

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ PROGRAMI**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE
SÜREÇ, PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI
VE
EMLAK SEKTÖRÜNDE UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Oğuzhan UĞUR**

**Danışman
Prof. Dr. Kenan ÖZDEN**

İstanbul – 2013

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ PROGRAMI**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE
SÜREÇ, PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI
VE
EMLAK SEKTÖRÜNDE UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Oğuzhan UĞUR**

**Danışman
Prof. Dr. Kenan ÖZDEN**

İstanbul – 2013

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

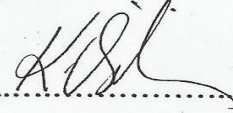
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi **Oğuzhan UĞUR** tarafından hazırlanan “**Müşteri İlişkileri Yönetiminde Süreç, Proje Yönetimi Yaklaşımı ve Emlak Sektöründe Uygulaması**” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 18.06.2013


(Jüri Üyesinin Ünvanı , Adı , Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

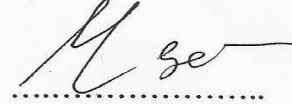
Jüri Üyesi: Prof.Dr.Kenan ÖZDEN
Danışman-HAL.Üniv.Endüstri Müh.ABD Öğr.Üyesi


.....

Jüri Üyesi : Prof.Dr.Mazhar ÜNSAL
HAL.Üniv.Endüstri Müh.ABD Öğr.Üyesi


.....

Jüri Üyesi : Prof.Dr.Sami ERCAN
İst.Arel Üniv. Öğr.Üyesi


.....

Jüri Üyesi : Prof.Dr.Avni Y.ERYILMAZ
HAL.Üniv.Endüstri Müh.ABD Öğr.Üyesi (Yedek)

.....

Jüri Üyesi : Prof.Dr.Muhammet KÖKSAL
HAL.Üniv. Bilgisayar Müh. ABD Öğr.Üyesi (Yedek)

.....

ÖNSÖZ

Müşteri İlişkileri Yönetimi, gittikçe kızışan rekabet ortamı içerisinde işletmelerin müşteriler bulmasını, onların istek, gereksinim ve beklentilerini anlayarak sürekli ve tam bir biçimde bu istek, gereksinim ve beklentilerin karşılmasını ve böylece onları elde tutarak uzun dönemde işletmeye bağlı duruma getirmesini sağlayan bir işletme felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada müşteri ilişkileri yönetimine geçmek isteyen bir işletmenin bu geçişi en iyi biçimde gerçekleştirmesi ve sürdürmesi için yapması gerekenler süreç ve proje yönetimi yaklaşımıyla açıklanmıştır. Bu çalışmanın amacı, iş dünyasında üretim/hizmet çevrimini döndüren güç olan müşteriyi daha iyi anlamak adına MİY felsefesine geçmek isteyen işletmelerin müşteri ile bağlantı halinde oldukları süreçleri, süreç yönetimi ışığında düşünmelerini, yapacakları MİY projelerini ise proje yönetimi ile planlayıp yönetmelerini sağlamak için ilgili kavramları açıklayarak işletmelere yol göstermeye çalışmaktır. Tezin uygulama kısmı emlak danışmanlığı yapan bir işletmede gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmamda emeği geçen danışman hocam Prof. Dr. Kenan ÖZDEN'e göstermiş olduğu yakın ilgi, sabır, destek ve beni yönlendirmesinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Maddi ve manevi anlamda beni asla yalnız bırakmayan, her yaptığımı destekleyen canım aileme, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nden Arş. Gör. Burak UĞUR'a, üzerimde büyük emekleri olan aile büyüklerim ile yaşamım boyunca eğitimime ve gelişimime katkıda bulunan tüm hocalarıma saygı ve sevgilerimi sunarım.

Bu tezin oluşmasında manevi destek, kaynak gösterme ve fikir verme konularında büyük yardımları olan TÜRK HENKEL'in pazarlama biriminden metalurji ve malzeme mühendisi Müge BAYRAKTAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Uygulamadaki projenin planlanmasında emeği geçen ve birçok danışmanla konuşmamı sağlayan BİZCON'dan SAP danışmanı endüstri mühendisi Halil BALGÜN'e, müşteri ilişkileri yönetiminin iş dünyasında uygulanmasını gösteren Bayrampaşa IKEA mağazasının müşteri hizmetleri grup lideri Arzu KAMCILIOĞLU'na ve DHL Türkiyenin operasyon yöneticisi yardımcısı Murat AYTAN'a teşekkürü bir borç bilirim. Tez yazımı boyunca desteğini esirgemeyen E. Tuba KIRCA'ya da sevgilerimi sunarım.

Tezin uygulanmasında bana tüm işletme verilerini açtıkları ve yakından ilgilendikleri için ABC Emlak Danışmanlığı çalışanlarına gönülden teşekkür ederim.

Ayrıca bu çalışmanın oluşmasında daha önce yaptıkları çalışmalar ile kaynak olan tüm değerli bilim insanlarına şükranlarımı sunar teşekkürlerimi arz ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR	V
TABLOLAR	VI
ŞEKİLLER	VII
ÖZET	IX
SUMMARY	X
1. GİRİŞ	1
2. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Müşteri Kavramı ve Önemi	3
2.1.1. Müşteri Beklentilerinin Anlaşılması	4
2.1.2. Müşteri Davranışlarının Çözümlemesi	5
2.1.3. Yaşam Boyu Müşteri Değeri	6
2.1.4. Müşteri Memnuniyeti	7
2.1.5. Müşteri Bağlılığı	9
2.1.6. Müşteri Kaybı	10
2.1.7. Müşteri Şikayeti Yönetimi	10
2.1.8. Müşteri İlişkilerinin Ölçülmesi	12
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı	13
2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi	15
2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları	17
2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları	18
2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarının Temelleri	20
2.7. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanmasında Temel Öğeler	23
2.7.1. Üst Yönetimin Katılımı ve İnsana Yatırım	24
2.7.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Yapmak İçin Güvenilir Olmak	25
2.7.3. Müşteri Merkezli İşletme Kültürü Oluşturmak	26
2.7.4. Değişim Yönetimi ve Öğrenen Örgüt	27
2.7.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İletişim	28
2.7.6. Müşteri Deneyimi Yönetimi	29
2.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Aşamaları	31
2.8.1. Müşteri Seçimi	31
2.8.2. Müşteri Edinme	32
2.8.3. Müşteri Koruma	32

2.8.4. Müşteri Derinleştirme	33
2.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yapısı ve Teknolojileri.....	33
2.9.1. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi	35
2.9.1.1. Satış Gücü Otomasyonu	37
2.9.1.2. Pazarlama Otomasyonu.....	37
2.9.1.3. Müşteri Hizmetleri Otomasyonu.....	38
2.9.2. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi	38
2.9.2.1. Veri Ambarı	39
2.9.2.2. Karar Destek Sistemleri	39
2.9.3. İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	41
2.9.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Destek Sistemleri	41
2.9.4.1. Arka Plan Sistemleri	41
2.9.4.2. İş Akışı Yönetimi	42
2.9.4.3. Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	42
2.9.4.4. Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi	43
2.9.4.5. Zaman Yönetimi.....	44
2.9.4.6. Kişiselleştirme Sistemleri.....	44
2.10. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İş Süreçleri	44
3. SÜREÇ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI VE ARAÇLARI	48
3.1. Süreç Kavramı	48
3.2. Sürecin Öğeleri ve Özellikleri	49
3.3. Süreçlerin Sınıflandırılması ve Sıradüzeni	51
3.4. Süreç Yönetimi Kavramı	52
3.5. Süreç Yönetiminin Amaçları ve Yararları.....	53
3.6. Süreç İyileştirme.....	55
3.7. Süreç Yönetimini Uygulamaya Geçirmek.....	58
3.7.1. Süreç Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü ve Eğitim	58
3.7.2. İş Süreçlerin Belirlenmesi ve Belgelenmesi	59
3.7.3. Süreç Sahipleri ve Süreç Ekipleri	60
3.7.4. Süreç Başarımının Ölçülmesi ve Hedef Belirleme	61
3.7.5. Kritik Sürecin Seçilmesi	64
3.7.6. Sürekli İyileştirme Döngüsü	65
3.7.6.1. İyileştirilecek Olan Kritik Sürecin Mevcut Durumunu Saptama	65
3.7.6.2. Süreci Çözümleme	66
3.7.6.3. Süreci İyileştirme	67
3.7.6.4. Sonuçları Değerlendirme ve Standartlaştırma	67
3.8. Süreç İyileştirmede Kullanılabilecek Bazı Araçlar	68
3.8.1. Süreçlerin Görsel Olarak Temsil Edilmesi	68
3.8.2. Veri Toplama	71
3.8.3. Beyin Fırtınası	72
3.8.4. Çoklu Oylama	73
3.8.5. Puanlama Yöntemi.....	74
3.8.6. Neden Sonuç Diyagramı	75

3.8.7. Histogram	76
3.8.8. Pareto Çözümlemesi	77
3.8.9. Dağılım Şeması.....	79
3.8.10. Kıyaslama	79
3.8.12. Yakınlık Diyagramı	83
3.8.13. Ağaç Diyagramı.....	84
3.8.15. Süreç Karar Diyagramı	87
3.8.16. Etkinlik Ağ Diyagramı	88

4. PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI VE ARAÇLARI 90

4.1. Proje Kavramı ve Kapsamı.....	90
4.2. Proje Yönetiminin Tanımı ve Amacı	93
4.3. Proje Yönetiminin Önemi ve Yararları	93
4.4. Projenin Paydaşları.....	94
4.4.1. Proje Müşterisi ve Sorumlulukları.....	94
4.4.2. Proje Sponsoru ve Sorumlulukları.....	96
4.4.3. Proje Yöneticisi ve Sorumlulukları	96
4.4.4. Proje Takımı ve Sorumlulukları	97
4.5. Proje Yönetiminin Aşamaları	99
4.5.1. Başlangıç ve Tanımlama Aşaması.....	99
4.5.2. Planlama Aşaması.....	100
4.5.3. Uygulama ve Kontrol Aşaması.....	100
4.5.4. Kapanış Aşaması	100
4.6. Proje Yönetimi Süreç Grupları	101
4.6.1. Başlangıç Süreçleri Grubu.....	102
4.6.2. Planlama Süreçleri Grubu.....	103
4.6.3. Yürütme Süreçleri Grubu	105
4.6.4. İzleme ve Kontrol Süreçleri Grubu.....	106
4.6.5. Kapanış Süreçleri Grubu.....	107
4.7. Proje Yönetimi Bilgi Alanları	108
4.7.1. Projeyi Bütünleştirme Yönetimi	109
4.7.2. Proje Kapsam Yönetimi.....	111
4.7.3. Proje Zaman Yönetimi.....	111
4.7.4. Proje Maliyet Yönetimi	112
4.7.5. Proje Kalite Yönetimi	112
4.7.6. Proje İnsan Kaynakları Yönetimi	113
4.7.7. Proje İletişim Yönetimi.....	113
4.7.8. Proje Risk Yönetimi	114
4.7.9. Proje Tedarik Yönetimi	115
4.8. Proje Yönetimi Araçları	115
4.8.1. İş Kırılım Yapısı	115
4.8.2. Gantt Şeması.....	118
4.8.3. Ağ Yaklaşımı	119
4.8.3.1. CPM ve PERT'in Aşamaları	120

4.8.3.2. Ağ Şemasının Çizilmesi	121
4.8.3.3. Kritik Yol Yöntemi	123
4.8.3.4. Proje Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği	125
4.9. Proje Hızlandırmada Zaman Maliyet İlişkisi	127
4.9.1 CPM-PERT’de Süre Maliyet İlişkileri	127
5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE SÜREÇ VE PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI İLE BİR UYGULAMA	131
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	131
5.2. Kapsam ve Sınırlamalar	132
5.3. Varsayımlar	132
5.4. ABC Emlak Danışmanlığının Tanıtımı	133
5.5. Türkiye Emlak Sektörü.....	133
5.6. Emlak Ofisi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	134
5.7. İzlenilecek Yöntem.....	136
5.8. ABC Emlak Danışmanlığında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanması	139
5.8.1. Durum Saptama ve Yön Verme.....	139
5.8.1.1. İşletmenin İçinde Bulunduğu Dış Çevrenin Çözümlemesi.....	140
5.8.1.2. İşletmenin İç Çevre Çözümlemesi	150
5.8.1.3. İşletmenin Özgörev, Özgörüş ve Değerlerinin İncelenmesi	160
5.8.1.4. ABC Emlak Danışmanlığı’nın Müşteri İlişkileri Yönetimi Hedeflerinin ve Stratejilerinin Belirlenmesi.....	160
5.8.2. Projenin Başlangıcı	168
5.8.3. Yeni Kurum Kültürünü Oluşturma ve Değişim Yönetimi	174
5.8.4. Mevcut Süreçlerin Çözümlemesi ve İyileştirilmesi.....	177
5.8.4.1. Satış Alt Sürecinin Çözümlemesi ve İyileştirilmesi.....	178
5.8.5. Kullanılacak Teknolojiye Karar Verme.....	185
5.8.6. Sistemin Kurulması ve Veri Aktarımı	187
5.8.7. Pilot Uygulama ve Test	187
5.8.8. Eğitim ve Belgelendirme	187
5.8.9. MİY Yazılımın Devreye Alınması	187
5.8.10. Denetleme ve Destek	188
5.8.11. Projenin Sonlandırılması	188
5.9. Sürekli İyileştirme ve Eğitim	188
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	189
8. EKLER.....	208
9. ÖZGEÇMİŞ.....	215

KISALTMALAR

- ANSI** : American National Standards Institute
CPM : Critical Path Method
CRM : Customer Relationship Management
DASK : Doğal Afet Sigortaları Kurumu
E-MİY : Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi
İKY : İş Kırılım Yapısı
MDY : Müşteri Deneyimi Yönetimi
MİY : Müşteri İlişkileri Yönetimi
S-MİY : Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi
SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
PERT : Project Evaluation and Review Technique
PMBOK: A Guide to Project Management Body of Knowledge
PMI : Project Management Institute
TÜFE : Tüketici Fiyat Endeksi
ÜFE : Üretici Fiyatları Endeksi

TABLULAR

	Sayfa No.
Tablo 2.1: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Teknoloji Desteğiyle Yapılmasının Yararları.....	35
Tablo 3.1: Adım Adım İyileştirme İle Yeniden Tasarım Arasındaki Farklar.....	57
Tablo 3.2: ANSI Standartına Göre Akış Şemalarında En Çok Kullanılan Semboller ve Anlamları.....	70
Tablo 3.3: Çetele Tablosu Şablonu	72
Tablo 3.4: Kıyaslama Nedir ve Ne Değildir?.....	81
Tablo 4.1: Proje Yönetimi Süreç Grupları ve Bilgi Alanları Eşleştirmesi.....	110
Tablo 5.1: İşletmenin Bölgesindeki Yerli ve Yabancı Emlak Zincirlerinin Temsilcileri ve Sayıları	142
Tablo 5.2: 2012 Yılı Taşınmazların Satış Adetleri	145
Tablo 5.3: Üretici Fiyatları Endeksi Yıllık Değişim (Bir Önceki Yılın Aynı Ayına Göre Değişim) (%).....	147
Tablo 5.4: GYODER 2013 Yılı İçin Ekonomi İle İnşaat ve Emlak Sektöründeki Öngörülleri	148
Tablo 5.5: Türkiye’de Kentsel Nüfus ve Hane Halkı Öngörülleri	149
Tablo 5.6: İşletmenin 15 Nisan 2013 Tarihine Göre Sahip Olduğu Taşınmazlar... ..	155
Tablo 5.7: İşletmenin 15 Nisan 2013 Tarihine Göre Sahip Olduğu Taşınmazların Değer Aralıkları.....	155
Tablo 5.8: Harcama Temelli Müşteri Sınıflandırması	163
Tablo 5.9: Satış Alt Sürecinin Süreç Belgesi	184

ŞEKİLLER

Sayfa No.

Şekil 2.1: Yaşam Boyu Müşteri Değeri Eğrisi ve Aşamaları	6
Şekil 2.2: MİY'in İşletmeye Katkıları	20
Şekil 2.3: MİY'in Aşamaları ve Stratejileri.....	34
Şekil 2.4: Müşteri İlişkileri Yönetimi Yapısı ve Teknolojileri Arasındaki İlişki	36
Şekil 2.5: MİY Süreçleri Arasındaki İlişki	46
Şekil 3.1: Bir Süreç Modeli ve Bileşenleri	48
Şekil 3.2: Kaizen Yaklaşımı	56
Şekil 3.3: Bir Üretim Sürecine İlişkin Blok Şema Örneği	69
Şekil 3.4: Bir Süreç Haritası Örneği.....	71
Şekil 3.5: Müşteri Bekletmenin Neden Sonuç Diyagramı	76
Şekil 3.6: Kargo Tesliminde Gecikme Nedenleri.....	77
Şekil 3.7: İşe Geç Kalma Nedenleri Paretosu.....	78
Şekil 3.8: Dağılım Şeması Örneği	79
Şekil 3.9: Bir İlişki Diyagramının Genel Yapısı	83
Şekil 3.10: Bir Yakınlık Diyagramının Genel Yapısı.....	84
Şekil 3.11: Bir Ağaç Diyagramının Genel Yapısı	86
Şekil 3.12: Bazı Matris Görselleri	87
Şekil 3.13: Bir Süreç Karar Diyagramının Genel Yapısı	89
Şekil 4.1: Proje Paydaşları Arasındaki İlişki	95
Şekil 4.2: Proje Yönetim Süreç Gruplarının Birbirleriyle Ekileşimleri	102
Şekil 4.3: Bir İş Kırılım Yapısı Örneği.....	117
Şekil 4.4: Bir Gantt Şeması Örneği	119
Şekil 4.5: K Etkinliğinin Gösterimi	121
Şekil 4.6: Bir Ağ Gösterimi	122
Şekil 4.7: Boş Etkinlik Gösterimi.....	122
Şekil 4.8: Kapalı Döngü	123
Şekil 4.9: Beta Dağılımı	126
Şekil 4.10: Doğrudan Giderlerin Süreye Göre Değişimi.....	128

Şekil 4.11: Dolaylı Giderlerin Süreye Göre Değişimi.....	128
Şekil 5.1: Oluşturulan MİY Uygulama Adımları	139
Şekil 5.2: Türkiye’de 2002-2011 Yılları Arasındaki Kişi Başına Düşen Gayrisafi Milli Hasıla (USD)	146
Şekil 5.3: Yıllara Göre TÜFE Enflasyon Oranları (1993-2012)	147
Şekil 5.4: ABC Emlak Danışmanlığı’nın Örgüt Şeması	158
Şekil 5.5: MS Project ile Oluşturulan Proje Planı	173
Şekil 5.6: İşletme Süreçlerinin MİY Açısında Sınıflandırılması.....	179
Şekil 5.7: İşletme MİY Ana Sürecinin Süreç Sıradüzeni	180
Şekil 5.8: İnsan Kaynaklı Nedenler	181
Şekil 5.9: Yöntem Kaynaklı Nedenler	182

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Oğuzhan UĞUR
Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği
Program : Endüstri Mühendisliği
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Kenan ÖZDEN
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Mayıs 2013

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE SÜREÇ, PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI VE EMLAK SEKTÖRÜNDE UYGULAMASI

ÖZET

Bugünün küresel ve bilgi yoğun rekabet ortamında, Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) geleneksel pazarlama stratejilerine bir seçenek olarak gelişmiş ve pazarlama dünyasında ciddi bir dönüşüm yaratmıştır. MİY müşteriye tasarım noktasına yerleştiren ve onunla ilişkilerin geliştirilmesine odaklanan, insan, süreç ile teknoloji öğelerinden oluşan bir yönetim stratejisidir.

İşletmelerde MİY'in yaşama geçirilmesi hem büyük bir kültür değişimidir hem de zorlu bir süreçtir. Bu yüzden MİY projelerinin gecikmeden, mevcut kaynaklar kullanılarak tamamlanabilmesi, hata ve başarısızlık riskinin en aza indirildiği çalışma ortamının yaratılması ve bunun sürdürülmesi için etkin bir proje ve süreç yönetim anlayışı gereklidir.

Bu çalışmada müşteri ilişkileri yönetimi ile süreç ve proje yönetimi açıklanmıştır. Kavramsal çerçeveyi oluşturmak için yapılan araştırmalar sonucu elde edilenler ve iş dünyasında bu alanda çalışanların görüşleri ışığında MİY uygulama adımları oluşturulmuştur. Bu uygulama adımları emlak danışmanlığı yapan bir işletmede uygulanmıştır. Uygulamada, işletmenin MİY'e geçişi öncesi iç ve dış çevre çözümlenmesi yapılmış, işletmenin özgürüşü, özgörevi ve değerleri incelenmiş, mevcut ve potansiyel müşterilerine uygulayacağı MİY stratejileri ile hedefleri belirlenmiş ve ardından bir MİY proje planı oluşturulmuştur. Bu plan içinde işletmede MİY kültürünü oluşturmak için gerekli eğitim ve öğretim gereksinimleri planlanmış, işletmenin satış alt süreci çözümlenerek iyileştirilmiş ve yeni sürecin süreç belgesi oluşturulmuştur. Ayrıca işletmenin gereksinim duyduğu MİY yazılım modülleri de belirlenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, iş dünyasında üretim/hizmet çevrimini döndüren güç olan müşteriye daha iyi anlamak adına MİY felsefesine geçmek isteyen işletmelerin, müşteri ile bağlantı halinde oldukları süreçleri, süreç yönetimi ışığında düşüncelerini, yapacakları MİY projelerini ise proje yönetimi yaklaşımıyla planlayıp yönetmelerini sağlamaktır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Süreç Yönetimi, Proje Yönetimi, Emlak Sektörü

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Oğuzhan UĞUR
Field : Industrial Engineering
Program : Industrial Engineering
Supervisor : Prof.Dr. Kenan ÖZDEN
Degree Awarded and Date : Master of Science - May 2013

PROCESS, PROJECT MANAGEMENT APPROACH OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AND APPLICATION IN REAL ESTATE SECTOR

SUMMARY

In today's global and knowledge intensive competitive environment, Customer Relationship Management (CRM) has emerged as an alternative to traditional marketing strategies and it has created a serious transformation in the world of marketing. CRM is a management strategy which settles the customer in the center and focuses on relationship development with the customer, its consisting of people, processes, and technology elements.

Implementation of CRM in enterprises is a challenging process as well as a major cultural change. Therefore, for CRM projects to be completed by using total resources without any delay, created and kept on working environment in which the risk of failure is minimized, an effective project and process management approach is necessary.

In this study, customer relationship management with processes and project management were explained. In the light of the obtained results of the research to create the conceptual framework and opinions of the employees in this area in the business world CRM implementation steps were constituted. This implementation steps were implemented in an enterprise which is performing real estate consulting. In practice, before implementation of CRM in enterprise internal and external environmental analysis made, vision, mission and values of the enterprise are examined, its targets with CRM strategies which will implement existing and potential customers are determined and then a CRM project plan was constituted. In this plan necessary educational and training needs were planned in order to create CRM culture in the enterprise, sale sub-process of the enterprise optimized by analyzing and process document of the new process was constituted. Also, CRM software modules that the enterprise needs, were determined.

The purpose of this study is enterprises which want to implement philosophy of CRM to understand the notion of customer which is the power that spins production/service cycle the processes which they are in contact with the customer, enabling them to think in the light of process management and to plan and manage their CRM projects with project management approach.

Keywords: Customer Relationship Management, Process Management, Project Management, Real Estate Sector

1. GİRİŞ

Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler işletmelerin iş yapış şekillerini değiştirmenin yanı sıra işletmeleri ayakta tutan müşterilerinin gereksinim, beklenti ve seçim olanaklarını da hızla değiştirmiştir. Bugün ve gelecekte, üret/hizmet vermeye hazır ol ve bekle, müşteri gelir satın alır mantığı eskimiş, onun yerine, müşterini seç, onun gereksinim ve beklentilerini belirle, ona göre üret ve müşterini elinde tut anlayışı gelmiştir. Çünkü işletmelerin rakip sayıları çok artmış ve müşterilerin bu işletmelere ulaşması kolaylaşmıştır. Bu nedenle bir işletmedeki tüm etkinlikleri başlatan ve bitiren güç olan müşteri ile iyi bir iletişim kurulması, ondan elde edilecek bilgilerin iyi çözümlenmesi ve elde edilen sonuçlara göre işletme süreçlerinin yürütülerek ürün veya hizmetin üretilmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda işletmelerin yoğunlaşan rekabet ortamında müşterileriyle ilişkilerini geliştirmesini ve onlarla uzun süreli karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurulmasını amaçlayan, insan, süreç ve teknoloji bileşenlerinden oluşan müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) iyi bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müşterinin, örgütlerin temel kaynağı durumuna geldiği günümüzde müşteri ilişkileri yönetimi işletmelere, müşteri eğilimlerini, gereksinim ve beklentilerini iyi anlamak, maliyetlerden tasarruf etmek, müşteri memnuniyetini ve müşteri bağlılığını dolayısıyla karı ve satışları arttırmak, müşteri kayıplarını ve şikayetlerini azaltmak gibi yararlar sağlamaktadır.

İşletmeler için çok yararlı bir strateji olan MİY’de başarı için doğru anlama ve doğru uygulama gereklidir. Bu yüzden MİY stratejesini yaşama geçirecek bir işletme öncelikle MİY’in bileşenlerindeki en önemli öge olan insan ögesini doğru biçimde MİY’e hazırlamalıdır. Bu hem MİY’in bir işletme kültürü olarak görülüp yaşatılması hem de diğer iki ögenin başarısı açısından önemlidir. Bunun yanında işletmenin süreç, teknoloji ve insan’ı amacına uygun olarak planlanması ve yönetmesi gereklidir. İşte bu noktada süreç ve proje yönetimi yaklaşımları ve araçları bu amacın yerine getirilmesinde gerekli öğeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

MİY’in yaşama geçirilmesi sırasında proje yönetimi yaklaşımı ve araçları, projenin zaman ve kaynak planlamasının yapılması, yönetilmesi ve projenin

öngörülen bütçesi içinde gerçekleştirilmesi için, süreç yönetimi yaklaşım ve araçları ise işletmenin süreçlerini MİY yapabilir hale getirmek adına çözümlenmesi, MİY felsefesine göre iyileştirilmesi ve belirlenen standartlara göre yürütülmesi için gereklidir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde, müşterinin işletme için potansiyel öneminin ne olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla müşteri kavramı açıklanmış ve MİY yaklaşımı ayrıntılı bir biçimde ele alınarak MİY’de başarı için gerekli olan temel öğeler açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, süreç yönetimi ve iyileştirme kavramı, süreç yönetimine geçiş adımları, süreç iyileştirme döngüsü ile iyileştirmede kullanılan bazı araçlar açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise proje yönetimi konusu ele alınmış ve proje yönetiminde paydaşların görev ve sorumlulukları, proje yönetimi aşamaları, proje yönetim süreçleri ve proje bilgi alanlarının MİY projelerindeki yerleri açıklanarak proje yönetimi araçları anlatılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde de, kavramsal bölümlerinde açıklanan müşteri ilişkileri yönetiminde süreç ve proje yönetimi yaklaşımının nasıl uygulanacağına yönelik bir örnek oluşturulmuştur. Bu örnekte MİY stratejisine geçmek isteyen ABC Emlak Danışmanlığı işletmesinin neleri yaparsa hem bu geçişi başarıyla uygular, hem de bu yaklaşımı başarılı bir biçimde sürdürür sorusu, yapılan bir uygulama ile yanıtlandırılmıştır.

2. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde günümüzün çağdaş pazarlama anlayışı çerçevesinde ortaya çıkan müşteri kavramı ile müşteri ilişkileri yönetiminin özellikleri açıklanacaktır.

2.1. Müşteri Kavramı ve Önemi

Müşteri, işletmelerin bütün etkinliklerin ve amacının odağında bulunan, ondan mal veya hizmet satın alıp, yararlanan kişi, örgüt veya kuruluştur. Kuşkusuz ki işletmelerin yaşamlarını sürdürmek için gereksinim duydukları önemli kaynakların başında gelmektedir. İçinde bulunduğumuz bilgi ve rekabet yoğun yeni çağda, müşteri ile ilişkileri sürekli kılmak adına geliştirilen Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisini daha iyi anlamak için öncelikle “müşteri” kavramı ile ne ifade edilmeye çalışıldığının ve müşterinin işletme için potansiyel öneminin çok iyi anlaşılması gerekmektedir.

Müşteri kavramı için çeşitli tanımlar şu şekildedir:

“Müşteri, herhangi bir süreç sonrasında ortaya çıkan sonuçtan faydalanan kişidir” (Erkoç, 2006: 320).

“Müşteri, pazarlama, satış, üretim, hizmet, zaman, kaynak dağılımı ve karlılık gibi kavramların odak noktasıdır” (Beksırgakızı, 2007: 2).

“Müşteri, ürün veya hizmeti satın alma veya kullanma kararını veren kimsedir” (Özmen, 2007).

“Müşteri, belirli bir işletmenin belirli bir marka malını, ticari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur” (Taşkın, 2000: 19).

Müşteri kavramı hem kurumdaki çalışanları (iç) hem de kurumun ürettiği mal ve hizmeti talep eden kişileri de (dış) kapsamaktadır.

İç müşteri, dış müşteriye sağlanan hizmete ve ürüne doğrudan katkısı olan kurum içinde çalışanlar ve tedarikçilerdir. Dış müşteri ise, daha çok insanların müşteri olarak bildikleri satın alan veya bir örgütün ürün ve servislerini kullananlardır (Kelly, 2012).

İç ve dış müşteriler birbirleriyle yakından ilgilidir. Çünkü, işletmenin dış müşterilerinin gereksinim ve beklentileri doğrultusunda üretilen ürünlerle ilgili nihai katma değer yaratılması işletme iç müşterilerinin çalışması sonucudur. O zaman dış müşterinin mutluluğu iç müşteriden geçmektedir. Bu yüzden dış müşterilerin memnuniyeti için iç müşterilerin de gereksinimlerini gidermek zorunludur.

Dış müşteri ise mevcut müşteri, olası müşteri, eski müşteri, yeni müşteri ve hedef müşteri olmak üzere beşe ayrılır. Taşkın (2000: 19) bu beş müşteriye şöyle açıklamaktadır:

Mevcut müşteri; işletmenin malını veya hizmetini her zaman satın alan müşteri iken, olası müşteri; işletmenin satış için görüştüğü, ancak halen işletmenin müşterisi olmamış, müşteri adayıdır. Eski müşteri; işletmenin daha önce müşterisi olmuş ancak çeşitli nedenler ile artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluş; yeni müşteri, bir işletmenin malını veya hizmetini ilk kez satın alan müşteridir. Hedef müşteri ise, belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi veya kurumlardır.

Sonuç olarak, hem işletme içerisinde ürünün veya hizmetin üretilmesinde etkinlik gösteren çalışanlar, hem de ürünü veya hizmeti satın alan işletme dışındaki kişiler müşteri olarak tanımlanmaktadır (Söztutar, 2010: 7). İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek için müşterilerinin özellikleri, istek ile beklentileri hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu bilgiler sayesinde işletmeler, iç müşterinin memnuniyetini arttırmalı, dış müşterinin işletmeye kazandıracığı karı dikkate alarak uygun dış müşteriye seçip, onu kazanma ve onunla ilişkileri sürekli kılma amacıyla olmalıdırlar.

2.1.1. Müşteri Beklentilerinin Anlaşılması

Müşterilerin istek, gereksinim ve beklentilerinin ne olduğunun bilinmesi, müşteri memnuniyetinin elde edilmesinde izlenecek yol açısından çok önemlidir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri için kar etmeleri gereklidir. Karın sürekliliği ise ancak müşterileri memnun ederek sağlanabilir. Bu yüzden sosyal ve ekonomik çevre koşullarındaki değişiklikler ile teknolojik yenilikler sonucunda oluşan, müşteri istek, gereksinim ve beklentilerindeki değişimleri izlemek işletmelerin yaşamlarını sürdürmesi açısından çok önemli bir konudur (Dölek, 2011: 17).

Müşterilerin hizmet beklentileri, geçmiş deneyimler, ağızdan ağıza yayılan sözler ve reklamlar gibi çeşitli kaynaklara göre biçimlenir. Müşteriler genelde algılanan hizmetle beklenen hizmeti karşılaştırırlar. Basitçe, eğer algılanan hizmet beklenen hizmetin altına düşerse müşteriler hayal kırıklığına uğramış olurlar. Başarılı işletmeler yalnızca mmenun olmuş müşterilerine sunduklarıyla yarar sağlamaz, ayrıca onları şaşırtır ve hoşnut da ederler. Hoşnut olan müşterinin de genişleyen beklentileri söz konusu olur (Kotler ve Keller, 2008: 399).

Çatı ve Koçoğlu (2008) ise müşteri beklentilerinin önemini şu şekilde açıklamaktadırlar:

Müşterilerin ekonomik ve sosyal yapıya bağlı olarak tüketmiş oldukları mal ve hizmetlerle ilgili beklentileri sürekli olarak değişmektedir. Müşteri memnuniyetinin ve sadakatının sağlanmasının yolu düzenli olarak müşteri beklentilerini ölçmek ve müşterilerin beklentileri doğrultusunda mal ve hizmetleri geliştirmeyi gerektirmektedir

Sonuçta dünyanın en parıltılı ucuz, güçlü ya da harika ürününü sunuyor olsanız bile, eğer müşterilerin beklentilerini karşılayamıyorsanız tüm çabanız boşunadır. Bu yüzden müşteri beklentileri, yani müşterinin neyi, nasıl, ne biçimde istediği işletme içinde katma değer yaratmak için atılacak her adımın başlangıcını oluşturmalıdır.

2.1.2. Müşteri Davranışlarının Çözümlemesi

Müşteri davranışlarının çözümlemesi, müşterinin satın alma davranışında bulunurken dikkate aldığı durumlar ile müşteriye etkileyen kültürel, sosyal, psikolojik ve kişisel durumlarının incelenmesidir.

İşletmeler müşteri davranışlarını çözümleyerek, müşterilerine, bireysel olarak ya da bölümler halinde, özel çözümler ve hizmetler sunabilirler. Bunun yanın sıra müşteri davranışlarının çözümlemesi, müşteriyle bağlantı sağlanan noktada müşteriye yönelik özel iletişim kurulma olanağı tanımaktadır (Demir, 2010: 8).

Müşterilerinin davranışlarını iyi çözümleyerek onların davranışlarını anlayan işletmeler, satış ve pazarlama başta olmak üzere bir çok stratejilerini buradan çıkan sonuçlara göre belirleme noktasına gelebilmektedirler (Odabaşı, 2012: 107).

Dolayısıyla müşteri ilişkilerinde başarıyı yakalamak için müşteri davranış özelliklerini iyi çözümlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin müşteri davranışlarının çözümlenmesi sonuçlarından karlılığa yönelik çıkarımlar yaparak uzun dönemli sürdürülebilir karlı müşteri ilişkileri stratejisi belirlemesi olanaklıdır.

2.1.3. Yaşam Boyu Müşteri Değeri

Sürdürebilir karlı müşteri ilişkileri stratejisi için müşterinin yaşam boyu değerinin ölçülmesi, bilinmesi ve yönetilmesinin önemi önümüze çıkmaktadır.

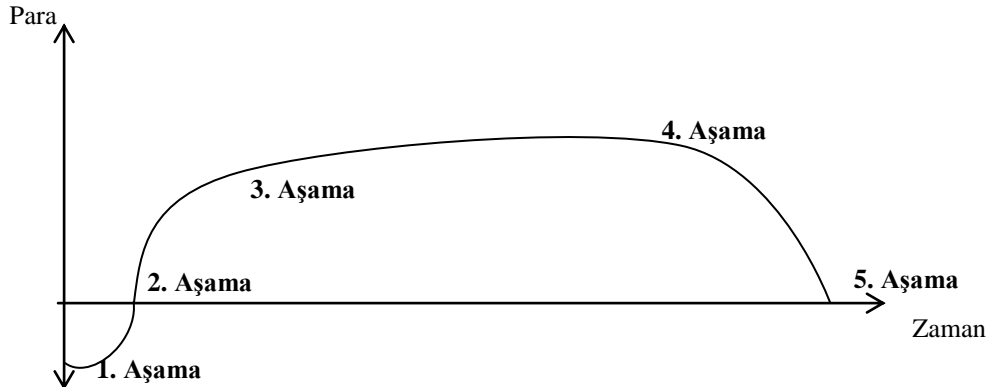
Keser (2008: 7) yaşam boyu müşteri değerini şöyle açıklamıştır:

Müşteri ilişkileri yönetiminde önemli bir ölçüm olan müşteri yaşam boyu değeri, müşterilerin işletme ile olan tüm yaşam sürelerine odaklanarak, müşterilerden elde edilmesi beklenen karların net şimdiki değerlerini göz önünde bulundurmaktadır. Müşteri yaşam boyu değeri ile işletmeler en yüksek ve en düşük karlı –hatta karsız– müşterilerini tanımlayarak pazarlama strateji ve taktiklerine bu doğrultuda yön verebilirler.

Odabaşı (2010: 58) ise konuyu önemini şöyle dile getirmiştir:

Yeni ve büyük ufuklar sağlayan bu kavram; yeni potansiyel müşteriler bulmak ve onları gerçek müşteriler durumuna getirmek yerine, mevcut müşterileri elde tutmak, ve onları sadık müşteriler grubu içinde tutma üzerinde odaklanmaktadır. Buradaki temel değişim noktası, müşteriyi bireysel olarak satın alma öznesi olarak görme yerine onu yaşam boyu iş ortağı biçiminde kabullenme olarak açıklanabilir. Müşterisini cezbeden, tatmin eden ve onu yaşam boyu tutabilme becerisini kuran şirket, istikrarlı bir karlılığı sağlayabilmede önemli bir avantajı yakalamış olabilecektir.

Yaşam boyu müşteri değeri eğrisi ve aşamaları Şekil 2.1’de verilmiştir. Bu eğri evrelerine göre şu şekilde açıklanmaktadır (Özmen, 2011):



Şekil 2.1. Yaşam Boyu Müşteri Değeri Eğrisi ve Aşamaları

Kaynak: <http://www.uzaktancrmegitimi.com/4078/yasam-boyu-deger-egrisi> (Erişim tarihi: 13 Aralık 2012).

1. **Aşama:** Yeni müşteri kazanma maliyetidir. Bu aşamada yeni bir dükkan açmak, broşür göndermek, reklam yapmak, müşterilerin rakibi bırakıp işletmeye gelmeleri için abartılı teklifler sunmak gibi etkinlikler yapılır. Bu nedenle eski'den başlar. Müşteri ilişkisi devam ederse artıya doğru gider.
2. **Aşama:** Başabaş noktasıdır. Müşteri satın almaya devam ettikçe, para kazandırmaya başlar. Böylece bir süre sonra ilk kazanım süresince harcanan bedeller geri alınır.
3. **Aşama:** İlişki süresidir. Müşteri işletmeye alışır, sık sık alışveriş yapar. Müşteri işlem yaptıkça karlılığa katkıda bulunur. Belli bir sıklığa ulaştıktan sonra, doygunluğa ulaşır.
4. **Aşama:** Düşüş dönemidir. Müşteri yavaş yavaş hedef kitleden çıkmaya başlar. Yaşı artar, bazı yemekler dokunur, bazı yolculuklardan kaçınır, emekli olduğu için eskisi kadar iş seyahati yapmıyordur.
5. **Aşama:** Terkdir. Yaşlanır, rakiplerin teklifi hoşuna gider, hatta müşteri ölür.

Kuşkusuz bu eğrideki aşamalara göre işletmelerin amacı 1. ile 2. aşama arasını kısaltma, 3. ve 4. aşama arasını olabildiğince uzatma, 4. ve 5. aşamadan olabildiğince kaçmaktır.

Ayrıca yaşam boyu değere göre sınıflandırılan müşterilerden hangi gruba yatırım yapılarak karlılığın en büyük seviyede artırılacağı belirlenebilir. Bunların yanı sıra kaybedilen bir müşterinin neden olduğu gelir kaybı, müşterinin yaşam boyu değeri ile ölçülebilmekle birlikte, memnun olmayan müşterinin çevresine yayacağı olumsuz etki ile potansiyel müşterileri olumsuz etkilemesi bu değerlerin önemini arttırmaktadır.

2.1.4. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, müşterinin ürün veya hizmet hakkında satın almadan önce oluşturduğu istek, gereksinim ve beklentilerinin karşılanma derecesidir.

Eğer sunulan ürün ya da hizmetin başarımı (performansı) beklentilere uymaz ise müşteri memnun olmayacak, uyar ise müşteri memnun olacaktır. Hatta sunulan ürünün ya da hizmetin başarımı müşterilerin beklentilerinin üstünde ise müşteri

yüksek ölçüde memnun olacaktır. Müşterilerin ürün ya da hizmet başarımı değerlendirmeleri birçok etmene bağlıdır. (Kotler ve Keller, 2008: 164).

Bunlar; fiyat, kalite, satış sonrası destek, güvenilirlik, kişisel ilgi, önemseme, şikayetlerin değerlendirilmesi ve geri dönüş, bulunurluk, yarar, taşıma vb etmenlerdir. Görülmektedir ki işletme ile müşteri arasındaki ilişki satışın veya hizmetin gerçekleştirilmesiyle bitmemektedir. Müşterilerle uzun ilişkiler kurabilmenin, onları memnun (tatmin) edip bağlılık yaratmanın yolu çok farklı değişkenlerin başarıyla gerçekleştirilmesine bağlıdır.

“İşletmeler müşteri tatmini sağlamak için; müşteri beklentilerini doğru olarak belirlemeli, mal ve hizmetleri müşteri beklentileri doğrultusunda geliştirmeli, müşterinin üretilen mal ve hizmeti nasıl algıladığını araştırmalı ve müşterinin işletme hakkında olumlu imaj edinmesi için çaba harcamalıdır” (Çatı ve Koçoğlu, 2008).

Türkyılmaz ve Özkan (2003) memnuniyetin önemini şöyle dile getirmişlerdir:

Müşteri memnuniyetini arttırmadan, ekonomik büyümeyi sağlamak, rekabetçi piyasada mümkün değildir. Pazar ekonomisinde işletmeler müşteri kazanmak için rekabet ederler, müşteriler ürünleri satın alabilmek için pek yarışmazlar. Müşteri memnuniyetinin ölçümü, işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri, performanslarını değerlendirip arttırabilmeleri ve işletme hedeflerini belirleyebilmeleri için önemli bir faktör konumuna gelmiştir.

Müşterilerin memnuniyeti, işletmelerin ekonomik etkinliklerinin yönünü belirlediği gibi memnuniyeti yalnızca şikayetlerle ölçmemek gerekir. Çünkü, müşteri şikayetleri, düşük müşteri memnuniyetinin yaygın göstergesi olsa da bu şikayetlerin olmaması, mutlaka yüksek müşteri memnuniyetini belirtmez. Hatta, müşterinin tüm istekleri yerine getirilmiş olması bile, zorunlu olarak yüksek bir müşteri memnuniyetini belirtmez (Erkoç, 2006: 321). Çünkü, müşteri gerçek gereksinim ve beklentilerini ürünü/hizmeti satın aldıktan bir süre sonra fark edebilir ve ürünü/hizmeti kullanmayı bırakabilir. Bu yüzden işletmeler, müşteriyle birebir ilişki kurup, etkin iletişim yoluyla onun gerçek beklentilerini ve gereksinimlerini iyi anlayarak buna göre hizmet ve ürün geliştirerek sunmalıdırlar.

Ayrıca işletmeler, iç müşterinin etkinliğini ve katılımını arttırarak, hem içi hem de dış müşterinin memnuniyetini düzenli olarak ölçmeli ve bunlardan

iyileştirme fırsatları yaratılmalıdır. Böylece rakiplerden farklı olacak şekilde müşteri memnuniyeti elde ederek, müşteri bağlılığı yaratabilirler.

2.1.5. Müşteri Bağlılığı

Müşteriler işletmenin en büyük sermayesi olmakla birlikte, ne kadar çok işletmeye bağlı hale gelirlirse işletme için o kadar fazla beşeri ve maddi sermaye yaratma olanağı oluşmaktadır. Bu da, müşteri bağlılığı kavramının işletmelerin karlılığını arttırmada ve büyümeleri için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Günümüz müşteri yapısı, hareketli ve değişken bir durum sergilemektedir. Bu durum müşterileri izlemeyi ve memnun etmeyi zorlaştıran bir etki yaratmıştır. Bugün dünyanın birçok yerinde, işletmelerin karşılaştıkları en temel sorun, müşteri bağlılığının önemli ölçüde azalması durumudur (Kırım, 2001: 46). “Bu yüzden günümüzde işletmelerin en önemli uğraş alanı, sadık müşteriler yaratmak ve bu müşterileri elde tutmanın yollarını bulmaktır” (Odabaşı, 2012: 84).

Bunun yanında, büyük reklam harcamaları yaparak yeni müşteriler kazanmak yerine var olan müşteriyi elde tutmaya çalışmak daha ekonomiktir. Daha da önemlisi kaybedilen müşterilerin firma adına yapacağı olumsuz söylemler yeni müşteri kazanılmasında büyük sorunlara neden olacaktır. İşletmeye bağlı duruma gelen müşteriler ise herhangi bir maliyet söz konusu olmaksızın beraberinde yeni müşteriler getirmektedirler (Korkmaz, 2010: 34). Bu da müşteri bağlılığının işletme karlılığının üzerindeki etkisinin ne kadar büyük olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, müşterinin işletmenin ürün veya hizmetlerini tekrar satın alması, başka bir seçeneği araştırmaması, alınan ürün/hizmetle ilgili yan ürün/hizmetleri de almak istemesi ve diğer müşterilere de önermesi olarak açıklanabilecek müşteri bağlılığı ile müşteri memnuniyeti arasında sıkı bir bağ vardır. Çünkü, işletme ile ilişkisinde her zaman memnun edilen müşteri zaman içerisinde sadık müşteri durumuna gelecektir. Böylece müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurulması sonucu müşteri yaşam boyu değeri de oluşacaktır. Elbette ki bu değeri oluşturmanın yolu da temelde müşteri beklentilerinin ve gereksinimlerinin iyi anlaşılacak şekilde sürekli karşılanmasından ve güven ortamının oluşmasından geçmektedir.

2.1.6. Müşteri Kaybı

“Her yıl firmalar ortalama % 10 ile % 30 arasında değişen oranlarda müşteri kaybına uğramaktadırlar. Ancak firmaların bir kısmı müşterilerini niçin, ne zaman kaybettiklerini; hangi müşteriyi, ne kadar geliri ve satışı kaybettiklerini bilmemektedir” (Gökçin ve diğ., 2000: 12).

Müşteri kayıpları genel olarak memnuniyetsizlikten kaynaklanmaktadır. Bu da temelde müşteri istek ve gereksinimlerini tam anlayamamaktan dolayıdır. Ancak kesin nedeni anlamak için müşterilerle görüşme, anketler yapmak ve ziyaretler gerçekleştirmek gerekir.

Mevcut müşteriyi kaybetmeyerek, elde tutmanın maliyeti de yeni müşteri kazanmaya göre daha az olacağından kaybı önleyecek iletişim yollarının önemi büyüktür. Ancak, müşterinin geri kazanılması genelde uzun bir süreç olsa da bu program kısa zamanda müşteri kaybının nedenleri hakkında büyük miktarda bilgiyi ortaya çıkaracaktır. Bu bilgilerden yararlanılarak diğer kayıplar da azaltılabilir ve geri kalan müşterilerdeki memnuniyet derecesi artırılabilir (Amirov, 2006 : 47).

Bu yüzden işletmeler müşteri kayıplarının nedenini öğrenmek için gerekli tüm girişimleri kararlılıkla yapmalı ve mutlaka sürdürmelidirler.

2.1.7. Müşteri Şikayeti Yönetimi

Müşterinin haklı ya da haksız memnuniyetsizlik anlatımı şikayettir. Müşteri şikayetleri yönetimi ise müşteriyle etkileşim ve iletişim araçlarından biri olmakla birlikte müşteriyi tutma ve kazanmanın da önemli bir aşamasıdır.

“Hizmet kalitesinin arttırılmasında, müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesinde, müşteri sadakatinin oluşturulmasında, müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasında son derece önemli olan müşteri şikayet yönetiminin bir işletmede yapılandırılması yoğun çabayı gerektirmektedir” (Sarıaldı ve Sevim, 2009).

Genel olarak şikayet yönetimi; memnuniyetsizliğe neden olan unsurların iletilmesi, değerlendirilmesi, belirlenmesi, izlenmesi, sorunun çözülmesi, geri

besleme ve sorunun tekrar etmemesi için işletme içinde paylaşılarak eksikliklerin iyileştirilmesi süreçlerini kapsamaktadır.

Müşteri şikayetlerinin yönetilemez bir duruma gelmesi ise algı kaybına, kötü tanınmaya, pazar payında azalmaya ve hatta cezai yaptırıma neden olacaktır. Şikayet etmek isteyip de şikayet etmekle uğraşmak istemeyen, şikayeti nereye yapacağını bilmeyen, verilen hizmet veya üründen memnun olmayan müşteriler, şikayet etmedikçe kuruluşlarca memnun konumunda değerlendirilmektedir. Oysa verilen ürün veya hizmetten mutlu olup olmadığını anlamak için müşterilere şikayet etmeseler de dönülüp sorulması gerekir. Çünkü, buradan elde edilecek bilgiler işletmelere farklı ve tarafsız bir bakış açısı kazandıracaktır. İşletmelere nasıl ulaşacağını bilmeyen veya bulamayan müşteriler, şikayetlerini kendi yakın çevresine ya da internet üzerindeki paylaşım sitelerinde bunu paylaşmaktadırlar. Bu yüzden müşteriye değer veren işletmeler her çeşit şikayet iletme kanallarını şikayet yönetimi sürecine almalıdırlar (Özen , 2011).

Müşteri şikayetlerinin getirdiği fırsatlar şunlardır (Türk Standardları Enstitüsü [TSE], 2010: 5-11):

1. Müşteri şikayetleri müşteri beklentileriyle birebir etkileşim içerisindedir,
2. Şikayet haksız bile olsa müşteri beklentilerini yansıtan önemli ipuçları verebilir,
3. Piyasa ve pazar araştırması maliyetine kıyasla, müşteri şikayetlerinin eğilimlerinin doğru okunması daha ekonomiktir,
4. Şikayetlerin ele alınması yoluyla elde edilen bilgi, ürünler ve süreçlerde iyileştirme sağlayabilir.

İyi bir müşteri şikayet yönetimi için şunlar olmalıdır (Türk Standardları Enstitüsü [TSE], 2010: 6-7):

1. Müşteriye karşı algı sürekli açık tutulmalı,
2. Müşteri şikayetlerini ele alma süreçlerinin tasarlanmalı, bunların kuruluş içinde anlaşılması için eğitimler verilmeli,

3. Müşterilerin tüm gereksinim, beklenti ve şikayetlerini dinlemek ve çözmek yeterli değildir. Bunların firmanın iş süreçlerine eksiksiz, zamanında aktarılması ve benzer hataların tekrarının önlenmesi de gerekmektedir.

Artık günümüzde müşteri şikayetlerine duyarsız kalmak işletmelerin yaşamını tehlikeye sokmaktadır. Bu yüzden işletmeler şikayet yönetim süreçleri oluşturmalı ve şikayetlerin yarattığı iyileştirme fırsatlarını değerlendirmelidirler.

2.1.8. Müşteri İlişkilerinin Ölçülmesi

İşletmelerde müşteri ilişkilerinin ne ölçüde gerçekleştiğini belirleyebilmek çok önemlidir. Bu yolla, müşterinin memnuniyeti, işletmenin müşteriye karşı oluşturduğu güven ve işletmenin müşteri açısından önemi vb durumlar belirlenebilir.

“Memnuniyet ölçümleri sayesinde, işletmeler müşterilerinin başka bir markaya kayma eğilimlerini öngörerek müşteri kaybı gerçekleşmeden gerekli düzenlemeleri yapabilmektedirler. Aynı zamanda, işletme, rakiplerine karşı güçlü ve zayıf yönlerini görerek rekabet avantajı sağlar” (Korkmaz, 2010: 48).

Odabaşı (2010: 151-152) müşteri ilişkilerinin ölçülmesi konusunda dikkat edilmesi gereken noktaları şöyle açıklamaktadır:

1. Genel tatmin ölçüleri, yönetimin kendisini “iyi hissettirmek” için yapılan araştırmalardır. Her şeyin ne kadar güzel gittiğini, herkesin ne kadar çalıştığını, müşterinin geneldeki tatminini önemseyen ölçümlerdir. Ürünlerin ve hizmetlerin yeniden değerlendirilmesi, süreçlerin değiştirilmesi, hatta tüm şirketin yeniden yapılanması yönündeki geri bildirimlere odaklanan ölçümler tercih edilebilir.
2. Müşteri tatminini ölçme, müşteri ilişkileri yönetiminde temeldir. Ölçme konusunda yönetimin elinde çok sayıda araç vardır. Ancak, asıl olan bunların müşteri açısından ele alınıp kullanılmasıdır.
3. Yönetim, finansal bilgiler ve müşteri bilgilerini ölçülebilir sayılar biçimine getirerek, karar alma süreçlerinde kullanabilmelidir. Özellikle müşteriden alınan bilgilerin sayısal biçime getirilmesi çok zor hatta bazen olanaksızdır. Müşteriden gelen sayısal ve sayısal olmayan bilgilerin hepsinin değerlendirilmeye alınması asıl amaç olmalıdır.
4. Uygun olanın ölçülüp değerlendirilmesine özen gösterilebilir. Örneğin bugünün müşterileri “değer”e önem vermektedir. Müşteri değeri= kalite/fiyat eşitliğiyle ifade edilebilmektedir.
5. Tüm ölçümler sonucunda, kabul edilebilir performans düzeylerinin artırılmasına çalışılmalıdır.

Müşteri ilişkilerinin ölçümünde farklı araştırma tekniklerinden yararlanılır. Bunlar: Odak grup görüşmeleri, danışma panelleri, kritik olay tekniği, müşteri

ilişkileri anketi ve kıyaslamadır. Odak grup, 8-12 kişiden oluşan grup üyelerinin yönetici olarak adlandırılan uzman bir kişi eşliğinde bir konuda fikir alışverişinde bulunmasını anlatan araştırma tekniğidir. Danışma paneli, müşteri ilişkileri konusunda tutum ve fikirlerin işletmeye aktarılması konusunda belli bir zaman aralığında kişilerin danışmada bulunması anlamına gelir Kritik olay tekniği, müşterilerin yaşadıkları en iyi ve en kötü deneyimleri öykülemelerine dayalı olarak yapılan araştırma tekniğidir. Müşteri ilişkileri anketi, tatmin gibi konularda müşteri görüşlerine anket aracılığıyla başvurmayı belirtir. Son olarak kıyaslama ise, işletmenin kendisini, ürünlerini veya süreçlerini başka işletmeler ile karşılaştırıp iyi yönlerini örnek almaya dayanır (Odabaşı, 2010: 152-169).

İşletmeler açısında müşteri ilişkilerinin ölçülmesinde önemli olan işletmenin kendini tatmin edecek yanlı ölçümler yapıp, müşterinin gerçek düşüncelerini ikinci plana atmamasıdır. Bunun içinde doğru ölçüm tekniklerinin yansız bir şekilde uygulanması gereklidir. Ancak bu şekilde işletmeye gerçekten yarar sağlayacak çıkarımlar elde edilebilir.

2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

İçinde bulunduğumuz çağda, her çeşit ürünü ve hizmeti sunan markalar çoğalmış olması ve ayrıca gelişen iletişim ve internet aracılığıyla bunlara ulaşmanın da kolaylaşması sonucu, artık müşteri kendisine en uygunu arar duruma gelmiştir. Böylece müşterilerin üst düzey bilgiye sahip oldukları bu çağda müşterilere ne satıldığı değil, onların neyi almak istedikleri önem kazanmış ve böylece “ürettiğimi bir şekilde müşteriye satarım” anlayışı sona ermiştir. İşte bu sona eriş, önceki başlıklarda açıklanan konuların işletmeler için önemini ortaya çıkarmıştır.

Bu istediğini arayıp bulan müşteriyle ilişkilerin yönetilmesi için işletmeye en alt seviyedeki çalışanından en üst seviyedeki yöneticisine kadar müşteri merkezli olma kültürünü yerleştiren, müşteri memnuniyeti, bağlılık oluşturma ve yaşam boyu değeri arttırma gibi çağın işletmeler için en yaşamsal konularında çözümler sunan müşteri ilişkileri yönetimi (MİY, Customer Relationship Management - CRM) çağdaş bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi için literatürde birçok tanım bulunmaktadır. MİY en genel anlamıyla hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri) hem arka ofis (muhasabe, üretim ve lojistik vb) uygulaması olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile eşgüdümü ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir (Bozgeyik, 2005: 24).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri bağlılığı güçlendirilerek maliyetleri azaltmak ve karlılığı arttırmak için tasarlanmış işletme genelinde uygulanan bir iş stratejisidir. Doğru MİY, örgüt içinde tüm verileri bir araya getirip her müşteriye gerçek zamanlı bütünsel bir bakış açısı sağlar (Destinationcrm, 2010). Erdal ve Erdal'a (2002) göre:

CRM temelde, örgütsel veya bireysel müşteri özelliklerine uygun istek ve ihtiyaçlara çözüm sunabilecek pazarlama karmasına (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma) ait taktik ve stratejilerinin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu felsefenin özünde, müşteri memnuniyeti sağlanması, yeni müşteri edinilmesi, nitelikli pazar payının korunması ve genişletilmesi ile müşteri sadakatinin oluşturulması yer almaktadır.

MİY bir işletmenin tüm müşteri bilgilerinin belirli bir merkezde tutulduğu ve bu bilgilerden elde edilen sonuçlara göre mevcut müşterilerini korumayı, onlarla iş olanaklarını arttırmayı, onlara her bağlantı noktasında katma değerli ve tutarlı hizmet sunmayı hedefleyen bir strateji, bir felsefedir. Bunları yapmak için ise iş süreçlerini ve bilgi yönetimi teknolojilerini bir araya getirir. (Taşpınar, 2005: 17).

MİY herhangi belirli bir etkileşim sırasında müşterinin gereksinimlerini karşılamak için iş süreçlerinin ve teknolojinin bütünleşmesidir. MİY müşterilere daha fazla mal veya hizmet satmak ve bunları daha verimli hale getirmek için müşteri hakkında bilgilerin kullanılmasını ve çözümlenmesini içerir (Bose, 2002).

MİY müşteri ilişkilerinden en büyük değeri çıkarıp, geliştirme ve sürdürmeye odaklanma stratejisidir. MİY sistemi insan, iş süreçleri ve teknoloji bileşenlerini içerir (Kostojhon ve diğ., 2011: 10).

“CRM, kurumun faaliyet gösterdiği sektörde hizmet vermeyi hedeflediği segmentlerdeki müşterilerini tanıması, bu müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin edebilmesi ve bu hizmetleri sunma noktasında da müşterilerine deneyim yaşatabilmesidir” (Kurt, 2010).

MİY'e yönelik olarak yapılan tüm bu tanımlardan yararlanmanın en iyi yolunu Odabaşı (2012: 10) ortak özelliklerini belirlemekten geçeceğini düşünerek, bu ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. CRM, uzun ve sürdürülebilir bir ilişkiyi tanımlar,
2. CRM'de aslanan şey, satış odaklılıktan çok ilişki odaklılıktır,
3. CRM'de nihai hedef müşterileri sadık bir konuma getirmektir,
4. CRM'de müşteriler değerlerine göre sınıflandırılır,
5. CRM stratejisine göre her bir müşterinin işletmeye yarattığı değer aynı değildir,
6. CRM'e veri tabanı ve veri madenciliği gibi uygulamalardan yaygın biçimde yararlanır,
7. CRM online teknolojiler aracılığı ile operasyonel kolaylık sağlar,
8. CRM yönetsel, işlemsel ve operasyonel alanların ortak kesişim alanını işaret eder,
9. CRM'de müşteri değerinin belirlenmesi esastır.

Özetle MİY, müşteriyi işletmenin merkezine alarak, güçlü bir kurum kültürü, teknolojik alt yapı ve süreçler sayesinde onunla yakın ilişki kurulmasını sağlayan bir kavramdır.

2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Gelişimi

1850'lerde başlayan endüstri çağından 1970'lere kadar uzanan dönemde firmaların standart ürünleri büyük miktarlarda üretip satmasıyla şekillenen bir iş dünyası vardı. Bu uzun dönemde işletmeler üretim merkezli, satış merkezli ve pazarlama merkezli anlayışlardan geçmişlerdi. 1970'lerden itibaren ise seri ve hızlı üretim ile maliyet artık gündemdedi. Üstelik teknolojik gelişmelerin hızlanması ve yaygınlaşması uluslararası pazardaki marka sayısını ve rekabeti arttırıyordu. 1980'lerde ise kalite unsuru ana tema olmaya başlamış ucuz ve kaliteli ürün/hizmet üretenler rekabette ön sıralara geçer olmuştu. 1990'larda ise hız unsuru öne çıkmış, işletmeler üretimden dağıtım kanallarına kadar tüm iş süreçlerini gözden geçirip değiştirmeye başlamış, pazara hızla çıkabilen ve dünya pazarına yayılan işletmeler kazanır hale gelmişti. Bunun yanında müşterilere verilen önem de artmaya başlamış ve müşteri odaklılık kavramı hızla yayılmaya başlamıştı. 2000'li yıllarda ise kıtaları birbirine bağlayan internet yaşamın bir parçası durumuna gelmiş böylece bilgi rekabette ana öğe durumuna gelerek, küreselleşme büyük bir sıçrayış yapmıştır.

Bu sıçrayıştan sonra pazarlama anlayışındaki değişimi Özilhan (2010) şu şekilde özetlemiştir:

Pazarlama planları yapılırken dikkate alınan karar unsurları olarak nitelenen pazarlama karmasının 4P'si olan ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım (Product, Place, Price, Promotion) ise günümüzde yeniden şekillenmiş ve 4C (Customer Value, Cost, Convenience To Buy, Communication) olarak isimlendirilmiştir. Ürünü ön plana alan anlayış artık ürünün müşteriye sağladığı değere önem vermekte, her müşterinin maliyeti, fiyatın yerini almakta, dağıtımda önemli olan unsur yer, müşterinin ürüne kolay ulaşımına, tutundurma çalışmaları ise iletişime bağlı olarak değişim göstermiştir.

Bu değişim sonunda, pazar payı kavramından müşteri payı kavramına geçilmiş ve işletmeler artık müşteri merkezli anlayışa gelmişlerdir.

Günümüzün çok önemli yönetim stratejilerinden biri olan MİY'in ortaya çıkmasının nedenleri şöyle sıralanmıştır (Odabaşı, 2012: 100):

1. Mevcut yöntemlerle yeni müşteri kazanma maliyetinin yükselmesi,
2. Pazar payının değil müşteri payının önemli hale gelmesi,
3. Gittikçe daha doğgun hale gelen pazarlarda mevcut müşterinin öneminin anlaşılması,
4. Müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı kavramlarının işletmeler için daha önemli hale gelmesi,
5. Mevcut müşterinin değerinin anlaşılması ve bu müşteriyi elde tutma çabalarına gerek duyulması,
6. Gereksinimlerine, beklentilerine ve isteklerine göre her müşteriye özel davranma stratejilerinin gerekliliği,
7. Yoğun rekabet ortamıyla birlikte marka seçeneklerinin sayısının artması, buna bağlı olarak müşteri bağlılığının niteliğinin ve yoğunluğunun değişmesi,
8. İletişim teknolojileri (web, e-mail...) ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler,
9. Müşterinin daha önceki dönemlere göre daha kolay hareket eder hale gelmesi,
10. Küresel tedarik zincirlerinin oluşması ve küresel müşteri kavramının ortaya çıkması.

Ayrıca tetikleyici nedenler olarak şunlar da eklenebilir (Taşpınar, 2005: 21-22):

1. Yeni bir müşteriye ürün veya hizmet satmanın maliyeti, mevcut müşteriye satmaktan 6–7 kat daha fazladır,
2. İşletmeler beş senede mevcut müşterilerinin yaklaşık yarısını kaybetmektedirler,
3. Mevcut müşterinin bağlılığını sadece %5 arttırmak, %85 gelir artışı sağlayabilir,
4. Memnun edilmeyen bir müşteri, işletmeye sekizle on arası bir sayıda potansiyel müşteri kaybettirir,
5. Zamanında ve doğru müdahale ile %85 oranında mutsuz müşteri geri kazanılabilir.

2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

Müşteriye sunulan ürünler arasında farklılığın çok azaldığı ve ulaşılabilir seçeneğin çok arttığı günümüz bilgi çağında, müşteri için değer yaratmak, müşterilerin ne istediklerini öğrenmek, onları memnun edip, bağlı hale getirmek çok zorlaşmıştır. İşte bu noktada MİY'in önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü MİY müşterilerle ilişkiler yaratmak ve sürdürmek için en güçlü ve etkili yaklaşımdır.

MİY'in amaçları ise şöyle sıralanabilir (Ergunda, 2012):

1. **Müşteri İlişkilerini Karlı Hale Getirmek:** Pazarlama ve satış bölümlerinin müşteriler ile uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurup korumalarını sağlamak.
2. **Farklılaşma Sağlamak:** Ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmak.
3. **Maliyetleri Azaltmak:** İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımıyla düşünülmüş bir MİY projesi sayesinde işletmenin maliyetlerini önemli derecede azaltmak.
4. **İşletmenin Verimini ve Etkinliğini Arttırmak:** İşletmeler süreçlerini daha çok kendi gereksinimlerine göre tasarlamışlardır. Oysa yapılması gereken süreçlerin müşteri gereksinimlerinin etrafında tasarlanmasıdır. İşte bu amaçla

MİY’de süreç yönetimi yaklaşımı ve araçlarını kullanarak işletme süreçlerinin verimliliğini ve etkinliğini arttırmak.

5. **Uyumlu Etkinlikler Sağlamak:** MİY hem geleneksel kanallardan elde edilen, hem de diğer kanallardan (internet, telefon, müşteri ziyaretleri vb) sağlanan müşteri bilgilerinin ayrıntılı ve nitelikli bir biçimde elde edilmesini sağlar. Böylece satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri süreçleri ile arka ofis süreçleri uyumlu olarak çalışma olanağına sahip olurlar.
6. **Müşteri Taleplerini Karşılama:** Müşterilerin MİY yardımıyla, tüm işletmeyi tanıması olanaklıdır. Müşterilerden alınan geri bildirimler sayesinde işi onların istediği biçimde yapmak olanaklı olur.

Yukarıdakilere ek olarak MİY’in amaçlarına şunlar da eklenebilir:

1. Güçlü bir kurum kültürü yaratmak,
2. Müşteri merkezli etkinlik göstermek,
3. Müşteri sermayesini arttırmak,
4. Müşteri memnuniyetini üst düzeye taşımak, bağlılığı arttırmak,
5. Kaynak ve zamandan tasarruf sağlamak,
6. Müşteri yaşam boyu değerini yaratmak ve bundan yararlanmayı enbüyükleme,
7. Gelişmiş müşteri hizmetleri ve desteği sağlamak,
8. Müşteri verisini elde etmek ve bundan bilgi üretmek,
9. Müşteriyle üst seviyede etkileşim ve iletişim sağlamak,
10. Ürün ve hizmetleri kişiselleştirmek.

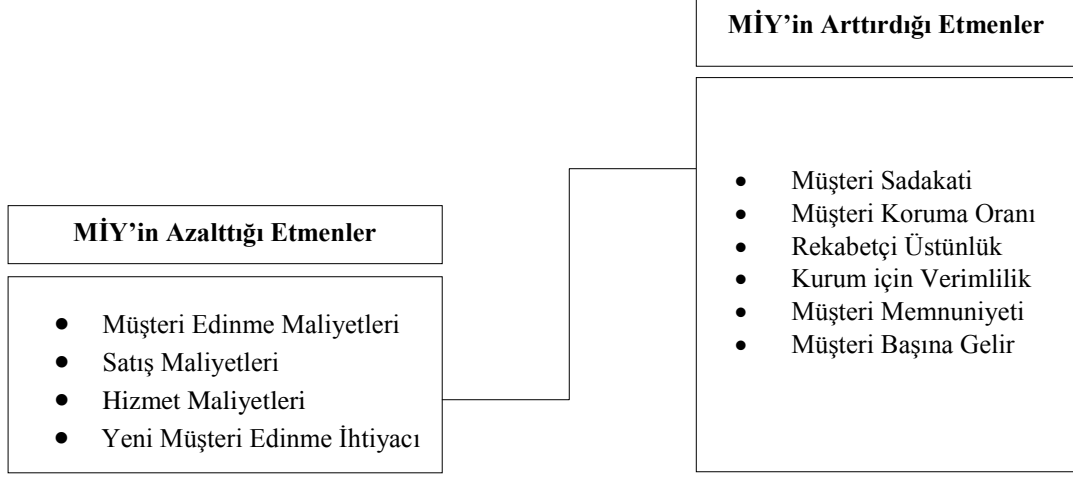
2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yararları

Başarılı MİY uygulamaları ile birlikte işletmeler, yeni müşteriler elde etmek ve en önemlisi mevcut müşterilerini elde tutmak konusunda rakiplerine göre önemli üstünlüklere sahip olurken, bir örgüt için en önemli konulardan biri olan müşteri bağlılığının yaratılmasında da belirledikleri hedeflerine ulaşmaktadırlar (Yurdakul ve Karahan, 2010).

MİY'in yararları için şunlar söylenebilir:

1. MİY sayesinde işletmeler müşterileri hakkında bilgileri daha düzenli ve ayrıntılı biçimde oluştururlar,
2. MİY'in yapısı ve teknolojisi sayesinde her müşterinin izlenmesi kolaylaşır. Böylece hangisinin karlı ya da karsız olduğu belirlenebilir,
3. MİY'in yapısı ve teknolojisi her müşterinin her çeşit ayrıntısını içererek, işletmenin müşteri beklenti ve gereksinimlerini daha iyi algılamasını sağlar. Böylece işletme müşterilerine kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunma olanağına kavuşur,
4. Kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlerde yaratılan değer müşteri memnuniyetini artırırken işletmeyi rakiplerinden ayırır. Artan memnuniyet, müşteri bağlılığı yaratır. Bunun sonucu olarak müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurulması sayesinde maliyetler düşer ve kar artar,
5. Müşteri edinme, müşteri desteği ve hizmet maliyetlerini ile müşteri kayıp oranını azaltır. Aynı zamanda yalnızca var olan müşterileri elde tutmak için değil yeni müşteriler elde etmekte ve kaybedilen müşterilerin geri kazanımında da yararlıdır,
6. Çalışan memnuniyetini artırarak çalışan verimliliğinde artış sağlar,
7. Memnun edilen müşteriler sayesinde önerilme oranı artar. İşletmeler marka değerlerini yükseltme olanağına kavuşur,
8. MİY'de ön ve arka ofis sistemleri bağlantılı ve eşgüdümlüdür. Böylece birimler arası iletişim ve işbirliğini artırarak iş süreçlerine olan hakimiyeti artırır,
9. MİY ile işletmeler pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri süreçlerini iyileştirme ve standartsızlıktan kurtarma olanağı yakalarlar.

MİY'in işletmeye yararları Şekil 2.2'de özetlenmiştir.



Şekil 2.2. MİY'in İşletmeye Katkıları

Kaynak: Agrawal, M. (2004). Customer Relationship Management (CRM) and Corporate Renaissance, Institute for International Management and Technology, Cilt: 3 Sayı: 2, 149-171.

Müşteri ilişkileri yönetimi müşteriler için de çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Daha iyi ve kaliteli hizmet almak,
2. Beklentilerin tam olarak karşılanması ve memnuniyetin artması,
3. Uygun ürün veya hizmeti daha az zaman ve enerji harcayarak kendisine sunulması,
4. İşletmeyle olan ilişkilerinin daha üst bir seviyeye ulaşması,
5. Özel fiyat ve kampanya uygulamalarından yararlanma,
6. İşletmeye karşı olan güvenin artması, kaygı ve riskin azalması.

2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarının Temelleri

Güçlü bir müşteri ilişkileri yönetiminin ardında yatan etmenlerin ortaya çıkarılması için hem başarı, hem de başarısızlık nedenlerini incelemek gerekir. Bu yüzden MİY'de temel başarısızlık nedenleri konusunda bazı görüşlere yer verilmiştir.

Dickie'ye (2004) göre MİY'deki başarısızlığa neden olan dokuz hata vardır ve bunların en önemli üçü şöyledir:

- 1. Hata:** Başarılı MİY projeleri, üzerinde ciddiyle durulan projelerdir. Projenin temel bileşenlerini; yöneticilerin etkin katılımı, işletme çapında ortak bir özgörü, tam zamanlı çalışma, sonuçlar için sorumluluk almak ve süreç merkezli bütçe oluşturmaktadır.
- 2. Hata:** Yapılacak en kritik hatalardan biri, süreç ve teknolojiye bu sistemi kullanacak olan insan'dan fazla önem vermektir. En harika ve en son teknoloji kullanılarak en iyi süreçler tasarımı edilebilir, ancak insanlar bu projeye dahil edilmezse sistem çalışmaz.
- 3. Hata:** MİY teknolojilerinden çok fazla şey beklemektir. Oysa MİY uygulamasını başarılı yapacak olan, teknolojinin akıllıca kullanımı ile etkili süreç optimizasyonudur. Eğer süreç temelde kusurlu ise teknolojinin bu sürece katkısı da az olacaktır. Dolayısıyla, araçları seçmeden önce, bunlar ile ne yapılacağı net olarak bilinmesi gereklidir.

Rigby ve diğ. (2002) ise, müşteri stratejisi oluşturmadan önce yazılımı uyarlama, örgütte değişiklikleri yapmadan yazılımı çalıştırma, daha çok teknolojik yatırımın daha iyi olacağını sanma, yanlış müşteri ile ilişki kurmaya çalışma olarak dört büyük hatadan söz etmektedir.

Buna göre MİY'in başarısız olmasının nedenleri şöyle özetlenebilir:

1. Projenin, üst yönetim düzeyinde destek görmemesi,
2. Çalışanların katılımı, eğitimi ve desteğinin sağlanmaması,
3. Örgüt kültürünün değişmemesi ve MİY'in felsefenin yerleşmemesi,
4. İnsan, süreç ve teknolojinin yanlış bütünleştirilmesi,
5. Değişimin iyi yönetilmemesi,
6. Müşteri verilerindeki eksiklikler ve güncelleme yetersizlikleri,
7. Proje yönetimindeki yanlışlıklar,
8. Teknoloji üstüne fazla odaklanması,
9. Arka ofis uygulamalarıyla eşgüdümün sağlanamaması,

10. Yatırımın geri dönüşümünün hemen beklenmesi.

MİY’de başarı için bazı öneriler de aşağıda verilmiştir.

Kırım (2001: 65) başarılı MİY uygulaması için şunları önermiştir.

1. Müşteri-merkezli bir strateji oluşturmak ve müşteri ile etkileşim sürecini yeniden tanımlamak,
2. Organizasyon yapısını ve işlevsellikleri bu çerçevede belirlemek, ya da bir başka deyişle örgütsel bir değişimi gerçekleştirmek,
3. Bir “değişim yönetimi” projesi başlatmak,
4. Gerekli insan kaynağı yapısını oluşturup eğitilmelerini sağlamak.

MİY’de başarı için, güven, ortak girişimleri değerlendirmek için gerekli finansal bilgileri paylaşmaya istekli olmak, üst düzey yöneticilerin birlikte hareket etmesi, süreçler arası katılım ve hızlı kazanımlar gereklidir (Lambert, 2010).

Özmen (2012) ise “MİY sadece bilgi yönetimi değil, müşteri deneyiminin içselleştirilmesidir. Bu yüzden MİY müşteri deneyimi ile harmanlamazsa sürekli hata yapılır” diyerek müşteri deneyimini dikkate almayan MİY stratejisinin başarılı olamayacağını belirtmiştir.

Bunların yanında “MİY’in başarılı bir şekilde uygulanmasında; müşteri gereksinim ve istekleri ile ilgili bilgilerin sürekli olarak toplanması ve analiz edilmesi anahtar unsur olmaktadır” (Güleş, 2004). Bu yüzden MİY’e doğru verinin doğru şekilde girişi yapılmalıdır. Böylece veritabanındaki kaliteli ve güncel verilerden müşterinin gerçek gereksinimlerine yönelik bilgiler üretilebilir.

Bozgeyik (2001), MİY projelerindeki başarının koşullarını şu şekilde özetlemiştir:

Bir MİY uygulamasının başarısında işlevsellik, çeviklik, maliyet, zaman, tutarlılık, uyumluluk ve bütünsellik gibi başarı etmenlerinin yanında işletmenin müşteri merkezli iş felsefesi ve kültürü oluşturması ve bunu tüm çalışanları ile yaşama geçirebilmesi gerekmektedir. Bu nedenle MİY projesine tüm çalışanların inanması, katılması ve sahiplenmesi sağlanmalıdır. Çalışanlar eğitim ve isteklendirme ile etkin bir biçimde yönetilmelidir.

2.7. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanmasında Temel Öğeler

Çeşitli kaynaklarca yapılan MİY tanımı ile kapsamını açıklayıp, başarı ve başarısızlıkları incelediğimizde şu sonuç çıkmaktadır;

MİY ile işletmeler müşterileriyle aralarında çift yönlü bir bilgi alış-verişi köprüsü inşa etme, ve bu köprüyü etkin bir şekilde kontrol etmek suretiyle ondan yararlanarak müşterileriyle olan ilişkilerinin sürekliliğini sağlama yeteneğine kavuşmaktadırlar.

O halde, MİY’de başarılı olmak için;

1. MİY felsefesini içselleştirmiş; müşteri merkezli, öğrenen ve değişime açık eğitimli insanlara,
2. İyi tasarlanmış müşteriye dönük iş süreçlerine,
3. Kapsamlı bir müşteri bakış açısı sağlayan, güvenilir ve güçlü teknolojilere gereksinim vardır.

Bunlardan biri eksik olursa elbette MİY yürümektedir. Ancak en önemli öge olan insanın doğru biçimde bu sürece hazırlanması diğer iki ögenin başarısında kilit bir öneme sahiptir. Çünkü insanların oluşturduğu kurum kültürü işletmenin beynidir ve MİY’de başarılı olmak için doğru anlama ve doğru uygulama gereklidir.

Bu yüzden de MİY şu an işletmelerde kullanılan bilişim teknolojileri uygulamalarından daha öte sürekli gelişen ya da gelişmek zorunda olan bir olgudur. Çünkü kurum kültürü müşterinin değişen ve gelişen istekleri ile rekabet koşullarına göre sürekli gelişmekte ve değişmektedir.

İşte bu bölümde MİY felsefenin yerleşmesinde ve uygulanmasında önemli göreve sahip temel öğeler anlatılacaktır. Bunlar:

1. Üst yönetimin katılımı ve insana yatırım,
2. Güvenilir olma,
3. Müşteri merkezli işletme kültür oluşturmak,
4. Değişim yönetimi ve öğrenen örgüt,
5. İletişim,
6. Müşteri deneyimi yönetimi kavramlarıdır.

2.7.1. Üst Yönetimin Katılımı ve İnsana Yatırım

MİY'in başarıyla uygulanabilmesi için, gerekli teknolojik alt yapı sistemi kurularak etkin iletişim yoluyla elde edilen doğru verilerin sisteme aktarılması ve sistemdeki çözümlene (analiz) araçları yardımıyla elde edilen sonuçların doğru biçimde yorumlanarak iş süreçlerine aktarılıp, yaşama geçirilmesi ve yönetilmesi gerekir.

Anlaşılabacağı gibi bu süreçlerin tümünde başarı için insan kaynağının niteliği belirleyici öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden MİY'de başarı için en önemli öge insan kaynağıdır. Bu nedenle öncelikle örgüt içindeki tüm çalışanları gerekli şekilde eğitip isteklendirerek MİY için gerekli ortam sağlanmalıdır.

Uysal ve Aksoy (2004), konunun önemini şöyle açıklamışlardır:

Tüm stratejilerin pazar ve tüketicilerden başlayarak oluşturulduğu, her müşteriye tanıyıp bireyselleştirilmiş çözümlerin sunulduğu ve bunu yapabilmek için üründen ziyade müşterinin düşünüldüğü bir stratejik anlayış olan müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli unsuru insandır. Bu stratejinin başarıya ulaşması tüm çalışanların bu stratejiyi benimsemesiyle yakından ilişkilidir.

MİY yolculuğuna çıkan işletme ciddi bir değişim içerisine girmektedir. Bu değişimler teknolojik, süreçsel, yönetsel, kültürel ve örgütsel değişimler olarak beş başlıkta toplanabilir. Örgütsel boyutu, iş yapış biçimlerinin ve görevlerin değişmesi; kültürel boyutu, bireylerin bu yeni felsefeyi, yeni iş yapış biçimlerini anlamaları ve benimsemeleridir. Yönetsel boyutu; yeni iş felsefesiyle kararlar alınması ve bunun ışığında uygulanması; süreçsel boyutu, iş süreçlerinin müşteri merkezli yeniden tasarlanması ve son olarak, kurumda kullanılacak yeni teknolojileri öğrenme ve kullanma olarak teknolojik boyutudur.

Böyle değişimler işletmede üst yönetimin kararlılığı ve kaynak ayırması olmadan gerçekleşemez. Bu yüzden üst yönetim, MİY çalışmalarına başlarken kuruma değişim kültürünü yerleştirme çabasını aynı anda başlatmalıdır. Bu projedeki hedefleri paylaşılarak, proje takımı içinde yer almalı, tüm personelce algılanması ve kişisel rollerin benimsenmesi için kurum genelinde eğitim ve öğretim programı başlatmalı ve buna bağlılık göstermelidir.

Böylece, çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişmesi yanında, cesaretleri, bağlılıkları ve istekleri artacak, değişime karşı dirençleri azalacaktır.

Sonuç olarak MİY bir işletme kültürüdür. İşletme kültürünü de sahiplenip yaşatacak öge insan ögesidir (Güldür, 2001). Bu yüzden işletmelerin her şeyden önce insan gücüne yatırım yaparak MİY stratejisi için gerekli yetkinlikleri çalışanlarına kazandırmaya çalışmaları gerekmektedir.

2.7.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Yapmak İçin Güvenilir Olmak

MİY stratejisinde başarı için müşteri desteği ve örgütsel eşgüdüm gerekmektedir. Müşterinin desteğinin alınması için ise kurumun müşteri gözünde güvenilir işletme olması bir zorunluluktur.

Çünkü; “müşteri ile sürekli bir etkileşim içinde olacaksınız ve müşteriniz hakkında azami bilgiyi elde edip kullanmak üzerine bir strateji geliştirecekseniz (ki CRM bu demektir) o zaman bu bilgileri size vermesi için müşterinizin her şeyden önce size son derece güvenmesi gerekir” (Kırım, 2001: 79).

İşletmeler için güvenilir olmak konusu gündeme geldiğinde ise, müşteri karşısında; kalite, dayanıklılık, güvenlik, ürünlerin gereksinimlere yanıt vermesi, tutarlılık, dürüstlük, hizmet, satış öncesi bilgilendirme, destek, bilgi paylaşımı, güler yüzlülük, gizliliğe önem verme gibi konularda çok başarılı olmak gerekmektedir. Başka bir deyişle, kısaca müşteri işletmeyle olan ilişkisinde her zaman memnun edilmeli ve böylece müşterinin değer gördüğünü fark etmesi sağlanmalıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi var olan ilişkiler ve daha sonra ortaya çıkacak ilerlemiş ilişkiler çerçevesinde yürütülmektedir. Bu yüzden işletmelerin MİY için gerekli güveni önceden kazanmış olmaları gerekir ki MİY için yatırımı yapmaya geçecek genişlikteki müşteri birikimi var olsun. Öyleyse, işletmeler MİY stratejisine geçmeden önce müşteri memnuniyetini artırıcı ona değer verildiğini gösteren uygulamalara başlamalıdır. MİY felsefesi hakkında yapıldığında ise güvenilir olma konusunda gündeme gelen konularda başarı artacak ve işletme değeri ile güvenilirliği üst düzeye çıkacaktır.

2.7.3. Müşteri Merkezli İşletme Kültürü Oluşturmak

“CRM, müşteri merkezli bir stratejidir. Zaman zaman "müşteri odaklı" olarak da ifade edilse de günümüzde müşteri merkezli tanımı ağırlık kazanmıştır. Müşteri merkezli olmak müşteri odaklı olmaktan daha ileri ve nihai aşamadır” (Gökaliçler, 2002).

Müşteri merkezlilik, ne üreteceğinden başlayıp, nasıl duyuracağına ve müşterilerle nasıl kalıcı ilişki geliştireceğine kadar geçen tüm süreç içinde çıkış noktası olarak müşteriyi temel almaktadır. Müşteri odaklılıkta ise ne üreteceğine karar verdikten sonra, kitlesel olarak pazarla mantığı mevcuttur. Ancak MİY’de temel müşteri kitlenizi güçlü teknolojik araçlar sayesinde çok ince dilimli bölümlere ayırarak, her müşteriye ayrı pazarlama stratejisi uygulamak vardır. Bunlar müşteri odaklılık kavramı içinde yer almaz (Kırım, 2001: 51).

Müşteri merkezlilik, işletmenin merkezine müşteriyi yerleştirmektir. Bunu yapan işletmeler, müşterilerle konuşmaya ve onları dinlemeye daha çok zaman harcayarak, ürün ve hizmet iyileştirmelerine müşteri ne istiyor sorusuyla başlarlar.

Bir işletmede müşteri merkezli kültür oluşturmak için şunlar gerekir (Mediacat, 2002):

1. Müşteri ile her ilişkiden veri elde etmeye çalışma ve bu verileri etkin kullanmak,
2. Her alışverişi aynı zamanda müşteri tercihleri ve özellikleri hakkında bilgi alışverişi haline getirmek,
3. En iyi müşteriye en iyi hizmeti vermek üzere hangi müşteriye hangi hizmet yapılması gerektiğini anlamak için elde edilen veriden bilgi üreterek bunu iş süreçlerine aktarmak.
4. Müşterinin işletmeye kendi tercih edeceği yoldan ulaşmasını sağlamak,
5. İşletmenin tüm yapısında müşteri kavramını yerleştirmek ve geliştirmek.

Özetle müşteri merkezlilik, işletmenin müşterisini ve pazarını daha iyi öğrenme ve anlama isteğinde olması ve tüm stratejisini müşteriden hareket etmek suretiyle oluşturmasını içeren bir işletme kültürüdür. Bu kültür, müşteri ilişkileri yönetimi yapabilmek için gerekli bir öğedir.

2.7.4. Değişim Yönetimi ve Öğrenen Örgüt

MİY tüm işletmeyi saran müşteri merkezli bir uygulamadır. Müşteri merkezli işletmelerde değişim ve öğrenme temel olmakla birlikte MİY'e geçilmesiyle işletmenin bütününe etkileyen önemli değişiklikler oluşmaktadır. Bunların teknolojik, süreçsel, yönetsel, kültürel ve örgütsel gibi büyük değişimler olduğu daha önce belirtilmiştir.

Oluşacak bu değişimlerin sonucunda çalışanların birbirleriyle etkileşimlerinin nasıl olacağı, yeni çalışma alışkanlıkları edinmeleri ve sorumluluklarının neler olacağı, bilgiyi kimin kontrol edeceği, iş süreçlerin nasıl yönetileceği, yeni teknolojilere uyum, müşteri ve çevreyle ilişkilerin nasıl olacağı gibi konular ortaya çıkar. İşte bu değişimlerin yönetilmesi için gerekli olan değişim yönetimi süreci "öğrenen örgüt" yapısıyla daha kolay gerçekleştirilebilir.

Değişim yönetimi iş süreçlerinde ortaya çıkan değişimlerin bilinçli bir biçimde yönlendirilmesi, planlanması ve benimsenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 1997: 58). Öğrenen örgütler ise sorunları sistemli bir biçimde, örgüt üyelerinin tümünün katılımını sağlayarak çözüme eğilimindedirler. Yeni yaklaşımları denemeye ve bunun gerektirdiği değişimlere açık oldukları gibi bilgi örgütün en önemli varlığıdır (Eren, 2005: 13-14). MİY için öğrenen örgüt olmak MİY'in getireceği köklü değişimlerin yönetilmesini adına işletmede başlatılacak değişim yönetimi sürecinin yönetilmesini kolaylaştıracaktır.

MİY'de değişimi yönetmek için şu dört önemli adımdan söz edilmektedir (Odabaşı, 2010: 194):

1. Müşterilerle ilişkilerin ve süreçlerin anlaşılması,
2. Hangi süreçlerin gelecekte değişmesi gerektiğinin belirlenmesi,
3. Değişimlerin uygulanması,
4. Başarılı değişim uygulamalarının değerlendirilmesi.

Bunların yanı sıra örgütler için öğrenme müşterilerin, pazarın ve rakiplerin farkında olmak, bunlar hakkında sürekli bilgi edinerek gerçekten anlamaktır. Bu yüzden öğrenen örgüt yapısı aynı zamanda müşteri merkezli kültürün oluşturulmasında da gereklidir.

Görüldüğü gibi değişim yönetimi, müşteri merkezilik ve öğrenen örgüt birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Birinin eksik oluşu müşteri ilişkileri yönetiminin gerçek anlamda yapılabilmesini engelleyecektir.

Sonuç olarak, öğrenen örgütlerde bilgi örgütün en önemli varlığıdır. Onu elde etmek ve üretmek için örgütün hem iç hem de dışıyla bağlantısı açıktır. Bunun yanı sıra değişimle yaşamak zorunda olduklarının farkındadırlar ve değişim sürecinde görev alırlar. Dolayısıyla yeni yaklaşımları denemeye ve bunun gerektirdiği değişime açıktırlar. Bu sayede bu çeşit örgütlerde değişimi yönetmek daha kolay olmaktadır. MİY'in getireceği köklü değişimler öğrenen bir örgüt yapısıyla hem kolayca aşılabilir, hem de müşteri ile sürekli ve öğrenen bir bilgi alışverişi süreci için gereklidir. Bu yüzden müşteri ilişkileri yönetimini yaşama geçirecek işletmeler için öğrenen örgüt olmak ve bir değişim yönetimi süreci başlatmak gereklidir.

2.7.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İletişim

İşletmelerin müşteriler ile sağlam temellere dayalı bir ilişki kurabilmeleri için iletişim çok önemli bir konudur. Çünkü, müşteri memnuniyetinin sağlanması, beklentilerinin algılanması, müşteri davranışlarının çözümlenmesi, bağlılık yaratılması ve şikayetlerin çözüme kavuşturulması gibi önemli konularda başarı için müşteri ile işletme arasında güçlü bir iletişimin olması gereklidir. Bu yüzden iletişim, müşteri ilişkileri yönetimi kavramının arkasındaki en önemli öğelerden biridir denebilir.

“Müşteri ile kurulan iletişim, güven oluşturma ve etkin bilgi paylaşımının sağlanması açısından müşteri ilişkilerinin hayati bir noktasıdır. MİY süreçleri açısından bakıldığı zaman müşteriler ile uygun ve etkin iletişim kanallarının kurulması belirgin karar noktalarıdır” (Öztayşi, 2009: 69).

Dolayısıyla müşteri ile uzun dönemli ilişkiler kurulabilmesi için, onunla uzun süreli etkili ve kaliteli iletişim kurulması gerekir.

Yoldaş (2006: 28) müşterilerle iletişiminin türleri şöyle açıklamaktadır:

Müşterilerle iletişim; konuşma, dinleme, yazma, okuma, sözsüz iletişim ve elektronik iletişim araçlarıyla yapılmaktadır. Burada önemli olan içinde bulunduğumuz sektöre, konumumuza, müşteri portföyümüze ve bunun gibi işletmeden işletmeye değişen gereksinimler doğrultusunda en etkili iletişim yöntemini seçmektir.

Bunların yansira müşteri istekleriyle başlayıp işletme içinden dışarıya doğru ilerleyen bir iş yapma şekli olan MİY'in çalışması sırasında işletme içinde müşteriye sunulan katma değeri üreten süreçlerde görev alan beşeri sermayenin müşteri beklentilerini anlamasında ve yaşama geçirmesinde birbirleriyle olan iletişimin etkinliği de bir diğer önemli noktadır. Ayrıca MİY için oluşturulacak yeni kurum kültürünün sürecinde oluşacak değişimin de başarıyla gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesi için iletişimin yaşamsal önemi ortaya çıkmaktadır.

Sonuçta MİY felsefesi içindeki her bileşenin birbiri ile olan etkili iletişimi bu kavramın başarıya ulaşmasında önemli bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmenin müşteriyle bağlantı noktalarında iletişim kanallarının tümünü başarıyla kullanabilir duruma getirmesinin yanı sıra işletme içindeki çalışanlar arasında iletişimi de geliştirmesi gerekmektedir. Unutmamak gerekir ki müşteri ilişkileri yönetiminde her kademedeki çalışanlar müşterilerle iletişim durumundadır. Çalışanlar, müşterinin kurumla bağlantıya geçtiği andan itibaren müşteri deneyimini en üst düzeyde tutabilmelidir. Bunu sürdürülebilir kılmak için ise iletişimi etkin biçimde kullanılması sağlanmalıdır.

2.7.6. Müşteri Deneyimi Yönetimi

Müşteri deneyimi, müşteriyle işletme arasında ürün veya hizmet alımı öncesinde, süresinde ve sonrasında yaşanan süreçler dizisi olmakla birlikte müşterinin ürün veya hizmet seçiminde ve işletmeye bağlılığında bu deneyimin niteliği belirleyici öğelerin başında gelmektedir.

Müşteri deneyimi yönetimi (MDY, Customer Experience Management - CEM), işte bu süreçler dizisi içinde müşteri ilişkileri yönetiminde farklı olarak müşteriyle duygusal bağ kurup onun gözünden işletmeye bakarak işletme ile müşteri arasında gelişen etkileşimin kalitesini artırma amacı gütmektedir.

“Müşteri deneyimi yönetimi, müşterilere sağlanan tüm değerleri, müşteriye değer sağlamada gerekli olan tüm unsurları ve hepsinin birlikte yönetimini ifade eder. Müşteri deneyimi yönetiminin odak noktası, müşterilere sürekli satış yapmaktan ziyade, onlara sürekli değer sağlamaktır” (Arussy, 2005).

“Müşteri deneyimi yönetimi, müşterinin satış öncesi, sırası ve sonrasında kurumla olan her dokunma noktasındaki etkileşimin deneyime çevrilebilmesi için, kurumun tümüne yaygınlaştırılan uygulamalara odaklanır” (Özkent ve Taysever, 2012: 11).

Tetik ve diğ. (2012) müşteri deneyimi yönetiminde kullanılan temel araçları şöyle belirtmişlerdir:

- 1. Müşteri Temas Noktaları Analizi:** İşletmenin müşterileri ile doğrudan veya dolaylı olarak temas ettiği tüm noktalar işletme içerisinde başta müşteri ile buluşan ve diğer fonksiyonların tamamının katılımı ile analiz edilir. Temas anında müşterilerin hisleri, davranışları ve beklentileri tahmin edilir ve üzerinde tartışılır.
- 2. Müşteri Deneyimi Yolculuğu Haritası:** Temas noktaları bazında müşterilerin yolculuğu belirli sıralarla tahmin edilir ve birden çok temas noktası ile bir dizi deneyim yaşayan müşterilerin toplamda kendilerini iyi hissetmeleri konusunda neler yapılabileceği anlaşılmaya çalışılır. Bütün bilgiler tek bir harita üzerinde birleştirilir ve harita işletme içerisinde tüm fonksiyonlarla paylaşılır.
- 3. Müşteri Deneyimi Zenginleştirme:** Temas noktalarında yapılan çeşitli ve sürekli araştırmalarla müşteri deneyiminin zenginleştirip zenginleştirilmediği ve bu çalışmaların işletme sonuçlarına etkisi ölçülür.

Görüldüğü üzere müşteri deneyim yönetimi ve araçları müşterinin bilgisinin, fikirlerinin, duygularının ve deneyimlerinin daha iyi anlaşılması ile müşterinin yaşamı boyunca işletmeyle ilişkisinde beklentilerinin karşılanıp memnuniyetinin artırılmasında ve bağlılığının sağlanmasında kullanılmaktadır. Bu yüzden müşteri deneyimi yönetimiyle MİY’in harmanlanması MİY uygulanmasından alınacak verimin artırılması açısından çok önemlidir. Çünkü MİY’de işletme gözüyle müşteriye bakılırken, MDY de müşteri gözüyle olaylara yaklaşım vardır (Ceceli, 2007). Yani, MİY deneyimden sonra gelir ve MDY bu deneyimi algılama üstünde çalışır (Tep, 2009). Her iki yaklaşım da birbirini tamamlayıcı nitelikte olup işletmelerin müşterilerini anlamalarını geliştirmek için birlikte çalışabilirler (Henning, 2010).

Sonuç olarak, MDY işletmelerin müşterilerinin gereksinimlerini ve isteklerini daha iyi anlamalarını yani müşteri bağlılığı yaratmanın kilit öğelerini daha doğru bir biçimde belirlemelerini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra MDY işletmelerin müşterilerinin deneyimlerinden yola çıkarak müşteri merkezli olmalarını geliştirmeye, onlarla kurulan iletişimi güçlendirmeye ve iş süreçlerini iyileştirmeye katkıda bulunmanın yanı sıra MİY’in teknolojik bileşenine de daha doğru ve etkili

veriyi sağlamakta yardımcı olabilir. Böylece müşteri deneyimleri dikkate alınmasıyla müşterilerle kurulan ilişkiler daha da güçlendirilir ve MİY uygulamasının verimliliği ile etkinliği artar.

2.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Aşamaları

MİY etkinliklerini yaşama geçirirken belirlenen stratejinin doğru olması, tüm yatırımın boşa gitmesini önleyecektir. Bu yüzden işletme, öncelikle kendi müşterilerini tanımlamaya çalışırken müşterileri olarak kimleri kapsadığını da belirlemelidir. Mevcut müşteri, olası müşteri, eski müşteri, yeni müşteri ve hedef müşteri olmak üzere beşe ayrılan dış müşteri türleri içinden hangisi ya da hangileri seçilirse seçilsin uygulanacak stratejilerin belirlenmesinde müşteri kavramı konusunda yapılan açıklananlar dikkate alınmalıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi evrelerini dört grupta incelemek olanaklıdır. Bunlar müşteri seçimi, müşteri edinme, müşteri koruma, ve müşteri derinleştirmedir. Bu evrelerin herbirinde stratejiler farklılık gösterse de amaç müşteri ilişkileri yönetiminin felsefesi çerçevesinde müşteri davranışlarını anlayıp, müşteriler için rakiplerden farklı bir değer yaratarak onları etkileme, kazanma ve bağlılık yaratmaktır.

2.8.1. Müşteri Seçimi

MİY'in bu aşamasında hedef kitlenin tanımlanması ve ortak özelliklerine göre gruplara ayrılması amaçlanmaktadır.

Bu çerçevede en önemli çalışmalar; hedef kitlenin belirlenmesi, bölümlendirme (segmentasyon) ile konumlandırma çalışmalarıdır. İşletme, bu aşamada müşterileri çeşitli özelliklerine göre bölümlendirmekte başka deyişle segmentlere ayırmaktadır. Bölümlendirme sayesinde işletme müşterinin değerini ölçebilmekte ve müşteriyi kazanmak için yapması gereken yatırım miktarını belirlemektedir (Barnes, 2000: 13).

Müşteri ilişkileri yönetiminde her müşteri veya müşteri grubu farklı değerler taşıyacağı için müşteri seçimi evresi çok önemlidir. Müşteri seçimi doğru biçimde yapılmaz ise işletmenin müşterilerini kendisine kattığı değere göre bölümlendirmesi

ve konumlandırması da yanlış olacaktır. Bunun sonucu olarak yanlış müşteriyle yanlış ilişkiler kurulmaya çalışılacak ve işletme belki de itibarını zedeleyecek güçteki müşterilerini kaybedecektir. Bu yüzden müşteri seçim evresinde yapılacak çalışmalarda müşteri tanımı, müşteri beklentileri ve müşteri davranışlarının çözümlenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Burada kar potansiyeline ve müşteri kazanımlarına göre müşteri seçiminin yapılması çok önemlidir.

2.8.2. Müşteri Edinme

“Müşteri ilişkileri yönetiminin bu ikinci aşamasında amaç, belirli bir müşteriye en etkili yoldan satışı yapabilmektir. Bunu gerçekleştirmek için öncelikle müşterilere yönelik ihtiyaç analizleri yapılır. Sonrasında teklif oluşturma ve kapanış adımları gerçekleştirilir” (Kökümser, 2007: 13).

“İlk aşama müşteri kazanımı ile ilgilidir. Son iki aşama ise müşteriyi elde tutmak ve onu işletmeye daha çok bağlayarak, işletme için daha değerli bir müşteri haline getirmekle ilgilidir” (Korkmaz, 2010 :32).

Yoğun satış eylemlerinin gerçekleştiği bu evrede müşteri memnuniyetinin önemi ortaya çıkmaktadır. Satışın kolaylaşması ve memnuniyeti arttırmak için müşteri edinme evresinde, müşteri temas araçları, satış yönetimi, müşteri hizmetleri, şikayet yönetimi, self servis (ATM, Kiosk vb), web, reklam yönetimi, ürün kurulumu yapabilen araçların geliştirilmesi gibi kavramların önemi büyüktür.

2.8.3. Müşteri Koruma

“Müşteri koruma “bu müşteri ne kadar süre elde tutulabilir?” sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç, müşteriyi kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini ve sadakati sağlamaktır” (Demir ve Kırdar, 2007). Bu aşamada, müşterinin işletmeden hizmet almaktan vazgeçtiği, hatta işletmeyi terk ettikten sonraki dönemde müşteriyi işletmede kalmak üzere ikna etmeye çalıştığı süreç de olabilmektedir (Barnes, 2000: 11).

Bu yüzden bu aşamada müşteri geri kazanımı çalışmaları da yoğun olarak yapılmaktadır. Kaybedilen müşterilerin belirlenmesiyle, nedenleri araştırılarak

aksayan yanların düzeltilmesi gerekmektedir. Bunun için gerekiyorsa önceki adımlara geri dönülür ve yeniden elde etme çalışmaları yapılır.

Bu çerçevede sipariş yönetimi, teslimat, müşteri isteklerinin alınması ve planlama, kampanya yönetimi, problem yönetimi ile çıkan sorunları anında çözebilmek için refleks yönetimi çalışmaları yapılmaktadır. Dolayısıyla müşteri bağlılığı, müşteri kaybının hesaplanması, şikayet yönetimi gibi konuların önemi bu aşamada görülmektedir.

2.8.4. Müşteri Derinleştirme

Müşteri ile ilişkiyi derinleştirmenin ve uzatmanın etkili yöntemlerinin uygulandığı bu aşama MİY sürecinin en önemli aşamasıdır. “Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve karlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni yararlar sağlamaktır” (Odabaşı, 2012: 109).

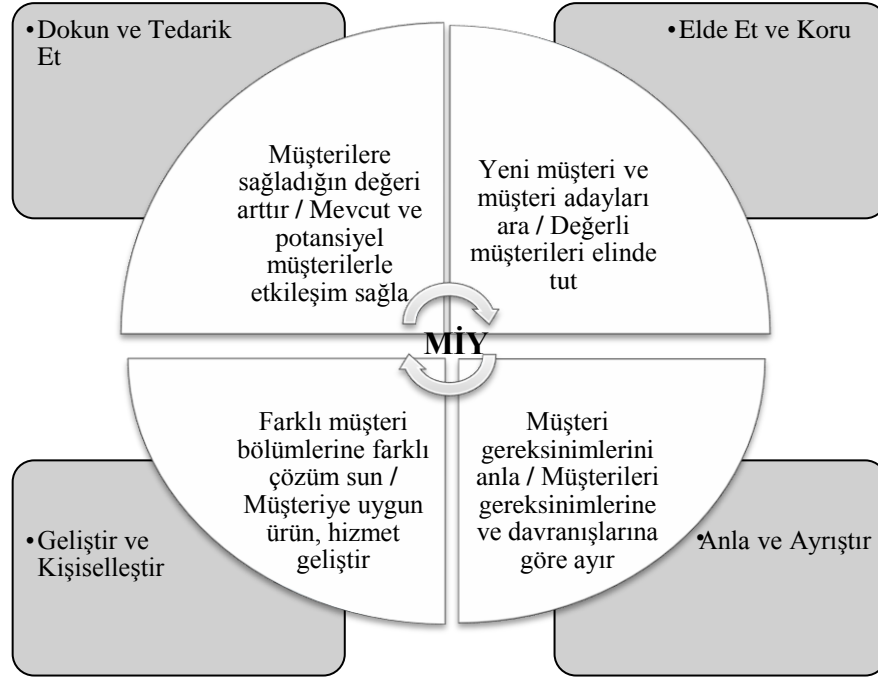
Bu çerçevede; çapraz satış kampanyaları, bir üst ürün satışı, yeni ürün tanıtımları ile marka ve müşteri planlamaları gibi müşteri payını arttırarak ondan elde edilecek karı enbüyüklenme yani yaşam boyu müşteri değeri oluşturma çalışmaları yapılmaktadır.

Sicimoğlu'nun (2002: 44) MİY aşamalarını ve stratejilerini özetleyişi Şekil 2.3'de görülmektedir.

MİY'in uygulama aşamalarında sözedilen stratejiler her bir müşteriyle doğru ilişkiyi kurmayı amaçlamaktadır. Böylece işletme karlılığını enbüyüklemek için müşterisiyle olan ilişkisine orantılı yatırımlar yaparak, müşteri gereksinim ve beklentilerini işletmenin yeteneklerini ve kaynaklarını akıllıca yöneterek karşılar.

2.9. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Yapısı ve Teknolojileri

Müşteriler ve pazardan elde edilen veri yığınlarının bir araya getirilmesi, işlenmesi ve kullanımının gerekliliği, işletmelerde teknoloji ve onun belirli uygulamalarının yer almasını zorunlu hale getirmiştir (Erdal ve Erdal, 2002). Bu yüzden bu teknolojik araçlar müşteri ilişkileri yönetiminde de etkin şekilde kullanılmaktadır.



Şekil 2.3. MİY'in Aşamaları ve Stratejileri

Kaynak: Sicimoğlu, H "Gördüğümüz Işık Ufo Değil CRM", Bütünleşik Pazarlamada Marketing Türkiye, Yıl:1, Sayı: 7, Temmuz 2002, S. 44.

"CRM uygulamalarının en önemli unsurlarından biri olan teknoloji, müşterinin davranışlarının detaylı analizi ve müşteri gereksinimlerini belirleme konusunda önemli bir araçtır" (Demir, 2010: 33).

MİY'in teknoloji uygulamaları ön ofis (satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi) ve arka ofis (finans, üretim, lojistik ve insan kaynakları gibi) birimlerini ve müşterilerin işletme ile temas noktalarını bağlayarak işletmeye müşterileri için bütünleşik bir bakış açısı sağlamaktadır (Chen ve Popovich, 2003).

Teknolojik bileşen sayesinde müşteri hakkında bir çok veriyi toplayıp, bundan katma değer yaratacak sonuçlar, yani bilgi üreterek, ürün ve hizmetleri müşterinin gerçek gereksinimlerine göre tasarlamak ve böylece müşterilerle yürütülen iş ilişkilerini daha da geliştirmek olanaklıdır. Ancak unutulmamalıdır ki MİY teknoloji tarafından yönlendirilen değil, teknoloji ile bütünleşik ilerleyen ve desteklenen müşteri merkezli bir şirket stratejisidir (Özdağoğlu ve diğ., 2008). Müşteri ilişkileri yönetiminin teknoloji desteğiyle yapılmasının yararları Tablo 2.1'de verilmektedir.

Tablo 2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Teknoloji Desteğiyle Yapılmasının Yararları

Firmalara	Müşterilere
Müşterilere yönelik strateji geliştirilmesi Müşteri yönetim maliyetlerinin azaltılması Müşteri sadakatinin sağlanması Talep tahminlerinin daha iyi yapılması Kaynak kullanımının optimizasyonu Destek sistemlerinin entegrasyonu	Özel hizmet alınması Erişim kanallarının artması ve iyileşmesi Alınan hizmetlerin iyileşmesi

Kaynak: İyiler, Z. (2009). Elektronik Ticaret ve Pazarlama s.101.

MİY ile ilgili olarak yaygın bir biçimde kullanılan teknoloji uygulamaları; veri ambarı, veri madenciliği, karar destek sistemleri, temas anı araçları ve destek sistemleridir.

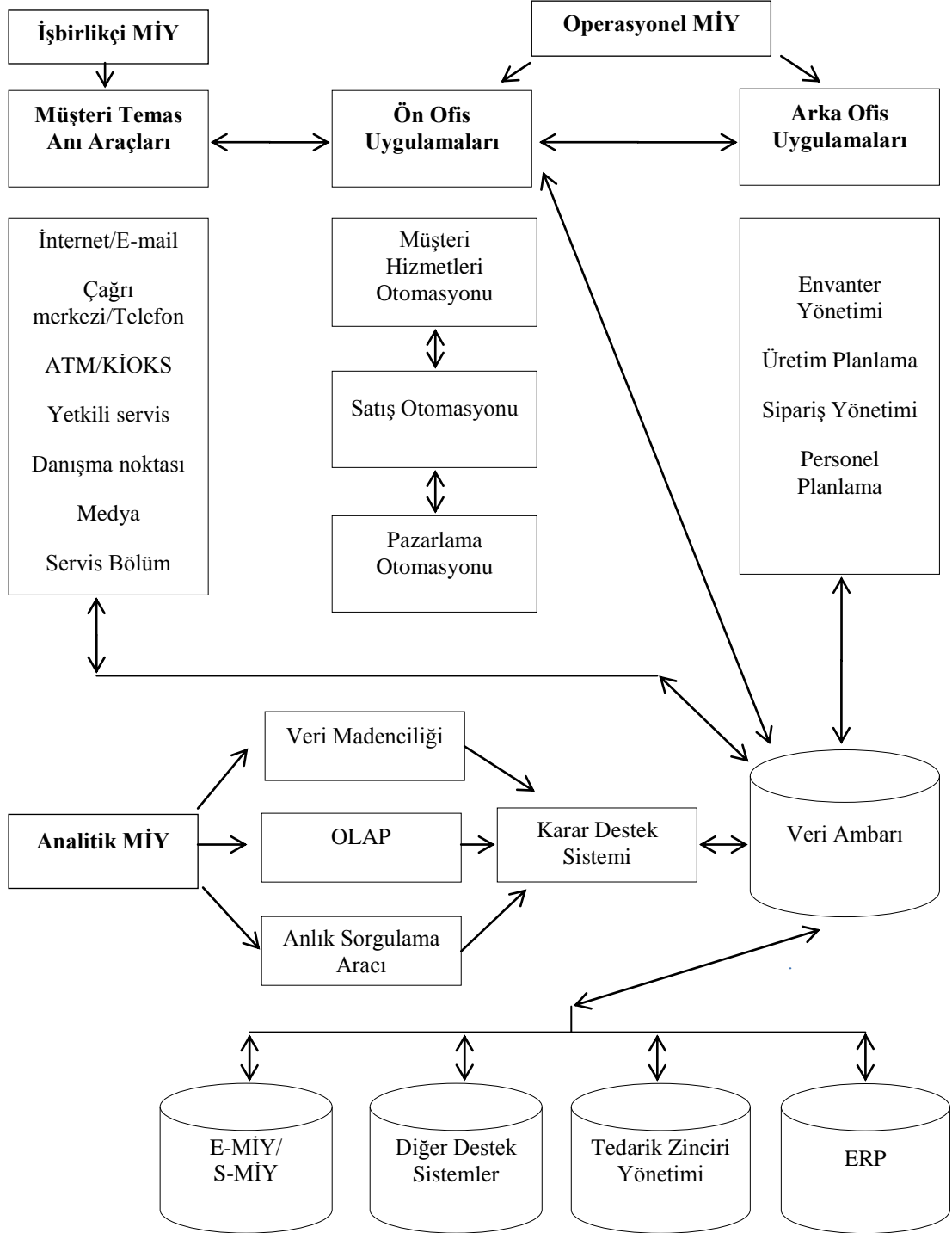
MİY'in bu teknoloji uygulamaları ise birbirini destekleyen bir yapısı içinde çalışmaktadırlar. MİY'in yapısı, operasyonel, analitik ve işbirlikçi olmak üzere, üç öge ile tanımlanmıştır.

MİY'de müşteri verileri elde edilmesi ile diğer tüm işletme verileriyle birlikte çözümlenerek anlamlı bilgilere dönüştürülmesi ve uygulanması sürecinde kullanılan genel teknolojik araçların MİY'in yapısı içerisinde gösterimi Şekil 2.4'de verilmiştir.

2.9.1. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi

Operasyonel MİY, müşteriyle bağlantı halinde bulunan tüm noktaların birleştirildiği; satış, pazarlama ve hizmet bölümlerinde çalışan personelin, müşteriye aynı anda ve aynı şekilde görmesinin sağlandığı çözüm grubudur (Çildağ, 2007 : 55). Amaç arka ofis sistemlerinden ve analitik MİY'den destek alarak, satış, pazarlama ve müşteri hizmetlerinin verimliliğini artırıp müşteri ile ilişkileri geliştirmektir. Buradaki her aşamada elde edilen veriler, veri ambarına aktarılır.

Operasyonel MİY, sipariş yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi gibi arka ofis uygulamalarını ve müşteri hizmetleri, satış gücü otomasyonu, pazarlama otomasyonu gibi ön ofis uygulamalarını içermektedir.



Şekil 2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Yapısı ve Teknolojileri Arasındaki İlişki

2.9.1.1. Satış Gücü Otomasyonu

Satış gücü otomasyonu, kurumun müşterileriyle doğrudan ilişki kuran satış ekiplerinin kullandığı sistemdir. Bu sistemdeki amaç, satış süreçlerini otomasyonlaştırma yoluyla optimize edilerek verimliliğini artırma ve satış sürecini kısaltılmasını sağlamaktır. Kurumsal ve bireysel müşterilerin satış etkinliklerinin takip edilmesi, satış öngörülerinin yönetilmesi ve doğrudan veya dolaylı yoldan satışın gerçekleştirilmesi için gerekli süreçlerin kurulmasını kapsamaktadır (Taşpınar, 2005: 72).

Bu otomasyonun satış gücü tarafından kullanılması için MİY sisteminde bulundurulacak merkezi veri deposunda tüketici, anlaşmalar, ürün ve rekabet ile ilgili bilgilerin depolanması gerekmektedir. Böylece müşterinin satış süreci uygulama içine yapılandırılarak sipariş alımı ve izlenmesi birbirine bağlanır ve her müşterinin satış döngüsü gözlemlenebilir (Xu ve diğ., 2002) .

Özetle, satış gücü otomasyonu satış personelinin bilgiye gereksinimi olduğu her an ulaşabilmesini sağlayarak satış süreçlerini kısaltmakta ve böylece satış personelinin yetkinliğini artırmanın yanı sıra satış maliyetlerinin yönetilmesini kolaylaştırmaktadır.

Satış gücü otomasyonu, iletişim yönetimi profilleri ve geçmişi, etkinlikler, sipariş girişi, teklif oluşturma, üretim çözümlemesi ve tahmini, satış döngüsü çözümlemesi, bölge eşleştirme, muhasebe yönetimi etkinlikleri gibi işlemlere sahiptir (Öztayşi, 2009: 79).

2.9.1.2. Pazarlama Otomasyonu

Pazarlama otomasyonu, işletmenin pazarlama yeteneklerini teknolojiden destek alarak arttırmasını sağlayan bir uygulamadır. Planlamadan başlayıp gerçekleştirme ve geri dönüşe kadar tüm süreçleri kapsamaktadır. Pazarlama otomasyonunun amacı, işletmelerin müşterilerinin hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları şeyleri öğrenerek müşterilerin gereksinimlerini daha iyi anlamalarını ve bu şekilde pazarı rakiplerden önce ele geçirmesini sağlamaktadır (Xu ve diğ., 2002).

Bu amaçla pazarlama otomasyonu, pazarın bölümlere ayrılması, kişiselleştirilmiş kampanyalar tasarlanması, fırsat yönetimi, potansiyel müşteri bilgileri oluşturulması, geliştirme ve izleme, temel pazarlama otomasyonu etkinlikleri gibi işlemlere sahiptir (Öztayşi, 2009: 79).

2.9.1.3. Müşteri Hizmetleri Otomasyonu

Müşteri hizmetleri otomasyonu, mevcut ve potansiyel müşterilerin şikayetlerinin, taleplerinin, önerilerinin ve ürün/hizmet iadelerinin alınması ile müşteri memnuniyetinin ölçülmesi gibi satış öncesi ve sonrası hizmetlerinin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

Müşteri hizmetleri otomasyonunda ayrıca müşteri beklentilerinin ve gereksinimlerinin daha ayrıntılı elde etmesi de amaçlanmaktadır. Böylece satış, pazarlama, ürün/hizmet geliştirme gibi süreçlerin iyileştirilmesi sağlanabilir.

Müşteri hizmetleri otomasyonu, olay dağılımı, izleme, raporlama, sorun yönetimi, çözümü, sipariş yönetimi, garanti/sözleşme yönetimi, saha personeline mobil teknoloji vasıtasıyla gerçek zamanlı bilgi transferi gibi işlemlere sahiptir (Öztayşi, 2009: 79).

2.9.2. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

Analitik MİY’de müşterilere ilişkin verilerin elde edilmesi, depolanması, çözümlenerek müşterilerin gelecek eğilim ve satın alma alışkanlıklarını ortaya çıkarılması ve bunun raporlanmasıyla ilgili etkinlikleri içermektedir.

Analitik MİY; verinin toplanmasını, çözümlenmesini ve ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırmak için kullanılan bir takım araçlara sahiptir. Analitik MİY ile belirli bir ürünü satın almaya eğilimli müşteriler veri madenciliği ile belirlenerek daha çok ürün veya hizmetin satılması hedeflenir. Bu hedefle analitik MİY’de benzer demografik yapıda veya diğer profillerdeki bireylerin geçmiş satın alma davranışlarına bakılarak müşterilerin gelecekteki satın alma eğilimlerini belirlemek üzere değerlendirme modelleri geliştirilir (Barnes, 2000: 153).

Yani, analitik MİY işletmenin müşteri verisinden bilgi üretebilme yeteneğidir. Müşteri davranışlarını anlamaya yardımcı olan müşteri verilerinden elde

edilmesini ve veriden bilgi üreterek müşteriye anlamayı içermektedir. Çıktıları operasyonel MİY süreçlerini şekillendirmekte kullanılırken, verimliliği için işletmede kullanılan diğer bilgi sistemleri (kurumsal kaynak planlanması, tedarik zinciri yönetimi vb) ile de desteklenmelidir.

Analitik MİY’de kullanılan teknolojiler ise veri ambarı ve karar destek sistemleridir.

2.9.2.1. Veri Ambarı

Müşteriyle sağlanan her etkileşim ve iletişimden işletmeye müşteri hakkında veri sağlanmaktadır. Bu veriler müşteriye yeni ürün/hizmet teklifleri, ona özel sunumlar, yeni satış ve pazarlama stratejilerin geliştirilmesin de kullanılabilir. Bunun için ise veri ambarına gereksinim vardır.

“Veri ambarları basit olarak veri madenciliği işleminin yapılacağı verilerin oluşturulduğu özel veri tabanlarıdır. Veri ambarlarının oluşturulması işlemi verinin çeşitli kaynaklardan toplanarak, veriler içerisindeki uyumsuzluklar ve hatalardan arındırılmasından ibarettir” (Kaya ve diğ., 2001). Veri ambarı işletmenin bütün bilgilerinin tek bir noktada tutulduğu, veri analizi ve karar destek sistemlerinin üzerinde çalıştığı özel korunum ve bakım gerektiren stratejik bir merkez olmasından dolayı MİY uygulamalarının kalbidir (Özgüven, 2005: 338)

Sonuç olarak veri ambarı, müşterileri bireysel olarak tanımak için, müşteriler hakkındaki kişisel bilgilerin bilgisayar ortamında depolanmasını ve gerektiğinde bu bilgilerin kullanılmasını sağlamaktadır (Hamşioğlu, 2004).

2.9.2.2. Karar Destek Sistemleri

“Karar destek sistemi uygulamaları, büyük hacimde verilerin daha iyi kararlar üretebilmek için toplanması, birleştirilmesi ve analiz edilmesini içerir” (Gökşen ve Kılıç, 2011). Müşteri verileri üzerinde etkili çözümler yaparak, müşteri davranışlarının anlaşılmasına olanak veren anlamlı istatistiklerin elde edilmesini sağlayan karar destek sistemleri aynı zamanda karar vericilerin mevcut süreçteki bir değişimin tüm MİY üzerinde yaratabileceği değişimleri görmelerini de sağlamaktadır

Karar destek sistemlerini üç bölümde incelemek olanaklıdır:

1. Anlık Sorgulama Aracı: Son kullanıcıya teknik bilgiye gereksinim duymadan veritabanından sorgulama yapma olanağı sunmaktadır. Bu araç ile örneğin, son üç ayda ne kadar müşteri kaybedildiği sorgulanabilmekte ve bir rapor elde edilebilmektedir (Taşpınar, 2005: 69-70).

2. Çevrimiçi Analitik İşleme (OLAP) Analiz Aracı: OLAP (On-Line Analytical Processing), “Bir işletmenin sahip olduğu verileri sadece tek bir bakış açısına göre değil, çok farklı açılardan değerlendirmesine olanak veren ve departmansal olarak yapılandırılan veri analiz sistemleridir” (Özdemir, 2006: 83). Çok boyutlu veritabanı yapısını anlar ve sorgulara hızlı cevaplar verirler. Veri madenciliği, eğilim çözümlenme ve veriler arasındaki ilişkileri bulma gibi amaçlarla da kullanılabilir. Veriler üzerinde çok boyutlu çözümlenmeler yapılmasına olanak sağlayan bir yaklaşımdır (Yurtöz, 2012). Bu araç ile örneğin, gelirlerine göre müşteri kayıpları nedir sorgulanabilmekte ve bir rapor elde edilebilmektedir (Taşpınar, 2005: 70).

3. Veri Madenciliği: Veri ambarında veriler oluşturulduktan sonra verilerin çözümlenmesini yaparak, bilgi üretmek için veri madenciliğine gereksinim vardır. Veri madenciliğinde kümeleme analizi, otomatik ilişki saptaması, tahmin modelleme ve yapay sinir ağı kurma gibi karmaşık matematiksel ve istatistiksel teknikler kullanılır (Kotler ve Keller, 2008: 183).

Amaç müşteri davranışlarını çözümlenerek keşfedilmemiş bilgileri ortaya çıkarmak ve hangi ürün veya hizmetin müşteriye önerilebileceğini doğru bir biçimde belirlemektir. Bu araç ile örneğin “rakiplere geçme riski yüksek olan müşteri profili nedir?, Bunları kaybetmemek için neler yapmalıyız (hangi hizmet ya da ürünleri sunmalıyız)?” biçiminde bir sorgulama yapılarak anlamlı sonuçlar elde edilebilmektedir.

Analitik MİY deki tüm bu birleşenlerle genel olarak yapılanlar şu şekilde özetlenmiştir (Kanturvardar, 2007: 25):

1. Hedeflenen müşteri kitlesine yönelik pazarlama kampanyalarının tasarımı ve yönetilmesi,
2. Müşteriye yönelik belirli amaç taşıyan (çapraz satış, müşteri edinme, müşteri tutma) kampanyaların tasarımı ve yönetilmesi,

3. Bir ürün veya hizmete yönelik karar verme aşamalarını (fiyatlandırma, yeni ürün geliştirme vs.) desteklemek amacıyla müşteri davranışlarının analiz edilmesi,
4. Müşteri karlılık analizi,
5. Operasyonel MİY süreçlerinin düzenlenmesi.

2.9.3. İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi, “şirket içi kaynakların, tedarikçilerin, ortakların ve müşterilerin birlikte çalışma ve bilgi paylaşımını sağlayan faaliyet ve teknolojiler olarak tanımlanmaktadır” (Öztayşı, 2009: 55). Müşteriyle iletişim noktalarının yönetiminde kullanılan ve müşteri bilgilerinin toplanabildiği müşteri temas anı araçları (Telefon, internet, e-posta, faks, çağrı merkezleri, pos otomasyonu, danışma noktası, self servis (ATM, Kiosk vb), medya.) bu kapsamda yer almaktadır.

Müşteriler ile işletme arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve eşgüdüm ağının oluşmasına olanak veren bu araçlar, farklı iletişim kanallarından gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini sağlar. İşbirlikçi MİY çözümleri müşteri ile etkileşime olanak veren tüm işlevleri içerir (Demir, 2010: 36).

İşbirlikçi MİY sayesinde operasyonel ve analitik MİY daha verimli çalışırken, işletmenin müşteri merkezli olmasına katkı sağlar.

2.9.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Destek Sistemleri

MİY’in başarısını arttıran zaman içerisinde gelişen teknoloji ve kurumların yapılarına göre değişen sistemlerdir. Bunlar; arka plan sistemleri, iş akışı yönetimi, elektronik müşteri ilişkileri yönetimi (e-MİY), sosyal müşteri ilişkileri yönetimi (s-MİY), zaman yönetimi ve kişiselleştirme sistemleridir.

2.9.4.1. Arka Plan Sistemleri

Arka plan sistemleri kurumsal kaynak planlama ve tedarik zinciri yönetimi sistemleri gibi işletmelerde kullanılan diğer sistemlerdir. Bu sistemler işletmenin iş süreçleri, kaynakları, tedarikçileri ve müşterileri arasında bütünleşme sağlamaktadır. MİY ise bu arka ofis uygulamaları ile ön ofis uygulamalarını ve müşteri temas noktalarını bağlayarak kendi içindeki çeşitli teknolojik araçlar sayesinde müşteri memnuniyetini ve karlılığını arttırmaktadır.

Bu sistemler ile MİY'in bütünleştirilmesi sayesinde müşterilerin taleplerine yanıt vermede etkinlik artmakta, kurum uçtan uca birbirine müşteri merkezli bağlanmaktadır. Bu yüzden MİY uygulamalarının yaşama geçirilmesi için MİY teknolojileri ile arka plan sistemlerinin bütünleştirilmesi yaşamsal önem taşımaktadır (Öztayşi, 2009: 91).

2.9.4.2. İş Akışı Yönetimi

İşletme süreçlerinin elektronik ortama aktarılması ve birleştirilmesidir. Amaç, işletme iş süreçlerinin standartlaşmasını ve otomatikleşmesini sağlanarak doğru bilginin ve işin, doğru zamanda, doğru kişiye ulaştırılmasına olanak vermektir. Böylece işletmenin, bir işlem sürecinin verimliliği ve etkinliği artmaktadır.

2.9.4.3. Elektronik Müşteri İlişkileri Yönetimi

"E-ticaretin ortaya çıkışı, yeni iş modellerine sahip işletme, süreç ve fırsatların doğmasına ya da değişmesine neden olmuştur. Mevcut işletmeler, organizasyonları ile müşterileri arasındaki iş ilişkilerini bile yeniden düşünmek durumunda kalmıştır" (Odabaşı, 2012: 20). Elektronik müşteri ilişkileri yönetimi (e-MİY), internete erişim araçlarının artması sonucu artan müşteri gereksinimleri, istekleri ve beklentileri karşılamak amacıyla, şirketlerin, müşteri ilişkileri yönetimini internet ortamında etkileşimli ve gerçek zamanlı olarak dinamik bir şekilde gerçekleştirme etkinliklerini ifade etmektedir (İstanbul Ticaret Odası [İTO], 2009).

Bir başka deyişle e-MİY, e-ticaret uygulamalarının müşteri merkezli bir yönetim anlayışıyla gerçekleştirilmesidir. E-MİY'in yararları şu biçimde özetlenebilir (Korkmaz ve diğ., 2009: 325):

1. Müşteri tatminini arttırmak,
2. 24 saat hizmet verebilmek,
3. Otomatize satış sistemleri,
4. Birimler arasında daha hızlı ve kolay bilgi paylaşımı,
5. Müşteri davranışlarının izlenmesinde kolaylık,
6. Çevrimiçi ortamın sağladığı daha geniş pazar olanakları,
7. Ölçüme dayalı analitik araçlar,
8. Hizmet başına ve işlem başına maliyetlerde düşüş,
9. Gelişmiş hizmetlerin getirdiği imaj ve yeni satış olanakları,

2.9.4.4. Sosyal Müşteri İlişkileri Yönetimi

Günümüzde alışveriş temelli ekonomiden, ilişki temelli ekonomiye doğru bir geçiş söz konusu olduğundan, müşteriler önemli yetkiler kazanarak güçlenmişlerdir. Bunun yanında tüm dünyada sosyal medya kullanımında yaşanan patlama ile birlikte, müşterilerin gücü daha da artmaktadır. Bu durum işletmeleri geleneksel medyanın dışında sosyal medyada da olmalarını zorunlu kılarak, sosyal medya ile müşteri ilişkilerinin yönetimini, bilinen ismiyle sosyal müşteri ilişkileri yönetimini (s-MİY) doğurmuştur.

Bunun sonucu olarak işletmelerin büyük kısmı twitter, facebook, foursquare, lastfm, youtube, sözlükler, çeşitli blog siteleri gibi sosyal ağlarda birer hesap açmış hatta bu hesapların yönetilmesi için işletme içi yapılanmaya gitmiştir. Bu konuda akademik çalışmaların ve eğitimlerin sayısı da gün geçtikçe artmaktadır.

Sosyal ağlar sayesinde müşteriler işletmelere kolayca ulaşarak onlara şikayetlerini, önerilerini, deneyimlerini aktarmakta ve bunları milyonlarca insanla hemen paylaşabilmektedirler. S-MİY ise bu ortamda işletmelerin müşterilerine kolayca ulaşip onlar hakkında bilgi edinmelerine yardımcı olmaktadır. S-MİY'in sunduğu bu olanaklar ile işletmelerin MİY uygulamaları daha da güçlenme olanağına kavuşmaktadır; ancak s-MİY'de başarılı olmak için şu üç boyutu bilmek gerekir: izleyici ağın özelliği, müşterinin bu ağın neresinde yer aldığı, ne kadar değerli bir müşteri olduğu (Özmen, 2012: 311).

Bu üç boyuttan sonraki en önemli konu ise sosyal medyadan sürekli iletişim yoluyla elde edilen müşteri bilgilerinin MİY'e aktarılabilmesidir. Böylece müşteri hakkında veri tabanında tutulan veriler daha da derinleştirilir, bu verilerden müşterinin bağlılığını, karlılığı artıracak daha doğru ve etkili bilgiler üretilir.

Unutulmamalıdır ki müşteriyle ilgili her çeşit uygun bilgi, MİY stratejisi ve başarısı için gereklidir. Bu nedenle MİY stratejini uygulayan işletmeler, sosyal medya araçlarını etkili kullanma yolunda eğitimler düzenlemeli ve yatırım yapmalıdırlar.

2.9.4.5. Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi, üreticiliği ve verimliliği arttırmak amaçlı olarak, belirli etkinlikler üzerinde harcanan zamanı bilinçli bir şekilde kontrol etme yöntemidir. İşletmelerde her saniye para akışı olmaktadır, bu akışın geldiği ana kaynak olan müşteri ile ilişkilerin yönetiminde zamanın iyi yönetilmesi çok önemli ve dikkat edilmesi gereken bir konudur.

2.9.4.6. Kişiselleştirme Sistemleri

Kişiselleştirme sistemleri, müşteri hakkında daha önce veya o anda elde edilmiş bilgileri kullanarak, işlemlerin daha az zaman alması ve müşteriye en iyi şekilde uyan ürünün teslimi ile sonuçlanması amacıyla, müşterinin beyan edilmiş gereksinimlerine uyacak biçimde değiştirilmesidir (Newell, 2004: 96). Başka bir deyişle, işletmenin müşteri grupları içindeki belli müşterilere (özellikle en karlı olanlara) özel ürün ve hizmet üretmek için gerekli olan sistemlerdir. Kişiselleştirme sistemleri, işletmenin kullandığı üretim teknolojisinin yeteneğine göre biçimlenmektedir.

Sonuç olarak, teknoloji MİY stratejisinde, müşterileri daha iyi tanıma ve onlara özel, farklı hizmet ve ürünler geliştirme amacıyla gerekli olan verilerin toplanması, kontrol edilmesi, çözümlenmesi, yönetilmesi ve paylaşılması için kullanılmaktadır.

Teknolojik bileşene gerekli olan verinin elde edilmesinde, teknolojik bileşenden elde edilen bilgilerin ise gerektiği gibi yorumlamasında ve uygulamasında başarılı olmak için işletmeler kurum kültürüne ve iş süreçlerine yönelik çalışmalar yapmadan teknoloji yatırımına gitmemelidirler.

2.10. Müşteri İlişkileri Yönetimi ve İş Süreçleri

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin müşteri merkezli öğrenen kurum kültürü içinde teknoloji desteğini alıp, satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri ile diğer tüm işletme süreçlerini daha etkin bir duruma getirmesi amacıyla. Dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetiminin insan ve teknoloji bileşeniyle beraber en önemli bileşeni iş süreçleridir. İş süreçlerinin verimliliği ve etkinliği müşteri ilişkileri

yönetiminin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden MİY stratejisine geçmek için adım atan her işletmenin, müşteriye sunulan ürünü ve hizmeti, hem müşterinin istek ve beklentilerine uygun hem de işletme için az maliyetli bir biçimde üretmek için iş süreçlerini incelemesi gerekmektedir.

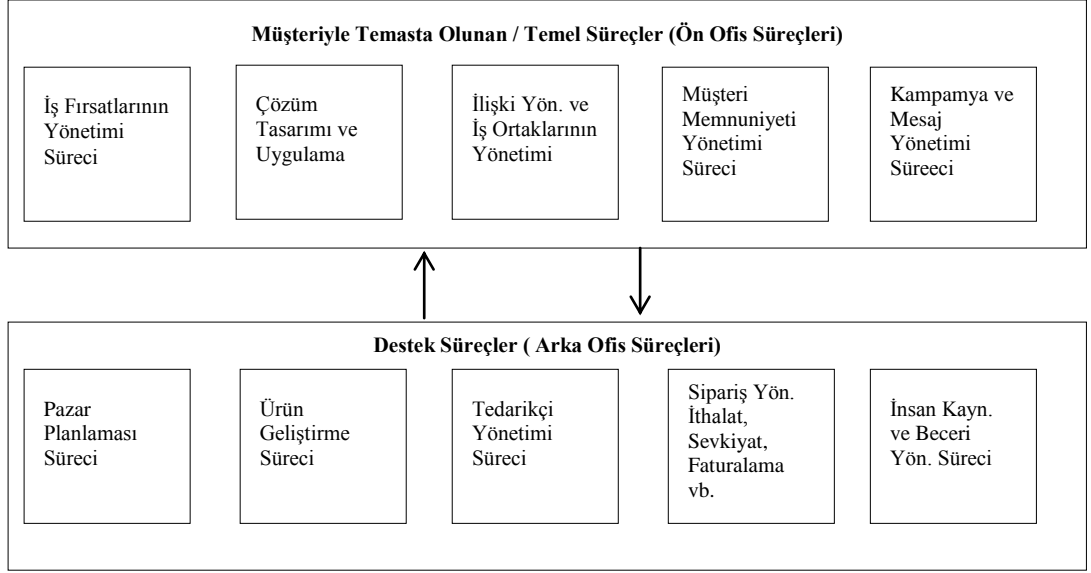
MİY felsefesine göre, işletmelerin ön ofis süreçleri ile arka ofis süreçleri, müşteri gereksinimlerini karşılayacak ve ilişkileri geliştirmeye olanak sağlayacak biçiminde olması gerekir. Arka ofis süreçlerinde kullanılan kurumsal kaynak planlaması, tedarik zinciri yönetimi gibi sistemler için daha önceden yeniden düzenlenmiş olabilirler. Ancak MİY ile bu sistemlerin teknolojik bütünleşmesi ne kadar önemli ise bu sistemlerdeki iş süreçlerinin de felsefe olarak MİY ile bütünleşmesi o kadar önemlidir. Dolayısıyla arka ofisteki süreçlerin de gözden geçirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması gereklidir. MİY açısından arka ve ön ofis süreçlerinin arasındaki ilişki Şekil 2.5’de görülmektedir.

MİY uygulamalarında süreçlerle ilgili yapılan hatalar aşağıda özetlenmiştir (Ofluoğlu, 2005: 63-64):

1. Süreçlerin tekrardan tasarımı konusunda deneyimli yürütücülerin gereken özeni göstermemesi,
2. İşletme çapında kapsamlı olarak süreçlerin tasarımı konusunda özgörüş geliştirilmesi için gereken zamanın ayrılmaması,
3. Önemsiz taktik değişiklikleri üzerinde vakit kaybedilmesi ve süreçlerin nasıl işlediğinin net olarak bilinmemesi,
4. Süreçlerin satın alınan teknolojiye göre yürütülmeye çalışılması,
5. Süreçlere bu sistemi kullanacak insandan daha çok değer verilmesi,

Süreçler MİY gereksinimlerine göre yeniden tasarlandığında ise durağan olmamalı sürekli iyileştirilmelidir. Çünkü MİY durağan bir kavram değildir, müşteri gereksinimleri, beklentileri ve isteklerine göre sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir.

MİY süreçleri için bazı öneriler aşağıda verilmiştir (Gel, 2002: 104 - 107):



Şekil 2.5. MİY Süreçleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Eyüpoğlu, F. (2010). Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme, s. 76.

- 1. Başarısı Finansal Olarak Ölçülebilir:** Rekabetin her an daha da arttığı iş dünyasında MİY süreçlerinin de her iş süreci gibi bir finansal ölçümü olmalıdır.
- 2. Müşteri Davranış Verilerinin Toplanması:** MİY'in vazgeçilmez ögesi olan müşteri davranışlarının çözümlenmesine temel oluşturacak işlem verilerinin, tüm MİY süreçlerinde doğru bir biçimde toplanması ve iletilmesi son derece önemlidir.
- 3. Müşteri Davranışlarına Dayalı Olması:** MİY süreçlerinin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve yürütülmesi sırasında operasyonel yapının müşteri davranışlarını temel alması sürekli göz önünde bulundurulmalıdır.
- 4. Müşteriye/Bölüme Özel:** Süreçlerin müşteriye özel veya müşteri bölümüne özel olarak geliştirilmesi ve bunların ilk üç maddede açıklanan biçimde kullanılması çok önemlidir.
- 5. Cüzdan Payını Dikkate Alan:** Özellikle satış süreçleri tasarlanırken, cüzdan payı, müşteri karlılığı, müşteri ile toplam ilişki düzeyi (ciro, vb) konularının

dikkate alınması gerekir. Bu konulara göre müşteriye/bölüme özel satış süreci tasarımı yapılmalıdır.

6. **Uzun Dönemli İlişki Geliştirmeye Yönelik:** Ürün odaklılıktan müşteri merkezliliğe geçişin gerçekleştirilebilmesi için, müşteri temas noktasında geliştirilecek her çeşit süreç ve bunları destekleyecek sistemlerin müşteriyle ilişkileri geliştirici yönde olması gerekir.
7. **Diğer İş Birimleriyle Uyum İçinde:** Bu kriter, MİY öncesinde de geçerli olmasına rağmen, MİY ortamında daha büyük önem kazanmaktadır. Süreç geliştirilmesi sırasında birimler arası uyumun tam olmasına çok dikkat etmek gerekir.
8. **Sürekli Gelişime Açık:** Süreçler mutlaka zaman içinde, gerek müşteri beklentilerine ve davranışlarına ve gerekse rekabet ortamının getirdiği zorunluluklara göre değişime uğrayacaktır. Bu açıdan, süreçlerin ve süreçleri destekleyen teknolojilerin, değişime kolayca uyarlanabilecek biçimde geliştirilmesi ve buna açık olması çok önemlidir.

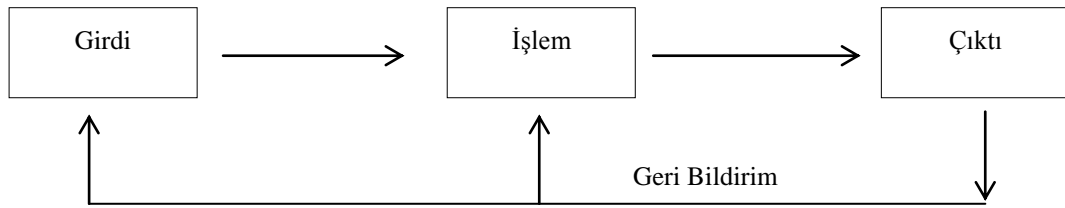
Sonuç olarak, MİY müşteri istek ve gereksinimlerini tam olarak anlayarak müşteri memnuniyeti ve bağlılığı yaratıp, müşteri yaşam boyu değeri içinde ondan elde edilecek karı enbüyükleme amacıyla kurum genelinde yürütülen bir iş felsefesidir. Bunun için de insan, teknoloji ve süreç üçlüsünün bu felsefe ışığında uyumlu duruma getirilmesi gerekmektedir. Bu yüzden müşterilerle hem doğrudan hem de dolaylı etkileşimleri içeren tüm işletme süreçlerinin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi kaçınılmaz olup, iş süreçlerinin MİY amaçları için yeniden tasarlanması ya da iyileştirilmesi gereklidir. Bu noktada süreç yönetimi yaklaşımı müşteri ilişkileri yönetiminde uygulanan süreçlerin nitelikli bir biçimde ölçülmesi, tasarlanması, iyileştirilmesi ve yönetilmesi için gereklidir.

3. SÜREÇ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI VE ARAÇLARI

Bu bölümde, günümüzün çağdaş pazarlama anlayışı çerçevesinde ortaya çıkan müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olan süreç yönetimi yaklaşımı ve araçları ele alınacaktır.

3.1. Süreç Kavramı

Süreç, belirli bir başlangıcı ile sonu olan, kendi içinde geri bildirim içeren belirli bir zamanda tamamlanabilecek işlemler bütünüdür. Her süreci yalın olarak Şekil 3.1'deki gibi modellemek olanaklıdır.



Şekil 3.1. Bir Süreç Modeli ve Bileşenleri

Süreçle ilgili çeşitli tanımlamalar şu şekildedir:

“Süreç istenilen bir sonucu üretmek için gerekli olan sistem bileşenleri kümesi, bunların nitelikleri ve aralarındaki ilişkilerdir. Süreç fiziksel (metal kesme vb) veya soyut (planlama vb) olabilir” (Turner ve diğ., 2006: 551).

“Süreç; birtakım girdileri alıp belirli katkılar sağlayarak çıktılara dönüştüren faaliyetler bütünüdür. Bir sürecin çıktısı diğer bir sürecin girdisi olur ve mutlaka diğerini etkiler” (Şahinaslan, ve diğ., 2010).

“Süreç bir girdiyi alıp ona değer katan ve iç ya da dış müşteriye bir çıktı sağlayan faaliyetler grubudur” (Keçecioglu, 2003: 1).

Süreç, en yalın açıklamasıyla, bir işletmenin müşterileri için ‘ne yaptığı’nı gösteren mantıksal işlerin toplamıdır (Bozkurt, 2005: 10).

Nelerin süreç olmadığı ise şu şekilde açıklanabilir (Aras, 2005: 27):

1. Proje kapsamındaki işler süreç olarak tanımlanamaz. Çünkü böyle işler sadece proje süresince yürütülür, sürekli yapılan veya tekrarlanan iş akışlarını içermez,

2. Her defasında farklı sıralarda yürütülen yani, bir düzen içinde yürütülmeyen işler süreç olarak tanımlanamaz,
3. Birden fazla etkinliği içermeyen tek adımlı işlere süreç denilemez,
4. Girdi - çıktı anlamında işletmenin diğer süreçleri ile ilişkisi kurulamayan, katma değer yaratmayan etkinlikler süreç olarak tanımlanamaz.

Buna göre süreç, belirli girdilerden müşteri için katma değer üretebilmek amacıyla bir araya getirilmiş sürekli tekrarlanan etkinlikler dizisidir. Süreç durağan bir kavram olmamakla birlikte amacı müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini sürekli ve doğru bir şekilde karşılamaktır.

3.2. Sürecin Öğeleri ve Özellikleri

İşleyen bir süreci oluşturan temel öğeler şunlardır:

1. **Müşteriler:** Sürecin üretilen çıktılarını kullanan ve/veya onlardan yararlanan kişi ve/veya kuruluşlardır. İç ve dış müşteri olmak üzere iki çeşittir. Müşteriler sürecin temel varlık nedenidir.
2. **Müşteri Gereksinim ve Beklentileri:** Süreci doğrudan etkileyen, müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir. Müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılamak sürecin temel amacını oluşturur.
3. **Tedarikçiler:** Bir ürünün veya hizmetin oluşması için sürece gerekli olan girdiyi veya girdileri sağlayan kişi veya kuruluşlardır. Tedarikçiler örgüt içinden veya dışından olabilirler. Tedarikçilerin kalitesi süreçten yararlanan öge olan müşteriyi doğrudan etkiler.
4. **Girdiler:** Sürece girerek süreçte çıktıya dönüşen kaynaklar ve süreç içerisindeki dönüşümde kullanılan kaynaklardır. Bir süreçteki girdilere örnek olarak; sermaye, işgücü, zaman, malzeme, yöntem, çalışma ortamı, makine ve teçhizat sayılabilir.
5. **Süreç Sahibi:** Tüm süreci yöneten ve sürecin bütünle ilgili gerekli bilgi ile sorumluluğa sahip kişidir. Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini takip ettiğinden sürecin hedefini belirlemektedir.

6. **Süreç Sorumlusu:** Süreç sahibinin altında çalışan ve sürecin ilgili kısımlarını yürüten kişi veya kişilerdir.
7. **Süreç Ekibi:** Süreç ve/veya süreci oluşturan alt süreçleri çözümleyen ve iyileştirmeler geliştirerek uygulayan ekiptir.
8. **Süreçteki Etkinlikler:** Sürecin belirlenen amacına ulaşması adına gerekli olan çıktının oluşması için yapılması gereken adımlardır.
9. **Çıktılar:** Müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılamak adına süreç tarafından üretilen ürün ve/veya hizmetlerdir.
10. **Süreç Başarım Ölçütleri:** Sürecin, müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılama düzeyini ölçmeye yarayan göstergelerdir (etkinlik, verimlilik, çevrim süresi, maliyet, vb).

İş süreçlerinin özellikleri şu şekildedir (Kar, 2012: 11-12):

1. **Tanımlanabilir:** Süreçlerin sınırlarının, girdi ve çıktıların belirlenmesi, süreçler arasındaki sıradüzenin tanımlanması gerekmektedir. Böylece hem sürecin tedarikçileri hem de sürecin müşterileri tanımlanabilecektir.
2. **Tekrarlanabilir:** Süreçlerin standartlaştırılabilmesi için tekrarlanabilir olması önemlidir. Bir kereliğine yapılan, tekrar edilmeyen eylemler standartlaştırılmadığı gibi iyileştirilemezler de.
3. **Ölçülebilir:** Ölçülemeyen şeyler kontrol edilemez. İş süreçlerinin geliştirilebilmesi, kontrol edilebilmesi ve ekonomik bir getiri sağlanabilmesi için süreçlerin ölçülebilir başarımlarının belirlenmesi ve belirlenen aralıklarda kontrol edilmesi gerekmektedir.
4. **Kontrol Edilebilir:** Bir etkinliğin süreç olarak tanımlanabilmesi için kontrol edilebilir olması gerekmektedir.
5. **Katma Değer Yaratır:** Bir iş sürecinin mutlaka katma değer yaratması ve dolayısıyla ekonomik bir getiri sağlaması gerekmektedir.

Bu açıklamalardan sonra süreç kavramının tanımı şöyle genişletilebilir:

Süreç, iç ve dış müşterinin gereksinim ve beklentilerini karşılamak amacıyla çeşitli girdileri belirli bir dizi işlemlerle katma değer yaratarak yararlı çıktıya

dönüştüren, tanımlı, yinelenen; sahibi, sorumluları ve ekibi tarafından başarıml (performans) ölçütleri oluşturulup sürekli kontrol edilen sınırları belli işlemler dizisidir.

3.3. Süreçlerin Sınıflandırılması ve Sıradüzeni

Müşteri ilişkileri yönetimi açısından iş süreçlerini temel, destek ve yönetimsel süreçler olarak üçe ayırmak olanaklıdır (Eyüpoğlu, 2010: 74):

1. **Temel süreçler:** Dış müşteriyle temasta olunan (ön ofis) ve/veya işletmelerin var olma sebeplerini gerçekleştirmek üzere yaptıkları işleri içeren süreçlerdir. Satış, pazarlama, müşteri memnuniyeti süreçleri bu gruba örnektir.
2. **Destek süreçler:** Temel süreçleri destekleyen arka plandaki (arka ofis) süreçlerdir. İnsan kaynakları yönetimi, beceri geliştirme, iyileştirme süreçleri gibi süreçlerdir.
3. **Yönetim süreçleri:** Üst yönetimin gerçekleştirdiği işletmenin vizyonu misyonu amaçlarının belirlenmesi, strateji geliştirme gibi süreçlerdir.

MİY açısından temel süreçler (satış, pazarlama, müşteri hizmetleri süreçleri) ve destek süreçler (lojistik, finans, insan kaynakları üretim, gibi arka ofislerde yürütülen süreçler) operasyonel MİY'i oluştururken, MİY stratejisine karar veren ve bunu yürüten süreçler ise yönetim süreçleri içinde yer almaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], (2011: 22) süreç sıradüzenini (hiyerarşisini) ise şu şekilde açıklamıştır:

Hiyerarşi, sürecin kapsamı ve dikey ilişkisi bakımından seviyelere bölünmesidir. Süreç hiyerarşisi süreçlerin bir sistem yaklaşımıyla tasarlanması ile ortaya çıkan dikey ilişkidir. Süreç hiyerarşisinin amacı, yönetimi, sahiplendirilmesi, birbiri ile ilişkisi, sınırlarının ve kapsamının belirlenmesi açısından önemlidir. Hiyerarşik yapı oluşturulurken sürecin faaliyetleri genelden özele, somuttan soyuta doğru analiz edilir ve seviyelere bölünür.

Genelde dört grupta sınıflandırılan süreçlerde hiyerarşi; ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç adımları şeklinde adlandırılır (Kar, 2012: 14):

1. **Ana Süreçler:** İşletmenin varlık amacıyla doğrudan ilişkilidir. Kuruluşun hedeflerine ulaşım ulaşamaması bu süreçlerde başarılı olmasına bağlıdır.
2. **Süreçler:** Ana süreçleri oluşturan, ana süreçlerin hedeflerine ulaşılması için birbiri ile ilişkide bulunan süreçlerdir.

3. Alt Süreçler: Süreçleri oluşturan, iki veya daha fazla süreci ilgilendiren etkinliklerdir.

4. Süreç Adımları: Bir etkinlik içinde başlayıp biten küçük ve basit süreçlerdir.

Basit bir şekilde örnek vermek gerekirse, siparişin alınmasından müşteriye teslimatına kadar geçen etkinlikler dizisi bir ana süreçtir. Bu ana süreci oluşturan süreçler, siparişin alınması, hammadde / yarı mamül temini, siparişin üretimi, sevkiyatın hazırlanması, faturanın düzenlenmesi ve siparişin teslimatıdır. Buradaki üretim sürecinin alt süreçleri ise üretim planlama, satın alma, üretim ve kontroldür. Satın almanın eylemleri ise gereksinimlerin belirlenmesi, tekliflerin alınması, değerlendirme ve satın almadır.

Kuruluşların süreç sıradüzenleri kendilerine özgüdür. Süreçlerin böylesine sıradüzeni içinde incelenmesiyle, yönetilmelerinde kolaylık sağlamanın yanı sıra, çözümlerinin yapılması aşamasında nereye kadar inileceğini belirlenmesinde ve soruna neden olan kök nedenlerin ortaya çıkartılmasında büyük yarar sağlanır. Öte yandan süreç başarımı için bir sistem kurulması gerektiğinde, hem göstergelerin belirlenmesinde hem de bu göstergelerin izlenmesine ilişkin sorumluların tespitinde süreç sıradüzeninde yararlanmak olanaklıdır (Aras, 2005: 35).

3.4. Süreç Yönetimi Kavramı

Süreç yönetimi, müşteri için ürün ya da hizmet üreten iş süreçlerine odaklanan bir yönetim tekniği olup, iş süreçlerini tanımlama, ölçme, kontrol etme ve gerektiğinde iyileştirme amacıyla yapılan etkinlikler bütünüdür.

Süreç yönetimi, mevcut süreçlerin nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için, işletmenin tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesi, sahip atanması, düzenli olarak süreç başarımlarını göstergelerin izlenerek ve değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin veya sıfırdan yeni tasarımların yapılmasıdır (Eyüpoğlu, 2010: 39-40).

Öztürk'ün (2010: 62) süreç yönetimi tanımı ise şöyledir:

Süreç yönetimi bir organizasyonda süreçlerin tanımlanması, tedarikçilerin ve müşterilerin ortaya çıkartılması, sürecin sorumlularının ve yapılacak işlemlerin belirlenmesi, işlemleri gerçekleştirmek için gerekenlerin ortaya konulması, yapılan işlerin performansının ölçülmesi gibi süreç ile ilgili bütün eylemleri kapsamaktadır.

En yalın haliyle süreç yönetimi, bir örgütte süreçlerin bir sistem olarak uygulanması, tanımlanması ve birbirleriyle olan etkileşimlerinin yönetilmesidir (Erkoç, 2006: 445).

Süreç yönetiminin müşteri ilişkileri yönetimindeki yeri ise şudur:

MİY ile işletmeler, müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini tam olarak belirleyebilme ve müşterileriyle olan ilişkilerinin sürekliliğini sağlayabilme yeteneğine kavuşmaktadırlar. Ancak MİY sisteminin başarıyla çalışması için bu yeteneğin güçlü bir şekilde kullanılması gerekmektedir; yani müşteri gereksinim ve beklentilerine uygun ürün ve hizmetin, kurum içerisinde yaratılması, müşteriye sunulması ve sunum sonrası hizmetler için iyi tasarlanmış süreçlerin olması gerekmektedir. Yalnızca bu da yetmemekte, değişen müşteri gereksinim ile beklentilerine göre süreçlerin değerlendirilmesi, çözümlenmesi ve başarımın artırılması için sürekli iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. İşte bu noktada, süreç yönetimi durağan bir kavram olmayan müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasında önemli ve gerekli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden müşteri ilişkileri yönetimi stratejisine geçecek ve bunun için yatırımlar yapacak bir işletme için süreç yönetimi kavramı, üst yönetimin ve kurum politikalarının ayrılmaz bir parçası olmalıdır.

3.5. Süreç Yönetiminin Amaçları ve Yararları

Süreçler işletmede yürütülen işlerin doğal akışını ve birbiriyle olan ilişkilerini ortaya koymayı, süreç yönetimi ise bu akışın işletmenin hedeflerine ulaşması yönünde yürütülmesini amaçlar (Aras, 2005: 1). “Süreç yönetiminin en önemli sebebi müşteri gereksinimlerini ve dolayısıyla müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek için girdiler ile çıktılar arasındaki sürecin yarattığı ilişkinin doğru bir biçimde belirlenmesidir” (Şendikici, 2009: 17). “Süreç yönetiminin hedefi genellikle yeni bilgi ve kaynakları kullanarak veya önceden var olan kaynakları yeni bir şekilde kullanarak, bir organizasyonun daha etkin, daha verimli, daha uyumlu, daha yüksek kapasitede ve daha kısa sürede faaliyet göstermesini sağlamaktır” (Buldur, 2006: 25).

Süreç yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Sezer, 2012):

1. Mevcut çalışma yöntemlerini tarif ve analiz etmek,
2. İşlerin performansını ölçmek,
3. İyileştirme alanlarını belirlemek,
4. İş yapış şekillerini yeniden tasarlamak,
5. “En iyi uygulamaları” dokümante etmek ve paylaşmak,
6. Organizasyon çapında standart iş yapış şekilleri belirlemek,
7. Rol ve sorumlulukları belirlemek,
8. Risk ve kontrol noktalarını tanımlamak,
9. Yazılım uygulamaları öncesinde verimli bir işleyiş oluşturmak.

Süreç yönetimi işletmelere birçok yarar sağlamaktadır. Süreç yönetimi yaklaşımına geçmiş bir işletmenin kendisine sağladığı yararları şöyle sıralayabiliriz:

1. İşletmedeki tüm süreçler belirlenmiş, tanımlanmış, sorumluları atanarak yazılı hale getirilmiş ve böylece süreçler standartsızlıktan kurtarılmıştır,
2. Tüm süreçlerin başarımlarını göstergeleri tanımlanmıştır. Bu göstergeler aracılığıyla süreçlerin etkinlikleri, verimlilikleri ve uyumlulukları sürekli ölçülmekte ve izlenmektedir,
3. Gerekli görülen kritik süreçlerde çözümleme ve iyileştirme çalışmalarının yürütülmesini kapsayan sistemli bir yaklaşıma sahip olunmuştur,
4. İşletme kaynaklarının etkin kullanımını sağlamış, verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme çalışmalarına süreklilik kazandırmıştır,
5. Bürokrasiyi azaltmış veya ortadan kaldırmıştır,
6. Müşteri gereksinim ve beklentilerini daha hızlı ve eksiksiz karşılar hale gelmiştir,
7. Müşteri için katma değer yaratmayan etkinliklerini ortadan kaldırmıştır, böylece müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi artmıştır,
8. Süreç yönetiminin sürekli iyileştirmeyi içermesi ve bunu sürdürebilir özelliğe sahip olması, değişimin oluşturduğu baskıya karşı gereksinim duyulan esnekliği işletmeye sağlayarak işletmenin pazar ortamlarındaki değişikliklere hızlıca yanıt vermesini sağlamıştır,
9. İyileştirme çalışmaları için çalışanlar fikir ve önerilerini belirtebilir ve yaşama geçirebilir duruma gelmişlerdir. Böylece iş tatmini, yaratıcılık, istek ve firmaya bağlılık artmıştır,

10. İşletmenin bölümler arasındaki eşgüdüm ve ilişkiler artmıştır.

Özü itibariyle, süreç yönetimi yaklaşımı ve araçları sayesinde, işletmeler rekabet güçlerini arttırmak için, müşterilerin gereksinim ve beklentilerine uygun ürün ve hizmetler tasarlarlarken, üretirken ve sunarken standartsız uygulamalardan kurtularak, tüm bu etkinlikler yenilikçi ve yaratıcı bir yaklaşımla gerçekleştirmektedirler.

3.6. Süreç İyileştirme

Süreç yönetimi, iyileştirmeyi ve süreçlerin yönetilmesini içermektedir; çünkü yönetilmeyen bir şey iyileştirilemez. İyileştirilemeyen bir sürecin de ne kadar iyi yönetildiği kuşkuludur. Dolayısıyla süreç yönetimi ve süreç iyileştirme birbirini tamamlayan kavramlardır. “Süreç iyileştirme, örgüt süreçlerinin işleyiş biçimini önemli derecede geliştirmek için kullanılan sistemli bir yöntemdir” (Harrington, 1991: 133).

“Süreç iyileştirme çalışmalarında belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek yapılması gerekli olan iyileştirme ve/veya geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçirilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkililiğinin artırılması ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır”(Bozkurt, 2005: 53-54).

Süreç iyileştirmenin amaçları için şunlar söylenebilir:

1. Değer yaratmayan adımları ortadan kaldırma,
2. Çevrim zamanını azaltma,
3. Kaynak kullanımını daha verimli hale getirme, israfı azaltma,
4. Maliyetleri azaltma, esnekliği arttırma
5. Üretkenliği ve iş kalitesini arttırma,
6. İş akışını basitleştirme ve disipline etme,
7. İç ve dış müşteri şikayetlerini ortadan kaldırma,
8. Süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini arttırma,
9. Süreçler arası iletişimi ve bilgi akışını iyileştirme,
10. Müşteri memnuniyetini arttırma.

Süreçlerinin iyileştirilmesi, sürecin mevcut durumunun incelenmesinden sonra iki ana yaklaşımla yapılabilir:

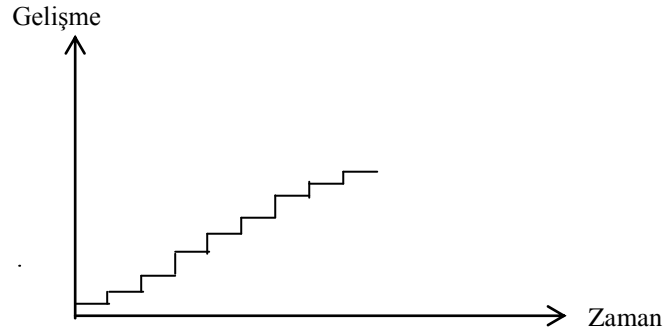
1. Adım adım iyileştirme
2. Yeniden tasarlama

Şekil 3.2’de görüldüğü gibi adım adım iyileştirme (kaizen), işletme standartlarının küçük, kademeli iyileştirmelerle geliştirilip sürdürülmesidir. Toplam kalite yönetiminin en önemli araçlarından birisidir.

Kaizen, müşteri memnuniyetinin ve işletmenin rekabet gücünün artırılması amacıyla süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojide yavaş yavaş fakat sürekli bir gelişme sağlamayı, ifade eden bir kavramdır.

Kaizen’in yedi ilkesi aşağıdaki gibidir (Soydan, 2006: 60- 61):

1. Problemi kabul edin,
2. Çok para gerektirmeyen projeleri seçin,
3. Önce "bizim" problemlere bakın, "onlarinkine" değil,
4. Tek ölçü ekonomik çıkar olmamalıdır,
5. Önceliği saptayın. Projeyi kalite, maliyet, dağıtım vb. ilkelerine dayalı olarak yürütün,
6. Planla, uygula, kontrol et, önlem al (PUKÖ) çevrimini izleyin,
7. Doğru çözüm araçlarını kullanın.



Şekil 3.2. Kaizen Yaklaşımı

Kaynak: Yenersoy, G. (1997). Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım, s.81.

Değişim mühendisliği ya da süreç yenileme olarak da bilinen iş süreçlerinin yeniden tasarımı (BPR – Business Process Re-engineering) ise “maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde

yeniden tasarlanmasıdır” (Hammer ve Champy, 1994: 29). Angın (2011: 4) ise değişim mühendisliğini şu şekilde açıklamaktadır:

Süreçlerin yeniden tasarımı müşteri beklentilerine cevap verebilecek, rekabet koşullarına uyum sağlayabilecek bir ortamın sağlanabilmesi amacıyla kurumlarda yer alan tüm etkinliklerin, iş yapış şekillerinin, iş yapış yöntemlerinin ve süreçlerinin, yepyeni bir çerçevede gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılarak beklentilere en iyi şekilde cevap verecek şekilde tasarlanmasını ifade etmektedir.

Aras (2005: 114) adım adım iyileştirme ile sürecin yeniden tasarımı kavramlarını şöyle açıklamaktadır:

Kademeli iyileştirmeler, dar kapsamda, sürekli iyileştirme felsefesiyle adım adım, mevcut sürece odaklanarak ve istatistiksel araçlar kullanılarak gerçekleştirilirken; sıçramalı iyileştirmeler geniş kapsamda, mevcut süreci göz ardı ederek sil baştan yeniden tasarlanan ve bilgi teknolojilerini kullanarak gerçekleştirilen radikal ve tek seferlik iyileştirmelerdir. Bunlar, birbirinin alternatifi olmayıp değişim ihtiyacı, şirket kültürü ve üst yönetimin tercihi doğrultusunda kullanılan iyileştirme yöntemleridir.

Adım adım iyileştirme ile yeniden tasarım arasındaki farklar Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Adım Adım İyileştirme İle Yeniden Tasarım Arasındaki Farklar

	Adım adım (KAİZEN)	Yeniden Tasarım (BPR)
Değişimin Düzeyi	Kademeli	Kökten
Başlama Düzeyi	Mevcut Süreç	Sil Baştan
Değişikliğin Sıklığı	Bir Seferlik/Sürekli	Bir Seferlik
Gerekli Zaman	Kısa	Uzun
Katılım	Aşağıdan Yukarı	Yukarıdan Aşağıya
Özgün Kapsamı	Dar, Bölüm içi	Geniş, Bölümlerarası
Risk Derecesi	Orta	Yüksek
Başlıca Sağlayıcısı	İstatistiksel Kontrol	Bilgi Teknolojileri
Değişim Türü	Kültürel	Kültürel/Yapısal

Kaynak: Davenport, T. (1993). Process Innovation; Reengineering Work Through Information Technology, s.11.

“Bir kuruluşta süreçte kademeli (adım adım) veya sıçramalı (yeniden tasarım) iyileştirme yapılacağı, sürecin durumuna, müşteri beklentisine, bilgi teknolojisi olanaklarına ve her şeyden evvel strateji ve hedeflere bağlıdır” (Eyüpoğlu,

2010: 37). “Kaizenin marjinal katkısı azalma eğilimi gösterdiğinde, gözler yeniliğe (yeniden tasarım) çevrilmelidir. Üst yönetimin görevi, kaizen ve yenilik arasında dengeyi korumak ve yenilikçi fırsatları hiçbir zaman göz ardı etmemektir” (Imai, 1999: 59).

3.7. Süreç Yönetimini Uygulamaya Geçirmek

Bezirci (2006: 33-34) süreç yönetiminin uygulanması için gerekli koşulları şu şekilde özetlemiştir:

Süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirebilmesi için kuruluş içinde tüm süreçlerin tanımlı olması gerekir. Bunun anlamı; “sürecin, sahibinin belirli, akış diyagramının mevcut, sınırlarının belli, diğer süreçlerle ilişkileri belirlenmiş, ölçüt setinin oluşturulmuş, ölçme sisteminin tanımlanmış olması” demektir.

Süreç yönetiminin aşamaları genel olarak şu şekildedir:

1. Üst yönetim dahil kurum çalışanlarının süreç yönetimi ve süreç iyileştirme eğitimi almaları,
2. Kurumdaki tüm iş süreçlerinin en ayrıntısına kadar belgelendirilmesi,
3. Süreç sahiplerinin atanması, ekip ruhunun oluşturulması,
4. Tüm süreçlerin izlenmesi, kilit başarımların göstergelerinin oluşturulması, ölçülmesi, hedeflerinin belirlenmesi ve yazılı duruma getirilmesi,
5. Kritik süreçlerin belirlenmesi,
6. Sürekli iyileştirme döngüsünün işlenmesi.

Her örgütün kurumsal yapısı, süreçlerinin yapısı ve gelişmişlik seviyeleri farklıdır. Dolayısıyla tek bir modelden söz etmek olanaklı olmasa da süreçlerin yönetilmesinde sürdürülebilir uygulama adımlarının oluşturulması önemlidir (Aras, 2005: 11).

3.7.1. Süreç Yönetiminde Üst Yönetimin Rolü ve Eğitim

“Süreç yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi, öncelikle bununla ilgili olarak yönetimin süreç yönetim felsefesini içselleştirmiş olması önemlidir. Ancak bununla birlikte süreç yönetiminin uygulanmasının belli aşamaları yerine getiriyor olması gerekmektedir” (Teymur, 2009: 57).

Süreç yönetiminin ilk aşamasında işletmenin üst yönetimi, süreç yönetiminin kurum genelinde egemen kılınması için işletmenin özgörev, özgörüş ve süreç amaçlarını yazılı duruma getirmeli ve bunu herkesle paylaşmalıdır.

Böylece neden süreç yönetimine geçileceğini kurum çalışanlarına açıklamak daha kolay olacağı gibi süreçlerin hangi amaç ve hedefler doğrultusunda yönetileceği de ortaya konmuş olur.

Bunun dışında üst yönetimin sorumlulukları genel olarak şunlardır:

1. Süreç sahiplerini atamak,
2. Süreç sahiplerinden gelen problemleri çözüme kavuşturmak,
3. Süreç başarımlarını gözden geçirmek,
4. Süreç iyileştirmelerini ödüllendirmek,
5. Bölümler arası kopuklukları gidermek.

“Üst düzey yönetim süreç iyileştirme çalışmalarının her aşamasında tam desteğini bütün çalışanlara hissettirmelidir. Bu amaçla süreç iyileştirme teknikleri konularında düzenlenecek eğitimlere katılmalı, grupların çalışmaları sırasındaki ihtiyaçlarını mümkün mertebe karşılamalıdır” (Eroğlu, 2006: 31).

Süreç yönetimi için gerekli eğitimler için şunlar söylenebilir:

1. Süreç yönetimi ve iyileştirme,
2. Müşteri memnuniyeti ölçümü ve önemi,
3. Etkin takım çalışması,
4. İstatistiksel süreç kontrolü,
5. Problem çözme teknikleri,
6. Proje yönetimi.

3.7.2. İş Süreçlerin Belirlenmesi ve Belgelenmesi

Bu aşama temel iş ve destek süreçlerinin tüm ayrıntılarına kadar belirlenmesidir. Bu amaçla süreç öğelerinin (girdi, çıktı, müşteri ve tedarikçi) belirlenmesi, iş akışı ve süreç haritalarının oluşturulması; ana süreç, alt süreç, ayrıntı süreç, etkinlik, sırasına göre süreç sıradüzeninin tanımlanması ve tüm bunların yazılı duruma getirilmesi çalışmaları yapılır. Böylece işletme süreçleri için gerekli çalışma

yöntemlerini, iş tanımlarını, süreçler arasındaki ilişkilerini açık tanımlarla yazılı hale getirerek sınıflandırma yapılmaktadır.

Keleş (2010: 14) bu adımın önemini şu şekilde açıklamaktadır:

Böylece ilgili tüm birimlerin ya da sorumluların sürece dahil olduğu yerler ve birimler arası geçişler aynı anda görülürken süreçte başlangıçtan sona kadar neler olup bittiği izlenebilir. Bunun yanı sıra akış içinde karar noktalarının ve kararlara göre süreç akışındaki farklılaşmanın kolayca görülüp anlaşılması sağlanır.

Süreç belgeleri, mevcut işlerin sistematik hale getirilmesini, dil birliğinin sağlanmasını, kişilere bağımlılığın ortadan kaldırılmasını ve işlerin çözümlenmesini sağlar (Aras, 2005: 61).

3.7.3. Süreç Sahipleri ve Süreç Ekipleri

Bu aşama, sürecin yönetilmesinde ve iyileştirilmesinde sorumluluk alacak olan sahiplerinin ve ekiplerinin belirlenmesi aşamasıdır. Buradaki en önemli nokta süreç ekiplerinin ve sahiplerinin süreç yönetimini anlayabilmeleri için gerekli eğitimleri almış olmalarıdır.

Şendikici (2009: 13) süreç sahibinden olması gereken özellikleri şöyle özetlemiştir:

Süreç sahibi, süreç geliştirme çalışmalarını süreç yönetim modeline göre planlayıp uygulayan yasal sorumlu olduğu için çalışmanın başarısı için gerekli kaynakları harekete geçirmeli, çalışmalara yön ve destek vermeli, söz konusu süreç içinde yer alan diğer karar verici yönetim kademelerini çalışmanın içine çekmeli ve çalışmayı sahiplenmelerini sağlamalı, süreci tanımalı, iyileştirme çalışmalarına yatkın olmalı, iyileştirmeye açık konuları tespit edebilmeli, fonksiyonel önyargılara sahip olmamalı, sürecin tamamını görebilmeli, liderlik özellikle yönlendirici liderlik özelliği olmalı, sorumluluk alanında uzman olmalıdır.

Süreç sahibinin görevleri genel olarak şu şekildedir:

1. Süreç içi iletişimi ve eşgüdümü sağlama,
2. Üst yönetimle süreç arasındaki bağlantıyı sağlama,
3. Süreç başarımını izleme ve üst yönetime raporlama,
4. Sürecin hedefinde sapma veya değişimler olduğunda iyileştirme çalışmalarını başlatma,
5. Süreç iyileştirmelerinin uygulanmasını izleme,
6. Süreci değerlendirme,

7. Sürecin işleyişini sağlama.

Süreç sahiplerinin süreç iyileştirme çalışmaları için kullanacağı para, insan, ekipman, araç gereç vb kaynakları edinmesi için gerekli yetkiyi üst yönetimce alması gerekir. Aksi halde kaynak yetersizliğinden çalışmalar durma noktasına gelecektir.

Süreç iyileştirme çalışmaları ekip kurularak gerçekleştirilir. Süreç ekipleri ise sürecin çalışanlarından ya da değişik süreç gruplarının çalışanlarından oluşabilir.

Harrington (1991: 63) süreç ekiplerini şu şekilde açıklamıştır:

Süreç iyileştirme çalışmaları kapsamında oluşturulan süreç iyileştirme takımları, öncelikle takım çalışması, süreç iyileştirme ve sorun çözme tekniklerine ilişkin aldıkları eğitim ile elde ettikleri donanımla hem takım içinde hem de iyileştirilecek süreçle ilişkili taraflar olan diğer çalışanlarla birlikte çalışırlar.

“Bu nedenle ekibin; değişimi etkileyebilecek, beceri ve motivasyon düzeyi yüksek, bu işe vakit ayırabilecek, sürecin içinden veya süreci iyi tanıyan, yeni fikirlere açık, takım çalışmasına yatkın, etkin iletişim kurabilen kişilerden oluşturulmalıdır” (Şenkaya, 2009).

Süreç iyileştirmeler için kurulacak ekibinin görevleri ise genel olarak şu şekildedir:

1. Süreçleri çözümlenme ve öneri sunma,
2. Süreç çözümlenmeleri için bilgi toplanma,
3. Süreç iyileştirmelerini uygulama,
4. Süreç başarımlarını ölçütlerini belirleme ve izleme,
5. Yeni süreçlerin süreçlerin belgelerini oluşturma,
6. Süreç sahibini her konuda bilgilendirme.

3.7.4. Süreç Başarımlarının Ölçülmesi ve Hedef Belirleme

“Süreç performansı, sürecin daha önceden tanımlanmış olan amaçlarına ulaşması için kendisine tahsis edilen kaynakları kullanma düzeyi ile ilgilidir” (Bozkurt, 2005: 53).

Bu aşama süreçlerin izlenmesi, bunun sonucunda ölçülebilir başarıml göstergelerinin oluşturulması ve bunların düzenli olarak ölçülmesidir. Ayrıca süreçlerin hedeflerinin belirlenmesi bu aşamada yapılır. Bir süreci yönetebilmek ve iyileştirebilmek için sürecin ölçülmesi gerektiğinden bu aşama süreç yönetiminin temel direğidir.

Sürecin başarımlını ölçebilmek için oluşturulan ölçüm grupları üç ana başlıkta ele alınabilir.

1. Etkinlik: Süreç çıktıların, müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılama yeteneğidir. Etkinlik; doğru çıktıyı doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyatla sunmaktır (Strateji Geliştirme Başkanlığı [SGB], 2004: 18). Sürecin etkinliğini sağlamak için müşteri gereksinim ve beklentilerini tanımlanmalı ve daha sonra bunlar karşılanmalıdır. Buna göre yapılacak ilk adım, müşterileri gereksinim ve beklentilerini tanımlamaktır. İkinci adım, bu gereksinim ve beklentileri ölçülebilir bir hale getirmektir. Üçüncü adım, ölçüm verilerini toplama ve kullanma yöntemini belirlemektir (Gonca, 2008: 63). Etkinliği ölçmek için kullanılan bazı teknikler şunlardır:

1. Müşteri memnuniyeti anketleri yapmak,
2. Kalite fonksiyon yayılımı yöntemini kullanmak,
3. Pazar araştırması yapmak,
4. Müşteri şikayetleri ve önerilerini almak,
5. Müşterilerle görüşme yapmak,
6. Odak grup çalışmaları kullanmak.

Bu teknikler kullanılarak sürecin etkinliğini ortaya çıkartan göstergeleri de belirlenir. Etkinlik ölçümü, hem iç hem de dış müşteriden gelen çıktılar kullanılarak yapılmalıdır. Aksi halde hem iyileşme çalışmaları hem de süreçlerin yönetimi hatalı olur.

2. Verimlilik: Müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin, mümkün olan en düşük seviyede kaynak (insan, malzeme, enerji, ekipman, bilgi vb) kullanılarak karşılanmasıdır. Verimlilik kriterleri belirlemedeki amaç birim çıktı için harcanan

kaynak miktarını (para, zaman, iş gücü) azaltmak, değer kazandırmayan etkinlikleri ortadan kaldırmaktır (Strateji Geliştirme Başkanlığı [SGB], 2004: 19).

Verimlilik ölçümleri için şu göstergeler kullanılabilir:

1. Sürecin çevrim zamanı,
2. Çıktı başına kaynakların harcanma oranı,
3. Her bir çıktı başına maliyet oranı,
4. Her bir birimin bekleme zamanı,
5. Taşınma zamanı,
6. Satış süresi,
7. Hata ve fire oranı,
8. Pazara sunma süresi.

3. Esneklik (Uyumluluk): Sürecin, bugün ve gelecekte değişen müşteri gereksinim ve beklentileri ile iş koşullara cevap verebilmesidir. Üç ölçüm kriteri içinde ölçümü en zor olanıdır (Strateji Geliştirme Başkanlığı [SGB], 2004: 19).

Sürecin esnekliğini ölçmek için bazı yollar şu şekildedir (Strateji Geliştirme Başkanlığı [SGB], 2004: 20):

1. Müşterilerin özel istek sayısı,
2. Müşterilerin özel bir isteğini standart yöntemle kıyasla gerçekleştirme süresi,
3. Reddedilmiş özel isteklerin yüzdesi,
4. Artan özel isteklerin yüzdesi.

Bu üç ana başarımların göstergesinin MİY amaçlarını yerine getirmek açısından önemi büyüktür. Etkinlik süreçlerin müşteri merkezli hale gelmesinde ve müşterilerin gereksinim ile beklentilerini tam olarak anlaşılması açısından çok önemlidir. Verimlilik, müşteri istek ve gereksinimlerini en uygun fiyatla, hızlı bir biçimde karşılanması açısından önemlidir. Bu yüzden verimlilik için para, zaman ve diğer kaynakların kullanılmasına odaklanılmalı ve bu konularda elde edilen başarımlar dış müşteriye yansıtılmalıdır. Esneklik ise MİY'in amaçlarında biri olan müşteriye özel hizmet ve üretim yapma açısından önemlidir. Esnek süreç aynı zamanda müşteri memnuniyetinin ne kadar önemsendiğini ve işletmenin müşteri ilişkileri yönetimini ne kadar profesyonelce yaptığını da gösterir.

Bu ölçümler amaçları anlamaya ve hedefleri belirlemeye yardımcı olur. Ölçümler arasındaki farklar sayesinde değişim ve iyileşme gereksinimi ortaya çıkarılacağı gibi ölçümler olmadan süreçlerin ve işletmenin başarısı belirlenemez. Bu yüzden bu üç ana ölçüm kriteri süreçlerle ilgili başarımlar göstergelerinin durumunu ve bu göstergelere ilişkin hedeflerin belirlenmesinde kullanılır.

3.7.5. Kritik Sürecin Seçilmesi

Kritik sürecin seçilmesi, iyileştirme döngüsüne alınacak öncelikli sürecin seçilmesi aşamasıdır. Kritik süreçler, genel olarak, aşağıdaki özelliklerin bir veya birkaçını bulandıran süreçler arasından seçilir:

1. Çevrim zamanı yüksek olanlar,
2. Yüksek maliyete sahip olanlar,
3. İç ve dış müşteri şikayetleri çok olanlar,
4. İşletmenin stratejik plan ve hedefleri açısından önemli olanlar,
5. Diğer işletmelerin benzer süreçlerine kıyasla verimsiz olanlar,
6. Yeni teknoloji uygulanma olanağı olanlar,
7. Müşteri ve işletme üzerinde etkisi yüksek olanlar.

Kritik sürecin belirlenmesinde şu dört yaklaşımdan yararlanmak olanaklıdır (Strateji Geliştirme Başkanlığı [SGB], 2004: 31):

1. **Bütünsel Yaklaşım:** İşletme içindeki tüm süreçler kritik kabul edilir ve iyileştirme çalışmaları içinde değerlendirilerek çalışmalara başlanır.
2. **Yönetim Seçimi Yaklaşımı:** Üst yönetim işletme stratejilerini göz önünde bulundurarak bu stratejilerin gerçekleştirilmesinde önemli olan süreçlerin belirlenmesi ve iyileştirme yapılmasıdır.
3. **Ağırlıklı Seçim Yaklaşımı:** Süreçler kriterlere göre 1 ile 5 arası puan verilerek değerlendirilir. 1, süreç için iyileştirme yapmak çok zordur ve yapılan iyileştirmenin çok az getirisi vardır anlamındadır. 5 ise süreç için kolaylıkla değişim yapılabilir ve yapılan iyileştirmenin getirisi yüksektir anlamına gelir.

- 4. Bilgisel Yaklaşım:** Müşteri odaklı bir seçim yönetimidir. Bu yaklaşım bütün iyileştirme çalışmalarının dış müşteri memnuniyeti üzerinde odaklanması gerektiğine inanır. İyileştirme çalışmaları müşteri beklentileri ışığında gerçekleştirilmeye çalışılır. Müşteriden ve işletme içi etkinliklerden toplanan verilere dayanarak seçim yapılır.

MİY süreçlerinin iyileştirilmesi için kritik sürecin belirlenmesinde, MİY'in bir strateji olmasından dolayı yönetim seçimi yaklaşımı, MİY'de iş süreçleri müşteri merkezli hale gelmesi gerektiğinden bilgisayarlı yaklaşım mutlaka kullanılması gereken yaklaşımlardandır. Ağırlıklı seçim yaklaşımı ise her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

3.7.6. Sürekli İyileştirme Döngüsü

Bu aşama seçilen kritik sürecin/süreçlerin mevcut durumunun saptanması, çözümlenmesi ve adım adım ya da yeniden tasarlanarak iyileştirilmesidir. Süreç yönetimi felsefesi gereği iyileştirme bitmeyen bir çalışmadır. Sürekli iyileştirme, genel olarak aşağıda açıklanan dört adımda gerçekleştirilir.

1. İyileştirilecek olan kritik sürecin mevcut durumunu saptama,
2. Süreci çözümleme,
3. Süreci iyileştirme,
4. Sonuçları değerlendirme ve standartlaştırma.

3.7.6.1. İyileştirilecek Olan Kritik Sürecin Mevcut Durumunu Saptama

Bu aşama sürecin mevcut durumunun saptanması ve iyileştirme hazırlıklarının yapılmasıdır. İyileştirme ekip veya ekiplerinin oluşturulması, kritik süreç veya süreçlerin izlenmesi, ölçülmesi, mevcut durumun değerlendirilmesi ve iyileştirme için kapsam ile hedeflerin belirlenmesi bu aşamada gerçekleştirilir.

Süreç iyileştirme çalışmalarında müşteri gereksinim ve beklentilerinin karşılanması hatta aşılması hedeflendiği için etkinlik süreç iyileştirmeleri açısından önemli bir geri bildirimdir (Aras, 2005: 29). Bu yüzden süreç başarımları göstergeleri (etkinlik, verimlilik, esneklik) kullanılarak sürecin mevcut durumu, göstergeler

arasında farklar kullanılarak ise sürece yapılacak iyileştirmenin hedefi ve kapsamı belirlenebilir.

Bu aşamada genel olarak yapılabilecek çalışmalar şu şekildedir:

1. Süreç ekip veya ekiplerinin oluşturulması,
2. Kritik sürecin tanımlanması,
3. Sürecin sıradüzenini oluşturulması,
4. Sürecin akış şemasının oluşturulması,
5. Sürecin girdilerinin belirlenmesi,
6. Sürecin tedarikçilerinin belirlenmesi,
7. Sürecin çıktılarının belirlenmesi,
8. Sürecin iç ve dış müşterilerinin belirlenmesi,
9. Süreç başarımlarının göstergelerinin ölçülmesi,
10. Mevcut durumun değerlendirilmesi,
11. Süreç iyileştirme hedefinin ve kapsamının belirlenmesi.

Bu şekilde sürecin durumu ortaya çıkar ve iyileştirilecek alanlar biçimlenmeye başlar.

3.7.6.2. Süreci Çözümleme

Bu aşamada amaç, kritik süreçteki problemin yani performans göstergelerinin arasındaki farkın ve bu farka yol açan temel nedenlerinin bulunması ile iyileştirmelerin önerilmesidir.

“Takımın, süreç iyileştirme aşamasında yapacağı analizler sonrasında elde edeceği veriler, müşteriden aldığı bilgiler ve yorumlar, süreçlerin incelenmesi aşamasında yardımcı olacağı gibi, süreç iyileştirme çalışmalarını da yönlendirmektedir” (Teymur, 2009: 67). Süreç çözümlemenin kalitesi tümüyle toplanan verilerin doğruluğuna ve gerçeği temsil etmesine bağlıdır (Strateji Geliştirme Başkanlığı [SGB], 2004: 15).

Süreç çözümleme aşamasında “süreç iyileştirme ekibi, sürecin iç ve dış müşterileri ile bir araya gelerek, mevcut veya potansiyel problemler, sürecin

performansı ile ilgili beklenti ve öneriler, geliştirme fırsatlarını engelleyici faktörler hakkında bilgi toplar” (Eroğlu, 2006: 54).

Bu aşamada çeşitli çözümlenme araçları kullanılarak süreç başarımının düşük olmasına neden olan etmenler ortaya çıkartılır. Bu olası nedenler iyileştirmeler için fırsatları da ortaya koyar.

3.7.6.3. Süreci İyileştirme

Bu aşamada süreç başarımını iyileştirmek için yapılan çözümlenme sonrasında ortaya çıkan nedenler değerlendirilerek iyileştirme seçenekleri oluşturulur. Her süreç adımının değeri sorgulanır. “Kıyaslamalar yapıldıktan sonra müşteriler tarafından belirlenen kriterler ve süreç iç performansı için hedef değeri belirlenip bu değeri doğrultusunda da yeni süreç tasarımları yapılabilecektir” (Aras, 2005: 48). Böylece bu aşamada sürecin adım adım mı iyileştirileceği yoksa sil baştan tekrar mı tasarlanacağı belirlenir. Yine bu aşamada kıyaslama ortağı belirlenerek kıyaslama tekniği kullanılabilir. Nelerin nasıl iyileştirileceğine karar verildikten sonra iyileştirme planı oluşturularak zaman ve kaynak gereksinimleri belirlenir ve pilot uygulamaya geçilir.

3.7.6.4. Sonuçları Değerlendirme ve Standartlaştırma

Pilot uygulama yapıldıktan sonra geri bildirim ve başarım kontrolleri ile sonuçların değeri değerlendirilmesi yapılır, istenilen sonucun elde edilmesi durumunda en son uygulamanın gerçekleştirilmesi ve standartlaştırılması yapılır. Buradaki en önemli adım kuşkusuz standartlaştırmadır. Çünkü; “Standartlaştırma işlerin yapılması için en uygun yöntemin belirlenip, tekrar yapılması gerektiğinde aynı yöntemin izlenmesidir. İstikrarlı bir performans ve uyum elde edilmeye çalışılır” (Teymur, 2009: 72).

Bu aşamada yapılanlar genel olarak şu şekildedir:

1. Yeni süreç akış diyagramının oluşturulması,
2. Yeni başarım göstergelerinin belirlenmesi,
3. Yeni süreçler için oluşacak eğitim gereksinimlerinin planlanması,
4. Gerekirse yeni süreç için sorumluların belirlenmesi,

5. Yeni ölçüm ve başarımların ve hedeflerin belgelenmesi.

Bu aşamadan sonra tekrar başa dönülerek yeni iyileştirme fırsatları aranır.

3.8. Süreç İyileştirmede Kullanılabilecek Bazı Araçlar

İşletmelerin müşteri isteklerini tam ve eksiksiz olarak karşılaması için süreçlerini kararlı ve yeterli bir duruma getirmesi gerekmektedir. Bunun için durum saptaması, çözümlenme, kontrol ve iyileştirme uygulamalarının doğruluğunu kabul etmek amacıyla işletmelerde sıkça kullanılan, çoğunluğu temel istatistiğe dayanan bazı araçlar bulunmaktadır.

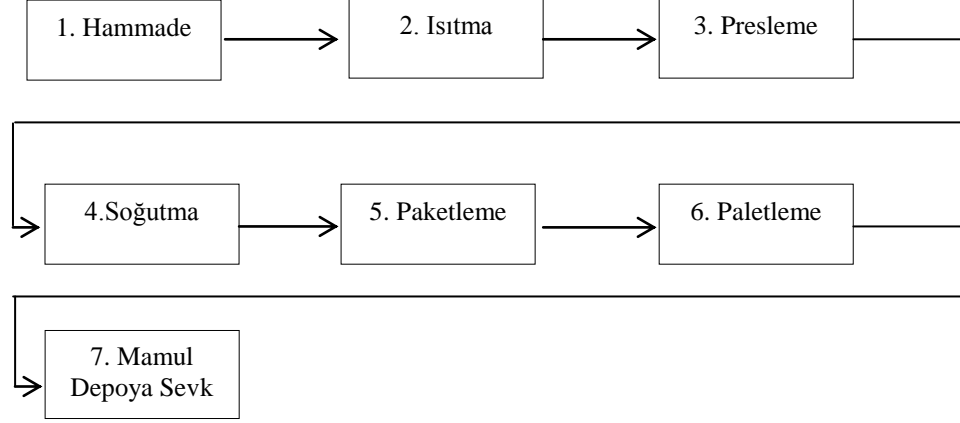
“Bunlar veri toplama, problem çözme, fikir üretme, problem analizi, karar verme, nedenleri önceliklendirme gibi çalışmalarda kullanılır” (Öztürk, 2008: 29). “Bu araçlar, takımların fikirlerini birbirine anlatması, paylaşması ve bu fikirlerin doküman haline getirilmesine olanak verirler. Ayrıca, değişim anlaşılması ve süreç değişikliği sonuçlarının ölçülmesine yardımcı olurlar” (Turner ve diğ., 2006: 280).

Süreçleri yönetme ve iyileştirmeye yönelik etkinliklerde kullanılan teknikler işletmelerin yapılarına göre değişirler ve yalnız burada ele alınanlarla da sınırlı değildir.

3.8.1. Süreçlerin Görsel Olarak Temsil Edilmesi

“Bir süreci kontrol altında tutmak, o sürecin eksiksiz anlaşılmasından ve tanımlanmasından geçer” (Sarıkaya, 2003: 95). “Süreçleri yazılı olarak tanımlamanın yanı sıra görsel olarak temsil etmek, işlerin nasıl aktığını görmek ve böylelikle daha kolay algılamak bakımından gereklidir” (Eyüpoğlu, 2010: 88). İşte bu amaçla, blok şemaları, akış şemaları ve süreç haritaları kullanılır.

Blok şema, oklar, dikdörtgenler, kullanarak sürecin basitçe görselleştirilmesidir. Dikdörtgenler etkinlikleri gösterirken oklarla gösterilmiş çizgiler bu etkinlikler arasındaki ilişkileri, bu etkinliklere taşınan bilgileri göstermektedir. Bazı blok şemalarında elips şekli sürecin nereden başladığını ve bittiğini göstermek için kullanılmaktadır. Blok şemaları büyük ve karmaşık süreçleri basitleştirip onlara çabuk bir biçimde bakmayı sağlar (Gonca, 2008: 69).















Şekil 3.3. Bir Üretim Sürecine İlişkin Blok Şema Örneği

İş akışı şeması ise, bir süreçte gerçekleştirilen etkinliklerin ANSI (American National Standards Institute, Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü) tarafından belirlenmiş olan simgeleri kullanarak oluşturulan bir resmidir. İş akış şeması çizmek iyileştirme ekibinin yaptığı ilk işlerden biridir. Takımda bulunan herkesin sürecin nasıl çalıştığını anlama, süreç hakkında iletişim kurma ve sürecin nasıl daha iyi gerçekleştirileceği konusunda anlaşabilme olanağı verir.

ANSI tarafından belirlenen ve akış şemalarında en çok kullanılan standart simgeler ve anlamları Tablo 3.2’de verilmiştir.

Süreç haritası ise bir süreçte yer alan katılımcıların arasındaki ilişkilerin biçimsel olarak gösterilmesidir. Süreç haritasında yalnızca oklar ve kareler kullanılır. Şeklin soluna çizilen dikey düz doğrunun arkasına süreç katılımcıları yazılır, her katılımcının sürecin gerçekleştirilmesinde ne iş yaptığı kendi hizasına konulan kutunun içine yazılarak gösterilir. Soldan sağa yatay eksen zaman eksenini olarak kabul edilir. Her kutunun altına ve akışı gösteren oklara, bu işlerin ya da bölümler arası hareketin ne kadar sürdüğü yazılır. Böylece sürecin çalışma süresi de ortaya çıkar. Hatta her kutunun altına ilgili sürecin başarımlar gösteregeleri (hata oranı, fire oranı vb) yazılabilir. Bu teknikte yatay ve kesik çizgiyle gösterilmiş doğru müşteriyle irtibat kurulduğu anları gösterir (Eyüpoğlu, 2010: 136-137). Müşteri talebinin karşılanması sürecinin süreç haritası şekil 3.4’de görülmektedir.

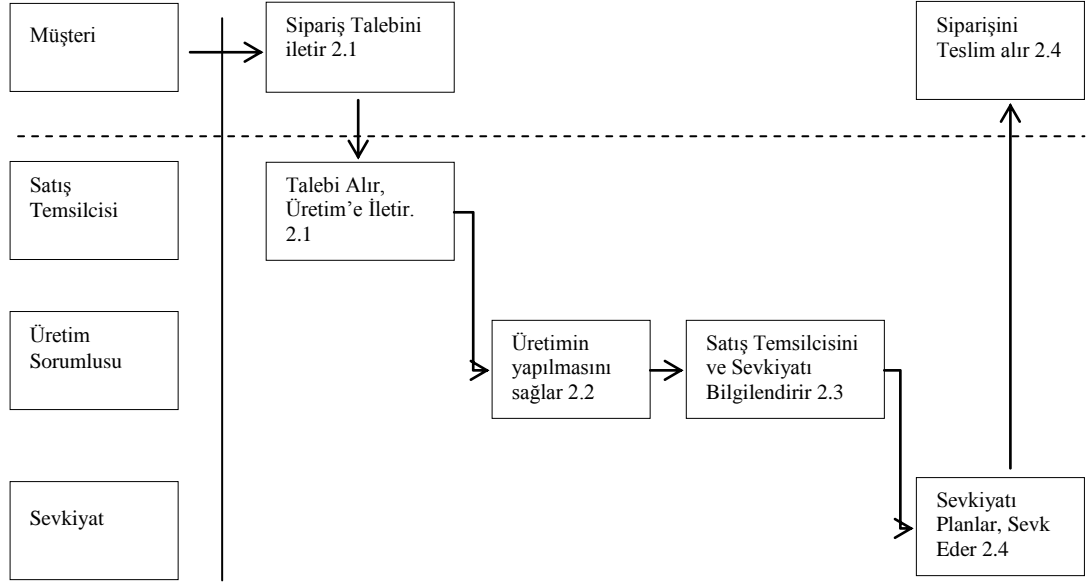
Tablo 3.2. ANSI Standartına Göre Akış Şemalarında En Çok Kullanılan Semboller ve Anlamları

Sembol	Adı	Anlamı
	İşlem	Bir operasyonu ya da hareket adımını gösterir.
	Başlatıcı/Sonlayıcı	Sürecin başlangıç ve bitisini gösterir.
	Karar Noktası	Sürecde karar alınması gereken yerdir. Bundan sonraki etkinlikler bu karara göre ilerler.
	Gecikme	Bir bekleme süresini gösterir.
	Girdi/Çıktı	Sürece girenleri ve çıkanları gösterir.
	Akış Çizgisi	Bölümler arası çıktının hareketini gösterir.
	Transfer	Çıktının hareketini gösterir.
	Öntanımlı İşlem	Resmi olarak tanınmış alt işlemi gösterir.
	Belge	Çıktının bilgisinin belgelenmesi ya da raporlanmasını gösterir.
	Bağlayıcı	Bir noktadan diğerine geçişi gösterir.
	Alt Sayfa Bağlayıcı	Diğer sayfaya olan uzantıyı gösterir
	Depolama	Kontrol altında yapılan bir depolama etkinliğini gösterir. Ayrıca hammadelerin depolanmasını da gösterir.

Kaynak: ANSI. (1987). (Erişim Tarihi: 10 Şubat 2013),
<http://webstore.ansi.org/RecordDetail.aspx?sku=BS+4058%3A1987#.UYpVYLXXYvQ>

Süreç haritası, hem süreci oluşturan işlem arasındaki ilişkilerin bölümler bazında hem de müşteri ile bağlantı kurulduğu anların sürecin akışı içinde gösterilmesine olanak vermektedir. Böylece süreçlerin daha net olarak anlaşılmasını, hangi etkinliklerin çıktıya artı değer kattığının görülmesini ve değişmesi gerekli süreçlerin belirlenmesini sağlamaktadır.

Her üç araç da veri toplanacak alanların ve iyileştirme fırsatlarının belirlmesine yardımcı olmaktadır.



Şekil 3.4. Bir Süreç Haritası Örneği

Kaynak: Eyüpoğlu, F. (2010). Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme, s. 91.

3.8.2. Veri Toplama

Veri toplama, süreç iyileştirme ve değerlendirme çalışmalarında kullanılan en önemli çalışmalardan biridir. Çünkü, toplanan verilerden elde edilen bilgilere göre hem iyileştirme etkinlikleri planlanır hem de yapılan iyileştirmelerin sonuçları değerlendirilir. Bu yüzden veri toplama çalışmasında dikkat edilecek en önemli konu, verileri toplamadan önce amacın açık bir şekilde ortaya konulmasıdır.

Veri toplama araçlarından biri olan çetele tablosu veri kaydetmeyi kolaylaştıran bir tablodur. Bir sorunun, bir olayın belirli bir sürede kaç kere olduğu tabloya yazılarak sorunun ya da olayın görülme sıklığı elde edilir. Buradan çıkan sonuçlara göre en çok görülen sorun ya da olay belirlenir. Çetele tablosuyla yapılan bir iyileştirmenin sonuçları da ölçülebilir.

Veri toplama aracı olarak anket, görüşme, gözlem gibi teknikler de kullanılabilir. Unutulmaması gereken, buradaki amacın sistematik bir şekilde veri toplanmasını sağlamak suretiyle çözümlene çalışmalarını kolaylaştırmak olduğudur.

Tablo 3.3. Çetele Tablosu Şablonu

Şikayet Türü	Şikayet Sayısı											
	Oca	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Eki	Kas	Ara
1												
2												
3												
4												
5												
Toplam												

3.8.3. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, belli bir konuda çok sayıda yaratıcı ve verimli fikir yaratmak için kullanılan, bireylerin eleştirilme endişesi olmadan fikirlerini rahatlıkla ifade ettikleri grup tartışma tekniğidir. Değişik fikirlerin ortaya konulmasını destekler, böylece kısa sürede çok sayıda farklı fikirler üretilir. Bu tekniğin uygulanmasında fikirlerin niteliğinden çok, sayıca çokluğu önemlidir (Öztürk, 2010: 64).

Beyin fırtınasında “kimin ne söylediği konusunda hiçbir sınırlama olmaksızın, bir konunun tüm yönleri gözden geçirilebilir. Bu tür bir tartışmada, bir sorun üzerinde tek başına düşünen bir kişinin aklına gelemeyecek yararlı fikirler üretilebilir” (Prokopenko, 2005: 174).

Beyin fırtınasında uyulması gereken kurallar genel olarak şu şekildedir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2008: 14-15):

1. Toplantıya katılan her kişiye eşit söz hakkı verilir. Her üyenin etkin katılımı sağlanmalıdır. Bunun için herkes ne kadar saçma gözükmüşse gözüksün fikirlerini serbestçe belirtebilmelidir,
2. Zaman sınırı oluşturulmalı ve buna uyulması sağlanmalıdır,
3. Konuşmacıya tepki, yanıt, verilmemelidir. Yaratıcı ortam oluşturulmalıdır,
4. Hiç bir konuşmacı söylediklerinden dolayı eleştirilmemelidir,
5. Beyin fırtınası sırasında, kişiler değil konular tartışılmalı, tartışma sırasında kişileri hedef alabilecek ifadelerden kaçınılmalıdır,
6. Her konuşmacı sırayla söz alır. Sırası geldiğinde söyleyeceği olmayanlar "pas" demelidir,
7. Konuşmacı söz aldığı anda sadece bir öneride bulunmalıdır,

8. Herkes pas geçinceye kadar beyin fırtınası devam etmelidir,
9. Pas geçenler çoğaldıktan sonra sıra takip edilmeden isteyene söz verilmelidir,
10. Takımın bütün üyeleri fikirlerini söylemelerini konusunda teşvik edilmeli, hiç bir düşünce ve fikir atlanmamalıdır,
11. Bütün fikirler takım üyelerinin görebileceği bir yere yazılmalıdır. Her fikir tam ifade edildiği gibi yazılmalıdır,
12. Beyin fırtınasından sonra ortaya çıkan ve listelenen tüm fikirlerin tüm üyelerce anlaşıldığından emin olunmalıdır,
13. Aynı gibi gözüken iki veya daha fazla fikrin birleştirilip birleştirilemeyeceğine bakılmalıdır, elenebiliyorsa da elenmelidir,
14. Sürenin sonunda bütün fikirler takım üyeleri tarafından değerlendirilerek en iyi fikir çözüm olarak seçilmelidir.

Beyin fırtınasının en büyük yararı yaratıcı fikirler oluşmasına olanak vererek, bunların diğer yönetim araçlarına girdi oluşturmalarıdır. En iyi fikirleri belirlemek için çoklu oylama tekniği kullanılabilir.

3.8.4. Çoklu Oylama

Çoklu oylama, beyin fırtınası yönteminin kullanılmasında sonra ortaya çıkan fikirlerin en önemlilerini belirlemek için izlenen bir yöntemdir. Çoklu oylama tekniği ile takımdaki herkesin eşit katılımı sağlanarak fikirler önem derecesine göre sıralanır ve çok sayıdaki fikir az sayıya indirilir. Böylece takıma göre en önemli olan fikirlerin üzerine yoğunlaşılır.

Çoklu oylamada izlenmesi gereken adımlar şunlardır (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2011: 97):

1. Beyin fırtınası sonucunda oluşan fikirleri içeren bir liste hazırlanır ve her fikre numara verilir,
2. Birbirine benzeyen fikirler takımın onayı ile birleştirilir ya da elenebilenler elenir,
3. Her iki durum için yeniden numaralandırma yapılır,

4. Fikir listesi herkesin görebileceği biçimde bir yere konur ya da teker teker okunur,
5. Takımın her üyesi bir kağıda, listedeki fikirlerin göreceli olarak daha önemli olduğunu düşündüğü üçte birini yazar,
6. Üyeler seçimlerini tamamladıktan sonra, listedeki her fikir için oy kullanırlar,
7. Üye sayısı 5 veya daha az ise 1 ya da 2 oy almış fikirler listeden çıkarılır. Eğer üye sayısı 6 ile 15 arası ise, bu sayı 3'e, 15'ten fazla ise 4 oya çıkar. Bu durumda 4 ya da daha az oy almış fikirler listeden çıkarılır.
8. 3-7 arasındaki adımlar listede sadece bir veya birkaç fikir kalıncaya değin sürdürülür.

Sonuç olarak çok oylama tekniği sayesinde beyin fırtınası sonucunda oluşan fikirler arasından en önemli ya da önemlileri belirlenir.

3.8.5. Puanlama Yöntemi

Ekip üyeleri arasında görüş birliği sağlamak için kullanılan puanlama yöntemi, verilerin derlenmesi, sorunların ve güçlü olunan noktaların belirlenmesi, fikir üretilmesi ve gelişmelerin değerlendirilmesi için kullanılabilen katılımcı bir yöntemdir (Erkoç, 2006: 325).

Bu yöntemde, üyeler kendi görüşlerini ekipten bağımsız olarak geliştirirler. Daha sonra bu görüşler, ekibin diğer üyeleri ile paylaşılır. Paylaşılan fikirlere ekiptekiler puan verir ve en çok puanı alan fikirler öne çıkar.

Puanlama tekniği aşağıdaki basamaklar izlenerek uygulanabilir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2011: 98):

1. Takım üyeleri sorun hakkında fikirlerini bağımsız olarak geliştirirler,
2. Bu fikirler planlanmış bir toplantıyla paylaşılır,
3. Takım üyelerinin fikirleri maddeler halinde yazılarak bir liste oluşturulur,
4. Eğer listede 50'den fazla madde varsa, "çoklu oylama" tekniği ile bu sayı mümkün olduğunca azaltılır,
5. Her üyeye belli sayıda küçük kartlar dağıtılır. Eğer madde sayısı 20 ya da daha az ise 4'er kart, 20 ile 35 arası ise 6, 35 ile 50 arası ise 8'er kart dağıtılır,

6. Üyeler listeden en önemli buldukları maddeleri birer tane olmak üzere, kart üzerinde işaretler ve listeden ellerindeki kart sayısı kadar madde seçerler,
7. En önemli buldukları maddeye en yüksek puanı vermek kaydıyla, bu maddeleri puanlandırırlar.
8. Puanlama kart sayısı üzerinden yapılır. Kart sayısı 4 ise, en önemli maddeye 4 puan, diğerlerine sırasıyla 3, 2 ve 1 puan verilir.
9. Puanlamalar yapıldıktan sonra bu kartlar toplanır ve verilen puanların istatistiği çıkarılır. En yüksek puanı alan madde, takımın seçimi olarak duyurulur.

Puanlama yöntemi bir araya gelme olanakları az olan ekipler için kullanılabilir bir yöntemdir.

3.8.6. Neden Sonuç Diyagramı

Balık kılıcı diyagramı olarak da bilinen neden sonuç diyagramı sorunların nedenini ayrıntılı olarak belirlemede yardımcı olmaktadır.

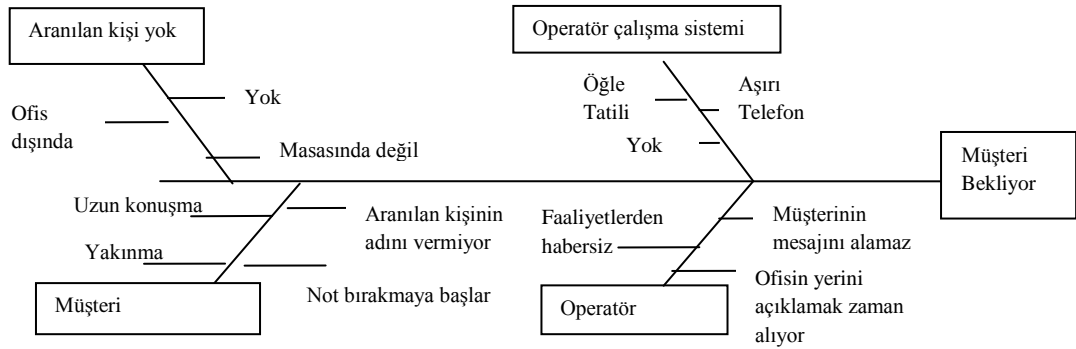
Neden sonuç diyagramı “süreçte meydana gelen değişkenliklerin potansiyel kaynaklarını belirlemek amacıyla sürecin elemanlarını grafiksel olarak gösteren bir araçtır” (Gümüšoğlu, 2000: 143). Süreçteki her adım veya problem için genel nedenlerden yola çıkarak en yakın nedenden en uzaktakine kadar tüm nedenlerin ortaya çıkarılmasını böylece süreçlerin tüm ayrıntılarıyla çözümlenmesini sağlar (Işık, 2006: 559).

Balık kılıcı diyagramı tekniğinde izlenecek aşamalar şöyle sıralanır (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2008: 19-20):

1. Araştırılacak sorun, balık kılıcının baş tarafına (sağ tarafa) yazılır,
2. Problemin oluşmasına yol açan nedenler teker teker balık kılıcının yan kılıçlarına yazılır,
3. Temel kılıçlar genelde insan, çevre, malzeme, yöntem, yönetim, ölçülebilirlik şeklindedir. Ama bu temel kılıçları gereksinimlere göre artırılıp azaltılabilir.

4. İlk kılıçtan başlayarak nedenler eklenir ve diğer kılıçığa geçilir. Her kılıçık veya neden birçok alt kılıçıklara sahip olabilir,
5. Alt nedenler tek tek incelenerek probleme katkıları belirlenmeye çalışılır.

Bir neden sonuç diyagramı örneği Şekil 3.5’de görülmektedir.



Şekil 3.5. Müşteri Bekletmenin Neden Sonuç Diyagramı

Kaynak: Imai, M. (1999). Kaizen / Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, s. 29.

Neden sonuç diyagramı sorun nedenlerini ortaya çıkartarak, ekip üyelerinin dikkatini ortak bir amaca yöneltmesine yardımcı olur.

3.8.7. Histogram

“Histogram bir veri setinin herhangi bir andaki fotoğrafıdır. Özellikle de, bazı süreçlerden elde edilen bir veri setinin biçimi, orta noktası ve yayılımını görmek için yararlıdır” (Turner ve diğ., 2006: 290).

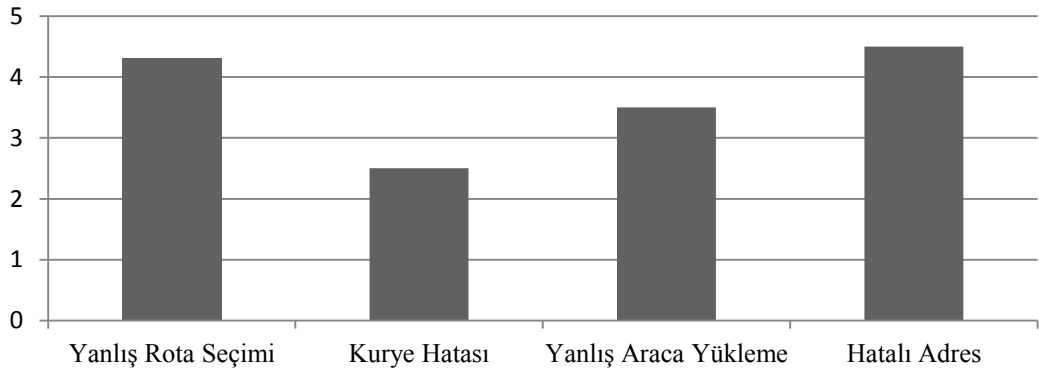
Histogramlar nitel ve nicel verilerin belirli bir zaman aralığındaki gözlem dağılımının değişkenliğini görsel olarak yansıtır. Böylece karar vericilerin bu değişkenliği ortadan kaldırmasına yardımcı olur (Gümüsoğlu, 2000: 141).

Histogram çizim yönteminin adımları aşağıdaki gibidir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2011: 93-94):

1. Veriler elde edilir; toplam veri sayısı belirlenir,
2. Veriler artan sırada dizilir,
3. En küçük veri en büyük veriden çıkarılarak, elde edilen verilerin yayıldığı aralığın uzunluğu belirlenir,
4. Histogramda kullanılacak sütun sayısı veri sayısının karekökü (\sqrt{n}) ile belirlenir. (En az 6, en fazla 20 sütun tavsiye edilir.) Yayılım aralığını bu sayıya bölerek her çubuğun (sınıfın) eni hesaplanır,
5. Yatay (x) eksen üzerine veri sınıfları yazılır. Frekans ölçeği (sayılar veya yüzdeler) dikey (y) eksen üzerine yazılır,

6. Her bir sınıf için, o sınıfa dahil olan verilerin toplam sayısı veya bu sayının toplam veri sayısına yüzdesini dikey uzunluk kabul eden bir çubuk çizilir,
7. Her eksen dikkatlice isimlendirilir, histograma isim verilir, verilerin ait olduğu dönem yazılır,
8. Ortalama, varyans, mod, tepe nokta gibi değerler hesaplanır.

Kargo tesliminde gecikmeye yol açan nedenleri içeren histogram Şekil 3.6’da görülmektedir.



Şekil 3.6. Kargo Tesliminde Gecikme Nedenleri

3.8.8. Pareto Çözümlemesi

“Pareto analizi, genellikle 80/20 kuralı olarak da adlandırılan ve sonucun yüzde 80’inin harcanan çabanın yüzde 20’si ile ortaya çıktığı ilkesine dikkati çeken italyan ekonomist Pareto’nun adı ile anılmaktadır” (Prokopenko, 2005: 156).

Bir pareto çözümlemesi, olay verilerini düzenlenmesidir. Bunu yaparken çeşit, kategori veya diğer sınıflandırmalar kullanılır. Önemli şeylere odaklanmaya yardımcı olur. Yaşamsal birkaç problemi veya hata çeşitlerini yararlı birçoğtan ayırır. Bu, üzerine eğilmesi gereken doğru problemi ya da sonucun bulunmasına yardımcı olur (Turner ve diğ., 2006: 288-289). Pareto çözümlemesi, problem çözmek, başarı durumunu gözlemek veya problemin temel nedenini belirlemek için bir başlangıç noktası seçmek amacıyla kullanılır (Öztürk, 2010: 39).

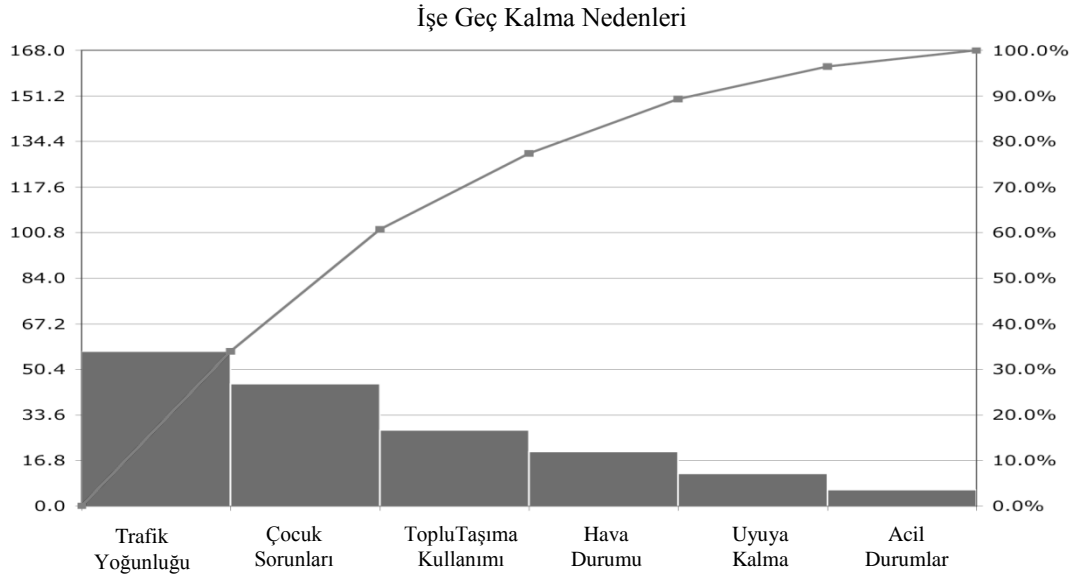
Pareto çözümlemesi şu adımlar yapılarak gerçekleştirilir:

1. İlgili sorun ya da olayın nedenleri listelenir,
2. Nedenlerin belirli bir süredeki karşılaşımla sıklığı ölçülür,

3. Bu nedenler azalan düzen içinde sıralanır,
4. Verilerin toplam içindeki yüzdesi hesaplanır,
5. X ekseninde tüm nedenleri azalan sırayla gösteren, Y ekseninde de bunların artan sırayla toplamı bulunacak şekilde yerleştirilir, Grafiğin yatay eksenini eşit aralıklarla bölünerek her aralık değişik kategorileri ifade edecek şekilde tanımlanır,
6. Kümülatif eğrisi çizilir,
7. Oluşturulan grafik yorumlanır.

İşe geç kalma nedenleri için oluşturulan bir pareto grafiği Şekil 3.7' de verilmiştir.

“Sonuç olarak pareto analizi en siktan en seyreğe kadar unsurların sıralanmasına yönelik grafiksel bir tekniktir. En önemli unsurlar daha az önemli olanlardan ayırt edilip, en az çabayla büyük iyileştirmeler sağlanır” (Sarıkaya, 2003: 97).



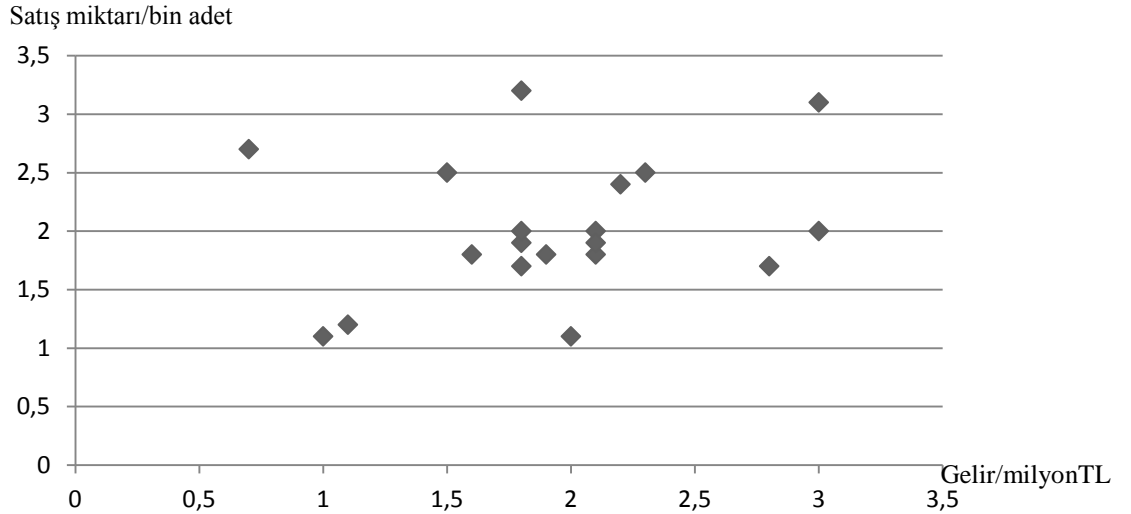
Şekil 3.7. İşe Geç Kalma Nedenleri Paretosu

Kaynak: Wikipedia (2013). (Erişim Tarihi: 11 Şubat 2013),
<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8a/Pareto.PNG>

3.8.9. Dağılım Şeması

Serpilme diyagramı olarak da bilinen dağılım şeması X-Y koordinatlarında gösterilir. Şekil 3.8’de görüldüğü gibi yatay eksenle problemin nedeni, düşey eksenle problem yer alır. Ölçülebilir olan bu iki değişkenin aralarında ilişki olup olmadığına dağılım şemasıyla bakılabilir. “Serpilme diyagramı olası sebep ve sonuç ilişkisini test etmek için kullanılan bir tekniktir. Bir değişkenin, diğerinin sebebi olduğunu ispatlamaz, fakat ilişkinin var olduğu ve zayıf olduğu yerleri ortaya çıkarır” (Öztürk, 2010: 46).

Dağılım şemasında noktaların bir araya gelerek oluşturduğu bulutun eğilimi, iki değişken arasındaki ilişkinin negatif veya pozitif olduğunu ya da hiç bir ilişkinin olmadığını hakkında bir fikir verir.



Şekil 3.8. Dağılım Şeması Örneği

3.8.10. Kıyaslama

Kıyaslama (Benchmarking) iş süreçlerin iyileştirilmesinde kullanabilecek önemli bir araçtır. Özcan ve diğ., (2000: 16) ne göre kıyaslama, “iş süreçlerinde en iyiyi veya daha iyileri araştırmak, bulmak, öğrenmek ve kendi süreçlerine uyarlayarak sürekli iyileştirmeyi sağlamak sürecidir”. “İş dünyasına bunun uygulanışı ise, bir işletmenin en iyi uygulamalara sahip olmasıyla tanınan diğer işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve iş süreçlerini kendilerinininki ile karşılaştırarak

değerlendireceği sürekli ve sistematik bir süreç olarak ifade edilebilir” (Dokuzer, 2006: 10). Kıyaslanmanın ne anlama geldiği ve ne anlama gelmediği Tablo 3.4’de özetlenmektedir.

Kıyaslama sürecinin ön koşulu olarak; kuruluşun tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, sınıflandırılması, sürecin başarısını gösteren başarımların göstergeleri ve ölçüm sisteminin belirlenmesi, kısaca süreç yönetiminin yerleştirilmiş olması gerekmektedir (Özcan ve diğ., 2000: 16).

Kıyaslama beş aşamadan oluşur. Bu aşamalar ve alt aşamaları, aşağıda belirtildiği gibidir:

1. Planlama

- 1.1. Kıyaslama konusunun belirlenmesi,
- 1.2. Ekibinin oluşturulması ve ekibinin eğitimi,
- 1.3. Kıyaslama ortağının belirlenmesi.

2. Veri toplama

- 2.1. Kıyaslama bilgilerinin toplanması.

3. Çözümleme

- 3.1. Toplanan veri ve bilgilerin sınıflandırılması ve çözümlenmesi,
- 3.2. Başarımları düşük alanın belirlenmesi,
- 3.3. Başarımların düzeyleri arasındaki boşlukların tanımlanması ,
- 3.4. Bu boşlukların nedenlerinin araştırılması,

4. Uyarılama ve geliştirme

- 4.1. Amaç ve stratejilerin belirlenmesi,
- 4.2. Eylem planlarının geliştirilmesi,
- 4.3. Eylem planlarının uygulanması,
- 4.4. Proje ile ilgili ilerleme aşamalarının kontrolü,

5. Sonuçları değerlendirme

- 5.1. Raporlama,
- 5.2. Değerlendirme,
- 5.3. Kıyaslama uygulamalarının tekrarı.

Kıyaslama, ürüne odaklı, sürece odaklı ya da strateji odaklı olabileceği gibi içsel, sektör dışı ya da sektör içinde rekabet edilen bir kuruluşla yapılabilir. Kıyaslama çalışması büyüdükçe harcanan emeğin, kaynakların ve maliyetin artacağı göz önünde tutulmalıdır.

Tablo 3.4. Kıyaslama Nedir ve Ne Değildir?

KIYASLAMA NEDİR?	KIYASLAMA NE DEĞİLDİR?
İşbirlikçi bir şekilde en iyiyi gerçekleştirmeye girişmektir.	Yalnız rekabetçi analizi değildir.
Amaç, üstün performansın temelini oluşturan durumlar ve süreçler hakkında bilgi sahibi olmaktır.	Grup tablolarının karşılaştırması değildir.
Benchmarking projeleri birkaç aya yayılabilir. Periyodik olarak yinelemesi önemlidir.	Bir an önce bitirilebilecek hızlı bir eylem değildir.
Yaratıcılık katmaktır.	Kopyalama değildir.
Açıklık ve dürüstlük, başarılı benchmarking için temel öğedir.	Ajanlık etmek ya da ispiyonlamak değildir.
Eğer alan ziyaretlerine girilmişse, analizle sonuçlanacak yapılmış bir programın bir parçası olmalıdır.	Sanayi gezisi değildir.
Sürekli bir süreçtir	Bir defalık olay değildir
Değerli bilgiler sağlayan araştırma sürecidir.	Basit cevaplar üreten bir araştırma süreci değildir.
Disiplin gerektiren zaman alan emek yoğun bir süreçtir.	Hızlı ve kolay değildir.

Kaynak: Ensari, H (2004). aktaran Avcı, S. (2007). Kargo Firmalarında Lojistik Performansın Değerlendirilmesi ve Bir Bechmarking Uygulaması, s. 7.

Sonuç olarak kıyaslama, “gelişme hedeflerinin ve önceliklerinin tanımlanmasını ve bu yolla pazarda rekabet avantajı sağlamayı amaç edinen bir yöntemdir” (Yenersoy, 1997: 92). “Kıyaslama, sadece rekabete dayalı bir analiz olmayıp bir öğrenme sürecidir. Kıyaslama uygulamalarının başarılı olabilmesi için başkalarından nasıl öğrenilmesi gerektiği ve kişi/işletme olarak bir işi daha iyi yapanların olduğunu kabul edebilme olgunluğu göstermek gerekmektedir” (Sarıkaya, 2008: 59).

3.8.11. İlişki Diyagramı

“Bu diyagram, birçok iç içe bağlantılı faktörün rol oynadığı kompleks bir durumda ara ilişkilere açıklık getirir ve faktörler arası sebep-sonuç bağlantılarının açıklık kazanmasına yardımcı olur” (Imai, 1999: 22).

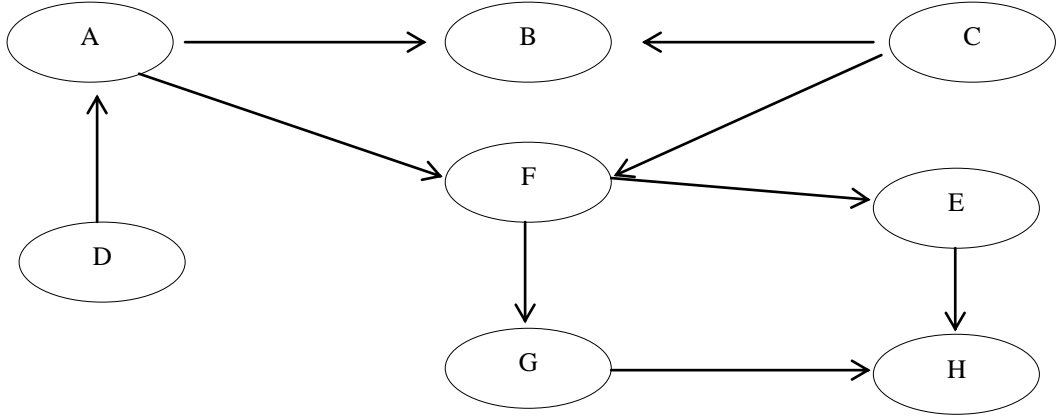
İlişki diyagramı şu gibi durumlarda kullanılır (Tague, 2005: 444):

1. Çeşitli fikirler veya neden-sonuç arasındaki ilişkileri araştırılırken ya da projeyi geliştirme üzerinde çok büyük etkisi olacak bir alan araştırılırken,
2. Karmaşık bir durumun nedenleri araştırılırken,
3. Karmaşık bir çözüm yöntemi uygulanırken,
4. Bir yakınlık diyagramı, neden-sonuç şeması ya da ağaç diyagramı yapıldıktan sonra konu daha ayrıntılı incelemek istenirken.

İlişki diyagramının oluşturulmasında şu adımlar izlenir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2011: 105):

1. Üzerinde konuşulan konu bir cümle ile ifade edilir,
2. Konu hakkında fikirler üretilir ve her fikir yazılıp takımdaki herkesin görebileceği biçimde asılır,
3. Şekil 3.9’da görüldüğü gibi, her bir fikir çember içine alınır, başlıkları A, B, C gibi isimlendirilerek, nedenden sonuca doğru fikirler arasındaki ilişkiler oklarla çizilir,
4. Her bir fikir için örneğin A fikri B fikrine yol açar mı? biçiminde soru sorulur,
5. Her bir fikirdeki ok sayısı hesaplanır. En fazla okun çıktığı çember temel nedeni gösterir. En fazla okun geldiği çember ise o konunun temel sonucunu gösterir.

İlişki diyagramı, bir sorunla ilgili geniş bir bakış açısı elde etmeye yönelik çalışmalarda oldukça yararlı bir yöntemdir. Neden hakkında etkili bir çözüm elde etmek için yeni fikirlerin oluşmasını sağlamaktadır.



Şekil 3.9. Bir İlişki Diyagramının Genel Yapısı

3.8.12. Yakınlık Diyagramı

KJ diyagramı olarak da bilinir. Bir konu hakkında üretilen çok sayıda düzensiz fikir ve düşüncenin, aralarında ilişkiler kurularak gruplandırmaya yarayan bir yöntemdir.

“Esas itibariyle bir beyin fırtınası metodudur. Her katılımcının kendi düşüncesini yazdığı ve sonra da bu düşüncelerin konu ile ilişkili olarak yeniden gruplandırıldığı ve yeniden sıraya konduğu grup çalışması esasına dayanır” (İmai, 1999: 22).

Yakınlık diyagramı şu gibi durumlarda kullanılır (Tague, 2005: 96):

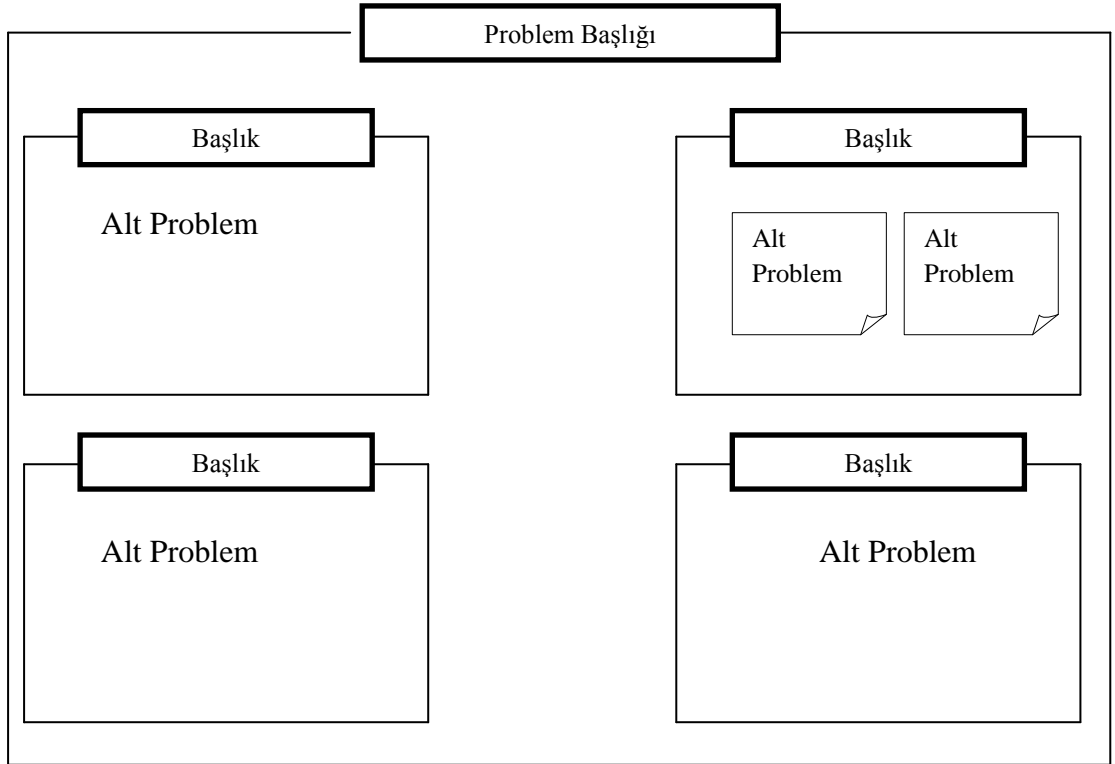
1. Birçok bulgu ya da karmaşa oluşturan fikirlerle karşı karşıya olduğunda,
2. Sorunlar çok büyük gözüküyor ve kavramak karmaşıklaşıyorsa,
3. Yapılan bir beyin fırtınası çalışması sonrasında veya anket gibi sözel verilerin analiz edilmesinden sonra bir fikir birliği oluşturulmak istendiğinde.

Yakınlık diyagramının oluşturulmasında şu adımlar izlenir (Işık, 2006: 573-574):

1. Üzerinde çalışılan konu açık olarak belirlenir. Daha sonra konu tarafsız terimlerle tahtaya veya duvar panolarına altı çizili olarak yazılır.
2. Beyin fırtınası tekniği ile konuya ilişkin düşünceler toplanır. Her bir düşüncenin yer aldığı kartlar veya notlar panoya rasgele yerleştirilir. Her kart üzerinde bir düşünce yer almalı ve bu düşünce üç satır ve yedi kelimedenden oluşmalıdır (1, 3, 7 kuralı).
3. Toplanan düşünceler ilgili ve mantıklı üst başlıklar altında toplanır. Bu amaçla katılımcıların düşünceleri alınır. Katılımcıların düşünce birliği sağlandıktan sonra gruplar tartışmaya açılır ve gerekli ek düzenlemeler yapılır.

4. Her bir düşünce grubunu tanımlamak üzere başlık kartları oluşturulur. Başlıklar grup içindeki tanımlardan biri olabileceği gibi yeni bir tanım da olabilir. Toplam başlık sayısı 5-10 arasında değişebilir. Büyük gruplar alt başlıklara ayrılır, gerektiğinde tekrar alt başlıklar oluşturulabilir.
5. Başlık ve alt başlıklar ile her grup arasındaki ilişkinin gösterilmesi için etrafları çizgi ile çizilir. Sonuçlar, yakınlık diyagramı çalışmalarına katılmayanlarla gözden geçirilir.

Yakınlık diyagramı, konu hakkındaki fikirleri gruplara ayırmayı sağlayarak çözüm sürecini kolaylaştırmaktadır. Şekil 3.10’da yakınlık diyagramının genel yapısı verilmektedir.



Şekil 3.10. Bir Yakınlık Diyagramının Genel Yapısı

Kaynak: Işık, A. (2006). Uygulamalı İstatistik II, s. 575.

3.8.13. Ağaç Diyagramı

Ağaç diyagramı, belli bir amacı gerçekleştirmek için izlenmesi gereken tüm yolların, giderek artan bilgilerle ayrıntılandığı bir diyagramdır. “Projenin tam olarak içeriğinin ortaya konulmasında ya da proje ekibinin üzerine yoğunlaşması gereken noktaların tespitinde yardımcı olur” (Öztürk, 2010: 53).

Işık (2006: 578) ağaç diyagramını şöyle açıklamıştır:

Amaçlarla ölçümler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesini sağlayan bir yönetim aracıdır. İstenen bir amacı gerçekleştirmek veya bir problemi çözmek için söz konusu işlem gereği birbirini takip eden tüm aşamaları ve bu aşamalarda etkisi olduğu düşünülen tüm sebepleri dikkate alarak bir konunun, problemin veya olayın sistematik bir biçimde araştırılmasını sağlar. Konuları veya düşünceleri uygulanabilir başlıklar altında tanımlamayı amaçlar ve takım çalışmasını gerektirir.

Ağaç diyagramı şu gibi durumlarda kullanılır (Tague, 2005: 501):

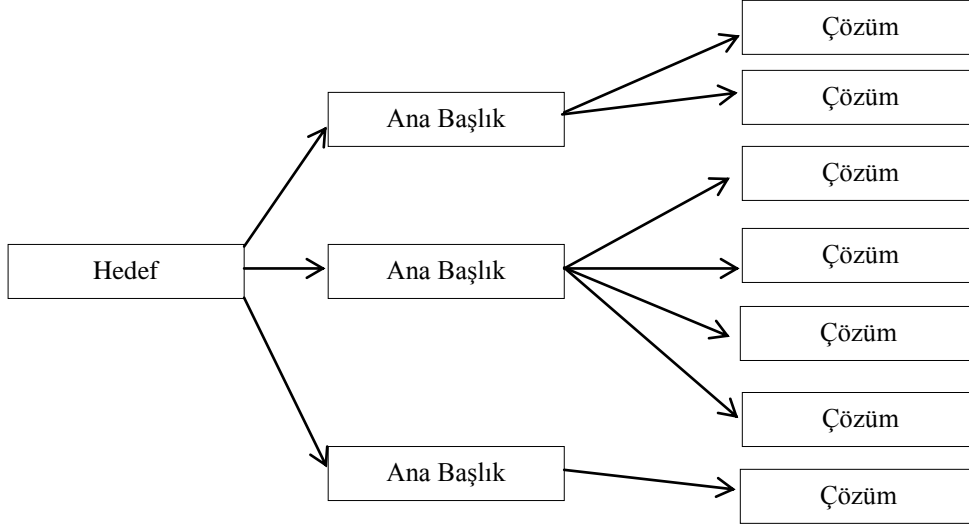
1. Bir sorun geniş genellemeler ile ele alındığında, hedefe ulaşmak için ayrıntılı mantıksal adımlar oluştururken,
2. Bir çözümü ya da başka bir planı yürütmek için eylemler geliştirirken,
3. Süreçlerin ayrıntılı çözümlenmesinde,
4. Bir sorunun kök nedeninin ayrıntılı araştırılmasında,
5. Birkaç olası çözümün uygulanma sorunları değerlendirirken,
6. Bir yakınlık ya da ilişki diyagramında temel sorunları ortaya çıkardıktan sonra,
7. Takım dışındakilere ayrıntıları açıklamak için iletişim aracı olarak kullanırken.

Şekil 3.11’de genel yapısı verilmiş olan ağaç diyagramının oluşturulmasında şu adımlar izlenir (Dalgıç, 2013):

1. Hedef belirlenir,
2. İlişki ya da neden sonuç diyagramından veriler alınır. Kaynak ne olursa olsun, açık eyleme dayalı ifadeler olmalıdır,
3. Temel başlıklar oluşturulur,
4. “Bu hedef nasıl yapılır” sorusuyla başlıklar ayrıntılandırılır.

3.8.14. Matris Diyagramı

Matris diyagramı, iki farklı etmen arasındaki ilişkiyi matris formatında düzenlemeye ve çözümlenmeye yarar. Özellikle neden-sonuç ilişkilerinin değerlendirilmesinde kullanılır (Işık, 2006: 578).

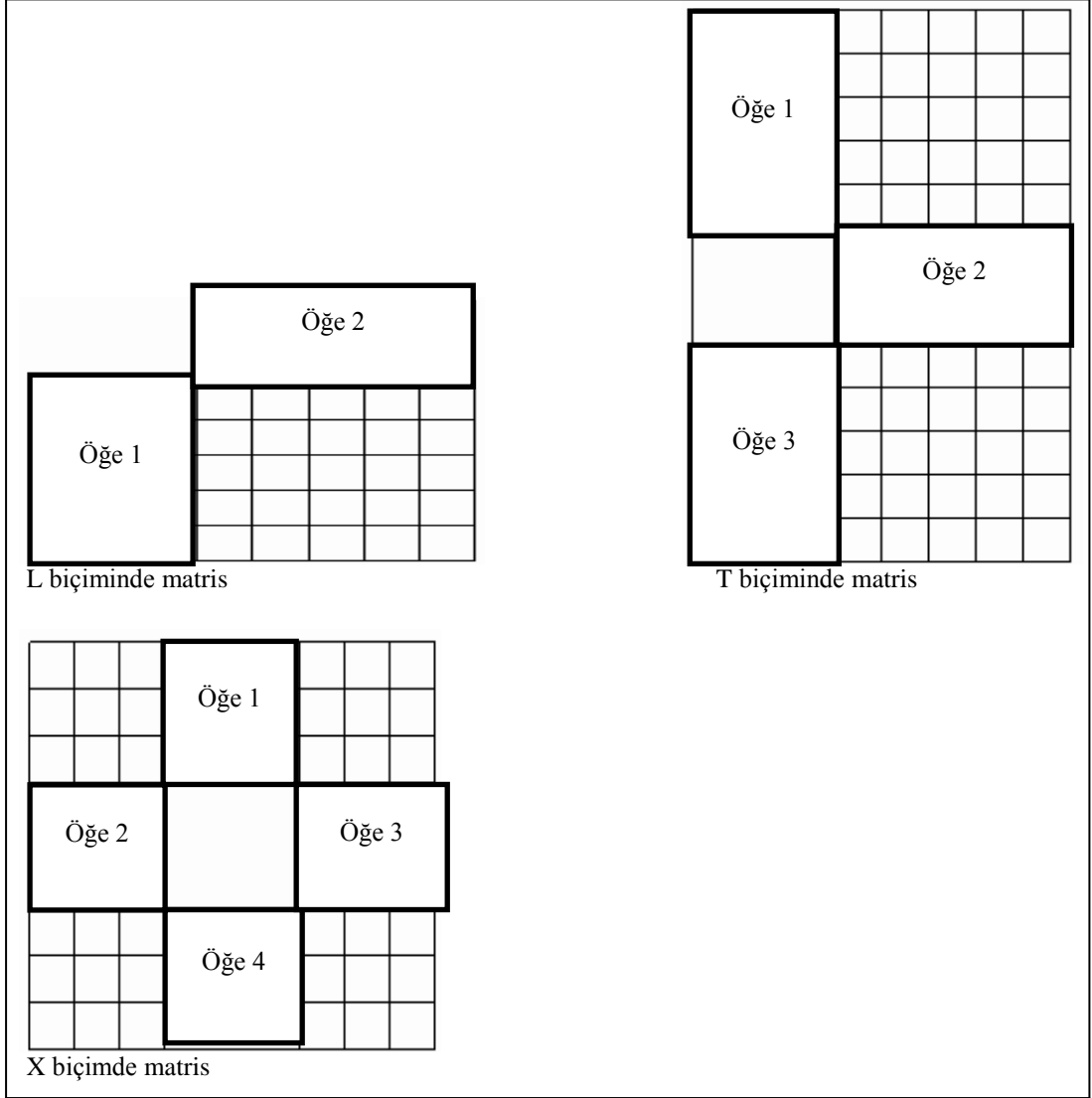


Şekil 3.11. Bir Ağaç Diyagramının Genel Yapısı

Matris diyagramları altı çeşittir. Bu altı çeşidin kullanım amaçları kısaca şu şekildedir (Tague, 2005: 338):

1. Bir L biçimli matris iki grubun elemanlarını birbiriyle ya da bir grubun elemanlarını kendisiyle ilişkilendirir,
2. Bir T biçimli matris üç grubun elemanlarını birbirleriyle ilişkilendirir. B ve C gruplarının ikisi birden A grubu ile ilişkiliyken, B ve C birbiriyle olmamalıdır,
3. Bir Y biçimli matris üç grubun elemanlarını birbirleriyle ilişkilendirir ve her grup ikili olarak birbiriyle ilişkilidir,
4. Bir C biçimli matris üç grubun elemanlarını aynı anda, üç boyutlu olarak ilişkilendirir,
5. Bir X biçimli matris dört grubun elemanlarını birbirleriyle ilişkilendirir. Her grup diğer gruplardan ikisiyle ilişkilidir,
6. Bir Çatı biçimli matris bir grubun elemanlarını kendileriyle ilişkilendirir. Genellikle L tipi ya da T tipi matrislerle birlikte kullanılırlar.

Şekil 3.12’de bazı matris biçimleri görülmektedir. Matris diyagramları özellikle, işlevler ile görevler gibi bilgileri kümeler halinde gruplandırılmasını sağlayarak bu grupları karşılaştırma olanağını verir.



Şekil 3.12. Bazı Matris Görselleri

3.8.15. Süreç Karar Diyagramı

Süreç karar diyagramı, süreç kontrolünü yönlendirmede kullanılır. Bu diyagram ile uygulama sırasında oluşabilecek olası olaylar ve bunlarla ilgili olası acil durumlar eşleştirilir. Böylece sürecin ilerlemesi sırasında meydana gelecek bir sorunda ne gibi önemler alınacağı tespit edilir. Bu yönetim aracı tamamlanma zamanı kritik ve hata maliyeti yüksek olan veya ilk kez gerçekleştirilecek karmaşık olaylarda kullanılmaktadır (Işık, 2006: 584).

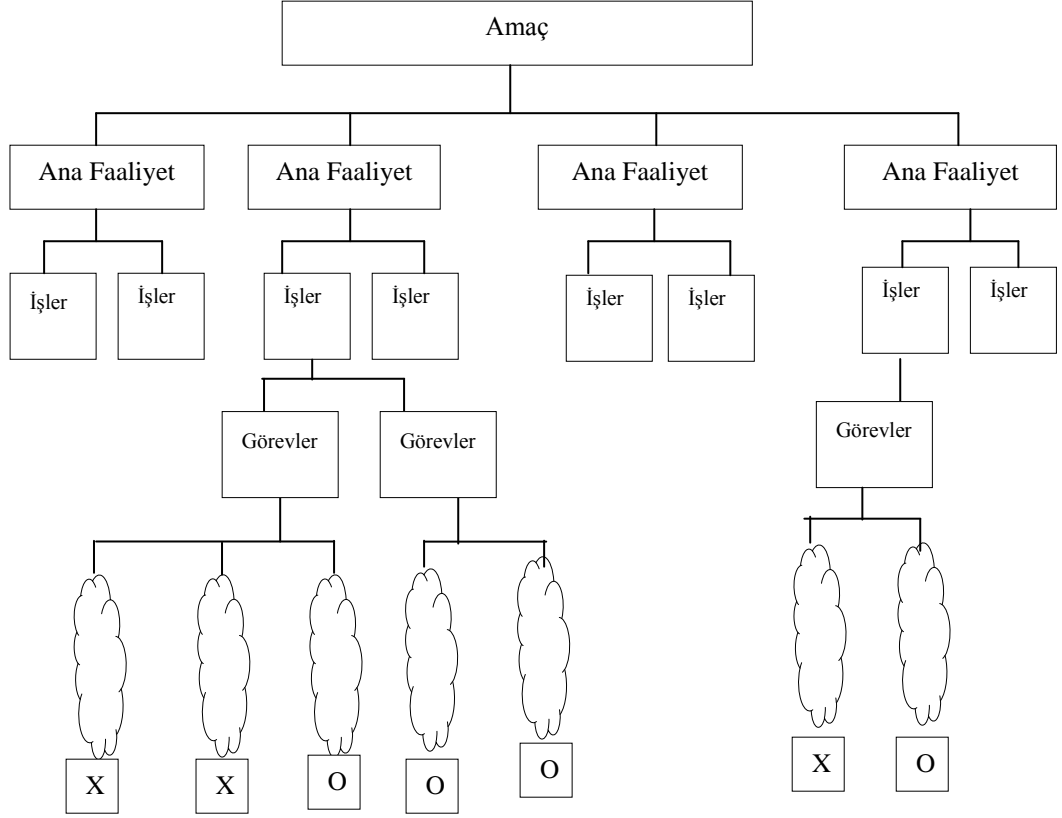
Şekil 3.13’de genel yapısı verilmiş olan süreç karar diyagramının oluşturulmasında şu adımlar izlenir (Tague, 2005: 428):

1. Teklif edilen öneri için yapılan ağaç diyagramı ele alınır ya da bir ağaç diyagramı geliştirilir. Bu ağaç diyagramı çok katmanlı olmalıdır. İlk seviye amacı, ikinci seviye ana etkinlikleri ve üçüncü seviye yapılması gereken işleri göstermelidir,
2. Üçüncü seviyedeki tüm görevler için ne tür problemlerin ortaya çıkacağı üstüne beyin fırtınası yapılır,
3. Bütün olası problemler incelenir ve gerçekleşmesi olası olmayan veya sonuçları önemsiz olanlar elenir. Geriye kalanlar dördüncü seviyede ilgili görevlere bağlanarak gösterilir,
4. Her olası problemin ortaya çıkmasını engellemek adına olası önlemler üzerine beyin fırtınası yapılır. Bu önlemler; çeşitli eylemler olabileceği gibi aynı zamanda da plan üzerinde yapılabilecek değişiklikler de olabilir. Beşinci basamakta bu önlemler bulut içerisinde ya da tırtıklı çizgiler içinde gösterilir,
5. Her bir önlemin ne kadar elverişli olduğuna karar verilir. Bu yapılırken maliyet, bütçe, zaman, verimlilik ve tamamlama kolaylığı gibi ölçütler göz önüne alınmalıdır Elverişli önlemler “O” elverişsiz önlemler de “X” ile gösterilir.

3.8.16. Etkinlik Ağ Diyagramı

“Karmaşık bir iş ya da projede yer alan işlemler arasındaki karmaşık ilişkilerin analizini sağlayan kantitatif analiz tekniğidir. Toplam planlama süresini azaltan kritik işlemler dizisinin oklarla birbirine eklendiği bir diyagram olması nedeniyle ok diyagramı olarak da bilinir” (Işık, 2006: 587).

Etkinlik ağ diyagramı yapılan işlerin net bir biçimde görülmesini sağladığından gözden kaçan iyileştirmelerin belirlenmesini ve yapılan iyileştirme çalışmalarının izlenmesini de sağlar.



Şekil 3.13. Bir Süreç Karar Diyagramının Genel Yapısı

Etkinlik ağ diyagramı, proje yönetiminin önemli araçlarından olan PERT (Project Evaluation and Review Technique, Proje Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği) ve CPM (Critical Path Method, Kritik Yol Metodu) yöntemlerinde kullanılır. Bu yöntemler projenin zaman, bütçe ve kalite gereklerine bağlı kalınarak tamamlanması için gereksinim duyulan etkinliklerin sürelerinin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesinde kullanılırlar.

Her iki yöntem ve diğer proje yönetimi araçlarından olan iş kırılım yapısı ve Gantt şeması yöntemleri, müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin yaşama geçirilmesinde büyük öneme sahiptirler. Çünkü MİY projeleri çok fazla kaynak ve zaman tüketen projelerdir. Bu yüzden başarısız bir proje yönetimi ile MİY’de başarılı olmak olanaklı değildir. Dolayısıyla MİY felsefesini ve uygulamalarını yaşama geçirecek işletmeler için proje yönetimi yaklaşımı son derece gerekli bir araçtır.

Dördüncü bölümde proje yönetimi yaklaşımı ve araçları ayrıntılı olarak incelenecektir.

4. PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI VE ARAÇLARI

Bu bölümde bir projenin başarıyla gerçekleştirilmesi için gerekli olan proje yönetimi yaklaşımı ve araçları incelenecektir.

4.1. Proje Kavramı ve Kapsamı

Proje yönetimiyle ilgili ayrıntılara girilmeden önce proje kavramının ve proje özelliklerinin açıklanması gerekli görülmüştür. Projeye ilgili çeşitli tanımlamalar aşağıda verilmiştir:

“Proje, belirlenmiş bir amaç için, belirlenmiş bir zaman aralığında, belirlenmiş kaynaklar kullanılarak, belirlenmiş görevlerin bir defalığına (geçici) yapıldığı bir iş türüdür” (Sağlam ve Sevim, 2012: 4).

“Proje, belirli bir ekibin, sınırlı zaman ve gelir kaynağı dahilinde bir takım kaynaklar kullanarak kalite ve memnuniyeti göz önünde bulundururken gerekli riskleri almak şartıyla bir amaca özgün planı başlatma, yürütme, kontrol etme ve tamamlama sürecidir” (Ayyıldız ve Şen, 2012).

Proje, başlangıç ve bitiş tarihleri olan eşgüdümleme ve kontrol içeren bir takım etkinliklerden oluşan, belirli şartlara tarafsız uygunluğu elde etmek için yapılan ve zaman sınırlamalarını, maliyet ile kaynakları da içeren benzeri olmayan tek bir süreçtir (Erkoç, 2006: 403).

“Proje, kuruluşun alışlagelmiş görevleri içinde sayılmayan, tekrarlanmayan, birlikte bütün oluşturduğu öteki iş ya da aşamalardan ayrı olarak ele alınıp uzunca bir sürede çözülebilecek karmaşık nitelikteki sorunlar biçiminde tanımlanabilir. Proje, bütün iş tamamlanmadan önce, belirli bir sıra içerisinde yapılması gereken birbirleri ile ilişkili etkinliklerin (faaliyetlerin) birleşimidir” (Özden, 1989: 164)

Her projenin yapısı ve amacı kendisine özgü olsa da projelerin taşıdığı bazı ortak özellikler vardır (Yamak, 1998: 4-8):

- 1. Projeler Sıradan Olmayan İşlerdir:** Projeler tekrarlanmazlar, bir kerelik veya bir adet yapılırlar. Örneğin, Boğaz köprüsü yapımı gibi. Bir adetten fazla yapılan işler; sıradan, tekrarlanan veya her gün yapılan işlerdir.

- 2. Her Projenin Bir Amacı Vardır:** Her proje belli bir amaç için yapılır ve bu amaca ulaşınca proje sona erer. Bu amacın açık ve anlaşılır biçimde tanımlanması, gerçekçi, somut ve ölçülebilir olması gerekir.
- 3. Projeler Geçici Örgütlenmeyi Gerektirir:** Projeler belirli bir süre için yapılan, sonlu bir çalışmadır. Proje için kurulan örgüt, proje sona erdiğinde dağılır. Proje ekibinde yer alan kişiler de ait oldukları işlere geri dönerler veya başka projelere geçerler.
- 4. Her Proje Kendine Özgüdür:** Her proje ayrı bir projedir, başka projelere veya daha önce yapılmış olanlara benzemez, kendine özgüdür; çünkü hiçbir proje aynı şekilde iki kez yapılmaz. Mutlaka ya koşulları farklıdır, ya da ürün farklıdır.
- 5. Projeler Mutlaka Büyük Ölçeklidirler:** Projede söz konusu olan iş veya ürün belli bir ölçeğin üstünde büyüklükte ve/veya karmaşık yapılıdır. Bu işler; normal, alışılmış usullerle ve yöntemlerle ele alınamaz, yönetilemez. Etkinliklerin birbirleriyle olan bağıntıları, dikkatli, titiz bir çalışmayı ve etkili bir eşgüdüm gerektirir. Bu yapılmadığı takdirde, beklenmedik gecikmeler ve sürprizler nedeniyle amaçlara ulaşmak bir hayli zor olur.
- 6. Projeler Hareketli Süreçlerdir:** Projeler; koşullarda oluşabilecek değişikliklere son derece duyarlı süreçlerdir. Projeler devam ederken, önceden öngörülemeyen durumlar her an ortaya çıkabilir. Bu türden gelişebilecek olası durumlar için, değişik yollar düşünülmeli, geliştirilmelidir. Böyle durumlarla karşılaşıldığında, proje üzerinde uygun değişiklikler yapılarak devam edilir.
- 7. Projelerde Örgütlenme Biçimi Alışılmış Yapıdan Farklıdır:** Projeler, ekip anlayışı temeline göre kurulmuş bir örgütlenme yapısı içinde yürütülürler. Proje ekipleri, çeşitli birimlerden gelen kişilerden kurulmuştur.
- 8. Projeler Değişimi Zorunlu Kılar:** Projeler, bir gereksinimden doğar. Bu gereksinimin doğurduğu amacı yerine getiren bir proje mutlaka bir şeyleri değiştirir. Projeler; bir işi, bir yöntemi veya bir olguyu değiştiren, başka türlü yapmayı sağlayan, kısaca yenilik getiren çalışmalardır.

Projenin temel ögeleri ise aşağıda özetlenmiştir (Sağlam ve Sevim, 2012: 4):

1. **Amaç:** Projede benzeri olmayan bir ürün ya da hizmet üretmek veya bir sonuca ulaşmak amaçlanır. Projenin başarıya ulaşması amacın doğru belirlenmesine bağlıdır. Proje amacının net, ölçümlenebilir, üzerinde hemfikir olunmuş ve gerçekçi olmasına dikkat edilir.
2. **Zaman:** Projede işin başlangıç ve bitiş zamanı belli olmalıdır. Eğer işin başlangıç ve bitiş zamanı belli değilse o iş proje olamaz. Projenin zaman ögesi içerisinde yer alan bir başka önemli özelliği projenin bir kez yapılması, tekrarlanmamasıdır.
3. **Kaynak:** Projede sadece o işe ayrılmış belirli kaynaklar kullanılır. Bir projede kullanılacak kaynaklar dört grupta toplanır. Bunlar, insan kaynağı, araç-gereç kaynağı, malzeme kaynağı ve para kaynağıdır. Bir projede bu kaynakların tamamının kullanılması da sadece bir kaçının kullanılması da olanaklıdır. Önemli olan bu kaynakların sadece o işe ayrılmasıdır.
4. **Kapsam:** Etkinlikler proje süresince belli bir amaç doğrultusunda, belli kaynaklar kullanılarak, bir kez gerçekleştirilirler. Dolayısıyla bir projede, projenin başarıya ulaşması için yapılacak etkinlikler ile o etkinliklerin nasıl yapılacağı doğru ve net bir biçimde tespit edilir.
5. **Yöntem:** Projenin amacı sınırlı kaynakla ve zamanda gerçekleştirileceği için proje kapsamında yapılacak etkinliklerin eldeki kaynaklar doğrultusunda ve zaman sınırı içerisinde en uygun biçimde yapılmasını sağlayacak yöntem veya yöntemler belirlenir.

Bu ögeler birbirleriyle bağıntılıdır ve bir projenin başarısında doğrudan belirleyicidirler. O halde proje için şu çıkarım yapılabilir:

Proje, açıkca tanımlanmış hedefe ulaşmak amacıyla zaman ve kaynak kısıtı altında, bir kez gerçekleştirilmek üzere en uygun yöntemle özgün ve yeni bir değer yaratmak için yapılan planlı dönüşüm sürecidir.

4.2. Proje Yönetiminin Tanımı ve Amacı

Proje yönetimi, “projeyle ilgili tarafların (paydaşların) gereksinim veya beklentilerini karşılamak veya onların üzerine çıkmayı sağlamak üzere bilgi, beceri, araç ve teknikleri uygulama bilimi ve sanatıdır” (Dengiz, 2007: 6).

Proje yönetiminin amacı ise paydaşların gereksinim ve beklentilerini karşılamak üzere zamanı, parayı, malzemeyi, insan gücünü, makineyi ve donanımı en uygun biçimde bir araya getirecek planı yapmak ve projeyi bu plandan en az sapma ile sonuca ulaşacak biçimde tamamlamaktır.

Proje yönetimiyle örgütün ana çalışma sistemini bozmadan proje planının gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca ulaşmada iki önemli öge bulunmaktadır. Bunlardan ilki tüm sorumluluğun proje yöneticisine verilmesi ve bu görevdeki kişinin çeşitli çabaları bütünleştirici bir görev üstlenmesidir. İkincisi ise bütünlük bir planlama ve denetim sisteminin uygulanması için geliştirilen yöntem ve tekniklerden etkin bir biçimde yararlanılmasıdır (Sağlam, 2008: 6).

O halde proje yönetimi için şu genel tanım yapılabilir:

Proje yönetimi, bilgilerin, becerilerin, araçların ve tekniklerin, proje gereksinimlerini yerine getirmek amacıyla proje etkinliklerinin uygulanmasıdır. Proje yönetimi, mantıksal olarak gruplanmış beş proje yönetim süreç grubu ve dokuz proje yönetimi bilgi alanının uygun şekilde uygulanması ve bütünleştirilmesi yoluyla gerçekleştirilir (PMI, 2008: 6)

Söz konusu yönetim süreç grupları ile yönetim bilgi alanları sonraki başlıklarda açıklanacaktır.

4.3. Proje Yönetiminin Önemi ve Yararları

“İyi bir proje yönetiminden anlaşılması gereken; kaynaklarını uygun zamanlarda, ekonomik olarak ve istenilen kalite gereklerine uygun olarak sağlaması ve kullanmasıdır” (Yamak, 1998: 10):

Bu açıdan bakıldığında proje yönetim sistematığı (Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü [TÜSSİDE], 2013);

1. Yeni ürün ve hizmet geliştirme,
2. Organizasyonda yapılan yapısal değişiklikler,

3. Yeni yönetim sistemlerinin tasarlama ve kurma,
4. Yazılım projelerini geliştirme,
5. Bina ya da tesis inşa etme,
6. Ürünler için reklam kampanyasını yapma,
7. Yeni bir iş sürecini ya da prosedürünü yaratma,

gibi geniş yelpazedeki görevlerin yürütülmesi için kullanılmaktadır.

Dolayısıyla proje yönetimi, işletmeler için çok önemli bir işlemdir.

Proje yönetiminin işletmelere sağladığı yararlar şöyle özetlenebilir (Sönmez, 2007: 3):

1. Sermaye ve işgücü daha verimli kullanılır,
2. Projeler bazında işletme karlılığı artar,
3. Kaynakların ne kadar verimli kullanıldıkları izlenebilir,
4. Oluşan bilgi birikimi ile sonraki çalışmalarda daha doğru kararlar alınır,
5. Daha gerçekçi kar hedefleri belirlenebilir,
6. Olası risk ve krizlere karşı daha hazırlıklı olunur,
7. Benzeri işler tekrar tekrar yapılmaz,
8. Yatırımcılar attıkları adımların ekonomik sonuçlarını değerlendirebilir,
9. Pazar kaybı ve müşteri memnuniyetsizliği en aza indirilir.

4.4. Projenin Paydaşları

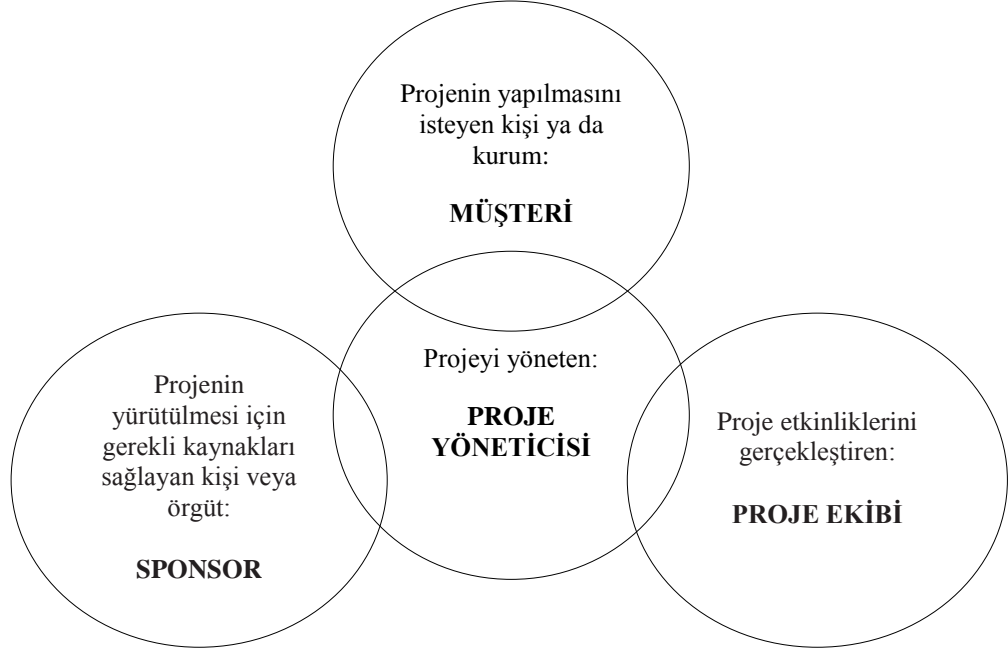
“Projenin paydaşları projeye aktif olarak katılan, proje sonuçlarını kendisi kullanacak veya projenin tamamlanması ile sonuçlarından etkilenecek kişi ve kurumlardır” (ISO-KATEK, 2011: 13). Paydaşlar projeyi gerçekleştiren örgütün içinden de dışından da olabilir.

Bir projenin başlıca paydaşları proje müşterisi, proje sponsoru (kaynağı), projeye liderlik eden proje yöneticisi ve proje takımından oluşur. Paydaşların görüşleri projenin başarısı bakımından önem taşıdığından paydaşların ilgi alanlarının, sorunlarının, potansiyellerinin ve diğer özelliklerinin belirlenmesi için paydaş çözümlemesi yapılabilir. Böylece buradan çıkan sonuçlara göre dengelenmiş proje tasarımı yaratılır. Proje paydaşlarının aralarındaki ilişki Şekil 4.1’de verilmektedir.

4.4.1. Proje Müşterisi ve Sorumlulukları

Proje müşterisi proje sonuçlarını doğrudan kullanacak olan ve projenin yapılmasını isteyen kişi veya kuruluştur. “Müşteri proje şartlarını tanımlar, projenin

parasını öder ve tamamlandığında, projenin ürettiği teslimatı alır” (Newton, 2010: 164).



Şekil 4.1. Proje Paydaşları Arasındaki İlişki

Kaynak: ISO-KATEK. (2011). Proje Yönetimi Kılavuzu, s. 13.

“Müşteri, projenin zamanında ve kendi kalite beklentisine uygun olarak tamamlanmasını beklemektedir. Bu nedenle kendisine, belli aralıklarla işlerin onun istediği doğrultuda gittiğine veya beklentilerini değiştirmesi için işlerin yolunda gitmediğine dair bilgi verilmelidir” (ISO-KATEK, 2011: 37).

İşte tüm bunlarla birlikte proje müşterisi, projenin başarıyla gerçekleştirilmesi için aşağıdaki görevlerden sorumludur (Tosun, 2010):

1. Ürünün (proje çıktısının) tanımına onay verir,
2. Ürünün özelliklerini ve kalite beklentilerini belirtir,
3. Projenin ara çıktılarını onaylar,
4. Değişiklik, onay, devam edip etmeme kararın verilmesi gibi karar noktalarında karar verici olabilir,
5. Projenin başarısını düzenli olarak izler.

Projede müşterinin yer almaması, sahihsizlik anlamına gelebilir. Hem projenin başarısı hem de kapsamın doğrulanması için müşterisi mutlaka belirlenmelidir (Tosun, 2010).

4.4.2. Proje Sponsoru ve Sorumlulukları

Proje Sponsoru, projenin yürütülmesi için gerekli kaynakları sağlayan veya projeyi finanse eden kişi veya kurumdur. Başka bir deyişle, projenin sahibi olan kişidir (Yamak, 1998: 14).

Bir projenin ilk olarak ortaya çıkma aşamasında, projeyi sponsor savunur. Sponsor, bu kapsamda, örgüt çapında destek toplamak amacıyla yönetimin üst kademelerine yönelik olarak projenin sözcülüğünü üstlenir ve projenin sağlayacağı yararları açıklar (PMI, 2008: 25).

Proje sahibinin başlıca sorumlulukları şunlardır (Sağlam ve Sevim, 2012: 8):

1. Projenin başlatılması, sürdürülmesi ve sonlandırılması kararlarının verilmesi,
2. Projenin beklentiler doğrultusunda gittiğinin teyid edilmesi,
3. Projeye kaynak tahsis edilmesi,
4. Proje yürütücülerinin taleplerine cevap verilmesi,
5. Fırsatların ve risklerin değerlendirilip, kontrol altına alınması.

4.4.3. Proje Yöneticisi ve Sorumlulukları

Proje yöneticisi, bir projenin yürütülmesinde en önemli kişidir. Çünkü proje yöneticisi projenin oluşmasından sonlandırılmasına kadar yapılan; planlama, yönetme ve kontrol etme işlemlerinde yer alır ve projeyi amacına ulaştırmak için yürütür.

Proje yöneticisi projeyi yürüten örgütün, proje hedeflerine ulaşılması görevini verdiği kişidir. Proje yöneticisinin görevi, işletmenin birim yöneticisinin ya da operasyon yöneticisinin görevinden farklıdır. Etkin bir proje yönetimi için gerekli alana özgü her türlü beceri ve genel yönetim yeteneklerinin yanı sıra, proje yöneticisinin şu özelliklere de sahip olması gerekir (PMI, 2008: 13):

1. **Bilgi:** Proje yöneticisinin proje yönetimi hakkındaki bilgi birikimidir.
2. **Başarım:** Proje yöneticisinin proje yönetimi bilgilerini uygularken neler yapabildiği ya da başarabildiğidir.

- 3. Kişisel etkinlik:** Proje yöneticisinin kişisel etkinliği; proje hedeflerine ulaşmaya ve proje kısıtlarını dengelemeye çalışırken proje ekibine rehberlik etme becerisini gösterir. Kişisel etkinlik tutumları, temel kişilik özelliklerini ve liderliği kapsar.

Proje yöneticisinin sahip olması gereken bu hem teknik, hem de teknik olmayan becerilerin içinden belki de en önemlisi teknik olmayan becerileridir. Dönmez (2005) bu becerileri şöyle özetlemektedir:

Çoğu zaman, “teknik olmayan” becerilere sahip olması bir proje yöneticisi için daha değerlidir. Liderlik, müşteri beklentilerine cevap verebilme, yönlendirme, koordinasyon, takipçilik, empati gibi bu “teknik olmayan” özellikler genelde proje yöneticisini başarılı/başarısız kılan ve fark yaratmasını sağlayan en önemli yanlardır. Teknik bilgisi çok fazla olsa da projelerde gerekli takibi, iletişimi, risk yönetimini, organizasyonu yapamayan ve “proje takımı” ruhunu yaratamayan kişilerin başarıya ulaşması çok da kolay olmaz.

Proje yöneticisinin başlıca sorumlulukları şunlardır (Sağlam ve Sevim, 2012: 8):

1. Projenin amacına ulaştırılmasının sağlanması,
2. Projede yapılacak işler için görevlendirme ve yetkilendirmelerin gerçekleştirilmesi,
3. Proje yürütücüleri ile sürekli iletişimin kurulması ve onları isteklendirmek,
4. Projenin sağlıklı yürümesi için gereken yönetim araçlarının kullanılması,
5. Sonuçların değerlendirilmesi, gereken değişikliklerin yapılması.

Kuşkusuz, proje yöneticisinin en önemli görevi paydaş beklentilerinin arasında dengeyi kurmak ve takım üyelerinin uyum içinde çalışmasını sağlayarak projeyi yönetmektir.

4.4.4. Proje Takımı ve Sorumlulukları

“Proje planlama, kontrol ve yönetiminin etkinliğinin sağlanması için tüm sorumlulukları kapsayan bir ekibinin beraberce çalışması gerekir” (Keskinel, 2000: 43).

Proje takımı farklı kültürlerden farklı birimlerden geçici bir süre için bir araya gelmiş bir gruptur. Takım üyeleri hem kendi üzerlerine düşen görevi en iyi şekilde

yapmak, hem de kendi yaptıkları işi diğer takım üyelerinin işleri ile eşgüdümlü yapmak durumundadırlar (ISO-KATEK, 2011: 38). Bu yüzden proje paydaşları belirlendikten sonra, öncelikle planlama, izleme ve kontrol ana yöntemleri belirlenerek proje takımına bunları tanıtmak ve uygulanacak sistem ve yöntemleri öğretmek gerekir

“Proje yöneticisi takımının performansını yakından takip etmeli ve çıkabilecek sorunları baştan önlemelidir. Özellikle takım çalışmasında işletme içindeki faaliyetlerin daha karmaşık bir hal alması ve kalabalık takımlarda yönetim gücü çökmesi gibi sakıncaları da göz önüne alınarak takımın verimliliğinin yüksek tutulması gerekir” (Ece ve Kovancı, 2004).

Proje yöneticisinin proje takımını kurarken dikkat etmesi gereken bazı noktalar şu şekilde sıralanabilir (Sağlam, 2008: 9-10):

1. Proje yöneticisi projede yapılacak etkinliklere göre hangi birimlerden ne kadar insana ve ne zaman gereksinim olacağını belirlemelidir,
2. Proje yöneticisinin, projeye dahil edeceği kişilerle önceden mülakat yapması gerekir,
3. Proje takımı üyelerinin projenin zaman planına göre programlanması gereklidir,
4. Proje takımı üyelerinin birbirlerini daha iyi tanımaları ve ortak hedefleri anlayabilmeleri için proje başlangıcında başlangıç toplantısı düzenlenmesi projenin başarısı için yaşamsal önem taşır,
5. Takımın geliştirilmesi için zaman ve kaynak ayrılmalıdır. Takım geliştirme çalışmaları proje ekibinin motivasyonun yükselmesini, stresin azalmasını, bireyler arasındaki iletişimin artmasını sağlamalıdır.

Proje takımının başlıca sorumlulukları şunlardır (PMI, 2008: 37):

1. Proje hedeflerine ulaşmak için gerekli ve uygun olan süreçleri seçmek,
2. Gereksinimleri karşılamak için benimsenebilecek tanımlanmış bir yaklaşım kullanmak,
3. Paydaşların gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak için bunlara uymak,

4. Belirlenen sonucu üretmek için kapsamın, sürenin, maliyetin, kalitenin, kaynakların ve riskin birbiri ile çelişen taleplerini dengelemek.

Proje takımının kurulmasında ve etkin yönetilmesinde karşılaşılan zorluklar, takımın hem projeyi yürütenler olmasından hem de birden çok kişiden oluşmalarından dolayıdır. Bu nedenle, takım ruhunun yaratılması proje yönetiminin başarısında kilit bir etkidir.

Bunun için hedefleri saptandıktan sonra, proje yöneticisi, takımın verimini en üst seviyeye çıkaracak ve takımdaki her bireyin yaratıcı potansiyelini teşvik edecek bir ortam yaratmalıdır. Açık iletişim, kapsamlı ve katılımlı bir yönetim anlayışı takım ruhunun gelişmesini sağlar (Bulut, 2004).

4.5. Proje Yönetiminin Aşamaları

Proje yönetimin aşamaları, projenin başlangıcından sonuna kadar proje ile ilgili olarak gerçekleştirilen tüm etkinlikleri kapsar. Sektörlerin ve işlerin kendine özgü proje aşamaları olabileceği gibi projeler genellikle şu dört aşamadan oluşurlar:

1. Başlangıç ve tanımlama aşaması,
2. Planlama aşaması,
3. Uygulama ve kontrol aşaması,
4. Kapanış aşaması.

4.5.1. Başlangıç ve Tanımlama Aşaması

Projenin başlangıcında proje teklifleri görüşülür, projeye ilgili veriler toplanır, projenin teknik ve mali açıdan yapılabilirliği çözümlenir. Projeden olumlu bir sonuç alınabileceği görülürse, projeyi başlatma kararı verilir. Projeyi başlatma kararı verilmesiyle birlikte projeyi tanımlamaya geçilir. Böylece başlangıçta elde edilenler gerçekleşmesi olanaklı, somut hedefler haline getirilirler.

Tanımlama, tüm paydaşların görüşlerinin alınmasıyla oluşturulmuş projenin amaçları, kapsamı, projenin süresi, nasıl yapılacağı, kimlerin görev alacağını belirten proje başlangıç belgesi oluşturulmasıdır. Bu belge ilgili yöneticiye, müşteriye ya da sponsora sunulur (Durucasu, 2013, 11-12).

4.5.2. Planlama Aşaması

Planlama aşaması, onaylanan proje başlangıç belgesi içindeki etkinliklerin sistematik bir biçimde yerine getirilebilmesi için gerekli etkinliklerin ve etkinlikler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, bu etkinliklere ilişkin süre, kaynak ve maliyet çözümlerinin yapılarak proje yönetim planının oluşturulmasıdır. Projenin bu aşaması çok yoğun bir çalışma gerektirir.

4.5.3. Uygulama ve Kontrol Aşaması

Proje planında bulunan etkinliklerin yerine getirildiği ve aynı zamanda yapılanların kontrol edildiği aşamadır. Bu aşama projenin genel süresinin büyük bir bölümünü kapsar ve hedeflenen çıktılara ulaşıldığında sona erer.

Etkinlikler başladıktan sonra projenin uygulanması sırasında yapılan işlerin plana uygun yürüyüp yürümediğini sürekli olarak kontrol etmek gerekir. Sapma varsa, nedenleri araştırılır, çözüm seçenekleri incelenir. Projenin planın ilerisinde mi, gerisinde mi olduğuna bakılmalıdır. Gerektiğinde plandaki tarihlerde güncelleştirmeler yapılmalıdır (Yamak, 1998: 17).

4.5.4. Kapanış Aşaması

Proje temel olarak iki şekilde sona erer, ya proje tamamlanmıştır ya da proje iptal olmuştur. Genelde projede gerçekleştirilmesi planlanmış etkinlikler, yerine getirildiğinde ve belirlenen hedeflere ulaşıldığında proje tamamlanmış olur. Projeler bir kapanış toplantısıyla sona erdirilir. Bu toplantıda planlanan ve gerçekleşen etkinliklerin uyumluluğu, alınan çıktıların hedeflenenlerle uyumu, bu projeden elde edilen deneyimler, yaşanan güçlükler ve bundan sonra bu projenin daha da geliştirilerek yeni bir proje olarak devam edip etmeyeceği gibi konular değerlendirilir (Durucasu, 2013: 12).

Eğer proje iptal olmuşsa yine proje kapanış toplantısı yapılarak neden iptal olduğu anlatılır.

4.6. Proje Yönetimi Süreç Grupları

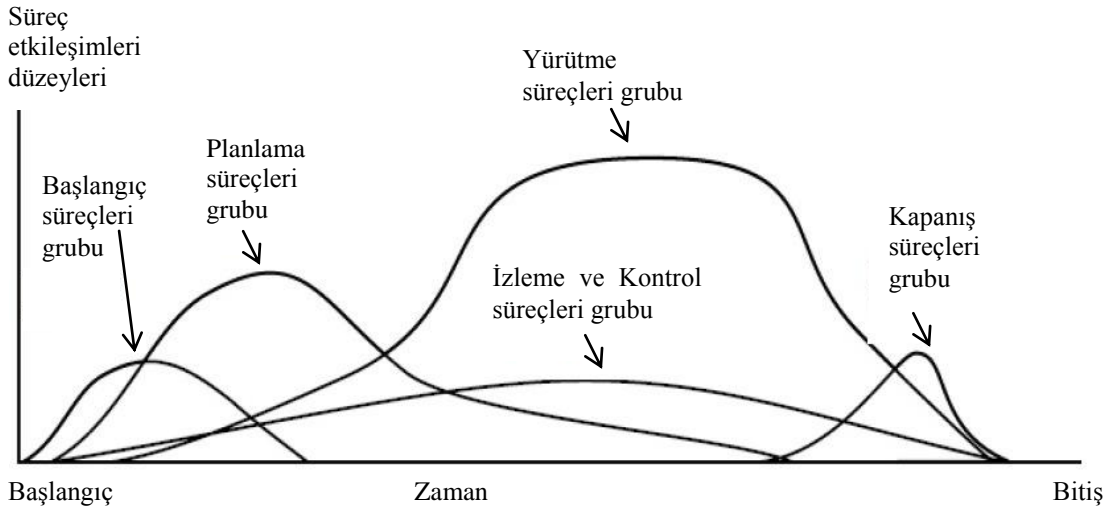
Proje için yapılan tüm etkinlikler proje yönetimi süreçlerini oluşturur. Projelerin yönetimi sırasında pek çok süreç aynı anda yürümekte ve bu süreçler de belli aşamalarda birbiriyle bağlantılı bir dizi süreç grubunu oluşturmaktadır. Projeyi iyi biçimde yönetmek için projede yapılan etkinlikleri daha ayrıntılı incelemek gerekmektedir. Bu yüzden proje aşamaları yerine bu aşamaların arkasında işleyen süreç gruplarına odaklanmak daha doğrudur. Bu süreç grupları proje aşamaları değildir ve projenin her bir aşamasında bir ve bir kaçını tekrarlanır (Durucasu, 2013: 12).

PMI (Project Management Institute - Proje Yönetim Enstitüsü) tarafından yayınlanan PMBOK (A Guide to Project Management Body of Knowledge - Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu) göre proje yönetim süreçleri, proje yönetimi süreç grupları olarak adlandırılan beş gruba ayrılmaktadır:

1. Başlangıç,
2. Planlama,
3. Yürütme,
4. İzleme ile kontrol,
5. Kapanış.

Birbirlerine açık ve net bağımlılıkları olan bu beş süreç grubu genellikle her projede aynı sırayla yerine getirilir. Uygulama alanlarından ya da sektörün odaklandığı öğelerden bağımsızdırlar. Her bir süreç grubu, bunları oluşturan süreçler genellikle proje bitirilinceye kadar birkaç kez tekrarlanır. Bir süreç grubu, bir sürecin sonucunun ya da çıktısının bir diğerinin girdisi olduğu karşılıklı girdi ve çıktılarla birbirine bağlanmış proje yönetimi süreçlerinden oluşur (PMI, 2008: 41).

Proje yönetim süreç gruplarının proje zamanı içinde birbirleriyle olan etkileşimleri Şekil 4.2’de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Proje Yönetim Süreç Gruplarının Birbirleriyle Etkileşimleri

Kaynak: PMI. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, s. 41.

4.6.1. Başlangıç Süreçleri Grubu

Başlangıç süreçleri grubu, yeni bir projeye ya da devam eden bir projenin bir aşamasına başlaması için onay alarak projeyi ya da aşamayı tanımlamak üzere yürütülen süreçlerdir. Yeni bir projede başlangıç süreçleri, ağırlıklı olarak başlangıç ve tanımlama aşamasında yürütülür. (Durucasu, 2013: 13).

Başlangıç süreçlerinde, başlangıçtaki kapsam tanımlanır ve başlangıçtaki mali kaynaklar tahsis edilir. Projenin sonucunu etkileyecek ve bundan etkilenecek işletme içi ve işletme dışı paydaşlar belirlenir. Daha önceden atanmadıysa proje yöneticisi atanır. Bu bilgiler proje başlatma belgesine ve paydaş listelerine işlenir. Proje başlatma belgesi onaylanınca, proje için resmi onay alınmış olur. Pek çok büyük ya da karmaşık proje, başlangıç süreçleri grubunun bir parçası olarak, farklı aşamalara ayrılabilir. Bu tür projelerin her aşamasında başlangıç süreçlerine başvurulması projenin daima ele alınan amacına odaklanılmasını sağlar. (PMI, 2008: 44)

Başlangıç süreçleri grubu iki proje yönetim sürecini içerir (PMI, 2008: 45-46):

- 1. Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi:** Bir projeye ya da aşamaya resmi yetkilendirme sağlayan belgenin hazırlanması ve paydaşların gereksinim ve beklentilerini ortaya koyan başlangıç gereksinimlerinin belgelendiği süreçtir.

2. **Paydaşlarının Belirlenmesi:** Projeden etkilenen tüm kişilerin belirlenmesi, bu kişilerin projeden çıkarlarının, projeye olan ilişkilerinin ve projenin başarısı üzerindeki etkilerinin ortaya çıkartıp yazılı duruma getirilmesi sürecidir.

4.6.2. Planlama Süreçleri Grubu

Planlama süreçleri grubu, projenin bütün kapsamını belirlemek, hedeflerini tanımlamak ve bu kapsam ile hedeflerini elde edebilmek için gerekli etkinliklerin nasıl, ne zaman, nerede, neden ve kiminle yapılacağını planlanmak için yürütülen süreçlerdir.

“Yeni başlamakta olan bir projede planlama süreçleri grubu ağırlıklı olarak planlama ve uygulama aşamalarında daha etkindir. Bunun nedeni, projede sadece planlama aşamasında değil, aynı zamanda, uygulama aşamasındaki gelişmelere bağlı olarak yeni planlama süreçlerinin gerekebilmesidir” (Durucasu, 2013: 13)

Planlama süreçleri grubunun içerdiği proje yönetimi süreçleri ve bu süreçlerin kısa açıklamaları şu şekildedir (PMI, 2008: 48-55):

1. **Proje Yönetimi Planının Geliştirilmesi:** Tüm alt planların tanımlanması, hazırlanması, bütünleştirilmesi ve eşgüdümü için gerekli eylemlerin belgelenmesi sürecidir. Proje yönetimi planı, projenin nasıl planlanacağı, yürütüleceği, izleneceği, kontrol edileceği ve kapatılacağı konularında başlıca bilgi kaynağı olacaktır.
2. **Gereksinimlerin Toplanması:** Proje hedeflerine ulaşmak amacıyla, paydaşlarının gereksinimlerinin tanımlanması ve belgelendirilmesi sürecidir.
3. **Kapsamın Tanımlanması Süreci:** Proje ve ürünün ayrıntılı bir açıklamasının oluşturulması sürecidir.
4. **İş Kırılım Yapısının (İKY) Oluşturulması:** Proje teslimatlarının ve proje işlerinin daha küçük ve yönetilebilir bileşenlere ayrılması sürecidir.
5. **Etkinliklerin Tanımlanması Süreci:** Proje teslimatlarını üretmek için yerine getirilecek özel eylemlerin belirlenmesidir

- 6. Etkinliklerin Sıralanması Süreci:** Proje etkinlikleri arasındaki ilişkilerin belirleme ve belgeleme sürecidir.
- 7. Etkinlik Kaynaklarının Öngörülmesi:** Her bir etkinliği yerine getirmek için gerekli tüm malzeme, insan, donanım ya da gereçlerin türünü öngörme sürecidir.
- 8. Etkinlik Sürelerinin Öngörülmesi:** Öngörülen kaynaklarla her bir etkinliğin tamamlanması için gerekli çalışma sürelerinin yaklaşık olarak öngörülmesi sürecidir.
- 9. Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi:** Proje zaman çizelgesini oluşturmak üzere etkinlik sıralamalarını, sürelerini, kaynak gereksinimlerini ve zaman çizelgesi kısıtlarını çözümüleme sürecidir.
- 10. Maliyetlerin Öngörülmesi:** Proje etkinliklerini tamamlamak için gerekli parasal kaynaklara ilişkin bir öngörü oluşturma sürecidir.
- 11. Bütçenin Belirlenmesi:** Onaylanmış bir maliyet temel çizelgesi belirlemek üzere her etkinliğin tahmini maliyetinin hesaplanarak toplanması sürecidir.
- 12. Kalitenin Planlanması:** Proje ve ürün için kalite gereksinimlerinin ve/veya standartlarının belirlenmesi ve proje süresince bu standartlara uyularak projenin gerçekleştirildiğinin belgelenmesi sürecidir.
- 13. İnsan Kaynakları Planının Geliştirilmesi:** Projede yer alacak kişilerin görevlerinin, sorumluluklarının ve gerekli becerilerinin belirlenerek belgelenmesi, aralarındaki ilişkilerin tanımlanması ve personel yönetimi planının geliştirilmesi sürecidir.
- 14. İletişimin Planlanması:** Paydaşların bilgi gereksinimlerinin belirlenmesi ve proje için nasıl bir iletişim yaklaşımının uygulanacağını tanımlanması sürecidir.
- 15. Risk Yönetiminin Planlanması:** Proje risk yönetimi etkinliklerinin nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi sürecidir.
- 16. Risklerin Tanımlanması:** Projeyi etkileyebilecek risklerin neler olduğunu belirleme ve bunların özelliklerini tanımlama sürecidir.

- 17. Niteliksel Risk Analizinin Yapılması:** Olası risklerin gerçekleşme olasılığını ve projeye olası etkilerini ayrıntılı bir biçimde değerlendirerek proje için bir risk önceliklendirilmesi yapılması sürecidir.
- 18. Niceliksel Risk Analizinin Yapılması:** Tanımlanan risklerin genel proje hedefleri üzerindeki etkisini sayısal olarak çözümlenme sürecidir.
- 19. Risk Yanıtlarının Planlanması:** Projenin yaşama geçirilişini kolaylaştırmak için fırsatları çoğaltmaya, tehditleri azaltmaya yönelik seçenek ve eylemleri geliştirme sürecidir.
- 20. Tedariklerin Planlanması Süreci:** Projenin satın alma kararlarının belgelenmesi ve potansiyel tedarikçilerin belirlenmesi sürecidir.

4.6.3. Yürütme Süreçleri Grubu

Yürütme süreçleri grubu, proje planında kesinleşen etkinlikleri tamamlamak için yerine getirilen tüm süreçleri içerir. Yürütme süreçleri grubu ağırlıklı olarak projelerin uygulama aşamalarında etkindir (Durucasu, 2013: 13).

Yürütme süreçleri grubunun içerdiği proje yönetimi süreçleri ve bu süreçlerin kısa açıklamaları şu şekildedir (PMI, 2008: 57-59):

- 1. Projenin Yürütülmesinin Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi:** Projenin hedeflerine ulaşması için proje yönetim planında tanımlanan işlerin tamamlanması sürecidir.
- 2. Kalite Güvencesinin Sağlanması:** Projede uygun kalite standartlarının kullanılmasını sağlamak amacıyla kalite gereksinimlerinin ve kalite kontrol ölçümlerinin yapılıp sonuçlarının kontrol edilmesi sürecidir.
- 3. Proje Ekibinin Oluşturulması:** Projede görev alacak kişilerin uygun bir biçimde bir araya getirilerek proje ekibinin veya ekiplerinin oluşturulması sürecidir.
- 4. Proje Ekibinin Güçlendirilmesi:** Proje başarımını arttırmak için ekibin veya ekiplerin yetkinliklerini ve genel ekip ortamını iyileştirme sürecidir.

5. **Proje Ekibinin Yönetilmesi:** Proje başarımını en iyilemek amacıyla ekip üyelerinin başarımlarının izlenmesi, geribildirim sağlanması, sorunların çözülmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması sürecidir.
6. **Bilgilerin Dağıtılması:** Planlandığı şekilde projeye ilgili bilgilerin proje paydaşlarına raporlanması sürecidir.
7. **Paydaş Beklentilerinin Yönetilmesi:** Paydaşların gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak, ortaya çıkan sorunları ele almak üzere onlarla iletişim kurulması ve birlikte çalışmalar yapılması sürecidir.
8. **Tedarik Yönetilmesi:** Projenin gereksinimleri doğrultusunda tedarikçilerden teklif alma, tedarikçi seçme ve sözleşme imzalama sürecidir.

4.6.4. İzleme ve Kontrol Süreçleri Grubu

Projedeki ilerlemeleri ve başarımı izlemek, yapılanların plana uygunluğunu değerlendirmek, gerekiyorsa düzeltici etkinlikleri önermek ve gerekli değişiklikleri başlatmak biçimindeki süreçler, izleme ve kontrol süreçleri grubunu oluşturur. (Durucasu, 2013: 13). Proje çalışmalarının izlenmesi projenin başlangıç aşamasından başlayarak kapanış aşamasına kadar kullanılan bir süreçtir. Bu sürecin sonucu olarak gerçekleştirilen düzeltici ve önleyici etkinlik proje yönetim planının ve ilgili süreçlerin güncellenmesine neden olabilir (Targün, 2011 a).

İzleme ve kontrol süreçleri grubunun içerdiği proje yönetimi süreçleri ve bu süreçlerin kısa açıklamaları şu şekildedir (PMI, 2008: 61-64):

1. **Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrol Edilmesi:** Proje yönetim planında tanımlanan başarımlar ölçütlerine göre projenin ilerlemesini izleme, gözden geçirme ve düzenleme sürecidir.
2. **Bütünleşik Değişiklik Kontrolünün Gerçekleştirilmesi:** Proje yönetim planındaki tüm değişiklik taleplerinin incelenmesi ve gerekli değişikliklerin onaylanmasının yanı sıra örgütsel süreç varlıklarındaki, proje belgelerindeki ve proje yönetimi planındaki değişikliklerin yönetilmesi sürecidir.
3. **Kapsam Doğrulaması:** Tamamlanan proje teslimatlarının kabulünü resmileştirme sürecidir.

- 4. Kapsamın Kontrol Edilmesi:** Proje ve ürün kapsamının durumunun izlenmesi ve kapsam temel çizgisindeki değişikliklerin yönetilmesi sürecidir.
- 5. Zaman Çizelgesinin Kontrol Edilmesi:** Projenin durumunun izlenerek temel zaman çizelgesindeki değişikliklerin yönetilmesi sürecidir.
- 6. Maliyetlerin Kontrol Edilmesi:** Proje bütçesinin güncellenmek üzere projenin durumunun izlenmesi ve temel maliyet çizelgesindeki değişikliklerin yönetimi sürecidir.
- 7. Kalite Kontrolünün Gerçekleştirilmesi:** Projenin başarımını değerlendirmek ve gerekli değişiklikleri tavsiye etmek üzere, yürütülen kalite etkinliklerin sonuçlarını izleme ve kaydetme sürecidir.
- 8. Başarımın Raporlanması:** Durum raporları ve ilerleme ölçümleri gibi başarımların toplanması ve dağıtılması sürecidir.
- 9. Risklerin İzlenmesi ve Kontrol Edilmesi:** Proje süresince risk yanıt planlarının yürütülmesi, saptanan risklerin izlenmesi, yeni risklerin belirlenmesi ve risk süreci etkinliğinin değerlendirilmesi sürecidir.
- 10. Tedarik İşlerinin Yönetilmesi:** Tedarik işlerinin yönetimi, tedarikçilerin başarımlarının izlenmesi ve gerekli değişiklik ile düzeltmelerin yapılması sürecidir.

4.6.5. Kapanış Süreçleri Grubu

Kapanış süreçleri grubu projenin ya da bir aşamasının resmi kapanışında tüm süreç gruplarının etkinliklerinin sonuçlandırılması için yürütülen süreçlerden oluşmaktadır. Bu süreç grubu özellikle projelerin kapanış aşamasında etkin olduğundan ürünün, hizmetin veya sonucun kabulünü resmileştirir (Durucasu, 2013: 13). Projenin ya da aşamanın kapanışı sırasında genel olarak şunlar yapılabilir:

1. Müşteriden ya da sponsordan kabul alınması,
2. Proje sonrası ya da aşama sonu gözden geçirme işleminin gerçekleştirilmesi,
3. Proje süresince yaşanan süreçlerden alınan derslerin belgelenmesi ve projeye ilgili tüm belgelerin arşivlenmesi,
4. Tedarikçilerle olan ilişkilerinin sonlandırılması.

Kapanış süreç grubu ise iki proje yönetim süreci içerir. Bu süreçlerin kısa açıklamaları şu şekildedir (PMI, 2008: 65):

- 1. Projenin ya da Aşamının Kapatılması Süreci:** Projenin ya da aşamanın kapanışında tüm süreç etkinliklerin sonuçlandırılması sürecidir.
- 2. Tedariklerin Kapanışı Süreci:** Proje kapsamındaki tüm tedariklerin kapanması sürecidir.

Proje kapanış işlemleri projenin büyüklüğüne ve yapılan işlere göre değişmektedir. Projeler hangi koşullarda olursa olsun kapatılması gerekir. Proje kapanmış, iptal edilmiş, çeşitli nedenlerden dolayı yarım kalmış olabilir ancak kapanış aşamasında yapılacak olan işlemler ile bir sonraki proje için altyapı oluşturacaktır (Targün, 2011 b).

4.7. Proje Yönetimi Bilgi Alanları

PMI yöntemine göre proje yönetiminde yukarıda sözü edilen beş süreç grubu içinde birbirleriyle karşılıklı ilişkili dokuz temel bilgi alanı bulunmaktadır ve bunlar bir projenin başarısına etki eden önemli kısıtları yönetmek amacıyla karşımıza çıkmaktadırlar.

Proje yönetimi bilgi alanları şu başlıklar altında ele alınacaktır:

- 1. Projeyi bütünleştirme yönetimi,**
- 2. Proje kapsam yönetimi,**
- 3. Proje zaman yönetimi,**
- 4. Proje maliyet yönetimi,**
- 5. Proje kalite yönetimi,**
- 6. Proje insan kaynakları yönetimi,**
- 7. Proje iletişim yönetimi,**
- 8. Proje risk yönetimi,**
- 9. Proje tedarik yönetimi.**

Gerçekte bu bilgi alanlarının birbirinden ayrı düşünülmesi olanaklı değildir; ancak bu ayırım, ilk bakışta karmaşık görünen proje yönetimi kavramını basitleştirerek daha kolay anlaşılır bir duruma getirmek için yararlıdır (Güroğlu,

2006: 16); dolayısıyla projeyi başarılı bir biçimde yönetip tamamlama açısından yukarıda sıralanan dokuz bilgi alanının ve bunlara ilişkin alt süreçlerin etkili biçimde kullanılmaları büyük önem taşımaktadır (Durucasu, 2013: 22).

Beş proje yönetimi süreç grubunda kısaca açıklanan kırk iki proje yönetim sürecinin dokuz proje yönetimi bilgi alanına dağılımı Tablo 4.1'de verilmektedir. Tabloda proje yönetimi süreçleri, etkinliklerin büyük bölümünün gerçekleştiği süreç grubunda gösterilmiştir.

4.7.1. Projeyi Bütünleştirme Yönetimi

Proje bütünleştirme yönetimi, tüm projeyi ilgilendirmesinden dolayı, proje yönetimi süreçleri gruplarının eşgüdümünün sağlanmasına yönelik süreçleri içerir. Bu süreçler, proje başlatma belgesinin geliştirilmesi, proje yönetimi planının geliştirilmesi, proje yürütülmesinin yönlendirilmesi ve yönetilmesi, proje çalışmalarının izlenmesi ve kontrolü, bütünlük değişikliği kontrolünün gerçekleştirilmesi ve projenin ya da aşamanın kapatılması süreçleridir (PMI, 2008: 71).

Birçok proje yöneticisi tarafından bütünleştirme yönetimi, projenin başarıya ulaşabilmesi için anahtar bilgi alanı olarak kabul edilmektedir. Çünkü projeyi bütünleştirme yönetimi süreci boyunca proje yöneticisi tarafından projede yer alan insanların, planların ve yerine getirilmesi gereken görevlerin eşgüdümü sağlanır, üst seviye yöneticiler ile iletişim kurulur. Bu anlamda bütünleştirme yönetimi ile tek tek proje yönetimi bilgi alanları ayrıntıları üzerinde uğraşmak yerine genel hatlarıyla tüm projenin uyumu üzerinde odaklanıldığı için iyi bir bütünleştirme yönetimi müşteri/sponsor memnuniyeti açısından önemlidir (Horosanlı, 2002: 19).

MİY projesinin yönetiminde projeyi bütünleştirme yönetimi, üst yönetimin ve proje paydaşlarının beklentilerini ve gereksinimlerini başarıyla karşılanması açısından önemlidir; çünkü, projeyi bütünleştirme yönetiminde, projenin tüm kaynaklarının belirlenmesi, proje süresince yapılacak etkinliklerin belirlenmesi ve ilgili etkinliklerin arasında eşgüdümün sağlanarak yerine getirilmesi ve kontrolü yapılır.

Tablo 4.1. Proje Yönetimi Süreç Grupları ve Bilgi Alanları Eşleştirmesi

Bilgi Alanları	Proje Yönetimi Süreç Grupları				
	Başlangıç süreçleri grubu	Planlama süreçleri grubu	Yürütme süreçleri grubu	İzleme ve kontrol süreçleri grubu	Kapanış süreçleri grubu
Projeyi bütünleştirme yönetimi	Proje başlatma belgesinin geliştirilmesi	Proje yönetim planının geliştirilmesi	Projenin yürütülmesinin yönlendirilmesi ve yönetilmesi	Proje çalışmalarının izlenmesi ve kontrolü, Bütünleşik değişiklik kontrolünün gerçekleştirilmesi	Projenin ya da aşamanın kapatılması
Proje kapsam yönetimi		Gereksinimlerin toplanması, Kapsamın tanımlanması, İKY'nin oluşturulması		Kapsamın doğrulanması, Kapsamın kontrolü	
Proje zaman yönetimi		Etkinliklerin tanımlanması, Etkinliklerin sıralanması, Etkinlik kaynaklarının öngörülmesi			Zaman çizelgesinin kontrolü
Proje maliyet yönetimi		Maliyetlerin öngörülmesi, Bütçenin belirlenmesi		Maliyetlerin kontrolü	
Proje kalite yönetimi		Kalitenin planlanması	Kalite güvencesinin sağlanması	Kalite kontrolünün gerçekleştirilmesi	
Proje insan kaynakları yönetimi		İnsan kaynakları planının geliştirilmesi	Proje ekibinin oluşturulması, Proje ekibinin güçlendirilmesi, Proje ekibinin yönetilmesi		
Proje iletişim yönetimi	Paydaşların belirlenmesi	İletişimin planlanması	Bilgilerin dağıtılması, Paydaş beklentilerinin yönetilmesi	Başarımın raporlanması	
Proje risk yönetimi		Risk yönetiminin planlanması, Risklerin tanımlanması, Niteliksel risk çözümlemesinin yapılması, Niceliksel risk çözümlemesini yapılması, Riske yanıtların planlanması		Risklerin izlenmesi ve kontrolü	
Proje tedarik yönetimi		Tedariklerin planlanması	Tedariklerin yürütülmesi	Tedarik işlerinin yönetilmesi	Tedariklerin kapanışı

Kaynak: PMI. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge, s. 43.

4.7.2. Proje Kapsam Yönetimi

“Projenin öngörülen hedeflerine başarıyla ulaşması için gerekli ve yeterli tüm çalışmaların yerine getirilmesini sağlayan süreçleri tanımlar” (Dengiz, 2007: 20). Bu süreçler, gereksinimlerin toplanması, kapsamın tanımlanması, iş kırılım yapısının (İKY) oluşturulması, kapsamın doğrulanması ve kapsamın kontrolü süreçleridir (PMI, 2008: 103).

Projenin başarılı bir şekilde bitirilmesi için proje hakkında gerekli ve yeterli bilgi, donanım ve yeteneğe sahip olunmalıdır. Projenin niteliği, niceliği, süresi gibi kavramların açıkça ifade edilmesi ve planlamanın buna göre yapılması büyük önem taşır. Projenin genel kapsamında yapılacak değişiklikler dikkatli bir biçimde incelenerek uygun ve işlevsel önlemler alınmalıdır. Tüm bu konular kapsam yönetiminin başarısını doğrudan etkilemektedir. (Harputluoğlu, 2008: 12).

MİY projesinde kapsamın kesin olarak belirlenmemesi ya da başladıktan bir zaman sonra değiştirilmesi zaman kaybına yol açmakta, projenin kalitesini etkilemekte ve maliyetini arttırmaktadır. MİY projesi işletmenin tamamında büyük değişimlere neden olan bir proje olduğundan kapsamında yapılacak değişiklikler aynı zamanda projenin riskini de arttıracaktır.

4.7.3. Proje Zaman Yönetimi

Proje zaman yönetimi, projenin zamanında tamamlanmasını sağlamak için gereken süreçleri içermektedir. Bu süreçler, etkinliklerin tanımlanması, etkinliklerin sıralanması, etkinlik kaynaklarının öngörülmesi, etkinlik sürelerinin öngörülmesi, etkinlik çizelgesinin geliştirilmesi ve zaman çizelgesinin kontrolü süreçleridir (PMI, 2008: 129)

Dünya istatistiklerine göre, MİY projelerinin yaşama geçirilme süreleri, işletmenin yapısına ve hedeflerine bağlı olarak bir ile üç yıl arasında değişmektedir (Taşpınar, 2005: 40). Bu yüzden MİY projesinin zaman yönetiminde, Gantt şeması, CPM, PERT gibi yöntemler kullanılarak gerçekçi bir proje zaman çizelgesi hazırlanır. Böylece projenin zaman kısıtı altında ilerleyişi sağlıklı bir biçimde sürekli izlenir.

MİY projelerinin süresi, projenin büyüklüğüne ve kapsamına göre değişmekteyse de projenin zamanında bitirilmemesinden oluşan gecikme, maliyet artışlarına neden olduğu gibi bu durum riskin boyutunu da arttırmaktadır. Bu yüzden proje zaman yönetimi etkinlikleri gerçekçi ve nesnel bir şekilde olmalıdır.

4.7.4. Proje Maliyet Yönetimi

Projelerin yaşama geçirilmesi sırasında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de planlanan maliyetlerin aşılmasıdır. İşte proje maliyet yönetimi, projenin kabul edilen bütçe içinde yürütülmesi için gerekli süreçleri içermektedir. Bunlar, maliyet yönetimi, maliyetlerin öngörülmesi, bütçenin belirlenmesi ve maliyetlerin kontrolü süreçleridir (PMI, 2008: 165).

“Etkin maliyet yönetimi, mali sınırlar içinde mal sahibi için gerçekçi bir proje bütçesinin hazırlanmasını ve sözleşmedeki koşullar çerçevesinde, maliyet yönetimi teknik ve becerileri ile projenin en ekonomik biçimde planlanmasını, tasarlanmasını, yapımını kapsar” (Harputluoğlu, 2008: 15).

Yeni teknoloji ve iş süreçlerinin gözden geçirilmesine gereksinimi olan MİY projelerinde, danışmanlık hizmetleri maliyetleri, çalışanların eğitim maliyetleri, yazılım ve donanım maliyetleri gibi büyük miktarlar tutan maliyetler söz konusudur. İşletme hangi MİY modüllerine sahip olması gerektiğine de iyi karar vermelidir. Çünkü modüller artıkça hem söz edilen maliyetler artmakta hem de projenin uygulanma zamanı uzamaktadır.

4.7.5. Proje Kalite Yönetimi

Projelerin planlanan sürede, uygun kalitede ve en düşük maliyetle bitirilmesi istenir. Bunun için ise proje kaynaklarının, süresinin, kalite kriterlerinin ve oluşabilecek risklerin belirlenmesi net olmalıdır.

Projede kalite, projenin gerçekleştirilme sürecinin ve süreç sonrası elde edilecek çıktının kalitesidir. Bu yüzden proje kalite yönetimi, projenin amacına uygun şekilde gerçekleştirilmesi ve böylece çıktının beklenen biçimde olması için gerekli kalite politikalarının belirlenmesi ve kontrolü süreçlerini içermektedir.

MİY basit bir yazılım değildir. İşletme kültüründe ve işletme süreçlerinde büyük değişiklere yol açan bir stratejidir. MİY projelerinde belirlenen kapsamın gerçekleşmesi amacıyla uygun kalite standartlarının planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi gerekir. Bu proje çıktısının sürekliliği açısından çok önemlidir. Kalitesiz yapılan bir projenin işletmeye katacağı hiç bir artı değeri olmadığı unutulmamalıdır.

4.7.6. Proje İnsan Kaynakları Yönetimi

Projelerin başarılı olması için nitelikli insan kaynağı gerekir. İşte proje insan kaynakları yönetimi, proje süresince çalışacak insanların en verimli biçimde seçilmesini, organize edilmesini ve yönetilmesini hedeflemektedir. Bu amaçla proje insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları planının geliştirilmesi, proje ekibinin oluşturulması, proje ekibinin güçlendirilmesi, proje ekibinin yönetilmesi süreçleri gerçekleştirilir (PMI, 2008: 215).

Başarılı bir proje yönetimi her ne kadar proje planının doğru bir biçimde tasarlanması, iş kırılım yapısının gerçekçi hazırlanması, zaman ve maliyet öngörülerinin gerçeğe yakın yapılması gibi etkenlere bağlı olsa da sonuçta proje yönetimi büyük ölçüde insan kaynağının iyi bir biçimde yönetimini gerektirmektedir (Horosanlı, 2002: 80).

MİY projesinde proje takımında yer alacak insan kaynağının en iyi şekilde seçilmesi ve yönlendirilmesi gerekir. MİY proje takımı, özellikle müşteriyle iletişimin kurulduğu pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri birimlerinden yeterli sayıda çalışan ile işletme süreçlerini iyi bilen ve müşteri ilişkileri yönetimi hakkında yeterli bilgi sahip kişilerden oluşmalıdır. Böylece hem projenin doğru şekilde gerçekleşmesi hem de işletme içinde kabulü kolaylaşacaktır.

4.7.7. Proje İletişim Yönetimi

Projenin yönetimi sürekli iletişimi gerekli kılar. Proje yöneticileri ve proje takımı arasında sürekli ve açık bir iletişimin olması, hem proje yöneticisinin önünü görmesini, hem de proje takımı üyelerinin ne yapması gerektiğini kolaylıkla belirlemesini sağlar. Projelerde çoğu durumda sözlü iletişim yeterli olmakla birlikte

raporlanması gereken bilgilerin nasıl raporlanacağı, raporlamanın kimlere, ne zaman, hangi biçimde yapılacağı açıkça proje yöneticisi tarafından belirlenir. Proje planları, iş planları ve proje bütçesi belgeleri projelerdeki iletişim aracı olarak kullanılan en önemli araçlardır. Hem proje yöneticisi hem de takım elemanları etkinlikleri bu belgelere göre ayarlamak zorundadır (Ece ve Kovancı, 2004).

Proje iletişim yönetimi, paydaşların belirlenmesi, iletişimin planlanması, bilgilerin dağıtılması, başarımın raporlanması ve proje paydaşlarının beklentilerinin yönetilmesi süreçlerini içermektedir (PMI, 2008: 243). Bu süreçler projede başarımın sağlanması için insanlar ile fikirler arasında bir köprü kurmaktadır.

MİY projelerinin başarılı olmasında iyi bir iletişim yönetiminin sağlanması gerektiği kuşkusuzdur. Bu hem yazılımın teknik uzmanları, hem proje danışmanı, hem de proje takımının arasındaki iletişimin doğru bir biçimde olmasına bağlıdır.

4.7.8. Proje Risk Yönetimi

Projeler yapıları gereği her zaman risk barındırırlar. “Riskin boyutu; projenin karmaşıklık derecesi, yenilikçi yönü, süresi, kapsamı ve değeri ile ölçülür” (Yamak, 1998: 124).

Proje risk yönetimi, risk yönetiminin planlanması, risklerin tanımlanması, niteliksel risk analizinin yapılması, niceliksel risk analizinin yapılması, riske yanıtlarının planlanması, risklerin izlenmesi ve kontrol edilmesi süreçlerini içermektedir (PMI, 2008: 273). Bu süreçlerdeki amaç, proje risklerini tanımlama, çözümlenme ve yanıtlama süreçlerini yönetmek, olumlu olayların ortaya çıkma olasılığını arttırmak, olumsuz olayların ortaya çıkma olasılığını azaltmak yönündeki çalışmaları yapmaktır (ISO-KATEK, 2011: 38).

İşletmelerde MİY’in yaşama geçirilmesi kurum kültüründe ve iş süreçlerinde köklü değişikliklere neden olmaktadır. Köklü değişiklikler ise riskin ortaya çıkması anlamına gelmektedir. MİY projelerinde riski çeşitli yollarla azaltmak gerekir. Bunun için öncelikle riski iyi hesaplamak, daha sonra proje kaynaklarını riskin fazla olduğu alanlarda yoğunlaştırmak için iyi planlama yapmak gerekir.

4.7.9. Proje Tedarik Yönetimi

Proje tedarik yönetimi, proje çalışmalarının gerçekleştirilmesi için projenin kapsamı içerisinde bulunan hammaddenin, malzemenin, ekipmanın, makinenin ve hizmetin dışarıdan satın alınması ya da elde edilmesini amaçlar. Bu amaçla proje tedarik yönetimi, tedariklerin planlanması, tedariklerin yürütülmesi, tedarik işlerinin yönetilmesi ve tedariklerin kapanışı süreçlerini içermektedir (PMI, 2008: 313).

MİY projesinin gereksinim duyduğu her türlü kaynağın ne olduğunun belirlenmesi ve gereksinim duyulduğu anda örgütün dışından sağlanarak hazır bulundurulması proje süresini ve maliyetini etkileyen önemli bir etkinliktir.

4.8. Proje Yönetimi Araçları

Proje yönetimi araçları, her boyuttaki projelerin yönetimini kolaylaştıran araçlardır. Günümüzde Primavera, MS Project gibi yazılımlar sayesinde kağıt üzerinde yapılan proje planları bilgisayar ortamına kolayca aktarılmakta, böylece projenin planlanması, yönetimi, kontrolü, raporlanması, kaynak çözümlemesi hızlı ve az maliyetle yapılarak hatalar en aza indirilmektedir. Ancak bu programları kullanmak için bu bölümde ele alınacak olan tekniklerin ne işe yaradıklarının ve nasıl kullanıldıklarının bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle dört önemli proje yönetimi aracı bu başlık altında geniş biçimde incelenmiştir. Bu araçlar şunlardır:

1. İş kırılım yapısı,
2. Gantt şeması,
3. CPM,
4. PERT.

4.8.1. İş Kırılım Yapısı

İş kırılım yapısı proje kapsamı içinde hangi etkinliklerin gerekli olduğunu belirleyerek, projeyi yapısal olarak iş gruplarına ayıran bir tekniktir. Bu yüzden bir projenin planlama aşamasında projenin iş kırılım yapısını oluşturmak projenin yönetimini kolaylaştırmada büyük yarar sağlamaktadır.

“İş kırılım yapısı, projenin ana iş kalemlerinin hiyerarşik biçimde proje kapsamını anlattığı bir dokümandır. İş kırılım yapısında yer almayan bir iş, proje kapsamına dahil edilemez. Proje yönetiminin başarılı bir şekilde yapılması için iş kırılım yapısı en önemli araçlardan biridir” (Öztürk, 2012).

İKY’yi geliştirmenin amacı, bir projenin temel parçalarını ayrıntılı olarak çözümlenektir. Bu nedenle İKY proje amaçlarının gerçekleştirmek için gerekli olan proje işlerini içeren bir biçimde olmalıdır. İKY, en son amaç ile bu amacın elemanlarına ait işlemler arasındaki bağlantıyı anlatarak, planlama ve kontrol için iş elemanlarını kavramsal bir yapı içinde gösterir. (Akan, 2006: 21).

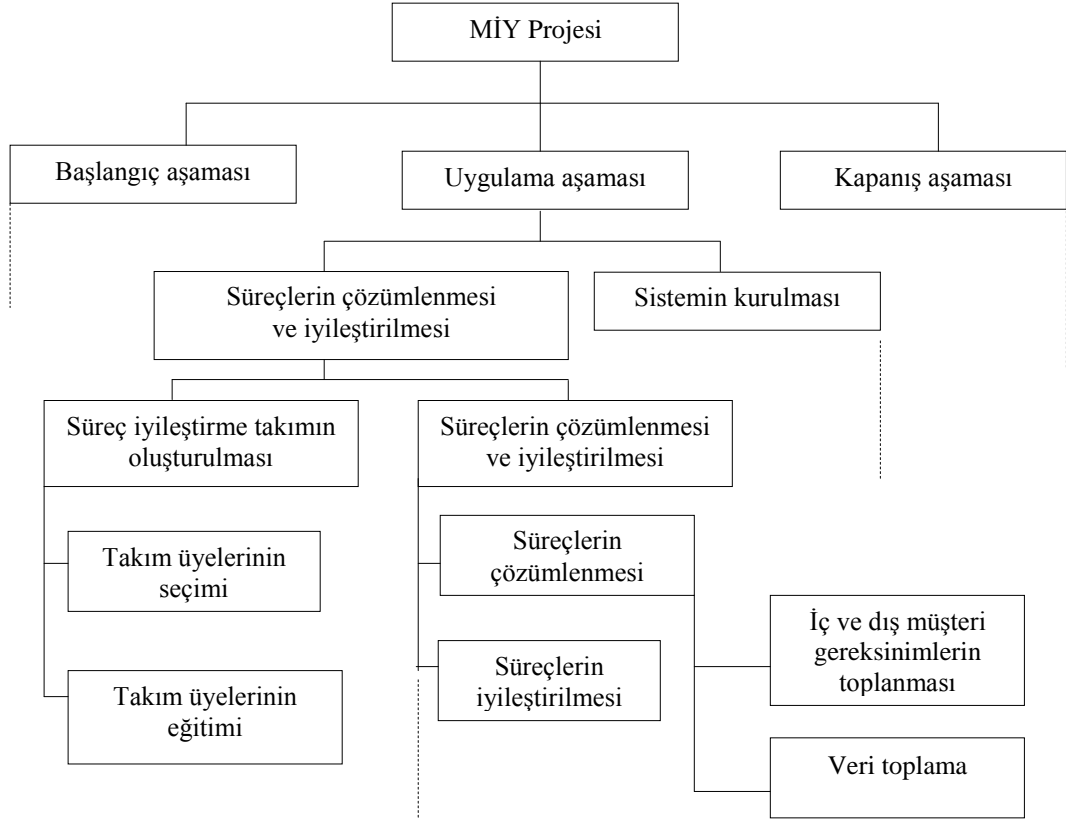
Proje yöneticisi ve takımın İKY’yi şu amaçlar için kullanabilir (Hill, 2010: 88):

1. Bütçenin öngörülmesi,
2. Çalışma sürelerinin öngörülmesi,
3. Personel ödeneklerinin belirlenmesi,
4. Proje izleme ve kontrol,
5. Risk değerlendirmesi ve müdahale yönetimi,
6. İletişim planlama ve uygulama,
7. Kalite planlama ve uygulama,
8. İhale ve sözleşme planlama ve uygulama,
9. Proje başarısının ölçümü,
10. Kilometre taşı izleme,
11. Proje çıktılarının teslimini izleme,

Görüldüğü üzere İKY proje yönetimiyle ilgili birçok konunun başarıyla gerçekleştirilmesinde kolaylaştırıcı bir tekniktir.

İKY oluşturma süreci, projeyi önce ana gruplara, sonra bu ana grupları görevlere, sonra bunları da daha küçük iş birimlerine bölme biçimdedir (Güroğlu, 2006: 20).

Bir MİY projesinde yapılan iş kırılım yapısı örneği Şekil 4.3’de görülmektedir.



Şekil 4.3. Bir İş Kırılım Yapısı Örneği

İyi bir iş kırılım yapısını oluşturmak için şunlara dikkat edilmelidir (Schwalbe, 2006: 176):

1. İş birimi yapı içerisinde sadece bir yerde yer almalıdır,
2. İş kırılım yapısındaki bir iş biriminin içeriği, alt kırılımındaki iş birimlerinin toplamıdır,
3. Bir iş biriminde birden fazla kişi görev alabiliyor olmasına rağmen iş biriminin sorumluluğu sadece bir kişide olmalıdır,
4. İş kırılım yapısındaki iş birimleri işin yapılışıyla tutarlı olarak yapılandırılmalıdır,
5. İş kırılım yapısının oluşturulması çalışmalarına proje takımının üyeleri katılmalıdır,

6. İş kırılım yapısındaki her birim kapsam olarak içerdiği ve içermediği işlerin herkes tarafından anlaşıldığının garanti edilmesi için belgelendirilmelidir.

4.8.2. Gantt Şeması

Bu yöntem Henry Gantt tarafından 1910 yılında geliştirilmiştir. Gantt şeması, bazı kaynaklarda zaman çizgisi, kilometre taşı şeması veya çubuk diyagramı olarak da ifade edilmektedir. Gantt şeması etkinliklerin başlangıcını, bitişini ve süresini gösterir.

Günümüz uygulamalarında Gantt şeması İKY'nin çıktılarını zaman boyutunu kullanarak yatay çubuk grafiğe dönüştürerek proje planının izlenmesi ve geliştirilmesi için kullanılan yararlı bir araçtır (Hill, 2010: 90). “Gantt şemasında, yatay eksen zamanı temsil eder. Dikey eksen ise etkinlikler, her biri ayrı satırda olmak üzere gösterilirler” (Yamak, 1998: 30). Bir Gantt şeması örneği Şekil 4.4’de görülmektedir.

Gantt şeması oluşturulurken kullanılan üç gösterim yönteminden yararlanılır (Albayrak, 2005: 345-346):

1. **Blok yöntem:** Burada proje aşamaları bloklar biçimde gösterilir. Bu şema, projenin her aşamasının planlanan ve gerçekleşen tarihlerini gösteren iş programını ifade eder.
2. **Doldurma yöntem:** Bu yöntemde her aşama kendi içinde alt işlemlere ayrılır. Doldurma yönteminde, işlemler alfabetik bir biçimde belirtilir. Bu yöntemin blok yönteminden tek farkı her etkinliğin kendi içinde daha alt kısımlara ayrılmasıdır.
3. **Sembol yöntem:** Bu yöntemde genellikle üçgen sembol kullanılır. İçi boş olan üçgenler planlanan, içi dolu olan üçgenler ise gerçekleşen başlama ve bitiş tarihlerini gösterir.

Gantt şeması, kullanım kolaylığına rağmen, özellikle karmaşık projelerde etkinlikler arası ilişkileri göstermekte yetersiz kalması nedeniyle yerini ağ yaklaşımı tekniklerine bırakmaktadır (Top, 2006: 165).

Etkinlikler	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos
Etkinlik 1	■	■						
Etkinlik 2			■	■	■			
Etkinlik 3			■	■	■	■		
Etkinlik 4				■	■	■	■	
Etkinlik 5						■	■	■

Şekil 4.4. Bir Gantt Şeması Örneği

Gantt şemalarının yetersizlikleri şöyle sıralanabilir (Çapraz, 2011: 18):

1. Gantt şemalar işler arasındaki ilişkiler tanımlanmadığından işlem sıraları değiştiğinde sorunlar çıkmaktadır,
2. İş dağılımı ve miktarlarını işlere bağlı olarak gösterememektedir,
3. Tüm işlemler içerisinde kritik işlemler belli olmadığından bu işlemlerdeki herhangi bir gecikme tüm projeyi geciktirir ve bu Gantt şemalarındaki en büyük yetersizliklerden biridir,
4. Kritik olmayan işlemler belli olmadığından kaynak yönetimi çok zor olmaktadır,
5. Proje süresi ve maliyet ilişkisiyle ilgili net bir sorgulama olanağı vermemektedir,
6. Olasılık gerektiren işlerde Gantt şeması kullanılamamaktadır.

Gantt şeması tek başına basit projelerin planlanması ve yürütülmesinde kullanılabilir bir araç olduğu gibi daha büyük ve ayrıntılı planlama ile izleme gerektiren projelerde kullanılan ağ çözümlene tekniklerinden CPM veya PERT yöntemlerine yardımcı araç olarak da kullanılabilir.

4.8.3. Ağ Yaklaşımı

Ağ (şebeke) program amacına ulaşabilmek için gereken etkinlikler ve olaylardan oluşan, etkinlik ve olayların birbirleri ile planlama gereği olan bağlantı ve ilişkilerini gösteren şemadır (Öztürk, 2005: 553). Ağ şeması ya da proje ağı ise olayların ve etkinliklerin ok ve düğümler aracılığıyla simgelenip, birbirlerini mantıksal bir sıra içerisinde izlediği bir gösterimdir.

Büyük çaplı projelerde Gantt şemasındaki eksikliklerden dolayı ağ bazlı yaklaşım olan PERT, Booz Allen ve Hamilton şirketinin işbirliği ile geliştirilmiş ve ilk kez 1956 yılında atom gücüyle çalışan POLARIS denizaltılarının yapımında

kullanılmıştır. Yine ağ bazlı diğer yöntem olan CPM de 1956-58 yıllarında benzer nitelikteki etkinliklerin planlanması, programlanması ve kontrolü için E.I. du Pont de Nemours şirketi tarafından geliştirilmiştir

Kritik yolu temel alan PERT ve CPM büyük ölçekli projelerin planlanması, eşgüdümlemesi ve gerektiğinde hangi etkinliklerden hangi etkinliklere kaynak aktarımı yapılabileceğinin belirlenmesi ve böylece sınırlı kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasının sağlanması amacıyla kullanılan iki tekniktir. Her iki yöntem birbirilerine çok benzeseler de aralarındaki en önemli ayırım, etkinlik sürelerine ilişkindir. CPM’de etkinlik süreleri önceden kesin olarak belirlenmiş (deterministik), PERT’de ise olasılıklı (stokastik) dır.

“Bunun dışında; şebeke diyagramının oluşturulması, kritik yolun hesaplanması ve projenin toplam süresinin belirlenmesi iki yöntem için de aynıdır. Bu yüzden bazı kaynaklarda bu iki yöntem CPM/PERT adı ile de anılmaktadır” (Karadeniz, 2007: 23). CPM ve PERT projelerin planlanması, çizelgelenmesi ve kontrolünde yardımcı olmak üzere tasarlanmış ağ bazlı modellerdir. Bir proje, zaman ve kaynak harcanan birbirleriyle ilişkili etkinliklerin bir araya getirilmesinden oluşur. CPM ve PERT’in amacı çizelgeleme etkinliklerine çözümlenmeli anlamlar kazandırmaktır (Taha, 2002: 258).

Ağ yaklaşımının yararları şöyle özetlenebilir (Yamak, 1998: 33):

1. Birden fazla projenin aynı anda planlanmasına ve kontrolüne olanak verir,
2. Etkinlikler arasındaki ilişkileri basit ve anlaşılır bir biçimde gösterir,
3. İşlemler basit olduğu için rahatlıkla bilgisayara aktarılabilir hız sağlanır,
4. Kritik etkinliklerin belirlenmesi aracılığıyla etkin planlama ve kontrol işlemi yürütülür,
5. Bazı etkinliklerin ertelenmesi veya yavaşlatılması sonucu oluşacak yeni darboğazlar kolayca saptanabilir,
6. Farklı proje bitiş (termin) tarihlerine göre toplam proje maliyetleri hesaplanarak aralarından en düşük olanı seçilebilir,
7. Aynı kaynağı kullanan etkinlikler arasında, en düşük toplam maliyeti verecek şekilde kaynaklar bölüştürülebilir,
8. Proje uygulaması sırasında sürekli güncelleştirme yapılarak, projenin günü gününe takibi sağlanır. Bu şekilde, aksayan noktalara süratle müdahale olanağı verir,

4.8.3.1. CPM ve PERT’in Aşamaları

CPM-PERT ile projelerin yönetilmesi planlama, programlama ve kontrol olmak üzere üç aşamadan oluşur.

“Planlama aşaması, projeyi ayrı ayrı etkinliklere bölmekle başlar, Daha sonra bu etkinliklerin süreleri öngörülerek ağ şeması kurulur. Çizilen ağ şeması, değişik etkinliklerin birbirileri ile olan ilişkilerini gösterir ve etkinliklerin incelenmesine olanak verir” (Özden, 1989: 166).

“Programlama aşamasının amacı, önceden çizilen ağ şeması üzerinde her etkinlik için başlama ve bitiş zamanlarını göstermektir. Böylece, proje bitiş zamanı belirlenir ve projenin gecikmemesi için özen gösterilecek kritik etkinliklerin saptanması sağlanır. Kritik olmayan etkinliklerin geciktirilebileceklerini gösteren serbestlik süreleri de ayrıca belirtilir” (Özden, 1989: 166).

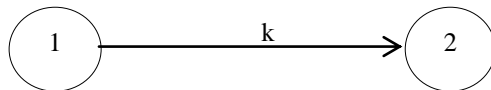
“Kontrol aşamasında ise, proje güncelleştirilir, gerçekleştirilen etkinliklerin hesaplanan süreden sapıp saptığı kontrol edilir, gerekirse projenin kalan bölümleri için seçenekler belirlenir” (Özden, 1989: 166).

4.8.3.2. Ağ Şemasının Çizilmesi

Bir projede ilk aşama, etkinliklerin ayrı ayrı belirlenmesi ve bu etkinliklerin birbirileri ile olan ilişkilerini gösteren ağ diyagramının çizilmesidir. Ağ şemasında etkinlikler ok ile, olaylar ise daire şekli ile gösterilir. Olay bir etkinliğin tamamlanması ile başka bir etkinliğin başlaması anlamına gelip, zaman içinde bir noktayı gösterir. Okun yönü ise etkinliğin ve zamanın ilerleyen yönünü gösterir (Özden, 1989: 166). Ağ şemasının çizimine soldan başlanır ve ilk olarak çizilmesi gereken etkinlik veya etkinlikler, başka etkinliklere bağımlı olmayan etkinliklerdir.

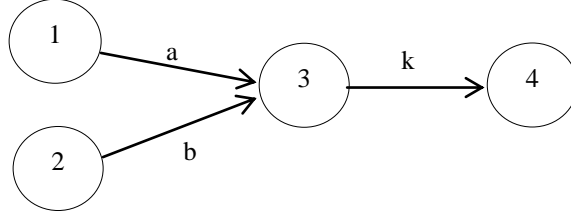
Ağ şeması çizilirken uyulması gereken bazı kurallar vardır:

1. “Her olaya ayrı bir numara verilir. Etkinlikler genellikle bir kod (A, ML, BK101 gibi) veya etkinliğin başlangıç ve bitiş olay numaraları ile belirtilir” (Yamak, 1998: 34).



Şekil 4.5. K Etkinliğinin Gösterimi

2. “Belirli bir olayla başlayan etkinlikler, aynı olayla tamamlanan etkinlikler sona ermeden başlayamazlar” (Özden, 1989: 166). Şekil 4.6’de görülmekte olan örnekte (k) etkinliği başlamadan önce (a) ve (b) etkinlikleri tamamlanmalıdır.

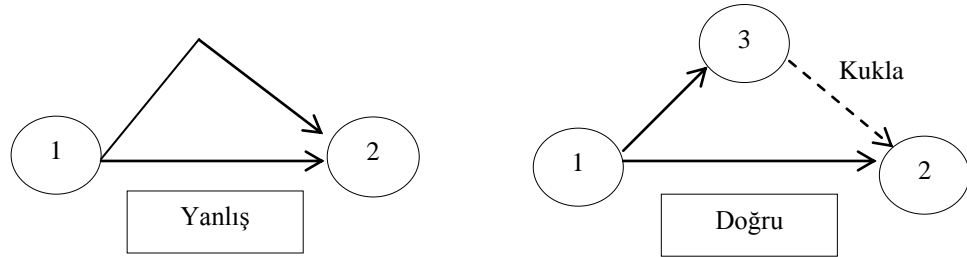


Şekil 4.6. Bir Ağ Gösterimi

3. Okun uzunluğu ile etkinlik süresi arasında bir orantı yoktur.

4. “Her bir etkinlik, ağda yalnız bir okla gösterilmelidir. Her olay numarası tek olmalıdır” (Özden, 1989: 167).

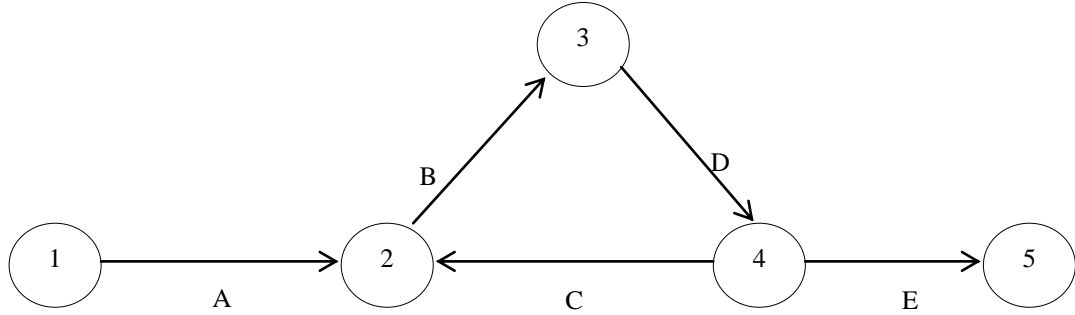
5. Başlama olayı aynı olan iki etkinlik, aynı bitiş olayı ile gösterilemez. Böyle bir durum ortaya çıkarsa boş (kukla, dummy, yapay) etkinliğe gerek duyulur. Boş etkinlik gerçekleşmesi zaman ve kaynak harcanmasını gerektirmeyen etkinliklerdir.



Şekil 4.7. Boş Etkinlik Gösterimi

6. “Her ağ şemasında, yalnız bir başlangıç ve bitiş olayı bulunmalıdır” (Özden, 1989: 168).

“Bunların dışında kapalı döngü oluşmamasına da dikkat edilmesi gerekir. Kapalı döngü bir etkinliğin, kendinden önce gelen başka etkinliklerin başlangıç düğüm noktalarına bağlanması sonucu oluşur” (Karadeniz, 2007: 27).



Şekil 4.8. Kapalı Döngü

Kaynak: Karadeniz, C. (2007). PERT-CPM İle Proje Planlama, Değerlendirme ve bir İşletme Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. s. 27.

4.8.3.3. Kritik Yol Yöntemi

Proje yönetiminde ağ şeması çizildikten sonra, ağ üzerinde her etkinliğin başlama ve bitiş zamanlarını yazarak projenin bitiş zamanı belirlenir. Bu yolla etkinlikler kritik ve kritik olmayan olarak iki bölüme ayrılabilir. Kritik etkinlik, bir etkinliğin başlama tarihinde oluşacak bir gecikmeyle tüm projenin tamamlanma tarihinde bir gecikmeye neden olan etkinliktir. Kritik olmayan etkinlik ise, başlama ve bitme zamanları arasındaki fark, etkinlik süresinden uzun olan etkinliktir (Özden, 1989: 169).

Kritik yol yönteminde, kaynak sınırlamalarına bakılmaksızın tüm etkinlikler için, zaman çizelgesi ağında bir ileriye doğru ve bir geriye doğru geçiş çözümlemesi yapılarak en erken başlangıç ve bitiş tarihleri ile en geç başlangıç ve bitiş tarihleri hesaplanır (PMI, 2008: 154).

İleriye doğru hesapla, en erken başlama zamanını (Earliest Start-ES) hesaplamak için kullanılan simgeler ve formül aşağıda verilmiştir (Özden, 1989: 170):

ES_i : i olayından başlayan etkinliklerin en erken başlama zamanı

ES_j : j olayından başlayan etkinliklerin en erken başlama zamanı

(Eğer $i=1$ ise, başlangıç olayından çıkan etkinlikler için $ES_1=0$ 'dır)

t_{ij} : i olayından başlayıp j ($i < j$) olayında biten etkinliğin süresi ((i,j) etkinliğinin süresi).

$$ES_j = \max_i (ES_i + t_{ij}) \text{ olur.}$$

Geriye doğru hesapta ise, son olaydan baştaki olaya gidilir. En geç tamamlanma zamanını (Earliest Completion-EC) hesaplamak için kullanılan simgeler ve formül aşağıda verilmiştir (Özden, 1989: 171):

LC_i : i olayına gelen etkinliklerin en son tamamlanma zamanı olduğuna göre,
 $LC_i = \min_j (LC_j - t_{ij})$ olur.

İleriye ve geriye doğru hesaplamalar yapıldıktan sonra, sıra kritik etkinliklerin belirlemesine ve kritik olmayan etkinliklerin boşluk sürelerinin bulunmasına gelir.

Bir (i,j) etkinliği, aşağıdaki üç koşulu da sağlıyorsa kritiktir (Özden, 1989: 172):

1. $ES_i = LC_i$
2. $ES_j = LC_j$
3. $ES_j - ES_i = LC_j - LC_i = t_{ij}$

Bu koşullar, kritik etkinliklerin hiç boş zamanları olmadığını belirtir. Kritik etkinliklerde çıkacak her gecikme, projenin tamamlanma süresini gecikme süresi kadar uzatır. Kritik etkinliklerin oluşturduğu yol kritik yoldur. Bu yol üzerinde bulunan etkinliklerin sürelerinin toplamı projenin tamamlanma süresini verir.

Kritik yol belirlendikten sonra, kritik olmayan etkinliklerin serbestlik süreleri hesaplanmalıdır. Toplam boşluk süresini (TB) hesaplayan formül aşağıda verilmiştir (Özden, 1989: 172):

$$TB_{ij} = (LC_j - ES_i) - t_{ij} \text{ olur.}$$

Ayrıca bir etkinliğin en geç başlama zamanı (LS_{ij}) ile en erken tamamlanma zamanı (EC_{ij}) hesaplanırsa bunların yardımıyla da toplam boşluk bulunabilir (Özden, 1989: 173):

$$LS_{ij} = LC_j - t_{ij}$$

$$EC_{ij} = ES_i - t_{ij}$$

olduğuna göre, toplam boşluk için yeni formüller:

$$TB_{ij} = LC_j - EC_{ij}$$

$TB_{ij} = LS_{ij} - ES_i$ biçimini alır.

Proje süresini kısaltmak için ise kritik etkinliklerin sürelerinin azaltılması gerekir. Bunun için de kritik olmayan etkinliklerdeki kaynaklar kritik etkinliklere aktarılarak, kritik etkinliklerin beklenenden daha kısa sürede tamamlanması sağlanabilir (Karadeniz, 2007: 42).

4.8.3.4. Proje Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği

PERT'in CPM'den en önemli farkı etkinlik sürelerine ilişkin varsayımdır. CPM'de etkinlik sürelerinin belirli olduğu kabul edilmektedir. PERT'de süreler olasılıklıdır ve her bir etkinlik için üç ayrı süre öngörüsü yapılır.

Bu süreler ve açıklamaları şu şekildedir (Yamak, 1998: 63):

1. **En iyimser (a):** Etkinliğin en erken tamamlanabileceği zamandır. Her şeyin istenildiği gibi gittiğinde etkinliğin tamamlanması beklenen zamanı gösterir. Bu zaman, üç zaman içinde en kısa süreli olanıdır.
2. **En kötümser (b):** Etkinliğin en geç tamamlanabileceği zamandır. En kötü koşulların gerçekleştiği varsayılır. Üç zaman arasında, en uzun süreli olanıdır.
3. **En olası (m):** Etkinlik birçok kez yinelenirse, birçoğunda bitirileceği en olası zamandır. Kötümser zaman ile iyimser zaman arasında yer alır.

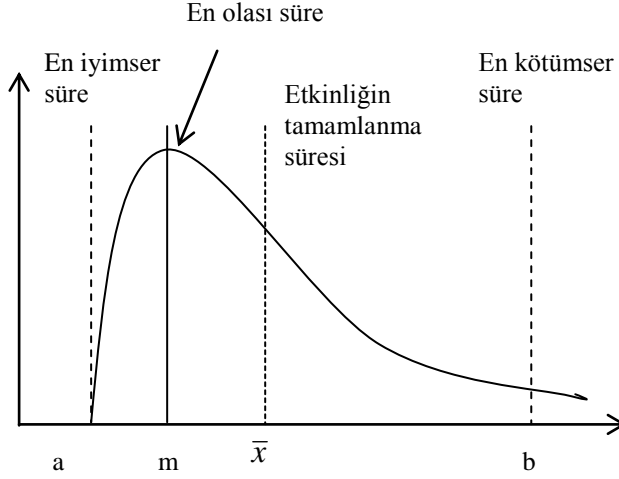
Yukarıda tanımlanan bu üç farklı zamanının olasılığının beta dağılımını izlediği varsayılır. Şekil 4.9'da beta dağılımı gösterilmiştir.

Etkinlikler arasındaki öncelik ilişkileri belirlenerek, her etkinlik için üçlü süre öngörüsü yapıldıktan sonra, ağ şeması çizilir ve her etkinliğin en erken, en geç başlama ve bitiş süreleri ile gecikme süreleri bulunur (Kutlu, 2001).

Her etkinliğin gerçekleşmesi için beklenen süresi (\bar{x}) ve varyansı (s^2) aşağıdaki formülle belirlenir (Öztürk, 2005: 582):

$$\text{Ortalama} = \bar{x} = (a + 4m + b) / 6$$

$$\text{Varyans} = s^2 = [(b - a) / 6]^2$$



Şekil 4.9. Beta Dağılımı

Kaynak: Öztürk, A. (2005). Yöneylem Araştırması, s. 581.

“PERT analizi, her etkinliğin beklenen ortalama zamanını (\bar{x}) belirleyerek projedeki kritik yolu saptayabilir. Projenin başlangıcından bitimine kadar giden bir kaç yol olabilir. Bu yollar içinde en yüksek beklenen ortalama zamanın toplamı (μ) ve varyansı (σ^2) veren yol kritik yoldur“ (Öztürk, 2005: 582).

O halde:

$$\mu = \sum \bar{x} = \text{Projenin beklenen tamamlanma süresi}$$

$$\sigma^2 = \sum s^2 = \text{Projenin varyansı olur.}$$

Ayrıca PERT sayesinde,

$$Z = (T - \mu) / \sigma$$

“Formülü ve standart normal dağılım tablosu kullanılarak, projenin farklı tarihlerde tamamlanma olasılıklarını hesaplamak mümkündür” (Işık, 2006: 588).

Bu formülde yer alan T istenilen proje tamamlanma zamanını, μ , beklenen proje tamamlanma zamanını ve σ kritik yol üzerindeki standart sapmayı temsil eder (Yamak, 1998: 69).

4.9. Proje Hızlandırmada Zaman Maliyet İlişkisi

Proje yönetiminde, ağ şeması çizildikten ve üzerinde gerekli hesaplamalar yapılarak kritik yol bulunduktan sonra, projenin tamamlanma süresinin maliyetini belirlemeye ve bu maliyeti azaltmaya çalışılır.

Proje süresi ile projenin maliyetleri arasında ise ters orantılı bir ilişki vardır. Proje süresinde yapılacak bir kısaltma projenin planlanan bütçesine ek maliyet getirir. Ancak süreyi kısaltmanın bir getirisi varsa bu maliyet getiri ile karşılaştırılmalıdır.

Projelerde üç tür strateji projenin istenen şekilde bitirilmesi için uygulanabilir (Gür, 2006: 25):

1. Proje süresini sabit tutarak maliyeti azaltmaya çalışmak,
2. Maliyeti değiştirmeden proje süresini düşürmeye çalışmak,
3. Zaman ve maliyeti değiştirerek en kısa sürede olabilecek en az maliyetle projeyi tamamlamaya çalışmak: Bu durumda genellikle proje süresi, maliyetlerin yükselmesine rağmen düşürülmeye çalışılır.

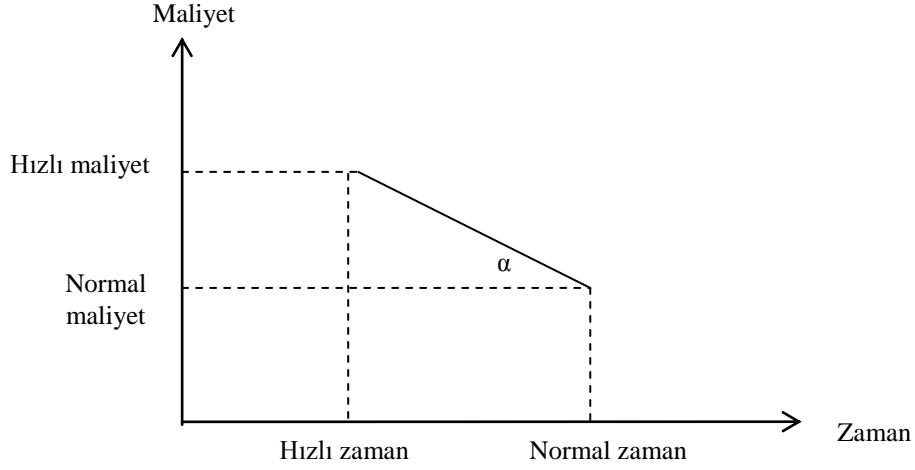
4.9.1 CPM-PERT'de Süre Maliyet İlişkileri

Ağ yaklaşımında zaman maliyet ilişkisini açıklayabilmek için belirli terimlerin açıklanması gereklidir. Ağda her bir etkinlik için iki süre ve iki maliyet öngörüsü vardır. Bunlar normal ve kısaltma (hızlandırma) öngörüleridir. Normal süre öngörülen beklenen süredir. Normal maliyet normal sürede projenin tamamlanmasıyla ilgili maliyettir. Hızlandırma süresi ise projenin süresini kısaltmak için gerekli olan süredir. Hızlandırma maliyeti projenin tamamlanma süresini en az kılmak için hızlandırma temelinde yapılan işler için gerekli olan maliyettir (Öztürk, 2005: 590).

Bir projenin tamamlanma süresini etkileyen maliyetler ikiye ayrılır. Bunlar:

1. Doğrudan giderler: “Herhangi bir etkinliğin tamamlanması için gerekli işçilik giderleri, gerekli makinelerin kiralanması vb gibi etkinlikte doğrudan ilişkili olan giderlerdir. Doğrudan giderler genellikle projenin tamamlanma süresi ile ters orantılıdır. Süre kısaltıldıkça maliyet artar. Çünkü süreyi kısaltmak için ek mesai, yeni

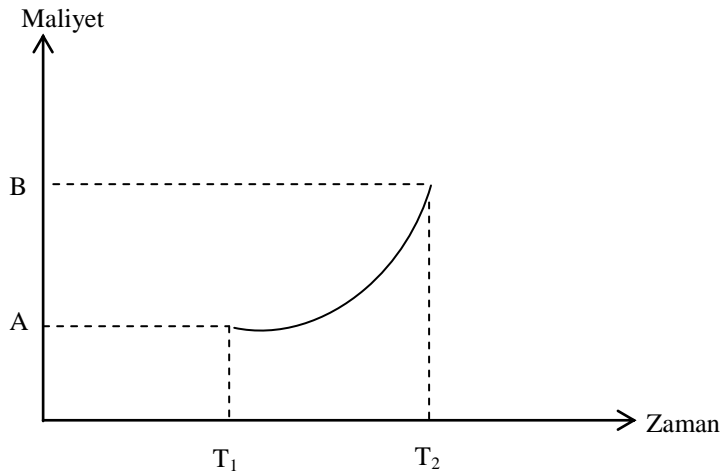
işçi alma gibi yollar kullanılır” (Özden, 1989: 174). Doğrudan giderlerin süreye göre değişimi Şekil 4.10’de görülmektedir.



Şekil 4.10. Doğrudan Giderlerin Süreye Göre Değişimi

Kaynak: Özden, K. (1989). Üretim Yönetimi, s. 174.

2. Dolaylı giderler: Projeye ilişkin dolaylı giderler, projenin varlığı ile ortaya çıkan ve bitmesi ile ortadan kalkan maliyetlerdir. İhale, sözleşme masrafları, sigortalar, kiralar, şantiyenin kurulması vb gibi diğer özel giderlerdir. Projenin tamamlanma süresi arttıkça, dolaylı giderler artar (Özden, 1989: 174). Dolaylı giderlerin süreye göre değişimi Şekil 4.11’de görülmektedir.



Şekil 4.11. Dolaylı Giderlerin Süreye Göre Değişimi

Kaynak: Özden, K. (1989). Üretim Yönetimi, s. 175.

Buna göre, projenin toplam maliyeti dolaylı ve doğrudan maliyetlerin toplamıdır. Projenin toplam maliyetini hesaplarken bu maliyetlerin yanında bir de projenin istenilen zamanından önce bitirilmesi durumunda verilecek prim ile geç bitirilmesi durumunda verilecek cezanın maliyeti de hesaplamalara katılmalıdır.

Tüm etkinlikler için maliyet-süre ilişkileri belirlendikten sonra proje süresini kısaltmak için şu yöntem izlenir (Özden, 1989: 175-176):

Öncelikle projenin tamamlanma süresi ve kritik yolu saptanır. Proje süresini kısaltmak için kritik yol üzerindeki etkinliklerin kısaltılması gerekmektedir. Bu nedenle kritik yol üzerinde bulunan etkinliklerden en düşük maliyet-süre eğimine sahip bulunan etkinlik olabildiğince sıkıştırılmalıdır. Bir etkinliğin sıkıştırılacağı süre, kendisinin hızlı süresi ve diğer etkinliklerin toplam boşluk süresi (TB) ile sınırlıdır. Proje süresi kısaltılırken birden çok kritik yol çıkarsa yine maliyet-süre eğilimleri göz önüne alınır. Kısaltma işlemi, ya kritik yolların ortak etkinliğinde ya da aynı zamanda tüm kritik yollarda aynı sürelerde yapılır.

Buna göre her etkinlik için maliyet-süre eğimleri (Şekil 4.10'da görülen eğim) şu şekilde bulunur (Özden, 1989: 176):

$$\text{Eğim (tg}\alpha\text{)} = \frac{\text{Hızlı maliyet} - \text{Normal maliyet}}{\text{Normal zaman} - \text{Hızlı zaman}}$$

Eğim birim zaman kısalmasının projeye getireceği ek maliyeti göstermektedir.

PERT' de uygulanan hızlandırma işlemi, mantık olarak CPM' deki gibidir. Tek fark, etkinliklerin tamamlanma süreleri kesin değerleri belirtmediğinde, işlemlerde her etkinlik için belirlenen \bar{x} ortalama sürenin kullanılmasıdır (Sarıca, 2006: 85).

CPM-PERT'te hızlandırma işleminin uygulanabileceği her etkinliğin tanımlanmış bir süre maliyet fonksiyonu mevcuttur. Etkinliklerin hızlandırma sürecinde, projenin kritik yolu üzerindeki, birim süre için en küçük hızlandırma maliyetine sahip etkinlikler belirlenir. Belirlenen faaliyetlerin ortalama süreleri \bar{x} belirlenen miktarlarda hızlandırılır ve proje ağı yeniden çözümlenir. Bu işlem bütün projenin tamamlanma süresi (μ) hedeflenen süre değerine kadar hızlandırılıncaya dek ya da hızlandırılan etkinliklerin en kısa sürelerine ulaşılıncaya kadar sürdürülür. Ancak PERT ağının olasılıksal yapısından kaynaklanan bir takım özel durumlar, dikkat edilmesi gereken hususlar, uygulamada açığa çıkan bir takım farklılıklar

vardır. PERT’ de hızlandırma işlemi sürecinde tüm bu farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır (Sarica, 2006: 85).

Hızlandırma yapılırken dikkat edilmesi gerekenler şunlardır (Timor, 2001: 377-380):

1. Eğer etkinlik kritik değil ise söz konusu etkinliği hızlandırmak sadece gereksiz bir ek maliyete yol açar. Bu nedenle hızlandırma işlemi sadece kritik etkinlikleri ilgilendiren bir işlemdir,
2. Projede birden fazla kritik yol mevcut ise her bir kritik yol üzerindeki en düşük eğime sahip olan kritik etkinliklere ayrı ayrı hızlandırma işlemi yapılmalıdır. Bu işlem yapılırken dikkat edilmesi gereken nokta ise en düşük maliyet eğimine sahip kritik etkinliğin hızlandırılma süresinin olup olmamasıdır,
3. Birden fazla kritik yol olduğu zaman ortak kritik etkinlik söz konusu olabilir. Bu durumda bu etkinliği hızlandırılması ile her bir kritik yol üzerinde bulunan en düşük maliyet eğimine sahip etkinliklerin hızlandırma maliyetlerinin karşılaştırılması gerekmektedir. Bu durumda en düşük maliyetli olan işlem seçilmelidir.

5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE SÜREÇ VE PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI İLE BİR UYGULAMA

Bu bölümde günümüzün çağdaş pazarlama anlayışı çerçevesinde ortaya çıkan müşteri ilişkileri yönetiminin bir işletmede yaşama geçirilişi süreç ve proje yönetimi yaklaşımıyla açıklanacaktır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu uygulama çalışmasının amacı, çalışmanın kavramsal bölümlerinde açıklanan müşteri ilişkileri yönetimine süreç ve proje yönetimi yaklaşımının nasıl uygulanacağına yönelik bir örnek oluşturmaktır. Başka bir anlatımla bu çalışmada, MİY stratejisine geçmek isteyen bir işletme, neleri yaparsa hem bu geçişi başarıyla yapar hem de bu yaklaşımı başarılı bir biçimde sürdürür sorusu yapılan bir uygulama ile yanıtlandırılmaya çalışılacaktır.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın uygulama kısmında, emlak sektöründe etkinlik gösteren ve yerli emlak zincirlerinden birinin temsilcisi olan ABC Emlak Danışmanlığı işletmesinin müşteri ilişkileri yönetimine geçiş projesinin uygulaması ele alınmıştır. Bu doğrultuda işletmenin iç ve dış çevresi incelenerek MİY stratejileri ve hedefleri ortaya çıkarılmış, ardından MİY stratejisine geçiş adımları oluşturulup, bunların gereklilikleri değerlendirilmiş ve MS Projectle MİY projesi uygulama planı hazırlanmıştır.

Bu çalışmanın önemi iki ana başlığa ayrılabilir. Birincisi, MİY projelerinin hem çok maliyetli olması, hem de işletmenin sunduğu hizmetin kalitesini doğrudan etkileyebildiği göz önünde tutulursa, MİY projelerinin yaşama geçirilmesinde ve sürdürülmesinde her türlü riskin olabildiğince azaltılması adına süreç ve proje yönetimi yaklaşımı açısından uygulanmasının açıklamasıdır. İkincisi ise, satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetler gibi temel MİY süreçlerinin yoğun olarak kullanıldığı bir sektör olan emlak sektöründeki emlak danışmanlığı yapan işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimini nasıl uygulayabileceklerine yönelik bir örnek oluşturmaktır.

5.2. Kapsam ve Sınırlamalar

Çalışmanın kavramsal kısmında açıklandığı gibi müşteri ilişkileri yönetiminin gerçekleştirilmesi için yapısı gereği bir firmanın hem müşterileriyle doğrudan ilişkide olduğu süreçlerin ayrıntılı çözümlenmesine ve bununla ilgili verilerin elde edilmesine, hem de işletme genelindeki verilerin elde edilmesine ve bu süreçlerle etkileşimde bulunan diğer işletme süreçlerinin çözümlenmesine gereksinim duyulmaktadır. Tüm bunlar işletmeleri ayakta tutan önemli ve gizli bilgilerdir. Bu yüzden de bu tür bilgiler işletmeler tarafından paylaşımına kapalıdır. ABC Emlak Danışmanlığı şirketinden de işletmenin adı kullanılmaması koşuluyla bu bilgiler elde edilmiştir.

İşletme, etkinlik bölgesinden kendisine ulaşan emlak sahiplerinin kendi bölgesi dışındaki emlaklarını bağlı bulunduğu emlak zincirinin o bölgedeki temsilcileri yardımıyla da pazarlayabilmektedir. İşletme, kendi bölgesi dışındaki emlakları emlak işletmeleri zinciri aracılığıyla satışını gerçekleştirdiğinde bağlı bulunduğu zincirin ana merkezine bunu bildirmek ve elde ettiği geliri paylaşmak zorundadır. Bağlı bulunduğu zincirden habersiz herhangi bir yatırım, eğitim veya sosyal etkinlik de yapamamaktadır. Ayrıca tüm portföyünü zincirin internet sayfasında tanıtmak zorundadır. İşte bu çalışmanın kapsamı, söz edilen emlak danışmanlığı işletmesiyle sınırlandırılmış ve bağlı bulunduğu emlak zinciri, merkezinden ve diğer temsilciliklerden bağımsız, ancak ilişkili olarak düşünülmüştür.

5.3. Varsayımlar

Bu uygulama çalışmasının gerçekleştirilmesinde şu varsayımlarda bulunulmuştur:

1. İşletme üst yönetiminden çalışanına dek MİY stratejisine geçme konusunda isteklidir,
2. İşletmenin gereken yayılım, iletişim ve web altyapısı bulunmaktadır,

3. İşletme yerli bir emlak zincirinin temsilcisidir ancak zincirden bağımsızdır, yalnızca ismini kullanmaktadır. Kendi bölgesi dışındaki taşınmazları bağlı bulunduğu zincirden bağımsız sunabilmektedir.

5.4. ABC Emlak Danışmanlığının Tanıtımı

Türkiye'nin yerli emlak zincirlerinden birisinin temsilcisi olan ABC Emlak Danışmanlığı 2010 yılında İstanbul'un en yoğun bina yapılaşmasının bulunduğu ilçelerinden bir olan Güngören'de etkinlik göstermeye başlamış bir emlak ofisidir. İşletme, emlak sektöründe görülen profesyonel danışmanlık eksikliğini gidermek ve emlakçılıkta çağdaş anlayışla yeni değerler yaratarak müşterilerinin tüm emlak gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulmuştur.

Firmanın emlak portföyü; konut ve ticari amaçlı emlaklar, endüstriyel amaçlı taşınmazlar ile arazi ve arsalardan oluşmaktadır. Firmanın portföyünü pazarlama biçimi başta kendi internet sitesi olmak üzere, sektörün önde gelen emlak pazarlama internet siteleri olan sahibinden.com, hurriyetemlak.com, milliyetemlak.com'dur. Bunun dışında, broşürler, gazete reklamları ve mağazanın dışında bulunan tanıtım panoları kullanılmaktadır. Ayrıca portföyündeki emlakların görünen yerlerine çeşitli boyutlarda tanıtım brandası ve afişleri asılmaktadır.

İşletme, satışını gerçekleştirdiği emlaklardan yasal olarak belirlenen oranlarda komisyon alarak gelirlerini sağlamaktadır. İşletme, cirosundan ya da karından zincire bir ödeme yapmamaktadır.

5.5. Türkiye Emlak Sektörü

Emlak sektörü, başta ekonomik değişkenler olmak üzere sosyo-kültürel, demografik çevre, politik-yasal, ekolojik ve doğal çevre değişkenlerin doğrudan etkisi altında olan bir sektör olmasının yanında, inşaat sektöründeki arzdan beslenmektedir. Türkiye ekonomisinin lokomotif sektörlerinden biri olan inşaat sektörü ise dönem dönem dalgalanmalar yaşasa da gelişmekte ve büyümekte olan bir sektördür. Buna bağlı olarak yeni konut arzı da hızla artmaktadır. Hızla gelişen şehirleşme, şehir sınırlarını büyütme ve bunun sonucu olarak boş araziler ile arsaların satışı da artmaktadır. Tüm bu gelişmeler aynı zamanda ikinci el konutta ve

ticari gayrimenkul alanlarında da birlikte yaşanmaktadır. Türkiye’de İstanbul, İzmir, Ankara gibi büyükşehirler emlak sektöründe gelişmenin en çok olduğu illerdir.

Ernst&Young’ın The Economist Intelligence Unit işbirliği ile 2013 yılında gerçekleştirdiği Avrupa gayrimenkul yatırımları beklenti göstergeleri araştırması sonuçlarına göre, Türkiye emlak piyasası, Avrupa’da en cazip ikinci pazardır. Bu, çalışma Türkiye emlak sektörünün cazibesini göstermesinin yanı sıra, Türkiye emlak sektörünün Dünyada giderek gelişen bir pazara sahip olduğunu da göstermektedir.

Tüm bu gelişmelerle birlikte emlak sektörü de diğer her sektör gibi artan rekabet ve teknolojik gelişmelerden etkilenmekte, bu da emlak sektöründeki işletmelerin daha güçlü, rekabetçi ve yenilikçi olmalarını zorunlu kılmaktadır.

5.6. Emlak Ofisi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Emlak alımı, satımı ve kiralanmasında büyük miktarlarda para akışının olmasının yanı sıra büyük riskler de bulunmaktadır. Bu durum taşınmazın alımını, kiralanmasını, satımını yapabilen ve bu işlemler ile ilgili her türlü sözleşmeyi oluşturarak işlem öncesi, sırası ve sonrasındaki tüm hizmetler için güvenilir, dürüst ve müşteri gereksinim ve beklentilerine yanıt vererek danışmanlık edecek bir emlak danışmanına gereksinim duyulmasına neden olmaktadır. Bir emlak danışmanı (müşaviri, komisyoncusu veya emlakçı); emlak ve emlak mevzuatı, hukuk, kadastro, tapu, harita, muhasebe, vergi, harç, alacak-borç sorunları, halkla ilişkiler, internetten pazarlama, krediler gibi geniş çeşitlilikteki konularda bilgi sahibi olan ve bu konularla ilgili iş süreçlerini yürüten kişidir. Emlak danışmanlarının kurduğu emlak ofislerinin önemi işte bu konularda, işlem öncesi, sırası ve sonrasındaki tüm hizmetleri yerine getirmelerinden kaynaklanmaktadır.

Türkiye’de faaliyet gösteren emlak ofislerinin örgütsel yapısı, tek kişi çalışanlıdan çeşitli birimlere ayrılmış, çok sayıda eleman çalıştırana kadar oldukça geniş bir yelpazededir. Sektörde çalışan emlakçıların büyük çoğunluğu profesyonellikten yoksun, küçük ölçekli, mahalle arasında hizmet veren çeşitli kuruluşlardır (Mazlum ve Demirci, 1999). Fakat son yıllarda yabancı emlak zincirlerinin ülke pazarına girmiş ve bunun yanında yerli emlak zincirlerinin sayısının da hızla artmaya başlamış olmasıyla birlikte eğitilmiş, iyi yetişmiş eleman

gücü eksikliği giderilmesi için hem üniversitelerde, hem devletin ilgili kuruluşlarında, hem de özel kuruluşlarda diplomalı ya da sertifikalı emlak danışmanları yetiştirilmeye başlanmıştır. Böylece emlak sektörü hızla profesyonelleşme yoluna girmiştir. Sözü geçen yerli ve yabancı emlak zincirlerinin temsilcisi ya da çalışanı olmak için de bu sertifikaya veya diplomaya sahip olma koşulu aranmaktadır. Çünkü, emlak sektöründe başarılı olmak için öncelikle iyi yetişmiş insan kaynağına sahip olunmalıdır.

Emlak ofisleri yaptıkları iş gereği doğrudan müşteriyle ilişki kurmaktadır. Kurulan bu ilişkinin başarısı işletmenin gelir elde etmesiyle sonuçlanmaktadır. Müşteriyle ilişkide başarı sağlamak için ise, müşterilerin gereksinim, beklenti ve istekleri ile müşteriler arasındaki farklılıkları anlamak ve bu farklılıklara göre müşterilere yönelik hizmet sunmak gerekmektedir.

Bunun yanı sıra bir emlak ofisinin en iyi gelir kaynağı, kendisiyle daha önce iş yapmış eski müşterileridir; çünkü eski müşterileri daha sonra da emlak almak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek isteyebilmekte ya da yakınlarındaki insanların bu gibi gereksinimleri olduğunda, onları, memnun kaldığı emlakçıya yönlendirmektedirler. Bu yüzden rekabetin bu kadar yoğunlaştığı ve müşteri memnuniyetinin çok önemli olduğu emlak sektöründe müşteri ilişkileri, giderek artan bir öneme sahip olmaktadır.

Sonuç olarak emlak sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler, sektörün büyük miktarlardaki para akışına sahip olması ve sektörde çok fazla sayıda emlakçının bulunması nedeniyle her geçen gün artan rekabet, emlak ofislerinin gelişmelerini zorunlu kılmaktadır. Müşteriye dönük tutumun, müşteri memnuniyetinin, güvenin, dürüstlüğü, müşteri beklenti ile gereksinimlerinin ve şikayetlerinin anlaşılması gibi konuların çok önemli olduğu bir sektör olan emlak sektöründe emlak danışmanlığı yapan işletmelerin, daha etkin ve verimli olabilmeleri için, işletmenin müşterileriyle olan ilişkilerini tüm yönleriyle ele alan MİY felsefesi ve uygulamaları iyi bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır.

5.7. İzlenilecek Yöntem

Dünya istatistiklerine göre, MİY projelerinin yaşama geçirilme süreleri, işletmenin yapısına ve hedeflerine bağlı olarak 1-3 yıl arasında değişmektedir (Taşpınar, 2005: 40). Dolayısıyla MİY projelerinin yaşama geçirilmesi oldukça uzun zaman süren zorlu bir süreçtir. Bu süreçte başarılı olmak için belli aşamaların işletme içerisinde adım adım gerçekleştirilmesi gerekir. Öncelikle MİY bir strateji, iş yapış şekli ve bir felsefe olduğundan işletmede yaşama geçirilmeden önce işletmenin hem mevcut durumu hem de gelecekteki durumu geniş çaplı ve ayrıntılı olarak incelenerek ortaya çıkarılmalıdır.

Bu açıdan, işletmenin iç ve dış çevresini değerlendirme olanağı sağlayan SWOT çözümlemesi yöntemi kullanılabilir. SWOT kelimesi, İngilizcedeki dört kelimenin baş harflerinden oluşmuştur. Bunlar;

1. Strengths (Güçlü yönler- güçlü yönlerin belirlenmesi demektir)
2. Weaknesses (Zayıf yönler- başarılı olunmayan yönlerinin ortaya çıkartılması demektir)
3. Opportunities (Fırsatlar- Sektörde ortaya çıkan fırsatlar demektir)
4. Threats (Tehditler- Sektörde Karşılaşılan tehditleri belirtir)

SWOT çözümlemesi (analizi) sayesinde, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik stratejileri belirleme ve uygulama olanağı doğar.

SWOT çözümlemesi öncelikle işletmenin içinde bulunduğu dış çevreye uygulanmalıdır. *Dış çevre* çözümlemesi, işletmenin *pazar, rekabet, siyasal ve yasal, ekonomik, sosyal ve kültürel, nüfus ve demografik çevre* koşulları açısından incelenmesidir. Bu çözümleme ile işletmenin işleyişini ve başarısını etkileyen ve yönlendiren dış etmenler belirlenir.

Daha sonra işletmenin iç çevresine uygulanmalıdır. *İç çevre* çözümlemesi, işletmenin *finans, müşteri, iş süreçleri, insan kaynakları, ürün ve hizmetler ile bilişim teknolojisi yetenekleri* açısından incelenerek değerlendirilmesidir.

Ayrıca işletmeye yön veren *öзgörev, özgörüş ve değerlerinin* müşteri ilişkileri yönetiminin amacından farklı noktalarda olup olmadığı da incelenmelidir.

Bu inceleme sonuçlarından yola çıkarak işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi hedefi ile müşteri ilişkileri yönetimde uygulayacağı kısa, orta ve uzun dönemli stratejileri belirlenmelidir. Böylece işletmenin müşteri ilişkileri yönetiminde ilerleyeceği yön ve yol belirlenmiş olur. Durum saptama ve yön verme olarak isimlendirilebilecek olan bu ilk aşama müşteri ilişkileri yönetimine ön hazırlık niteliğindedir.

Durum saptama ve yön vermeden sonra MİY stratejisine geçilme nedeni, iş hedefleri ve amaçları açık bir biçimde belgelenerek işletme içinde duyurulması yapılmalıdır. Daha sonra projeyi yürütecek örgüt belirlenerek, projenin işletmede yaşama geçmesi için gerekli her adımın proje yönetimi yaklaşımı ve araçları ile planlanması gerekmektedir.

1. Projenin ilk aşamasını, yeni örgütsel ve kültürel yapının oluşması için yapılacak eğitim ve öğretim etkinlikleri oluşturmaktadır. Çünkü müşteri ilişkileri yönetiminin bir kültür olarak kabul edilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bu aşamada müşteri ilişkileri yönetiminin temel kavramları ile bir işletmede yaşama geçmesi için gerekli diğer kavramların çeşitli toplantı ve eğitim etkinlikleri aracılığıyla örgütteki herkese aktarılması yapılır. Ayrıca işletme çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimini kabullenmesini kolaylaştıracak işletmeye özgü kavramları güçlendirici etkinlikler de yapılır. Böylece MİY'in en önemli ögesi olan insana yatırım yapılarak işletme kültürüne MİY felsefesi yerleştirilirken MİY'in getireceği büyük değişimin yönetilmesi de kolaylaşacaktır. Bu nedenlerden projenin ilk aşaması, işletme kaynaklarının en çok harcandığı aşamadır.

2. Projenin ikinci aşamasını, işletme verilerinin toplanarak işletme süreçlerinin ayrıntılı çözümlenmesi ve ilgili süreçlerinin iyileştirilmesi oluşturur. Çünkü iyi tasarlanmış süreçler hem maliyetleri azaltır, hem verimliliği yükseltir, hem de müşteri memnuniyetini artırır. İşte bu aşama, yoğun olarak süreç yönetimi yaklaşımına ve araçlarına gereksinim duyulan aşamadır. Bu aşama ile MİY felsefesi kavramış çalışanlardan oluşan süreç iyileştirme takımı ile süreçlerin çözümlenmesi ve iyileştirilmesi yapılır. Süreçler MİY felsefesi ile tasarlanarak standartlara bağlanır.

Yeni süreçlerin netleştirilmesi ve belgelendirilerek onaylanması gerçekleştirildikten sonra üçüncü aşamaya geçilir.

3. Projenin *üçüncü aşaması*, kullanılacak teknolojiye karar verilmesi ve teknolojinin satın alınmasıdır. İşletmenin yeni anlayışına ve yeni iş süreçlerine uygun yazılım ve gerekli teknolojik donanımlar temin edilir.

4. Projenin *dördüncü aşaması*, satın alınan yazılım kurularak yazılıma veri aktarımı yapılmasıdır. İş süreçleri yazılım ve teknolojik donanımla uyumlu duruma getirilir. Böylece işletmenin süreçleri ve anlayışındaki değişiklikler teknolojiyle desteklenir.

5. Projenin *beşinci aşaması*, pilot uygulama ve test aşamasıdır. Yeni yazılım pilot uygulama olarak işletme içinde etkin hale getirilerek test edilir. Pilot uygulama sonuçları değerlendirilerek yapılan hatalar düzeltilir. Ayrıca ek talepler alınarak yazılımdaki eksiklikler giderilir.

6. Projenin *altıncı aşaması*, şirket içi kullanıcı eğitimleri ile belgelendirilmez. Bu kısımda teknik, eğitici ve son kullanıcı eğitimleri yapılır. Eğitim konuları belgelendirilerek saklanır.

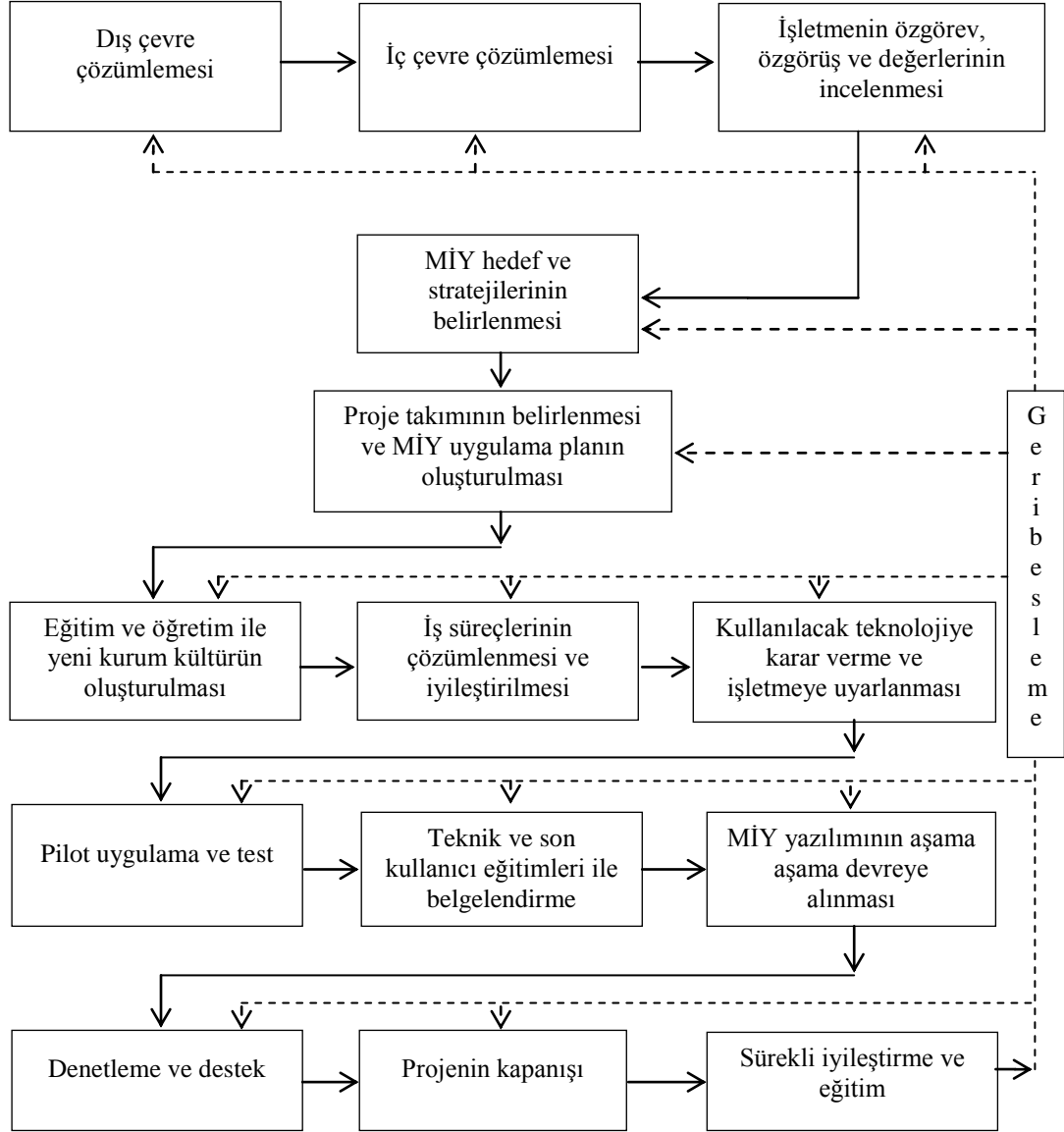
7. Projenin *yedinci aşaması*, canlıya geçiş aşamasıdır. MİY yazılımı ve gerekli teknolojik donanımları yavaş yavaş devreye alınır.

8. Projenin *sekizinci aşaması*, denetleme ve destek aşamasıdır. Bu aşamada, sistemin ve uygulamanın çalışması denetlenerek aksaklıkları çözümlenir.

9. Projenin *dokuzuncu aşaması* ise, projenin kapatılmasıdır. Projenin kapanış belgesi onaylanarak kapanış toplantısı yapılır ve proje kapatılır.

Proje bu şekilde adımlanıp bu adımlar gerçekleştirildikten sonra sonuçları sürekli ölçülerek gerekli yerlerde iyileştirmelerin yapılması sürdürülür. MİY durağan bir kavram değildir, değişen müşteri beklentilerine ve gereksinimlerine göre sürekli değişir ve gelişir. Bu yüzden MİY'e geçmiş bir işletmede eğitim sürekli bir etkinliktir.

Genel olarak anlatılan bu yöntem Şekil 5.1'de olup bu adımların ABC Emlak Danışmanlığı'nda uygulanması incelenecektir.



Şekil 5.1. Oluşturulan MİY Uygulama Adımları

5.8. ABC Emlak Danışmanlığında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanması

Bu başlıkta ABC Emlak Danışmanlığı'nın müşteri ilişkileri yönetimine geçiş planı anlatılacaktır.

5.8.1. Durum Saptama ve Yön Verme

Müşteri ilişkileri yönetiminin işletmede yaşama geçirilmesinden önce, işletmenin dış ve iç çevresi SWOT çözümlenmesi yöntemi kullanılarak

çözümlemesi, işletme özgörü, özgörev ve değerlerinin incelenmesi ve sonuçların yansız bir biçimde değerlendirilerek hedefleri ile stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Amaç, müşteri ilişkileri yönetimi öncesi, “Neredeyiz? Nerede olmak istiyoruz?, Neden istiyoruz?, Nasıl yapmalıyız?” sorularını sağlıklı bir biçimde yanıtlamaktır. Bu aşama, işletmenin üst yönetimi ile projeye danışmanlık yapacak olan danışman veya danışman takımı tarafından yürütülür. İşletmenin durumunun ortaya çıkarıldığı bu aşamada çalışanların da görüşleri alınır.

5.8.1.1. İşletmenin İçinde Bulunduğu Dış Çevrenin Çözümlemesi

Dış çevrenin çözümlemesi; pazarın, rekabetin, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal, yasal, demografik ve nüfus çevrelerinin incelenmesidir. Bu çözümleme işletmenin işleyişini ve başarısını etkileyen yönlendiren eğilimleri ve gelişmeleri izleyebilmeyi ve değerlendirebilmeyi olanaklı kılmaktadır.

1. Siyasal ve Yasal Çevrenin Çözümlemesi: Her şeyden önce emlak yasal bir varlık olup emlak alım ve satımının yasalara bağlı kalarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Emlak satmak, satın almak, kiralamak ya da kiraya vermek isteyen kişiler gerekli yasal işlemlerin sorunsuz bir biçimde gerçekleştirilmesi için emlak danışmanlığı yapan işletmelere yönelmektedir.

Emlak sektörüyle ilgili olarak alınan kararlara ve kabul edilen yasalara bağlı olarak emlak ürünlerinin fiyatları, arzı ve talebi artabilir veya azalabilir. Örneğin sigara yasağı ile ilgili yapılan yasal düzenleme ile işletmeler açık alanı olan veya bahçesi bulunan ticari emlakları talep eder olmuşlardır. Ayrıca hükümet tarafından yürürlüğe konulan 2B arazilerinin ve yabancılara emlak satışına ilişkin yasalar ile kentsel dönüşüm yasasıyla emlak sektöründe büyük ve önemli gelişmelerin yolu açılmıştır.

Bunun yanı sıra, emlak sektörünün geçmişinde yapılan yanlış işler nedeniyle emlakçılık dendi mi oluşan olumsuz fikirlerin önüne geçmek ve ortadan kaldırmak, hem de yasal olarak güçlenmek amacıyla emlak sektöründe etkinlik gösteren emlak danışmanları dernekler, odalar, federasyonlar kurmuştur. Bu dayanışmanın sonucu ve siyasi çevrenin desteğiyle şu anda meclis komisyonunda olan emlakçılık yasa taslağı

ile “emlakçılık mesleğinin ve emlak sektörünün yasal bir düzenleme ile güvence altına alınması, emlakçılık sektöründeki sorunların çözülmesi ve lisanslı emlak müşavirleri, lisanslı emlak müşavirliği şirketleri ile lisanslı emlak komisyoncularının faaliyet, denetim ve sorumluluklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır” (TBMM, 2013). Böylece emlakçılık yapan işletmelere bir standart getirilerek sektör kayıt altına alınacak, yetersiz kişi ve kuruluşların bu hizmeti vermesi önlenecek ve emlak sektöründeki işletmelerin itibarları kuvvetlenecektir.

Sonuç olarak, siyasi ve yasal etmenler yurt çapında ve bölgesel temelde emlak sektörünü geliştirmeye yönelik olarak etki yaratmaktadır. ABC Emlak Danışmanlığı işletmesi emlak danışmanlığı için gerekli olan sertifikaya sahip olan çalışanlarıyla özellikle şu anda mecliste olan yasa tasarısından olumlu etkilenecektir. Ayrıca işini profesyonelce yapması bu gelişmeleri izlemesine ve buna göre strateji belirlemesini sağlamaktadır. İşletmenin kentsel dönüşüm bölgelerinden biri olan Güngören’de etkinlik göstermesi de yerel bazda ilerleyen gelişmelerden olumlu yönden etkilenme fırsatı yaratmaktadır.

2. Rekabetin ve Rakiplerinin Çözümlemesi: Son yıllarda yabancı emlak zincirlerinin ülke pazarında giderek büyümesi ve yerli emlak zincirlerinin sayısının hızla artmasıyla emlak danışmanlığı yapan işletmelerin sayısı artmış bulunmaktadır. Bunların yanında bağımsız emlakçıların sayısının da çok oluşu sektördeki rekabeti kızıştırılmaktadır. ABC Emlak Danışmanlığı’nın etkinlik bölgesinde de çeşitli güçte rakipleri bulunmaktadır. Güçlü rakiplerinin büyük bir kısmını yabancı emlak zincirlerinin temsilcileri oluşturmakla birlikte, etkinlik bölgesinde birçok bağımsız veya bir zincire üye olmadan çalışan emlak ofisi de bulunmaktadır. Bu bağımsız emlak ofislerinin sayısı tam olarak saptanamamakla birlikte binleri bulduğu söylenebilir. Tablo 5.1’de işletmenin etkinlik bölgesindeki güçlü rakiplerini oluşturan yerli ve yabancı emlak zincirlerinin temsilcileri ve sayıları görülmektedir.

İşletmenin etkinlik bölgesindeki bu yerli ve yabancı emlak zincirleri temsilcilerinin bazıları uygulama konusu işletmeden daha önce kurulmuş olmaları nedeniyle kemikleşmiş bir yapıya ve geniş iş hacmi ile müşteri portföyüne sahiptir. Etkinlik bölgesinde bulunan bağımsız emlakçıların içinde de uzun yıllardır hizmet

verenler bulunmaktaysa da, son yıllarda sayılarında büyük bir azalma olduğu işletme tarafından gözlemlenmiştir.

Bir emlağın fiyatı her emlakçıda farklı olabilmektedir. Bu yüzden rakiplerin aynı ya da benzer emlak için belirledikleri fiyatın ne olduğu önemli bir konudur. Emlağın pazarlanmasında büyük güç olan internet sayesinde işletmenin, rakiplerinin portföylerini ve portföylerindeki emlakların fiyatlarını büyük ölçüde bilmesinin yanı sıra aynı bilinirlik kendisi için de geçerlidir. İşletmenin rakiplerinden bir kısmının portföyü incelendiğinde üst düzey ve yüksek harcama kapasitesine sahip müşteri kitlesini hedef almış oldukları gözlemlenmektedir. İşletme ise henüz tutunma stratejisi izlediğinden daha çok orta ve düşük düzey harcama kapasitesine sahip müşteri kitlesini hedef almaktadır. Bu strateji ile işletme kendisini en güçlü rakiplerden bir dereceye kadar uzaklaştırırsa da rakip sayısında ciddi bir azalma olmamaktadır; çünkü bu durumda da bağımsız emlakçılar işletmenin en büyük rakipleridir.

Tablo 5.1. İşletmenin Bölgesindeki Yerli ve Yabancı Emlak Zincirlerinin Temsilcileri ve Sayıları

Rakip Türü	İsmi	Temsilci Sayısı
Yerli Rakip	Turyap	1
	Retürk	1
	Medmax Gayrimenkul	1
	Altın Emlak	1
	Kaçmaz Emlak	1
Yabancı Rakip	Remax	2
	United Millennium	1
	Century 21	1
	Realty World	1

Emlak danışmanlığında müşterilerin istek, beklenti ve gereksinimlerine uygun ürün ve hizmeti sunmak çok önemli bir noktadır. İşletme, çalışanlarının müşteri isteklerini, beklentilerini ve gereksinimlerini anlamaları için düzenli eğitim

ve toplantılar düzenlemektedir. Böylece çalışanlarına yatırım yapan işletme eğitimli kadrosuyla önemli rekabet üstünlüğü sağlama amacındadır.

İşletme yalnızca emlak satımı veya kiralama işini yaptıktan sonra aradan çekilmemekte, satış sonrası müşteri hizmetleri ile de müşteriyi ilgilenmektedir. Ayrıca finansman, sigorta, nakliyat, tadilat ve dekorasyon konularında da anlaşmalı olduğu firmalar ile müşterileri için hazır fiyatlar almakta ve bunları müşterilerine sunarak aracılık etmektedir. Güçlü rakipleri içinde kendisi gibi bu hizmetleri sunanların az olmasından dolayı işletme rakiplerine göre önemli rekabet üstünlüğü yakalamaktadır. Ancak bu üstünlük ilerleyen yıllarda diğer rakiplerinin de bu hizmetleri sunmaya başlamasından sonra ortadan kalkacaktır.

İşletme, bir emlak satışını gerçekleştirdikten sonra yasalar tarafından belirlenen komisyon ücretini emlak sahiplerinden almamakta, yalnızca alıcıdan almaktadır. Bu strateji ile işletme emlak sahiplerine maliyet üstünlüğü sağlamakta ve kendini tercih edilir kılmaktadır. Ancak bu durum, işletmenin gelirlerinde ciddi kayıplar oluşturmakta ve büyümesini yavaşlatmaktadır.

Sonuç olarak, ABC Emlak Danışmanlığı işletmesinin etkinlik alanında rekabet çok yoğundur. İşletmenin hem yerli ve yabancı emlak zincirlerinin üye rakipleri, hem de bağımsız rakipleri ve bu rakiplerine göre üstün olan ve olmayan yönleri bulunmaktadır. Üstün olan yönlerini daha da güçlendirmek ve bunların sayısını arttırmak için işletme, rakiplerinden farklılaşarak hem onların hem de müşterilerin gözünde değer yaratan, yenilikçi ve dinamik bir firma olmak istemektedir. Böylece hedef müşteri kitlesini harcama paylarına göre orta ve düşük düzeyden yüksek ile üst düzeye çekerek büyümesini hızlandıracak ve rekabet ortamında söz sahibi olacaktır. Bu hedefini müşteri isteklerini, gereksinimlerini ve beklentilerini daha iyi anlayıp onlara uygun ürünü uygun fiyatla hızlı ve sorunsuz bir biçimde sunarak gerçekleştirmesi olanaklıdır.

3. Pazarın Çözümlemesi: Emlak pazarı, emlak sahipleri ile alıcıları (satın almak isteyen veya kiralamak isteyen) bir araya getiren bir pazardır. Genel olarak emlak pazarına baktığımızda, Ernst&Young'ın The Economist Intelligence Unit işbirliği ile 2013 yılında gerçekleştirdiği Avrupa gayrimenkul yatırımları beklenti

göstergeleri araştırması sonuçlarına göre, Türkiye emlak piyasası, Avrupa'da en çekici ikinci pazardır. Bu araştırma, Türkiye emlak pazarının gelişme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

Türkiye'de yabancıların emlak sahibi olmasına yönelik kısıtlamaların yumuşatılmasının sonucu olarak, 11 aylık dönemde 13 bin 303 kişi Türkiye genelinde 12 bin 512 adet arsa ve daire satın aldı. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü verilerine göre 18 Mayıs 2012 ile Nisan 2013 tarihleri arasında 2 bin 522 arsa satışı gerçekleştirildi. Aynı dönemde yabancılara 9 bin 990 daire ve konut satıldı (Tosun, 2013). Bu sonuçlar Ernst&Young'ın yaptığı araştırmayı doğrular niteliktedir.

İstanbul emlak pazarına bakıldığında ise, 2013 yılında PricewaterhouseCoopers [PwC] ve Urban Land Institute [ULI] işbirliği ile gerçekleştirilen ve gayrimenkul sektöründeki gelişmeleri içeren raporda İstanbul, mevcut gayrimenkul yatırımlarında Avrupa'nın öne çıkan ilk 27 kenti arasında 4. sırada yer alırken, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü kayıtlarına göre İstanbul'da 2012 yılında toplam 607 bin 171 taşınmaz (daire, dükkan, depo ve arsa) el değiştirmiştir (Baysal, 2013). Bu bilgiler ışığında Türkiye emlak pazarı pastasının büyük diliminin İstanbul'da olduğu görülmektedir. Tablo 5.2'de 2012 yılında en çok taşınmaz satışı yapılan iller ve sayıları görülmektedir.

Bunların yanında emlak sektörü için önemli bir konu olan finansman sorunu ise 2007 yılı başında Mortgage (ipoteğe dayalı konut finansman sistemi) yasasının kabulüyle büyük ölçüde çözülmüştür. İpoteğe dayalı konut finansman sistemi ve krediler ile emlak sektörü daralmadan sıyrılarak gelişmeye başlamıştır. Bu durum da pazarın büyümesine yol açmaktadır.

İşletmenin yerel pazarına bakıldığında, Güngören'de kentsel dönüşümün başlaması ve bu dönüşümden bağımsız olarak bina yenilenmelerinin de yapılması pazardaki emlakların değerini ve sayısını arttırmaktadır. Ayrıca belediyenin 16 bin dönümlük eski Magirüs fabrikası arazisini yaşam alanına çevirme çalışmalarına başlamasıyla birlikte pazar taşınmazlarının değeri daha da artacaktır. Emlak değerlerinin artmasına paralel olarak pazarın gelişmesi ve çekiciliği de artacak ve emlak danışmanlığı yapan işletmelerin karlarında artışlar olacaktır.

Tablo 5.2. 2012 Yılı Taşınmazların Satış Adetleri

Şehir	Bağımsız bölüm satış sayısı	Ana taşınmaz satış sayısı	Toplam satış
İstanbul	360.358	246.813	607.171
Ankara	213.779	174.195	387.974
İzmir	115.048	97.920	212.968
Antalya	82.815	91.765	174.580
Bursa	60.187	94.822	155.009
Konya	35.610	114.644	150.254
Adana	29.496	100.798	130.294
Kocaeli	42.115	86.133	128.248
Şanlıurfa	15.725	103.016	118.741
Diyarbakır	21.858	95.641	117.499
Gaziantep	28.164	81.038	116.302
Mersin	46.686	68.248	114.934
Tekirdağ	36.631	63.756	100.387

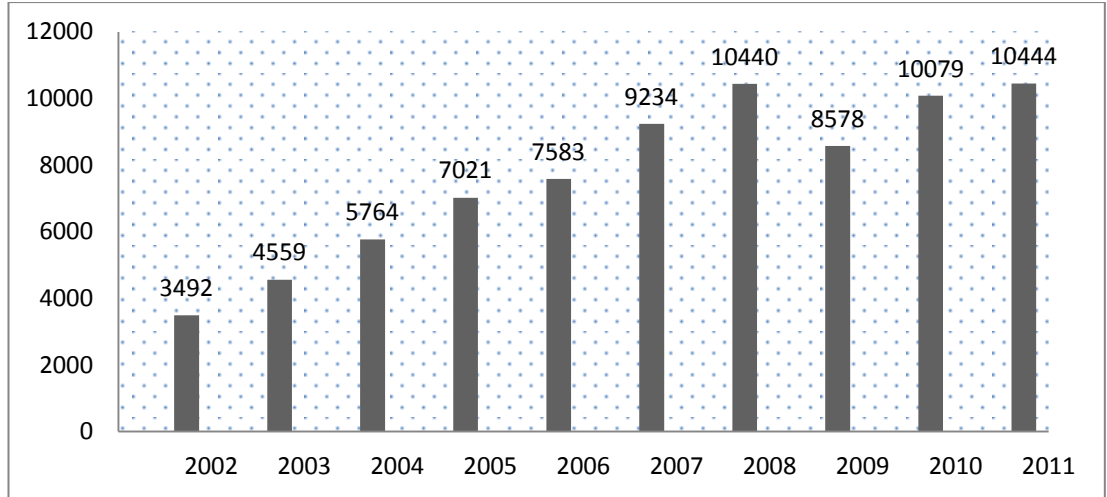
Kaynak: Baysal, E. (2013). http://www.zaman.com.tr/ekonomi_bir-yilda-5-milyon-gayrimenkul-el-degistirdi_2038789.html (Erişim Tarihi: 18.03.2013).

Sonuç olarak, emlak sektörünün büyük ve karlı bir pazar potansiyeline sahip olduğu ortadadır. Pazar hem ülke genelinde hem de işletmenin etkinlik alanı olan Güngören’de gelişme ve büyüme potansiyeline sahiptir. İşletmenin bu büyük ve karlı pazardan yeterince pay alabilmesi ve rakiplerini geçmesi için yerel pazarındaki fırsatları değerlendirmesi ve müşterileriyle olan ilişkisini geliştirmesi gerekmektedir.

4. Ekonomik Çevre Çözümlemesi: Ekonomik kazanımlar sunan emlak ürünleri, bir yatırım ve barınma aracı olmakla birlikte, ekonomik gelişmelerin emlak sektörü üzerinde etkisi diğer sektörlerin üzerinde olduğundan daha çok görülmektedir. Çünkü ekonomik durgunluk ya da krizlerde insanların çoğu, büyük miktarlarda para harcayacakları emlak yatırımlarından vazgeçme eğilimindedirler. Türkiye’de, dünyada olduğu gibi 2008 yılının sonunda patlak veren ekonomik kriz, buna en güncel örnektir.

2008 krizinde, konut fiyatları düşmüş ancak faizler çok artmış ve insanlar yüksek faiz oranlarıyla yıllarca ödenecek borçlardan kaçınmışlardır. Bunun sonucu olarak emlak sektörü ile onu besleyen inşaat sektörü hızla küçülmüş ve birçok emlak ofisi kepenklerini kapatmak zorunda kalmıştır.

Şekil 5.2’de görüldüğü üzere Türkiye’de 2002 yılında kişi başına düşen gayri safi milli hasıla 3.492 dolar iken 2008 yılında 10.440 dolara çıkmıştır. Ekonomik kriz sonuçlarının ortaya çıktığı 2009 yılında ise 8.578 dolara düşmüştür. Sonraki yıllarda tekrar artmaya başlayarak 2011 yılında 10.444 doları bulmuştur.

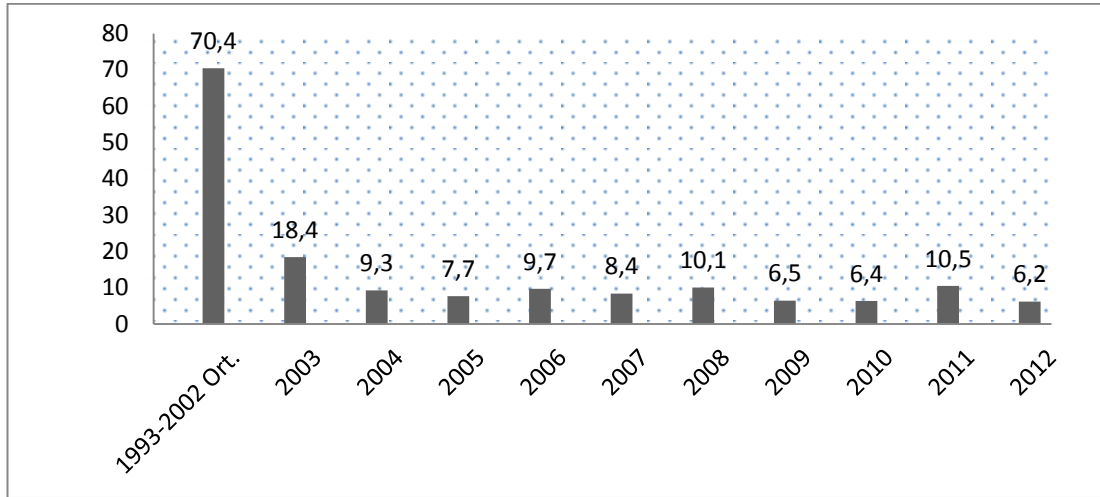


Şekil 5.2. Türkiyede 2002-2011 Yılları Arasındaki Kişi Başına Düşen Gayrisafi Milli Hasıla (USD)
Kaynak: T.C. Hazine Müsteşarlığı. (2013 a). <http://www.hazine.org.tr/tr/index.php/ekonomi/ueretim-ve-bueyueme> (Erişim Tarihi: 01.04.2013).

Bunun yanında enflasyon oranı da emlak talebini ve arzını etkilemektedir. Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) oranlarının normal düzeylere düşmesi, emlak alımını teşvik etmektedir. TÜFE ile hesaplanan enflasyon oranı Şekil 5.3’te verilmiştir.

2012 Temmuz ayında yürürlüğe giren yeni borçlar kanuna göre konut ya da ticari taşınmaz kira zamları Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK] tarafından açıklanan yıllık Üretici Fiyatları Endeksi (ÜFE) oranının bir önceki yılın aynı ayına göre değişen oranını geçememektedir. ÜFE oranlarında son yıllarda normal bir seyrin bulunması kiraya çıkma konusunda insanları teşvik etmektedir. Tablo 5.3’te

Türkiye'nin 2003 yılından 2013 Nisan ayına kadarki ÜFE değişim yüzdeleri verilmiştir.



Şekil 5.3. Yıllara Göre TÜFE Enflasyon Oranları (1993-2012)

Kaynak: T.C. Hazine Müsteşarlığı. (2013 b).

<http://www.hazine.org.tr/tr/index.php/ekonomi/enflasyon> (Erişim Tarihi: 01.04.2013).

Tablo 5.3. Üretici Fiyatları Endeksi Yıllık Değişim (Bir Önceki Yılın Aynı Ayına Göre Değişim) (%)

Yıl / Ay	Oca	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Eki	Kas	Ara
2004	10,5	8,36	7,13	10,47	16,62	17,84	16,54	17,04	17,99	19,63	17,15	15,35
2005	10,7	10,58	11,33	10,17	5,59	4,25	4,26	4,32	4,38	2,57	1,60	2,66
2006	5,11	5,26	4,21	4,96	7,66	12,52	14,34	12,32	11,19	10,94	11,67	11,58
2007	9,37	10,13	10,92	9,68	7,14	2,89	2,08	3,72	5,02	4,41	5,65	5,94
2008	6,44	8,15	10,50	14,56	16,53	17,03	18,41	14,67	12,49	13,29	12,25	8,11
2009	7,90	6,43	3,46	-0,35	-2,46	-1,86	-3,75	-1,04	0,47	0,19	1,51	5,93
2010	6,30	6,82	8,58	10,42	9,21	7,64	8,24	9,03	8,91	9,92	8,17	8,87
2011	10,8	10,87	10,08	8,21	9,63	10,19	10,34	11,00	12,15	12,58	13,67	13,33
2012	11,13	9,15	8,22	7,65	8,06	6,44	6,13	4,56	4,03	2,57	3,60	2,45
2013	1,88	1,84	2,30	1,70								

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK]. (2013). http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=18 (Erişim Tarihi: 06.05.2013).

Sektörün nabzını tutan Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği [GYODER]'in 2013 yılında ekonomi ile inşaat ve emlak sektöründeki öngörülerini ise

Tablo 5.4'te görülmektedir. Bu öngörülerden 2013 yılı için orta halli bir büyüme beklendiği anlaşılmaktadır. Bu da emlak ofisleri için iş fırsatları anlamına gelmektedir.

Tablo 5.4. GYODER 2013 Yılı İçin Ekonomi İle İnşaat ve Emlak Sektöründeki Öngörülleri

Gösterge	Öngörü
Ekonomik Büyüme	%4
Eflasyon	%6.0
Konut kredi aylık ortalama faiz oranı yıl sonu	%0.70- 0.75
Konut kredileri	%15 Büyüme
Konut kredileri	95 Milyar TL
İnşaat sektörü büyüme	%5-6
Konut yapı ruhsatları artış	%3-5
Konut fiyatları ve kiralari	Sınırlı Artış (Enflasyona Paralel)
Ticari gayrimenkul yatırımlari	%6-8 Büyüme
Ticari gayrimenkul kiralari	Durağan

Kaynak: Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği [GYODER]. (2012). http://konut.milliyet.com.tr/gayrimenkul_sektoru_2013_yilinda_5_6_buyuyecek-konut-insaat-1647368.html (Erişim Tarihi: 02.04.2013).

Sonuç olarak, emlak sektörü önemli ölçüde ekonomik koşullara bağlı olan bir sektördür. Ekonomik çevre gelişmeleri işletmenin geçmiş yıllardaki başarısını etkilediği gibi gelecekteki başarısını da etkileyecektir. Şu anda ülkemizdeki ekonomik istikrar çabaları, düşük faizle kredi olanakları, ipoteye dayalı finansman uygulamaları gelir düzeylerinde artış, TÜFE ve ÜFE oranlarındaki normallik emlak sektöründeki talebi ve arzı arttıracaktır. Bu yüzden işletmenin ekonomik gelişmelerin iyi yönde gittiği dönemlerde karını arttırıcı stratejiler uygulaması gereklidir.

5. Nüfus ve Demografik Çevre Çözümlemesi: İşletmenin etkinlik bölgesi olan Güngören 1992 yılında Bakırköy'den ayrılarak kurulmuştur. İstanbul'un en küçük yüzölçümlü ilçesidir. Önceleri Balkanlar'dan aldığı göçle, daha sonra iç göçlerle giderek büyümüştür. İlçenin batısında Bahçelievler ve Bağcılar; doğusunda

Esenler ve Zeytinburnu; güneyinde Bakırköy ilçesi yer alır. 2011 nüfus sayımına göre nüfusu 309.135 kişidir. Yoğun yapılaşma olan ilçede 4 tane AVM olmasının yanı sıra Merter semtinde değişik sektörlerde etkinlik gösteren 4.000 dolayında üretici işletme bulunmaktadır.

Emlak gereksinimi ile emlak talebini belirleyen etmenlerin başında demografik ve nüfus gelişmeleri gelmektedir. Bu gelişmeleri, nüfus büyüklüğü, nüfus artış hızı, göç hareketleri, kentleşme ve kentli nüfus ile özellikle hane halkı büyüklükleri, hane halkı sayıları ve yaşam biçiminde değişiklikler (evlilik, boşanma, ölüm, işe başlama, iş kurma vb) gibi önemli değişkenler etkilemektedir

Tablo 5.5'te görüldüğü gibi önümüzdeki 3 yıl kentsel hane halkı sayısında ve kent nüfusunda düzenli bir artışın olması beklenmektedir. Güngören'in AVM olanakları, ilçede kentsel dönüşümün başlaması ve bağımsız yapı yenilemelerinin olması, 16 bin dönümlük yaşam alanı yatırımı ile üretici işletme sayısı göz önüne alınırsa bu artış beklentisinden ilçe de yararlanacaktır. Bu durum emlak ofisleri için yeni iş fırsatları yaratacaktır. ABC Emlak Danışmanlığı'nın işletmesinin pazarını oluşturan insan unsurunun demografik ve nüfus özelliklerini iyi bilmesi ve onları tanıması, bu gelişme fırsatlarını değerlendirmesi açısından önemlidir.

Tablo 5.5. Türkiye'de Kentsel Nüfus ve Hane Halkı Öngörülleri

Yıllar	Toplam Nüfus (.000)	Kent Nüfusu (.000)	Kentleşme Oranı (%)	Kentsel Hane Halkı Sayısı (.000)	Kentsel Hane Halkı Büyüklüğü (%)
2005	72.538	49.326	68.0	11.525	4.28
2006	73.466	50.545	68.8	11.893	4.25
2007	74.392	51.777	69.6	12.240	4.23
2008	75.315	53.022	70.4	12.594	4.21
2009	76.234	54.279	71.2	12.985	4.18
2010	77.149	55.547	72.0	13.352	4.16
2011	78.059	56.671	72.06	13.689	4.14
2012	78.965	57.802	73.2	14.064	4.11
2013	79.865	58.940	73.8	14.410	4.09
2014	80.759	60.085	74.4	14.763	4.07
2015	81.647	61.235	75.0	15.120	4.05

Kaynak: Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği [GYODER] (2006). Gayrimenkul Araştırma Raporu - 2, s.20

6. Sosyal ve Kültürel Çevrenin Çözümlemesi: Toplumun sosyal ve kültürel değerlerinin ürün ve hizmet talebi üzerine çeşitli etkileri bulunmaktadır. Türkiye’de insanların emlak ofislerine bakış açısı ve sektörle ilgili bilgileri gün geçtikçe gelişmekte ve buna bağlı olarak geçmişte yaşanan kötü deneyimler günümüzde yerini emlakçıyla çalışmaya bırakmaktadır. Bunun sonucunda birçok kişi emlak ofislerini önemli işletmeler olarak değerlendirmektedir. ABC Emlak Danışmanlığı bu gelişmelerden yararlanmak için mesleki etik kurallara bağlı kalarak etkinlik çevresinin sosyal ve kültürel değişimlerini iyi okuyup, farklılaşan emlak taleplerine uygun ürünlerini portföyüne katmalıdır. Daha sonra karşılıklı güven ve saygı içerisinde çevresinin değerlerine uygun satış ve pazarlama etkinlikleri yapmalıdır. Böylece kendisini çevreye sevdireceği gibi bağlılık yaratma konusunda da önemli gelişmeler elde edecektir.

5.8.1.2. İşletmenin İç Çevre Çözümlemesi

Örgütün iç çevresinin çözümü kuvvetli ve iyileştirmeye açık (zayıf) yönlerinin ortaya çıkarılmasıdır. İşletmenin iç çevresinin çözümü; işletmenin finansal, müşteri, iş süreçleri, kurum kültürü, insan kaynakları, ürün ve hizmetler ile kullandığı teknoloji açısından incelenerek değerlendirme yapılmasıdır.

1. Finansal Çözümlemesi: Finansal hedefler, bir örgütün uzun dönemli hedefleri olmakla birlikte işletmeler finansal olarak başarılı olmak için sonuçları uzun dönemde görülecek yatırımlardan kaçınmaktadırlar. Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisine geçiş büyük miktarda paranın harcanacağı ve geri dönüşün uzun sürede elde edileceği bir süreçtir. Bu yüzden işletmenin mevcut finansal durumunun, bu geçişi kaldıracabilecek ve sürdürebilecek durumda olup olmadığının çözümü gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi projesini gerçekleştirirken, yalnızca finansal duruma odaklanmış geleneksel yaklaşımlardan sıyrılarak daha geniş bakış açısıyla işletmeye bakmak gereklidir. Finansal hedeflerle finansal olmayan hedefler arasındaki bağlantı ise unutulmamalıdır.

Bu uygulama çalışmasında işletmenin isteği üzerine finansal tablosu yayınlanamasa da, ABC Emlak Danışmanlığı için kurulum aşamasından itibaren

pazar geliştirme etkinlikleri için elinde yeterince para bulundurması zorunluluğu büyük sorun olmuştur. Üstelik tutunma stratejisi uygulamasından dolayı satıcılardan ücret alınmaması ciddi bir gelir eksikliğine neden olmaktadır. Ancak müşterilerine anlaşması bulunduğu kurumlar aracılığıyla yeni sunmaya başladığı nakliyat, dekorasyon, tadilat, finansman ve sigorta konularındaki hizmetleri ile gelirlerinde artış başlamıştır. Genişleyen satış hacmiyle doğru orantılı olarak bu gelirler artacaktır. İşletme, rakiplerinin finansal durumuna ilişkin bilgilere, paylaşılmamasından ve ürünler bazında satışların bilinmemesinden dolayı sahip değildir. Bu nedenle, işletmenin finansal açıdan rakiplerine göre durumu net belirlenemese de her yıl karını arttırdığı görülmektedir.

Sonuç olarak, mevcut durumda işletme büyümek için ekonomik sınırlarını genişletmeye çalışmaktadır. İşletme şu anki finansal durumuyla MİY'in teknolojik boyutuna (yazılım, donanım maliyeti) ve insana yatırım için gerekli eğitim ve öğretim maliyetlerine ilişkin yatırımları kaldırabilecek sınırlı bir güce sahiptir. Ancak bu durum MİY projesini yaşama geçirmek için engel değildir. İşletme rekabetini sağlıklı biçimde sürdürebilmek için güçlü yönlerini ürün ve hizmetler üzerine yoğunlaştırarak finansal gücünü arttırmalıdır. Zaten müşteri ilişkileri yönetimine geçmek için gerekli kurum kültürünü oluşturmak ve daha sonra süreçlerini verimli duruma getirmek için yapacağı çalışmalar sonucunda satışlarında bir artış söz konusu olacaktır. Böylece işletme finansal gücünü daha da arttıracaktır.

2. Müşteri Çözümlemesi: MİY müşteriden başlayarak geriye doğru işleyen bir sistemdir. Müşteri çözümlemesi işletmenin müşterilerini tanımlama ve müşterilerin gözünde mevcut durumunu ortaya çıkarma çalışmasıdır.

İşletmenin etkinlik alanı içinde emlak danışmanlığı yapan firmaların sayısı oldukça fazladır ve müşteriler kolayca bir firmadan başkasına geçebilmektedir. Ancak işletmenin geçmiş satışlarını gerçekleştirdiği müşterilerinin işletmeye geliş yollarına bakıldığında %60'lık bir oranda daha önce kendisiyle iş yapmış olup yeniden iş yapmak isteyen ya da tavsiye üzerine gelenlerden oluştuğu görülmüştür. Bu oran mevcut müşterilerini rakibe kaptırma ve müşteri memnuniyeti konusunda olumlu bir öngörü sağlamaktadır.

İşletme, müşterilerinin şikayetlerini alarak, değerlendirerek ve bunları ortadan kaldıracak araştırmalar yaparak çözüm arama konusunda etkin bir durumdadır. Bu konuda başarısı %100'dür. İşletme aldığı şikayetleri mutlaka çözsün de müşterilerinin şikayet, öneri ve isteklerini almak için müşterileriyle iletişime geçerek onları özendirici etkinliklerde bulunmalıdır.

İşletmeyle daha önce iş yapan yedi müşterisiyle (taşınmazın sahipleri; satan veya kiraya veren, alıcılar; satın alan veya kiralayan) görüşülmüştür. Bu müşteriler işletmeyle çalışmaktan memnundurlar. İşletmenin emlak alım-satım ve kiraya verme işlemlerinin yarattığı baskıyı, stresi ve zaman kaybını ortadan kaldırarak pazarlığı ve süreçleri kolaylaştırması bu memnuniyetin nedenlerindedir.

İşletmeler için en önemli değer, kazançlarının büyük bölümünü elde ettiği müşterileridir. Emlak açısından ise yüksek değere sahip müşteri, emlağın fiyatıyla doğru orantılıdır. Ancak düşük fiyatlı emlağı almasına karşın işletmeye bağlı duruma gelerek, işletmeyle düzenli iş yapan ve/veya çevresine memnuniyetini anlatarak başka müşterileri de işletmeye katmış olanlar da bu kesim içine alınabilir. İşletme bu müşterilerini elde tutma çabasını benimsemektedir.

İşletmenin, maliyeti karından az ya da ona denk olan müşterileri de bulunmaktadır. Bu grup düşük kira fiyatlı taşınmazları talep ve/veya arz edenlerdir. İşletme düşük değerli taşınmazları, eğer bu taşınmazların alıcı ya da kiracılarıyla bağitlanması için katlanılan değişken giderler (yer gösterme, ulaşım, iletişim vb) bu işlerden elde edilecek gelirden küçükse bu işleri üstlenmelidir. Çünkü artan gelir farkı, işletmenin sabit giderlerinin karşılanmasına katkı yapacaktır.

İşletme, sunduğu yan hizmetleri talep eden müşterileri sayesinde aldığı komisyonlarla da gelirini arttırmaktadır. İşletmenin aldığı komisyon emlağın yeni kiracıları ya da alıcılarından doğrudan değil, bu işleri gerçekleştiren anlaşmalı olduğu kurumlardan (finansman yan hizmeti hariç) alınmaktadır. Ayrıca emlağı arz edenlerinin emlaklarını dekorasyon ve tadilatla değerini yükselterek satışını gerçekleştirdiğinde, arz edenden de değişen miktarlarda komisyon alınmaktadır. Yan hizmetleri talep eden müşteriler, işletmenin altın müşterileri sınıfına girmektedir.

İşletme çalışanlarıyla yapılan görüşmelerde işletmenin kendisiyle daha önce iş yapmış olan müşterilerinin yaklaşık %30'luk kısmını kişisel olarak tanıyor durumda olduğu bilgisi alınmıştır. Çalışanlarının düzenli ilişkisi ve iletişimi bulunduğu bu müşteriler, işletmenin tanıtımına yardımcı olarak müşteri edinmesini sağlamaktadırlar. Bu bağlantılar korunarak daha da geliştirilmelidir.

İşletme müşterilerinin emlakta beklentilerini, gereksinimlerini ve isteklerine ilişkin bilgileri müşterilerinden kolayca edinmektedir; çünkü müşterileri emlak işinin gereği olarak bu bilgileri talep etmeden vermektedir. Ancak işletme daha etkili sorular sorarak edindiği bu standart bilgilerin ötesinde bilgi edinirse asıl rekabet üstünlüğü sağlamada bir adım atmış olacaktır. Bunun için ise müşterilerle “öğrenen bir ilişki” kurmak gereklidir. Bu nedenle işletme için “öğrenen örgüt olmak” ve etkili iletişim yollarını öğrenmek, işletmeye önemli bir güç katacaktır.

Bir emlakçı portföyüne eklediği bir taşınmazın bütün özelliklerini tam ve doğru olarak bilmeli ve bunu etkili bir biçimde aktarabilmelidir. İşletme bu konuda oldukça başarılı gözükse de pazarlama ve satışta verimliliği arttırmak için iyileştirme çalışmaları yapmalıdır.

Emlak sektöründe önemli rekabet üstünlüğü sağlayan öğelerden biri, işletme personelinin güçlü sosyal ilişkilere sahip olmasıdır. İşletmenin ayrıca halkla ilişkilerden sorumlu çalışanın bulunması ve işletme çevresindeki önemli gruplarla düzenli görüşmeler yapması, işletmenin bilinirliğini ve iş fırsatı yaratılmasını sağlamaktadır. Bu durumun işletmenin müşterileriyle ilişkilerinin üstündeki etkisi oldukça olumludur.

Satış sürelerini kısaltmak için en başta kısa sürede müşteriye taşınmazın gösterilmesi gerekmektedir. İşletmenin bu konuda eksiklikleri bulunduğu gibi işletme içi iletişim sorunlarından dolayı portföyünden çıkardığı taşınmazları zamanında pazarlama araçlarından çıkaramamaktadır. Portföyden çıkan ürün için müşterileri boşuna telefon etmekte veya işletmeye gelmektedir. Bu durum, çalışanları gereksiz yere meşgul etmenin yanı sıra müşteride kötü algı yaratmaktadır.

Bir başka büyük eksiklik, müşteri beklenti, gereksinim ve isteklerinin yetersiz çözümlenmeler sonucu yanlış önerilerin yapılmasıdır. İşletme tarafından geçmişte

yaptığı önerilerin müşteri tarafından beğenilme oranı %50 olarak açıklanmıştır. Öneri sunmaktaki bu yetersizliğin nedenleri arasında müşteri istek, beklenti ve gereksinimleri hakkında bilgilerin eksik toplanması ve yanlış yorumlanmasının yanı sıra emlak sektöründe en önemli konulardan biri olan müşteri deneyiminin göz ardı edilmesi bulunmaktadır. Oysaki müşterilerinin deneyimlerinden gereksinimleri, beklentileri ve istekleri daha iyi anlaşılır duruma gelir. Bu nedenle işletme müşterilerin yalnızca kendisiyle de değil diğer işletmelerle olan deneyimlerine de önem vererek ders almalı ve bu deneyimi olumlu sonuçlara çevirmelidir.

Sonuç olarak, emlak danışmanlığı işi müşteriyle doğrudan bağlantı kurulan bir iştir. Bu nedenle işletme, müşterilerin isteklerini, beklentilerini ve gereksinimlerini iyi çözümlenerek, buradan çıkan sonuçlardan hareket ederek memnuniyetin sağlanması yoluyla ilişkilerin geliştirilmesi olanağına sahiptir. Mevcut durumda ABC Emlak Danışmanlığı'nın müşterilerine yaklaşımı, onların beklentilerini ve isteklerini anlamak ile müşteri memnuniyeti sağlama yaklaşımıyla bütünleşmiş gözükmekteyse de eksikleri ve hataları bulunmaktadır. Etkinlik bölgesindeki büyük rekabete rağmen hala ayakta kalmasından bu konulardaki başarısının gerekli en az seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Ancak işletmenin rekabet gücünü arttırması için, hedeflediği müşteri kitlesinin özelliklerine uygun taşınmazları portföyüne eklemeli, müşterinin gözünde değer yaratacak çözümleri üreterek, müşteriye yönelik özel sunumlar yaparak kendisini rakiplerinden farklılaştırması gerekmektedir. Bu yüzden müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirmesi ve yönetmesi için yatırımlar yapması kendisi için zorunludur.

3. Ürün ve Hizmetlerin Çözümlemesi: İşletmenin ürünleri; konut amaçlı, ticari amaçlı ve endüstriyel amaçlı taşınmazlar ile arazi ve arsalardan oluşmaktadır. İşletme, ilkeleri gereği satıcıların başka emlak ofislerine verilmiş emlaklarını kendi portföyüne eklememektedir. Bu da kendi portföyündeki emlakların tamamının kendisine ait olması sonucunu doğurmaktadır.

Hizmetleri ise bu emlakların alım-satımı ve kiraya verme işlerinin yerine getirilmesidir. Bunların yanı sıra yan hizmetler olarak adlandırdığı; finansman, sigorta, nakliye, dekorasyon ve tadilat konularında da işbirliğinde olduğu işletmeler

aracılığıyla hizmet sunmaktadır. Ayrıca işletme bina yönetimi, beyaz eşya ve mobilyayla ilgili hizmetleri de sunmak istemektedir. Böylelikle hedeflediği müşteri kitlesinin dikkatini çekerek sektöründeki diğer rakiplerinden ayrıcalığını arttırmak yoluyla farklılığını ortaya koyabilir.

İşletmenin 15 Nisan 2013 tarihine göre sahip olduğu taşınmazların türü ve sayısı Tablo 5.6’da, bu taşınmazların değer aralıkları ise Tablo 5.7’de görülmektedir.

Tablo 5.6. İşletmenin 15 Nisan 2013 Tarihine Göre Sahip Olduğu Taşınmazlar

Taşınmaz Cinsi	Kiralık (sözleşme bitene kadar)	Kiralık (haftalık, aylık, ya da bir senelik)	Satılık	Genel Toplam
Konut Amaçlı	12	3	17	32
Ticari Amaçlı	10	-	6	16
Endüstriyel	-	-	1	1
Arsa	1	-	3	4
Arazi	-	-	1	1
TOPLAM	23 adet	3 adet	28 adet	54 adet

Tablo 5.7. İşletmenin 15 Nisan 2013 Tarihine Göre Sahip Olduğu Taşınmazların Değer Aralıkları

Taşınmaz Cinsi	Kiralık (sözleşme bitene kadar) TL	Kiralık (haftalık aylık, ya da bir senelik) TL	Satılık TL
Konut Amaçlı	400 - 2.000	280 - 3.500	75.000 - 350.000
Ticari Amaçlı	750 - 5.500	-	17.000 - 1.000.000
Endüstriyel	-	-	5.000.000
Arsa	10.000	-	800.000 - 2.500.000
Arazi	-	-	50.000

Kuşkusuz bir emlak danışmanlığı işletmesinin en önemli hedefi ürünlerinin piyasada arzda kalma süresini en aza indirmektir; çünkü süre uzadıkça emlak sahiplerinin rakiplere gitmesi artmaktadır. Bu süreyi kısaltmak için müşterilerin beklemedikleri ölçüde ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmak ve bunları etkili bir biçimde sunmak gerekmektedir.

İşletme hedeflediği müşteri kitlesinin beklentilerini, isteklerini ve gereksinimlerini iyi çözümlenip yorumlayarak onlara uygun ürünleri portföyüne katarsa ürün kalitesini arttırabilir. Hizmet kalitesini arttırmasının yolu ise, iş süreçlerini iyileştirmekten ve çalışanlarının yeteneklerine uygun, eksikliklerini giderme amaçlı eğitimler vermekten geçmektedir. Böylelikle ürün ve hizmetlerindeki iyileştirmelere bağlı olarak müşteri memnuniyeti artacağı gibi işletme daha çok kar etmesinin yanı sıra rekabette gücünü de arttıracaktır.

Sonuç olarak, ABC Emlak Danışmanlığı'nın hem ürünlerinin hem de hizmetlerinin çeşitliliğinin çok olması, işletmenin karını ve rekabet gücünü arttırmasına olanak vermektedir. İşletme, ürün ve hizmetlerindeki iyileştirmeler ile bu olanağını daha etkili kullanabilir ve arttırabilir. Bunun olması için ürün ve hizmet kalitesinin müşteri beklenti, istek ve gereksinimlerine uygun olması ve müşteri memnuniyetini sağlaması gerekmektedir. İşletmenin müşteri ilişkileri yönetimine geçmesiyle bu konuda önemli iyileştirmeler elde edilecektir.

4. İş Süreçlerinin Çözümlemesi: Şu andaki, yani MİY öncesi bu döneme ilişkin iş süreçlerinin MİY'e uygun bir duruma getirilip getirilemeyeceğine ve mevcut durumlarının nasıl olduğuna dönük bir incelemedir. Müşteri ilişkileri yönetimine göre işletmenin ön ofis süreçleri ile arka ofis süreçlerinin müşteri isteklerini, gereksinimlerini ve beklentilerini tam ve sürekli karşılayarak ilişkileri geliştirmeye olanak sağlayacak biçimde olması gerekmektedir.

İşletmenin genel olarak iş akış süreci; potansiyel emlak arz eden müşterilerin bulunması, emlaklarının portföye alınması, emlakların pazarlanması ve emlak talep eden müşterilerin bulunması, emlağın gösterilmesi, fiyat üzerinde sözlü bir anlaşma yapılması, arz edenin ve talep edenin bir araya getirilerek pazarlıkların yapılması, anlaşmaya varılması durumunda taşınmazın satışının ya da kiralanmasının yapılması, ardından yan hizmetlerin önerilmesi, daha sonra ise satış ya da kiralama sonrası hizmetlerin izlenerek yerine getirilmesi şeklindedir. Bu işleyiş içinde ABC Emlak Danışmanlığı'nın; satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, tedarik ve yan hizmetler ile insan kaynakları ve halkla ilişkilerden oluşan birimleri bulunmaktadır. Bu birimlerin işlevleri de kendi içinde birçok süreçler içermektedir. Bu süreçlere müşteri ilişkileri

yönetimi açısında bakıldığında ön ofis süreçlerinin satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri; arka ofis süreçlerinin ise tedarik ve yan hizmetler, insan kaynakları ve halkla ilişkiler olduğu görülmektedir. Süreçleri birbirine bağlayan herhangi bir otomasyon ise bulunmamakla birlikte işletmenin muhasebe ile finansal işlemlerini ve hukuk işlerini alanlarında uzman özel firmalar yapmaktadır. Dışarıdan sağlanan bu hizmetler de üst yönetim tarafından kontrol edilmektedir.

İşletmenin ön ofis ve arka ofis süreçleri, hem müşteri bilgisini elde etmekte hem de esnek ve eşgüdümlü bir biçimde çalışmaktadır. Süreçlerdeki esnekliğin korunarak eşgüdümün artırılması ve süreçlerin müşteri bilgilerini daha nitelikli ve ayrıntılı elde edecek biçimde olması gerekmektedir.

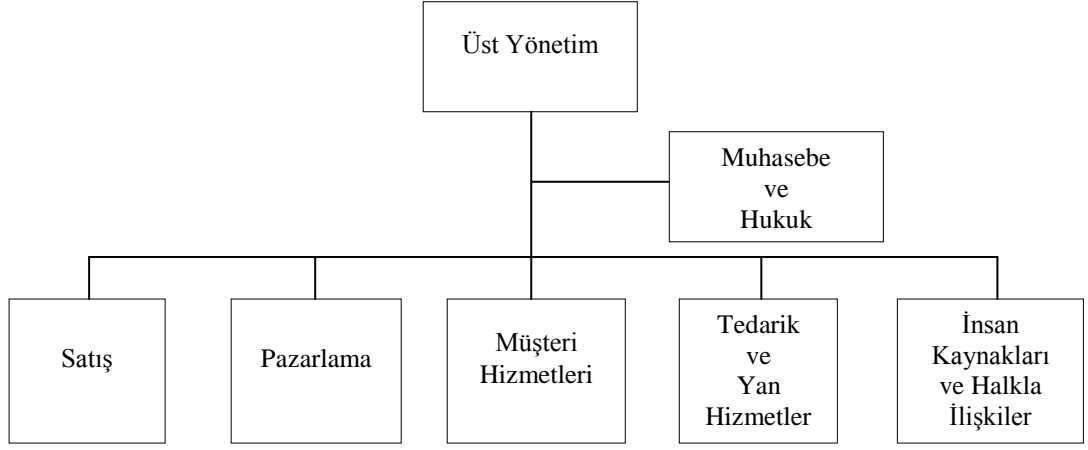
MİY süreçleri açısından başka bir önemli konu ise müşteri memnuniyetini sağlamak için süreçlerin müşteri merkezli duruma gelmesidir. Emlak danışmanlığı müşteri yönelimli bir iş olduğundan işletme süreçleri müşteri merkezli duruma gelmeye uygun durumdadır.

Sonuç olarak, mevcut durumda ABC Emlak Danışmanlığı'nın süreçleri müşteri ilişkileri yönetimi yapmaya uygun durumdadır. Ancak işletmenin yaratıcı, etkili ve verimli süreçler oluşturması, geri bildirim ile süreçlerini geliştirmesi ve öğrenmenin sağlanması yoluyla kendini güçlendirmesi gerekmektedir. Tüm bunlar MİY projesi yaşama geçerken yapılacak olan süreç çözümlemesi ve iyileştirme çalışmalarının hedefi olacaktır.

5. Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Çözümlemesi: Müşteri ilişkileri yönetimi açısından insan ögesi en önemli bileşeni oluşturmaktadır; çünkü müşteri ilişkileri yönetimi yazılımla, donanımla, otomasyonla değil insan gücüyle yapılmaktadır. Bu olanaklar ise çalışanların işlerini daha verimli ve etkin yapmasını sağlamaktadır.

İşletme takım olarak çalışmakta ve takım üyelerinin, aldıkları eğitim gereği sorumluluğu dışındaki süreçler hakkında bilgileri bulunmaktadır. Bu durum işletmeye esneklik katmaktadır. Takım kendisini uzmanlaşmış, deneyimli, genç ve hareketli bir takım olarak tanımlamaktadır. Takımın eğitim düzeyi lise ile iki yıllık yüksek okul arasında değişmekle birlikte, her üyesi Türk emlakçılık zorunlu

standartları tebliğine göre emlak danışmanlığı yapmak için gerekli olan Milli Eğitim Bakanlığı onaylı emlak danışmanlığı sertifikasına sahiptir. Takım, sektör ve mesleklerindeki gelişmeleri yakından izlemekte ve öğrenilenler takım içinde paylaşılmaktadır. Takımın içerisinde görev dağılımı satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, tedarik ve yan hizmetler ile insan kaynakları ve halkla ilişkilerden sorumlu kişilerden oluşmaktadır. İşletmenin örgüt şeması Şekil 5.4’te görülmektedir.



Şekil 5.4. ABC Emlak Danışmanlığı'nın Örgüt Şeması

İşletme kendi kültürünü oluşturma çabaları içindedir. Bu amaçla işletmenin insan kaynakları politikası öğrenme ve gelişim ile deneyimlerden ders çıkararak başarıyı sürekli arttırmak olarak belirlenmiştir. İşletme, “müşterilerimizi sürekli olarak memnun etmek ve onlarla ilişkilerimizi geliştirmek için çalışanlarımıza ne gibi yatırımlar yapmalıyız?” sorusunu sık sık gündemine taşımaktadır. İşletme takım üyelerinin bilgisini sürekli güncel tutmak adına hem yeteneklerini hem de uzmanlık alanlarını göz önünde bulundurarak eğitimler ve bilgilendirme toplantıları düzenlemekte veya çalışanlarını eğitim kuruluşlarına, seminerlere göndermektedir. Bu tutum çalışan memnuniyeti, çalışanların moral düzeyi ile işe bağlılığı konularında işletmeyi başarılı kılmaktadır. Ayrıca ABC Emlak Danışmanlığı istihdam, eğitim, performans geliştirme ve değerlendirme ile maaş ve prim konularında uzun dönemde sektörüne örnek olmayı amaçlamaktadır.

İşletme teknolojik yenilikleri izlemekle birlikte bunları ofis içinde kullanmanın yollarını aramaktadır. Ancak sektöründeki klasikleşmiş teknoloji uygulamaları dışında örneklerin olmayışından dolayı uygulamaya geçememiştir. Takımın teknolojiyi izlemesi ve uyarlamak istemesi işletme içinde yapılacak teknolojik yatırımların benimsenmesi konusunda çok önemli bir noktadır.

Sonuç olarak, işletmenin itici gücünü müşteri oluşturmaktadır ve bu durum işletmenin kurum kültürüne ve insan kaynağına da yansımaktadır. İşletme çalışanlarının aldıkları sertifika eğitiminden dolayı müşteri ilişkileri yönetimi ve onun sektörlerindeki önemi hakkında bilgilerinin bulunmasının yanı sıra bu konuda araştırmaları da bulunmaktadır. İşletmedeki MİY bilincinin var oluşu MİY projesini yaşama geçirmeyi kolaylaştırmak adına önemli bir itici güç olacaktır. Ancak unutmamak gerekir ki MİY bir felsefedir ve MİY teknolojileri, MİY felsefesini uygulamak için bir araçtır. Teknoloji ise bilinçli ve doğru bir biçimde kullanıldığında yarar verir. Bu yararı enbüyüklemek için insana yatırım hiçbir zaman durmamalıdır. ABC Emlak Danışmanlığı insana yatırım ve müşteri ilişkileri yönetimine destek konusunda istekli ve kararlı bir durumdadır.

6. Teknoloji Yapısının Çözümlemesi: Günümüz dünyasında teknolojik yenilikler hem işletmeler hem de müşteriler tarafından izlenmektedir. İletişim alanındaki hızlı değişimler nedeniyle hem şirketlerin iş yapış biçimleri hem de müşterilerin alışveriş alışkanlıkları değişmiştir.

Emlak sektöründeki işletmelerin hemen hepsi operasyonlarını güçlü bilgi sistemleri ile desteklemeye çalışmaktadır. Bunun en büyük nedeni internetin emlak pazarlanmasındaki büyük rolüdür. İşletme de portföyünü tanıtmaya ve pazarlamada en çok interneti kullanmaktadır.

İşletmenin kullandığı teknolojik araçlar, bilgisayarlar, akıllı cep telefonları, kamera ve fotoğraf makinesinden oluşmaktadır. Hem alıcı hem satıcı müşterilerinin verileri işletmenin kurulduğu günden beri işletme ana bilgisayarında tutulmakta ve düzenli olarak gözden geçirilerek gereken durumlarda güncellenmektedir. İşletmede işleri otomatikleştiren bir sistem kullanılmamaktadır. Yani, tüm işler kağıt ve kalemle yapılmaktadır. İşletme çalışanlarının bilişim teknolojisine olan ilgisi ile

kullanma ve öğrenme yeteneklerinin bulunması MİY'in teknolojik araçlarını kullanabilme konusunda önemli bir üstünlük olarak görülmektedir.

5.8.1.3. İşletmenin Özgörev, Özgörüş ve Değerlerinin İncelenmesi

İşletmelerin var oluş nedeninin ortaya konulduğu özgörev ile işletmenin gelecekte nerede olmak istediğini anlatan özgörüşün müşteri ilişkileri yönetiminin amaç ve hedeflerinden bambaşka bir noktada olmaması gerekmektedir. Farklı olması durumunda bunun düzeltilerek yeniden oluşturulması zorunludur.

ABC Emlak Danışmanlığı'nın özgörevi, emlak danışmanlığı alanında eğitimli, genç ve hareketli bir takımla müşterilerin beklenti ve gereksinimlerini kusursuz ve eksiksiz karşılamaktır. Özgörüşü, üst düzey müşteri memnuniyeti sağlayarak sektöründe profesyonel ve güvenilir marka durumuna gelmek olarak belirlenmiştir. Değerleri ise; öncülük, dürüstlük, müşterilere, topluma ve yasalara bağlılık, açıklık, bireysel ve takım olarak sürekli gelişme, çağdaşlık, tam ve bütüncül hizmettir.

Bu özgörüş, özgörev ve değerler işletmenin her çalışanı tarafından benimsenmiş olup işletmedeki tüm hizmetler bunlar doğrultusunda yapılmaktadır. Müşterinin ve gelişimin ön planda tutulduğu işletme özgörüş, özgörev ve değerlerinin genel olarak müşteri ilişkileri yönetiminin felsefesi ile uyumlu oluşunun, işletmede MİY'in yaşama geçirilmesinde kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

5.8.1.4. ABC Emlak Danışmanlığı'nın Müşteri İlişkileri Yönetimi Hedeflerinin ve Stratejilerinin Belirlenmesi

01. 03. 2013 ile 15. 04. 2013 tarihleri arasında işletme çalışanları ile çeşitli günlerde ve sürelerde yapılan görüşmeler, sektör araştırmaları, işletme dış ve iç çevresinin çözümlemesi sonucunda elde edilenler ile işletme üst yönetiminin görüşleri alınarak aşağıdaki genel değerlendirmeler yapılmıştır:

1. ABC Emlak Danışmanlığı, etkinlik bölgesi içinde müşterilerinin hem ilk tercihleri hem de mevcut müşterilerinin sürekli iş yapmak istedikleri bir işletme olmak istemektedir. Bunu isteme nedeni, bulunduğu yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir bir büyüme yakalama amacıdır.

2. İnsanlar için emlak edinmenin yaşamlarındaki en önemli satın alma veya kiralama kararı olmasının yanı sıra büyük miktardaki birikimlerinin harcadığı bir olaydır. Bu yüzden emlak alım-satımı ve kiraya verme iş süreçlerini yöneten ve bu konuda danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar olan emlak danışmanlığı işletmeleri müşterilerini yakından tanımalı, ürün ve hizmetlerini onların gereksinim ve beklentilerine göre sunmak durumundadır.
3. Emlak edinme süreçlerinin önemi, zorluğu ve zaman almasından dolayı emlak sahipleri taşınmazlarını artan bir hızla emlak ofisleri aracılığıyla satışa ve/veya kiraya sunmaktadır. 06.03.2013 ile 08.03.2013 ve 07.04.2013 ile 10.04.2013 tarihleri arasında işletmenin bulunduğu bölgedeki satılık ya da kiralık taşınmazlara rastgele bakılmış ve %90 oranında taşınmazın bir emlak ofisi tarafından pazarlamasının yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu oran işletmenin kendi pazarındaki emlak sahiplerinin emlak ofisleriyle çalışma eğiliminde olduklarını göstermektedir.
4. Emlak açısından bakılırsa bir emlağın seçenekleri, ABC Emlak Danışmanlığı açısından bakılırsa da çevresindeki rakipleri çok artmış durumdadır. Bu da müşterilere hem emlak hem de emlak ofisi konularında çok geniş bir seçim çeşitliliği sunmaktadır. Bu durum işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin her aşamasında müşteri memnuniyetini gözetmesini hatta ötesine geçmesini zorunlu kılmaktadır. Bu yolla sağlanacak müşteri memnuniyeti ile işletme, müşterilerinin ilk tercihi olmayı başarabilir.
5. Emlak danışmanlığı emek yoğun ve müşteri yönelimli bir iş alanı ve meslektir. Düzenli ve sık gelir elde etmek için işletme çağdaş satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri uygulamalarını öğrenme ve uygulama yönünde çaba göstermektedir.
6. Müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin iyi anlaşılması için emlak danışmanları ile müşteriler arasında karşılıklı öğrenen bir ilişkinin olması gerekmektedir. Bu öğrenen ilişkinin kalitesini ise karşılıklı iletişimin kalitesi belirlemektedir. İşletmenin müşteri ilişkileri yönetimine geçmek için öğrenen

örgüt olması adına ve iletişimi geliştirme konularında yapacakları ile işletme büyük güç kazanacaktır.

7. MİY sisteminin çalışması için müşteriden gerekli bilgilerin alınması gerekmektedir. Çünkü müşteriden ne kadar çok gerekli bilgi alınırsa o kadar sağlıklı teklifler sunulabilir. Emlak sektörüne bakıldığında bu bilgiler müşteri tarafından bizzat verilmektedir. Müşteri bunların yanında nasıl bir yer istediğini de anlatmaktadır. Bu yüzden bir emlak danışmanlığı ofisi için en önemli konulardan biri de, müşterilerin bilgilerinin düzenli bir biçimde tutulması ve yorumlanmasıdır. Müşteri ilişkileri yönetiminin analitik yapısıyla işletmenin bu konudaki gereksinimleri karşılanacaktır.
8. Bir emlak danışmanlığı ofisinin eski müşterileriyle sürekli çalışma olanağı vardır. İşletmenin geçmiş satışlarını gerçekleştirdiği müşterilerinin işletmeye geliş yollarına bakıldığında %60'lık bir oranda daha önce kendisiyle iş yapmış olup yeniden iş yapmak isteyen ya da tavsiye üzerine gelenlerden oluştuğu görülmüştür. Bu yüzden ABC Emlak Danışmanlığı için müşteri bağlılığı yaratacak etkinliklerde bulunmak çok önemli ve gerekli bir konudur.
9. İnternet, emlağın pazarlanmasında en büyük güç olmuş durumdadır. İşletmenin geçmiş satışlarını gerçekleştirdiği müşterilerinin %80'i internette araştırma yaptıktan sonra ya da yaparken işletmeye ulaşmışlardır. Bu yüzden işletme interneti daha etkili kullanmanın yollarını bulmalıdır.
10. Emlak sektöründeki gelişmeler, yabancı yatırımları Türkiye'ye çekerek rekabeti artırmış ve markalaşmayı ön plana çıkarmıştır. Artık alıcılar ve arz edenler markalaşmış emlak ofislerine gitmeyi yeğlemektedirler. Bu da bir emlak zincirinin temsilcisi konumunda olan emlak ofislerine rekabette üstünlük getirmektedir. ABC Emlak Danışmanlığı'nın 15 senedir piyasada bulunan yerli bir emlak zincirinin temsilcisi olması bu üstünlüğü elde etmesini sağlamaktadır.
11. İnsanların emlak edinmedeki karar alma süreçleri diğer sektörlerle göre daha uzun süre almaktadır. Karar almaya aile bireyleri de katılmakta, satın alma veya kiralama hem maddi hem de duygusal güdüler göz önünde

tutulmaktadır. Bu yüzden bu süreçte pazarlama ve satış personelinin müşteriyile iletişimi, meslek ve emlak hakkında bilgisi, deneyimi ve yeteneğinin önemi kadar bu süreçlerin hatasızlığı ve kısılalığı çok önemlidir.

12. Emlak sektöründe yaşanan kötü deneyimler nedeniyle emlak danışmanlığı yapan işletmeler ile müşteri arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişkinin kurulması da önemli öğelerden biridir. İşletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi yapması için güven çok önemli bir kavramdır. Çünkü müşteriler güvendikleri işletmelere bilgilerini verirler. ABC Emlak Danışmanlığı'nın, giderek artan müşteri portföyü ve kendisiyle yeniden iş yapan müşterilerin sayısındaki artıştan, müşteri ilişkileri yönetimi yapmak için gerekli güveni kazanmış olduğu görülmektedir.
13. Genel olarak dış çevre değişkenleri olumlu yönde ilerlemektedir. Bu ilerleyiş yeni iş yapma fırsatları ortaya çıkaracaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi yatırımı işletmenin bu fırsatlardan daha çok yararlanmasını sağlayacaktır.
14. Bir emlak ofisinin iki ana müşteri grubu bulunmaktadır. Bunlar taşınmazı sunan müşteri ile taşınmazı satın almak ya da kiralamak isteyen müşterilerdir. Emlak ofislerinin müşteri payları portföyündeki taşınmazlarının değeri ile doğru orantılıdır. ABC Emlak Danışmanlığı'nın etkinlik bölgesi incelendiğinde emlak değeri ile doğru orantılı olarak alınan tahmini komisyonlara bakılarak yapılan "harcama temelli müşteri sınıflandırması" Tablo 5.8'de verilmiştir.

Tablo 5.8. Harcama Temelli Müşteri Sınıflandırması

Müşteri Sınıflandırması	Kira komisyonu (k) TL	Satış Komisyonu (s) TL
Çok Yüksek	1.500 TL'den çok	15.000 TL'den çok
Yüksek	1.000 - 1.500	10.000 - 15.000
Orta	600 - 950	5.000 - 9.500
Düşük	400 - 550	3.000 - 4.500
Çok Düşük	-	1.000 - 3.000

ABC Emlak Danışmanlığı'nın bölgesinde bulunan bu beş sınıf müşteri içinde işletmenin şu andaki müşteri portföyünde çoğunluğu orta harcamalara sahip müşteriler oluşturmaktadır. İşletme düşük ve çok düşük harcamalardaki müşterilerden yavaş yavaş vazgeçerek yüksek harcama sahiplerine yönelmektedir.

Tüm bu çözümlene sonuçlarından sonra işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerine uygulayacağı kısa, orta ve uzun dönemli müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri şöyle belirlenmiştir:

1. Kısa Dönemli (3 ay ile 1 sene arasında):

1. Orta düzey harcamalara sahip olan müşterileri korumak ve onlarla ilişkileri geliştirerek sayılarını %50 oranında arttırmak.
2. Düşük ve çok düşük düzey harcamalara sahip müşterilerden yan hizmet sunulabilecek olanları seçmek. Bu sınıf içindeki müşterilerden harcama sınırı üst sınır dolayında olup da bağlılıkları bulunanlar ile ilişkileri sürdürmek ve sınıf düzeylerini yükseltmeye çalışmak, bulunmayanları bağlı duruma getirmek. Bunların hiç biri yapılamayanlardan vazgeçmek.
3. Yüksek düzey harcamalara sahip olan müşterileri seçmek ve onları edinme çalışmaları yaparak müşteri portföyündeki sayılarını en az %20 arttırmak. Onlarla ilişkileri geliştirmek üzere kişiye özel stratejiler üreterek uygulamaya başlamak.

2. Orta Dönemli (1 ile 2 sene arasında):

1. Orta düzey harcamalara sahip olan müşterilerin %30'unu işletmeye bağlı duruma getirmiş olmak, onlarla ilişkiyi daha da derinleştirmek ve yaşam boyu müşteri değeri oluşturma çalışmaları yapmak. Bu sınıfın işletmeyi tavsiye etme oranlarını büyütmek için çalışmalar yapmak.
2. Yüksek düzey harcamalara sahip olan müşterilerin sayısını toplam müşteri portföyünün en az %50'sini oluşturur duruma getirmek. Bunun için onlarla olan ilişkileri korumak ve geliştirme çalışmaları yapmak.
3. Çok yüksek düzey harcamalara sahip müşterileri seçerek onları edinme çalışmaları yapmak.

3. Uzun Dönemli (2 seneden çok):

1. Yüksek harcama düzeyine sahip olan müşterilerin işletmeye bağlılıklarını enbüyüklemek, onlarla olan ilişkileri korumak ve geliştirmek.
2. Çok yüksek düzey harcamalara sahip müşterileri seçme, edinme ve geliştirme çalışmaları yaparak yıl sonunda müşteri portföyünün %20'sini çok yüksek düzey harcamalara sahip müşterilerden oluşturmak.
3. Orta düzey harcamaya sahip olan müşterilerden en az %50'sini bir üst düzeye çıkarmak için müşteri geliştirme çalışmalarına hız vermek.
4. Üç sene içinde orta ve yüksek düzey harcamalarda toplam müşteri bağlılığını en az %50 oranına çıkarmış olmak.

İşletmenin hedef aldığı müşteri sınıfları için uygulanacağı bu stratejilerin yanında müşteri ilişkileri yönetimi hedefleri ise, pazar ve rekabet, finansal, müşteri, iş süreçleri, kurum kültürü ve insan kaynakları, ürün ve hizmetler ile teknolojik alanlarda şöyle belirlenmiştir:

1. Pazar ve Rekabet Hedefleri:

1. Sektör standartlarını yukarıya çekerek, rekabet gücünü arttırmak.
2. Rakipler içinde daha iyi müşteri hizmetleri veren bir işletme olmak.

2. Finansal Hedefleri:

1. Sınırlı kaynakları etkin ve verimli kullanarak maliyetleri azaltmak, iş hacmini arttırmak, karlılığı enbüyüklemek.
2. Her yıl %10 oranında büyümek için gerekli kaynakları (araç ve donanım, ürün ve hizmetleri) arttırmak.

3. Müşteri Hedefleri:

1. Müşterilerin istek, beklenti ve gereksinimleri doğru anlamak, hedef kitleye uygun taşınmazları portföye ekleyerek, onlara daha hızlı ve doğru yanıt vermek.
2. Tüm müşteri verilerini kişiye özel, ayrıntılı bir biçimde tutmak ve müşterileri daha iyi tanıyarak özel emlak sunumları ve önerileri yapmak.

3. Yeni karlı müşteriler bulmak ve karlı müşteriler yaratmak, bunun yanında var olan müşterileri koruyarak onlarla ilişkileri geliştirmek, böylece müşteri portföyünü genişletmek ve müşteri karlılığını arttırmak.
4. Müşterilere satış ve kiralama işlemlerinden sonra tam destek vermek.
5. Ürünler ve hizmetler arası çapraz satışları ve yeni ürün satışlarının miktarını her yıl %10 oranında arttırmak.
6. Müşteri memnuniyetini en üst düzeye çekerek memnuniyetsizliği sıfırlamak, müşteri kayıplarını azaltmak.
7. Müşteri istek, şikayet ve beklentilerini almak için onları özendirmek, alınan şikayet, öneri ve istekleri daha etkili değerlendirerek sonuca bağlamak.

4. Kurum Kültürü ve İnsan Kaynakları Hedefleri:

1. Dürüstlük, güvenilirlik, meslek etiğine bağlılık ve kalite ilkelerini temel alan müşteri merkezli bir hizmet anlayışı ile hizmet sunarak rekabet gücünü arttırmak.
2. Müşteri ilişkileri yönetimi için gerekli olan eğitimleri takıma vermek, işletme içi iletişimi ve müşterilerle olan iletişimi sürekli öğrenme düzeyine getirmek.
3. Başarıyı arttıracak yeni iş süreçlerini düşünmek üzere takım üyelerini özendirmek ve gerekli eğitimleri vermek.
4. Satış, pazarlama ve müşteri hizmetleriyle müşterilere sorunsuz bir müşteri deneyimi sağlamak için müşterilerin deneyimlerini öğrenmek, onlardan ders almak ve atılacak adımlara bu deneyimleri katmak.
5. Hem çalışanların moral ve motivasyonunun yükseltilmesi hem de müşteri ve çevre ile ilişkileri daha iyi duruma getirmek için her 6 ayda bir çeşitli sosyal etkinlikler düzenlemek.

5. İş Süreçleri Hedefleri:

1. İş süreçlerindeki hata veya hataların tekrar oranını en aza indirmek, süreçlerin müşteri tarafından anlaşılabilirliğini, hızını ve verimliliğini arttırmak.
2. İşletme süreçlerini takım tarafından doğru ve etkili yönetilmeleri için bir standartta kavuşturarak olabildiğince otomatikleştirmek.

3. Taşınmazların pazarlanmasını, satışını/kiralanmasını ve satış/kira sonrası hizmetler ile sunulan yan hizmetleri müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutacak biçimde yerine getirmek.

6. Teknolojik Hedefleri:

1. İşletmenin internet sitesi ile üyesi olunan diğer emlak sitelerindeki portföyünü etkili bir biçimde yönetmek ve sürekli güncellemek.
2. Hem takımın başarımını ve etkinliğini arttıracak hem de müşteri ilişkileri yönetimi için gerekli olacak teknolojik araçları ve yazılımları en çok 6 ay içinde temin etmek.
3. Hem teknolojideki hem de üst düzey rakiplerin kullandığı teknolojilerdeki gelişmeleri izleyerek gerektiğinde işletmenin kullandığı teknolojik araç ve gereçleri güncellemek.

7. Ürün ve Hizmet Hedefleri:

1. Müşterilerin istek, beklenti ve gereksinimlerini doğru anlamak, hedef kitleye uygun taşınmazları portföye eklemek.
2. Sunulan ürün ve hizmetlerde farklılık ve çeşitliliği arttırmak, müşterilerin bu ürün ve hizmetleri kullanmalarını sağlamak, onların gözünde değer ve fark yaratacak çözümleri üretmek.
3. Bina yönetimi, beyaz eşya ve mobilyayla ilgili hizmetleri 6 ay içinde müşterilere sunmak.

İşletmenin tüm hedeflerini gerçekleştirmesi için kısaca, hedef müşterilerinin istek, beklenti ve gereksinimlerine ilişkin bilgileri nitelikli bir biçimde toplaması, iyi çözümlerle yorumlayarak onlara uygun taşınmazları portföyüne katması gerekmektedir. Daha sonra da teknoloji destekli güçlü örgüt kültürü ve verimli süreçleri ile müşterilerine kaliteli hizmet sunmalıdır. Bu hedeflerin ve stratejilerin üst yönetimce onaylanmasından sonraki adımlar gerekli kurum kültürünün oluşturulması, süreçlerin çözümlenerek iyileştirilmesi ve işletmeye uygun teknolojinin temin edilerek kurulması etkili kullanılması için gerekli eğitimin verilmesi çalışmaları olacaktır. Tüm bu adımları proje yönetimi ve araçlarıyla

planlamak ve yönetmek, işletmenin MİY projesini maliyet, zaman, kalite, risk gibi ögeler bakımından verimli olarak yürütmesini ve kontrol etmesini sağlayacaktır.

5.8.2. Projenin Başlangıcı

Projenin başlangıç aşaması, ön hazırlık aşaması sonucunda öngörülen hedefler doğrultusunda; proje kapsamının, proje paydaşlarının ve gerekli kaynakların belirlenmesi, projeye izin ve onay alınması ile yetkilendirme etkinliklerinin gerçekleştirilmesi çalışmalarından oluşur. Kabul edilen kapsam, işletme içerisinde duyurularak neden bu projenin yapılacağı da açıklanır.

MİY projeleri danışman veya işletme dışından herhangi bir kişi veya takım tarafından tek başına yapılacak projeler değildir. Başlangıç aşamasında proje için işletme birimlerinden (özellikle müşteri ile her gün iletişime geçen, bağlantı kuran birimlerden) yeterli kişilerin katılımıyla bir MİY proje takımı oluşturulmalıdır. Üst yönetim, proje takımıyla açılış toplantısı yaparak çalışanları projeye dışarıdan katılan danışman ve/veya takımla tanıştırır ve proje hedeflerini takıma açıklar. Bu toplantıda müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin daha önce yapılan projelerin başarı öyküleri kısaca anlatılarak yatırımın geri döndüğü ve neden bu yatırımın yapılmak istendiği anlatılır.

Müşteri ilişkileri yönetimi projesine başlamadan önce, en önemli adım bu projenin önemini, değerini ve işletmenin neden bu projeyi gerçekleştirmek istediğini işletmedeki herkese iyice anlatmaktır. Bu yüzden üst yönetim, MİY projesi başlarken projenin amacını ve hedeflerini paylaşmalı ve uygulama aşamasında proje takımı içinde yer almalıdır. ABC Emlak Danışmanlığı'nca müşteri ilişkileri yönetimi projesinin neden gerçekleştirilmek istendiği şöyle açıklanmıştır:

“Sürekli artan müşteri istekleri, beklentileri ve gereksinimleriyle aynı hızla rakiplerimizin sayısı ve gücü de artmaktadır. Müşterilerimize daha iyi yanıt verebilmek ve bu yolla müşteri portföyümüzü koruyup geliştirmek ve rakiplerimizin arasından sıyrılmak için müşterilerin sürekli değişen isteklerini, beklentilerini ve gereksinimlerini tam olarak anlayarak yorumlamamız, ürün ile hizmetlerimizi bunlara göre oluşturmamız gerekmektedir. Müşterilerin çok fazla seçeneği olduğu sektörümüzde, müşteri ilişkileri yönetiminin işletmemize getireceği felsefe ve

uygulamalar sayesinde tüm bu gerekenleri yaparak, işletmemizi, müşteriler tarafından ilk tercih edilen ve her zaman iş yapılmak istenen işletme yapmayı amaçlamaktayız. Üstelik bu sistemin kurulması müşterilerle ilgili pek çok bilgiye çok hızlı bir biçimde ulaşmamızı sağlayarak işlerimizi, yanıt vermemizi ve yapacaklarımızı kolaylaştıracaktır. Ayrıca satış ve karlılık dolayısıyla prim artışlarına da temel oluşturacaktır. İşte bu amaçla sizlerin de katılımıyla, hep beraber, müşteri ilişkileri yönetimi projesini gerçekleştireceğiz.”

ABC Emlak Danışmanlığı'nın MİY projesinde, üst yönetimden bir kişi proje sponsoru, bir kişi de proje müşterisi olurken, danışman da projenin lideri yapılmıştır. İşletme birimlerinden birer kişi seçilerek oluşturulan takıma üst yönetimden bir kişi daha katılmış, böylece dokuz kişilik proje takımı oluşturularak projeyi yürütecek örgüt ile paydaşları belirlenmiş ve yetkilendirme yapılmıştır.

Ardından projeyi yürütecek kişiler bir araya gelerek proje takımının genel olarak proje yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi konusundaki eksikliklerini belirlemiş ve bilgilendirme ve eğitim toplantısı gerçekleştirilmiştir. Eğitim alarak güçlenen takımıyla birlikte proje lideri, proje hedeflerini ve kapsamını elde edebilmek için gerekli kaynakları belirlemiş ve izlenecek yolu kurgulayarak proje planını oluşturmuştur.

Uygulama konusunu oluşturan ABC Emlak Danışmanlığı'nın MİY projesinin ana ve alt adımları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. MİY Hedeflerin ve Stratejilerin Üst Yönetimce Onaylanması

2. Projenin Başlangıcı

- 2.1. Projenin işletme içinde duyurulması
- 2.2. MİY proje örgütünün belirlenmesi
- 2.3. Danışmanı ile proje takımının tanışması
- 2.4. Tanışma toplantısı yapılması ve kısa bilgilendirme
- 2.5. Proje takımına proje yönetimi eğitimi verilmesi ve müşteri ilişkileri yönetimi hakkında genel bilgilendirme toplantısının yapılması
- 2.6. Proje planının oluşturulması
- 2.7. Proje planının kabulü ve işletme içinde duyurulması

3. Yeni Kurum Kùltürünü Oluşturma ve Değişim Yönetimi

- 3.1. Üst yönetim dahil tüm çalışanlara müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verilmesi
- 3.2. Üst yönetime değişim yönetimi eğitimi verilmesi
- 3.2. Takım ruhunu kuvvetlendirecek eğitimler ve etkinlikler ile üst yönetime takım liderliği eğitimi verilmesi
- 3.4. Müşteri merkezliliği arttıracak eğitim ve öğretim etkinlikleri
- 3.5. Öğrenen örgüt eğitimleri
- 3.6. İş ortamının iyileştirilmesi
- 3.7. İletişim ve sunum teknikleri eğitimi
- 3.8. Müşteri deneyiminin önemi ve yönetimi eğitimi
- 3.9. Genel değerlendirme ve örnek olay analizleri
- 3.10. Tamamlayıcı eğitimler

4. Süreçlerin Çözömlenmesi ve İyileştirilmesi

- 4.1. Süreç iyileştirme takımının oluşturulması ve süreç yönetimi eğitimi verilmesi
- 4.2. İç ve dış müşterinin gereksinim ve istekleri ile ilgili verilerin toplanması
- 4.3. Süreçlerin çözömlenmesi ve iyileştirilmesi
- 4.4. Yeni süreçlerin onaylanması

5. Kullanılacak Teknolojiye Karar Verme

- 5.1. İşletmenin yazılımından beklentilerinin alınması ve süreç belgelerinin toplanması
- 5.2. Genel değerlendirme yapılması
- 5.3. Beklentilere ve süreçlere uygun MİY yazılımının araştırılması ve fiyat alınması
- 5.4. Yazılıma karar verme ve satın alma

6. Sistemin Kurulması ve Veri Aktarımı

- 6.1. Sistemin kurulması
- 6.2. İş süreçlerinin MİY yazılımıyla bütünleştirilmesi
- 6.3. İşletme verilerinin sisteme aktarılması

7. Pilot Uygulama ve Test

- 7.1. Uygulamanın pilot olarak devreye alınması
- 7.2. Pilot uygulama için kullanıcılara erişim verilmesi
- 7.3. Uygulamanın test edilmesi
- 7.4. Ek taleplerin toplanması ve hataların listelenmesi
- 7.5. Sistemin eksikliklerini giderme
- 7.6. Sistemin kabulü

8. Eğitim ve Belgelendirme

- 8.1. Eğitim sorumlularının belirlenmesi
- 8.2. Eğitim belgelerinin oluşturulması
- 8.3. İlgili birimlere son kullanıcı ve teknik eğitimlerinin verilmesi

9. MİY Yazılımının Devreye Alınması

- 9.1. Yazılımın kademeli olarak devreye alınması
- 9.2. Kullanılan eski sistemlerin tamamen devre dışı bırakılması

10. Denetleme ve Destek

- 10.1. Sistemin güvenliğinin ve performansının izlenmesi
- 10.2. Bakım ve güncelleme yapılması
- 10.3. Son onaylama

11. Projenin Sonlandırılması

- 11.1. Proje belgelerinin hazırlanması
- 11.2. Belgelerin imzalanması ve kapanış konuşması ile projeye ilgili tüm belgelerinin arşivlenmesi

Oluşturulan Proje planı, MS Project'le bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Projenin bu durumu Şekil 5.5'te verilmiştir. Proje planındaki kırmızı yatay çubuklar kritik etkinlikleri göstermektedir. Mavi çubuklar ana adımların, gri çubuklar ara adımların tamamlanma sürelerini göstermektedir. Üzerinde tarih olan ve paralel kenar biçimde gösterilenler ise kilometre taşı göstermektedir. Kilometre taşları, sıfır zamanlı ve kaynağı olmayan etkinlikler olup projenin dönüm noktaları ile önemli yerlere konarak, bu noktaların dikkat edilmesi gereken birer zaman noktası olduğunu belirtmektedir. Oklar ise etkinlikler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Örneğin, genel değerlendirme ve örnek olay analizleri adımı gerçekleştirildikten sonra tamamlayıcı eğitim adımı ile süreç iyileştirme takımının oluşturulması ve süreç yönetimi eğitimi verilmesi adımı başlayabilmektedir. Plana göre projenin uygulanmasının 176 günde tamamlanması öngörülmüştür. Bu süreye 14 gün süren projenin başlangıç aşamasının eklenmesiyle toplam süre 190 gün olarak belirlenmiştir.

Projenin maliyeti ise, eğitim ve öğretim maliyeti + danışmanlık giderleri + sosyal etkinlik maliyeti + yazılım maliyeti + donanım ve ek teknolojik araçlar maliyeti + yazılımın yıllık bakım, destek ve lisans güncelleme maliyeti + ek eğitim maliyetleri + hesaplanamayan maliyetlerden oluşmaktadır.

Projenin bu maliyet formülü içinden yalnızca eğitim ve öğretim maliyetleri hesaplanabilmiş olsa da yapılan araştırmalar sonucunda yaklaşık olarak 120.000 TL'lik bir bütçe ayrılması gerektiği hesaplanmıştır. Bu bütçenin 50.000 TL'sini eğitim ve öğretim maliyetleri oluşturmaktadır. Yazılımın yıllık bakım, destek ve lisans güncelleme maliyeti ile ek eğitim maliyetleri ise 20.000 TL olarak öngörülmüştür.

Bir emlak ofisi için yüksek bir miktar olarak gözüke de yapılan kurum kültürü oluşturma eğitimleri ve öğretim etkinlikleri, sosyal etkinlikler ve süreç iyileştirme çalışmaları sonucunda MİY projesinin yararları yavaş yavaş alınmaya başlayacaktır. Bu yararlar; artan satış hacmi ve müşteri memnuniyetindeki artışa bağlı olarak oluşan müşteri ve emlak portföyündeki artışlar olacaktır.

Böylece teknolojik yatırım yapmadan bu proje planında izlenecek yol ile proje yatırımının geri dönmesi daha kısa olacaktır.

Ancak gene unutmamak gerekir ki, müşteri ilişkileri yönetimi projesi üst yönetimin kararlılığı ve kaynak ayırması olmadan gerçekleşemez. Oluşturulan bu plan ve planın gereksinim duyduğu kaynak onaylanarak proje uygulanmaya başlanır.

5.8.3. Yeni Kurum Kültürünü Oluşturma ve Değişim Yönetimi

Projenin bu aşaması, işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi yapabilmesi için gerekli kültürün oluşturulması ve çalışanlarındaki eksikliklerin giderilmesi aşamasıdır. Böylece MİY'in başarısını etkileyen en önemli etmen olan insan kaynağına yatırım yapılarak tüm çalışanların bu stratejiyi benimsemesi sağlanır.

MİY eğitimlerine başlanırken değişim yönetimi süreci de aynı anda başlatılmalıdır. Çünkü müşteri ilişkileri yönetiminin getireceği teknolojik, süreçsel, yönetsel, kültürel, örgütsel gibi alanlarda büyük değişimlere karşı çalışanların dirençlerini kırmak; buna karşı, cesaretlerini, bağlılıklarını ve isteklerini arttırmak gerekecektir.

Değişim yönetimi, eğitim ve öğretim etkinlikleri projenin sonuna kadar süreceğinden, bu aşama MİY projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasını engellemek açısından çok önemlidir.

ABC Emlak Danışmanlığı'yla ilgili kurum kültürü ve insan kaynakları çözümlemesi daha önce yapılmıştı. Bu sonuçlardan yola çıkarak işletmenin hedeflerine ulaşması için bu aşamada yapacakları şöyle belirlenmiştir:

1. Üst yönetim dahil tüm çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi hakkındaki bilgilerini daha da arttırmak için müşteri ilişkileri yönetimi bağlamında yer alan temel kavramlara dair eğitim verilecektir. Eğitim konuları olarak; MİY'e yönelik temel kavramlar ve özellikleri, müşterinin önemi, MİY bileşenleri, MİY sisteminin çalışma şekli, emlak sektöründe müşteri memnuniyetini sağlama ve bağlılık yaratma, müşteri davranışlarının çözümlenmesi ve çözümleme sonuçlarının kullanımı, müşteri ilişkilerinin ölçülmesi, müşteri şikayetlerinin önemi ve çözüm süreci vb belirlenmiştir.

2. Üst yönetime değişimi yönetmesi için değişim yönetimi eğitimi verilecektir.
3. İşletmenin takım ruhuyla çalışması, emlak işinin başarılı olması açısından önemli olmakla birlikte MİY’i uygulamaya geçirmekte de yarar sağlayacaktır. Bu yüzden takım ruhunu kuvvetlendirecek başarımın artırılmasına yönelik çalışmalar yapılacak ve üst yönetime takım liderliği konusunda eğitim verilecektir.
4. İşletmenin itici gücünü müşteri oluşturmaktadır ve işletme müşteri yönelimli (merkezli) bir kültüre sahiptir. İşletme kültürünün bu durumu müşteri ilişkileri yönetimini uygulamada önemli bir kolaylık sağlamaktadır. Ancak işletmenin müşteri merkezliliğini arttırmak için müşteri ile her temasta veri elde etme, bu verileri etkin kullanabilme, müşteri tercihlerini daha iyi anlayabilme, müşterisini ve pazarını daha iyi öğrenme ve anlama, yapılacak her işin müşteri açısından önemini inceleme, müşteriden bilgi edinme ve bu bilgiyi kullanma, müşteri merkezli satış ve pazarlama vb eğitimleri ile örnek olay çalışmaları yapılacaktır.
5. Müşteri ilişkileri yönetimini daha verimli kılmak ve müşteri merkezliliği arttırmak için öğrenen örgüt durumuna gelmek gerekmektedir. Öğrenme, müşterileri ve pazarı anlamaya çalışmakla gerçekleştirilir. Öğrenen örgütlerde bilgi örgütün en önemli varlığıdır. Onu elde etmek ve üretmek için örgütün hem iç hem de dışıyla bağlantısı olması gerektiği açıktır. Öğrenen örgütün en önemli özelliklerinden biri de değişimle yaşamak zorunda olduklarının bilincinde olmaları ve değişim sürecinde rol almalarıdır. Dolayısıyla yeni yaklaşımları denemeye ve bunun gerektirdiği değişime açıktırlar. Bu yolla bu tür örgütlerde değişimi yönetmek daha kolay olmaktadır. MİY’in getireceği büyük değişimler, öğrenen bir örgüt yapısıyla hem kolayca aşılabilir, hem de bu değişimler müşteri ile sürekli ve öğrenen bir bilgi alışverişi süreci için gereklidir. Bu yüzden işletmeyi öğrenen örgüt durumuna getirmek için, çalışanların bilgisini, anlayışını geliştirici etkinlikler düzenlenecek, sistem düşüncesi, problem çözme eğitimleri verilerek iş ortamı iyileştirilerek öğrenmeye uygun duruma getirilecektir.

6. İşletmelerin müşteriler ile sağlam temellere dayalı bir ilişki kurabilmeleri için iletişim çok önemlidir; çünkü müşteri memnuniyetinin sağlanması, beklentilerinin, isteklerinin algılanması ve şikayetlerin çözüme kavuşturulması gibi önemli konularda başarı için müşteri ile işletme arasında güçlü bir iletişimin olması gereklidir. Başka bir deyişle iletişim, hem müşteri merkezlik, hem müşteriyle kurulan öğrenen ilişkinin kalitesi, hem de MİY için gerekli olan müşteri bilgisinin daha nitelikli ve ayrıntılı elde edilmesi açısından çok önemlidir. Ayrıca MİY için oluşturulan yeni kurum kültürünün sürecinde oluşacak değişimin de başarıyla gerçekleştirilmesi için iletişimin yaşamsal önemi ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden işletmenin müşteriyle kurduğu iletişimin yanı sıra işletme içindeki çalışanlar arasındaki iletişimi de geliştirmesi gerekmektedir. Bu amaçla, konuşma, dinleme, yazma, okuma, elektronik iletişim, beden dili, eşduyum (empati) ve sunum teknikleri konularında eğitimler yapılacaktır.
7. Müşterilerin beklentilerini, isteklerini ve gereksinimlerini tam olarak anlamak ve karşılamak için bunları daha sağlıklı yorumlamak ve daha doğru sonuçlar elde etmek gerekmektedir. Bunun için müşterilerin işletme ya da rakipler hakkındaki olumlu ve olumsuz deneyimleri ile ne düşündüğü göz önünde tutulmalıdır. Bu noktada karşımıza çıkan müşteri deneyimi yönetimi, müşterinin bilgisinin, fikirlerinin, duygularının ve deneyimlerinin daha iyi anlaşılması ile müşterinin beklentilerinin, gereksinimlerinin ve isteklerinin daha doğru belirlenmesine yarar sağlamaktadır. Ayrıca işletmeler müşterilerinin deneyimlerinden yola çıkarak müşteri merkezli olmalarını geliştirmekte, onlarla kurulan iletişimi güçlendirmektedir. Bunların yanında iş süreçlerinin iyileştirilmesine ve MİY'in teknolojik bileşenine daha doğru ve etkili veri sağlamaktadır. Böylece müşteri deneyimi yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını güçlendirmektedir. İşletmede müşteri deneyim yönetimini yerleştirmek için “emlak satmak yerine emlak edinmeyi kolaylaştıralım” bakış açısı içerisinde işletmenin müşterileri ile doğrudan veya dolaylı olarak bağlantı kurduğu tüm noktalar çözümlenerek müşterilerin

duyguları, davranışları ve beklentileri öngörülecek, üzerinde tartışılacak ve senaryolar kurulacaktır.

ABC Emlak Danışmanlığı'na verilecek bu eğitimleri, işleri aksatmaması için çalışanların 3 gruba bölünerek almaları uygun görülmüştür. Eğitimlerin gerçekleştirilmesi için çeşitli eğitim kuruluşlarıyla görüşülerek fiyatça uygun ve verimli olacak olan eğitim planları seçilmiş böylece eğitim maliyetleri uygun noktaya getirilmiştir.

5.8.4. Mevcut Süreçlerin Çözümlemesi ve İyileştirilmesi

İş süreçleri müşteri ilişkileri yönetimi yapabilecek biçimde tasarlanmalı ve tasarlanan süreçlere göre yazılım belirlenmelidir. Bu yüzden bu aşama işletmenin iş süreçlerinin incelenmesi ve iyileştirilmesi çalışmalarının yapıldığı aşamadır.

MİY açısından iş süreçlerinin amacı müşterilerin isteklerini, gereksinimlerini ve beklentilerini verimli ve etkin bir biçimde sürekli karşılamanın yanında müşteri bilgisini ayrıntılı olarak elde etmektir. Bu yüzden iş süreçlerini iyileştirmede müşterinin sesi, şikayetleri, önerileri ve deneyimleri dinlenmeli, iş süreçleri müşteriyle ilişkileri geliştirmeyi sağlayamaya olanak verecek biçimde oluşturulmalıdır. Aynı zamanda süreç iyileştirmede iç müşterinin düşünceleri ve gereksinimleri de dikkate alınmalı, dış müşterinin memnuniyetinin iç müşterinin memnuniyetinden geçtiği unutulmamalıdır.

Süreçlerin MİY stratejisini gerçekleştirmek için tasarlandığı bu aşamada süreç yönetimi yaklaşımı ve araçları başarıya ulaşmada ön koşuldur. Çünkü işletmeler süreç yönetimi yaklaşımı ve araçları sayesinde, müşterilerin gereksinim ve beklentilerine uygun ürün ve hizmetler tasarlarken, üretirken ve sunarken standartsız uygulamalardan kurtularak tüm bu etkinlikleri yenilikçi ve yaratıcı bir yaklaşımla gerçekleştirmektedirler.

İşte bu amaçla; çalışanlara süreç yönetimi ve iyileştirme eğitimi verilmesi, süreç iyileştirme takımının oluşturulması, iç ve dış müşterinin gereksinim, istek ve beklentilerinin toplanması, ön ve arka ofis süreçlerinin verilerinin elde edilmesi, incelenmesi ve iyileştirilmesi yapılır. Bu inceleme ve iyileştirme aşamasında her

iyileştirmeden sonra sonuçların değerlendirilmesi yapılır. Daha sonra standartlaştırılması ve belgelenmesi yapılarak yeni süreçler netleştirilir. Son olarak da netleşen yeni süreçlerin onaylanması yapılır.

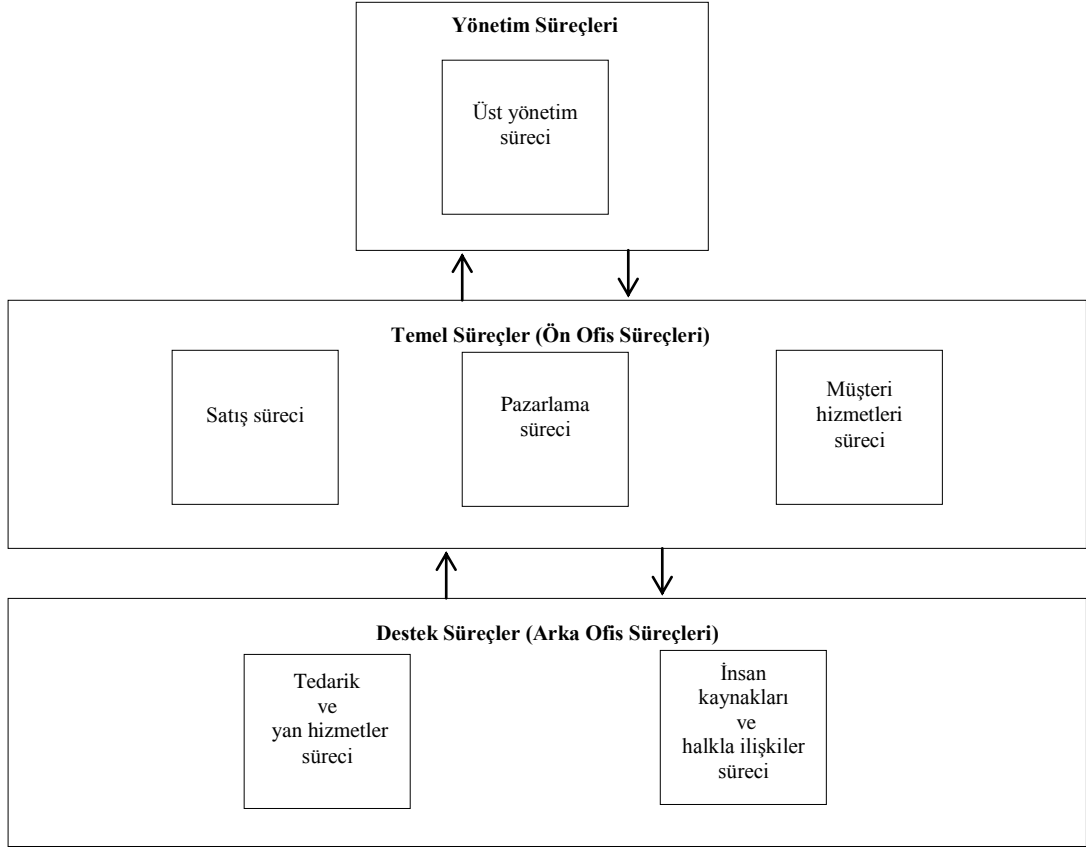
Bu uygulama çalışmasında ABC Emlak Danışmanlığı işletmesinin proje planında henüz iş süreçlerinin çözümlenmesi ve iyileştirilmesi aşamasına gelinmesi de örnek olarak, aşağıda satış alt süreci çözümlenerek iyileştirilmiştir.

5.8.4.1. Satış Alt Sürecinin Çözülmesi ve İyileştirilmesi

Satış sürecinin çözümlenmesi ve iyileştirilmesinden önce işletmenin süreçleri müşteri ilişkileri yönetimi açısından sınıflandırılmıştır. Böylece hangi süreçlerin ön ofis ve arka ofis süreci olduğu ortaya konularak süreç iyileştirme takımı tarafından anlaşılması ve algılanmaları kolaylaştırılmıştır. ABC Emlak Danışmanlığı işletmesinin müşteri ilişkileri yönetimi açısından ön ofis süreçleri satış, pazarlama, müşteri hizmetleri; arka ofis süreçleri ise tedarik ve yan hizmetler, insan kaynakları ve halkla ilişkilerdir. İşletmenin muhasebe ile finansal işlemlerini ve hukuk işlerini alanlarında uzman özel firmalar yapmaktadır. Dışarıdan sağlanan bu hizmetler de üst yönetim tarafından kontrol edilmektedir.

İşletmenin süreçlerinin müşteri ilişkileri yönetimi açısından sınıflandırması Şekil 5.6'da görülmektedir. Bu sınıflandırma MİY ana süreci olarak kabul edilerek MİY ana sürecinin sıradüzeni (hierarchy) yapılmış ve alt süreçleri ortaya çıkarılmıştır. MİY sıradüzeni Şekil 5.7'de verilmiştir. Bu sıradüzeni içinde "satış alt süreci", işletme ve müşteri açısından önemi ve uzun zaman alması ile geçmişte yapılan hatalardan dolayı iyileştirilecek süreç olarak seçilmiştir. Satış alt sürecinin süreç adımlarının kağıt üstünde bir araya getirilerek oluşturulmuş sürecin iş akış şeması, MS Visio ile bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Mevcut satış alt sürecinin iş akışı EK 1'de verilmiştir.

Satış alt süreci, işletmenin portföyündeki konut amaçlı, ticari amaçlı ve endüstriyel amaçlı taşınmazların satışının gerçekleştirildiği bir süreçtir. İşletmenin geçmiş satışlarına göre süreçte bir aksama olmazsa nakit satışta satış sürecinin 3 gün, kredili satışta satış sürecinin 7 gün sürmesi gerekmektedir. Ancak şu anki işleyiş içinde bu süreler ortalama 2 gün fazla olmaktadır

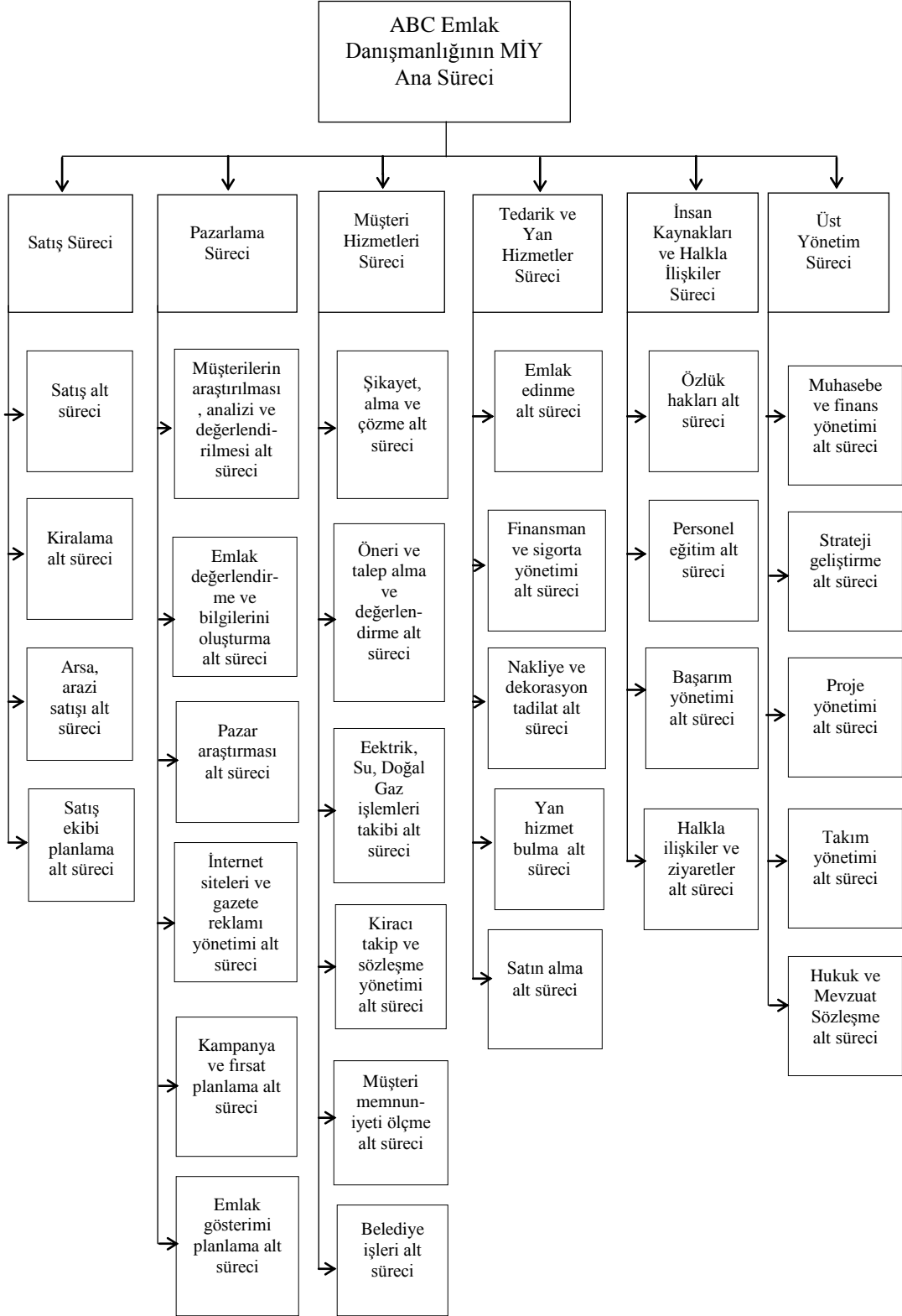


Şekil 5.6. İşletme Süreçlerinin MİY Açısında Sınıflandırılması

MİY süreçlerinin müşteri merkezli olmaları gerektiğinden dolayı satış alt süreci çözümlenmeden önce iç ve dış müşterilerinin önerileri sorulmuştur. Müşteri önerileri müşterilerin beklentilerini, isteklerini, gereksinimlerini, eleştirilerini ve geçmiş müşteri deneyimlerini yansıttığından süreç iyileştirme çalışmalarının hedeflerinin girdilerini oluşturur. Satış alt sürecinin iyileştirme çalışması sırasında süreçle bağlantısı olan diğer süreçlerin yöneticilerinin de görüşleri alınmıştır.

Dış müşterilerin satış alt süreciyle ilgili önerileri şöyle gerçekleşmiştir:

1. Tutulmuş ancak yeni sahibi henüz taşınmamış ya da yeni sahibine devir için gerekli işlemler henüz bitmemiş bir taşınmaz gösterilmemeli,
2. Müşteri ile emlak sahibi arasındaki pazarlık süreci iyi yönetilmeli,
3. Emlağın DASK (Doğal Afet Sigortaları Kurumu) zorunlu deprem sigortası, borcu yoktur belgesi emlakçı tarafından kontrol edilmeli,



Şekil 5.7. İşletme MİY Ana Sürecinin Süreç Sıradüzeni

4. Satış sürecinin güvenilirliği artırılmalı,
5. Tapu müdürlüklerindeki alım satım işlemleri iyi yönetilmeli,
6. Süreç olabildiğince hızlanmalı, hatasız olmalı,
7. Kapora ücretine odaklı satış yapılmamalı.

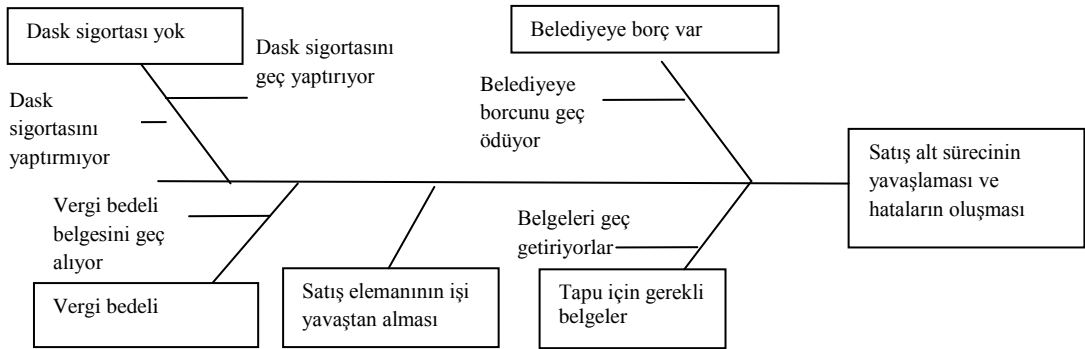
İç müşterilerin önerileri ise şöyle olmuştur:

1. Satışı yapılan taşınmaz hemen portföyden çıkarılmalı,
2. Komisyon ücreti güvence altına alınmalı, ödemede gecikmeler önlenmeli,
3. Emlağın satışı için gerekli belgelerin temini hızlı olmalı.

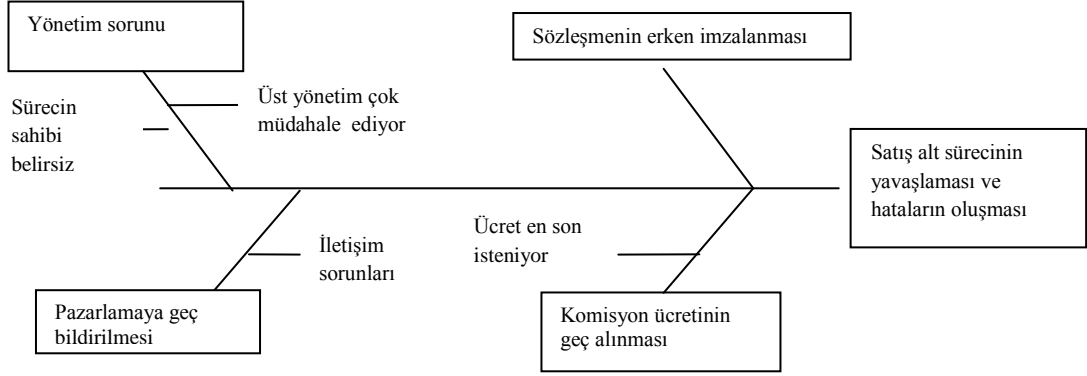
Bu öneriler göz önüne alınıp süreç iyileştirme takımıyla değerlendirilmiş ve şu amaç ortaya çıkmıştır:

“Satış alt sürecinin güvenilirliği artırılarak hem müşterilerin hem de işletmenin çıkarları güvence altına alınmalı ve süreç hızlandırılmalıdır.”

Bu amaca ulaşmak için ise satış alt süreci olabildiğince hızlandırılmalı ve süreçteki hatalar ortadan kaldırılmalıdır. Bu nedenle satış alt sürecini yavaşlatan ya da durduran nedenler üzerine beyin fırtınası yapılarak neden sonuç diyagramı oluşturulmuştur. Bu diyagramdan insan ve yöntem kaynaklı nedenler olarak iki ayrı diyagram yapılmıştır. İnsan kaynaklı nedenler Şekil 5.8’de, yöntem kaynaklı nedenler ise Şekil 5.9’da verilmiştir.



Şekil 5.8. İnsan Kaynaklı Nedenler



Şekil 5.9. Yöntem Kaynaklı Nedenler

Nedenlere yönelik çözüm önerileri şöyle belirlenmiştir:

1. Satışı güvenceye almak için anlaşmadan sonra emlak alım satım sözleşmesini imzalatmak yerine DASK sigortası, borcu yoktur kağıdı ve vergi durumu belgelerinin elde edilmesinden sonra sözleşme imzalanabilir. Çünkü bu belgeler olmadan tapudan satış yapılamamaktadır. Çoğu zaman satıcının DASK sigortasını yaptırması ve belediyeye borcunu ödemesi için uzun süre beklenmektedir. Bu zaman kaybının önüne geçmek ve satış sürecini güvenceye almak için taşınmazın DASK sigortası, belediyeden borcu yoktur ve vergi değeri belgeleri, Tedarik ve yan hizmetler tarafından emlak edinildiği (portföye eklendiği) zaman pazarlama birimi tarafından istenerek dosyalanması yapılmalıdır. Ayrıca bu belgelerin önceden alınması, hem satıcıya hem de alıcıya güven verecektir.
2. Mevcut süreçte kapora alındıktan sonra emlağın borcunun ve/veya DASK sigortasının ödenmemesinden dolayı satış yavaşlamaktadır. Satışın olması için ön koşul olan bu belgeleri edinmeden kapora almak kötü algı oluşturmaktadır. Bu belgelerin önceden alınması bu sorunu çözerek duyulan güveni ve işletmenin itibarını arttıracaktır.
3. Satış biriminin yöneticisinin üst yönetimin çok etkisi altında olmasından dolayı sürecin yönetilmesinde sorunlar oluşmaktadır. Bunu çözmek için satış birimi yöneticisine tam yetki verilerek süreçlerin yeni akış şemalarına onun ismi yazılmalı ve süreç belgesi ona imzalatılmalıdır.

4. Satış ile pazarlama arasındaki iletişim eksikliğinden dolayı anlaşmaya varılan bir taşınmazın tanıtımları ve pazarlanması sürmektedir. Müşteri bu taşınmaz için ofise gelmekte, telefonla aramaktadır. Hatta işletme geçmişinde bu taşınmazların başka satış elemanı ile gezdirilmesi ve yinelenen satış yapılmaktaydı. Bunun önüne geçmek için kapora alındıktan sonra pazarlama birimine durumun bildirilmesi gereklidir. Bu bildirimle o adıma kadar olan satış sürecinin artık kesinleşmesinin sağlanması sayesinde bu adımdan itibaren taşınmazın pazarlanması durdurulacaktır.
5. Ürünün teslimi, devir işleminin gerçekleşmesinden sonra yapılmaktadır. Bu durumdan sonra müşteriden anlaşılan komisyon ücretini almanın süresi 10 güne kadar uzamaktadır. Bunun önüne geçmek için her iki taraf emlak ofisine davet edilmeli ve komisyon ücreti tarafların önünde alındıktan sonra anahtar teslimi yapılmalıdır. Böylece işletmenin geliri güvence altına alınır.

Bu çözüm önerileri göz önüne alınarak yeni satış alt süreci akış şeması oluşturulmuş ve MS Visio ile bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Yeni süreç EK 2’de verilmiş olup sürecin belgesi, çizelge biçiminde Tablo 5.9’da görülmektedir.

ABC Emlak Danışmanlığı’nın MİY projesi sürmekte olsa da yeni sürecin başarımını değerlendirmek için yeterince sonuç gözlemlenmiştir. Önerilen süreçle yapılan satışlarda, satış süreleri nakitte 3 gün kredili de 7 gün olarak gerçekleşmiştir. Böylece satış süresi olması gereken süreler çekilmiştir. İşletme komisyonunu da bu süreler sonunda almaktadır. Ayrıca önerilen süreçte müşteri bilgisi daha kolay elde edilir ve düzenli bir biçimde tutulur duruma getirilmiştir. Ancak müşterilerin memnuniyetinde bir artışın olup olmadığı ise henüz belirlenmemiştir.

Çalışmada yapılan bu uygulama ile süreçlerin nasıl iyileştirileceğine yönelik örnek oluşturulmuştur. Bu örnekteki gibi süreç iyileştirme araçları kullanılarak işletmedeki ön ve arka ofis süreçleri çözümlenip iyileştirilerek MİY stratejisini uygulamaya uygun duruma getirilmelidir. Unutmamak gerekir ki iş süreçlerini iyileştirmek onları otomasyona bağlamaktan ve yazılıma göre yapmaktan çok daha doğru bir yaklaşımdır.

Tablo 5.9. Satış Alt Sürecinin Süreç Belgesi

Belgenin Adı: Satış Alt Süreci				
Bağlı Bulunduğu Süreç: Satış Süreci	Belge Kodu: S-1-SAS	İlk Yayın Tarihi: 03.05.2013	Yenilenme Tarihi --	Süreç Sahibi: Satış Yöneticisi
Girdiler	Çıktılar	Tedarikçiler	Müşteriler	Başarım Hedefi
Alıcı	Emlağın yeni sahibi	Pazarlama birimi	Satıcı ve satış birimi	Doğru müşteriye doğru emlak satışı
Emlak ve Satıcı	Emlak ve satıcı	Tedarik ve yan hizmetler birimi	Alıcı ve satış birimi	Müşteri isteklerine, gereksinimlerine ve beklentilerine uygun emlağın portföye eklenmesi
Dask sigortası, emlağın borcu yoktur ve vergi değeri belgeleri	Emlak alım satım sözleşmesi, tapu başvuru belgesi	Pazarlama birimi	Tapu müdürlüğü	Gerekli belgelerin önceden elde edilerek sürecin 1 günde gerçekleştirilmesi
Emlak alım satım sözleşmesi	Kapora, pazarlamaya durumu bildirim	Satış birimi	Alıcı, satıcı ve satış birimi	Alıcıyı, satıcıyı ve işletmeyi güvence altına almak
Tapu için gerekli, belgeler	Tapu başvuru belgesi	Alıcı ve satıcı	Belediye	Belgelerin elde edilmesi
Emlak alım satım vergisi	Ödendi belgesi	Satıcı	Belediye	Anlaşmaya uygun ödenmesi
Ödendi belgesi	Tapu	Satıcı ve/veya alıcı	Tapu müdürlüğü	Devrin sorunsuzca gerçekleşmesi
Tapu başvuru belgesi		Alıcı ve satıcı	Emlağın yeni sahibi	
Tapu	Komisyon ücreti	Alıcı	Üst yönetim	Komisyonun anlaşıldığı gibi tam olarak alınması
Komisyon ücreti	Kaporanın verilmesi	Alıcı	Satıcı	Kaporanın ödenmesi
Kaporanın satıcıya verilmesi	Emlağın anahtarının verilmesi	Satıcı	Alıcı	Anahtarın yeni sahibine verilmesi
Emlağın anahtarının verilmesi	Yan hizmet teklifi, müşteri hizmetlerine yönlendirme	Tedarik ve yan hizmetler, müşteri hizmetleri	Alıcı	Ek gelir elde edebilmek ve satış sonrası süreçlerin yerine getirilmesi için yönlendirme
Emlağın anahtarının verilmesi	Pazarlama ve üst yönetime rapor	Satış	Pazarlama birimi ve üst yönetim	Satış ve pazarlama verimliliğini ve etkinliği ölçme

5.8.5. Kullanılacak Teknolojiye Karar Verme

Kullanılacak teknolojiye karar verme aşaması, MİY teknolojisine karar verilmesi, satın alınması veya geliştirilmesini kapsar. Burada bir kez daha dikkat edilmesi gereken nokta, teknolojinin, işletmenin MİY amaçlarına ulaşması için kullanılan bir araç olduğudur. Satın alma veya geliştirme yoluyla yüksek teknolojik yatırımlar yapmak MİY’de başarıyı getirmeyi garanti etmez. Önemli olan teknolojiyi doğru biçimde kullanmaktır. Kullanılacak teknolojiye karar verirken özellikle müşteri ile doğrudan ilişki kuran ön ofis personelinin MİY sisteminden beklentilerini ve isteklerini dikkate almak gerekir. Bunun yanında işletmenin yakın ilişkiler kurduğu dış müşterilerinin de önerileri sorulabilir. Kullanılacak teknolojiye karar verirken elbette işletmenin teknoloji yatırımına ayırdığı bütçe de göz önünde tutulmalı ve işletmeye en uygun MİY yazılımı ve ilgili donanımlara karar verilmelidir.

Bu aşamada yapılacaklar; işletmenin yazılımından beklentilerinin toplanması, süreç dökümanlarının toplanması, bu beklentilere ve süreçlere uygun MİY yazılımının araştırılması, fiyat alınması, en uygun yazılıma karar verilmesi ve satın alma şeklindedir.

ABC Emlak Danışmanlığı’nın MİY yazılımından beklentileri ve istekleri şunlardır:

1. Gündelik işlerin düzenli ve planlı bir biçimde yapılmasına yardımcı olması,
2. Müşteri bulmadan satış sonrası hizmetlere kadar tüm süreçlerin, ofis ekibince doğru değerlendirilmesine ve yönetilmesine yardımcı olması,
3. Müşterilerden alınan ayrıntılı bilgilerin düzenli bir biçimde tutulmasını sağlayarak bunlardan en iyi biçimde yararlanılacak bilgilerin elde edilmesi,
4. Emlak sahibi olmak isteyen müşterilerin isteklerine en kısa sürede ve en doğru ürünün sunulabilmesi,
5. İşletmenin elindeki emlak portföyüne, portföy sahiplerine ve müşterilerine ofis dışından da internetle kolayca ulaşılması,
6. Müşterilere, toplu Email ve toplu SMS gönderimlerinin yapılabilmesi,
7. Microsoft ürünleri ile bütünleşebilmesi,

8. Müşteri ziyaretlerinin planlanmasını ve izlenmesini sağlaması,
9. Hem emlak portföyünün, hem de müşteri portföyünün en iyi biçimde yönetilmesi,
10. Tüm kredi ve ödeme seçenekleriyle tüm komisyon koşullarının aynı anda görülebilmesi,
11. Olası müşterinin tüm gereksinimlerinin ve beğendiği taşınmazların kaydedilmesi,
12. Pratik ve kullanışlı arayüzün olması,
13. Portföyle ilgili bilgilerin kolayca kaydedilmesi, kağıt ve dosya yükünden kurtulunması
14. Müşteri istek, şikayet ve taleplerinin kolayca raporlanabilmesi,
15. Kontratların otomatik olarak doldurulabilmesi ve süresi yaklaşan kontratların izlenebilmesi,
16. Müşteri istekleri ile portföy kayıtlarının sistemde eşleştirilmesi ve uygun olanların anında görüntülenmesi, portföy sahibi müşterilerin ayrı ayrı izlenebilmesi,
17. İşletmenin internet sitesi ile üyesi bulunan emlak sitelerinde işletme portföyünün kolayca yayınlanabilmesi ve buralardan bilgi çekilebilmesi.

ABC Emlak Danışmanlığı'nın bu istekleri, beklentileri ile süreçleri ve bütçesi göz önüne alınarak araştırılma yapılmış ve bulut bilişim altyapısıyla çalışan MİY yazılımlarından yana karar verilmiştir. Bu uygulama çalışmasında yapılan proje planında da görüldüğü üzere süreçlerin iyileştirilmesi ve gerekli eğitimler tamamlanmadığı için herhangi bir yazılım seçimi yapılmamıştır. Ancak işletmenin hangi modüllere gereksinimi olduğu planlanmıştır. Her iki konuda gerekenler yapıldıktan sonra firmanın o zamanki finansman gücüne göre ya da yaratılan bir finansman girdisiyle kendisi için özel MİY yazılımı da üretilebilir.

Proje kapsamında şu modüllerin olması planlanmıştır: müşteri bilgi yönetimi, gayrimenkul yönetimi, ziyaret ve etkinlik yönetimi, satış gücü yönetimi, pazarlama yönetimi, müşteri hizmetleri yönetimi, sözleşme ve belge yönetimi, tanıtım ve

kampanya yönetimi, performans yönetimi, şikayet, öneri ve talep yönetimi, içerik yönetimi, raporlama ve analiz, sosyal medya ve ilan paylaşımı.

5.8.6. Sistemin Kurulması ve Veri Aktarımı

Sistemin kurulması ve veri aktarımı aşaması sistemin donanımsal olarak kurulması, işletme verilerinin aktarılması ve iş süreçlerinin MİY yazılımıyla bütünleştirilmesidir.

5.8.7. Pilot Uygulama ve Test

MİY projesinin yedinci aşaması MİY yazılımının pilot olarak devreye alınmasıdır. Pilot uygulama sonuçları değerlendirilerek yapılan hatalar ve ek istekler ile sistemin başarımı değerlendirilir. Uygulamadaki eksiklikler giderilir.

Bu aşamada yapılacaklar; uygulamanın pilot olarak devreye alınması, pilot uygulama için kullanıcılara erişim verilmesi, hataların ve ek isteklerin toplanması, listelenmesi, düzeltilmesi şeklindedir.

5.8.8. Eğitim ve Belgelendirme

Eğitim ve belgelendirme adımı eğitim sorumlularının belirlenmesi, eğitim belgelerinin oluşturulması ve ilgili birimlere son kullanıcı ve teknik eğitimin verilmesini içermektedir. MİY projesinin üçüncü adımında yapılan eğitimlerin son halkasını bu adım oluşturur. Eğitim konuları belgelendirilerek saklanmalı ve iyileştirmeler yapıldıkça güncellenmelidir.

5.8.9. MİY Yazılımın Devreye Alınması

Bir anda yeni düzene geçmektense MİY yazılımını ve gerekli teknolojilerini aşamalı olarak işletme bünyesinde etkin duruma getirmek, sistemin çalışanlar tarafından kabul edilmesini kolaylaştırır. Bu nedenle yazılım kademeli olarak devreye alınır. İşler eski düzenden yavaş yavaş kurtarılarak yazılım üzerinden gerçekleştirilmeye başlanır. Kullanılan eski sistemlerin tümüyle devre dışı bırakılmasıyla işletme MİY'in teknolojik bileşenini de tam olarak kullanmaya başlar.

5.8.10. Denetleme ve Destek

Denetleme ve destek sistemin tam olarak devreye alınmasından sonra çalışmasında oluşan hataların çözüldüğü, güvenliğinin ve başarımının izlendiği aşamadır. Yine bu aşamada gerekli bakım ve güncellemeler yapılır.

5.8.11. Projenin Sonlandırılması

Projenin sonlandırılması, projeyi öngörüldüğü biçimde sonlandırmak üzere sonucun resmileştirilmesidir. Proje belgelerinin hazırlanması, belgelerin imzalanması ve projeye ilgili tüm belgelerinin yeniden kullanılmak üzere arşivlenmesi yapılır. Bu aşamanın sonunda, proje kapanış konuşması yapılarak elde edilen başarı kutlanabilir.

5.9. Sürekli İyileştirme ve Eğitim

Müşteri ilişkileri yönetimi hiç bir zaman durağan değildir. Sürekli gelişimi ve yenilenmeyi gerektiren bir sistemdir. İşletmenin, MİY ile yakaladığı rekabet gücünü sürdürebilmesi için MİY hedef ve stratejilerini yenileyerek MİY'in insan, süreç ve teknoloji bileşenlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bileşenlerdeki gelişmeler için eğitim ve öğretim etkinliklerinin en önemli adımı oluşturduğu unutulmamalıdır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde teknolojiye ulaşmanın kolaylaşması ve teknoloji kullanımının artmasıyla birlikte müşterilerin ürünler ve hizmetler hakkındaki bilgileri ile seçenekleri artmış ve seçim alışkanlıkları değişmiştir. Bu durum işletmelere bağlılık ile memnuniyet düzeylerini azaltmıştır. Aynı zamanda ürünlerin pazarda kalma sürelerinin kısılması ve ürünler arasındaki farkların azalması sonucu işletmeler arasındaki rekabet küresel çapta kızışmıştır. İçinde yaşadığımız bu dönemde artık önemli olanın, müşteriye ürün veya hizmet satmak değil müşterinin işletmeyle olan ilişkisinin sürekliliğini sağlamak olduğu ortaya çıkmıştır.

Bunun üzerine 1990'larda ortaya çıkan müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri beklenti ve gereksinimlerini tam olarak anlayarak buna göre ürün ve hizmetleri üretmek, sürekli müşteri memnuniyetini sağlayarak müşteri bağlılığı yaratmak ve "müşteri yaşam boyu değeri" içinde ondan elde edilecek karı enbüyüklemek amacıyla işletme genelinde yürütülen bir iş felsefesi şeklinde tanımlanabilir.

MİY ile işletmeler, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriyi daha iyi algılama ve kendilerini daha iyi yönlendirme olanağına kavuşmaktadırlar. Bir işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi felsefesini yerine getirmesi için ise, MİY felsefesini içselleştirmiş eğitilmiş insanları, iyi tasarlanmış müşteriye dönük iş süreçlerini ve güçlü teknolojileri bir araya getirmesi gerekmektedir.

İşte bu gereklilikten yola çıkılarak bu çalışmada MİY stratejisine geçmek isteyen bir işletme, neleri yaparsa hem bu geçişi başarıyla, yapar hem de bu yaklaşımı başarılı bir biçimde sürdürür sorusunu yanıtlandırmak amaçlanmıştır

Bu amaç için de çalışmada öncelikle müşteri, müşteri ilişkileri yönetimi, süreç yönetimi ile proje yönetimi yaklaşımları ve araçları tanımlanmış ve açıklanmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde, emlak sektöründe etkinlik gösteren ve yerli emlak zincirlerinden birinin temsilcisi olan ABC Emlak Danışmanlığı işletmesinin müşteri ilişkileri yönetimine geçiş projesinin uygulaması ele alınmıştır.

Uygulamada, işletmenin MİY'e geçişi öncesi iç ve dış çevre çözümlenmeleri yapılmış, işletmenin özgürüşü, özgörevi ve değerleri incelenmiş, ardından mevcut ve potansiyel müşterilerine uygulayacağı kısa, orta ve uzun dönemli stratejileri ile

pazar, rekabet, finansal, müşteri, kurum kültürü, iş süreçleri, teknoloji, ürün ve hizmet hedefleri belirlenerek bir MİY proje planı oluşturulmuştur. Bu plan içinde işletmede MİY kültürünü oluşturmak için gerekli eğitim ve öğretim gereksinimleri planlanmış, işletmenin satış alt süreci çözümlenerek iyileştirilmiş ve yeni sürecin süreç belgesi oluşturulmuştur. Ayrıca işletmenin gereksinim duyduğu MİY yazılım modülleri de belirlenmiştir.

Bu tez çalışmasında elde edilen sonuçlar şunlardır:

1. Bir işletme müşterileriyle kurmuş olduğu başarılı ilişkiler sayesinde kendisini rekabette daha üst düzeylere çıkarabilmektedir. Bu durum müşteri ilişkileri yönetiminin ciddi bir “rekabet üstünlüğü” yaratan önemli bir kavram olduğunu göstermektedir.
2. MİY işletmenin tümünü etkileyen bir kavram olduğu için “durum saptaması yapılması ve gidilecek yönün belirlenmesi” uygulama sürecinin ilk adımını oluşturmaktadır. MİY bir strateji olduğundan gerçekleştirmeden önce işletmenin dış ve iç çevresi ile özgörev, özgörüş ve değerlerinin çözümlenmesi (analizi) yapılmalıdır. Bu çözümlenmelerden sonra işletmenin müşteri ilişkileri yönetiminde kısa, orta ve uzun dönemde yapacakları ile MİY hedefleri belirlenmelidir. Böylece işletmenin, MİY yatırımına gitmeden önce kendi MİY tanımlaması, amaçları, hedefleri ve stratejisi belirlenir.
3. Müşteri ilişkileri yönetimine geçişi sağlayacak ve ondan elde edilecek verimi arttıran “temel öğeler” olarak; üst yönetimin katılımı ve insana yatırım, güvenilir olma, müşteri merkezli yapılanma, değişim yönetimi ve öğrenen örgüt, iletişim ve müşteri deneyimi yönetimi konuları belirlenmiştir.
4. Müşteri ilişkileri yönetiminin “en önemli ögesi insandır”. Çünkü, müşteri ilişkileri yönetimi yazılımla, donanımla, otomasyonla değil insan gücüyle yapılmaktadır. Bu olanaklar çalışanların işlerini daha verimli ve etkin yapmasını sağlamaktadır. MİY uygulamalarını yaşama geçirecek olan işletmeler için çalışanların değişime açık, öğrenen, paylaşımcı, eğitilmiş, bilgili ve katılımcı olmaları önemli ve gerekli etmenlerdir.

5. MİY stratejine geçmek isteyen bir işletme, teknoloji yatırımından önce işletmede “MİY’in felsefesini işletme kültürüne” yerleştirmelidir. Bu açıdan üst yönetimin MİY projesini sahiplenmesi, proje takımında yer alması ve çalışanlarına MİY’in amaçlarına yönelik eğitimler vermesi gerektiği görülmektedir. Dolayısıyla MİY’de başarılı olabilmek için yapılması gerekenlerin başında, izlenecek bu stratejinin üst yönetim dahil tüm işletme çalışanları tarafından benimsenmesi, sahiplenilmesi ve uygulanması gelmektedir.
6. MİY stratejisinde başarı için “müşteri desteği ve örgütsel eşgüdüm” gerekmektedir. Müşterinin desteğinin alınması için ise işletmenin müşteri gözünde güvenilir işletme olması bir zorunluluktur. MİY, kurulmuş ilişkiler ve daha sonra ortaya çıkacak ilerlemiş ilişkiler çerçevesinde yürütülmektedir. Bu yüzden işletmelerin gerekli güveni önceden kazanmış olmaları gerekir ki işletmenin MİY için yatırım yapmaya degecek genişlikte müşteri birikimi olsun.
7. “Müşteri merkezli örgüt” olmak MİY felsefesi için en temel öğedir. Çünkü, müşteriyi işletmenin merkezine yerleştiren işletmeler, müşterilerle konuşarak onları dinlerler. Ürün/hizmet iyileştirmelerine müşteri ne istiyor sorusuyla başlarlar, pazarlarını daha iyi öğrenme ve anlama isteğinde olurlar ve tüm stratejilerini müşteriden hareket etmek suretiyle oluştururlar. Dolayısıyla ürün veya strateji oluşturmaya müşteriden başlayarak yaklaşmak MİY için gerekli temel bir anlayıştır.
8. MİY’in işletmede yaşama geçirilişiyile birlikte teknolojik, süreçsel, yönetsel, kültürel ve örgütsel değişimler oluşmaktadır. Bu yüzden MİY projesi başladığı an “değişim yönetimi” de başlamalıdır. Hem bu değişimlerin kolay gerçekleşmesi, hem değişimin etkin bir biçimde yönetilmesi, hem de müşteri merkezliliğin daha güçlü olması için öğrenen örgüt olmak işletmeye üstünlük sağlamaktadır. Çünkü, öğrenen örgütler, çevre değişimlerine uyum sağlarken, etkin bir biçimde çevre ve örgüt arasındaki uyumu iyileştirmek için elde ettiği bilgileri kullanır. MİY’in getireceği bu değişimler öğrenen bir

örgüt yapısıyla kolayca aşılabildiği gibi müşteri ile sürekli ve öğrenen bir bilgi alışverişi süreci de oluşturulmuş olur.

9. MİY felsefesi içindeki “her bileşenin birbiri ile olan etkili iletişimi” bu kavramın başarıya ulaşmasında önemli bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmenin, müşteriyle bağlantı noktalarında iletişim kanallarının tümünü başarıyla kullanabilir duruma getirmesinin yanı sıra işletme içindeki çalışanlar arasındaki iletişimi de geliştirmesi gerekmektedir.
10. MİY’in çalışmasını verimli kılacak bir öge de “müşteri deneyim yönetimi”dir. Müşteri deneyim yönetimi ile müşterinin bilgisinin, fikirlerinin, duygularının ve deneyimlerinin daha iyi anlaşılması olanağına kavuşulmaktadır. Bu kavram, müşterinin yaşamı boyunca işletmeyle ilişkisinde beklentilerinin karşılanıp memnuniyetinin artırılmasında ve bağlılığının sağlanmasında kullanılabilir. Müşterilerin deneyimlerinden ders alarak, bu deneyimin olumluya çevrilmesi MİY felsefesinin uygulanmasında başarı açısından çok önemli görülmektedir.
11. İşletmenin MİY felsefesine geçmesiyle birlikte müşterilerle hem doğrudan hem de dolaylı etkileşimleri içeren tüm “işletme süreçlerinin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi” kaçınılmaz olup, iş süreçlerinin MİY amaçları için yeniden tasarlanması ya da iyileştirilmesi gereklidir. Bu noktada süreç yönetimi yaklaşımı ve araçları müşteri ilişkileri yönetiminde uygulanan süreçlerin nitelikli bir biçimde ölçülmesi, tasarlanması, iyileştirilmesi ve yönetilmesi için gereklidir.
12. Bu çalışmaya konu olan işletmenin “satış alt süreci”, işletme ve müşteri açısından önemi, uzun zaman alması ile süreçte geçmişte yapılan hatalardan dolayı iyileştirilecek süreç olarak seçilerek iyileştirilmiş ve süreç olması gereken sürelerle çekilmiştir. Ayrıca yeni sürecin süreç belgesi oluşturularak sahibi belirlenmiştir. Böylece yapılan bu uygulama ile süreçlerin nasıl iyileştirileceğine yönelik bir örnek oluşturulmuştur.
13. MİY’in başarıyla uygulanmasında kritik bir öneme sahip olan bir başka öge de, “doğru bir yazılım” uygulamasının seçilmesidir. Bu konuda yapılan en

büyük hata ise önce yazılımı satın alıp, sonra işletmeyi ona uyarlamaya çalışmaktır. Bu ancak işletmedeki hataların derinleşmesini sağlayacaktır. Bu çalışmada işletmenin yeni anlayışına ve süreçlerine uygun olan yazılımın seçilmesi gerektiği ortaya konulmaktadır.

- 14.** Kullanılacak teknolojiye karar verirken özellikle müşteri ile doğrudan ilişki kuran ön ofis personelinin MİY sisteminden beklentilerini ve isteklerini dikkate almak gerekir. İşletmenin teknoloji yatırımına ayırdığı bütçe de göz önünde tutulmalı ve işletmeye en uygun MİY yazılımı ve ilgili donanımlara karar verilmelidir. Bu çalışmada uygulamaya konu olan işletmenin kullanacağı MİY yazılım modülleri sözü edilen bu yöneme göre belirlenmiştir. Buna göre işletmenin MİY yazılımında şu modüllerin olması planlanmıştır: müşteri bilgi yönetimi, gayrimenkul yönetimi, ziyaret ve etkinlik yönetimi, satış gücü yönetimi, pazarlama yönetimi, müşteri hizmetleri yönetimi, sözleşme ve belge yönetimi, tanıtım ve kampanya yönetimi, performans yönetimi, şikayet, öneri ve talep yönetimi, içerik yönetimi, raporlama ve analiz, sosyal medya ve ilan paylaşımı.
- 15.** MİY projelerinin yaşama geçirilmesi oldukça uzun zaman süren zorlu bir süreçtir. Bu süreçte başarılı olmak için belli aşamaların işletme içerisinde adım adım gerçekleştirilmesi gerekir. İşte bu noktada öncelikle bir “proje yönetimi yaklaşımı” oluşturulması gerekmektedir. Proje yönetimi sayesinde tüm planlama, yönetim ve kontrol etkinlikleri etkin ve verimli bir şekilde yapılabilir ve sürecin tamamının kaynak kullanımı kontrol edilerek MİY projeleri en az maliyetle gerçekleştirilir.
- 16.** Uygulama konusunu oluşturan ABC Emlak Danışmanlığı'nın MİY projesinin ana ve alt adımlar belirlenerek “MİY proje planı” oluşturulmuştur. Plana göre “projenin uygulanmasının 176 günde” tamamlanması öngörülmüştür. Bu süreye “14 gün süren projenin başlangıç aşaması”nın eklenmesiyle “toplam süre 190 gün” olarak belirlenmiştir.
- 17.** Bir MİY projesinin maliyeti, eğitim ve öğretim maliyeti + danışmanlık giderleri + sosyal etkinlik maliyeti + yazılım maliyeti + donanım ve ek

teknolojik araçlar maliyeti + yazılımın yıllık bakım, destek ve lisans güncelleme maliyeti + ek eğitim maliyetleri + hesaplanamayan maliyetlerden oluşmaktadır. Projenin bu maliyet formülü ile işletmenin 120.000 TL'lik bir bütçe ayırması gerektiği hesaplanmıştır. Öngörülen bu bütçenin 50.000 lirasını eğitim ve öğretim maliyetleri, 20.000 lirasını ise yazılımın yıllık bakım, destek ve lisans güncelleme maliyeti ile ek eğitim maliyetleri oluşturmaktadır.

- 18.** Emlak ofislerinin rekabet güçlerini arttırmaları için, hedefledikleri müşteri kitlesinin özelliklerine uygun taşınmazları portföylerine eklemeleri, müşterilerinin gözünde değer yaratacak çözümleri üreterek ve müşteriye yönelik özel sunumlar yaparak kendilerini rakiplerinden farklılaştırmaları gerekmektedir. Bu yüzden müşterileriyle olan ilişkilerini geliştirmeleri ve yönetmeleri için müşteri ilişkileri yönetimi yatırımı yapmaları kendileri için zorunluluktur. Ancak buradaki sorun bu yatırımın nasıl yapılacağıdır. Bu tez çalışmasında yapılan uygulamayla bu konuda bir yöntem ortaya konulmaktadır.
- 19.** İnsanların emlak edinmedeki karar alma süreçleri diğer sektörlere göre daha uzun süre almaktadır. Karar almaya aile bireyleri de katılmakta, satın alma veya kiralamada, hem maddi hem de duygusal güdüler göz önünde tutulmaktadır. Bu yüzden bu süreçte pazarlama ve satış personelinin müşteriyle iletişimi, meslek ve emlak hakkında bilgisi, deneyimi ve yeteneğinin önemi kadar bu süreçlerin hatasızlığı ve kısalığı çok önemlidir.
- 20.** MİY projeleri eğer bu çalışmada izlenen yöntemle gerçekleştirilirse, mevcut müşterilerden gelecek ek satışlar, satış, pazarlama, müşteri hizmetleri ve diğer arka ofis süreçlerinde yapılacak iyileştirmeler ile maliyetlerinde sağlanacak tasarruf sayesinde MİY yatırımına ayrılan bütçe kısa bir sürede geri alınabilir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasına yönelik öneriler şunlardır:

- 1.** Müşteri ilişkileri yönetimi projesi “üst yönetimin kararlılığı ve kaynak ayırması” olmadan gerçekleşemez. Ancak MİY projesi danışmanlara ya da

yalnızca üst yönetime de bırakılmamalıdır. Özellikle ön ofis süreçlerinde çalışanların katılımı sağlanarak bir “MİY proje takımı” kurulmalıdır.

2. MİY yazılımı kendi başına çalışan bir yazılım olarak düşünülmemeli, arka ofis sistemlerinde kullanılan kurumsal kaynak planlaması ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarıyla bütünleştirilmelidir.
3. Müşterilerle ilgili verilerinin elde edilmesi, kayıt altına alınması ve çözümlenmesi, müşteri ilişkileri yönetiminden beklenen başarının elde edilmesi açısından büyük önem taşıdığından müşterilerle öğrenen bir ilişki kurulmalı ve elde edilen veriler düzgün bir biçimde kayıt edilmelidir.
4. İş süreçlerini iyileştirmede müşterinin sesi, şikayetleri, önerileri ve deneyimleri dinlenmeli, iş süreçleri müşteriyle ilişkileri geliştirmeyi sağlamaya olanak verecek biçimde oluşturulmalıdır. Aynı zamanda süreç iyileştirmede iç müşterinin düşünceleri ve gereksinimleri de dikkate alınmalı, dış müşterinin memnuniyetinin iç müşterinin memnuniyetinden geçtiği unutulmamalıdır.
5. İşletme kullanacağı teknolojiye karar verirken yakın ilişkiler kurduğu dış müşterilerinin de önerilerini alabilir.
6. Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisine geçiş büyük miktarlarda paranın harcanacağı ve geri dönüşün uzun sürede elde edileceği bir süreçtir. Ancak müşteri ilişkileri yönetimi projesini gerçekleştirirken, yalnızca finansal duruma odaklanmış geleneksel yaklaşımlardan sıyrılarak daha geniş bakış açısıyla işletmeye bakmak gereklidir. Finansal hedeflerle finansal olmayan hedefler arasındaki bağlantı ise unutulmamalıdır.
7. Müşterilerin gereksinim ve beklentilerini daha etkin ve hızlı çözmeye olanak veren müşteri ilişkileri yönetimi, emlak zincirlerine çok yararlı olacak bir stratejidir. Bu yüzden MİY, zincire yeni katılan işletmeler için lisans anlaşmasının bir parçası konumuna getirilebilir.
8. İşletmeler MİY’i tam anlamıyla uygulamak için konu hakkındaki bilgilerini arttırmalıdır. Bunun için üniversitelerden ve danışmanlık firmalarından yardım alabilirler.

Bu tezin yapımı boyunca MİY projelerini uygulanması konusunda, birçok araştırma yapılmış ve uzman görüşleri alınmıştır. Tüm bunların sonucu olarak, bu tezde yapılan uygulama çalışmasında işletmelere MİY projelerin planlanması ve uyarlanmasına yönelik örnek bir yol önerilmiştir. MİY kavramı üzerine yapılan önceki çalışmaların büyük bölümünde konunun kavramsal boyutu açıklandıktan sonra ya daha önce yapılan bir uygulamanın sonuçları incelenmekte ya da öneriler sunulmaktadır. Bu çalışma bir işletmenin MİY stratejine geçmek için nasıl bir yol izlemesi ve neleri yapması gerektiğini geniş bir bakış açısıyla göstermesi açısından alanına katkıda bulunmuştur. MİY'in uygulama süreci uzun bir zaman sürdüğü için çalışmada izlenen yolun doğruluğuna ilişkin yeterince sonuç gözlemlenememiştir.

Gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alındığında gelecek çalışmalar için aşağıdakiler önerilmiştir:

1. MİY öncesi ve sonrası iç ve dış müşteri memnuniyeti ölçümleri yapılarak MİY'in memnuniyet ve bağlılık üzerine etkisi ölçülebilir.
2. Bu çalışma sadece emlak zincirinin bir temsilcisiyle sınırlı tutulmuştur. Gelecek çalışmalar herhangi bir emlak zincirinin tümüne MİY felsefesi uygulayarak tüm temsilcileri MİY stratejisine geçirebilir.
3. MİY'in uygulamasında ne gibi yollar izlendiğini ortaya koyan araştırmalar yapılabilir.
4. MİY danışmanı olarak çalışan isimlerin karşılaştıkları en büyük sorunlar bir araya getirilerek bunlara çözüm önerileri sunulabilir.
5. MİY üzerine yapılan çalışmaların çoğunluğu bankacılık, perakendecilik, finans ve telekom sektörü üzerinedir. Eğitim, üretim gibi sektörler üzerine çok az çalışma bulunmaktadır. Gelecek çalışmalarda sektör olarak bu sektörler seçilebilir. Uzun dönemde MİY'in her sektöre uygun olduğuna ya da olmadığına ilişkin bir araştırma yapılabilir.

7. KAYNAKLAR

- Akan, E. (2006). *Proje Yönetiminin Gemi İnşaat Sanayisinde Üretim Maliyetlerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Aktan, C. (1997). *Değişim Yönetimi ve Yeni Global Yönetim*, İstanbul: Mess Yayınları.
- Albayrak, B. (2005). *Proje Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Amirov, M. (2006). *Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Türkiye Değerlemesi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Angın, N. (2011). *İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı ve Bir Sigorta Şirketinde Uygulama Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İTÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Aras, A. A. (2005). *Sürdürülebilir Süreç Yönetimi*, İstanbul: KalDer Yayınları.
- Ayyıldız, T.E. ve Şen, D. (2012). Proje Yönetiminin Zaman, Maliyet Ve Kaynak Açısından Değerlendirilmesi. 32. YAEM Kongresi Bildiri Özetleri Kitabı içinde (214-215). İstanbul: Doğu Üniversitesi
- Barnes, J. (2000). *Secrets of Customer Relationship Management*, USA: McGraw-Hill.
- Beksırgakızı, N. (2007). *İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bezirci, G. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İTÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Bozkurt, R. (2002). *Süreç İyileştirme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Bozgeyik, A. (2005). *Rekabet Avantajı İçin Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM=Başarı*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Buldur, B.A. (2006). *Süreç Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: YTÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çapraz, A. (2011). *Geomatik Mühendisliğinde Proje Yönetimi ve Planlaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İTÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Çildağ, G. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: ADÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation; Reengineering Work Through Information Technology*. USA: Harvard Business School Press.
- Demir, S.Ç.T. (2010). *Perakende Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Uygulama Örnekleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: MSGÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Dengiz, G.M. (2007). *Temel Proje Yönetimi Eğitim Programı Genişletilmiş Ders Notları*. Ankara: Aydoğdu Ofset Matbaacılık.
- Dickie, J. (2004). CRM Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri. *Bizden Haberler*, Koç Holding A.Ş. Aylık Yayın Organı, Sayı: 320. 30-31.
- Dokuzer, B. (2006). *Modern Bir Yönetim Tekniği Olarak Benchmarking"İn İşletmeler Tarafından Bilinirliği ve Uygulanabilirliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma-Niğde Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dölek, D. (2011). *Kurumsal İtibara Olası Tehditler ve Bu Tehditlere Karşı Alınabilecek Önlemler: Şişecam Fabrikalarında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Adana: ÇÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durucasu, H. (Ed.). (2013). *Proje Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ensari, H. (2004). *21. yy Okulları İçin Kıyaslayarak Öğrenme (Benchmarking)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, aktaran Avcı, S. (2007). *Kargo Firmalarında Lojistik Performansın Değerlendirilmesi ve Bir Bechmarking Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze: GYTE. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkoç, Z. (2006). *İKY ve KYS Terimler Sözlüğü*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eroğlu, C. (2006). *Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eyüpoğlu, F. (2010). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği [GYODER] (2006). *Gayrimenkul Araştırma Raporu – 2*. İstanbul: Cem Turan Ofset.
- Gel, O.C. (2002). *CRM Yolculuğu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gonca, A. (2008). *Süreç Yönetiminde Kalite Yönetim Prensiplerinin Uygulanması Üzerine Bir Araştırma*.Yüksek Lisans Tezi. İzmir: DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökçin, G., Aktaş, H., Erkay, H., Gökkuş, Ş., Biçici, Ş., Akarsu, T. (2000). *Müşteri Memnuniyet Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Gümüšoğlu, Ş. (2000). *İstatiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Gür, İ. (2006). *Proje Yönetiminde PERT/CPM' in Proses Modeli İle Simüle Edilmesi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze: GYTE. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güroğlu, N. (2006). *Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) Projeleri Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hammer, M. ve Champy, J. (1994). *Değişim Mühendisliği*. S. Gül (Çev). İstanbul: Promat Basım.
- Harrington, J.H. (1991). *Business Process Improvement-The Breakthrough Strategy For Total Quality, Productivity And Competitiveness*. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Harputluoğlu, C. (2008). *Bir Proje Yönetim Firmasında PMI Yönetim Sistemine Göre Model Önerisi ve Uygulanması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İTÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Hill, G.M. (2010). *The Complete Project Management And Tool Kit*. USA: Crc Press.
- Horosanlı, M. (2002). *Bilişim Projelerinin Yönetimi Elektronik Ticaret Sitesinin Tasarlanması ve Yönetimine İlişkin Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Imai, M. (1999). *Kaizen / Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul: KalDer Yayınları.
- ISO-KATEK (2001). *Proje Yönetimi Klavuzu*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Işık, A. (2006). *Uygulamalı İstatistik-II*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İyiler, Z. (2009). *Elektronik Ticaret ve Pazarlama*, Ankara: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayınları.
- Kanturvardar, A. (2007). *Ulaştırma ve Dağıtım Sektörü İçin Bir Analitik CRM Modeli*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kar, F. (2012). *Bir İmalat İşletmesinde Süreçlerle Yönetim ve Uzman Sistem Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: SAÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Karadeniz, C. (2007). *PERT-CPM İle Proje Planlama, Değerlendirme ve Bir İşletme Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keçecioglu, T. (2003). *Bir Paradigmal Değişiklik: Süreç Yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Keleş, N. (2010). *Süreç Yönetimi Uygulamalarına Katılım İle İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu İşletmesi Üzerine Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, E. (2008). *Müşteri Yaşam Boyu Değeri'nin Analizi: Erzurum'daki Serbest Muhasebeci ve Mali Müsavirler Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: ATAUNİ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskinel, F. (2000). *Şebeke Bazlı Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi*. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Kırım, A. (2001). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*. (7. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Korkmaz, Ö. (2010). *Müşteri İlişkileri Yönetiminin (Crm) Önemi: Bir Hastane Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk, S.A. ve Işın, F.A. (2009). *Pazarlama Kavramlar-İlkeler-Kararlar*, Ankara: Siyasal Yayınları.
- Kostojhon, S., Jhonson, M. ve Paulen, Brian. (2011). *CRM Fundamentals*. USA, Apress.
- Kotler, P. ve Keller, K. (2008). *Marketing Management*. USA: Thirteen Edition, Prentice Hall.
- Kökümser, A. (2007). *Üretim Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)'nin Uygulanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Fen Bilimler Enstitüsü.
- Mazlum, M. ve Demirci, F. (1999). Emlak Pazarlaması. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl 13, Sayı: 74. 4-11.
- Mediacat, (2002). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM). *Mediacat Aylık Pazarlama İletişimi Dergisi*, Yıl: 10, Sayı: 90. 43-50.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], (2011). *Okullarda Süreç Yönetimi*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], (2008). *Büro Yönetimi ve Sekreterlik Problem Çözme*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Newell, F. (2004). *CRM Neden Başarılı Olmuyor*. O. Öneray (Çev). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Newton, R. (2010). *Adım Adım Proje Yönetimi*. İ. Gülfidan (Çev). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Odabaşı, Y. (2010). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. (8. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, Y. (Ed.). (2012). *Perakendecilikte Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ofluoğlu, A. (2005). *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM): Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: SEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, F., Özveren, M., Arıman, S., Nemlioğlu, S., Ülkümen, S., Çelebi, T., Uzuner, Y. ve Özçer, Y. (2000). *Kıyaslama (Benchmarking)*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Özdemir, H. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetiminin Unsurları ve Türk İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimine Ait Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, K. (1989). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Hava Harp Okulu Yayınları.

- Özgüven, K. (2005) .CRM Projelerinin Temel Elemanları, *Rekabet Avantajı İçin Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM=Başarı*. içinde (337-342). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Özmen, Ş. (2012). *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu : E-Ticaret*. (4. Baskı). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Sağlam, N. ve Sevim, A. (Ed.). (2012). *Proje Analizi ve Değerlendirme*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sağlam, F. (2008). *Bulanık Proje Yönetimi ve Uygulanması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: YTÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Sarıca, İ. (2006). *CPM ve PERT Teknikleriyle Proje Planlama ve Bir İşletmede Uygulanması*. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: UÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sönmez, E. (2007). *Neden Proje Yönetimi ?*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: MSGÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Öztayşi, B. (2009). *Müşteri İlişkileri Yönetiminde Etkinliği Arttırmak İçin Bir Bulanık Model Önerisi*. Doktora Tezi. İstanbul: İTÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, A. (2005). *Yöneylem Araştırması*. (10. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Öztürk, N. (2008). *Süreç Yönetimi Kapsamında Bir Lojistik İşletmesinde Kara Nakliye Süreci Analizi ve İyileştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İÜ. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Öztürk, Z.S. (2010). *Süreç İyileştirmede Altı Sigma Yaklaşımı ve Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Prokopenko, J. (2005). *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Elkitabı*. (6.baskı). O. Baykal, N. Atalay, E. Fidan (Çev). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- PMI (2008), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, USA: Fourth Edition, Project Management Institute.
- Sarıkaya, G. (2008). *Süreç Yönetimi ve Lojistik Biriminde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak: ZkÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıkaya, N. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Schwalbe, K. (2002). *Information Technology Project Management*, Canada, Course Technology Thomson Learning,
- Sicimoğlu, H. (2002). Gördüğümüz Işık Ufo Değil CRM, *Bütünleşik Pazarlamada Marketing Türkiye Dergisi*, Yıl:1, Sayı: 7. 40-45.
- Soydan, S. (2006). *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama*.Yüksek Lisans Tezi. İzmir: DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Söztutar, T. (2010). *Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: KHAS. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şendikici, P. (2009). *Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. İzmir: DEÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tague, N.R. (2005). *The Quality Toolbox*, USA: Second Edition, ASQ Quality Press.

Taha, H. A. (2002). *Yöneylem Araştırması*. (2.baskı). Ş. A. Baray, Ş. Esnaf (Çev). İstanbul: Literatür Yayınları.

Taşkın, E. (2000). *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. (2.baskı). İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Taşpınar, H. (2005). *Bilişim Altyapısıyla CRM Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Teymur, İ. (2009). *İşletmelerde Süreçlerin Analizi, İyileştirilmesi ve Süreçlerle Yönetim Yapısının Kurulması: Karaman'da Bir Gıda Sanayi İşletmesinde Süreç İyileştirme Projesinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Timor, M. (2001). *Yöneylem Araştırması ve İşletmecilik Uygulamaları*. İstanbul: İstanbul Üniv. Basımevi Müdürlüğü .

Top, A. (2006). *Üretim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Türk Standardları Enstitüsü [TSE]. (2010). *TS ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti ve Şikayet Yönetim Sistemi Temel Eğitimi*. Antalya: TSE Yayınları.

Turner, W.C., Mize, J.H., Kenneth, C.E. ve Nazemtz, J.W. (2006). *Endüstri ve Sistem Mühendisliğine Giriş*. U. Kula, O. Torkul, H. Taşkın (Çev). İstanbul: Değişim Yayınları.

Türkyılmaz, A. ve Özkan, Ç. (2003). Ulusal Müşteri Memnuniyet İndeksleri. *III. Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı* içinde (388-394). İstanbul: İKÜ

Şahinaslan, E., Kantürk, A. ve Şahinaslan, Ö. (2010). Bilgi Teknolojileri Süreçlerinin Standartlara Dayalı Modellenmesi. *XII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri Kitabı* içinde (293-298). Muğla: Muğla Üniversitesi Basımevi.

Yamak, O. (1998). *Proje Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Komputron Ltd.Şti.

Yenersoy, G. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım*. İstanbul: Rota Yayınları.

Yoldaş, R. (2009). *Tekstil Sektöründe CRM Uygulamaları ve Maliyet Yönetimine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Ünivertesi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

İnternet:

Elektronik Makale ve Yayınlar

Agrawal, M. (2004). Customer Relationship Management (CRM) and Corporate Renaissance. *Institute for International Managemetn and Technology*, 3, 2, 149-171. Journal of Services Research veritabanı.

- Arussy, L. (2005). Müşteri Yönetiminde 10 Öldürücü Hata. H.D. Süzer (Çev.). Erişim Tarihi: 3 Ocak 2013. <http://www.capital.com.tr/musteri-yonetiminde-10-oldurucu-hata-haberler/18406.aspx>
- Baysal, E. (2013). Bir Yılda 5 Milyon Gayrimenkul El Değiştirdi. Erişim Tarihi: 18.03.2013, http://www.zaman.com.tr/ekonomi_bir-yilda-5-milyon-gayrimenkul-el-degistirdi_2038789.html
- Bose, R. (2002). Customer Relationship Management: Key Components For IT Success. *Industrial Management & Data Systems*, 102, 2, 89-97. EmeraldInsight veritabanı.
- Bozgeyik, A. (2001). Başarının Anahtarı Müşteride Başka Yerde Aramayın. Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2013, <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale26.htm>
- Bulut, Z.A. (2004). Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme, *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 77, Yıl:7. Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2013, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/05a/02.htm>
- Ceceli, M.A. (2007). Niçin Deneyim Yönetimi (Kısaca CEM diyeceğiz)?. Erişim Tarihi: 5 Ocak 2013, http://www.maxihaber.net/yazarlar/maceceli/2007/ky_mac_eylul2007.htm
- Chen, J.I. ve Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process And Technology. *Business Process Management Journal*, 9, 5, 672 – 688. EmeraldInsight veritabanı.
- Çatı, K. ve Koçoğlu, C.M. (2000). Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 19. 167-189. Erişim Tarihi: 30 Ekim 2012, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi19.htm>
- Dalgıç, A.C. (2013). Kalite Araçları. Erişim Tarihi: 16 Mart 2013. <http://www1.gantep.edu.tr/~dalgiç/TKY/TKY14.htm>
- Demir, F. ve Kırdar, Y. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM, *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7, 8, 293-308. Erişim Tarihi: 19 Aralık 2012, <http://www.crmnedir.gen.tr/dokuman/16.pdf>
- Dönmez, M. (2005). Proje Yöneticisinin Projedeki Rolü. Erişim Tarihi: 18 Mart 2013. <http://www.ppm-turkiye.blogspot.com/2005/11/proje-yoneticisinin-projedeki-rol.html>
- Ece, E. ve Kovancı, A. (2004). Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 4. 75-85. Erişim Tarihi: 26 Mart, 2013, <http://www.hho.edu.tr/HutenDergi/2004TEMMUZ/12.pdf>
- Erdal, M. ve Erdal, S. (2002). Farmasötik Endüstride E-Müşteri İlişkileri Yönetimi (e-CRM). *Güncel Eczacılık Dergisi*, Sayı: 109. 17-21. Erişim Tarihi: 19 Aralık 2012, https://dosya.sakarya.edu.tr/Dokumanlar/2013/MYO190/719516416_8.farmasotik20endustride20e-musteri20iliskileri20yonetimi.pdf

Ergunda, H. (2012). Müşteri İlişkileri Yönetimi. Erişim Tarihi: 18 Aralık 2012, <http://www.danismend.com/kategori/altkategori/musteri-iliskileri-yonetimi/>

Ernst&Young (2013). Türkiye Gayrimenkul Piyasası Avrupa’da En Cazip İkinci Pazar. Erişim Tarihi: 20 Nisan 2013, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gayrimenkul_sektoru_2013_beklenti_gostergeleri/\\$FILE/Gayrimenkul%20Sektoru%202013%20Beklenti%20Gostergeleri%20Raporu%20BB%20V4.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gayrimenkul_sektoru_2013_beklenti_gostergeleri/$FILE/Gayrimenkul%20Sektoru%202013%20Beklenti%20Gostergeleri%20Raporu%20BB%20V4.pdf)

Gökaliler, F. (2002). Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM Altyapısının Oluşturulması:Yöneticiler İçin Yol Haritası. Erişim Tarihi: 22 Aralık 2012, <http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000107-yazi.htm>

Gökşen, Y. ve Kılıç, S. (2011). Yönetici Etkinliğinin Sağlanması Sürecinde Karardestek Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 13. 81-95. Erişim Tarihi: 11 Kasım 2012, http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/ARSIV_13_1.htm

Güldür, G. (2001). CRM=İnsan. Erişim Tarihi: 7 Ocak 2013, <http://crmlab.clubs.bilkent.edu.tr/crm/crmveinsan.html>

Güleş, H. K. (2004). Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:12. 231-243. Erişim Tarihi: 21 Eylül 2012, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/arsiv.htm>

Hamşioğlu, A. (2004). Pazarlamada Yeni Açılım: Birebir Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin Değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı:9. 155-167. Erişim Tarihi: 28 Ekim 2012, <http://edergi.manas.edu.kg/index.php/sbd/article/view/388>

Henning, J. (2010). CEM vs. CRM. Erişim Tarihi: 10 ocak 2013. <http://blog.vovici.com/blog/bid/36048/CEM-vs-CRM>

İstanbul Ticaret Odası [İTO]. (2009). Erişim Tarihi: 25 Kasım 2012, www.ito.org.tr/Dokuman/eTicaret/04.02.03.02.57.pdf

Kaya, E., Bulun, M. ve Arslan, A. (2001). Tıpta Veri Ambarları Oluşturma ve Veri Madenciliği Uygulamaları. Erişim Tarihi: 18. Ocak, 2013. <http://ab.org.tr/ab03/tammetin/>

Kelly, J. (2012). Marketing - Who is the customer?. Erişim Tarihi: 19 Ekim 2012, http://www.tutor2u.net/business/gcse/marketing_who_is_the_customer.html

Kutlu, N. T. (2001). Proje Planlama Teknikleri ve Pert Tekniğinin İnşaat Sektöründe Uygulanması Üzerine Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 2, Cilt: 3. 81-95. Araştırmaya veritabanı.

Kurt, Ö.K. (2010). Tanım ve Bileşenler. Erişim Tarihi: 5 Ocak 2013, <http://biromurcrm.blogspot.com/2010/07/tanim-ve-bilesenler.html>

Lambert, D.M. (2010). Customer Relationship Management As A Business Process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 125, 1, 4-17. EmeraldInsight veritabanı.

Özdağoğlu, A., Özdağoğlu, G. ve Öz, E. (2008). Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi: İzmir’de Bir Hipermarket Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 365-380. TÜBİTAK/ULAKBİM Ulusal veri tabanları.

Özen, Ü. (2011). ISO 10002 Müşteri Şikayetleri Yönetimi Standardı Kıyaslamayı Şart Koşuyor. *Önce Kalite Dergisi*, Sayı:150, 24-25.

Özilhan, D. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 1. 18-30. Erişim Tarihi: 25 Ekim 2012, <http://sbedergi.gumushane.edu.tr/sayi1ocakk.html>

Özkent, B. ve Taysever, I. (2012). Müşteri Deneyi Yönetimi Rekabette Bir Sonraki Adım. Erişim Tarihi: 2 Ocak 2013
<http://www.ozkentvetaysever.com/assets/Uploads/musteri-deneyimi-ynetimi-eKitap-bora-ozkent.pdf>

Özmen, U. (2007). Müşteri Kimdir?. Erişim Tarihi: 30. Kasım 2012, http://www.ugurozmen.com/wp-content/musteri_kimdir.pdf

Özmen, U. (2011). Yaşam Boyu Değer (YBD) Eğrisi. Erişim Tarihi: 13 Aralık 2012, <http://www.uzaktancrmegitimi.com/4078/yasam-boyu-deger-egrisi>

Özmen, U. (2012). CRM + CEM. Erişim Tarihi: 23 Aralık 2012, <http://www.uzaktancrmegitimi.com/4871/crm-cem>

Öztürk, H. (2012). İş Kırılım Yapısı (Work Breakdown Structure). Erişim Tarihi: 11 Nisan 2013, <http://salyangoz.com.tr/blog/2012/11/04/analiz/is-kirilim-yapisi-work-breakdown-structure/>

Rigby, D.K., Reichfeld, F.F. ve Scheffer, P. (2002). Avoid the four perils of CRM, *Harvard Business Review*, 80 (2), The USA, 101-109.

Sarıldı, E. ve Sevim, Ş. (2009). Müşteri Şikayet Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi: TCDD 3. Bölge Müdürlüğü’nde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22, Cilt: 12. 110-126. Erişim Tarihi: 3 Aralık 2012, <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/>

Sezer, B. (2012). Süreç Yönetimi Topluma ve Organizasyonlara Değer Katar. Erişim Tarihi: 30 Aralık 2012, http://www.navigator.com.tr/surec_yonetimi_topluma_ve_organizasyonlara_deger_katar.html

Şenkaya, E. (2009). Bilişim Teknolojilerinde Süreç Oluşturma ve İyileştirme. *CIO Club Bilişim Dergisi*, 1(9), 57-60.

Targün, M. (2011 a). Proje Çalışmalarını İzleme ve Kontrol. Erişim Tarihi: 28 Mart 2013, <http://www.mehmettargun.com/proje-calismalarini-izleme-ve-kontrol/>

Targün, M. (2011 b). Proje Kapanışı. Erişim Tarihi: 28 Mart 2013, <http://www.mehmettargun.com/proje-kapanisi/>

- Tep, S.P. (2009). Bridging The Expectations And Experience Gap. Erişim Tarihi: 30 Aralık 2012,
<http://www.bloguemarketinginteraktif.com/expectations-and-experience-gap/>
- Tosun, F. (2013). Yabancılara 1 yıl Oturma İzni Verilmesi!. Erişim Tarihi: 25 Nisan 2013,
<http://emlakkulisi.com/fatih-tosun-yabancilara-1-yil-oturma-izni-verilmesi/161055>
- Tosun, S. (2010). Proje Müşterisi. Erişim Tarihi: 25 Mart 2013,
<http://www.suleymantosun.com/tag/proje-musterisi/#>
- Tetik, H., Özkul, S. ve Güçlüer, F. (2012). Müşteri Deneyimi Yönetimi. Erişim Tarihi: 10 Ocak 2013,
<http://www.4biz.com.tr/crm-cem-modelleme/musteri-deneyimi-yonetimi>
- Uysal, F. ve Aksoy, Ş. (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar Ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 7, 129-144. TÜBİTAK/ULAKBİM Ulusal veri tabanları.
- Yurdakul, M. ve Karahan, M. (2010). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Ulaşım Sektöründe Bir Uygulama: İşletme Çalışanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne ve Müşterilerine Bakış Açılarının Belirlenmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:28, 133-145. Erişim Tarihi: 8 Aralık 2012,
<http://sbe.dpu.edu.tr/kaynaklar/>
- Yurtöz, Ç. (2012). OLAP Nedir?. Erişim Tarihi: 3 Ocak 2013.
<http://www.cagatayyurtoz.com/drupal-7.0/content/olap-nedir>
- Xu, Y., Yen, D.C, Lin, B. ve Chou, D.C. (2002). Adopting Customer Relationship Management Technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102, 8, 442 – 452. EmeraldInsight veritabanı.

Yazarsız Alıntılar

- ANSI, (1987). Specification For Data Processing Flow Chart Symbols, Rules And Conventions. Erişim Tarihi: 10 Şubat 2013.
<http://webstore.ansi.org/RecordDetail.aspx?sku=BS+4058%3A1987#.UZUKYLXXYvR>
- Destinationcrm. (2010). Erişim Tarihi: 24 Ekim 2012,
<http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx>
- Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği [GYODER]. (2012). (Erişim Tarihi: 02.04.2013),
http://konut.milliyet.com.tr/gayrimenkul_sektoru_2013_yilinda_5_6_buyuyecek-konut-insaat-1647368.html

PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2013). Gayrimenkulde Gelişen Trendler Avrupa 2013. Erişim Tarihi: 24 Nisan 2013,
<http://www.pwc.com.tr/tr/basin-bulteni/2013/pages/gayrimenkulde-gelisen-trendler.jhtml>

Strateji Geliştirme Başkanlığı [SGB]. (2004). Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000". Erişim Tarihi: 12 Nisan 2013.
<http://www.sgb.gov.tr/YBS/Projeler%20Yeni%202/2.Kalite%20Y%C3%B6netim%20Sistemi%20Projesi/Etkin%20S%C3%BCre%C3%A7%20Y%C3%B6netimi%20ve%20ISO%209001-2000%20.pdf>

TBMM (2013). Lisanslı Emlak Müşavirliği, Emlak Müşavirliği Şirketleri ve Emlak Komisyonculuğu Hakkında Kanun Teklifi. Erişim Tarihi, 10 Nisan 2013,
http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/tasari_teklif_sd.onerge_bilgileri?kanunlar_sira_no=117526

T.C. Hazine Müsteşarlığı. (2013). Erişim Tarihi: 01.04.2013,
<http://www.hazine.org.tr/tr/index.php/ekonomi/ueretim-ve-bueyueme>

T.C. Hazine Müsteşarlığı. (2013 b). (Erişim Tarihi: 01.04.2013),
<http://www.hazine.org.tr/tr/index.php/ekonomi/enflasyon>

Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü [TÜSSİDE]. (2013). Erişim Tarihi: 11 Şubat 2013. <http://www.tusside.gov.tr/index.php/hizmetlerimiz/projeyonetimi/>

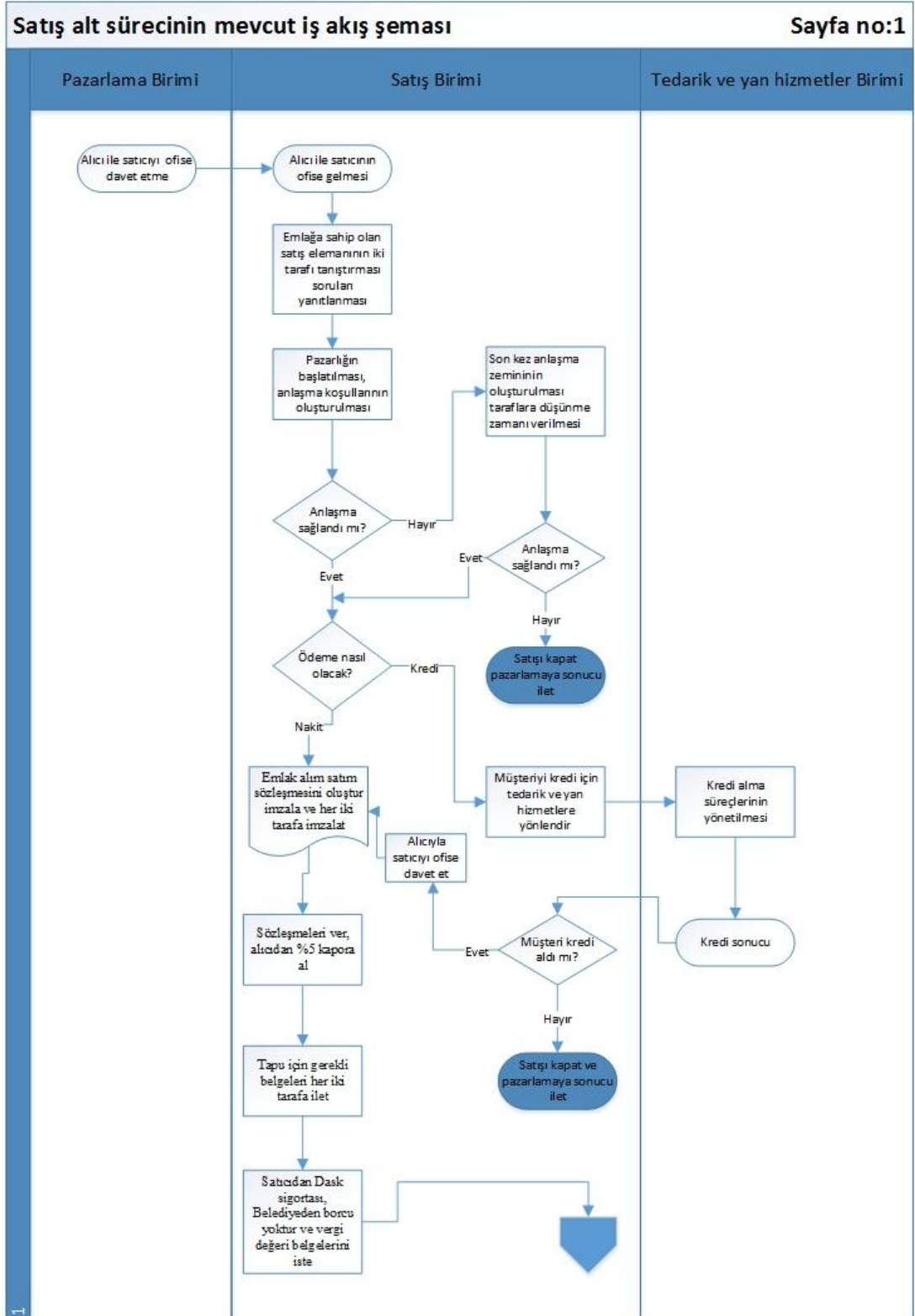
Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK]. (2013). (Erişim Tarihi: 06.05.2013),
http://www.tuik.gov.tr/VeriBilgi.do?alt_id=18

Wikipedia (2013). Erişim Tarihi: 11 Şubat 2013,
<http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/8a/Pareto.PNG>

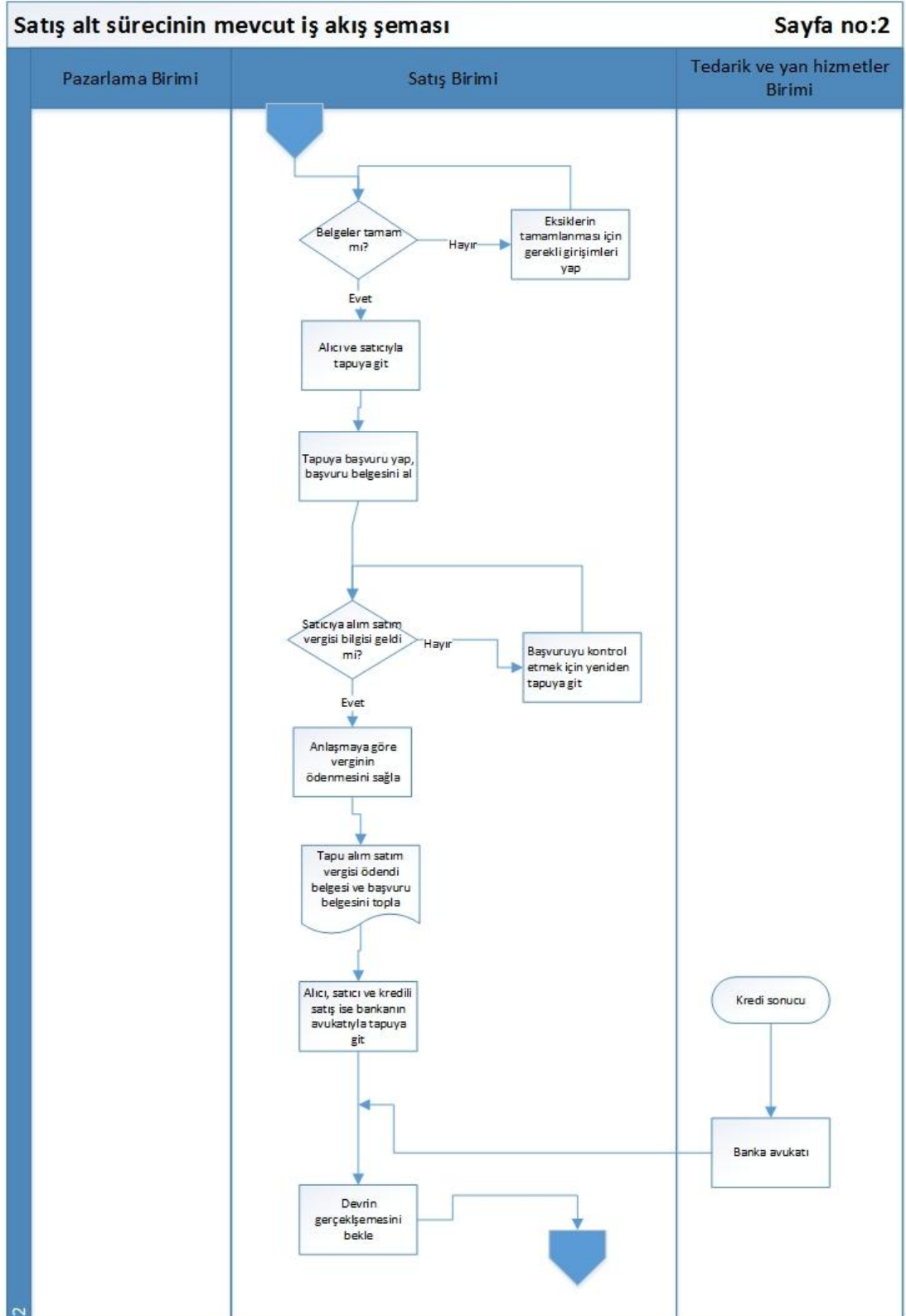
8. EKLER

- 1. EK 1: Satış Alt Sürecinin Mevcut İş Akış Şeması**
- 2. EK 2: Yeni Satış Alt Süreci İş Akış Şeması**

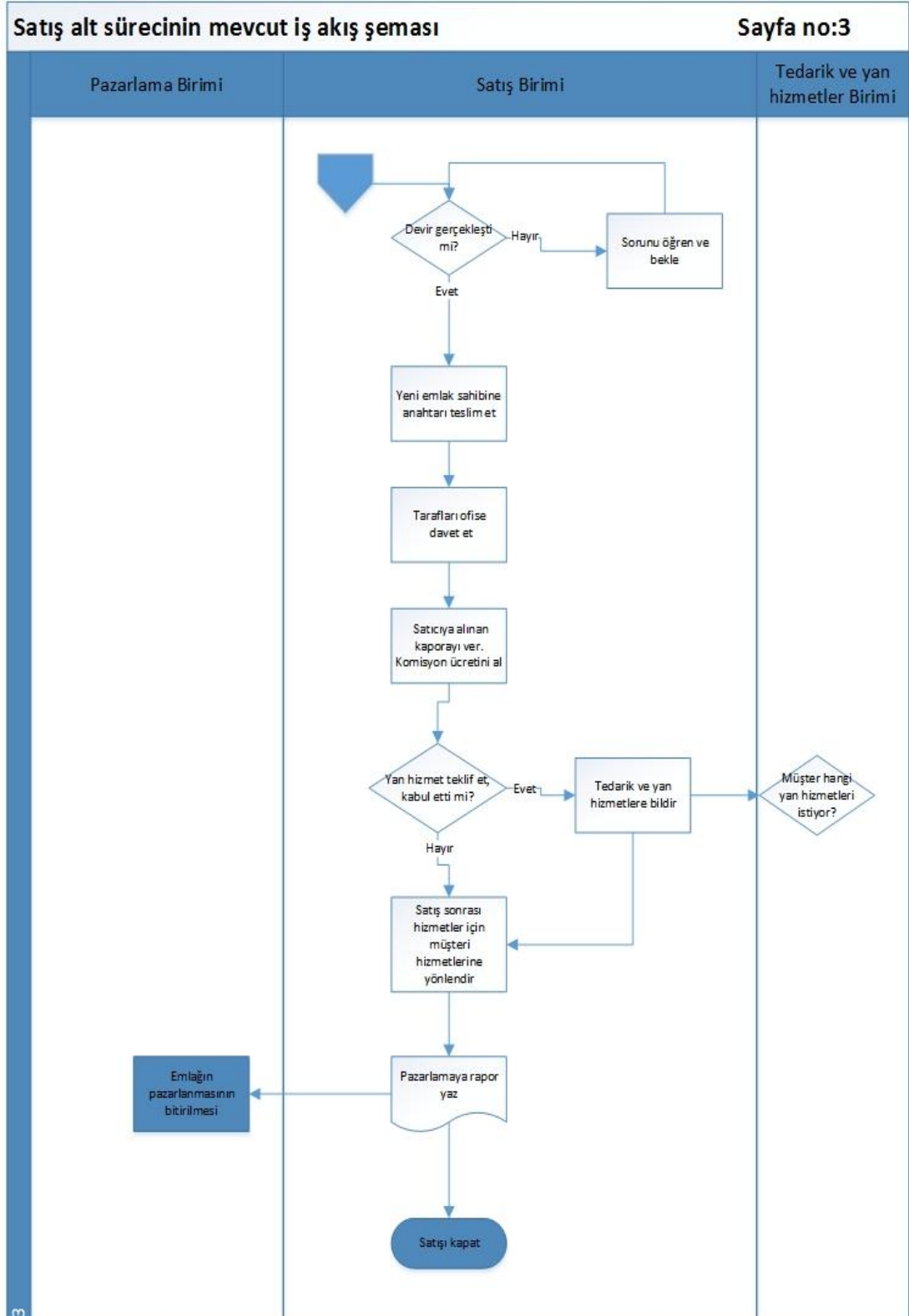
EK 1: Satış Alt Sürecinin Mevcut İş Akış Şeması



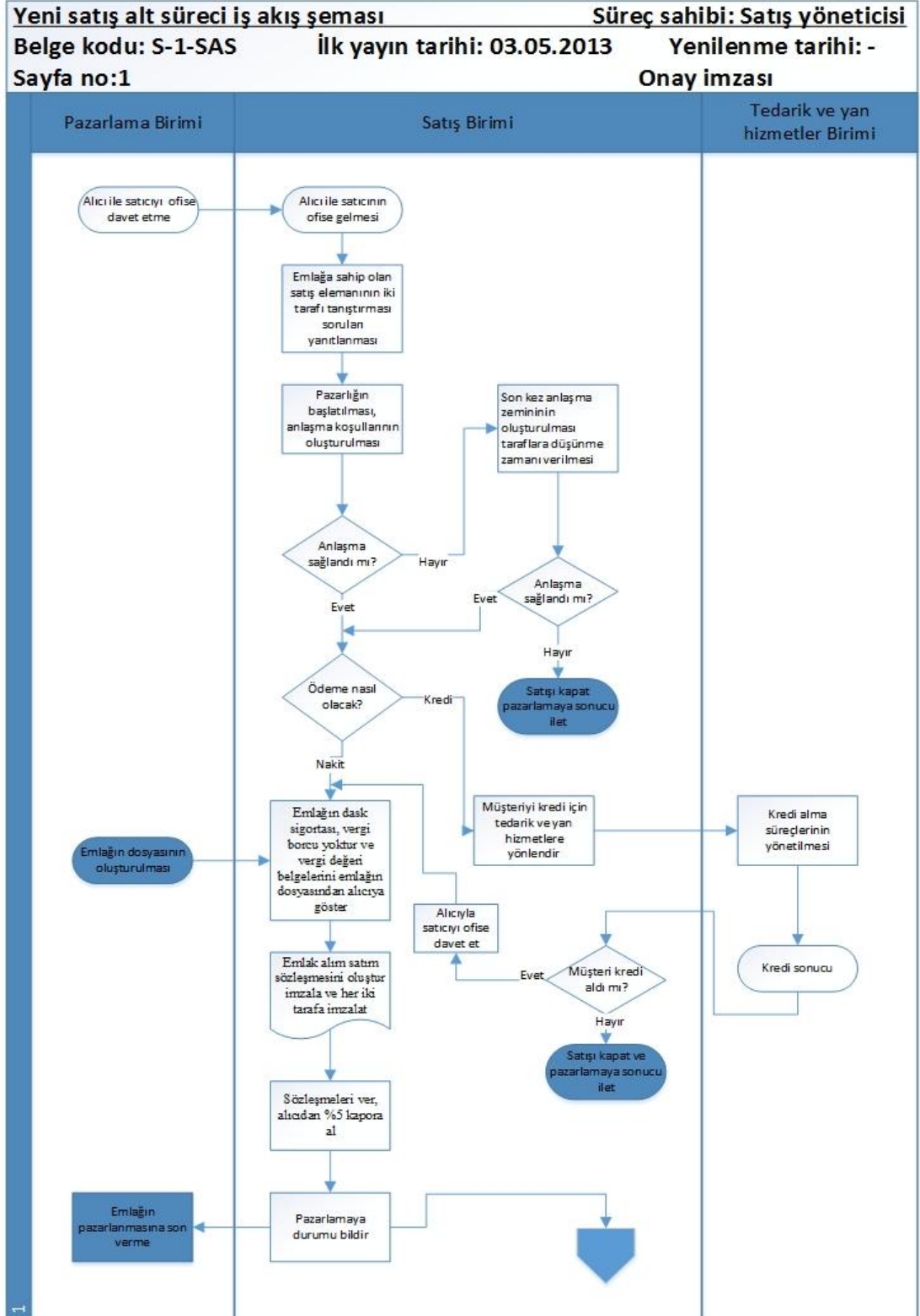
EK 1 (devam): Satış Alt Sürecinin Mevcut İş Akış Şeması



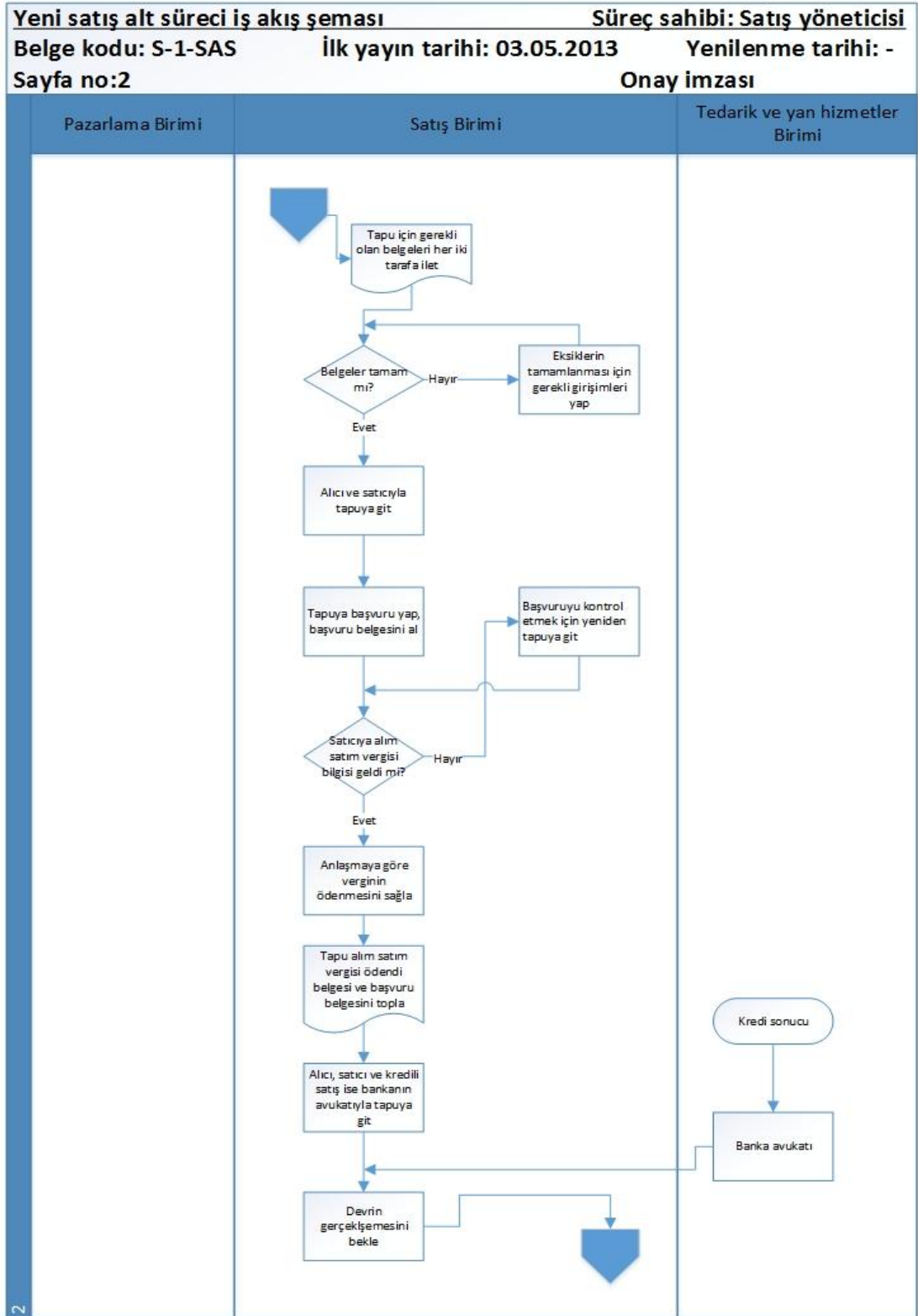
EK 1 (devam): Satış Alt Sürecinin Mevcut İş Akış Şeması



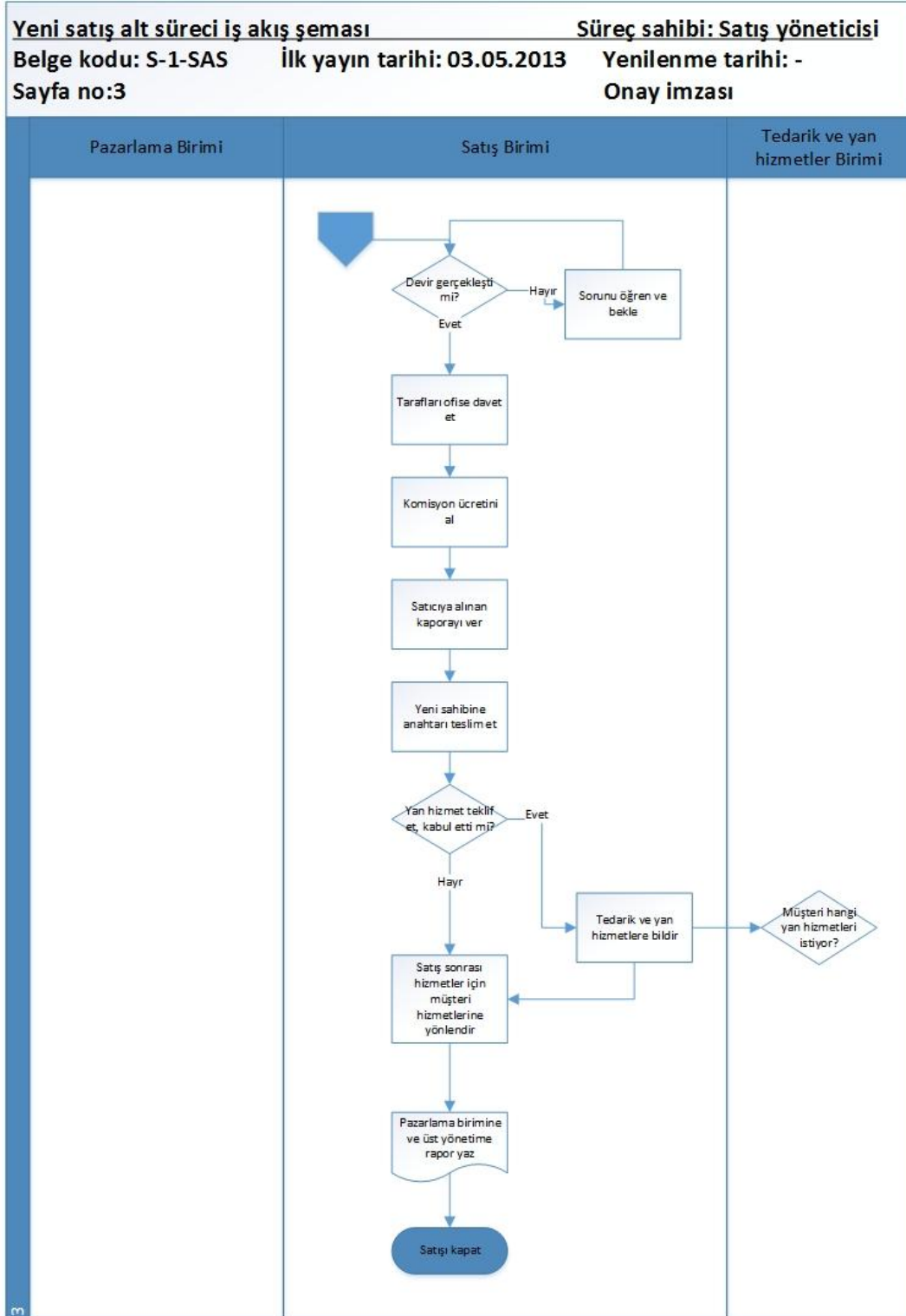
EK 2: Yeni Satış Alt Süreci İş Akış Şeması



EK 2 (devam): Yeni Satış Alt Süreci İş Akış Şeması



EK 2 (devam): Yeni Satış Alt Süreci İş Akış Şeması



9. ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. Okan üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden 2011 yılında mezun oldu. Aynı yıl Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsüne bağlı, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Endüstri Mühendisliği Programı'na başladı. Yakacık Anadolu Teknik Lisesinde ve Anadolu Efes Biracılık ve Malt A.Ş.'de stajyer, IKEA Bayrampaşa mağazasında katalog dağıtım denetleme ekip üyesi olarak çalışmıştır. Birçok projede proje mühendisi olarak çalışan UĞUR, iyi derecede İngilizce ve temel seviyede Almanca bilmektedir.

Ulusal toplantılarda sunularak tam metin olarak yayımlanan bildiri:

Erkollar, A., Uğur, O., Koyuncu, B. ve Demir, S. (2012). Benzetim Yöntemi İle Bir Üretim İşletmesinin Analizi, *12. Üretim Araştırmaları Sempozyumu (UAS2012)*, İzmir: Gediz Üniversitesi, 27-29 Eylül 2012.

Ulusal toplantılarda özet metin olarak yayımlanan bildiri:

İnan, H.U., Uğur, O., Koyuncu, B., Demir, S. ve Kaplan, G. (2012) Bir Üretim İşletmesinin Güvenilirlik Merkezli Bakım İle Bakım Giderlerinin Azaltılması, *32. Ulusal Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği Kongresi (32.YAEM)*, İstanbul: Doğu Üniversitesi, 20-22 Haziran 2012.