinin Genel Yapısı



Kaynak: O'Brien, 2002:11

Şekil 1. 2'de görülen bilgi sistemi, veriyi bilgiye dönüştürmek için girdi, süreç, çıktı, saklama ve kontrol faaliyetlerini yerine getirirken insan, donanım, yazılım, veri ve şebeke kaynaklarını kullanır. Bu bilgi sistemi modeli, bilgi sistemlerinin beş ana kaynaktan oluştuğunu göstermektedir: insan, donanım, yazılım, veri ve şebeke. Gerçek hayattaki tüm bilgi sistemlerinde bu beş kaynak eleman önemli rol oynamaktadır (O'Brien, 2002:11).

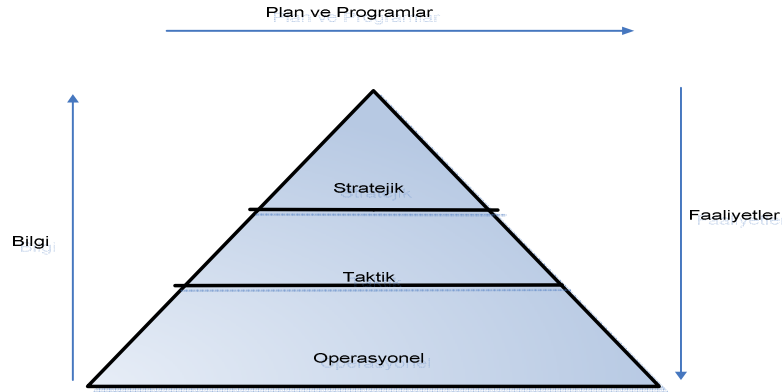
Belirlenen kullanıcı gereksinimlerine göre bir planlama yapılmakta ve bu plana göre bir planlama yapılmakta ve bu plana göre veriler toplanıp, depolanmaktadır. Depolanan veriler analizlere tabi tutulup sonuçlar çıktı olarak sunulmaktadır. Analiz aşamasında veri toplama veya depolamayla ilgili sorunlar olduğu anlaşılırsa tekrar bu iki işlemten hatalı olanlar tekrarlanır. Analiz sonucunda çıkan ürünler kullanıcının başka bir faaliyeti için girdi kabul edilmekte ve sisteme alınan yeni verilerle bilgi akışı yine aynı döngü içerisinde hareket etmektedir.

1.1.3. Bilişim Sistemlerinde Bilgi Akışı

Bilişim sistemlerinde, bilginin akışı tabandaki uygulamalardan en üstteki yönetim kademesine doğru gitmektedir. Bir organizasyonun üç fonksiyonu vardır. Bunlar: Strateji üretme, yönetim ve uygulama olarak sıralanabilir.

Şekil 1.3'de gösterilen piramidin en üst seviyesinde organizasyon ile ilgili kısa ve uzun dönemli politikalar üretilmektedir ve karar vericiler bu politikaları uygulamak için stratejiler belirlemektedir. Piramidin ortasında bulunan yönetim kademesi, üst mevkide üretilen politikaları uygulamak amacıyla kuruluşun kaynaklarını tahsis ve kontrol etmektedir. En alt seviyesinde yer alan operasyonel-uygulama kısmı, ürünün veya servisin üretimi ve dağıtımını ile ilgili işlemleri ve bilgileri kapsamaktadır. Organizasyonların arzu edilen doğrultuda faaliyette bulunabilmeleri ve hayatlarını sürdürebilmeleri; bilginin gereksinim duyulan yere,zamanında ve doğru biçimde ulaşması ile olanaklı kılınmaktadır.

Şekil 1.3: Kurumların İşleyiş Şeması ve Bilgi Akışı



Kaynak: Gökçen, 2007: 17

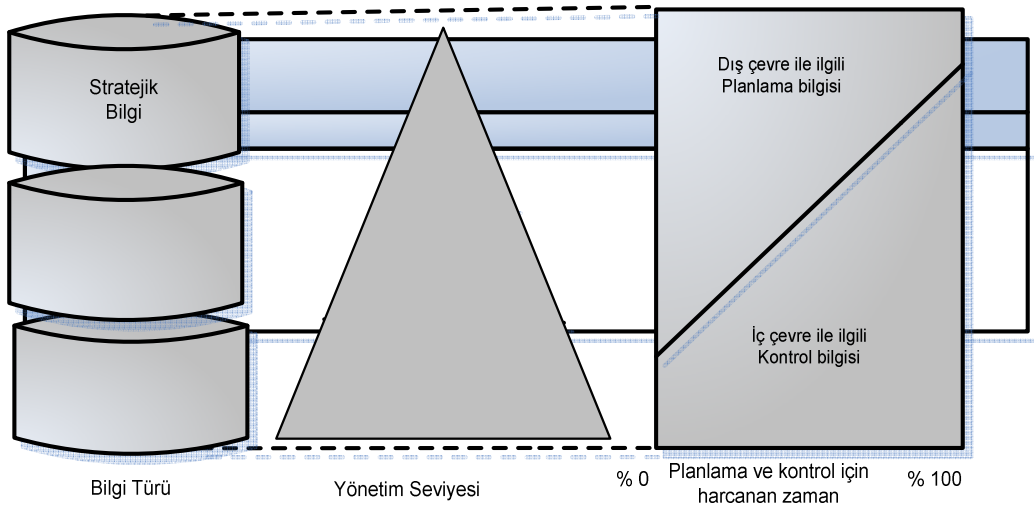
Organizasyonlardaki farklı yönetim seviyelerinde alınacak 3 değişik tipteki kararlar;

-Yapısal

-Yarı yapısal ve

-Yapısal Olmayan biçiminde sınıflandırılabilir.

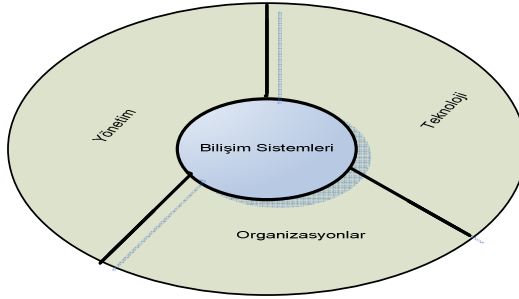
Şekil 1.4. Yönetim Seviyeleri ve Bilgi Kullanımı



Kaynak: Gökşen, 2009:76, Gökçen, 2007: 17 den yararlanılarak geliştirilmiştir.

Yapısal olmayan kararlar şekil 1.4’de gösterilen bilgi türünde operasyonel bilgi yönetim seviyesinde piramidin alt kısmında üretilmektedir. Yarı yapısal formuna dönüşen kararlar operasyonel bilgiye kısa dönemli taktiksel anlam yükleyecek biçimde orta seviyede yönetim kademelerinde şekillenir. Bilginin stratejik anlam kazanması için organizasyonun stratejilerinin bilinmesi ve iyi yorumlanması önemlidir. Bu da ancak üst seviye yönetim yapısında gerçekleşir. Önemli olan bu seviyeler arasında dolaşan bilginin doğru ve zamanında üretilmiş olmasıdır. Bunun önemine daha önceki bilgilendirmelerde de değinilmiştir.

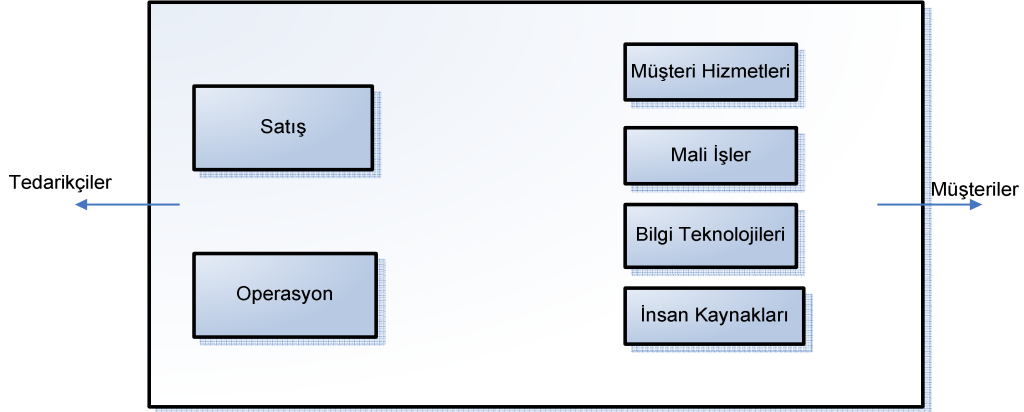
Şekil 1.5. Bilişim Sistemleri



Kaynak : Laudon &Laudon, 2007:16

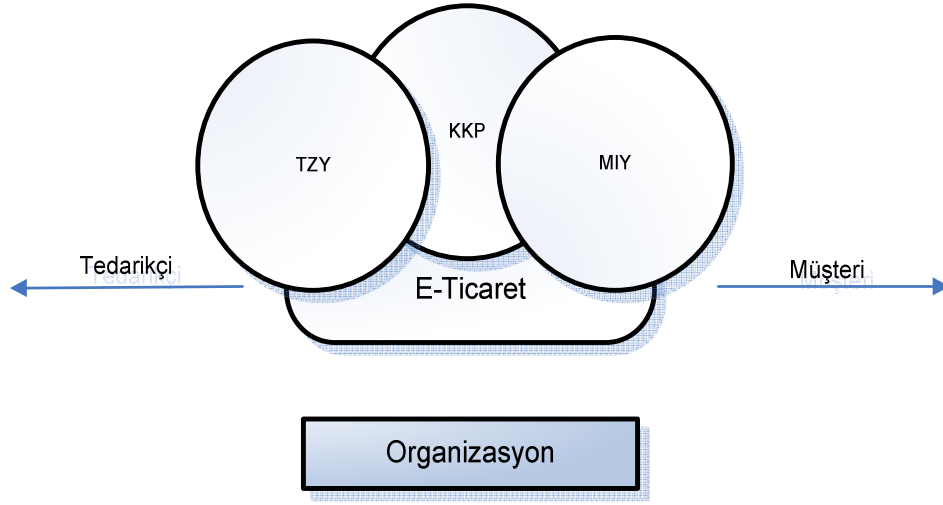
Faaliyetlerin uygulanması sonucunda elde edilen bilgiler yönetim kısmına geçirilerek burada alınacak gerekli önlemler sonucunda son bilgiler rapor şeklinde yeni politikalar üretilmek üzere en üst kademeye iletilmektedir. Bilişim sistemleri, bilgisayardan daha farklı bir olgudur. Bulunulan ortam dikkate alınarak, organizasyon ve yönetime yönelik çözümleri bilgi teknolojileri yardımıyla ortaya koyan bilişim sistemleri Şekil 1.5’deki gibi çizilebilir (Laudon,2007). Değişen ve gelişen yönetim anlayışı ile birlikte farklılaşan teknoloji kullanımı, modern işletmecilik yapısının daha etkin çalışmasına olanak tanımaktadır.

Şekil 1.6. Organizasyon Yapısı



Şekil 1.6'da genel anlamda bir işletme içinde yer alan çeşitli fonksiyonları yer almaktadır. Her fonksiyon faaliyeti sonucunda oluşturduğu çıktının başka bir fonksiyon merkezi tarafından girdi olarak kullanması ile sistemin bir parçası olur. Özellikle sonucunda müşteri memnuniyetinin sağlanması ve paralelinde işlem hacminin artması ve büyümenin sağlanması organizasyonun temel amacını oluşturmaktadır. Bu merkezlerin her birinin ortak amaç doğrultusunda faaliyet sürdürmelerini sağlayabilmek için girdi ve çıktıyı oluşturacak bilginin etkin yönetilmesi en kritik faktör haline gelir. Tedarik zincirinin etkin yönetildiği, operasyonların temel parametrelerle yerine getirildiği ve sonucunda müşteri beklentisinin karşılandığı bir organizasyonda bu ilişkiler arasında hareket eden bilgi anlamlı biçimde iş sonuçlarına dönüşür. Bu dönüşüm çeşitli bilgi teknolojilerinden yararlanılan yönetim stratejileri ile sağlanır. Bunların en bilineni özellikle 2000'li yıllardan sonra işletmelerin faaliyetlerinde ana damar haline gelmiş kurumsal kaynak planlama sistemleridir. Bu sistemler organizasyonu bir bütün olarak yönetmek için organizasyonun unsurları olan fonksiyon merkezlerinin her birini stratejik karar verici noktasında dikkate alır. Her birim için tanımlanan parametreler sonucunda organizasyonların temel stratejilerini oluşturacak biçimde yapılandırılır. Bu çalışmanın amacı KKP olmadığı için bu konuya daha fazla değinilmeyecektir.

Şekil 1.7. Genişletilmiş KKP



Kaynak: Gunson, J. Ve Blasis, J.P. , 2001: 14

1.2. MÜŞTERİ KAVRAMI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Bu bölümde günümüzün modern pazarlama anlayışı çerçevesinde ortaya çıkan iç ve dış müşteri kavramı ile değişen müşteri ilişkileri yönetimi(MIY) ve amaçları açıklanacaktır.

1.2.1. Müşteri Kavramı

Müşteri, günümüzde işletmelerin en önemli varlığı ve yaşamlarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları önemli kaynaklardan birisidir. Müşteri, genelde mal ya da hizmetlerin son kullanıcıları olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma ayrıca ürünün üretilmesinden, paketlenip pazarlanmasına kadar geçen süreç içerisinde bütün faaliyetleri gerçekleştiren kişiler de eklenmelidir. Bu çıktıların her alıcısı da müşteri olarak tanımlanmaktadır (Çınar, 2007: 3). Yani hem işletme içerisinde ürünün veya hizmetin üretilip pazarlanmasına kadar gerçekleşen süreçte faaliyet gösteren çalışanlar hem de ürünü ve hizmeti satın alan işletme dışındaki kişiler müşteri olarak tanımlanmaktadır.

Müşteri bir ürünü veya hizmeti satın alan (kabul eden) kuruluş, kişi ya da kişilerdir. Müşteriler, bilânçoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en

değerli varlıktır. Müşteri kavramı sadece ürün satın alanları değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen her türlü potansiyel alıcıyı da kapsamaktadır (Eroğlu, 2005: 9).

Erdoğan (2000:19)' a göre “müşteriler belli bir yerden mal ya da hizmet satın almaya alışkın olan kişiler” veya “kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluşlar” olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde artık müşteri kavramının da sınırları genişlemiştir. Müşteri sadece parayı ödeyen kişi olmaktan çıkmış, kurumun ürettiği hizmetten yararlanan herkes birer müşteri olarak görülmeye başlanmıştır. Değişen zaman ve değişen değerlerle birlikte farklı bir oluşum kazanan iş dünyası farklı bir müşteri yapısıyla karşı karşıya kalmaktadır. Satın alma sürecinin son aşamasının benimseme aşaması olduğu ve ihtiyacın karşılanması halinde, satın almada bulunan kişinin o malın sürekli müşterisi olma ihtimali dikkate alındığında, günümüzde işletmeler “ne üretirsem satarım” yerine “alıcımı tatmin edersem satarım” düşüncesi ile faaliyet göstermek zorundadırlar. Özellikle, insan unsurunun ön plana çıktığı hizmet sektöründe böyle bir düşüncenin uygulamaya dönüşmesi ise personelin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermek, onların rahat, sağlıklı ve güvenilir ortamda çalışmalarını sağlamak ve maddi ve manevi açıdan onları tatmin etmekle yakından ilişkilidir. Özetle kurum çalışanlarının memnuniyetinin müşterilerin memnuniyeti üzerine etki eden bir unsur olduğu söylenebilir. Çünkü işletme süreçlerindeki bir aksaklık sunulan ürün ve hizmetlere yansiyabileceğinden, müşteri memnuniyetini sağlamak için işletmecilik oyununun bütün oyuncularını dikkate alınmalıdır.

Müşterinin önemi vurgulanırken bazı işletme yöneticileri tarafından ifade edilen “müşteri kraldır”, “müşteri tanrıdır”, tanımlarının aksine müşteri ne “kral” ne de “tanrı” olarak görülmek istememektedir (Taşkın, 2000:274). Çünkü müşteri kendisini işletmeden soyutlanmış, ilişki kurulamayacak kadar kendisini ulaşılmaz değil, tersine yakınlaşmayı, işletme süreçlerinin bir parçası olarak görmeyi istemektedir.

Firmaların müşterileri olmadan hayatlarını devam ettirmeleri mümkün değildir. Firmalar güçlerini yaşam kaynakları olan müşterilerinden alırlar. Bu güçleri

ise onların var olmasını sağlayan rekabet güçleridir. Dolayısıyla müşteri yaşam kaynağıdır ve o halde onu elde etmek ve korumak için kendisine sunulan hizmet ve ürünlerden memnun olmasını sağlamak gerekmektedir (Çınar, 2007: 4). Rekabet ortamında kaliteyi kuruluşun yöneticileri veya kalite kontrol uzmanları değil, müşteriler belirler. Bu nedenle müşterilerin kim olduğunun belirlenip, müşteri gereksinimlerinin etkin bir biçimde karşılanması için gerekli kararlılığın gösterilmesi gerekir (Dicle, 2000:15).

Günümüzde, işletmenin sahip olduğu bütün müşterilerin tümünü aynı derecede kârlı kabul etmek doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir. Bu müşteri kitlesinden, ancak belirli bir bölümü kârlı olarak incelenmektedir. İçinde bulunduğumuz bu yeni dönemde gerçek fiyatları ve gerçek maliyetleri rasyonel bir şekilde analize tabi tuttuğumuzda pek çok müşterinin kâr getirmediği görülmektedir. Bu bağlamda, üretici işletmelerin yapması gereken; mevcut ve potansiyel kârlarını tek tek müşteri bazında incelemek, potansiyel taşıyan müşterileri seçmek ve belirlenen bu müşteriler üzerine, ne kadar yatırım yapılacağı konusunda karar vermektir (Kırım, 2001: 25).

Günümüz iş dünyasında, müşteri kârlılığının farklılaşması ve kârın belirli müşteri gruplarından diğer müşteri gruplarına kayması, oldukça yaygın bir eğilim olarak görülmektedir. Bu değişimin temelinde, değişen müşteri davranışları ile müşteri tabanının daha çeşitli hale gelmesi yatmaktadır (Kırım, 2001:27). Günümüzde müşteriler, değer verdikleri unsurlardan daha fazlasını beklemektedirler. Müşteriler, eğer düşük fiyatlara değer veriyorlarsa, daha da düşük fiyatlar istemektedirler. Alışveriş yaparken rahatlık ve hıza değer veriyorlarsa, daha rahatını ve daha hızlısını beklemektedirler. Daha açık bir ifadeyle günümüzde müşteriler, kusursuz ürün ya da hizmeti bir ayrıcalık olarak değil, olması zorunlu bir anlayış olarak değerlendirmektedirler (Tekin ve Çiçek, 2005: 64).

1.2.1.1. İç Müşteri

İşletme içindeki tüm çalışanların amacı, nihai müşterilerin beklentilerini karşılayacak mal ya da hizmeti üretebilmektir. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından, en alt düzeyde işe yeni başlayan bir işçi dahil herkes, bu amacı

gerçekleştirmek için çalışmakta ve birbirleri ile ilgili iş ve görevleri paylaşmaktadırlar. İşletme içinde birbirleriyle bağlantılı olan iş ve görevleri yerine getiren bu kişilere iç müşteri denilmektedir (Taşkın, 2000:23). Öyleyse iç müşteriler “işletme için çalışan herkeştir” denilebilir.

İç müşteri kavramının işletmeler için yeni bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Daha önceleri işletme çalışanları sadece üretim faktörü olarak ele alınıyordu. Günümüzde sosyal, ekonomik ve teknolojik etmenlerin gelişmesiyle yaşanan yoğun rekabet ortamı, işletmelerin kalite ve verimliliğin sağlanmasına büyük katkı sağlayacak olan çalışanlarına yönelmesine sebep olmuştur. Bu da beraberinde iç müşteri kavramını getirmiştir (Çınar, 2007: 4).

İç müşteri, söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve dış müşteriye ulaştırılmasında doğrudan ya da dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanları olarak ifade edilmektedir (Çoban, 2004: 89).

Herhangi bir işletmenin vermiş olduğu dış müşteri hizmet kalitesinin iç müşterilerin birbirine vermiş olduğu hizmet kalitesinden geçeceğinden hareketle, iç ve dış müşteri kavramlarını birbirlerinden bağımsız olarak düşünmek mümkün olmamaktadır. Ancak işletme içindeki müşterilerin (iç müşterilerin) birbirlerine sundukları çıktılarının kalitesi yükseldiğinde, dış müşterilere sunulan nihai çıktının kalitesi yükselmekte ve iç müşterilerin birbirlerine karşı olan davranış biçimleri, dış müşterilere verilen hizmetin kalitesini olumlu etkilemektedir. Özetle işletme içinde çalışanların birbirine sundukları hizmetin kalitesi işletmenin dış müşterilere verdiği hizmet kadar önemli olmaktadır (Taşkın, 2000:24). Zaten günümüzün yoğun rekabet ortamında, üstün rekabet gücüne sahip işletmeler, hem dış hem de iç müşteri memnuniyetinin stratejik öneminin bilincinde iç ve dış ayrımı yapmaksızın, müşterilerinin istek ihtiyaç ve arzularını tam olarak belirleyip karşılayan işletmelerdir (Değermen, 2006:71).

İşletmelerin hizmet sağlayıcıları ve son tüketici konumundaki müşterilerine yönelik ürün ve hizmetle ilgili projelere başlamadan önce kendi yapılarını incelemeleri gerekmektedir. Öncelikle çalışanlarla olan ilişkilerin geliştirilmesi, onların da birer müşteri olarak görülmesi ve bu konu dikkate alınarak eğitim

verilmesi gerekir. Çünkü çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada müşteriyle bire bir etkileşimde bulunmaktadır. İşletmede, başarıya ulaşılması için müşterilerin olduğu kadar çalışanlarında ihtiyaçlarını tatmin etmek zorunludur (Odabaşı, 2000: 31).

1.2.1.2. Dış Müşteri

Müşteri denince genelde ilk akla gelen şüphesiz dış müşteridir. Firma içinde düşünüldüğünde her birim/aşama kendinden önceki safhanın bir müşterisi konumundadır. Bir safhada oluşabilecek rahatsızlık, kendinden önceki ve sonraki safhaları da mecburen etkileyecektir. Bir üretim ya da hizmet biriminde işlerin aksamadan ve hızlı bir şekilde sonuçlanması için her birimin ahenkli ve koordineli çalışması esastır. İşletmenin en nihai amacı olan dış müşteri memnuniyetini sağlamak bünyesindeki iç müşterilerin memnuniyetini sağlamaktan geçer. Bu ise vizyonlu yöneticilerle çalışma, çözüm üretebilen iş ortakları kullanma, iş yeri şartlarını iyileştirme, sosyal aktiviteler ve etkinlikler ile kolayca sağlanabilir. (<http://www.ikonarastirma.com/ic-musteri-dis-musteri/>, 20 Eylül 2010)

Dış müşteri sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir (Çınar, 2007: 6). Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir (www.danismend.com, 27 Eylül 2010). Dış müşteri, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri kullanan veya tüketen kişidir. Dış müşteriler ile mutlaka kesintisiz, yakın bir ilişki içinde olunmalı ve müşteriler iyi tanınmalıdır. İşletme içinde çalışan herkes, sonuçta dış müşteri için çalışıldığının ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğunun bilincinde olmalıdır (Kağnıcıoğlu, 2002: 80).

1.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve sonrası bütün faaliyetleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. Müşteri ilişkileri kavramının altında "**kazan - kazan**" ilişkisi oluşturma anlayışı yatmaktadır. Bu anlayışa göre, "ben kazanayım - sen kaybet" anlayışı yerine ticari ilişkinin sonuçlarından her iki tarafın da yarar sağlaması hedeflenmektedir.

Rekabet ve piyasaya sunulan ürün ve hizmetlerin sayısı ve kalitesinin artması sonucunda insanlar kendisine sunulanı değil, kendi istediğini tercih edecek bir konumda bulunuyor. Bu durumda, ana amaç, etkili müşteri ilişkileri sonucunda "**müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı**" (sadakati) yaratmaktır.

Kuruluşlar için müşterilerle uzun vadeli ilişkiler oluşturma gittikçe önem kazanmaktadır. Satış, uzun süreli olabilecek bir kurumsal ilişkinin sadece başlangıcı olabilir. Birlikteliğin kalitesi ve etkinliği, kuruluşun ilişkiyi ne kadar sağlıklı yürüttüğüne ve yaratılan saygınlığın ilişkiyi dönüştürebilme oranına bağlıdır.

Teknolojik gelişmeler, rekabet yapısındaki nitel ve niceliksel gelişmeler ile müşteri beklentilerindeki değişim gibi faktörlerin etkisi sonucu; pazarlama anlayışı ürün merkezli yaklaşımlardan, müşteri odaklı yaklaşımlara (örneğin, toplam kalite yönetimi), oradan da müşteri merkezci bir yaklaşım olan ve "İlişkisel Pazarlama" olarak da adlandırılan "Müşteri İlişkileri Yönetimine" (MİY) ulaşılmıştır (www.sosyalbil.selcuk.edu.tr, 12 Kasım 2010).

Piyasalarda ortaya çıkan artan yoğun rekabet baskısı, birbirine giderek benzemekte olan ürünler, ürün ve hizmet farklılaştırmasının giderek zorlaşması ve kar oranlarının azalması, işletmeleri pazarlama alanında yeniden yapılanmaya yöneltmiştir. İşletmeler açısından uzun dönemli müşteri bağlılığı, yeni rekabet alanında önemli bir değişimi beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda müşteri sadakatini gerçekleştirmek ve sürekli kılmak için çeşitli yöntem ve tekniklerin kullanıldığı görülmektedir. Bu yöntemlerden en önemli olanı, müşteriyi merkeze alan ve müşteri memnuniyetinin ötesine geçmeyi amaçlayan "Müşteri İlişkileri Yönetimi" yaklaşımıdır. Bu yaklaşım aynı zamanda yeni pazarlama anlayışını da ortaya (Kırım,

2001: 47-49) koymaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi geleneksel pazarlama anlayışından çok farklı özellikler taşımaktadır. Geleneksel pazarlama anlayışında kitlesel üretimin etkisiyle kitlesel pazarlama anlayışı geçerli durumdaydı. Oysa müşteri ilişkileri yönetiminde pazar payı kavramından, müşteri payı kavramına geçiş söz konusu olmaktadır. Müşteri payı aynı müşteriye birden fazla ürün satabilmeyi ve müşteriye aktif ve sadık bir müşteriye dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Bu durum ise tek yönlü pazarlamadan karşılıklı ilişkiye dayalı pazarlamaya geçişi ifade etmektedir. Günümüzde kitlesel pazarlama yöntemleri, giderek müşteriye hitap eden kişisel pazarlama yöntemlerine yönelmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin bu derece önem kazanması, pazarlama anlayışının günümüzde ulaştığı noktayı göstermekte ve müşteri odaklı pazarlama anlayışından çok farklı özellikler taşımaktadır. Müşteri odaklı pazarlama anlayışında, kitlesel üretimin etkisiyle pazar payını artırmak önemli iken, MİY’de pazar payı yerini müşteri payını artırmaya bırakmaktadır. Müşteri payı aynı müşteriye birden fazla ürün satabilmeyi ve müşteriye aktif ve sadık bir müşteriye dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Kırım, 2001:47-49).

Her ne kadar son yıllarda müşteri sadakatinin önemine yeniden vurgu yapılsa da ünlü yönetim Drucker, 1954 yılında; “Her işletmenin gerçek işi müşteriye edinmek ve elde tutmaktır” diyerek müşteri sadakatinin önemine daha o yıllarda dikkat çekmiştir. MİY konusunda yeni olan, ürün odaklı yaklaşımdan uzaklaşarak müşteri merkezli yönetime geçmenin gerekli olduğu, müşterinin pazarda olmazsa olmaz koşulu olduğu düşüncesidir. Bundan hareketle, MİY’de anahtar unsur müşterinin işin merkezine konulması; ürünün, hizmetin, organizasyon yapısının, yönetim şeklinin ve insan kaynağının dâhil olmak üzere tüm kaynakların müşteriye göre düzenlenmesi ve bunu yaparken de çeşitli teknik, yazılım ve teknolojilerden yararlanılmasıdır

“Marketing Insights From A to Z” adlı eserinde Kotler ilişki pazarlamasının (Relationship Marketing) önemini şu sözlerle vurgulamaktadır: “Bir şirket için en değerli şeylerden biri; müşterileri, çalışanları, tedarikçileri, bayileri ve perakendecileriyle olan ilişkileridir. Şirketin ilişki sermayesi, bilgi, deneyim ve

şirketin müşteri, çalışan, tedarikçi ve dağıtım ortaklarıyla arasındaki güvenin bir toplamı olmaktadır. Bu ilişkiler çoğu kez şirketin fiziki varlıklarından daha değerli sayılmaktadır. İlişkiler, şirketin gelecek değerini belirler”. Kotler’a göre bu ilişkilerdeki herhangi bir kayma, şirketin performansını olumsuz yönde etkileyeceğinden, şirketler müşterileri, çalışanları vb. ile ilişkilerinin niteliğini tanımlayan bir (relationship scorecard) ilişki çizgi kartı tutmalıdırlar (Büyük, 2004: 151).

Prahalad ve Ramaswamy’in “Rekabetin Geleceği” (The Future of Competition) adlı kitaplarında öne sürdükleri yeni yaklaşımları Capital Dergisi’nde şu şekilde aktarılmaktadır (Büyük, 2004: 151): “Artık değer yaratabilmek için yeni bir sisteme ve farklı bir çevreye ihtiyaç var. Bizce bu yenilik ise tüketiciyle ortak değer yaratma anlayışı üzerine kurulu”. Prahalad ve Ramaswamy’e göre bunun ilk yolu da müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlamaya yönelik ilişkilerin kurulmasından geçmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi MİY, ilişki bazlı pazarlama alanında yeni bir kavram olmakla beraber, altında yatan fikir yeni olmadığı gibi çok da basittir: “Farklı müşterilere farklı muamele yapmak”. Birebir pazarlama stratejisinin temel mekanizması, müşterilerin birbirine göre nasıl farklılıklar gösterdiğini anlamak ve bu farklılıklardan dolayı her bir müşteriye göre firmanın davranış geliştirmesi konusunda bir strateji oluşturulmasını içermektedir (Kırım, 2001: 47-49).

Sürekli ve yerinde iletişim yoluyla müşteri davranışlarını anlamaya ve etkilemeye yönelik kuramsal bir yaklaşım olan MİY; şirketlerin, doğru müşteriye, doğru ürün ya da hizmetle, doğru zamanda ve doğru kanallardan ulaşmasını sağlamaktadır.

MİY’in diğer pazarlama yaklaşımlarından farkını ortaya koyabilmek ve MİY uygulamalarında dikkate alınması gerekli boyutları açıklığa kavuşturabilmek için farklı tanımlara bakmakta yarar vardır. CRM Institute Turkey tarafından yayımlanan “Türkiye’nin CRM tarifleri” başlıklı raporda, MİY kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (www.crminturkey.org, 2001):

- MİY, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriye daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir.
- MİY, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.
- MİY, müşteriye tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.
- MİY; satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisi / kültürüdür.
- MİY, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.
- MİY, kurumdaki müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek bir enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır.
- MİY, müşteriye tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir.

Bu tanımlamalara ek olarak ayrıca. Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi; bir işletmenin doğru ürünü ya da hizmeti doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru kanaldan, doğru fiyattan ulaştırmak suretiyle giderek artan düzeyde sadık ve kârlı müşterileri belirleme, nitelendirme, kazanma, geliştirme ve elde tutma yolunda gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerdir. Müşteri ilişkileri yönetimi, işletme süreçlerinin otomasyonu, teknolojik çözümler ve bilgi kaynakları yoluyla satış, pazarlama, hizmet, girişim, kaynak planlaması ve arz zinciri yönetimi fonksiyonlarını, her bir müşteri ilişkisini en üst düzeye çıkarmak için bütünleştirir. Müşteri ilişkileri yönetimi girişimciler, müşteriler, iş ortakları, satıcılar ve işverenler arasındaki ilişkileri düzenler. Böylece şahısları, süreci ve teknolojileri entegre etmek ve interneti kullanmak yoluyla e-müşteriler, dağıtım kanalı üyeleri, içsel müşteriler, ve satıcılar da dahil olmak üzere tüm müşteri ilişkileri en üst düzeye taşınır Burada özellikle ilişki geliştirme kavramı vurgulanmaktadır. Hedef doğru felsefe ile sadık ve kârlı bir müşteri profili oluşturmaktır (www.akdeniz.edu.tr , 30 Eylül 2010).

Müşteri İlişkilerinin Yönetimi, çalışanların tutarlı yönetimi ile başlar. Tutarlı yöneticilik, yönetimin uygulanmasında oraya çıkar. Yöneticiliğin sırrı çalışanlarla ilgilenmekten ve onlara değer vermektir. İşletme içindeki ve dışındaki çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi gerekir. İletişimin geliştirilmesi için yöneticiler, karşısındaki kişilere saygı duymalı ve çalışanları işletmenin en önemli varlıkları olarak kabul etmelidirler (Taşkın, 2000:126).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle değer ve memnuniyet artırma çerçevesinde uzun dönemli ilişkiler kurmaya dayanan bir pazarlama anlayışı olarak tanımlanabilmektedir (Kotler, 2001: 166).

Müşteri ilişkileri yönetiminin "Müşteride güven yaratmak, müşterilerin beklentilerini ve fırsatları keşfetmek, müşterilerin yararlanabileceği çözümler sunabilmek ve satışı takip ederek uzun vadeli ilişkileri sürdürmek" gibi temel ilkeleri bulunmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin temeli veri tabanlarına ve veri tabanlı pazarlamaya dayanmaktadır. Bu çerçevede küresel rekabet bağlamında ortaya çıkan gelişmelerden biri olan veri tabanlı pazarlama ve veri tabanları, Müşteri ilişkileri yönetiminin olmazsa olmazlarından (Kurban, 2002: 81).

Müşteri ilişkileri yönetiminin esas çıkış noktası günümüz müşterilerinin daha sofistike hale gelmiş olmasıdır. Müşteri ilişkileri yönetiminde işletmeler için Pazar payından çok müşteri payı, yani ömür boyu müşteri değeri önemli olmaktadır. Kitlese pazarlama ile müşteri ilişkileri yönetimi karşılaştırıldığında ana hatları ile karşımıza çıkan noktalar şunlardır; (Kurban, 2002: 83).

- Ortalama müşterilere karşı, bireysel müşteriler,
- Müşteri isimlerine karşı, müşteri profili,
- Kitlese üretime karşı, bireysel üretim,
- Kitlese reklamlara karşı, bireysel mesajlar,
- Tek yönlü mesajlardan çift yönlü mesajlara,
- Pazar bölümlenmesine karşı, müşterilerin bölümlenmesi,
- Tüm müşterilere karşı, kazançlı müşteriler,

- Müşteri çekme stratejisine karşı, müşteriye elde tutma stratejisi.

Belirtildiği üzere müşteri ilişkileri yönetimi, işletmeler için en önemli rekabet unsurlarından biridir. Rekabetçi bir üstünlük yakalayıp, diğer işletmeleri geride bırakmanın tek yolu, müşterileri birebir tanımak, onlara yönelik birebir üretim süreci içerisine girmek ve birebir pazarlama yapmaktır. Müşteri ilişkileri yönetiminde parola 'yeterli sayıda müşteri ile uzun ömürlü ve verimli ilişkilerdir'. Bu doğrultuda işletme, müşterisi ile olan ilişkisini beşikten mezara kadar sürdürmeye gayret sarf etmektedir (Koç, 1999: 57).

Yıllar içinde teknolojiyi ilgilendiren her konuda olduğu gibi CRM'nin temelini oluşturan "Müşteri işlemlerinin detaylı analizi ile davranışlara ulaşabilme" konusunu destekleyen ürün ve çözümlerin sayısı da artmış bulunmaktadır. Üretimin ucuzlaması ve rekabetin artması nedeniyle bu çözümlere ulaşmak bir ölçüde daha kolaylaşmış ve bu çözümler yavaş yavaş daha küçük ölçekli şirketlerin de kullanımına sunulmaya başlanmıştır (Gel, 2003: 25).

Görüldüğü üzere günümüz müşterileri veri tabanlarından alınan bilgiler doğrultusunda yakından tanınmakta, böylece istek ve beklentileri, marka ve kurum hakkındaki izlenimleri daha net olarak bilinmektedir.

Yukarıdaki tanımların ortak noktalarını içerecek biçimde MİY'i, "müşteri merkezli örgüt stratejileri ve bu stratejileri destekleyebilecek satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim, tedarik vb. işletme fonksiyonlarını kapsayan, iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini sağlayan ve bunları yaparken teknolojiden (bilişim) faydalanan yönetim süreci" olarak tanımlamak mümkündür (Duran, 2002). MİY'in temel yapısını, müşterilerin ne tür farklılıklar gösterdiğini anlamak ve birbirinden farklı bu müşterilere, işletmenin nasıl davranması gerektiği konusunda bir strateji geliştirmesi oluşturur. Başka bir ifade ile MİY uygulamaya karar veren işletmeler, mal ve hizmetlerini farklı müşteri ihtiyaçlarına göre nasıl değiştirmeleri konusunda uzmanlaşmış olmalı ve müşteri ihtiyaçlarındaki olası değişimleri önceden belirleyebilecek bilgi toplama ve analiz etme yeteneğine sahip olmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için sadece ileri teknolojiye sahip olmak yeterli olmayıp, müşteri ile öğrenen bir ilişki kurulmasını olanaklı kılacak şekilde örgütsel yapının da yeniden

düzenlenmesi gerekmektedir

1.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi

Sosyal bir varlık olarak insan, binlerce yıldır içinde bulunduğu ortamı ve koşulları sürekli olarak çıkarı ve isteği doğrultusunda bilinçli olarak ve sürekli değiştirmektedir. İnsanlık tarihini incelediğimizde de ancak önemli kilometre taşları olarak bilinen olayları değerlendiririz: buluşlar, keşifler, sosyal patlamalar, iktidarların, rejimlerin doğuşu ve yıkılışı, savaşlar, yükseliş ve çöküşler, ekonomik-bunalımlar, krizler bu olaylara örnek olarak verilebilir.

Bütün bu olup bitmiş gibi görünen olayların ardında köklü ve belirli bir süredir beklenen sonucu hazırlayan sosyal, ekonomik ve politik nedenlerin yer almaktadır. Örneğin, İkinci Dünya Savaşının çıkmasının ardında gittikçe körüklenen nasyonalist politikalar, ekonomik sistemlerde yaşanan kriz, pazar paylaşımında sürtüşmeler, savunma sanayisinde gelişmeler gibi pek çok ana neden vardı.

Sürekli değişim içinde olan bu sistemler, içinde bulunduğu ve ilişkili diğer elementler ve sistemlerle uyum içinde olmak zorundadır. Bütün kuruluş ve organizasyonlar da bu değişime zaman içinde ayak uydurmak ve bir üst sisteme geçmek durumundadır. Örneğin, devlet organizasyonları, Meclis, seçim sistemi, bakanlıklar, yerel yönetimler, dernekler, firmalar, holdingler, futbol takımları bu kuruluş ve organizasyonlar arasında yer alabilir.

Yeni gelişmeler bu kuruluşların mevcut yönetim, üretim, malzeme yönetimi, planlama, raporlama, insan ilişkileri gibi uygulama, yaklaşım ve yöntemlerini değiştirmek zorunda bırakmıştır. Öyle ki artık mevcut yöntemlerle, alışkanlıklarla ve yaklaşımlarla başarılı olmak, gücü sürdürmek ve kuruluşu yönetmek çok zorlaşır ve hatta olanaksızlaşır.

İşte sözünü ettiğimiz ve önüne geçilmez bu gelişim ve değişim rüzgarını körükleyen temel nedenler vardır; Bunlar; sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik nedenlerdir.

Bir kuruluşun gelişim ve değişimi de bu üç faktöre bağlı olarak şekillenmektedir.

- Türkiye'deki ve dünyadaki sosyal ve ekonomik gelişmeler
- Rekabet
- Teknolojik Gelişmeler

Bu faktörler, kuruluşları olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilirler. Kuruluşlar da, bu faktörlere karşı "güçlü ve sürekli gelişen" bir kurum olabilecek gücü ve fırsatları, iç dinamikleri sayesinde yaratabilir.

Bu iç dinamikler;

- Yönetim ve Kurumsal Değerler
- Finansal Yapı /Mali kaynak yönetimi
- Sürekli Gelişme Sistemi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Ana ve Destek Süreçlerin Yönetimi

Bütün bu dinamiklerin içinde en değerli varlık, **“insan”** dır.

Müşteri ilişkilerinin yönetimi bu sebeplerden insanı merkeze koyan yapıda gelişir.

1.2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile yapılmak istenilen pazardaki rakiplerinden farklılaşarak müşterilerin istek ve gereksinimlerini en üst düzeyde karşılamaya çalışılırken işletme içi tüm işleri bu doğrultuda organize etmektir. Genel olarak, MİY amaçlarını, müşteri ilişkilerini karlı duruma getirmek, farklılaşma sağlama, maliyeti minimuma indirmek, İşletmenin verimini arttırmak, çalışmalarda işletme içi tüm bölümlerin bütünlüğünü sağlamak ve en önemlisi de müşteriyi tatmin etmektir denilebilir (Kağnıcıoğlu, 2002: 81).

Son yıllarda İşletme pazarlama stratejisi olarak müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin bilgi ve bilinç düzeylerinin artmasına bağlı olarak isteklerinin değişimi,

ortaya çıkan yeni pazarlama teorileri ve mevcut teknolojilerin birleşimi önemli bir değişimin altını çizmektedir. MİY, ister istemez işi muhafaza etmek, kazanmak ve büyüme için en iyi alternatif olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır (Haşmioğlu,2002: 8). Bu bağlamda MİY ‘ nin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür :

- Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek: Pazarlama ve satış departmanlarının müşteriler ile uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurup bunları muhafaza etmelerini sağlamak,
- Farklılaşma sağlamak: Ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve pazarlama yapmak,
- Maliyet minimizasyonu sağlamak: İyi tasarlanmış sistem yaklaşımıyla düşünülmüş bir MİY projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür,
- İşletmenin verimliliğini arttırmak,
- Uyumlu faaliyetler sağlamak: MİY satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet fırsatları ile birleştirir, tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar . Hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgiler, hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgiler sentezlenerek yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlanır,
- Müşteri taleplerini karşılamak: Müşterileri MİY yardımıyla, tüm kurumun tanınması mümkündür. Müşterilerden alınan geri bildirimler sayesinde işi onların istediği şekilde yapmak mümkün olur.
- Müşterilerle olan ilişkilerinde işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek ve başarıya ulaşmak için müşteri merkezli bir yapıya ihtiyaç duyarlar bu yapıyı ortaya çıkarmak için şu koşullar gerekmektedir (www.dikorman.com);
- Müşteriden stratejik olarak yararlanma ve bilgi edinmeye çalışmak: Müşteri ile her ilişkiden veri elde etmeye çalışma ve bu verileri etkin kullanma.
- İşlem - Merkezlilik: Her alışverişi aynı zamanda müşteri tercihleri ve özellikleri hakkında bilgi alışverişi haline getirmek.

- Bilginin operasyonel kullanımı: En iyi müşteriye en iyi hizmeti vermek üzere hangi müşteriye hangi hizmet yapılması gerektiğini anlamak için elde edilen enformasyonun operasyonel bir kullanıma dönüştürülmesi.
- Stratejik kanal kullanımı: Müşterinin işletmeye kendi tercih edeceği yoldan ulaşmasını sağlamak.
- Tüm işletme bazında müşteri ilişkileri yaklaşımı: İşletmenin tüm yapısında müşteri ilişkileri kavramının yerleşmesi ve kavramın geliştirilmesi gerekir.

1.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Aşamaları

Etkili MIY oluşturabilmek için 4 konuda koşulların geliştirilmesi gereklidir;

- a) Farkına varma
- b) Değerlendirme
- c) Ölçme
- d) Faaliyetler

Şimdi bu aşamaları kısaca inceleyelim.

a) Farkına varma :

MIY konusunda ortaya çıkan problemleri ve fırsat alanlarını algılama ve anlama aşamasıdır.

b) Değerlendirme :

Kuruluşun hedeflenen sonuçlara ulaşabilmesi için mevcut seviyesinin, o anda nerede olduğunun belirlenmesidir. Müşteri ilişkilerini etkileyen süreçler üzerinde sürekli bir değerlendirme yapılır. Değerlendirme yapılması gereken süreçlere örnek olarak şunlar verilebilir;

- Ürün : Üretim, stok, satın alma
- Satışlar : Reklam, ürün, broşür, satış elemanları
- Faturalama : Sipariş alma, hesap açma, kredi, alacaklar
- Destek : Müşteri eğitimi, danışma hattı, garanti, teknik hizmet, ...vb

· Dağıtım : Ambalaj, gönderim, montaj vb.

c) Ölçme :

Süreçlerin performansını etkileyen kriterler belirlenir. Bireysel ve grup raporlama sistemleri kurulur. Ölçüm sonuçları alınır. Diğer performans sonuçlarıyla karşılaştırma yapılır.

d) Faaliyetler :

Yapılan ölçüm ve değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak gerekli iyileştirme ve gelişme alanlarının belirlenmesi yönünde kararlar alınır. Gerekli kaynaklar ayrılır. Düzenli bilgi akışı ve iletişim sağlanır.

1.2.6. Müşteri Odaklı Strateji

- Müşteri odaklı bir strateji, yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünlerinizi satmak yerine, müşterilerinizin mümkün olan satın alma paylarının artırılmasına odaklanmalıdır. Böyle bir stratejinin unsurları şunlar olabilir;
- Müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme
- Yüksek kalitede ürün ve hizmetler
- Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla kaynak harcaması
- Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme, kitle pazarlara yönelik monolog biçimindeki reklamlardan kaçınma
- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma
- Müşteriler hakkındaki bilgileri kitle pazarı için kullanma yerine bireysel olarak daha iyi müşteri biçimine getirme amaçlı olarak kullanma
- Pazar payı oluşturma yerine müşteri payı oluşturmaya çalışma

Müşteri odaklı olmak, şirket ve tüm çalışanları olarak her eylem ve kararın sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilere hız verecek, tatmin yaratacak biçimde planlanmasına çalışmak ve sonuçta sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir.

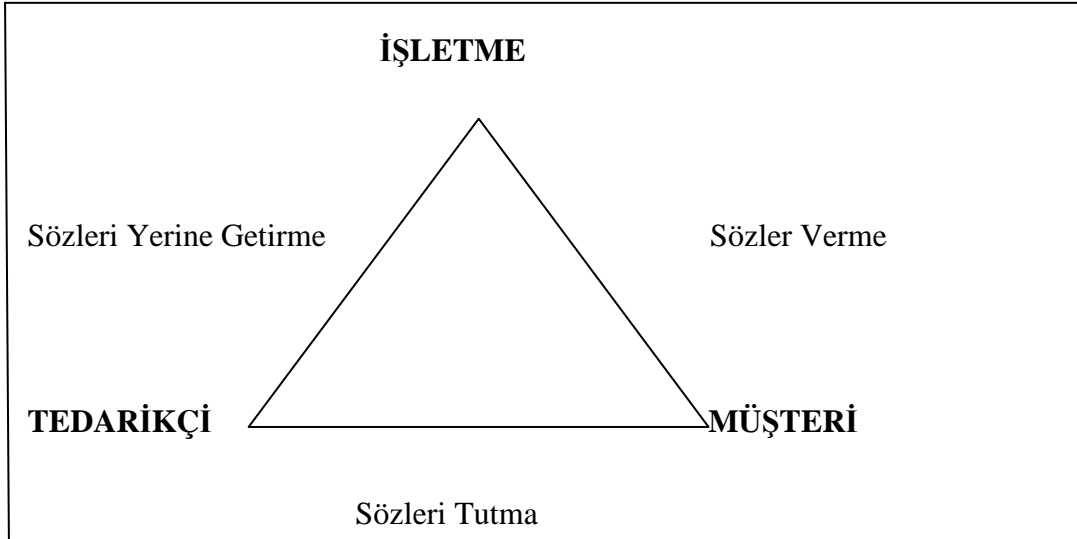
Müşteri odaklı olabilmenin önemli bir bileşeni müşteri tatmininin ölçümüdür Yeni müşteri elde etmenin maliyeti mevcut müşterileri korumak için gerekli maliyetten çok daha fazladır. Dolayısıyla bir müşteri ile ilişkiler ne kadar uzun süre etkili olarak sürdürülebilirse, o kadar karlı olacaktır.

Bütün sektörlerde gittikçe kızışan rekabet ve pazar koşulları nedeniyle müşteri odaklı bir yaklaşım ve yapılanma gereği kuruluş yönetimlerinin en öncelikli konularından biridir.

Bu konuda sadece teknolojinin nimetlerinden yararlanarak bilgi depolama ve işleme olanaklarını artırmak veya iletişim gücünü geliştirmek yeterli olmamaktadır. Sadece belirli alanlarda yapılan yatırımlarla ve ferdi ve zayıf makyaj tipi atılımlarla yol almaya çalışmak yerine, bütün çalışanların içinde olacağı kalıcı ve etkili bir sistem oluşturulmalıdır. Bütün bunların sonucunda varılmak istenen nokta müşteri ilişkileri yönetiminin sistematik olması gerektiğidir.

1.2.7. Hizmet İşletmesinde Müşteri Memnuniyeti Yaratma

Şekil 1.8. Hizmet Pazarlaması Üçgeni



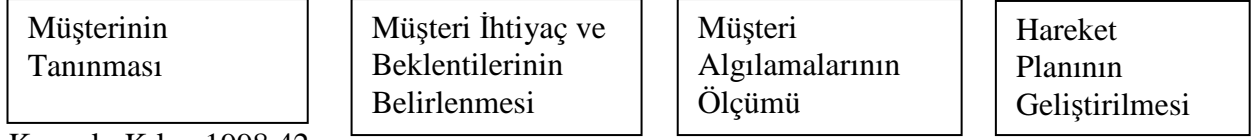
Kaynak: Zeithaml ve Bitner, 2003:319

Şekil 1.8’ de hizmet pazarlaması üçgeni görülmektedir. Hizmetin sunulması ile ilişkili olan gruplar üçgenin köşelerinde yer almaktadır. Bu gruplar işletme, tedarikçi ve müşteriden oluşmaktadır. Hizmetin başarılı olması için uygulanması gereken üç çeşit pazarlama türü içsel pazarlama, dışsal pazarlama ve interaktif pazarlama eksenlerinde izlenmektedir. Tüm bu eksenler, hizmet verilmeden önce sunulan plan ile doğrudan ilişkilidir. Bu kapsamda dışsal pazarlama; işletmenin dış müşterisini ifade etmekteyken, içsel pazarlama ise işletmenin çalışanlarını ifade eder. İnteraktif pazarlama ise hizmet pazarlamacıları için sadece bir başlangıçtır. Tüm bu etkinlikler müşteriye söz verme ve verilen sözleri yerine getirme etrafında toplanmaktadır.

Müşteri memnuniyeti yaratmanın bir takım avantajları vardır. Bunlar; sadece mevcut müşteriyi firmaya çekmek değil, aynı zamanda firmadan sağladığı hizmet sonucunda tatmin olan müşterinin çevresine olumlu düşünceleri yaymasını da sağlamaktır. Çünkü yapılan tüm çalışmalarda müşterinin memnuniyetsizliğinin yayılışı ile ilgili benzer sonuçlar çıkmıştır. Örneğin; bunlardan birine göre, tatmin olmamış müşterilerin %90’ ı firmayla ilişkisini kesiyor ki bir dahaki sefere firmadan aynı hizmeti satın almıyor. Bu memnuniyetsizliğini en az 10 kişiyle paylaşıyor. Yine aynı çalışmanın sonucuna göre memnuniyetsizlik duyan müşterilerin %13’ünün bu durumu 20 kişiye aktardığı saptanmıştır. Başka bir çalışma “3-33” kuralını ortaya çıkarmıştır. Buna göre, yaşanan tecrübelerle ilgili olumlu izlenime sahip 3 kişiye karşılık, kötü tecrübesini bir dehşet anı yaşamışçasına başkalarına anlatmaya hazır 33 kişi vardır (Kaya, 2000:429). Müşteriler kendilerine iyi hizmet sunan firmaları başkalarına anlattıkları gibi sunulan hizmetlerden memnun kalmayan müşteriler de yaşadıkları olumsuz deneyimi başkalarına anlatırlar. Bu noktada firmaya düşen görev, şikayetin ya da memnuniyetsizliğin etkin bir biçimde çözülmesidir (Goldman, 1997: 286).

Müşteri memnuniyeti yaratma sürecine ilişkin modern pazarlama anlayışında bir çok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Çalışmalar müşterilerin değişmesine rağmen, müşteri ihtiyaçlarının tespitine yönelik yaklaşımların değişmediğini ortaya koymaktadır.

Şekil 1.9. Müşteri Memnuniyeti Yaratma Süreci



Kaynak: Kılıç, 1998:42

Şekil 1.9’da görülen her aşamada planlama son derece önemlidir. İşletmelerin müşteri memnuniyetini yaratma aşamalarında gerçekleştirilecek her işlem adımını kendi stratejileri doğrultusunda planlaması ve yerine getirmesi beklenir. Bu aşamada yeni süreçlerin tasarımı, mevcut süreçlerin gözden geçirilerek iyileştirilmesi söz konusu olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİNE BAKIŞ

Sürecin ne olduğunun ve nasıl tanımlanması gerektiğinin anlaşılması işletme süreçlerinin ve süreç yönetiminin yapılandırılması açısından son derece önemlidir. Buradan hareketle bu bölümde öncelikle sürecin tanımı, hangi öğelerle sahip olduğu ve ne tip özellikler gösterdiği ele alınmıştır. Bu temel giriş sonrasında süreçlerin tanımlanması, sınıflandırması, hiyerarşisi hakkında bilgi sunularak, süreç yönetimi alt yapısı hakkında bilinmesi gerekenler özetlenmeye çalışılmıştır.

Süreçler organizasyonlarda yürütülen faaliyetlerin hedeflenen ve planlanan sonuçlara ulaşma yönünde katma değer yaratacak şekilde ele alınmasını sağlar. Bu kavram işletme içindeki tüm faaliyetler için ele aldığımızda öncelik belirleme ve ilişki kurma zorlukları ortaya çıkacaktır. Bu zorlukları aşmanın yolu, süreçlerin anlamlı şekilde sınıflandırılması ve tutarlı bir hiyerarşi içinde yapılandırılmasıdır. Bu bölümde sınıflandırma ve hiyerarşi ile ilgili tanımlanmış pek çok yaklaşım paylaşılmıştır.

2.1. SÜREÇ KAVRAMI

Süreçle ilgili ilk tanım 'American Heritage' sözlüğünde 1978 yılında yapılmıştır. Bu sözlükte süreç 'bir son veya bir sonuç meydana getiren bir dizi eylem, değişiklik veya işlev' şeklinde tanımlanmıştır (Tenner ve DeToro,1977:452). Bu tanım süreç kavramının konuşulmaya başlanması açısından faydalı olmakla birlikte, sistematik iyileştirme ve yeniden tasarlama amaçlarına yönlendirme yapmadığı için bugünkü süreç bakış açısı için yeterli değildir.

Juran 1988 yılında Planning for Quality adı kitabında süreci 'bir amacın başarılmasına yönlendirilmiş bir dizi sistematik eylem' şeklinde tanımlayarak, sürecin hedeflenen çıktılara ulaşılmasını sağlayıcı faaliyetlerden oluştuğunu ifade etmiştir (Juran 1988 :135).

1990'lı yıllarda birçok şirketin süreçlerine odaklanarak önemli iyileştirmeler gerçekleştirmesinde rol oynayan Harrington ise, 1991 yılında yayımlanan Business Process Improvement adlı kitabında süreci “bir girdiyi alıp,ona değer katan ve dahili veya harici bir müşteriye çıktı sağlayan herhangi bir faaliyet veya faaliyet grubu” şeklinde tanımlanmıştır (Harrington,1991: 9).

Harrington'ı takiben yapılan birçok süreç tanımında kapsam açısından önemli değişiklikler görülmemiştir. Örneğin;

Davenport, Process Innovation (1993) adlı kitabında süreci “belirli bir müşteri veya Pazar için özel bir çıktı üretmek üzere tasarlanmış olan bir dizi yapılandırılmış ve ölçülmüş faaliyet” olarak tanımlanmıştır (Davenport,1993:5).

Hammer ve Champy, Reengineering the Corporation (1993) adlı kitaplarında süreci “ bir veya daha fazla girdi çeşidini alıp,müşteri için değerli olan bir çıktı meydana getiren faaliyetler topluluğu” şeklinde ifade etmişlerdir (Hammer ve Champy,1993: 2).

Melan (1993) bir sürecin bir veya daha fazla dönüşüm aracılığıyla girdilerden çok daha yüksek değerli çıktılar sağlaması gerektiğini ifade ederek Hammer ve Champy'nin tanımına katılmıştır (Melan, 1993:5)

Süreç, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardında ise “girdileri çıktı haline getiren birbirleriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı” olarak tanımlanmıştır (TSE, 2001, s. 2). Bu temel tanımın kapsamı genişletilirse, süreç tanımı içerisine aşağıdaki özellikler de dahil edilebilir (Ayanoglu ve Turan, 2003: 195):

- Girdileri olan, bunlara müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten bir faaliyetler dizisidir.
- Belirli bir çıktı (ürün ya da hizmet) elde etmek için birbirleriyle etkileşim içinde bulunan insan, malzeme, ekipman, yöntem ve çevrenin toplamıdır.
- İşletme girdilerini işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin bileşimidir.

Wesneer, Hiatt ve Trimble ise işletmeler için çok daha uygun olan başka bir tanım ortaya koyarak, süreci “bir dizi girdiyi başka bir kişi (müşteri) veya süreç için, insan, prosedür ve araçları birleştirme yoluyla belirli bir dizi çıktıya mal ve hizmete dönüştüren bir veya birden fazla görev” olarak tanımlamıştır (Wesneer, Hiatt, Trimble, 1994: 48).

Tüm bu tanımlamaların ve süreç yönetiminde bugün gelinen noktanın ışığı altında, sürecin tanımı “belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbiriyle ilişkili, değer yaratan faaliyet zinciridir” şeklinde verilebilir.

Süreç tanımının çok klişeleşmiş bir ifade olduğu düşünülebilir, ancak süreçlerin sağlıklı ve doğru tanımlanmasında son derece kritik bir referanstır. Bundan hareketle tanımladığımız herhangi bir sürecin gerçekten süreç tanımına uyup uymadığını kontrol edebilir, nelerin süreç olmadığını söyleyebiliriz.

Proje kapsamındaki işler süreç olarak tanımlanamaz. Çünkü bu tip işler sadece proje boyunca yürütülür, süreklilik arz eden veya tekrarlanan iş akışlarını içermez. Diğer taraftan projenin çıktısı yeni tanımlanmış ya da iyileştirilmiş bir süreç olabilir.

Her defasında farklı sıralarda yürütülen yani sistematik olarak yürütülmeyen işler süreç olarak tanımlanamaz.

Birden fazla faaliyet içermeyen tek adımlı işler süreç değildir.

Girdi-çıkıtı anlamında şirketin diğer süreçleri ile ilişkisi kurulamayan ,katma değer yaratmayan faaliyetler süreç olarak tanımlanamaz.

2.2. SÜRECİN ÖĞELERİ

Bir süreci süreç yapan ve yönetilebilir hale getiren temel öğeler; tedarikçiler, girdiler, çıktılar, müşteriler, geri bildirimler, sınırlar, sağlayıcılar ve süreç sahibidir.

2.2.1. Tedarikçiler

Girdiyi sağlayan taraftır. Tedarikçiler kişi ya da kuruluş olabileceği gibi sürece bağlı olarak organizasyon içinde veya dışında da olabilirler. Örneğin, sipariş verme sürecinde sipariş talep formunu dolduran kişi kuruluş içinden, malzeme kabul sürecinde malzemeyi aynı zamanda sürecin müşterisi konumunda da olabilir. Örneğin, müşteri şikayetlerinin sunulduğu taraf müşterinin kendisidir.

2.2.2. Girdiler

Tedarikçilerin sağladığı ve sürecin çıktıya dönüştürdüğü talep, mal, hizmet veya kaynaklardır. Sürecin dış çevresinde sürece katılarak süreci harekete geçirirler. Kaynaklar bazı durumlarda girdilerden ayrı ele alınabilmektedir. Bu durumda kaynaklar, sürecin işlenmesini sağlayan iş gücü, malzeme, bilgi sermaye şeklinde tanımlanır.

2.2.3. Çıktılar

Müşteri için bir süreç tarafından üretilen mal ve hizmetlerdir. Diğer bir deyişle çıktılar sürecin var olma nedenidir. Müşteriler bu çıktıları kendi süreçlerinde kullanmakta, tüketmekte veya dönüştürmektedir. Girdilerin süreç içerisinde işlenmesi ve dönüştürülmesi sonucu ortaya çıkan çıktıların, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde girdilere katma değer eklemiş bir nitelikte olması gerekir.

2.2.4. Müşteriler

Çıktıların teslim edildiği, yani çıktıların kullanıcısı olan taraflardır. Müşteriler mümkün olduğunca şirket olarak değil kişi olarak tanımlanmalıdır. Müşterilerin şirket olarak tanımlanması durumunda şirketlerde gereksinim ve beklentiler hakkında görüşme ve bu konuda sorular sorma gerçekçi bir şekilde yapılamayacağı için, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin alınması da sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilemez. Bir çıktı için müşteri belirlemenin mümkün olmadığı durumlarda çıktıyı üreten süreç gözden geçirilmelidir. Bu üretilen şeyin boşa gittiği anlamına gelebilir.

Diğer taraftan süreç kavramı içinde müşteriler iç ve dış müşteriler şeklinde ele alınmaktadır. İç müşteriler organizasyon içinde yer alan sürecin bir sonraki adımı için çıktılar kullanan fonksiyon ya da fonksiyonlardır. Dış müşteriler (nihai müşteriler) ise organizasyon dışında yer alan kişi ya da kuruluşlardır. Bir sürecin hem iç hem de dış müşterisi olması durumunda ihtiyaç ve beklentilerin farklılık göstereceği unutulmamalı, dış müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin etkilenmesine izin verilmemelidir.

2.2.5. Geri bildirimler

Çıktıların niteliği ile ilgili olarak müşterilerin memnuniyet seviyesinin ölçülmesi ve bu çıktıların elde ederken harcanan kaynakların değerlendirilmesi için toplanan bilgilerdir. Süreç yönetimi kapsamında müşteri geri bildirimleri müşterinin sesi, süreç geri bildirimleri ise sürecin sesi olarak ifade edilmektedir.

Müşterinin sesi, sürecin çıktıları ile müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin ne derecede karşılandığını gösterir. Süreç iyileştirme çalışmalarında müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması hatta aşılması hedeflendiği için müşterinin sesi süreç iyileştirmeleri için önemli bir geri bildirimdir. Müşteri sesinin ölçümünde memnuniyet anketleri, müşteri görüşmeleri, Pazar araştırmaları ve Kalite Fonksiyon Açılımı (Quality Function Deployment:QFD) gibi yöntemlerden yararlanır.

Sürecin sesi ise, çıktıları elde ederken harcanan kaynaklar ve süreçteki aksaklıklar hakkında bilgi verir. Diğer bir deyişle müşterinin memnun edilmesini sağlarken bunun için harcanan kaynakların da dengeli kullanılmasına dikkat çeker. Çoğu zaman rastlanan durum, müşteri memnuniyeti sağlama yönünde kaynakların (iş gücü, zaman, maliyet vb.) bulunamaması değil, verimli kullanılmasıdır. Bu anlamda sürecin sesi, kaynakların verimli kullanılması için yapılacak iyileştirmelerde önemli bir yer kaynağıdır.

2.2.6. Sınırlar

Süreci kapsayan faaliyetleri, görevleri ve prosedürleri ifade etmektedir. Süreçler, tedarikçilerin girdi sağladığı yer ile çıktıları müşterilere gönderildiği yer

arasında sınırlandırılırlar. Süreç kavramı kapsamında sürecin sınırlandırılmasındaki en önemli unsur, odaklanılacak dolayısıyla iyileştirmeler sırasında ele alınacak faaliyetlerin tespit edilmesidir. Süreç iyileştirmelerinde birden fazla sürecin bir arada ele alınması durumunda her sürecin kendi sınırları dikkate alınarak büyük resim ortaya konur. Bu şekilde hiçbir sürecin tedarikçisi,müşterisi ve faaliyetleri gözden kaçırılmamış olur.

2.2.7. Sağlayıcılar

Bir süreç dahilinde çalışan ve girdilerin çıktıya dönüştürülmesinde rol alan birey veya fonksiyonlardır. Diğer bir ifadeyle, sürecin katılımcıdır. Sürecin ilgili taraflarının ve fonksiyonlar arası ilişkilerin tanımlanmasını sağlarlar. Sağlayıcılar süreçlerin tanımlanmasında fonksiyonel, görev tanımlarının oluşturulmasında ise bireysel ele alınırlar.

2.2.8. Süreç sahibi

Sürecin çalışması ve iyileştirilmesinde sorumluluğu olan kişidir. Fonksiyon yöneticilerinden farklı olarak sadece tek bir fonksiyon ve o fonksiyon içindeki çalışanların yönetime odaklanmaz. Tanımlanan sürecin sınırları dahilinde, fonksiyonlardan bağımsız tüm işlere ve bu işlerin yapılış biçimlerine odaklanır. Çalışanlar üzerinde herhangi bir idari yönetim, süreç sahibinin görevleri arasında değildir. Süreç sahibinin temel sorumlulukları süreçlerin tasarımı, tasarlanan süreçlerin ilgili yerlerde yaygınlaştırılması ve uygulanması, süreçlerin performansının takibi,i yileştirilmesi ve süreçler arası konuların çözümlenmesidir.

2.3. SÜRECİN ÖZELLİKLERİ

Süreçler, öğelerin yanı sıra iki önemli yapısal olan dönüştürme ve tekrarlanabilirlik ile çıktılarını sınırlayan değişkenlik ve belirsizlik özelliklerine sahiptir.

2.3.1. Dönüştürme

Süreçler belirli girdileri alarak faydalı bir dizi çıktı elde etmeyi sağlar. Hem girdilerden farklı çıktıların üretilmesi hem de bu çıktıların müşteri açısından faydalı bir ürün olarak ortaya konması sürecin dönüştürme özelliğine dayanmaktadır. Melan süreçlerin bu özelliğini "girdilerden süreçler içinde tanımlanan faaliyetler ile katma değerli çıktılar elde edilmesini sağlayan, fiziksel, bölgesel işlemsel veya bilgisayarlı bir işlev" şeklinde tanımlanmıştır. (Melan, 1993:5). Dönüştürme, sürecin değer zincirindeki en önemli işlevlerinden biridir. Süreç yönetimi kapsamında katma değer yaratamayacak bir dönüşüm kabul edilemez.

2.3.2. Tekrarlanabilirlik

Süreçlerin birbirleriyle ve kendisini oluşturan faaliyetler arasında girdi çıktı ilişkisini sağlayan iş akışlarının her zaman aynı sırada gerçekleştiğini gösterir. Bu özelliğinden dolayı süreçlerin sistematik olarak tanımlanması ve kontrol altında tutulması kolayca sağlanabilir. Diğer taraftan süreçlerin tekrarlanabilir olması, aksaklıkların tespitini ve önceki dönem verileriyle karşılaştırmayı mümkün kılmaktadır.

2.3.3. Değişkenlik

Bir işin her seferinde aynı şekilde sonuçlanması durumudur. Tekrarlanabilir özelliğinden en önemli farkı, değişkenliği işin yapılış şekli ile değil, işin sonucu ile ilgili olmasıdır. Değişkenlik her süreçte vardır. Önemli olan bu değişkenliklerin farkında olmak ve hedeflenen sınırlar dahilinde tutarak çıktılarının tutarlılığını sağlamaktır. Değişkenliği azalmış ve tanımlanmış aralıklarda sonuçların elde edildiği süreçler aynı zamanda yeterli süreçler şeklinde tanımlanmaktadır. Yeterli süreçlerin ifadesi olan süreç yeterliliği İstatistiksel Proses Kontrol (İPK) ve altı Sigma metodolojisi kapsamındaki diğer yöntemlerden yararlanılarak ölçülür. Bu ölçümlerden hareketle müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bir sürecin yeterliliğinin artırılması, diğer bir deyişle sürecin değişkenliğinin azaltılması hedeflenir.

2.3.4. Belirsizlik

Beklenmedik durumlar demektir. Her alanda olduğu gibi süreçlerde de belirsizlikler söz konudur. Bir süreç içerisinde insan unsuru ne kadar fazla olursa, süreç ile ilgili belirsizlik de o kadar fazla olur. Süreçle ilgili tüm bilgilerin süreç haritalandırma teknikleri ile elde edilememesinin nedeni, çalışanların ve müşterilerin süreçten bağımsız bireysel çalışma yönteminden kaynaklanmaktadır. Belirsizliğe yol açan nedenlerin minimize edilmesi, süreçlerin değişkenliğinin azaltılması açısından da son derece kritiktir.

2.4. SÜREÇLERİN SINIFLANDIRILMASI VE HİYERARŞİSİ

Sınıflandırma ve hiyerarşik düzenlenme süreçlerin belli bir yaklaşımla gruplandırarak, süreçler arasındaki ilişkilerin, sahiplendirmenin ve odaklanılacak alanların çok daha net bir şekilde ortaya konmasını sağlar. Bu konuyla ilgili literatürde pek çok farklı tanım ve yaklaşım bulunmaktadır. Ancak tek bir doğrunun olmadığı, şirketin süreç yapısına ve bunun nasıl yönetileceğine bağlı olarak farklı ve özgün sınıflandırma yaklaşımlarının da olabileceği unutulmamalıdır.

Sınıflandırma birbiriyle ilişkili, aynı amaca hizmet eden ya da stratejik önem seviye aynı olan süreçlerin aynı grup altında toplanmasıdır. Bazı şirketler süreç yönetimi uzmanlarının yaptığı sınıflandırmaları, bazıları ise kendilerine özgü oluşturdukları sınıflandırmaları esas alırlar. Amaç, süreçlerin tanımlanması ve iyileştirilmesinde odaklanılacak alanların ve ilgili tarafların en iyi şekilde belirlenmesidir. Literatürde ve şirketlerde en sık karşılaşılan sınıflandırmalar şu şekildedir:

2.4.1. Porter'in Sınıflandırması

Porter Süreçleri değer zinciri (value chain) kapsamında ele almıştır. Bu sınıflandırmanın amacı, süreçler değer zinciri kapsamında birincil (primary) ve ikincil (secondary) olmak üzere iki sınıfta toplayarak kattıkları değeri belirlemek ve bu faaliyetlerin toplam değerinin optimize etmektir (Porter, 1985 :31).

Porter'ın Değer Zinciri Modelinde yer alan süreçlerin kapsadığı faaliyetler aşağıdaki gibidir:

Birincil süreçler

Tedarik (inbound) Lojistiği: Malzeme/ham maddelerin tedarikçilerinden teslim alınması ve üretimde kullanılıncaya kadar saklanması.

Operasyonlar: Ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi.

Dağıtım (outbound) Lojistiği: Bitmiş ürünlerin tedarik zincirinde bir alt seviyede yer alan toptancılara, perakendecilere ve nihai müşterilere sevkiyatı.

Pazarlama ve Satış: Müşterilerin bilgilendirilmesi ve promosyonlarla satın almaya ikna edilmesi.

Servis Hizmeti: Ürünlerin satıldıktan sonra kurulması, satış sonrası servis hizmetinin verilmesi, şikayetlerin alınması ve müşterilerin bilgilendirilmesinin sağlanması.

İkincil süreçler

Alt Yapı: Şirketin ihtiyaçlarını karşılamak üzere planlama ve kontrol faaliyetleri gerçekleştiren bölümlerden (muhasabe, hukuk, finans, planlama, yönetim bilişim sistemleri, kalite sistemleri vb.) faydalanması.

İnsan Kaynakları Yönetimi: Seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ödüllendirme, maaşların ödenmesi gibi faaliyetlerin yürütülmesi.

Teknolojik Geliştirme: Şirketin rekabet avantajını koruyacak ve sürdüreceği ürün teknolojisi, e-pazarlama, yalın üretim, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) gibi teknolojik gelişmelerden yararlanılması.

Satın Alma: Tüm mal, hizmet ve malzemelerin en düşük maliyet ve en yüksek kalitede satın alınması, e-satın alma ve dış kaynak kullanımını sağlanması.

2.4.2. Harrington'un Sınıflandırılması

Harrington Süreçleri üretim ve iş süreçleri olarak sınıflandırma; üretim süreçlerini dış müşteriye sunulacak ürünü fiziksel olarak üreten süreçler; iş süreçlerini ise şirketin kaynaklarını kullanarak şirket amacıyla ilgili sonuçların alınmasını sağlayan birbiriyle ilişkili faaliyetler zinciri şeklinde tanımlanmıştır (Harrington,1991:33).

2.4.3. Watson'un Sınıflandırılması

Watson Benchmarking Workbook adlı kitabında, çoğu şirketin işlerini yürütmek için kullandığı süreçleri sekiz kategoride tanımlamıştır: Tasarım ve Geliştirme, Pazarlama ve Satış, Satın alma, Üretim, Hizmet, Dağıtım, Kontrol ve Destek. Bu sekiz kategorinin her birinde onlarca/yüzlerce alt süreç tanımlamak mümkündür (Watson,1992:33).

Tasarım ve Geliştirme, genellikle müşteri isteklerini, gereksinimlerini ve beklentilerini toplayan ve bunları karşılamak üzere ürün ve hizmetler geliştiren süreçleri kapsamaktadır.

Pazarlama, reklam, fiyatlandırma, ürün promosyonu gibi faaliyetler ile yeni müşteriler edinmeyi,

Satış, var olan müşterilere hizmet vermeyi ve satış ile ilgili olan tüm süreçleri içermektedir.

Satın alma, Hizmet ve ham maddelerin tedarik edilmesini kapsamaktadır.

Üretim, üretim sektöründe satın alma yolu ile elde edilen girdileri, satılmak üzere bitmiş ürünlere dönüştüren süreçleri; hizmet sektöründe ise müşteriye hizmetin sağlandığı süreçleri içermektedir.

Servis, Daha önce satılan ürünlerin bakım, tamiri ve yenilenme için gerçekleştirilen satış sonrası faaliyetleri içermektedir.

Dağıtım, ürünlerin taşınması ve müşterilere teslim edilmesi ile ilgili süreçleri içermektedir.

Kontrol, Stratejik planlama, bütçe planlama ve finansal denetim ile ilgili süreçleri içermektedir.

Destek, İnsan kaynakları, bilgi sistem, hukuki rehberlik, çevre, sağlık, güvenlik ve bina yönetimi gibi hizmetleri sağlayan süreçleri içermektedir.

2.4.4. Born'un Sıfıflandırması

Born Süreçleri temel ve destek olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Temel süreçler şirketin ürün/hizmet sunabilmesi için satış ve satış sonrası tüm faaliyetlerini kapsayan süreçler; deste süreçler ise temel süreçlerin gerçekleşmesine yardımcı olan ve ihtiyaç durumunda devreye giren süreçler şeklinde tanımlanmıştır (Born,1994:34).

2.4.5. Ould'un Sıfıflandırılması

Ould dış müşteriyi memnun etmek üzere şirketin ana faaliyet alanı ile ilgili süreçlerine operasyonel, operasyonel süreçlerin gerçekleşmesine yardımcı olan ve iç müşterileri memnun etmeye yönelik süreçlere destek, operasyonel ve destek süreçlerin belirli bir çatı ve sistem altında yönetilmesini sağlayan süreçlere ise yönetim diyerek, süreçleri üç gruba ayırmıştır (Ould,1995:34).

2.4.6. APQC'nin Sıfıflandırılması

Amerikan verimlilik ve Kalite Merkezi (American Productivity and Quality Center:APQC) süreçleri operasyonel, yönetim ve destek süreçler olmak üzere iki grupta toplamış, operasyonel süreçler kapsamında müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin alınmasından müşteriye servis hizmeti sunmaya kadar geçen süreleri;yönetime destek süreçler kapsamında ise kaynakların (insan finans, bilgi teknolojileri,sabit kıymetler vb.) dış ilişkilerin ve gelişimin yönetimini tanımlamıştır.

APQC tarafından kabul edilen bu sınıflandırma çerçevesinde, uluslar arası kıyaslama grubu (International Benchmarking Clearing House: IBCH) tarafından şirketlerde tanımlanabilecek süreçlere ilişkin bir örnek liste oluşturulmuştur.

En temel olarak günümüzdeki süreçler ana hatlarıyla üç grupta sınıflandırılır (Turan, 1998:89-90).

- Temel Süreçler: Doğrudan kuruluşun, dış müşteriden gelen talep üzerine başlayan ve dış müşteriye bir ürün ya da hizmet sunulmasını sağlayan süreçlerdir.
- Yönetim Süreçleri: Tüm süreçlerin ortak hedefler doğrultusunda faaliyetler planlamasını, bunlarla ilgili performans göstergelerinin düzenli gözden geçirilmesini ve raporlanmasını içeren süreçlerdir.
- Destek Süreçleri: Şirket genelinde kaynakların en uygun kullanılmasını sağlamak amacıyla ortak çatı altında toplanmış değişik uzmanlık alanlarından oluşur.

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Hiyerarşi kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak detaylara inilecek şekilde yapılandırılır. Süreç hiyerarşisinde ana süreçler, süreçler, alt süreçler, süreç aktiviteleri olmak üzere dört kategori vardır (Ayanoğlu ve Turan,2003:196-197).

- Ana Süreçler: Şirketin iş sonuçları üzerinde direk etkisi olan ve stratejik öneme sahip süreçlerdir.
- Süreçler: Ana süreçleri oluşturan ve birbiriyle etkileşimde olan süreçlerdir.
- Alt Süreçler: Süreçleri oluşturan, iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir.
- Süreç aktiviteleri: Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir.

2.5. SÜREÇ YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

Süreç yönetimi en yalın tanımıyla süreçlerin sistematik olarak yönetilmesidir. Süreç yönetimi kapsamında bir organizasyon içinde yürütülen işlerin süreçler bazında tanımlanarak, amaç ve hedefler doğrultusunda idamesi, güncelleştirilmesi, iyileştirilmesi ve bunların sürekliliğinin sağlanması gerekir.

Organizasyon içinde yürütülen işlerin süreçler bazında tanımlanması, fonksiyonel sınırların aşılaraq işin doğal akışının esas alınması anlamına gelir. Süreç yönetimi kapsamında bu işlerin tanımlanması girdi-çıktı ilişkisine dayandığından, organizasyon bütünündeki işlerin akışı ve birbirleri ile ilişkisi rahatlıkla gözlemlenebilir hale gelir. Şirketlerini tanımlamaları istendiğinde birçok insan, bir şema çizerek en üstte kıdemli pozisyonların isimlerini ve unvanlarını daha sonra bu kişilere rapor veren daha alt kademedeki kişileri göstermektedir. Birçoğu şemadaki kutuları dolduran bireyleri ve sorumlulukları tanımlamaktadır. Bu tür bir tanımlama, bir şirketteki rolleri ve hiyerarşi içerisindeki seviyelerini açıklamak için yararlıdır, ancak işlerin akışı ve birbirleri ile ilişkisi açısından pek bir şey ifade etmemektedirler. Süreçlerin tanımlanmış olduğu ve şirket tanımının süreçlerle yapıldığı durumlarda ise hiyerarşiden bağımsız, yürütülen işlerin ve ilişkilerin yalın ve bütünleşik (vizyon, misyon, strateji ve hedeflerle) bir şekilde anlatılması sağlanır. Organizasyonların bu şekilde tanımlanmış süreçler etrafında ele alınmasında diğer bir önemli nokta da kullanılan kaynakların (insan, bilgi, malzeme vb.) verimsizliğini önlemek veya en aza indirmek amacıyla kopukluk ve boşlukların giderilmesidir (Rummler ve Brache,1999 :142).

Süreçlerin yönetilmesi, şirketin stratejisi ve hedeflerine ulaşmasında süreçlerin önemli bir araç olarak kullanılması anlamına gelmektedir. Şirket bütünü için oluşturulmuş strateji ve hedeflerin fonksiyonlar üzerinde çalışanlara yayılımında pek çok eksiklik, tekrar ve kopukluklara rastlanmaktadır. Örneğin, müşteri memnuniyeti hedefinin sadece pazarlama-satış ekiplerine verilmesi ve müşteri ilişkileri sürecinde yer alan Ar-Ge, lojistik gibi birimler için bir performans ölçütü olarak görülmemesi, bu hedeflere ilişkin bir izleme sisteminin kurulmasını engellemiş olur. Böyle olunca, şirketlerde hedef ve amaç birliği, bu bütünlüğü

sağlamak ve korumak için performans yönetim sistemi ile bütünleşik hareket etmektir. Performans yönetimi sistemi ile bütünleşmiş süreç yönetiminde, şirket hedeflerine paralel konulmuş süreç hedefleriyle süreçlerin performansı sistematik olarak izlenir. Bu şirket hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığının anlaşılması ve bu yönde süreçlerin güncellenmesi, iyileştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için önemli bir veri kaynağıdır.

2.6. SÜREÇ YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Süreç yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması, organizasyonlarda önemli rekabet avantajlarının kazanılmasını sağlamaktadır:

- İç-dış müşteriye odaklanması
- Yürütülen faaliyetlere fonksiyonel sınırlardan bağımsız ve bütünsel olarak bakılabilmesi
- İş akışlarının tanımlanması ile değer analizlerinin yapılabilir hale gelmesi
- Yürütülen işlerin sistematik hale gelmesi
- Çalışanların organizasyon içindeki yerinin netleşmesi
- Kopuklukların ve tekrarların elenmesiyle verimliliğin artması
- Şirket içi ilişkilerin etkinliğinin artması
- Kalite maliyetlerinin ölçülmesi
- Performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi
- Dış çevre analizlerinin sürekliliği
- Değişimlerin tahmin edilmesi ve zamanında kontrol altında tutulması
- Değişime hızlı bir şekilde uyum sağlanması
- Süreç yönetimi kurumda/birimde yapılan faaliyetlerin işler bazında ortaya çıkarılmasını sağlayarak iş/süreç bazlı bir kontrol sağlar.
- Her bir sürecin sahibi/sorumlusu belirlenerek hangi işin kim/kimler tarafından yapıldığı net biçimde ortaya konur.
- Her bir sürecin etkin biçimde işleyebilmesi için gerekli girdi ve tedarikçiler, ortaya çıkan çıktılar ve müşteriler belirlenir. Böylece süreçte herhangi bir sorun yaşandığında bunun nereden kaynaklandığı rahatlıkla bulunabilir.

- Süreçlere performans göstergesi ve hedef belirlendiği için süreçlerin kendi akışı içerisinde bırakılması yerine hedefine ulaşması yönündeki çabaları içerecek şekilde yönetilmesi sağlanır.
- Süreçler için hedefler konulacağından, hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda iyileştirmeye açık alanlar rahatlıkla tespit edilmiş olur.
- Dış çevre (paydaşların ihtiyaç ve beklentileri ile pazarın durumu) analizlerinin sürekliliği
- Değişimlerin tahmin edilmesi ve zamanında kontrol altında tutulması
- Değişime hızlı bir şekilde uyum sağlanması
- Başarıya öncülük eden iş alanlarında iyileşmelerin ve gelişmelerin sürekliliği

Bahsedilen tüm nedenlerin temelinde değişen şartlara ve iş yapış şekillerine paralel organizasyon varlığının sürdürülebilirliğinin sağlanması yatmaktadır. Tüm bu değişikliklerin oluşmasında kuşkusuz en önemli etkenlerden birisi Bilgi Teknolojilerindeki sürekli gelişen yapıdır.

2.7. SÜREÇ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Süreç yönetiminin temel aşamaları süreç değerlendirme, süreç analizi, süreç geliştirmedir. Süreç değerlendirme, sürecin bileşenlerinin belirlenmesini kapsamaktadır. Süreç analizi ise, sürecin en etkin nasıl işleyeceğine ilişkin oluşumun gerçekleştirilmesini içerir. Geliştirilen süreç sahiplendirilir ve uygulamaya geçilir.

2.8. SÜREÇ İYİLEŞTİRME KAVRAMI

Süreçlerin iyileştirilmesi, süreç yönetiminin önemli bir parçasıdır. Tanımlanan ve performansı izlenen tüm süreçler, müşteri(iç-dış) ihtiyaç ve beklentisi, küreselleşme ve rekabet, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, verimliliğin artırılması gibi temel nedenlere bağlı olarak sürekli iyileştirilmek durumundadır. Süreçlerin sistematik olarak iyileştirilmemesi, organizasyonların değişimlere karşı dinamik ve esnek olmasını engelleyerek süreç yönetiminin sağlayabileceği kazançların kaybedilmesine neden olur.

Süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili ilk tanımlama süreç yönetimi kavramına paralel 1990'lı yılların başında "İş Süreçlerinin İyileştirilmesi (Business Process Improvement: BPI)" adıyla Harrington tarafından yapılmıştır.

"Yönetim" ve "İyileştirme" kavram ve sözcüklerini ayrı kullanma eğiliminde olan kişilerin yanlış anlamalarına meydan vermemek için ben bu konularda konuşurken ve yazarken, "Süreç Yönetimi ve İyileştirmesi" diyorum. Hatta başında "iş" sözcüğünü de ekleyerek "İş Süreçlerinin Yönetimi ve İyileştirilmesi" demek en açıklayıcı olanı gibi görünüyor (İngilizce kısaltmalarla: BPM/BPI).

Bir de bilindiği gibi, "İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı – BPR Business Process Reengineering" kavramı vardır. Bu kavram için "Process Redesign" veya "Process Innovation" sözcükleri de kullanılmaktadır. Süreçte çok büyük, radikal değişiklikler yapılmasını; neredeyse mevcut sürecin sil baştan yapılıp, "bu süreci ilk defa şimdi ve hiç bir koşullanma, kısıtlama olmadan tasarlıyorsak nasıl tasarlarız yaklaşımıyla" yeni baştan tasarlanması yaklaşımıdır.

'Süreç İyileştirme'deki iyileştirme sözcüğü, süreçte yapılan veya yapılacak küçük, adım adım, yani kademeli iyileştirmeleri de ifade edebilmektedir.

1993'de Davenport 'iyileştirme' ile 'yeniden tasarımı' kavramlarını, bunların getirdikleri değişim, nereden başladıkları, riskleri, gerektirdikleri zaman vb ölçütlerle karşılaştırmıştır.

Tablo 2.1. İyileştirme ve Yeniden Tasarım Kavramları

| | <u>İyileştirme</u> | <u>Yeniden Tasarım</u> |
|--------------------|----------------------|------------------------|
| Değişim düzeyi | Kademeli | Sıçramalı ('radical') |
| Başlama noktası | Mevcut süreç | "Sil baştan" |
| Gerekli zaman | Kısa | Uzun |
| Değişiklik sıklığı | Bir seferlik/sürekli | Bir seferlik |
| Katılım | Aşağıdan yukarı | Yukarıdan aşağıya |
| Kapsam | Dar; bölüm içi | Geniş;bölümlerarası |
| Risk | Orta | Büyük |
| Mümkün kılan | İstatistik kontrol | Bilgi teknolojisi |
| Değişim türü | Kültürel | Kültürel/yapısal |

Kaynak:<http://www.kalitekontrol.org/> Erişim Tarihi: 20 Şubat 2011

BPI yani İş Süreçlerinin İyileştirilmesi, sürecin mevcut durumunun incelenmesinden sonra üç değişik yaklaşıma yol açabilir: süreç adımlarında veya adımlar içindeki işlemlerde değişiklikler yaparak, katma değeri olmayan adımları ve bürokrasiyi atarak veya azaltarak veya salt süreç katılımcılarının eğitim ve çalışma koşullarında iyileştirmeler yaparak süreçte iyileşmeler yapmak.

Sürecin sil baştan yapılarak baştan tasarlanması (yani BPR – yeniden tasarım) Kıyaslama ("benchmark") sonucu seçilen bir sürecin aynen uygulanması kıyaslama sonucu alınan süreç, eski sürece ufak değişiklikler getiriyor veya sil baştan yapıyor olabilir ve bu yüzden onu birinci veya ikinci seçenek içinde değerlendirebiliriz.

2.8.1. Süreç İyileştirme Adımları

Süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilmesi için bir dizi faaliyetleri içeren "süreç yönetimi" modeli oluşturulmalıdır.

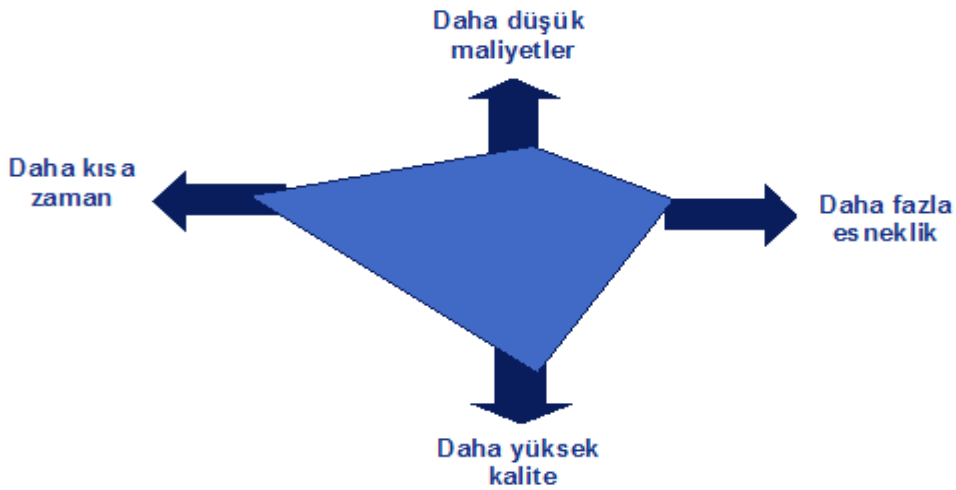
Doğru kalite ve nicelikteki insan kaynaklarımız, uygun teknolojik araçları da kullanarak, planladığınız ürün ve hizmetleri sunmak için strateji ve hedefleriniz ile “uyumlu, bilinen ve denenmiş doğru” iş yapma şekilleri (iş süreçleri) ile çalışmalıdır.

Herhangi bir değişim projesi yürütüyor veya planlıyorsanız, süreçlerinizi anlamak, en iyi süreci tanımlamak, süreç iyileştirmesini sürekli kılmak ve bütün bunları çalışanlarınızı dahil ederek, onlara bunun “ilave iş” değil “asıl iş” olduğunu yaşatmak zorundasınız

2.8.2. Kritik Sürecin Belirlenmesi

Firmanın başarı faktörleri üzerinde büyük etkisi olan, öncelikle iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken süreçler kritik süreçler olarak adlandırılır. Kritik süreçlerin belirlenmesi, yapılacak olan iyileştirme çalışmasına doğru noktadan başlamak için büyük önem taşır. İyileştirmede öncelikli süreçler, aşağıdaki özelliklerin bir veya birkaçına sahip olan süreçler arasından seçilir.

Şekil 2.1: Kritik Süreç Belirlemede Parametreler

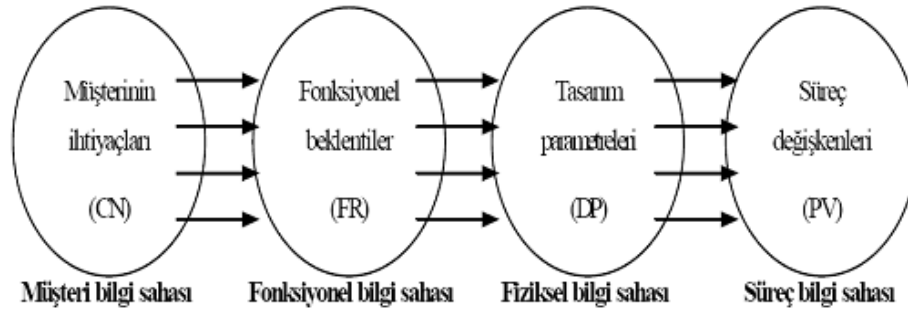


Kaynak: <http://www.navigator.com.tr/> Erişim Tarihi : 20 Eylül 2010

2.8.3. Süreç İyileştirme Metodolojisi

Süreçlerin yeniden tasarımına başlamadan önce dikkate alınması gereken iki önemli konu vardır. Bunlardan ilki üst yönetimin desteğidir. Süreç iyileştirmelerinin üst yönetim veya süreçlerin yönetiminden sorumlu bir komite tarafından tetiklenmesi gerekir. İkinci konu ise tasarım sürecinde yer alacak tarafların belirlenmesidir.

Şekil 2.2: Tasarım Bilgi Sahaları



Kaynak: Suh, 2001

1. Aşama: Yeniden Tasarım Çalışmalarının Planlanması

Bu aşamada öncelikle analiz edilecek yeniden tasarlanacak sürecin kapsamı ve değişikliğin boyutu belirlenir.

- Sürecin var olma nedeni
- Sürecin çıktıları
- Çıktıları kullanan müşteriler
- Sürecin girdileri
- Bu girdileri sağlayan tedarikçiler
- Sürecin performansı ile ilgili izlenen etkinlik ve verimlilik göstergeleri ile
- Bu bilgilerin dokümante edilmesi.

2. Aşama: Mevcut Sürecin Analizi

Hedefi, mevcut bir sürecin akışını analiz ve dokümante etmektir. Mevcut süreçleri dokümante etmek için süreç haritaları/iş akışları kullanılır. Hedef analizin

kendisi değil, sürecin geliştirilmesi ve proje hedeflerine ulaşılmasında nelerin değiştirilmesi gerektiğinin anlaşılması için ayrıntılı bir harita oluşturmaktır.

3. Aşama: Yeni veya Geliştirilmiş Bir Sürecin Tasarımı

Bu aşamanın hedefi yeni veya geliştirilmiş bir süreci tasarlamaktır. Alternatif süreçler tasarlanır ve bunlar arasında seçim yapılır. Sonuçta alternatifler arasında seçilen ve yeniden tasarlanmasına karar verilen süreç; süreci oluşturan adımların gerekliliklerinin sorgulandığı, gereksiz adımların elendiği, bazı adımların birleştirildiği, adım sıralamasında değişiklik yapıldığı, katma değer sağlayan yeni adımların sürece dahil edildiği, süreci hızlandıracak ve etkinleştirecek yeni teknolojilerle otomasyonun sağlandığı yapıda bir süreç olmalıdır.

Şekil 2.3: Süreç Performans Göstergeleri



Kaynak: <http://www.navigator.com.tr/> Erişim Tarihi: 20 Eylül 2010

4. Aşama: Gelişmiş Bir Süreç için Kaynakların Geliştirilmesi

Bu aşamanın amacı, yeni sürecin uygulanması için gerekli olan yeri ve kaynakları sağlamak, iş tanımlarını oluşturmak, çalışanları eğitmek, yönetim sistemlerini kurmak ve yazılım sistemlerini devreye alarak test etmektir. Bu aşamada projeye farklı uzmanlık alanlarından kişiler dahil olabilir. Bu aşamaya dahil olan yöneticilerden yönetim sistemlerini oluşturmaları veya iyileştirmeleri beklenir. Yeni

süreci uygulamak için gerekli olan alt yapıyı geliştiren farklı gruplar işlerini tamamladıklarında ve test ettiklerinde bu aşama sona erecektir.

5. Aşama: Yeni Bir Sürece Geçişin Yönetilmesi

Bu aşamanın amacı yeni bir sürece geçmektir. Birçok firma süreçleri yeniden tasarladıktan sonra bu süreçleri uygulamakta başarısız olmuşlardır (Newman, 1998: 225-242). Bunun çeşitli nedenleri vardır. En önemli sebep, üst kademe yöneticilerin değişime karşı direnmeleridir. Benzer bir şekilde çalışanlar prosedürleri veya yeni yazılım sistemlerini kullanmaya karşı direnebilirler hatta değişim için herhangi bir sebep olmadığını düşünebilirler. Bu yüzden iyi bir geçiş planı, değişimin doğası ve sebepleriyle anlatan değişime karşı direnci minimuma indirecektir.

Süreç etkinlik ve verimliliği, maliyetleri azaltır ve ürün/hizmet kalitesini iyileştirir ve böylece rakiplerden örgütü farklılaştıran özellikler artan gelişimlere öncülük eder. Süreç yenilemenin bu faydalarının yanısıra sakıncaları da vardır. Bunlar, planlama, işlem, maliyetler, ikincil faktörler ve örgüt çevresinden kaynaklanan problemler olabilir (Guimaraes ve Bond, 1996: 5-28).

Mashari ve Zairi süreç yenilemenin başarı ve başarısızlık faktörlerini sınıflandırmışlardır. Süreç yenilemenin başarı faktörleri aşağıdaki gibidir (Al-Mashari ve Zairi, 1999: 87-112):

1. Yönetim sistemleri ve kültür değişimiyle ilgili faktörler: Ödüllendirme ve motivasyon sistemlerini revize etme, etkili iletişim, yetkilendirme, işgören katılımı, eğitim ve yetiştirme ve örgütsel değişim için etkili bir kültür yaratma gibi faktörlerden oluşur.
2. Yönetim yeterliliği ile ilgili faktörler: Katkılı ve güçlü liderlik, şampiyonluk ve sponsorluk, risk yönetimi, yeterli bir meslek integrasyon yaklaşımı, etkili süreç yenileme takımları, uygun iş tanımları ve sorumluluk dağıtımı gibi faktörlerden oluşur.
3. Süreç yenileme proje yönetimiyle ilgili faktörler: Şirket stratejisiyle süreç yenileme stratejisini düzenleme, etkili planlama ve proje yönetim tekniklerinin kullanımı gibi faktörlerdir.

4. Performans amaçları ve standartları oluşturma ile ilgili faktörler: Uygun kaynaklar, uygun metodoloji kullanma, dışsal yönetim ve öğrenme, bir süreç yenileme vizyonu oluşturma, etkili olarak sürecin yeniden dizaynı, diğer iyileştirme yaklaşımlarıyla süreç yenilemeyi integre etme, süreç yenileme değerlerinin yeterli tanımı gibi faktörlerdir.
5. Bilgi teknoloji (IT) yapısı ile ilgili faktörler: Bilgi teknoloji yapısının ve süreç yenileme stratejisinin yeterli bir şekilde düzenlenmesi, etkili bir bilgi teknoloji yapısı oluşturma, yeterli bilgi teknoloji yatırımı ve kaynak kararları, süreç yenileme üzerinde bilgi teknoloji yapısının etkililiğinin yeterli ölçümü, uygun bilgi sistemleri (IS) integrasyonu, bilgi teknoloji fonksiyon yeterliliğini artırma ve software araçlarının etkili kullanımı şeklindeki faktörlerdir.

Süreç yenilemenin başarısızlık faktörleri ise aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Al-Mashari ve Zairi, 1999: 87-112):

1. Yönetim sistemlerinin ve kültürün değişimiyle ilgili problemler: İletişim problemleri, örgütsel direnç, değişim için örgütsel isteklilik yetersizliği, değişim için bir kültür oluşturma, eğitim ve geliştirme yetersizliği ile ilgili problemlerdir.
2. Yönetim desteği ile ilgili problemler: Katılım, destek ve liderlik, şampiyonluk ve sponsorluk, örgütsel yapı ve integrasyon mekanizması, iş tanımı ve sorumluluk tahsisi ile ilgili problemler ve süreç yenileme takımlarının etkisizliği.
3. Süreç yenileme proje yönetimiyle ilgili problemler: Planlama ve proje yönetimiyle, amaç ve standartlarla, süreç yenileme kaynaklarıyla ilgili ve diğer çeşitli problemler, odak ve amaç yetersizliği, sürecin etkisiz şekilde yeniden dizaynı, gerçek dışı beklentiler, danışmanların etkisiz kullanımı şeklindeki sorunlardır.
4. Bilgi teknoloji yapısı ile ilgili problemler: Bilgi teknoloji yatırımı ve kaynak kararları ile ilgili problemler, uygunsuz bilgi sistemleri (IS) integrasyonu, yetersiz bilgi sistemleri gelişimi, etkisiz şekilde gerçekleştirilen meşru süreç yenileme ve çeşitli problemlerdir.

Süreç yenileme “küçülme” ile aynı anlamda olmamasına rağmen uygulamada iki ifade de eş anlamlı olarak düşünülür. Bazı yazarlarda küçülmeyle “doğru ölçüğe ulaşma (rightsizing) ” kavramlarını aynı kavramlar olarak kullanırlar (Eisenberg,

1997: 57-65). Süreç yenilemenin en olumsuz yönlerinden biri, çoğunlukla önemli sayıdaki işgörene sürekli, kaçınılmaz bir iş çıkışın verilmesiyle sonuçlanan bir süreç olmasıdır. Küçülen şirket, şirketlerin başarısızlıklarının (düşük ya da hiç kar elde etmeme gibi) işgörenlerin ve yöneticilerin yetersizliği ile sonuçlandığı varsayımına dayandırılır. Şirket, bazı işgörenlerinin gereksiz olduğu veya şirket başarısızlığından sorumlu olduğu gibi çözümleri düşünür. Küçülmeden daha çok orta kademe yöneticileri etkilenirler (Robenson vd., 1998). 1990'larda işten çıkarılan tam zamanlı işgörenlerin yeniden işe alımında işgörenler büyük oranda olumsuz yönde etkilenmişlerdir. Bu durumun nedeni ise büyük şirketlerin meslek sınıfı oluşturmaktansa endüstri ortalamasının üzerinde ödeme yapan çoğu meslek sınıfını elimine etmesidir (Carter, 1999).

Süreç yenileme projelerinde “zaman” ve “kalite” faktörleri de yönetim desteği kadar önemlidir. Yeterli yönetim desteği sağlansa bile zaman planlaması ve sonucunda ortaya çıkan ürünün beklentilere cevap vermemesi süreç projelerini başarısızlığa uğratar. Yönetim desteği ile sağlanan proje gerçekleştirme ihtiyaçlarının temin edilmesi, etkin kaynak yönetimi kapsamında zaman faktörünü de etkilemektedir. Süreç iyileştirme çalışmalarında ana hedef olan verimliliğin sağlanması esnasında bu parametreler sonuçları direkt etkilemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KARAR DESTEK SİSTEMLERİ

3.1. KARAR DESTEK SİSTEMİ KAVRAMI

Bu çalışmada eldeki verilerin yeniden yapılandırılması ile karar destek amaçlı raporların üretilebilmesini sağlayacak kolay kullanımlı bir raporlama aracı tasarlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Sistemde bulunan veriler kullanılan yazılım sayesinde yeniden bir araya getirilmiş, yıldız sema oluşturulmuş ve istatistiksel sorgulamaların yapılabilmesine imkân tanıyan bir alt yapı oluşturulmuştur.

Karar Destek Sistemi öncülerinden Peter Keen ve Charles Stabell'e göre karar destek konsepti, Carnegie Teknoloji Enstitüsü'nün 1950 ve 1960'larda örgütsel karar alma üzerine yaptığı teorik çalışmalar ve temel olarak Massachusetts Teknoloji Enstitüsü tarafından 1960'larda kullanıcı ara yüzü bilgisayar sistemleri üzerine yapılan teknik çalışmalara dayanmaktadır. 1971'de Scott Morton "Management Decision Systems: Computer-Based Support for Decision Making" isimli kitabında, bilgisayarların ve analitik modellerin yöneticilerin kritik kararlar almasındaki önemi üzerinde durmuştur. 1971'de T.P. Gerrity Portföy Yönetiminde bir Karar Destek uygulaması yaparak bu alandaki çalışmalara öncü olmuştur. 1980 yılında Steven Alter doktora tezi çalışmalarının (1975-1977) sonuçlarını "Decision Support Systems: Current Practice and Continuing Challenge" isimli bir kitap olarak yayınlamış, KDS altyapısına ve uygulamalarına büyük katkılar sağlamıştır. 1982'de Ralph Sprague ve Eric Carlson' un "Building Effective Decision Support Systems" isimli kitabı KDS için önemli bir kilometre taşıdır. Bu kaynak, örgütlerin KDS'yi nasıl kurması gerektiği ve nasıl kurabileceğine ilişkin pratik ve anlaşılır bir bakış açısı sağlamıştır (Power, 2002:2-3).

Karar Destek Sistemleri ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmektedir.

- Karar destek sistemleri rutin olmayan karar vermeyi destekleyen özelleştirilmiş yönetim sistemleridir. Bu işlevini veri, model ve etkileşimli kullanıcı dostu yazılımları kombine ederek gerçekleştirmektedir (Galleos, 1999:42)

- Karar destek sistemleri karar vericinin analiz kabiliyetlerini artırıcı bilgi sunarak onları desteklemeyi, fırsatlar konusunda uyarılarda bulunarak tavsiyelerde bulunmayı ve yapısal olmayan kararlarda yardım sunarak problem çözümünü kolaylaştırmayı amaçlar (Holsapple, 1996:136-137).
- Garry ve Scott Morton' un karar destek sistemi tanımına göre sistem yöneticiye ve onun karar vermesine yardımda bulunacak veri ve yargıları işleyen model tabanlı prosedürler bütünüdür (Turban, 1990:107)

3.1.1. Karar Destek Sisteminin Özellikleri

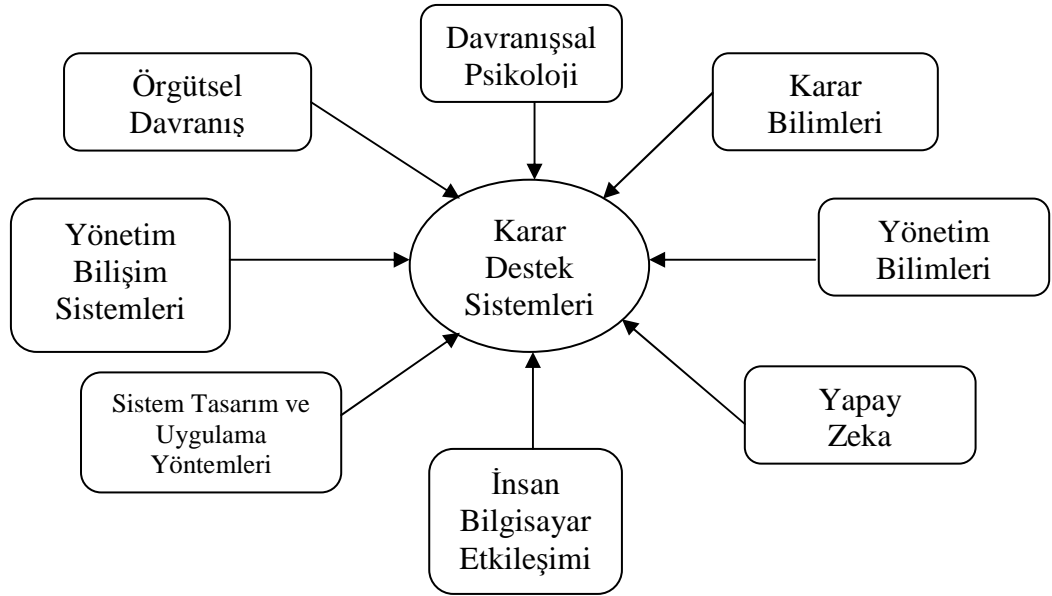
- Yarı yapısal ve yapısal olmayan kararlarda kullanılır.
- Karar vericinin yerine geçmek yerine, ona karar vermesinde yardımcı olur.
- Karar verme sürecinin tüm aşamalarını destekler.
- Kullanıcının kontrolü altındadır.
- Süreçlerde verimlilikten (efficiency) çok etkililiğe (effectiveness) odaklanma
- Model kullanılır.
- Kullanıcı etkileşimlidir.
- Birden fazla bağımsız yada birbirine bağımlı kararlar için destek sağlayabilir.
- Bireysel ve grup tabanlı karar verme desteği sağlar (Marakas, 2003).

Tipik bir karar destek sisteminden girdiler sonucunda aşağıdaki noktalarda bilgi sunması beklenir:

- Girilen tüm bilgilerin bir envanterinin çıkarılması ve bu envanterin sınıflandırılarak sonuçlarının izlenmesi.
- Hiyerarşi ağacında bir zaman noktasına (yıl, ay, hafta, gün gibi) istenildiği kadar yaklaşabilen karşılaştırmalı sonuçlar.
- Mevcut bilgilerin oluşturduğu sonuçlara istinaden farazi yeni ürün ya da hizmetlere iz düşün sonuçlar çıkarabilme, öngörü oluşturabilme.
- Tecrübeler programa aktarıldığı takdirde belli bir kırılma noktasından sonra bu tecrübelerle dayanarak kırılma noktasından sonraki farklı senaryoları değerlendirip alternatifler sunabilme.

Yazılanlar iyi bir karar destek sistemini tarif eden noktalar olsa da karar destek sistemini tam olarak anlatan bir tanım bulunmamaktadır. Karar destek sistemlerinin tam olarak ne olduğunun kavranabilmesi için tarihini de incelemek gerekmektedir. Keen'e göre karar destek konsepti iki araştırmanın sonucunda evrimleşmiştir. Carnegie Teknoloji Enstitüsü'nün 1950 ve 1960'larda organizasyonel karar alma üzerine yaptığı teorik çalışmalar ve temel olarak Massachusetts Teknoloji Enstitüsü tarafından 1960'larda kullanıcı ara yüzü bilgisayar sistemleri üzerine yaptığı teknik çalışmalar. Dolayısıyla karar destek sisteminin tanımı bu iki çalışmanın temeli üzerine evrimleşen ve birçok yerde kesişen çalışmaların kesişim kümesi olarak alınmalıdır.

Şekil 3.1. Karar Destek Sisteminin İlgili Olduğu Bilim Dalları



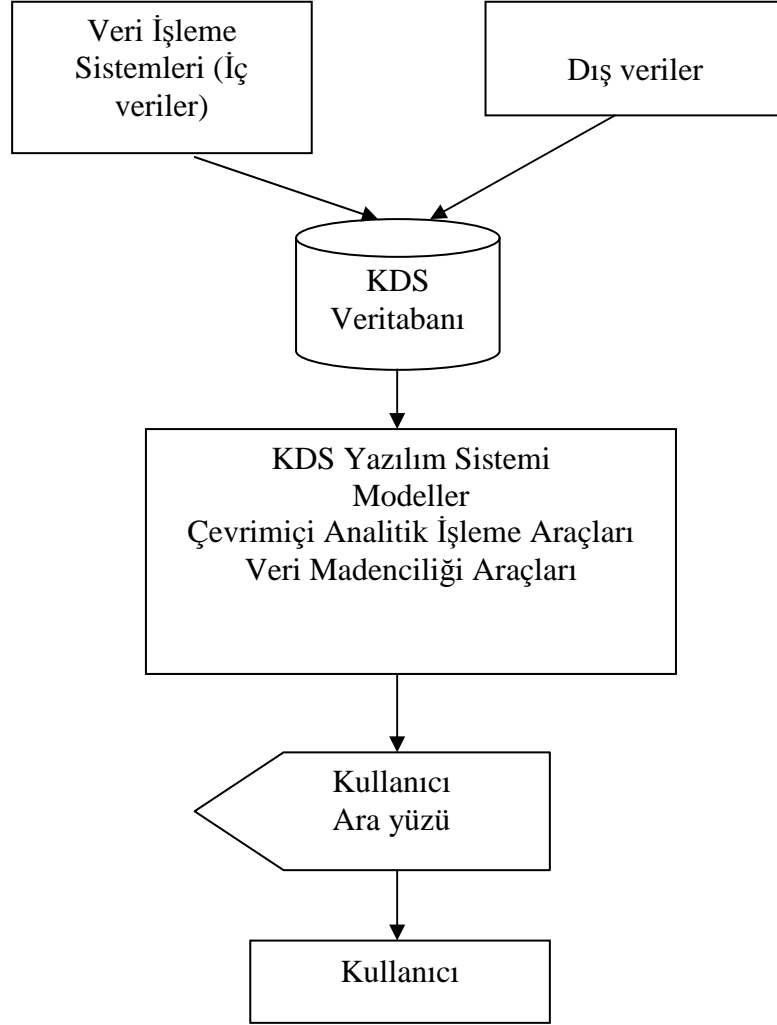
Kaynak: Angehrn ve Jelassi,1994 :268

3.1.2. Karar Destek Sistemleri'nin Bileşenleri

Bir Karar Destek Sisteminin temel bileşenleri, KDS veritabanı, KDS yazılım sistemi ve kullanıcı ara yüzüdür. KDS veritabanı birçok uygulamadan elde edilen geçmiş ve mevcut verilerden oluşmaktadır. KDS yazılımı veri analizi için kullanılan yazılım araçlarından oluşur. Bu sistem, KDS kullanıcısının kolayca erişebileceği çeşitli çevrimiçi analitik işleme araçlarından, veri madenciliği araçlarından yada matematiksel ve analitik yöntemlerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Diyalog

yöneticisi olarak ta adlandırılan kullanıcı ara yüzü, karar vericinin KDS'lere erişimini sağlar. Kullanıcı ara yüz yardımıyla karar destek sistemini yönlendirmektedir (Stair, 2010:423).

Şekil 3.2. Karar Destek Sistemlerinin Temel Bileşenleri



Kaynak: Laudon ve Laudon, 2006:481

3.1.3. Karar Destek Sistemleri'nin Sınıflandırılması

Power, Karar Destek Sistemleri'ni beş temel boyutta ve üç ikincil boyuta göre sınıflandırmıştır (Power, 2002:12-16).

Bunlar;

1. İletişim Tabanlı KDS
2. Veri Tabanlı KDS
3. Doküman Tabanlı KDS
4. Bilgi Tabanlı KDS
5. Model Tabanlı KDS
6. Kurum İçi ve Kurum Dışı KDS
7. Genel Amaçlı ve Özel Amaçlı KDS
8. Web Tabanlı KDS

Yapılan sınıflandırmalar birçok uygulama için tek başlarına yetersiz kaldığından karar destek sistemi geliştiren firmalar genellikle bir çok uygulamayı içinde barındıran yazılımlar sunmaktadır. Örneğin model bazlı karar destek sistemlerinde data girişi bir gereklilik olmamasına karşın finans ya da market sektöründe çalışan firmalar genellikle model bazlı ve data bazlı karar sisteminin hibriti şeklinde çözümler sunmaktadırlar.

Tablo 3.1. Karar Destek Sistemlerinin Kategorize Edilmesi

| BASKIN KDS BİLEŞENİ | Kullanıcı Grupları: İç-Dış | Amaç: Genel, Özel | Desteklenen Teknoloji |
|-----------------------------|--|---|--|
| İletişim tabanlı KDS | İç gruplar | Görüşme ayarlama Birlikte çalışmaya yardım | Web, İstemci/Sunucu |
| Veri tabanlı KDS | Yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler | Veri ambarı sorgulama | Anabilgisayar. Web, İstemci/Sunucu |
| Doküman tabanlı KDS | Uzmanlar | Web sayfalarını arama Doküman bulma | İstemci/Sunucu. Web |
| Bilgi tabanlı KDS | İç kullanıcılar, müşteriler | Yönetim tavsiyesi Ürün seçimi | İstemci/Sunucu, Web |
| Model tabanlı KDS | Yöneticiler, çalışanlar, müşteriler | Çalışma çizelgesi Karar analizi | Tek bilgisayar |

Kaynak: Power, 2002:16

Karar destek sistemleri için tüm dünyada kabul edilmiş tek bir tanımlama yapılmamıştır. Fakat genel bir tanımlama yapmak gerekirse karar destek sistemleri kendi başlarına karar vermeyen ancak karar verici insanlara muhakeme yeteneklerini de kullanmalarına imkan tanıyan ve karar verme esnasında yardımcı olan bilgisayar

tabanlı sistemlerdir. Bir başka deyişler karar destek sistemi insanların karar verme hareketlerini etkileyen bilgisayar temelli sistemlerdir.

İş Zekası olarak da önümüze çıkan karar destek sistem uygulamaları, büyük hacimde verilerin daha iyi kararlar üretebilmek için toplanması, birleştirilmesi ve analiz edilmesini içerir. Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management CRM), Kurumsal Performans Yönetimi (Corporate Performance Management – CPM), Yönetim Bilgi Sistemleri (Executive Information Systems – EIS) en bilinen iş zekası uygulamalarıdır.

Bu çalışmada servis sektöründe yer alan bir işletmenin uzun yıllardır uyguladığı müşteri memnuniyet anket uygulaması süreç, müşteri ilişkileri yönetimi ve karar destek sistemleri açısından irdelenmiş ve bilgi teknolojilerinden faydalanılarak iyileştirilmiştir. Sürecin iyileştirilmesi aşamasında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- Bu çıktıyı kim alacak?
- Ne zaman?
- Çıktı nasıl dağıtılacak?
- Çıktı kabulü nasıl yapılacak?
- İletişim nasıl sağlanacak?

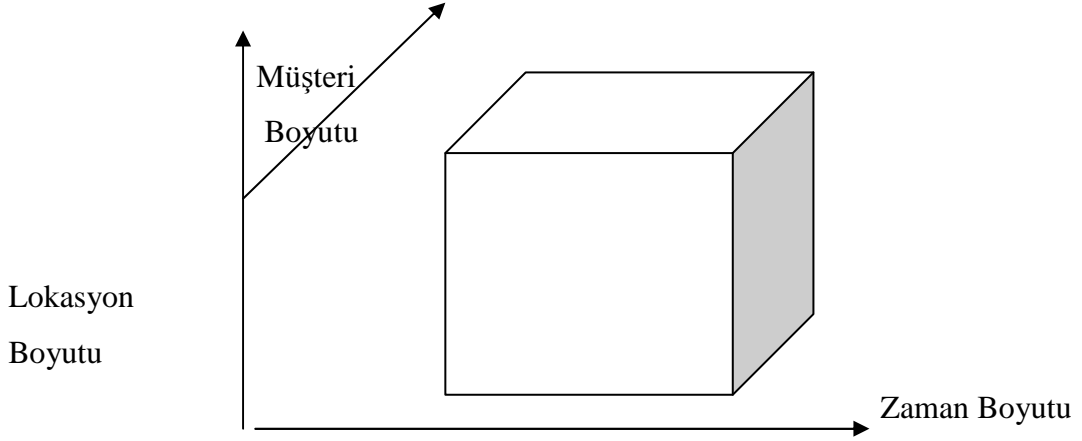
Bu soruların yanıtları esnasında aslında müşteri odaklı süreç temelli bilgi yöneten organizasyona dönüşüm talebi fark edilmiştir. Klasik organizasyon yapılarındaki statik sorumluluk ve raporlama ilişkileri yerini değer üretiminin nasıl yapılacağı üzerine kurulmuş dinamik yaklaşıma bırakacaktır.

3.1.4. İş Zekâsı Uygulamaları

Yönetimsel Bilgi Sistemleri (Executive Information Systems - EIS), Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management - CRM) ve Sirket Performans Yönetimi (Corporate Performance Management - CPM) halen kullanılmakta olan en önemli iş zekâsı uygulamalarıdır. İş zekâsı uygulamaları Sekil 1'deki gibi çok boyutlu veri küplerini kullanırlar. Bu çok boyutlu veri küplerinde

boyut tabloları (dimension tables) ve gerçek tabloları (fact tables) kullanılır. Veri tablolarının birbirleri ile ilişkilendirilip bir başka tabloyu desteklemeleri durumunda ortaya çıkan veri küplerini incelemeyen önce boyut ve gerçek tablosunun ne demek olduğuna bakmak gerekir.

Sekil 3.3. Çok Boyutlu Veri Küpü



Kaynak: Tvrdíková M., 2007: 364

➤ **Boyut Tabloları**

Boyut tabloları gerçek tablosundaki kayıtları tanımlamak için gerekli olan niteleyici bilgileri içerirler. Bu bilgilerin bazıları tanımlayıcı bilgiler olurken, bazı bilgiler de gerçek tablosunun son kullanıcıya kullanılabilir bilgi sunabilmesi için nasıl özetlenebileceğini belirleyen bilgiler olabilirler. Boyut tabloları son kullanıcıya özet bilgiler sunabilmek için hiyerarşik yapıya sahip olabilirler. Örneğin lokasyonlar ile ilgili niteleyici bilgiler saklayan bir boyut tablosunda, lokasyonu bölge, ilçe gibi kategorilere ayıran ve her bir kategorinin de kendi içinde ürüne kadar giden hiyerarşik bir yapı olabilir.

➤ **Gerçek Tabloları**

Veri madenciliğinde veya operasyonel veri depolarında kullanılan gerçek tablosu ilgili iş projesinin süreçleriyle alakalı ölçümleri, metrik veya gerçekleri tutan tablolardır. Genelde bir gerçek tablosu yıldız semasının ortasında yer alır ve etrafında onu niteleyen, tanımlayan, ona anlam kazandıran boyut tablolarıyla çevrilidir.

Gerçek tabloları genelde tek basına bağımsız bir değişken olan ancak boyut tablolarındaki nitelilerle birlikte analiz edildiklerinde anlam kazanan değerler tutarlar. Gerçek tablosu genelde yıldız semanın ortasında yer alır. Kullanıcı bir yıldız sema tasarlıyorsa semanın merkezinde mutlaka bir gerçek tablosu olmalıdır.

3.1.5. Veri Ambarı

Başarılı bir şirket müşteri, ürün ve performansı ile ilgili tüm veriler hakkında her zaman genel bir bilgi sahibi olmak ister. Bunu gerçekleştirmenin basit bir yolu bu bilgileri içeren veri setlerini ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilecek bir yerde depolamaktır. Bu tür çözümler genelde veri ambarı olarak bilinirler.

Veri ambarları iş zekâsı uygulamaları için alt yapı oluştururlar. Veri ambarları klasik veri depolama yöntemleri ile toplanan verilerin uzun süreli saklandıkları veri depolarıdır. Veri ambarlarındaki veriler genelde silinmezler ancak bazı veriler harici belleklerde saklanmak üzere veri ambarından çıkarılabilir. Veri ambarlarının veri kaynakları çok çeşitli hallerde bulunabilirler: farklı veri yapılarına sahip olabilirler veya farklı ortamlarda saklanıyor olabilirler.

Veri ambarları üç temel prensip üzerinde kuruludurlar:

- *Extraction*: Farklı kaynaklardan verilerin bir araya getirilebilmesi,
- *Transforming*: Verilerin buldukları kaynaktan veri ambarına girene kadar geçirdikleri süreç ve
- *Loading*: Verilerin veri ambarında veri madenciliğine hazır hale getirilmeleri için depolanması olabilir.

Veri ambarının avantajları şu şekilde sıralanabilir:

- Her türlü veri kaynağından veri alınabilir.
- Veriler veri ambarına alınmadan önce tutarlı hale getirildikleri için raporlama ve analiz işlemlerinde basitlik sağlanır.
- Uzun dönemli verilerin tutulmasına imkan tanır.
- Ana sistemden ayrı işlediği için raporlama ve analiz işlemlerinde sistemin hızını yavaşlatmaz.
- İş zekâsı uygulamaları için alt yapı oluşturur.

Teknolojinin sürekli kendini iyileştirerek yenilemesi işlem hızlarında ve sonuçlarında önemli farklılıklar meydana getirmektedir. İşin tanımının müşteri taleplerine göre değişmesinde teknolojinin kendini sürekli yenilemesinin etkisi oldukça fazladır. Her değişen işlem adımı bünyesinde o işi daha etkin biçimde yapacak yeni bir yöntemi de barındırır. İşte günümüzde işletmeler mevcut varlıklarını sürdürürken etkin iş üretmeyi ve beraberinde verimliliğin artışı işlem adımlarını gözden geçirerek gerçekleştirmektedir. Bu bazen işi yapan kişinin bazen işin yapılış biçiminin köklü değişimiyle medya gelir. Bazen de göz önünde bulundurulmuş işlem adımına artık işletmede ihtiyaç kalmadığı bile tespit edilebilir. Tüm bu durumlar işi analiz eden ekiplerin neden sonuç ilişkilerini iyi yorumlaması ve işletmelerin ana hedeflerini iyi biliyor olmasını gerektirir. Teknolojinin iş sonuçlarına hem zaman hem de doğruluk açısından kattığı katma değer düşünüldüğünde artık neredeyse tüm süreç iyileştirmeleri bünyesinde bilişim merkezli yapılandırmaları barındırır.

3.2. OPTİMAL İNSAN KAYNAĞI

Organizasyonların en kritik kaynakları, insan ve teknolojidir denebilir. İki kaynağa da yapılan yatırımın geri dönüşü çok hızlı olmaktadır. Eğitime gönderilen bir çalışan iş yerine döndüğü andan itibaren öğrendiklerini uygulamaya başlayacaktır ki olasılıkla henüz aldırılan eğitimin ücreti ödenmemiştir bile. Aynı şekilde, donanım ve yazılımın güncellenmesi durumunda yeni bileşeni çalışanlar hemen kullanmaya başlayacaklardır; yine olasılıkla güncellenmenin ücreti de ödenmemiştir.

İnsan faktörü ihmal edilmemelidir, gerçekleştirilen tüm çalışmaların merkezinde insan vardır. Bir organizasyonda teknolojiyi iki taraf kullanmaktadır; çalışanlar ve müşteriler. Çalışanların yeni yapıyı doğru anlamaları ve amaçlanan biçimde yapıya katılmaları istenilen başarı için en önemli parametredir. Bu da ancak iyileştirme öncesinde kullanıcı konumundaki insan kaynağının iyileştirmeden beklentileri iyi saptanarak sağlanabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. UYGULAMA YERİ

Türkiye’deki ilk ofisini 1889’da kuran DB Schenker, bugün Avrupa’da güçlü bir marka algısına sahiptir. Hava, deniz ve kara taşımacılığının yanı sıra kapsamlı lojistik çözümleri ve global tedarik zinciri yönetimi sunmakta olan dünyanın önde gelen uluslararası entegre lojistik sağlayıcılarından biridir. 130’dan fazla ülkede, 2000’i aşkın merkezde, yaklaşık 91.000 çalışanla faaliyet gösteren DB Schenker, “Deutsche Bahn AG” grubunun taşıma ve lojistik bölümüne bağlıdır. Güneydoğu Avrupa bölgesinin en iyi 3 lojistik şirketinden biri olup Avusturya’da taşıma ve lojistik alanında pazar lideridir. Avrupa’da kara ve demiryolu taşımacılığında birinci, global havayolu taşımacılığında ikinci, toplu taşıma alanında hacimsel olarak ikinci, global denizyolu taşımacılığında üçüncü, global kontrat lojistikte beşincidir. [Kaynak: Mayıs 2010 tarihli DB ML AG, Communication Transportation and Logistics (GKL) raporu]

Bünyesinde 50 şirket barındıran Arkas ise, 100 yıllık ticari geçmişi ve 60 yıllık taşımacılık birikimiyle ve uluslararası konteyner taşımacılığında liman işletmeciliğine uzanan hizmet yelpazesıyla Türkiye’nin taşımacılık alanında öncü kuruluşlarından biridir.

DB Schenker Arkas, yukarıda kısaca bilgilerini verdiğimiz DB Schenker ve Arkas gruplarının 1995 yılındaki ortaklığı ile sektördeki yerini almıştır. Ortaklığın kurulduğu yıl, İzmir Şubesi ve Sütçüler lojistik merkezi faaliyete geçmiştir. Bunu; 1996 yılında Bursa şubesinin, 1999 yılında Hadımköy Lojistik Merkezi ile 2004 yılında Halkalı Depo ve Samandıra Lojistik merkezinin açılışı izlemiştir. Sonraki yıllarda birer yıl arayla 2006 yılında Ankara şubesi, 2007 yılında Mersin şubesi ve 2008 yılında Gaziantep şubesi kurulmuştur. 2009 yılında Orhanlı Lojistik Merkezi ve 2010 yılında da Sasalı Lojistik Merkezi faaliyete geçmiş ve bugünkü yapı oluşmuştur.

Nakliye ve lojistik alanlarında Türkiye’de lider konumda olan DB Schenker Arkas; Türkiye’nin 8 farklı şehrindeki 7 şubesi ve 2 satış ofisi, 400 çalışanı ve 90.000 m2’ye yakın depolama alanı ile faaliyet göstermektedir. Müşterilerine; bugünün ve geleceğin gereklilikleri açısından ihtiyaca göre tasarlanan her türlü lojistik faaliyetini tek kaynaktan, kapıdan kapıya, bütünsel ve yüksek kalitedeki komple çözümlerle sunmaktadır.

DB Schenker Arkas’ın sunduğu hizmetler; kara nakliye, hava nakliye, deniz nakliye, demiryolu, proje, lojistik, ihracat depolama, ithalat depolama ve iç nakliye şeklinde kategorize edilebilir. DB Schenker Arkas’a ve müşterilerine katma değer sağlayan çok sayıda yeni ürün, küresel DB Schenker ağı sayesinde oluşturulan sinerji sonucunda geliştirilmiştir. Yeni ve özel ürünler ile sektördeki konumu güçlenmiş, stratejiler ile uyumlu olarak yeni iş alanlarına ve pazarlara girilmiştir.

DB Schenker Arkas, Avrupa, Yakın Orta Doğu ve BDT ülkelerine komple TIR yüklemeleri, 16 ülkeye düzenli parsiyel yük taşımacılığı ile alanında pazar lideridir. En son teknoloji ile donatılmış lojistik merkezlerinden tüm Avrupa ülkelerine aktarma yapmaktadır. DB Schenker Arkas, DB Schenker ve Arkas gruplarının işbirliği kapsamında sahip olduğu uluslararası ve ulusal ağının gücüyle müşterilerine her türlü lojistik faaliyeti yüksek kalitede sunmaktadır.

Müşteri odaklı hizmet anlayışını tüm süreçlerine yayma politikasını vizyonunda yer alan infolistik (lojistikte bilgisel yönelim) anlayışıyla sürdürülebilir uygulamalarla desteklemektedir.

Müşteri ilişkilerinin operasyon ve müşteri hizmetleri departmanları arasındaki bilgi paylaşımları ile uygulama bazlı yürütüldüğü bir yapısı mevcuttur. Müşteri Memnuniyet Anketi, Şikayet Yönetimi, Müşteri Takip Yönetimi, Müşteri Veritabanı Yönetimi bu uygulamalardan kritik olanlarıdır.

Bu tez kapsamında incelenen Müşteri Memnuniyet Anket sürecidir. İlk kez ISO9000 sistem çalışmaları esnasında 2005 yılında başlamış yıllık olarak yapılmış ancak verilerin süreçlere etki edecek biçimde yönetilmesi sağlanamamıştır. 2007 yılında bir yazılım yardımıyla işletmeye kazandırılan yeni müşterilere elektronik posta yoluyla anket gönderimi yapılmış sonuçlar değerlendirilmiştir. Ancak bu

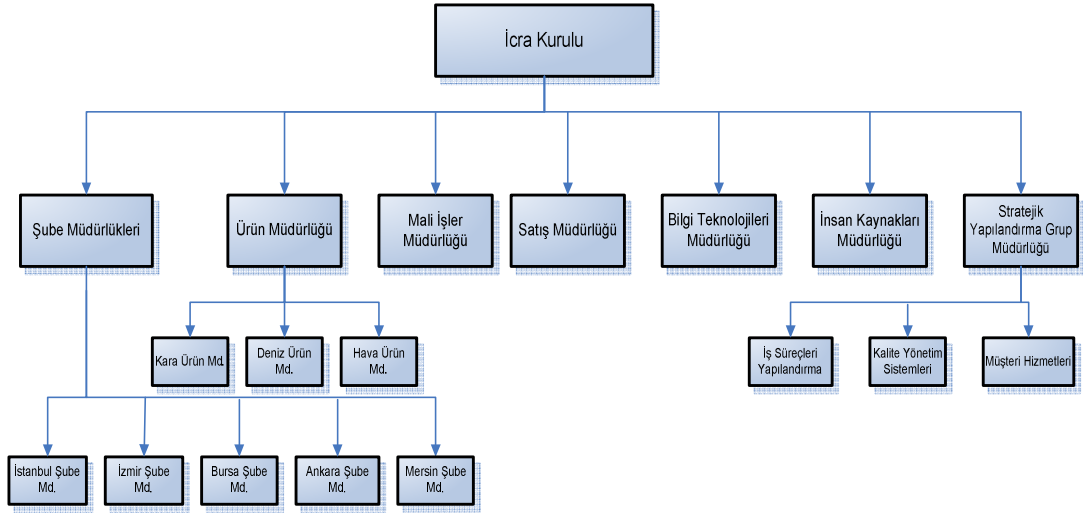
uygulamada müşterilerden ankete geri dönüşler istenen seviyede değildir. 2008 yılında yine bir süreç yapılandırma çalışmasıyla departmandaki uygulamalar gözden geçirilmiş ve iyileştirmeler yapılmıştır. Müşteri memnuniyet anketi uygulaması bu iyileştirme çalışmalarında yeniden tasarlanmıştır. 2008 yılından beri uygulama devam etmektedir.

Özel işletmeler bünyesinde servis sektöründe yer alan DBSchenker Arkas Nakliyat bu çalışmada bahsedilen süreç iyileştirmelerini müşteri odaklılık prensibi etrafında yürütmektedir.

4.2. UYGULAMANIN GELİŞTİRİLMESİ

DBSchenker Arkas Şekil 3.4’de gösterilmiş organizasyon yapısı içinde yer alan liderlerle faaliyetlerini sürdürmektedir.

Şekil 4.1. DBSchenker Arkas Organizasyon Şeması



Organizasyon yapısı içinde yer alan Müşteri Hizmetleri düzenli olarak müşterilerle anket yapmakta (Ek:1) ve verileri (Ek:2) de gösterilmiş biçimde raporlamaktadır. Bu raporlamada her müşterinin anket içinde yer alan bütün sorulara verdiği yanıtlar satırlar bazında yer almaktadır. Raporda renklendirilmiş satırlar anket esnasında müşteri tarafından yansıtılmış talep ya da sorunu belirtir. Her satırın

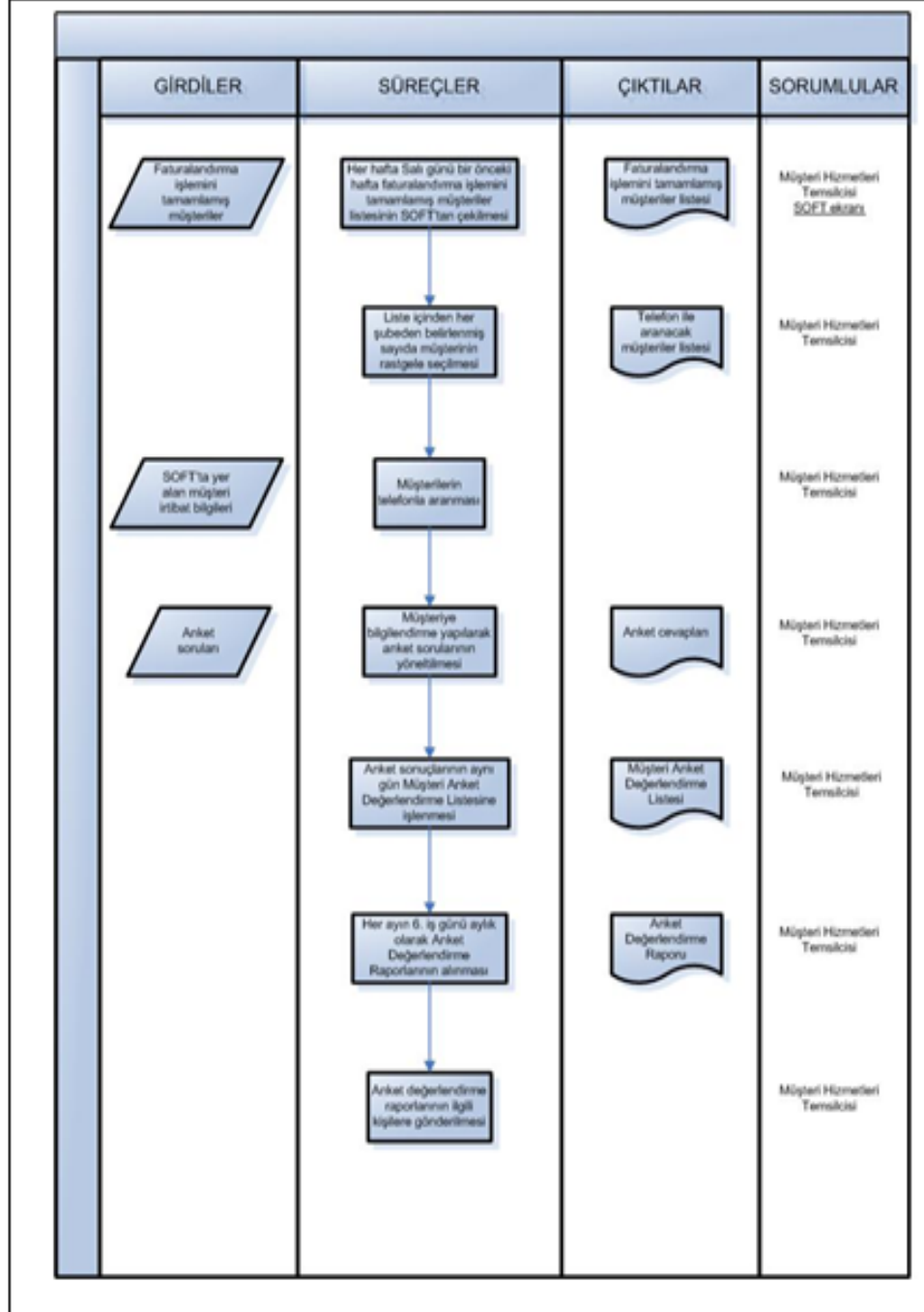
ilk kolonunda yer alan anket numarasına gelindiğinde anket dosyasının kendisine ulaşılabilir ve anketin tamamı görülebilir. Sürecin organizasyon içindeki iş akışı uygulama kısmında gösterilmiştir. Sürecin iyileştirme yapılmadan önceki iş akışı Şekil 4.2 deki gibidir.

Uygulamanın Geliştirilme Nedenleri

- Raporlama herkese tüm iller bazında açıktır oysa ki raporlamanın yapıldığı yöneticiler arasında şubeler bazında yetkilendirilmiş olanlar mevcuttur
- Raporlamada tüm süreçlere anket yapılan müşterilerin verildiği yanıtların tümüne yer verilmektedir. Oysa ki raporlamanın yapıldığı yöneticilerin yetkileri süreçler bazında ayrıdır.
- Raporlama haftalık bazda yapılmaktadır geçmişe dönük verilerin erişimi yerel ağ içinde yer alan ilgili haftaya ait raporların erişimi ile yapılmaktadır.

Bu iyileştirmeye açık yönler sürecin analizi esnasında tespit edilmiş olup her biri için yazılım içinde geliştirilecek fonksiyonlarla çözüm aranmıştır. Yazılım kullanıcının kayıt süreci ve anket görüntüleme süreci olmak üzere iki temel fonksiyon etrafında geliştirilmiştir.

Şekil 4.2. Anket Yönetim Süreci İş Akışı



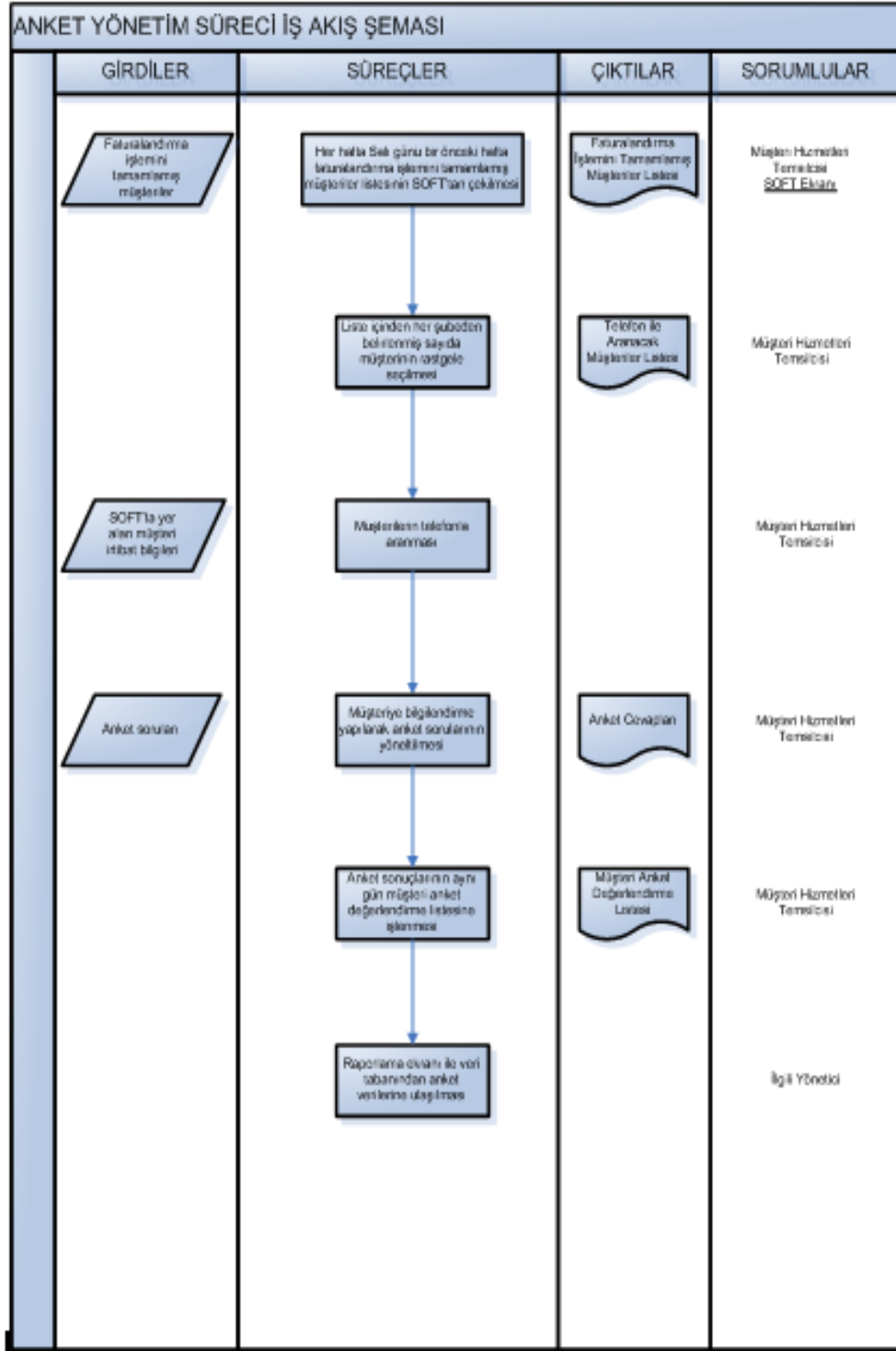
Şekil 4.3. Rapor Uygulamasının SWOT analizi



Şekil 4.3 de uygulamanın swot analizi çıkartılmış ve bu çalışmada zayıf yönlerin öncelikle iyileştirilmesi amaçlanmıştır.

Süreç iyileştirme çalışmaları tamamlandıktan sonra aşağıdaki ekranda belirtilen iş akışıyla yeniden yapılandırılmıştır.

Şekil 4.4. İyileştirilmiş Anket Yönetim Süreci İş Akış Şeması



Bu şemada anketin raporlama ve sunuş kısmı aşağıda detaylıca aktarılmış uygulama ile son aktivitede belirtilen uygulama sisteme dahil edilmiştir.

4.2.1 Veri Tabanı Yapısı

Anket verilerinin tutulduğu veritabanından bilgiler uygulamaya dört tablo yardımıyla aktarılacaktır. Bu tablolar aşağıda gösterildiği gibidir.

Tablo 4.1. Yönetici Bağlantı Tablosu

| Ad Soyad | Şifre |
|-------------|-------|
| Senem Kılıç | Se |
| | |
| | |
| | |

Tablo 4.2. Bölgeler

| Bölge Adı |
|--------------|
| İstanbul |
| İzmir |
| Ankara |
| Mersin |
| Bursa |
| Tüm Şehirler |

Tablo 4.3. Yönetici Yetkilendirme Tablosu

| Ad Soyad | Bölge | Soru |
|-------------------|--------------|-------------------------|
| Senem Kılıç | Tüm Şehirler | 1;2;3;4;5;6;7;8;9;10;11 |
| Gulay Turan | Istanbul | 1;2;3;4;5;6;7;8;9;10;11 |
| Serhat Karakartal | Tüm Şehirler | 1;2;13;14 |

Tablo 4.4. Anket Hareket Tablosu

| Tarih | MüşteriAdı | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----------|------------|------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1/1/2011 | Xxx | Evet | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 |

Örneğin bu şekilde veya buna benzer verilerin tutulduğu bir şirkette yönetici pozisyonunda çalışan bir kişi için bu verilerin bir anlam ifade etmesi gerekmektedir. Günümüz yöneticileri ellerindeki verileri kullanarak kendilerine anlamlı veri küpleri yaratabilmeli ve bu küpler sayesinde şirket için önemli stratejik kararlar alılabilecek bir yapı kurabilmelidir.

Bu anlamda BI yazılımı kullanıcılara son derece esnek bir tasarım geliştirme ortamı sunmaktadır. Bu çalışmada yukarıda açıklanan tablolar kullanılarak son kullanıcıya karar destek ortamı yaratılmıştır. Yaratılan bu karar destek ortamı sayesinde kullanıcılar ilgili yazılımın web ara yüzü sayesinde kolaylıkla sorgular üretebilir, aldıkları sonuçları raporlayabilir, bu raporları görsel öğeler ile destekleyebilirler. Bu sayede geçmiş dönemlerde elde edilmiş verilere anlam kazandırılabilir ve bu veriler sayesinde gelecekte alınacak kararlara önemli derecede destek sağlanabilir. Bu çalışmada geliştirilen tasarım sayesinde belirlenen tarih aralığında, yıl, hafta ve gün bazında yapılmış olan anketlere verilen yanıtlar, sorunlu durumlar bilgilerine kolaylıkla erişilebilir. Bu sayede yönetici öncelikle hangi ilde hangi sürece öncelikle odaklanması gerektiğine karar verebilir, düzgün giden işlerle yolunda gitmeyenleri sonucuna kolaylıkla ulaşabilir.

Karar destek sistemini kurarken önce fiziksel katmanı oluşturulmuştur. Fiziksel katman is zekâsı sunucusunun kullanıcı istek ve sorgularını yönlendirip cevaplarını bulacağı katman olarak adlandırılabilir. Bu katmanda ayrıca birden fazla veritabanı da bulunabilir ve bu farklı veritabanları da birbirleri ile ilişkilendirilebilir. Fiziksel katmanı oluşturmada kullanılan en genel metot veri tabanından veya farklı veri kaynaklarından bu katmana veri çekmektir. Fiziksel katmanı oluştururken şirketin sahip olduğu veritabanı bir açık veritabanı bağlantısı yapılarak fiziksel katman ile ilişkilendirilmiştir. Bu işlemden sonra kullanılan yazılımının veritabanı bağlantısını sağlayan sorgulama kodlarıyla istenilen bilgi çağrılır ve fiziksel katmana aktarılır.

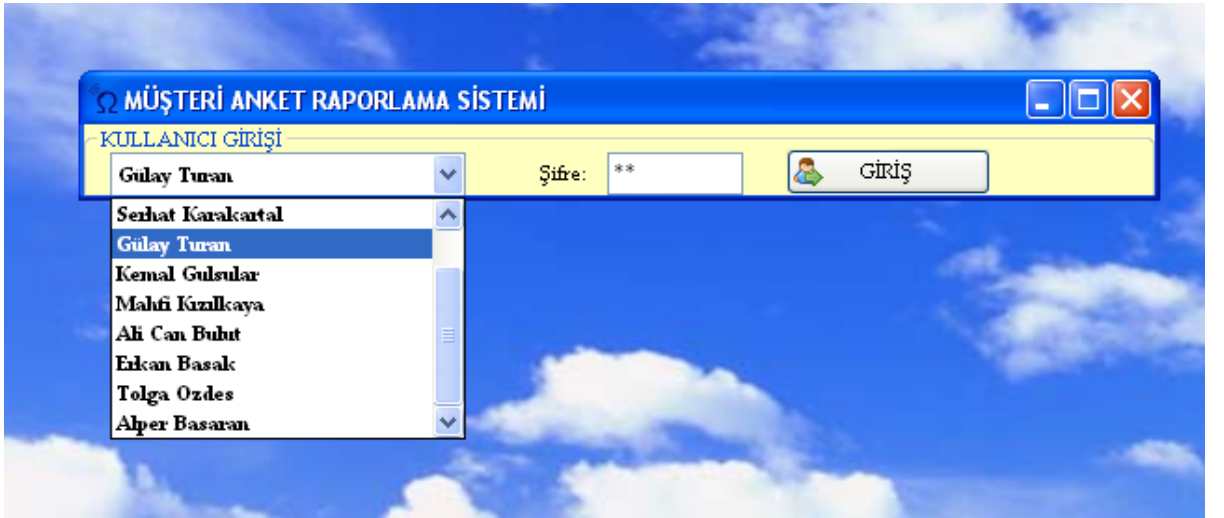
Bu çalışmada da iyileştirme çalışmalarının yapıldığı raporlama adımında mevcut yapıda kullanılan Excel raporlaması yerine; Anket verileri Microsoft SQL 2010 veritabanına taşınmış, Microsoft Visual Studio 2008 platformunda geliştirilen

bir ara yüzle aşağıda belirtilen tablo yapılarına uygun şekilde ekran görüntüleri biçiminde kullanıcıya iletilmiştir.

Ara yüz kullanıcıya masaüstüne yerleştirilmiş bir bağlantı ikonu ile aktif edilir. Kullanıcı bilgisayarını açar açmaz anket verilerinin yer aldığı veritabanına otomatik bağlantı kurulur. Kullanıcının ikonu tıklaması ile ara yüze giriş ekranı kullanıcının karşısına gelir.

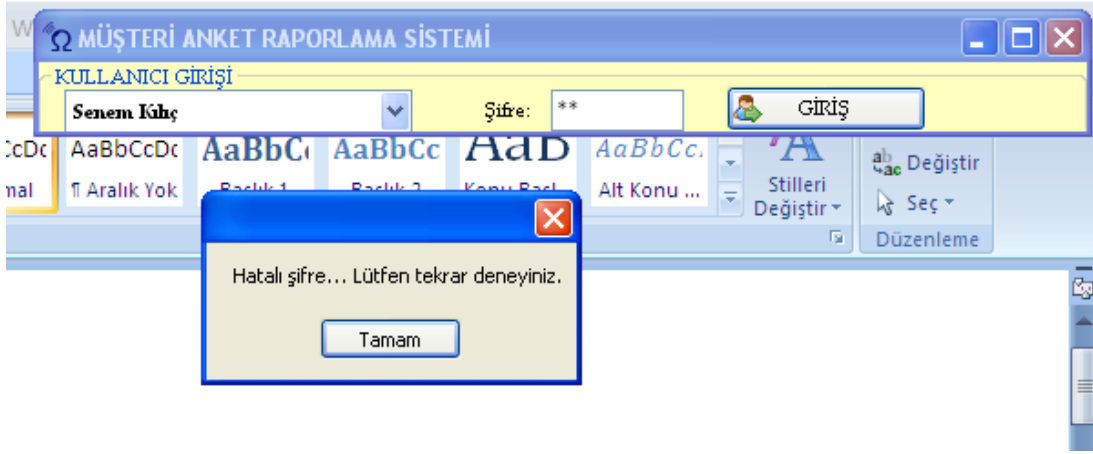
Kullanıcılar daha önceden tanımlanmış tablo içinde yer alan bilgilere göre aşağıdaki biçimde giriş ekranına yönlendirilmektedir. Kullanıcı ve şifre eşleşmesi “Yönetici Bağlantı Tablosu” dikkate alınarak yazılım tarafından yapılmaktadır.

Şekil 4.5. Raporlama Sistemine Bağlantı Ekranı

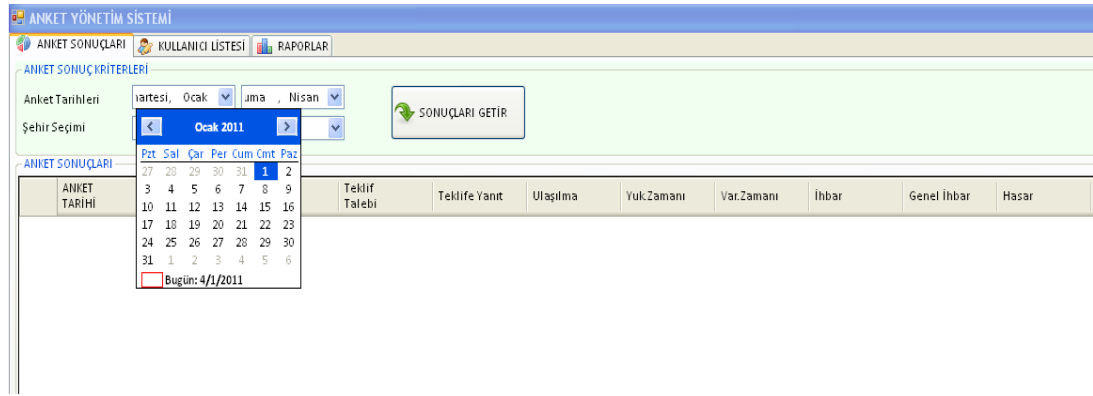


Anket sonuçlarının istenilen tarih aralığında gelebilmesini sağlayacak tarihsel seçim ekranı görüntüsü aşağıdaki gibidir. Bağlantı esnasında şifre kontrolü konusunda uyarı ile de kullanıcı yönlendirilmiştir.

Şekil 4.6 Şifre Kontrol Uyarı Ekranı



Şekil 4.7. Raporlama Sistemi Tarih Seçim Ekranı



Tarih seçildikten sonra giriş yapan kullanıcıyı Yönetici Yetkilendirme Tablosundaki eşleşmelere göre yetkili olduğu bölgeler ekrana gelmektedir. Tarih ve bölgesel seçimden sonra, ilgili eşleşmeye uyan tüm veriler Anket Hareket Tablosuna göre ekrana gelmektedir.

Şekil 4.8. Raporlama Sistemi Şehir Seçim Ekranı

ANKET YÖNETİM SİSTEMİ

ANKET SONUÇLARI KULLANICI LİSTESİ RAPORLAR

ANKET SONUÇ KRİTERLERİ

Anket Tarihleri: [Aralık] [Ocak]

Şehir Seçimi: TÜM ŞEHİRLER

SONUÇLARI GETİR TEMİZLE

| ANKET TARİHİ | MÜŞTERİ | ŞEHİR | Teklif Talebi | Teklife Yanıt | Ulaşılma | Yük.Zamanı | Var.Zamanı | İhbar | Genel İhbar | Hasar | Dokümantasyon |
|--------------|-------------------|----------|---------------|---------------|----------|------------|------------|-------|-------------|-------|---------------|
| 12/12/2010 | VİLSAN VETERİ... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12/12/2010 | ELİF PLASTİK A... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | SBM SİLVAR BA... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12/12/2010 | ENGİN MAKTEK... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | BEYPİ BEY PAZARI | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | YAPIRAY DEMİR... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | KÖRÜSTAN MAK... | BURSA | HAYIR | HAYIR | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12/12/2010 | ARISAN VAKUM... | BURSA | HAYIR | HAYIR | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | SNP KAUÇUK PLA... | BURSA | HAYIR | HAYIR | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12/12/2010 | MODERN DIŞ Tİ... | İZMİR | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | EUROPAP KAĞIT... | MERSİN | HAYIR | HAYIR | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | TAMSA FAYANS... | MERSİN | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | BOLMAK YEDEK... | MERSİN | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | NEVKA TEİSTİL | MERSİN | HAYIR | HAYIR | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | TEİNO GATE | MERSİN | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | ARGES ARITMA | ANKARA | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | ALİMAR MAK SAN | ANKARA | HAYIR | HAYIR | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | ABP GIDA SAN | ANKARA | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 12/3/2010 | ELİF PLASTİK A... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 12/3/2010 | SBM SİLVAR BA... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12/3/2010 | ENGİN MAKTEK... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/3/2010 | BEYPİ BEY PAZARI | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/3/2010 | YAPIRAY DEMİR... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 12/3/2010 | KÖRÜSTAN MAK... | BURSA | HAYIR | HAYIR | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12/3/2010 | ARISAN VAKUM... | BURSA | HAYIR | HAYIR | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |

Şekil 4.9. Raporlama Sistemi Anket Sonuçları Görüntüleme Ekranı

ANKET YÖNETİM SİSTEMİ

ANKET SONUÇLARI KULLANICI LİSTESİ RAPORLAR

ANKET SONUÇ KRİTERLERİ

Anket Tarihleri: [Aralık] [Ocak]

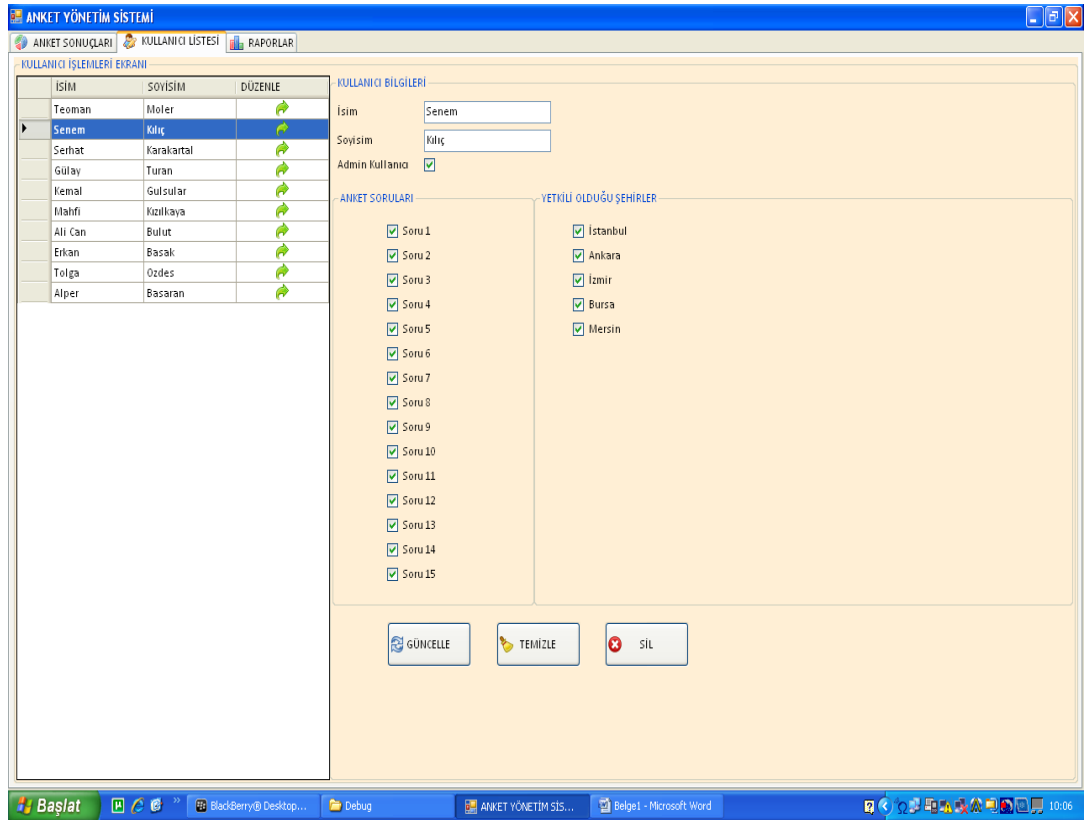
Şehir Seçimi: TÜM ŞEHİRLER

SONUÇLARI GETİR TEMİZLE

| ANKET TARİHİ | MÜŞTERİ | ŞEHİR | Teklif Talebi | Teklife Yanıt | Ulaşılma | Yük.Zamanı | Var.Zamanı | İhbar | Genel İhbar | Hasar | Dokümantasyon |
|--------------|-------------------|----------|---------------|---------------|----------|------------|------------|-------|-------------|-------|---------------|
| 12/12/2010 | VİLSAN VETERİ... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12/12/2010 | ELİF PLASTİK A... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | SBM SİLVAR BA... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12/12/2010 | ENGİN MAKTEK... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | BEYPİ BEY PAZARI | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | YAPIRAY DEMİR... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | KÖRÜSTAN MAK... | BURSA | HAYIR | HAYIR | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12/12/2010 | ARISAN VAKUM... | BURSA | HAYIR | HAYIR | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | SNP KAUÇUK PLA... | BURSA | HAYIR | HAYIR | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12/12/2010 | MODERN DIŞ Tİ... | İZMİR | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | EUROPAP KAĞIT... | MERSİN | HAYIR | HAYIR | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | TAMSA FAYANS... | MERSİN | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | BOLMAK YEDEK... | MERSİN | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | NEVKA TEİSTİL | MERSİN | HAYIR | HAYIR | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | TEİNO GATE | MERSİN | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | ARGES ARITMA | ANKARA | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | ALİMAR MAK SAN | ANKARA | HAYIR | HAYIR | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/12/2010 | ABP GIDA SAN | ANKARA | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 12/3/2010 | ELİF PLASTİK A... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 12/3/2010 | SBM SİLVAR BA... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12/3/2010 | ENGİN MAKTEK... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/3/2010 | BEYPİ BEY PAZARI | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12/3/2010 | YAPIRAY DEMİR... | İSTANBUL | HAYIR | HAYIR | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 12/3/2010 | KÖRÜSTAN MAK... | BURSA | HAYIR | HAYIR | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12/3/2010 | ARISAN VAKUM... | BURSA | HAYIR | HAYIR | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |

Sisteme yönetici olarak tanımlı olan kullanıcı; kişi ekleme, yetkilendirme (bölgesel ve anket sorusu bazında), kişi silme, yetki silme gibi yetkilere sahiptir. Bu yetkilendirme Kullanıcı Listesi başlığıyla görülen ekrandan ulaşılır. Aşağıdaki ekran görüntüsünde Admin Kullanıcı olarak tanımlı kullanıcının yetkilendirme alanları görülmektedir.

Şekil 4.10. Raporlama Sistemi Kullanıcı Yetkilendirme Ekranı



Bu ekran sistemde kullanıcı tanımlama yetkisi olmayan kişilerde görülmemektedir. Örnek olarak admin olmayan bir kullanıcının bağlandıktan sonraki ekran görüntüsü aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 4.11 Sistem Yöneticisi Olmayan Kullanıcı Ana Ekran Bağlantı Görüntüsü

| ANKET TARİHİ | MÜŞTERİ | ŞEHİR | Teklif Talebi | Teklife Yanıt | Ulaşılma | Yuk Zamana | Var Zamana | İhbar | Genel İhbar | Hasar |
|--------------|---------|-------|---------------|---------------|----------|------------|------------|-------|-------------|-------|
|--------------|---------|-------|---------------|---------------|----------|------------|------------|-------|-------------|-------|

4.2.2 Raporlar

Uygulama veritabanında bulunan anket bilgilerinden yola çıkarak kullanıcılar adına çeşitli raporlar üretmektedir. Bu raporlar;

Şekil 4.12. Ana Raporlama Ekranı

| PERFORMANS KRİTERİ | ORTALAMA |
|--------------------|----------|
|--------------------|----------|

Şekil 4.13. Genel Anket Performansı Raporlama Ekranı

ANKET YÖNETİM SİSTEMİ

ANKET SONUÇLARI KULLANICI LİSTESİ RAPORLAR

GENEL ANKET PERFORMANSI ŞUBELERE GÖRE ANKET DAĞILIMI ŞUBELERE GÖRE YANIT ORTALAMALARI

Aralık - Ocak VERİLERİ GETİR YAPILAN ANKET SAYISI: 89

| PERFORMANS KRITERİ | ORTALAMA |
|--------------------|----------|
| ULAŞILMA | 13.19 |
| YÜKLEME ZAMANI | 11.90 |
| VARIS ZAMANI | 12.45 |
| İHBAR | 12.31 |
| GENEL İHBAR | 11.46 |
| HASAR | 13.62 |
| DOKÜMANTASYON | 13.99 |
| FATURA | 14.07 |
| BİLGİ | 14.11 |
| MOT | 12.40 |
| PERSONEL | 12.04 |
| MEMNUNİYET | 13.17 |

Genel Anket Performans Raporu:

Şirket genelinde 12 adet performans izleme kriterinin anket sonuçlarını ortalama değer olarak getirmektedir. Bu kriterler;

Ulaşılma, Yükleme Zamanı, Varış İhbarı, İhbar, Genel İhbar, Hasar, Dokümantasyon, Fatura, Bilgi, MOT(Müşteri Operasyon Temsilcisi), Personel, memnuniyet

Şekil 4.14. Şubelere Göre Anket Dağılımı Raporlama Ekranı

ANKET YÖNETİM SİSTEMİ

ANKET SONUÇLARI KULLANICI LİSTESİ RAPORLAR

GENEL ANKET PERFORMANSI ŞUBELERE GÖRE ANKET DAĞILIMI ŞUBELERE GÖRE YANIT ORTALAMALARI

Anket Tarihleri: Aralık - Ocak VERİLERİ GETİR

| ŞUBE ADI | ANKET ADEDİ |
|----------|-------------|
| İSTANBUL | 29 |
| ANKARA | 12 |
| İZMİR | 14 |
| BURSA | 12 |
| MERSİN | 22 |

Şubelere Göre Anket Dağılımı: Şube bazında seçilen tarih aralığında kaç adet müşteri anketi yapıldığını gösterir.

Şekil 4.15. Şubelere Göre Performans Raporlama Ekranı

| ŞUBE | ANKET SAYISI | ORTALAMA |
|----------|--------------|----------|
| İSTANBUL | 29 | 3.55 |
| ANKARA | 12 | 5.00 |
| İZMİR | 14 | 5.00 |
| BURSA | 12 | 2.83 |
| MERSİN | 22 | 3.18 |

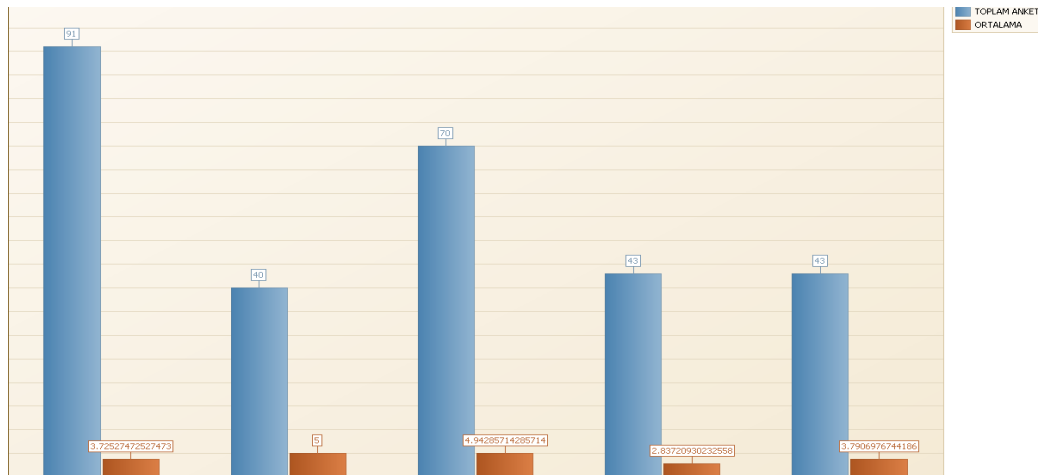
| ŞUBE | ANKET SAYISI | ORTALAMA |
|----------|--------------|----------|
| İSTANBUL | 29 | 3.24 |
| ANKARA | 12 | 4.33 |
| İZMİR | 14 | 4.43 |
| BURSA | 12 | 3.17 |
| MERSİN | 22 | 4.14 |

| ŞUBE | ANKET SAYISI | ORTALAMA |
|----------|--------------|----------|
| İSTANBUL | 29 | 3.62 |
| ANKARA | 12 | 4.33 |
| İZMİR | 14 | 4.43 |
| BURSA | 12 | 3.17 |
| MERSİN | 22 | 4.00 |

| ŞUBE | ANKET SAYISI | ORTALAMA |
|----------|--------------|----------|
| İSTANBUL | 29 | 3.48 |
| ANKARA | 12 | 4.33 |
| İZMİR | 14 | 4.43 |
| BURSA | 12 | 2.92 |
| MERSİN | 22 | 4.09 |

Şubelere Göre Performans: Genel Anket Performans Raporu kapsamında gösterilen performans kriter sonuçlarının şubelere göre belirtilen tarih aralığında sonuçlarını gösterir. Aşağıdaki ekranla da şekil 3.18 de üstüne basılan kriter grafik olarak ekrana gelir. Ekranda mavi olan çubuklar toplam yapılan anketi kahverengiler şubeler bazında dikkate alınan performans kriterini puanlar.

Şekil 4.16. Şubelere Göre Performans Grafikleme Ekranı



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sistem yaklaşımının temeli, asıl önemli olanın bütün olduğu ve parçaların bu bütünü etkilediği oranda önemli olduğu görüşüne dayanmaktadır. Sistem yaklaşımı, olaylara, durumlara ve sorunlara sistem görüşü ile ve sistem düşüncesi ışığı altında yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşım, kendiliğinden gelişen bir alışkanlık olabileceği gibi, öğrenme sonucunda elde edilmiş bir beceri de olabilir. Sistem yaklaşımı, bütünü görmek, farklı görüş açılarını yöneltmek ve aramada bir yöntem izlemek ilkeleri ışığında gerçekleştirilen bir yaklaşım olacaktır. Yaklaşımın ön düşüncesi sorunları küçük parçalara bölmek ve tanımlanmış amaç doğrultusunda parçaları yeniden birleştirmektir (Erkut 2000).

Yönetimde sistem yaklaşımı, yönetim problemlerinin ele alınmasında kullanılan önemli yollardan birisidir. Organizasyonu tek bir amaca sahip, birbiriyle ilişkili bir grup olarak ele alır.

Burada önemli olan sistemi oluşturan unsurların benzer amaç etrafında faaliyetlerini yerine getirebilmesidir. Amaçların net olarak belirlendiği organizasyonlarda hareket bütünselliği açısından geriye bilginin dolaşımı, paylaşımı ve kullanılması kalır. Bilişim sistemlerinin ortaya çıkması organizasyonlardaki farklı noktalarda bilgiye olan talebin oluşturduğu etkiye bağlıdır.

Bilişim sistemleri etrafında girdi ve çıktı olarak varlığını sürdüren bilginin organizasyonlarda yetkilendirilmiş çeşitli kademelerdeki kullanımı operasyonel, taktiksel ve stratejik olarak değişir. Operasyonel olarak kullanılan bilgi, taktiksel ve stratejik anlama kavuştukça organizasyon üzerindeki etkisinin hissedildiği dönem de uzar.

Bilginin anlamlı biçimde kullanımının sağlanması için girdi ve çıktıların operasyonel seviyede iyi tasarlanması büyük önem kazanır. Bu talep beraberinde süreç yaklaşımını getirir.

Sürecin en yaygın tanımını belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen,

ölçülebilir, sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbiriyle ilişkili, değer yaratan faaliyet zinciri şeklinde verebiliriz.

Süreç iyileştirme kavramının temelinde süreçlerin sistematik biçimde analiz edilmesi, iyileştirmeye açık noktaların belirlenmesi ve bu noktaların bağlı olduğu fonksiyon amaçlarına göre yapılandırılması yer alır. Bu sebepten süreçlerin belli sınıflandırmada yer alması bu sınıflandırma yapısı içinde tanımlarının yapılması önemlidir.

Süreç yönetimi kısa ve uzun vadede organizasyonlara verimliliğin artırılması, müşteri memnuniyetinin artması, yenileşim ve yaratıcılık faaliyetlerinin süreçler katkısıyla organizasyona entegrasyonu ve daha birçok nedenden katkı sağlamaktadır. Tüm bunlar süreç yönetiminin her geçen gün organizasyonlar için stratejik öneminin artmasına neden olmuştur.

Sistemlerin kurulması, süreçlerin oluşturulması, süreçlerin analiz edilmesi, verimlilik çalışmaları stratejik anlamda organizasyon amaçlarını hedef alır ve tüm organizasyonların odağında müşteri kavramı bulunmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sürdürülebilir hiç kuşkusuz tüm stratejik hedeflerin odağındadır. Müşteri tanımının iyi yapılması, taleplerin temin edilmesi, kuruluş bünyesine dahil edilmesi, analiz edilmesi ve süreçlere entegrasyonu kurumsal mükemmellik adına izlenecek en özet tanımlanmış yoldur.

Müşterilerin taleplerinin iyi irdelenebilmesi amaçlı birçok işletme tarafından yürütülen yine çok çeşitte faaliyetler bulunmaktadır. Odağında müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik yapılan tüm faaliyetler günümüzde “Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY - CRM)” olarak literatürde yerini almıştır.

Bu uygulamada MİY faaliyetleri arasında en bilinen uygulama olan Müşteri Memnuniyet Anketi üzerine bir çalışma yürütülmüştür.

Uluslararası taşımacılık alanında uzun yıllardır faaliyetlerini sürdüren ve kendi sektöründe marka değeri yüksek olan bir kuruluş bünyesinde yürütülen anket çalışması, çalışmada ele alınan süreç yaklaşımı ile irdelenmiştir. Müşterilerden gelen

taleplerin ele alındığı ve sonuçlarının iç süreçlere hızlı biçimde yansıtılması amaçlı bir yapılanma hedeflenmiştir. Dolayısıyla çalışma anket uygulaması sonuçlarının süreçlere entegrasyonu kısmına odaklanmıştır.

Anket sonuçlarının karar vermeye yönelik bir yapı oluşturması esas alınmış mevcut şekli yine karar vericilerin etkin karar verebilme mekanizmalarına katkı sağlayacak biçimde iyileştirilmek istenmektedir. Bu amaçla temeli atılmış ancak yapılanması kurgulanmamış bir karar destek sistemi beklenen noktayı sağlayabilecektir. Karar destek sistemlerinin bilgi teknolojilerini kullanarak veritabanı bünyesinde bulunan verileri, çeşitli anlam boyutlarına ulaştırarak anlamlı bilgiye dönüştürmesi bu uygulamada da beklenmektedir.

Bu sebepten anketlerin karar vericilere ulaştırılması noktasında(süreç içinde raporlama adımı olarak geçmektedir) yapılandırılacak bir karar destek yapısı üstünde çalışılmıştır. Karar vericilerin kimler olduğu, ne tür bilgiye gereksinim duydukları tespit edilmiş, veritabanındaki verinin dönüşüm şekli bu tespitlere göre yapılandırılmıştır. Çalışmada detaylıca verilen veri aktarım tablolarında bahsedilen ilişkilendirme dönüşümü sağlayan ilişkileri içerir. Bu ilişkiler karar verici kimlikleri, etki alanı olan lokasyonlar, etki alanı içinde olacak anket kapsamı(soru- cevap sınırı) biçiminde yapılandırılmıştır.

Kullanıcıların masaüstünde çalışan web tabanlı geliştirilmiş bir uygulama ile yetkilendirilmiş lokasyonlar ve yetkilendirilmiş sorulara verilen cevaplar çerçevesinde kendi belirledikleri tarih aralığında anket sonuçlarını görebilmekte ve en önemlisi sistem karar verici adına sonuçları anlamlı gruplara ayırarak raporlayabilmektedir.

Sonuç olarak;

Bu uygulama ile organizasyon içinde yer alan tüm karar verici konumdaki kişiler istedikleri veriye çok hızlı biçimde erişebilme imkanına sahip olmuşlardır. Daha önce tarihsel bazda geriye dönük verilerin elde edilmesinde harcanan zaman ve güç yerini hız ve etkinliğe bırakmıştır. Raporlamanın yapıldığı tüm kişiler, bütün bilgileri bir arada görmek yerine kendi fonksiyonel yetki alanları ile ilgili olan

süreçlere ait anket yanıtlarını gruplandırılmış biçimde görebilmektedirler. Bu da yöneticilerin süreçlere odaklanmasını kolaylaştırmıştır. Sorun yaşanan durumların tespiti çok etkin biçimde yapılabilmektedir. Herkese bütün veriler yerine konusuna göre yetkilendirilmiş kişilere ilgili verilerin raporlandığı bu uygulama stratejik öneme sahip müşteri memnuniyet anket uygulamasında verimliliği artırıcı yönde etki yaratmıştır.

Raporlama ekranında genel ve şubeler bazında gösterilen sonuç değerleri, sistemi değerlendiren kullanıcıların hızlı biçimde dikkate alacakları noktaların tespitine fayda sağlamaktadır. Ayrıca kendi bölgeleri ya da faaliyetlerini takip ettikleri konu başlıkları hakkında kolayca bilgi sahibi olmaları sağlanmıştır.

Çalışmanın çeşitli bölümlerinde yer alan etkin süreç yönetiminin ve stratejik yönetim anlayışının bilgi teknolojilerinden faydalanılarak nasıl yeniden yapılandırıldığı açısından sonuçları işletme bünyesinde de olumlu etki bırakmıştır.

KAYNAKÇA

1. Aksoy, E. ve Dinçmen M. (2008). Süreç Mükemmelliği İçin Bilginin Yönetilmesi: Bilgi Odaklı Altı Sigma. *İtüdergisi/d mühendislik*, 7(5):97-106.
2. Majed A. ve Zairi, M. (1999). BPR Implementation Process: An Analysis Of Key Success And Failure Factors. *Business Process Management Journal*, 5(1):87-112.
3. Majed A. ve Zairi, M.. (2000). Revisiting BPR:A Holistic Review Of Practice And Development. *Business Process Management Journal*, 6(1):10-42.
4. Angehrn, Albert A. ve Jelassi, T. (1994). DSS Research and Practice in Perspective. *Decision Support Systems*, 12: 267-275.
5. Anton, J. (1999). *Customer Relationship Management*. London: Prentice-Hall Inc.
6. Aras A. (2005). *Sürdürülebilir Süreç Yönetimi*. İstanbul : Kalder Yayınları.
7. Arslan V. ve Yılmaz G. (2010). Karar Destek Amaçlı Bir Raporlama Aracı. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 3(1).
8. Assink M. (2006). Inhibitors of disruptive Innovation Capability: Aconceptual Model. *Journal Of Change Management*, 4(1): 31-43.
9. Ayanoğlu, M. ve Turan, H. (2003). İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları. *III.Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (ss.19-20), İstanbul Kültür Üniversitesi.
10. Balaji M. (2004). *Reengineering and Educational Institute: a Case Study in New Zeland*, 1(3) : 2-3
11. Baltzan, P., Phillips A., Haag S., (2009). *Business Driven Technology*, New York : McGraw Hill. ISBN: 0077313682
12. Bitner M. J. (1992). Servicespaces: The Impact of Physical Surrounding's on Customers and Employee. *Journal of Marketing* .56(2) : 57-71

13. Born, G. (1994). *Process management to quality improvement: The Way to Design, Document, and Re-engineer Business Systems*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons
14. Bose, R. (2006). Understanding management data systems for enterprise performance management. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1):43-59.
15. Büyük, S.S. (2004). Rekabetin Geleceği. *Capital Dergisi*, Mart Sayısı.
16. Carter, T. (1999). *The Aftermath Of Reengineering-Downsizing And Corporate Performance*. New York: The Haworth Press.
17. Çınar, T.A. (2007). *İşletmelerin Müşteri Hizmet ve Müşteri Memnuniyeti İle Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri memnuniyeti Belirlemeye Yönelik Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
18. Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22: 85-98.
19. Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press.
20. Değermen, H.A. (2006). *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
21. Demir F, ve Kırdar Y. (2000). Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM). *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7(8):293-308.
22. Dicle, İ.A. (2000). "21.Yüzyılın Başındaki Olanaklar; Fırsatlar ve Darboğazlar" *Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Friedrich Ebert Stiftung Yayını.

23. Elibol H. (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13: ISSN 1302-1796.
24. Erdoğan, T. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*, Papatya Yayıncılık. İstanbul.
25. Erk Ç. (2009). *Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
26. Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, Sayı 1.
27. Eisenberg, H. (1997). Reengineering and Dumbsizing: Mismanagement of The Knowledge Resource. *Quality Progress*, 30(5):57-65.
28. Gallegos, F. (1999). Decision Support Systems: An Overview. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 15(2):42.
29. Gel, O.C. (2003). *CRM Yolculuğu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
30. Goldman, H. (1997). *Müşteri Kazanmak*. İstanbul: İlgı Yayıncılık.
31. Gökçen, H. (2007). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Ankara: Palmiye Yayıncılık.
32. Gökşen Y. (2009). *İş Süreçlerinin Etkinliğinde ve İnsan Gücünün Planlanmasında Bilişim Sistemlerinin Rolü*. İzmir: Altın Nokta Basım Yayın Dağıtım.
33. Gökşen Y. ve Kılıç S. (2011). Yönetici Etkinliğinin Sağlanması Sürecinde Karar Destek Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1):81-95.
34. Guimaraes, T. ve Wendi, B. (1996). Empirically Assessing The Impact of BPR on Manufacturing Firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8):5-28.

35. Gunson, J., Blasis, J.P. (2001). *The Place and Key Success Factors of Enterprise Resource Planning in the New Paradigms of Business Management*, 6(2): 21-32
36. Güleş H. (2004). Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı, 12- ISSN 1302-1796.
37. Hammer, M. , Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. Harper Business.
38. Harrington H.J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*, McGraw-Hill.
39. Harrington H.J. (1995). The New Model For Improvement – Total Improvement Management Business Process. *Re-engineering & Management Journal*, 1(1):31-43.
40. Haşmioğlu, A.B. (2002). Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY): Kars İli Merkez Kobi'lerinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *21.Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar Ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, Kıbrıs.
41. Holsapple, C. W. , Whinston, A. B. (1996). *Decision Support Systems A Knowledge Based Approach*. NewYork: West Publishing,
42. Juran, J.M. (1988). *Planning for Quality*. New York: Free Press.
43. Kağmcıoğlu, H. C. (2002). Günümüz İşletmelerinin Hayat Anahtarı: Müşteri Odaklılık. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F Ege Akademik Bakış Dergisi*, 79-90.
44. Kaya, E. (2003). *Süreç Yenileme Tekniğinin Kıyaslama ve TKY Yaklaşımlarıyla İlişkisi*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
45. Kaya, İ. (2000). *Muhterem Müşterimiz*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

46. Kendall A. (1998). *Agent Roles and Role Models: New Abstractions for Intelligent Agent System Analysis and Design*, 31(12): 55-61
47. Kılıç, S. (1998). *Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
48. Kırım, A. (2001). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
49. Koç, A. (1999). Kriz Dönemlerinde Reklam Neden Önemlidir?. *MediaCat Pazarlama İletişimi Dergisi*, 7(48): 8-15
50. Kotler , P. (2001). *Kotler ve Pazarlama*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
51. Kurban E. P. (2002). *Küresel Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Halkla İlişkilerin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
52. Laudon, C. K. , Laudon J. P. (2002). *Management Information Systems, 7th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
53. Laudon, C.K. , Laudon, J. P. (2007). *Management Information Systems: Managing Digital Firm 10th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
54. Marakas G.M. (2003). *Decision Support Systems 2nd Edition*. Prentice-Hall Publishing.
55. Naktiyok, A. (2003). İşgören Tatmininin Müşteri tatmini Üzerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1-2.
56. Newman, K. (1998). Case Study: Service Quality, Business Re-engineering And Human Resources: A Case In Point?. *International Journal of Bank Marketing*, 16(6):225-242.
57. O' Brien J.A. (2002). *Management Information Systems: Managing Information Technology in the E-Business Enterprise*. Irwin Professional Pub.

58. Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
59. Ould, M.A. (1995). *Business Processes: Modelling and Analysis for Reengineering and Improvement*. New York: John Wiley & Sons.
60. Özgüven N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(2): 651-682.
61. Özilhan D. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetiminin İşletme Performansına Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı:1.
62. Porter, M. (1995). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
63. Power, Daniel, J. (2002). *Decision Support Systems; Concepts and Resources for Managers*, Portland: Greenwood Publishing Group Inc.
64. Robenson, Matthew, vd. (1998). *Reengineering (Downsizing), Corporate Security And Loss Prevention, International Journal Of Risk, Security And Crime Preventio*,. Vol 12:27-37
65. Rummler, G.A. and Brache, A.P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, New York: John Wiley & Sons.
66. Stair, R. M., Reynolds G. And Reynolds G.W. (2010). *Principles of Information Systems 9th Edition*, Boston: Cengage Learning.
67. Schultheis, R. A., Sumner M. (1998). *Management Information System*, New York: McGrawHill.
68. Taşkın, E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. İstanbul: Papatya yayıncılık.

69. Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. V. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
70. TSE, (2001). *TS EN ISO9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Şartlar*. Türk Standartları Enstitüsü, Ankara.
71. Turban, E. (1990). *Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems Second Edition*. Charlotte: McMillan Publishing.
72. Tütüncü, Ö., Doğan, Ö., Topoyan, M. (2002). *Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet Uygulaması*, s.7
73. Tvrdíková M. (2007). Support of Decision Making by Business Intelligence Tools. *6th International Conference on Computer Information Systems and Industrial Management Applications* (364-368), Ostrava, Czech Republic.
74. Watson , G.H. (1992). *The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement*. Productivity Press.
75. Wesneer, J.W., Hiatt, J.M and Trimble, D. C. (1994). *Winning With Quality: Applying Quality Principles in Product Development(Engineering Process Improvement)*. Addison Wesley Longman.
76. Yıldız S. (2008). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde(KOBİ) Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi ve Bilgi Teknolojilerinin Firmalar Üzerindeki Etkileri. *Electronic Journal of Social Sciences*, 7(25):212-239.
77. Yurdakul N. (2007). *İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi.
78. Zeithaml Valaria A., Bitner J. M. (2003). *Services Marketing*. Irwin, North America: McGraw Hill.
79. <http://dssresources.com/papers/features/centurion/centurion10012009.html>, 2009. (Erişim Tarihi: 16 Eylül 2010)

80. http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=11 (Erişim Tarihi: 16 Eylöl 2010)
81. <http://www.navigator.com.tr/cms/makaleler/surec-ve-performans-iyilestirme/surec-yonetimi-organizasyona-ve-topluma-deger-katar.html> (Erişim Tarihi: 16 Eylöl 2010)
82. <http://www.5m.com.tr/surec-yonetim-modeli.html> (Erişim Tarihi: 20 Eylöl 2010)
83. <http://www.navigator.com.tr/cms/makaleler/surec-ve-performans-iyilestirme/etkin-verimli-ve-atik-surecler-ile-performans-artisi.html> (Erişim Tarihi: 20 Eylöl 2010)
84. <http://fikretgultekin.com/content5.asp> (Erişim Tarihi: 20 Eylöl 2010)
85. <http://www.atillafiliz.com> (Erişim Tarihi: 12 Aralık 2010)
86. <http://www.kalitekontrol.org/forum/sureclerle-ilgili-bazi-kavram-ve-yaklasimlar-hakkinda-bilgi-bpm-bpi-bpr-ne-t404.0.html;msg834#msg834> (Erişim Tarihi: 20 şubat 2011)
87. <http://notoku.com/sistem-bilgi-sistemi-ve-elemanlari/> (Erişim Tarihi: 3 Mart 2011)
88. (<http://www.ikonarastirma.com/ic-musteri-dis-musteri/>) (Erişim Tarihi: 20 Eylöl 2010)
89. www.danismend.com (Erişim Tarihi: 27 Eylöl 2010)
90. www.sosyalbil.selcuk.edu.tr (Erişim Tarihi: 12 Kasım 2010)
91. www.bilgiyonetimi.org (Erişim Tarihi: 31 Eylöl 2010)
92. www.akdeniz.edu.tr (Erişim Tarihi : 30 Eylöl 2010)