

Araştırma Makalesi

Gönderilme Tarihi: 09 Mart 2018; Revize Edilmiş Hali: 18 Ekim 2018; Kabul Tarihi: 07 Aralık 2018
Çevrimiçi Yayın Tarihi: 07 Ocak 2018

DENİZYOLU TAŞIMACILIĞINDA MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ SAĞLAMAK AMACIYLA GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMASI¹

Gökhan AKALAN²
Bora GÖKTAŞ³

ÖZ

Denizyolu taşımacılığında bir çok global firmanın birbirleri ve yerel rakipler ile rekabet ettiği günümüzde; müşteri memnuniyeti ve sadakat, sürdürülebilirlik için en önemli önemli unsurlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Süreç yönetimi uygulamalarının, işletmelerin hemen hemen her bölümünde uygulanabilmesi nedeniyle son birkaç yıldır popülaritesi artmaktadır. İşletmeler, etkin süreç yönetimi ile iş süreçleri doğru tasarlayarak karşılaştığı ve çözüm üretmediği engelleri aşabilmeleri için de alternatif çözüm yolu üretebilmektedir. Süreçlerin etkin tasarlanması ile iç ve dış müşterilere yönelik çıktı kalitesinde de düzelleme sağlanabilmektedir. Alan yazında denizyolu taşımacılığı üzerinde daha önceden yapılmış çok sayıda çalışma olmasına rağmen, müşteri memnuniyeti ve süreç yönetimi ile ilgili çalışması sayısı yoktur. Araştırma bu yönüyle özgün bir nitelik kazanmaktadır ve alan yazına katkı sunacağı düşünülmektedir. Çalışmada, iş süreçlerinde yaşanan sorunlar nedeniyle müşteri memnuniyetsizliği yaşayan global bir denizyolu taşımacılığı firmasının, var olan bu sorunu ortadan kaldırmak için süreçlerinde yapmış olduğu iyileştirme ve bu iyileştirmeye ilişkin sonuçlar irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İçsel pazarlama, Deniz taşımacılığı, Müşteri memnuniyeti, Süreç yönetimi, İş süreçleri

JEL Sınıflaması: M10, M16, M30, M39

- 1 21-22 Haziran 2018 tarihinde Gaziantep'te gerçekleşen III. Uluslararası Mesleki Ve Teknik Bilimler Kongresi'nde sunulan "Süreç Yönetimi İle Müşteri Memnuniyeti Sağlanması: Denizyolu Taşımacılığı İşletmesinde Bir Uygulama" başlıklı sözlü sunumun genişletilmiş halidir.
- 2 Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE İşletme Programı, gokhan.akalan@msc.com
- 3 Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi UBF Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, boragoktas@bayburt.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2159-0241

Implementation of a Process Management to Ensure Customer Satisfaction in Maritime Transport

Abstract

Today, when many global companies compete with each other and local competitors in maritime transport, customer satisfaction and loyalty are one of the most important elements for sustainability. The popularity of process management applications has been increasing over the last few years due to the fact that they can be applied in almost every part of the business. With effective process management, enterprises can create alternative solutions by designing business processes correctly, so they can to overcome obstacles they cannot produce solutions and faced. An effective design of processes can also leads to improve output quality for internal and external customers. Although there are many previous studies on maritime transport in literature, there is no studies on customer satisfaction and process management. That's why, the research is original in this regard and is expected to contribute to the literature. In the study, the improvement that the global marine shipping company, which has been experiencing customer dissatisfaction due to the problems in business processes, has made in its processes in order to remove this problem has been examined and the results of this improvement have been examined.

Keywords: Internal marketing, Maritime transport, Customer satisfaction, Process management, Business processes

JEL Codes: M10, M16, M30, M39

GİRİŞ

Globalleşmenin getirisi olan rekabet artışı, işletmelerin sadece üründen ziyade iç ve dış paydaşlarına yönelik daha fazla kontrol sahibi olmasını ve temas ettiği noktalarda devamlı iyileştirmeler yapmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle denizyolu taşımacılık sektöründe esas iş olan taşıma eyleminin yanında diğer hizmetlerde de farklılaşan ve kaliteli hizmet sunan işletmeler rekabette öne geçebilirler. Rekabetin içinde kalmak isteyen işletmeler, müşteri memnuniyetini arttırmak için değiştirilmiş ürünler sunmakla birlikte, yönetim şekillerinde de değişime gitmektedirler. Müşteri odaklı olarak operasyon etkinliklerini arttırabilmek amacıyla etkin süreç yönetimi ve iyileştirmeleri yapmaları kaçınılmazdır. Denizyolu taşımacılığında süre kısıtı nedeniyle iş süreçlerinin etkin olarak yönetilmesi hem içi hem de dış müşterilerine yönelik memnuniyet artışını da beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada öncelikle müşteri kavramı, iç ve dış müşteri ile müşteri memnuniyeti hakkında alan yazında yer alan bilgilerden bahsedilmiştir. Devamında ise; konteyner taşımacılığı ve konteyner taşımacılığında müşteri memnuniyeti hakkında alan yazında var olan bilgiler sunulmuştur. Çalışmanın uygulamaya bölümünde denizyolu taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren global bir işletmenin iç ve dış müşterilerini memnun etmek ve iş süreçlerinde karşılaştığı sorunları çözebilmek amacıyla süreçlerinde yapmış olduğu iyileştirme yer almaktadır. Firmanın uygulama öncesinde mevcut durumu ve uygulama sonrasındaki bulguların sonuçları değerlendirilmiştir.

1. Müşteri Memnuniyeti

İşletmeler başarıya ulaşmak ve hayatta kalabilmek için müşteri merkezli bir yapıya kavuşmak zorundadırlar. Mal ve hizmetlerini sadece üretmek yerine güçlü müşteri ilişkileri inşa ederek müşterilerine üstün değer sunabilirler (Kotler vd., 1999: 471). Günümüz modern pazarlama uygulamaları ve teorileri, kendi açısından algılanan kalite yerine müşteri tarafında algılanan kaliteye göre mal ve hizmet sunan işletmelerin başarıya ulaşacağını belirtmektedir.

Müşteri için alan yazında çok çeşitli tanımlar var olmakla birlikte dar bir tanımla: “müşteri, üretilen mal ve hizmetleri alan kişidir” (Bhat, 2010: 141). Bir diğer tanıma göre, müşteri işletme fonksiyonlarının tam ortasında yer alan, mal ve hizmetin üretilmesi; yani işletmenin varoluş nedenidir (Eroğlu, 2005: 9). Bergman ve Klefsjö, müşteri için; değer yaratmak istediklerimizin tümü olarak daha geniş bir tanım yapmışlardır (Klefsjö vd., 2007: 124). Odabaşı için müşteri, mamul ya da hizmetlerin nihai kullanıcılarıyken (Odabaşı, 2000: 8); Tek için fiilen satın alma kararını alan kişi ya da örgütlerdir (Tek, 1999: 6). Günümüzde müşteri sadece mal ya da hizmeti satın alan boyutta çıkararak, aynı zamanda o mal ya da hizmetin fikir aşamasından, pazardaki son

kullanım sürecine kadar birçok konuyu belirleyici bir güç durumundadır (Pado, 2017: 76).

Müşteri memnuniyeti, mallar ve hizmetler müşterilerin gereksinimlerine cevap verdiği zaman meydana gelir ve müşteri beklentilerini karşılamak ve hatta bunun ötesine geçebilmekle eş anlamlıdır (Evans ve Lindsay, 1996: 148). Müşteri memnuniyeti; genel anlamda bireylerin satın alma öncesi beklentileri ile satın alma sonrası elde ettikleri arasındaki yeterlilik olarak tanımlanabilir (Karpat, 1998: 22). Müşteri memnuniyetine bu ölçüde önem verilmesinin nedeni, aslında, son derece anlaşılabilir. Çünkü en basit biçimde belirtmek gerekir ki, tatmin düzeyi yüksek müşteriler, bir kuruluşun kaliteye yönelik çalışmasının kanıtıdır (Vavra, 1999: 25). Müşteri memnuniyeti işletmenin tek amacı değil aksine amaca ulaşmak için gerçekleştirmek zorunda olduğu bir alt amaçtır (Gümü, 2014: 26). Juran da müşteri memnuniyetini, “*müşteri gereksinimlerinin ürün özelliklerine yansıtılmış olması*” biçiminde tanımlayarak, bu yaklaşımıyla, işletmelerin müşteri sadakatine ulaşmaları ve sektörlerindeki varlıklarını sürdürmelerinde müşteri memnuniyetinin ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır (Yılmaz, 2004: 148). Memnuniyetin yükselmesi direkt olarak şirket karlılığını da etkileyen önemli bir husustur (Kostanoğlu, 2009: 7).

Bhat’ın tanımında malı ve hizmeti işletme dışından alan kişi veya işletmelerden bahsedilmektedir. Bu doğrultuda, işletme içindeki tüm çalışanlar müşterilerin tatmin seviyesini arttırmanın önemini kavramak zorundadırlar. Bununla birlikte, malın ve hizmetin son kullanıcıya ulaşması süreci boyunca işletme içi tüm fonksiyonlar iç müşterilere sahiptirler. Süreçte bulunan her çalışan öncelikli olarak müşteriyi göz önünde bulundurmamak ve ayrıca tüm süreç zincirinde kendisinden sonra gelen birimin beklentilerini karşılayan çıktı kalitesini de sürdürmek zorundadır (Bhat, 2010: 141-142). İç müşteri ilişkileri yönetimi ile bir işletme, fonksiyonel iş birimlerinin sahip olduğu davranışları, tutumları ve motivasyonu bölümler arası istekleri birinci plana alarak yönlendirebilmekte, her bir iş birimi ve bölümün diğerlerinin aynı zamanda bir “*müşterisi*” olduğu anlayışını işletme içine yerleştirebilmektedir. Bu bağlamda iş süreçleri, müşteri deneyimi etrafında tasarlanarak iç müşteri memnuniyetine öncelik verilmeli, dış müşteriler ile yürütülen benzer ilişkiler ve iletişim süreçleri işletme içinde oluşturulmalıdır (Demirel ve Güner, 2015: 3).

Yukarıdaki açıklamalara bakıldığında, müşteri olarak sadece mal ya da hizmetlerin son kullanıcısı düşünülmemelidir. Üretim süreci zincirinde bulunan tüm fonksiyonlar, kendinden önce gelen fonksiyonun birer müşterisidir (Bath, 2010: 143). Bu bağlamda, süreç içindeki her çıktının kendi kalitesi, son kullanıcıya ulaşan çıktının fayda kalitesine doğrudan etki eder ve algılanan katma değeri ifade etmektedir. Mal ve hizmetlerin müşteri tarafından kullanılma

süreci boyunca bir problemle karşılaşmaması ana amaçtır. Bu süreci korumak amacıyla tüm değer zincirinde de devamlı iyileştirme yapılması gereklidir (Eroğlu, 2005: 9-10).

Mal ya da hizmetlerin faydalarından tatmin olan müşteri, bu faydalardan yararlanmaya devam etmek ister. Bu durum, işletmenin ürünlerine olan talebin sürekliliğine, dolayısıyla da işletmenin sürdürülebilirliğine etki eder.

Bu açıklamalardan yola çıkıldığında, müşteri memnuniyetini sağlamak sadece ürünün kendisinde değil, ürünün üretilmesi, müşteriye ulaşması ve tüketilmesi süreci boyunca, işletmenin tüm fonksiyonlarında müşteri tatmini düşüncesinin egemen olması gerektiğini öne çıkarmaktadır. Bahsedilen bu sürecin herhangi bir safhasında aksama var ise; müşteri tatminsizliği yaşanmaması için düzeltilmeli, eğer gerekli ise fonksiyonlar arası organizasyonel değişikliğe bile gidilebilmelidir.

2. Denizyolu Taşımacılığı

Yaşadığımız çağ içinde taşımacılık çeşitleri; karayolu, demiryolu, havayolu, deniz yolu, boru hatları olarak dört ana grupta toplanır. Bununla birlikte, bu ulaştırma çeşitlerinin en az ikisinin birlikte kullanılmasına modlararası ulaştırma denilmektedir. Sayılan bu çeşitler arasında miktar olarak en fazla payı deniz taşımacılığı almaktadır. Dünya ticaretinin yaklaşık % 80'i ve Türkiye dış ticaretinin yaklaşık % 90'ı denizyolu taşımacılığı ile yapılmaktadır (Ateş vd., 2010: 84).

Denizyolu taşımacılığı adından da anlaşılacağı gibi, deniz üzerindeki araçlar ile yolcu ve yüklerin bir yerden diğer yere ulaştırılması hizmetidir. Uluslararası taşımacılık hizmetlerinde denizyolu operasyonlarının organizasyonu diğer taşıma türlerine göre daha basit ve güvenli yapılabilmektedir. Denizyolu uzun mesafelerde düşük maliyet avantajı sunan taşıma sistemlerindedir. 2004 yılında Amerika Birleşik Devletleri Ulaştırma Bakanlığı Deniz Ulaştırma Dairesi (MARAD) tarafından yapılan bir çalışmaya göre 15 mavnanın taşıma kapasitesi yaklaşık 255 vagon ve 900 kamyonun taşıma kapasitesine denk olmaktadır (Saygılı, 2014: 205).

Denizyolu taşımacılığında gemi çeşitleri hız, zaman ve giderler gibi çeşitli değişkenler ile taşınacak yükün özellikleri göz önünde bulundurularak özel olarak tasarlanıp inşa edilmektedir. Deniz taşımacılığı yük türü ve gemi çeşidine göre; Ro-Ro, tanker, dökme yük, konteyner ve kombine taşımacılık olarak gruplandırılır (Dursun ve Erol, 2012: 372).

Kara, deniz ve hava taşımacılığının birbiri ile bütünleşmesi ve yüklerin kapıdan kapıya taşınmasına olanak sağlayan kombine (intermodal) taşımacılık ve özellikle konteyner taşımacılığı giderek artan bir önem kazanmıştır (Ece,

Erişim Tarihi: 24/01/2018, http://www.kaptanhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=11&yazi_id=100107&links=22).

3. Deniz Yolu Taşımacılığı ve Müşteri Memnuniyeti

Denizyolu konteyner taşımacılığında artan rekabete dayalı olarak sürdürülebilir işletmeler için müşteri memnuniyeti kritik önem taşımaktadır. Kotler'e göre, denizyolu taşımacılığı yapan işletmeleri düşük maliyet ve farklılaştırılmış hizmetler sunarak müşterilerini memnun edebilirler. Aynı zamanda rakiplerinden farklılaşmalarının bir yolu da yüksek kaliteli hizmet sunarak olabilir (Yuen ve Thai, 2015: 170). Geçtiğimiz 10 yıl boyunca, denizyolu taşımacılığındaki rekabet istikrarlı şekilde artış göstermiştir. Özellikle konteyner taşımacılığı yükleyicilerin artan beklentisi ve sofistike talepleri ile karşı karşıya kalmıştır. Yükleyicilerin taşıma kararları bir hat üzerinde servis sağlayan birkaç taşıyıcı arasından veya geniş hatta sahip az sayıda taşıyıcı arasında uzun süreli ilişkiler kurmaktan daha farklı bir yöne doğru rota değiştirmiştir. Yükletenlerin değer arayışı öncelikli olarak navlun ve hizmet kalitesi çeşitliliğidir (Jank vd., 2013: 496).

Denizcilik uzmanları ile yapılan kapsamlı araştırmalar doğrultusunda, müşterilerinin öncelikli beklentisi, satış personellerinin tecrübesi ve bilgisi ile problemler ve şikayetlerin hızlı cevaplanıp çözülmesidir. (Jank vd., 2013: 496). Bu doğrultuda, denizyolu konteyner taşımacılık işletmelerinin, hizmetinin temel faydası olan fiziki olarak konteynerlerin taşınması hizmetinden daha kapsamlı hizmet sunmaları müşteri memnuniyeti sağlama yolunda önemli olabilir.

4. Amaç ve Yöntem

Bu araştırma ile bir işletmedeki süreç yönetimi uygulamalarındaki değişikliklerin işletme ve müşterileri açısından, özellikle iç müşteri açısından, nasıl olumlu yönde değişiklikleri sağladığının gösterilmesi amaçlanmıştır. Bunun için de iş süreçlerinde yaşanan sorunlar nedeniyle müşteri memnuniyetsizliği yaşayan bir işletmenin, sorunlarını yok etmek amacıyla iş süreçlerinde gitmiş olduğu değişiklik ve iyileştirmelerin çıktıları gözlemlenmiştir. Bu yönüyle araştırma bir örnek olay incelemesi olarak da değerlendirilebilir. Araştırmada söz konusu sorunların tespit edilebilmesi için, “satış/müşteri hizmetleri departmanı” ve “manifesto departmanına” ait tüm yönetici ve çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm yöntemleri ve elde edilen başarıların neticesi çalışmada sunulmuştur.

Araştırmada yöntem olarak bir işletme belirlenmiş olup, bu işletmeye yönelik süreç yönetimi uygulaması irdelenmiştir. Araştırma kapsamında incelenen firma, dünyanın en önemli deniz konteyner taşımacılığı operatörlerinden

birinin Türkiye acentesidir. Türkiye yapılanması içinde toplam 1000 kişiye yakın mavi ve beyaz yakalı çalışanı bulunan firma, müşteri memnuniyetini işletme stratejisinin merkezine koyarak ve geniş servis ağı çeşitliliği sağlayarak rakiplerinden farklılaşmaktadır.

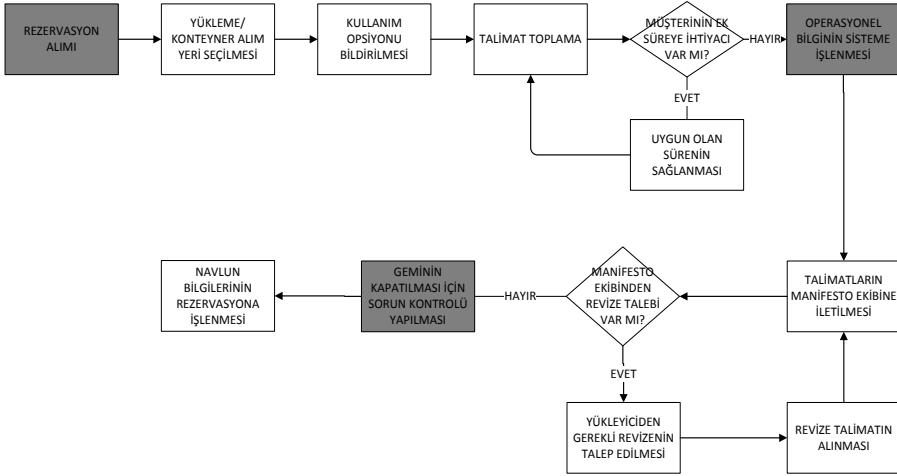
5. Uygulama

Konteyner yükleme aşamaları işletme ile müşteri arasında birbirinden farklı iki süreçten oluşur. Bunlardan biri müşteri tarafındaki yükleme süreci, diğeri ise taşıyıcı tarafında yükleme sürecidir. Bu araştırmaya konu olan kısım, taşıyıcı işletmenin yükleme sırasında iş süreçlerinden satış/müşteri hizmetleri departmanı ve manifesto departmanı arasında iş süreçleri ve bu iş süreçlerinin iç ve dış müşteri memnuniyeti için yeniden tasarlanma uygulamasıdır. Uygulama öncesi iki departman arasında mevcut süreçler hiyerarşik düzende yapılmıştır. Satış departmanı içinde hem satış hem de operasyon işlemleri yapılmaktaydı. Manifesto departmanının ise sadece manifesto işlemleri ile ilgilenip, yüklemelerin evraklarını satış departmanından beklemekteydi. Satış departmanının iş yükü evrakların manifesto departmanına iletilmesinde gecikmelere ve müşteri taleplerinin geç karşılanmasına neden olmaktaydı. Manifesto ve satış departmanı yöneticilerinin, mevcut durumu daha etkili hale getirebilmek amacıyla yaptığı görüşmeler doğrultusunda, departman süreçlerinde hiyerarşik yapıdan iş süreçlerine göre yapılanmaya gitme kararı almışlardır. Süreçlerin karmaşıklığı nedeniyle operasyon işlemleri için yeni bir birim kurulmuş ve operasyon süreçleri bu birim tarafından yürütülmeye başlamıştır. Yeniz yapılanma içinde manifesto departmanının yöneticisine bağlı olan bu birim, manifesto departmanı ve satış departmanının iş süreçlerindeki yükünü hafifletmiştir. Şekil-1 ile başlayarak satış departmanı ve manifesto departmanı süreçleri ve alt süreçleri detaylı olarak açıklanmış, ardından yeni kurulan birim ile birlikte satış ve manifesto departmanının yenilenen süreçleri ve alt süreçleri belirtilmiştir.

Şekil 1’de gösterilmiş olan yükleme sürecinin başlaması yükleyici tarafından navlun talebinin taşıyıcı firmaya gelmesi ile başlar. Taşıyıcı firma navlun teklifi sunar, yükleyici teklife göre yükleme onayını verir ve taşıyıcı uygun gemiye rezervasyon alımı gerçekleştirerek satış/müşteri hizmetleri departmanının iş süreçlerini başlatır. Rezervasyon alımında belirtilen yükleme/konteyner alım yeri lojistik departmanı ile depo yönetimine uygunluk sağlanması için bilgi verilir. Yükleyicilerin yükleme tarihi, yüklemenin hacmi ve yükleme yerine göre gemi kullanımlarının opsiyon süreleri bildirilir. Sürecin bu ayağından sonra yükleyici firma, yüklemeyi yerine getirerek yükleme talimatlarını taşıyıcıya gönderir. Satış departmanı yükleme talimatlarını edinir. Eğer yükleyici için süre ihtiyacı varsa geminin durumuna göre uygun süre

sağlanır. Toplanan yükleme talimatlarına göre sistemdeki rezervasyon bilgileri karşılaştırılarak operasyon sistemine bilgi girişleri yapılır. İşlemleri bitmiş olan talimatlar manifesto edilmesi ve konşimento düzenlenmesi için manifesto departmanına iletir. Manifesto departmanı konşimento hazırlarken eksik bilgiler ile karşılaşır satış departmanına eksiklerin düzeltilmesi için bilgi iletir. Müşteri temsilcisi yükleyiciye ilgili eksiklerin tamamlanması konusunda bilgi verir ve revize talimatı olarak manifesto departmanına tekrar iletir. Tüm yüklemelerin manifestoları oluşturulduktan sonra geminin kapatılması için sorunların kontrolü yapılır ve sorun kalmadıysa navlun bilgileri rezervasyonlara işlenerek tüm yükleme işlemleri tamamlanmış olur.

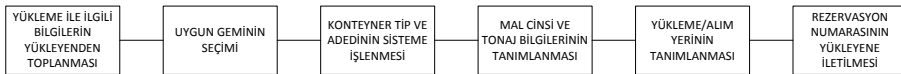
SATIŞ İŞ SÜRECİ



Şekil 1: Satış İş Süreci Mevcut Durum

Satış iş sürecinde bahsedilen ilk adım olan rezervasyon alım alt süreci ayrı bir iş süreci olarak Şekil 2’te, operasyonel bilginin sisteme işlenmesi alt iş süreci Şekil 3’te, gemi kapatılması için sorun kontrolü ve çözümü alt süreci Şekil 5’te belirtilmiştir.

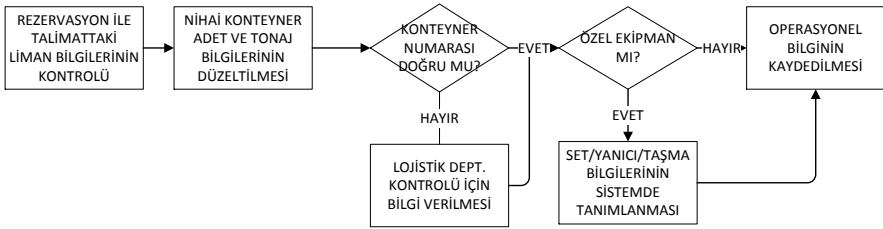
REZERVASYON ALIM SÜRECİ



Şekil 2: Rezervasyon Alım Süreci

Rezervasyon alım süreci müşteriden yükleme ile ilgili kritik bilgilerin toplanması ile başlar. Bu bilgiler arasında konteyner adedi ve tipi, mal cinsi, tonajı, yükleme yeri gibi bilgiler yer almaktadır. Yükleycinin seçtiği limana ve yükleme zamanına göre uygun gemi seçilir. Üçüncü adımda konteyner tipi ve adetleri tanımlanır. Sonraki adımda ürün cinsi, ağırlık bilgileri tanımlanarak, son adım olan yükleme/alım yeri bilgileri seçilerek rezervasyon alınır ve yükleyene iletilir. Yükleyen bütün yükleme sürecinde verilen rezervasyon numarası ile iş süreçlerini gerçekleştirir.

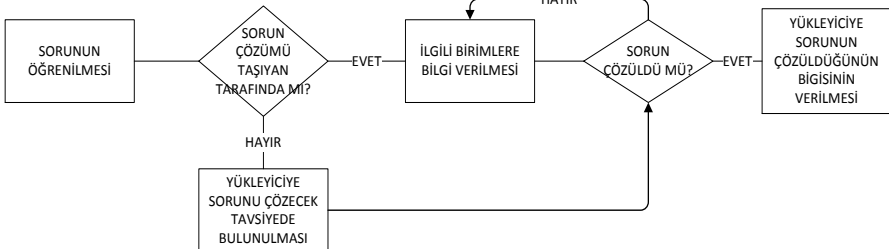
OPERASYON İŞ SÜRECİ



Şekil 3: Operasyon İş Süreci

Şekil 3'te belirtilen operasyon iş süreci talimat yükleyenden alındıktan sonra başlamaktadır. Gelen yükleme talimatına göre varış limanı bilgileri, konşimento tipi, ödeme bilgisi, ağırlık, konteyner adetleri gibi bilgiler kontrol edilir. İkinci aşamada tonaj ve gerekli ise konteyner adetleri düzeltilir. Üçüncü aşamada konteyner numarası kontrol edilir. Talimat ile sistemdeki konteyner tutarsız olduğunda lojistik departmanından kontrol ve düzeltilmesi için bilgi alınır. Dördüncü adımda konteynerin ekipman cinsine göre özel bir durumu var ise gerekli bilgiler sistemde kaydedilir. Özel ekipmanlar için bilgiler reefer, yanıcı, flat rack veya platform konteyner olması durumuna göre değişkenlik gösterir.

GEMİ KAPANIŞI İÇİN SORUN KONTROLÜ VE ÇÖZÜMÜ

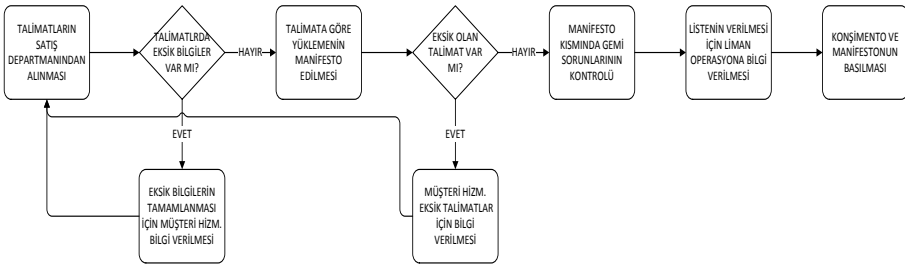


Şekil 4: Sorunların Kontrolü ve Çözümü

Şekil 4’te belirtilen gemi kapanışı için sorunların kontrolü ve çözümü süreci, diğer birimlerden veya yükleyenin müşteri temsilcilerine sorunun varlığı hakkında bilgi vermeleri ile başlar. İkinci adımda sorunu kimden kaynaklandığı ve çözüm için nasıl yol izlenmesi gerektiği kararlaştırılır. Sorun yükleyiciden veya diğer kurumlardan kaynaklanıyorsa yükleyiciye çözüm için yapması gereken işlemler için bilgi verilir. Taşıyan tarafından çözüm gerektiren durumda çözümü sağlayacak olan birimlere bilgi verilir. Dördüncü adımda sorun hala devam edip etmediğinin kontrolü yapılır, çözüldüyse yükleyiciye sorunun ortadan kalktığı bilgisi iletilir, eğer sorun hala devam ediyorsa önceki adımlar tekrarlanır.

Yükleme sürecinde işletme içinde satış departmanı ile birlikte yer alan ve birlikte hareket eden diğer departman da manifesto departmanıdır. Manifesto departmanının iş süreci talimatların müşteri hizmetlerin departmanından kendilerine ulaşması ile başlar. Şekil-5’te belirtildiği gibi ikinci adımda talimat ile rezervasyon bilgileri öncelikli olarak karşılaştırılır. Konşimento ve manifestoda bulunması gereken standart ve özel bilgilerin varlığı kontrol edilir. Eksik bilgi varsa müşteri hizmetlerine bilgi verilir, eğer eksik bilgi yoksa manifesto edilmesi ve konşimento draftı hazırlanması için üçüncü adıma geçilir. Dördüncü adımda, gemiye alınmış rezervasyonlardan talimatı ulaşmamış olanların tespiti yapılır. Eksikler varsa müşteri hizmetlerinden talep edilir, eğer yoksa beşinci adıma olan gemide son kontrollerin yapılması sürecine geçilir. Altıncı adımda tüm rezervasyonların manifestosu sorunsuz olarak bittiğine dair liman operasyona bilgi verilir. Son adımda manifesto ve konşimentolar basılır.

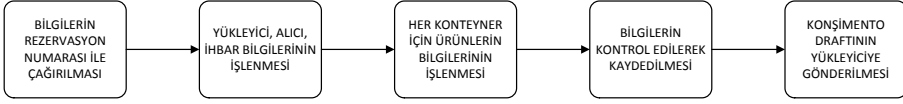
MANIFESTO DEPARTMANI İŞ SÜRECİ



Şekil 5: Manifesto Departmanı İş Süreci

Manifesto departmanı iş süreçlerinde manifesto edilme alt süreci Şekil-6’da ve manifestodaki son kontrollerinin yapıldığı alt süreç Şekil-7’de belirtilmiştir.

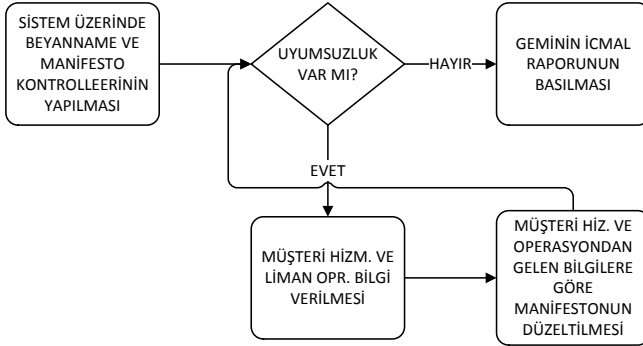
MANİFESTO EDİLME SÜRECİ



Şekil 6: Manifesto Edilme Süreci

Manifesto edilme süreci, rezervasyon numarası ile manifesto sisteminde bilgilerin sistemden çağırılması ile başlar. Bu süreç tüm yükleme sürecinin en az adımına sahip olmasına rağmen en fazla zaman alan kısımdır. Yükleyici, alıcı bilgileri manifesto sistemine yükleme talimatı ile birebir aynı olacak şekilde işlenir. Konteynerin içinde bulunan ürünler özellikleri ile birlikte manifesto sistemine işlenir. Dördüncü adımda bilgiler tekrar kontrol edilerek kaydedilir. Konşimento draftı yükleyiciye sistem üzerinden gönderilir.

GEMİ SORUNLARININ MANİFESTO KISMINDA DÜZELTİLMESİ



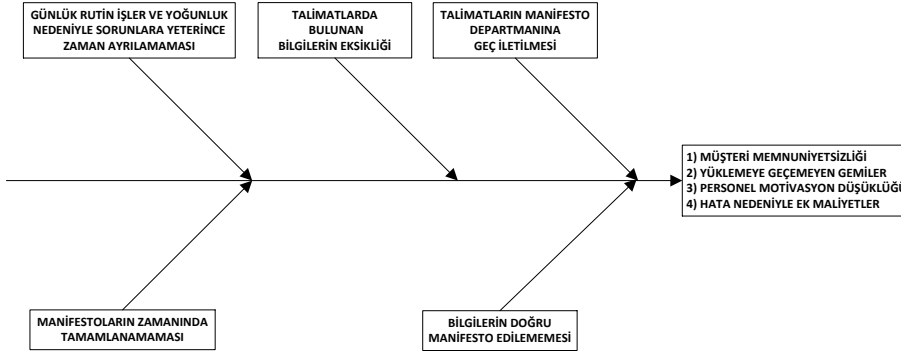
Şekil 7: Gemi Sorunlarının Manifesto Kısımında Kontrolü ve Düzeltilmesi

Manifesto departmanını iş süreçlerinde bulunan gemi sorunlarının manifesto kısmında kontrolü süreci tüm rezervasyonlar manifesto edildikten ve liman operasyon departmanı tarafından beyannamelerin sisteme işlenmesinden sonra başlar. Manifesto departmanı beyanname bilgileri ile manifesto bilgilerini karşılaştırır. Uyumsuzluk durumunda kontrolü için hem müşteri hizmetlerine hem de liman operasyon departmanına bilgi verir. Bu iki departmanından gelen bilgilere göre çözüme ulaşılır. Eğer yükleyiciden kaynaklı bir hata var ise müşteri hizmetleri departmanından revize bilgiler ulaşır. Manifestoda bilgiler düzeltilir eğer uyumsuzluk yoksa geminin icmal raporu basılır.

Süreçlerin bu şekilde tasarlanmış olması, bazı işlemlerin gecikmesine neden olmaktaydı. Manifesto süreci tamamlanmadan gemi listesinin verilmesi mümkün değildir. Gemi listesi verilmeden geminin yanaştırılması geminin ücretli olarak beklemesine ve maliyetleri arttırmasına sebep veriyordu. Ayrıca gemiler belli bir rota üzerinde düzenli seferleri olması nedeniyle geç yanaşması, yüklemeye geçememesi bir sonraki uğrağına da geç gitmesine neden olmaktaydı. Gemi listesi verilmesi için manifesto departmanı haftanın 3 günü tam kadro olarak fazla mesaiye kalmaktaydı. Fazla mesai çalışması, sadece manifesto işlemlerinin belirlenen süre içinde tamamlanması amacıyla olması nedeniyle, süre kısıtı ve yoğunluk altında bilgiler doğru manifesto edilemiyor ve müşterilerin konşimentolarını istedikleri şekilde hazırlanmış olarak alamıyorlardı. Bu durum müşterilerin aldıkları hizmetten memnun olmamaları ve şikayet etmeleri ile sonuçlanıyordu.

Aynı şekilde satış departmanı süreçleri de çok fazla adım ve sorumluluktan oluşuyordu. Tüm sorunların kontrolü, talimatların toplanması ve akışı devam eden yeni rezervasyon alımlarının yanında, hali hazırda yüklemeye olan rezervasyon sorunlarının zamanında çözümlenmemesine yada geç çözümlenmesine neden olduğu görülmüştür. Bunun sonucunda, müşteriler sunulan hizmetten memnun kalmadıkları uzun süredir gözlenmektedir. Günlük rutin işler ve yeni rezervasyon talepleri ulaştıkça, yükleme evrakalarının manifesto departmanına iletilmesi süreci aksıyor, manifesto departmanındaki çalışanlar verilen süre içinde tüm rezervasyonları manifestolamak için fazla mesai yapmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu olumsuz durum devamlı olarak tekrarlandığı için , fazla mesai yapan personelde ciddi bir motivasyon kaybı, hem iş kalitesinin düşmesine hem de mutsuz çalışanlara neden olduğu gözlemlenmekteydi.

Tüm bu olumsuz sonuçlar göz önüne alındığında, Satış departmanı yöneticileri ile manifesto departmanı yöneticilerinden oluşan 6 kişilik bir grup tarafından; bu olumsuzluğa önlem almak için neler yapılabileceği konusunda beyin fırtınası yapılmıştır. Süreçlerdeki aksamanın ve olumsuz çıktılara neden olan en önemli faktörler balık kılıçığı tekniği ile Şekil-8'de gösterilmiştir.



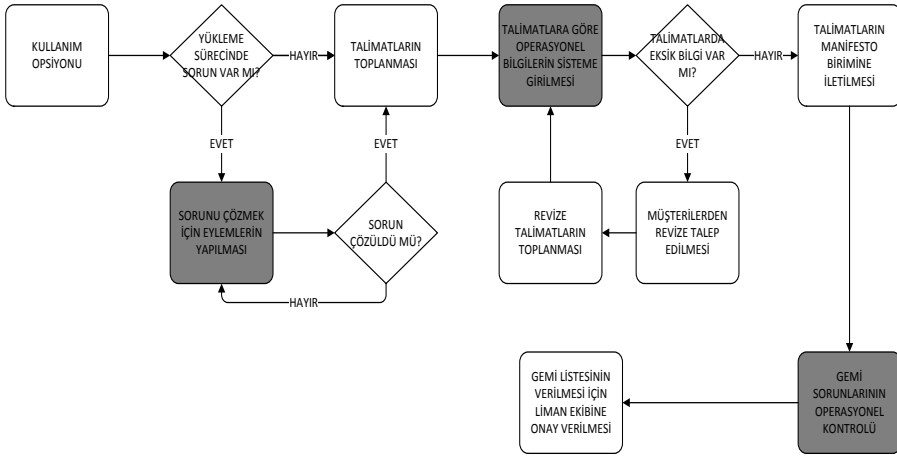
Şekil 8: Neden-Sonuç Diyagramı

Hem manifesto hem de satış departman yöneticileri toplam 5 faktörün sorunlara neden olduğu konusunda hem fikir olmuşlardır. Satış departmanı için günlük rutin işler, hali hazırda devam eden işlerin sorunlarına hızlı cevap verilmesini geciktirmektedir. Talimatlarda bulunan bilgiler liman tabanına göre değişiklik arz etmesi nedeniyle, konusunda uzman olan kişiler tarafından yapılması gerekir. Satış departmanı bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadığı için manifesto departmanı uyardıktan hataları saptayamıyor ve süreçte yavaşlamaya neden oluyordu. Satış departmanı ile manifesto departmanı iç içe olmadığı için basılı talimatların iletilmesi için çoğu zaman stajyer kullanılıyordu. Bazen bu noktada talimatlar doğru kişinin eline geçmediği gibi, bekletilip toplu halde ulaştırılması da manifesto ekibinin verimli çalışmasını engelliyor ve dolaylı olarak manifesto hazırlanma süreci uzuyordu. Gecikmeler yaşandıkça, manifestolar sınırlı süre içinde doğru şekilde oluşturulamıyordu. Bu durum da, konşimentoların hatalı basılmasına ve müşteri memnuniyetsizliğine neden oluyordu.

İki departman yöneticisi sürecin hızlanması ve kayıpları önlemek için süreçlerde değişikliğe gitmeye karar vermişlerdir. Bunun için satış departmanı sadece rezervasyon alımı ile ilgilenecek ve müşterilerin problemlerini cevaplayacak şekilde görev tanımları kısaltılmıştır. Geri kalan görevleri tamamen yeni kurulacak ve manifesto departman yöneticisine bağlı olarak çalışacak olan Müşteri ve Manifesto Temsilcisi (MMT) ekibi tarafından yapılması kararlaştırılmıştır. Bu ekip işletme içinde yeni bir birim olmakla beraber tamamen yeni görev tanımı ve iş süreçleri ile oluşturulmuştur. Bu yeni ekip hem manifesto konusunda uzman hem de yükleme operasyonları konusunda uzman kişilerden kurulması karşılığında talimatlardaki ve süreçlerdeki aksamaların önüne geçilmesi beklenmiştir. Yeni sürecin içine dahil olacak çalışanların, işletme içinde konularında uzman olmaları planlanmıştır. Bunun sonucunda, hem süreçleri anlamak ve eğitilmek için zaman kaybı yaşanmamasına hem de

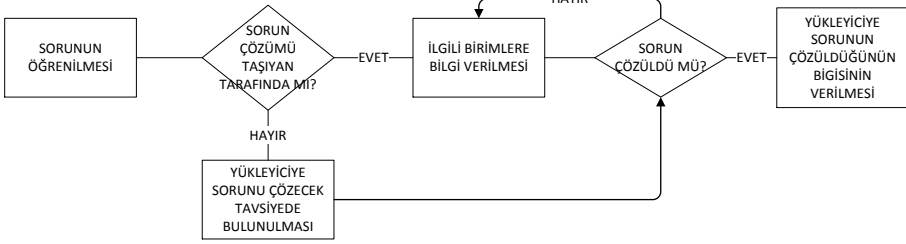
yeni personel alımı yapılmadan işletme içindeki kaynaklarla birimin oluşması planlanmıştır. MMT ekibinin manifesto yöneticisine bağlı olması ve aynı çalışma alanı içinde yer alması ile talimat iletiminin hızlandırması öngörülmüştür. Talimat iletimi görevinden sorumlu olan kişilerin aynı departmanın yöneticisine karşı sorumlu olması iş süreçlerini hızlanmasına fayda sağlaması beklentisi ile Şekil-9'da belirtilen MMT iş akış şeması ortaya çıkmıştır.

MMT İŞ SÜRECİ



Şekil 9: MMT İş Süreci

MMT ekibinin iş akışı rezervasyon sonrası kullanım opsiyonu verilmesi ile başlar. Yükleme sürecinde bazı sorunlar yaşandığı ve giderilemeden talimatlar hazırlanamadığı için yükleme sırasındaki sorunların çözümü de satış departmanından bağımsız olarak MMT ekibine verilmiştir. Sorun olması durumunda Şekil-10'da belirtilmiş olan sorunları çözmek için gerekli eylem sürecini yaparak sorunu ortadan kaldırmak iş tanımında belirtilmiştir. Eğer sorun yoksa talimatları toplayıp daha önce Şekil-3'te yer alan operasyon iş sürecini adımlarını tamamlayarak eksik bilgilerin olup olmadığını kontrol eder. Eğer eksik bilgiler mevcutsa yükleyiciden bunların eklenmesini talep ederek revize talimat edinir. Eğer eksik bilgi yoksa manifesto ekibine talimatları ileterek manifesto sürecinin başlamasını sağlar. Tüm manifestolar sisteme girildikten sonra Şekil 4'te yer alan operasyonel gemi sorunları kontrolü ve çözümü sürecine başlar. Eğer sorunlar mevcut değilse liman operasyon ekibine gemi yükleme listesinin verilmesi için onay vererek süreci bitirmesi şeklinde yeni bir iş akış şeması oluşturulmuştur.

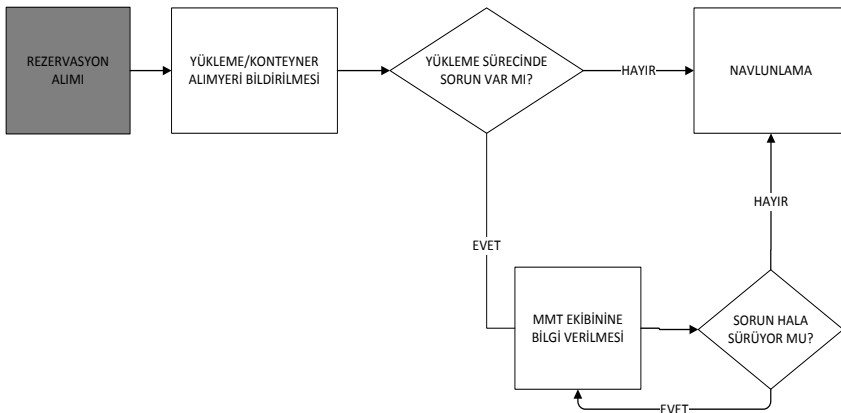


Şekil 10: Yükleme Sorunlarının Çözümü için Gerekli Eylem Süreci

Şekil-10'da gösterilen yükleme sorunlarını çözümü için yapılan eylemler, aslında geminin son sorun kontrolü sürecinde yapılan iş sürecinin birebir aynısıdır. Fakat buradaki belirgin fark sorunların yükleme öncesi yaşanması ve yüklemenin gerçekleştirilmesini engellemesidir. Bu nedenle öncelikli olarak sorun tespiti yapılarak eğer yükleyiciden kaynaklanıyorsa yapması gerekenlerin bilgisi verilir. Taşıyan tarafından bir aksaklık söz konusu ise ilgili birimle irtibata geçilerek sorunun ortadan kalkması sağlanır. Sorunun çözüldüğü bilgisi sağlanana kadar süreç baştan başlar.

MMT sonrası satış iş süreçlerine yaşanan değişiklik Şekil-11'de belirtilmiştir. Süreç kısaltılarak, satış departmanının sadece rezervasyon oluşturma ve konteyner alım/dolum yeri adımları olduğu bir süreç başlamıştır. Eğer sorun yaşayan yükleyici var ise MMT birimine bilgi verilerek iş süreçlerine zaman kaybetmeden devam edebilmesine olanak sağlayacak şekilde tekrar düzenlenmiştir.

MMT SONRASI SATIŞ İŞ SÜRECİ



Şekil 11: MMT Sonrası Satış İş Süreci

Yeniden düzenlenen süreçlerin başarısının ölçülmesi amacıyla Tablo 1’de bahsedilen iç ve dış müşteri memnuniyeti için ayrı kriterler belirlenmiştir. İç müşteri memnuniyeti için öncelikli olarak manifesto departmanının mesaiye kaldığı gün sayısı, zamanından sonra verilen gemi listesi adetleri ve eksik bilgiler içeren talimatların toplam talimatlara oranı olarak belirlenmiştir. Dış müşteri içinse geç cevaplanan taleplerin şikayet sayıları ile hatalı konşimento basımı adetleri belirlenmiştir. Hata sayıları ve toplam değerlerin haftalık ortalamaları dikkate alınmıştır.

Tablo 1: Kontrol Ölçütleri

KONTROL ÖLÇÜTLERİ	HATA SAYISI	TOPLAM DEĞER	ORAN(%)
Manifesto departmanı çalışanlarının mesaiye kaldığı gün sayısı	2	5	40,00
Hatalı basılan konşimento sayısı	80	1200	6,70
Eksik bilgiler içeren talimat sayısı	360	1200	30,00
Zamanından sonra verilen gemi listesi sayısı	2	13	15,30
Müşteri şikayetleri sayısı	80	1200	6,70

Düzenlemenin uygulanmaya başlamasıyla birlikte değişiklikler de ortaya çıkmaya başlamıştır. Değişikliğin ardından ilk iki hafta alışma ve kavrama süreci boyunca sorunlar ve gecikmeler yaşanmasına rağmen, üç aylık dönem sonucunda süreçlerin başarıyla değiştiğini ve yeni tasarlanan süreçlerin belirlenen başarı değerlerini yakaladığı gözlemlenmiştir.

Tablo 2: Süreçlerdeki Değişiklik Sonrası Sonuçların Karşılaştırılması

Kontrol Ölçütleri	Süreç Değişiminden Önceki Dönem (%)	İlk 3 Aylık Dönem (%)	1 Yıllık Dönem (%)
Manifesto departman çalışanlarının mesaiye kaldığı gün sayısı	40,00	20,00	0,00
Hatalı basılan konşimento sayısı	6,70	5,00	2,50
Eksik bilgiler içeren talimat sayısı	30,00	25,00	15,00
Zamanından sonra verilen gemi listesi sayısı	15,30	7,60	7,60
Müşteri şikayetleri sayısı	6,70	5,00	2,50

Tablo 2’de görüldüğü gibi özellikle iç müşteri özelinde, manifesto departmanı çalışanlarının mesaiye kalma sayısı hafta ortalaması 2 gün iken yeni süreç içinde ilk aylarda ayda ortalama 1 gün, takip eden aylarda tamamen ortadan kalkmıştır. Hatalı hazırlanan konşimento sayısı %6,7 iken ilk 3 aylık dönemde yüzde 5, takip eden dönemlerde %2,5 oranına gerilemiştir. Eksik bilgiler içeren talimatların sayısı toplam haftalık talimat sayısının %30’unu oluştururken bu oran ilk 3 ay yüzde 25’e sonraki dönemlerde de yüzde 15’e gerilemiştir. Zamanından sonra verilen gemi listesi sayısı haftalık %15,3’den yüzde %7,6

ya gerilemiştir. Haftalık müşteri şikayetleri sayısı hatalı basılan konşimento adedi ve sorunu geç çözülen müşterilerin toplamından oluşmaktadır. Fakat sorunların geç çözülmesi için ayrı bir istatistik tutulmadığı için hatalı hazırlanan konşimento sayısı dikkate alınmıştır. Süreç değişikliğinden önce bu oran %6,7 iken, değişiklikten sonraki ilk 3 aylık dönemde %5'e, 1 yıllık dönem içinde %2,5'e düştüğü gözlemlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bugün iş dünyası için en zor bulunan kaynak müşteridir. Rekabetin artması ve ürün farklılığının azalması dikkatlerin müşteriye yönelmesine neden olmuştur. Bu durum müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklılık kavramlarının iş dünyasının yeni kavramları olmasını sağlamıştır (Sandıkçı, 2007: 40). Müşteri kavramı ayrıntılı bir şekilde ele alınarak iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayrılmıştır. Bir işletmede tedarikçiden başlamak üzere dış müşteriye kadar olan süreçte karşılıklı ürün verenlere iç tedarikçi, ürün alanları iç müşteri olarak tarif edilirken; işletmenin ürününü son tüketiciye kadar ulaştıran süreç içerisindeki tüm kullanıcılara ise dış müşteri denmektedir (Urfalıoğlu ve Tüter, 2015: 244). Müşteri kavramı ile ilgili gerekli tanımlamalar yapıldıktan sonra araştırma konusu olan müşteri memnuniyeti ile ilgili durumu tespit edebilmek ve sorun giderici öneriler sunulmak için bazı verilere yer verilmiştir. Bu noktada da küresel bir şirketin uygulaması örnek seçilmiştir ve uygulama bizzat araştırmacılar tarafından gözlemlenmiştir.

Yapılan bu uygulama ile işlemenin karşılaştığı müşteri memnuniyetsizliği ve iş süreçlerindeki aksamaların giderilmesi amaçlanmıştır. Bunun başarılı olabilmesi amacıyla, her iki departman yöneticileri de kendi iş süreçlerinin tanımlamalarını yapmış ve iş haritalarını çıkarmıştır. İş süreçleri ve görev tanımları detaylı olarak tanımlanmış ve esas iş sürecinin tamamlanmasında yaşanan olumsuzlukların kaynağı net olarak belirlenmiştir. Satış departmanına ait olan iş tanımı manifesto departmana devredilerek, her iki departman süreçlerinde değişikliğe gidilmiştir. Satış departmanında devir alınan iş süreçlerinin sorumluluğu yeni kurulan MMT ekibi tarafından üstlenilmesine karar verilmiştir. MMT ekibi, her iki departman için de iş akışlarının düzene girmesini sağlamış; satış departmanı müşterilere ve rezervasyonlara daha fazla vakit ayırabilmiş, manifesto departmanı da gemi manifestoları ve konşimento hazırlanma işlemlerini gecikme yaşanmadan tamamlayabilmesi sağlanmıştır. Önceden ölçülen ve değişiklik sonrası ulaşılan bulgulara göre; haftanın 2 günü fazla mesai yapmakta olan manifesto departmanı, süreçlerdeki değişiklik sonrası hiç mesaiye kalmadığı gözlenmiştir. Mesaiye kalmaya neden olan eksik bilgiler içeren talimatlarda da %15'e gerileme gözükmemektedir. Bu durum manifesto departmanındaki çalışanların motivasyonu adına olumlu olmuştur.

Firmanın geriye kalan %15'lik oranın daha da aşağıya çekilmesi için üzerinde biraz daha mesai harcaması gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti açısından, müşteri şikayetleri ve hatalı basılan konşimento oranı %2,5 aralığına gerilemiştir. İnsanların bilgi ve becerileri doğrultusunda konşimentolar hazırlandığı için kişisel hataların yapılması doğal kabul edilebilir Özellikle %2,5 oranına düşmüş olması kabul edilebilir bir seviyededir. Zamanından sonra verilen gemi listesi sayısı haftada 2'den 1'e indirilmiştir. Bu sayıyı daha da düşürmek sadece süreçlerin etkinliği ile ilgili değildir. Bazı durumlarda müşterilerin önem derecesine ve yükleme sırasındaki kendi süreçlerine bağlantılı olması nedeniyle kabul edilebilir bir değer olarak görülmüştür.

Uygulama öncesinde fonksiyonel iş süreçlerine göre iş akışını yöneten firma, iş süreçlerini işin yapılışı doğrultusunda yeniden tasarlamış ve yapmış olduğu bu değişiklikler doğrultusunda sorunları ortadan kaldırmak için başarılı sonuçlar almıştır. Özellikle ilk üç aylık süre içinde sorunlarda düşüş sağlayabilmiş ve 1 yıllık süre içinde yapılan ölçümlerde neredeyse hata oranlarını yarı yarıya düşürmüş hatta mesaiye kalma sorununu tamamen ortadan kaldırmıştır. Firma, bu yeni süreç değişikliğinin sonuçlarını takip etmeli ve devamlı olarak süreçlerde iyileştirmeye devam ederek tüm hata sayılarını daha da düşürmeye odaklanmalıdır. Özellikle eksik bilgiler içeren talimat sayısı ciddi bir düşüş yaşamış olmasına rağmen halen %15 oranında hata bulunmaktadır. Bu değer yüksek olması kabul edilebilir bir hata oranı sayılmamaktır.

Bu araştırma sonuçları ışığında, işletmelerin yoğunluk nedeniyle iş süreçlerini verimli kullanmasına engel olan unsurların ortadan kaldırılması, süreçlerdeki değişim veya iyileştirme çalışmaları iş kalitesinin yükselmesinin yanında; sadece temas halindeki müşteri memnuniyetini değil, bununla birlikte iç müşteri memnuniyetini de sağlamak amacıyla alternatif bir çözüm oluşturduğu söylenebilir. Çalışmamız, yeni çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için; değişik sektörlerde benzer sorunları yaşayan işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla hizmet ilaveleri yerine, süreçlerindeki hizmet kalitesini engelleyen unsurları tespit edip gerekli değişikliklerin yapılmasıyla, sorunların ortadan kaldırılabilmesi için çalışmalar yapılmasına yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

Ateş, A., Karadeniz, Ş. ve Esmer, S. (2010). "Dünya Konteyner Taşımacılığında Türkiye'nin Yeri". Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi, 2(2): 83-98.

Bhat, K. S. (2010). *Total Quality Management Mumbai*, IND: Himalaya Publishing House, India.

DDK, "Tersanecilik Sektörü ile İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Tuzla

- Tersaneler Bölgesinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi Hakkında*” T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, 2008/1, Ankara.
- Demirel, Y. ve Güner, E. (2015). İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7(2): 1-14.
- Dursun, A. ve Erol, S. (2012). Denizyolu Yük Taşımacılığı Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmaların Finansal Yapı Analizi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(3): 367-382.
- Ece, J.N.: *Dünya Deniz Ticareti ve Konteyner Taşımacılığı*, http://www.kaptanhaber.com/index.php?sayfa=yazar&id=11&yazi_id=100107&links=22, Erişim Tarihi: 24/12/2017
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli. İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, 34(1):7-25.
- Evans, J.R. ve Lindsay, W. M. (1996). *The Management and Control of Quality*, 3rd ed., West Publishing Company, Minneapolis/ St. Paul.
- Gümüş, C. (2014). Müşteri Memnuniyeti Ve Müşteriyi Elde Tutmanın Müşteri Sadakatine Etkisi: Bir Araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon: T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jang, H.M, Marlow, P.B. ve Mitroussi, K. (2013). The Effect of Logistics Service Quality on Customer Loyalty through Relationship Quality in the Container Shipping Context. Penn State University, Transportation Journal, Vol:52, No:4, Fall 2013, s: 493-521
- Karpat, I. (1998), Müşteri Tatmininin Sağlanması, Pazarlama Dünyası Dergisi, 12(71). Eylül-Ekim, İstanbul.
- Klefsjö, B., Berquist, B. ve Garvare, R. (2007). Quality Management and Business Excellence, Customers and Stakeholders. Total Quality Management, Selected Papers from the QMOD Conference, 20(2):120-129.
- Kostanoğlu, J. (2009). *Müşteri İlişkileri Yönetimi: Bankacılıkta Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. ve Wong, V. (1999). *Principles of Marketing Second European Edition*, Prentice Hall Europe, Italy.
- Mustafa S. (2007). Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi Ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası'nda Bir Alan Araştırması. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 9(2): 39-53.

- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Tek, Ö.B. (1999). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Urfalıoğlu, F. Ve Tüter, K. (2015). Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Müşteri Memnuniyeti Açısından Uygun Granitin Seçimi Üzerine Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 37(1): 233-260.
- Vavra, T.G. (1999). *Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları: Müşteri Tatmini Ölçüm Programları Oluşturma, Uygulama, İnceleme ve Raporlama Rehberi*, (Çev. Günhan Günay), Rota Yayın / KalDer, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2004). Bilgi İşletmeleri Olarak Üniversite Kütüphanelerinde Müşteri Merkezli Yapılanma Ve Kullanıcı Memnuniyeti. *Verimlilik Dergisi*, 4: 139-182.
- Yuen, K.F. ve Thai, V.V. (2015). Service Quality and Customer Satisfaction in Liner Shipping. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3): 170-183.