

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

İÇ DENETİMİN
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Yavuz Selim POLAT

İstanbul, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

İÇ DENETİMİN
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ
Yüksek Lisans Tezi

Projeyi Hazırlayan:
Yavuz Selim POLAT

Öğrenci No:
130744260

Danışman:
Doç. Dr. Volkan ÖNGEL

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İç Denetimin Müşteri Memnuniyetine Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 30/12/2016

Yavuz Selim POLAT

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

30.12.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı Yüksek lisans öğrencilerinden 130744260 numaralı *Yavuz Selim POLAT*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İç Denetimin Müşteri Memnuniyetine Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 06.09.2016 tarih ve 2016/35 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile ~~Kabul/Red~~ *veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Doç. Dr. Volkan ÖNGEL
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Muhittin KAPLAN
(İstanbul Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. İlyas SÖZEN
(Kavram MYO)

Adı ve Soyadı : Yavuz Selim POLAT
Danışmanı : Doç. Dr. Volkan ÖNGEL
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2016
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Denetim, Müşteri, Memnuniyet

ÖZ

İÇ DENETİMİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ

İç denetim, işletme içi işleyiş ve sistemi revize etmek ve bu alanda farkındalıklar oluşturmayı hedeflemektedir. Bu farkındalıkların temel amacı müşteri memnuniyetini en yüksek seviyede tutarak tüketicilerin genel ihtiyaç ve beklentilerini gerçekleştirebilmektir. Müşteri memnuniyeti, işletme içi çalışanların genel performansı, ürün ve hizmet kalitesi, işletmenin sahip olduğu fiziksel koşullar ve kurumsal görünüm bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin iyileştirilmesine yönelik gerçekleştirilen her hamle işletme içi yapının belirli bir standarda sahip olmasını sağlayacaktır.

Sürekliliğin oluşturulmasında iç denetim büyük bir öneme sahiptir. Buradan hareketle denetim süreci ve denetim işlevlerinin dayandığı temel ilkelere çalışmada bütünlük sağlanması açısından değinilmiştir. İç denetimin müşteri bağlılığına ve memnuniyetine etkisi örnek bir firmanın denetim skorları üzerinden tablolar halinde gösterilerek anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın içeriğinde, iç denetimin müşteri memnuniyetine olan etkisi anlatılmaya çalışılmıştır. Örnek firma üzerinden gerçekleştirilen veri analizi ile iç denetim sürecinin etkisi desteklenmiştir. Çalışma kurumsal denetimin müşteri bağlılığına ve memnuniyetine etkisini detaylı bir şekilde değerlendirmesi bakımından önem taşımaktadır.

Name and Surname : Yavuz Selim POLAT
Supervisor : Assoc. Dr. Volkan ÖNGEL
Degree and Date : Graduate, 2016
Major : Managment Organization
Key words : Audit, Costumer, Satisfaction

ABSTRACT

INTERNAL AUDIT EFFECT TO CUSTOMER SATISFACTION

Internal audit aims to revise the internal operation and the internal system and also to create awareness in this area. The main target of these awareness to keep customer satisfaction at the highest level and to realize the general needs and expectations of consumers. Customer satisfaction covers the overall performance of employees, the quality of products and services, the physical conditions and the corporate appearance of businesses. Every promoter activities of businesses will ensure a specific standard for their internal mechanism.

. Internal audit has a great influence to ensure continuity of businesses. From this point of view, it is mentioned that the basic principles of audit process and audit functions to ensure integrity in this study. The effect of internal audit on customer loyalty and satisfaction has been tried to be explained by tabling on the audit scores of a company.

The content of the study, the effect of internal audit on customer satisfaction has been tried to be explained. The effect of the internal audit process has been supooorted by data analysis conducted through the sample business. The study is important for evaluating the impact of corporate auditing on customer loyalty and satisfaction in detail.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DENETİM VE İÇ DENETİM	3
1.1. DENETİM VE İÇ DENETİM KONUSUNDA DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	3
1.2. DENETİM.....	6
1.2.1. Denetimin Unsurları	8
1.2.2. Denetimin İlkeleri.....	10
1.2.3. Denetim Türleri	12
1.2.3.1. Amaçlarına Göre Denetim Türleri	12
1.2.3.2. Denetçilerin Statülerine Göre Denetim Türleri	13
1.2.3.3. Uluslararası Bağımsız Denetim Standartları	15
1.3. İÇ DENETİM.....	17
1.3.1. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi	18
1.3.2. İç Denetim Süreci	19
1.3.3. İç Denetimin Amaçları	19
1.3.4. İç Denetimin İşlevleri	21
1.3.5. Uluslararası İç Denetim Standartları	23
1.3.6. İç Denetim Türleri	24
1.3.6.1. Uygunluk Denetimi	24
1.3.6.2. Performans Denetimi.....	25
1.3.6.3. Mali Denetim.....	26
1.3.6.4. Bilgi Teknolojileri Denetimi	27
1.3.6.5. Sistem Denetimi	29

İKİNCİ BÖLÜM

2. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	31
2.1. MÜŞTERİ	31
2.1.1. İç Müşteri.....	32
2.1.2. Dış Müşteri	34
2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	36
2.2.1. Müşterilerin Genel İhtiyaçları ve Beklentileri.....	37
2.2.2. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	38
2.2.2.1 Ürün ve Ürün Kalitesi	39
2.2.2.2. Beklentiler	40
2.2.2.3. Performans.....	42
2.2.2.4. Fiyat.....	43
2.2.3. Müşteri Memnuniyetini Sağlamak İçin İşletmelerin Yapması Gerekenler	44
2.2.4. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi.....	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İÇ DENETİMİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE ÖRNEK	
OLAY: TÜRK TELEKOM.....	49
3.1. Telekomünikasyon Sektöründe İç Denetim ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi	49
3.2. Türk Telekom Hakkında Genel Bilgiler.....	52
3.3. Türk Telekom İşletmesi İç Denetim ve Müşteri Memnuniyet Puanları Üzerinden Bir Analiz	57
SONUÇ.....	75
KAYNAKÇA	77

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Türkiye Geneli Telekom Ofis Sayıları	61
Tablo 2. Türk Telekom Kurumsal Birim Yıllara Göre Müşteri Deneyim Ölçüm Skorları	65
Tablo 3. Türk Telekom Müşteri Deneyimi Skorları Gelişimi	66
Tablo 4. 6 Aylık Müşteri Deneyimi Skorları Gelişimi	67
Tablo 5. Müşteri Memnuniyeti Araştırma Skoru	68
Tablo 6. Gizli Müşteri Araştırma Skoru	70
Tablo 7. Hizmet Kalitesi Boyut Skoru	71
Tablo 8. Personel Boyut Skoru	72
Tablo 9. Fiziksel Koşullar Boyut Skoru	73
Tablo 10. Kurumsal Görünüm Boyut Skoru	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. İç Müşteri Hiyerarşisi	32
Şekil 2. Dış Müşteri Hiyerarşisi	34
Şekil 3. Kano Modeli	38
Şekil 4. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modeli – Genel	47
Şekil 5. Türk Telekom Hisse Dağılımı	54
Şekil 6. Müşteri Deneyim Skoru Hesaplama	63



KISALTMALAR

BT	: Bilgi Teknolojileri
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Comission
IFAC	: International Fedaration of Accountants
ISA	: Industry Standart Architacture
TDS	: Türkiye Denetim Standartları
UFS	: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
VUK	: Vergi Usül Kanunu

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın genel amacı, iç denetimin müşteri memnuniyetine olan etkisinin araştırılmasıdır. Bu genel amaç doğrultusunda denetim sürecinin müşteri memnuniyeti ile olan bağlantısının ana bileşenleri göz önünde bulundurularak açıklama yapılmıştır. Bu çalışmanın önemli bir diğer amacı da kurumsal bir firmanın sahip olduğu, müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerinin başında gelen iç denetim faktörünün etkisini sayısal veriler yoluyla ortaya koymaktır.

Çalışmanın Önemi

Bu çalışma, iç denetim ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki düzeyini değerlendirebilmek açısından önem taşımaktadır. Sağlıklı bir işleyişe sahip olan denetim sürecinde kurumsal yapıyı destekler nitelikte bir alt yapının varlığının sağlayacağı avantajları ortaya koyması açısından da önem teşkil etmektedir. Bu çalışmaya dayanarak firmaların müşteri memnuniyeti endeksinde istikrarlı bir yapıya sahip olmasında uygulayacağı yöntemler konusunda fayda sağlanabilir. Bu çalışma konuyla ilgili Türkiye’de bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutacaktır.

Çalışmanın Kapsamı

Müşteri memnuniyetinin işletmeler açısından önemi ve bu önemin oluşmasında iç denetimin sağladığı etki bu çalışmanın temel konusunu ve kapsamını oluşturmaktadır. Günümüzde müşteri memnuniyetini etkileyen en temel unsurlar; müşteri beklenti ve ihtiyaçlarıdır. Bu sebeple “müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamanın yöntemleri nelerdir?” ve kurum içi denetimin bu sürece etkisi ne şekilde olmaktadır?” soruları cevaplanmaya çalışılmalıdır.

Çalışmanın Varsayımları

Bu çalışmada tüm kaynaklardan elde edilen bilgi, görüş ve düşünceler doğru kabul edilmiştir. Literatür taraması yapılarak tezin teorik alt yapısının karşılaştırmalı olarak değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde örnek bir firma üzerinden gerçekleştirilen iç denetimin müşteri memnuniyetine olan etkisini ortaya koyan veri ve analizler çalışmanın amacına hizmet eder niteliktedir.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışma denetim, iç denetim, müşteri memnuniyeti kavramlarının teorik açılımı ile sınırlıdır. Çalışmanın konusu, denetim ve müşteri memnuniyetine etkisini kapsamaktadır. Çalışmanın örnek firma incelemesi Türk Telekom firması ile sınırlıdır. Örnek firma üzerinden elde edilen bilgiler son üç yılı kapsamaktadır. Bu çalışma, çalışmacının zamanı, bilgi kaynakları, maddi koşulları ve konu ile ilgili sahip olduğu mesleki donanım ile sınırlıdır.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada, denetim- iç denetim ve müşteri memnuniyeti kavramları kaynak tarama yöntemi ile açıklanmıştır. Müşteri memnuniyeti kavramı beklenti ve ihtiyaçlar doğrultusunda ifade edilmiştir. Denetim sürecinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınabilmesi için denetim standartları tek tek analiz edilmiştir. Örnek firma olan “Türk Telekom” firmasına ait iç denetim ve müşteri memnuniyet puanları çeşitli tablo ve grafikler yardımı ile paylaşılmıştır. Firmaya ait veriler toplanarak çalışmanın teorik bölümüne katkı sağlaması hedeflenmiştir.

İçerik

Bu tezin diğer bölümlerinde sırası ile Denetim ve İç denetim kavramları, Müşteri ve Müşteri Memnuniyeti kavramlarına yer verilmiştir. Son bölümde ise Türk Telekom örneği üzerinden İç denetimin müşteri memnuniyetine etkileri gözlemlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DENETİM VE İÇ DENETİM

Bu bölümde Denetim ve İç denetim kavramlarına, amaçlarına, türlerine, unsurlarına, tarihsel gelişimine, süreçlerine, işlevlerine, standartlarına ve literatür taramasına yer verilmiştir.

1.1. DENETİM VE İÇ DENETİM KONUSUNDA DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

İç denetimin müşteri memnuniyetine etkisini ortaya koymaya yönelik yapılan araştırmalar, denetim sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşmesi durumunda işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlayabileceği yönündedir. Gerçekleştirilen çalışmalar daha çok müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesi ile olan bağlantısı üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Yiğiter (2011) yaptığı çalışmada, kurumsal verimlilik değerlendirmeleri ile müşterinin tatmin olma seviyesi arasındaki bağıntıyı incelemiştir. Bu çalışmaya göre; müşteri memnuniyeti firmaların unutulmamasını ve potansiyel alıcı konumundaki kişileri etki altında tutacağı için, müşteri memnuniyetindeki artış satış performansında da artışa sebep olmaktadır. Dolayısıyla satın aldığı ürünün beklentisine karşılık verdiğini fark eden müşteri potansiyel müşteri kategorisinden daimi müşteri kategorisine de geçmektedir.

Aslan ve Özçelik (2009) yaptıkları çalışmada iç denetim ve toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmaya göre; iç denetim kurumsal yapının işleyişini, sahip olduğu prensipleri değerlendiren, analiz eden, daha verimli duruma getirilmesine yönelik telkinlerde bulunan, her türlü olasılığı göz önünde bulunduran, dahili ve harici tüm menfaat gruplarına hizmet etmektedir. Organizasyon içinde işleyiş ve normlara sahip olan toplam kalite yönetimi uygulamaları da iç denetim sürecinin faaliyet alanını genişletmektedir.

Gönülaçar (2007) yaptığı çalışmada iç denetimde hedef ve beklentileri incelemiştir. Bu çalışmaya göre, iç denetim ile amaçlanan denetim altındaki alanda hata merkezli yaklaşıma sahip olmak ya da yetki sahibi kişileri cezalandırmak değil,

fonksiyonelliği yerleştirmek, sunulan hizmet niteliğinin kurumsal yapı ile örtüşen bir iç denetçi ve ortak amaç etrafında faaliyet gösteren bir denetim anlayışını gerçekleştirmektedir. Rekabet algısı olmadan idari yapı ile bütünleştirici ve iş birlikçi bir süreç yürüten ve hiyerarşik kaygı gütmeyen bir denetim zihniyeti verimliliği beraberinde getirmekte ve de kurumsal yapıya da artı değer kazandırmaktadır.

Demirbaş (2015) yaptığı çalışmada, iç kontrol ve iç denetim uygulamalarında meydana gelen değışimleri incelemiştir. Çalışmaya göre; iç denetim parasal verilerin güvenilirliği, etkinliklerin uygulanabilirliğini ve verimliliğini, kanunlara ve diğere değışkenler ile bütünlük içerisinde olmasını hedefleyerek gerekli oranda güven ortamı oluşturmak için kurumsal yapıda yer alan tüm idari personelin ve diğere çalışanların etkilenme seviyesini temsil etmektedir ve denetimin etkin bir şekilde gerçekleşmesi işletmenin iç ve dış alanlarda personel ve müşteri tatminini sağlayacağını ifade eder niteliktedir.

Yıldız (2011) ise yaptığı çalışmada hizmet niteliği ile müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi Kars'taki kamu ve üniversite hastaneleri üzerinde gerçekleştirilen bir çalışma ile incelemiştir. Bu çalışmaya göre; modern yaşamda giderek ivme kazanan rakip olma algısı etrafındaki firmalar, her türlü pazarda birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü oluşturabilmek ve sektördeki işlevselliklerini arttırabilmek için mücadele etmektedirler. Sağlık sektöründe yer alan kuruluşların, bu rekabet ortamında yerlerini sabitleştirmek ve süreklilik gösterebilmek için hizmette değışikliğe başvurmaları sonucunda nitelikli hizmet sunmaya verdikleri değer ve önem de artmaktadır. Sağlık sektöründe müşteri memnuniyetini arttırmada kullanılan yöntemler Türk Telekom firmasının genel müşteri portföyünü daima yüksek memnuniyette tutma çabası ile eş değer konumda olmaktadır.

Gülçubuk (2008) yaptığı çalışmada ise müşteri bağıllığı yaratmada fiyat politikasının önemini incelemiştir. Denetim sürecinde müşteri memnuniyetini oluşturma faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkan fiyatlandırmaya yönelik bilgilendirme yapması açısından bu kaynak önem arz etmektedir. Bu çalışmaya göre; tek bir tüketici için dahi mücadelenin yaşandığı sistemlerde, tüketiciler kendilerini firmaların hakimiyeti altına girmemek ve bağımlı olmamak için, firmalar ise değışik

şekil ve ilgi uyandıran faaliyetler ile tüketicileri daimi müşteri kategorisine dahil etmek ve bu anlamda onları bağımlı durumuna getirmek için mücadele etmektedirler.

Aydınlı ve Arslanlı (2016) yaptığı çalışmada hizmet kalite süreçlerinin bağlılığa olan etkisini iletişim pazarında gerçekleştirilen bir çalışma örneğinde incelemişlerdir. Bu çalışmaya göre; hizmet elle tutulabilen bir şey olmadığından herhangi bir üründe hizmet kalitesi ortaya koyabilmek mümkün değildir. Fakat ürünün müşteriye ulaştırılma biçimi ölçülebilir ve bu süreçte hizmet verenin tavır ve davranışları, müşteriyle olan ilişkisi büyük önem arz etmektedir. Kaliteli hizmet tek atımlık kurşun gibidir, doğru nişan alınmazsa müşteriye uzaklaştırabilmektedir. Dolayısıyla müşteri odaklı sağlanan hizmet ise, müşteriye memnun ettiği gibi aynı firma ile tekrar çalışma olasılığını büyük oranda artırmaktadır.

Eynullayev, Celal ve Özler (2011) yaptığı çalışmada işletme başarısının analiz edilmesinde iç ve dış müşteri memnuniyetinin ölçülmesi üzerine bir inceleme gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaya göre; işletmeler iç ve dış müşterilerin memnun olma derecelerini etkileyen faktörleri belirlemeli bu faktörlere bağlı olarak müşteri memnuniyet ölçümlerini gerçekleştirilmeli, etkenler arası bağlantıları irdelemeli, iç ve dış müşteri memnuniyetlerinin firma tabanında öncelikli olma derecelerini tespit ederek bunun aracılığı ile firmanın genel memnun olunma algısını ortaya koymalıdır. Böylece iç denetim etkin bir şekilde gerçekleştirilmek için gerekli olan ortama ve şartlara sahip olmaktadır.

Taşlıyan (2007) yaptığı çalışmada seyahat sektöründe çalışanların iş tatmini ile müşterilerin memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmaya göre; modern yaşamın rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan firmalar, etkinliklerini müşterilere artı değer sağlayan ve düşük ücretlerle üretilen mamullerin sunulması boyutuna dayalı olarak sürdürmektedirler. Fakat bu koşulu sağlayabilmelere etkin iç denetimin sonucu olarak gerçekleşecek olan yüksek performanslı, aktif, verimli ve yüksek iş bağlılığı olan personelin varlığı söz konusu olmaktadır. Bu kriterlere sahip personelden oluşan bir ekip/takım kurmak ise “iş veriminin yüksek olmasını beraberinde getirmektedir.

Sezgin, Yaraşır, Deyneli ve Teke (2005) yaptıkları çalışmada iç denetimin uygulandığı firmada denetim neticesinde elde ettiği verilerle güvence ve danışmanlık

sağlama ilişkisini incelemişlerdir. Bu çalışmaya göre; denetim uygulamasının neticesinde firma yönetimi, işletmenin amaç ve hedeflerine uygun kaynakların etkili, ekonomik ve etkin bir biçimde kullanılıp kullanılmadığı, etkinliklerin yönetmeliğe uygunluğu, işletme kaynaklarının muhafaza edilmesi ve işletme içinde var olan iç denetimin yeterlilik durumu ve işletmenin ürettiği bilgilerin güvenilirliği konularında güvence ve danışmanlık elde etmektedir. Güven duygusunun etkin bir şekilde hissedildiği kurumsal yapılarda çalışan performansının artması dolayısıyla müşteri memnuniyetinin de artı değer kazanması söz konusu olmaktadır.

1.2. DENETİM

Denetim kavramını farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. En yaygın kabul gören denetim kavramı şu şekilde ifade edilmektedir;

Denetim, ekonomik yaptırımlar ve diğer olaylarla ilgili ortaya atılan fikirlerin önceden tespit edilmiş kriterlerin derecesini araştırmak ve sonuçlarını ilgili alanlara iletmek hedefi ile objektif kanıt toplayan ve bu kanıtları irdeleyip, analiz eden sonucunu muhataplara bildiren düzenli bir işlemdir (Güçlü 2008, 209).

Denetim kelimesi Latince *audire*, İngilizcede *audit* kelimesine karşılık gelmekte Türkçede ise Türk Dil Kurumu tarafından bir faaliyetin eksiksiz ve yanlışsız, idari süreçler ile örtüşerek yapılma boyutunun incelenerek, teftiş etmek, kontrol etmek olarak kavramlaştırılmıştır (Öranay 2005, 1).

Mevzuat Bilgi Sistemi'nde denetimin amacı ve konusu şu şekilde ifade edilmektedir (T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi, 2012);

- Denetim, mali tablolar ve diğer mali bilgilerin dâhil olduğu denetimin kapsamı içine aldığı alanların netleştirilmiş bir kriter ile örtüşüp örtüşmediği hususunda kullanıcılara denetim sistemi etrafında güven ortamı teşkil edecek bir bakış açısı ortaya çıkarmak amacı ile gerçekleştirilmektedir.
- Denetim, kullanıcılara denetim konusunun denetim kriterleri ile bütünlüğüne dair geçerli ya da belirli ölçülerde güven ortamı sağlamaktadır. Belirlenmiş güven ortamına ilişkin durum mevcut yasa ya da yönetmeliğinde veya denetim sözleşmesinde açık bir şekilde geliştirilmemiş ise denetim uygun güvenilirliği sağlayacak biçimde gerçekleştirilmektedir. Uygun ve sınırlı

güvenilirlik gerektiren denetimin kapsamı TDS (Türkiye Denetim Standartları) çerçevesinde belirlenmektedir.

- Denetim; denetimin kavramının içine aldığı alanlar ile ilgili, mesleki ahlaki ilkeleri gözetmek ve mesleki septisizm içinde bulunmak kaydı ile, TDS gereğince eksiksiz ve gerekli denetimsel sonucun elde edilmesini, bu sonuçlar çerçevesinde bir bakış açısının ortaya çıkarılması ve bu bakış açısının rapora dönüştürülmesini içermektedir.

Denetim unsurlarını; denetimin konusu, tarafları, kıstası, kanıtları ve denetim raporu şeklinde ifade edilmektedir

Denetim kavramsal olarak kontrol, teftiş ve revizyon gibi farklı anlamlar taşıyan kavramlardan ayrılmaktadır. Ancak zaman zaman kavramlar arası karışıklıklar olabilmektedir. Bu nedenle bu kavram karışıklığına neden olan kavramları kısaca ifade etmek gerekmektedir (Uzay ve Selimoğlu Kardeş 2009, 4).

- Kontrol, denetim uygulamasından önce gelen ve bu sürecin ilk aşamasını oluşturan faaliyetler bütünüdür. Bu bağlamda kontrol, sağlıklı bir denetim süreci oluşturmada büyük önem ifade etmektedir.
- Teftiş, mevcut durumun bizzat kendisi için gerçekleştirilen yorumlama şeklidir. Bu sebeple bu yorumlama çok daha özel bir analitik süreçten meydana gelmektedir. Dolayısıyla teftişi oluşturan analitik süreç daha çok, hata ve eksiklik arayıcı bir sistemi kapsarken denetimin bu bağlamda daha yapıcı ve geliştirici bir sistem oluşturmaya yönelik olduğunu ifade etmek mümkündür.
- Revizyon, tekrar gözden geçirme anlamını içermekte ve böyle bir süreci temsil etmektedir. Genel olarak finansal bilgilerin ve vergi hesaplarının incelenmesinin yapıldığı sistem olarak belirtilmektedir. Revizyonun tekrar gözden geçirme faaliyetini göz önünde bulundurarak bu sistemin daha eleştirel bir yaklaşım sergilediğini söylemek mümkün olmaktadır.

Denetim sürecinde denetlenen kurum ile iletişim kurulmaktadır ve bu iletişim belli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde ifade edilmektedir (Demirbaş 2005, 176);

- Değerlendirmeye başlamadan evvel denetim ile hedeflenen şey, kapsamı, yaklaşımı ve raporlama teknikleri hususunda denetim altındaki kuruma net bir şekilde bilgi verilmesi gerekmektedir.
- Denetimin sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bu sürece idari birimin dahil edilmesi böylelikle iş süreçleri, temel riskler, modalar, problemler ve aza indirilen kontrol etme durumu ile ilgili idari birimin tavsiyelerinin alınması gerekmektedir.
- İdari birimle, idarenin tespit ettiği farklı konular hakkında fikir alışverişi yapılması sonucunda, kuruma artı değer sağlayacak genel anlamda onay almış çözüm süreçlerini tespit etmek amacıyla idarecilerle birlikte çalışılması gerekmektedir. Böylelikle birlikte çalışma işletmeye fayda sağlayıcılığın yanında denetçilere de kolaylık sağlayıcı bir süreci yapılandırmış olmaktadır.
- Denetim raporlarındaki önerilerin hayata geçirilmesini sağlamak adına daha yapıcı tekniklerin ve yöntemlerin oluşturulması gerekmektedir.
- Denetim altındaki kuruma denetim esnasında elde edilen veriler detaylı bir şekilde raporlanarak üst idare birimine sunulması ve denetim kuruluna ise sadece önem arz eden konuların özet bilgisinin verilmesi gerekmektedir.
- Denetimin tanımlanarak sürecin başlamasını takip eden süreçte, gerçekleştirilen denetimden memnun kalma dereceleri ve denetimden sağlanan faydaların belirtilmesi gerekmektedir.

1.2.1. Denetimin Unsurları

Bağımsız Denetim Yönetmeliği'nde 22/12/2015 tarihinde gerçekleştirilen değişiklikler ile birlikte, denetimin unsurlarının denetimin konusu, tarafları, kıstası, kanıtları ve denetim raporundan oluştuğu belirtilmektedir (T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi 2012, 4);

- Denetim Konusu:

Denetim eylemi 6102 sayılı yasa, 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve diğer mevzuat hükümleri taban alınarak denetime bağlı işleyen durumlarda oluşturulmaktadır.

Ayrıca denetim; 6102 sayılı yasa hükümlerince denetime tabi tutulması kararlaştırılan finansal tablolar, yıllık faaliyet raporları, risk durumunun önceden belirlenmesi ve idarece uygun kabul edilen sistemler ile doğrudan ya da doğrudan olmayan yollar ile olarak denetim kurumları ve denetimi gerçekleştiren merciler tarafından denetlenmesi, araştırılması ya da analiz edilmesi olması gereken diğer kriterlere dair konuları içermektedir.

- Denetimin tarafları:

Denetim altında olanlar, denetimi gerçekleştiren ve söz konusu mevzuatında hedeflenen kitle denetimin unsurlarını meydana getirmektedir.

- Denetim kıstası:

6102 sayılı yasanın ve ilgili yönetmeliğin denetim kriterlerine dair maddeleri; mevzuat tabanlı denetim konuları bakımından ise denetim kriterleri ile ilgili her türlü düzenleme ya da bu düzenlemelerin atıfta bulunduğu kurallar denetim kıstasını oluşturmaktadır. Yönetmelikte doğrudan veya doğrudan olmayan bir şekilde denetim kurumları ve denetimi gerçekleştiren sistem tarafından denetimin gerçekleştirilmesinin kararlaştırıldığı fakat denetimin kapsamının hangi kriterler ile uygunluk gösterdiğinin belirtilmediği koşullarda, denetim kriterleri kurum tarafından oluşturulmaktadır.

- Denetim kanıtı:

Denetim konusunda denetim kriterleri tabanında önemli uyumsuzlukların var olup olmadığı yönünde teminat oluşturulmasını sağlamak için fikir beyan etmek amacı ile denetçinin oluşturduğu ve sınırlı güven ortamı için gerekli düzeyde ve uygun bilgi, belge ve beyanları kapsamaktadır. Bu bağlamda sahip olunan belge ve beyanları, ihtiyaç duyulduğunda başvurulması düşünülen kanıtlar olarak nitelendirmek mümkündür. Dolayısıyla denetimin, denetim hususunda önemli uyumsuzluklara sebep olabilecek şartların söz konusu hale gelebileceği durumundan

hareketle mesleki şüphe algısı içinde planlama yapılması ve gerçekleştirilmesi zorunlu olmaktadır.

- Denetim raporu:

Denetim sonuçlarının TDS kapsamında değerlendirilmesi neticesinde, ortaya çıkan güvenilirlik derecesine uygun biçimde ortaya çıkan denetçi bakış açısının ve varsa dikkate alınması talep edilen diğer durumların kullanıcıların sunulması hedefiyle kurum işleyişine uygun bir biçimde oluşturulan ve onaylayan denetim kurumu ya da denetçinin sorumluluğunda olan belgeden meydana gelmektedir.

1.2.2. Denetimin İlkeleri

Denetim, belirli esas ve ilkeler çerçevesinde gerçekleşebilmektedir. Bu ilkeler şu şekilde belirtilmektedir;

- Bağımsızlık: Bu ilke ile amaçlanan denetimin hukuki yaptırımlar ve kurallarla desteklenip güven altında bulundurulmasının yanında, pratikte faaliyet alanı ve işlevsellik kazandırılmasıdır. Bu bağlamda geçmiş yapılanmalardan edinilen izlenime göre birden farklı pozisyonda bu bağımsızlığın en büyük destekçisi yasal yapılanmalar olmamakta, denetim fonksiyonunun bu süreçte sahip olduğu güven ve destek duygusu olmaktadır. Diğer taraftan, hukuki düzenlemeler göz önünde bulundurularak devletin sahip olduğu yüksek denetim ile denetimi gerçekleştirenin sahip olduğu bağımsızlık seviyesi arasında farklı yaptırımlar olduğu ifade edilmektedir (Köse 2007, 55).

Bağımsızlığı ölçmek ya da değerlendirmek ve bağımsızlığı sağlamak adına gereken koruma tedbirlerini uygulamaya koymak tarafsızlığı sağlamaktan çok daha kolay olmaktadır. İşletme içi ilişkileri raporlamak, görev tanımlarını ayrıştırabilmek, sorumluluklara çeşitli sınırlamalar getirmek, makul bir ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi oluşturmak ve çıkar çatışmalarını engelleyen etkinliklerde bulunmak ya da ihtiyaçları karşılamak gibi koruma tedbirlerinin alınması bağımsızlığı arttırmaya yardımcı olmaktadır (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü 2011, 6).

- Yasallık: Bu ilke iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Birincisi yasallığın denetiminin gerçekleştirilmesi, ikincisi ise denetim işleminin kendisinin yasal yollarla gerçekleşmesidir. Öte yandan denetleyici kişi ve kurumların görev ve sorumlulukları, faaliyetleri de yasal bir işleyişe sahip olmak zorundadır.

Ayrıca denetimin kontrolü de, kanuni yollarla, hiyerarşik üstler yoluyla veya meclis, basın, halkın düşüncesi gibi doğrudan olmayanın formel yollarla gerçekleştirilmektedir (Köse 2007, 55).

- Nesnellik: Bu ilke, denetim gerçekleştirilirken yalnızca mevcut işleyişe odaklanılması ve hedeflenen işleyiş ile karşılaştırmaya gidilerek sonuç elde edilmesi, birey tabanlı faktörlerin etkisinde kalarak karara varılmamasını belirtmektedir. Farklı bir ifadeye göre de denetimi yapan kişinin görevini gerçekleştirirken objektif bakış açısını koruması, hiçbir dış faktörün baskısı ve kendi duygularının etkisi altında kalmadan karara varması, tarafsız olabilmesi, bu ilkenin gereklerini oluşturmaktadır (Köse 2007, 56).

- Dürüstlük: Bu kavramı en iyi anlatan kavram doğruluktur. Buradaki doğruluk, denetimi gerçekleştiren kişinin sahip olduğu verileri olduğu gibi en net haliyle ifade etmesi biçiminde açıklanmıştır. Farklı bir ifadeyle denetçinin bu süreçte elde ettiği bilgi ve belgeleri sorumluluk bilinci ile ilgili kişilere iletmesidir.

Dürüstlük ilkesi nesnellik ilkesinden bağımsız düşünülmemektedir. Denetim altındaki işletme çalışanlarının görev bilincine sahip olup olmadıklarının tespiti de bu ilke kapsamına girmektedir. Bu ilke çerçevesinde mesleki doğruluğu ölçümlemeye çalışan denetçilerin kendilerinin de bu doğruluğa sahip bulunmaları, birtakım kişisel hislerin, çıkarların, beklentilerin ve negatif tutumların etkisi altında olmadan eylemde bulunmaları gerekmektedir. Denetçinin diğer çalışanlara nispeten üst konumda bulunması, birçok hata, kusur ya da yolsuzluğa tanıklık etmesi, denetlenenlerin ve alakalı diğer tarafların etkisine açık, sağlam karakterli, dürüst, güven telkin eden, adalet duygusuna sahip ve hakikatli bir yapıya sahip olmasını gerektirmektedir (Köse 2007, 56).

1.2.3. Denetim Türleri

Denetim, uygulanma biçimi, amacı, yöntemi ve uygulayan kişilerin statüsüne göre farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların detaylı bir şekilde açıklanması fayda sağlar niteliktedir.

1.2.3.1. Amaçlarına Göre Denetim Türleri

Amaçlarına göre denetim mali tablolar denetimi, uygunluk denetimi ve performans denetimi olmak üzere üç başlık altında ifade edilmektedir.

- Mali Tablolar Denetimi; finansal denetim şeklinde ifade edilmektedir. Bu sistemde, bir organizasyonun finansal raporlarının genel onaya sahip muhasebe faktörlerine ya da işletmenin sahip olduğu yasal statü gereği farklı bir muhasebe yapısına uygun bir şekilde yapılandırma sitemine önem verilmektedir. Bu denetim ile tabloların temelini oluşturan kayıt, belge ve diğer ipuçları üzerinden gerçekleştirilen faaliyetlere dayanan sistem incelenmektedir. Bu denetimin temel hedefi mali tabloların güvenilir olmasını sağlamaktır. Ayrıca bu denetim farklı sektörlerde ya da organizasyon türlerinde de yapılmaktadır. Denetimin her iki durumda da işletmeden bağımsız ve organizasyon dışından insanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Mali tablolar denetimi bu özelliği ile bağımsız dış denetim şeklinde de ifade edilmektedir (Başpınar 2005, 39).
- Uygunluk Denetimi; işletme yöneticilerinin belirlemiş olduğu kurum içi kurallara veya devletin çıkardığı kanunlara, hukuk kurallarına, Vergi Usul Kanunu'na (VUK) uygunluğunun tespit edilmesi için yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bu denetim çoğunlukla iç denetçiler tarafından ölçümlenmektedir.

Bir bankanın müşterisine mevcut gelirinin çok üstünde bir meblağda tüketici kredisi kullanma olanağı sunması, bir bankanın sunabileceği kredi üst limitinin aşılp aşılmadığının banka denetçileri tarafından irdelenmesi, vergi dairesi müdürünün vergi tahsil etmede oluşturulan zamanlara uygunluk derecesinin vergi denetçilerince

araştırılması bu denetim sürecine örnek teşkil etmektedir (Kızıl, Akman ve Korkmaz 2015, 196).

- Performans Denetimi; faaliyet denetimi, organizasyonun genişleme, kar etme, gelişme gibi olanaklarını ortaya koymak amaçlı gerçekleştirilen denetimdir. İşletme hedeflerinin gerçekleştirilebilirliğini ve performansını test etmeye, kurum içi hedefleri elde etmede güçlük oluşturan olumlu olmayan oluşumları tespit ederek idari yapıyı güçlendirmek tabanlı sistematik incelemelerdir. Bu denetim türünde örgütsel faaliyetler tarafsız ölçülerle değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Örgütsel faaliyet neticelerinin yeterlilik seviyesi ve daha iyi neticeler elde edebilme imkanları araştırılmaktadır. Dolayısıyla bu hedefi gerçekleştirmeye yönelik tavsiyelerde bulunulur. Öte yandan bu denetim türünün temel hedefi işletme içi idarecilere ve işletme dışındakilere kendi faaliyetleri hakkında tarafsız bilgiler sunmaktır. Ayrıca bu denetim türü ekonomik olma, verimli olma denetimi, yönetim denetimi, yürütme denetimi gibi farklı isimlerle de ifade edilmektedir. Denetim faaliyeti esas itibarıyla danışmanlık şirketleri tarafından yerine getirilmektedir. Denetim analizleri yalnızca muhasebe ve finans birimlerini değil, işletme içinde yer alan pazarlama, üretim birimlerini de ilgilendirmekte ve işletmenin organizasyonu gibi tüm fonksiyonlar araştırma konusu yapılmaktadır. Bu yönleriyle faaliyet denetimi, dış denetçiler tarafından yerine getirilen ihtiyari bir denetim halini almaktadır (Başpınar 2005, 38).

1.2.3.2. Denetçilerin Statülerine Göre Denetim Türleri

Denetleme faaliyetini sürdüren denetçiler farklı statüler altında görevlerini yapmaktadırlar. Denetçiler sahip oldukları statüler göz önünde bulundurularak iç denetçi, bağımsız denetçi ve kamu denetçisi şeklinde sınıflandırılmaktadırlar.

- Bağımsız Denetim; 27.07.2016 tarihli Resmi Gazetede “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ”de; “parasal verileri raporlama kriterleri tabanında bir firmanın finansal yapısını ve uygulama neticelerini önem arz eden taraflarıyla gerçeğe yakın ve doğru bir şekilde ifade edip etmediği hususunda bağımsız denetçinin

görüş bildirmesini sağlamak” olarak belirtilmiştir. Denetimi gerçekleştirilen denetçi mali tabloların güvenilirlik seviyesini arttırmakla birlikte, bu bakış açısı finansal raporlamaları bağımsız denetime bağlı olan organizasyonun ilerleyen süreçlerdeki pozisyonuna ilişkin ve idari sürecin işletmenin faaliyetlerini etkili ve fayda sağlar bir şekilde idare ettiğine yönelik bilgi sunduğu biçiminde değerlendirilmemektedir. Söz konusu denetim mevcut işleyiş ve yapıya dönük olmakla birlikte gelecek odaklı bir çıkarımda bulunmak mümkün olmamaktadır. Öte yandan bağımsız denetimi gerçekleştirmek istediği hedefe uygun olarak faaliyet gösteren bağımsız denetim metot ve teknikleri bu denetimin içeriğini oluşturmaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu 2006, 3).

Müşterilerine profesyonel olarak denetim hizmeti sunan, bağımsız ya da bir denetim şirketine bağlı olarak çalışan denetçiler bağımsız denetçiler olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu kişiler sahip oldukları eğitim donanımları, edindikleri tecrübeler ve sahip oldukları bağımsız hareket edebilme özellikleri göz önünde bulundurulduğunda denetimin tüm süreçlerinde aktif yer alabilecek kişiler olarak ifade edilmektedirler (Aksoy 2006, 72).

- **Kamu Denetimi;** Gerek kamu yönetim ve yapılarının gerekse özel sektörün kamuyu yöneten hukuk tarafından denetiminin gerçekleştirilmesidir. Kamusal denetim kamu kurumlarının kendi denetimcilerine kamusal alanda intizamın gerçekleştirilmesi ve kamusal hakların korunması hedefiyle yaptırdıkları denetimler olarak ifade edilmektedir. Organizasyonlarda sürdürülen kamusal finansal denetiminde en fazla öneme vergi denetim kısmı sahiptir (Dalak 2000, 70).

Kamu Denetçiliği Kurumu Kanununun tanımı ise; merkezî idarenin içine aldığı kamu idareleri ile sosyal güvenlik kurumlarını, yerel yönetimleri, yerel yönetimlerin bağlı idarelerini, mahallî idare birliklerini, döner sermayeli kuruluşları, kanunlar nezdinde oluşturulan fonları, kamu tüzel kişiliğine sahip kuruluşları, kamu iktisadi teşebbüslerini, anaparasının çoğunluğunun devlete ait olduğu kurumlar ile desteklediği ortaklıklar ve organizasyonları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarını, kamu hizmeti yürüten özel hukuk tüzel kişilerinin denetimini

içermektedir. Bu denetim Kamu Denetçileri Kurumu tarafından gerçekleştirilmektedir. Öte yandan kurum, idari sistemin faaliyetlerine yönelik olumsuz bildiriler ışığında, sistemin tüm fiil ve işleyişleri ile eylem ve inançlarını; insan haklarını ihlal etmeyen yaklaşımı içinde, kanunlara ve adil olmaya uygunluğunu değerlendirmek, araştırmak ve yönetime tavsiyelerde bulunmakla görevli olmaktadır (Resmi Gazete, Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu, 2012).

- İç Denetim; *“5018 sayılı yasada, devlet yönetiminin faaliyetlerinde artı değer oluşturmak ve gelişmesini sağlamak için varlıkların ekonomik olma, fonksiyonellik ve verimlilik ilkesine göre idaresinin gerçekleştirilme seviyesini analiz edip bu bağlamda yön göstermek hedefi ile oluşturulan özerk, tarafsız güven ortamı sağlama ve danışmanlık uygulamaları”* şeklinde açıklanmıştır (Maliye Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı 2013).

1.2.3.3. Uluslararası Bağımsız Denetim Standartları

Muhasebede işleyişin yoğun ve karmaşık yapısı, finansal tablo kullanıcılarının organizasyona yakın olmaması, finansal tabloyu uygulayanlar ile bu tabloyu oluşturanlar arasında oluşan fayda çatışması ve mevcut bilginin alınacak kararlarla olan bağlantısı bu bilgilerin bilerek ya da bilmeden gerçekleşen hata ve yanlışlıklara sahip olmasını olanaklı hale getirmektedir. Oluşan hata ve kandırmaya yönelik hareketlerin engellenmesi adına organizasyon harici olan ve bağımsızlığı ulusal ve uluslararası kriterler tarafından oluşturulmuş uzmanlar tarafından denetim gerçekleştirilmektedir. Bu denetim neticesinde elde edilen bilgilerin güvenilirlik ve geçerlilik derecelerinin raporlaştırılarak ortaya çıkarılması temeli kabul edilmiştir. Farklı uluslarda uygulanan farklı muhasebe faaliyetlerini tek bir çatı altında toplayabilmek için 1973 senesinde faaliyetlerine başlayan ve 2001 senesinde tekrardan yapısal değişikliklere giderek Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board-IASB) ismini alan topluluk, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nı (UFRS) paylaşmakta ve belli dönemlerde söz konusu standartların güncellemesini yapmaktadır. Dolayısıyla dünya çapında faydalanılabilecek, nitelikli tek bir mali raporlama standartları oluşumunun

sağlanması mümkün kılacağı faydalar şöyle nitelendirilebilmektedir (Özyürek 2012, 102);

- Firmaların birbirine benzer olmayan muhasebe faaliyetlerinden ortaya çıkan ek maliyetler kaldırılmaktadır. Yurtdışı ortaklıkları olan ya da yurtdışı tabanlı ortaklığın katılımcısı konumundaki organizasyonların vadesi uzatılan borç tabloları üzerinde düzenleme yapma ihtiyacı yok olmaktadır.
- Yatırım yapan kişiler ve borç verenler bakımından yatırımların sahip olduğu zarar görme olasılığı sebebiyle yükselişe geçen faiz maliyetlerinde azalma olmaktadır.
- Uluslararası pazardan fon almayı ya da borç almayı hedefleyen firmaların finansal tablolarını ilgili ülke faaliyetine dönüştürme mecburiyetinde azalma olmaktadır.
- Çokuluslu firmaların finansal tablolarının vade ötelemesi, uluslararası çalışmaların başarı durumunun değerlendirilmesinde yarar sağlamaktadır. Dolayısıyla ekonomik birliktelikler meydana getirme çabalarında önemli bir engel etkisini yitirmiş olmaktadır.

Genel onay almış denetim standartları ise bu alanda kendini ispat etmiş firmaların onayını almış bütün denetimlerde kullanılması gerekli olan kurallar toplamıdır. Bu ilkeler denetçi için bir el kılavuzu niteliğindedir. Bu özellikler dahilinde değerlendirmesi yapılan faaliyet raporlarının karşılaştırma yapılarak uygun olma değerinin ölçülmesi hedeflenmektedir. Bu özellikler 1947 yılında Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü'nce ilerletilmiştir. Sonrasında öncelikli olarak Avrupa ülkeleri olmak üzere diğer ülkelere de dağılmıştır. Öte yandan bu ilkeler ilk hazırlandığı andan bu yana tüm özelliklerini muhafaza etmektedir. Genel standartlar, faaliyet alanı standartları ve rapor etme standartları şeklinde üç grupta on standart biçiminde ortaya çıkarılmıştır. Diğer taraftan genel standart kapsamı içinde eğitim ve yeterlilik standardı, bağımsızlık standardı ile mesleki dikkat ve özen standardı bulunmaktadır. Çalışma alanı standartları kapsamı içinde planlama ve gözetim standardı, iç kontrolün incelenmesi standardı ve kanıt toplama standartları mevcuttur. Raporlama Standartları kapsamı içinde ise uygunluk

standartı, tutarlılık standartı, yeterli açıklama standartı ve görüş bildirme standartı yer almaktadır (Kızıl, Akman ve Korkmaz 2015, 197).

1.3. İÇ DENETİM

İç denetimin kavramsal olarak tanımlanmasında ve iç denetimin uygulama alanında kapsamı içine aldığı hususlara dair farklı bakış açıları söz konusu olmaktadır.

İç denetim sistemi, var olan organizasyon işleyişinin yorumlanmasının şirket bünyesinde çalışan belli kriterleri taşıyan profesyonel kişilerce gerçekleştirilmesi ve bu doğrultuda çözüm önerilerinin ortaya koyularak şirket yönetiminde alınacak kararlarda destek olunması biçiminde tanımlanabilmektedir. İç denetim amacı bakımından bütün denetim türlerini içerisinde en geniş kapsamlı denetim türü olarak ifade edilmektedir. Örgütsel işleyiş içerisinde gerçekleşen her türlü denetim bu sürecin içerisinde yer almaktadır. Öte yandan iç denetimin mutlaka finansal yapı üzerinde gerçekleşmesi gerekmemekte ve denetim sadece olayların parasal değerleri ile ilgilenmemektedir. Bu tanımlamadan yola çıkarak iç denetimin çok geniş kapsamlı ve örgütsel yapıyı oluşturan her türlü sosyal, fiziki ve yönetsel niteliklerini de kapsamına alan bir oluşum olduğunu söylemek mümkündür (Aslan 2010, 66).

Bir diğer iç denetim tanımı ise şu şekildedir; bu denetim türü, bir işletmenin etkinliklerine kazanç oluşturmak ve ilerletmek için oluşturulmuş özerk, objektif hareket eden, güven ve dayanışma davranışını gerçekleştirmeye yönelik bir süreç olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bir işletmenin kriz anlarındaki idari durumu, denetim ve kurumsal yapısının uygunluğunu, faaliyetlerini yorumlamak ve ilerletmek için düzenli ve disiplin altına alınmış bir bakış açısı geliştirerek işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardım etmektedir (Yılancı 2006,7).

Her iki tanımlamadan da anlaşılmaktadır ki, iç denetim bir organizasyonun düzenlilik ilkesi ile birlikte, genişleme ve ilerleme yönünde işletmeye en büyük desteği sağlamakta olan işleştirdir. İç denetim sadece parasal açıdan değil, idari ve kurumsal açıdan da işletmeler için büyük bir önem teşkil etmektedir.

1.3.1. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi

İç denetimin, organizasyonel sistemin ana etkenlerinden biri olması, ilk kez 18.yüzyılda gerçekleşmiştir. 18.yüzyıl anonim şirket yapısının dağılımının arttığı ve birden fazla ortaklı kurumların oluşmaya başladığı bir dönemi kapsamaktadır. Dolayısıyla ortak sayısının çok ve dağınık olması nedeniyle örgütü temsil edecek yönetim kurulları meydana getirilmiştir. Öte yandan yönetim kurulları örgütün idaresine yönelik doğru kararları alabilmede zamanlama hatası yapmamak için çabalarırken denetime dair uygulamalara yeteri kadar zaman ayıramamıştır. Bu süreçte rekabetin fazlaşması ile birlikte, denetim uygulamalarının önemi artmaya devam ederek denetim faaliyetlerinin ayrı bir uzmanlık gerektirdiği dolayısıyla sadece bu alanda çalışacak kişiler tarafından gerçekleştirilmesi düşüncesi yoğunluk kazanmıştır. Böylece, anonim işletmelerde iç denetim sistemleri oluşturulmuş ve bu sistem işletme ile bütünleşmiş bir yapı halini almıştır (Guaming, 1997).

Diğer taraftan 1941’de merkezi Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü’nün oluşturulup faaliyete geçmesi ile birlikte iç denetim, iş yaşamında sektörel bir niteliğe kavuşmuştur. Bu Enstitü’nün gerçekleştirdiği faaliyetler neticesinde, iç denetim, küresel alanda kuruluşa sahip, iş yükümlülükleri oluşturup netleştirilmiş bir meslek halini almıştır. Öte yandan oluşan değişimler, iç denetimin kavramsal içeriğinde süreç boyunca değişikliklerin ortaya çıkmasına sebep teşkil etmiştir. İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ilk önce, iç denetimi, “muhasebe, mali yapılar ve diğer uygulamaların değerlendirilmesinde idari yapıya yardımda bulunmak gayesi ile gerçekleştirilen organizasyon içindeki bağımsız değerlendirme uygulaması” şeklinde tanımlamışken, aynı kurum ilerleyen yıllarda bu tanıma ilavelerde bulunarak “bir işletmenin uygulamalarını arttırmak ve faaliyetlerine destek olmak üzere tasarısı yapılmış bağımlı olmayan, objektif güvence ve danışma hizmeti veren bir sistem” biçiminde tanımda bulunmuştur. Bu tanımlamada iç denetim yapısına farklı hedefler belirlendiği görülmektedir. Bu amaçlar; riski idare etmek, denetim ve idare süreçlerinin aktifliğini değerlendirmede bulunmak ve daha iyiye götürmek için düzenli ve bilimsel sistemi olan bir bakış açısı getirmek üzere bir işletmenin hedeflerini ulaşmasında destek olmak şeklinde ifade edilmektedir (Dinç ve Gerekan 2008, 69).

Diğer taraftan iç denetim sisteminin sürekli değişim gösteren işleyişi göz önünde tutulduğunda 1950’li yıllarda örgüt kaynaklarının muhafaza edilmesi, 1960’lı yıllarda örgütsel verilerin güvenilir olma durumunun değerlendirilmesi, 1970’li yıllarda uygun olma denetiminin gerçekleştirilmesi, 1980 döneminde örgütsel verimliliğin denetiminin gerçekleştirilmesi ve son olarak 1990’lı yıllarda ise örgüt hedeflerine erişilmesi hususu gündemi oluşturmuştur (Uzun 1999, 6).

1.3.2. İç Denetim Süreci

Verimli bir iç kontrolün oluşabilmesi için ihtiyaç duyulan aktif bir iç denetim süreci olmaktadır. Bu denetim süreci, uygulama seviyesini oluşturan faktörlere göre objektif, yönetim kuruluna bağlı, süreci izleyen, sonuç odaklı bir yapıya denetimde bulunan ve nitelikli personel ile harmanlanmış bir sistemde gerçekleşmesi gerekmektedir. Öte yandan iç denetimin gerçekleştirdiği faaliyetlerin raporunu mutlaka sunması gerekmektedir. İç denetçi yürütme işlemlerinde ve bununla birlikte organizasyonun temel uygulama sisteminin öngördüğü işlemlerin yapılma aşamasında görevlendirilmemelidir. Dolayısıyla işleri oluşturma sürecinde, denetim merkezi yaratmak adına iç denetimi gerçekleştiren kişinin sürece ortak edilmesi, bir kontrol niteliğine sahip olmakla birlikte, iç denetim uygulaması kapsamında olmamaktadır. Diğer taraftan iç denetimin, gerçekleşen olayları izleyip, sorun teşkil eden yönleri iyileştirmekle görevli olmanın yanında denetim uygulamasını sonuç odaklı bir şekilde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Böylelikle, iç denetçinin kıstas olarak düşüneceği yaptırımlara göre, işletme içi görevlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin denetiminin yapılması ancak söz konusu işler gerçekleştikten sonra olabilmektedir. Dolayısıyla iç denetim kurum içi tüm faaliyetleri ve görevleri içermektedir. Ayrıca iç denetçi objektifliğini korumalıdır ve ihtiyaç duyulan bilgi ve tecrübeye hakim olması gerekmektedir (Dabbağolu 2009, 112).

1.3.3. İç Denetimin Amaçları

Maliye Bakanlığı’nca gerçekleştirilen tanımlamada iç denetim; iç kontrol sisteminin temelini oluşturan ve eş zamanlı olarak sistemin işleyişinin yeterliliğini ölçmeye yönelik yorumlama ve tavsiyelerde bulunan yönetimlerde üst yöneticilerin

idare ve rapor verme görevlerinin gerçekleştirilmesinde yardımcı görevini üstlenen mekanizma olarak ifade edilmektedir. Öte yandan güven oluşturma ve danışmanlık görevleriyle ön plana çıkan etkin bir iç denetim faaliyeti, yönetimin faaliyetlerine değer katarak, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi hususunda üst yönetime destek olmaktadır. Dolayısıyla iç kontrol sisteminin işletme içi yönetimlerde yeterli ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi ancak iç denetim uygulamasının varlığına ve etkinliğine bağlı olmaktadır. Bu süreçte yönetimler, iç denetim faaliyetlerini aktive etmekte ve gerekli durumlarda Kuruldan teknik seviyede destek talep etmektedirler. Öte yandan organizasyon içerisinde, iç denetim sürecinin planlanması, uygulanması, raporlaştırılması ve takip edilmesi ile iç denetçilerin yeterliliklerinin sınıflandırılması, Kurulun uygun gördüğü bilgi akışı çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Kurul; iç denetim sistemin kurulum, işletim ve kullanımının diğer bilgi sistemleriyle bütünlük içerisinde olmasına ilişkin gerekli tedbirleri almaktadır (Resmi Gazete, 2013).

İç denetimin bir diğer amacı da idari yapılanmada üstte bulunan personele görevlerini gerçekleştirmede yardımda bulunmaktır. Süreç içerisinde organizasyonların büyümesi ve teknik alandaki ilerlemeler neticesinde üst idari yapının görevlerini ifa etmesinde iç denetimin fonksiyonu artmıştır. Dolayısıyla tüm bu oluşumlar neticesinde iç denetimin uygulama alanı da büyüyerek, var olan kontrol yapılarının yeterli olma durumlarının analiz edilmesi ile birlikte, kontrol sisteminin faaliyet alanının genişletilmesi, risk meydana getiren ya da getirebilecek faktörlerin belirlenerek kontrol altına alınabilmesi için tavsiyelerde bulunulması, uygulamaların incelenerek önerilerde bulunması aşamasına ulaşmıştır. İşletmelerde iç denetim insan kaynakları biriminin etkinliğinin sağlanmasında ve bu bağlamda gerekli dönüşümün gerçekleştirilmesi sürecinde destek sağlamaktadır (Şengür 2005, 5).

İç denetim, organizasyonun yetki ve görevlerini yerine getirmede etkili olarak, kuruluş çalışanlarına destekte bulunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda iç denetim sistemi destek olduğu çalışanlar arasında şirketin kuruluşunda idari yapılanmada yer alanlar ve yönetim kurulu üyelerinden oluşmaktadır. İç denetim sürecinin içeriğini, işletmenin iç kontrol yapısının verimli olması, etkili olması, performans niteliğinin analiz edilmesi ve değerlemesi uygulamaları oluşturmaktadır. İç denetimden sorumlu kişiler riski idare etmek ile denetim ve idare süreçlerinin

etkili olma durumunun değerlemesini yapmak ve ilerlemesini sağlamak amacını gerçekleştirmek için düzenli ve disiplinli bir sistem geliştirerek işletmenin hedeflerine ulaşmasına destek olmaktadır (Gönülaçar 2007, 5).

İşletmelere fayda sağlamak için güven telkin eden, ihtiyaç duyulduğunda özel bilgiler elde etmede destek olmak için uzmanlaşan i denetimden sorumlu kişiler günümüz dünyasında vakitlerinin büyük bir çoğunluğunu idari denetim ve başarıları inceleyip, değerlemeler gerçekleştirerek geirmekteirler. Bu işleyiş, örgüte fazladan maliyete neden oluyor gibi gözükse de, bu duruma yönelik gerçekleştirilen harcamaların idari yapının başarısını yükseltici etkisi yadsınmamaktadır. İç denetimin bu amaca hizmet etmesi, durağan bir yapıya sahip olmayan organizasyonların faaliyete geçirdikleri denetim işleyişlerinin daimi olarak gözlemlenmesi, yetki ve sorumluluğunu almasından kaynaklanmaktadır. Bir organizasyonda iç denetimi gerçekleştirmeye yönelik hedeflere ulaşılabilmesi için; bağımsız olma, yeterli sayıda ve nitelikte i denetçi, tecrübe, i denetimden sorumlu kişinin kalite durumu gibi birçok önemli etkenin bir bütün içerisinde olması gerekmektedir (Uzay 1999, 37).

1.3.4. İç Denetimin İşlevleri

İç denetimin işlevleri; işlevsel özerklik, işletmeye kazanç sağlama, güven ortamı oluşturma, risk idaresi ve yönetim süreçlerine değer katma, danışmanlık ve standartlara göre yürütülme olarak sınıflandırılmaktadır. Bu gruplandırmalar şu şekilde ifade edilmektedir (Aslan 2010, 72);

Fonksiyonel Bağımsızlık: İç denetim faaliyeti işletme yönetiminin uygulamasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu yönetimden sorumlu olan kişilerin diğer birimlerden özerk bir şekilde hareket etmeleri ve işlerini objektif bir biçimde sürdürmeleri istenmektedir. İç denetim faaliyetinin, görev kapsamının belirlenmesinde her türlü müdahaleden uzak olması gerekmektedir. Devamlılığı olan bir özerkliği garanti altına almak için, iç denetim sorumlusunun fonksiyonel olarak denetim grubuna, yönetim olarak ise, örgütsel yapı içerisinde makul bir st hiyerarşik sisteme tabi olması gerekmektedir (Aslan 2010, 73).

Kuruma Değer Katma: İç denetim sisteminin özünü oluşturan hedef işletmeye ek bir değer sağlamaktır. İç denetimin işletmeye artı değer sağlaması, güven sağlama ve danışmanlık hizmetleri aracılığıyla, örgütsel hedefleri yerine getirme olanaklarını arttırarak, işletmenin değerinin yükselmesine destek sağlamaktır. İç denetçiler karşılaştıkları sorunları, hatalar ve verim alınamayan faaliyetleri detaylı bir şekilde ele alıp çözüm bulmaya yönelik girişimlerde bulunmaktadırlar. Öte yandan iç denetçilerin donanım ve deneyimlerini işletmenin çıkarına kullanmak için en yüksek çabayı sergileyerek, denetime dair alışlagelmiş faydalar dışında da fayda sağlayabileceklerini ifade etmeleri gerekmektedir (M. Aksoy 2008, 90).

Risk Yönetimi ve Yönetim Süreçlerine Katkı Sağlama: İç denetim, örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde gerçekleştirilen uygulamaların ve işlem aşamalarının sistem ve düzen dahilinde analiz edilmesi ve ileri götürülmesine yönelik telkinlerde bulunmak suretiyle, işletme idaresine olası risklerin idare edilmesinde risklerin arzu edilen seviyede idare edildiği hususunda güven telkin etmektedir. Böylelikle, iç denetim işletme içerisinde risk yönetim sisteminin oluşmasına ve faaliyete geçmesine olanak sağlayarak idari yapıya sürecinin etkinliğine katkı sağlayarak yönetime yardımcı olmaktadır (Aslan 2010, 74).

Danışmanlık Hizmeti Sağlama: İç denetim, kurum içi güven ortamını oluşturmaya ile birlikte kurumsal hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerinin ve işlem basamaklarının belirli bir sistemde ve düzen dahilinde değerlendirilmesi ve ileriye taşınmasına yönelik önerilerde de bulunmaktadır. Öte yandan gerçekleştirilen tavsiyeler bir denetim uygulaması neticesinde oluşturulan denetim raporunda olduğu gibi, direkt bu aşamadan talep edilen danışmanlık sistemi tabanında oluşturulan değerlendirmelerde de olmaktadır (Aslan 2010, 74).

Standartlara Göre Yürütülme: Organizasyonlara artı değer sağlamak amacıyla gerçekleştirilmesi düşünülen iç denetimin, öngörülen hedeflere ve isteklere erişebilmesi evrensel onay almış ve kabul edilmiş standartlara uygun olarak gerçekleştirilmesi halinde mümkün olmaktadır. Denetim sürecinin planlanması, sürdürülmesi, rapor edilmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında iç denetçiye yol gösterecek bağlılığı oluşturacak maddeler iç denetçiye yol göstericilik yapmaktadır.

Öte yandan standartlar çerçevesinde sürdürülen iç denetim, risk faktörlerini taşıması dışında düzenli, sürekli ve disiplinli bir bakış açısıyla sürdürülmektedir. Kısaca, sadece belirli standartlar dikkate alınarak sürdürülen bir denetim uygulaması başarılı olabilmektedir (Gürer 2009, 108).

1.3.5. Uluslararası İç Denetim Standartları

Uluslararası İç Denetim Standartları Yönetmeliğine göre;

“İç denetim sürecinin hedef, yetki ve sorumlulukları İç denetimin tanımlanması, sahip olduğu etik kuralları ve Standartlarla uyum içerisinde hareket eden ve denetim ve yönetim kurulunca da onaylanan bir iç denetim yönetmeliğinde açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. İç denetim idarecesi sürecin mevzuatını belirli aralıklarla değerlendirerek yönetim kadrosuna ve Yönetim Kuruluna tasdik ettirmesi gerekmektedir.” Bu özelliği ile İç Denetim Yönetmeliği, kurumsal işleyişin fiziki yapısını ve koşullarını, kurumun varlıklarını değerlendirme ve bu değerlendirmeleri bir üst konumdaki yöneticiye sunma işlevini görmektedir. Uluslararası iç denetim standartlarının kurumlarda dönemsel olarak gözden geçirilerek takip altında tutulması ile kurumsal işleyişin mevcut yapısını hep daha ileri seviyeye taşımak yönünde bir amacı gerçekleştirmeyi hedeflediğini ifade etmek mümkün olmaktadır. İç denetim etkinliği özerk bir yapıya ve objektif bir yöneticiye sahip olmak zorundadır. Kurumsal işleyişin etkinliğine artı yönde ivme kazandırmak için iç denetçilerin tarafsız bir yaklaşıma sahip olması önem arz eder niteliktedir (Uluslararası İç Denetim Standartları Yönetmeliği 2011, 1).

İç denetime sahip olması gereken kriterler ilk kez, uluslararası bir mesleki yapılaşma olan ABD IA Denetim Elemanları Enstitüsü tarafından iç denetimin görev ve yetkilerinin temel özelliklerini içeren bir bildiri şeklinde yayımlanmaya başlanmış ve mesleğin kat ettiği yol ile paralel bir şekilde bu bildirilerin sayısı çoğalmıştır. Ayrıca bu bildiriler ilerleyen zamanlarda bir kurgu ve biçim çerçevesinde bütünleştirilerek IA Denetim Mesleği Uygulama Standartları olarak evrensel onay almıştır. Türkiye’de ise ilk olarak 1988 yılında Sermaye Piyasası Kurulu 2499 sayılı yasanın 16. maddesi yargısını göz önünde bulundurarak bir bildiri oluşturmak

yoluyla denetime dair ilke ve kuralları yasal bir uygulama şeklinde belirlemiştir (Özeren 2000, 7).

Standartlar, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü Standartlar Kurulu tarafınca oluşturulmakta ve daimi bir şekilde takip edilerek geliştirilmektedir. Öte yandan standartlar, iç denetim uygulamalarının sağladığı danışmanlık ve güven oluşturma süreçlerinin niteliğini garantilemektedir. Standartlar, prensibe yoğunlaşmış ve gereklilik arz etmektedir. Bu bağlamda standartların amacı şu şekilde ifade edilmektedir (Tufan ve Görün 2013, 122);

- İç denetim faaliyetini en uygun biçimde tanımlayan temel prensipleri belirlemek,
- Katma değerli iç denetim uygulamalarını özendirmeye ve faaliyete koymaya yönelik bir çerçeve oluşturmak,
- İç denetim başarısının analiz edilip yorumlanmasına uygun bir alan ortaya çıkarmak,
- Gelişmiş örgütsel süreç ve uygulamaları dinamik kılmaktır.

1.3.6. İç Denetim Türleri

İç denetim, kurumsal alanda uygulanma sürecinde tek taraflı bir etki yaratmamaktadır. Bu süreç içerisindeki etkiyi daha iyi bir şekilde anlamlandırabilmek için iç denetim türlerini açıklamak gerekmektedir. İç denetim türleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır;

1.3.6.1. Uygunluk Denetimi

Bir kurumun parasal ve parasal olmayan uygulamaları ile her türlü etkinliğinin belirlenmiş metotlara, kurallara ve yönetmeliğe uygunluk derecesinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen denetimi ifade etmektedir. Uygunluk denetimi ile üst mevkiler ve hukuki yönetmelik gereğince belirlenmiş kurallara uygunluğu araştırılmaktadır. Bu üst mevkiler dahili ve harici seçilebilmektedir. Denetim sürecinde gerçekleştirilen iş sabit bir topluluğa değil sınır dahilinde yetkili kişi ve organizasyonlara rapor edilmektedir (Aslan 2010, 76).

Uygunluk denetimleri, kurumların hem dış hem iç yapılaşmalara ne oranda uyumlanabildiğini tespit edip, idari sistemi bilgilendirmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Örgüt yapısının oluşturduğu planlara, programlara, siyasetlere, yöntem ve belirlenen emirlere ne oranda riayet edildiği dış otoritelerce gerçekleştirilen kanuni düzenlemeler ile diğer düzenlemelere ne oranda uyum içerisinde olduğunun belirlenerek, idareye bilgi verilmesi iç denetim faaliyetinin içinde yer almaktadır. Gerçekleştirilen işlemlerin önceden düşünülen kriterlere uygunluğunun incelenip analiz edilmesinde görev alan personelin bu konularda bilgi sahibi olması, kurumda iyi bir arşivleme düzeninin oluşturulmuş olması ve uygunluk denetimi neticelerinin rapor edilmesinin belli bir sistematığe göre şekillenmiş olması gerekmektedir (Güredin 2000, 14).

1.3.6.2. Performans Denetimi

İşletmenin önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara erişip erişemediğinin ölçümü gerçekleştirilmektedir. Bu bakımdan performans denetimi, işletme etkinliklerini sürdürmek adına yararlanılan kaynakların verimli olma, ekonomik olma, etkin ve etkili olma taraflarının denetim altına alınması olarak da ifade edilmektedir. Bu yönüyle performans denetimi örgütsel yapı işleyişinde verimliliği artırıcı bir görevi de üstlenmektedir. Öte yandan performans denetiminin etkinlik temelinde gerçekleştirilmesi durumunda, bu denetim etkinlik denetimi olarak da kullanılmaktadır. (Aslan 2010, 76).

Performans denetimi süreci kurumsal varlıkların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk prensipleri ışığında idare edilmesinin ve çevresel oluşumlarının analiz edilerek, hesap verme sorumluluğunun gereklerine ne derece uyulduğunun araştırılmasını da kapsamaktadır. Bu yönüyle performans denetimi, varlıkların elde edildiği ekonomik koşulların verimliliğini, söz konusu varlıklardan hangi biçimde faydalanıp faydalanılmadığının ve planı yapılan hedeflere etkin bir şekilde ulaşıp ulaşılmadığının irdelenmesi olarak da ele alınabilmektedir. Diğer taraftan bu denetimin bir diğer hedefi ise, tüm bu süreci gerçekleştirirken uygulanan çalışmalarını geliştirmek ve denetimi yapılan kuruluşlara bu hususta desteklemektir. Öte yandan denetlenen işletmelere birikim yapmak ya da maliyetleri düşürmek, hizmetleri daha

iyi niteliğe sahip bir şekilde arz etmek, idari ve oluşum aşamalarını geliştirmek ve daha güçlü kılmak organizasyonel amaç ve hedeflerine maliyet alanında etkinliği gerçekleştirebilecek bir şekilde erişmek için geliştirebilecekleri metotları göstererek ya da bu metotlara dikkat çekerek, işletmelerin verimlilik, etkinlik ve tutumluluğunu artırmaya çalışmak, performans denetiminin temel ilke ve fonksiyonlarını olarak kabul edilmektedir (Köse 2007, 74-75).

1.3.6.3. Mali Denetim

Mali denetim tabloların ve bunların temelini oluşturan finansal alt yapının gözlemlenip rapor edilmesi sürecini oluşturmaktadır. Bu denetim türünde, genellikle denetimde temel sayılan parasal tablolar; bilanço, gelir tablosu, dağıtılmamış karlar tablosu ve fon akım tablosu yer almaktadır. Tüm bu tabloların dışında, satışların maliyeti tablosu, likidite tablosu, kâr dağılım tablosu ve öz varlıklar değişim tablosu da söz konusu olup bilanço ve gelir tablosu detay bilgileri ve ekleri ile birlikte temel parasal tabloları, ötekiler ise ek mali tablolarını meydana getirmektedirler (Aslan 2010, 75).

Faklı bir tanımlamaya göre bu denetim türü; bir kuruluşun parasal tabanını oluşturan tablolarının genel anlamda onay almış muhasebe prensiplerine ya da kuruluşun yasal konumuna bağlı olarak diğer muhasebe yapılarına uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığını tespit etmeye yönelik, bu tabloların ve tabloların dayanağını oluşturan tüm kaynaklara dayanarak gerçekleştirilen çalışmalardan elde edilen verileri denetim tablosunda ayrıntılı bir şekilde açıklayan bir süreç olarak kabul edilmektedir (Kaval 2008, 10).

Muhasebe denetimi, dar anlamıyla yıl sonu parasal tablolarının incelemesi yapılarak bir kuruluş ya da organizasyonun mali sistemine dair çıkarımlarda bulunmak hedefiyle gerçekleştirilen etkinlikler toplamını oluşturmaktadır. Dar olmayan anlamda ise muhasebe denetim kavramsal olarak, mali boyuta sahip tüm denetim uygulamalarını içine alacak şekilde ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla bu denetim, faaliyet esnasında ve sonrasında gelir ve giderlere dair bütçe işlemlerinin hukuki yaptırımlar ve hedeflere uygun kullanılıp kullanılmadığını incelemektedir. Bu inceleme gerçekleştirilirken kanunlara uygun hareket edilip edilmediği, kaynak

kullanımında en fazla kar elde edilmesine yardımcı olacak metotlardan faydalanıp faydalanılmadığı, dolayısıyla yapılan harcamalarda etkinlik ve verimliliğin düşünülüp düşünülmediği üzerinde de önemle durulmaktadır. İşletme içi yapılan harcamaların dökümanlarının bir değerlendirme ve denetime olanak sağlayacak sistemli bir şekilde oluşturulup oluşturulmadığı, raporlanan belgelerin dosyalanıp dosyalanmadığı konularının incelenmesi ve değerlendirilmesi şeklinde de belirtilebilmektedir. Bu ifadeye göre muhasebe denetimi, hukukilik ve düzenlilik denetimleri ile birlikte, etkinlik denetimlerini de kapsamaktadır. Fakat alışlagelmiş olarak mali denetim düzenlilik denetimini, diğer bir ifadeyle, mali doğruluk ve uygunluk denetimlerini kapsayan bir denetim türü olarak onay görmektedir (Köse 2007, 66).

1.3.6.4. Bilgi Teknolojileri Denetimi

Bilişim teknolojileri (BT) denetimi, değişik formlarda isimlendirilmiş ve süreci gerçekleştiren işletmenin sahip olduğu niteliklere göre de farklı anlamlar içerecek şekilde ifade edilmiştir. 2000’li yıllardan önce kadar bilişim teknolojilerinin nihai gayesi elektronik veri işlemekken zamanla elde edilen bilgilerin yönetilmesi olgusu oluşmaya başlamıştır. Bu yönetim anlayışı ile birlikte elektronik veri işleme denetimi bilişim sistemleri denetimi ya da BT kavramları şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır (Kayrak 2012, 148).

Farklı bir tanımlamada Weber BT denetimini, bilgisayar sistemlerinin bilgi kaynaklarının korunması, veri bütünlüğünün sağlanması ve bir işletmenin hedeflerini sorunsuz bir biçimde gerçekleştirmesinde destek sağlaması konusunda yapılan bir inceleme şeklinde tanımlamıştır. Farklı bir açıklamada ise; önceden oluşturulmuş denetim hedefleri ışığında, enformatik ortamda kanıt oluşturma ve analiz etme sürecini oluşturmaktadır (Sayana 2002, 1).

Günümüzde pek çok işletme işleyiş ve uygulamalarını internet üzerinden gerçekleştirmektedir. Dijital ortamda oluşturulan ve elde edilen bilgi bazı riskleri de beraberinde getirebilmektedir. Bilgi teknolojileri ya da bilişim sistemleri denetimi, işletmelerde enformasyon sağlayan sürecin güvenilirliğinin denetlenmesi ile bu enformasyonların yeterliliğinin incelenmesidir (Aslan 2010, 78).

Kaynaklarda bağımsız bir denetim şekli olarak belirtilen ve risk temelli bakış açısını uygulayan BT denetimi, uluslararası Bilişim Teknolojileri denetim standartları ve rehberlerinin belirlemiş olduğu metotlarda planlama, uygulama ve raporlama basamaklarından meydana gelmektedir. Diğer denetim şekillerinden bağımsız bir ortamda gerçekleştirilebileceği gibi finansal denetim, uygunluk denetimi ve başarı ölçme denetiminin bir unsuru olarak da yürütülebilmektedir (Kayrak 2012, 148);

Mali denetim ile eşgüdümlü yürütülen BT denetiminde denetçilerin görüş bildirdiği finansal tabloların bilişim sistemleri ile uygunluğu ve denetlenen işletmede BT kullanımının, finansal tablolara ve süreçleri etkilemesi sonucu oluşturduğu risk ortamı incelenmektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen denetimde, sayısal verilerin BT kullanılarak işlenmesi, korunması ve dağıtılması, iç kontrol sistemleri üzerinde gerçekleştirdiği risk ortamı ile sistemden kaynaklı ya da denetim sürecinde oluşan risklere ait denetçi görüşlerine hangi oranda etkide bulunduğu değerlendirilmektedir. Sonuçta, finansal veriler üzerinde dolaylı olmadan ve önemli bir etki alanı oluşturan sistemlerine ait BT kontrollerine dair bir algı oluşturulmaktadır.

Uygunluk denetimi ile gerçekleştirilen BT denetimi kapsamında; iş süreçlerinin işleyişini oluşturan yönetmeliğin gereklilikleri bilişim sistemleri faaliyetleri aracılığıyla hayata geçirildiği takdirde bu gerekliliklerin öngörüldüğü şekilde yapıp yapılmadığı ve gerekli iç denetim mekanizmalarının oluşturulup oluşturulmadığı belirlenmektedir.

IFAC (International Federation of Accountants) denetim standartları kapsamında oluşturulan en büyük kuruluş olma özelliğine sahiptir. Bu kuruluş ISA (Industry Standard Architecture) 401 no'lu bilişim alanında denetimin temel nitelikleri ve önem teşkil eden noktalarını belirtmektedir. ISA 401 no'lu “Bilgi Teknolojileri Ortamında Denetim” adlı standardına ait temel maddeler şu şekilde ifade edilmektedir (Özbilgin 2003, 124);

- Sistemin ön planda tuttuğu şey; bilişim sektöründe bir kurumda gerçekleşen bir denetimin standartlarını belirlemek ve uyulması gereken standartlar konusunda yol gösterici olmaktır.

- Denetçinin bilgi teknolojileri sisteminin denetim sürecini ne oranda etki altına alacağını takip etmesi gerekmektedir.
- Denetimin genel amacında bir değişim gözlenmemektedir. Ancak, bir bilgisayarın kullanımı; finansal bilgilerin işlenmesini, kaydedilmesini ve paylaşımını değiştirebilmektedir.
- Denetçinin bir işin plan, yönetim ve yürütme süreçlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için bilişim sektörü ile ilgili yeterli donanımına sahip olması fayda sağlamaktadır. Bu süreçte bilişim alanında özel bir yeteneğe gereksinim olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir.
- ISA 400 standardı ilkelerine göre denetçinin, doğru bir denetim planı oluşturabilmesi ve bunu gerçekleştirebilmek için de muhasebe ve iç kontrol sistemlerini iyi analiz edebilmesi gerekmektedir.
- Denetçi, denetlenecek işletmenin bilgi teknolojileri koşullarının etkisi altında kalan denetim bölümlerinin planlamasını yaparken bilgi teknolojilerinin mevcut durumunu ve var olan kaynakların değerini iyi belirlemelidir.
- Denetçinin bilişim ağının iç kontrol sisteminin risk durumunu ne şekilde etkilediğini bilmesi gerekmektedir.
- ISA 400 standardında denetçinin, mali finansal bilgiler ile ilgili örgüt içi risk durumunun değerlendirmesini yapması gerekmektedir.

1.3.6.5. Sistem Denetimi

Sistem denetimi, iç kontrol sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin detaylı bir biçimde analiz edilmesidir. Kontrol sisteminin önemli bir alanı olan iç denetim sürecin istenilen şekilde faaliyet göstermesini ve karşılaştığı risklerin minimize edilmesi güvence oluşturmaktadır. Bu sonuca ulaşabilmek için sistem denetiminin ya da farklı bir ifadeyle sistem tabanlı denetimin gerçekleşmiş olması gerekmektedir (Aslan 2010, 76).

İç kontrol sistemi olarak da ifade edilen sistem denetimi “bir işletmenin kaynaklarını korumak, muhasebe ve diğer birimlerin faaliyet raporlarının güvenilir ve doğru bir şekilde işlevselliğini sağlamak, işletmenin etkinlik alanını genişletmek, işletme yönetiminin vizyonu ile etkinliklerinin uygunluk derecesini belirlemek için

faaydalanılan tüm l ve metotları, görev, yetki ve sorumlulukların tespit edilmesini ve denetim altındaki kuruluşun işleyiş mekanizmasını kapsayan bir sistem” olarak tanımlanmaktadır (T. Aksoy 2007, 216).

Sistem denetiminin hedeflerini, kalitesini ve sorumlu kişileri ortaya koyan ve COSO’nun (Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Comission) yürüttüğü ve tüm dünyada kabul gören tanıma göre ise iç kontrol sistemi, “en bilinen anlamı ile, bir kuruluş ya da farklı bir işletmedeki idari kadro, üst yönetim ve bunların dışında kalan personeli etkisi altına alan ve bu kişilerin içinde bulunduğ;

- Faaliyetlerin işleyişi (başarı hedefleri),
- Finans bilgilerinin güvenilir bir şekilde rapor edilmesi,
- Faaliyette bulunan kanun, mevzuat ve diğr yapılaşmalar ile örtüşük şeklinde üç grupta ifade edilen amaçları gerçekleştirmek için uygun güvenli ortamı sağlamak üzere oluşturulan bir aşama” şeklinde ifade edilmektedir.

Kavramlaştırmada sistem denetimi, bir girişimin başarı ve kar elde etme hedeflerine ulaşmasına, işletme içi varlıkların tasarruflu kullanılmasına, güvenilir mali raporların oluşturulmasına, yasalar ve ynetmeliğ uyumlu olunmasına ve olumsuzluklardan uzak durulmasına destek olmaktadır. Sistem denetimi, işletme yönetiminin yetkisi ile hazırlanan ve ulaşılabilir seviyede güven ortamı oluşturmayı amaçlayan bir süreçtir. Öte yandan iyi işleyen bir sistem denetimi gerek iç gerekse dış denetim uygulamalarına büyük destek sağlamanın yanında iç kontrol, bağımsız denetçilerin mali tablo oluşturma sürecinde faydalandığı araç olmanın dışında, örgüt idarecilerinin şahsi hedefleri ve sahip oldukları bilgi akışını dikkate almaları gereken bir konu haline gelmiştir (Yılancı 2003, 40).

İKİNCİ BÖLÜM

2. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Bu bölümde İç-Dış Müşteri ve Müşteri Memnuniyet kavramlarının yanı sıra Müşterilerin genel ihtiyaç ve beklentileri ile Müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler ve ölçüm metodlarına yer verilmiştir.

2.1. MÜŞTERİ

“Müşteri, bir örgütün belli nitelikteki malını, örgütsel ya da şahsi amaçlarını gerçekleştirmek için satın alma işleminde bulunan şahıs ya da kuruluştur. Mevcut müşteri profili, bir kuruluşun daimi olarak satış işlemini gerçekleştirdiği ve kurumun kaynağını ya da hizmetini sürekli satın alma işleminde bulunan kişidir. Olası müşteri, kurumun satış için iletişimde bulunduğu, ancak halen kurumun müşterisi statüsünde olmayan müşteri namzeti olan kişidir. Eski müşteri ise işletmeden daha önce ürün satın almış ancak farklı sebepler ile artık ürün satın alımında bulunmayan şahıs ya da kuruluştur. Yeni müşteri, bir firmanın ürününü ya da hizmetini ilk kez faydalanan müşteridir. İstendik müşteri, belirli bir firmanın belirli ürünlerini satın alabileceği hedeflenen şahıs ya da kurumlardır” (Otay Demir ve Kırdar 2007, 299).

Farklı bir tanımlamaya göre ise müşteri; ürünün oluşumundan başlayarak, üretim sürecinin tüm basamakları, test etme, paket yapma, gönderme muhafaza etme, satış, faturalandırmama, yerlerini oluşturma, kullanıma uygun duruma getirme, hizmet sunma, ücret alma gibi süren bir uygulama zincirini oluşturan kişi olarak ifade edilmektedir. Bu faaliyetler farklı kişiler tarafından gerçekleştirilir ve böylelikle bir faaliyetin çıktısı-sonucu aynı zincirde var olan diğer bir alıcı tarafından değerlendirilmektedir. Dolayısıyla elde edilen sonucun satın alma işleminde bulunan her kişi müşteri olmaktadır (Demirbağ 2004, 10).

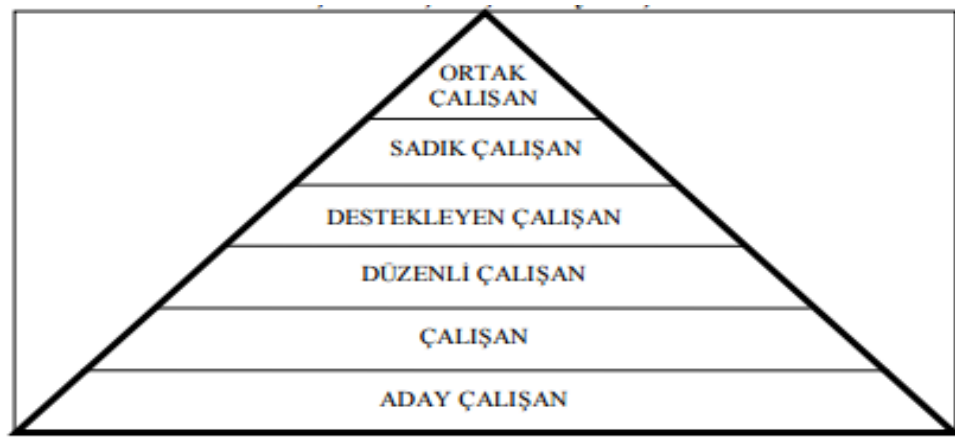
Diğer bir tanımlamada müşteri kavramı şu şekilde ifade edilmektedir; bir ürün veya hizmete gereksinim duyan ve bu ihtiyacını elde etmek için gerekli birikimi elinde tutabilme yeteneğine sahip olan kişidir. Ürün ya da hizmet satın almadan evvel tüketicinin beklentisi oluşmaktadır. Bu beklentinin sonucu olarak ise örgütler de müşterinin bu beklentisini yanıtlandırarak artı kazanca sahip olma beklentisi içine

girmektedirler ve elde edilen bu kazançtan müşterilerin beklentileri karşılanmaktadır. Müşteri temelli bu döngüde karşılaşılabilen olumsuz tablo ise müşterinin her zaman bedelini ödediği üründe beklentilerini karşılayamaması şeklinde gerçekleşmektedir (Turgut 2015, 906).

Müşteri kavramını ifade etmek için gerçekleştirilen tanımlamalardan da anlaşılmaktadır ki, müşteri kavramının varlığı işletme kavramından bağımsız düşünülmemektedir.

2.1.1. İç Müşteri

İç müşteri kavramı işletme içinde çalışan personeli ifade etmektedir. İç müşteri kavramı bir firmanın ürün elde etme ve sunma aşamasında gerçekleşen faaliyetlerinin daha iyi bir seviyeye getirilmesi bakımından büyük öneme sahip olmaktadır. Firma bünyesinde yer alan her bir departman, kendinden önce yer alan departmanın müşterisi konumundadır. Örgütler, dış müşterilerinin memnuniyet derecesini, bağlılığını, daimiliğini ve artı kazanç sahip olmalarını istiyorsa, öncelikle iç müşteri olarak ifade edilmekte şirket içi personelin tatminini gerçekleştirmek durumundadırlar. Dolayısıyla personelin görüşlerine saygı duyarak onların da alınan kararlara doğrudan katılımları gerçekleştirilmektedir. Diğer taraftan personelin çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve sosyal ilişkilerin kuvvetlendirilmesi için gereken tedbirler alınmaktadır (Demirel 2006, 23).



Şekil 1. İç Müşteri Hiyerarşisi

Kaynak: Doğan S. (2005), Çalışan İlişkileri Yönetimi, 154.

Şekil 1’de ifade edildiği gibi, iç müşteri çalışanları şu şekilde sınıflandırılabilir (Doğan 2005, 155);

Aday Çalışan: Bu müşteri şirkette çalışma ihtimali olan çalışan olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, gelecekte işletmede çalışma ihtimali olan ve aday havuzundaki çalışanları ifade etmektedir.

Çalışan: İşletmede henüz çalışmaya başlayan ve işletmeyi tam olarak tanımayan kişiler olarak ifade edilmektedir.

Düzenli Çalışan: İşletmenin kabul ettiği kurum ve diğer personel ile daima ilişki içinde olan fakat kuruma karşı objektif bir tutum içerisinde olan çalışan olarak ifade edilmektedir.

Destekleyen Çalışan: Bu çalışan, çalıştığı kurumdan memnun olan ve kuruma bağlı olan fakat, çalıştığı kurumu diğer firmalara karşı pasif biçimde destekleyen çalışan olarak ifade edilmektedir.

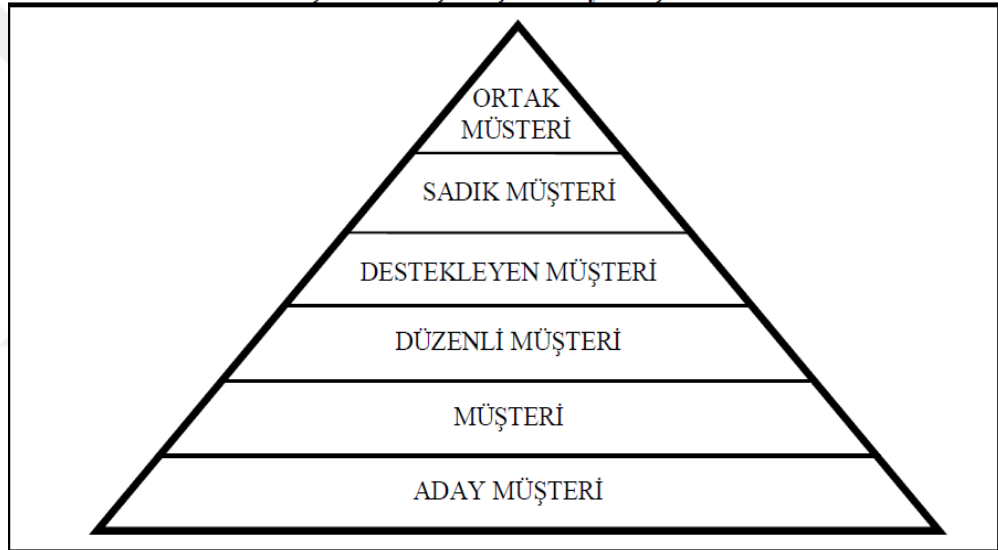
Sadık Çalışan: Bu çalışan profili çalıştığı kurumu diğer çalışanlara öneren, daimi olarak kurum hakkında sahip olduğu olumlu yaklaşımını çevresindekilere de yansıtan, taraftar çalışan olarak ifade edilmektedir.

Ortak (Partner) Çalışan: Kurumun menfaatlerini kendi menfaatleri ile bir tutan ve çalıştığı kurumu kendi kurumu gibi düşünen çalışanı ifade etmektedir.

Bir işletmenin sahip olduğu dış müşterilerinin niteliği kurum içi müşterilerin oluşturduğu hizmet sürecinden geçmektedir dolayısıyla iç ve dış müşteri kavramlarını birbirinden bağımsız olarak düşünmemek gerekmektedir. Kurum içindeki müşterilerin (iç müşterilerin) birbirlerine sağladığı hizmetin niteliğinde artış olduğunda dış müşterilere sağlanan temel hizmetin niteliği artmakta ve iç müşterilerin geliştirdikleri tutum ve inançları dış müşterilere sunulan hizmetin niteliğini de geliştirici etkiye sahip olmaktadır. Dolayısıyla personelin birbirine sundukları hizmetin niteliği kurumun dış müşterileri için oluşturduğu hizmet kadar önem arz etmektedir (Taşkın 2000, 24).

2.1.2. Dış Müşteri

Dış müşteri kategorisine dahil olan müşteriler, bir çıktı ya da hizmetten en yüksek kaliteye sahip olmak şartıyla en yüksek faydayı gerçekleştirmek isteyen ve satın alma gücüne sahip olana kişileri ifade etmektedir. Farklı bir ifadeyle, iç müşterilerin ürettikleri ürünleri tüketen konumundaki kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca dış müşterilerle olan iletişim sürecinde, onlarla aynı dile hakim olmak ve konuşmak, dinleyici konumunda olmak ve karşılıklı uyum kurmaya yönelik gerekli esnek ortamı oluşturmak, elde edilen verilerin ölçümünü yapabilmek, gerekli düzenlemeleri yaparak yanlış yapma oranını en aza indirmek önem teşkil etmektedir (Demirel 2006, 23).



Şekil 2. Dış Müşteri Hiyerarşisi

Kaynak: Doğan S. (2005), Çalışan İlişkileri Yönetimi, s.146

Şekil 2’de de görüldüğü üzere, dış müşteri hiyerarşisini şu şekilde sınıflandırmak mümkün olmaktadır (Doğan 2005, 146-147).

Aday Müşteri: İlerleyen zamanda firmanın ürün alıcısı olmaya namzet niteliği taşımakta ve bu potansiyele sahip olması beklenen alıcı konumundaki kişilerdir. Kısaca bu müşteriler, potansiyel müşteriler olarak ifade edilebilmektedir.

Müşteri: Bir firmadan bir kez de olsa çıktı veya hizmetten fayda sağlamış kişi ve işletmeleri ifade etmektedir.

Düzenli Müşteri: Bu müşteri tipi, firma ile daimi bir iletişimi kuran, fakat işletmeye karşı objektif bir tutum geliştirmekte olan müşteriyi ifade etmektedir.

Destekleyen Müşteri: İşletme yapısından memnun ve işletmeye karşı bağlılık duygusu gelişmiş fakat, işletmeyi diğer alıcılara karşı aktif olmayan bir şekilde desteklemekte olan müşteriyi ifade etmektedir.

Sadık Müşteri: İşletmeyi henüz işletmenin müşterisi konumunda olmayan diğer alıcılara tavsiye etmekte olan, daima işletme hakkındaki olumlu duygu ve tutumlarını çevresine yansıtan, taraftar müşteri konumundaki müşterileri ifade etmektedir.

Ortak (Partner) Müşteri: Firmanın menfaatlerini kişisel menfaatleri ile aynı oranda düşünen ve işletmeyi kendi işletmesi gibi gören ve bu yönde tutuma sahip olan müşteri profilini ifade etmektedir.

Dış müşteri hiyerarşisinin yer aldığı şekilde görülmektedir ki; devamlı müşterilerine sahip çıkmanın ve korumanın önceliğini fark etmiş olan kurumlar, özellikle müşteri bağlılığını oluşturmak ve bu bağlılığı korumak üzerine yoğunlaşmakta ve mevcut müşteriyi hedeflediği seviyeye yükseltmek doğrultusunda, ilişkisel pazarlama anlayışını benimsemektedir. Bu bağlamda müşteri bağlılığını net olarak oluşturmak için işletmeler geleneksel pazarlama stratejilerinden uzaklaşarak bu strateji yerine modern pazarlama stratejisi olan ilişkiye yönelik pazarlama stratejisine yönelmek durumunda kalmaktadırlar. Müşteri bağlılığının uzun dönemli işletme karlılığının elde edilmesinde sahip olduğu etkenler bu yönelmeyi zorunlu hale getirmektedir.

Farklı bir tanıma göre dış müşteri; bir ürün ya da hizmetten, söz konusu ürün veya hizmetin nitelik sunması şartıyla, en büyük avantajı elde etmeyi amaçlayan kişiler olarak ifade edilmektedir. Öte yandan genel anlamda geçerliliği olan ifadeye göre, dış müşterileri, iç müşterilerden ayrı kılan işletmenin haricinde kalan ve o işletmenin ürününü belirli bir ücret karşılığında satın alanlar olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda dış müşteriler, sistem tarafından sunulan ürün ya da hizmetleri satın alarak sistem içi personelin ücretlerinin ödenmesini de katkıda bulunmaktadır (Türkel 1998, 24).

2.2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Kalite kavramı Endüstri Devrimi ile ortaya çıkmış bir kavramdır. Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramları ise insanlığın alım-satım işlemini gerçekleştirmeye başladığı tarihe kadar uzanmakta ve nitelik ortaya çıkarılan ürün veya sunulan hizmetin bir uzantısı şeklinde kabul edilmektedir. Kalitenin müşteri memnuniyetinden bağımsız düşünülmemesinin sebebi ise işletmelerin müşterilerinin işletme ailesinin bireyleri olarak kabul etmesidir. 18. yüzyılın sonlarından itibaren İngiltere'de etkisini göstermeye başlayan ve hızlıca Kıta Avrupa'sına ve Amerika'da bunları takip eden süreçte Asya'da hissedilmeye başlayan Endüstri Devrimi, üretimde makinalaşmaya, üretimin mekanikleşerek seri bir hale gelmesine ve üretimin geniş alanlara yayılmasına ve fazlalaşmasına olanak sağlamıştır. Firmalarda üretim, satış ve sonra artı değer elde etmek önem kazanmıştır. Bununla birlikte firma-müşteri bağıntısı ailenin bir bireyi olmaktan çıkarak para kazanılacak tüketiciye doğru evrilmiştir (Banar ve Ekergil 2010, 40).

Müşteri memnuniyeti; bir mal ya da hizmetin belirli gereksinimlerini oluşturma, beklentilere cevap verme ve nitelikli hizmet sunmaktır. Müşteri memnuniyetinin bir diğer ismi de müşteri tatminidir. Müşteriye ürün tabanında istediği doyum sağlaması işletmeler açısından son derece önem teşkil etmekte ve artan rekabet ortamı, teknolojinin giderek gelişmesi, müşterinin gereksinimlerini de arttırdığı için tüm firmalarda, müşterileri memnun etme çabasında artış olmuştur. Bir ürün ya da hizmeti kullanan ve tüketen müşterinin o ürün ve hizmetin üretim ve pazarlamasından sorumlu olan kişilerin de gerçekleştirdikleri işten doyum sağlamalarına olanak sağlamaktadır. Hizmet sürecinde oluşan memnuniyette ise müşteri iyi bir hizmet aldığı için o firmaya güvenilebileceğini ve bir müşteri olarak kendisi ile ilgilenildiğini far ederek firmadaki alışverişinin devamını sağlayabilmektedir. Böylece işletmelerin hizmet açısından müşteri memnuniyet derecesinin önemi vurgulanmaktadır (Özgüven 2008, 657).

Üretim, satış ve satış sonrası uygulamaların müşteri hedeflerine uygun olarak oluşturulması ve bu hedefleri gerçekleştirmesi göz önüne alındığında müşteri memnuniyeti, müşterinin üründen elde etmek tatminin, ürünün yapması gereken iş ve

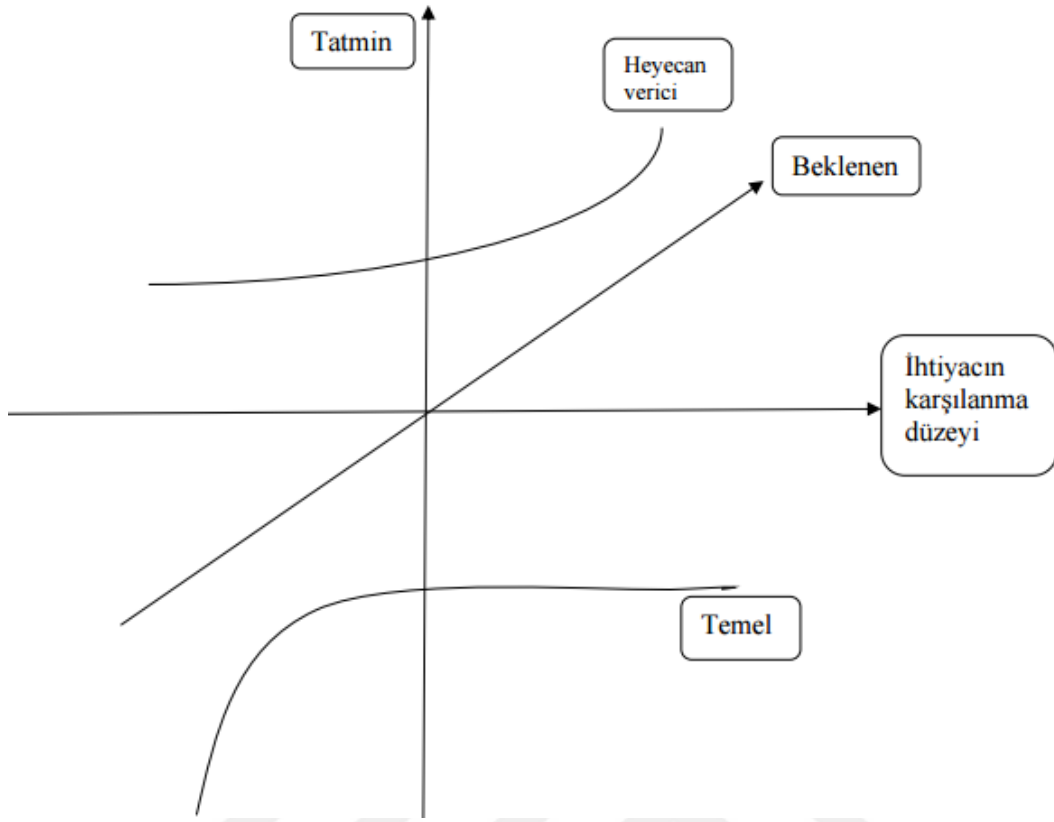
bu işi yapabilme başarısının uyum içerisinde olması, satış sonrası hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılaması olarak ifade edilmektedir (Çakır ve Eğinli 2010, 80).

2.2.1. Müşterilerin Genel İhtiyaçları ve Beklentileri

Beklenti, tüketicinin ürün satın alma sürecinde karşılaşılabilecek olasılığı olan dinamiklerin önsözlerini ifade etmektedir. Hizmet niteliği ve ürün tabanında düşünüldüğünde ise, tüketicinin sunulan hizmetten talep ettiklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda beklentiler yalnızca müşteri değişkenli değil aynı zamanda ürün değişkenli de olabilmektedir. Müşteri beklentilerinin oluşmasında tüketicinin ürün algısına yönelik geçmiş tecrübeleri, reklam, kulaktan kulağa iletişim ve ürün fiyatlandırması faktörleri etkili olmaktadır. Müşterilerin istek ve beklentilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Çatı, Koçoğlu ve Gelibolu 2010, 431);

- Müşteriler genel bilgi elde etme ve bilinçli farkındalıklarının oluşması sürecinde ürün seçiminde daha dikkatli davranmaya başlamakta ve kendilerini bu bağlamda değerli hissetmeye ihtiyaç duymaktadırlar
- Müşteri karşılaştığı çıktının ve sürecin, düşük fiyatlı fakat nitelikli olmasını istemektedir. Düşük fiyata nitelikli ürünü temin edebilen müşterinin ürün markasına ve prestijine olan güveni de böylelikle sabitlenmektedir.
- Müşteri, ürün ve hizmetlerin kendi gereksinimlerini karşılayabilecek nitelikte ve biçimde olmasını istemektedir.
- Müşteri ürün temininde dürüst, yakın, samimi ve güven telkin edici bir iletişimin kurulmasını istemekte ve sürecin de bu şekilde devam etmesini temenni etmektedir.

Müşterilerin genel ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların beklentiler ile uyum içerisinde olması önem teşkil etmektedir. Bu önemi en iyi analiz eden modellerden birisi Prof. Dr. Noritoki Kano tarafından geliştirilen Kano Modeli olmaktadır. Bu model müşteri memnuniyetini arttırmayı hedefleyen bir modeldir ve temelde müşterilerin üründen beklentilerinin üç farklı boyutta gerçekleştiğini ifade etmektedir (Uca ve Menteş 2008, 77).



Şekil 3. Kano Modeli

Kaynak: Burucuoğlu M. 2011, *Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi*, s.18

Şekil 1’de müşterilerin ürün seçiminde öncelikli olarak ürünün ihtiyacı karşılamaya yönelik olmasının temel noktayı oluşturduğu görülmektedir. Üründen beklenen doyum ve heyecan oluştuğunda müşterinin istediği ürün tatmininin gerçekleştiği görülmektedir.

2.2.2. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Farklı müşterilerin benzer ürün veya hizmet ile karşılaştıklarında memnuniyet seviyelerinde farklılıklar olabilmektedir. Buna sebep olarak müşteri memnuniyeti veya da memnuniyetsizliğinin sunulan ürünün ya da çıktının bir modülü değil, tüketicinin şahsi olarak çıktının ve sunulan servise yönelik oluşturduğu algı olması gösterilmektedir (Banar ve Ekergil 2010, 42-43).

2.2.2.1 Ürün ve Ürün Kalitesi

İnsan gereksinimlerinin bir kısmı maddi kaynaklar ile bir kısmı da maddi kaynağı olmayan bazı eylemler ile giderilmektedir. Çoğunlukla birincil gereksinimler fiziksel ürünlerle, araç ve gereçlerle karşılanırken ikincil gereksinimleri fiziksel araç ve gereçlerle karşılamak mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla ikincil ihtiyaçları tüketicilerin maddi kaynaklar ile elde edemeyecekleri ürünün kalitesine olan güven, inanç olarak nitelendirmek mümkündür. İnsan ihtiyaçlarının birincil ve ikincil olmak üzere iki farklı şekilde ifade edilmesinden ötürü gereksinimleri karşılamaya ya da kişiyi doyuma ulaştırmayı hedef haline getiren faktörleri ürün ve hizmetler biçiminde iki gruba ayırmak mümkündür (Özgüven 2008, 660).

Ürün ve hizmet standardında tüketiciler, ürünü tüketme aşamasına geçmeden ve ürüne ait bir tecrübe elde etmeden evvel ürünün niteliğini fark etmeyebilmektedirler. Diğer taraftan bazı müşteriler ürün veya hizmete dair bir deneyime sahip olsalar da ürün başarısının farkına varamamaktadırlar. Öte yandan farkına varılmayan ve net olmayan bir başarı ortamı satın alma davranışından önce müşterinin yönlendirilmesiyle yanlış değerlendirilmektedir. Nitelik değerlendirmelerine ilişkin uyumsuzluklar net bir biçimde belirtilmediğinde, ürün satın alımının sonrasında müşterinin algıladığı risklerin çözümsüz kalabilme olasılığı artmaktadır. Dolayısıyla bir ürünün müşteri zihninde sahip olduğu olumlu ya da olumsuz algının ürüne uyum sürecinde rol oynadığını ifade etmek mümkündür (Çatı, Koçoğlu ve Gelibolu 2010, 432).

Diğer taraftan kaliteli ürünü değerlendirebilmek için öncelikle kalite kavramının ne ifade ettiğini bilmek gerekmektedir. Kalite; bir ürün veya hizmetin tüketicilerin taleplerine uygun olma derecesi olarak nitelendirilmektedir. Kalite belirlenmiş basamaklardan meydana gelen, daima ilerlemeyi ve müşteriye tatmin etmeyi hedefleyen bir sistemdir. Bu süreci belirleyen faktörler işletmelerin üretim bilgileri, sahip oldukları parasal varlıkları ve üretim sürecinde yararlandıkları araç ve gereçler, işlevsel hale getirilen malzemeler, üretim yapısı, pazarın yapısı ve firmaların ve personelin yönetiminden oluşmaktadır. Öte yandan işletmelerde kalite yönetiminin temel hedefi, müşteri beklentilerini zamanında karşılayabilmektir. Zamanında gerçekleştirilen müşteri tatmini işletmeler için ilerlemeye yönelik itici bir

güç konumunda olmaktadır. Böylelikle gerçekleştirilen işte nitelik ve verimliliğe ulaşılarak hedeflenen müşteri tatmini sağlanmış olmaktadır. Bu amaçla, müşteri tatmininin oluşturulabilmesi için işletmelerdeki tüm birimlerin ve personelin eylemde bulunmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu katılımda işletme içerisindeki her bir bölüm diğer bir bölüm ile ilintilidir ve bir bölümün fonksiyonunun bittiği yerde diğer bölümün fonksiyonu başlamaktadır (Öz 2011, 97).

Hizmet kalitesi ise, satın alma işlemini gerçekleştiren tüketicilerin elde ettiklerinin sonucu sahip olduğu duygu sunulan hizmetten memnun olma derecesidir. Gronross hizmetin niteliğini tüketicinin sahip olduğu ürün fikri ile sahip olmak istediği ürün fikrini değerlendiren bir netice olarak tanımlamaktadır. Böylelikle bu kavram; tüketicinin ihtiyaç ve talepleri, bu ihtiyaç ve beklentiler tabanında hizmetin kapsamında fayda olan nitelikler, olarak ifade edilebilmektedir. Öte yandan hizmet niteliğini oluşturan ögeler; hizmetin arz edildiği alan, fiziki koşulları, hizmetin sunulduğu zamanın uygunluğu, hizmetin profesyonel kişilerce verilmesi, hizmetin devamlılık içerisinde sürmesi, güven telkin etmesi, yanlışsız ve esnek olması gibi ögeler şeklinde ifade edilmektedir. Diğer taraftan çalışanların davranışlarında nazik ve tutarlı olması, sunulan hizmete kolay ulaşabilme, hizmetin tek bir seferde ve yanlışsız olarak gerçekleştirilmesi, çalışanların risk yönetimi yapabilme yeteneğinin olması hizmetin zamanında ve tam olarak gerçekleştirilmesi gibi faktörler de hizmet kalitesini etkileyen faktörler olmaktadır (Yıldız ve Eliş Yıldız 2011, 126).

Bu açıklamalardan yola çıkarak müşteri memnuniyetinde ürün ve ürün kalitesinin önemini hizmet kalitesinden bağımsız düşünölemeyeciğini ifade etmek mümkündür. Nitelikli ürünün, tüketiciye sunumunda aynı kalite ve tutarlılıkta olması müşterinin sahip olduğu ürün algısını destekler nitelikte olmaktadır.

2.2.2.2. Beklentiler

Müşteri memnuniyeti, tüketicilerin ürün satın almadan evvel sahip olduğu beklentilerini önemli oranda etkilemektedir. Müşterilerin ürün tabanında sahip oldukları beklentileri iki ana görüş etrafında ilerleyebilmektedir. Bu varsayımların birincisi olan beklenti-beklenti varsayımına göre; müşteri memnuniyeti, çıktı ya da verilen ürün servisinin sahip olduğu imaj başarısının sahip olunan beklenti algısı ile

karşılaştırılarak oluştuğu öne sürölmektedir. Eğer ürün başarısı müşteri beklentisinin üzerindeyse, olumlu bir yapıdan bahsedilmektedir ve böylece memnuniyet artmaktadır. Eğer ürün başarısı, beklentilerin altında ise, olumsuz bir yapı ve dolayısıyla müşteri memnuniyetsizliğı söz konusu olmaktadır. Bir diğer teori olan karşılama seviyesi teorisine göre; müşteri elde ettiğı çıktı ve servisleri pazardaki alternatif çıktı ve servisler ile mukayese edildiğinde, alınan çıktı ve servislerin mukayese edilme derecesi alternatif oluşumların başarı derecelerinin altında kaldığında müşteri tatmin olmamaktadır ve diğer alışverişlerini farklı firma ve markalardan yapmaktadır. Diğer taraftan ürün karşılaştırma derecesi alternatif ürün ve hizmetlerin derecesinden yukarıda ise tüketiciler güvendikleri yolda işleyişe devam etmektedirler (Öz 2011, 97).

Bir müşteriye satın aldığı üründen ne beklediğı sorulduğunda alınan yanıtlar ürünün niteliklerinden memnuniyetini ortaya çıkaran sorular olmaktadır. Bu bağlamda müşterinin satın aldığı çıktıdan beklentisi başarılı olmasıdır. Bu etkenler sağlandığında müşteri tatminine sağlanmadığında ise tüketicide tatmin olmama duygusuna yol açmaktadır. Öte yandan müşteri memnuniyeti ürünün başarılı olma seviyesi ile eşdeğer bir işleyişte artmaktadır. Yani işletmeler tarafından müşteri taleplerinin gerçekleştirilme oranlarında artış oldukça müşteri tatmin seviyesi de yükselmektedir. Örneğin, bir arabanın gaz göstergesinin sorunsuz işlev görmesi müşteri isteğini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu tür ihtiyaçlar tüketiciyi son derece memnun eden ürün özellikler olmaktadır. Öte yandan müşteri bu niteliklerin gerçekleşmesi yönünde istek içinde olmamaktadır fakat bu isteklerin gerçekleştirilmesi de müşteride tatmin sağlamaktadır. Buradan hareketle ürünün sahip olduğu temel özelliklerinden fazlasına erişmenin müşteride ürüne karşı oluşan güven duygusunu arttıran bir özellik olduğunu ifade etmek mümkündür. Fakat artı olarak nitelendirilen bu özellikleri taşımayan ürünlerinde müşteride bir memnuniyetsizliğe sahip olmadığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti ile ürünün sahip olduğu performans bağıntısı yükselen bir eğilim göstermektedir. Ortaya çıkan parabolik eğride ürünün performansı belli bir ivmeye kadar artışta bulunurken müşteri memnuniyeti daha dik bir ivmeye sahip olmaktadır. Diğer bir ifade ile, ürün müşteri memnuniyetini istenilen seviyeden fazla oranda

gerçekleştirmiştir. Sonuçta, bu nitelikler alternatif ürün farklılığını sağlayan özellikler olmaktadır (Delice Kılıç ve Güngör 2008, 194-195).

2.2.2.3. Performans

Performans ile tüketici memnuniyeti arasında eş zamanlı bir ilişki var olmaktadır. Ürün ve hizmetlerde performans değeri arttıkça memnuniyet oranı da o derece artmaktadır. Öte yandan ürün ile ürüne ait beklenti algısı örtüşmediğinde alıcılarda güven kaybı oluşmaktadır. Buradan hareketle, ürünün pazarda elde etmiş olduğu başarı ya da başarısızlık durumunun müşteri tatmininde ve ürün seçiminde önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan memnuniyetsizlik hisseden tüketiciler ise firmalar açısından önemli birer engel teşkil etmektedirler. Ayrıca gerçekleştirilen birçok araştırma memnuniyetsizlik yaşayan müşterilerin bu duygularını olumsuz reklam süreci oluşturarak çevrelerinde yayması ile birlikte ürünün dağılımını ve kullanımını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, ürüne dair var olan olumlu ya da olumsuz algı ürünün ya da markanın reklamında büyük bir paya sahip olmaktadır (Öz 2011, 98).

Ürünün sahip olduğu başarı ya da başarısızlık durumu ürünün performans değerlendirmesinde etkin olmaktadır. Yüksek başarıyı elde etmiş olan ürün performansı yüksek olan ürün olmaktadır. Öte yandan başarısı düşük olan ürün ise düşük performansa sahip olan üründür.

Müşteri memnuniyetinin sağladığı ekonomik katkıyı analiz eden birçok çalışmada müşteri tatmininin fazlalaşması firmaların satışlarını, piyasada sahip oldukları yeri, firmanın pazardaki ekonomik kaynağını, hisse senedi fiyatını ve tüketicinin satın alma davranışının olumlu yönde bir etki bıraktığı sonuçları elde edilmiştir. Croteau'nun gerçekleştirdiği araştırmanın bulguları, işletmenin başarısını ölçerken satış artışı, piyasa payı ve karlılık oranlarının etkin olduğu sonucu elde edilmiştir. Öte yandan Nancy tarafından gerçekleştirilen diğer bir çalışmada ise performansı yüksek olan firmaların birçok niteliği ele alınarak sahip oldukları pazar payı, satış artışı, karlılık ve karlılık artışı gibi objektif kriterler ele alınmıştır. Firmaların kendi çevreleriyle kurduğu ilişkinin niteliği ve verimliliği firmanın ürün pazarının genişlemesine katkı sağlamaktadır. Bunun sonucunda satışlarda artış

meydana gelmektedir ve böylelikle ekonomik performansın önemli bir göstergesi oluşturmaktadır. Diğer taraftan firmaların satış oranlardaki artış, karlılık artışı ve firmanın büyümesi ile oluşan yüksek müşteri tatmini firmanın tüketiciler tarafından hatırlanmasını ve potansiyel müşterileri etki altına almayı sağladığı için, müşteri tatminindeki artış satışlara olumlu yansımaktadır. Diğer taraftan satın alma işlemi neticesinde memnuniyete sahip olan müşteri daimi müşteri olmaktadır. Performans arttıkça tüketici memnuniyetinin artması da böylece kaçınılmaz olmaktadır. Performans ile memnuniyet arasındaki ilişkiyi ölçümlemek için yapılan bir diğer çalışmada ise parasal ölçümlerin dışında gerçekleştirilen ölçümlerle satış büyüme oranı arasındaki değer bağıntısı bulunmuştur. Firmalarda gerçekleşen ölçümler müşteri sadakatını ve algısını da olumlu yönde etkileyen bir güce sahip olmaktadır. Örneğin pozitif yönde ilerleme kaydeden müşteri memnuniyeti ölçeği satışların artmasını da pozitif yönde etkilemektedir (Yiğiter Yüksel 2011, 2).

2.2.2.4. Fiyat

Fiyat, bir ürün ya da hizmete yönelik ortaya çıkan ihtiyaçların giderilmesi sürecini de etkileyen unsur olmaktadır. Müşteriler sahip oldukları gelirleri ile talep ve gereksinimlerini en iyi biçimde elde etmek ve en elverişli satın alam işlemini gerçekleştirmek istemektedirler. Bu sebeple ürün fiyatına farkındalık ile yaklaşmaktadırlar. Tüketicilerin ürün farkındalıklarının oluşmasında işletmelerin oluşturacakları fiyat algısı kurumsal tabanda önem ifade etmektedir. Öte yandan, işletmelerin sahip olduğu ücret politikası rekabet ortamını da kamçulamaktadır. Bu ortamın oluşması firmanın uyguladığı ücret politikasının yerini ürünün tüketici odaklı bir ücretlendirmeye sahip olması gerekliliği algısına bırakmıştır. İşletme yöneticileri ücretlendirme sistemlerini ürün tabanlı oluşturmak yerine müşteri tabanlı oluşturmaktadırlar (Erbaşı ve Ersöz 2011, 140).

Yoğun rekabetin etkin olduğu günümüz ekonomik yapılanmalarında tüketiciler kendilerini firmaların ve markaların hakimiyetine girmemek, ürüne ve firmaya bağlanmamak için, firmalar ise dikkat çekici ve alışılmışın dışında faaliyetler ile tüketicileri firmalarının ve ürünlerinin daimi takipçisi kılabilme ve onların bu bağlamda bağımsız davranmalarını engellemek için yoğun emek harcamaktadırlar.

Öte yandan günümüz tüketicisi her zaman nitelikli ürüne sahip olmayı, düşük ücretler ile nitelikli ürünlere sahip olmayı hedeflemektedir. Bu sebeple müşterisi oldukları firmanın dışında farklı bir firmaya ait olan daha iyi hizmet ve fiyata sahip bir ürün ile karşılaştıklarında fikir değiştirebilmektedirler. Tüketicinin nihai hedefi en uygun fiyata en nitelikli ürüne sahip olmaktır. Öte yandan firmalarda müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturabilmek için son zamanlarda farklı teknikler geliştirilmiştir. İşletmeler müşterilerini çeşitli kulüplere dahil etme, müşteri ya da mağaza kartları temin ederek bazı öncelik ve artı pozisyonlardan yararlanılma, yüksek niteliklere sahip ürün ile ek hizmet ve artı değer oluşturma, müşterileri unutmama, müşteri ile bağlantısında süreklilik sağlama, olumsuz algıları olumlu algılara dönüştürme gibi fiyat dışı yöntemleri sıklıkla uygulamaktadırlar. Bu bağlamda fiyat dışı yöntemlere başvurulmasının en temel sebeplerinden birisi şüphesiz işletmelerin müşteri kaybetme riskini ortadan kaldırmak istemesidir. Öte yandan fiyat dışı araçların tüketiciler tarafından büyük ilgi görmesi ve firmalar tarafından da yaygın olarak faydalanılması ile birlikte etkin olma derecesinde düşünüldüğünde pazarlamanın temel yön belirleyicisi olan fiyatın önemini ve aciliyetini koruduğunu söylemek mümkündür. Firmaların kar elde etmesi fiyata bağlı olmaktadır ve fiyat mevcut piyasanın yarattığı bir süreçtir. Diğer taraftan müşteri sadakati oluşturmada fiyatın sahip olduğu etkiyi daha iyi bir şekilde analiz edebilmek için öncelikli olarak hedeflenen ücret politikasının ifade edilmesi gerekmektedir (Gülçubuk 2008, 16).

2.2.3.Müşteri Memnuniyetini Sağlamak İçin İşletmelerin Yapması Gerekenler

Müşteri memnuniyeti tüketici tabanlı ele alındığı gibi, memnuniyetin işletmeler açısından sağladığı avantajlar tabanında da ele alınmıştır. Tüketicinin ürün memnuniyetinin sağlanması için işletmelere düşen görevler de bulunmaktadır. Bu görevleri açıklamak için birçok görüş oluşturulmuştur. Örneğin Fornell bu alanda gerçekleştirdiği araştırmasında müşteri memnuniyetinin firmalar açısından sağladığı çözüm odaklı faydaları belirtmiştir. Bu açıklamaya göre yüksek müşteri memnuniyeti firmanın sahip olduğu müşterilerin bağlılığının arttığını göstermektedir. Böylelikle fiyat esnekliği azalmakta, mevcut müşteriler rakip markaların ve ürünlerin

piyajasında bulunmamakta, iflas oranları azalmakta, işletmenin tüketiciler tarafından unutulma oranı azalmaktadır. Var olan müşteriilerin işletmeye bağlılığının artması, ilerleyen yıllarda müşteriilerin daha çok satın alma ihtimalinin artmasını ifade etmektedir. Öte yandan müşteri tatmininin artması işletmenin müşteri kaynaklarının değerinin ve gelecekteki karlılığının artmasını ifade etmektedir. Bu alanda gerçekleştirilen bir diğer çalışmada Rust ve Zahorik sağlık sektöründeki tüketici bağlılığı ile sektörel anlamda firma karlılığı arasındaki olumlu döngüyü kanıtlamışlardır. Müşteri memnuniyeti arttıkça işletme ürün tabanında daha fazla kar elde etmektedir. Behin ve Riley ise araştırmalarında, ABD hava işletmelerinin etkinlik gösterdiği alanlardaki müşteri tatminini parasal kaynakların başarılı bir şekilde ivme kazanması tabanında incelemiş ve iki değişken arasında olumlu ve artan bir bağıntının olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca 1996 yılında Hallowell değişik kültürel, ekonomik ve sosyal koşullara sahip bölgelerde 12000 banka müşterisinin dahil olduğu müşteri tatmini, müşteri sadakati ve işletme karlılığı arasındaki bağıntıyı araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yazar bu çalışma neticesinde, müşteri tatmininin müşteri bağlılığına dönuştüğünü, müşteri bağlılığının da işletmenin karlılığıyla doğrudan ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda müşteri memnuniyetinde oluşan artış daha fazla ürün veya hizmet satın almaya, ürün ve hizmeti diğer potansiyel müşterilere önermeye ve fiyat obsiyonunun artmasına sebep olmaktadır. Kaynaklarda müşteri memnuniyetinin arttırılmasının mevcut müşterilerin bağlılığının artırarak, fiyat esnekliğini azaltarak, kulaktan kulağa oluşan reklam aracılığıyla pazarlama maliyetlerini ve işlem maliyetlerini azaltarak finansal başarıya pozitif yönde katkıda bulunduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla maliyet ve gelir üzerindeki olumlu etkisi sebebiyle, müşteri memnuniyetinin başarılı olmada pozitif bir etki sağlaması istenmektedir (Yiğiter Yüksel 2011, 4).

İşletmeler açısından müşteri memnuniyetini sağlam süreci aşamalı olarak süren 4 farklı basamaktan meydana gelmektedir ve bu basamaklar bir döngü içerisinde oluşmaktadır. Memnuniyetin varlığı aşamaların kendi içerisindeki planlama ve kontrol mekanizmalarının sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi ile mümkün olmaktadır. Kontrol altında tutulma ile amaçlanan bu süreçte basamaklar sırasıyla, müşteri tanımının yapılması, müşteri gereksinim ve isteklerinin netleştirilmesi müşteri zihinsel sürecinin ölçülmesi ve bu bağlamda eylem planının yapılmasıdır. Bu

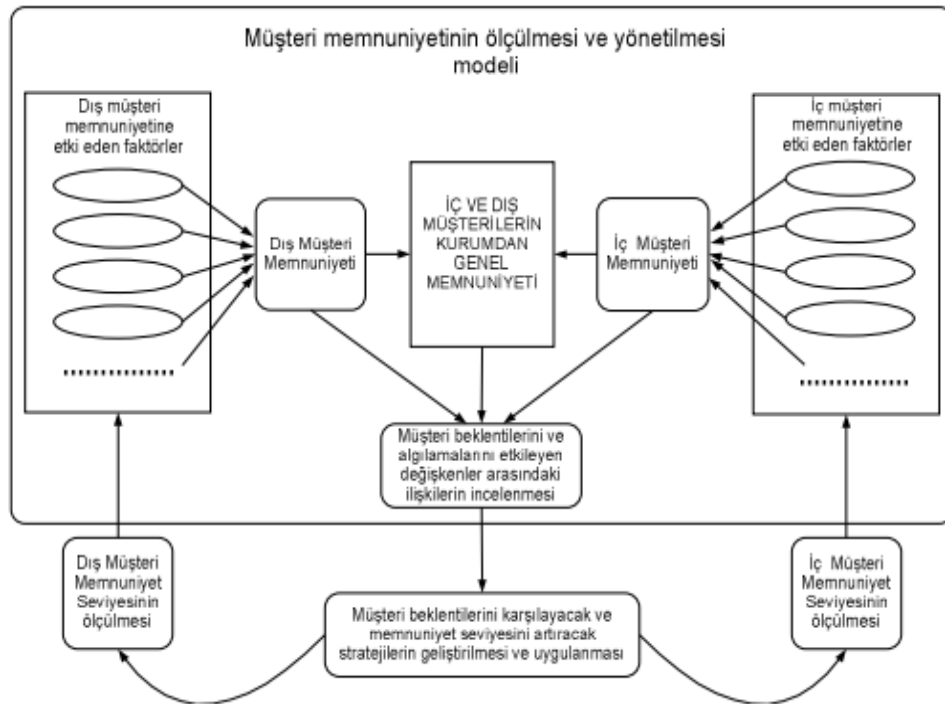
sürecin ilk basamağını firmaların hitap ettiği kitleyi yakından tanıyarak önceliklerinin farkında olmaları kriterleri oluşturmaktadır. Bu oluşumda işletmeler mevcut müşterilerini, rakip firmaların müşterilerini ve gelecekteki olası müşterilerini hedeflemektedirler. Öte yandan bu süreçte, ulaşılmak istenen müşteri portföyünün eğitim durumu, kültürel alt yapısı, kültürel ve estetik algısı, demografik ve ekonomik yapısına dair bilgiler gerekmektedir. Böylelikle hedeflenen müşteri profili sınıfsal tabanda ayrıştırılmakta ve her bir tabandaki profile göre bilgiler toplanmaktadır. Toplanan bilgiler işletmeler için memnuniyet oluşturma sürecinde anahtar rolünü üstlenmektedir. Müşteri memnuniyeti eylem planında ise müşterinin sahip olduğu ürün algısı ile üründen beklentileri arasındaki farklılığın ölçümü yapılmaktadır. Memnuniyet eylem planı, faaliyette bulunan sektörlerle göre değişiklik gösterebilmektedir (Öz 2011, 98).

2.2.4. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi

Firmaların pazarlamada en fazla önem verdikleri etkenlerden biri müşteri sadakat oranını fazlalaştırmaktır. Bu artışın gerçekleşmesi için firmaların tüketicilere nitelikli ürün ve hizmet ile yaklaşması gerekmektedir. Bu bağlamda müşteri bağlılığını ve huzurunu gerçekleştirmek için parasal kaynakların birikimi ve kazanılan sadık müşteriler ile birlikte kurumsal hedeflerde de artış ve genişleme gözlenmektedir. Müşteri memnuniyeti ölçümü, tüketicinin ürün ve hizmeti elde ettiği süreçte yaşadığı deneyimleri sunucusuyla olan genel tecrübeler ifade etmektedir. Bu ölçümleme yöntemi satın alan kişinin mevcut ve olası eylemleri konusunda öngörüye sahip olabilmektedir. Müşteri memnuniyeti ölçülmesinde çoğunlukla anket yöntemi uygulanmaktadır. Müşterilere genel anlamda sahip oldukları ürün ve ürüne biçtikleri değer algısını ölçümlemeye yönelik sorular yöneltilmektedir. Bu sorular yardımı ile müşterinin ürün hakkında sahip olduğu algı da ortaya konmaktadır. Ayrıca müşterilerin bu soruları belirli bir aralık gözeterek cevaplamaları da beklenmektedir (Eroğlu 2005, 10).

Müşteri memnuniyet ölçümleri iç ve dış müşterilerin memnun olma derecelerine etki eden unsurlar belirlenerek yapılmaktadır. Memnuniyeti etkileyen unsurlar irdelenerek iç ve dış müşteri memnuniyetlerinin işletme tabanında önem dereceleri belirlenmektedir. Buna bağlı olarak işletmeden genel memnuniyet seviyesi

ortaya konmaktadır. Müşteri memnuniyetinin tek bir etken üzerinden ele alınmaması bu sürecin çok boyutlu bir sistem olduğunu göstermektedir. Bu değerlendirmeler ile birlikte tüketicinin zihninde oluşan fikrin bağlı olduğu faktörlerin niteliği oluşmaktadır. Ölçümleme ile birlikte işletmelerde yönetici konumundaki kişilerin rolü de artmaktadır. Karar mekanizmasının işleyişinde rol alan çalışanlar bu değerlendirmeler tabanında müşteri taleplerini gerçekleştirebilecek pozisyonların oluşturulmasından sorumlu olmaktadır. Farklı teknikler pratik edildikçe bu ölçümler de belirli aralıklarla yapılmaktadır. Uygulanan her yeni stratejik eğilimin müşterinin ürün algısında değişikliğe sebebiyet verme olasılığı göz önünde bulundurularak yeni ölçümlemelere gidilmektedir. Öte yandan bu süreci artı değer elde ederek gerçekleştiren firmalar çalışanlarının performans idaresinde belirli bir tarza sahip olmaktadır (Eynullayev ve Özler 2012, 38).



Şekil 4. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi Modeli – Genel

Kaynak: Eynullayev C. Özler C. (2012). *Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi*. s.38

Şekil 4’de de görüldüğü üzere, müşteri memnuniyeti ölçümü işletme içi ve işletme dışı memnuniyete etki eden faktörlerden bağımsız düşünülmemektedir. Her iki sistemde de ölçümleme gerçekleştirildikten sonra elde edilen bulgulardan hareketle yeni stratejiler geliştirilmektedir. Uygulanan stratejiler ile hedeflenenin müşteri tatminini arttırıcı etkenleri ortaya koymak olduğunu söylemek mümkündür.

Müşteri memnuniyeti arttıkça hedef kitlenin zihninde firmanın canlılığını koruması ve unutulmaması ile birlikte yeni bir alıcı kitlesi de oluşacaktır. Böylelikle memnun olma durumu fazlaştıkça satın alma durumu da fazlaştacaktır. Diğer taraftan memnuniyet yeni müşteriyi daimi müşteri konumuna da dönüştürecektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde Türk Telekom özelinde 2013-2016 yıllarında İç denetimin Müşteri memnuniyetine etkileri veriler üzerinden değerlendirilmiştir.

3. İÇ DENETİMİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE ÖRNEK OLAY: TÜRK TELEKOM

Telekomünikasyon sektöründe meydana gelen her türlü değişimin sektörde en fazla etkiye sahip olduğu kurum şüphesiz Türk Telekom'dur. Bilişim Teknolojilerinde yaşanan birçok hareket ile birlikte oluşan dinamik yapı kurumsal tabanda sürekliliği gerçekleştirebilmek için reformist oluşumu zorunlu kılmaktadır. Bu bölümde, işletmelerde yeniliği ve dinamizmi korumak adına gerçekleştirilen iç denetimin kurumsal yapıya etkisini ortaya koyabilmek için Türk Telekom örneği incelenecektir. İncelemeyi kavramsal olarak temellendirebilmek adına telekomünikasyon sektörünün gelişimi içi denetim ve müşteri memnuniyeti ilişkisi tabanında incelenecektir.

3.1. Telekomünikasyon Sektöründe İç Denetim ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

Klasik yaklaşımda üretim, bir ekonominin birinci aşamada tarımsal alanda yetkinleşmesini ikinci aşamada endüstriyel ürün ve hizmet sunumunda yetkinleşmesini ifade etmektedir. Modern ekonomik yapılanmalarda ise hizmet sektöründe de farklı yapılaşmalar bir sistem içerisinde oluşmaktadır. Bu farklı sistem, iletişim, lojistik, sigortacılık, bankacılık ve bilişim alanlarının alt yapısını oluşturmaktadır. Ekonomik alanlar, global etki ile birlikte iletişimde tüm dünyayı etkisi altına alacak yeni bir sistem meydana getirmiş ve böylelikle ekonomik düzene olan katkısı artmıştır. Dolayısıyla iletişim alanını destekleyen kaynaklar etkileşim halinde olduğu diğer alanlar da göz önünde bulundurularak incelendiğinde büyüme seviyesinde önemli bir nitelik kazanmaktadır. Diğer taraftan teknolojik ağlar genişlerken tüm farklı ekonomik alanların kaynaklarını kullanmakta ve böylelikle doğrudan olmasa da diğer sektörlerin de gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu

bağlamda, telekomünikasyon sektörü büyük bir öneme sahip olmaktadır (Yıldız 2012, 235).

Telekomünikasyon sektörünün dönüşümüne yönelik çalışmalar 1980’li yılların başlarında gerçekleştirilmiştir. Dönüşümü başlatan ABD, İngiltere ve Avrupa ülkelerinin uyguladığı telekomünikasyon sektörüne yönelik yenilikçi hareketler aşamasında pazarda devam etmekte olan temel nitelikler rol oynamaktadır. Diğer taraftan son yirmi yıllık süreçte meydana gelen reformist faaliyetler de ülkeler bazında büyük değişiklikler de arz etmektedir. Her ülkede telekomünikasyon modelleri farklı şekillerde sunulmaktadır ki bu durum da farklılığı yaratmaktadır. 1990’lı yıllardan günümüze kadar geçen süreçte, sektörde liberalleşme ağının genişlemesi hedeflenmektedir. Serbestleşmeyi gerçekleştirmek hedefiyle bu dönemde yasalarla korunmuş ve yetki verilmiş olan kamu teşebbüsleri ortadan kaldırılmıştır. Kamusal alanda bazı değişikliklerle, kamu operatörlerinin yanında özel teşebbüslerin desteklediği operatörlere önem verilmekte ve yeni oluşturulan özerk ulusal düzenleme kurumları sektörde rakip olma olgusunun oluşturulmasını hedeflemektedir (Yıldız ve Karaaslan 2011, 3).

Telekomünikasyon sektöründe meydana gelen değişimler ile birlikte sektördeki oluşum bilişim teknolojileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bilişim teknolojileri kullanımının yaygınlaşması ile birlikte yeni usulsüzlük yöntemleri, hak ihlalleri, yolsuzluklar, suç tanımları ve yeni denetim ihtiyaçları da oluşmuştur. Öte yandan gelişmiş toplumlarda, şahsi kaynakların muhafaza edilmesi, kurumsal veri güvencesi, e-ticaret, telif hakları, bilişim teknolojileri denetim ortamı, bilişim suçları, internet ulaşımı alanlarında farklı yaptırım gücüne sahip kanuni değişiklikler faaliyete sunulmuştur. Bu bağlamda kanuni yaptırımlar ile kontrol ve denetimin kurumsal alanda etkinliği ve yaptırımı da kaçınılmaz kılınmıştır. Ayrıca telekomünikasyon sektöründeki olumlu faaliyet alanları temel alınarak uluslararası ve ulusal standartlar oluşturulmuştur. Bu gelişmeler ile birlikte, yönetmelik tabanlı kanuni yaptırımlara ve standartlara uyum, gerçekleştirilen denetimin türü ve alanına göre denetçiler tarafından önemsenmiştir. Öte yandan teknolojik değişimler, tüketicinin sahip olduğu risk oluşma ortamının sahip olduğu özelliklerin bilişim alanında da var olmasına neden olmaktadır. Çünkü kişisel yanlışların süreklilik oluşturması, yanlış yapan kişinin belirlenememesi, yetki sahibi olmayanların elde edilen verileri değiştirmesi,

veri kaybı ve gizli ya da şahsi bilgilerin deşifre edilmesi gibi bilişim teknolojileri tabanlı risklerin analiz edilmesi ve denetim neticelerine olan olası etkilerinin verimli yorumlanması önem kazanmıştır. Bu sebeple, işleyişin BT ortamında gerçekleştirilmesi, denetimin sahip olduğu yetkiyi değiştirerek, farklı denetim prensiplerinin oluşmasına sebep olmuştur. Bu bağlamda denetimin öncelikli olarak müşteri bilgilerini ve müşterinin işletmeye karşı olan güvenini korumak adına gerçekleştirilmesinin gerekliliğini ifade etmek mümkündür (Kayrak 2012, 146).

Telekomünikasyon ve bilişim teknolojileri sektöründe müşteri memnuniyetini analiz edebilmek amacıyla birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Örneğin; Karakaş ve Gökçen (2014) Türkiye’de internet servis sağlayıcıları sektöründe müşteri bağlılığını etkileyen faktörleri sırasıyla; müşteri memnuniyeti, işletmenin sahip olduğu imaj, değiştirme maliyeti ve müşteri şikâyetleri yönetimi olarak belirtmiştir. Öte yandan Hotamışlı ve Eleren yaptıkları araştırmada GSM sektöründe sunulan hizmet kalitesi kriterlerini kategorilere ayırarak, diğer ülkelerdeki uygulama ve denetime ilişkin bir araştırma yapmıştır. Aydın ve Özer ise çalışmalarıyla GSM sektöründe müşteri memnuniyetinde kalıcılığı sağlayabilmek amacı ile hizmet kalitesinin içsel dinamiklerden etkilendiği ve değişiminin bu yönde gerçekleştiği, kurumsal prestij, güven ve değiştirme maliyeti değişkenlerini etki altına aldığı ve bu üç değişkenin de müşteri bağlılığını etkilediğini ele alan bir yöntem geliştirmişlerdir. Nacar ise yaptığı çalışmada Erzurum’daki GSM sektörünün işleyişi ile ilgili müşterilerin memnuniyetlerini ölçmüş ve GSM operatörlerinin seçimlerinde etken bir faktör olan sebepleri tespit etmiştir. Afyonkarahisar kapsamında SERVQUAL ölçeğiyle yapılan çalışmanın neticesinde, üç GSM operatöründe hizmet boyutları itibarıyla müşterilerin taleplerinin tam karşılanamadığı belirlenmiştir. Öte yandan hizmet kalite boyutlarına yönelik elde edilen verilere göre, en yüksek değer fiziksel özelliklerde ve en düşük değer ise anlayış boyutunda olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer bir çalışmada ise Aydın ve arkadaşları GSM sektöründe değiştirme maliyetinin, müşteri bağlılığının sağlanmasında doğrudan ya da müşteri memnuniyeti ve güven etkenlerinin müşteri sadakati ile ilişkisine yaptırıda bulunarak dolaylı bir rol oynadığını belirtmişlerdir (Aydınlı ve Arslan 2016, 180).

3.2. Türk Telekom Hakkında Genel Bilgiler

Türkiye’de ilk posta hareketine yönelik girişim Sultan II. Mahmut tarafından 1830 yılında Posta Müdürlüğüne Hamdi Efendi’nin atanması ile başlamıştır. Bu girişimden 6 yıl sonra ise Posta İdaresi Ticaret Bakanlığına bağlanmış ve bugünkü Türk Telekom 23 Ekim 1840 tarihinde Postahane-i Amirane ismi ile Sultan Abdülmecit tarafından oluşturulmuştur. 1840’da öncelikli olarak İstanbul ile Edirne arasında daha sonra imparatorluğun diğer yörelerine kadar uzanacak olan mektup postası için İstanbul, Silivri, Çorlu, Burgaz ve Edirne’de postaneler kurulmuştur (Arik 2010, 50).

Türkiye’de telekomünikasyon sektörüne ait temel ilkeleri içeren 406 sayılı Telgraf ve Telefon Kanunu temel alınarak oluşturulan mevzuatta telekomünikasyon; “her türlü işaret, sembol, ses ve görüntünün, elektrik sinyallerine dönüştürülebilen her türlü verinin kablo, telsiz, optik, elektrik, manyetik, elektro manyetik, elektrokimyasal, elektromekanik ve diğer iletişim araçları yardımı ile iletilmesi, gönderilmesi ve alınması” şeklinde tanımlanmıştır. Teknik anlamda gerçekleşen ilerlemeler ile birlikte telekomünikasyon sektörü boyut değiştirse de temelde iletişim niteliğini daha ileri seviyeye taşımayı hedeflemektedir. Türk telekomünikasyon sektörünün tarihsel gelişimi ile ilgili olarak kaynaklarda iki temel süreç ifade edilmektedir. Bu süreçler PTT ile Türk Telekom Anonim şirketi süreçleri şeklinde ifade edilmektedir (Eke 2010, 86).

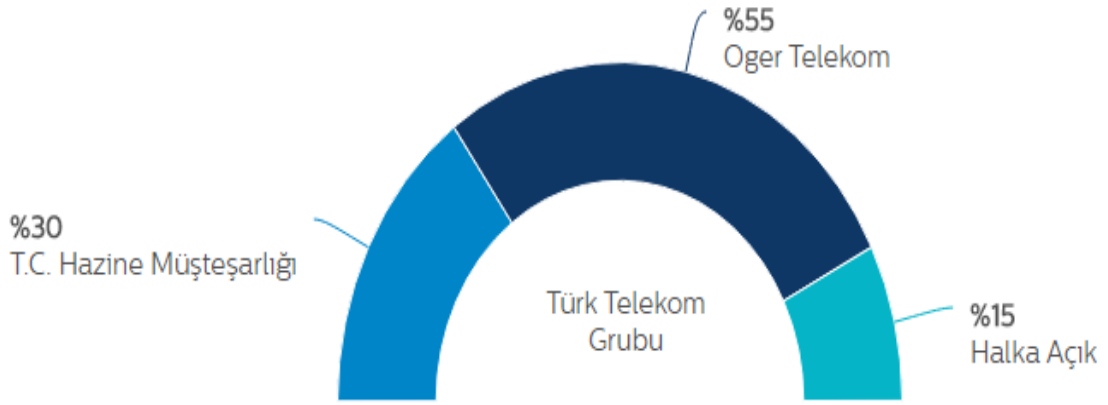
Türkiye’de iletişim hizmetleri PTT İşletmesi Genel Müdürlüğü tarafından sağlanırken; bu hizmeti verme görevi 1995 yılında Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketine devredilmiştir. Kurum büyük ve kapsamlı yatırımlar gerçekleştirerek iletişim alt yapısında iyileştirmeye gitmiştir. Bu süreci takip eden yıllarda Telekomünikasyon A.Ş. özelleştirilerek Türk Telekom ismi altında bu hizmeti vermeye devam etmiştir. Türk Telekom’un özelleşmesini takip eden süreçte dünyada meydana gelen sesli iletişimdeki büyük değişimler Türkiye’de de etkisini göstermiş, 1994 yılında Turkcell ve ardından diğer GSM “Global System For Mobile Communications” operatörleri etkinlik göstermeye başlamışlardır. Günümüzde ise; bu hizmet sektöründeki pazar payının büyüklüğünden dolayı, internet ve GSM sektöründe birçok özel yatırımcının çok ciddi altyapı maliyetlerine girerek bu

pazarda yerlerini aldıkları görülmektedir. Öte yandan Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu'nun faaliyet raporuna göre, bu sektörde faaliyet gösteren kuruluşların 2014 yılı sonu itibarıyla net satış gelirleri toplamı 35,5 milyar TL'ye ulaşmıştır. Ayrıca, toplam gelirlerdeki payını düzenli olarak artıran mobil işletmecilerin pazar payı 2014 yılında %57,5'e ulaşmıştır. Diğer taraftan internet işletmecilerinin en büyüğü olan Türk Telekom'un payı %21,7 ve diğerlerinin payı ise %20,8 düzeylerindedir. Bu raporda sunulan verilere göre 2014 yılı sonu itibarıyla Türkiye'de yaklaşık 41,3 milyon internet abonesi bulunmaktadır ve 2014 yılında bir önceki yıla oranla toplam internet abone sayısında %27 oranında artış gerçekleşmiştir. Bu artıştan anlaşılabileceği üzere internet kullanım alanı ve hızı sürekli bir artış göstermektedir. Bu bağlamda bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler telekomünikasyonun her bir alanını etkilemektedir. Ayrıca 2014 yılı sonu itibarıyla GSM abone sayısının 58,3 milyona ulaştığı, bunların sırasıyla Turkcell (%48,2), Vodafone (%29,1) ve Avea (%22,7) pazar paylarına sahip şirketler olduğu ifade edilmektedir (Aydınlı ve Arslan 2016, 176).

Türk Telekom'un özelleştirilmesine yönelik hedefler ve gerekçeler hususunda kaynaklarda farklı açıklamalar yer almaktadır. Bu hedef ve gerekçelerden öne çıkanlar şu şekilde ifade edilmektedir (Eke 2010, 94);

- Türk Telekom'un özelleştirilme süreci, rekabet ortamının var olduğu ve etkin bir telekomünikasyon yapısının geliştirilmesi hedefiyle yürütülmüş olup, bu çalışmalar Türkiye'nin özelleştirme sürecinde önem arz eden aşamalardan birisi olarak kabul edilmektedir. Türk Telekom'un PTT tabanından ayrılarak özelleştirilmesi ve bu bağlamda gerek ekonomik gerek idari yapısında özerklik kazanmasını rekabetçi ortamı destekler nitelikte girişim olarak kabul etmek mümkündür.
- Özelleşme süreci ile birlikte Türk Telekom sahip olduğu ekonomik kaynakları ve idari yapısında kamu idari yapısından bağımsız bir hal almıştır. Türk Telekom'un özerk bir yapıya sahip olmadan önce bir kamu şirketi olarak tabi bulunduğu yasal ve idari kısıtlamalar ortadan kalkmıştır. Böylece eşit ve rekabetçi şartlarda çalışma olanağı oluşturularak, çağın getirdiklerine uygun çağdaş bir yönetim anlayışıyla hizmet sunmasının sağladığı avantajlar vurgulanmıştır.

- Türk Telekom'un özelleştirilmesindeki hedeflerden diğeri, devletin olanakları çerçevesinde kaynaklarla gerçekleştirilememiş olan karşılaştırmalı ve reformist teknolojik sürecin oluşturulmasıdır. Böylece Türk Telekom'un blok satışı tekniğiyle devredilen %55'lik bölümünün dışında kalan %45'lik paya sahip olan kamu hissesinin de değerinin fazlalaştırılması söz konusu olmuştur.



Şekil 5. Türk Telekom Hisse Dağılımı

Kaynak: <https://www.turktelekom.com.tr>, 2016.

Şekilde, Türk Telekom'un özelleştikten sonraki ortaklık yapısı gösterilmiştir. Şirketin hisselerinin %55'i Suudi Arabistan merkezli Oger şirketine, %30'luk kısmı Türkiye Cumhuriyeti Hazine Müsteşarlığına, kalan %15'lik kısmı ise borsada halka açık bir şekilde değerlendirilmektedir. Türk Telekom'un PTT'den ayrılıp özerk bir yapıya kavuşması ile birlikte hisselerinin %15'lik kısmının borsada halka açık hisse olarak sunulması ile özelleşme tabanında hedeflenen yoğun rekabet ortamının sağlanması hedeflenmiştir. Borsanın statik olmayan yapısı hisse senetlerinin devinimini kolaylaştırmakta böylece şirketin finansal yapısında da arzu edilen hareketliliği sağlamaktadır.

Markanın halka sunulmasında yerli yatırımcılara %40, yabancı yatırımcılara ise %60 oranında hisse verilmiştir. Bu sebeple, halka sunulan 525.000.000 adet hissenin 210.000.000 adedi yurt içine, 315.000.000 adedi ise yurt dışına satılmış

olup, halka arzın toplam büyüklüğü 2.415.000.000. TL değerinde oluşmuştur. Öte yandan Türk Telekom hisselerinin halka sunulması bugüne kadar ülkemizde gerçekleşen en büyük halka arz olma özelliğine sahiptir. Türk Telekom hisseleri 15.05.2008 tarihinden itibaren TTKOM koduyla İMKB’DE işlem görmektedir (Arik 2010, 57).

İç denetim tüm işletmelerde her türlü kontrol ve belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollara dair güvence sağlamaktadır. Mevcut sistemin işleyişini kontrol ederek, işletmelerin aksiyonlarını yönlerini raporlamaktadır. Bu bağlamda iç denetimin, işletmelerin gelecek odaklı stratejik oluşumlarını destekler nitelikte olduğunu söylemek mümkündür. Türk Telekom Grubu tabanındaki riskler ve avantajlar, belirlenen yaklaşım çerçevesinde Grup Şirketleri ve Şirket iş kolları ile 2013 yılında düzenlenen oturumda net bir biçimde belirtilmiştir. Sistemin oluşum sürecinde riskleri meydana getiren temel sebepler, riskler arasındaki ilişkiler, sektör etkenleri ve ülkenin makroekonomik dinamikleri de göz ardı edilmemiştir. Sektörel değişimler ya da oluşumlar ülke ekonomisinden bağımsız düşünülememektedir. Öte yandan bu süreç, Grup Şirketleri’nin iş birimleri ve idari kademeleri göz önünde bulundurularak aşağıdan yukarıya giden bir yaklaşım izlenerek tasarlanmıştır. Böylelikle gerçekleştirilen yorumlamalar her basamakta bir üst idari birim ile tekrar değerlendirilerek, belirlenen riskler ve avantajlar etkileşimli biçimde üst birimlerdeki karar alıcılara sunulmuştur. Bu bakış açısı, avantaj ve dezavantajlı durumların değerlendirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynakları, tüm verilerden bütünlüğü de bozmayacak şekilde çıkarması ve böylelikle riskli ortamın oluşmasını engellemesi açısından avantajlı olmuştur (Türk Telekomünikasyon A.Ş Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu 2013, 27).

Türk Telekom’un 2015 yılı faaliyet raporunda, şirketin gelecek vizyonu ve stratejik yaklaşımı şu şekilde belirtilmektedir (Türk Telekom 2015 Faaliyet Raporu 2016, 64-65);

- Telekom vizyon ve stratejik iletişimi geleceğe taşıyan yaklaşımıyla her koşulda ve her yerde müşteri beklentilerine yönelik ve entegre iletişim çözümleri ile müşterilerine hızlı, nitelikli ve ekonomik hizmetler sunmayı kendisine hedef olarak belirlemiştir.

- Müşteri tatminini en üst seviyede tutabilmek için tüm telekomünikasyon birimlerini içine alacak bütüncül bir bölümlene yapısıyla hareket ederek bireysel ve kurumsal müşterilerin tüm beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayan Türkiye'nin öncü ve lider telekomünikasyon grubu olmayı sürdürmek
- Bireysel müşteri tabanında tek marka yaklaşımı ile tümleşik ve tüketici merkezli iletişim servislerinde bireysel tüketicinin ilk tercihi olmayı sürdürmek.
- Kurumsal müşteri organında, müşterilerin tüm beklenti ve taleplerine bütüncül bir şekilde ve en fazla nitelikte çözümler üreterek Türkiye'deki telekomünikasyon şirketlerinin birinci tercihi olmaktır.

Türk Telekom'un yılsonu faaliyet raporlarından elde edilen bilgiler ışığında şirketin müşteri memnuniyetini sağlamadaki oranları üzerinden analizde bulunmak mümkündür. Bu bağlamda, Türk Telekom'un geliştirdiği Bayi Lojistik Sistemi projesiyle Türk Telekom bayi ve ofisleri tarafından satışı yapılan ürünlerin satış ve stok takibinin, belirlenen senaryolara göre konfigürasyon, entegrasyon ve uyarlamaların yapılması ve gereksinim duyulan eğitimlerin verilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca bu dönemde, bayi sayısının optimize edilmesi çalışmaları kapsamında 1.224 bayi ve 131 başvuru noktası, daha etkin çalışan 850 bayi ve 348 başvuru noktasına dönüştürülmüştür. Öte yandan bu düzenlemelerin de etkisiyle, Ipsos KMG tarafından yapılan araştırma sonucuna göre bayilerde 2011 yılında müşteri memnuniyeti %83,7 olmuştur (Türk Telekom Faaliyet Raporu 2011, 68).

Sabit telefon hatlarının müşteri memnuniyet ölçümleri 2014 yılından bu yana gerçekleştirilmektedir. Ölçümlerde Türk Telekom firması 70 puan ile ilk sırada iken, Sabit Telefon Hatları sektöründe Türk Telekom haricindeki diğer sabit hat hizmeti sağlayan firmaların "Diğer" ismi ile nitelendirilenlerden oluşturulan kesim ikinci sırada yer almıştır (TMME Basın Bülteni 2014, 2).

3.3. Türk Telekom İşletmesi İç Denetim ve Müşteri Memnuniyet Puanları Üzerinden Bir Analiz

Türk Telekom İşletmesinin iç denetim ve müşteri memnuniyeti puanları üzerinden yorumlamanın yapılmasında şirketin sahip olduğu denetim stratejileri ve endeksleri fayda sağlar niteliktedir. Bu bağlamda şirketin oluşturduğu iç denetim modeli çeşitli maddeler etrafında oluşmaktadır. Bu maddeler şu şekilde değerlendirilebilmektedir;

Şikayet kayıtlarının kurumsal müşteri temsilcileri tarafından açılıp açılmadığı denetim maddelerinin en çok önem teşkil eden maddelerinden birisidir. Şirketlerin genel işleyiş yapısında denetimi etkin kılabilmek için öncelikli olarak müşteri memnuniyetini ölçmede oluşturdukları şikayet, istek ve dilek kayıtlarını dikkate alması gerekmektedir. Bu kayıtların sağlıklı bir şekilde tutulması ve sistemli bir biçimde açılıp değerlendirilmesi kurumsal tabanda alınacak tedbirleri belirleyici bir görev üstlenmektedir. Açılan her şikayet, dilek ve öneri bilgisi doğru bir şekilde değerlendirildiğinde şirketin olumlu geri bildirimlere sahip olmasını sağlayacağı yönünde bir çıkarımda bulunmak da mümkün olmaktadır.

Telekom şirketinin ülke genelinde sahip olduğu tüm ofislerinin başarı puanları ve değerlendirmesi de iç denetim unsurlarından bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda ofislerin son iki sınav başarı puanları denetim sürecinde dikkate alınmaktadır. Ofislerin elde etmiş olduğu sınav puanları, ofislerin genel yapısı, işleyişi ve süreci hakkında bilgi verir nitelikte olmaktadır.

Müşterilere verilen ürün bilgisinin yeterliliği denetim maddelerinden bir diğeridir. Nitelikli ve doğru bir şekilde verilen ürün bilgisi müşterilerin ürüne ait algısını oluşturmaktadır. Müşteriler satın alacağı ürüne ait bilgileri önceden elde ederek satın alma sürecinde kolaylık sağlamayı istemektedirler. Dolayısıyla sahip olunan ürün algısının oluşma sürecinde pratikte ürünün kullanımından evvel ürüne ait teorik bilgilendirmenin yapılmasının da önemli olduğunu ifade etmek mümkündür.

Günümüz işletmelerinin birçoğunda firmaya ait veriler dijital aktarım sisteminde dosyalanmaktadır. Bu sistem ile hedeflenen, dosyaların sağlıklı bir şekilde kayıt altında tutulmasını sağlamaktır. Dosyalarda var olan bilgilerin

aktarımında belirlenen eksik evrak oranı hedefinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği bu bağlamda denetim sürecinde önem arz etmektedir.

Kurumsal Online Hizmet Merkezi Sistemi Türk Telekom denetim maddelerinde yer alan diğer bir maddedir. Bu madde ile amaçlanan, firma müşterilerine yönelik online bilgi edinmede üyelik hedefine hangi oranda ulaşılabildiğinin tespitinin gerçekleştirilmesidir. Günümüz işletmelerinde müşterilere online hizmet sunmak ve bu bağlamda müşterilerin üyeliğini sağlamak önem teşkil etmektedir. Online üyelik yöntemi ile tüketiciler istedikleri zaman firmaların ürün bilgilerine ulaşabilme olanağına sahip olmaktadır. Dolayısıyla çağımızda internet üzerinden gerçekleştirilecek olan her türlü işlem gerek hız kazanmada gerek çok geniş bir kitleye ulaşabilme aşamasında avantaj sağlamaktadır.

Türk Telekom denetim maddelerinden bir diğeri ise, kurumsal haberlerin müşteriler tarafından okunma oranlarıdır. Bu madde önem teşkil etmektedir çünkü bir firmaya ait haberlerin görsel, yazılı ya da dijital medyada müşteriler tarafından takip ediliyor olması firmanın müşterilerin ilgi alanında olduğu ve firmayı ilgilendiren her türlü durum ya da olaydan haberdar olmak istemeleri gibi bir çıkarımda bulunmayı mümkün kılmaktadır.

Denetim endekslerinde, kullanılan formların güncelliğini koruyor olmaları da önemlidir. Güncel formlar müşteriye ve firmaya ait güncel ve doğru bilgi elde etmeyi kolaylaştırmakta ve böylece karşılıklı güven ve inanç duygularını da sabitler bir nitelik kazanmaktadır. Geri bildirimlerin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesinde bilgi kazanımında faydalanan formların güncelliği bu bağlamda önem kazanmaktadır.

Güncel olan formların eksiksiz ve doğru bir şekilde doldurulması bilgilerin hatasız elde edilmesi bakımından denetim sürecinde etkili olmaktadır. Bu maddeye göre formda yer alan kutucukların dışına çıkmadan, ilgili tüm alanların doldurulması gerekmektedir. Hatasız ve eksiksiz doldurulmuş formlar şüphesiz firmanın denetçiler tarafından artı puan elde etmesinde rol oynar niteliktedir.

Şirket denetiminde şüphesiz çalışanların kılık kıyafetlerinin standartlara uygunluğu ilkesi de göz ardı edilmemektedir. Belirlenen kılık kıyafet standartlarına

uygun bir şekilde hareket eden personel denetçiler tarafından artı puan ile ödüllendirilecektir.

Kurumsal müşteri temsilcilerinin kendisine atanan e-egitimleri tamamlayıp tamamlamadığı da denetim maddelerinde yerini almaktadır. Şirket içi ya da dışı eğitim personel motivasyonunu ve performansına artırmada rol oynamaktadır. Çalışanların düzenlenen eğitimlere katılma oranları arttıkça denetim puanlamasında da artış olacaktır. Şayet personel düzenlenen eğitimlere mazeretsiz katılmadıysa ya da mazeretini yazılı olarak belgelendirmediyse denetim maddesini ihlal etmiş olacaktır. Bu sebeple Türk Telekom kurumsal yapılamasında denetim sürecinde personel eğitimi ve katılım oranı önemli bir madde olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türk Telekom denetim maddelerinden bir diğeri ise, sarı nüshanın müşteriye verilip verilmediğinin kontrol edilmesidir. Sarı nüsha, müşterinin ürün satın alımından sonra verilen makbuz niteliğinde olmakta ve şirketin gerçekleştirdiği ürün satışının her türlü satış kuralına uygunluğu bakımından önem arz etmektedir. Bu sebeple denetim aşamasında olan şirketlerde etrafta sarı nüshaların olması şirket açısından olumsuz bir algı yaratmaktadır. Oluşan her olumsuz algı ise denetim puanlamasında eksi puan getirecektir.

İlgili makronun atanıp atanmadığı denetim maddelerinden bir diğereğidir. Burada makro kavramı ile ilgili sipariş, şikayet ya da ürün iptalinin gerçekleştirilme durumundan bahsedilmektedir. Şikayetlerin dikkate alınması ve müşterilere şikayette bulundukları pozisyon ile ilgili geri bildirimde bulunulması müşterilerin firmaya karşı oluşturacağı güven duygusunu güçlendirmekle birlikte denetim puanlamasında firmaya da artı puan kazandıracaktır. Diğer taraftan, siparişlerin zamanında ve sorunsuz bir şekilde müşteriye ulaştırılması da denetim puanlamasında artı değeri sağlayıcı niteliktedir.

Müşteri evrakları, kurum içi gizliliği ve güveni sağlamakta son derece önemlidir. Dolayısıyla müşteri evraklarının etrafta görünür bir şekilde yer alması denetim puanlamasında şirkete eksi puan getirecektir. Denetim sürecinde istenilen, müşteri evraklarının gizliliğinin korunması ve evrakların bulunduğu yer itibari ile bilgi güvenliği riski oluşturmaması gerektiği yönündedir. Müşteri evraklarında yer alan bilgiler her koşulda gizli tutulmalıdır ve müşteriyi zor durumda bırakacak

herhangi bir durumdan itinayla kaçınılmalıdır. Aksi takdirde denetim aşamasında bu madde ihlal edilmiş olacaktır.

Kurumsal müşteri temsilcileri müşteri görüşmelerinde yaka kartı takmalı ve masa üstü isimliği de masalarında bulundurmalarıdır. Bu madde, müşterinin görüşmeyi kimle gerçekleştirdiğini bilmesi, olası bir istek ya da şikayet durumunda bu bilgi ile hareket edebilmesi bakımından önemli olmaktadır.

Denetim maddelerinden bir diğeri ise, müşterilere ofislerde ya da kurumsal odalarda ikramda bulunulup bulunulmadığını denetlemektedir. Firmaya gönderilen promosyon ürünlerinin ne oranda müşteriler ile paylaşıldığı bu madde tabanında önem kazanmaktadır. İkramın Türk kültüründe sahip olduğu önemi göz ardı etmeksizin müşteriye ikramda bulunmak her zaman beklenen ve takdir edilen bir yaklaşım olacaktır.

Şikayet çözüm süresinin hedefi yakalama oranı denetim maddelerinden bir diğeridir. Tüm firmaların temelde ortak hedefi şüphesiz müşteriden şikayet yönlü bir geri bildirim almamaktır. Ancak bu durum oluştuktan sonra ise önemli olan şikayeti mümkün olan en kısa zaman içerisinde çözümleyebilmektir. Olumsuz geri bildirimler dikkatle değerlendirilip çözüm odaklı ele alındıklarında denetim puanlamasında firmaya artı puan kazandıracaktır.

Tablo I. Türkiye Geneli Telekom Ofis Sayıları

BÖLGE	OFİS SAYISI
İSTANBUL-I	18
İSTANBUL-2	9
BATI-I	25
BATI-II	12
ANADOLU MERKEZ-I	19
ANADOLU MERKEZ-II	7
DOĞU-I	12
DOĞU-II	8
KUZEY-I	7
KUZEY-II	7
GÜNEY-I	13
GÜNEY-II	11
TOPLAM	148

Kaynak: Türk Telekom AŞ. Müşteri Hizmetleri Direktörlüğü, Yüz Yüze Kanallar Müdürlüğü.

Tablo 1’de Türkiye genelinde var olan Telekom şubelerinin bölgesel olarak dağılımı verilmiştir. Ülke genelinde yer alan Telekom şubeleri bölgesel tabanda sayısal olarak farklılıklar göstermektedir. Ofis sayıları 37 ile en fazla Batı bölgesinde yer alırken en az ise 14 ofis sayısı ile Kuzey bölgesi illerinde yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere Türkiye’deki bölgeler kendi içerisinde ikiye ayrılarak ifade edilmiştir. Bölgelerde yer alan iller şu şekilde sınıflandırılmaktadır;

İstanbul-I İlleri: İstanbul, Kırklareli, Tekirdağ, Edirne.

İstanbul-II İlleri: İstanbul, Kocaeli, Sakarya.

Anadolu Merkez-I İlleri: Ankara, Bartın, Bolu, Çankırı, Düzce, Eskişehir, Karabük, Kastamonu, Zonguldak, Kırıkkale.

Anadolu Merkez-II İlleri: Aksaray, Kayseri, Kırşehir, Malatya, Yozgat, Nevşehir, Sivas.

Batı-I İlleri: İzmir, Aydın, Denizli, Muğla, Manisa, Uşak.

Batı-II İlleri: Balıkesir, Bursa, Bilecik, Çanakkale, Kütahya, Yalova.

Doğu-I İlleri: Ardahan, Bingöl, Bitlis, Erzincan, Erzurum, Iğdır, Kars, Muş, Tunceli, Van.

Doğu-II İlleri: Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Elazığ, Mardin, Siirt, Şanlıurfa.

Güney-I İlleri: Afyon, Antalya, Burdur, Isparta, Karaman, Konya.

Güney-II İlleri: Adana, Gaziantep, Hatay, Kahramanmaraş, Mersin, Niğde, Osmaniye.

Kuzey-I İlleri: Çorum, Ordu, Samsun, Sinop, Tokat.

Kuzey-II İlleri: Artvin, Bayburt, Giresun, Gümüşhane, Rize, Trabzon.

Müşteri memnuniyetinin ölçümünde müşteri araştırma puanları büyük bir öneme sahip olmaktadır. Bu bağlamda Telekom şirketinde gerçekleştirilen denetimin müşteri araştırma skorları; müşteri deneyimi araştırma, müşteri memnuniyeti araştırma ve gizli müşteri araştırma skorları şeklinde gruplandırılmaktadır. Müşteri deneyim skoru hesaplamasında müşteri memnuniyeti anketi ve gizli müşteri araştırması skoru etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere müşteri deneyim skorunun yüzde olarak yoğunluğunu gizli müşteri araştırması skoru oluşturmaktadır.



Şekil 6. Müşteri Deneyim Skoru Hesaplama

Türk Telekom ofisleri gizli müşteri ve müşteri memnuniyeti ölçümlerinde 3 temel boyuttan değerlendirilmektedirler. Bunlar; kurumsal görünüm, hizmet kalitesi ve ürün bilgisi olarak belirtilmektedir. Diğer taraftan ofis denetim karneleri oluşturulurken taban olarak belirlenen kriterler ise şu şekildedir;

- **Ofis gündem maddeleri**

Genel Müdürlük tarafından yayınlanan günlük haberler ve anlık bilgilendirmelere ne oranda hakim olduklarının kontrolü sağlanmaktadır.

- **Bilgi düzeyi**

Ürünler hakkında sorulan 5 soruya verilen cevaplar doğrultusunda yapılan değerlendirmeler ve mini sınav skorlarını oluşturmaktadır.

- **Görünüm**

Çalışanların şirketin belirlemiş olduğu kriterler doğrultusunda gösterdiği öneme göre değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir.

- **Bilgi güvenliği**

Müşteri evraklarının saklandığı ortamlar ve paylaşılan maillerin kontrolünde karşılaşılan uygunsuzluklara göre değerlendirme kriterlerini ifade etmektedir.

- **Eğitimler**

Personele atanan ürün, ekran ve kişisel gelişim eğitimleri tamamlanması kontrol edilmektedir.

- **Anahtar Performans Kriterleri (Key Performance Indicators KPI)**

Anahtar performans kriterleri (KPI), bir firmanın sahip olduğu koşulları yorumlamak amacı ile araştırılan ve kurumsal başarı analizinde faydalanılan kriterler olarak ifade edilmektedir. KPI işletme içi işleyişin hangi doğrultuda gerçekleştiği ve genel algının nasıl şekillendiğine dair bilgi sunmaktadır. Örneğin satışlardaki geri bildirim puanı veya stok devir hızı birer anahtar performans ölçütü olmaktadır. Diğer taraftan işletme yönetiminde ilgili verilerin istenen değerde olup olmadığı KPI maddeleri yardımı ile ölçülmektedir. Diğer taraftan her KPI, mevcut oluşumu ifade eden niceliksel bir veri olmanın yanında, planlanan, hedeflenen değeri de oluşturmaktadır. Örneğin; aylık satış tutarının 8 milyon dolar olduğu bir işletmede bu değer iyi ya da kötü olduğu KPI bilgisi dikkate alarak karar verilmektedir. Firma için aylık planlanan satış tutarı 6 milyon dolar olarak tespit edilmişse, firmanın gerçekleştirmiş olduğu 8 milyon dolarlık satışın iyi bir satış olduğu bilgisi edinilmektedir. Firmalar için en fazla profesyonellik gerektiren alan ise KPI'ları tespit etmektir. Bu belirlemeyi gerçekleştirebilmek için faydalanılabilecek ilk yöntem, personelin en fazla hangi verilere gereksinim duyduklarının tespit edilmesidir. Diğer taraftan KPI'lar için belirleyici konuma sahip olan diğer bir veri de şirket yönetiminin raporlaştırılmasını istediği ölçümlerin ne olduğudur. Ayrıca her kurumun kendisi için öncelikli olarak kabul ettiği ölçütler farklılık arz etmektedir dolayısıyla her firma, her birim ve hatta her denetimci için belirlenecek KPI'lar da birbirinden farklı olmaktadır (Ateş 2008, 76-77).

Tablo 2. Türk Telekom Kurumsal Birim Yıllara Göre Müşteri Deneyim Ölçüm Skorları

BÖLGE	2013 YILI MDS	YILLIK DEĞİŞİM ORANI	2014 YILI MDS	YILLIK DEĞİŞİM ORANI	2015 YILI MDS	YILLIK DEĞİŞİM ORANI	2016 YILI MDS	YILLIK DEĞİŞİM ORANI
ANADOLU MERKEZ-I (ANKARA)	85,4	0,6%	85,9	3,7%	89,1	1,6%	90,5	6,0%
ANADOLU MERKEZ-II (KAYSERİ)	84,0	2,1%	85,8	4,7%	89,8	1,2%	90,9	8,2%
BATI-I (İZMİR)	85,9	2,2%	87,8	2,5%	90,0	-0,1%	89,9	4,7%
BATI-II (BURSA)	85,3	0,9%	86,1	5,2%	90,6	0,2%	90,8	6,4%
DOĞU-I (ERZURUM)	80,3	0,6%	80,8	10,4%	89,2	2,4%	91,3	13,7%
DOĞU-II (DİYARBAKIR)	80,1	2,0%	81,7	6,6%	87,1	2,9%	89,6	11,9%
GÜNEY-I (ANTALYA)	86,9	-0,1%	86,8	2,4%	88,9	0,7%	89,5	3,0%
GÜNEY-II (ADANA)	85,7	-1,4%	84,5	2,7%	86,8	0,9%	87,6	2,2%
İSTANBUL-I (AVRUPA)	84,0	1,2%	85,0	3,9%	88,3	1,2%	89,4	6,4%
İSTANBUL-II (ANADOLU)	85,4	-0,7%	84,8	4,4%	88,5	0,7%	89,1	4,3%
KUZEY-I (SAMSUN)	84,1	5,2%	88,5	3,3%	91,4	-0,8%	90,7	7,8%
KUZEY-II (TRABZON)	86,8	0,0%	86,8	5,3%	91,4	-0,3%	91,1	5,0%
TÜRKİYE	84,9	0,9%	85,7	4,1%	89,2	0,7%	89,8	5,8%

Kaynak: Türk Telekom AŞ. Müşteri Hizmetleri Direktörlüğü, Yüz Yüze Kanallar Müdürlüğü.

Tablo 2’de Türk Telekom Kurumsal İş Birimi Müşteri Deneyim skorlarının yıllara ve bölgelere göre dağılımı gösterilmektedir. 2013 yılında başlayan memnuniyet ölçümleri iç denetimin etkisi ile her geçen yıl artış göstermektedir. Bölgesel tabanda bakıldığında tüm bölgelerde iç denetimin yenilikçi etkisi ile birlikte müşteri deneyim skorlarında meydana gelen artışın eşit oranda gerçekleştiğini görmekteyiz. İç denetim faaliyetinin gerçekleşebilmesi için gerekli olan koşulların sağlam temeller üzerine kurulmuş olması bölgesel tabanda ofis iç denetim skorlarının her yıl yükselen bir trende sahip olduğunu göstermektedir. Türk Telekom firmasının kurumsal yapısının bölgesel farklılıkları ön plana çıkarır bir niteliğe sahip olmadığını söylemek mümkündür. Çalışanların aldıkları eğitim, ofis içi bilgi güvenliğinin sağlanması, ofis çalışanlarının dış görünümü gibi birincil faktörlerin tüm bölgeler genelinde sabit bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

- Türkiye geneli skorlarında 2013’ten 2014’e 0,9% artış sağlanmıştır. Buradaki artış denetim karnesinin en düşük seviyelerde seyreden hizmet kalitesi boyut skoruna yoğunlaşması ile sağlanmıştır.

- 2014'ten 2015'e 4,1% lik en yüksek artış sağlanmıştır. Buradaki artış ise denetim karnesinin Hizmet kalitesine yoğunlaşmasının etkilerini göstermenin yanı sıra ofislerin fiziksel koşullarının da düzenlenmesi sağlamıştır.
- 2015'ten 2016'ya 0,7% oranında artış sağlanmıştır. Buradaki artış denetimdeki süreklilik ve hizmet kalitesinin yanı sıra personel fiziki görünümünün iyileştirilmesi etkili olmuştur. Yılın ikinci yarısında -0,5% düşüş gözlenmektedir. Bu düşüşün gerekçesi ise şirket içi organizasyonel değişikliklerle ilişkilendirilebilir.

Tablo 3. Türk Telekom Müşteri Deneyimi Skorları Gelişimi

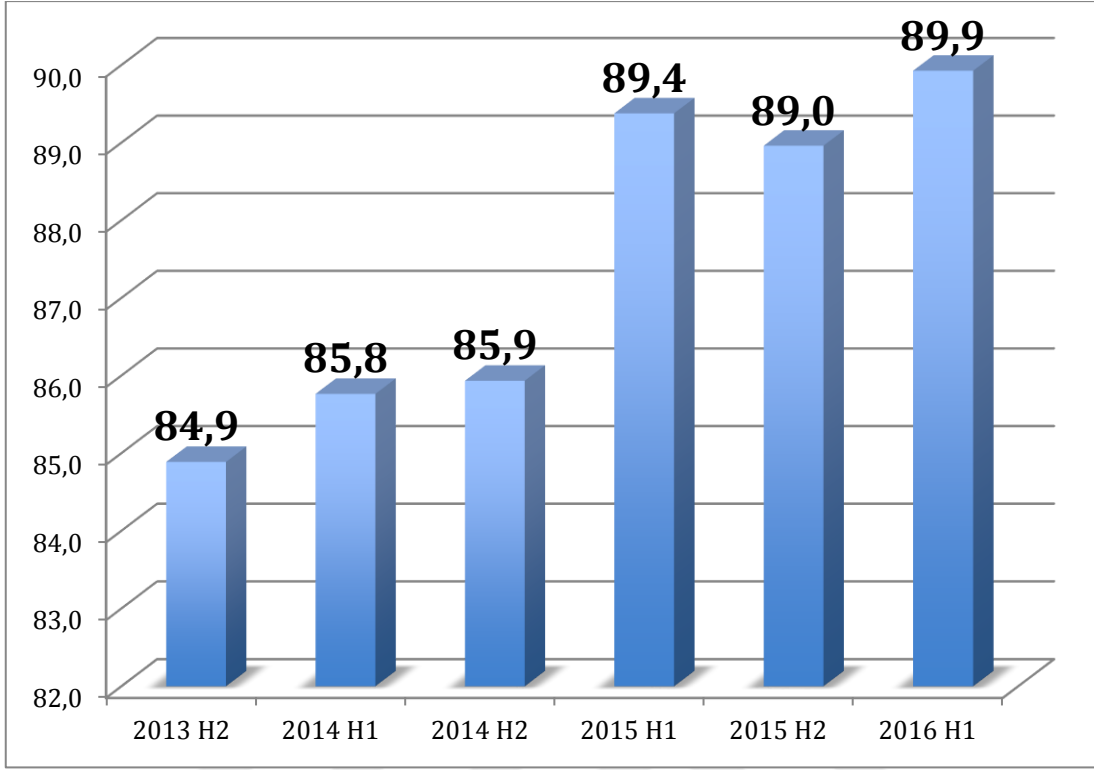
DÖNEM	2013 İKİNCİ YARIYIL	6 AYLIK DEĞİŞİM ORANI	2014 BİRİNCİ YARIYIL	6 AYLIK DEĞİŞİM ORANI	2014 İKİNCİ YARIYIL	6 AYLIK DEĞİŞİM ORANI	2015 BİRİNCİ YARIYIL	6 AYLIK DEĞİŞİM ORANI	2015 İKİNCİ YARIYIL	6 AYLIK DEĞİŞİM ORANI	2016 BİRİNCİ YARIYIL	3 YILLIK DEĞİŞİM ORANI
MÜŞTERİ DENEYİMİ SKORU	84,9	1,0%	85,8	0,2%	85,9	4,0%	89,4	-0,5%	89,0	1,1%	89,9	5,9%
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARAŞTIRMA SKORU	80,8	3,9%	84,0	0,5%	84,3	3,5%	87,3	-0,5%	86,8	1,4%	88,0	8,9%
HİZMET KALİTESİ BOYUT SKORU	77,7	4,6%	81,3	0,5%	81,7	0,9%	82,4	-1,0%	81,6	2,1%	83,3	7,2%
PERSONEL BOYUT SKORU	85,1	3,1%	87,8	0,6%	88,3	3,8%	91,7	-0,1%	91,6	0,8%	92,3	8,4%
FİZİKSEL KOŞULLAR BOYUT SKORU	78,3	3,1%	80,7	0,3%	80,9	5,8%	85,6	-0,1%	85,5	0,7%	86,1	10,0%
GİZLİ MÜŞTERİ ARAŞTIRMA SKORU	93,0	0,0%	93,0	-0,8%	92,3	6,0%	97,9	-0,2%	97,6	0,1%	97,7	5,0%
KURUMSAL GÖRÜNÜM BOYUT SKORU	98,0	1,1%	99,1	-2,2%	97,0	2,8%	99,7	-0,5%	99,1	0,2%	99,3	1,3%
PERSONEL BOYUT SKORU	97,2	-0,8%	96,4	1,1%	97,5	1,7%	99,2	-0,4%	98,8	0,8%	99,6	2,4%
HİZMET KALİTESİ BOYUT SKORU	81,8	1,4%	83,0	-2,8%	80,7	15,0%	92,8	1,8%	94,5	-0,8%	93,7	14,5%

Kaynak: Türk Telekom AŞ. Müşteri Hizmetleri Direktörlüğü, Yüz Yüze Kanallar Müdürlüğü.

Tablo 3'de 2013 yılından itibaren ofis karne skorlarında meydana gelen artışlar ile birlikte dönemsel olarak da artışların gerçekleştiğini görmekteyiz. Bu süreçte etkin olarak rol oynayan etmen ise iç denetimin ofislerde aksayan yönler üzerindeki iyileştirici etkisi olmaktadır. Müşteri memnuniyeti araştırma skoru ve hizmet kalitesi skoru dönem içerisinde en fazla yükseliş trendine sahip alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurum içi KPI'ların belirlenmesi iç denetimin etkisini belirgin kılan niteliğe sahip olmaktadır. Belirlenen maddelerin yardımı ile birlikte müşteri memnuniyeti ve gizli müşteri araştırma skorunda yükselen bir ivmenin söz konusu olduğunu görmekteyiz.

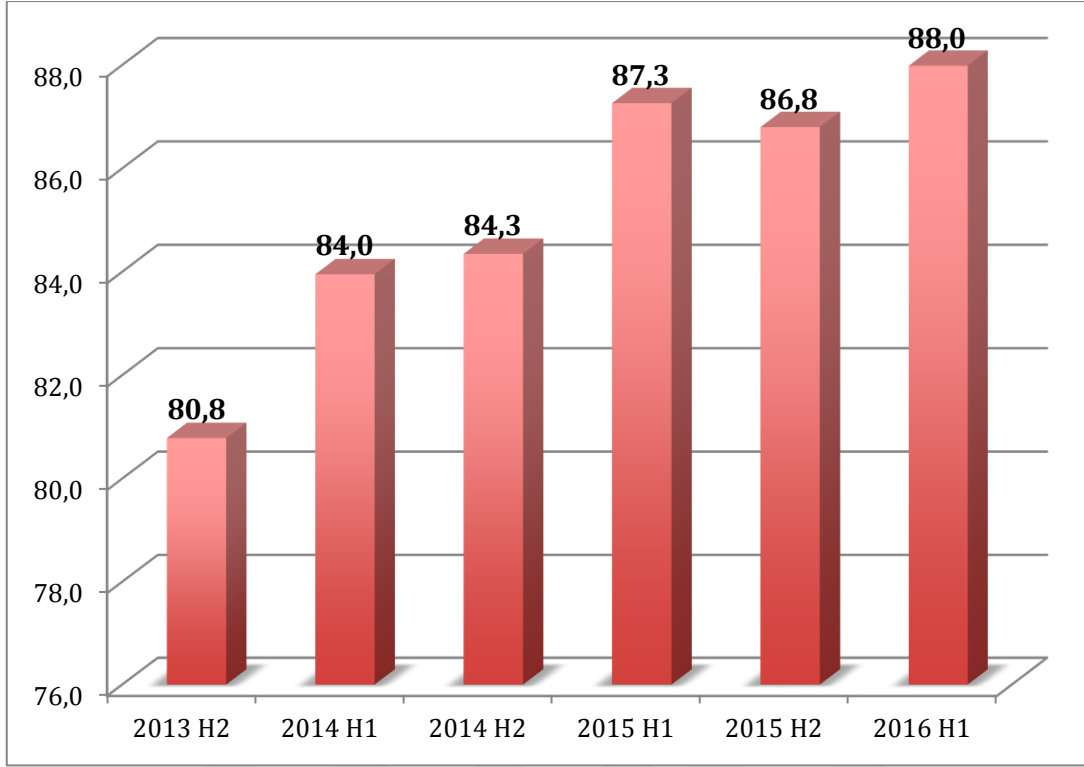
Tablo 4. 6 Aylık Müşteri Deneyimi Skorları Gelişimi



Kaynak: Türk Telekom AŞ. Müşteri Hizmetleri Direktörlüğü, Yüz Yüze Kanallar Müdürlüğünden alınan veriler ile hazırlanmıştır.

Tablo 4’de Türkiye genelinde oluşan 6 aylık müşteri deneyimi skorları gelişimi gösterilmektedir. Müşteri deneyimi ölçümlemesinde müşteri memnuniyeti skoru en önemli ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri memnuniyeti ürün ya da hizmetin sağladığı memnuniyet ile birlikte artış gösterir niteliktedir. İç denetimin etkisinin firma bazında etkin bir şekilde hissedilmesi ile birlikte ürün ya da hizmet kalitesindeki aksak yönlerin ortaya çıkarılarak iyileştirici ve düzenleyici bir yapının oluşturulması mümkün olmaktadır. Böylece müşteri deneyim skorlarındaki artış yükseliş trendini devam ettirebilir bir nitelik kazanmaktadır.

Tablo 5. Müşteri Memnuniyeti Araştırma Skoru



Kaynak: Türk Telekom AŞ. Müşteri Hizmetleri Direktörlüğü, Yüz Yüze Kanallar Müdürlüğünden alınan veriler ile hazırlanmıştır.

Tablo 5’de Türkiye genelinde gelişen 6 aylık müşteri memnuniyeti araştırma skorları gösterilmektedir. Müşteri memnuniyeti ölçümlerinde Türk Telekom ofisleri 3 temel boyuttan değerlendirilmektedir. Bunlar; kurumsal görünüm, hizmet kalitesi ve ürün bilgisi şeklinde belirtilmektedir.

Kurumsal görünümü oluşturan dinamikler şu şekildedir;

1. Ofis dış görünümü
 - Ofis dış görünümü
 - Kurumsal kimlik tabelası
 - Ofis girişi
2. Ofis iç ortam ve görünüm
 - Ofis içi atmosfer
 - Ofis içi temizlik ve düzen
3. Görsel malzeme ve ürün teşhiri
4. Ofis çalışanı dış görünümü

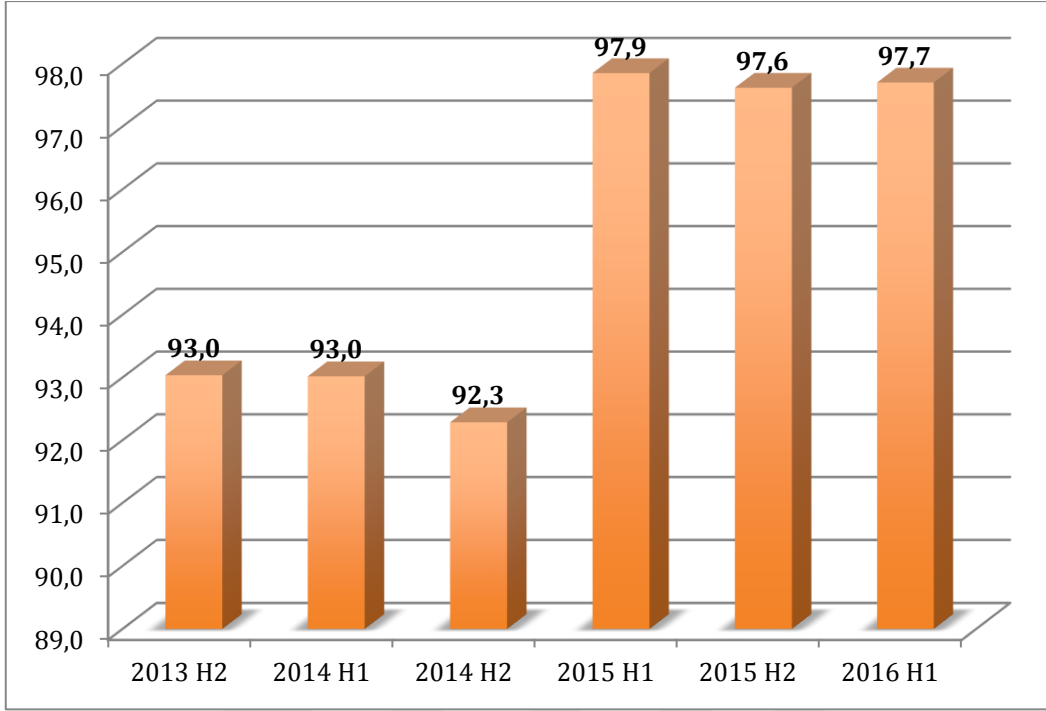
Hizmet kalitesini oluşturan dinamikler şu şekilde ifade edilmektedir;

- 1) Műřteriyi karřılama
- 2) Hizmet sunumu
- 3) Műřteriyi uęurlama
- 4) Genel hizmet sűreci

űrűn bilgisine dair bilgi elde etmede műřterilere gűncel űrűn, kampanya ve hizmetler hakkında genel műřteri kitlesini ilgilendiren konulardan oluřan sorular sorulmaktadır.

Tablo 5’de gűrűldűęű űzere ofis iç denetim karnelerinde műřteri memnuniyeti skorlarında sistematik olarak meydana gelen artıřın ofislerin genel anlamda gűrűnűm, vizyon ve kalite algısında meydana gelen deęiřimleri olumlu yűnde ivme kazandıran puanlar olarak deęerlendirmesi olduęunu sűylemek műmkűndűr. İç denetimin řekillendirici gűcűnűn ofislerin i dinamiklerini deęiřtirici bir etkiye sahip olduęunu ifade etmek műmkűndűr. Ofis iç denetimin etkisi ile birlikte műřteri memnuniyeti skorlarında daimi bir artıřın gerçekleřtięi gűrűlmektedir.

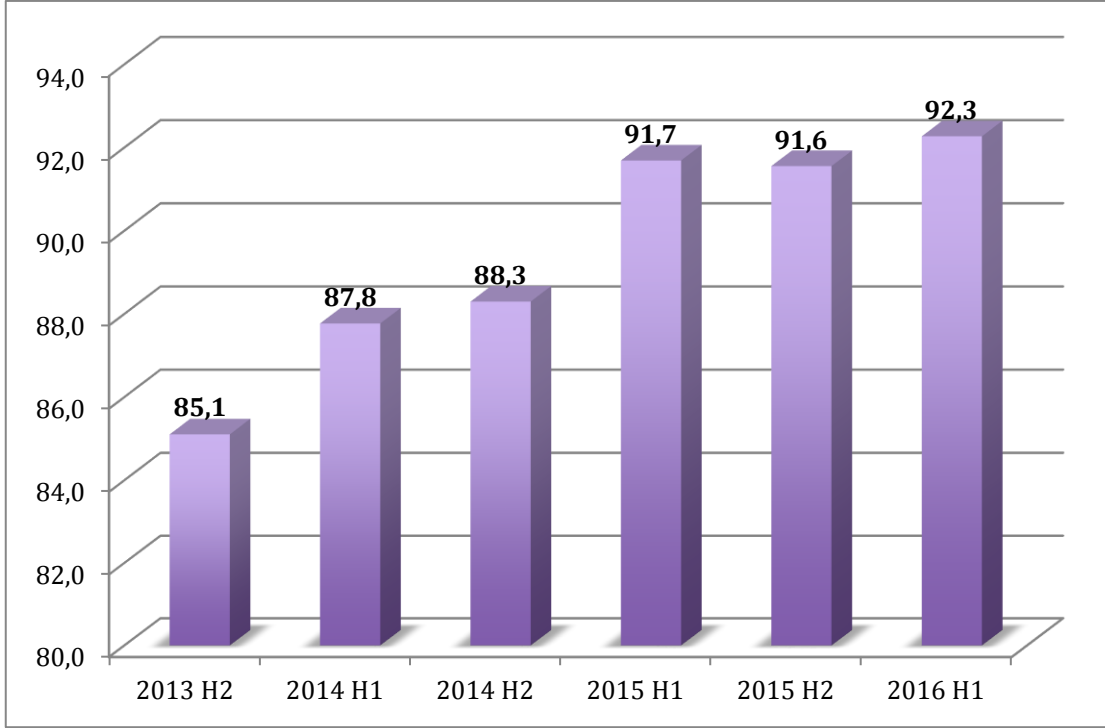
Tablo 6. Gizli Müşteri Araştırma Skoru



Kaynak: Türk Telekom AŞ. Müşteri Hizmetleri Direktörlüğü, Yüz Yüze Kanallar Müdürlüğünden alınan veriler ile hazırlanmıştır.

Tablo 6’da Türk Telekom ofislerinde gizli müşteri araştırma skorlarının 6 aylık dönemsel seyri gösterilmektedir. Gizli müşteri ölçümlerinde dikkate alınan faktörler; kurumsal görünüm, hizmet kalitesi ve ürün bilgisi şeklinde ifade edilmektedir. Belirlenen anahtar performans kriterleri iç denetimde dikkat edilmesi gereken faktörleri de doğrudan etkiler niteliktedir. Kurumsal görünümde meydana gelen iyileştirmeler, yüksek seviyede tutulan hizmet kalitesi ve ürünlere ait sahip olunan bilgi, belirlenen anahtar performans kriterleri ile birlikte birleşince iç denetimin etkin olarak ofis yapısında her geçen yıl artan bir etkiye ulaşmasına olanak sağlamıştır. Müşteriye gösterilen itibar, karşılama ve uğurlama, genel hizmetin sunumu ve sürdürülmesi, ürünler hakkında oluşturulan kampanyalar ve müşterilere ulaştırılma süreci gibi etkenler iç denetimin etkisini gösterir nitelikte olmaktadır. Böylece gizli müşteri araştırma skorunda da ciddi bir artış olduğu görülmektedir.

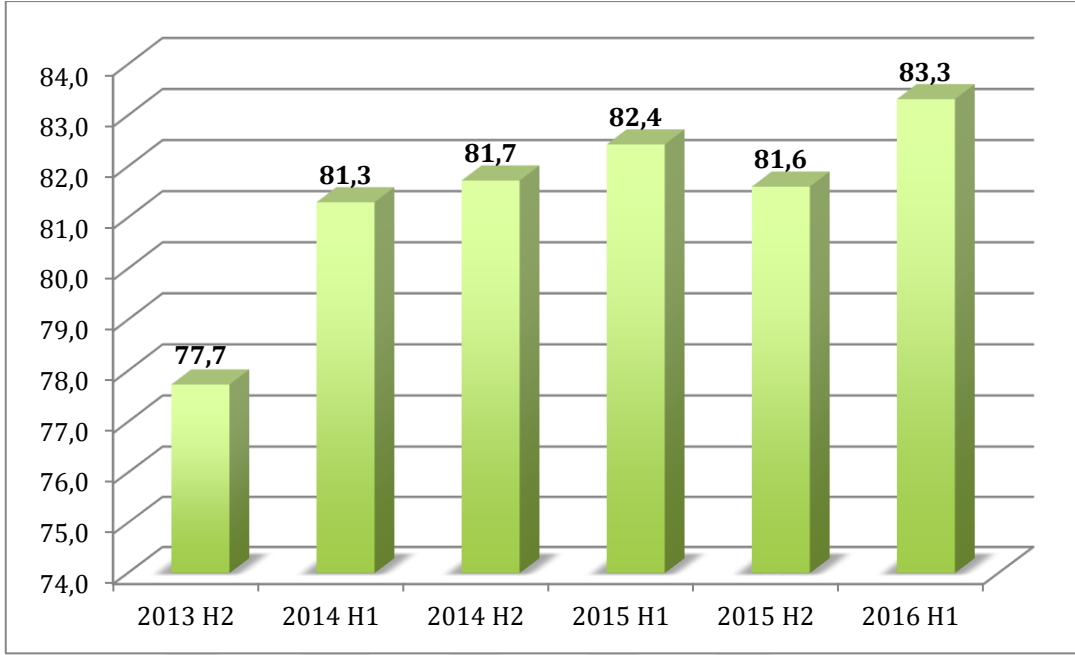
Tablo 7. Hizmet Kalitesi Boyut Skoru



Kaynak: Türk Telekom AŞ. Müşteri Hizmetleri Direktörlüğü, Yüz Yüze Kanallar Müdürlüğünden alınan veriler ile hazırlanmıştır.

Hizmet kalitesi, ürün sunumu, reklamı, müşteriye ulaştırılma sürecinden bağımsız düşünülememektedir. Bir hizmetin istenen hedefe ulaşma seviyesidir. Hizmet kalitesi kavramı, ürün kalitesinin zamana uygunluğu, şirket vizyonuna uygunluğu, standartlara uygunluğu ile doğrudan ilintilidir. Tablo 8’de Türk Telekom firmasının 2013 yılından itibaren 6 aylık dönemsel hizmet kalitesi boyut skorları gösterilmektedir. Hizmet kalitesi skorlarının da artan bir trende sahip olduğu görülmektedir.

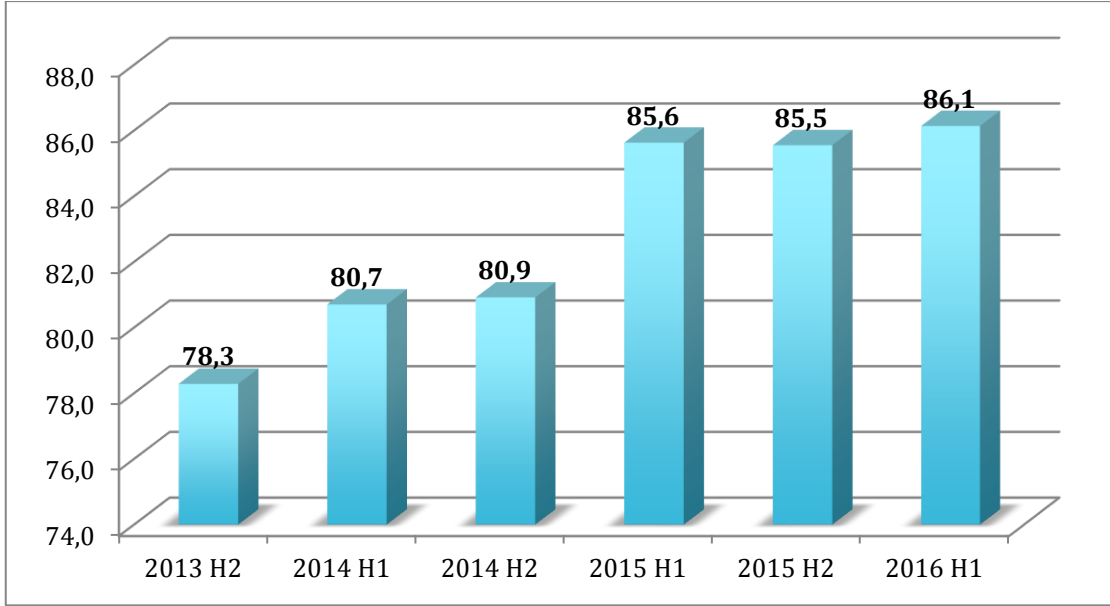
Tablo 8. Personel Boyut Skoru



Kaynak: Türk Telekom AŞ. Müşteri Hizmetleri Direktörlüğü, Yüz Yüze Kanallar Müdürlüğünden alınan veriler ile hazırlanmıştır.

Tablo 9’da Türk Telekom firmasının personel boyut skoru verilmektedir. Personel boyut skorları hizmet kalitesi ve ürün kalitesi skorları ile ilişki içerisinde. Yüksek motivasyon ve çalışma prensibine sahip olan personel çok daha nitelikli hizmet ortaya koymaktadır. İç denetimin artan etkisi ürün ve hizmet sunumunda en yüksek verimliliği elde etmeye yöneliktir. Dolayısıyla iç denetimin neticesinde personel yeterlilikleri daha nitelikli ürün ve hizmet elde edebilmek amacıyla yükselişe geçtiğini ifade etmek mümkündür.

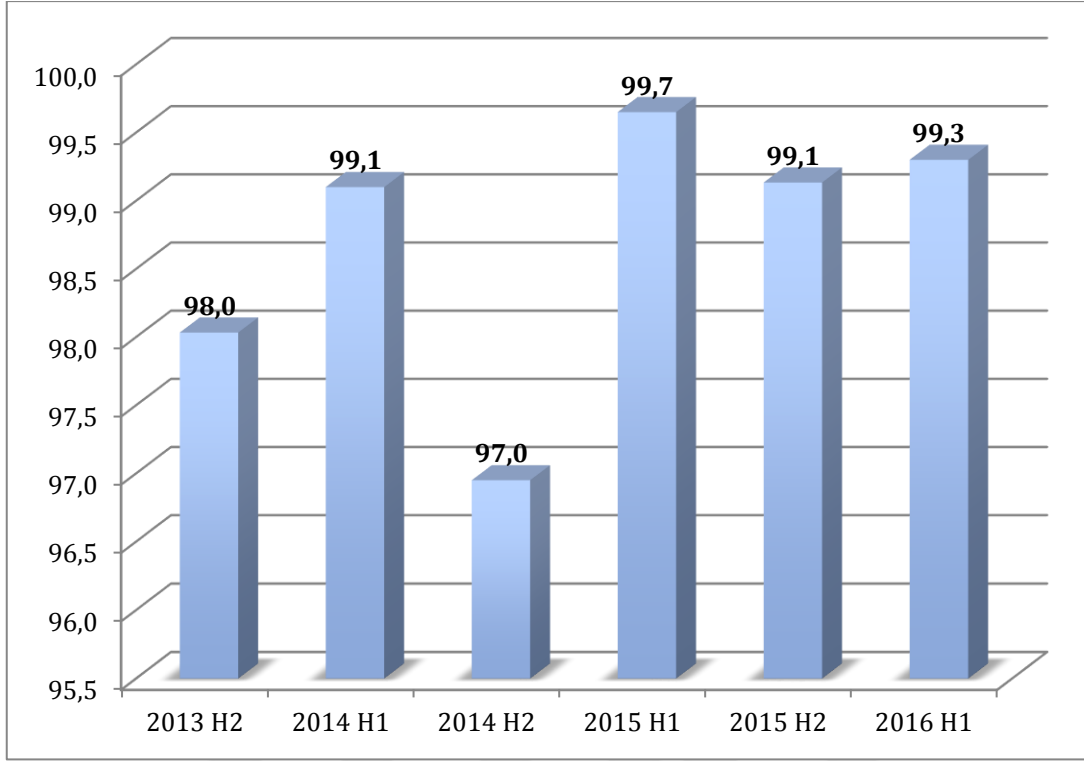
Tablo 9. Fiziksel Koşullar Boyut Skoru



Kaynak: Türk Telekom AŞ. Müşteri Hizmetleri Direktörlüğü, Yüz Yüze Kanallar Müdürlüğünden alınan veriler ile hazırlanmıştır.

Tabloda Türk Telekom firmasının fiziksel koşullar boyut skorlarında meydana gelen değişimler gösterilmektedir. Firmanın sahip olduğu fiziksel koşulların her geçen yıl yükselen bir ivme kazandığı görülmektedir. Firmaların iç denetim skorlarının yüksek olmasında paya sahip olan faktörlerden birisi de belirlenen KPI maddelerinin içerisinde sahip olunan fiziksel koşullar ve bu koşulların yeterlilikleridir. Dolayısıyla Türk Telekom firmasının iç denetim maddelerine bu bağlamda dikkat ettiğini ve fiziksel koşullarını iyileştirici bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 10. Kurumsal Görünüm Boyut Skoru



Kaynak: Türk Telekom AŞ. Müşteri Hizmetleri Direktörlüğü, Yüz Yüze Kanallar Müdürlüğünden alınan veriler ile hazırlanmıştır.

Tabloda kurumsal görünüm skorlarının 2013 yılından bu yana sahip olduğu değerler gösterilmektedir. Tablodan hareketle kurumsal görünüm kalitesinde etkin rol oynayan dinamiklerin yüksek bir trende sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ofis içi ve dışı görünüm, ofis temizlik koşulları gibi faktörlerin önemli oranda sağlandığını ifade etmek mümkündür. İç denetimin etkisi ile birlikte ofis fiziki koşullarının iyileştirici bir sistemden geçtiğini söylemek de mümkün olmaktadır.

SONUÇ

Modernite ile birlikte gerek toplumsal, gerek bireysel gerekse kurumsal anlamda değişim ve gelişim kaçınılmaz olmuştur. Değişim ve gelişimi gerçekleştirebilmek kontrol mekanizmasının sağlıklı bir şekilde işlemesi ile mümkün olabilmektedir. Kontrol mekanizmasının işletmelerdeki sistemi denetim ile işlevsellik kazanmaktadır. Denetim standartlarının kurumsal alandaki yaptırımını işletmelerdeki önleyici ve gelişimsel faaliyetleri de beraberinde getirmektedir.

Denetimin kurumsal alandaki yansıması iç denetim şeklinde olmaktadır. İşletme içi denetim kurumların motivasyon, performans, müşteri memnuniyeti gibi birçok parametreye önem vermesini zorunlu hale getirmiştir. Aksi takdirde işletmelerin kaynaklarını koruyabilmeleri zorlaşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde de ifade edildiği üzere denetim tek bir dinamik üzerinde oluşmamakta ve birden çok dinamiği barındırmaktadır. Denetim sürecinde her birimin başarısı ayrı ayrı önem arz etmekte ve birbirinden bağımsız düşünülememektedir. İşletme içi sistemin işleyişi, mali durum, bilgi teknolojilerinin kullanımı gibi birçok etmen bu sürecin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesinde birincil görevi üstlenmektedir.

Daha fazla tüketmeye yönelik oluşturulan sosyal ve bireysel algı belirli kavramların hayatımızda daha çok yer edinmesine sebep olmuştur. Memnun olma, bağlı kalma gibi kavramlar işletmelerin hizmet sunumunda en çok dikkat ettiği alanlar olmaya başlamıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde de anlatıldığı üzere müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler işletmelerin performansı ile örtüşmediği sürece iç denetim sürecini sağlıklı bir şekilde tamamlayabilmek güçleşmektedir. Müşteri memnuniyetini belirleyen ürün kalitesi, fiyat uygunluğu, firmanın performansı gibi faktörlerin skorlarında ve niteliklerinde meydana gelen artış iç denetim skor ve niteliğinde de artış meydana getirmiştir.

Firmaların gelecek odaklı eylemlerinin oluşabilmesinde performans ve niteliklerini ölçmede elde etmiş oldukları sayısal veriler ve nitelik algıları büyük bir öneme sahiptir. Verimli bir şekilde kullanılan ve doğru analiz edilen geri bildirimler firmaları daha ileriye taşıyacak dinamiği de oluşturmaktadır. Çalışmanın son bölümünde Türk Telekom örnek firması üzerinden denetim puanlamasında firma içi faktörlerin önemi anlatılmıştır. Denetim skorlarının oluşumunda müşteri

memnuniyeti ve ilintili olduğu diğerk faktörleri sayısal veriler ile temellendirmesi bakımından oluşturulan tablolar ve analizleri denetim ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi yorumlayabilmede kaynak oluşturma özelliğine sahip niteliktedir.

Tablo 2’de gösterilen 2013 yılında ölçülmeye başlanan Türk Telekom firmasının birim yıllara göre müşteri deneyim ölçüm skorlarının niceliksel verilerinde meydana gelen artışlar iç denetim olgusunun Türk Telekom firmasına olan etkisini gösterir niteliktedir. İç denetimin etkin olarak gerçekleştirilmesi ile firmalarda meydana gelen değişimler ya da önleyici yaklaşımlar bölgesel ve genel alanda müşteri deneyimi skorlarında artış yönünde ivme kazandırma özelliğindedir. İç denetimin müşteri memnuniyetine yönelik denetimlerin uygulanmaya başlandığı 2013 yılından 2016 yılına kadar müşteri memnuniyeti ölçümlerinin 6 aylık periyotlarına bakıldığında artış görülmüştür.

İç denetim ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin daha net anlaşılabilmesi için iç denetimin kurumsal işleyişte bağlantılı olduğu diğerk faktörler de analiz edilmelidir. Daha geçerli bilgi elde edilebilmesi için daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Bunun yanı sıra iç denetimin değişkenlerinde memnuniyet ölçüm skorlarına göre düşük seyreden alanlara dönemsel olarak ağırlık verilmesi gerekmektedir. Bu çalışma sonunda örnek firma üzerinden yapılan analizler teorik alt yapıyı destekler nitelikte olduğundan farklı sektörlerde yer alan firmaların iç denetim sürecindeki sayısal verileri ve işleyişinin değerlendirmelere tabi tutulması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, M. (2008). Kamuda İç Denetim ve İç Kontrol. Ankara: Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını.
- Aksoy, M. (2008). Kamuda İç Denetim ve İç Kontrol. Ankara: Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını.
- Aksoy, T. (2006). Tüm Yönleriyle Denetim. Ankara: Yetkin Yayıncılık.
- Aksoy, T. (2006). Tüm Yönleriyle Denetim. Ankara: Yetkin Yayıncılık.
- Aksoy, T. (2007). Basel II ve İç Kontrol. Ankara: Başak Matbaası.
- Aksoy, T. (2007). Basel II ve İç Kontrol. Ankara: Başak Matbaası.
- Aksoy, Tamer. Basel II ve İç Kontrol. Ankara: Başak Matbaası, 2007.
- Arik, E. (2010). Türkiye'de Özelleştirme Politikası Bağlamında Türk Telekom'un Özelleştirilmesi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arik, E. (2010). Türkiye'de Özelleştirme Politikası Bağlamında Türk Telekom'un Özelleştirilmesi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, B. (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim. Sayıştay Dergisi , 63-86.
- Aslan, B. (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim. Sayıştay Dergisi, 63-86.
- Aslan, Bayram. «Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim.» Sayıştay Dergisi, 2010: 63-86.
- Ateş, H. (2008). Karar Vermede İş Zekasının Önemi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydınlı, C., & Arslan, S. (2016). Hizmet Kalite Boyutlarının Memnuniyete Etkisi: İletişim Sektöründe Multisektörel Bir Uygulama. Journal of Business Research Turk , 176-197.

- Aydınlı, C., & Arslan, S. (2016). Hizmet Kalite Boyutlarının Memnuniyete Etkisi: İletişim Sektöründe Multisektörel Bir Uygulama. *Journal of Business Research Turk*, 176-197.
- Aydınlı, C., & Arslan, S. (2016). «Hizmet Kalite Boyutlarının Memnuniyete Etkisi: İletişim Sektöründe Multisektörel Bir Uygulama.» *Journal of Business Research Turk*, 2016: 176-197.
- Banar, K., & Ekergil, V. (2010). Muhasebe Meslek Mensuplarının Hizmet Kalitesi: Sunulan Hizmetlerin Kalitesi ile Müşteri Memnuniyeti İlişkisi: Eskişehir Uygulaması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40-60.
- Banar, K., & Ekergil, V. (2010). Muhasebe Meslek Mensuplarının Hizmet Kalitesi: Sunulan Hizmetlerin Kalitesi ile Müşteri Memnuniyeti İlişkisi: Eskişehir Uygulaması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40-60.
- Banar, K., & Ekergil, V. (2010). Muhasebe Meslek Mensuplarının Hizmet Kalitesi: Sunulan Hizmetlerin Kalitesi ile Müşteri Memnuniyeti İlişkisi: Eskişehir Uygulaması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010: 40-60.
- Başkanlığı, M. B. (2013). İç Denetim Nedir? Maliye Bakanlığı.
- Başkanlığı, M. B. (2013). İç Denetim Nedir? Maliye Bakanlığı.
- Başpınar, A. (2005). Türkiye’de ve Dünyada Denetim Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış. *Maliye Dergisi*, 35-62.
- Başpınar, A. (2005). Türkiye’de ve Dünyada Denetim Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış. *Maliye Dergisi*, 35-62.
- Başpınar, A. (2005). Türkiye’de ve Dünyada Denetim Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış. *Maliye Dergisi*, 2005: 35-62.
- Burucuoğlu, M. (2011). Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burucuoğlu, M. (2011). Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikayetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çakır, S., & Eğinli, A. (2010). Memnun Çalışanlar, Memnun Müşteriler. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, S., & Eğinli, A. (2010). Memnun Çalışanlar, Memnun Müşteriler. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, Sinem, ve Ayşen Eğinli. Memnun Çalışanlar, Memnun Müşteriler. Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.
- Çatı, K., Koçoğlu, C. M., & Gelibolu, L. (2010). Müşteri Beklentileri ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 429-446.
- Çatı, K., Koçoğlu, C. M., & Gelibolu, L. (2010). Müşteri Beklentileri ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 429-446.
- Çatı, Kahraman, Cenk Murat Koçoğlu, ve Levent Gelibolu. «Müşteri Beklentileri ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği.» Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010: 429-446.
- Çavuşoğlu, M. (1996). İç Denetim. Siyasal Vakfı Bülteni-Tübitak , 15-20.
- Çavuşoğlu, M. (1996). İç Denetim. Siyasal Vakfı Bülteni-Tübitak, 15-20.
- Çavuşoğlu, Mustafa. «İç Denetim.» Siyasal Vakfı Bülteni-Tübitak, 1996: 15-20.
- Dabbağolu, K. (2009). İç Kontrol Sistemi. Journal of Qafqaz University , 109-115.
- Dabbağolu, K. (2009). İç Kontrol Sistemi. Journal of Qafqaz University, 109-115.
- Dabbağolu, Kadir. «İç Kontrol Sistemi.» Journal of Qafqaz University, 2009: 109-115.
- Dalak, G. (2000). Denetim ve Kalite Denetimi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 63-79.
- Dalak, G. (2000). Denetim ve Kalite Denetimi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 63-79.
- Delice Kılıç, E., & Güngör, Z. (2008). Müşteri İsteklerinin Sınıflandırılmasında Kano Model Uygulaması. Akademik Bilişim , 193-198.

- Delice Kılıç, E., & Güngör, Z. (2008). Müşteri İsteklerinin Sınıflandırılmasında Kano Model Uygulaması. Akademik Bilişim, 193-198.
- Demirbağ, E. (2004). Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi. İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi (s. 6-54). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Demirbağ, E. (2004). Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi. İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi (s. 6-54). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Demirbaş, M. (2005). İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 167-188.
- Demirbaş, M. (2005). İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 167-188.
- Demirbaş, Mahmut. «İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler.» İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2005: 167-188.
- Demirel, Y. (2006). Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Demirel, Y. (2006). Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Demirel, Yavuz. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2006.
- Dinç, E., & Gerekan, B. (2008). İç Denetim Hizmetlerinin Dışarıdan Satın Alınması Kararını Etkileyen Faktörler ve Bazı Nitelikler Açısından Niteliklerin Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 67-88.
- Dinç, E., & Gerekan, B. (2008). İç Denetim Hizmetlerinin Dışarıdan Satın Alınması Kararını Etkileyen Faktörler ve Bazı Nitelikler Açısından Niteliklerin Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 67-88.

- Dinç, Engin, ve Bilal Gerekan. «İç Denetim Hizmetlerinin Dışarıdan Satın Alınması Kararını Etkileyen Faktörler ve Bazı Nitelikler Açısından Niteliklerin Analizi.» Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008: 67-88.
- Doğan, S. (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi ERM. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi ERM. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, Selen. Çalışan İlişkileri Yönetimi ERM. İstanbul: Kare Yayınları, 2005.
- Eke, E. (2010). Türk Telekom Sektöründe Serbestleşme. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi , 85-106.
- Eke, E. (2010). Türk Telekom Sektöründe Serbestleşme. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 85-106.
- Eke, Erdal. «Türk Telekom Sektöründe Serbestleşme.» Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2010: 85-106.
- Enstitüsü, U. İ. (2011). Bağımsızlık ve Nesnellik. Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi Uygulama Rehberi.
- Enstitüsü, U. İ. (2011). Bağımsızlık ve Nesnellik. Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi Uygulama Rehberi.
- Erbaş, A., & Ersöz, S. (2011). Ahilik ve 4C Pazarlama İlişkisi: Tarihi Perspektiften Bakış. Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi , 135-146.
- Erbaş, A., & Ersöz, S. (2011). Ahilik ve 4C Pazarlama İlişkisi: Tarihi Perspektiften Bakış. Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi, 135-146.
- Erbaş, Ali, ve Süleyman Ersöz. « Ahilik ve 4C Pazarlama İlişkisi: Tarihi Perspektiften Bakış.» Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi, 2011: 135-146.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli. İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi , 7-25.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli. İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, 7-25.

- Eroğlu, Ergün. «Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli.» İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, 2005: 7-25.
- Eynullayev, C., & Özler, C. (2012). Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 31-64.
- Eynullayev, C., & Özler, C. (2012). Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31-64.
- Eynullayev, Celal, ve Cenk Özler. «Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi.» Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012: 31-64.
- Gönülaçar, Ş. (2007). İç Deetimde Hedefler ve Beklentiler. Mali Hukuk Dergisi , 1-21.
- Gönülaçar, Ş. (2007). İç Deetimde Hedefler ve Beklentiler. Mali Hukuk Dergisi, 1-21.
- Gönülaçar, Şener. «İç Deetimde Hedefler ve Beklentiler.» Mali Hukuk Dergisi, 2007: 1-21.
- Guaming, B. (1997). The Developing Trend and Prospect of Internal Auditing. Managerial Auditing Journal , 243-246.
- Guaming, B. (1997). The Developing Trend and Prospect of Internal Auditing. Managerial Auditing Journal, 243-246.
- Guaming, Bao. «The Developing Trend and Prospect of Internal Auditing.» Managerial Auditing Journal, 1997: 243-246.
- Güçlü, F. (2008). Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler 3.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güçlü, F. (2008). Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler 3.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güçlü, Faruk. Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler 3.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.

- Gülçubuk, A. (2008). Müşteri Bağlılığı Yaratmada Fiyat Politikasının Önemi ve Uygulanan Fiyatlandırma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi. Yönetim ve Ekonomi , 16-26.
- Gülçubuk, A. (2008). Müşteri Bağlılığı Yaratmada Fiyat Politikasının Önemi ve Uygulanan Fiyatlandırma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi. Yönetim ve Ekonomi, 16-26.
- Gülçubuk, Ali. «Müşteri Bağlılığı Yaratmada Fiyat Politikasının Önemi ve Uygulanan Fiyatlandırma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi.» Yönetim ve Ekonomi, 2008: 16-26.
- Gürer, C. (2009). Kamuda İç Kontrol ve İç Denetim. Ankara: Devlet Musabe Uzmanlığı Araştırma Raporu.
- Gürer, C. (2009). Kamuda İç Kontrol ve İç Denetim. Ankara: Devlet Musabe Uzmanlığı Araştırma Raporu.
- Kaval, H. (2008). Uluslararası Finansal Raporlama Standartları: Uygulama Örnekleri ile Birlikte. Ankara: Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- Kaval, H. (2008). Uluslararası Finansal Raporlama Standartları: Uygulama Örnekleri ile Birlikte. Ankara: Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- Kaval, Hasan. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları: Uygulama Örnekleri ile Birlikte. Ankara: Kuruluş Yıldönümü Yayınları, 2008.
- Kayrak, M. (2012). Bilgi Kriterleri Çerçevesinde Bilişim Teknolojileri Denetimi. Sayıştay Dergisi , 143-167.
- Kayrak, M. (2012). Bilgi Kriterleri Çerçevesinde Bilişim Teknolojileri Denetimi. Sayıştay Dergisi , 143-167.
- Kayrak, M. (2012). Bilgi Kriterleri Çerçevesinde Bilişim Teknolojileri Denetimi. Sayıştay Dergisi, 143-167.
- Kayrak, M. (2012). Bilgi Kriterleri Çerçevesinde Bilişim Teknolojileri Denetimi. Sayıştay Dergisi, 143-167.
- Kayrak, Musa. «Bilgi Kriterleri Çerçevesinde Bilişim Teknolojileri Denetimi.» Sayıştay Dergisi, 2012: 143-167.

- Kayrak, Musa. «Bilgi Kriterleri Çerçevesinde Bilişim Teknolojileri Denetimi.» Sayıştay Dergisi, 2012: 143-167.
- Kızıl, C., Akman, V., & Korkmaz, H. (2015). Marmara Bölgesinde Muhasebe-Denetim Mesleğinin Önemi Üzerine Bir Araştırma. Asos Journal (The Journal Of Academic Social Science) , 193-211.
- Kızıl, C., Akman, V., & Korkmaz, H. (2015). Marmara Bölgesinde Muhasebe-Denetim Mesleğinin Önemi Üzerine Bir Araştırma. Asos Journal (The Journal Of Academic Social Science), 193-211.
- Kızıl, Cevdet, Vedat Akman, ve Hasan Korkmaz. «Marmara Bölgesinde Muhasebe-Denetim Mesleğinin Önemi Üzerine Bir Araştırma.» Asos Journal (The Journal Of Academic Social Science), 2015: 193-211.
- Köse, Ö. (2007). Dünya'da ve Türkiye'de Yüksek Denetim. Ankara: Sayıştay 145. Yıl Yayınları.
- Köse, Ö. (2007). Dünya'da ve Türkiye'de Yüksek Denetim. Ankara: Sayıştay 145. Yıl Yayınları.
- Köse, Ömer. «Dünya'da ve Türkiye'de Yüksek Denetim.» Ankara: Sayıştay 145. Yıl Yayınları, 2007.
- MME Basın Bülteni.» Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi, 07 Temmuz 2014.
- Otay Demir, F., & Kırdar, Y. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi:CRM. Review of Social, Economic & Business Studies , 293-308.
- Otay Demir, F., & Kırdar, Y. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi:CRM. Review of Social, Economic & Business Studies, 293-308.
- Otay Demir, Filiz, ve Yalçın Kırdar. «Müşteri İlişkileri Yönetimi:CRM.» Review of Social, Economic & Business Studies, 2007: 293-308.
- Öranay, H. (2005). Kamuda Denetim. Ankara: Maliye Bütçe Kontrolörleri Derneği Yayınları.
- Öranay, H. (2005). Kamuda Denetim. Ankara: Maliye Bütçe Kontrolörleri Derneği Yayınları.

- Öranay, Hami. Kamuda Denetim. Ankara: Maliye Bütçe Kontrolörleri Derneği Yayınları, 2005.
- Öz, M. (2011). İş Hayatında Başarının İki Temel Koşulu: Tüketici Davranışlarını Anlayabilmek ve Müşteri Memnuniyetini Sağlamak. Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi , 95-99.
- Öz, M. (2011). İş Hayatında Başarının İki Temel Koşulu: Tüketici Davranışlarını Anlayabilmek ve Müşteri Memnuniyetini Sağlamak. Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi, 95-99.
- Öz, Murat. «İş Hayatında Başarının İki Temel Koşulu: Tüketici Davranışlarını Anlayabilmek ve Müşteri Memnuniyetini Sağlamak.» Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi, 2011: 95-99.
- Özbilgin, İ. G. (2003). Bilgi Teknolojileri Denetimi ve Uluslararası Standartlar. Sayıştay Dergisi Sayı:49 , 123-128.
- Özbilgin, İ. G. (2003). Bilgi Teknolojileri Denetimi ve Uluslararası Standartlar. Sayıştay Dergisi Sayı:49, 123-128.
- Özbilgin, İzzet Gökhan. «Bilgi Teknolojileri Denetimi ve Uluslararası Standartlar.» Sayıştay Dergisi Sayı:49, 2003: 123-128.
- Özeren, B. (2000). İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları. Ankara: Sayıştay Yayınları Araştırma- İnceleme-Çeviri Dizisi.
- Özeren, B. (2000). İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları. Ankara: Sayıştay Yayınları Araştırma- İnceleme-Çeviri Dizisi.
- Özeren, Baran. «İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları.» Ankara: Sayıştay Yayınları Araştırma- İnceleme-Çeviri Dizisi, 2000.
- Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Musteri Memnuniyeti ve Ulastırma Sektörü Uzerinde Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 651-682.
- Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Musteri Memnuniyeti ve Ulastırma Sektörü Uzerinde Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 651-682.

- Özgüven, Nihan. «Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama.» Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008: 651-682.
- Özyürek, H. (2012). ULuslararası Finansal Raporlama Standartları Açısından Bağımsız Denetimin Önemi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 95-105.
- Özyürek, H. (2012). ULuslararası Finansal Raporlama Standartları Açısından Bağımsız Denetimin Önemi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 95-105.
- Özyürek, Hamide. «ULuslararası Finansal Raporlama Standartları Açısından Bağımsız Denetimin Önemi.» Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2012: 95-105.
- Resmi Gazete. (2012, 6 14). Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu. T.C. Resmi Gazetesi Sayı: 28338.
- Resmi Gazete. (2012, 6 14). Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu. T.C. Resmi Gazetesi Sayı: 28338.
- Resmi Gazete. (2013, 04 19). Kamu İç Denetim Genel Tebliği. Maliye Bakanlığı'ndan Kamu İç Denetim Genel Tebliği.
- Resmi Gazete. (2013, 04 19). Kamu İç Denetim Genel Tebliği. Maliye Bakanlığı'ndan Kamu İç Denetim Genel Tebliği.
- Sayana, A. (2002). The IS Audit Process. Isaca Journal .
- Sayana, A. (2002). The IS Audit Process. Isaca Journal.
- Sayana, Anantha. «The IS Audit Process.» Isaca Journal, 2002.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2006). Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ. (27/7/2006 tarihli ve 26241 sayılı Resmi Gazete'de “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2006). Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ. (27/7/2006 tarihli ve 26241 sayılı Resmi Gazete'de “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim.

- Sermaye Piyasası Kurulu. «Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ.» (27/7/2006 tarihli ve 26241 sayılı Resmi Gazete’nde “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim, 2006.
- Şengür, E. D. (2005). İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonu ve Bir Örnek Uygulama. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şengür, E. D. (2005). İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonu ve Bir Örnek Uygulama. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi. (2012). Bağımsız Denetim Yönetmeliği. Ankara: Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü.
- T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi. (2012). Bağımsız Denetim Yönetmeliği. Ankara: Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü.
- Taşkın, E. (2000). Müşteri İlişkileri Eğitimi. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Taşkın, E. (2000). Müşteri İlişkileri Eğitimi. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Taşkın, Erdoğan. Müşteri İlişkileri Eğitimi. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2000.
- Taşlıyan, M. (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraşta Bir Alan Çalışması. Konya: Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi.
- TMME Basın Bülteni. (2014, Temmuz 07). Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi.
- TMME Basın Bülteni. (2014, Temmuz 07). Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi.
- Tufan, M., & Görün, M. (2013). Türkiye'deki Kamu İç Denetim Sisteminin Uluslararası İç Denetim Çerçevesinde İncelenmesi. Sayıştay Dergisi , 115-135.
- Tufan, M., & Görün, M. (2013). Türkiye'deki Kamu İç Denetim Sisteminin Uluslararası İç Denetim Çerçevesinde İncelenmesi. Sayıştay Dergisi, 115-135.
- Tufan, Mehri, ve Mustafa Görün. «Türkiye'deki Kamu İç Denetim Sisteminin Uluslararası İç Denetim Çerçevesinde İncelenmesi.» Sayıştay Dergisi, 2013: 115-135.

- Turgut, M. (2015). Şikayet Yönetimi ve Müşteri Bağlılığınınİşletme Ekonomilerindeki Döngüleri. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi , 903-909.
- Turgut, M. (2015). Şikayet Yönetimi ve Müşteri Bağlılığınınİşletme Ekonomilerindeki Döngüleri. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 903-909.
- Turgut, Murat. «Şikâyet Yönetimi ve Müşteri Bağlılığınınİşletme Ekonomilerindeki Döngüleri.» Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2015: 903-909.
- Türk Telekom 2015 Faaliyet Raporu. (2016). Herşey İçin Türk Telekom . Türk Telekom.
- Türk Telekom 2015 Faaliyet Raporu. (2016). Herşey İçin Türk Telekom. Türk Telekom.
- Türk Telekom 2015 Faaliyet Raporu. Her şey İçin Türk Telekom. Türk Telekom, 2016.
- Türk Telekom Faaliyet Raporu 2011. (2011). Türk Telekom.
- Türk Telekom Faaliyet Raporu 2011. (2011). Türk Telekom.
- Türk Telekom Faaliyet Raporu 2011. Türk Telekom, 2011.
- Türk Telekom. (tarih yok). Temmuz 02, 2016 tarihinde İlk Bakışta Türk Telekom: <https://www.turktelekom.com.tr> adresinden alındı
- Türk Telekom. (tarih yok). Temmuz 02, 2016 tarihinde İlk Bakışta Türk Telekom: <https://www.turktelekom.com.tr> adresinden alındı
- Türk Telekomünikasyon A.Ş Kurumsal Yönetim , İ. (2013). İstanbul: Türk Telekom.
- Türk Telekomünikasyon A.Ş Kurumsal Yönetim , İ. (2013). İstanbul: Türk Telekom.
- Türk Telekomünikasyon A.Ş Kurumsal Yönetim, İlkeleri Uyum Raporu. İstanbul: Türk Telekom, 2013.
- Türkel , A. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.Uca, M., & Menteş, S. (2008). İşletme Bölümü Öğrencilerinin Bölüm Gereksinimlerinin Kano Modeli ile Sınıflandırılması: Dokuz Eylül

- Üniversitesi İşletme Fakültesi Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi , 73-91.
- Türkel , A. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Türkel , Asuman. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998.
- Uca, M., & Menteş, S. (2008). İşletme Bölümü Öğrencilerinin Bölüm Gereksinimlerinin Kano Modeli ile Sınıflandırılması: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 73-91.
- Uca, Melis ve Selim Menteş. «İşletme Bölümü Öğrencilerinin Bölüm Gereksinimlerinin Kano Modeli ile Sınıflandırılması: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Uygulaması.» Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2008: 73-91.
- Uluslararası İç Denetim Standartları Yönetmeliği. (2011, 01 01). Uluslararası İç Denetim Standartları. UMuÇ/IPPF.
- Uluslararası İç Denetim Standartları Yönetmeliği. (2011, 01 01). Uluslararası İç Denetim Standartları. UMuÇ/IPPF.
- Uluslararası İç Denetim Standartları Yönetmeliği. «Uluslararası İç Denetim Standartları.» UMuÇ/IPPF, 01 01 2011.
- Uzay, Ş. (1999). İşletmelerde İç Kontrol Sistami incelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma. Ankara: Pelin Yayınları.
- Uzay, Ş. (1999). İşletmelerde İç Kontrol Sistami incelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma. Ankara: Pelin Yayınları.
- Uzay, Ş., & Selimoğlu Kardeş, S. (2009 2.Baskı). Muhasebe Denetimi. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.
- Uzay, Ş., & Selimoğlu Kardeş, S. (2009 2.Baskı). Muhasebe Denetimi. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

- Uzay, Şaban ve Seval Selimoğlu Kardeş. Muhasebe Denetimi. Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları, 2009 2.Baskı.
- Uzun, A. K. (1999). Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi. Active .
- Uzun, A. K. (1999). Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi. Active. W.turktelekom.com.tr (Temmuz 02, 2016 tarihinde erişilmiştir).
- Yıllancı, F. M. (2006). İç Denetim. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Yıllancı, F. M. (2006). İç Denetim. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Yıllancı, Fatma Münevver. İç Denetim. İstanbul: Nobel Yayınları, 2006.
- Yıllancı, M. (2003). İç Denetim-Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Yıllancı, M. (2003). İç Denetim-Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Yıldız, F. (2012). Telekomünikasyon Yatırımlarının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi , 234-258.
- Yıldız, F. (2012). Telekomünikasyon Yatırımlarının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi, 234-258.
- Yıldız, F., & Karaaslan, A. (2011). Telekomünikasyon Sektöründe Regülasyon ve Özelleştirmenin Etkileri: OECD Ülkeleri Üzerine Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi , 2-21.
- Yıldız, F., & Karaaslan, A. (2011). Telekomünikasyon Sektöründe Regülasyon ve Özelleştirmenin Etkileri: OECD Ülkeleri Üzerine Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2-21.
- Yıldız, Fazlı ve Ahmet Karaaslan. «Telekomünikasyon Sektöründe Regülasyon ve Özelleştirmenin Etkileri: OECD Ülkeleri Üzerine Bir Araştırma.» Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2011: 2-21.

- Yıldız, Fazlı. «Telekomünikasyon Yatırımlarının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma.» Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi, 2012: 234-258.
- Yıldız, S., & Eliş Yıldız, S. (2011). Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Karstaki Devlet ve Özel Üniversitelerinde Bir Araştırma. Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi , 125-140.
- Yıldız, S., & Eliş Yıldız, S. (2011). Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Karstaki Devlet ve Özel Üniversitelerinde Bir Araştırma. Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi, 125-140.
- Yıldız, Sebahattin ve Sevdâ Eliş Yıldız. «Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Karstaki Devlet ve Özel Üniversitelerinde Bir Araştırma.» Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi, 2011: 125-140.
- Yiğiter Yüksel, Ş. (2011). İçsel Performans Göstergeleri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi. Akademik Bakış Dergisi , 1-17
- Yiğiter Yüksel, Ş. (2011). İçsel Performans Göstergeleri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi. Akademik Bakış Dergisi, 1-17.
- Yiğiter Yüksel, Şule. «İçsel Performans Göstergeleri ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi.» Akademik Bakış Dergisi, 2011: 1-17.

ÖZGEÇMİŞ

24 Mart 1982 tarihi, Erzincan merkez doğumluyum. İlkokul öğrenimimi Erzincan da Atatürk İlkokulu'nda tamamladım. Orta öğrenimimi İstanbul Maltepe Anadolu Lisesi'nde, Lise öğrenimini ise İstanbul Hasan Şadoğlu Lisesi'nde tamamladıktan sonra Lisans eğitimimi 2007 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi'nde tamamladım. 2011 yılından beri özel bir şirkette müşteri hizmetleri biriminde yönetici olarak görev almaktayım. 2014 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Anabilim Dalında Yönetim ve Organizasyon bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, işletme yönetimi, iç denetim, müşteri memnuniyeti gelişim alanları ve memnuniyet araştırmalarıdır.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

Aday: Yavuz Selim POLAT