

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE HİZMET
KALİTESİ AÇISINDAN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ
YÖNETİMİ FAALİYETLERİ VE BİR ÜRETİM
İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Burak SEVİM
2601170375

DANIŞMAN
Doç. Dr. Pınar KIRCI

II. DANIŞMAN
Dr. Öğr. Güzide Öncü EROĞLU PEKTAŞ

MÜHENDİSLİK BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İSTANBUL-2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE HİZMET KALİTESİ
AÇISINDAN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ FAALİYETLERİ
ve BİR ÜRETİM İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Burak SEVİM

DANIŞMAN
Doç. Dr. Pinar KIRCI

II. DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Guzide Öncü EROĞLU PEKTAŞ

Mühendislik Bilimleri Anabilim Dalı

İSTANBUL-2019

Bu çalışma 08.11.2019 Tarihinde aşağıdaki jüri tarafından
Mühendislik Bilimleri Anabilim Dalı, Mühendislik Bilimleri Programı Yüksek Lisans Tezi
olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ



Doç. Dr. Pınar Kırıcı
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Mühendislik Fakültesi



Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Sevgen
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Mühendislik Fakültesi



Dr. Öğr. Üyesi Ali Boyacı
Ticaret Üniversitesi
Mühendislik Fakültesi

..... Metin girmek için burayı tıkladın.
Üniversite
Fakülte

..... Metin girmek için burayı tıkladın.
Üniversite
Fakülte

20.04.2016 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 9/2 ve 22/2 maddeleri gereğince; Bu Lisansüstü teze, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa'nın aboneliği olduğu intihal yazılım programı kullanılarak Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün belirlemiş olduğu ölçütlere uygun rapor alınmıştır.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamın her bölümünde öneri, yorum ve eleştirileriyle çalışmaya yön veren, danışmanım Doç. Dr. Pınar Kırıcı ve Dr. Öğr. Güzide Öncü Eroğlu Pektaş'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Gerek tez çalışmam süresince gerekse tüm hayatım boyunca desteklerini ve sabırlarını benden esirgemeyen, maddi manevi haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum.

08.11.2019

Burak SEVİM

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ÖZET	ix
SUMMARY.....	x
GİRİŞ	1
1. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ.....	3
1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavamı	3
1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı	3
1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	6
1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi bir Yönetim Felsefesi	9
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BAĞLILIĞI VE YÖNETİMİ.....	12
2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Tarihçesi ve Tanımı	12
2.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı	14
2.1.2. CRM'nin Amaçları ve Faydaları.....	14
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri	16
2.2.1. Etkileşim	16
2.2.2. Bir Müşterinin değeri	16
2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde sürekli olması gereken süreçler	18
2.3. Müşteri Sadakatine Etkide Bulunan Durumlar	18
2.4. Müşteri Sadakatinin Devamlı Tutulması	19
2.4.1. Müşteri Sadakatinin Adımları	20
2.4.2. Müşteri Sadakatini Sağlamanın Yolları	21
2.5. Müşteri Sadakatinin Öğeleri	22

2.6. Müşteri Sadakatinin Tedarikçiler veya İşletmeler Açısından Değeri.....	24
2.6.1. Satışların ve İşbirliğinin Devamlılığı.....	26
2.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Gelişimi	26
2.8. Hizmet Kalitesi	28
2.8.1. Servqual Hizmet Kalitesi Ölçeği.....	28
3. OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN GENEL GÖRÜNÜMÜ.....	30
3.1. Türk Otomotiv Sanayi Tarihçesi	30
3.2. Otomotiv Sanayinde Yan Sanayinden Faydalanılması.....	32
3.3. Ana Sanayi – Yan Sanayi ilişkileri.....	33
3.4. Türk Otomotiv Yan Sanayi	34
4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE HİZMET KALİTESİ AÇISINDAN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ FAALİYETLERİ VE BİR ÜRETİM İŞLETMESİ ÖRNEĞİ.....	36
4.1. Araştırmanın Amacı.....	36
4.2. Araştırmanın Yöntemi	36
4.3. Araştırmanın Kısıtları	37
4.4. Araştırmanın Sonuçları.....	39
TARTIŞMA VE SONUÇ	45
KAYNAKLAR.....	47
EKLER	53
ÖZGEÇMİŞ	54

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1. Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi	4
Şekil 1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	5
Şekil 2.1. Pazarlama ve Performansının unsurları.....	22
Şekil 2.2. Müşteri Sadakatinin Unsurları.....	23
Şekil 4.1. Anket Ortalama Puanı	39
Şekil 4.2. Cirosal Dağılım Oranı	40
Şekil 4.3. Sevkiyat Yoğunluğuna Göre Ülkeler	42

ÇİZELGE LİSTESİ

	Sayfa No
Çizelge 2.1. Müşteri Bağlılığı Yaratmanın Çizelgesi.....	22
Çizelge 4.1. Ortalama Müşteri Portal Puanları.....	40
Çizelge 4.2. Müşterilerin Buldukları Ülkelerin Firmaya Olan Uzaklıkları.....	42
Çizelge 4.3. Genel Değerlendirme.....	42

ÖZET

YÜKSEL LİSANS TEZİ TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE HİZMET KALİTESİ AÇISINDAN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ FAALİYETLERİ VE BİR ÜRETİM İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Burak SEVİM (2601170375)

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Mühendislik Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Pınar KIRCI

II. Danışman: Dr. Öğr. Güzide Öncü EROĞLU PEKTAŞ

21 yy'deki işletme modelleri bilgi, teknolojinin gelişimi ve rekabetin yoğun bir şekilde artması ile meydana gelen yeni iş süreçleri tedarik zinciri yönetiminin önemini ortaya koyarak müşteri memnuniyeti üzerine kurulu bir süreç olarak var olmaktadır.

İstanbul İlindeki, alüminyum pres döküm otomotiv parçaları üreten ve yurtdışına ihraç eden bir firmanın CRM (Customer Relationship Management) uygulamaları incelenerek, Avrupa ve Uzak doğudaki müşterilerinin bakış açısıyla bu uygulamanın ne ölçüde uygulandığını müşteri memnuniyet anketleri ile tespit edilmeye çalışılacaktır.

Bu çalışmada, tedarik zinciri yönetiminde CRM uygulamalarının önemi ele alınarak değerlendirilmesi ve incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında, firmanın 8 büyük müşterileri ile bir anket çalışması yapılmıştır (27 farklı lokasyon). Anket süresi ortalama 11 ay sürmüş olup, veri sonuçları istatistik olarak değerlendirilmiş ve raporlanmıştır. Firmanın tedarik ettiği ürünlerden memnuniyet, marka bilinirliği, alınan şikâyet ve sorunlar, ürünlerin biçimi, kalitesi, güvenilirliği vs. gibi konular anket formunda yer alarak değerlendirilmiştir.

Kasım 2019, 54 sayfa

Anahtar Kelimeler: Tedarik Zinciri Yönetimi, CRM, Hizmet Kalitesi, Satışlar Sonrasındaki Hizmetler, Günümüz Otomotiv Sektörü, Müşteriye olan bağlılık.

SUMMARY

M.Sc. THESIS

IN SUPPLIER CHAIN MANAGEMENT, ACTIVITIES OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN TERMS OF SERVICE QUALITY AND A SAMPLE OF PRODUCTION COMPANY

Burak SEVİM (2601170375)

Istanbul University-Cerrahpasa

Institute of Graduate Studies

Department of Engineering Sciences

Supervisor: Doç. Dr. Pınar KIRCI

Co-Supervisor: Dr. Öğr. Güzide Öncü EROĞLU PEKTAŞ

The business models of the 21st century have emerged as a process based on customer satisfaction by demonstrating the mentioned phase of supply chain management, resulting in the development of information and technology and intensified competition.

Customer Relationship Management activities of a company that produces and exports aluminum die-cast automotive parts in Istanbul Province will be examined and the extent to which this application is applied from the perspective of customers in Europe and Far-East will be tried to be determined by customer satisfaction surveys.

In this thesis, it is aimed to evaluate and examine the importance of CRM applications in supply chain management. Within the scope of the research, a survey was conducted with the 8 big customers of the company (27 different locations). The survey period lasted an average of 11 months. Satisfaction with the products supplied by the company, brand awareness, complaints and problems received, format, quality, reliability of the products topics were evaluated by taking part in the survey.

November 2019, 54 sayfa

KEYWORDS: Supply Chain Management, CRM, Quality of Service, After sales services, Customer Nowadays Automotive Sector, Loyalty of Customer.

GİRİŞ

21. yüzyılda değişen rekabet şartlarında işletmeler devamlı olarak pazardaki yerlerini yükseltmeye çalışırken, öte taraftan da giderlerini azaltmayı amaçlamaktadırlar. Bu nedenle mevcut müşterilerine istenilen zaman aralığında, gereken ürünleri, tam zamanında teslim ederek müşteri memnuniyetini hedeflemektedirler. Müşteri memnuniyetini yerine getirmek için firmaların tedarikçileri ile etkin bir biçimde çalışarak ihtiyaç olan hammadde veya ürünü tam istenilen zaman aralığında ve minimum maliyetle sağlaması, tedarikçinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu sistemin günümüzün büyük firmalarında kurulabilmesi ve rekabetin sağlanabilmesi için tedarik zinciri sisteminin devreye alınması gerekmektedir.

Müşteri memnuniyetini hedefleyen işletmelerin bu gereksinimlere odaklı olarak 80'li yıllardan başlayarak devamlı ilerleyen *Tedarik Zinciri Yönetimi* kökeni şirketin etrafına odaklanan ve şirketlerin/firmaların tedarikçileri ile birlikte olmayı çevreleyen bir çeşit yönetim felsefesi olarak adlandırılabilir.

Kadın ve çocuk giyim mağazası envanteri 3 yıl öncesine göre, tedarik zinciri uygulamaları ile beş kat daha hızlı hale getirilmiştir. Bu envanter değişimine uyum sağlayabilmek için Memphis'deki FedEx merkezinin yanındaki ana deposuna yakın bir yere firmasını konumlandırmıştır [1].

National Semiconductor, hava taşımacılığını kullanmış ve sonuç olarak 6 depoyu kapatarak, satışlarda % 34, teslimatta ise % 47 düşüş göstermiştir [1].

Compaq firması, 1995 yılında satışlarda 0,5 milyar dolar ile 1 milyar dolar arasında bir kayıp olduğunu hesaplamıştır, bunun nedeni diz üstü bilgisayarlarının zamanında ve istenen yerde hazır olamamasıdır. Bu belirtilen durum da bir tedarik zinciri yönetimi kaybı olarak hesaplanmıştır [1].

Bu çalışmada öncelikle tedarik zinciri yönetiminin kavramları ve tarihsel gelişimi üzerinden durulmuştur. Sonrasında müşteri ilişkileri yönetiminin şirketler için olan yararları ve uygulamaları detaylandırılmış, müşteri ilişkileri yönetiminin şirketlerin nasıl uygulayabileceği tartışılmıştır. Sonraki bölümlerde anket düzenlenen firmaların otomotiv sektöründen olmasından dolayı ilgili sektörün genel görünümü özetlenmiş ve son bölümde ise İstanbul ilinde otomotiv sektöründen olan bir firmanın genel olarak yurtdışı

müşterilerine müşteri memnuniyet anketleri uygulanmıştır. Buradan toplanan sonuçlar ile değerlendirme gerçekleştirilmiştir.

1. TEDARİK ZİNCİRİ YONETİMİ

1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı

Tedarik zinciri yönetimi, müşteri önemini maksimum seviyeye çıkarmak ve bu seviyeyi devam ettirebilir bir rekabet avantajı sağlamak için tedarik zinciri faaliyetlerinin aktif olarak yönetimidir. Tedarik zinciri şirketlerinin tedarik zincirlerini mümkün olan en etkili ve en yarar sağlayıcı yollarla geliştirme ve yürütme konusundaki bilinçli bir çabasını temsil etmektedir. Tedarik zinciri aşamaları kaynak sağlama, ürün geliştirme, lojistik ve üretim bunun yanında ayrıca bu etkinlikleri koordine etmek için gerekli bilgi sistemlerinden her şeyi içine alır.

Tedarik Zinciri Yönetimi kavramı temsilleri:

1. Pratikte son kullanıcıya yani müşteriye ulaşan her ürünün veya hizmetin birden fazla kuruluşun toplam çabasını temsil etmesidir. Bahsi geçen kuruluşlar toplu olarak değerlendirildiğinde tedarik zinciri olarak vurgulanmaktadır [2].
2. Çoğu kuruluş sadece dört duvarlarının içinde ne olduğu ile ilgilenmekteyken, çok az kuruluş, daha az yönetim ile tedarik yönetim zincirini kurduktan sonra nihai müşteriye ulaşmanın yolunu bulmuştur. Organizasyonlar fiziksel olarak depolama, ürün veya hizmetin dönüşümü ve depolamasını içerir. Bu kısım en görünür kısım olarak adlandırılır. Öteki taraftan uzun vadeli tedarik zinciri içinde bulunan firmaların planlarını organize etmelerini ve tedarik zincirinde günlük mal ve malzeme hareketlerini kontrol etmelerini sağlanması, tedarik zinciri ile organizasyonlarını bağlı hale getirilmesidir [2].

1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Tanımı

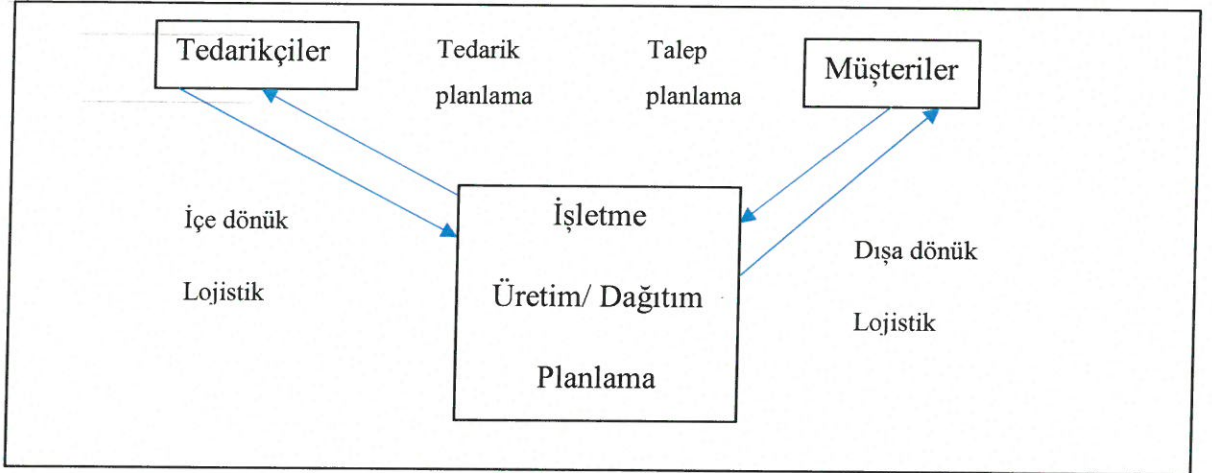
Tedarik zinciri yönetimi, mal ve hizmet akışının yönetimidir ve hammaddeleri nihai ürüne dönüştüren tüm süreçleri içerir. Müşteri değerini maksimum seviyeye çıkarmak ve pazarda rekabet avantajı elde etmek nedeni ile bir işletmenin arz yönlü faaliyetlerini aktif olarak düzenlemeyi içerir.

Tedarik zinciri yönetimi, tedarikçilerin mümkün olduğu kadar etkin kazanç sağlayan ve ekonomik tedarik zincirleri geliştirme ve uygulama çabalarını temsil eder. Tedarik

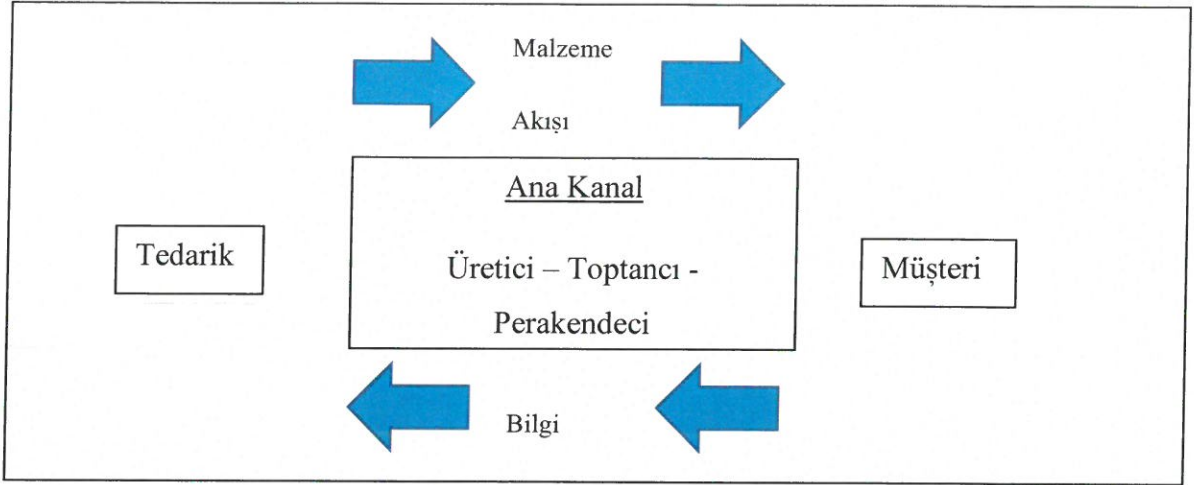
zincirleri, üretimden ürün geliştirmeye, bu girişimleri yönlendirmek için gereken bilgi sistemlerine kadar her şeyi kapsar.

Literatürde; Tedarik zinciri yönetiminin değişik tanımlamaları bulunmaktadır. Bu bahsedilen tanımlar içinde diğerlerine göre en içeriği yüksek olanlardan Tan ve arkadaşlarının yapmış olduğu tanım ve çıkarıma göre tedarik zinciri yönetimi, İngilizce ismi ile Supply Chain Management, malzeme ve ürünlerin, temel hammadde arzından nihai ürün aşamasına kadar tüm detaylı yönetimini kapsayan; ilgili firmaların tedarikçilerinin proseslerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek ve geliştirecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, optimizasyon ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir, bu şekilde tanımlanabilmektedir [3].

Aşağıdaki Şekil 1.1 ve Şekil 1.2’de klasik bir tedarik zinciri yönetimi yer almaktadır.



Şekil 1.1 Klasik Kabul Tedarik Zinciri Yönetimi [4].



Şekil 1.2 Tedarik Zinciri Yönetimi [4].

Tedarik zinciri yönetimi, bir ürünün veya hizmetin tüm üretim akışının (ham bileşenlerden nihai ürünü tüketiciye teslim etmeye kadar) gerçekleştirilen bir takım görevler bütünüdür. Bu görevleri yerine getirmek için bir şirket, ürünü hammadde tedarikçilerinden doğrudan kullanıcılarla doğrudan ilgilenen kuruluşlara taşıyacak bir tedarikçi ağı (zincirdeki “bağlantılar”) oluşturacaktır [5].

IBM'ya göre, geleneksel tedarik zinciri yönetiminin altı farklı bileşeni vardır:

- Planlama
- Kaynak yaratmak
- Üretim
- Teslimat
- İade
- Etkinleştirme

Günümüz dünyasında, firmaların yalnızca kendi aralarındaki bir yarıştan söz edilmemektedir. Gündemde olan rekabet artık firmaların bulunduğu tedarik zincirleri arasında yaşanacaktır [5].

1.3. Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, sistemin yüksek oranda parçalanmasından bu yana, gelecekteki verimlilik iyileştirmeleri için 1960'larda vurgulanan bir eğilim olan, ayrı görevlerin artan derecede bir entegrasyon derecesi ile karakterize edilmiştir. Her ne kadar lojistiği oluşturan bölümler nispeten benzer kalsa da, ilk olarak 1970'lerde ve 1980'lerde malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım ile ilgili iki ayrı fonksiyonda değerlendirildiler. Küreselleşmenin işlevsel bir entegrasyonu ve lojistiğin gerçek anlamda ortaya çıkmasını teşvik ettiğinden, bu süreç 1990'larda daha da ilerlemiştir; Tedarik zincirinin tüm etkenleri yalnız tek bir yönetim bakış açısının parçası olmuştur [6].

Ancak, yalnızca gelişmiş bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerinin uygulanması ile tedarik zinciri yönetimi ortaya çıktıkça tam bir entegrasyon mümkün hale gelmiştir. Bilgi, finans ve ürün akışlarının entegre yönetimine, kontrolüne olanak tanımış ve yeni bir üretim, dağıtım sistemleri yelpazesini mümkün kılmıştır. Tedarik zinciri yönetimi, değer sağlama ve rekabet edilebilirliği hedefleyen çeşitli bir aktiviteler dizisi şekline dönüşmüştür. Günümüzde, tedarik zincirlerinin devamlı yükselen otomasyon düzeyi, hem fiziki teslimat, dağıtım ağı hem de ürün yönetimi gelişiminin etkin bir maddesi olmuştur. Bu dijitalleşme özellikle, malzeme taşıma (nakliye ve benzeri), depolama ve ambalajlama gibi otomasyona kayda değer bir geçiş yapmıştır [6].

Kademeli olarak bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere göre, montaj hattının iki ucu tedarik zincirinin lojistiğine entegre edilmiştir (Hammaddelerin ve bileşenlerin tedarikçilerden zamanında tedarik, teslimat, dağıtım ve ürün tanıtımının etkin bir şekilde organizasyonudur.)

“Tedarik zinciri yönetimi” terimi ilk olarak yaklaşık 35 yıl önce dile getirilmiştir [7]. tedarik zinciri yönetimi geliştikçe, tedarik zinciri yönetimi'nin bir strateji mi, bir süreç mi, bir iş felsefesi mi yoksa sadece lojistik için başka bir terim mi olduğu konusunda anlaşmazlık vardı. Bu belirsizlik, tedarik zinciri yönetimindeki araştırma çeşitliliği ve hatta tedarik zinciri yönetimi bilgisinin işletme okullarında bulunduğu çeşitli bölümler tarafından kanıtlanmaktadır [6].

Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi disiplinleri tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yeni fikirler değildir; Lojistik ve tedarik zincirlerinin ilkelerine dair kanıtlar piramitlerin inşasına kadar uzanmaktadır. Ancak, son on yılda lojistik ve tedarik zinciri yönetiminin

kritik iş kaygıları ve dolayısıyla işletme disiplinleri olarak kesin bir şekilde tesis edilmesi söz konusudur [8]. 1980'lerde firmaların örgütsel sınırlarını kapsayan işbirliğine dayalı ilişkilerin yararlarını fark ettikleri zaman önem kazandılar [9].

“Tedarik zinciri yönetimi” terimi, “lojistik”ten daha yeni olmasına rağmen, genellikle daha geniş bir kavram olarak görülmektedir. 1998 yılında, Lojistik Yönetimi Konseyi, iki terimin eş anlamlı olmadığını belirledi ve lojistik tanımını tedarik zinciri yönetimi alt kümesi olarak değiştirdi. Çok sık olarak, tek bir disiplin olarak bütünleşirler ancak gerçekte öyle değildir [53].

Tedarik zinciri yönetimi konu ve tanımları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Sözleşmeler ve Koordinasyon: Sözleşmeye bağlı, yasal veya dokümantasyonla ilgili konulara odaklanır. Bir sözleşme, belirli ürün veya hizmetleri sağlamak için iki veya daha fazla taraf arasında yasal olarak bağlayıcı bir anlaşmadır. Satış, koordinasyon, pazarlama, ürün tasarımı, finans ve bilgi teknolojisi içindeki süreçleri ve bunun yanında faaliyetleri ifade etmektedir [10].

Müşteri Hizmet Stratejisi: Satıcının ürün veya hizmetlerinin satışını veya kullanımını geliştiren veya kolaylaştıran alıcı ile satıcı arasındaki faaliyetleri ele alır [10].

Talep Yönetimi ve Tahmini: Piyasayı desteklemek için tüm mal ve hizmet taleplerini tanımlar [10].

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi: Organizasyon ve performans geliştirme amacıyla personel eğitimi yoluyla insan deneyimini geliştirme ve serbest bırakma sürecidir [10].

İnsani işlemler, Lojistik ve Tedarik Zincirleri: Malların ve malzemelerin etkin ve uygun maliyetli akışını aynı zamanda depolanmasını en başından sonuna kadar yani tüketim noktasına kadar planlama, uygulama ve kontrol etme sürecidir [10].

Bilgi Teknolojisi ve Veri Analitiği: Bilgisayar sistemlerinin, yazılım ve ağların geliştirilmesi, bakımı ve kullanılmasını içeren ve verilerin işlenmesi, dağıtılması, yararlı bilgilerin keşfedilmesi, sonuçların önerilmesi amacıyla verilerin denetlenmesi, temizlenmesi, dönüştürülmesi ve modellenmesini içeren teknolojinin kullanılmasıdır [10].

Envanter: Bileşenler, hammaddeler, süreçler ve alt grupları, mal ve hizmetlerin yaratılması için gereken mamul ürünler ve malzemeler. Ayrıca, bir şirket tarafından tutulan mal stokunun birimlerinin sayısı ve / veya değeri ile ilgili olabilir [10].

Üretim: Hammade, bileşen veya parçaları müşterinin beklentilerini veya özelliklerini karşılayan mamul ürünlere dönüştürme işlemidir. Üretim yapan firmalar, genellikle büyük ölçekli bir iş bölümü olan insan makine kurulumunu kullanır [10].

Ağ Analizi (Optimizasyon): Bir ağı mümkün olduğu kadar mükemmel, işlevsel, etkili veya verimli hale getirmek için kullanılan bir yöntem veya metodolojidir [10].

Performans Ölçümü ve Metrikleri: Gerçekleştirilen işin göstergeleri ve bir faaliyet, süreç veya organizasyon biriminde elde edilen sonuçlar. Performans ölçüleri hem finansal olmalı, hem de öteki taraftan etkin olmamalıdır. Performans ölçüleri periyodik karşılaştırmalar ve kıyaslama sağlamalıdır [10].

Ürün ve Süreç yenilikleri: Ürün yeniliği, yeni veya önemli ölçüde ilerletilmiş özelliklere veya kullanım amaçlarına sahip bir mal veya hizmetin tanıtılması; Bir süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş daha iyi bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasını ifade eder [10].

Satın Alma ve Tedarik Yönetimi (Planlama): Bir bütün olarak, bütün parçaları oluşturan, ihtiyaç duyulan tüm tedarik kaynaklarını belirleme, önceliklendirme ve birleştirme sürecidir [10].

Kalite: Bir ürün veya hizmetin tanımlanmış özelliklerinin belirli bilinen gereksinimleri yerine getirme derecesidir. İş tanımlarının ortak unsuru, bir ürün veya hizmetin kalitesinin, ürün veya hizmetin müşterinin beklentilerini ne derece karşıladığını algılaması anlamına gelmesidir. Belirli bir işlev ve / veya nesne ile ilgili olmadığı sürece kalitenin belirli bir anlamı yoktur. Kalite, algısal, koşullu ve biraz öznel bir niteliktir. Müşteri istekleri üzerindeki sunulan kalite, doğru bir kalite anlayışı değildir [10].

İlişkiler ve İşbirliği: Ortak bir iş hedefine ulaşmak için iş ortakları, tedarikçiler ve müşteriler dahil insanlar ve sistemler arasında ortak çalışma ve iletişimidir. Ayrıca, nakliyatçılar ve taşıyıcılar (dağıtıcılar) arasında bir anlaşma çerçevesinde birden fazla kaynaktan gelen gönderileri bir araya getirerek birim nakliye maliyetlerini düşürme stratejisi gibi yöntemlerdir [10].

Risk Yönetimi: Beklenmeyen olayların olasılığını ve/veya etkisini azaltmak, izlemek ve kontrol etmek için kaynakların senkronize aynı zamanda uygun maliyetli bir şekilde uygulanmasının ardından risklerin önceliğinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve sıralanmasıdır [10].

Strateji: Bir hedefe ulaşmak için belirli bir eylemdir [10].

Tedarik Zinciri Becerisi (çevikliği): Kalite ve güvenilirlik üzerinde önemli bir olumsuz etkiye neden olmadan pazar değişikliklerine hızlı ve düşük maliyetli bir şekilde adapte olma yeteneğidir [10].

Tedarik Zinciri Entegrasyonu: Bir üreticinin tedarik zinciri ortaklarıyla stratejik olarak işbirliği yaptığı ve kurumlar arası süreçleri işbirliği içinde yönetme derecesidir [10].

Tedarik Zinciri Esnekliği: Tedarik zincirinin afetlere karşı tepki verme seviyesini tanımlayan bir terimdir [10].

Sürdürülebilirlik: Bir şirketin ve tedarik zincirlerinin uzun vadeli ekonomik performansını iyileştirmek için uluslararası ticaret uygulamalarının sistemik koordinasyonunda kuruluşun sosyal, çevresel ve ekonomik hedeflerinin stratejik, entegrasyonunun sağlanmasıdır [10].

Ulaştırma ve Lojistik: Müşteri taleplerine uyma amacıyla, ilk çıkış noktasından tüketim noktasına kadar hizmetleri ve ilgili bilgileri içeren malların etkin bir şekilde taşınması ve depolanması için prosedürleri planlama, uygulama ve kontrol etme sürecidir. Bu tanım giden, gelen içten ve dıştan olan hareketleri de içermektedir [10].

1.4. Tedarik Zinciri Yönetimi bir Yönetim Felsefesi

Bir şirket belirli bir felsefeyi benimsediğinde, felsefe ile tutarlı davranışı sağlamak için bir dizi yönetim uygulaması oluşturulmalıdır.

Tedarik zinciri yönetimi felsefesinin başarılı bir şekilde uygulanması için gereken temel faaliyetler şunlardır [11].

- Bütünleşik davranış
- Karşılıklı bilgi paylaşımı.

- Riskleri ve ödülleri karşılıklı olarak paylaşmak.
- İşbirliği.
- Aynı hedef ve aynı müşterilere hizmet vermeye odaklanmak.
- Süreçlerin entegrasyonu.
- Uzun vadeli ilişkiler kurmak ve sürdürmek için ortaklar.

Bu nedenle tedarik zinciri yönetimi felsefesi, belirli davranışların dış ortaklara (tedarikçiler, müşteriler) yayılmasını gerektirir. Bu bağlamda tedarik zinciri yönetimi felsefesi, felsefeyi gerçekleştiren bir dizi faaliyete dönüşür. Entegre bir davranışın önemli yönlerinden biri de tedarik zinciri üyeleri arasında karşılıklı bilgi paylaşımıdır. Bu durum özellikle planlama ve izleme süreçleri için değerlidir. Envanter seviyeleri, tahminler, satış promosyonu stratejileri, pazarlama stratejileri gibi bilgilerin açık paylaşımı, belirsizliği azaltır ve performansı artırır. Risk ve ödül paylaşımı, tedarik zinciri üyeleri arasında uzun vadeli faydalara ve işbirliğine odaklanmaya yardımcı olur. Stokları azaltmak ve tedarik zinciri genelinde maliyet etkinliğini sürdürmek için tedarik zincirindeki tüm süreçler arasında her seviyede işbirliğine ihtiyaç vardır. Aynı hedefi oluşturmak ve müşterilere hizmet etmeye odaklanmak, tedarik zinciri üyeleri arasında uyumlu kültürler ve yönetim yaklaşımları varsa mümkün olan bir politika entegrasyon şeklidir. Tedarik zinciri yönetiminin uygulanması, tedarikten üretime ve tedarik zinciri boyunca dağıtımına kadar süreçlerin entegrasyonunu gerektirir. [11].

Bu entegrasyon, tedarikçi personel ve üçüncü taraf servis sağlayıcıları içeren çapraz fonksiyonel ekipler aracılığıyla başarılabilir. Tedarik zinciri yönetimi, ortakların uzun vadeli ilişkiler kurmasını ve sürdürmesini gerektirir.

Tedarik zinciri yönetimi, temel iş süreçlerinin tedarik zinciri boyunca entegrasyonu olarak giderek daha fazla tanınmaktadır. Uygulama üç ana unsur tarafından gerçekleştirilir: tedarik zinciri ağ yapısı, tedarik zinciri süreçleri ve yönetim bileşenleri. Tedarik zinciri ağ yapısı açısından, satın alma, üretim, stok, depolama ve dağıtım ile ilgili kararları birleştirmek ve bunun için hedefler ve stratejiler tanımlamak önemlidir. Öte yandan, tedarik zincirinin bir parçası olan bireylerin veya şirketlerin rasyonel davranışlarını sağlayacak bir dizi standart süreç tasarlamak önemlidir. Sonuncusu ama en önemlisi, tedarik zinciri üyeleri arasında bağlantılar kurmak ve doğru kararları almak için faaliyetleri, süreçleri koordine

ederek tedarik zincirinin performansını plana göre denetleyebilmeli ve aynı zamanda kontrol mekanizmalarının tanımlanmasıdır[12].

Bu mekanizmalar sekiz ana tedarik zinciri yönetimi süreci şeklinde tanımlanmaktadır [13].

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi.
2. Müşteri Hizmetleri Yönetimi.
3. Talep Yönetimi.
4. Sipariş Verme.
5. Üretim Akışı Yönetimi.
6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi.
7. Ürün Geliştirme ve Ticarileşme.
8. İade Yönetimi.

Şirketler tedarik zincirini stratejik bir varlık olarak gördüklerinde, tedarik zinciri stratejisi, iyi tanımlanmış bir rekabet temelinde (inovasyon, düşük maliyet, hizmet, kalite) tasarlanan genel iş stratejisinin bir parçasıdır.

Bu şekilde, tedarik zinciri stratejisi, stratejik planlanmış hedefleri daha ileriye götüren eşsiz bir tedarik zinciri oluşmasına sebep olmuş olur. Bir tedarik zinciri stratejisi beş yapı taşından oluşur [14].

1. Üretim stratejisi.
2. Dış kaynak stratejisi.
3. Kanal stratejisi.
4. Müşteri servis stratejisi.
5. Varlık ağı.

2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ BAĞLILIĞI VE YÖNETİMİ

2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Tarihsel Gelişimi ve Tanımlanması (customer relationship management)

İşletmeler, karlarını artırmak, mevcut müşterileri korumak ve yenilerini kazanmak, daha önce hiç olmadığı kadar küresel bir pazarda müşteriler elde etmek ve diğer firmalarla rekabet etmek için sürekli bir yarış içindedirler. Tedarikçi ve müşteri arasındaki etkileşime yardımcı olmayı amaçlayan birçok araç kümesinden biri Müşteri İlişkileri Yönetimi metodolojileridir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterilerin tekrar tekrar geri gelmesini sağlayan güçlü uzun vadeli ilişkiler kurmayı hedeflemektedir.

İlişki yönetimi terimi 1980'lerde ortaya çıkmaya başlamış ve insanlar bu terim ile nasıl başa çıkacağıının ilk adımlarını burada atmıştır. Fikir doğrudan müşteri ilişkileri ile çalışmaktı. Firmaların, müşterileri hakkında daha fazla bilgi edinmelerini ve daha iyi uygulamalar (hizmetler) sağlamanın yanı sıra hem müşterileri hem de kendileri için ek değer yaratmalarını sağladı. İlişki Yönetimi, şirketlerin uzun vadeli ilişkiler için nasıl çaba göstermeleri gerektiğini, bu çabayı gösterirken aynı zamanda kaliteli hizmet ve ürün kullanması gerektiğini tanımlayan bir grup metodoloji ve terimdir [15].

İlişki kurmanın ardındaki temel argümanları şu şekilde ifade eder [16]:

- Daha fazla güvenlik sunmak
- Kontrol hissi
- Güven duygusu
- Riskleri minimize etmek
- Müşteri olmanın maliyetlerini düşürmek

1983 yılında ilişki yönetiminin tanımlanmasından sonra İlişki Yönetimi pazarlamacılar arasında hızla kabul edildi. Ancak popülerliğin, kısa sürede ilişkiler yönetimi ile çalışmak için gerekli olan bilgilerin çoğunlukla şirketlerin ürün ve bölümlü pazarlamaya yönelik olması nedeniyle eksik kaldığı tespit edildi [15].

Bununla birlikte, 1990'lı yıllarda kuruluşlar müşteri ilişkilerinin daha bütünsel bir bakış açısına sahip olması gereken bir etken olduğunu fark ettikleri zaman ilgi artmıştır. Müşterilerin yalnızca pazarlama departmanı ile etkileşime girmediği, aynı zamanda organizasyonun tüm bölümleri ile etkileşimde olduğu tespit edilmiştir. Daha önce fabrikalar etrafında inşa edilmiş olan birçok kuruluş, dikkatlerini müşterilere odaklamayı, “doğru” müşterileri bulmayı ve her iki tarafın da kar ettiği ilişkilerin yaratılmasını hedeflemeyi denemiştir.

Öteki taraftan, ilişki yönetim pazarlamasına ilişkin heyecan kısa sürede, bir kez daha ortadan kalkmıştır, bununla kısa vadede iyi sonuçlar elde etmek zorlaşmıştır. Müşteri veritabanlarını tutmaya çalışmak için kullanılan stratejiler ve sistemler de çok pahalı ve sürdürülmesi yorucu olmuştur [17].

Birçok şirkette bu durum, İlişki Yönetimi'nin sonu olabilirdi, ancak daha ileri Bilgi Teknolojileri'nin tanıtımıyla yeni bir isim olan Müşteri İlişkileri Yönetimi olarak geri döndürüldü [15]. Gelişmiş bilgi sistemlerinin piyasaya sürülmesiyle, organizasyondaki tüm üyelerin, her müşterinin tam bir görüşüne sahip olmasını sağlayarak, organizasyonun her noktasında müşteri bilgilerinin tüm veritabanları kullanılabilir hale getirilebilmişlerdir [17].

Birçok kaynakta, müşteri ilişkileri yönetimi tanımına ulaşılmakta ve farklı birçok tanımlar bulunmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi pazarındaki en büyük danışman firmalardan biri olan Gartner Group'a göre müşteri ilişkileri yönetiminin tanımı:

Müşteri ilişkileri yönetimi, ilgili müşteri segmentlerini organize ederek, müşterinin tatmin edici davranışını teşvik ederek ve müşteri odaklı bir süreç uygulayarak bunun sonucunda gelir ve müşteri memnuniyetini elde eden, IT destekli bir iş stratejisidir [18].

Bir diğer müşteri ilişkileri tanımı ise; herhangi bir görüşme veya ilişkiler sırasında müşterinin gereksinimlerine cevap verebilmek için kullanılan araç, gereçlerin ve ilgili iş süreçlerinin bir entegrasyonudur. Öteki taraftan, daha fazla miktarda ürün veya hizmet satmak ve bunu gerçekleştirirken daha fazla kazanç sağlayarak gerçekleştirmek için müşterilerle ilgili satın alma analizlerini ve bilgilerin kullanımını içerir [19].

Satış ve satınalma ile ilgili iş geliştirme kitaplarındaki müşteri ilişkileri tanımı; Müşteri İlişkileri Yönetimi, firmaların müşteri ilişkilerini yönetmek için kullandıkları metodolojiler, teknolojiler ve e-ticaret yetenekleri için kullanılan bir terimdir. Özellikle,

Müşteri İlişkileri Yönetimi yazılım paketleri, müşteri ile şirket arasındaki etkileşime yardımcı olarak şirketin tüm iletişim çabalarını koordine etmesini sağlayarak müşteriye birleşik bir mesaj ve imaj sunmasını sağlar [20].

2.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

Günümüzde karşı konulamaz bir süratle ilerleyen teknoloji, firmalar için önlenemez bir rekabet ortamı yaratmıştır. Artan rekabetin bir unsuru olan müşteri, bu iletişim teknolojisinde sürekli olarak uyarılmakta ve tüketime zorlanmaktadır. Her şeyden önce müşteriler için çeşitli ve birçok alternatifin bulunduğu farkında olan bu yeni müşteri yapısı, küreselleşerek küçülen dünyamızda kendilerinin önemini bilen, güven duygusunu veren işletmeleri, tedarikçileri tercih etmektedir. İşletmelerin ve tedarikçilerin ise müşterilerinin gereksinimlerini öğrenmeleri ve buna göre de önlem almaları gerekmektedir. Bu aşamada en büyük yardımcıları bir müşteri yönetim sistemi olan Müşteri ilişkileri yönetimidir.

Daha öncesinin firmalarında, müşteri ilişkileri yönünde gözle görünen bir ilerleme yaşanmamakla birlikte günümüz dünyasının rekabet ortamı, müşteri ilişkileri yönetimi, yaratıcılık ve değişkenlik unsurlarını ön plana çıkarmaktadır [21].

2.1.2. CRM'in Amaçları ve Faydaları

Şirket yöneticilerinin Müşteri ilişkileri uygulamasının temel nedenleri şunlardır:

- Müşteri memnuniyetini arttırmak
- Olan müşteriyi tutmak
- Stratejik bilginin sağlanması
- Müşteri değerini ömür boyu devam ettirmek ve geliştirmek

Müşteri ilişkilerinin kurulması, başarılı bir pazar payına ulaşmanın ve sürdürmenin ana anahtarıdır.

Müşteriyi elde tutma: Müşterilerle ilgili bilgileri öğrenerek (isimler, alışkanlıklar, tercihler ve beklentiler) birebir ilişkiler kurulabilir ve müşteriler sürekli olarak geri gelerek firmaya bağlılığını gösterebilirler.

Yakınlık ve şirket karı: Asıl fayda, ilişkiyi bir kez arttırıp kar kazandıktan sonra, her iki tarafın da birbirine daha iyi adapte olmasıyla elde edilebiliyor olmasıdır.

Birçok CRM uygulamasının arkasındaki ana güç, stratejik bilgi edinme değil, iş sürecini daha etkili hale getirmektedir. CRM'in ana noktaları [17]:

Bilgi toplamak, CRM'in temel pratikte kullanımlarında bir örnekte bilgi toplamaktır. Müşteriyle her gerçekleştirilen iletişim kayda alınmalıdır.

Verimli olmak, CRM'in temel kaygısı, toplanan büyük miktarda veriden yararlanmaktır. Yakın geçmişte satış temsilcileri neyin müşteri tarafından alındığını ve daha önceki bildirim veya müşteri şikâyetlerinin ne ile ilgili olduğunu hızlıca görmelidir. Bu bir öğrenilmiş dersi (lessons learns) oluşturmaktadır.

Otomasyon oluşturmak, özellikle “Operasyonel CRM”, satış sürecinin otomasyonu yoluyla pazarlama sürecinin verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır.

CRM sistemlerinin genel amacı, firma ile müşteri etkileşimleri hakkında veri toplamaktır [22]:

Yükselen Müşteri Sadakati: Bir müşteri hakkında tüm dikkate alınması gereken bilgilerin toplanması ve bir müşterinin geçmişiyle ilgili tüm bilgilerin kurumdaki tüm erişim noktalarında hazır bulundurulmasıdır.

Daha etkin bilgi madenciliği yapma ve bunun paylaşımı: CRM sistemi, etkileşimin nasıl gerçekleştiğine bakılmaksızın, satış, satış destek ve/veya web sitesi aracılığıyla gerçekleşirse, etkileşim gerçekleşir gerçekleşmez her müşterinin bir önceki alımlarını, geçmişini günceller.

Müşterileri anlamak: Analitik Müşteri Memnuniyet Yönetimi, yeni trend eğilimlerin tahminlerini planlamak ve istenilecek durumu/ürünü tahmin etmeye çalışmak, ayrıca tek tek her bir müşteriyi daha iyi anlamaya çalışmak ve bu sayede müşteriye efektif bir teklif sunabilmek için uygulanabilir.

Yüksek kalite hizmet: Her müşteriye, müşterinin kendisine özel ürün ve hizmetleri sunmak için müşterinin alışkanlıkları ve firma ile etkileşimleri hakkında bilgi kullanmak.

2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejileri

CRM çözümlerinin faydalarından biri, bir kuruluşun farklı bölümlerini birbirine bağlamalarıdır. CRM aracılığıyla bir şirketin temas noktalarının diğer işletme birimleri ile bağlantılı olduğunu açıklar ve bu da ön ofisin (müşteri ile ilk iletişimde olan ofis, bölüm) müşterileri ile neler olup bittiği hakkında güncel bilgiler almasını sağlar. Ayrıca, bu bilgiler gelecek için planlama ve planlama stratejilerine yardımcı olmak için arka planda kullanılabilir [23].

2.2.1. Etkileşim

CRM Teknolojisi, bir kuruluşun farklı bölümlerini birbirine bağlar. Müşterinin firma ile etkileşime girdiği tüm “temas noktalarını” mümkün olduğu kadar etkin kılmak, sevkıyattan satış departmanına veya web sitesine gelen bilgilere erişim sağlayarak müşteriye daha iyi ve daha hızlı hizmet verebilmektir. Bir örnek ile açıklanırsa; farklı “temas noktaları” kuruluşlarda farklılık gösterir, ancak bunları müşterinin firma ile temas ettiği tüm yerler olarak tanımlar [24].

CRM ile ilgili temel kaygılardan biri, her etkileşim noktasında müşteriye birleşik, ortak bir mesaj sağlamak için firmadaki farklı erişim noktalarını senkronize etmektir. Bu gibi kaygılardan kaçınmak için amaç, tüm etkileşim noktalarını bilerek ve birlikte çalışarak müşteriyle firma deneyimini geliştirmek olmalıdır.

Müşteri ve firma arasındaki etkileşim noktaları aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Sosyal medya, televizyon, radyo ve diğerleri
- Websitesi
- Firma e-posta adresi
- Telefon
- Satış ve servis elemanları

2.2.2. Bir Müşterinin değeri

Müşteri İlişkileri Yönetimi sadece yazılım satın alarak ve onu organizasyondaki tüm “temas noktalarına” yükleyerek gerçekleşmez, herhangi bir CRM sürecinin gerçekten etkili

olması için, firmanın müşterilerinin kim olduğunu ve zaman içinde değerlerinin ne olduğunun farkına varması gerekir.

Müşteri Karı = (brüt gelirler) - (müşteri ödenekleri) - (krediler ve indirimler) - (ürün maliyetleri) - (diğer distrübütör maliyetleri) - (hizmet maliyeti) - (idari maliyetler)

Benzer stratejiler her CRM girişiminin merkezinde yer almalı ve her müşterinin değerinden daha fazla maliyetli olmamasını sağlamalıdır [22]. Bu metodolojinin bir uzantısı Yaşam Süresi Değer ölçümüdür, her bir müşterinin firmaya karşı kalacağı tahmini süre boyunca firmaya karşı olan değeri hesaplamaya çalışarak, odağın karlı olacak müşterilere odaklanmasını sağlama yoludur. Karlı olacak müşteri veya ürün bandı otomotivde pareto analizleri ile belirlenebilmektedir. Müşteri Yaşam Süresi Değeri genellikle gelecekteki tüm kazanılan karların bugünkü değeri olarak tanımlanır. Bunu kullanarak, bir şirket, önemli karlı müşterileri ve çok karlı olmayanları ve hatta zarar yaratanları daha iyi ayırt edebilir. Ayrıca, şirketin her müşteriye ne kadar harcayacağına dair bir fikir vererek, müşteriyle ilgilenme şeklini kişiselleştirmek için de kullanılabilir [22].

Müşteri Yaşam Süresi Değeri'ni hesaplamanın birçok yolu vardır. Denklemler genellikle her firmaya uyarlanır. Çoğu şirketin genel olarak üç ortak noktayı sağlamasına rağmen, satılan ürünlerin marjı, sadakat, sermaye maliyeti ve indirim oranlarından önce ana öncelikli faktör Müşteri Yaşam Süresi Değeri'dir. Marj, genellikle yıllık olarak tahmin edilen bireysel bir müşterinin gelirlerinin eksi giderlerini yansıtmaktadır. Elde tutma oranı, müşterinin başka bir organizasyona veya başka bir rakibe bırakılması olasılığıdır. Son faktör, Sermaye Maliyeti ve indirim oranları, gelirleri ve işlerin yürütülmesiyle ilişkili maliyetleri ve firmanın merkezin kaybetme riskini azaltmanın bir yoludur [22].

Müşteri yaşam süresini tanımlayan 4 temel faktör:

1. **Kar Marjı:** Yıllık kar eksi müşteriye hizmet etmenin maliyeti.
2. **Elde tutma Oranı:** Aynı müşteri tarafından tekrarlanan alımlar.
3. **İndirim oranı:** Mevcut sermaye maliyeti.
4. **Zaman:** Müşterinin şirkette kalması beklenen süre.

2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde sürekli olması gereken süreçler

Başarılı şirketler, şirketlerin müşterilerin bilgilerini akıllıca kullanmalarını ve müşterilerin istediklerini istedikleri gibi sunmalarını sağlayacak sistemler kurmaları üzerine çalışmaktadırlar. Müşteri İlişkileri Yönetimini personelin bilgisini sayısallaştırma süreci olarak açıklar ve bir Müşteri İlişkileri Yönetimi modelinin veya uygulamasının nasıl inşa edileceğine dair aşağıdaki maddelerde görüleceği üzere bir süreç entegrasyonu sunulabilir [22].

- Müşteri Memnuniyetini artırma: Bir müşteri aradığında, müşteri profili ve müşteri hakkında kullanılabilen önceki istekler, satış ve servis temsilcileri tarafından anında tam bilgi sahibi olunması.
- Öncelikli Servis: Müşteri temsilcileri kişiselleştirilmiş, müşteri satın alma geçmişine dayalı yeni ürünler ve hizmetler sunabilmesi.
- Detaylı bilgi toplanması ve paylaşımı: Bir müşteri, şahsen, telefonla veya web üzerinden kuruluşla her temas kurduğunda sistem güncellenir (Örnek: Satış pazarlamanın servis ve teknik destekle paylaşılan bir veri tabanına kolaylıkla erişebilmesi.).

2.3. Müşteri Sadakatine Etkide Bulunan Durumlar

Müşteri sadakatini etkileyen durumlar dört maddede incelenmektedir [25].

- Değer Vermek
- Tekil olmak
- Sadakat
- Paylaşımında bulunmak, ödellendirmek

Otomotiv sektöründe ise ödüllendirmenin yerini yapılan iyileştirmelerden müşteriyede pay verilmesi almaktadır. Örneğin iki yıl üretilen bir ürünün fire oranında yapılan bir değişiklik ile %5 olan fire oranının % 3'e düştüğü gözlemlendiğinde firma bunu müşterisi ile paylaşabilir. Bu durumun diğer bir adı ise kazan kazan (win win) olarak bilinmektedir. [25].

2.4. Müşteri Sadakatının Devamlı Tutulması

Günümüz dünyasındaki müşteri tipi daha öncesinden oldukça farklıdır. Eski zamanlarda, daha kısıtlı iletişim araçlarının olduğu dönemde şirketler müşterilerinin kişisel veya çevresel özelliklerini tahmin ederler, çıkarımda bulunurlardı. Fakat şimdi yeni teknolojik gelişmeler ve evrimleşen ikili beşeri ilişkiler bu tarz pazarlama algısına çok yüksek bir oranda etki etmiş ve farklılaştırmıştır [25].

Müşteri memnuniyetinin önemi asla görmezden gelinmemelidir. Bir işletmenin başarısına (veya başarısızlığına) etken olan onlarca faktör vardır, müşteri memnuniyeti ise sadece bunlardan biridir. Müşteriyi daha sadık hale getirmek ve sonunda onları marka elçilerine dönüştürmek için bu faktörü izlemek ve onu geliştirmek için çalışmak önemlidir [25].

Müşterilerin memnuniyeti umursanmaz ise, firmanın hizmetlerini veya ürünlerini müşterinin umursaması beklenmemelidir. Yüksek standartlarda uygulanan müşteri hizmetleri ile müşterilerin sadakati kazanılabilir ve firmayı hedef kitlelerde tanınabilir hale getirebilir [25].

Günümüzde sosyal medya karar vermede bu kadar önemli bir rol oynadığından, sağlanan müşteri hizmetlerinin kalitesine dikkat etmek çok önemlidir.

Müşteri memnuniyeti neden önemlidir?

1. Sadık bir müşteri, firmaların her zaman sahip olması gereken ve bunu bir başka deyişle dünyadan saklaması gereken bir hazinedir.

Beyaz Saray Tüketici İşleri Bürosu'na göre, ortalama olarak, sadık müşteriler ilk alımlarının 10 katına kadar firmalara değer kazandırmaktadırlar. Bazı araştırmalar, işletmeler için yeni bir müşteri edinmenin mevcut müşteriye göre olduğundan 6-7 kat daha pahalı olduğunu belirtmektedir.

Bankalar ve gsm şirketleri müşteri memnuniyetini sağlayan işletmelere iyi bir örnek olabilir. Bu nedenle, memnun olmayan müşteri için fazladan bir hizmet sunmaktan asla çekinmemekteler ve onu tekrar kazanmak için ellerinden geleni yapmaktadırlar. İşletmeler için yeni müşteri elde etmekten her zaman daha pahalı olmaktadır. Bu nedenle eldeki müşteri işletmelerin önceliği olarak yer almaktadır [26].

2. Müşteri memnuniyeti sağlanmadığı durumda anlık olarak müşteri firmadan vazgeçebilir. Proje bazlı çalışanlarda ise son proje olmaktadır.

Müşteriler ürünle veya almış olduğu hizmetle ilgili görüş paylaştığında, sadece kötü noktalarını paylaşmıyorlar. Aslında size ürününüzü, hizmetinizi ve işinizi nasıl daha iyi hale getireceğinizi öğretiyorlar. Müşteri hizmetleri organizasyonunuz bu sorunları etkili bir şekilde iletmek için tasarlanmalıdır [26].

3. Bir başka müşteri memnuniyeti ise herseyin ürünün veya hizmetin ücreti ile alakalı olması durumu.

Mutlu müşteriler rakiplerin tekliflerine bakmayacaktır. Ve yeterli tatmin sağlandığı sürece, ürünü veya hizmeti diğerlerine göre daha fazla tavsiye edeceklerdir. Bir nevi firmanın elçisi olacaklardır [26].

4. Müşteri memnuniyeti, firmaların rekabette öne çıkmasına yardımcı olan bir faktördür.

Rekabetçi firmalar diğer firmaların sadece yanlış bir hamle yapmasını beklerler. Dahası, genellikle kışkırtıcı bir rol oynayabilirler. Olumsuz tepkilerle nasıl başa çıkılacağı bilinmiyorsa, acil eylem planı yok ise provokasyonlara hazırlıklı olmak yeterli değildir [26].

5. İyi müşteri (referans) markanın değerine değer katar.

Müşteri memnuniyetinin önemi asla ihmal edilmemelidir. Özellikle pazarlama ve konumlandırma kampanyaları planlarken göz önünde bulundurulmalıdır [26].

2.4.1. Müşteri Sadakatinin Adımları

Müşteri sadakatinin adımları aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir [27]:

- a) Müşterilerle uzun süreli kesilmeyen bağlar kurma, müşteriler ile ömür boyu sürecek bir değer oluşturma
- b) Ürün ve Hizmet kalitesini yükseltmek
- c) Müşterileri özelleştirme ve daha değerli(ciroda payı yüksek olanların) olanlara fazla kaynak ve emek harcanması

- d) Müşterilerle birlikte bir iletişim tercihinde bulunma.
- e) Bireysel müşterilerin ilk tercihlerini öğrenme.
- f) Müşteri hakkındaki öğrenilmiş önceden paylaşılmış bilgileri, müşteride bağımlılık yaratacak şekilde bireysel ilişkide uygun şekilde kullanabilme.
- g) Yapılan Pazar araştırmalarına (benchmarklara)göre pazar payı yerine müşterinin payını yerleştirmek.

Müşteri sadakatini güçlendirmek için yapılacak uygulamalar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir [27]:

- a) Devamlı ürün satın alan müşteriye daha farklı programlar (müşteriye özel)
- b) Daha sık alınan tekrarlı ürünlerde, ürüne öze indirim uygulanması
- c) Bir ürün alana ikincisinin bedava veya yarı fiyatlı olması
- d) Promasyon ve çekiliş gibi hediyeler
- e) Devamlı müşterilere özel hizmetler
- f) Müşteri katalog dergisi
- g) Ücretsiz park imkânı
- h) Ücretsiz VIP servisi
- i) Bellirli zamanlarda yapılan alışverişlerde indirim

2.4.2. Müşteri Sadakatini Sağlamanın Yolları

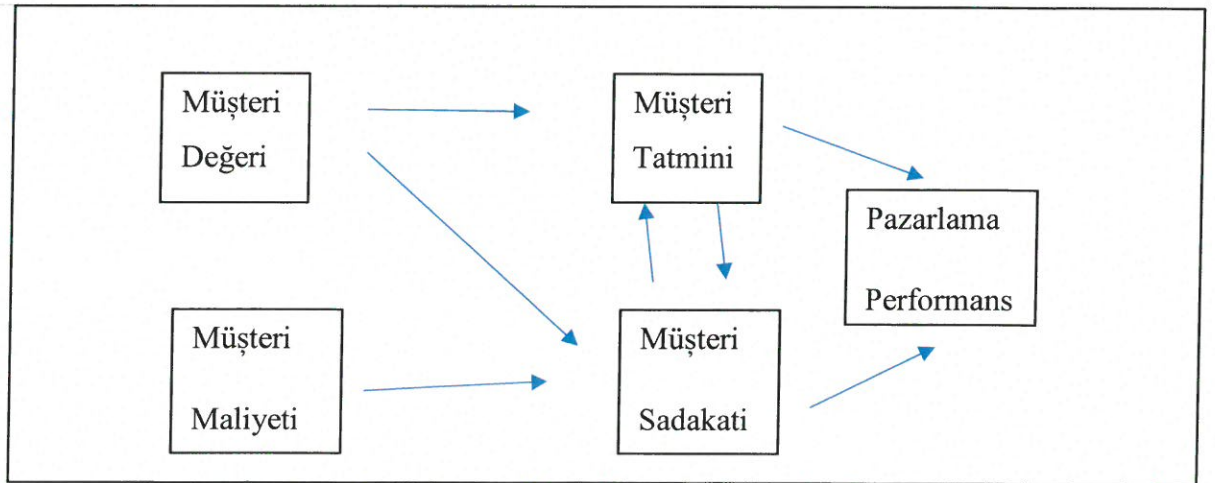
Bağlı, sadık bir müşteriye kazanmanın belirli bir tahmini, zaman aralığı, zamanı yoktur, tıpkı bir fidanın yıllar içinde bir ağaca dönüşmesi gibi çok zaman alır, çünkü kademe kademe devam eden bir süreç olarak kabul edilir [28].

	Şüpheli / Beklentiler	Birinci kez Gelen Müşteri Grupları	İkinci kez Gelen Müşteri Grupları	Devamlı Müşteri Grupları	Değişken Müşteri Grupları
Müşteri kazanç	Neredeyse yok	Çok az	Orta seviye	İyi seviye	Çok çok iyi seviye
Satış hedefleri	Çekicilik	özel olma	İlişki bir aşama öteye taşımak	İlişkiyi büyütme	Sıkı ilişki kurma
Satış ön görülen stratejisi	Sadece aktarmak	Söz verileni gerçekleştirmek	Hizmet yoluyla artan değeri sunmak	Hizmet ötesinde değeri sunmak	Değer sağlamak ve şirket için yeni satış kaynağı oluşturmak
Satış maliyetleri	Çok çok yüksek seviye	Üst seviye	Ortalama seviye	Alt seviye	Çok çok düşük seviye
Müşteri ve alışveriş alışkanlığı bilgileri	Çok çok düşük seviye	Alt seviye	Ortalama seviye	Üst seviye	Çok çok yüksek seviye

Çizelge 2.1. Müşteri Bağımlılığını Adım Adım Yaratmanın Çizelgesi [28].

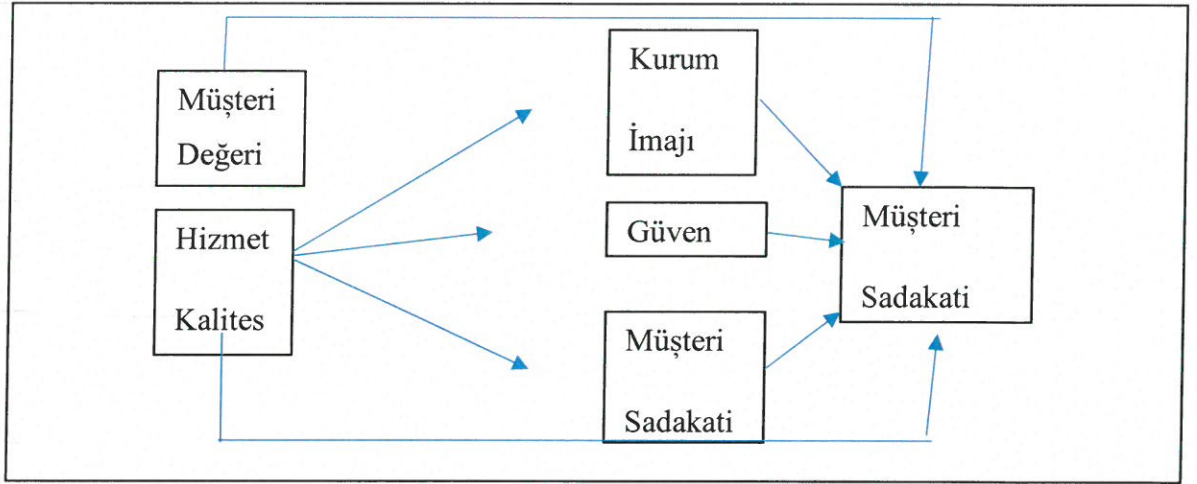
2.5. Müşteri Bağlılığının Öğeleri

Müşteri bağlılığı öğelerinin ortaya çıkışını, müşteri isteklerinin karşılanması (tatmin), hizmet kalitesi, araştırılan pazardaki oranı, müşteri özdeğeri ve alternatif müşteri gideri gibi diğer birçok etken tanımlamaktadır. Aşağıdaki Şekil 2,1'de belirtilen hücresel anlatımda, bir işletmenin performansını belirleyen unsurlar belirtilmiştir. Müşteri isteklerinin karşılanması (tatmini), müşteri değeri gibi unsurlara oranla, müşteri sadakati, bir işletmenin pazarlama performansını belirleyen daha önemli bir etkidir [29]. Müşteri sadakatini belirleyen en önemli unsur ise müşteri değeri olmaktadır.



Şekil 2.1. Pazarlama Performansına ait olan unsurlar [43].

Aşağıdaki Şekil 2,2 'de belirtilen şekilde, müşteri sadakat adımları oluşturan etmenler belirtilmiştir. En önemli müşteri sadakatini belirleyen etmen, güven olarak belirtilmektedir. Bunun nedeni, güven hem müşteri bağlılığına doğrudan bir katkı sağlarken, öteki taraftan alternatif müşteri gideri aracılığıyla farklı bir yoldan bir etkiye yol gösterici olmasıdır. Güvencibilirlik etmeninden sonra değiştirme maliyetinin etkisi çok önemli olmaktadır. Üçüncü sırada ise hizmet kalitesinin etkisi bulunmaktadır. Buna ek olarak, hizmet kalitesine oranla güven bileşeni, değiştirme maliyetinin üzerinde daha fazla etkili olmaktadır [30].



Şekil 2.2. Müşteri Sadakatini Oğeleri [30].

Müşteri sadakatini belirleyen oğelerden bir diğeri de pazar payı olarak gösterilmektedir. İşletmenin veya işletmenin ortaya koyduğu ürünlerinin aktif olduğu pazar gruplarında kazanabildikleri pazar oranı ile ellerine geçirmiş oldukları müşteri bağlılığı arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, pazar oranının yalnız başına bağlılığı veya sadakati gerçekleştirmede yeterli olmadığı belirtilmiştir. Öteki taraftan, daha düşük maliyetli ve daha düşük pazar oranına sahip olan ürünlerin fiyat sadakatini oluşturduğu belirtilmiştir [31].

Fakat internet üzerinden yapılan alışverişte, ürünün pazar oranı ile müşteri bağlılığı oranı arasında pozitif yönlü bir etkileşim olduğu tespit edilmiştir [32].

Hizmet firmalarında müşteri bağımlılığındaki en önemli öge hizmet sağlayan çalışandır. Hizmet sağlayan çalışana duyulan sadakat, beraberinde hizmet işletmesine bağıllık duyulmasını desteklemektedir. Bu yönden düşünöldüğünde, bir hizmet işletmesinde

müşteri sadakati bileşenleri daha önceden de üzerinde durulduğu üzere kısaca güven, yardımseverlik ve bağlılıktır [33].

Hizmet firmalarında iki çeşit müşteri bağlılığının varlığından söz edebilmek mümkündür. Bu iki tür; kişisel sadakat ve kurumsal sadakattir.

2.6. Müşteri Sadakatinin Tedarikçiler veya İşletmeler Açısından Değeri

Günümüzde ortaya çıkan sıkı rekabet ortamında tedarikçiler ve işletmeler kendilerini belirli bir yerde tutabilmek için, kazancını daha da yükseltebilmek için müşteri sadakati oluşturmak zorunluluğundadır. Bu nedenle ilgili işletmelerin veya firmaların müşteri bağlılığı oluşturmaları için hizmet kalite seviyelerini hep yüksekte tutmak, müşteri ilişkileri yönetimini belirli bir dengede olmasını sağlamak, konumlandırmalarını iyi yapmak ve tutarlı olmakla yükümlüdürler.

Tedarikçi ve işletmelerin hizmet kalitelerini arttırmak, müşterilerine daha iyi ve neredeyse kusursuz hizmeti sunabilmekle olabilir. Fakat çalışanların bir beşeri olması nedeniyle bu hizmetler kusursuz veya tamamen eksiksiz olarak sunulamayabilmektedir, bu insanın doğası gereği bir durumdur. Bundan dolayı tedarikçilerin ve firmaların müşterilerini tatmin edebilmeleri ve bir taraftan da bağlılık kavramını kendi müşterilerine dikte edebilmeleri için çalışanlarına hizmet kalitesi kapsamı içinde devamlı telkinde bulunmaları ve verilmesi gereken eğitimleri vermeleri bir zorunluluk halini almıştır [34].

Tedarikçilerin ve firmaların müşteri sadakati oluşturabilmeleri için başvurdukları diğer bir yöntem ise müşteri ilişkileri yönetimidir. Müşteri ilişkileri yönetimini olması gerektiği gibi tasarlayan tedarikçiler ve firmalar müşteri gereksinimlerini, talepleri müşterilerin sunacağı tahminleri bile beklemeden tahmin ederek, onları gerekirse farklı hissettirmeli ve bununla birlikte tatmin sağlamalıdır. Bu nedenle tedarikçiler ve firmalar müşterileriyle alakalı bir bilgi havuzu tutmalı, müşterilerin satın almadaki alışkanlıklarını buradan takip etmeli ve bu yönde pazarlama stratejilerini çoğaltmalıdır [34].

Bir diğer konumlandırma veya tanımlama müşteriler için işletmenin ne anlama geldiğini göstermesidir. Sadakat kavramı açısından firmanın vizyonunun ilgililer tarafından kolay anlaşılabilir olması çok önemlidir. Örneğin, otomotiv sektörüne çalışan tedarikçi bir firmanın vizyonu ürettiği çeşitli ürünler ile ilgili olmakla beraber genel anlamda da kısa ve genele hitap eden bir tarzda olmalıdır. Buna bağlı olarak müşterilerin bulunduğu

lokasyonlarda büyük öneme sahiptir. Müşteriye yakın lokasyonda konumlanan firma her zaman diğerlerinden bir adım önde olmaktadır, zaten pazarlama stratejilerinden uygulanan yöntemlerden biride yakın lokasyona sahip olmaktır [35].

Tedarikçiler ve firmalar bakış açısından bağımlılık bir başka deyişle sadakat kavramı ele alındığında; işletmelerin müşterilerine servis etmiş oldukları hizmet ve ürünlerden doğan tatmin, memnuniyet ne kadar yüksek tutulursa firmaların müşterileriyle olan işbirliği o kadar uzun ömürlü olacaktır. Bu vurgulananın bir çıktısı olarak müşteriler o firmanın sunduğu ürün ve hizmetleri daha çok kullanmayı sürdüreceklere ki bu uzun süreli kullanım işletmeye kazanç bir başka deyişle kazanç olarak geri dönecektir. Aynı zamanda bağlı müşterinin maliyetinin zaman içinde düştüğü gözlemlenecektir. Bunun en büyük nedeni ürünü satın alan müşteri için belirli bir süreçten sonra bu satın alımlar devamlı rutin bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu da iki taraflı bir güven oluşturur. Öteki taraftan işletme ile işletmelerin müşterileri arasındaki uyumu gösteren bir ölçek ve değerlendirme türünde müşteri tatminini meydana getirir [36].

Müşteri memnuniyetinin gerçekleşmesi ile işletmeler, hem kendi mal ve hizmetlerine yönelik tüketici davranışlarına hem de kurumsal olarak firmanın imajına büyük ölçüde ciddi katkılar yapmaktadır. Müşteri şikâyetlerinin azalması veya tamamen sıfıra inmesi (otomotiv sektöründe müşteri şikâyetleri Milyonda Bir Birim (Parts per million) denilen bir hata sistemi ile takip edilir ve her sene 0 olması istenir), üretilen ürün ve sunulan hizmetlerin değeri düşünülmezsizin satın alınması bir bakımdan müşterinin memnun kalmasının bir çıktısı, sonucu olarak belirtilmiştir [37].

Son dönemde acımasız, zorlu rekabet etmenin her geçen gün zorlaştığı ortamda tedarikçilerin ve işletmelerin ayakta kalabilmeleri için müşteri ikili ilişkileri büyük önem kazanmaya devam etmektedir. Günümüzde, gücün üretici firmalardan müşterilere aktarıldığı göz önünde tutulması gereken bir unsurdur. Bu çağda müşteriler firmalar açısından çok değerlidirler ve kimi zaman vazgeçilmezlerdir. Bu nedenden dolayı işletmeler satış gerçekleştirmekten çok yeni bir müşteri sağlamak ve öteki taraftanda ellerindeki müşterileri kaybetmemek için çalışma yapmaları geri plana atılmayacak bir zorunluluktur [38].

2.6.1. Satışların ve İşbirliğinin Devamlılığı

Müşteri sadakatinin sağlanması, yeni müşteri elde edebilmek ve elinde bulunan müşterilerin devamlılığını sağlayabilmek için işletmelerin vazgeçilmezleri arasında olmalıdır. Buna bağlı olarak firmaya bağımlı müşterilere bağlı olarak devamlı işletmelerin kazançları yükselecektir [39].

Müşteri memnun olduğu sürece bir müşterinin iş yaptığı veya bireysel anlamda alışveriş yaptığı işletmeyi bir sonraki iş veya alışverişte onu seçmeme veya terk etme durumu oldukça zayıf bir ihtimal olarak ele alınmaktadır. Müşteriler ancak memnun kalmadıkları zaman işletmeleri terk eder veya alternatif işletmelere geçmeye başlarlar [40].

Müşteri sadakati ve memnuniyeti dikkat çekilmesi gereken bir varsayımdır. Bu varsayımı toplu olarak ele almayan ve benimsemeyen işletmeler müşteri gerekliliklerine, isteklerini ve beklentilerini tam olarak cevap veremedikleri için sahip oldukları müşterileri de zamanla rakiplerine kaptırmaktadırlar. Bunun gibi işletmelerin yeni müşteri kazanmaları her geçen gün daha da zor olacaktır [38].

Günümüzde akıllı telefonlar sayesinde birçok satılan birçok ürün veya hizmet için kişisel yorumlar internette yer almakta ve anlık değerlendirilmektedir. Müşterilerde bu yorumlara bakarak o işletme için bir öngörüye sahip olmakta ve müşteri memnuniyet derecesi çok hızlı değerlendirilmektedir [38].

Otomotiv sektöründe ise bu tedarikçi veya işletmenin iş yaptığı müşterilerin portallarında bulunan gerek değerlendirmeler, gerekse yıllık puanlar bazında ortaya çıkmaktadır ve bu değerlendirmeye göre bir sonraki projenin o firmaya verilip verilmeyeceğine karar verilmektedir.

2.7. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), küçük ve büyük işletmelerin müşteri tabanlarıyla etkileşime girme şeklini sonsuza dek değiştirme vaadiyle 1990'lı yıllarda iş dünyasını etkisi altına alan göz kamaştırıcı konseptlerden biridir. Ancak kısa vadede, teorik olarak çeşitli nedenlerden daha iyi olan garip bir süreç olduğu ortaya çıktı. Bunlardan ilki, gereken yüksek hacimli kayıtların doğru bir şekilde izlenmesi ve saklanması ve sürekli olarak güncellenmesi çok zor ve pahalıydı. Yeni müşteriler yaratmanın ve elde tutmanın yanı sıra, mevcut müşteri ilişkilerini anlama, iletme, sunma ve geliştirme konusunda en iyi olmak

suretiyle rekabet avantajı yaratmaktır. Hint ulusunun babası Mahatma Gandhi, “Bir müşteri, tesislerimizdeki en önemli ziyaretçidir; o bize bağımlı değil. Biz ona bağlıyız. İşimizde bir kesinti değil. Bunun amacı o. Bizim işimizde yabancı değil. O ayrı. Ona hizmet ederek ona bir yarar sağlamıyoruz. Bir fırsat vererek bize bir iyilik yapmış oluyor.” demiştir [41].

Müşteri ilişkileri yönetimi açıkça müşterilere odaklı bir iş uygulamasıdır. Bu fonksiyonların başlangıçta departman düzeyinde tanımlandığı ve kademeli olarak şirkete taşındığı birçok sistemin temelinden gelişmiştir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, organizasyon ve müşteri için yüksek bir değer oluşturmak amacıyla belirli müşterilerle edinme, devamlılık kurma ve ortaklık yapma” gibi detaylı bir strateji ve süreçtir [41].

Müşteri ilişkileri programlarının çoğu, kuruluşların her iki tarafın da uzun vadeli yararları için müşterileriyle karşılıklı yarar sağlayacak ilişkileri sürdürmelerinin gerekli olduğunu ifade eden belirli ilkeler / özellikler temelinde geliştirilir.

Temel özellikler şunlardır:

1. Müşteri Yaşam Süresi Değeri
2. Müşteri Memnuniyeti
3. Müşteri Sadakati
4. Müşterinin Payı
5. Çapraz Satış
6. Müşteri Karlılığı

Oluşum özetlenirse [42] :

- Global pazarlamanın her geçen gün daha pahalı bir yöntem olması,
- Pazarda olan payın değil, müşterinin payının daha önemli hale gelmesi,
- Müşteri sadakati ve memnuniyeti kavramlarının daha önem kazanması,
- Elde olan müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriye tutma çalışmalarına gerek duyulması,
- Bire bir pazarlamanın daha çok önemli hale gelmesi ile beraber her türlü müşteriye ayrı ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin bir zorunluk haline gelmesi,
- Daha da yoğun bir rekabet ortamı,

- Veri tabanı yönetim sistemlerinde ve bunun yanında iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerdir.

2.8. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi, ortaya çıkan hizmetin karşı tarafın beklentilerini karşılama ve tatmin seviyesinin bir göstergesidir. Öteki taraftan hizmet kalitesi, firmanın karşı tarafın beklentilerini karşılayabilme ve daha fazlasını yapabilme yeteneğidir [58].

Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasındaki önemli bağlantı, yıllar boyunca farklı uygulamalarda kapsamlı bir şekilde incelenmiştir [44]. Ayrıca, son birkaç yılda yapılan birçok literatür taramasına dayanarak, hizmet kalitesiyle ilgili önceki araştırmaların yetersiz olduğu gösterilmiştir [45]. Bu durumun nedeni, hizmetin modalitesi, tüketimi ve değerlendirilmesidir [46].

Mevcut en yaygın uygulanan ölçüm modellerinden biri olarak geliştirilen hizmet kalitesinin on yönünü içeren boşluk modelini; SERVQUAL aracı, maddi duran varlıklar, güvenilirlik, duyarlılık, güvence ve empati unsurları içeren beş boyutta hizmet içermektedir [54-55].

2.8.1 Servqual Hizmet Kalitesi Ölçeği

SERVQUAL modeli, hala hizmet kalitesi alanlarının birçok uygulamasında ve geliştirilmesinde kullanılan en etkili hizmet kalitesi ölçüm araçlarından biridir.

Boyut: SERVQUAL boyutlarının tanımı

Sabitler: Servis sağlayıcının tesislerinin, ekipmanlarının ve personelinin görünümü.

Güvenilirlik: Garantili hizmeti, doğru ve güvenilir bir şekilde garantili olarak sunma yeteneğidir.

Duyarlılık: Hızlı hizmet sunmanın yanı sıra müşterilere yol gösterme isteğidir.

Güvence: Çalışanların tanışması ve izniyle, güven ve motive etme yetenekleridir.

Empati: Bireyselleştirilmiş, düzeltilmiş özen ve müşteriye gösterilen özendir.

SERVQUAL, hizmet kalitesini müşterinin bir hizmet teklifine ilişkin beklentileri ile müşterinin aldığı hizmet algıları arasındaki tutarsızlık olarak temsil eder, yanıtlayanların hem beklentileri hem de algıları hakkındaki soruları cevaplamasını gerektirir. Algılanan fiili hizmetin aksine algılanması, SERVQUAL ölçümünü memnuniyetle ilgili olan ancak aynı olmayan bir tutum ölçüsü haline getirir [57].

Ayrıca, SERVQUAL'ın özel bir avantajı, kıyaslama amacıyla karşılaştırmalı olarak kullanılabilen denemiş ve test edilmiş bir yöntem olmasıdır [56]. Bununla birlikte, SERVQUAL, iyileştirme sonucu istatistiksel olarak geçerli bir araç olmaktan yararlanmaktadır. Bu nedenle, hizmet kullanıcıları ve sağlayıcıları tarafından belirli yanıt türlerini ortaya çıkarmak için çarpıtılmış bir anket olarak algılanmanın yetersizliğinden kaçınılmalıdır. Genel ve evrensel olarak uygulanabilir bir yöntem olarak, SERVQUAL tekrarlı, düzenli olarak uygulanabilir ve karşılaştırmalı kıyaslama amaçları için kullanılabilir. SERVQUAL kullanmanın yararlarını daha iyi anlayabilmek için aşağıdaki nedenlerle her yıl anketler yapılmalıdır:

- Yıllık karşılaştırmalara izin vermek.
- Servis iyileştirmelerinin müşterilerin hizmetle ilgili algılarını ve zaman içindeki beklentilerini nasıl etkilediğini belirlemek.
- Hedeflenen boyutlarda hizmet geliştirme ve iyileştirme girişimlerinin etkinliğini belirlemek.

Ölçüm sistemlerinin kendilerinin çoğu zaman uygunsuz olduğunu not etmek önemlidir, çünkü sistem tasarımcıları neyin ölçüleceği hakkında yeterince bilgi sahibi değildir. Müşteri hizmet algılarını ölçmek beklentileri artırabilir ve çok sık ölçüm yapmak müşterilerin doğru cevap verme motivasyonlarını kaybetmelerine neden olabilir. Son olarak, bulgular üzerinde uygun önlem almak isteyen biri değilse, hizmet kalitesini ölçmenin bir anlamı yoktur [47].

3. OTOMOTİV SEKTÖRÜNÜN GENEL GÖRÜNÜMÜ

3.1. Türk Otomotiv Sanayinin Tarihçesi

Türk otomotiv sanayinin temel taşları 1950’li yıllarda atılmış ve takiben 1960’ların ortalarından itibaren ivme kazanmıştır. Ülkemizde ilk kez otomotiv sanayi ürünleri üretimi 1954 yılında Türk Willys Overland Ltdnin askeriyeye kamyonet ve jip üretmesi üzerine başlamıştır. Söz konusu yatırımı, 1955 yılında Türk Otomotiv Endüstrisi A.Ş.’nin kamyon fabrikası ve daha sonrada ikinci ve üçüncü kamyon fabrikaları izlemiştir. İlk Türk otomobili ise 1961 yılında Eskişehir Devlet Demiryolları Fabrikasında üretilmiştir. “Devrim” adı verilen söz konusu otomobil 4 adetlik ilk örnek üretimle sınırlı kalmıştır [49].

Kısaca Türk otomotiv tarihine bakıldığında; 1960-1970’li yıllarda üretimde montaj üzerine çalışan sektör belli bir kapasiteye ulaşmıştır. Otomotiv yan sanayi gelişimi ise 1971-80 yılları arasında gerçekleşmiştir. 1981’den 1990 yılına kadar modern teknolojiyi kullanabilmenin gücü ile kapasite de belirli bir miktar artışı sağlanmış, 1991-95 arası ihracat başlangıcı dönem olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle 1981-95 arası üretimin ihracata odaklandığını ve ekonomide liberalleşme gerçekleştiğini görürüz. 1996 sonrası 2004’e kadar sürdürülebilir küresel rekabette güçlü olabilmek için tam donanımlı üretim tesisleri yerli otomotiv sektöründe yerini almıştır. 2005-2015 dönemine ise tasarım, Araştırma-Geliştirme, teknoloji yönetimi sürecinin sürdüğü dönem olarak değerlendirilmektedir [50].

Mevcut durum analizi iç ve dış çevre analizini kapsayan bir analiz sürecidir. Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ya da stratejik planın geliştirilmesi için bu analiz yapılmalıdır. Strateji hangi alanda oluşturulacaksa (konu, birey, şirket, kurum, sektör, devlet vb.) o alanın kendisinin (iç analiz) ve içinde bulunduğu ortamın (dış çevre analizi) iyi ve objektif değerlendirilmesi belirlenecek stratejinin optimum olmasını sağlar. Bu süreci, işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının hâlihazır durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlendirilmesiyle ilgili süreç olarak tanımlayabiliriz. Bir işletmenin üstünlükleri (güçlü yönleri), sektördeki rakiplerinden öne çıkmasını sağlayacak, geliştirecek ve ileriye götürecek olan göstergelerdir. Benzer şekilde gelişmeye açık (zayıf) yönler ise işletmenin yaşamını zorlaştıran ve geriye götüren göstergelerdir. Fırsatlar, işletmeyi geliştirecek ve bulunduğu konumdan daha ileriye götürecek, ona yarar sağlayacak olumlu çevre göstergesidir. Tehditler ise işletmeyi bulunduğu konumdan geriye götürecek hatta yaşamına son verebilecek olumsuz çevre

göstergesidir. Mevcut durum, Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) analizi ile belirlenebilmektedir. Bu çalışmanın kapsamında olan otomotiv sektörü açısından GZFT analizinin terimleri şu şekilde açıklanır [50]:

Güçlü Yönler: Otomotiv sektörünün kendisine avantaj sağlayacak, diğer sektörlerden öne çıkaracak öz değerlerdir. Otomotiv sektörü ihracat rakamları otomotiv sektörü üretim rakamları, otomotiv sektörü istihdam rakamları, otomotiv sektörü ihracat ve üretim rakamları sektörde giderek artan kalitenin göstergesidir. Otomotiv sektörü satış rakamları, otomotiv mamul üretim kapasitesi, yan sanayi, mamul çeşitliliği ve ulaştığı standartlar itibariyle, ülkemizde imal edilen taşıt araçları için gerekli olan yedek parçaların en az %87'sini karşılayabilecek düzeye erişmiştir. Otomotiv sektörü en ileri teknolojileri kullanan, sürekli gelişen bir sektördür. Otomotiv sektöründe rekabet gücünün belirleyicilerinden olan tasarım ürüne yüksek katma değer sağlamaktadır. Türkiye AB ülkelerine göre daha düşük maliyette işgücüne sahip bir ülkedir.

Zayıf Yönler: Otomotiv sektörünün kendisine dezavantaj sağlayacak, diğer sektörler dikkate alındığında geride kaldığı öz niteliklerdir. Otomotiv sektöründe özellikle otomobil üretiminde gerekli hammaddelerin bir kısmında tamamen ithalata bağımlı olunmaktadır. Bu bağlamda temel ham madde yetersizliği ve dışa bağımlılık otomotiv sektörü için kritik önemde olan bir zayıflıktır. Otomotiv yan sanayinde kümelenmenin olmaması yan sanayinin gelişmesinin önünde engeldir. Otomotiv yan sanayi üreticileri genelde küçük ve orta ölçekte işletmelerdir. Bu sebeple yan sanayi üretiminin nitelik ve niceliği kümelenme ile artabilecektir. Türkiye'de üretilmekte olan otomobiller için lojistik altyapısı yetersizdir. Otomotiv yan sanayinin üretim çeşidi, kapasitesi genel olarak kabaca bilinmekle birlikte tam bir envanter mevcut değildir. Otomotiv ana ve yan sanayi arasında karşılıklı bir bağımlılık vardır. Sadece üretimde değil tasarımda da gelişmek için bu bağımlılığın daha güçlenerek sinerji oluşturulması gerekmektedir.

Fırsatlar: Sektörü geliştirecek, fayda sağlayacak dış çevre koşullarıdır. Otomotiv sektörü ve Asya pazarına yakınlığı, Otomotiv sektörü ve çevre, Devletin üniversite-sanayi işbirliğine önem vermesiyle ülkeyi yönlendirecek bir stratejik yolun hazırlanmış olması fırsattır. Teknoloji ve Araştırma-Geliştirme, Türkiye'nin Coğrafi Konumu, Türk Kültürü ve Nüfus Yapısı, Üretimde artmakta olan kalite imajı, yükselen tüketici bilinci, uluslararası yönetim sistemleri yaygınlığı (kalite, çevre, güvenlik vs.) ve lojistik sektörünün gelişmesi fırsattır.

Tehditler: Sektörün performansını düşürecek olan dış çevre koşullarıdır. Üniversite sanayi işbirliğini devlet desteğinin olması fırsatına karşın otomotiv sektörünü olumlu etkileyecek düzeyde işbirliğinin olmaması sektör açısından tehdittir. Çoğunlukla Türk üniversitelerinde yürütülen araştırmalar sanayinin problemlerini çözmeye yönelik değildir. Otomotiv sektörünün benchmark (kıyaslama) araştırmalarının yetersizliği ve dış pazarlara yönelik ortak, bütünleşik üretim stratejilerinin oluşturulamaması neticesinde çok uluslu firmalarla rekabet edebilme gücü zayıftır. Alternatif ihracat pazarları belirlenmemiştir [04].

3.2. Otomotiv Sanayinde Yan Sanayinden Faydalanılması

Bahsedilen sanayide, ana müşteri bir başka deyişle orijinal parça üreticisi (original equipment manufacturer) ve bunların altında sıralanan tedarikçileri vardır. Her bir tedarikçi ise diğer bir tedarikçinin tedarikçisi olabilme özelliğine sahiptir. Direkt olarak ana müşteriye parça veren tedarikçi Tier 1 olarak adlandırılırken, Tier 1 'a parça veren tedarikçi Tier 2 olarak adlandırılmaktadır. Bu nedenle tedarikçiler ile ana müşteri arasında olan bağ kaçınılmazdır. Tedarikçiler tarafından üretilen başlıca ürün gruplarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz [49].

- Motor parçaları ve komple motor
- Aktarma organları
- Fren sistem ve parçaları
- Hidrolik ve pnömatik aksamlar
- Süspansiyon parçaları
- Emniyet aksamları
- Lastik ve kauçuk parçalar
- Şasi aksamları ve parçaları
- Döküm ve dövme parçaları
- Aydınlatma sistemleri ve elektrik ekipmanları
- Akü

- Oto camları
- Koltuklar

Türk otomotiv yan sanayi otomotivin gerekliliği olan kaliteye ulaşmış olup, sesini yurt dışındaki firmalarada duyurmuştur. Şuan birçok ana tedarikçinin Türkiye’de fabrikası da bulunmaktadır [49].

3.3. Ana Sanayi – Yan Sanayi İlişkileri

Buradaki başlıca sorun şirketlerin birbiri ile olan ilişkilerinde kazan kazan prensibinden uzaklaşarak, sadece kazan stratejisi üzerisine eğilmesidir. Bu nedenle bir taraf kazanırken diğer tarafın kaybettiği çok görünen bir durum olmuştur. Bunun sonrasında kaybeden yan sanayi ana sanayiye de anlık olmasada uzun vadede zarar verdiği gözlemlenmiştir [51].

Ana sanayi tarafından yan sanayilerin durumu özetlenirse;

- Yan sanayinin tam zamanında teslimatı yapamaması
- Yan sanayinin kaliteli mal üretememesi
- Yan sanayideki üretim sistemi yetersizliği
- Yan sanayiye teknolojik yatırımların yapılmaması
- Yan sanayideki kapasite sorunları
- Yan sanayinin ileri zamanlarda ana sanayiye rakip çıkma olasılığı
- Yan sanayide laboratuvar imkânlarının olmaması
- Yan sanayide maliyetlerinin yüksekliği
- Yan sanayinin şeffaflık göstermemesi
- Yan sanayinin garanti belgesi vermemesi
- Yan sanayinin iyileştirmeler ve yenilikler yapmaması

Yukarıda verilen durumun karşı tezi incelendiğinde;

- Ana sanayinin kendisine yaptırdığı yatırımı başka yan sanayiye de yaptırması
- Ana sanayinin yan sanayiye kendisine bağımlı hale getirmesi
- Ana sanayinin sık sık sipariş programını değiştirmesi
- Ana sanayinin teşviklerden ve ihracattan yararlanamaması
- Ana sanayinin mühendislik değişikliklerinin bedelini ödememesi
- Düşük katma değerli işlerin kaydırılması
- Ana sanayinin ilişkileri belirleyen sözleşme düzenlememesi
- Ana sanayinin çok düşük fiyatlarla çalışması
- Ana sanayinin ödemeleri geciktirmesi
- Ana sanayide kâğıt üzerindeki para ile ele geçen paranın farklı olması
- Ana sanayinin ekonomik olmayan ölçekte alım yapması
- Ana sanayinin fiyat anlaşmalarını zamanında yapmaması
- Ana sanayinin stok yükünün yan sanayiye yıkılması
- Ana sanayinin şahit referans kabul örnekleri yaratmaması, keyfi kalite kriterleri koyması
- Alternatif firmalarla çalışma zorunluluğunda bırakması

3.4. Türk Otomotiv Yan Sanayi

Otomotiv sektöründe yan sanayiye incelediğimizde normalde binin üzerinde firmanın aktif olarak faaliyette bulunduğu gözlemlenmektedir. Maalesef ilgili firmaların hepsi yeterli seviyede bulunmamaktadırlar. Otomotiv sektörünün gerekliliği olan istenen belgelere sahip değillerdir. Faaliyetleri geniş olan firma sayısına bakıldığında bu firma sayısının 300-350 firmaya kadar indiği görülmektedir. Diğer firmalar ise küçük ölçekli üretim tesislerini

oluşturmakta ve büyük çoğunluğu da genellikle yenileme pazarına yönelik üretim yapmaktadır. Otomotiv Yan Sanayii'nde faaliyet gösteren firmalar genel olarak İstanbul, Bursa ve İzmir'de yoğunlaşmakta olup, bölgesel olarak değerlendirildiğinde, firmalarının % 75'inin Marmara, % 13'nn Ege ve % 7'sinin İç Anadolu ve % 5'inin de diğer bölgelerde bulunduğu görülmektedir [52].

4. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE HİZMET KALİTESİ AÇISINDAN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ FAALİYETLERİ VE BİR ÜRETİM İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışma, 1 Aralık 2018 - 1 Kasım 2019 döneminde Avrupa ve Asya'da faaliyet gösteren otomotiv şirketlerinin, almış oldukları tedarikçi hizmetlerine (satılan mal/hizmet ile ilgili) ilişkin memnuniyet seviyelerini saptayabilmek için anket çalışmaları altında uygulama yapılmıştır.

Çalışmanın en temel amacı, tedarikçi hizmetlerinin müşteriler üzerinde oluşturduğu etkileri pozitif ve negatif yanları ile belirlemek ve buna göre ileride düzeltici aksiyonların gerçekleşmesini sağlamaktır. Buradan yapılan çıkarımlar şirketlerin müşteri portallarında aldıkları puanlar, değerlendirmeler ve yıl içinde gerçekleşen cirosal dağılımlar sonrasında şekillenmesine yardımcı olur. Sonuç olarak hedeflenen müşteri memnuniyeti için eksik olan yanların kapatılmasına veya fazla gereksiz hizmetlerden tasarruf edilmesine hangi noktadan başlanacağı tespit edilmiş olur.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Anket çalışmalarında “oransal ve yüz yüze anket yöntemi” seçilmiştir. Anket çalışmaları, yüz yüze / telefon ve mail ile gerçekleştirilmiştir.

Yüz yüze anket uygulaması ile anketin cevaplanmama oranı azaltılmıştır. Bu teknik uygulanırken aynı zamanda bir başka teknik olan gözlem tekniğinin uygulanmasına imkân sağladığından daha fazla bilgi edinilmesini ve sağlanan bilgilerinin doğruluğunun test yapılmasını sağlamıştır. Diğer yöntemlere göre esnek olması avantaj sağlamıştır.

Anket uygulanan, tedarikçi hizmeti alan (satış yapılan) müşterilerin, memnuniyet konusundaki kendi veya şirketlerinin ortak paydadaki düşüncelerini saptayabilmek için ilgililere toplamda 14 adet soru sorulmuştur. Sorular dört temel başlık altında toplanmakta olup temelde tüm departmanların kısa bir özeti niteliğindedir.

İlk bölüm yeni ürün proje konuları, ikinci bölüm teknik mühendislik geri bildirimleri, üçüncü bölüm kalite açısından değerlendirmeleri son bölüm ise müşteri ilişkilerinde almış oldukları hizmetleri baş etmen görerek memnuniyet ifadelerini

belirlemeleri istenmiştir. Her sorunun cevabı 5 farklı dereceye ayrılmış, müşterilerin bu 5 farklı dereceye göre cevap vermesi istenmiştir. Alınan toplam puan belli bir aralığa göre değerlendirilerek uygulanacak aksiyonlar ve müşteri memnuniyeti belirlenir.

Ayrıca ankette sorulardan bağımsız müşterinin genel bildirim yapabileceği, genel görüşünü ifade edebileceği bir bölümde bırakılmıştır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmada, İstanbul ilindeki otomotiv firmasının Avrupa ve Asya'da bulunan müşterilerine almış oldukları ürün ve hizmetlerinin 4 ana kapsamda sorular sorulmuştur. Bir aile şirketi olan bu firma 1989 yılında Beylikdüzü bölgesinde kurulmuş olup, 2015 yılında Esenyurt bölgesinde 7500m²'lik tesisine taşınarak modern altyapısı ile başta Otomotiv olmak üzere birçok sektöre yüksek basınçlı Alüminyum pres döküm parçalar tedarik etmektedir. Özellikle Otomotiv Yan Sanayi ihtiyaçları konusunda uzmanlaşmış ve Avrupa'da birçok Sistem Tedarikçi firmaya hizmet vermektedir. Mevcut üretim kapasitesi 3000 ton/yıl'dır.

Firmanın müşterisi olan toplamda 27 farklı fabrikaya (Firma 1 Almanya fabrikaları, Türkiye, Hindistan, Endonezya fabrikası, Firma 2 Almanya, Polonya, İspanya, Çekya, Slovenya, Çin fabrikası, Firma 3 Almanya fabrikası, Firma 4 Fransa, Çin, İsveç fabrikası, Firma 5 Polonya, Romanya fabrikası, Firma 6 Almanya fabrikası, Firma 7 Türkiye Fabrikası) yapılmıştır. 27 fabrikanın 21'inden geri bildirim alınmış olup değerlendirilmiştir.

Firmalar hakkında kısa bir bilgi vermek gerekirse:

Firma 1: Almanya otomobil endüstri pazarında ileri gelen şirketlerdendir. Merkezi Almanya'nın Stuttgart şehrinde. 272.382 çalışanı bulunmaktadır.

Firma 2: Otomotiv ve ticari taşıt endüstrisinde küresel bir oyuncu olan firma 2, 20 kıtada 20 ülkede 32 şirket ile bulunmaktadır. Almanya kökenli bir firma olup 1954 yılında kurulmuştur. Otomobiller için bileşen ve sistemler geliştirmenin ve üretmenin yanı sıra offroad araçlar, kamyonlar, otobüsler ve trenler için sürücü ve yolcu koltukları üretiminde uzmanlaşmıştır. 10.000 üzerinde çalışanı vardır.

Firma 3: Bir spor araba markasıdır. Marka 1970'li yıllarda spor arabalar arasında zirveye çıkmıştır. Sadece spor araba üretimi yapmamıştır; 1950 ve 1960 dönemlerinde traktör imal edilmiştir. Daha sonra uçak motoru üretimi yapılmıştır.

Firma 4: 2018 yılında kurulan, bir otomobil üreticisi için Seviye 1 tedarikçisi olan bir teknoloji şirkettir. Gelişmiş Sürüş Destek Sistemleri, otomatik Sürüş, Fren Sistemleri ve Emniyet Kontrol Sistemleri için son teknoloji sensörler, kontrol üniteleri, yazılımlar ve sistemler üretmektedir. 13 ülkedeki 9200 çalışını bulunmaktadır.

Firma 5: Dünyanın önde gelen otomobil üreticilerine emniyet kemeri, hava yastığı sistemleri, direksiyon simidi, iç kaplamalar, kumaşlar, uydu sensörleri ve elektronik kontrol üniteleri gibi elektronik cihazlar içeren bir ürün yelpazesi sağlayan dünyanın önde gelen otomotiv güvenlik sistemi şirketlerinden biridir. 23 ülkede bulunmaktadır. 50.000'den fazla çalışını bulunmaktadır.

Firma 6: Endüstrinin birçok bölümünde pazar lideridir. 50 üretim, satış ve geliştirme tesisinde dünya çapında 15.000 çalışını bulunmaktadır.

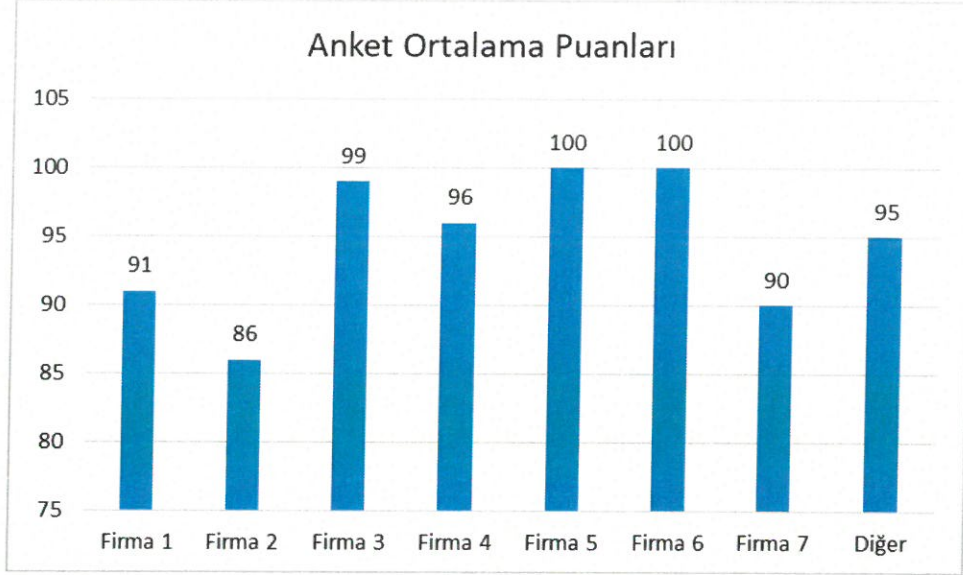
Firma 7: Bugün koltuklardan güç aktarma sistemlerine kadar her şeyi yapmakta ve komple araçlar üreten tek otomobil tedarikçisi konumundadır. 28 ülkede 168.000'in üzerinde çalışını bulunmaktadır.

Firma 8: Otomotiv güvenlik sistemlerinde dünya lideridir ve yan kuruluşları aracılığıyla dünyadaki tüm büyük otomotiv üreticileri için hava yastıkları, emniyet kemerleri, direksiyon simidi ve yaya koruma sistemleri gibi koruyucu sistemler üretir. 27 farklı ülkede yaklaşık 67.000 çalışını bulunmaktadır. 1953 yılında kurulmuştur.

Çalışmanın birçok açıdan anlamlı bir çalışma olması ve çalışmanın güvenilirliğinin oluşması için anket yapılacak fabrikalar/müşteriler anket öncesinde kararlaştırılmıştır. Anket sayısı, anket döneminde en çok sevkiyat yapılan müşteri sayısının belirli bir oranlama yapılması ile ortaya çıkan bir sayıdır.

4.4. Araştırmanın Sonuçları

Anket sonuçlarına göre yapılan analizlerde çalışmaya katılımda bulunan müşterilerin buldukları ülkeler, global dünya ekonomisindeki yerleri ve potansiyel işler açısından bakıldığında verdikleri yanıtların puanlara göre ortalaması Şekil 4.1'teki gibi olmuştur.



Şekil 4.1. Anket Ortalama Puanları (Anket yapılan müşterilerin verdikleri ortalama puanlar)

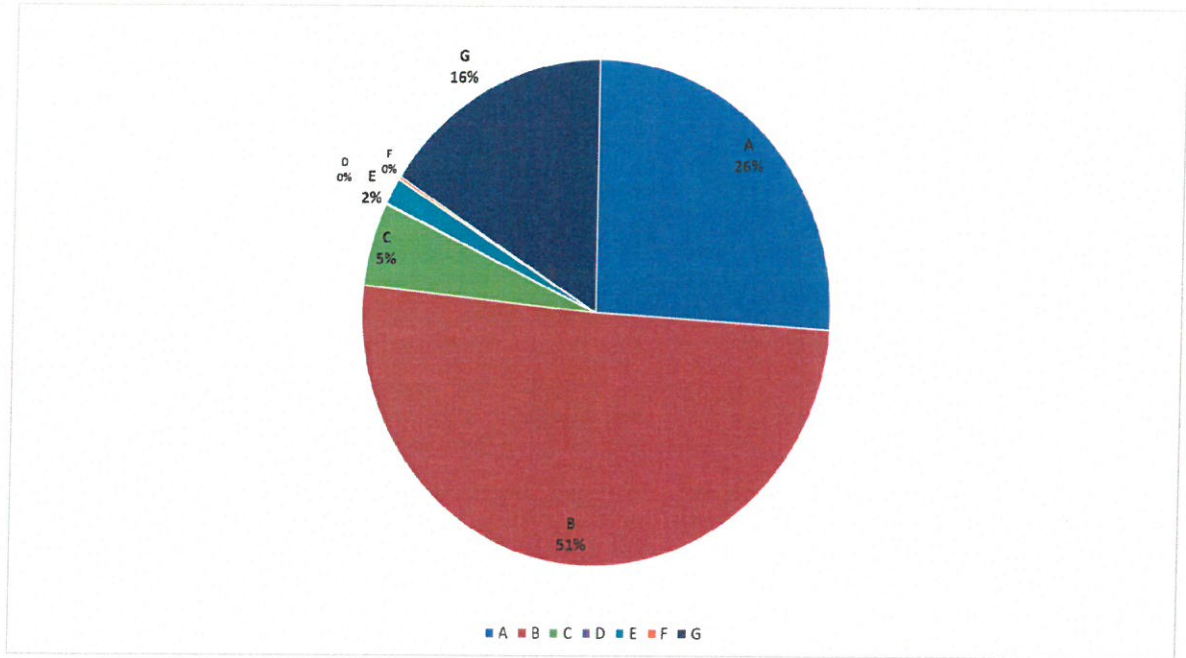
Bu ortalama puanlar oluşturulurken müşterilerin portallarındaki veriler, anketteki sorulardaki yüzdeler oranları, buldukları ülkelere dikkat edilmiştir.

- Müşteri portallarını temsilen aşağıdaki temisili çizelge paylaşılabilmektedir. Kalite, Lojistik ve Proje performansı 2019 baz alınarak, buranın ortalamasının anket genel puanına etkisi %40 olarak hesaplanmıştır.

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6	Firma 7	Diğer
Lojistik	% 95	% 70	% 100	% 100	% 100	% 100	% 95	-
Kalite	% 90	% 90	% 100	% 90	% 100	% 100	% 90	-
Proje	% 90	%8 0	% 95	% 95	% 100	% 100	% 85	-

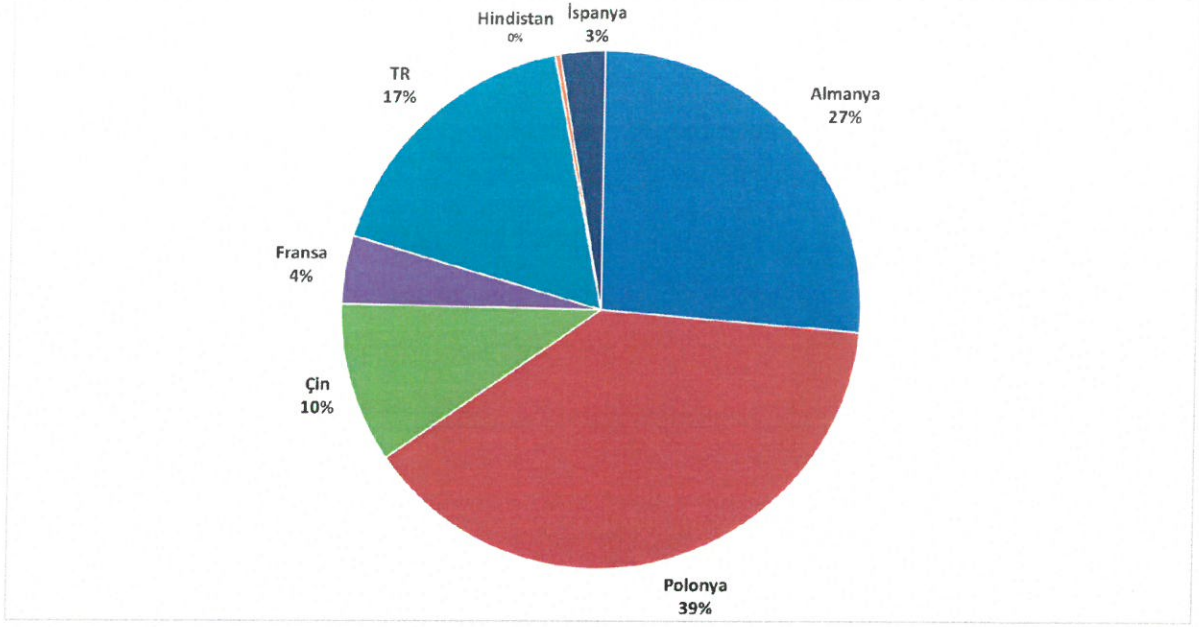
Çizelge 4.1. Ortalama Müşteri Portal Puanları (Harfler firmaları temsil etmektedir)

- Müşterilerin cirosal dağılımları %20 olarak değere alınmıştır.



Şekil 4.2. Cirosal Dağılım Oranı (Harfler firmaları temsil etmektedir, a,b,c; firma1,2,3 olarak temsil edilmektedir)

- Sevkiyat yapılan lokasyonların yoğunluklarına göre, en yüksek yoğunlukta olandan sona doğru, en yüksek % 10 en düşük % 1 oranında sonuç ortalamaya etkisi olmuştur.



Şekil 4.3. Sevkiyat yoğunluğuna göre ülkeler

- Müşterilerin bulunduğu ülkelerin Firmaya uzaklığı en uzak % 1, en yakın % 10 oranında bir etki sağlamıştır. Bu uzaklık mesafesi lojistik anlamda olsun kalite veya diğer bir başka şikâyette olsun firmanın müşterisine ne kadar kolay ulaşabileceğinin göstergesidir, bir nevi esneklik göstergesidir.

Ülkeler	Firmaya uzaklık
İspanya	3.127 km
Fransa	3.068 km
Hindistan	7.299 km
Çek Cumhuriyeti	1.931 km
Romanya	989 km
Polonya	1.693 km
Almanya	2.214 km

Çizelge 4.2. Müşterilerin buldukları ülkelerin firmaya olan uzaklıkları

Yukarıda sıralanan etmenler ile birlikte anketteki puanlama değerlendirilirken, anketteki soruların bölümlerindeki puanlama her soru için eşit değildir. Bölümlerin etkileri ve genel değerlendirme aşağıdaki 4.3 Çizelgeye göre yapılmıştır.

Sıra	Kapsam	Oran (%20)	Portal (%40)	Cirosal (%20)	Sevkiyat Yoğ. (%10)	Müşteri Mesafe (%10)
1.	Proje (yeni ürün)	%10	%40	%20	%10	%10
2.	Teknik Değerlendirme	%20				
3.	Kalite	%30				
4.	Müşteri ilişkileri	%40				

Çizelge 4.3. Genel Değerlendirme

Bu değerlendirmeye takip, çizelge 4.3'deki genel ortalamaya göre aşağıdaki sıralı aksiyonların kararı verilmiştir.

Firma 2 müşterisi, diğer müşterilere göre daha düşük puan aldığı gözlemlenmiştir. Bu düşük puanın nedeni siparişlerdeki esnekliğe verilen karşılık olup, bu esneklik ancak firmaya yakın bir lokasyonda stok alanı açarak giderilebileceği çıkarılmı yapılabilmektedir.

Firma 6 müşterisinden alınan yüksek puanın temelinde yapılan az adetli gönderiler bulunmakta olup son yıllarda her hangi bir problem yaşanmamıştır.

Firma 4 müşterisinde ise alınan yeni projelerle birlikte yeterli memnuniyet alındığı pekiştirilmiş olmaktadır.

Firma 1 müşterisi ile standartlar dâhilinde çalışıldığı fakat geliştirmeye açık noktalar olduğu gözlemlenmiştir.

Firma 3 müşterisinde yurt dışı depo kullanımı nedeniyle her türlü siparişte esnekliğin sağlanması kaynaklı memnuniyet üst seviyededir. Fakat depo maliyeti yeniden değerlendirmeye açık bir konudur.

Firma 5 müşterisinin puanının yüksek olmasının nedeni ise az ürün verme kaynaklı olup müşterinin son dönemde siparişlerinde değişkenlik göstermemesi temel etkidir. Ciro dağılımında en düşük oranda olduğundan alınan cevaplar toplam ortalamayı değiştirmemiştir.

Diğer adlı belirtilen kısımda Firmanın ürün gamında bulunan müşterilerin yılda 1 kez bile sipariş alsalarda bir çıktı ve girdi değeri oluşturduklarından değerlendirmeye alınmışlardır. Fakat zamanında teslimat göz önünde olduğundan olumsuz bir sonuca rastlanmamıştır.

Yapılan değerlendirme sonrasında alınan puanlar müşterinin memnuniyet derecesini yansıtmakta olup, şirketin gelecek 3 -5 yıllık planlarında müşteri memnuniyetini arttırımına yönelik faaliyetlerine ekleyeceği veya değiştireceği maddeleri netleştirmiş olmaktadır. Kimi müşteri için lojistik anlamda karşılanamayan memnuniyeti örnek verecek olursak yurt dışında alternatif bir depo ile iyileştirilmesi mümkün kılınmaktadır. Kalite açısından alınan düşük puan sonrası, toplamda yansıyan düşük müşteri memnuniyeti ise şirketin kalite kadrosunun eksik eğitimleri tamamlayarak veya kadroyu genişleterek müşteri

gereksinimlerini karşılamak bir başka müşteri ilişkilerini iyileştirmede izlenecek yol olduğu saptanmıştır. (Müşterinin kalite gereksiniminde göstermiş olduğu belgelere dayanarak yapılan bir çıkarımdır)

Ankette bulunan ‘‘yeni projelerde firma ile çalışır mısınız ?’’ sorusunun çıktısı direkt müşteri memnuniyetinin net değerlendirilmesi olarak kabul edilmiş bir bulgudur. Burada alınan alt ve üst değerler müşteri memnuniyeti için değerlendirildiğinde eksik ve artı yönle hangisi oranda eğilim gösterileceği tanımlanmış olur.

TARTIŞMA VE SONUÇ

21 yy'ın teknolojik altyapısı ile rekabetin bu denli yoğun, müşterilerin de bu denli araştırmacı olduğu dijital bir dünyada müşteri ve işletme ilişkileri de eskiye göre değişim göstermiştir. Müşterinin işletmeye dijital ortamda dokunabildiği bir mecrada işletmelerinde müşteri ile ilişki yönetimi de değişmiştir. Mevcut müşteriyi elde tutma çabalarının öneminden çalışma esnasında detaylı şekilde bahsedilmiş olup, bu çabaların günümüzde daha da önem kazandığını söylemek yanlış olmayacaktır. İşletmelerin maliyet kalemleri açısından bakıldığında da mevcut müşterinin korunması kesinlikle işletmeye çok daha ekonomik gelmekte ve bunu korumak adına stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır.

Günümüzdeki satış ve pazarlama anlayışında tüm faaliyetler tüketici ile başlar ve yine tüketici ile sona erer. Bu nedenden dolayıdır ki müşterilerin gereksinimlerini karşılayan, müşteri memnuniyetini ön planda tutan firmalar her zaman diğer firmalara kıyasla bir adım önde olacaktırlar.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletme ile müşteri arasında satış öncesi ve sonrasındaki tüm iş ve işlemleri ile gereksinimlerin karşılanmasına imkân sağlayan süreci ifade etmekte olup, günümüzde müşterilerle sorunsuz ve uzun yıllar çalışmak isteyen firmalar, günümüzün gerekliliği olan Müşteri İlişkileri Yönetimini Profesyonel olarak ele almalıdır. Müşteri ile bir seferlik kısa ticari ilişkiler yerine uzun soluklu işletme modelleri benimsenmelidir.

Çalışmada İstanbul ilindeki firmanın müşterileri ile firmanın sağlamış olduğu hizmetlerden memnuniyetleri ile ilgili bir araştırmaya planlanmış ve uygulanmıştır. Buna göre yapılan müşteri memnuniyet anketinde; Bir otomotiv firmasının satış öncesi ve sonrasındaki sunulan hizmet/ürünün memnuniyeti sorgulanmıştır. Anket sonucunda genel olarak memnuniyet %'nin olumlu ve tatmin edici olduğu fakat esneklik konusunda ortalama puan alındığı gözlemlenmiştir. Esnekliğin artırılması için yurt dışında bulunan firmalara yakın lokasyonlarda depolar ile çalışabileceği önerilmiştir. Bunun yanında diğer sorulardan alınan puanların çıktısının memnuniyet ile olan bağlarının direkt etkisi ayrıca ele alınmış olup, şirketin 3-5 yıllık gelecek planlamalarında eğitim ve yatırımların ülkenin ekonomik şartlarını da göz önünde bulundurarak, yeniden şekillendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Üretilen ürün ve hizmetler bakımından müşterilerin yeni ürün / projeleri Firmaya verme olasılıklarının anketlerdeki sorulara verilen cevaplara göre yüksek bir oranda olması

müşteri memnuniyetinin istenilen bir seviyede olduğunu ispatlamaktadır. Müşteri ilişkileri ile ilgili bölümde ise Firmanın takip eden senelerde müşteri memnuniyetini gözeterek geliştirdiği laboratuvar alanı (X-Ray, CMM) gerek yurt dışından temsilci firma kurması (alman temsilciler) ile sağlamış olduğu; anketteki sorulardan “değişiklik yaratma” sorusuna verilen yanıtlarla da desteklenmiştir.

Çalışma akademik olarak öncelikle Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramını literatür açısından ele almış, araştırma kısmında da sektörde faaliyette bulunan bir üretim işletmesinde, bizzat müşterilerine ulaşılarak yüzyüze anket çalışması yapılmıştır. Müşteri memnuniyeti ile ilgili literatürde yer alan Servual Ölçeğindeki sorular baz alınarak anket soruları hazırlanmış ve işletmenin müşterilerine sorulmuştur. Firmanın müşterileri çalışmada Firma1-2-3... olark isimlendirilmiş olup çalışmanın anket soruları değerlendirmeye alınmış ve yüzdelik oranlarına göre bir değerlendirme yapılmıştır. Değerlendirmede müşteri portalları, firmaya olan uzaklıkları, firmada müşterilerin cirosal dağılımları gibi etmenler dikkate alınarak ankete verilen puanlarla ilişki kurulmuştur. Çalışma gelecek çalışmalara da örnek olması ve sektörel olarak bu alanda faaliyet gösteren üretim işletmelerinin nasıl müşteri memnuniyeti elde edilmesi konusunda ışık olması amacıyla.

Otomotiv sektöründe bulunan tezde müşterilerine anket uyguladığımız firmanın benzeri şirketlerin mutlaka müşterileri her yönü ile tanınması gereklidir. Müşterileri tanımak için ise yıllık anketler yapmak, uygulanacak yöntemlerden sadece biridir. Bu anketleri müşterilerin gerek portallarından aldıkları bilgiler gerek planlı müşteri ziyaretleri ile pekiştirmelidir. Müşteri ile bu yollarla kurulan yakın ilişkiler aynı müşteri ile çalışmada firmaları ön plana çıkartırken gelecek yeni projelerin / işlerin ise zeminini hazırlamaktadır.

KAYNAKLAR

- [1] Deloitte 2008 Global Retailers Survey NC State University website, Nisan 2, 2017 (<https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/author/webmasterscsrc>)
- [2] NC State University website, Nisan 2, 2017
- [3] Tan, K.C., Kannan, V.R., Handfield, R.B. (1998), "Supply chain Management: supplier performance and firm performance", *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol.34 No.3, pp.2-9.
- [4] Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, ss. 88
- [5] Kehoe D. and N. Boughton (2001), "Internet based supply chain management: A classification of approaches to manufacturing planning and control" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 21, No.4, pp.516-524.
- [6] Gibson, B. J., Mentzer, J. T., & Cook, R. L. (2005). Supply chain management: the pursuit of a consensus definition. *Journal of Business Logistics*, 26 (2): 17-25.
- [7] Oliver, R. K. and Webber, M. D. (1982), "Supply-chain management: logistics catches up with strategy", In Christopher, M. (1992), *Logistics: The strategic issues*, Chapman & Hall, London, pp. 63-75
- [8] Christopher, M. (1992), *Logistics: The strategic issues*, Chapman and Hall, London.
- [9] Lummus, R.R and R.J. Vokurka (1999), "Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99/1, pp.11-17.
- [10] Chaudhuri, A., Boer, H., and Taran, Y. (2018). Supply chain integration, risk management and manufacturing flexibility. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38(3), pp. 690-712.
- [11] Mentzer, J. T., DeWitt, W., Kleeber, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., & Zacharia, Z.G. (2001). Defining Management. *Journal of Business Logistics*, 22: 1-25.

- [12] Miguel, P. L. S., Ledur Brito, L. A. L.: Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance *Journal of Operations and Supply Chain Management* 4 (2), pp 56 - 70
- [13] Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert, and Janus D. Pagh (1997), "Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 1-14.
- [14] Cousins, P. D., Lawson, B., & Squire, B. (2006). Supply chain management: theory and practice – the emergence of an academic discipline? *International Journal of Operations & Production Management*, 26: 697-702
- [15] Peelen MV, Downing PE (2005): Selectivity for the human body in the fusiform gyrus. *Neurophysiol* 93:603–608.
- [16] Gronroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 99-113
- [17] Xu Y., Yen D., Lin B., Chou D. Adopting Customer Relationship Management Technology *Industrial Management & Data Systems*, 2002, 102(8):442-452
- [18] Gartner Group: *Gartner Market Databook, 2Q19 Update* (2016)
- [19] Bose, R. (2003). Customer relationship management: key components for UT success. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 102 pp:89-97)
- [20] Jobber, D., & Lancaster, G. (2015). *Selling and sales management*. 10th Edition, Harlow: Pearson.
- [21] Yönetim ve Ekonomi Y 1:2001 Cilt:7 Say :1 H. Rıdvan Yurtseven ,Celal Bayar Üniversitesi . .B.F. MANİSA
- [22] Nguyen, T., Sherif, J. and Newby, M. (2007), "Strategies for successful CRM implementation", *Information Management & Computer Security*, Vol. 15 No. 2, pp. 102-115.
- [23] DYCHE, Jill (2002), *The CRM handbook: a business guide to customer relationship management*, Addison wesley Technology

- [24] Chen, Injazz J. and Popovich, Karen; Understanding Customer Relationship Management (CRM) People, Process And Technology. *Business Process Management Journal*, 9, (5): 672-688.
- [25] Koçoğlu, C. M. (2009). Hizmet Kalitesinin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkisi ve Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- [26] Çatı, K., Koçoğlu, C., M. Gelibolu, L. (2010). Müşteri Beklentileri İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1): 429-446.
- [27] Foster, George and Gupta, Mahendra R., The Customer Profitability Implications of Customer Satisfaction (January 1997). SSRN: <https://ssrn.com/abstract=45941>.
- [28] Odabaşı Yavuz. (1998). Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejisi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:908, İşletme Fakültesi Yayın No:2, 1998.
- [29] Dion (P.A.), J.M. Spiteri / Industrial Marketing Management (Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries) 33 (2004) 675–687
- [30] Aydın, S. Özer, G. (2005). The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market. *European Journal of Marketing*, 9(7/8)
- [31] Bhattacharya, C. B. (1997). "Is Your Brand's Loyalty Too Much, Too Little or Just Right: Explaining Deviation in Loyalty From the Dirichlet Norm", *International Journal of Research in Marketing*, 14.
- [32] Dahaner P.J., Wilson I.W., ve Davis R.A. (2003). A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty, *Marketing Science*, 22 (4).
- [33] Villas-Boas J.M. (2004). Consumer Learning, Brand Loyalty and Competition, *Marketing Science*, 23 (1).
- [34] Altıntaş, H. (2009). Türkiye’de Doğrudan Yabancı Sermaye Giriş ve Dış Ticaret Arasındaki İlişkinin Ekonometrik Analizi: 1997-2007. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(2), 1-30.

- [35] Barutçu, S. (2002). *Hizmet sektöründe müşteri bağlılığının önemi ve müşteri bağlılığının sağlanmasında ilişki pazarlamasının rolü: banka işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- [36] Altıntaş, M.H. (2000). *Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, Tüketici Davranışları*. Bursa: Alfa Yayınları
- [37] Dökmen, T. (2003). *Havayolu işletmelerinde Müşteri Tatmini ve İş gören Müşteri Karşılaşmalarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- [38] Güreş, Nuriye. (2004). Müşteri Kayıplarıyla İlgilenilmesinin İşletme Açısından Önemi, *Pazarlama Dünyası*, 18 (2).
- [39] Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama*. İstanbul: Media Cat Yayınevi.
- [40] Odabası, Y. (2005). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Sistem Kitabevi.
- [41] Atul Parvatiyar ve Jagadish N Sheth, *Journal of Economic and Social Research* 3(2) 2001, 1-34
- [42] Merve S. Ada Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Merve S. Ada / 2011, 33-39
- [43] Yim Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, K.M., Murthy, B. (2004) Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3): 293-311
- [44] Bhatt and Bhanawat, 2016 Service quality in retail – a literature review. *International Journal for Research in Business, Management and Accounting*, 2 (2016), pp. 27-35
- [45] Yarimoğlu, Emel, A Review on Dimensions of Service Quality Models; *Journal of Marketing Management* June 2014, Vol. 2, No. 2, pp. 79-93 ISSN: 2333-6080 (Print), 2333-6099 (Online)

- [46] Parasuraman et al., (1994) Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58 (1994), pp. 111
- [47] Wang, Y., Luor, T., Luarn, P. ve Lu, H.,(2015). Contribution and Trend to Quality Research—a literature review of SERVQUAL model from 1998 to 2013. *Informatica Economica*, 19(1):34-45.
- [48] Avrupa Birliğine tam üyelik sürecinde İstanbul sanayi odası meslek komiteleri sektör stratejileri geliştirilmesi projesi. (2002). *Otomotiv Sanayi Sektörü*, İstanbul, yayın no: 2002/4, İstanbul sanayi odası
- [49] Otomotiv Distribütörleri Derneği, “Otomotiv Ticaretinde Yol Haritası, Talep Tahmini, 2012-2016” (SGM 2014)
- [50] Karatop, B. (2015) Yerli Otomotiv Yatırımında Odak Strateji Karar Modeli: Bulanık AHP Uygulaması”, Doğu Kütüphanesi, İstanbul.
- [51] Ceylan, A., (2002), *Finansal Teknikler*, 4.Basım, Bursa: Ekin Yayınevi, s.20-21.
- [52] TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel Ve Teknolojik Araştırma Kurumu). (2002). *Parça Sektörü (Otomotiv Yan Sanayi) 2023 Vizyonu Raporu*. Ankara.
- [53] Lambert D.M., Roger D. (2001). *The Supply Chain Management Process*, *International Journal of Business Logistics*, Vol.12, No.2, s.13-36
- [54] Parasuraman et al., (1988) Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1988), pp. 12
- [55] Pena, M. M., Santos Da Silva, E.M., Tronchin, D. M. R. & Melleiro, M. M. (2013), “The Use of The Quality Model of Parasuraman, Zeithaml and Berry in Health Services”, *Rev Esc Enferm USP*, Vol. 47, No. 5: 1227-32, DOI: 10.1590/S0080-62342013000050030.
- [56] Brysland, A. and Curry, A. (2001), “Service Improvements in Public Services using SERVQUAL”, *Managing Service Quality*, Vol.11, No.6, pp. 389-401

- [57] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988), SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1)
- [58] Wang, I. ve Shieh C. (2006). The Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction: The Example of CJCU Library. *Journal of Information & Optimization Sciences*, 27(1):193-209.

EKLER

Anket Formu

FIRM LOGO,		CUSTOMER SATISFACTION SURVEY			Date:		
CRITERIA OF EVALUATION		Excellent (100)	Good (80)	Average (60)	Bad (40)	Too Bad (20)	N/A
1	New Product Evaluation						
	a)	Response Speed to Enquiries					
	b)	Competitiveness of Quotation					
	c)	New Product integration speed					
2	Technical Evaluation						
	a)	Technical Support					
	b)	Product Development					
	c)	Response Speed to Technical Specification Changes					
3	Quality						
	a)	Product Quality					
	b)	Packaging Conformance					
	c)	Documentation Accompanying the Delivery					
	d)	Response speed to Complaints and Enquiries					
4	Customer Relations						
	a)	Communication					
	b)	Would You Like To Work With Us For The New Projects?					
	c)	Making Difference					
	d)	Flexibility for Order and Due Date Changes					
Your advices for a better co-operation between our companies:							
COMPANY NAME:				Filled By			
				Name:			
				Date:			
				Position:			

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Burak SEVİM
Doğum Yeri ve Tarihi : İSTANBUL 26/04/1990
E-posta Adres : buraksevim@outlook.com / buraksevim@sahinmetal.com
Tel : 0537 518 81 88

Eğitim Durumu

Lise : Halide Edip Adivar Anadolu Lisesi (2004-2008)
Lisans Öğrenimi : Trakya Üniversitesi, Makine Mühendisliği Bölümü (2008-2013 /
Bölüm 2. 'liği: 4.00 / 3.55)
Yüksek Lisans Öğrenimi : İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Enstitüsü, Mühendislik
Bilimleri Anabilim Dalı (2017-)

İş Durumu

Dış ticaret ve lojistik Mühendisi : Şahin Metal Imalat Sanayi ve Ticaret A.Ş, (2014 – 2017)
Kalite (Güvence) Mühendisi : Şahin Metal Imalat Sanayi ve Ticaret A.Ş, (2017– 2018)
Dış ticaret ve lojistik Uzman Mühendis / Leader: Şahin Metal Imalat Sanayi ve Ticaret A.Ş, (2018-)