



## MÜŞTERİ HİZMETLERİ BÖLÜMÜNDE SÜREÇ ANALİZİ VE STRATEJİK PLANLAMA- LASTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Irem UCAL SARI<sup>1,\*</sup> , Duygu SERGI<sup>2</sup> , Semih Faruk OZUDURUK<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Endüstri Mühendisliği Bölümü, İşletme Fakültesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

<sup>2</sup> Endüstri Mühendisliği Bölümü, MEF Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

### ÖZ

Bu çalışma kapsamında, bir işletmenin süreç analizinin yapılması ve sonrasında işletme stratejisinin oluşturulması için gerekli analiz ve stratejik yönetim modelleri incelenmiştir. Daha sonra, işletme geneli için incelenen bu yöntemler, bir işletme özelinde müşteri hizmetleri bölümüne uygulanmıştır. Çalışma kapsamında, öncelikle SWOT analizi ile iş biriminin içinde bulunduğu mevcut durumun özellikleri belirlenmiş, sonrasında oluşturulan Genişletilmiş SWOT matrisi ile ortaya çıkan faktörlere uygun stratejiler belirlenmiştir. Stratejiler belirlendikten sonra İç Faktör Değerlendirme ve Dış Faktör Değerlendirme matrisleri ile SWOT analizinde ortaya konan faktörler ağırlıklandırılarak puanlanmıştır. Oluşturulan puanlar, İç-Dış Faktörler matrisine yerleştirilerek işletmenin bulunduğu stratejik konum tayin edilmiştir. Son aşamada ise, seçilen stratejiye ulaşmak amacı ile Kurumsal Karne (Balanced Scorecard-BSC) yönteminden faydalanılarak oluşturulan stratejik harita üzerinde faktörler arası ilişkiler gösterilmiş ve alt stratejiler belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Süreç analizi, SWOT analizi, Genişletilmiş SWOT analizi, Kantitatif strateji planlama matrisi, Kurumsal karne analizi

## PROCESS ANALYSIS AND STRATEGIC PLANNING IN CUSTOMER SERVICE DEPARTMENT- AN APPLICATION IN TIRE SECTOR

### ABSTRACT

Within the scope of this study, the necessary analysis and strategic management models are examined to perform a process analysis and form a strategy for an enterprise. Then these methods are applied to the customer service department for a specific enterprise. In the context of the study, firstly, the features of the current situation in which the business unit is located are determined by SWOT analysis method; afterwards, the strategies, which are in accordance with the factors emerged with the expanded SWOT matrix, are determined. After determining the strategies, the factors, which are revealed in the SWOT analysis, are weighted and scored within Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices. The scores are placed in the Internal-External (IE) matrix and the strategic location of the enterprise is determined. In the final phase, the relationships between the factors are shown on the strategic map created by using the Balanced Scorecard (BSC) method in order to reach the selected strategy and sub-strategies are determined.

**Keywords:** Process analysis, SWOT analysis, Extended SWOT analysis, QSPM, BSC analysis

Süreç analizi, belirli bir amaç doğrultusunda girdilerin çıktılara dönüştürülmesi için kullanılan adımların incelenmesini içeren gözlem yöntemi olarak tanımlanabilir. Ortaya çıktığı ilk zamanlarda yalnızca imalat alanında yer alan süreçlerin dikkate alındığı süreç analizi, daha sonra rekabet koşulunun getirdiği piyasa gerekliliklerinden etkilenerek işletmelerin bünyesinde tekrar eden birçok iş süreci için uygulanmaya başlamıştır. Süreç analizi uygulamalarının temelinde var olan ana etken; işletme süreçlerinin mevcut durumlarının belirlenmesi ve belirlenen mevcut durumun artılarının ve eksilerinin değerlendirilerek sonuçların süreç geliştirme işlemlerinde kullanılmasıdır. Bu sayede, incelenen süreç için geliştirme önerileri elde edilirken, elde edilen bu önerilerin uygulanması ile de süreç içinde gereksiz olan veya günlük olarak tekrar eden işlemlerde birikimli bir kaynak tasarrufu sağlanmaktadır. Aynı zamanda belirlenen stratejiler üzerine inşa edilecek olan süreç iyileştirme çalışmaları, işletmelerin piyasadaki pazar payını arttırarak pazarda söz sahibi olmalarına olanak sağlamaktadır.

\*Sorumlu Yazar: [ucal@itu.edu.tr](mailto:ucal@itu.edu.tr)

Geliş: 09.08.2019 Yayın: 31.08.2020

Günümüzde küresel piyasa koşullarındaki rekabet ortamı göz önünde bulundurulduğunda, müşteri taleplerinin eksiksiz ve zamanında karşılanması amacı ile süreç analizi ve süreçlerin stratejik yönetimi yoluyla süreçlerin standartlaşmasının, tüm sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe de gerçekleşmesi beklenmektedir. Hedeflenen standartlaşmaya ulaşılabilmesi için hizmet sektörü özelinde, insan odaklı, çalışanların kişisel yargı ve kararlarına bağlı bir yapıdan süreç odaklı bir yapıya geçmek gereklidir.

Hizmet sektöründe yer alan süreçlerin diğer sektörlerde yer alan süreçlere kıyasla müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda daha esnek yapıda olduğunu söylemek mümkündür. Bu esnek yapının temel sebebi, aynı hizmeti alan müşterilerin hizmet şekli ve teslim zamanı gibi ölçütler konusunda birbirlerinden farklı taleplere sahip olması olarak nitelendirilebilir. Bu durum, müşteri hizmetleri süreçlerinin müşteri istekleri doğrultusunda anlık değişikliklere ve yönlendirmelere maruz kalmasına sebep olmaktadır. Müşteri memnuniyetini karşılamak adına gösterilen bu esnek yapının yanında, hizmet süreçlerinde üretim süreçlerinde olduğu gibi sabit ve sürekli çıktılarının olmaması da süreç analizi ve süreçlerin stratejik yönetiminin daha da önemli ve zorlayıcı bir konu olarak öne çıkmasına sebep olmuştur.

Stratejik yönetim terimi, iş başarısı ve rekabet avantajı için önemli bir itici güç olduğundan özel ve kamu sektörleri, işletmeden tüketiciye (B2C) ve işletmeden işletmeye (B2B) pazarlar için büyük bir ilgi odağı haline gelmiştir. Dinamik ve çok boyutlu bir yapıya sahip olan stratejik yönetim; iç ve dış faktörleri, mikro ve makro ortamdaki şirketin tüm etkileşimlerini kapsar. Senn ve diğ. [1] göre, dinamik ve küresel işletmeler arası (B2B) rekabet ortamında stratejik yönetim çözümleri, işletmelerin müşterileri için değer yaratması ve rekabet üstünlüğü sağlaması açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda içinde yaşadığımız zorlu ve küresel rekabet çağında, işletmeler arası pazarlardaki şirketlerin, müşteri portföylerini yönetme ve müşterileriyle etkileşim kurma biçimlerini yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir.

Müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkilerinin işletmeden işletmeye faaliyet gösteren şirketlerin başarısındaki doğrudan ve dolaylı büyük etkisi nedeniyle, müşteri hizmetleri bölümü özelinde yapılacak olan stratejik planlama faaliyetlerinin, şirketin satış potansiyeli, müşteri sadakati, pazarda bilinirlik/pazar payında artış gibi birçok açıdan olumlu etkileri olması beklenir. Ancak, yapılan literatür taramasında, bilginiz dahilinde, müşteri hizmetleri bölümünün stratejik planlamasına odaklanmış çalışma bulunmadığı görülmüştür.

Bu çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeden işletmeye iş modeline sahip şirketlerin müşteri hizmetleri bölümü için yapılacak olan süreç analizi ve stratejik planlama çalışmalarına yol haritası olması amacıyla lastik sektöründeki bir firmanın müşteri hizmetleri bölümü, genişletilmiş SWOT analizi, kurumsal karne (Balance Score Card-BSC) ve kantitatif strateji planlama matrisi (Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM) yöntemlerinin birlikte uygulanmasıyla incelenmiştir. Çalışma, kullanılan hibrit yöntemin işletmeden işletmeye iş modeliyle faaliyet gösteren kurumların müşteri hizmetleri bölümüne ilk defa uygulanması açısından önem arz etmektedir.

Makalenin devamında, ilk olarak hizmet sektöründe süreç analizi ve kullanılan yöntemlerle ilgili literatür taraması verilmektedir. Daha sonra kullanılan yöntemler ve uygulama aşamaları detaylı olarak anlatılmıştır. Ardından, lastik sektöründe yer alan bir firmanın müşteri hizmetleri bölümünün süreç analizi yapılmıştır. Son olarak incelenen bölüm için kurumsal karne ile stratejik yol haritası çizilmiş ve sonuçlar irdelenmiştir.

## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Hizmet sektöründeki süreçler dikkatle incelendiğinde, eş zamanlı olarak üretim ve tüketim özelliğine sahip oldukları gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda, hizmet süreçlerinin yapısından dolayı ilgili süreçlerin analizi ve stratejik yönetimi hem işletme içi ölçütleri hem de işletme dışı ölçütleri içeren birden fazla yöntemin bir arada kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Yapılan literatür araştırmasında, müşteri hizmetleri süreçlerinde süreç analizinin ve analiz sonucunda çıkan değerler ile stratejik planlama adımlarının belirlenmesinde, birçok farklı yöntemin kullanılması yolu ile sonuçların ele alındığı görülmüştür.

Gupta ve diğ. [2] gelişen küreselleşme ve teknoloji ile birlikte, işletmelerin, tedarik zinciri entegrasyonuna önem vererek lojistik hizmet sağlayıcılarından hizmet aldıklarını gözlemlemiş ve bu doğrultuda belirledikleri bir işletmede tedarik zinciri süreçlerine destek olarak görev alan Hint kökenli lojistik sağlayıcı firmanın hizmet kalitesi parametreleri üzerinden tedarik zinciri yönetimi için uygun olarak belirlenen stratejilerle müşteri memnuniyeti arttırmak adına SWOT analizi yöntemini kullanarak inceleme yapmışlardır. Xu [3] e-ticaret konusunda işletmeden tüketiciye iş modelinin önemli temsilcilerinden olan bir firma özelinde, SWOT analizi yönteminin uygulanması ile mevcut durumda ilgili işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, tehditlerini ve fırsatlarını göz önünde bulundurarak işletmenin ürün, fiyat, yer, promosyon gibi konularda rakiplerine kıyasla öne çıktığını kanıtlamış ve bu durumun e-ticaret ortamında rekabet açısından yararlı olabileceği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Kumar ve diğ. [4] e-ticaret konusunda önde gelen firmalardan olan ikisi özelinde SWOT analizi, beş güç modeli ve finansal performans ölçütleri yaklaşımlarını bir arada kullanarak tedarik zinciri süreçleri konusunda müşteriye sunulan hizmetin değerlendirilmesini sağlamışlardır. Bunun yanında e-ticaret kavramının hızla büyüdüğü bir ortamda, işletmenin gelişime açık yönlerinin, karşılaşılabilecek zorlukların ve tehditlerin belirlenmesine yardımcı olacak aksiyonları belirlemiştir. Tehrani ve diğ. [5] müşterilerin fiziksel alışveriş alışkanlıklarını elektronik alışveriş ile değiştirme istekliliğini ölçmek için anket çalışması gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada elde edilen anket sonuçları ve mevcut durum, SWOT analizi kullanarak yorumlanmış ve e-alışveriş stratejisi belirlenmiştir.

Agapitou ve diğ. [6] Yunanistan'daki mali kriz esnasında yaptıkları anket sonuçlarını gelişmiş istatistiksel teknikler kullanarak analiz etmiş, müşteri ilişkileri yönetim stratejilerinin işletmelere müşteri sadakati, maliyetlerin azalması, organizasyonel uyum ve müşteri memnuniyeti konularında sağladığı faydaları ortaya koymuştur. Ayrıca bu konuda, kurumsal karne yaklaşımının dört perspektifini de içeren bir model geliştirmiştir. Dejanović ve diğ. [7] yeni ürün geliştirme, toplam kalite yönetimi, marka yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetiminin stratejik ve kurumsal kültür boyutunda birçok ortak özelliği paylaştığını tespit etmiştir. Bu doğrultuda, bu yönetsel kavramları kurumsal karne tabanlı bir ölçüm sistemi ile birlikte tek bir yönetim modeline bağlamayı amaçlayıp oluşturdukları modeli test ederek modelin uygulanabilir olduğunu ve şirket performansını olumlu yönde etkileyeceğini saptamışlardır. Isfahani ve diğ. [8] rekabetçi iş ortamı ve artan müşteri beklentilerinin ortaya çıkardığı örgütsel güçlerin, zayıflıkların ve sürekli gelişimin farkındalığının gerekliliğini dikkate alarak bir şirketin gelecekte işletmeden işletmeye iş ortamında kullanacağı stratejileri belirlemek için kurumsal karne temelli performans ölçüm sistemini kullanmışlardır.

Hizmet sektöründe yapılan literatür taraması sonucunda, farklı yöntemlerin bütünlük olarak kullandığını söylemek mümkündür. Murali ve Pugazhendhi [9] bir işletmenin iç ve dış çevresine göre performansının iyileştirilmesi için stratejik hedeflerin belirlenmesi ve geleceğe yönelik olarak bu hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak eylem planlarının belirlenmesi amacı ile SWOT analizi, kurumsal karne, analitik hiyerarşi süreci (AHS) ve kalite fonksiyonel dağılımı (QFD) yöntemlerini kullanarak entegre bir model geliştirmiş ve geliştirdikleri modeli ev aletleri sektöründe yer alan bir işletmenin satış sonra hizmetler bölümüne uygulamışlardır. Korableva ve Kalimullina [10] dünya ekonomisi ve işletmenin dış ortamındaki hızlı değişiklikleri dikkate alarak stratejik hedefler doğrultusunda işletmeye optimizasyon imkanı verecek, tüm tarafların çıkarlarını göz önünde bulunduracak ve müşteri odaklı yaklaşıma göre iç iş süreçlerinin oluşturulmasını sağlayacak kurumsal karne yaklaşımının ve SWOT analizinin kullanılması ile oluşturulan matristen yararlanarak yenilikçi ve entegre bir yaklaşımın işletmeye uygulanmasını sağlamışlardır. Luu ve diğ. [11] Vietnam'da inşaat sektöründe yüklenici olarak destek veren işletmelerin performans ölçümlerini ve stratejik planlamalarını belirlemek için kurumsal karne temelli SWOT matrisi oluşturarak bir firma özelinde gelişim önerilerini ortaya koymuşlardır. Burgess [12] küçük ölçekli işletmelerde, genel iş stratejisine uygun web sitesi içeriğinin belirlenmesine ilişkin olarak, iç ve dış faktörlerin incelendiği genişletilmiş SWOT analizi içeren bir model geliştirerek işletmelerin müşterilerle çevrimiçi işletmeden tüketiciye iş modelindeki etkileşimlerinde yardımcı olmayı amaçlamıştır. Gumbus ve Lussier [13] sağlık sektöründe kurumsal karne yöntemini kullanılmasının sağlayacağı faydaları, SWOT analizi üzerinden kanıtlamaya çalışmıştır. Gurel ve Ucal Sari [14] süreç analizi ve iyileştirme stratejilerinin belirlenmesi amacıyla, genişletilmiş SWOT analizi,

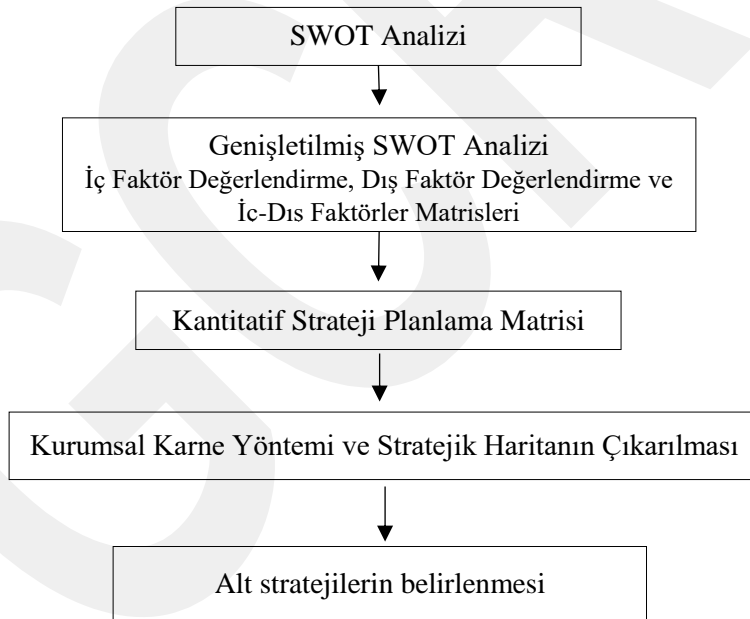
kurumsal karne yöntemi ve kantitatif strateji planlama matrisi yöntemlerinin bütünleşik kullanıldığı bir model önermiş ve önerilen modeli başlangıç aşamasındaki bir firma özelinde uygulamışlardır.

İşletmeden işletmeye iş modeliyle faaliyet gösteren şirketler özelinde müşteri hizmetlerine yönelik stratejik yönetim çalışmaları incelendiğinde, doğrudan müşteri hizmetleri bölümü özelinde bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Ancak müşteri hizmetleri ve ilişkilerinin stratejik planlamadaki yerine odaklanan çalışmalar mevcuttur. Nguyen ve diğ. [15] işletmeden işletmeye hizmet sunan sigorta şirketleri için müşteri tarafından algılanan değer uzun dönem alıcı satıcı ilişkilerine etkisini incelemişlerdir. Zolkiewski ve diğ. [16] işletmeden işletmeye iş modelinde müşteri deneyimlerini literatür taraması ile araştırıp müşteri deneyimlerinin kavramsallaştırılmasına zemin hazırlayacak teorik bir stratejik ağ yönetimi yapısı önermişlerdir. Kettunen ve diğ. [17] işletmeden işletmeye iş modelinde müşterileri memnun etmenin, nasıl şeffaf olarak ölçülerek stratejik yönetim planlarında ele alınması gerektiği üzerine yoğunlaşmışlardır.

Literatür taraması sonucunda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeden işletmeye hizmet veren şirketler için işletmenin başarısındaki etkisi yadsınamayacak olan müşteri hizmetleri bölümü için stratejik planlama odaklı bir çalışma yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada hizmet sektöründe süreç analizi ve stratejik planlamada en sık kullanılan yöntemlerden genişletilmiş SWOT analizi, kurumsal karne yöntemi ve kantitatif strateji planlama matrisi yöntemlerinin bütünleşik olarak kullanılarak literatürdeki bu eksiğin giderilmesi hedeflenmektedir.

### 3. KULLANILAN YÖNTEMLER

Bu çalışmada strateji belirlemede detaylı bir yol gösteren Gürel ve Uçal Sarı [14] tarafından önerilen hibrit yaklaşım kullanılmaktadır. Şekil 3.1’de yöntemin akış şeması verilmiştir.



Şekil 3.1. Yöntem Akış Şeması

Hibrit yöntemin adımları ve uygulanan yöntemler alt başlıklarda detaylandırılmıştır:

#### 3.1. SWOT Analizi

SWOT analizi, bir kişinin veya işletmenin, iş rekabeti veya proje planlaması ile ilgili güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri tanımlamasına yardımcı olmak için kullanılan stratejik planlama tekniği olarak tanımlanabilir. SWOT analizinin yapılabilmesi için durum belirleme matrisine aktarılacak

üzere, işletmeye dair iç ve dış çevre analizlerinin sağlıklı olarak yapılması gerekmektedir. Kısaltması SWOT olan dört başlık aşağıdaki gibi tanımlanabilir [18]:

- **Güçlü Yönler (Strength):** Devam eden başarının sürdürüleceği temeline dayanan güçlü yönler, kurumun misyonunun yerine getirilmesini sağlayan özellikleri olarak tanımlanmaktadır. Güçlü özellikler somut olabileceği gibi soyut da olabilir. İşletmenin gelişmiş, uzmanlığa sahip olduğu özelliklerin yanında çalışanların bireysel veya ekip olarak sahip olduğu özellikler ve nitelikler işletme tutarlılığını sağlayan güçlü özellik olarak değerlendirilebilir.
- **Zayıf Yönler (Weaknesses):** Zayıf yönler, işletmenin görevini yerine getirerek tam potansiyeline ulaşmasını engelleyen nitelikler olarak tanımlanmaktadır. Zayıflıklar, işletmelerin karşılamaları gerektiğini düşündükleri standartları, karşılamayan faktörlerdir. Zayıflıklar minimize edilmeli veya ortadan tamamen kaldırılmalıdır.
- **Fırsatlar (Opportunities):** İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda çevre tarafından sunulan olanaklar, fırsat olarak tanımlanmaktadır. Fırsatlar, işletmenin kendi ortamındaki koşullardan faydalanabilmesi ve daha karlı hale gelmesini sağlayabilecek stratejileri planlayıp uygulayabileceği zaman ortaya çıkar. İşletmeler, fırsatlar konusunda dikkatli davranmalı, farkında olmalı ve ortaya çıktıklarında onları kullanmalıdır.
- **Tehditler (Threats):** İşletmenin iş güvenliğini ve karlılığını tehlikeye atan dış çevredeki faktörler tehdit olarak tanımlanmaktadır. Tehditler, zayıf yönler ile ilgili konularda olduklarında zayıf yönlerin daha da açığa çıkmasını sağlarlar. Tehditler, işletme istikrarını ve işletmenin varlığını sürdürme durumunu tehlikeye sokabilir.

SWOT analizinin amacı, bilgi toplamak, analiz etmek, değerlendirmek ve bir toplulukta, organizasyonda veya bireyle ilgili bir konuda stratejik seçenekleri tanımlamaktır. Bu yolla, yöneticilerin yeni bir projenin başarısını potansiyel olarak etkileyebilecek her etmeni düşünmeleri sağlanabilmektedir. Önemli bir güç, zayıflık, tehdit veya fırsatın dikkate alınmaması, işletme kararlarının kötü sonuçlar doğurmasına sebep olabilir. SWOT analizinin uygulanmasında, iç çevre ve dış çevre analizleri yapılır. İşletmenin mevcut durumda sahip olduğu kaynakların ve risklerin belirlenmesi için iç analizin yapılması zorunludur. İç analizin amacı, işletmenin sahip olduğu kaynaklar özelinde güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek işletmenin dış çevresinde meydana gelebilecek değişikliklerde, fırsat veya tehdit durumlarında kendi özelliklerine uygun aksiyonları almasını sağlamaktır. Kısacası temel amaç, mevcut performans ve ileride karşılaşılabilecek sorunlar dikkate alınarak işletme potansiyelinin belirlenmesidir. Belirlenen güçlü yönler, işletmenin gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak, zayıf yönler ise işletmenin alacağı tedbirlere baz olacak şekilde değerlendirilebilir. İşletmenin içinde bulunduğu çevrenin tanımlanmasına yönelik yapılan analiz, çevre analizi veya dış analiz olarak tanımlanabilir. Dış çevre analizinin amacı, işletmenin içinde bulunduğu çevre ve ilişkide bulunulması muhtemel olan faktörler hakkında doğru ve tutarlı şekilde bilgi toplama yolu ile fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Dış çevre analizi yapılırken işletmenin çevresel faktörlerinin işletme için ne gibi fırsatlar veya tehditler ortaya koyabileceği incelenir. Çevre analizi global, ulusal ve sektörel ölçekte yapılmalıdır.

### 3.2. Genişletilmiş SWOT Analizi

Genişletilmiş SWOT analizinde temel amaç, SWOT analizi uygulanmış bir sisteme ek bir çalışma yaparak stratejilerin karar verme süreçlerinde zenginlik meydana getirmektir. Genişletilmiş SWOT analizi, bazı geleneksel stratejik analiz tekniklerini geleneksel SWOT analizine entegre ederek SWOT analizine tamamen farklı bir bakış açısı getirir. Kullanılma amacı, olumsuz etkileri ortadan kaldırmak ve olumlu eğilimleri teşvik etmek için stratejiler sunmak olan gelişmiş bir yöntemdir. Buna ek olarak temel SWOT matrisi, planlama için bir araç olarak kullanılırken genişletilmiş SWOT (E-SWOT) matrisi, gereksiz karmaşıklık eklemekten temel matrisi zenginleştirir. E-SWOT'un en büyük avantajı, çoklu kombinasyonların veya kilit faktörlerin eşleştirilmesinin teşvik edilmesini ve dolayısıyla stratejik alternatiflerin geliştirilmesini arttırmasıdır [19].

Genişletilmiş SWOT matrisi uygulanırken SWOT analizi aşamasında elde edilen işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile işletmenin karşı karşıya olduğu fırsatları ve tehditleri eşleştirilir. Bu eşleştirmeler, S/O, W/O, S/T ve W/T gibi 2x2 matris edilecek şekilde veya S/O, S/T, S/O/T; W/O, W/T, W/O/T; O/S/W, T/S/W ve S/W/O/T olarak 3x3 matris elde edilecek şekilde yapılabilir [19].

Genişletilmiş SWOT analizinde, strateji oluşturmak veya geliştirme eylemlerinin formülasyonu için 4 farklı strateji geliştirilebilir [20]:

- Agresif (Aggressive) Stratejiler: Güçlü yanlar ve fırsatlar dikkate alınarak belirlenir ve işletmenin sahip olduğu güçlü yanları, çevresindeki fırsatlardan yararlanmak için kullanmasına odaklıdır.
- Temkinli (Cautious) Stratejiler: İşletmenin zayıf yanları ve fırsatlar dikkate alınarak belirlenir. Dış fırsatlardan yararlanarak iç zayıflıkları iyileştirmeyi esas alır.
- Rekabetçi (Competition) Stratejiler: İşletmenin güçlü yanları ve tehditler dikkate alınarak belirlenir. Dış tehditleri elimine etmek için organizasyonun güçlü yanlarını kullanmayı amaçlar.
- Korumacı (Defensive) Stratejiler: İşletmenin zayıf yanlarını ve içinde bulunduğu tehditleri ele alarak bu tehditlerden kaçınmayı ve zayıflıkları azaltmayı hedefler.

Tablo 3.1’de genişletilmiş SWOT analizi matrisi görülmektedir.

**Tablo 3.1.** Genişletilmiş SWOT Analizi Matrisi [19]

	<b>FIRSATLAR (O)</b>	<b>TEHDİTLER (T)</b>
<b>GÜÇLÜ YÖNLER (S)</b>	S/O EŞLEŞMELERİ	S/T EŞLEŞMELERİ
<b>ZAYIF YÖNLER (W)</b>	W/O EŞLEŞMELERİ	W/T EŞLEŞMELERİ

Tablo 3.1’de yer alan S/O eşleşmeleri yukarıda açıklanan dört tür stratejiden agresif stratejileri, W/O eşleşmeleri temkinli stratejileri, S/T eşleşmeleri rekabetçi stratejileri, W/T eşleşmeleri ise korumacı stratejileri içerir.

### 3.3. İç Faktör Değerlendirme, Dış Faktör Değerlendirme ve İç-Dış Faktörler Matrisleri

İç Faktör Değerlendirme (Internal Factor Evaluation-IFE) ve Dış Faktör Değerlendirme (External Factor Evaluation-EFE) matrisleri, literatürde ilk olarak David [20] tarafından “Stratejik Yönetim” kitabında tanıtılmıştır. Yazara göre, işletmenin dış ve iç çevre analizlerinden elde edilen bilgileri özetlemek için kullanılan bu yöntemin uygulanması sonrasında, elde edilen özetlenmiş bilgi sayesinde SWOT analizini yorumlamak veya İç-Dış Faktörler (Internal External-IE) matrisi oluşturmak oldukça kolaylaşmıştır. Özdeş olan iki matris oluşturulma yöntemleri açısından oldukça basit olsa da, kilit noktaları etkileyen faktörleri tanımlamak ve değerlendirmek için mümkün olduğunca sektöre ve firma stratejilerine hakim olmak gerekmektedir.

İç-Dış Faktörler matrisi ise İç Faktör Değerlendirme ve Dış Faktör Değerlendirme matris modellerinin devamı olarak değerlendirilebilir.

Dış çevre ile ilgili olan Dış Faktör Değerlendirme matrisi, süreç analizleri sonucunda karar verilen stratejiyi meydana getirecek olan kişilere kültürel, demografik, ekonomik, sosyo-politik, çevresel, teknolojik ve rekabete ilişkin konular hakkında bilgiler sunar. İç çevre ile ilgili olan İç Faktör Değerlendirme matrisi ise firmanın çeşitli iş birimleri özelinde güçlü ve zayıf yönleri özetleyerek bu konuda değerlendirme için bir temel oluşturur. İç Faktör Değerlendirme ve Dış Faktör Değerlendirme

matrisleri mevcutta yapılmış bir SWOT analizi var ise, analiz sonucunda ortaya çıkan güçlü ve zayıf yönler işletmenin iç çevresi ile alakalı olacağı için İç Faktör Değerlendirme matrisine, fırsatlar ve tehditler de işletmenin dış çevresi ile alakalı olacağı için EFE matrisine yazılarak oluşturulabilir.

İç-Dış Faktörler matrisi, iş koşullarını ve bir işletmenin stratejik konumunu analiz etmek için kullanılan bir başka stratejik yönetim aracıdır.

İç Faktör Değerlendirme ve Dış Faktör Değerlendirme matrisi yöntemi uygulanırken kullanılan ağırlıklar, değerlendirilen her faktör için faktörün sektördeki önemini temsil eder. Her faktör ağırlığı bu doğrultuda 0 ile 1 arasında değer alabilir. İç Faktör Değerlendirme ve Dış Faktör Değerlendirme matrislerinde kullanılan skor parametreleri ise ilgili maddenin işletme özelinde önemini göstermektedir. Skorlar 1’den 4’e kadar çok zayıf ve çok güçlü şeklinde sıralanabilir. İç Faktör Değerlendirme matrisinde skor skalası büyük ve küçük güçlü yönlerin maddeleri için sırası 3-4 olurken arasında olurken; büyük ve küçük zayıf yönlerin maddeleri için 1-2 şeklindedir. Dış Faktör Değerlendirme matrisinde de bu skala fırsatların maddeleri için 3-4, tehditlerin maddeleri için 1-2 şeklindedir. Ağırlıklı skor ise, ağırlık ve skor parametre değerlerinin çarpımıyla elde edilir [21].

İç-Dış Faktörler matrisinin oluşturulması aşamasında iki temel boyut dikkate alınır. Matris, x ve y eksenleri 0’dan 4’e gidecek ve 2.5 değeri orta nokta olacak şekilde kurulur. X eksenine İç Faktör Değerlendirme toplam puanına, y eksenine Dış Faktör Değerlendirme toplam puanına göre belirlenir. İç-Dış Faktörler Matrisinin x ekseninde, bir İç Faktör Değerlendirme toplam ağırlıklandırılmış skoru 1.0 ile 1.99 arasında ise zayıf bir iç pozisyonu temsil eder; 2.0 ile 2.99 arasında bir puan ise ortalama olarak kabul edilir; ve 3.0 ile 4.0 arasında bir skor ise güçlüdür. Benzer şekilde, y ekseninde, 1.0 ile 1.99 arasında bir toplam ağırlıklandırılmış Dış Faktör Değerlendirme değeri düşük olarak kabul edilir; 2.0 ile 2.99 arasında bir değer orta düzeydedir; ve 3,0 ile 4,0 arasında bir puan yüksektir [22].

### 3.4. Kantitatif Strateji Planlama Matrisi (KSPM)

İlk olarak David [23] tarafından önerilen Kantitatif Strateji Planlama Matrisi sonraki dönemlerde stratejik yönetimde geniş kitlelere ulaşmıştır. Kantitatif Strateji Planlama Matrisi olası stratejileri değerlendirmek üzere sunulan üst düzey bir stratejik yönetim yaklaşımıdır. Kantitatif Strateji Planlama Matrisi, olası alternatif stratejilerin işletmeye kattığı fayda ve zarar ile birlikte değerlendirilerek karşılaştırması için analitik bir yöntem sunar. Temel iç ve dış faktörleri inceleyerek uygulanabilir alternatif stratejileri değerlendirmek amacıyla tasarlanan Kantitatif Strateji Planlama Matrisi, alternatif stratejilerin güçlü yönlerden ve fırsatlardan faydalanma, zayıf yönleri düzeltme ve tehditlerden kaçınma veya azaltma derecesine göre farklı stratejilerin göreceli çekiciliğini belirlemek amacıyla kullanılır.

Kantitatif Strateji Planlama Matrisi uygulanırken SWOT analizi sonucunda elde edilen işletmenin özellikleri (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) girdi olarak alınır. Girdi faktörleri özelinde bir ağırlıklandırma gerekeceği için bu ağırlıklandırma İç Faktör Değerlendirme ve Dış Faktör Değerlendirme matrislerindeki ağırlıklandırmaya benzer şekilde uygulanabilir. Girdi faktörlerinin genişletilmiş SWOT analizi ile veya başka bir strateji üretme yöntemi ile ortaya çıkarılmış olan strateji alternatiflerine ne kadar fayda sağlayacağını ifade eden Çekicilik Skoru (Attractiveness Score-AS) da belirlenerek, bu skor faktör ağırlığı ile çarpılır. Böylece her bir alternatif strateji için Toplam Çekicilik Skoru (Total Attractiveness Score-TAS) elde edilir, elde edilen bu puan doğrultusunda, öncelik verilecek strateji belirlenir. Çekicilik Skoru, girdi faktörünün şirketin amacı ve stratejisiyle bağlantısına göre azdan çoğa doğru 1 ile 4 arasında değer alır [24].

### 3.5. Kurumsal Karne Yöntemi

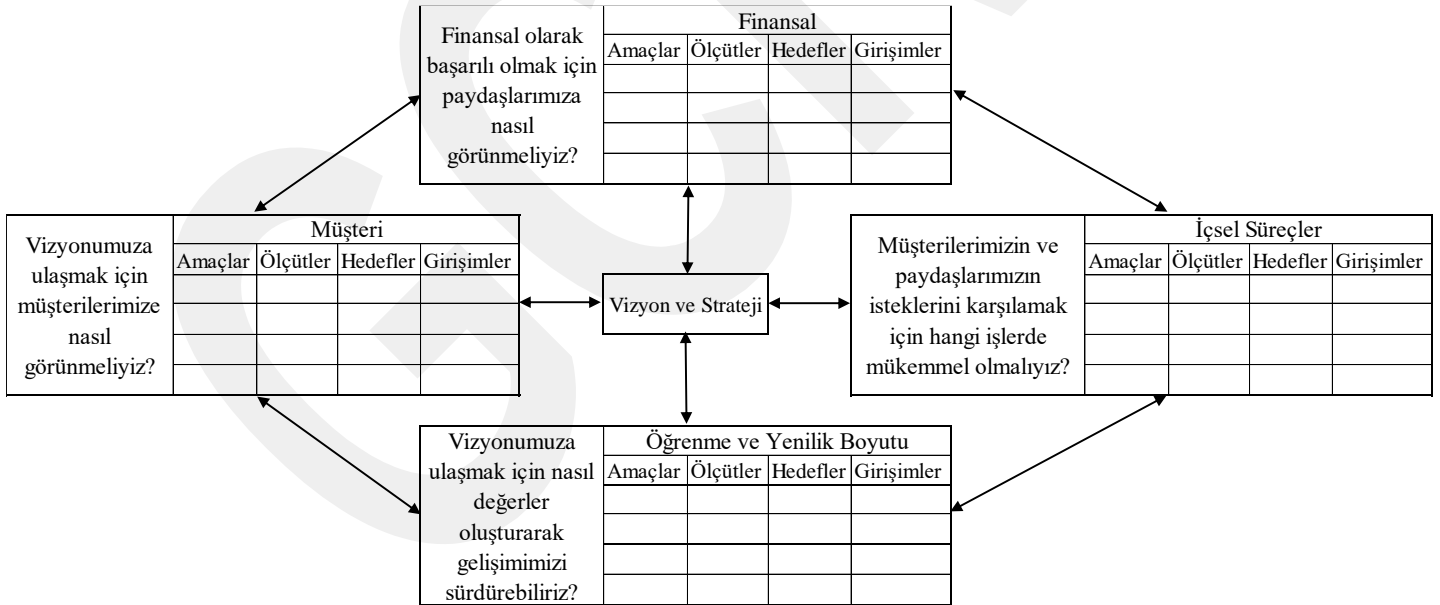
1990’lı yılların başında Kaplan ve Norton [25] tarafından geliştirilen kurumsal karne yöntemi, işletme stratejilerini uygulama alanına yönelik hedeflerle ilişkilendirilirken bu ilişkileri temsil eden

parametreleri de izleyerek stratejilerin işletmeyi istenen sonuca ulaştırıp ulaştırmadığının belirlenmesi ana fikrine dayanmaktadır [26].

Kurumsal karne yöntemi, sadece finansal göstergelere odaklanan ve yalnızca geçmişten gelen performans ölçütlerine dayanan geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarına alternatif olarak geliştirilmiştir. Kullanımın ilk aşamalarında sadece performans ölçüm aracı olarak kullanılsa da zaman içinde geçirdiği gelişim süreçleri sonrasında, iş hayatında stratejik planlama ve yönetim sistemlerinin bir parçası haline gelmiştir.

Kısaca kurumsal karne yöntemi, işletmelerin vizyonlarını ve stratejik planlarını netleştirmeleri ve eyleme dönüştürmeleri için bir zemin oluşturan bir yönetim aracı olarak tanımlanabilir. İşletmenin stratejileri doğrultusunda performanslarını sürekli olarak değiştirmek için hem iç süreçler hem de harici iş sonuçları hakkında yeterli geri bildirim sağlar. İşletmenin tüm kaynaklarına tamamen uygulandığında, akademik temelli stratejik planlama unsuru olarak değerlendirilebilir [27].

Kurumsal karne yönteminin temel amacı, işletmelerin geçmiş dönemlerde ortaya koydukları performans göstergelerinin birçok boyutta ve bu boyutların birbirleri ve işletmenin stratejisi ile olan ilişkilerinin incelenerek inceleme sonucunda ortaya çıkan performans sonuçlarının gelecek dönem özelinde belirlenen stratejilerle bütünleşmesini sağlamaktır. Bu sebepten kurumsal karne hedef ve ölçütleri, işletmenin vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak belirlenir. Söz konusu performans göstergelerinin inceleneceği boyutlar; finans boyutu, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ve öğrenme gelişme boyutu olarak sıralanabilir. Kaplan ve Norton [28], kendi yaptıkları uygulamaları işletme başarısı açısından değerlendirdiklerinde, işletme performansının dört boyutta değerlendirilmesini uygun görmekteyler. Kullanılan dört boyuttan bazıları veya tamamı aynı şekilde kullanılabilirdiği gibi, ilave boyutlar da yöntemin uygulama aşamasında kullanılabilir. Önemli olan nokta, yöntemin uygulanması için belirlenen boyutların, işletme stratejisine uygun performans göstergelerini içererek işletmenin mevcut durumunu yansıtmalarıdır [28]. Kaplan ve Norton'un kendi çalışmaları sırasında farklı sektör ve firmalarda yaptıkları çalışmalar sonucunda şablon olarak kabul ettikleri kurumsal karne boyutları Şekil 3.1'de gözlemlenebilmektedir.



Şekil 3.1. Kurumsal Karne Yöntemi 4 Boyutu [28]

#### Kurumsal Karne Yönteminin Uygulanması-Finansal Boyut

Finansal boyutta ilgilenilen konular genellikle işletmelerin karlılık, büyüme ve hisse değerleri ekseninde değerlendirilebilir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken en temel faktör, finansal boyutta belirlenen her finansal ölçütün, işletmenin finansal performansını arttırarak işletme stratejisine ulaşılmasında katkı

sağlaması amacıyla diğer ölçütlerle bir neden sonuç ilişkisi içinde olmasıdır. Bu doğrultuda, kurumsal karne yönteminin uygulanması işletmelerin finansal hedefleri ile işletme stratejilerini ortak bir yol haritası üzerinde toplayarak bir arada yönetilmesi konusunda işletmelere yardımcı olur.

Finansal boyutta dikkate alınan finansal ölçütler işletme bünyesinde yer alan farklı birimlerin farklı finansal amaçları doğrultusunda belirlense de hepsinin neden-sonuç ilişkisi bağlamında stratejilere paralel olma zorunluluğu işletmenin başarısı açısından kaçınılmazdır. Bu nedenle, kurumsal karne üzerinde yer alan her ölçütün, finansal performansta gelişme yaratacak neden-sonuç ilişkisinin bir parçası olması gerekir. Kurumsal karne yöntemi, uzun dönemli finansal amaçlardan başlarken bu amaçlara ulaşmak için gereken finansal işlemler, müşteriler, içsel süreçler, çalışanlar ve sistemleri tanımlayarak işletme stratejisine ulaşmakla devam eder [28].

#### *Kurumsal Karne Yönteminin Uygulanması-Müşteri Boyutu*

Kurumsal karne yönteminin ikinci boyutu müşteri boyutudur. Kurumsal karne yöntemi müşteri boyutunda değerlendirmeler yaparken, işletme, bünyesinde “Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız?” sorusunun cevabını arar. Müşteri boyutu işletmenin vizyon, misyon ve stratejileri doğrultusunda müşterilerle ortak paydada buluşarak bu paydanın işletmenin bütün kısımlarında paylaşılmasını amaçlar. Bu doğrultuda, kurumsal karne müşteri boyutunda ölçütler belirlenirken doğru özellikler üzerine kurulacak doğru stratejiler işletmeler için müşteri tarafında marka algısını düzeltirken pazar payının artması yolu ile de işletme tarafında finansal geri dönüşler sağlamaktadır. İşletme ve işletmeye ait değerler müşteri boyutunda değerlendirilirken hedef müşteri kitlesinin belirlenmesi ve bu kitle ile firma arasında katma değeri olan stratejilerin seçilmesi oldukça önemlidir. Müşteri boyutu ile işletmenin misyon ve stratejileri, ilgili taraflara ait özel amaçlar haline dönüştürülerek tüm işletme geneline yayılmasına olanak vermektedir.

#### *Kurumsal Karne Yönteminin Uygulanması-İçsel Süreçler Boyutu*

Kurumsal karne yönteminde içinde bulunacağımız pazarı, hedef müşteri kitlemizi ve müşteri kitlemizin beklentilerini tanımladıktan sonra dikkate alınması gereken diğer ölçüt, müşterilere sunacağımız hizmeti meydana getiren süreçlere odaklanmaktır. Bu noktada, finans ve müşteri noktasında ulaşmak istediğimiz hedeflere yönelirken hangi süreçlerin, hangi ölçülerde devreye gireceği sorusunun cevabı aranmalıdır.

İşletme genelinde finansal geri dönüş sağlayabilen bütün değerler aslında iç süreçlerin bir arada çalışması sonucunda ortaya çıkan sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Bu doğrultuda, işletmenin vizyon, misyon ve strateji hedeflerine nasıl ulaşacağını cevabı aslında tamamı ile süreçlerinin nasıl yönetildiği ile alakalıdır. Bu nedenle, işletmelerin stratejilerine ulaşmasına ve rakiplerinden farklılaşmasına olanak sağlayan süreçlere odaklanması son derece önemlidir.

Kaplan ve Norton [29] işletmeler özelinde uyguladıklarından yola çıkarak içsel süreçleri aşağıdaki dört ana başlık altında toplamıştır:

- Operasyon Yönetim Süreçleri: Ürünlerin/hizmetlerin üretilmesi ve sonrasında müşteriye sunulması süreçlerinden oluşmaktadır. Bu kapsamda, ürün ve hizmet üretimi, ürün ve hizmeti müşteriye ulaştırma, tedarikçi ilişkileri ve risk yönetimi ile ilgili operasyon yönetim süreçlerini ilgilendiren ölçütler belirlenmektedir.
- Müşteri Yönetim Süreçleri: Müşteriler ile alakalı hedef kitle belirleme, müşteri devamlılığını sağlama, müşteri memnuniyetini artırma, müşteri/iş geliştirme süreçleri gibi müşteri yönetim süreçlerini ilgilendiren ölçütler belirlenmektedir.
- Yenilik Süreçleri: Pazar, ürün ve müşteri bazında yeniliklerin belirlenmesi ve yönetilmesi gibi yenilik süreçlerini ilgilendiren ölçütler belirlenmektedir.

- Düzenleyici Süreçler: İçinde bulunduğu ülkenin getirdiği kurallar bazında gerekli ölçütlerin belirlenmesini içeren süreç olarak tanımlanabilmektedir.

#### *Kurumsal Karne Yönteminin Uygulanması- Öğrenme ve Büyüme Boyutu*

Kurumsal karne yönteminde, perspektifler işletme özelinde değişim gösterebileceği için öğrenme ve büyüme zaman zaman farklı işletmeler özelinde yenilik ve öğrenme şeklinde de tanımlanabilir. Öğrenme ve büyüme boyutunun ölçüt ve amaçları tamamen diğer boyutların destekçisi durumundadır. Kısacası kurumsal karne yönteminin başarısı, diğer boyutlarda belirlenen ölçüt ve amaçların ne derece öğrenme ve büyüme boyutuna yansıtılarak işletmeye katma değer katılabildiğine bağlıdır.

Kurumsal karne yönteminde öğrenme ve büyüme boyutu, işletme bünyesinde “Vizyonumuza ulaşmak için nasıl değer oluşturarak gelişimimize devam ederiz?” sorusuna cevap arar. Bu doğrultuda temel amaç, işletmenin rakiplerinden bir adım önde olabilmesi için gerekli olan kilit değişikliklerdir. Bu noktada, çalışanların iş süreçleri devam ederken çalışanların kendilerini eğitmeye devam etmesi; şirketin de çalışanlara doğru araçları ve motivasyonu sağlaması son derece önemlidir.

#### **4. UYGULAMA**

Uygulama yapılan işletme, dünyanın önde gelen lastik üreticilerindedir. Türkiye’de yaklaşık 2.000 çalışanı ile üretim, satış ve satış sonrası hizmetler ile lastik sektöründe işletmeden işletmeye ticaret anlayışı ile faaliyet göstermektedir. Şirketin global hedefleri kapsamında temel amacı, tüm müşterilerine ve tüketicilere en yüksek kaliteye sahip lastikleri, ürün ve hizmetleri sunmaktır. En yüksek kaliteye sahip lastikleri, ürün ve hizmetleri sunmanın sadece üretim ve satış alanındaki çalışmalar ile sınırlı kalamayacağını farkında olan şirket, sahip olduğu ürünler ile ilgili yol güvenliği, inovasyon ve sürdürülebilirlik standartlarını sağlama çalışmalarının yanında satış-sonrası hizmetler konusunda da iş ortaklarına ve son kullanıcılara kaliteli hizmet verme amacını kendine hedef edinmiştir. Bu doğrultuda, “Müşteri İlişkileri Bölümü” aylık, dönemlik ve yıllık performans göstergeleri kapsamında sürekli gelişimin içindedir.

İşletmenin genel merkez ofisinde bulunan “Müşteri İlişkileri Bölümü” şirket içerisinde sipariş girişi, sevkiyat planlaması, bayi yönetimi, e-iş ve satış-sonrası hizmet süreçlerinin yürütülmesinden, aynı zamanda da ilgili süreçlerin geliştirilmesinden sorumludur.

“Müşteri İlişkileri Bölümü” bünyesinde sipariş girişi ve sevkiyat planlaması için dört, bayi yönetimi için üç, e-iş için iki ve satış-sonrası hizmetler için iki kişi olmak üzere toplamda on bir kişi çalışmaktadır. Takım lideri yönetiminde talep yoğunluğuna göre işleri yürüten “Müşteri İlişkileri Bölümü”, aynı zamanda her ayın başında düzenlenen aylık toplantılar ile talep yoğunluğu yönetimini ilgili ay özelinde planlamaktadır.

Sipariş yönetimi çalışanları, “Müşteri İlişkileri Bölümü” bünyesinde satış ekibi ve iş ortaklarından gelen ürün taleplerinin girilmesi, girilen taleplerin üzerinde satış ekibi veya iş ortakları tarafından istenilen değişikliklerin yapılması süreçlerinden sorumludur. Çalışanlar, iş ortaklarının satış ekibine ilettikleri talepler doğrultusunda gelen ürün ve sipariş değişikliği taleplerini, şirketin ERP programı olan SAP programı üzerinden yönetmektedir.

Sevkiyat planlama süreci “Müşteri İlişkileri Bölümü” bünyesinde normal ve doğrudan sevkiyatların planlaması olarak iki ayrı iş kolu şeklinde yürütülmektedir. Sevkiyatlar satış ekibi ve iş ortakların talepleri ile ürünlerin depo ve üretim merkezlerinden istenilen adreslere gönderilmesini kapsar. Çalışanlar, satış ekibi ve iş ortaklarından gelen sevkiyat taleplerini şirketin ERP programı olan SAP programı üzerinden yönetmektedir.

Bayi yönetimi süreci, “Müşteri İlişkileri Bölümü” bünyesinde kilit müşteri olarak nitelendirilen bayilerin yönetilmesini kapsamaktadır. Şirketin genel satış rakamlarının büyük çoğunluğunu oluşturan kilit müşterilerin ürün ve değişiklik talepleri onlara atanmış kilit müşteri temsilcileri tarafından

yürütülmektedir. Çalışanlar, satış ekibi ve kilit müşterilerden gelen her türlü talebi şirketin ERP programı üzerinden yönetmektedir. Sipariş girişleri ve sevkiyat planlamaları gibi süreçler için iş akışları diğer bayilerle aynıdır. Buradaki tek fark kilit müşterilerin taleplerine hızlı cevap vermek amacı ile onlara atanmış temsilcilerin olması olarak nitelendirilebilir.

Filo bayileri yönetim süreci, “Müşteri İlişkileri Bölümü” bünyesinde filo araçlarına hizmet talep eden bayilerin taleplerinin yürütülmesini kapsamaktadır. Filo lastikleri genelde firma ve plaka bazında değerlendirildiği için gerek sipariş gerek ise sevkiyat konusunda filo bayilerinin diğer bayiler ile birlikte değerlendirmesi, müşteri ilişkileri süreçlerinde karışıklıklar ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu sebepten filo süreçleri, filo bayilerine adanmış bir temsilci tarafından yürütülmektedir.

E-iş süreci, “Müşteri İlişkileri Bölümü” bünyesinde iş ortaklarının internet üzerinden bağlantılı çalışmasını sağlayan süreçlerin yürütülmesini kapsamaktadır. Süreç, iş ortaklarının taleplerini girebileceği, e-iş için oluşturulan platformun mevcut ERP programları ile birlikte çalışmasını ve oluşan problemlerin çözümü sağlamaktadır. E-iş süreci, olay odaklı bir süreç olduğu için süreç akışının belirli bir çizgilere oturtulması zordur. Müşterinin karşılaştığı senaryo durumunda talep alınarak ilgili işlemler yapılır ve talep kapatılır.

Satış sonrası hizmetler süreci, “Müşteri İlişkileri Bölümü” bünyesinde iş ortakları, son kullanıcı ve satış takımından gelen taleplere ve şikâyetlere ait süreçlerin yürütülmesini kapsamaktadır. Süreç kapsamında son kullanıcı talep ve şikâyetleri, iade, yeni arızalı lastikler, sevkiyat sorunları, tüketici hakem heyeti konuları, özel ödeme ve fiyat farkları gibi talepler yönetilmektedir. Çalışanlar, gelen her türlü talebi şirketin ERP programı üzerinden yönetmektedir.

#### 4.1. SWOT Analizi

İşletmenin mevcut durumunun belirlenmesi için işletme bünyesinde, çalışma ekibi ve bölüm yöneticileri ile SWOT analizi çalışması yapılmıştır. Yapılan SWOT analizi çalışmasının çıktıları Tablo 4.1.’de görülmektedir.

**Tablo 4.1.** Bölümün SWOT Analizi

Kod	Güçlü Yönler (S)	Kod	Zayıf Yönler (W)
S1	Hedef kitle ile kolay temas olanağı	W1	Sipariş süreçlerinde verilen tavizlerin alışkanlıklara dönüşmesi
S2	Kaliteli bir ERP altyapısına sahip olma	W2	İş süreçlerinin belirli çizgilerde tutulmaması
S3	Gelişime açık, genç ve dinamik çalışma ekibi	W3	Operasyon süreci skalasının geniş olmasından kaynaklı iş etkinliği ve iş motivasyonunun düşmesi
S4	Çalışma ekibinin çok yönlü bilgi donanımı	W4	Yeniliklere karşı isteksiz olma durumu
S5	Çalışma ekibinin destek eğilimde olması	W5	Süreç geliştirmeye yönelik kaynakların aktif kullanılamaması
S6	Çalışma ekibinin güçlü iletişim-takip yeteneği	W6	Problemlere kalıcı aksiyon alınamaması
S7	Bayi sadakatinin sağlanmış olması	W7	Yeteri derecede performans ölçümü yapılamaması
		W8	İşgücü devir oranının yüksek olması
Kod	Fırsatlar (O)	Kod	Tehditler (T)
O1	Güçlü bölge desteği	T1	Ay içinde siparişlerin ve sevkiyatların homojen dağılmaması
O2	Süreçlerin kilit noktası olma durumu	T2	Müşteri depolama alanlarının yetersizliği
O3	Süreçlerin gelişime açık olması	T3	Lojistik süreçlerinde bölgesel sorunlar
O4	Artış durumunda olan müşteri memnuniyeti	T4	Diğer bölümlerden destek ve anlayış eksikliği
O5	Lojistik servis sağlayıcı ile yakın temas imkanı	T5	Satış odaklı tavizlerin müşteri alışkanlıklarına dönmesi
O6	CRM, QM, MyWay gibi altyapıların kullanımı	T6	Sipariş süreçlerinde meydana gelen hatalar
O7	Bayi ziyaretlerinin düzenli şekilde yönetilmesi	T7	Motivasyon kaybı potansiyelinin yüksek olması
O8	Direkt sevkiyat potansiyelinin olması	T8	Gereksiz iş yükünden kaynaklı adam saat kaybı
O9	Yerli ürün ağının geniş olması	T9	Kampanya tanımlamalarındaki hatalardan kaynaklı fiyat farklarının oluşması

## 4.2. Genişletilmiş SWOT Analizi

Çalışma ekibi ve bölüm yöneticileri ile gerçekleştirilen ilk analiz toplantısından sonra, bölüm yöneticileri ile yapılan fikir alışverişlerinde, SWOT analizindeki ilgili faktörlerin birbiri ile eşleştirilmesi ve bu sayede ortaya çıkan stratejiler doğrultusunda Genişletilmiş SWOT analizi elde edilmiştir. Bu elde edilen stratejiler, aynı zamanda ilerleyen adımlarda Kantitatif Strateji Planlama Matrisini oluştururken de kullanılacaktır.

Elde edilen Genişletilmiş SWOT analizi sonuçları Tablo 4.2.'de gözlemlenebilmektedir.

**Tablo 4.2.** Bölümün E-SWOT Matrisi

	<b>GÜÇLÜ YÖNLER (S)</b>	<b>ZAYIF YÖNLER (W)</b>
<b>FIRSATLAR (O)</b>	Agresif Strateji (SO)	Temkinli Strateji (WO)
	SO1-ERP süreçlerinde süreçlerin geliştirilerek otomatize hale getirilmesi (S2, S3, S6, O1, O2, O3)	WO1- Bölüm iş tanımı dışında yapılan işlerin listelenerek yetkili kişilere rapor halinde sunulması (W1, W2, W3, W4, W6, O2, O3)
	SO2-Bayi ve satış temsilcisi bazında CRM, QM ve MyWay altyapılarının kullanımının artırılması (S1, S6, S7, O3, O4, O6)	WO2- Sipariş süreçlerinde tavizlerin azaltılması amacı ile standartlaştırılmış formlar oluşturulması (W1, W2, W5, O2, O3)
	SO3-Ekip olarak aylık süreç geliştirme toplantılarının düzenlenmesi (S3, S5, S6, O3)	WO3- Süreç geliştirme alanında danışmanlık yapan firmalardan eğitim hizmeti alınması (W2, W3, W5, W6, W8, O1)
<b>TEHDİTLER (T)</b>	Rekabetçi Strateji (ST)	Korumacı Strateji (WT)
	ST1- Kilit bayilerden hafta bazında sevkiyat planı talep edilmesi (S1, S6, S7, T1, T2, T3)	WT1- Sipariş süreçlerinde olağan dışı durumlarda işlemlerin durdurulması (W1, W2, W3, T6, T8, T9)
		WT2- Süreç geliştirme alanında performans bazlı ödül sisteminin geliştirilmesi (W3, W4, W5, W7, W8, T7)

Genişletilmiş SWOT analizi sonucunda, SWOT analizinde gözlemlenen fırsatlar ve güçlü yönlerin desteklendiği işletme hedefleri ile uyumlu üç farklı agresif strateji belirlenmiştir. Tablo 4.1’de belirtilen bu stratejilerden beklentiler, ERP süreçlerinin otomatize hale getirilerek insan hatalarının azaltılarak verimliliğin artırılması, altyapı programlarının bayi ve satış temsilcileri tarafından kullanımlarının artırılarak bayi ve müşteri temsilcilerinin müşteri ilişkilerinin takibinin artırılması ve insan hatalarının azaltılması, aylık süreç geliştirme toplantılarının düzenlenmesi ile süreç geliştirmenin sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Fırsatlar ve zayıf yönlerin birleştirilerek elde edildiği üç farklı temkinli strateji belirlenmiştir. Bu stratejilerden beklentiler, bölüm iş tanımı dışında yapılan işlerin listelenip raporlanması sonucunda, çalışanların verdikleri tavizlerin belirlenmesi, kontrol edilmesi ve süreçlerde yaşanan aksamaların önüne geçilmesi, sipariş süreçlerin hazır formların kullanımı ile süreçlerdeki aksamaların ve verilen tavizlerin azaltılması, eğitimlerin artırılması ile çalışan motivasyonunun ve sadakatinin artırılmasıdır. Şirket tehditler karşısında güçlü yönlerin öne çıkarıldığı bir rekabetçi strateji belirlemiştir. Bu strateji ile kilit bayilerin sevkiyat aksamalarının önüne geçilmesi beklenmektedir. Son olarak tehditler karşısında zayıf yönlerin desteklendiği iki koruma stratejisi belirlenmiştir. Verilen tavizlerin, süreçlerdeki aksamaların önüne geçmek amacıyla sipariş süreçlerinde olağan dışı durumlarda işlemlerin durdurulması stratejisi belirlenmiştir. Süreç geliştirmede ödül sistemi kullanılarak çalışan motivasyonunun artırılarak motivasyon kaybının önüne geçilmesi hedeflenmektedir.

## 4.3. İç Faktör Değerlendirme, Dış Faktör Değerlendirme ve İç-Dış Faktörler Matrislerinin Oluşturulması

İşletmede bölüm yöneticilerinin fikirleri alınarak oluşturulan stratejilerden hangisinin kullanılacağını belirlenmesi amacı ile SWOT analizinde ortaya çıkan faktörler, İç Faktör Değerlendirme matrisi ve Dış Faktör Değerlendirme matrisi yardımıyla hesaplanmıştır.

Bu doğrultuda, kullanılan ağırlık ve skor değerleri belirlenirken bölüm yöneticilerinin fikirleri doğrultusunda ilerleme kaydedilmiştir. Ağırlık, ilgili faktörün sektördeki önemini ifade ederken, skor ise işletme için önemini ifade etmektedir.

Elde edilen İç Faktör Değerlendirme matrisi ve Dış Faktör Değerlendirme matrisleri sırası ile Tablo 4.3. ve Tablo 4.4.'de gözlemlenebilmektedir.

**Tablo 4.3.** Bölümün İç Faktör Değerlendirme Matrisi

No.	Faktör	Kod	Ağırlık	Skor	Ağırlıklı Puan
<b>Güçlü Yönler (S)</b>					
1	Hedef kitle ile kolay temas olanağı	S1	0,07	3	0,21
2	Kaliteli bir ERP altyapısına sahip olma	S2	0,12	4	0,48
3	Gelişime açık, genç ve dinamik çalışma ekibi	S3	0,05	3	0,15
4	Çalışma ekibinin çok yönlü bilgi donanımı	S4	0,08	3	0,24
5	Çalışma ekibinin destek eğilimde olması	S5	0,05	3	0,15
6	Çalışma ekibinin güçlü iletişim-takip yeteneği	S6	0,08	4	0,32
7	Bayi sadakatinin sağlanmış olması	S7	0,10	4	0,4
<b>Zayıf Yönler (W)</b>					
1	Sipariş süreçlerinde verilen tavizlerin alışkanlıklara dönüşmesi	W1	0,05	2	0,1
2	İş süreçlerinin belirli çizgilerde tutulmaması	W2	0,05	2	0,1
3	Operasyon süreci skalasının geniş olmasından kaynaklı iş etkinliği ve iş motivasyonunun düşmesi	W3	0,07	1	0,07
4	Yeniliklere karşı isteksiz olma durumu	W4	0,06	2	0,12
5	Süreç geliştirmeye yönelik kaynakların aktif kullanılmaması	W5	0,05	2	0,1
6	Problemlere kalıcı aksiyon alınmaması	W6	0,05	2	0,1
7	Yeteri derecede performans ölçümü yapılamaması	W7	0,04	1	0,04
8	İşgücü devir oranının yüksek olması	W8	0,08	2	0,16
		<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,74</b>

Tablo 4.3 oluşturulurken, İç Faktör Değerlendirme matrisinde skorların belirlenmesinde literatürde genel kabul gören [21] güçlü yönler için 3-4, zayıf yönler için 1-2 skalası kullanılmıştır. Ağırlıklar belirlenirken ilgili faktörün sektördeki önemini temsil etmek üzere bölüm yöneticileri tarafından 0-1 arasında puanlama yapılmış ve toplamları olacak şekilde normalize edilmiştir. Ağırlık ve skor değerlerinin çarpımları ile elde edilen ağırlıklı puanlar incelendiğinde bölümün güçlü yönlerinden kaliteli bir ERP altyapısına sahip olmasının ve çalışma ekibinin güçlü iletişim takip yeteneğinin olmasının öne çıktığı görülmektedir. Zayıf yönlerin ağırlıklı puanları incelendiğinde performans ölçümünün yapılmaması ve iş etkinliği ve iş motivasyonunun düşmesi bölümün zayıf yönleri arasında öne çıkmaktadır.

**Tablo 4.4.** Bölümün EFE Matrisi

No.	Faktör	Kod	Ağırlık	Skor	Ağırlıklı Puan
<b>Fırsatlar (F)</b>					
1	Güçlü bölge desteği	O1	0,04	4	0,16
2	Süreçlerin kilit noktası olma durumu	O2	0,03	3	0,09
3	Süreçlerin gelişime açık olması	O3	0,03	3	0,09
4	Artış durumunda olan müşteri memnuniyeti	O4	0,10	4	0,4
5	Lojistik servis sağlayıcı ile yakın temas imkanı	O5	0,05	3	0,15
6	CRM, QM, MyWay gibi altyapıların kullanımı	O6	0,07	4	0,28
7	Bayi ziyaretlerinin düzenli şekilde yönetilmesi	O7	0,06	3	0,18
8	Direkt sevkiyat potansiyelinin olması	O8	0,07	3	0,21
9	Yerli ürün ağının geniş olması	O9	0,07	3	0,21
<b>Tehditler (T)</b>					
1	Ay içinde siparişlerin ve sevkiyatların homojen dağılmaması	T1	0,08	2	0,16
2	Müşteri depolama alanlarının yetersizliği	T2	0,07	2	0,14
3	Lojistik süreçlerinde bölgesel sorunlar	T3	0,05	1	0,05
4	Diğer bölümlerden destek ve anlayış eksikliği	T4	0,05	1	0,05
5	Satış odaklı tavizlerin müşteri alışkanlıklarına dönmesi	T5	0,04	2	0,08
6	Sipariş süreçlerinde meydana gelen hatalar	T6	0,08	2	0,16
7	Motivasyon kaybı potansiyelinin yüksek olması	T7	0,05	1	0,05
8	Gereksiz iş yükünden kaynaklı adam saat kaybı	T8	0,03	2	0,06
9	Kampanya tanımlamalarındaki hatalardan kaynaklı fiyat farklarının oluşması	T8	0,03	2	0,06
		<b>Total</b>			<b>2,58</b>

Tablo 4.4 oluşturulurken, Dış Faktör Değerlendirme matrisinde skorların belirlenmesinde literatürde genel kabul gören [21] fırsatların maddeleri için 3-4, tehditlerin maddeleri için 1-2 skalası kullanılmıştır. Ağırlıklı puanlar incelendiğinde altyapı programlarının kullanılmasının, direkt sevkiyat potansiyelinin ve yerli ürün ağının geniş olmasının öne çıkan fırsatlar olduğu görülmektedir. Lojistik süreçlerindeki bölgesel sorunlar, diğer bölümlerden destek ve anlayış eksikliği ve motivasyon kaybı potansiyelinin yüksekliği öne çıkan tehditlerdir.

İç Faktör Değerlendirme matrisi ve Dış Faktör Değerlendirme matrisinde, SWOT analizinden elde edilmiş faktörlerin ağırlıklandırılması sonucunda ulaşılan toplam ağırlıklı skor değerleri, uygulanacak stratejinin belirlenmesi amacı ile İç-Dış Faktörler matrisinde kullanılmıştır.

Elde edilen toplam ağırlıklı puan değerleri aşağıdaki gibidir:

SWOT analizi faktörlerine İç Faktör Değerlendirme matrisi ve Dış Faktör Değerlendirme matris yöntemlerinin uygulanması sonucunda elde edilen toplam puanlar; İç Faktör Değerlendirme matrisi özelinde 2,74, Dış Faktör Değerlendirme matrisi özelinde 2,58 olarak bulunmuştur.

Elde edilen İç-Dış Faktörler matrisi ve hedeflenen strateji tipi Tablo 4.5.'de gözlemlenebilmektedir

**Tablo 4.5.** Bölümün İç-Dış Faktörler Matrisi

Dış Faktör Ağırlıklandırılmış Toplam	1	WO	2,5	SO	4
		Temkinli Strateji		Agresif Strateji	
		WT		ST	2,5
		Korumacı Strateji		Rekabetçi Strateji	
<b>İç Faktör Ağırlıklandırılmış Toplam</b>					

İç Faktör Değerlendirme matrisinden elde edilen puan x eksenine, Dış Faktör Değerlendirme matrisinden elde edilen puan y eksenine yerleştirildiğinde işletmenin bulunduğu stratejik bölge “Agresif Strateji Bölgesi” olarak tanımlanmıştır.

#### 4.4. Kantitatif Strateji Planlama Matrisinin Oluşturulması

Kantitatif Strateji Planlama Matrisi, SWOT analizi faktörlerine İç Faktör Değerlendirme ve Dış Faktör Değerlendirme matris yöntemlerinin uygulanması ile elde sonuçlara göre oluşturulan İç-Dış Faktörler matrisi üzerine kurulur. Kantitatif Strateji Planlama Matrisinde bulunan strateji yöntemine göre Genişletilmiş SWOT analizinde ilgili strateji başlığı altında bulunan alternatif stratejiler ağırlık ve ağırlıklı skorlar kullanılarak bulunan toplam ağırlıklı skor parametresinin kümülatif toplamları üzerinden karşılaştırılır.

İşletmenin İç-Dış Faktörler matrisi sonucunda, belirlenen “Agresif Strateji” için geliştirilmiş olan alternatif stratejiler için oluşturulan Kantitatif Strateji Planlama Matrisi Tablo 4.6.’da verilmiştir. Tablo 4.6’da yeralan AS kısaltması ağırlıklı skor, TAS kısaltması toplam ağırlıklı skor için kullanılmaktadır.

**Tablo 4.6.** Bölümün Kantitatif Strateji Planlama Matrisi

Güçlü Yönler (S)	Ağırlık	SO1		SO2		SO3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
S1	0,07	2	0,14	4	0,28	1	0,07
S2	0,12	4	0,48	2	0,24	1	0,12
S3	0,05	4	0,20	2	0,1	3	0,15
S4	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24
S5	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
S6	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
S7	0,10	2	0,20	3	0,3	1	0,10
<b>Zayıf Yönler (W)</b>							
W1	0,05	2	0,10	2	0,1	3	0,15
W2	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10
W3	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14
W4	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12
W5	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,20
W6	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,20
W7	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08
W8	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08
<b>Total</b>			2,77		2,47		2,22
<b>Fırsatlar (F)</b>							
F1	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04
F2	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06
F3	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
F4	0,10	4	0,40	4	0,4	2	0,20
F5	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10
F6	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14
F7	0,06	0	0,00	3	0,18	2	0,12
F8	0,07	2	0,14	0	0	1	0,07
F9	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07
<b>Tehditler (T)</b>							
T1	0,08	2,00	0,16	2,00	0,16	3,00	0,24
T2	0,07	2,00	0,14	2,00	0,14	3,00	0,21
T3	0,05	1,00	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10
T4	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	1,00	0,05
T5	0,04	2,00	0,08	1,00	0,04	1,00	0,04
T6	0,08	4,00	0,32	3,00	0,24	3,00	0,24
T7	0,05	4,00	0,20	4,00	0,20	3,00	0,15
T8	0,03	4,00	0,12	2,00	0,06	1,00	0,03
T9	0,03	3,00	0,09	2,00	0,06	1,00	0,03
<b>Toplam</b>			2,43		2,45		2,01

Elde edilen Kantitatif Strateji Planlama Matrisinden hangi faktörlerin daha önemli olduğunun belirlenmesi aşamasında, her bir strateji ayrı ayrı aldığı toplam ağırlıklı skorlar ile değerlendirilmiştir. Her bir stratejiye ait toplam ağırlıklı skorlar iç değerlendirme (Güçlü yönler ve zayıflıklar) ve dış değerlendirme (tehditler ve fırsatlar) faktörlerinde aldıkları ağırlıklı skorların ortalaması alınarak nihai skorları elde edilmiş ve Tablo 4.7’de verilmiştir. Aritmetik ortalamanın sonucunda oluşabilecek bilgi kaybının en aza indirilmesi için iç değerlendirme ve dış değerlendirme faktörlerinin ayrı ayrı ortalamaları alınıp sonrasında genel ortalama toplam ağırlıklı puanlar elde edilmiştir. Sonuçların yorumlanmasında toplam puanın yanı sıra iç değerlendirme skoru ve dış değerlendirme skorlarının da incelenmesi faydalı olmaktadır.

**Tablo 4.7.** Strateji Alternatifleri için Toplam Ağırlıklı Skor Ortalamaları

Toplam Skor	SO1	SO2	SO3
İç Değerlendirme	2,77	2,47	2,22
Dış Değerlendirme	2,43	2,45	2,01
<b>Ortalama</b>	2,6	2,46	2,115

Tablo 4.7.’de elde edilen sonuçlar incelendiğinde SO1’den sonra en önemli ikinci stratejinin SO2 olduğu görülmektedir. SO1 stratejisi iç değerlendirme sonucunda SO2 stratejisine göre belirgin bir üstünlük sağlarken dış değerlendirme sonucunda SO2’nin SO1’e az bir farkla üstünlük sağladığı görülmektedir. Buna göre, stratejiler arasında işletme hedeflerine en uygun strateji, SO1 “ERP süreçlerinde süreçlerin geliştirilerek otomatize hale getirilmesi” stratejisi seçilmiştir. Ayrıca, Kantitatif Strateji Planlama Matrisinde SO2 için S1, W4 ve F6 ve SO3 için S6 faktörlerinin yüksek toplam ağırlıklı skorlar verdiği görülmektedir. Alt stratejilerin belirlenmesinde bu faktör-strateji ilişkilerinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

#### **4.5. SWOT Analizi ve KSPM Sonucunun Kurumsal Karne ile Gruplandırılması ve Stratejik Haritanın Çıkarılması**

SWOT analizi ve KSPM yöntemi uygulanarak işletmeye en uygun strateji belirlendikten sonra temel amaç, işletmeyi bu stratejiye ulaştıracak alt stratejilerin belirlenmesidir. Bu aşamada, alt stratejiler belirlenirken kurumsal karne yönteminden faydalanılmıştır. Öncelikle SWOT analizi sonucunda belirlenen faktörler dört temel kurumsal karne boyutunda gruplandırılarak birbirleri ile ilişkileri doğrultusunda işletmeye dair stratejik haritaya yerleştirilmiştir. SWOT analizi sonucunda belirlenen faktörlerin dört temel kurumsal karne boyutunda gruplanması Tablo 4.8.’de özetlenmiştir. Kurumsal karne finansal boyutu içerisine, finansal etkileri olan ve/veya finansal kararlardan etkilenen faktörler yerleştirilmektedir. Bölüm özelinde SWOT faktörleri incelendiğinde T8; gereksiz iş yükünden kaynaklı adam saat kaybı ve T9 kampanya tanımlamalarındaki hatalardan kaynaklı fiyat farklarının oluşması tehditlerinin finansal etkileri nedeniyle bu boyutta yer alması uygun bulunmuştur. Müşteri boyutu içerisinde müşteri ile müşterinin işletmeye ait algısını etkileyen faktörlere yer verilmelidir. Bu nedenle bu boyut içerisinde S1; Hedef kitle ile kolay temas olanağı, S7; Bayi sadakatinin sağlanmış olması, O4; Artış durumunda olan müşteri memnuniyeti, O5; Lojistik servis sağlayıcı ile yakın temas imkanı, O7; Bayi ziyaretlerinin düzenli şekilde yönetilmesi, T6; Sipariş süreçlerinde meydana gelen hatalar faktörleri yer almaktadır. Öğrenme ve büyüme boyutu; işletmenin yeniliklere açıklığını ve bu yeniliklerinin uygulamasıyla ortaya çıkacak değişimi destekleyen faktörlerin bulunduğu boyuttur. İşletme özelinde, bu boyutta S3; Gelişime açık, genç ve dinamik çalışma ekibi, S5; Çalışma ekibinin destek eğiliminde olması, W4; Yeniliklere karşı isteksiz olma durumu, W5; Süreç geliştirmeye yönelik kaynakların aktif kullanılamaması, W7; Yeteri derecede performans ölçümü yapılamaması, O1; Güçlü bölge desteği, O3, Süreçlerin gelişime açık olması ve O6; CRM, QM, MyWay gibi altyapıların kullanımı faktörleri yer almaktadır. İçsel süreçler boyutu, müşterilere sunulan hizmeti meydana getiren süreçlere etki eden faktörleri içermelidir. İşletme özelinde bu boyutta, S2; Kaliteli bir ERP altyapısına sahip olma, S3; Gelişime açık, genç ve dinamik çalışma ekibi, S6; Çalışma ekibinin güçlü iletişim-takip yeteneği, W1; Sipariş süreçlerinde verilen tavizlerin alışkanlıklara dönüşmesi, W2; İş süreçlerinin belirli

çizgilerde tutulmaması, W3; Operasyon süreci skalasının geniş olmasından kaynaklı iş etkinliği ve iş motivasyonunun düşmesi, W6; Problemlere kalıcı aksiyon alınmaması, W8; İşgücü devir oranının yüksek olması, O2; Süreçlerin kilit noktası olma durumu, O8; Direkt sevkiyat potansiyelinin olması, O9; Yerli ürün ağıının geniş olması, T1; Ay içinde siparişlerin ve sevkiyatların homojen dağılmaması, T2; Müşteri depolama alanlarının yetersizliği, T3; Lojistik süreçlerinde bölgesel sorunlar, T4; Diğer bölümlerden destek ve anlayış eksikliği, T5; Satış odaklı tavizlerin müşteri alışkanlıklarına dönmesi ve T7; Motivasyon kaybı potansiyelinin yüksek olması faktörleri yer almaktadır.

**Tablo 4.8.** SWOT Faktörlerinin Gruplandırılması

Finansal Boyut	Müşteri Boyutu	Öğrenme ve Büyüme Boyutu	İçsel Süreçler Boyutu
T8, T9	S1, S7, O4, O5, O7, T6	S3, S5, W4, W5, W7, O1, O3, O6	S2, S3, S6, W1, W2, W3, W6, W8, O2, O8, O9, T1, T2, T3, T4, T5, T7

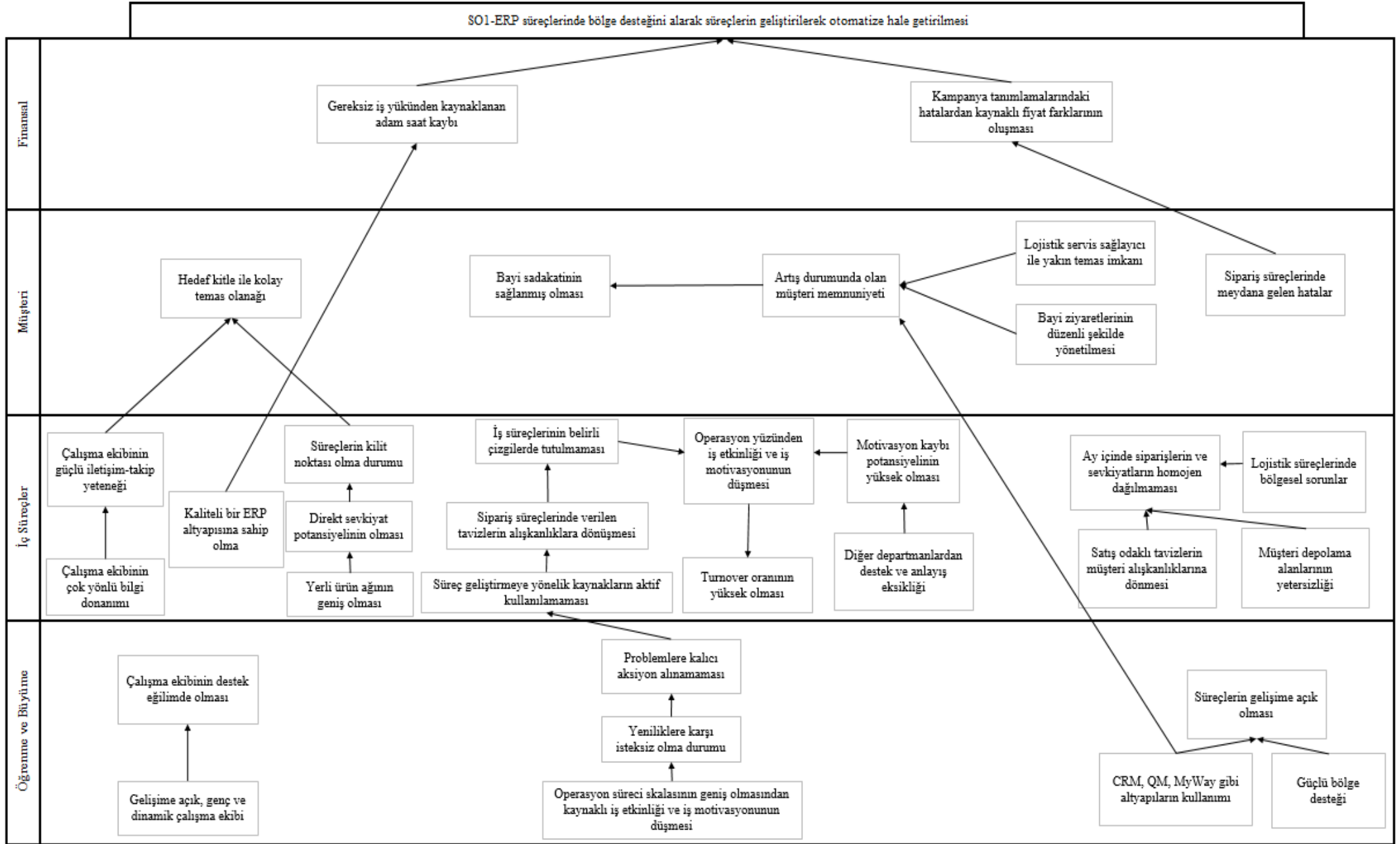
Şekil 4.5’te verilen SWOT faktörlerinin ilgili boyutlar özelinde stratejik haritaya yerleştirilmesi gözlemlenebilmektedir. Stratejik harita oluşturulurken, faktörlerin diğer faktörlere olan etkileri göz önüne alınmaktadır. Örneğin, finansal boyutta yer alan gereksiz iş yükünden kaynaklanan adam saat kaybı tehdidi , işletmenin sahip olduğu güçlü yönlerden kaliteli bir ERP altyapısına sahip olma ile önlenebilmektedir. Müşteri boyunda yer alan bayi sadakatının sağlanmış olması güçlü yönü, artış durumunda olan müşteri memnuniyeti ile desteklenmekte, artış durumunda olan müşteri memnuniyeti ise hem öğrenme ve büyüme boyutunda yer alan O6 fırsatı hem de yine müşteri boyutunda yer alan O5 ve O6 fırsatları ile desteklenmektedir.

#### 4.6. Alt Stratejilerin Belirlenmesi

Stratejik haritada bulunan her bir boyut ve bu boyutların diğer boyutlar ile etkileşiminden yola çıkılarak seçilen “ERP süreçlerinde süreçlerin geliştirilerek otomatize hale getirilmesi” stratejisi için izlenebilecek alt stratejiler Tablo 4.9.’da belirlenmiştir. Alt stratejilerin belirlenmesinde işletmenin genel misyon ve vizyonu ile uyumluluğun yanı sıra, incelenen bölüm için önerilmiş olan diğer stratejileri de destekleyecek alt stratejiler belirlenmeye özen gösterilmiştir.

**Tablo 4.9.** Alt Stratejiler

Boyutlar	Alt Stratejiler
Finans	Fiyat farkı hatalarından kaynaklı dönemlik maliyet artışının raporlanması
	Fazla iş yükünden kaynaklı adam/saat kaybının hesaplanarak raporlanması
Müşteri	Bayilere yönelik promosyon programlarının kapsamının genişletilmesi
	Sipariş masası ile bayileri kaynaştıracak şekilde yıl içinde organizasyon düzenlenmesi
	Bayi iletişimde, ekibe yeni katılan arkadaşların kredilerinden yararlanılması
İç Süreçler	Kesin kuralların tanımlanması ve asla dışına çıkılmaması
	Yeni başlayan çalışanlara bölüm özelinde eğitim dokümanlarının oluşturulması
	Bölüm içi süreç dokümanlarının tamamlanarak sürekli güncellenmesi
	Sipariş süreçlerinin standartlaştırılması adına sipariş formlarının oluşturulması
	Bölüm süreçlerinde gereksiz iş yükünün görünürlüğünün sağlanması ve raporlanması
	Saha ekibinin CRM kullanımının artırılması için yol haritası oluşturulması
Öğrenme ve Büyüme	Bayilerin QM ve MyWay kullanımının artırılması için yol haritası oluşturulması
	ERP programlarının kullanımında danışmanlık şirketlerinden eğitim alınması için programların oluşturulması
	Süreç geliştirme toplantılarının aylık rutine oturtulması
	Bölüm içinde geliştirme önerileri ve önerilerin uygulanmasına ödül sistemi getirilmesi



Şekil 4.5. Bölümün Stratejik Haritası

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin, özellikle günümüz rekabetçi iş ortamında varlıklarını idame ettirebilmeleri ve değişen dinamiklere ayak uydurabilmeleri için süreçlerini detaylı inceleyerek, mevcut sıkıntıları giderebilecekleri, olası tehditlere karşı önlemlerini alabilecekleri ve mevcut fırsatları değerlendirebilecekleri stratejiler belirlemeleri ve uygulamaları büyük önem arz etmektedir.

İşletmeler, ana amaçları olan karlılığı arttırmak amacıyla, genellikle satış odaklı yaklaşımları benimsemektedir. Müşteri hizmetleri bölümü, müşteri ile olan iletişimdeki önemi nedeniyle, işletme ile müşteri arasında köprü oluşturmakta, satış ve satış sonrası faaliyetlerde müşteri istekleri ile işletmenin isteklerinin örtüşmesi, dengelenmesi için çalışmaktadır. Bunun sonucunda, müşteri hizmetleri bölümü süreçlerinde faydalanılan kaynakların verimliliğindeki artış, satış başarısı ve dolayısıyla karlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

Bu çalışmada, işletmelerin strateji planlamada yararlanabilecekleri SWOT analizi, kurumsal karne yöntemi ve kantitatif strateji planlama matrisinin birlikte kullanıldığı hibrit bir yöntem, işletmeden işletmeye iş ortamında faaliyet gösteren bir işletmenin müşteri hizmetleri bölümüne uygulanmıştır. Çalışmada, analiz araçları ile birlikte kullanılan stratejik yönetim modelleri işletmenin belirlenen iş birimi üzerinde titizlikle uygulanmıştır. Uygulanan bütün adımlar sonucunda işletmenin müşteri hizmetleri bölümünde izlemesi gereken strateji “ERP süreçlerinde süreçlerin geliştirilerek otomatize hale getirilmesi” olarak belirlenmiştir. Yazılım kaynaklarının verimli kullanılması, süreçlerin otomatik bir düzende ilerlemesini sağlayabileceği gibi aynı zamanda süreçlerde insan müdahalesine bağlı olarak meydana gelecek hataları da minimuma indirecektir.

Strateji belirlendikten sonra, bölümün mevcut durumunu belirten SWOT analiziyle elde edilmiş olan faktörlerinin kurumsal karne yöntemiyle gruplandırılması ve faktörlerin ilişkilerinin belirlenmesi ile stratejik harita oluşturulmuştur. Önerilen stratejinin uygulanmasında destekleyici olan alt stratejiler stratejik harita yardımıyla belirlenmiştir. Belirlenen stratejiye ulaşmak için izlenecek yolda, oluşturulan stratejik harita ve harita üzerindeki ilişkilerin irdelenerek geliştirilmeye çalışılması işletmenin gelecek dönemdeki başarısı açısından son derece kritiktir. Seçilen strateji ve belirlenen yardımcı alt stratejilerden de görüleceği gibi uygulama yapılan işletme, müşteri hizmetleri bölümünde, işletmenin yazılım kaynaklarını tam anlamı ile kullanmak yolunda bir strateji belirlenmiştir.

Bu çalışma sonucunda, işletmeden işletmeye iş ortamında faaliyet gösteren işletmeler için bölüm özelinde stratejik planlama yapılmıştır. Çalışma müşteri hizmetler bölümünde stratejik planlama konusunda uyguladığı hibrit yaklaşımla literatüre katkı yapmaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulguların geliştirilmesi için, gelecek çalışma olarak bulanık bilişsel haritalama yöntemi gibi uygulanacak stratejilerin gelecekteki etkilerinin ortaya konulacağı ek yöntemler ile sonuçların desteklenmesi planlanmaktadır.

## KAYNAKLAR

- [1] Senn C, Thoma A & Yip GS. Customer-centric leadership: how to manage strategic customers as assets in B2B markets. California Management Review, 2013; 55(3), 27-59.
- [2] Gupta A, Singh RK & Suri PK. Sustainable Service Quality Management by Logistics Service Providers: An Indian Perspective. Global Business Review, 2018; 19(3\_suppl), S130-S150.

- [3] Xu Y. (2013, June). SWOT Analysis of E-commerce Websites--Based on Dangdang. com. In 2013 International Conference on Computational and Information Sciences (pp. 2015-2017). IEEE.
- [4] Kumar S, Eidem J ve Noriega Perdomo, D. Clash of the e-commerce titans: A new paradigm for consumer purchase process improvement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2012; 61(7), 805-830.
- [5] Tehrani SM, Karbassi AR., Monavari SM ve Mirbagheri SA. Role of E-shopping management strategy in urban environment. *International Journal of Environmental Research*, 2010; 4(4), 681-690.
- [6] Agapitou C, Bersimis S ve Georgakellos D Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession: The role of perceived value and benefits. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 2017; 12(2), 18-31.
- [7] Dejanović AM, Nikolić ST ve Stanković J. Integral model of strategic management: identification of potential synergies. *Acta Polytechnica Hungarica*, 2015; 12(8), 115-133.
- [8] Isfahani SN, Haddad AA, Roghanian E ve Rezayi M. Customer relationship management performance measurement using balanced scorecard and fuzzy analytic network process: The case of MAPNA group. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. 2014); 27(1), 377-389.
- [9] Murali S ve Pugazhendhi S. An integrated model to identify and rank the after sales service strategies of firms engaged in household appliances business. *International Journal of Services and Operations Management*, 2016, 24(1), 99-124.
- [10] Korableva ON ve Kalimullina OV. Strategic approach to the optimization of organization based on BSC-SWOT matrix. In 2016 IEEE International Conference on Knowledge Engineering and Applications 2016, September). (ICKEA) (pp. 212-215). IEEE.
- [11] Luu TV, Kim SY, Cao HL, ve Park YM. Performance measurement of construction firms in developing countries. *Construction Management and Economics*, 2008; 26(4), 373-386.
- [12] Burgess S. Determining website content for small businesses: assisting the planning of owner/managers. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 2008; 2(1), 128-146.
- [13] Gumbus A ve Lussier RN Developing and using a balanced scorecard: a case study with SWOT analysis. *Clinical leadership & management review: the journal of CLMA*, 2003;17(2), 69-74.
- [14] Gurel B, Ucal Sari I Strategic Planning for Sustainability in a Start-Up Company: A Case Study on Human Resources Consulting Firm. *European Journal of Sustainable Development*, 2015; 4(2), 313-313.
- [15] Nguyen XN, Thaichon P, Nguyen Thanh PV. Customer-Perceived Value in Long-Term Buyer–Supplier Relationships: The General B2B Insurance Sector. *Services Marketing Quarterly*, 2019; 40(1), 48-65.
- [16] Zolkiewski J, Story V, Burton J. Et al. Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 2017,

- [17] Kettunen P, Ämmälä M, Sauvola T, et al. Towards continuous customer satisfaction and experience management: A measurement framework design case in wireless B2B industry. In International Conference on Product-Focused Software Process Improvement, 2016, November; (pp. 598-608). Springer, Cham.
- [18] Osita IC, Onyebuchi I, Justina N. Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat. International Journal of Innovative and Applied Research, 2014; 2(9), 23-32.
- [19] Arnold DR, Porterfield RI, Smith CD. E-SWOT analysis: an extension of a practical tool for small businesses. Small business institute director's association, 1998.
- [20] David FR. Strategic Management: Concepts and Cases. 13. Basım, Prentice Hall. New Jersey. 2009:
- [21] Nouri J, Karbassi AR ve Mirkia S. Environmental management of coastal regions in the Caspian Sea. International Journal of Environmental Science & Technology, 2008; 5(1), 43-52.
- [22] Asadi R ve Daryaei M. Strategies for Development of Iran Health Tourism. Euro J Soc Sci, 2011; 23(3), 329-44.
- [23] David FR. The strategic planning matrix—a quantitative approach. Long Range Planning, 1986; 19(5), 102-107.
- [24] David ME, David FR ve David FR. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) applied to a retail computer store. The Coastal Business Journal, 2009; 8(1), 42-52.
- [25] Kaplan RS ve Norton DP. The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992; January-February, 71-81.
- [26] Koçel T. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın 13. Baskı, İstanbul, 2011.
- [27] Kaplan RS ve Norton DP. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". Harvard Business Review. July–August 2007, 150-161.
- [28] Kaplan RS ve Norton DP. Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek. Çev: Serra Egeli. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- [29] Kaplan RS ve Norton DP. Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies. Harvard Business Press, Boston, 2006.