

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KLASİK PAZARLAMA
ORGANİZASYONUNDAN ELEKTRONİK İŞ
YAPAN PAZARLAMA ORGANİZASYONUNA
DÖNÜŞÜM**

113749

Murat Coşkun
1171388

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programında Hazırlanan

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İbrahim Kırçova

İstanbul, 2002

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ.....	1
1. ELEKTRONİK İŞ VE İŞLETME KAVRAMLARI İLE GELENEKSEL İŞLETMELERİN ELEKTRONİK İŞLETME ÇAĞINDA KARŞILAŞTIKLARI YENİ GERÇEKLİKLER.....	3
1.1 Giriş.....	3
1.2 Elektronik İş ve Elektronik İşletme Kavramları.....	12
1.3 Elektronik Ticaret Değil Elektronik İşletme.....	16
1.4 Yeni Rekabet Gerçeği.....	21
1.4.1 Yetkinin Müşterilerde Olması.....	22
1.4.2 Arz Fazlası Ancak Hizmet Eksikliği İçinde Olan Dünya.....	24
1.4.3Müşteriler İçin Rekabet Etme.....	24
1.4.4 Serbestlik, Özelleştirme, Globalleşme ve Teknolojik Yeniliklerin Rekabetçi Baskılara Yenilerini Eklemesi.....	26
1.4.5 Müşteri Beklentilerinin Artması.....	27
1.4.6 Şirket Birleşmelerinin Endüstrilerdeki Karışıklığı Arttırması.....	29
1.5 Müşteri Sadakatinin Değeri.....	31
1.6 Elektronik İşletme Örgüt Yapısının, Zayıf Müşteri İlişkilerindeki Kök Problemlere Hitap Etmesi.....	37
1.6.1Bölünmüş Müşteri Bilgisi –Silo Etkisi.....	38
1.6.2Müşteri Bilgisi Eksikliği.....	40
1.6.3Uyumlaştırılmamış Kanallar.....	40
1.6.4Dağınık Süreçlere Yol Açan Birleştirilmemiş Bilgi Teknolojisi.....	41
1.7Kamu Kesimi İçin Elektronik İşletme.....	42
2. ELEKTRONİK İŞLETME YAPILARININ BAŞLICA İLKELERİ.....	43
2.1 Giriş.....	43
2.2 Birinci İlke: Müşteriyi Bilme.....	44

2.2.1 Müşteriyi Bilmenin Temelleri.....	46
2.2.2 Temel Müşteri Bilgilerinin Ötesinde Müşterinin Hayat Çevrim Sürecini Anlama.....	46
2.2.3 Müşteri Profilleri Geliştirme.....	48
2.2.4 Belli Kriterlere Dayandırılmış Bölüm Müşterilerini Oluşturma.....	48
2.2.5 Silo Etkisini Önleme.....	50
2.2.6 Kestirimci Modelleme ve Müşteri Karlılığı.....	51
2.3 İkinci İlke: Müşteriyle Karşılıklı Etkileşimde Bulunmak İçin Çoklu Kanalları Kullanma.....	52
2.3.1 Müşteri Kanal Tercihlerini Tanımlama.....	55
2.3.2 Kanalları Uyumlu Hale Getirme ve Bu Yolla Müşterilerin Sürekli Engellenmemiş İletişime Sahip Olmalarını Sağlama.....	57
2.3.3 Her Kanalın Maliyet Yapısını Anlama.....	58
2.3.4 Kanal Stratejisini, Ürün ve Müşterilerin Maliyet ve Fayda Analizine Göre Belirlenen Uygun Kanallara Harita Ederek Optimize Etme.....	60
2.4 Üçüncü İlke: Müşteri Deneyimini Kişiselleştirme.....	62
2.4.1 Bireysel Nitelik Verilmiş İçerikler Oluşturma.....	64
2.4.2 Müşterilerin Etkileşim Ortamını Kişiselleştirmesine İzin Verme.....	65
2.4.3 Müşteri İşlemlerini Tüm Kanallar Boyunca Kişiselleştirme.....	66
2.5 Dördüncü İlke: Müşteri Değerini Optimize Etme.....	67
2.5.1 Mikro Seviye: Her Müşteri İşlemini Optimize Etme.....	67
2.5.2 Makro Seviye: Müşteri Değerinin Ömrünü Optimize Etme.....	70
2.6 Beşinci İlke: Tam Müşteri Tatminine Odaklanma.....	72
2.6.1 Müşterileri Mutlu Eden Etkenleri Anlama.....	74
2.6.2 Müşteri Sadakatini Oluşturan Önemli Bileşenleri Anlama.....	74
2.7 Altıncı İlke: Müşteri Odaklı Küresel Bir E-İşletme Mimarisi Geliştirme ve Sürdürme.....	76
2.7.1 Tek Bileşik Bir Müşteri Görüşünü Ortaya Çıkarmak İçin Verileri Merkezi Bir Ambarda Depolama.....	77
2.7.2 Bilgileri Dinamik Olarak Güncelleme.....	78
2.7.3 İşleyen Sistemi Değiştirme.....	79
2.7.4 Ofisin Arka Planını ve Kalıt Olan Sistemi Değiştirme.....	80
2.7.5 Sistemin Geliştirilebilir ve Ölçülebilir Olmasını Sağlama.....	81
2.7.6 Sistemin Tüm Uygulanabilir Düzlem ve Araçlarını Desteklemesi.....	82

2.7.7 Sistemin Çoklu Dil ve Para Birimli Küresel Gerçekleşmeyi Desteklemesi.....	83
2.7.8 Müşteriye Örgütün Tek Birleşik Bir Görüşle Sunulması.....	83
2.8 Yedinci İlke: E-İşletme Ekosisteminin Kaldıraç Etkisinden Yararlanma ve Sistemi Genişletme.....	84
2.8.1 Müşterileri Ekosisteme Birleştirme.....	86
2.8.2 Ortakları Ekosisteme Birleştirme.....	86
2.8.3 Çalışanları Ekosisteme Birleştirme.....	87
2.9 Sekizinci İlke: E-İşletme Yeniliğine ve Mükemmelliğine Dayandırılan Bir Örgüt Kültürü Yetiştirme.....	88
2.9.1 Üst Yönetimin Katılımını Sağlama.....	89
2.9.2 Elektronik İşletme Hedeflerini Destekleyen Güdüler Yaratma.....	89
2.9.3 Harekete Geçme Amaçlı Sürekli Bir Eğilim Geliştirme.....	89
2.9.4 Müşterinin Yönetim Kurulu Başkanı Olması.....	91
3. GELENEKSEL İŞLETME YAPILARININ ELEKTRONİK İŞLETME YAPILARINA DÖNÜŞÜMÜ İÇİN YÖNTEM.....	92
3.1 Giriş.....	92
3.1.1 Harekete Geçme Eğilimini Sürdürme.....	93
3.1.2 Hızlı Bir Şekilde Prototip Geliştirme Test Etme ve Prototipi Ayarlama.....	93
3.1.3 Eski Sistem İçindeki Kaldıraç Güçlü Yatırımlardan Yararlanma.....	94
3.1.4. Elektronik İşletme Modelleri.....	95
3.2 Elektronik İşletme' ye Dönüşümde Beş Evreli Yöntem:.....	100
Geleneksel İşletme Tasarımı.....	100
3.2.1 Birinci Evre Çözümleme: Elektronik İşletme' ye Hazırlık Değerlemesi.....	103
3.2.1.1 Mevcut Durumu Teşhis Etme.....	103
3.2.1.2 Elektronik İşletme' ye Dönüşümde Güçlü ve Zayıf Yön Değerlemesi.....	106
3.2.1.3 Büyüme Stratejisi Analizi.....	107
3.2.1.4 Örgütün Yeteneklerini Değerlendirme ve Açıklarına Öncelik Verme.....	110
3.2.1.5 Bir Elektronik İşletme Vizyonu Geliştirme.....	112
3.2.1.6 Bir Elektronik İşletme Talimatnamesi Tanımlama.....	112
3.2.1.7 Elektronik İşletme' ye Hazırlık Değerlemesi Testi.....	113
3.2.2 İkinci Evre: Talimatnameyi Uygulamak İçin Gerekli Çok Kanal Stratejisini Tasarlama.....	117
3.2.2.1 Kanal Haritaları Oluşturma.....	118
3.2.2.2 Müşteri Deneyimi Haritaları Oluşturma.....	119

3.2.2.3 Bir Kanal Birleştirme Stratejisi Formüle Etme.....	120
3.2.2.4 Elektronik İşletme Stratejisi ve Bu Stratejiyi Gerçekleştirme Planı İçin Nihai Amaçları Belirleme.....	120
3.2.3 Üçüncü Evre: Detaylı Hareket Planları Geliştirme.....	121
3.2.3.1 Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi İçin Bir Plan Geliştirme.....	121
3.2.3.2 Çok Kanalda Hizmet Verebilen Gerçek Bir Müşteri Takımı Geliştirme.....	124
3.2.4 Dördüncü Evre: Elektronik İşletme Sistemini Uygulama, Hayata Geçirme.....	128
3.2.4.1 Yapılandırılmış Bir Süreç İzleme.....	128
3.2.4.2 Hızlı Bir Hayata Geçirme Yaklaşımı Uygulama.....	129
3.2.5 Beşinci Evre: Gösterim, Ölçüm ve İzleme: Elektronik İşletme Kartları.....	130
3.2.5.1 Müşteri Geri Beslemesinin Proaktif Olarak Aranması.....	131
3.2.5.2 İlgili Çıktıları ve Bu Çıktıları Ölçmeye Gerekli Standartları Belirleme.....	132
3.2.5.3 Hedef Değişkenlerin Gösterimi İçin Sistem Tasarlama.....	132
3.2.5.4 Etkin Raporlama Mekanizmaları Oluşturma.....	132
4.GELENEKSEL İŞLETME YAPILARININ ELEKTRONİK İŞLETME YAPILARINA DÖNÜŞÜMÜ UYGULAMASI TÜRK HAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞINI' NİN İNTERNET KANALI İLE SATIŞ PROJESİ (ON-LİNE BİLET).....	134
4.1 Amaç.....	134
4.2 Tanımlar.....	134
4.2.1 Teslimat Seçenekleri.....	134
4.2.2.1 Posta Yolu İle Biletleme (Ticket By Mail, TBM).....	134
4.2.2.2 Havaalanında Bilet (Ticket On Departure, TOD).....	135
4.2.2.3 THY Satış Ofislerinde Bilet (Ticket By Office, TBO).....	135
4.2.3 Sanal POS.....	135
4.2.4 Teslim Tutanağı.....	136
4.2.5 Bilet Teslim Tutanağı (Passanger Information Print).....	136
4.2.6 Kurye.....	136
4.2.7 İnternet Satış Hizmet Merkezi (Internet Sales Service Center, ISSC).....	137
4.2.2.7.1 İnternet Yönetim ve Teknik Destek Grubu (Internet Administration & Technical Support, IATS).....	137
4.2.8 Bilet Manifestosu.....	137
4.3 "Online- Bilet" Çalışma Sistemi.....	137
4.4 Sorumlu Üniteler.....	147
4.5 Örgüt Yapısı.....	147

4.5 Örgüt Yapısı.....	147
4.6 Projedeki Kurumsal Ortaklar.....	148
4.7 Proje Takvimi.....	148
SONUÇ.....	149
KAYNAKLAR.....	150
EKLER.....	156
EK A – THY A.O. ON-LİNE BİLET ÇALIŞMA SİSTEMİ.....	156
EK B – THY A.O. ON-LİNE BİLET EL KİTABI.....	164
ÖZGEÇMİŞ.....	203



KISALTMALAR LİSTESİ

ASP	Uygulama Hizmet Sağlayıcısı
ATM	Asynchronous Transfer Mode
B2B	İşletme' den İşletmeye
B2C	İşletme' den Tüketicie
CEO	Yönetim Kurulu Başkanı
DSL	Sayısal Abone Hattı
WAP	Kablosuz Erişim Protokolü
HTTP	Hyper Text Transfer Protocol
IATS	İnternet Yönetim ve Teknik Destek Grubu
ISSC	İnternet Satış Hizmet Merkezi
IVR	İnternet Voice Recognition
İZ	İşletme Zekası
KKP	Kurumsal Kaynak Planlaması
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
PIN	Personel Identification Number
TBO	Ofiste Biletleme
TBM	Posta İle Bilet
TCP/IP	Transmission Control Protocol / İnternet Protocol
TDO	Alanda Biletleme
THY	Türk Hava Yolları
TZY	Tedarikçi Zinciri Yönetimi
WWW	World Wide Web

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1-1 E-İşletme Altyapısı Uygulamaları.....	15
Tablo 1-2: E-İşletme Çağında Fiyatlandırma Dinamikleri.....	18
Tablo 2-1: E-İş' in Çeşitli Dağıtım Kanallarına Etkisi.....	59
Tablo 2-2: Elektronik İşletme Altyapısı Yatırım Tutarları (Milyar Dolar).....	84
Tablo 3-1: Elektronik İşletme Altyapısına Yapılan Yatırım Tutarları.....	96
Tablo 3-2: Elektronik İşletme' ye Hazırlık Testi1.....	113
Tablo 3-3: Syberstrateji Modeli.....	121



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: E-İşletme Uygulamaları Kullanan Örgütlerin Elde Ettiği Kazançlar.....	11
Şekil 1.2 : Elektronik Pazar İşlemlerindeki Dört Evre.....	17
Şekil 1.3 : Değişen Müşteri Beklentilerinin ve Teknolojinin İşletmelere Etkisi.....	28
Şekil 1.4 : Müşteriyi Elde Tutmaya Karşılık Yıllık Müşteri Karının Dağılımı.....	32
Şekil 2.1 : Tipik Bir Bankanın Kanal İşlem Maliyetleri.....	59
Şekil 3.1 : İşletme Uygulamalarının Evrimi.....	92
Şekil 3.2: İşletme Tasarımlarının Evrimi.....	100
Şekil 3.3 : Elektronik İşletme' ye Dönüşümde Beş Evreli Yöntem.....	102
Şekil 3.4 : Elektronik İşletme' ye Dönüşümde Çözümleme Evresi.....	103
Şekil 3.5 : Elektronik İşletme' ye Dönüşümde Büyümenin Değerlemesi.....	108
Şekil 4.1 : THY “On-line Bilet Çalışma Sistemi.....	146
Şekil 4.2 : THY “On-line Bilet” Örgüt Yapısı.....	147



ÖZET

E-İşletme' nin gerekliliği konusundaki herhangi bir şüphe, konunun aciliyetinin artması nedeniyle çabucak zihinlerden silinmektedir. Dünyanın her yerinde her endüstrideki şirketler, eğer günümüz ortamında başarılı bir şekilde rekabet etmek istiyorlarsa, basitçe E-İşletme yetenekleri geliştirmeleri gerektiğini biliyorlar. E-İşletme' nin bir seçenek değil, hayatta kalma sorunu olduğunu çabucak anlamış durumdadır. Bu anlayış, E-İşletme teknolojisine doğru uyarlamaların sayısını geometrik orantılı olarak büyütmezdır.

Yine de, tüm çeşitlerdeki örgütler gerçek çok kanallı E-İşletme' yi ararken ve böylece gelirlerinde, çalışan verimliliğinde ve müşteri tatmininde büyük artışlar sağlamaya çalışırken, bu tezin onların değişim süreçlerine yapabileceği katkı çok da büyük olmayabilir. Örgütlerin gerçek deneyimlerine dayanan belirli tam ve anlamlı rehberliğin eksikliği, bu dönüşümü zorlu yapmaktadır. E-İşletme örgüt yapısının ilk uygulayıcıları, yollarını genellikle deneme yanılma yoluyla buluyorlardı. İyi haber ise, bunlar dikkatlice incelenip üzerinde çalışıldıkça, ortak yanlarının farklılıklarından daha çok olduğunun görülmesidir.

ABSTRACT

Any doubts about the need to embrace E-Business are quickly vanishing: with increasing urgency, organisations in all industries and in every part of the globe are now recognizing that if they are to successfully compete in today's environment, they simply must develop E-Business capabilities. They are quickly realizing that E-Business is not an option, it is a matter of survival. This recognition is driving the adaptation of E-Business technology at an exponential rate.

Nonetheless, while organisations of all types seek to become true, multichannel E-Businesses and thereby derive dramatic increases in revenues, employee productivity, and customer satisfaction, little has been written to help guide their transformation process. There is particularly profound lack of insightful guidance based on organisations' actual experiences in making this challenging transformation. Early adapters of E-Business have in large measure been pioneers, finding their way through a process of trial and error. The good news is that when they are dissected and examined, all of these successful projects have more commonalities than differences.

GİRİŞ

İnternet ile birlikte gelişmeye başlamış olan ve bugün değişik adlar verilen yeni ekonomik çerçeve artık içine, belki de şimdiye kadar hiç umulmadık ölçüde çok şeyi almaktadır. E-İşletme çağındaki kurumlar ve bu kurumların işlemleri sanal bazı nitelikler taşıyor olsalar da etkileri oldukça gerçektir.

Tezin amacı, karşılaştığımız bu yeni gerçekliklerin çerçevesi içerisinde faaliyetlerini sürdüren ekonomik yapıların, kendilerini ve değişim sürecini anlayışlarını geliştirmektir. Çünkü her ekonomik yapı, günümüzde belli oranda elektronikleşmek zorunda kalmaktadır. Geleneksel işletme yapılarının, elektronik işletme yapılarına dönüşümü tam da bu nedenle çok kritik bir kavramdır. Tezin yapmaya çalıştığı da, bu yoldaki ekonomik yapılara dönüşüm süreçlerinde onlara rehberlik etmektir.

Tez ile örgütlere, E-İşletme hakkında teorik bir açıklama ve uygulamaya dayanan bir yöntem sunulmaktadır. Tez dört bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde, elektronik iş ve işletme kavramları ile geleneksel işletmelerin elektronik işletme çağında karşılaştıkları yeni gerçekliklere değinilmektedir. Tezin ikinci bölümü ile birlikte, örgüt liderlerine kendi E-İşletme stratejilerini dayandırabilecekleri açık bir çerçeve çizen, sekiz başlıca ilke açıklanmaktadır.

Tezin ikinci bölümünde sunulan bu ilkeler, özetle aşağıdaki gibidir:

1. Müşteriyi bilme.
2. Müşteriyle karşılıklı ilişki kurmak için çoklu kanalları kullanma.
3. Müşteri deneyimini kişiselleştirme.
4. Müşteri değerini optimize etme.
5. Müşterinin tam tatminine odaklanma.

6. Müşteri odaklı küresel bir E-İşletme mimarisi geliştirme ve sürdürme.
7. E-İşletme ekosisteminin kaldıraç etkisinden yararlanma ve sistemi genişletme.
8. E-İşletme yeniliğine ve mükemmelliğine dayandırılan bir örgüt kültürü yetiştirme.

Bu E-İşletme ilkelerinin özet listesi, E-İşletme' nin basitçe bir yazılım uygulama sürecinden daha fazlası olduğunu açıkça gösterir. Elbette E-İşletme, doğru uygulamalar ve bu uygulamaların altında uzanan bir altyapı gerektirir. Ancak bunların yanında, doğru bir örgüt yapısı ve doğru yere odaklanmayı da gerektirir.

En sonunda, şirketin stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için, E-İşletme olanaklarını nasıl kullanacağı konusu, E-İşletme çerçevesinde bu amaçların, müşteriye ve tam müşteri tatminine odaklanmasıdır.

E-İşletme' nin ilkelerini anlamak bir şey, onları hayata geçirmek başka bir şeydir. Tezin üçüncü bölümünde sunulan yöntem, örgütleri bir E-İşletme dönüşüm süreci başlatmaları için gerekli çerçeveyi sağlar. Bölüm, örgütlerin E-İşletme' deki güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayarak başlar ve örgüt için bir büyüme stratejisi geliştirir. Bu tez, örgütlerin E-İşletme olanaklarını değerlendirmelerini ve onlara özel E-İşletme amaçları tanımlamalarını sağlar. Bu amaçlar daha sonra çeşitli hareket planlarını tetikler. Bu planlar; E-İşletme stratejisini desteklemek için gerekli örgütsel değişimi tanımlama ve yönetmeyi, müşteriler hizmet eden “sanal takımlar” için görev ve sorumlulukları belirlemeyi, gerekli teknolojiyi hayata geçirmeyi ve sonunda E-İşletme stratejisinin performansını görme, ölçme ve izlemeyi kapsar.

Tezin dördüncü ve son bölümünde geleneksel işletme yapılarının, E-İşletme yapılarına dönüşümü üzerine uygulama olarak Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığının “İnternet İle Satış” “On-Line Bilet Projesi” alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ELEKTRONİK İŞ VE İŞLETME KAVRAMLARI İLE GELENEKSEL İŞLETMELERİN ELEKTRONİK İŞLETME ÇAĞINDA KARŞILAŞTIKLARI YENİ GERÇEKLER

1.1 Giriş

Elektronik İşletme' yi (E-İşletme, e-business) çevreleyen mevcut tartışmaların çoğu, berraklıktan çok karışıklık yaratmaktadır. Bu karışıklığın büyük bir kısmı, E-İşletme' yi basitçe ürünleri ve hizmetleri internet üzerinden alma ve satma olarak niteleyen yaygın yanlış kanıdan kaynaklanmaktadır. Bu tez, ne internet ile sınırlanmış ne de basitçe internet üzerinden ticaret anlamında olmayan E-İşletme uygulamalarını berraklaştıracaktır.

Tam tersine E-İşletme, interneti de içeren ancak sadece onunla sınırlı olmayan bilgi ve iletişim teknolojilerinin, çoklu iletişim ve dağıtım kanalları yoluyla müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar ile karşılıklı etkileşim kurmak için stratejik kullanımını gerektirir. Bu çok kanallı faaliyetlerden bilgiyi elde etme ve yönetme kabiliyetini aynı anda sağlayarak E-İşletme, örgütlerin her etkileşimden en yüksek değeri sağlamalarını ve müşteri deneyiminin kalitesini geliştirmelerini mümkün kılar.

Bu tezde sunulan E-İşletme' nin yöntemi ve ilkeleri, E-İşletme olmayı becermiş örgütlerin gerçek deneyimlerine dayanmaktadır. E-İşletme' nin ardından giden örgütlerin bunu niye yaptıkları açıktır: çalışan verimini geliştirmek, gelirleri arttırmak ve müşteri tatminini en üst düzeye çıkartmak ve nihayet bu yolla müşteri sadakatini, ilgisini ve karlılığını arttırmaktır.

E-İşletme' nin ilk uygulayıcıları, bugünün iş ortamını gayet iyi bilmektedirler. Rekabet avantajının en önemli kaynağı, tatmin olduğu deneyimleri müşteriye sürekli olarak sağlama kabiliyetidir. Bunun tersine, örgütler tarihsel olarak temelde ürün özelliklerine, işlevlerine, fiyata ve coğrafi yakınlığa dayanarak kendilerini farklılaştırmış ve bu yolla rakipleri ile rekabet etmişlerdir. Ancak bugün, örgütlerin bu faktörlere dayandırılmış farklılaştırma olanakları artık neredeyse hiç kalmamıştır.

Rakipler ürün özelliklerindeki yenilikleri çok çabuk taklit etmekte ve çoğu satıcı için fiyatla rekabet etme, doğrudan kar marjlarındaki erimeyi de beraberinde getirmektedir. Ayrıca havacılık, finansal hizmetler ve reklam gibi sektörlerde şirketler daha büyük bir küresel rekabet ile karşı karşıyadırlar ve bu rekabette coğrafi konum giderek ilgisiz, etkisiz bir farklılaştırma faktörü olmaktadır. Bu nedenle bugün örgütler, rekabet stratejilerinde müşteriye odaklanmak zorunda olduklarını anlıyorlar ve rekabette başarılı olmanın anahtar farklılaştırıcılarının, iş yaparken basitlik ve en yüksek düzeyde müşteri tatminini sağlamaya hizmet eden liderlik olduğunun da farkındalar.

Örgütleri bu müşteri odaklı rekabet stratejisinin ardına düşüren faktörler aşağıdaki gibidir:

- Fiyat temelli rekabet etmenin sürdürülemez olmasına karşın, bu yönde üreticiler üzerinde artan baskının, hizmet temelli farklılaştırmayı tümüyle daha önemli hale getirmesi,
- İnternet, uzaktan kumandalı veritabanları, bilgisayarlara birleşik telefonlar, WAP(Wireless Application Protocol-kablosuz uygulama protokolü) kullanarak internet sayfalarına ulaşabilen cep telefonlarını gibi unsurları içeren tüm kanallar boyunca müşteri işlemlerini birleştirmeye imkan veren teknolojilerin elde edilebilirliği,
- Örgütlerin, tekrar satıcılar, çağrı merkezleri ve web gibi maliyet ve zaman bakımından etkin kanalları kullanımlarındaki artış,
- Şirketlerin bilgi ve iletişim teknolojileri bütçelerinin, müşteri deneyiminin kalitesine artırmaya yönelik olarak, artan oranda ayrılması,
- E-İşletme' nin olanaklarını kullanan ilk kullanıcıların sağladığı kanıtlanmış yatırım geri dönüşü.¹

Söz konusu faktörlerin kümülatif etkisi, yüksek rekabet ortamında yapılan işteki müthiş hız ve karmaşa artışı ve bu anahtar sorunlara örgüt liderlerinin çözüm bulması yönündeki artan baskı tarafından tanımlanan yeni bir gerçekliktir. Bu yeni gerçekliğin yansıması her yerdeki yönetim kurulları ve kurul başkalarını büyük şüphelere düşürmüş durumdadır.

¹ Thomas M.Siebel, **How To Become An eBusiness**, Sybel System Inc., San Mateo: 2000, s.2

Örgütlerin bir Elektronik İşletmeye, elektronik ortamda iş yapan işletmelere, nasıl dönüştürüleceği her boyutta, her kıtada ve her endüstrideki örgütler için ciddi bir içe bakışı beraberinde getirmiştir. Örneğin, dünyaca ünlü önemli bir araştırma kurumunun yayınladığı raporda, “Dünyada yönetim kurulu başkanları ve stratejik planlamadan sorumlu başkanlar, ciddi bir biçimde E-İş soruları sormaktadırlar. Bunlar şirketlerinin var oluşları için ölümcül sorular durumundadır. Müşterilerinin bize söylediği bu yolda yoğun bir baskı olduğudur.” ifadeleri yer almaktadır.²

Bu endişeler hayatidir. Örgütlerin kendilerine sorduğu 4 önemli soru şöyle gözlemlenmiş:³

- İçinde faaliyette bulunulan endüstrideki iş modelleri niçin değişecek?
- Örgüt için bunun anlamı nedir?
- Ne zaman hazır olunmalı?
- Buradan oraya nasıl gidilebilir?

Henüz az sayıdaki örgüt bu sorulara cevap verebilir durumdadır. Dünyanın önemli iş okullarında, hatta Çin de bile, E-İş kurslarındaki büyük artış ve bu konuda uzmanlaşmış, Business 2.0⁴, E-Company Now⁵, Fast Company⁶, The Industry Standard, The Red Herring⁷, Upside⁸, ve Wired⁹ gibi E-İşletme ile ilgili makaleler ile dolu yayımların artması gibi E-İşletme’ ye olan ilgiyi gösteren olaylar gözlenmektedir.

² Vaughn Frick, Bob Gill and Kevin Murphy, “E-Business: Opportunities, Threats and Paper Tigers” Gartner Inc. <http://www.4gartner.com/DisplayDocument? id= 301311&acsFlg=access>, 27.12.1999

³ Frick, a.g.e., s.19

⁴ <http://www.business2.com/> 15.01.2001

⁵ http://www.carkitfe.com/html/e-company_now.html 17.04.2001

⁶ <http://www.fastcompany.com/homepage/> 08.03.2001

⁷ <http://www.redherring.com/> 05.03.2000

⁸ <http://www.upside.com/> 25.09.2001

⁹ <http://www.wired.com/> 07.10.2001

Aynı zamanda, neredeyse her işletme analisti ve akademisyen ve de Business Week¹⁰, The Wall Street Journal¹¹ ve The New York Times¹², gibi yayınların editörleri E-İş' e örgütlerin rekabet etmek zorunda oldukları, onları değişime zorlayan en önemli sebep olarak işaret etmektedirler.

1990' ların sonunda ivme kazanmış E-İş' in ilk dalgası E-İş' ten çok E-Ticaret anlamında idi. Öncelikle, İşletme'den Tüketicieye (Business to Consumer, B2C) E-Ticaret yapan dot-com (.com uzantılı adresli internet şirketleri) ların sayısındaki patlama ile birlikte E-Ticaret başlangıçta zenginlik getirdi. Başlangıçtaki bu E-Ticaret iş modelleri için, ortaya çıkan bir avuç istisna dışında bugün manzara artan oranda başarısızlıklarla doludur.

Son zamanlarda bu başarısızlıklara örnek olarak: Disney destekli Toysmart.com, online butik Violet.com, sanat ve el işleri sağlayıcısı Craft.com, Londra merkezli elektronik terzi (e-tailor) Boo.com, genç eğlence sitesi Den.com, Viacom¹³ merkezli eğitici oyuncak satıcısı Redrocket.com, ev mobilyaları tasarımıyan elektronik terzi Puertabella.com ve Whirpool, Boston Grubu¹⁴ ve Hearts¹⁵ şirketi tarafından desteklenen elektronik terzi Brandwise.com şirketleri gösterilebilir.¹⁶

Başarısız olacağı tahmin edilen şirketlerden bazıları, DrKoop.com, Value America, Kbkids.com ve Pets.com şirketleridir. İnternet çılgınlığının sonunda kendini tükettiğini söylenmektedir.¹⁷ Aynı şekilde lider bir E-Ticaret bilimi araştırma şirketi 2001 yılı sonunda mevcut internet üzerindeki perakendecilerin yarısından fazlasının kapanacağını tahmin ettiğini açıkladı. Bu tahmin gerçekleşecekmiş gibi görünmektedir.¹⁸

İşletmeler arası E-Ticaret (Business to Business B2B) de, daha düşük satın alma maliyetlerini, azaltılmış stoğu ve stokta doğru ürünleri, daha etkin lojistiği, daha düşük satış ve pazarlama maliyetlerini beraberinde getirmişti. Bu avantajlarını halen de sürdürmektedir.¹⁹

¹⁰ <http://www.businessweek.com/> 14.12.2001

¹¹ <http://online.wsj.com/public/us> 22.04.2001

¹² <http://www.nytimes.com/> 13.07.2001

¹³ <http://www.viacom.com/> 08.03.2000

¹⁴ <http://www.bcg.com/> 29.03.2000

¹⁵ <http://www.hearstcorp.com/> 03.3.2000

¹⁶ Siebel, a.g.e., s.3

¹⁷ <http://www.fortune.com/> 12.05.2001

¹⁸ <http://www.forrester.com/Home/0,3257,1,FF.html> 31.03.2001

Şu anda üzerinde olduğumuz ikinci dalga ise, dikkati internet merkezli E-Ticaret' ten müşteri merkezli E-İşletme' ye doğru kaydırmaktadır. Bu ikinci dalga Charles Schwab²⁰, Chase Manhattan²¹, Mariot International²², BT²³ ve Yahoo²⁴ gibi şirketler tarafından izleniyor. Şirketler artan oranda baskın faktör olmaya başlayan, “denetimin müşteride olduğu gerçeği” tarafından şekillenen bir dünyadaki mücadelelerde, uzmanlık kazanmak ile uğraşmaktadırlar.

E-İşletme uygulayan örgütlerin asla kaybetmeyecekleri bakış açısı, temel bir gerçeğe dayanır. Her örgütün temel amacı karlı bir şekilde müşteri elde etmek ve onları elde tutmaktır. E-İşletme hakkındaki hiçbir şey bu kaçınılmaz gerçeği değiştiremez. İşletmeler müşteri ile başlar ve müşteri ile sona ererler. Müşteriler olmaksızın bir örgüt hiçbir şeye sahip olamaz, başında “e” olsun yada olmasın.

Bu tezde ele alınan yaklaşım bu nedenle, müşteriye E-İşletme stratejisinin merkezine yerleştirir. E-İşletme' nin hedefini biraz sınırlayarak, müşterilerin hangi şekilde istiyorlar ise, örgütle daha kolay, daha eğlenceli ve giderek daha değerli bularak iş yapmasını sağlamak için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kaldıraç etkisinden yararlanmak ve aynı zamanda her müşteri işleminin değerini en üst seviyeye getirmek olarak belirtebiliriz.

Bu tezde verilen ilke ve yöntemleri izleyerek, örgütler yatırımlarına yüksek ve hızlı bir geri dönüş vadeden E-İşletme stratejileri geliştirebilirler.

Bu tez üç yönden sıradan çalışmalardan farklıdır: İlki, satış, pazarlama ve hizmet yoluyla müşteri kazanma ve elde tutma olarak nitelenen, doğrudan gelir artırıcı anahtar süreçlere odaklanması, ikincisi, müşteri ilişkisinin herhangi bir E-İşletme modelinin en kritik varlığı olduğu temel varsayımında dayanması ve üçüncüsü, çoğu E-İşletme uygulayıcısının anlamakta hataya düştüğü; E-İşletme' nin internet ile sınırlı olmadığı gerçeğini onaylamasıdır.

¹⁹ <http://www.ecommerce.gov/ecomnews/040699.html> 22.06.1999

²⁰ <http://www.schwab.com/> 11.12.2001

²¹ <http://www.chase.com/chase/gx.cgi/FTcs?pagename=Chase/Href&urlname=chase>, 03.08.2001

²² http://www.marriott.com/Default.asp?checked=True&Marriott_BD={4E030A53-9C5D-4923-A6E6-6CE5E05313B7} 06.10.2001

²³ <http://www.bt.com/index.jsp> 19.4.2001

²⁴ <http://www.yahoo.com/> 11.12.2001

Gerçekten, oldukça başarılı olan örgütlerin de anladığı gibi, E-İşletme müşteri ilişkisinin her yönüne ve her işlemine tüm kanallar boyunca ister gerçek zamanlı (on-line) ister gerçek zamanlı olmayan şekilde olsun uygulanabilir. Diğer bir deyişle: Müşteri merkezlidir, ağ merkezli değil.

Başarılı örgütler, başarısız rakiplerinden daima daha fazla müşteri odaklı olma eğiliminde olmuşlardır. O zaman geleneksel işletmeye (Traditional Business, T-Business) karşılık Elektronik İşletmenin (E-İşletme, E-Business) ne olduğu ve onda yeni ve farklı olan noktaların neler olduğu aşağıda ifade edilmiştir.

Sıradan işletmenin tersine E-İşletme yapısı örgütlere:

- Müşteriye özünlü incelikle detaylandırılmış büyük miktarda bilgiyi kaydetme, ölçme, güncelleme ve gerçek zamanlı çözümleme imkanını verir. Örgütler şimdi, her müşteri işlemini ayrıntılarıyla öğrenebilirler. Örneğin, işlemin nasıl ve nereden geldiği, işlemin doğasının ne olduğu (talep, servis isteği, satın alma vb.) ,satın alınan veya tartışılan ürün ve hizmetin ne olduğu gibi. Örgütler “clickstream” veri denilen, bir ziyaretçinin bir web sitesinde ne kadar kaldığı, ulaştığı sayfaların sırası ve ziyaretçilerin bir işlemi tamamlamadan önce başarısızlığa uğrayıp uğramadığı gibi bilgileri elde edilebilirler. Örgütler, dışarıdan başka firmaların ürettiği verileri de müşteri bilgilerini daha da geliştirmek için müşteri veri tabanlarına katabilirler. Gerçek zamanlı çözümsel araçlar örgütlere, örneğin müşterinin gerçek zamanlı promosyonlara verdiği cevaba göre yine bu promosyonları gerçek zamanlı olarak değiştirme imkanını verir.
- Örgütün, tüm iletişim kanalları, tüm işlevsel alanlar boyunca, müşterilerle, tedarikçilerle ve ortaklarla ilgili tüm işlemleri eşgüdümleme ve kişiselleştirmesine imkan sağlar. Örgütler, müşterileri, tedarikçileri ve ortakları ile iletişim kurdukları kanalları genişlettikleri zaman, bu çok bileşenli hale gelen işlemleri eşgüdümleme ve kişiselleştirme zorluğu ile yüz yüze gelirler. E-İşletme’ nin olanakları ile, örgütler işlemleri eş zamanlı hale getirebilir ve her bir bileşendeki bu işlemler zamanla kanaldan kanala geçse bile kişiselleştirilmiş bir diyalog sürdürebilirler.

- E-İşletme, müşteri ile karşılaşılan her süreçte, programlama ve bu süreçleri optimize etmeye imkan sağlar. E-İşletme teknolojisi örgütlere, zengin müşteri bilgisine dayanan güçlü karmaşık kuralları açıkça ortaya çıkarma şansını verir. Örneğin örgütler bu kuralları gelen istekleri çözümlenme, ister telefon, web (World Wide Web' in kısaltılışı; yazı, resim, ses, görüntü, animasyon gibi çok farklı yapılardaki verilere kompakt ve etkileşimli bir şekilde ulaşılmasını sağlayan hyper ortam sistemidir.)²⁵ elektronik posta ister diğer kanallar ile gelmiş olsun onları amacına göre en iyi müşteri hizmet birimine yönlendirme ve böylece hizmet kaynaklarını en verimli şekilde kullanırken, müşteri hizmetlerini de geliştirme yolunda kullanabilirler.
- E-İşletme, tam anlamıyla bire bir, ilişki temelli pazarlama, satış ve hizmet anlayışını hayata geçirmeye izin verir. Tedarikçi ve müşterilerle işlem odaklı olma eğiliminde olan kitlesel pazarlamadaki iletişim anlayışının tersine, örgütlerin tedarikçi ve müşterilerle gerçekten bire bir ilişki kurmasını sağlar. E-İşletme olan örgütler, örgütlerinin ne zaman ve hangi kanalda ortaya çıkmış olursa olsun, müşterileri ile ilgili geçmiş işlemlerini hatırlarlar ve bu bilgiyi tüm müşteri ile karşı karşıya gelen kişi ve süreçler için kullanılabilir hale getirirler. Örgütler bu müşteriye özünlü bilgiyi, iletişimi, teklifleri, ürün ve hizmetleri müşterilerinin bireysel tercihlerine uydurmak için kullanabilirler.
- E-İşletme, optimize edilmiş birleşik çok kanallı pazarlama, satış ve hizmeti uygulama şansını verir. Çünkü E-İşletme olanakları, her müşteri işlemi gösterme, ölçme ve izlemeyi izlemeyi mümkün kılar. Örgütler, bu işlemlerin kesin sonuçlarını belirleyebilir ve böylece her pazarlama, satış ve hizmet etkinliğinin geri dönüşünü hesaplayabilirler. Gerçekte, E-İşletme olanakları ile örgütler, her müşteri yada hesabın karlılığını belirleyebilir, her müşteriye ayıracakları kaynakları o müşterinin karlılığına dayanarak ayarlayabilirler. Bu olanağı, tüm iletişim ve dağıtım kanalları boyunca genişleterek, bir örgüt kendi iş modelini en verimli hale getirebilir. Bu örgütün pazarlama, satış ve hizmet kaynaklarını her müşteri işleminden sürekli en üst düzeyde değer elde edecek şekilde kullanırken, doğru müşteri ve tedarikçiye, doğru kanallar yoluyla, doğru zamanda, doğru ürün ve hizmetle ulaşmak anlamına gelmektedir. Bu aynı zamanda müşteri elde edip onu elde tutmak için ne az ne de çok çaba harcamak anlamındadır.²⁶

²⁵ İbrahim Kırçova, **İnternette Pazarlama**, Birinci Basım, Beta Yayınları, İstanbul: 1999, s.19

²⁶ Siebel, a.g.e., s.5-6

Uygulamada, bir örgüt bu olanaklara, birleşik durumda olan satış, pazarlama ve müşteri hizmet yazılımlarını, bölge satış ve hizmet ağı, çağrı merkezleri, acentalar, internet gibi kanallar boyunca genişleterek ulaşabilir.

Bu sayede, müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar hakkında detaylı bilgiyi elde etme, bilgiyi örgütlenme ve kullanmaya yarayan kapalı bir çevrim oluşturulur. Böylece, müşteri ile yüz yüze gelen her çalışan ve süreç akla yakın olarak merkezileştirilmiş, aynı, kapsamlı veritabanı üzerinden çalışır, yani sağ el daima sol elin ne yaptığını bilir.

Örneğin, bir bölge satış temsilcisi, bir müşteri görüşmesi yapmadan önce, diz üstü bilgisayarından şirketin müşteri veritabanına bağlanabilir ve söz konusu müşterinin daha önce şirketin web sitesine bağlandığını 15 dakika sitede kaldığını ve yeni bir ürün ile ilgili detaylı bilgi aldığını öğrenebilir. Bu bilgi ile satış temsilcisi, şirketin ilgilenilen yeni ürünü ile ilgili son durumu değerlendirebilir ve ürünü tanıtan bir sunumu müşteri ziyaretinde gerçekleştirebilir.

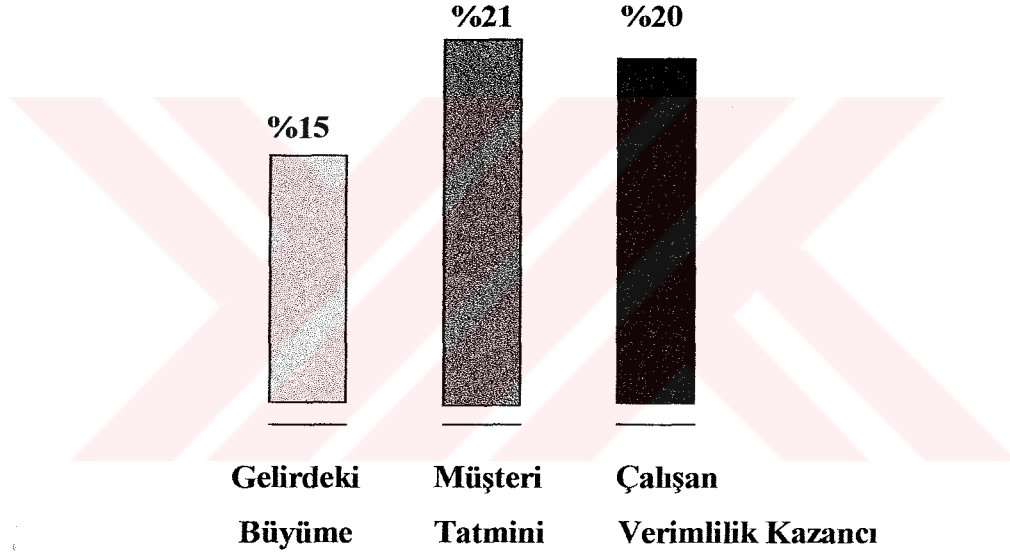
1990'ların sonunda bütünleşik E-İş teknolojilerinin ortaya çıkışından önce, örgütlerin yetenekleri, müşteriye odaklanma ile sınırlandırılmıştı. Bugün, altyapı, uygulamalar ve teknik bilgi, örgütlerin tüm kaynaklarını en önemli amaçları olan karlı ve sadık müşterileri tanımlama, elde etme ve elde tutmaya yoğunlaşmalarına izin verir.

Örneğin bazı E-İşletme uygulamaları, örgütlerin tüm kanallar boyunca; satış, pazarlama, hizmette ve ortaklarla karşılıklı ilişki yönetiminde kapsamlı müşteri odaklı bir E-İşletme sistemi kurmalarını mümkün kılar. Söz konusu ürünlerden biri 140 uygulama modülüne ve finansal hizmetler, telekom, ileri teknoloji, otomotiv, gibi bir düzine özel bölüme sahiptir.²⁷ Uygulamalar, Microsoft ve Unix işletim tabanlı ve kişisel bilgisayarlardan, diz üstü bilgisayarlara, el bilgisayarlarından cep telefonlarına uzanan geniş bir yelpazede çalışmaktadır.

E-İşletme uygulamalarını hayata geçirmiş birçok müşteri, E-İşletme olanaklarının gelirlerde, müşteri tatmininde, çalışan verimliliğinde ve hisse değerinde nasıl doğrudan gerçek artışlara neden olduğunu ortaya koymuşlardır.

Söz konusu yazılım üreticilerinden birinin son bir bağımsız araştırmasında şekil 1 'de de görüldüğü gibi, müşteriler için 10 aylık bir zaman zarfında verimlilikte ortalama %20, müşteri tatmininde %21 ve gelirlerde %15'lik artış kaydedildiği gösterilmektedir.²⁸

E-İşletme, bu dramatik sonuçlara örgütlerin insan, süreç ve teknolojilerini, müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamayı öğrenme ve onlarla uzun dönemli yakın ilişki geliştirmelerine imkan verecek bütünleşik bir sistemde yer vererek ulaşır. Kapsamlı bir E-İşletme Sistemiyle örgütler, müşterileri ile tüm kanallar ve her temas noktasındaki işlemlerini uyumlu hale getirebilirler. Bu, örgütlerin, müşterilerine karşı, pazarlamada, satışta ve hizmette çoklu kanalların kullanımını en optimum hale getirmelerini sağlar.



Şekil 1.1: E-İşletme Uygulamaları Kullanan Örgütlerin Elde Ettiği Kazançlar

Kaynak: Thomas M.Siebel, *How To Become An eBusiness*, Sybel System Inc., San Mateo: 2000, s.7

Sonuç, örgütlerin müşterileri ile onların istediği şekilde, istediği zaman, istediği yerde, istediği para birimi ile ve herhangi bir iletişim kanalından iş yapabilmeleridir.

²⁷ http://www.siebel.com/about/news_events/press_releases/2001/011001_siebe7quest.shtm 09.01.2001

²⁸ Siebel, a.g.e., s.6

Sıradan örgütlerin tersine, bir E-İşletme örgütü, müşterileri, tedarikçi ve partnerleri ile, ürün ve hizmetlerin seçimi, kullanımı, zenginleştirilmesi ve değiştirilmesi hakkında hiçbir zorlama olmaksızın sürekli bir diyalog sürdürebilir. Diyalog sürecinde zamanla bir müşteri bir kanaldan diğerine, örneğin web' ten çağrı merkezine oradan mağazaya iletişimini kaydırduğunda, her kanal iletişimi bırakıldığı yerden devam edecektir. Bu durumda müşteri bakış açısından ilişki, kolay eğlenceli, kesintisiz ve son derece tatmin edici olacaktır. Bu kapsamda sadece 1995'de bilgi teknolojilerine 527.9 milyar dolarlık yatırım yapılmıştır.²⁹

1.2 Elektronik İş ve Elektronik İşletme Kavramları

Elektronik İş (E-İş, E-business), elektronik ticaret (E-Ticaret, E-commerce) kavramından daha geniş ve kapsamlı bir kavramı ifade etmektedir. E-İş, bir kuruluşun müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, kurumsal kaynak planlama, bilgi yönetimi ve uzaktan eğitim unsurlarının elektronik ortamda bir araya gelmesi ve birleşimi ile sağlanan bir iş yapma modeli olarak tanımlanabilir. E-İş, ürünlerin, hizmetlerin, bilgi ve deneyimlerin "network-enabled" teknolojiler kullanılarak paylaşımını geliştirmeyi sağlayan yeni bir iş yapma şeklidir. Başka bir deyişle, E-İş, teknoloji ile ilgili değil, tamamıyla yeni iş yapma ve gelir elde etme modelleri ile ilgili bir kavramdır.

Bu kavramın ardında şüphesiz bu yeni oluşumun asıl güç kaynağı olan internet yatıyor. Bu gücün şirketlere sağladığı ve sağlayacağı imkanlar kullanılarak yeni iş imkanlarının yaratılması ve operasyonel verimliliğin artırılması yoluyla kar elde edilmesi E-İş' in temelinde yatan ana prensiptir. Buradaki en önemli ve gerekli unsur, şirket yöneticilerinin, iş ortaklarının, çalışanlarının ve müşterilerinin, elektronik iş sistemlerinin gerçek zamanlı kullanıcıları olmaları, aynı ortamda birleşik hale gelmeleridir.

Elektrik keşfedildiğinde, sadece aydınlatma amacı ile kullanılıyordu. Zaman ilerledikçe, bu kaynakla neler yapılabileceği fark edildi, elektrikli makineler icat edildi ve bugün elektrik sayesinde pek çok ihtiyaca cevap verebilecek üretimler gerçekleştirilebiliyor.

²⁹ Organisation of Economic Construction and Development, **Information Technology Outlook**, 1997, s.16

Tıpkı elektrik gibi internet sayesinde, değişik hizmetler değişik ihtiyaçlara cevap verecek şekilde sunuluyor ve sunulmaya da devam edilecek. E-Ticaret ve E-İş de internet sayesinde ortaya çıkan kavramlar. Tıpkı elektrikli makinelerin üretime getirdiği olumlu değişim gibi, E-İş de şirketleri değişime sürüklüyor.³⁰

Bu değişim kapsamında iş modellerinin değişimini zorlayan faktörler:

- Bilginin dünyanın her tarafından çok hızlı bir şekilde elde edilebilmesi,
- Örgütlerin içinde rekabet ettiği pazarların küreselleşmesi,
- Düzenleyeci kuralların daha sıkı ve cezaların daha ağır olması,
- Zirvede kalmak için gereken liderliğin rekabet nedeniyle temininin zor olması.³¹

E-İş şu şekilde formüle edilmektedir:

$$E-İş = E-Ticaret + İZ + MİY + TZY + KKP^{32}$$

E-İş: Elektronik İş (E-Business)

E-Ticaret= Elektronik Ticaret (E-Commerce)

İZ=İşletme Zekası (Business Intelligence)

MİY= Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management, CRM)

TZY= Tedarikçi Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management, SCM)

KKP= Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning, ERP)

³⁰ Şaban Erdikler, Fuat Öksüz, **E-Business Dönüşümü**, Andersen, İstanbul: 2002, s.9-10

³¹ Albert J. Viscio, Bruce A. Pasternack, "Toward A New Business Model"

http://instruction.bus.wisc.edu/oim765/project_Business_Model.htm, s.2, 17.04.2001

Bu yeni iş yapma şeklinin yeni kuralları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- Teknoloji, artık işletme stratejisi oluşturulurken sonradan düşünülüyor. Aslında artık, söz konusu stratejinin gerçek nedeni ve sürükleyicisi durumundadır.
- Örgüt yapısını basitleştirme ve hız kazandırma, etkileme ve bilgi akışını kontrol etme dramatik olarak, fiziksel ürünleri üretip, hareketlerini sağlamaktan daha güçlü ve daha maliyet etkin faaliyetler durumuna gelmektedir.
- Dominant, zamanı geçmiş örgüt tasarımlarını ortadan kaldırmaktaki beceriksizlikler genellikle işletme hatalarına yol açmaktadır.
- Yeni örgüt tasarımlarının hedefi, şirketler arasında, yalnızca maliyetlerden kurtulmak için değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetini sağlamak için esnek ortaklık ve birlikleri sağlamaktır.
- E-İşletme, örgütlerin müşterilerini dinlemelerini ve hem en ucuz, hem en çok bilinen ve hem de en iyi olmalarına imkan vermektedir.
- Teknoloji, yalnızca ürün oluşturmak için kullanılmıyor. Ürünün seçiminden, siparişine, teslim alınmasından satış sonrası hizmetine kadar müşteriye tümüyle çevreleyen deneyimleri zenginleştirmek, yenilik yapmak ve eğlenceli hale getirmek için de kullanılmaktadır.
- Geleceğin E-İşletme tasarımları, müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmek için giderek daha çok yeniden şekillendirilebilir E-İşletme topluluklarını kullanacaktır.
- Yönetim için zor olan iş, işletme stratejilerini, süreçlerini ve uygulamalarını hızlı doğru ve bir seferde sıralayabilmektir. Bu noktada güçlü liderliğe ihtiyaç duyulacaktır.³³

³² Judy Strauss, Raymond Frost, **E-Marketing**, First Edition, New York: Prentice Hall, 2001, s.6

³³ Ravi Kalakota, Marcia Robinson, **E-Business: Roadmap For Success**, First Edition, Boston: Addison-Wesley, 1999, s.5

E-İşletme eğilimleri kapsamında, E-İşletme Altyapı uygulamalarını şöyle sınıflandırılmaktadır:

Tablo 1-1 E-İşletme Altyapısı Uygulamaları

Fatura Düzenlemesi ve Ödenmesi	Veri Depolama	Birleşik Sipariş Onayı
Örgütsel Akıl	Yönetme	Bilgi Yönetimi
İşbirlikçi Çevreler	E-Pazarlama	Kişiselleştirme
İçerik Yönetimi	Kendinden Çalışan İşlemi	Site Performansı
Müşteri İlişki Yönetimi(CRM)	Kurumsal Kaynak Planlaması	Mağaza ve Kataloglar
Veri İşleme	E-Tedarik	Tedarik Zinciri

Kaynak: "E-Business 2000, Markets, Early Adapters, Applications and Vendors"
<http://www.irgintl.com/default.htm>, s. 12, 19.12.1999

Bir elektronik işletme (E-İşletme, E-business) ise:

- Bir değer olarak para, mal, hizmet veya bilgiyi elektronik olarak değiş-tokuş etme yeteneği olan işletme demektir.
- E-İşletme, İş yönetmedeki bu yeni yöntem için uygun iş süreçlerini tam anlamıyla tasarlamıştır.
- E-İşletme, insan performansındaki zorlukların yalnızca kendi iş gücü ile değil, değer ağındaki ,müşterilerini, ortaklarının çalışanlarını ve de tedarikçilerinin çalışanlarını da içerdiğini anlamıştır.
- E-İşletme, ortakları, tedarikçileri ve müşterileri içerir.
- E-İşletme, küresel bir elektronik ortamda faaliyet gösterir.

- E-İşletme’de teknoloji, süreçler ve insan performansı sürekli gelişen bir stratejik amacın etrafında bir birleşim ve işbirliğine girerler.³⁴

E-İşletme, elektronik çağın işletmeciliğidir; işin internet teknolojileri kullanarak yapılması anlamındadır. Bu yolla, işlerin oluşum sürecini kısaltmak, işin yönetimine konsantre olunmasını sağlamak, dünyanın her köşesindeki potansiyel müşterilere ulaşmak ve üretkenliği arttırmak mümkündür.³⁵

E-İşletme, yüksek performanslı bir işletme modeli oluşturmak için, iş süreçlerinin, kurumsal uygulamaların ve örgütsel yapının karmaşık bir füzyonudur.³⁶

E-İşletme örgütü, sayısal sinir sistemi denilen bir özelliğe sahiptir. Bu özellik sayesinde, örgüt çevresini algılayıp, tepki gösterebilir, rakiplerin oluşturduğu tehlikeleri ve müşteri taleplerini hissetmesini ve zamanında tepki vermesini sağlayan sayısal yöntemlere sahip olacaktır.³⁷

1.3 Elektronik Ticaret Değil Elektronik İşletme

Elektronik ticaret (E-Ticaret, E-commerce), ürün ve hizmetleri internet üzerinden alıp satma, E-İşletme’ nin önemli bir bileşeni iken, yalnızca bir bileşenidir ve en önemli bileşeni olması gerekmez. Örneğin uluslar arasında E-Ticaretin ilk uygulayan Amerika Birleşik Devletleri örneğini düşünürsek, 2000 yılının ilk çeyreğinde perakende malların tüketiciye internet üzerinden satışı 5.3 Milyar dolarken aynı dönemde toplam perakende satışları 748 milyar dolar olmuştur. İnternet üzerinden en çok satılan ürünlerden biri olan kitap satışlarının bile, 1999 da toplam kitap satışının ancak %5.4’ ü kadardır.³⁸

³⁴“eCommerce Defined http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enWeb&xd=e-commerce\ecommerce_home.xml, 19.02.2001

³⁵ IBM, **e-com:Elektronik Ticaret ile Gelen Müthiş Değişim**, İstanbul, 1999, s.141

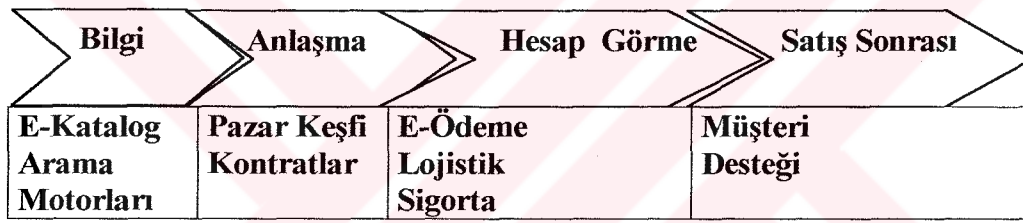
³⁶ Kalakota-Robinson, a.g.e., s.16

³⁷ William H. Gates, **Dijital Sinir Sistemi İle Düşünce Hızında Çalışmak**, çev; Ali Cevat Akkoyunlu, İkinci Baskı, İstanbul: Doğan yayıncılık, 1999, s.404

³⁸ Siebel, a.g.e., s.9

Ancak bu, E-Ticaretin geriye gittiğine yönelik bir işaret değildir. Tersine, uçak biletleri ve hisse senedi gibi bazı kategorilerde çok büyük bir hızda büyümektedir. İnternet belki de gelecekte çoğu satın alıcı için tercih edilecek kanal olacağını ispat etme yolundadır. Fakat bu pazarlarda bile muhtemelen her zaman bir kanal çeşitliliği olacaktır. Örneğin, bazı yolcular gezi rezervasyonlarında bir seyahat acentesinin yardımını ve yine bazı yatırımcılar güvenilir bir aracı kurum aracılığı ile hisse satın alıp satmayı tercih edebilecekler. Bu herhangi bir mal ve hizmet için de doğru olabilir. Örneğin bir otomotiv şirketi, çok başarılı olan küresel satış ağına dokunmaksızın mevcut kanallarına, çağrı merkezlerini ve servis kanallarını da ekleyerek kanal olanaklarını genişletmiştir. Dağıtım kanallarını da kendi internet faaliyetleri, ve de birçok tedarikçiyi içeren canlı satış kanalları ile genişletti.³⁹

İnternet pazarındaki işlemler dört evre üzerinde ilerlemektedir.



Şekil 1.2 : Elektronik Pazar İşlemlerindeki Dört Evre

Kaynak: Martin Bichler, *The Future of E-Markets: Multidimensional Market Mechanism*, First Edition, New York: Cambridge University Press, 1999, s. 27

Şirket, son zamanlarda internet üzerinden araba satışında başka bir ⁴⁰ şirketin işbirliği ile “ters açık arttırma” denilen dinamik bir fiyatlama yaklaşımını denedi. Bu yaklaşımda satın almak isteyenler ödemeye istekli oldukları fiyatı önerirler, satıcı da önerilen fiyatlar arasından seçimini yapar.

E-İşletme çağında, değişen fiyatlandırma dinamiklerini şöyle gösterilmektedir:

³⁹ <http://www.ford.com/en/default.htm>, 17.04.2001

Tablo 1-2: E-İşletme Çağında Fiyatlandırma Dinamikleri

Fiyatlandırma Dinamikleri	
Geleneksel Fiyatlandırma	E-İşletme Çağında Fiyatlandırma
• Satıcı Belirleyici	• Alıcı Belirleyici
• Sabit	• Esnek
• Arza Dayalı	• Talebe Dayalı
• Daha Önceki Satışlara Dayalı	• Belli Bir Andaki Satışa Bağlı
• Ürün Özelliklerine Dayalı	• Ürün İçeriğine Bağlı
• Periyodik Olarak Değişen	• Sürekli Değişen

Kaynak: Chuck Martin, *Net Future: The Seven Sybertrend That Will Drive Your Business, Create New Wealth and Define Your Future*, First Edition, New York: Mc.Graw Hill, 1999, s.130

E-İşletme çağında fiyatlandırmada, değer tabanlı fiyatlandırma stratejileri yalnızca birkaç gerçek işleme uygulanıyor. Ancak küçük bir fiyat değişiminin büyük kazanç artışlarını getireceğini birçok örgüt anlamaya başlıyor. Bu çağda, yeni bir fiyatlama stratejisi kurmak, örgütlerin yüzleşmek zorunda olduğu önemli bir zorluktur.⁴¹

Güçlü ve zorlayıcı bir ortam olarak internet, örgütlere yeni bir kanal sunuyor. Her örgüt iş yapma biçimine, en azından müşterileri ile iki yönlü iletişim kurmak amacıyla olsa bile interneti de katmak zorunda kalıyor. Ancak, çoğu örgüt için internet var olan kanalların yerine geçmez, yalnızca internet yolu ile kanal karmasına web, elektronik posta, özel ağlar, canlı müzayedeler gibi daha bir çok kanal seçeneğini ekler. Müşteriler içinde buldukları anda onlar için en uygun olan herhangi bir yolla örgütle iş yapmayı isterler. Bu nedenle müşteriler, kanal seçim seçenekleri olması konusunda ısrar ederler.

⁴⁰ <http://www.priceline.com/> 20.04.2001

⁴¹ Kazuhisa Inoue, Hisao Nakajima and Naohiro Yoshikawa, "Pricing Strategies in the E-Business Age" *NRI Research Reports* No.23, <http://www.nri.co.jp/english/report/papers/index.html> 01.02.2001

Örneğin, bankacılıkta müşteriler bir çeki bozdurmak için yerel bir banka şubesine gitmeyi, bir borçları ile ilgili çağrı merkezini aramayı, para çekmek için bir ATM makinesini kullanmayı ve hesap durumlarını kontrol etmek için gerçek zamanlı olarak bankanın internet sitesine bağlanmayı tercih edebilirler. Günümüzün talepkar müşterileri için, her büyük banka tüm bu kanalların tümünü sağlamak zorundadır.

Benzer şekilde, işletmeler arası pazarda da müşteriler farklı kanalları tercih edebilirler. Örneğin, büyük bir bilgisayar donanımı satın almaya niyeti olan bir satın almacı, üretici şirketten bir satış temsilcisi ile detaylar üzerinde çalışmak için toplantı yapmak ister. Ancak daha sıradan ve rutin satın almalar için, internet üzerinden web aracılığı ile yada yerel bir satıcı yoluyla sipariş vermeyi tercih edebilir. Satış sonrası destek ve hizmetler için de müşteri web, elektronik posta ve çağrı merkezlerinden biri aracılığı ile üretici firmanın yardım masası ile iletişim kurmayı seçebilir.

Saf E-Ticaret alanında bile, müşteri ilişkisinin internet üzerinden gerçek zamanlı görüşme ile başlayıp bittiğini düşünmek yanlıştır. Normalde, bir örgüt gerçek zamanlı işlemlerden hem önceki hem de sonraki süreçte tedarikçileri ve müşterileri ile ilişki kurabilmek için, büyük ölçüde gerçek zamanlı olmayan internet dışı kanalları kullanmak durumunda kalır. Örneğin, lider bir internet şirketi⁴², müşteri ve tedarikçilerinin ürünler, hizmetler ve siparişler gibi konulardaki sorularına cevap vermek üzere iki büyük çağrı merkezi işletmektedir. Bu merkezler şu anda sipariş almıyorlar. Ancak, şirket' in müşteri ilişkileri stratejisinde büyük bir rol oynamaktadır.

Şirketin Yönetim kurulu başkanı , müşterilerin yakında telefon ile de sipariş verebileceklerini açıklamıştır. Bir dergisine verdiği bir mülakatta bir taksi durağında, doktor muayenehanesinde veya havalimanında beklerken bir şeyler alabilmenin hoş olduğunu ve hareket halinde iken ses ile etkileşim kurmanın en iyi yol olduğu düşündüğünü söylemiştir.⁴³

⁴² <http://www.amazon.com/exec/obidos/subst/home/home.html/103-7014471-2824666>, 16.06.2001

⁴³ <http://www.fortune.com/>, 26.06.2001

Lider bir internet medya şirketi⁴⁴, çeşitli birimlerden oluşmakta ve neredeyse tüm geliri pazarlama ortaklarından ve reklam veren müşterilerinden sağlamaktadır. Şirket bu ilişkileri, pazarlama, satış ve hizmet örgütünü, E-İş teknolojisi sayesinde eşgüdümlemiş, telefon, fax, web ve elektronik posta ile önemli reklam verenler ve ortakları ile bire bir ilişki kurmak suretiyle geliştirmiş ve sürdürmüştür.

E-İşletme olma yolundaki acele çabalar nedeniyle birçok örgüt, yanlış yönlendirmeler nedeni ile bunun anlamının, sadece bir web sitesi kurmak ve internet üzerinden alım-satım işi yapmak olduğunu varsaymışlardır. Fakat çoğu durumda, örgütler web kanalını diğer kanal ve iş süreçlerinin neresine koyacakları ve eşgüdümünü nasıl sağlayacakları konusunda başarısızlığa uğramışlardır. Bu eşgüdüm eksikliği, sıklıkla olumsuz müşteri deneyimine ve sonunda müşteri kaybına yol açar. Bunu bir örnek ile açıklarsak. Bir internet şirketinin, internet üzerinden CD satışı yapan bir şirketten 2000 yılı yılbaşı sezonunda bir elektronik posta reklamı almıştır. Satıcı tüm siparişlerin istenen tarihte, istenen yere yükleme bedelinin alınması durumunda teslim edeceğini taahhüt eder.

İnternet şirketi, satıcının web sitesini ziyaret edip sitenin hoş zengin içeriğini beğenmiş ve severek birkaç parça CD sipariş etmiş ve sipariş onayı ile birlikte kara yolu ile sevkiyat bilgisi satıcı tarafından kendisine yollanmıştır. Bunun üzerine internet şirketi, daha önceki reklam elektronik postasının aksine niçin kara yolu ile ve 2 günü aşan bir sevkiyat yapıldığını sormak üzere satıcıya bir elektronik ileti yollamış; ancak buna karşılık sorusuna cevap içermeyen ancak çağrı merkezi telefon numarasını içeren otomatik bir iletiyi önünde bulmuştur. Şirket söz konusu numarayı aradığında, çağrı merkezinde çalışan kişinin reklamı içeren ilk ileti hakkında hiçbir bilgisinin olmadığı açığa çıkmış ve ilgili kişi müşteriye yardım edememiştir. Sonuçta kızgın bir duruma gelen eski müşteri, satıcının hiç de istemeyeceği sözlerle yaşadığı olumsuz deneyimi tanıdıklarına ve iş arkadaşlarına aktaracaktır. Bu gerçek, her gün E-Ticaret süreçlerini geri kalan iş süreçlerinin içine oturtamayan birçok örgüt için yaşanmaktadır.

⁴⁴ <http://www.yahoo.com/> 30.07.2001

Gerçekten, ikinci dalga olan E-İşletme ile birçok örgüt, internet kanalını en avantajlı bir şekilde nasıl kullanabileceğini tekrar düşünüyor. Örneğin, lider kot pantolon üreticisi bir şirket⁴⁵, son zamanlarda web' i ürünlerini doğrudan tüketicilere satmak için kullanmaktan vazgeçmeye karar verdi. Şirketin yönetim kurulu başkanı, Fairchild Yayıncılık tarafından sponsorluğu yapılan "Women's Wear Daily" adlı bir toplantıdaki açılış konuşmasında, ürün ve ürünler için izlenimler ortaya çıkartmakta müthiş olduklarını, ana işlerinin internet üzerinden alım satım olmadığını belirtmiştir. Bu yeteneklere sahip perakendeciler biliklerini, onların bu işte mükemmel olduklarını ve internet üzerinden satışlarını bu perakendeci ortakları aracılığı ile yapacaklarını ifade etmiştir.⁴⁶

Şu anda şirket web' deki varlığını ürünleri hakkında müşterileri ile iletişim kurmak ve perakendeci ortaklarını⁴⁷ desteklemek için, müşterilerini kendi dükkanlarına, perakendecilerinin dükkanlarına ve web sitelerine yönlendirmek amacıyla kullanıyor.

Benzer şekilde, zincir market işleticisi bir şirket⁴⁸, yakın zamanda web sitesini kapattı ve internet faaliyetlerini bir sağlık ürünleri tüccarı olan pazarlama ortağı bir başka internet şirketi ile birleştirdi.⁴⁹ Bu konuda lider bir araştırma şirketi, gelecek 5 yılda, geçtiğimiz 5 yılda ortaya çıkan tüm doğrudan üreticiden müşteriye yönelmiş web sitelerinin yüzde 60'ının, birbiri ile birleşme yoluna gideceklerini öngörmektedir.⁵⁰ Şirket gelecekte en güçlü perakendecilerin, tuğladan ve harçtan yapılmış mağazalarla internet mağazalarını içeren ve birkaç satış kanalının birleşiminden oluşan melez şirketler olacağını tahmin ediyor.

1.4 Yeni Rekabet Gerçeği

Örgütlerin, E-İşletme olma ile ilgili bu kadar aceleci olmalarının ve bu konunun hayati olmasının nedeni açıktır: Rekabet. Çok yönlü itici güçler mevcut durumdan, benzeri yaşanmamış düzeyde bir rekabet tarafından belirlenen, yeni bir gerçeklik üretmek için bir araya geliyorlar. Bu güçler arasındaki öncül güç, gücün satıcılardan satın alanlara radikal bir biçimde kayması olgusudur.

⁴⁵ <http://www.levis.com/> 02.02.2001

⁴⁶ Siebel, a.g.e., s.12

⁴⁷ <http://www1.jcpenny.com/jcp/default.asp>, 23.03.2001

⁴⁸ <http://www.wholefoodsmarket.com/>, 12.03.2001

⁴⁹ http://www.gaiam.com/gai_gateway_process, 19.04.2001

Bu kapsamda on kritik rekabet etmeye yarayan güç:

- Sıradan olmayan değer oluşturmak için dört anahtar: Kalite, maliyet, hizmet, termindir,
- İşletme süreçlerini yeniden tasarlamak,
- Yeni bir kurumsal mimari kurmak,
- Çalışanlara yüksek ilgi gösteren yapı,
- Başarı için ortaklık,
- Teknoloji yoluyla dönüşüm,
- Strateji sıralaması,
- Öğrenen örgütü teşvik etme,
- Değişim yönetiminde uzmanlık,
- Yeni liderlik ruhu.⁵¹

1.4.1 Yetkinin Müşterilerde Olması

Müşteriler günümüzde, giderek kuralları yazacak kadar, daha önce hiç olmadıkları kadar güçlendiler. Bu yeni gerçekliğe iki ana etken katkıda bulunmaktadır. İlki, müşterilerin artık bilgi elde etmede satıcılara karşı dezavantajlı durumda olmamalarıdır. Ürünler, fiyatlar, kalite ve bulunabilirlik hatta üretici ve dağıtıcı maliyet bilgilerini içeren, geniş kapsamlı bilgilere kolayca ulaşabilmektedir.

⁵⁰ <http://www.4gartner.com/> 30.04.2001

⁵¹ William A.Band, **Touchstones: Ten New Ideas Revolutionizing Business**, First Edition, New York: John Wiley and Sons, 1994, s.4-6

İkincisi, müşteriler hızlı bir şekilde ya bir ücretsiz telefon numarasını arayarak, ya caddedeki mağazayı ziyaret ederek ya da faresi ile tıklayarak alternatiflerin ne olduğunu keşfedebilmeleri ve rekabeti şimdiye kadar hiç olmadığı kadar kızıştırabilmeleridir.

Müşterilerin stratejik olarak önemi:

- Gelir akışına katkıda bulunma,
- Pazar değerini oluşturma,
- Örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları ve,
- Örgütsel öğrenme ve değişim için katalizör olmalarından kaynaklanmaktadır.⁵²

İnternet, müşterinin daha büyük güce sahip olmaya olan eğilimini hızlandırmıştır. Günümüzün kişisel elektronik pazarı buna güzel bir örnektir. Yalnızca birkaç dakikada, internet bilgisi olan bir müşteri web'i bir akıllı alışveriş yardımcısı ile birlikte, neredeyse tüm elektronik araçlar için en düşük fiyatı veren satıcıyı bulabilir.⁵³ Ancak belli ürün kategorilerinde bile web, muhteşem bir satış kanalı değildir. Ancak Web, ürünlerin satış mağazalarını adam akıllı değiştirmektedir. Örneğin, bir araştırma şirketi, 1999' da A.B.D' de yeni araba satın alanların %40'ının satın alma sürecinde web de araştırma yapmış, %2 sinin de satın almayı web üzerinden başlatmış olduğunu rapor etti. 2001 ile birlikte, şirket A.B.D'de araba satın alanların %65' den fazlasının bir araç almak için interneti kullanacağını bekliyor. Bu tahmin bile, bir miktar ılımlıdır.⁵⁴ Çünkü 2000 yılının ilk çeyreğinde, bir otomotiv şirketi, müşterilerinin %80' inin ürün satın almadan önce, internet üzerinden araştırma yaptıklarını bulgulamıştır.⁵⁵

⁵² Mark Jenkins, **The Customer Centred Strategy: Thinking Strategically About Your Customer**, First Edition, New York: FT-Prentice Hall, 1997, s.6

⁵³ <http://www.mysimon.com/> 21.02.2001

⁵⁴ <http://www.jdpower.com/>, 19.03.2001

⁵⁵ http://www.gm.com/flash_homepage/ 29.04.2001

1.4.2 Arz Fazlası Ancak Hizmet Eksikliği İçinde Olan Dünya

Rekabete doğru kaymayla birlikte, geçtiğimiz beş yıl boyunca dünya büyük bir arz artışına sahne oldu. Neredeyse her endüstri boyunca, üreticiler bir yandan kalite standartlarını ve verimliliği sürekli yükselirken, diğer yandan kapasiteyi arttırdılar. Çok sayıda rakibin, benzer özellik ve kalitedeki ürünleri sunması nedeniyle, müşteriler satıcılarla daha önce hiç olmadığı kadar etkin bir şekilde pazarlık edebiliyor.

Dünya arzdaki fazlalığa karşın, hizmetler alanında eksikliğe sahip. Yine geçtiğimiz beş yıl boyunca çoğu üretici, müşteriyi anlama ve ona daha iyi hizmet etme üzerinde yoğunlaşmayı daha az vurgularken, coşkulu bir şekilde üretim olanaklarını ve işlevsel verimliliği en uygun duruma getirme üzerinde yoğunlaştı. Öncelikli odaklanma, maliyetlerin düşürülmesi üzerine idi. Üreticiler müşteri tatminini değil, işlemlerini en uygun duruma getirme ve maliyetleri en düşük düzeye çekmek ile meşguldüler.

Bu nedenle birçok endüstride üreticiler, maliyet yapılarında, çalışma verimliliklerinde, ürün özellikleri ve kalitesi yönlerinden benzer hale geldiler ve sonuç olarak maliyette ve ürün özellikleri üzerine rekabet etmek giderek zorlaştı. Bunun anlamı, örgütlerin bu boyutlarda kendilerini farklılaştırma şanslarının da giderek azalmasıdır.

Örgütler burada, bir uç noktaya geldiler. Sorun, sürdürülebilir rekabet avantajının dayanacağı bundan sonraki temelin ne olduğudur. E-İşletme' nin teknolojisini ve süreçlerini ilk uygulayanlar, bunu daha önceden keşfetmişlerdi. Sürdürülebilir şekilde rekabet etmenin yeni kaynağı, arz zincirini en uygun biçime getirmek değil, talep zincirinin kaldıraç etkisinden faydalanmadır. Bu, karlı ve sadık müşterileri tanıma, seçme, elde etme ve elde tutma yönünde en yüksek düzeyde geliştirilmiş bir özelliktir.

1.4.3 Müşteriler İçin Rekabet Etme

Muhtemelen günümüz işletme yöneticilerini en çok meşgul eden sorunlardan biri, özellikle güvenilir müşteri tabanlarına acımasızca bir tehdit oluşturan, varolan ve sürekli ortaya çıkan yeni rakipleridir. Bu duruma, yine çok sayıda etki katkıda bulunmaktadır.

Müşteri elde etmeyi sağlamasa da teknoloji, nasıl satın alanlar için satıcıları bulmayı kolaylaştırmışsa, satıcılar için de müşteri bulmayı kolaylaştırmıştır. Artık çoğu pazarda coğrafi yakınlık, rekabet etme avantajı veya dezavantajı olmaktan çıkmıştır.

Elbette internet, her endüstrideki rekabetin hızını arttırıyor. Yeni iş modellerine sahip yeni şirketler çabucak ortaya çıkıyor ve çeşitli müşteri gruplarını, mevcut mal ve hizmet sağlayıcılarından kapma girişimlerinde bulunuyorlar. Bu konudaki en belirgin örneklerden biri, kitap satım işine giren bir internet şirkettir.

Şirketin, son zamanlarda işten çıkarmalar ve hisse senedi değerinde düşmeler yaşamış ve halen bu öncü şirketin başarısı kesin değildir. Ancak yine de, şirketin tüm endüstri yapısını değiştirip, yeniden şekillendirdiği de bir gerçektir.⁵⁶

İnternetin gücüne daha da ilgi uyandırıcı bir örnek, lider bir internet bilgisayar şirketinin gelirlerinin %40'ından fazlasını oluşturmakta olan ürünlerini, internet üzerinden doğrudan müşterilerine satmadaki başarısıdır. Şirketin, internet kanalından satıştaki maliyet düşümü sayesinde, oldukça düşük maliyet yapısı ile çalışarak ortalama karlılık seviyesinin üstüne çıkmayı becermesi, içinde faaliyet gösterdiği endüstrinin ekonomik dinamiklerini kökten değiştirmiştir.⁵⁷

Neredeyse diğer tüm kişisel bilgisayar sağlayıcıları, şu anda şirketin iş modeline karşı uygulanabilir ve sürekli bir rekabet avantajı sağlayacak bir model bulmakla uğraşmaktadırlar. Ancak şirketin başarısında, çok kanal stratejisini hayata geçirmesinin, interneti saldırgan bir şekilde kullanılmasının yanındaki payının da büyük olduğu unutulmamalıdır. Şirket endüstride, geniş bir şekilde doğrudan satış gücü kullanmış, farklı tüketici gruplarına milyonlarca katalog yollamış ve hem satış hem de hizmette çağrı merkezlerini kullanmıştır.

⁵⁶ <http://www.amazon.com/exec/obidos/subst/home/home.html/103-7014471-2824666>, 16.07.2000

1.4.4 Serbestlik, Özelleştirme, Globalleşme ve Teknolojik Yeniliklerin Rekabetçi Baskılara Yenilerini Eklemesi

İnternet sadece, artan rekabetin kaynağı değil. Telekom, finansal hizmetler, enerji ve taşıma başta olmak üzere birçok sanayide serbestlik, E-İşletme' nin aciliyetinin ana sebeplerinden biridir. Örneğin telekominikasyon sektöründe, yine serbest bir çevrede hayat bulan teknolojik yenilik rüzgarı ile birleşmiş küresel ölçekli serbestlik, önceleri ağır hareket eden tekeller tarafından belirlenen sektörü dünyanın en rekabetçi ve hızlı sektörlerinden biri haline dönüştürmüştür. Dünyanın her yerindeki telekom şirketleri, mümkün olan en kısa sürede E-İşletme olanaklarını geliştirme yada rekabet yarışında geri düşmekle karşı karşıyadırlar. Bu yeni rekabetçi çevrede telekom şirketlerinin, şimdi hizmet sağlayıcıyı seçme şansına sahip olan müşteri için rekabet etmekte, pazarlama, satış ve hizmete yoğunlaşmaları zorunludur. Kamu sektöründe bile hükümet birimleri, vatandaşlar, kanun yapıcılar ve diğer çıkar grupları tarafından daha iyi hizmet vermesi için zorlanıyor.

Küreselleşme de, örgütlerin daha büyük rekabete maruz kalmalarında bir başka önemli faktördür. İnternet de, işletmelerin sahip olduğu coğrafi sınırlılıkları aşmalarını hızlandırıyor. Zaten, çokuluslu şirketler on yıllardır küresel bazda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Ancak internet ile birlikte, en küçük örgütler bile internet üzerinde küresel varlık sürdürebiliyor ve uluslar arası müşterilere ulaşabiliyorlar. Örneğin popüler bir özel yiyecek sitesi olan bir şirket, Kaliforniya'daki bir dükkanda kurulmuş, şimdi acı soslarını ve diğer ürünlerini dünyanın her yanında büyüyen müşteri tabanına satmaktadır. Fiziksel varlığı A.B.D' da yalnızca bir site ile sınırlıyken, sanal varlığı küreseldir.⁵⁸ İster işletmeler arası ister işletmeden tüketiciye olsun her boyuttaki ve her endüstrideki şirketler, böylece müşterilerini uluslar arası sınırlara genişletme şansını bulmuşlardır. Ayrıca, örgütler telekom sektöründe yaşanan ortaklıklar gibi çeşitli faaliyetlerle, hızlanıp genişliyorlar.⁵⁹ Ayrıca uluslar arası birleşmeler ve satın almaların hızı da artış içindedir.⁶⁰

⁵⁷ <http://www.dell.com/us/en/gen/default.htm>, 26.06.2000

⁵⁸ <http://www.hothothot.com/>, 20.08.2001

⁵⁹ <http://www.att.com/>, 30.06.2001

Bu trendler uluslararası alanda yerel, bölgesel ve küresel pazarlarda daha büyük rekabeti ateşlerken, örgütler pazarlarını genişletmek zorunda kalıyor ve böylece küresellik çevrimindeki artış daha çok rekabete yol açıyor. Bu da, daha çok küreselleşmeyi zorluyor. Teknolojideki yenilikler de, aynı şekilde rekabet çitasını yükselten çevrimsel süreçlere yol açıyor. Telekom sektöründeki bu yenilikler, buna güzel bir örnektir. 1980' lerin başında tanışılan kablosuz teknoloji, günümüzde müşteri kazanmak için savaş veren hizmet sağlayıcılarının ortaya çıkmasını sağlayan mobil iletişim devrimini tetikledi. 1990' ların ortalarında internetteki hız istemi, içinde DSL(digital subscriber line- sayısal abone hattı), kablo modem ve çeşitli kablosuz teknolojileri barındıran yüksek hızlı internet bağlantılarını hedefleyen coşkulu buluşlara yol açtı. Geleneksel haberleşme şirketleri, yalnızca yüksek hızlı iletişimde müşterileri kazanmak için uğraşmıyor, yeni kurulan geniş band kablosuz hizmet sağlayıcıları ve yüksek hızda DSL teknolojisi sağlayan şirketlerle de rekabet etmek durumunda kalıyor.⁶¹ DSL teknolojisi, analog sinyallerden çok sayısal sinyaller taşıya, hattın bant genişliğini arttıran, bükümlü iki kablodan oluşan düzenli telefon hattı teknolojisidir.⁶² Haberleşmedeki rekabetçi manzara, daima bu teknoloji güdümlü güçler tarafından değiştirilir.

1.4.5 Müşteri Beklentilerinin Artması

Rekabetçi ateşe daha fazla yakıt eklenmesinin nedeni, müşteri beklentilerinin hızlı bir şekilde artışıdır. Müşteriler artan oranda daha çok hız(örneğin mal teslimatında), daha büyük ekonomik yarar, daha iyi ekonomik değer ve kesintisiz hizmet olanakları talep ediyorlar.

Müşteri isteklerinin artışı ve teknolojinin gelişmesi alışılmadık devrimsel süreçlere yol açmaktadır:

⁶⁰ <http://www.daimlerchrysler.com/>, 12.09.2001

⁶¹ <http://www.covad.com/> 03.6.2001

⁶² Gates, a.g.e., s.405



Şekil 1.3 : Değişen Müşteri Beklentilerinin ve Teknolojinin İşletmelere Etkisi

Kaynak: Michael De Kare-Silver, *E-Shock, The Electronic Shopping Revolution: Strategies for Retailers and Manufacturers*, First Edition, New York: McMillan Business, 1999, s.132

Web'in müşteri davranışı üzerindeki etkilerinden biri, müşterilerin etkileşimde bulunduğu her örgütten belirli özellik ve yetenekleri ummaya alıştırmasıdır. Örneğin, eğer bir müşterinin bankası hesap dökümünü gerçek zamanlı olarak günde 24 saat görmesine imkan veriyorsa, müşteri sigorta şirketinden, telefon şirketinden de doğal olarak aynı şeyi bekleyecektir. Bu web tabanlı yenilikler, bir endüstride müşteri beklentilerini yükseltirken, diğer endüstriler için de benzer yenilikleri zorlamaktadır. Ürün ve hizmet yeniliklerinin endüstriler boyunca aktarımı yeni değildir. Ancak, E-İşletme çağında bu daha hızlı olur.

Müşteri beklentileri, bir başka önemli yönde de artıyor: kişiselleştirilmiş işlemler için istek. Giderek, müşteriler iş yaptıkları şirketlerle sürekli bir diyalog sürdürmek istiyor ve şirketlerden kendilerini bir mahalle bakkalının müşterisini bildiği şekilde bilmelerini istiyorlar. Müşteriler örgütlerden, bir müşteri hafızası geliştirmelerini istiyorlar. Bu nedenle, tercihler, hizmet istekleri, önceki şikayetler, satın almalar gibi müşteri bilgileri tüm örgütleri, müşterinin ve kendisinin faydasına olacak şekilde ilerletebilir. Her seferinde yerel bir dükkana gelen düzenli bir müşterinin, her seferinde kendisini tanıtmaya ve istediklerini tekrar söylemesine gerek yoktur. Ancak birkaç büyük örgüt, bu çeşit müşteri hafızasını uygulayabilir.

Örneğin, lüks bir oteller zincirini sürekli ziyaret eden bir müşterinin, aynı otele üç kere arka arkaya bir aylık ziyaretler için gelmesi ve tezgahların ona bunun ilk ziyareti mi olduğunu sorması, müşterinin kendini sıradan bir müşteri gibi hissetmesine ve takdir edilmemesine yol açacaktır.

Tersine, lider bir oteller zinciri, detaylı müşteri bilgilerini tüm müşteri ile karşı karşıya gelen çalışanların ulaşabileceği birleşik bir veri tabanında depolamak için sofistike bir E-İş sistemi kullanıyor. Bu sayede şirket, sürekli olarak müşterilerini özel müşteri olarak tanıyabiliyor ve müşterilerinin son kalışlarından ve diğer işlemlerinden toplanmış bilgiye dayanan bireysel tercihlerini de bilerek onlara uygun davranabiliyor. Şirket E-İş' i, müşteri hafızası problemini çözmek için kullanıyor.⁶³

1.4.6 Şirket Birleşmelerinin Endüstrilerdeki Karışıklığı Arttırması

Birçok endüstride ortaya çıkan birleşmelerin, müşteri ilişkilerinde neden olduğu ters etkiler, örgütlerin yüz yüze geldiği artan baskılara katkıda bulunmaktadır. Bir birleşme ya da satın alma sonrasında, satın alınmış veya birleşmeye katılmış şirketin müşterileri kendilerini sıklıkla bir boşlukta bulurlar. Yeni örgüt bu müşterileri, ana süreç ve sistemlerine birleştirmek için uğraşmaktadır. Müşteriler genellikle, yeni düzenlemeler nedeni ile şaşırılır ve huzursuz olurlar. Örneğin ana şirket müşterilerine, müşteri tüm hizmetleri tek bir faturada ödemek isterken, her biri ayrı ayrı ödenmek üzere ürettiği mal ve hizmetler için ayrı ayrı faturalar gönderebilir. Bu hele rekabetin oldukça büyük olduğu ve bu kararsız müşterilere yönelik özel kampanyaların da söz konusu olduğu durumlarda, ana şirket açısından müşteri kaybına yol açabilir.

Birleştirme ile uğraşırken, birleşme sonrası örgütün birleşmeyi sindirebilmek için içsel sorunlar yaşaması da olasıdır. Bu nedenle, bu belirsiz geçiş döneminde müşterilerini elinde tutabilmek özel bir ilgi göstermeleri gerektirirken, kendilerini içsel sorunlarla meşgul bulabilirler.

Bu birleşme sonrası dönemde ortaya çıkan durum, özellikle şirketin kurumsal müşterileri için sıkıcı olabilir. Örneğin bir şirket satın almacı, bir satış temsilcisinden şirketin yeni genişlemiş portföyünü, ürün ve hizmetlerini yeniden sunmasını bekler. Ancak, birleşik müşteri bilgisine sahip yaygın bir sistem eksikliği nedeni ile, her satış temsilcisi yalnızca kendisinin orijinal ürün bilgisine sahiptir.

⁶³<http://www.marriott.com/>, 09.08.2001

Böylece müşteri birleşmeden sonra hiçbir ölçek ekonomisi yakalayamazken, şirket de bu büyük aksaklıklar nedeni ile her müşteri ile ilişkisini genişlik ve derinlik olarak arttırmaz ve büyük ihtimalle ilk planda finansal göstergelerinde bir kötüye gidiş yaşar.

Lider bir bankanın, çeşitli birleşmeler ve satın almalarından gelen mirası bütünleştirme konusunda, E-İş teknolojisinin uygulanmasına güzel bir örnek teşkil etmektedir. Dünyanın önde gelen finansal hizmet örgütlerinden biri olan şirket, şirketin her yerinde gelişkin çeşitli E-İş projelerine sahiptir. Bankanın finansal hizmetler biriminin, bir çok iş hattı(LOB) vardı. Çeşitli satın almaların sonucu olarak, birbirine bağlı olmayan birçok müşteri bilgi sistemleri söz konusuydu. Bu nedenle, farklı iş hatlarındaki farklı müşteriler haklarındaki bilgi, farklı sistemlere bölünmüştü. Böylece, bankanın her müşteri ilişkisinde müşterisini en üst düzeyde tatmin etme özelliği sınırlanmıştı. E-İş uygulamalarının asıl olarak kullanımı ile bankanın ticari bankacılık bölümü, tüm iş hatları boyunca müşteri bilgisini birleştirmek için tek bir genel düzlem ortaya koydu. Banka bu müşteri odaklı yaklaşımın, şirketin “Doğru İlişki Herşeydir” sloganı ile ifade ettiği gerçeğe uygunluğu sağladığına ve müşteri ilişkilerini yönetmekte daha stratejik bir yaklaşıma imkan tanıdığına inanıyor.⁶⁴

E-İşletme’ ler arasında gelişen işbirliği anlayışı geleneksel ekonominin katma değer zinciri tabir edilen örgütlenme yapısını sarsıyor. Her şirketin belirli ve değişmeyen bir rol üstlendiği, bir şirketin diğerinden hammadde alıp, üstüne bir değer ekleyerek bir sonraki şirkete sattığı ve tüketiciye kadar uzanan zincir internette işlemiyor.

E-İşletme’ lerin iş birlikleri onları belirli rollerle sınırlamıyor. Bir şirketinin oyuncaklarını depolarında tutup dağıtımını yapan bir internet şirketi, bir başka şirketin yalnızca mallarını pazarlayıp komisyon alarak aracı rolü de üstlenebiliyor. Şirketlerin karmaşık ilişkilerle birbirlerine bağlandığı yeni ekonomide bir zincirden değil, bir değer açısından söz etmek mümkün.

Bu değer ağının, nasıl oluşacağını ve şirketlerin bu ağda nasıl bir konumda olacağını belirleyen ise teknolojidir. Çünkü E-İşletme’ ler sadece bir web sitesinden ibaret değil.

⁶⁴ <http://www.chase.com/chase/gx.cgi/FTcs?pagename=Chase/Href&urlname=chase>, 08.09.2001

Site ile birlikte sitenin arkasında çalışan bir teknoloji mevcut. Bu teknoloji her geçen gün büyük bir hızla yenileniyor. Başarılı E-İşletme'lerin ortak özelliği de teknolojiyi doğru kullanmalarındır.⁶⁵

Müşterilerin güçlenmesi, artan rekabet, yükselen müşteri beklentileri, küreselleşme, özelleştirme, teknolojik yenilik ve şirket birleşmeleri şeklindeki bu çeşitli baskıların sonucu olarak, örgütler müşteri elde etme, koruma ve marka değerini sürdürme yeteneklerinde artan zorluklarla karşılaşılıyorlar ve daha da karşılaşacaklardır. Dünyanın her yerinde, her ekonomide ve her sektörde, bir çok marka saldırı altındadır. Markaların, gelecekte önemli bir on-line rolü olacaktır. Ancak on-line teriminin yerini, "dijital bilgi hizmetleri" terimi alacaktır.⁶⁶

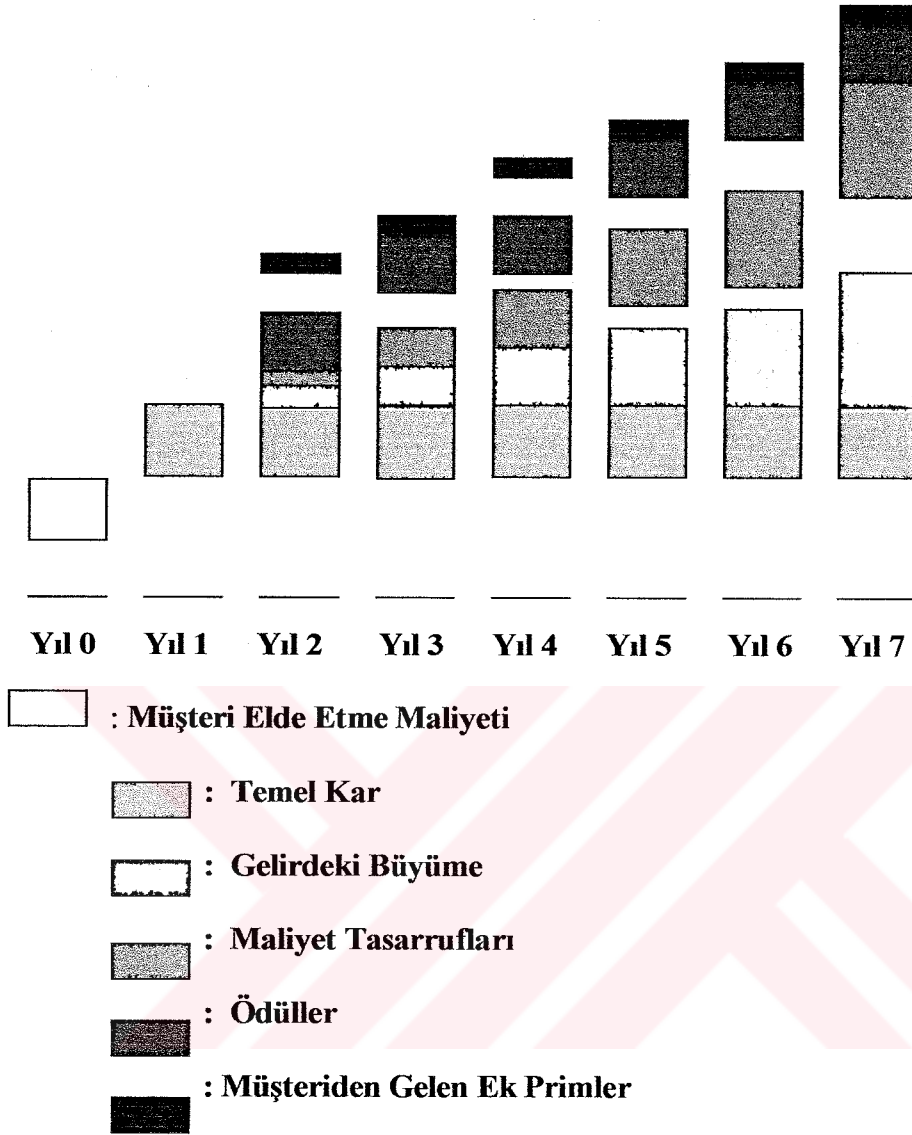
İronik bir şekilde, bu yeni değişen ortamda başarı değişmeyen bir kavrama, müşteri sadakati kavramına bağlıdır. İyi bir E-İşletme sistemine sahip şirketler hızlı bir şekilde, sadık müşterileri elde etme ve koruma yeteneklerini geliştiriyorlar. Çünkü birçok örgüt, uzun dönemli başarıda müşteri sadakatinin zorunlu bir gereklilik olduğunun farkındadır.

1.5 Müşteri Sadakatinin Değeri

Sadık müşteriler, elbette bir örgütün uzun dönemli başarısı için daima önemli olmuşlardır. Fakat günümüzdeki artan rekabet nedeni ile, bu konu daha önce olduğundan daha önemli ve daha tehdit edicidir. Bugün nerede ise her örgütün müşteri tabanına, rakipleri tarafından artan oranda saldırılar yapılmaktadır. Aynı zamanda, örgütler aynı yeni müşteriler için rekabet etme çabalarını arttırıyorlar. Bu müşteri elde etmenin maliyetini yükseltirken, aynı zamanda harcanan çabaların verimliliğini azaltıyor.

⁶⁵ Ayşe Başar Bener, "Sanal Alemin Köşesi Yok Ki Dönesin", NTV Magazin, Mart 2001, Sayı:19, s.84

⁶⁶ Herbert Meyers, Richard Gerstman, **Branding @ The Digital Age**, First Edition, New York: Pal Grave, 2001, s.159



Şekil 1.4 : Müşteriyi Elde Tutmaya Karşılık Yıllık Müşteri Karının Dağılımı

Kaynak: Frederick F. Reichheld, Thomas Teal, **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value**, First Edition, Boston: Harvard Business Scholl Press, 1996, s.39

Bu yüksek rekabetçi çevrede, sadık müşterileri elde tutmanın güçlü ekonomik faydası, daha önemlidir. Bir yönetim danışmanlık şirketinden müşteri sadakati uzmanları, bir çok endüstri üzerinde çalıştılar ve müşteri devamlılığındaki %5 lik bir artış, bir örgütün karlılığını %25 ila %100 oranları arasında arttırabileceğini buldular. Öte yandan %5 lik bir düşüş ise, karlılığı yarı yarı' ya düşürebilir.⁶⁷ Müşteriyi elde tutmanın potansiyel yararları şekil 1.3' de gösterilmiştir.

⁶⁷ <http://www.bain.com/bainweb/default.asp>, 26.08.2001

Uzun dönemli müşteriler şu altı nedenden dolayı daha karlıdırlar:

- Düzenli müşteriler sık ve kararlı siparişler yerleştirirler. Bu nedenle onlara hizmet vermek daha ucuzdur.
- Uzun dönemli müşteriler daha çok satın alma eğilimindedirler.
- Tatmin olmuş müşteriler bazen bunun için prim ödemeye hazırdırlar.
- Müşterileri elde tutma, rakiplerin pazara girip pazar paylarını arttırmalarını zorlaştırır.
- Tatmin olmuş müşteriler, yeni müşteriler için bir referanstır.
- Yeni müşterileri elde etme ve onlara hizmet vermenin maliyeti yüksek olabilir.⁶⁸

Müşteri devamlılığının, bunun gibi büyük ekonomik fayda ve zararları nasıl üretebildiği ilginçtir. Araştırmacılar, bunun beş önemli kaynağı olduğunu ve E-İşletme olanaklarına sahip örgütlerin bu kaynakların her birinden, müşteri sadakatini kuvvetlendirmek ve müşteri ilişkisinden daha çok değer sağlamak için faydalanabileceğini ifade ediyorlar.

Bu kaynaklardan ilki, yeni bir müşteri elde etmek ile, mevcut müşteriyi elde tutmanın maliyetleri arasındaki orandır. Bu oran, 5 ila 12 kat arasında değişmektedir. Yeni müşteri elde etme maliyetlerinin, karlılık üzerinde önemli etkisi vardır. Buradan, örgütlerin gelirlerinin büyümesi yeni müşterilerden beklemelerinden çok, mevcut müşterilerine daha çok pazarlama harcamaları yapmalarının daha verimli olduğu gerçeği ortaya çıkıyor.

İkincisi, birçok endüstride, sürekli müşterilerin satın almalarının hacmini zaman içinde arttırmalardır. Diğer bir deyişle, sürekli müşteriler artan kazancı da beraberinde getirir. Bu birçok şekilde olabilir. Müşteri tercih ettiği bir tedarikçiye kaydığı veya siparişlerini birleştirdiği için, ortalama sipariş büyüklüğü artabilir. Yada örneğin bir müşteri, artan oranda aynı süpermarketten alışveriş etmeye başlar.

Sadık müşteriler ayrıca, örgütün ürün ve hizmet hattı hakkında daha çok şey öğrenirler ise, güvenilir bir tedarikçiden daha fazla ürün ve hizmet satın almaya eğilimlidirler.

Örneğin, bir sigorta şirketinden araba sigortası satın alan bir müşteri, aynı şirketten sağlık sigortası da alabilir. Bu nedenle şirketler, E-İşletme olanaklarını varolan müşterilerinin değerlerini arttırmak için ve ilk satıştan daha çok kazanç getiren çapraz satış yaparak daha çok gelir elde etmek için kullanabilirler.

Üçüncüsü, aynı şekilde uzun dönemli müşterilere hizmet etmenin maliyetinin de düşük olmasıdır. Bu müşteriler, genellikle bir örgütün politika ve süreçlerine daha tanıdıktırlar. Bu nedenle, daha az soru sormaya eğilimlidirler ve yeni müşteri ve tedarikçilerden daha az pazarlama satış ve hizmet kaynağı tüketirler. Örneğin, kurulmuş çağrı müşteri hizmetlerini aradıklarında, görüşmeleri diğer müşterilerden daha kısa sürer. Çünkü ne ile karşılaşacaklarının, kiminle konuşacaklarının bilgisine sahiptirler. Ek olarak, halihazırda müşteri olanlar, tedarikçinin süreçlerine alışık olduklarından, sağlanan hizmetlere yoğun olmayan zamanlarda ulaşıp kendinden hizmetleri kullanabilirler ve bu da tedarikçi için daha düşük maliyet demektir.

Dördüncüsü, neredeyse her örgütün sadık müşterilerinin, en iyi referans kaynakları olmasıdır. Bir çok endüstride ve özellikle hukuk ve finansal hizmetler gibi profesyonel hizmetlerde, bu tür ağızdan tavsiye etmeler, yeni müşteri elde etmenin önemli bir parçasıdır ve yeni işlerin ana kaynağıdır. Yine de, ağızdan tavsiye etmenin etkisini işlerinde sürekli izleyen birkaç örgüt dışında birçok örgüt, müşteri sadakatının gerçek değerini takdir edememişlerdir. Örgütler referans kaynaklarının etkisini ölçmedikçe, daha büyük müşteri sadakati elde etmek için gerekli ve yeterli yatırım kararlarını en uygun şekilde alamazlar.

Beşincisi, sadık müşterilerin genellikle diğer müşterilerden daha az fiyat hassasiyetine sahip olması ve ek ürün ve hizmetler için ek prim ödemeye daha hevesli olmalarıdır. Bu nedenle sadık müşteriler, doğal olarak durağan uzun dönemli ilişkiye tercih eder ve rakiplerin fiyat indirimlerine daha az duyarlı olurlar.

⁶⁸ John O' Connor, Eamonn Galvin, **Marketing In The Digital Age**, Second Edition, New York: FT-Prentice Hall, 2001, s.99

Sadık müşteriler, kesinlikle bir örgütün en iyi müşterileridir. Bu nedenle onların tercihlerine, örgütün sundukları en iyi şekilde uydurulmalıdır. Diğer bir deyişle, örgütlerin en çok değer vermek zorunda olduğu müşteriler sadık müşterilerdir. Sadık müşterilerin ekonomik faydalarını anlayan örgütler, onlara altın gibi davranır ve haklarında sürekli daha çok bilgi sağlamayı onları daha çok öğrenmeye çalışır. Bu örgütler için, E-İşletme' nin önemli yararlarından biri, sadık müşterileri daha iyi tanımak ve onlardan daha çok değer elde etmek için bilginin kaldıraç etkisinden yararlanma imkanını vermesidir.⁶⁹

Ancak örgütler, her uzun dönemli müşteri hakkında, otomatik olarak yüksek değerli müşteri olduğu sonucunu çıkartmamalıdır. Sadık müşterilerin bazılarının maliyetinin, değerlerinden fazla olması mümkün ve olasıdır. Şirketlerin yeni müşteri elde etme yatırımlarında, %20 ila %30'luk bir kısıntının yapılmasını salık verilmektedir. Bankacılıkta, yeni müşteri elde etme yatırımlarının %20 ila %50 sinin negatif net bugünkü değere sahip hedef gruplara yönlendirdiğini söylemektedir. Gerçekten, bir finansal hizmet kuruluşu üzerindeki araştırmada, müşterilerin %20 sinin kuruluşun karının %70 inden fazlasını sağladığı bulunmuştur. Bu müşteriler, diğer müşterilerin kayıplarını karşılamaktadır.⁷⁰

Bu yapı birçok endüstride, özellikle karmaşık ürün ve hizmet sunan ve yüksek oranda müşteri kullanım çeşitliliğinin olduğu endüstrilerde, sürer gider. Örneğin yerel telefon hizmetleri işinde karlılık analizi, bazı örgütlerde en değerli %10' luk müşterinin en değersiz %10' luk müşteriden 10 kat daha fazla karlılık ürettiğini açığa çıkartmıştır. Yalnızca birkaç örgüt, bu çeşit bir analizi uyguladı yada uygulayabildi. Ancak, yüksek değerli müşterilerden alınmış geri beslemelerin özellikleri üzerinde çalışarak, aynı olandan daha fazla elde etme ve elde tutmayı sağlayacak programlar geliştirilebilir. Fakat çoğu örgüt için, bunu yapmak değersizdir.

O zaman bir örgütün, bilgiyi stratejiye dönüştüren uzun dönemli karlı müşterilere sahip olmasının faydasını nasıl anlayacağı önemli bir sorudur. Bu kesinlikle E-İşletme yeteneklerinin oyuna girdiği yerdir.

⁶⁹ Frederick F. Reichheld, Thomas Teal, **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value**, First Edition, Boston: Harvard Business School Press, 1996, s.76

⁷⁰ Reichheld-Teal, a.g.e., s.81

Tam anlamıyla anlaşıldı ve yaygınlaştı ki E-İşletme, tümü sırasıyla ilişkili üç amaca odaklanan, yani örgütlerin sahip oldukları bilgi ve iletişim teknolojilerinin kaldıraç etkisinden faydalanmalarını, etkin süreçler inşa etmelerini ve çalışanlarını güçlendirmelerini sağlar.

Bu üç amaç:

1. Karlı, sadık bir müşteri olması veya ortak olması en muhtemel olan, karlılığın ve sadıklığın tahmin edilebileceği modellere dayandırılmış bir sistemle tanıma ve seçme,
2. Bu ortaklardan kabul edilir maliyette yeterli sayıda elde etme,
3. Kabul edilebilir yüksek bir oranda bu müşterileri elde tutma amaçlarıdır.

Bu nedenle herhangi bir E-İşletme stratejisinin başarısı, örgütün üç şeyi belirlemedeki yeteneğine bağlıdır:

- Kimin olasılıkla, doğru bir model geliştirerek sadık ve karlı bir müşteri olacağı,
- Bu tanınan ortakların nasıl müşteriye çevrileceği,
- Bu yeni müşterilerin nasıl büyütüleceği ve uzun dönemli sürekli müşteri haline getirileceği.

Bu nedenle, E-İşletme' nin temel amacı, müşteriyi giderek daha iyi bilerek, örgütün müşteri anlayışını sürekli geliştirmektir.

Sadık müşterilere sahip olmak, kazara ortaya çıkan bir sonuç değildir. Örgütler, yüksek müşteri elde tutma oranlarına, dikkatlice planlanmış ve iyi bir şekilde uygulanmış stratejiler yoluyla ulaşılabilir. Başarılı örgütler, müşteri sadakatini inşa etmenin yolunun, uzun dönemde örgüt için karlı olması muhtemel olan seçilmiş müşteriler ile güçlü ilişkiler kurmaya dayandığını görmüşlerdir. Ayrıca müşteri sadakatinin dinamiklerinin, kendiliğinden güçlendirici olduğunu da anlamışlardır. Şöyle ki; bir örgüt müşterilerini daha çok öğrendiğinde, müşterileri ile işlemlerini daha kişiselleştirebilir ve ürün ve hizmetlerini müşteri ihtiyaçlarına adapte edebilir.

Daha sonra, müşteriler örgütle ilişkilerinde sürekli kalıcı ve memnun hissettiklerinde, örgütle ilişkilerini arttırmaları ve örgüt müşteriden gelen her ardışık işlemde müşteri hakkında daha çok öğrenmeye devam eder. Süreç bir “virtüozluk çevrimi” olur ve sürecin her tekrarında müşteri ilişkisi güçlendirilir.

Web kullanıcılarının, tercih ettikleri sitelerde geri dönüp daha çok zaman harcama eğilimine işaret eden yapışkanlık teriminin moda olmasından önce, sadakat güdümlü örgütler, tercih ettikleri müşterilerle ilişkilerini nasıl pekiştireceklerini ve müşterilerinin kendilerine nasıl geri dönmelerini sağlayacaklarını anlamıştı. Örneğin havacılık endüstrisinde, sık uçan yolcular bir yandan mil kredileri ile bedava biletle ödüllendirilirken, diğer yandan rezervasyon önceliği, check-in kolaylığı, koltuk imtiyazı ve bu tarz müşterilerle sınırlandırılmış kulüpler gibi ayrıcalıklar da bu müşterilere sağlanmaktadır. Bunun gibi sadakat oluşturan çabalar, elbette olumlu sonuçlar üretir.

Örgütler, yaygın bir şekilde her müşteri işleminin kesin çıktısının kaydedilmesi, izlenmesi ve gösterilmesindeki sınırlı yetenekleri yüzünden, geçmişte bu çabaların genellikle optimal olmadığını anlarlar. Ancak örgütler, E-İşletme olanaklarını uygulayarak, süreklilik inşa etme çabalarını daha önce hiç olmadığı kadar kesinlik içerisinde güçlendirmek ve genişletmek için, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kaldıraç etkisinden yararlanabilirler. Böylece, çoğu örgüt için ortalama ile üst performans arasındaki fark demek olan, daha yüksek müşteri elde tutma oranına ulaşabilirler.

1.6 Elektronik İşletme Örgüt Yapısının, Zayıf Müşteri İlişkilerindeki Kök Problemlere Hitap Etmesi

Tipik bir A.B.D. şirketinin her beş yılda bir müşterilerinin yarısını kaybettiğini rapor edilmiştir. ⁷¹Bu istatistik şaşırtıcı olmasına rağmen, ancak birkaç örgüt niçin müşterilerin ayrıldığını gerçekten anlayabilmiştir. Yine şaşırtıcı bir şekilde ayrılan müşteriler temel ürün veya fiyattaki tatminsizliğinden dolayı değil, kendilerine örgüt tarafından iyi hizmet verilmediği hissettikleri için ayrılmışlardır. Örneğin, A.B.D. otomobil endüstrisinde, müşterilerin bir markadan söz etmelerinin nedeni, çoğunlukla belirli bir marka aracı yeniden satın almaları, kalite, özellikler veya fiyat değil, kötü satın alma deneyimleridir.

⁷¹ Reichheld-Teal, a.g.e., s.98

Müşterilerin, sıklıkla örgütler tarafından niçin kendilerine kötü hizmet edildiğini hissettikleri önemli bir sorudur. Yetersiz eğitilmiş personel, müşteriye yabancı süreçler ve müşteri tatminini vurgulamayan yetersiz örgüt kültürü gibi sebeplerin yanında, E-İşletme bakış açısından temel etken, müşteri merkezli yapının eksikliğidir. Örgütler genellikle, sistem ve süreçlerini müşteri düşüncelerine değil, ürün hatları ile veya içsel örgüt işlev ve bölümlerine dayanarak kurmaktadır.

1.6.1 Bölünmüş Müşteri Bilgisi –Silo Etkisi

Çoğu örgütte müşteri bilgisi, tipik olarak bölümler, iş hatları, kanallar, ürün hatları vb. birimler arasında bölünmüştür. Sonuç silo etkisidir: Örgütlerin, bölünmüş müşteri deneyimine yol açan birleşik olmayan müşteri bakış açısına sahip olması.

Örneğin yaygın bir örnekte: Telefonla pazarlama bölümüne sahip bir kredi kartı şirketinde çalışan, bilgiyi bir veri tabanından alır, yemek zamanında bir müşteriyi kredi kartını düzenlemek için arar, ancak müşterinin zaten kartını almış olduğunu öğrenir. Çünkü bilgi farklı bir veri tabanıdadır ve telefonla pazarlama sistemi, bu iki veri tabanına birbirine bağlanmamaktadır. Müşteriye daha iyi hizmet vermenin ötesinde bu şirket, müşterisini bezdirmektedir. Müşteri, örgütün ona isimsiz yüz­süz bir topluluk olarak baktığını algılar ve bu müşteri sadakatini kurmaktaki tüm çabaları baltalar.

Teknolojinin kaldıraç etkisinden yararlanan E-İşletme' nin ilk uygulayıcıları, silo etkisini önlediler. Yeni kimyasallar, plastik ve tarım ürünleri sağlayan lider bir küresel bilim ve teknoloji şirketi, dünya üzerindeki 50'den fazla çağrı merkezi yoluyla bir günde binlerce soru almaktadır. Her müşteri hakkındaki bilgi, web, çağrı merkezleri, bölge satış gücü, teknik servis temsilcileri ve elektronik posta gibi çoklu kanallardan gelmektedir. Mevcut bu işlemlerin tümünün niteliği ve karmaşıklığı nedeni ile şirket, bilgi kaybına uğramak ve fırsatlardan yararlanamamak konusunda endişeliydi.

Şirket, müşteri sadakatini kurmaya yardımcı olması ve çeşitli müşteri temas noktalarında bilgiyi daha iyi paylaşmayı sağlaması için, farklı sistemlerden gelen müşteri bilgisini birleştirmeyi basitleştirmek ve geniş bir müşteri hafızası oluşturmaya başlamak için E-İşletme uygulamalarını hayata geçirdi.

Bu sayede şirket, çoklu temas noktalarını daha önce hiç olmadığı gibi birleştiren bir proses başlattı ve acentelerine dakikada güncellenen bilgi sunmaya başladı.⁷²

Sigorta ve emeklilik fonlarını içine alan finansal hizmet sağlayıcısı çoğu örgütte, tipik olarak rastlanan iletişim problemi ile söz konusudur. Şirket ailesi büyüdüğünde, şirketin satış gücü, şirket içindeki farklı gruplardan satış ile ilgili bilgiyi elde etme, yönetme ve en üst düzeye getirme konusunda artan oranda zorlukla yüz yüze geldi. Bu bilginin etkin olarak eşgüdümlemesindeki engel, finansal temsilciler ve sigorta acenteleri için merkezi bir ambarın eksikliği, merkez dışındaki kullanıcıların örgüt bilgisinden kopmaları ve merkezileştirilmiş bir temas yönetim düzleminin eksikliğiydi. Satış ve pazarlama bölümü bu bilgiyi yönetmek için, üst yönetime özel bilgi sağlamak için kullanılan ve etkin olmayan manuel süreçlere dayanan 10' dan fazla farklı sistem kullanıyordu. Ayrıca, bölge satış toptancıları, birbirleri ile yada aynı müşteri ile karşılaşabilecek diğer benzerleriyle de bilgiyi paylaşamıyorlardı.

Bu problemi çözmek için şirket, uluslar arası gruplar ile anahtar yerel etkinlikleri birleştirmek için şirket büyüklüğünde bir E-İşletme platformu sağlayan bir E-İşletme yazılımını hayata geçirdi. Sistemin başarısındaki kritik nokta, çalışma birimleri arasındaki bilginin karşılıklı değişimini sağlayan arayüz programlı ve üretimde mevcut olan çeşitli arka ofis verilerini birleştirmesiydi.

Sistem şu anda, müşteri işlemlerini yönetmek için, şirketin E-İşletme çözümlerinin omurgası olarak hizmet vermektedir. Sistem, benzersiz şekilde müşteri bilgisi ulaşımı ve tüm satış örgütü boyunca paylaşımını sağlar. Şirketin finansal danışmanları, temsilcileri ve sigorta acenteleri şimdi etkin bir biçimde, tümü de bir merkezi veri ambarında olmak üzere, temasta bulduklarının, ortaklarının faaliyetlerinin geçmişini izleyebilir ve görebilir ve satış süreci yönetimi ile ilgili işleri kaydedebilirler. Sistemin uzaktan eş zamanlama özelliği ile, bölgelerde çalışan personeline, en güncel bilgiyi merkezi veri ambarından en güncel olarak karşılıklı değişme imkanını verir. Yönetim artık müşteri ilişkileri ve satış ve pazarlama etkinliklerinin gerçek zamanlı görüntüsünü sunan, güncel kapsamlı raporlar üretme yeteneğine sahiptir.⁷³

⁷² <http://www.dow.com/Homepage/index.html>, 06.10.2001

⁷³ Siebel, a.g.e., s.25

1.6.2 Müşteri Bilgisi Eksikliği

Aynı zamanda örgütün sistemi, müşterileri hakkında önemli bilgileri doğru bir şekilde elde edemiyorsa, o zaman örgüt müşterilerine daha iyi hizmet etme, müşteri sadakatini güçlendirme, uygun çapraz, üst ve yeniden satış uygulamaları ile gelirini artırma yolundaki değerli fırsatları kaçıracaktır. Detaylandırılmış müşteri bilgisinin potansiyel değeri, bir sigorta şirketinin araba sigortası ürünü oluşturmak ve uygulamak için, veri güdümlü bir kampanyada E-İşletme yazılımı kullanarak elde ettiği deneyimde görülmüştür. Şirket yazılımın analitik özelliklerini kullanarak, katılanların önemli bir yüzdesinin boşanmış kadınlar olduğunu keşfetti. İleri analizlerde bu müşterilerin, onları istenen müşteri sınıfına sokan ortamın üzeri risk sınıfına ait oldukları anlaşıldı ve şirket özellikle bu bölümü hedefleyen başarılı kampanyasını genişletti. Bu yolla, müşteri bilgisini detaylı bir şekilde elde edip analiz etme yeteneğinden yoksun olan örgütler, açıktır ki bu gibi fırsatların avantajından yararlanamayacaklardır.

1.6.3 Uyumlaştırılmamış Kanallar

Yakın zamanda anlatılan bir on-line CD satıcısının hikayesi, olumsuz müşteri deneyimine uyumlaştırılmamış kanalların neden olduğunu göstermiştir. Bir araştırma şirketi analisti tarafından aktarılan hikaye, bir havayolu şirketinin sık uçanlara yönelik programına internet üzerinden bağlanan bir müşterisinin deneyimi ile ilgilidir. Müşteri, uzun kayıt formunu doldurduktan sonra, koltuk seçimi ile ilgili bir reklam görmüş ancak satın almak için bir yer görememiştir. Daha sonra bir PIN (personal identification number-kişisel tanımlama numarası) alıp, annesinin kızlık soyadı gibi tanıtıcı bilgileri girip kayıt işlemini tamamlamış. Koltuk satın almak için OnePass çağrı merkezini aramış, ancak yetkili acente gerçek zamanlı kayıt formunu aynı gece sistemine iletilmediğinden görememiş ve müşteri kayıt olma sürecini telefonda tekrarlamak zorunda kalmıştır.⁷⁴

Gerçekten, örgütler dağıtım ve iletişim kanallarını genişlettiklerinde müşteriler, yukarıdaki şirketin müşterisinin web' ten çağrı merkezine geçtiği gibi giderek kanallar arasında aralıklı olarak geçişler yapacaklardır.

⁷⁴ <http://www.forrester.com/Home/0,3257,1,FF.html>, 03.08.2001

Ancak çoğu örgüt için problem, bir web kanalı grubu, bir çağrı merkezi grubu ve bir perakende grubu gibi her kanalı desteklemek için bağımsız bir yapı kurması ve her biri için iyi bir şekilde birleştirilmemiş sistemler kullanmasıdır. Örneğin, lider bir oteller şirketinin web sitesinde, müşteri sadece internet üzerinden yaptırmış olduğu rezervasyonların durumunu kontrol edebilirken, başka işlem yapamamaktadır. Müşteri deneyiminde, bunun gibi kör noktaları ortadan kaldırmak ve tüm kanallar boyunca işlemleri eşzamanlı hale getirmek, çok kanallı E-İşletme' nin ana amacıdır.

1.6.4 Dağınık Süreçlere Yol Açan Birleştirilmemiş Bilgi Teknolojisi

Bir danışmanlık firmasının araştırmasında, telekomünikasyon endüstrisindeki siparişlerin %75' inin aynı çeşit hataları içerdiği gösterilmiştir. Öncül neden, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren örgütlerinin, çoklu arka ofis onay sistemleri arasında, çeşitli benzeşmeyen sipariş sistemlerini toplamış olmalarıdır. Ara yüzler, sıklıkla ağır ve sistem iyi birleştirilmiş değildir. Sonuç olarak çoğu sipariş, ya sisteme yanlış girilmiş yada sistemden sisteme olduğu gibi aktarılamamıştır.

Bu nedenle şirket, tekrar çalışmanın pahalı maliyetini taşır, kaynaklarını verimsiz kullanır ve müşteri tatminsizliğinin ters etkisini taşıırken müşteriler, gecikmelerden, yanlış faturalardan, sıkıcı çoklu hizmet telefonlarından hayal kırıklığına uğramaktadır.⁷⁵

Örgütler sipariş verme sürecini, yaygın kullanıcı ara yüzü ve içsel kontrollü küresel bir E-İşletme yapısında birleştirdiklerinde, en büyük baş ağrılarından birisini oldukça azaltmış olacaklardır. Gerçekten, yanlış siparişleri azaltmanın en etkili yolu bir otomatik biçim çözümü kullanmaktır. Örneğin, büyük bir işletme yazılım sağlayıcısının satış temsilcileri, ürünleri biçimlendirmek ve müşterilere teklif vermek için ağır manuel, genellikle yüksek oranda yanlış biçimlenmiş ürünlere yol açan, bir sistem kullanıyorlardı. Temsilciler, bir müşteriye hangi ürünün yüklenmesi gerektiğini belirlemek için 40.000' den fazla parça numarasını içeren, çeşitli kaba manuel süreçleri taramak zorundaydılar. Şirket bu problemi, bir E-İşletme biçimlendirici yazılımı kullanarak çözdü. Parça numaraları, kolayca gezinilen bir kullanıcı ara yüzü ile ulaşılabilen merkezi bir veri tabanında depolandı ve yazılım biçimlerin geçerli olmasını sağlayan ve tüm teklif sürecini kolay ve hızlı yapan kuralları içeren bir yazılımdı.

⁷⁵ <http://www.deloitte.com/vs/0%2c1151%2csid=2000%2c00.html>, 26.07.2001

Böylece temsilciler, artık her teklif için doğru parça numaralarını seçebiliyor ve yanlış biçimli ürünlerin oranı oldukça düşürülmüş durumdadır.⁷⁶

1.7Kamu Kesimi İçin Elektronik İşletme

Bu tez özel işletmelere hitap etmekle birlikte, burada tanımlanan birçok E-İşletme prensibi, kamu sektörüne ve kar amacı gütmeyen işletmelere de iyi sonuçlar alınacak bir şekilde uygulanabilir.

Kamu sektörü örgütleri, müşteri karlılığını en üst düzeye çıkarmak ile ilgilenmezler. Çabaları etkin kamu hizmetini ölçen, diğer ilişkili ölçülerin yanında müşteri tatmini ile birlikte, hizmeti kabul edilebilir bir maliyetiyle en üst düzeye çıkartmaktır. Hem bütçesel sebeplerle, hem de hizmetin kalitesi ile ilgili olarak kamu sektörü işletmeleri, mecburiyetlerini yerine getirmek için mevcut teknolojiyi kullanmak zorundadırlar. Diğer bir deyişle, kamu sektörü işletmeleri, E-İşletme çözümlerini gerektiren karmaşık optimizasyon sorunları ile karşı karşıyadırlar.

Ayrıca, birçok kamu acentesi ve kar amacı gütmeyen işletmeler, kaynaklar için rekabet etmek zorundadırlar. Örneğin tüm gönüllü A.B.D. ordusu, kaliteli personel için özel sektörle rekabet etmeli ve bunun için de yeni erleri daha etkin bir şekilde tanıyıp ele geçirmek için sofistike bir sisteme gerek duymaktadır. Özel sektördeki hizmet kalitesinin yüksekliğine alışık bu günün vatandaşları, etkileşimde buldukları kamu birimlerinden de daha fazla kolaylık, hız ve esneklik istiyorlar. İnternet bazlı self-servis olanakları, vatandaşların birçok rutin soruya müsait oldukları zaman cevap verebilmelerini ile birlikte, iş yükleri azalan kamu birimleri daha yüksek değerli işlere odaklanabilirler.

Bu nedenle kamu sektöründeki müdürler, E-İşletme çözümlerine sürekli maliyetlerini düşürüp verimliliklerini artırırken, kamu hizmeti kalitesini büyük ölçüde yükselten bir yöntem olarak bakmalıdırlar.

⁷⁶ Siebel, a.g.e., s.26

İKİNCİ BÖLÜM

2. ELEKTRONİK İŞLETME YAPILARININ BAŞLICA İLKELERİ

2.1 Giriş

Burada sunulan sekiz ilke, gerçek hayattaki başarılı bir çok E-İşletme deneyiminden türetilmiştir. E-İşletme adaptasyonu halen ilk aşamalarında olmasına rağmen, şimdi bu E-İşletme öncülerinin elde ettikleri sonuçlara dayalı yeterli veri elimizde vardır. Belirli tanımlanabilir uygulamalar, üst düzeyde olumlu sonuçları ortaya çıkartıyor. Bu örgütler, bağımsız çevrelerce onaylandığı gibi, gelirlerinde, müşteri tatmininde ve çalışan verimliliğinde büyük artışlara ulaşmışlardır.

İlkeler, doğası gereği geneldir. Bununla beraber kullanışlıdır. Çünkü, bu yolla karmaşık bir konu, anlaşılabilir ve yönetilebilir sayıda belli başlı özelliklere indirgenebilir. Bu ilkelerin rolü, uygulayıcılara E-İşletme hakkında düşünme ve onu özel durumlarına nasıl uygulayacakları ile ilgili bir rehberlik hizmeti verir. Yöneticiler, E-İşletme' nin temel noktasının bir web sitesi kurup onu işletmenin ötesinde olduğunu takdir ettiklerinde, gerçek E-İşletme' nin karmaşık zorlukları onlar için daha aydınlık olacaktır. Düşüncelerini bu sekiz ilke etrafında örgütleyen yöneticiler, iyi yapılandırılmış kapsamlı bir E-İşletme stratejisi geliştirmek için sistematik bir çerçeveye sahip olacaklardır.

Yöneticilerin hedeflemesi gereken, çeşitli amaçları tanımlamalarına etki eden E-İşletme' nin söz konusu sekiz ilkesini sindirdiklerinde, artık bazı ana değişkenlerin etrafında E-İşletme dönüşüm projelerini başlatabilirler. E-İşletme' nin ilkelerinin açıklanmasından sonraki bu tezin üçüncü bölümünde, sekiz E-İşletme ilkesi ile bağlantılı bir E-İşletme stratejisinin yol haritasını bulmaya ve bu haritayı uygulamaya çabalanmaktadır.

E-İşletme olarak başarı sağlayacak örgütler:

- Yalnızca bir web sitesi kurmayacaklar, bunun yanında anlamlı, belirgin, açık bir internet varlığını tanımlayıp uygulayacaklardır.

- Yalnızca yeni sanal kanalları mümkün kılmayacaklar, aynı zamanda, işletme stratejilerinin iş birliği ile tüm teslimat modellerini yeniden yapılandıracaklardır.
- Yalnızca müşteri hizmetini otomatikleştirmeyecekler, müşteriye önerilen değerleri yeni pozisyonlara oturtacaklar ve önemli pazar bölgelerini büyütme ve savunmak için başlangıçtaki başarıları hızlıca ölçebilmelidir.
- Yeni beceriler geliştirme ve elde etmenin yanında, örgütün yeteneklerini yeni ekonomik çevrede varlık gösterecek şekilde dönüştürmek ve varlığını çeşitli küresel pazarlarda kültürel, sosyal ve ekonomik olarak sağlayacaklardır.
- Kendi kendine yeter bir E-İşletme kurmanın yanında, örgütün iş modellerini sürekli değerlendireceklerdir.⁷⁷

2.2 Birinci İlke: Müşteriyi Bilme

Bilgi, E-İşletme' nin can damarıdır. E-İşletme' nin gerçek gücü, müşteriyi daha iyi anlamak ve böylece müşteri ihtiyaçlarını daha önceden görüp daha iyi hizmet etmek için, bilgi elde etme ve bilginin kaldıraç gücünden yararlanmaktan ileri gelir. Bir örgüt, müşterileri hakkında zengin ve detaylandırılmış bilgilere sahip olmaksızın, güçlü müşteri ilişkileri kurmaya başlayamaz. Bu nedenle müşteri bilgisi, stratejik anahtar bir örgüt varlığıdır. Müşteri bilgisi, hangi ürün ve hizmetlerin geliştirileceği, bu ürün ve hizmetleri pazara sunmak için hangi kanalların kullanılacağı ve reklam, tanıtım ve diğer pazarlama çabaları ile müşterilere bu ürün ve hizmetlerin değerinin nasıl anlatılacağı gibi örgütlerin en önemli kararlarını belirler. Bu nedenle, E-İşletme' nin ilk kuralı müşteriyi bilmektir.

Müşteriyi bilmek, müşterinin satış çevrimini bilmekle sınırlı değildir. Bu, satış sonrası bilmek anlamına da gelir. Örneğin, hizmet tercihleri, müşterinin örgütün ürün ve hizmetlerini nasıl ve ne için, kullanım, zenginleştirme veya yeniden satın alma için mi öğrenmek istediği gibi bilgileri de içerir. Müşteriyi bilmek:

- Müşterinin biyografisini ve gereksinimlerini bilme,

⁷⁷eCommerceDefined <http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enWeb&xd=e-commerce\ecommerce,29.02.2001>

- Hangi ürün ve hizmetlerin, hangi özel müşterilere nasıl hitap edeceğini bilme,
- Müşteri gereksinimlerini karşılamak için, tekrar satıcıları ve diğer ortakları nasıl bir araya getireceğini bilme,
- En iyi hizmet ve desteği, nasıl sağlayabileceğini bilme,
- Hangi pazarlama kampanyalarının ve önerilerinin, hangi özel müşterileri hedefleyeceğini bilme,
- Müşterilerin sürekli yenileri eklenen ve değişen gereksinimlerini karşılamak için, yeni ürün ve hizmetlerin nasıl tasarlanacağını bilme,
- En iyi müşterilerin nasıl ödüllendirileceği ve nasıl takdir edileceğini bilme, anlamına gelmektedir.

Ayrıca, E-İşletme'ye hazır örgütler, müşterilerini derin detaylarına kadar bilerek, onların benzersiz gereksinim ve tercihlerini karşılamak üzere, ürün ve hizmetlerini doğru bir şekilde biçimlendirmelerine imkan veren bilginin kaldıraç etkisinden faydalanabilirler.

Bu geniş müşteri bilgi alanını etkin şekilde geliştirmek, müşteriler hakkındaki verileri sistematik olarak ele geçirme, yönetme ve kaldıraç etkisinden yararlanmak için, E-İşletme olanaklarının uygulanmasını gerektirir. Örgütler, müşterileri hakkında çok miktarda veri toplamalarına rağmen, bu veriler çoğunlukla birleştirilmez. Söz konusu veriler, elde edilip, örgütlenip, paylaşılacak ve üzerinde yönetsel kararlar verilebilecek hale getirileceklerine, çoğunlukla bireysel dosyalar ve satış temsilcilerinin kişisel düzenlemeleri olarak kalır. Ironik bir şekilde örgüt için en önemli olan bilgi, sıklıkla bir örgütsel varlık değil kişisel varlık olarak kalır. Tersine bir E-İşletme sistemi, sistematik olarak bilgiyi ele geçirmeye ve ondan stratejik bir varlık olarak yararlanmaya imkan verir.

2.2.1 Müşteriyi Bilmenin Temelleri

Müşteriyi bilmek, üç genel tipte olan temel müşteri verisini toplamakla başlar.

1. Müşteri tarafından doğrudan sağlanan bilgi. (Örneğin, kredi kartı başvurusu yapan kişinin başvuru formuna kaydettiği veya web üzerinden örgüte sunulan bilgi.)
2. Karşılıklı etkileşim ve işlemlerden örgütün ele geçirip kaydettiği bilgiler.(Örneğin, sorular, satın almalar, servis istekleri, özel web sayfalarına ziyaretler.)
3. Liste derleyicileri, veri birleştiricileri, kredi büroları ve diğer bilgi komisyoncuları gibi üçüncü kişilerden sağlanan veriler.

Bir örgütün toplaması gereken belli temel veriler, endüstriye, pazarlanan ürün ve hizmetin tipine, müşteri tipine(örgüt veya son kullanıcı) ve diğer birçok faktöre bağlıdır. Tipik, genel veri sınıfları şunlardır:

- Demografik veriler(gelir, cinsiyet, medeni durum, yaş meslek ev sahipliği vb.),
- Satın alma geçmişi,
- Coğrafi bilgi,
- Endüstri(eğer müşteri örgüt ise.)

2.2.2 Temel Müşteri Bilgilerinin Ötesinde Müşterinin Hayat Çevrim Sürecini Anlama

Temel veri, yalnızca sınırlı kullanılabilirliğe yarar. Müşteriyi bilmenin gerçek yüzü, yoğun analiz gerektirir. Çünkü örgütlerin gerçekten anlamak istediği, müşterinin hayat çevrim sürecidir ve buna yalnızca verilerin üzerinde çalışılarak ulaşılabilir. Müşterinin hayat çevrim süreci, müşterinin satın almak, daha sonra satın almak yada tekrar satın almak için araştırma ve seçenekleri değerlendirme yoluyla, örgütün farkında olmasına ve örgüte ilgi duymasına yol açan tüm olaylar çevriminin, gerçekten nasıl işlediğini bilmek anlamındadır.

Talebin kök kaynağı olan bu olayların, başlatıcı ve devam ettirici etkenlerini anlayarak, örgütler gerçekten zengin bir müşteri bilgisine ulaşabilir ve yalnızca bu bilgi sayesinde, örgütler müşterilerin kesin gereksinimlerini karşılamak için, ürün ve hizmetlerini biçimlendirebilir ve fiyatlandırabilirler.

Son zamanlara kadar, müşteri yaşam çevrimi analizi için gereken düzeyde bilgiyi toplama ve yönetme, çoğu örgütün yetenekleri ötesindeydi. Günümüzde, E-İşletme teknolojilerinin elde edilebilirliği nedeni ile, örgütler müşteri davranışını, özellikle de zaman içinde değişen müşteri davranışını, anlayışlarını sürekli arıtmalarına imkan veren bilgiyi toplamayı ve gerçek zamanlı çözümlmeyi kolayca başarabilirler. Müşteriye özünlü bu tanecikli bilgiye ulaşmaksızın örgütler, müşteri deneyimini kişiselleştirmek (üçüncü ilke), müşteri değerini ömür boyu optimize etmek (dördüncü ilke) veya tam müşteri tatminine odaklanmak (beşinci ilke) için etkin stratejiler geliştiremezlerdi.

Bu noktada müşteri davranışının gelişen eğilimlerini şöyle ifade edebiliriz:

- Tüketimin otomatikleşmesi,
- Kişiselleştirme ve yeniden toplanma,
- İhtiyaç anında alış veriş,
- Tüketim ve işletme pazarlarındaki bulanıklaşma,
- Müşterilere güç kaybı,
- Aracılığın ortadan kalkarken, yeni tür araçları üretmesi,
- Yardımcı üreticiler olarak müşteriler,
- Daha büyük değer bilinci.⁷⁸

2.2.3 Müşteri Profilleri Geliştirme

Her E-İşletme stratejisinin merkezi, müşteri biyografisinin her özel müşterinin hem temel verilerini(demografik veriler, satın alma geçmişi vb.) hem de hayat çevrimi sürecinin çözümlenmesinden sağlanan bilgileri içine alacak, anahtar özelliklerini içerecek şekilde geniş bir tanımlama geliştirmektir. Müşteri biyografisi, örneğin hangi önerilerin müşteriye en çok çekici geldiği, müşterinin hangi kanal yada kanalları tercih ettiği, hangi ürüne en çok değer verdiği ve geçmişte ne kadar zaman harcadığı ile gelecekte harcaması muhtemel zamanı ve diğer stratejik ilgisi olan konular hakkındaki gözlemleri kodlar. Müşteri biyografisi, etkili bir bölümlendirme ve kestirimci modelleme için zorunludur.

2.2.4 Belli Kriterlere Dayandırılmış Bölüm Müşterilerini Oluşturma

Müşterilerin yaşam çevrim süreçlerini çözümlyerek örgütler, müşteriler arasındaki belirgin farklarla beraber belirgin benzerlikleri de belirleyebilirler. Bölümlendirme işi, tüm müşteriler arasında en anlamlı benzerlikleri ve farkları ayıklamak ve daha sonra, müşterileri ilgili ayrımlara dayanan temel gruplara bölmektir. Büyük oranda, E-İşletme teknolojisinin gücü tarafından desteklenen etkin bölümlendirme örgütlere, çeşitli müşteri nitelikleri arasında anlamlı korelasyonları ayırt etme, eşzamanlı geniş verileri ele geçirme ve çözümlenme imkanını verir.

Geçmişte, verileri ele geçirme, birleştirme ve çözümlenmenin hiçbir kolay yoluna sahip olmadıklarından bölümlendirme stratejileri, sıklıkla stratejik değeri az olan (örneğin coğrafi konum gibi), bir ölçüye dayandırılmış sınırlı bir stratejik yaklaşımdı. Ancak, E-İşletme olanakları ile örgütler artık, kanal tercihleri, karlılık, satın alma yapıları ve diğer anlamlı müşteri nitelikleri gibi daha karmaşık ve daha bulanık etkenlere göre müşterileri bölümlendirebilirler.

⁷⁸ Robert A. Peterson, *Electronic Marketing and The Customer*, First Edition, New York: Sage Publications, 1997, s.26

Örneğin, lider bir bilgisayar şirketi, müşterilerini, kendilerinin yada içinde buldukları endüstrinin boyutunu temel alacak şekilde, bir düzineden fazla farklı grup olarak bölümlendirdi. 1999 yılı Haziran ayında Atlanta Georgia da, bir derginin düzenlediği CEO konferansında konuşan şirketin kurucusu ve yönetim kurulu başkanı, şirketinin bölümlendirme stratejisini: “Biz işimizi bölümlendirdiğimiz zaman, yalnızca onu daha iyi ölçümleme yeteneğini değil, özel müşterilerimizin benzersiz isteklerini anlamaya başladığımızı da fark ettik. İyi birleşik hale gelmemiş, yönetilemeyecek kadar büyük fonksiyonel işler oluşturmak yerine, işi böldük ve fethettik. 1994’ e geri döndüğümüzde, A.B.D’ deki işimizde bir grup büyük müşteri vardı. Bu 3,5 milyar dolarlık bir işti. Birkaç yıl sonra bu işi, hükümet ve eğitim, orta ölçekli ve büyük müşteriler diye ayırdık. Son zamanlarda, satın alma şartlarını ayırmak için büyük şirketleri, büyük şirketler ve küresel şirketler olarak ayırdık. Hükümet birimleri de şu anda federal, eyalet ve yerel olarak ayrıldı. Eğitim grubu da kolej ve üstü olarak ayrıldı. Biz şu anda A.B.D da 12 iş bölümüne sahibiz ve her biri 1 ila 2 milyar dolarlık işlerdir.” şeklinde yorumlamıştır.⁷⁹

Tüketici malları endüstrisinde bazı şirketler, demografik ve satın alma verilerini çözümlyerek, çok sofistike bölümlendirme stratejileri uyguladılar. Bu analizler sayesinde bu örgütler, müşteri tiplerinin ayırımını yapan iyice detaylandırılmış psikografik biyografiler geliştirdiler.⁸⁰ Örneğin, bir alkollü içecek üreten firma Johnnie Walker skoç viskisini satın alan bir müşterinin psikografik biyografisi ile, Smirnoff marka votka alan müşterinki oldukça farklıdır.⁸¹ Bu tip bir analiz, çeşitli yönlerden değerlidir. Tüketim malları üreticilerinin, reklam ve tanıtım çabalarını daha etkin planlamalarına izin verir ve bu da yeni ürünlerin geliştirilmesi ve mevcut markanın artırılmasını sağlar. Fakat tüketici malları üreticileri, bu tip bölümlendirme analizinin yönetiminde çeşitli zorluklarla karşılaşılır. Çünkü ürünlerini müşteriye doğrudan değil, son kullanıcılara ulaşmak için perakende kanallarını kullanırlar, ve son kullanıcılardan doğrudan aldıkları bilgi oldukça sınırlıdır. Ek olarak, perakendeci ortaklarından, bilgi üreten üçüncü kişilerden ve kendi pazarlama araştırmalarından elde ettikleri bilgi, genellikle gerçek zamanlı veya yakın zamanlı değildir. Ancak bugün internet kanalı, tüketici malları üreticilerine, müşterileri ile ürün tercihleri hakkında doğrudan iletişim kurabilecekleri yeni bir cadde sağlar.

⁷⁹<http://www.forbes.com/>, 06.09.2000

⁸⁰<http://www.unilever.com/>, 22.04.2001

⁸¹<http://www.diageo.com/>, 09.07.2001

Birçok tüketim malları üreticisi, kurulu perakende kanalı ortakları ile çatışmayı önlemek için, mallarını doğrudan internet üzerinden satmayı seçmemesine rağmen, çoğu, web sitelerini müşterilerini ürünleri hakkında bilgilendirmek için kullanmaya başladılar. Hangi ürünlerle ilgilendiklerini, hangi bilgiyi aradıklarını ve bu bilgiyi yeniden görüntülemek için ne kadar zaman harcadıkları gibi web sitelerini ziyaret edenlerin davranışlarını ele geçirecek uygun E-İşletme olanakları ile donanmış bu örgütler, bu verileri müşterilerini daha yakından tanımak ve bölümlendirme stratejilerini artırmak için kullanabilirler.

Avrupa'daki perakendeciler ile ilgili Oxford Üniversitesinde, G8 ülkelerinde ve diğer E-Ticaret' in gerçekleştiği yerlerde perakendecilerin gerçekleştirdiği gelişmeleri izleyen ve bu sektör için bir dizi stratejik pazarlama çerçeveleri çizen The Oxford Institute of Retail Managment kürsüsü bulunmaktadır.⁸²

2.2.5 Silo Etkisini Önleme

Birçok örgüt, devasa büyüklükte müşteri bilgisini toplamıştır. Ancak, veriler çoklu veri dosyalarına değişik biçimlerde ve ayrıık dönüşümsüz bir sisteme dağıtıldığından, bu veriler merkezileştirilememiş ve bu nedenle, örgütler müşteri verisini kolayca çözümleyip karşılaştırmalar yapamayacak durumdadırlar. Bunun sonucu olarak, değerli bilgi bu ambarlara kilitlenmiştir. Bu ayrıık sistemleri birleştirmek için, E-İşletme teknolojisini kullanarak örgütler, sıfırdan başlamak yerine bu veri kaynaklarına yapılmış yatırımın kaldiraç etkisinden yararlanabilirler. Örneğin, A.B.D' nin en büyük masa üstü bilgisayar donanım ve yazılım perakendecisi silo probleminin bir çeşidi, şirketin hizmet birimlerine çeşitli müşterilerin adlandırılmasında zorluklar yaşattı.

Müşteri garantisi bilgisi, hizmet birimleri tarafından kolayca ulaşılamayan bir arka ofiste depolanmıştı. Bu problemi şirket, JDR ve SAP R/3 uygulamalarını da içeren önceki sistemin başını ve sonunu birleştiren bir E-İşletme çağrı merkezi yazılımı kullanarak çözdü. Böylece hizmet birimleri, müşterilerin hizmet isteklerini daha çabuk çözdüler.

⁸² Jonathan Reynolds, "Business On The Internet: New Models of Engagement", s.3, <http://www.cheshirehenbury.com/publications/g8book/ectoc.html>, 16.05.01

Hizmet temsilcileri, şimdi müşterinin satın alma, eski hizmet istekleri, hizmet sözleşmelerinin durumu ile ilgili tüm kayıtları görebilmekte ve böylece özel garantilere sahip müşterilerine, gerekli düzeyde destek verebilmektedir. Çağrı merkezi birimi, artık birleşik bir sistem kullanıyor ve sonuçlar oldukça etkileyiciydi. Satışlarda artış yaşanmış, ilk aramada daha yüksek düzeyde problem çözümü sağlanmış ve yanılma sayısı azalmıştır.⁸³

2.2.6 Kestirimci Modelleme ve Müşteri Karlılığı

Müşteri bilgisinin yoğun analizi için bir başka önemli sorun, iki etkeni daha iyi kestirme yönünde bir yetenek geliştirmektir: varolan müşterileriniz gelecekte sizinle ne kadar uzun süre kalacakları(dördüncü ilke olan “müşteri ömrünün değerini optimize etme” kısmında konu daha derin incelenecektir.) ve hangi beklentilerinizin karlı müşterilere dönüşmesinin olası olduğudur.

Beklentilerin olası karlılığını doğru olarak kestirme yeteneği, yeni müşteriler elde etmek için etkin strateji ve kampanyaların geliştirilmesi açısından önemlidir. Mevcut müşterilerin davranışları ve bu davranışların çeşitli müşteri nitelikleri ile aralarındaki korelasyonlar üzerinde çalışarak, örgütler reklam, tanıtım ve pazarlama faaliyetlerini hangi beklentileri üzerine yönelteceklerini belirten modeller geliştirebilirler.

Örgütler kestirimci modellemeyi kullanarak, ayrılması muhtemel müşterileri de tanımlayabilirler. Örneğin bir finansal hizmetler şirketi, %70’ lik doğruluk oranı ile tespit bulunan, üç ay içinde eğer şirket araya girip bazı düzeltici tedbirler almaz ise, ayrılması olası müşterilerin kestirimine yardımcı olan bir E-İşletme uygulaması kullanmaktadır. Program bunu, potansiyel ayrılma riskinin varlık transferi ve azalan telefonlar gibi belirteçlerini tespit etmek için, benzer biyografili müşterilerin küçük dosyalarını çözümleyerek yapar. Bu modele göre, bir dosyadan ayrılmanın anlamı, aynı dosyadan diğer ayrılmaların da gelebileceğidir. Sistem potansiyel ayrılma riskini tanımladığında, daha sonra düzeltici bir strateji önerebilir ve firma söz konusu müşteriyi elde tutmak için özel çabalara girişebilir. Bu yolla şirket, potansiyel müşteri tatminsizliklerini belirlemek ve müşteriler gündeme bile getirmeden onların gereksinimlerini önceden görmek için, E-İşletme olanaklarından yararlanır.⁸⁴

⁸³ <http://www.compusa.com/>, 13.11.2001

⁸⁴ <http://www.rittenhousefinancial.com/jsp/investor/home.jsp>, 15.07.2000

Açıktır ki, detaylı müşteri bilgisi boyutuna, endüstrisine ve coğrafi konumuna bakılmaksızın her örgütün E-İşletme' de başarılı olması için gerekli olan yakıttır. Müşteri bilgisi ambarlarını sürekli ayrıştırarak, ona bilgi ekleyerek ve bu bilgiyi müşteri ihtiyaç ve tercihlerini daha derin olarak anlamak için düzenli olarak çözümlenme ile örgütler, müşteri ile aralarındaki bağları zenginleştirip kuvvetlendirebilirler. Günümüz dünyasında rekabet avantajı, en üst düzeyde müşteri tatmini sunmaya bağlıdır ve müşteriyi en ince detayına kadar bilme uzun dönemde örgütü en üst rekabetçi performansa taşıyacaktır.

2.3 İkinci İlke: Müşteriyle Karşılıklı Etkileşimde Bulunmak İçin Çoklu Kanalları Kullanma

E-İşletme çağına, hiçbir eğilim yalnız başına, dağıtım ve iletişim kanallarının genişlemesi kadar etki etmemiştir. Elbette internet, bu eğilime büyük katkıda bulunmuştur. Günümüzde neredeyse hiçbir büyük şirket, işlerini yönetmek ve müşterileri ile iletişim kurmak için, web ve elektronik postayı kullanmaksızın varlığını sürdüremez bir duruma gelmiştir. İnternetin ortaya çıkışından önce bile, birçok örgüt müşterilerine daha geniş kanallar sağlama baskısı ile karşı karşıya kalıyordu. Örneğin, 1980' ler ve 1990' larda telefon endüstrisindeki yeniden düzenlemeler, tüm sektörlerdeki örgütlerin pazarlama karmalarına çağrı merkezlerini artan bir hızla eklemelerine yol açtı. Bu eğilim, bazı doğrudan siparişli iş yapan şirketlerle birlikte, birçok endüstriyi adamakıllı etkiledi. Geçmişte bu katalog şirketleri, siparişlerini ayrıcalıklı olarak posta yoluyla alıyorlardı. Ancak şimdi siparişlerinin çoğu, arama merkezleri ve artan oranda web üzerinden gelmektedir.⁸⁵

Kanalların bu genişlemesi örgütler için oldukça karmaşık bir problem olarak görünmektedir. Örgütlerin zaman içinde müşteri ve ortaklarının işlemlerini bağlantıda herhangi bir aksama olmaksızın tüm kanallar boyunca nasıl eş zamanlı hale getirecekleri önemli bir sorundur. Çünkü müşteriler kendilerini tek bir kanalla sınırlamazlar. Daha çok, mevcut durumlarında en elverişli ve etkin kanalı seçerek bir kanaldan ötekine geçerler. Fakat aynı zamanda, müşteri örgütün yol üzerinde attığı her adımı tanıyacağını varsayarak, işlemini daha önce bıraktığı kanaldan bir başkasından devam ettirebileceğini umar.

⁸⁵ <http://www.llbean.com/cgi-bin/ncommerce3/CategoryDisplay?cgrfnbr=0&cgmenbr=1>, 17.08.2001

Bu çok kanallı eşgüdümleme problemi, örgütlerin her temas noktasında her müşteri işlemini gerçek zamanlı olarak izlemelerini ve kaydetmelerini sağlayan, küresel bir E-İşletme mimarisini gerçekleştirerek çözebilir. Bu çok kanallılığın ödülü üzerinde çalışmaya değerdir. Örneğin, iyi eşgüdümlenmiş çok kanallılığın kullanımı ile, bir örgütün satış etkinliği büyük oranda arttırabilir. Araştırmalar, çok kanallı bir stratejinin satış maliyetlerini %20 ila %50 oranında düşürdüğünü belirtmektedir.⁸⁶ Bu gibi maliyet düşümlerine, satışın başlangıcını geliştirmek ve yeterli hale getirmek için, düşük maliyetli zayıf temas dereceli kanallarını kullanarak ve daha sonra satışı sonuçlandırmak için, yüksek maliyetli yoğun temas dereceli noktalara(doğrudan satış gücü gibi) kayarak satışı bitirme yoluyla ulaşılabilir.

Fakat çok kanal stratejisinin faydaları, maliyetleri azaltmanın ötesindedir. Çok kanal stratejisi, örgütlerin daha çok potansiyel müşteriye ulaşmalarını mümkün kılar. Birçok pazarda, sahip olunan müşteri potansiyel pazar hacminin ancak %50 sidir. Hatta çoğu pazarda, bu yarıdan bile azdır. Bu nedenle, pazarı tümüyle kapsamak ve anlamlı bir pazar payı için rekabet etmekte, bir örgütün çeşitli kanalları kullanması gerekecektir.

Bunların ötesinde, müşteriye çoklu kanallar önerme, kanal sinerjisi üretebilir. Bu kanalların birlikte çalışmasının, her birinin tek tek faydalarının toplamından daha fazla fayda getirecek olması anlamındadır. Çok kanal stratejisinin, sinerjik etkisinin ilgi uyandıracak şekilde ortaya çıkması, perakende komisyonculuk sektöründe yaşandı. Son birkaç yılda, çeşitli internet komisyoncularının yükselişi, bireysel yatırımcı komisyonculuğundaki rekabeti, vahşi hale getirdi.⁸⁷ Bu oldukça indirimli komisyonları ile övünen online komisyoncular hakkındaki acımasız eleştirilere rağmen, bu acımasız savaştaki açık birinci, komisyonları genellikle diğer online rakiplerinden yüksek olan bir şirketi oldu.⁸⁸

Bir danışmanlık firmasının çalışmasına göre, şirket aynı anda müşteri hesabı başına ortalamada daha yüksek varlık değerine ulaşırken, her yeni müşteri başına on-line rakiplerine göre daha az reklam ve pazarlama çabası göstermeyi becermiştir. Diğer bir deyişle, daha yüksek kaliteli müşterileri rakiplerinden daha düşük maliyetle kendisine çekebilmiştir.

⁸⁶ Siebel, a.g.e., s.37

⁸⁷ <http://www.datek.com/>, 25.08.2001

⁸⁸ <http://www.schwab.com/>, 03.02.2000

Danışmanlık şirketi, şirketin bu belirgin başarısını çok kanallılık stratejisine bağlamıştır. Rakipleri sadece internette iken, şirket müşterileri ile ofisler, telefon ve internet yolu ile etkileşimde bulunmuştur. Danışmanlık şirketinin, perakendecilik sektörü üzerindeki bir başka çalışmasında diğer bir başka bulgu da onaylanmıştır. Müşterileri ile internet, magazalar ve katalogla çoklu kanallar üzerinden etkileşimde bulunan örgütlerin müşterileri, bunu sadece internet üzerinden yapan örgütlerin müşterilerinden ortalama dört kat daha fazla tüketim harcaması yapmaktadır.⁸⁹

Çeşitli çok kanallı örgütlerden alınan bulgular, danışmanlık şirketinin bulguları ile uyumaktadır. İnternet, katalog ve 300 den fazla mağaza ile özel parçalar satan bir şirket buna iyi bir örnek oluşturmaktadır. Şirketin pazarlama direktörü , bir pazarlama dergisine yaptığı açıklamada: “En azından, elinde bir adet katalog olan müşterinin satın alma geçmişi, elinde hiç katalog olmadan satın alma yapan kişininkinden oldukça fazla işlemleri içermektedir.” demiştir.⁹⁰ 1963’ de bir posta ile sipariş şirketi olarak kurulmuş olan, giysi ve diğer kişisel ürünler satan bir perakendeci, siparişlerini hem telefonla hem de web üzerinden almaktadır. 1999 yılında, müşterilerine 250 milyon katalog göndermiş ve siparişlerinin %10 unu internet üzerinden almıştır. Sipariş sürecinde, telefonla siparişler, kataloglar müşterilerin evine vardıktan sonra sona eriyor ve bundan sonra internetten siparişler gelmeye başlıyordu.⁹¹ Şirkette çalışan bir internet analisti, bir dergiye “E-Ticaret yapmanın farklı bir iş olacağını düşünüyorduk. Fakat gördük ki, bu işte de aynı iş, aynı yapı, aynı temas noktaları mevcutmuş. Bu, daha önce yapageldiğimizin sadece bir genişlemesinden ibaret.” şeklinde bir yorum vermiştir.⁹²

Danışmanlık şirketinin bulguları, daha yüksek değerli müşterilerle, çok kanal stratejisi arasında bir korelasyona işaret etmektedir. Bu korelasyonun, hangi müşteri hesapları için olduğu önemlidir. Cevabın büyük kısmı, tedarikçi ile etkileşimde bulunacağı kanalı seçme şansına değer veren bazı müşteri bölümleridir. Çok kanallı örgütlere, bu bölümler çekici gelmektedir. Örneğin lider finans şirketine geri dönersek, şirkete yeni müşteri hesaplarının %70’ i, 360 adet fiziksel ofisinden gelmekte, ancak müşteriler işlemlerinin neredeyse %90’ ını internet üzerinden yapmaktadır.

⁸⁹ <http://www.mckinsey.com/>, 23.04.2001

⁹⁰ <http://www.directmarketing.com/>, 12.5.2001

⁹¹ <http://www.landsend.com/cd/frontdoor/>, 27.5.2001

⁹² <http://www.newyorker.com/>, 16.03.2000

Aynı zamanda şirketin çağrı merkezi, ayda 10 milyondan fazla telefon almaktadır. Gerçekten, şirketin müşterilerinin %95' i şirketle etkileşim kurmak için tüm kanalları kullanmaktadır. Şirketin müşterileri, kanal seçim hakkını açıkça talep ve tercih etmektedirler. Tüm kanalları kullanırlar ve bu seçim hakkı için, ek ödeme yapmaya da gönüllüdürler.⁹³

Çok kanal stratejisinin faydaları, tartışılmayacak ölçülebilir sonuçlarla ortaya konulabilir. Açık ki, bir avuç sayıdaki ilk uygulayıcısı şirketler, kapsamlı müşteri odaklı bilgi sistemi ile desteklenmiş iyi eşgüdümlemiş çoklu kanalların kullanımı ile, rakipleri ile aralarını açmışlardır. Şimdi mesaj, ortaya çıkmış görünmektedir: her tipte ve her boyuttaki örgüt, çok kanal stratejisinin önemli somut faydasını anlamaya başlamış ve aktif olarak kendi çok kanal stratejisini kurmaya ve uygulamaya başlamaktadır. Örneğin perakendecilikte, yoğun müşterileri olan şirketler, interneti, katalogları ve mağazaları pazar stratejilerinde birleştiriyorlar. Ancak sorun olan, bu ve diğer örgütlerin çoklu kanal kullanımlarını nasıl etkin olarak birleştirip, etkin olarak kullanacağı sorusu halen ortadadır.⁹⁴

Önemli olan nokta, işi çoklu kanallar ile yönetmenin kolay olmadığı ancak, kanalları eşgüdümlemek ve böylece müşterileri içinde buldukları herhangi bir durumda, örgütle hangi kanalla etkileşim kurmuş olurlarsa olsunlar, kesintisiz işlem yapmalarını sağlayıp ve bunun sonucunda hoşnut olmalarının sağlanabilmesidir. Örgütler, çok kanal stratejilerini tasarlayarak, çeşitli önemli ana iletişim kanallarının özelliklerini ve önemini akıllarında tutabilirler.

2.3.1 Müşteri Kanal Tercihlerini Tanımlama

Kendilerine seçenek olarak verildiğinde çoklu kanalları kullanan müşteriler, söz konusu kanalları oldukça tutarlı şekilde kullanma eğiliminde olacaklardır. Örneğin bazı banka müşterileri, bankaya para yatırmak için düzenli olarak fiziksel banka memurları sitemini ve para çekmek için de ATM leri kullanırken, diğerleri hem para yatırırken hem de çekerken başka kanalları kullanmak isteyebilirler. Bu nedenle, bu kanal tercih çeşitlerini tanımlamak, kanal olanaklarını kurmak ve kanal kapasitesini gereğince dengelemek önemlidir.

⁹³ <http://www.schwab.com/>, 05.02.2000

Ayrıca, müşterilerin farklı kanalları kullanmasının, örgüt için ekonomik olarak optimum olmasını sağlamak için, müşterileri özel bir tip işlem için en etkin kanala çekecek süreçler oluşturulmalıdır. Örneğin bankacılığa dönersek, bazı bankalar belli işlemleri banka memurundan ATM ye kaydırmaya çalışır. Bu bakımdan her örgüt müşterilerine, hem web üzerinden hem de telefon üzerinden, karşılıklı ses tanıma teknolojisini (IVR) kullanıp sürekli hizmet vererek çok büyük faydalar sağlayabilir.

Gerçekten, müşterilere sürekli hizmet olanaklarını genişleterek sunmak, hem müşteri tatminini hem de çalışan verimliliğini arttırmanın önemli bir yoludur. Örneğin, ileri kontrol yazılımları ve endüstriyel otomasyon sistemleri sağlayan 2,5 milyar dolarlık ciroya sahip lider bir şirket, müşterilerinin hizmet problemlerini çözmek için, harcanan zamanı azaltmada zorluklarla karşılaştı. Phoenix' deki şirket merkezi birimi, yıllar boyunca üretim tesisinde ortaya çıkan birçok sorunun çözümlerini içeren bir veritabanı kurmuştu. Ancak bu bilgi içsel bir bilgiydi, müşteriler bu bilgiye ulaşip problemlerini kendi başlarına çözemiyorlardı.

Bu sorunu düzeltmek için şirket, 50.000' den fazla problemi genel bir veritabanında toplayan ve çözümlerini, hem müşteriler hem de dünya çapındaki teknisyenlerinin ulaşmasını mümkün kılan, web tabanlı bir sürekli hizmet sistemini hayata geçirdi. Şirketin başkanı "Hedefimiz, bir problemi asla iki defa keşfetmemektir. Bir problem keşfettiğimiz zaman, destek zincirindeki herkesle iletişim kurarız ve böylece herkesin haberdar olmasını sağlarız." demektedir. Müşteriler şimdi birçok yaygın problemi, kendi başlarına çözebiliyorlar ve böylece teknisyenler daha etkin olarak çalışabiliyorlar. Uluslararası müşteriler, bu şekildeki sürekli hizmeti özellikle başarılı buldular. Şirketin başkanı konuyu:"Eğer bir müşterinin Singapur da bir problemi varsa doğru bilgiye, isimlerini bilmeleri gereken birçok insan aracılığıyla değil, mümkün olduğu kadar çabuk ulaşabilecekler." diye açıklamaktadır.⁹⁵

Şirket şimdi, 60 dan fazla ülkede şirketin on-line hizmet uygulamasını kullanan müşterilere ve mühendislere sahiptir. Eğer müşteriler, sitenin bilgi tabanını kullanarak kendi başlarına sorunu çözemelerse, sitede hizmet isteklerini arz edebilir ve ya güncelleyebilirler ve sorunu daha çok açıklamak için, hizmet isteklerine eklemeler yapabilirler. Ayrıca, uygulama müşterilerin, şirketin tam müşteri tatminini sağlmasına yardımcı olan, geri besleme anketlerini doldurmalarına izin verir.

⁹⁴ <http://www.officedepot.com/>, 04.06.2001

⁹⁵ <http://www.honeywell.com/>, 14.03.2001

Örgütlerin, müşterilerin tercih ettiği iletişim kanallarından onlarla iletişim kurabilmeyi becermeleri gerekmektedir. Örneğin, bazı müşteriler her ne zaman aranılırsa aransınlar, teklifin doğasına bakmaksızın telefonla pazarlama kampanyalarını iyi karşılamazlar. Ancak aynı müşteriler, tam olarak aynı teklife, onlarla elektronik posta ile iletişim kurulduğunda oldukça olumlu şekilde cevap verebilirler. Bu nedenle örgütlerin, müşterilerin tercih ettiği kanalları izlemesi önemlidir. Çünkü, yanlış kanalı uygulama optimal olmayan sonuçlara yol açabilir. Bu kapsamda E-İşletme yaklaşımının önemli bir faydası, tasarlanan ve uygulanan pazarlama kampanyalarının, farklı kanalların, tekliflerin, bölümlerin vb. etkilerini hızlı ve kesin olarak test edebilme yeteneğini örgütlere vermesidir. Bu yolla örgütler, seçilen müşteri ve tedarikçileri, çok sayıda hücrelere bölebilirler ve her hücrenin kanal sonuçlarını izleyebilirler. Bir test hücresi, doğrudan elektronik posta ile diğeri telefonla, üçüncüsü örgütün web sayfasındaki bir bağlantı sayesinde öneriler sağlayabilir. E-İşletme sistemi ile tüm kampanyayı yöneterek, her öneriyi kodlayarak ve böylece sonuçların bireysel test hücrelerine bağlanması ile örgüt, hangi kanalın en yüksek cevap sağladığını ve maliyetinin ne olduğunu belirleyebilir. Daha sonra örgüt sonuçları, örneğin hangi tip müşterinin hangi tip kanala veya teklife cevap verdiğini belirlemek için mikro düzeyde çözümleyebilir. Daha sonra örgütler bu bilgiyi, kampanyanın yayılımını ayarlamak için kullanabilirler.

2.3.2 Kanalları Uyumlu Hale Getirme ve Bu Yolla Müşterilerin Sürekli Engellenmemiş İletişime Sahip Olmalarını Sağlama

Müşteri örgütle her nasıl, elektronik posta, mektup, fax, bir kişi veya telefon ile etkileşimde bulunmuş olursa olsun, örgütler bu işlemleri, zaman içinde ve tüm temas noktalarında süregiden bu diyalogu sürdürmek için, kaydetmek ve izlemek zorundadırlar. Bu, toplam müşteri tatminine ulaşmak için önemlidir. Örneğin, bir müşteri yaptığı son işlemlerle ilgili bir şikayeti hakkındaki isteklerini, şirkete eğer elektronik posta ile göndermiş ve ertesi gün konu ile ilgili telefon etmiş ise, doğal olarak servis yetkilisinin daha önceki elektronik postadan haberdar olacağını beklemektedir.

Tersine, tamamı ile hayata geçirilmiş bir E-İşletme sistemindeki uygulamada, söz konusu müşterinin elektronik posta şikayeti, örgütün acentelerinin herhangi bir kanaldan gelen(elektronik posta, telefon, web, fax vb.) servis isteklerini cevaplayabildiği müşteri ilgi merkezindeki bir “evrensel kuyruğa” atılır.

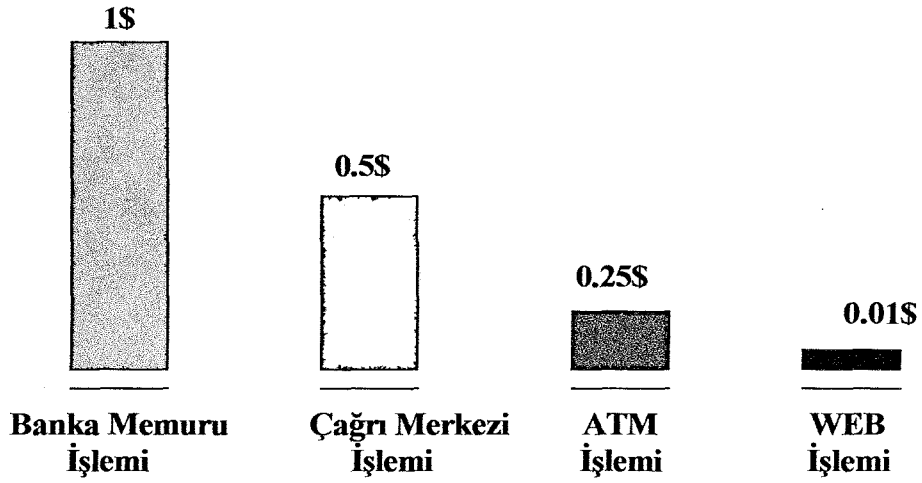
Her gelen istek, bu tek kuyruğa gider ve burada her istek örneğin, aciliyet gibi niteliklerine göre, yönetilmek üzere özel kurallarla belirli yerlere yönlendirilir. Sistemde, elektronik posta otomatik olarak çözümlenir, içeriği hangi acenteye yönlendirileceğinin tespiti için taranır ve müşterinin elektronik posta adresi, müşteriye kesin olarak tanımak örneğin müşterinin durumunu yani düşük yada yüksek değerli olduğunu belirlemek için müşteri, veritabanında taranır. Birkaç dakika içinde, sistemden servis temsilcisinin konuyu izleyeceğini belirten içerikli bir cevap elektronik postasını müşteriye gönderir. Bu durumda, E-İşletme sistemi, söz konusu elektronik postanın uzun dönemli sürekli bir müşteriden geldiğini tespit ederse, isteğin önceliği arttırılacak ve hemen sistemin belirlediği elektronik postanın içeriğine göre, o tip şikayetle ilgilenmek için özel olarak eğitilmiş bir acenteye yönlendirilecektir. Acente, önündeki ekranda, müşterinin satın alma geçmişini de içerecek şekilde müşteri ile ilgili tüm bilgilere sahiptir. Aynı zamanda, ürün ve destek bilgilerini içeren kapsamlı bilgilere hemen ulaşabilir durumdadır. Müşterinin takip telefonu etmesi yerine, acente müşteriye dakikalar içerisinde arar ve sorununu tek telefonla çözebilir. Daha önce sistemde kişisel bilgiler yer aldığından müşterinin kişisel bilgi vermesine ve elektronik postasının içeriğini tekrarlamasına gerek yoktur. Bu şekilde örgütler, çoklu kanallı işlemleri eşgüdümleyerek, müşterilerini tatmin ve mutlu etmek için güçlü bir araca sahip olmuş olurlar.

2.3.3 Her Kanalın Maliyet Yapısını Anlama

Pazarlama, satış ve hizmet için hangi kanal kullanılır ise kullanılsın, müşterinin değeri, tercihleri ve satış durumunda potansiyel kar gibi diğer faktörlere karşı, kanalın maliyetini desteklemek demek olan, kanal optimizasyonu kavramının altı çizilmelidir. Örneğin sıradan bir bankanın kanal maliyet düzeylerine bakarsak:

- Banka memuru ile işlem: 1\$
- Çağrı merkezi işlemi: 0.5\$
- ATM işlemi: 0.25\$
- Web işlemi: 0.01\$' dir.

Bu değerler şekil 2.1' de gösterilmiştir.



Şekil 2.1 : Tipik Bir Bankanın Kanal İşlem Maliyetleri

Kaynak: Thomas M.Siebel, *How To Become An eBusiness*, Sybel System Inc., San Mateo, 2000, s.43

Açıktır ki banka, web yoluyla mümkün olduğu kadar çok işlem yapılmasını isteyecektir. Ancak bu kanal, para çekmek gibi her işlem için uygun değildir ve bazı müşteriler işlemlerini web üzerinden yönetmek istemeyebilirler.

Bu noktada E-İş' in çeşitli dağıtım kanallarına etkisini şöyle gösterebiliriz:

Tablo 2-1: E-İş' in Çeşitli Dağıtım Kanallarına Etkisi

	İşlem Başına \$	İşlem Başına \$	İşlem Başına \$
	Uçak bileti	Banka	Fatura Ödeme
Geleneksel İşlem	8	1.08	2.22 den 3.33
Telefon Bazlı İşlem		0.54	
İnternet Bazlı İşlem	1	0.13	0.65 den 1.10
Tasarruf	%87	%89	%71 - %67

Kaynak: Organisation of Economic Construction and Development, *The Economic and Social Impact of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda*, First Edition 1999, s.14

2.3.4 Kanal Stratejisini, Ürün ve Müşterilerin Maliyet ve Fayda Analizine Göre Belirlenen Uygun Kanallara Harita Ederek Optimize Etme

Bir örgütün çoklu kanal kullanımı, bu stratejiden optimal geri dönüşler sağlamak için, maliyet-fayda çözümlmesine dayandırılmalıdır. Birçok endüstride örgütler, müşterilere tam çözüm sunabilmek için, üçüncü kişilerle(ortaklar ve tekrar satıcılar) birlikte çalışan bölge satış temsilcilerinin bir bileşimini kullanmalıdırlar. Örneğin lider bir yazılım şirketi, ürünlerini kuran ve hizmet veren küresel ortakları ile birlikte çalışan bir doğrudan satış gücü kullanmaktadır. Aynı zamanda şirket, yeniden satıcılarının faaliyetlerini kendi çağrı merkezleri ve web sitesinden ulaşılabilir hale getirerek, sürekli hizmet yetenekleri de arttırmaktadır. Bölge satış kanallarını kullanan doğrudan satış gücünü sürdürmenin, bilinen yüksek maliyetini aklamak için bu kanal, geniş hacimli yüksek kar marjlı müşteriler ile sınırlandırılmalıdır. Bu gerçek çoğu örgütü, çağrı merkezleri, elektronik posta ve web gibi düşük maliyetli kanallara doğru itmektir.⁹⁶

Fakat örgütleri kanalları genişletmeye iten, yalnızca düşük maliyet değildir. Örneğin birkaç yıl önce kişisel bilgisayar üreticisi bir şirket, bazı tahminlere göre tüm kişisel bilgisayar satın alanların yarısını oluşturan, satın almadan önce alacakları kişisel bilgisayarı görüp dokunmayı tercih eden müşterilere ulaşmak için, web ve çağrı merkezi bileşiminin yeterli olmadığına karar verdi. Şirket başka bir bilgisayar şirketinin hizmet vermediği bu pazara hitap etmek için, ek bir kanal geliştirmenin potansiyel faydalarına karşılık maliyetini belirlemek zorundaydı. Sonunda, şirket şu anda sayısı 300 adet olan mağazaları kurmak için, birkaç yüz milyon dolar harcadı. Stok tutmanın yanında bu mağazalar, ürün sunumunun yapıldığı yerlerdir. Müşteriler, gelip herhangi bir modeli deneyebilir ve daha sonra mağazadan, web üzerinden yada telefonla sipariş verebiliyorlar. Şirket, siparişleri müşterilerine göndermek için de bir sistem geliştirdi. Böylece şirketin maliyet-fayda analizi, yeni kurulan perakende kanalının, aşırı stok maliyetleri ile karşı karşıya gelmek önlendiği sürece pozitif getiri sağlayacağını belirledi.⁹⁷

Maliyet-fayda analizi, açık olarak web in oldukça maliyet etkin bir satış, hizmet ve pazarlama kanalı önerdiğini göstermektedir. Ancak örgütler, müşteri faaliyetinin web' e kaymasının, diğer kanallardaki faaliyetlerini azaltmayı da beraberinde getireceğini varsaymamalıdırlar.

⁹⁶ <http://www.microsoft.com/ms.htm>, 22.11.2001

⁹⁷ <http://www.gateway.com/index.shtml>, 12.12.2000

Lider bir bilgisayar şirketinin satış faaliyetleri örneğini düşünürsek, şirketin küresel çağrı merkezinden sorumlu olan kişi bir dergiye "Birçok kişi web' in, çağrı merkezlerinin yerine geçeceğini düşünüyor. Ancak web, tam tersine bir etki yaptığundan, şu anda %30 daha fazla telefon alıyoruz. Web, bilgi sağlama gibi günlük çağrı merkezi işlevinin yerine geçti, ancak müşteri yeterli bilgi olsa bile, satış çevriminin sonraki süreçlerinde hala biriyle konuşmak istiyor. Bu nedenle, bir yazılım paketini yada ötekini seçme hakkındaki daha ince noktaları bilmek isteyen iyi eğitilmiş müşterilerden giderek daha çok telefon alıyoruz." şeklinde açıklamada bulunmuştur.⁹⁸

Gerçekten, bir kanalın içinden diğerine yönlendirme şeklindeki çapraz kanal işlemlerini örgütler, muhtemelen daha çok uygulayacaklar. Örneğin, lider bir doğrudan satış şirketinde web müşterileri, bir müşteri hizmetleri yetkilisi ile canlı olarak görüşebiliyorlar. Bir düğmeye basarak telefonla mı (şirket yetkilisi müşteriyi arayacak şekilde) yoksa, canlı bir konuşma seansı ile mi etkileşimde bulunacaklarını seçebiliyorlar. Bu müşterilere, hem kontrol hem de canlı işlemin hızı ile birlikte zengin bir içerik sunmaktadır. Burada sözü edilen içerik, bir web sitesindeki bilgi, metin, ses, görüntü ve veritabanı gibi özelliklerdir.⁹⁹ Bu özelliğin bir etkisi, on-line kanalın maliyetlerine, satın alma yapanların, kendilerine on-line olarak hizmet verecek yetkilileri kullanmasını teşvik ederek, kanala ek bir maliyet eklemesidir. Ancak bilindiği gibi, on-line alışveriş sitelerini ziyaret edenlerin ancak %2' si alışveriş yaptığından, örgütler on-line kanallarını bu şekilde genişleterek, oldukça düşük olan bu oranı oldukça geliştirebileceklerinin farkına vardılar.

İnternet ve çağrı merkezini birleştirmek suretiyle, müşteri ilgisinde gösterilen bu harmanlama yaklaşımı, karmaşık ürün ve hizmetlerin satış ve satış sonrası desteğinde özellikle değerlidir. Bu gibi durumlarda müşteriler, ürün ve hizmetlerin biçimleri ile ilgili temel bilgileri toplamayı, herhangi bir yardıma gerek olmaksızın başarabiliyorlar. Bunu başaramadıkları durumlarda, sitedeki "şimdi beni ara" düğmesine basarak anında servis yetkilisine bir mesaj yollayabiliyorlar. Temsilci ya doğrudan internet üzerinden, (ses üzerinden IP teknolojisini kullanarak) yada ikinci bir telefon hattından aradığında, E-İşletme sistemi hali hazırda müşterinin on-line görüşmesi ile ilgili tüm detayları kaydetmiş durumdadır.

⁹⁸ <http://www.sellingpower.com/>, 20.11.2000

⁹⁹ Jaclyn Easton, **StrikingItRich.com: Profiles of 23 Incredibly Successful Web Sites, You Have Probably Never Heard Of**, First Edition, New York: McGraw Hill, 1999, s.26

Tüm bu bilgilere sahip olan temsilci, müşterinin aynı bilgileri tekrar etmesine ve web' deki adımları tekrar atmasına gerek olmaksızın müşteriye ek değer sunabilir. Bunun gibi on-line işbirliği olanaklarını kullanarak, temsilci yardım düzeyini arttırabilir. Müşterinin görüntülediği web sayfasının eşini açıp bir formu doldurmada veya ürün ve hizmetleri biçimlendirmede gerçek zamanlı olarak müşteriye yardım edebilir. Burada sözü edilen IP teknolojisi, verinin internet üzerinden iletilmesini belirleyen teknik özelliktir. Çoğu ağın son yıllarda IP standardını kullanması, bilgi alışverişi için dünya çapında gerçek bir ağın oluşmasını sağladı.¹⁰⁰(6)

Dot-com. şirketlerinin sayılarındaki artışla birlikte, internet dışındaki kanalların kullanılmaya devam edildiği gerçeği, yeni ekonomideki ilginç bir eğilime işaret etmektedir. Örneğin, internet üzerinden postalama sektöründe faaliyet gösteren bir şirketinin, yaşadığı deneyimler buna güzel bir örnektir. Şirket 1999' da faaliyete geçmesi ile birlikte, müşterilerine internet üzerinden destek sağlamada büyük problemlerle karşılaşmaya başladı. Şirketin yeni ürün ve hizmet tekliflerine, müşterilerinden gelen çeşitli istek ve tepkiler boğucu hale gelmişti. Sonuç olarak şirket, bütün bu sayıda ve çeşitte müşteri hizmet isteğinin müşterilerinden gelebileceğini beklemiyordu. Müşteri tatmini konusu tehlikeye düşmüştü. Şirket acilen, bir çağrı merkezi kurmak zorunda kaldı. Böylece müşterileri ve telefonları, etkin bir şekilde izleyebildi.¹⁰¹

2.4 Üçüncü İlke: Müşteri Deneyimini Kişiselleştirme

Kitle iletişimi ve kitle pazarlamasının keşfinden önce, neredeyse tüm işletmeler yerel pazarlarda, yüz yüze ve yoğun temasta bulunan satış ve hizmet profesyonelleri aracılığı ile ve satıcı ile alıcı arasındaki doğrudan işlemler sayesinde işlerini yürütüyorlardı. Tüccarlar ile müşterileri arasındaki ilişkide, yüksek derecede bir kişiselleştirme vardı. Tüccarlar müşterilerinin isimlerini, tercihlerini bilir ve kaydeder ve en iyi müşterilerine, dürüst bir tavsiyeci olarak davranırlardı. Ancak kitle üretimi ve dağıtımını avantajlarından yararlanarak gittikçe genişleyen örgütler, müşteriden giderek uzaklaştılar ve bire bir mahremiyet içindeki müşteri ilişkisi de ortadan kayboldu.

¹⁰⁰ Gates, a.g.e., s.407

¹⁰¹ <http://www.stamps.com/>, 11.12.2000

Ancak bugünün E-İşletme teknolojisi, örgütlerin müşteri ile ilişkilerini bire bir düzeye indirgemeleri şansını veriyor. Gerçekten E-İşletme olanakları, örgütlerin ilişki bazı pazarlama, satış ve hizmete geri dönmesini ve böylece geliştirilmiş müşteri sadakatinin faydalarını biçmesini sağlamaktadır.

Müşterinin niçin kişiselleştirilmiş ilgiye dikkat ettiği ve örgütlerin de buna dikkat etmesi gerektiği soruları önemlidir. Bunun çeşitli sebepleri vardır. Temel gerçek, eşsiz bir müşteri olarak tanınma duygusunun basitçe bireyleri onore ettiğidir. Ancak işin özü, iyi uygulanmış kişiselleştirmenin müşteri için örgütle etkileşim kurmayı daha kolay, etkin ve hoş hale getirmesi gerçeğinde saklıdır. Kişiselleştirmenin anlamı, müşterinin bireysel tercihlerinin dikkate alınmasıdır. E-İşletme çağında kişiselleştirme, elektronik postanın giriş kısmına “Sayın Ahmet bey”, şeklinde müşteri ismini yerleştirip doğrudan elektronik postalar göndermekten ibaret değildir. Bunun yerine anlamı, müşterinin seçildiği için söz konusu elektronik postayı alması, çünkü Ahmet bey’ in elektronik postanın içeriği ile ilgileneceğini örgütün bilmesidir. Müşterinin kendisine ilgilenmediği bir içerik göndermek, hem müşterinin hem de örgütün kaynaklarını boşa harcamak olurdu. Örgütler, E-İşletme teknolojisini kullanarak, müşteri ve tedarikçileri hakkındaki bilgilerine ince ayarlar yapabilir ve böylece, sundukları ile ilgilenen ve sundukları için daha değerli olan müşterileri, daha iyi hedefleyebilirler. Sunulanların değerleri ile, müşterinin tercihlerini eşleştirebilme yeteneği kişiselleştirmenin özüdür.

Kişiselleştirme, sadakat geliştirmenin güçlü bir aracıdır. Örneğin iki lider arama motoru, web sitelerini, ziyaretçilerinin haberler, hava durumu, kişisel portföy gibi çeşitli kişisel özelliklerini içirecek şekilde kişiselleştirebilmelerine imkan tanırlar. Bunun nedeni söz konusu şirketlerin, bu seçenekleri sunan sitelerin sunmayanlara oranla beş kat daha fazla ziyaret edildiğini keşfetmişlerdir.¹⁰²

İşletmeden-işletmeye olan iş yapılarında, kişiselleştirme örgütlerin önerilerinin içeriğini, hizmetlerini ve süreçlerini müşterinin durumuna, tercihlerine ve diğer niteliklerine dayandırarak biçimlendirmelerine imkan verir. Örneğin, Chicago merkezli gıda işleme sistemleri sağlayıcısı olan bir şirket, web üzerinden tek bir sipariş kanalı oluşturmak için bir E-İşletme uygulamasını hayata geçirdi.

Müşteriler, sık satın aldıkları ürünler ile ilgili bir web listesine sahip oldular ve ürün kataloğu yalnızca onların satın aldığı ürünleri içerecek şekilde yeniden biçimlendirildi. Bu uygulama ile müşteriler, istedikleri bir parçayı detayları ile görüntüleyebilir ve daha sonra isterlerse online sipariş yerleştirebilirler.¹⁰³ Örgütler bu şekilde nakit akışlarını, yeni müşteriler bularak, yeni değerler önererek ve yeni fiyatlandırma yapıları kurarak yaparlar.¹⁰⁴

Örgütler, kişiselleştirmenin gücüne, olduğundan daha az değer vermemelidirler. Örneğin online kitap satış işinde bir şirketin, rakipleri olan endüstri liderlerine büyük bir rekabet avantajı sağladı. Çünkü şirket, iki devin daha önceden gerçekleştiremediği mükemmel bir kişiselleştirme yeteneği geliştirdi. Rakipleri geç de olsa bu kişiselleştirme faaliyetine karşılık verdiler, ancak bu gecikme, hangi sektörde olursa olsun diğer örgütlere müşteri sadakati geliştirmede kişiselleştirmenin gücünü göstermesi açısından iyi bir ders teşkil etmektedir.¹⁰⁵

Kişiselleştirmenin çoklu boyutları vardır ve örgütler daha iyi müşteri deneyimleri oluşturmak için, teknolojiyi kullanma yöntemlerini denemeye ve çoğaltmaya devam ediyorlar. Ancak, örgütlerin müşterileri için kişiselleştirilmiş deneyimler oluşturmaya çalışırken, akıllarında tutmaları gereken bazı anahtar kavramlar vardır.

2.4.1 Bireysel Nitelik Verilmiş İçerikler Oluşturma

Kişiselleştirmenin temel ilkelerinden birisi, ürün bilgisi, özel sunumlar gibi içeriğin, özel müşterilere yönelik bireysel nitelik verilmiş olması gerektiğidir. Web' de bunun anlamı, site ziyaretçisinin gördüğü içeriğin, müşteri hakkındaki bilgilere dayanan kurallar tarafından yönlendirilmesi gerektiğidir. Bu kuralların etkinliği, elbette örgütün müşteri hakkındaki bilgisinin ne kadar olduğuna bağlıdır. Bu müşteriyi bilmenin, neden E-İşletme' nin başlıca ilkesi olduğunu gösteren başka bir sebeptir.

Örneğin, bir internet şirketi, kayıtlı müşterinin daha önceki alımlarının kayıtlarını, müşteri siteye bağlandığında ona yeni kitaplar önermek için tutmaktadır.

¹⁰² <http://www.excite.com>, 25.07.2001

¹⁰³ <http://www.fmcfoodtech.com/> 22.10.2001

¹⁰⁴ Mary Modahl, **Now or Never: How Companies Must Change Today to Win The Battle For the Internet Customer**, First Edition, New York: Orion Business Books, 2000, s.104-105

¹⁰⁵ <http://www.barnesandnoble.com/>, 28.12.2000

Müşteri özel bir başlıkla tarama yaptığında, site otomatik olarak yeni bir öneri listesi üretir. Bu öneriler “işbirlikçi filtreleme kuralları” diyebileceğimiz kurallara dayanır. Site, bütün müşterilerin satın alma verilerini, müşterilere satılan özel kitaplarla, müşteriler arasındaki korelasyonu belirlemek için dinamik olarak çözümler ve yeni öneriler listesini “Bu kitabı satın alan müşteriler şu kitapları da satın aldılar...” şeklinde bir ifadeyle birlikte sunar. Bu teknikle şirket, satın alanın önüne diğer müşteri tercihlerinin getirilmesi yoluyla, müşterilerin ilgilenebilecekleri ancak normal koşullarda haberleri olmayacak olan kitapları keşfetmelerine yardımcı olur. Bu bir kitap satıcısının, mağazada müşterisine verdiği kişisel bir tavsiyeye benzemektedir ve şirket açısından, müşterilerine ek kitaplar satmanın etkin bir yoludur.¹⁰⁶

2.4.2 Müşterilerin Etkileşim Ortamını Kişiselleştirmesine İzin Verme

Müşteri çevresinin ne kadar kişiselleştirileceği, büyük oranda ortama yada kanala bağlıdır. Web dinamik doğası nedeniyle, oldukça kişiselleştirilebilir bir ortam sunar. Örneğin örgütler, kayıtlı müşterilerinin kişisel web sayfaları oluşturmalarına imkan verebilirler. Siteye girdiklerinde ilk gördükleri şey, kendi kişisel sayfaları olacaktır. Müşteriler görüntüleyecekleri içeriğe, kişisel tercihlerini katabilirler. Örneğin, bir müşteri kendi sayfasında belirli bir endüstrideki günlük haberleri görmek isterken, bir başka müşteri her bağlandığında en son spor skorlarını görmeyi tercih edebilir.

İşletmeden işletmeye olan iş yapısında, on-line borsaların artışı, bu değişime katılan ticari ortaklara ticari ilişkinin özel gereksinimlerini karşılamak ve borsa çevresini kişiselleştirmek için fırsatlar sunar. Örneğin, kullanılmış yapı malzemeleri için müzayedeler düzenleyen bir şirket, torna tezgahları, forkliftler, kamyonlar gibi ağır ekipmanları satmak ve almak isteyenleri bir araya getirmektedir. Burada uygulanan E-İşletme yazılımı, şirketin müzayedeyi belli bir endüstrinin özelliklerine göre düzenlemesine imkan tanır.¹⁰⁷

Kişiselleştirme, dinamik olarak müşterilerle etkileşime girdiklerinde, müşteri ile yüz yüze gelen çalışanların, dinamik bir şekilde duruma uygun davranmalarını sağlamak amacıyla da uygulanabilir. Örneğin, dışarıya çağrı merkezi hizmeti veren bir şirket çok çeşitli müşterilere sahip olabilir. Bu nedenle çağrı merkezi yetkilisi, bir an bir giyecek satışı ile ilgilenirken diğer bir an otomotiv ile ilgili bir müşteri telefonuna destek hizmeti verebilir.

¹⁰⁶ <http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/browse/-/577394/103-7014471-2824666>, 30.09.2000

¹⁰⁷ <http://www.bliquid.com/>, 26.06.2001

Ayrıca, şirketin her müşteriye önerdiği hizmetler farklı olabilir. Örneğin birinde sık sorulan sorulara cevap verilirken, diğerinde verilmeyebilir. Bir E-İşletme kişiselleştirme yazılımı uygulayarak şirket, çağrı merkezi yetkilisinin deneyimini, arayanın ve yetkilinin niteliklerine bağlı olarak kişiselleştirebilir. Örneğin, bu uygulamada, kullanıcı arayüzünün biçimi çağrı merkezi yetkilisinin özelliğine bağlıdır. Buradaki arayüz, iki yada daha çok yazılım arasına yerleştirilmiş, yazılımlar arası bilgi çevirmenliği görevini yapan bir yazılımdır.¹⁰⁸ Yetkili, farklı bilgileri, farklı uzmanlıklara dayanan farklı ekranlarda görecektir. Benzer şekilde ekranlar, hangi müşterinin aradığına göre dinamik olarak değişecektir. Çağrı merkezi yetkilisi, böylece daha etkin çalışabilecektir. Çünkü kişiselleştirme kuralları, daima parmaklarının ucuna doğru bilgiyi sunacak ve son kullanıcı yüksek kaliteli hizmet alacaktır.

2.4.3 Müşteri İşlemlerini Tüm Kanallar Boyunca Kişiselleştirme

Kişiselleştirme üzerine olan tartışmaların çoğu, web tabanlı işlemlerde yoğunlaşmasına rağmen, örgütlerin E-İşletme teknolojilerini ve süreçlerini, müşteri ile gerçekleştirdikleri tüm temaslarda, işlemin hangi kanalda oluştuğuna bakmaksızın işlemi kişiselleştirmek için kullanmaları gerektiğini anlamaları önemlidir. Örneğin lider bir oteller zinciri, müşterilerinin detaylı biyografisi ve işlem geçmişlerini tutmayı sürekli sürdürmekte ve müşteri rezervasyon yaptırmak için aradığında, çağrı merkezi yetkilisi müşterinin tercihlerine dayanan kişisel bir faaliyet önerebilmektedir. Söz konusu süreç müşteri otele vardığında da devam eder. Müşteriye ismi ile hitap edilir ve müşteri, daha önce yaptırmış olduğu rezervasyona göre yönlendirilir.

Şirket bu kişiselleştirmeyi, müşterileri olan işletmelere de uygulamaktadır. Benzer şekilde, ilgili E-İşletme uygulamalarına dayanan kapsamlı bir sistem aracılığı ile, müşterileri ile ilgili detaylı bilgileri tutmayı sürdürür. Bu bilgiler, toplantı odası yayılımı, ses, görüntü, yiyecek istekleri gibi ayrıntılardır. Bu proaktif yaklaşım, müşterinin zaman kazanması yanında, tatmininin ve de sadakatinin de artmasına yol açar.¹⁰⁹

Sonuç olarak etkin kişiselleştirme, E-İşletme çağında gelişen paradokslardan birine hitap etmeye yardımcı olur.

¹⁰⁸ Gates, a.g.e., s.410

¹⁰⁹ <http://www.marriott.com/>, 19.05.2001

Müşteriler daha çok seçenek talep ediyorlar, örgütler de daha çok seçenek sunarak ve ürün ve hizmet sunularında kitlesel kişiselleştirme sağlayarak cevap veriyorlar. Bu müşterilere, müthiş bir güç aktarımı sağlıyor. Buradaki paradoks ise, bu kayışın müşterileri güçlendirmesi ve onlara seçim yapmaları için seçenek zenginliği sunarken, aynı zamanda bu genişleyen seçenek evreninde, seçim yapmak için daha çok yardıma ihtiyaç duymalarına yol açmasıdır. Kişiselleştirme, bu noktada daha çok yardım için yükselen bu talebi çözümlenmede, müşterilerin tercihlerine en çok uyan özel ürün ve hizmetleri bulmalarına rehberlik ederek, onlara güçlü bir şekilde yardım sağlamaktadır.

2.5 Dördüncü İlke: Müşteri Değerini Optimize Etme

Bu ilke iki seviyede işler. Bu iki seviye: her müşteri ilişkisinden en üst değeri almak için, kaynakların stratejik kullanımına odaklanan makro seviye ve her tek müşteri işleminin değerini en üst düzeye çıkartmaya odaklanan mikro seviyedir. Her iki seviye de, pazar performansını yükseltmek için önemlidir ve E-İşletme olanakları örgütlerin her iki seviyeyi de uygulamasını mümkün kılar.

2.5.1 Mikro Seviye: Her Müşteri İşlemini Optimize Etme

Her işlemin, ister müşterilerle ister ortaklarla olsun, potansiyel bir değeri vardır. Bu hem,örneğin, ihtiyaç duyulan bir çözümü sunup mükemmel bir hizmet sağlayarak ortaklar veya müşteriler için bir değer ortaya koymak, hem de bir müşteriyi satın almaya yaklaştırarak, müşteri sadakatini güçlendirerek veya diğer bazı yararlı sonuçlara ulaşarak gelir sağlamak için olsun bir fırsattır. Bu nedenle örgütler, süreç ve sistemlerini bu değerden tam anlamı ile yararlanmak için kurmalıdır.

Örgütler özellikle, müşteri ile temas ettikleri süreçleri, her işlem için üç amaca dayandırarak tasarlamalıdır:

- Müşteriyi üst düzeyde hizmetle sevindirmek,
- Çapraz satış, üst satış ve yeniden yatırım gibi akılcı faaliyetlerle gelir sağlamak ve,

- Müşteri ile ilgili daha fazla yararlı bilgi edinmek.

Her işlemde, bu amaçlardan en az birine bazen de üçüne ulaşarak örgütler, söz konusu işlemi başarı ile sonuçlandırır. Sonunda örgütün tümünden başarısı, müşteri ile her işlemde sağlanan değerlerin toplamı olacaktır.

İyi işlevselleştirilmiş müşteri işlem sürecinin önemini göstermek için, İrlanda' lı bira üreticisi olan bir şirketin deneyimini inceleyebiliriz. Şirketin, müşteri hizmet seviyesini zenginleştirilmesi gerekiyordu. Şirketin müşteri hizmet ve yönetim müdürü "Ana konu, müşterilere çeşitli temas noktalarında hizmet sunuluyor olması, ancak özel bir sipariş, soru ve isteği bireysel olarak sorumluluk alıp sonuçlandıracak bir sistemin olmayışı idi. Bu nedenle müşteri, istek ve sorunlarını genellikle çözülmemiş olarak buluyordu." şeklinde durumu özetlemiştir. Bunun üzerine şirket, tüm müşteri isteklerini almaya adanmış bir çağrı merkezini içeren E-İşletme uygulamasını hayata geçirdi. Şimdi çağrı merkezine bir telefon geldiğinde, yetkili müşteriyi çabucak tanımakta ve ilgili tüm bilgiyi, 13 hafta önceki satın alma bilgileri ile beraber, ekranında görebilmektedir. Bu, örneğin yetkilinin, müşteri bir sipariş yerleştirdiğinde, bunun normal miktardan düşük olduğunu gözlemleyebilmesini sağlar. Bazı durumlarda, bu değişimin hatırlatılması ile müşteri tekrar durumunu gözden geçirip siparişi arttırabilir ve bu yolla çalışan hem mükemmel bir hizmet sunarken hem de daha çok satış yapabilir.¹¹⁰

Çoğu örgüt, var olan müşteri ilişkilerinden elde edebileceklerinden daha az değer sağlamaktadır. Çünkü örgütler, müşterinin sahip olduğu potansiyelin tümünü değerlendirememektedirler. Aslında temel sorun, örgütlerin kapsamlı bir müşteri görüşüne sahip olamamaları ve çapraz, üst ve yeniden satış stratejileri ortaya koymak için müşterileri hakkında yeterli bilgi edinmemeleridir.

Kamu sektörü yapısında, kar amacı gütmeyen bir kuruluş, 6-8 milyon bağışçı ve 4 milyon gönüllüden en üst düzeyde değer sağlama potansiyelini sınırlandıran, bölünmüş bilgi sorunu ile karşılaşmıştı. Örgütün, tüm Amerika' daki faaliyetleri, ilgili bağışçı ve gönüllüleri içeren 60' dan fazla ayrı veri tabanı vardı.

¹¹⁰ <http://www.murphysbeers.com/>, 16.08.2000

Bu verileri birleştirmek zor olduğundan, şirket kalp krizlerine karşı savaşımı desteklemekte bu bilgilerin kaldıraç etkisinden yararlanamıyordu. Bağış çekme çabaları, daima iyi eşgüdümlemiyor ve bağış verenler en etkin şekilde hedeflenemiyordu. Örneğin, zengin bağış verenlerin, özel ilgilerine ve verebilecekleri miktara göre tek bir biçimlendirilmiş bağış isteği almaları gerekirken, örgütün farklı bölümlerinden çeşitli bağış istekleri alıyorlardı. Ayrıca bağış verenlerle, web, çağrı merkezi ve yerel ofisler gibi farklı kanallardan temas kurulmuş ve çalışanların belli bir bağış verenin belirli işlemlerinden haberdar edilmesi, hem zaman harcatan hem de manuel bir süreçle gerçekleştiriliyordu.

Tüm bunların anlamı, bağış verenler ve gönüllüler bazında önemli varlıkların, kullanılacakları en etkin şekilde kullanılmadıklarıdır. Bu sorunu çözmek için şirket, tüm bağış verenler ve gönüllülerin bilgilerini birleştirmek ve tüm örgüt tarafından kolayca ulaşılabilir kılmak için, E-İşletme uygulamalarına dayanan kapsamlı bir bilgi sistemini kurdu. Şirketin bir düzine farklı iş birimine yayılmış olan sistem, örgütün tüm bağış verenler ve gönüllülerin işlemlerini, örgütle ilgilerini ve bağışlarını izlemesini sağladı. İlk kez olarak şirket, var olan bağışçı tabanını daha iyi pazarlama çabaları gerçekleştirmek için analiz edebilecektir. Örneğin, örgüt şu anda göreceli olarak ufak bağışçı olarak görünenlerin, gerçekte büyük bağışçı profiline uyduklarına inanıyor ve bu bağışçıları daha iyi tanımayı ve daha çok destek ve yardımlarını almayı planlıyor.¹¹¹

Müşterilerden daha çok değer elde etmenin bir başka yolu, on-line müzayedeler gibi genişletilmiş pazar seçenekleri sunmaktır. Bu yol, bir şirkete büyük başarı getirdi. Şirket 1998' de, internet stratejisini, şirket olarak büyümesine büyük oranda katkıda bulunan E-Ticaretteki varlığını hayata geçirdi. Ancak, optimal olmayan stok devir hızı, çapraz satış ve nadir parçalar için fiyat hedefleri, halen şirketin E-Ticaret işlemleri için zorluklar oluşturuyordu. Bunun yanı sıra şirket, güçlü bir on-line müşteri ilişkisi geliştirmeyi de istiyordu. 1999' da şirket var olan E-Ticaret mağazasına eklenecek şekilde bir E-İşletme uygulaması ile on-line müzayede başlattı. Bu şirketin web sitesindeki trafiği arttırmanın yanında, şirketin açık arttırmaya katılan müşterinin bilgilerini tanıtım ve çapraz satış için kullanmasını sağladı.¹¹²

¹¹¹ <http://www.aha.org/index.asp>, 11.11.2000

¹¹² [http://www.sharperimage.com/us/en/index.jhtml:\\$sessionid\\$J1GQIDJHDZBEPQFIA2KCF3Q](http://www.sharperimage.com/us/en/index.jhtml:$sessionid$J1GQIDJHDZBEPQFIA2KCF3Q), 29.04.2001

2.5.2 Makro Seviye: Müşteri Değerinin Ömrünü Optimize Etme

Makro seviye perspektifinden müşteri değerinin ömrünü optimize etmenin anlamı, müşteriye elde etme ve elde tutma için ne çok ne de az, ancak yeterli miktarda çaba harcamak ve böylece bu yatırımlardan örgütlerin beklediği getiriye sağlayabilmeleridir. Bir müşteriye yapılan yatırımı optimize etmek için, bir örgütün yalnız bugün için değil müşterinin örgütle iş yapacağı bütün zaman aralığı için, değerinin ne kadar olduğunu tahmin etmesi gerekir. Bu tahmine, müşterinin yaşam değeri denir.

Kural kulağa basit gelmesine rağmen, tam anlamı ile uygulanabilmesi için örgütün kendi müşterileri hakkında düşünmesi gerekmektedir. Örneğin örgütün, müşteri işlemi yerine müşteri ilişkileri terimini kullanmayı düşünmesini ve bu ilişkiye uzun dönemli olarak bakmasını gerektirir. Müşteri yalnızca mevcut işlemlerden değil, gelecekteki işlemlerden de gelir sağlayacaktır. Gerçekten belli bir zaman noktasında, tüm müşterilerin değerleri gelecekte var olacak, ve örgütün süre giden işinde, en üst müşteri değerini en düşük maliyetle elde etmesi için kaynakları nasıl paylaşacağını anlaması önemlidir.

Bu temel göreve E-İşletme' nin getirdiği yenilik örgütlere, müşteriye özel düzeyde sorunu optimize etme yeteneğini vermesidir. E-İşletme sistemi örgütün, iyi öğütölmüş, müşteriye özel bilgiyi ele geçirmesini ve çözümlemesini, bu çözümlemelere dayanan beklenen müşteri davranışlarının güçlü modellerini ortaya koymasını ve bu modelleri incelikte ayrılmış müşteri bölümlerine, hatta özel bire bir müşterilere bile uygulanmasını mümkün kılar.

Örgütün, müşterinin yaşam değerini nasıl hesaplayacağı önemli bir sorundur. Hesaplama için temel yöntem, detaylı müşteri satın almalarını ve iç maliyet verilerini çözümlenmesi ile başlar. Bu noktada aşağıdaki üç değişken devreye girer:

- A. Müşterinin yıllar içinde, ortalama müşteri kalış süresi, (ortalamada, müşterinin ne kadar süredir müşteri olduğu.)
- B. Müşterinin, müşteri olarak kaldığı süre içinde, her yıl ortalama ne kadar işlem yaptığı,(ortalamada, müşterinin örgütün müşterisi olarak kaldığı süre içinde, her yıl ne kadar işlem yaptığı.)

C. Her işlem başına ortalama karlılık.

Müşterinin, müşteri olarak kaldığı her yıl için yıl başına ortalama karlılığı hesaplamak için, B ile C' yi çarpmak gerekir. Daha sonra, her yılın karı için belirli bir indirim oranı uygulanır,(bunun nedeni paranın zaman değerini açıklamaktır. Bir yıl sonra aynı para değer olarak daha az olacaktır.) ve indirilmiş kar rakamlarına eşitlenir. Sonuç müşterinin yaşam değeridir. Eğer örgüt, müşteriyi elde etmek ve elinde tutmak için, bu miktarda bir harcama yaparsa o müşteri için başabaş noktasında olacaktır. Bu nedenle yaşam değeri,örgütlerin kaynaklarını; pazarlama, satış, hizmet ve müşteri ilişkisi kurmak ve sürdürmek için gereken diğer süreçler boyunca paylaşmasına rehberlik edecek bir karşılaştırma rakamı sağlar.

Dikkat edilirse bu analizde müşteri karlılığı, müşterinin müşteri olarak kaldığı her yıl için ayrı ayrı hesaplanmak zorundadır. Bu nedenle çoğu endüstride, müşteri işlemleri zaman içinde büyük oranda değişir ve yaşam değeri hesaplanırken bu göz önünde tutulmalıdır. Elbette, bu yapıların yaşam değerinin hesaplanmasına etkisi, hem işlemlerdeki yıldan yıla değişimin değerine hem de yıl sayısına bağlı olacaktır. Bu değer, 3 yıldan fazla olduğu ve yıllık harcamaların büyük oranda değiştiği pazarlarda, müşterinin yaşam değerinin hesaplanması üzerindeki etkisi belirgin olacaktır. Daha az harcama değişikliklerini olduğu ve daha kısa süreli pazarlarda, bu değer, etkisi az olacak ve yıllık rakamlar oldukça sabit olacaktır.

Burada sunulan yaşam değeri yaklaşımı, oldukça basit bir yaklaşımdır. Çoğu örgüt, bunu hesaplamak için daha sofistike modeller kullanmalıdır. Burada tanımlanan basit model örneğin, tüm müşteri verilerini yığıp tek bir sonuç çıkartarak, yaşam değerini ortalama müşteri için hesaplar. Daha sofistike bir model, farklı müşteri bölümleri arasında her birinin kendi yaşam değerini bulmak için ayırım gözetir. Bunu yapmak için örgüt aynı analizi, ortalama zamanı, işlem sayısını ve işlem başına karı belirlemeyi, her ilgili müşteri bölümüne veya tipine göre ayrı ayrı yapar. Bu örgütlerin, daha hassas olarak yaşam değerini optimize etmelerini sağlar. Örgüt, artık kar elde edeceğini bilerek A müşterisini elde edip elde tutmak için B müşterisinden daha çok harcama yapabileceğini bilmekte ve böylece pazarlama, satış, hizmet stratejilerini ve önerilerini gereğince ayarlayabilmektedir.

2.6 Beşinci İlke: Tam Müşteri Tatminine Odaklanma

Örgütlerin, niçin tam müşteri tatminine odaklanmaları gerektiği önemli bir sorundur. Odaklanma, diğer ölçülere örneğin gelirlerde büyümeye de yönelebilirdi. Bunun nedeni, tam müşteri tatminin, müşterinin elde tutulacağı en önemli göstergesi olmasıdır. Adam akıllı uygulanmış bir tam müşteri tatminine odaklanma stratejisi, tatminsizliğe yol açacak zayıflıkları ortadan kaldıracak ve en sonunda müşteriyi rakiplere kaptırma riskini belirleyen bir erken uyarı sistemi gibi çalışacaktır. Örgütlerin gelir, kar, ortalama sipariş miktarı gibi finansal göstergeleri dikkatli bir şekilde izlemelerine rağmen, bu ölçümler müşteri ilişkisinin kalitesini ölçmede yetersiz kalır. Örneğin örgüt, satışlarındaki ve karlılığındaki düşüşü görene kadar, tatminsiz müşteriler rekabet nedeniyle zaten kaybedilmiş olabilir.

Ancak örgütler, müşteri tatminini sürekli olarak gözler ve izlerlerse, tatminsiz müşterilerinin gereksinimlerini daha iyi belirlemek ve rakiplere kaptırılmalarını önlemek için zaman ve bilgi kazanabilirler. Müşteri tatminini gözleme, ölçme ve izleme için bir yöntem bu çalışmanın üçüncü bölümünde tanımlanmıştır. Ayrıca, artan müşteri tatmininin, artan gelirlere yol açacağı açıktır. Bu ilişki üzerine bir firmanın yaptığı bir çalışmada, müşteri tatminindeki her %1,3 lük artış gelirlerde %0.5 lik bir artışı getirmektedir.¹¹³

Tam müşteri tatmininin, her ikisi de örgütlerin müşteri çekip elde tutmalarında gösterecekleri başarı için önemli olan, iki farklı anlamı vardır. İlki, örgütlerin hedeflediği müşterileri, tam tatmin etmeye çalışmak zorunda oldukları anlamındadır. Örgütün hizmet etmek için seçmiş olduğu bu müşteriler, örgütün değer önermesine uyan müşterilerdir. Buradaki örtük fikir, bir örgütün müşterilerinin tümünün, arzu edilir olmadığıdır. Örgüt örneğin, hizmet maliyetleri, geri dönüşlerinden yüksek olan müşterileri tatmin etmeye çalışarak kaynaklarını israf etmemelidir. Örneğin, bir bankanın müşterilerinin %10' luk kısmı, gerçekte banka için net kayıp üreten %60' lık kısmını sübvansede etmektedir. Bu durumda bankanın, kayıp üreten müşterilerini tatmin etmek için, kaynaklarını yüksek değerli müşterilerinden kaydırması bir hatadır. Bunun yerine banka, ya bu düşük değerli müşterilerin kar üretmesi için bir öneri getirmeli ya da daha başından bu tür müşterileri elde etmekten çekinmelidir. Ancak sadece yüksek değerli potansiyelleri hedefleyecek bir pazarlama stratejisi bulmak için banka, sistematik olarak yalnızca sofistike E-İşletme olanakları ile elde edilebilecek bilgi ile beraber, yüksek değerli müşterilerin özel niteliklerini anlamak zorundadır.

Bazı endüstrilerde müşteri elde etme ekonomisi, potansiyel müşteri ile bir ilişkiye başlamadan önce, müşteri karlılığının dikkatlice değerlendirilmesini gerektirir. Bu örneğin, potansiyel müşterinin kredi riski gibi, çeşitli risk karakteristiklerinin üzerinde çalışmayı gerektirebilir. Örneğin sigorta endüstrisinde, sigortalılar, poliçelerinin ilk üç veya dört yılında tipik olarak net kayıp getirirler. Daha sonra izleyen yıllarda, müşteri karlılığın olumluya döner. Bu nedenle açıktır ki, müşteriler kabul edilebilir bir geri dönüş oranı üretebilecek kadar uzun bir süre elde tutulamadıkça, örgüt yüksek oranlarda müşteri kayıplarını kaldıramaz. Bu nedenle, potansiyel sigortalılarla bir poliçe imzalanmadan önce, sigortalılar yüksek kayıp riskini belirleyebilecek faktör analizlerini de içeren dikkatli bir risk değerlemesine tabi tutulurlar.

Tam müşteri tatmininin ikinci anlamı, örgütlerin hedef müşterilerinin, tamamı ile tatminine odaklanmaları gerekmesi anlamındadır. Bu kavram tatmin olmuş ile, tamamı ile tatmin olmuş müşterinin aynı sınıfta olduğunu düşünen bir çok örgüt için yeni bir haber olarak görünmez. Ancak araştırmalar, yalnızca tatmin olmuş müşterinin, tamamı ile tatmin olmuş müşteriden daha az sadakati olduğunu göstermektedir. Bir kopyalama sistemleri şirketi için hazırlanan raporda: “Önümüzdeki 18 ayda, tam tatmin olmuş müşterilerin yeniden şirket ürünlerini satın alma ihtimalinin, tatmin olmuş müşterilerden altı kat daha fazla olduğunu” rapor etmişlerdir. Aynı ikilinin, bankalar için yapmış olduğu bir çalışmada: “Tamamı ile tatmin olmuş müşterilerin, sadık müşteri olma ihtimalinin, yalnızca tatmin olmuş müşterilerden %42 daha fazla” olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmalara dayanarak yazarlar: “Birkaç istisna dışında, tam müşteri tatmini, müşteri sadakatinde ve uzun dönemli finansal başarıda anahtar bir etkidir.” şeklinde bir sonuca ulaşmışlardır. Örgütler E-İşletme olanakları ile, müşterilerin tatmin düzeyini kesin ve hassas olarak izleyebilir ve tatmin olmuş yada tam tatmin olmuş müşterileri ayırabilirler.¹¹⁴

¹¹³ http://www.sears.com/sr/homepages/sears_homepage.jsp, 16.09.2001

¹¹⁴ <http://www.xerox.com/go/xrx/template/013.jsp>, 27.8.2001

2.6.1 Müşterileri Mutlu Eden Etkenleri Anlama

Örgütler tam müşteri tatminine odaklanarak, ürün ve hizmetlerinin hangi niteliklerinin hangi müşterileri için sorun olduğunu da belirleyebilirler. Bunu yapmak için örgütler, aktif olarak müşterilerini geri besleme vermeye özendirilmeli ve anlamlı neden sonuç ilişkileri çıkartmak için verileri ince detaylarına kadar çözümlenmelidirler. Bu bilgi, genellikle örgütleri şaşırtır ve gerçek verilerin çözümlenmesine dayanmayan sağlam bilgi olmaksızın örgütler, müşteri değerlemede yanlış varsayımlara saparak kaynaklarını kolayca boşa harcarlar. Örneğin bu yanlış hesaplamayla bir banka, banka memurunun önündeki iki dakikalık bekleme süresini iki dakikaya azaltmaya çalışan bir çalışma başlattı. Ancak, yalnızca dört dakikaya indirebildi ve daha aşağısının imkansızlığı anlaşıldı.¹¹⁵

Müşterileri mutlu eden etkenler, kuşkusuz yapıdan yapıya değişir. Fakat belli bileşenler müşteri tatminini mutlaka geliştirecektir. Örneğin, müşteriye deneyimini, kendinden hizmet olanakları ile güçlendirmenin, müşteri tatminini arttıracığı neredeyse kesindir.

2.6.2 Müşteri Sadakatini Oluşturan Önemli Bileşenleri Anlama,

Elbette sadakate götüren özel bileşenler pazardan pazara, bölümden bölüme, müşteriden müşteriye değişir. Fakat müşteri sadakati dinamikleri üzerine yapılan araştırmalar, sadık müşteriler oluşturmak için çeşitli genel gereklilikleri gösterir. Şöyle ki:

- **Temel Değer:** Bir ürün veya hizmeti önerirken örgüt, temel minimum bir değer sunmalıdır. Örneğin araba üreticisi, temel kalite ve güvenilirlik standartlarını karşılayan arabalar üretmek zorundadır.
- **Güven:** Bir örgüt, müşterisine bir değer söz verir ve sözünü tutarsa, müşteri örgüte güvenmeyi öğrenir. Güven düzeyi, tekrarlanan söz verme- söz tutma çevrimi ile arttırılır.

- **Taahhüt:** Sözlerin tutulması ile sağlanan müşteri güveninin ötesinde örgütler, müşterilerini ihtiyaçlarını karşılamayı taahhüt ettiklerini konusunda ikna etmelidirler. Taahhüt anlayışı içinde müşteri ile iletişim kurmak zor bir iştir, ancak sadık müşterilerini alıkoymakla ilgilenen örgütler, proaktif olarak bunu yapmaya yarayacak süreç ve politikalar oluşturmak zorundadırlar. Eğer müşteri örgütün samimi olarak ihtiyaçlarını karşılamayı taahhüt ettiğini algılayorsa, örgütle arasındaki taahhüdü muhtemelen karşılıklı hale getirecektir.
- **Arttırılmış değer:** Bu taahhüt edilmiş müşterilerle, ilişkiyi güvenli tutup güçlendirmek için örgüt, önerdiği değerleri ek hizmetler, kişisel ilgi ve müşteri sadakatini güçlendiren diğer değerlerle genişletmelidir. Örneğin aracı kurumlar, en sadık müşterilerini arttırılmış tavsiye mekanizmaları, işlem maliyetleri indirimleri, önerilen özel anlaşmalar ve yüksek derecede kişisel ilgi ile ödüllendirmektedir.
- **Müşteri gereksinimlerini önceden görme:** Bir örgüt diğer şartları yerine getirirse de, en üst düzeyde müşteri tatminine ve sadakatine ulaşmak için, müşterilerinin gereksinimlerini önceden tahmin etmelidir. Bu da elbette, müşterilerini yeterince iyi bilmeyi gerektirir. Örneğin, bir sigorta firmasında, sigorta sahipleri ile düzenli olarak iletişim kurup onları da iletişim kurmaya özendirerek, hayatlarındaki önemli değişiklikleri izleyip, onlara bu değişikliklerin tetikleyeceği yeni önerilerle gidilebilir. Örneğin, genç bir çiftin ilk çocuklarının doğması ile birlikte doğan çocuk için bir poliçe önerilmesi gibi.

Proaktif ve özel bir amaç olarak tam müşteri tatminine odaklanmak için, örgütler tatmini ölçecek uygun standartlar geliştirmelidirler. Ayrıca, bu ölçümlerini izlemek için E-İşletme sistem ve mekanizmaları kurmalılar. Örneğin, bugün neredeyse uçan tüm uçak tipleri için yüzlerce parçanın tasarım, üretim, pazarlama ve hizmetini veren dünyanın en büyük havacılık ekipmanları üreticisi olan bir şirket, kurdukları E-İşletme sistemi sayesinde izlenebilen ve saklanan müşteri tatminini ölçen uygun kartlar geliştirdi. Bu müşteri tatminini görüntüleme sistemi, şirketin, müşteri güdümlü satış ve pazarlama odaklı bir teknoloji şirketi olma hedefinin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır.

¹¹⁵ George S. Day, **The Market Driven Organization : Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers**, First Edition, New York: Mc.Graw Hill, 1999, s.49

Küresel çapta 1400 den fazla kullanıcıya uygulanan sistem, hem satış temsilcilerine hem de müdürlere müşteri tatminin düzeyini yakından izleme ve gerekli girişimlerde bulunma imkanını verir.¹¹⁶

2.7 Altıncı İlke: Müşteri Odaklı Küresel Bir E-İşletme Mimarisi Geliştirme ve Sürdürme

Verileri elde eden, örgütleyen, çözümleyen ve yöneten bir altyapı olmadıkça, tüm daha önce sayılan ilkeler tartışılır bir duruma gelecektir. E-İşletme olamayan bir örgüt, söz konusu teknik altyapıya sahip olmaksızın, müşteriyi bilemez, çoklu kanalların kullanımını optimize edemez, müşteri deneyimini kişiselleştiremez ve tam müşteri tatminine odaklanamaz. İyi tasarlanmış bir sistem, çeşitli önemli göstergeleri bir araya getirir.

Söz konusu E-İşletme mimarisinde başlıca üç adet ağ bulunmaktadır:

1. Internet
2. Intranet: Bir intranet, örgüt içindeki bir grup müşteri yada genel bir ilgi alanı nedeni ile oluşmuş bir grup müşteri ile bağlantı kurmak için, TCP/IP (Transmission Control Protokol/ Internet Protocol, İletişim kontrol Protokolü/Internet Protokolü) ve HTTP (Hypertext Transfer Protocol, Hiperteks Transfer Protokolü) gibi standart internet protokollerini kullanan bir ağdır.

Intranet örgüte:

- Örgüt içinde bilginin paylaşımını,
- Örgüt içindeki bölümler ve diğer kimlikler arasındaki bilgi transferini,
- Coğrafi ve örgütsel sınırlar boyunca bilginin ulaşılabilir olmasını,
- Örgüt içindeki diğer insanlarla iş birliğini,

¹¹⁶ <http://www.honeywell.com/>, 18.03.2001

- Otomatik iç işletim süreçlerini,
 - Örgütsel bilgi kaynak ve araçları için tek bir arayüz ve,
 - Örgüt içindeki bireylerin eğitimine yardımcı olacak olanakları sağlar.¹¹⁷
3. Extranet: Ticari yada iş ilişkisi nedeni ile etkileşimde bulunan bir grup örgüt için, bağlantılılık, destek iş ilişkileri ve gizliliğin korunmasını sağlayan, internet, web ve ağ güvenlik teknolojilerini ve protokollerini kullanan bir ağıdır.

Anahtar bileşenleri:

- IP(İnternet protokol) bazlı teknoloji,
- Bilinen ve güvenilen ortaklar arasındaki ilişki,
- Örgütün içsel kaynaklarına, dışarıdaki üçüncü kişilerin ulaşımıdır.¹¹⁸

Burada internet, müşteri ilişkileri için , intranet çalışan ilişkileri için ve extranet , tedarikçi, dağıtıcı ve ortaklarla ilişkiler için kullanılır.¹¹⁹

2.7.1 Tek Bileşik Bir Müşteri Görüşünü Ortaya Çıkarmak İçin Verileri Merkezi Bir Ambarda Depolama

Bilgi teknolojisi bakış açısından bu mimarinin öz bileşeni, müşteri ve ürün bilgilerinin bir ambarda merkezileştirilmesidir. Bu kavram oldukça basit olmasına rağmen, şaşırtıcı şekilde bunu ancak birkaç örgüt yeterince uygulayabilmiştir. Örgütler, tipik olarak çoklu uygulamaların rast gele bir bileşimine sahiptirler. Bazılarını kendileri geliştirmiş, diğerlerini çeşitli sağlayıcılardan satın almış ve geliştirmişlerdir.

¹¹⁷ J. Dianne Brinson ve diğerleri, *Analizing E-Commerce and Internet Law*, First Edition, Boston: Prentice Hall, 2001, s.3-4

¹¹⁸ Brinson ve diğerleri, a.g.e., s.48-49

¹¹⁹ Chuck Martin, *Net Future: The Seven Sybertrend That Will Drive Your Business, Create New Wealth and Define Your Future*, First Edition, New York: Mc.Graw Hill, 1999, s.6

Söz konusu çoklu veri tabanları, çeşitli kısım ve bölümler arasında örtük durumdadır ve birbirleri ile bağlantısız haldedirler. Bazı bilgiler bir bölümün faturalama sisteminde iken, diğerleri bir başkasının pazarlama sisteminde, bazıları ise kişisel satış ve hizmet temsilcilerinin diz üstü bilgisayarlarında bulunmaktadır.

Müşteri bilgisi, ancak birleştirilip, tek 360 derecelik bir müşteri görünümüne indirildiğinde en yararlı haldedir. Örgüt bu birleşik bakış açısı olmaksızın, müşteriye kesintisiz bir deneyim yaşatamaz. Bu problemle, Avrupa' nın önde gelen ticari bankalarından biri karşılaştı. Bankanın çeşitli müşteri işlemlerini tutan, çoklu birleşimi olmayan bir sisteme sahip olmasının sonucu olarak, müşterinin hizmet isteğinin tamamı ile çözülebilmesi için birçok kişi ile görüşmesi gerekiyordu. Bu zayıf hizmet nedeni ile, tatminsiz olan bankanın büyük birkaç müşterisi doğrudan bankanın başkanına şikayette bulunuyor ve bankadan ayrılıyorlardı. Problemi çözmek için banka, hizmet yetkililerine, hizmet istek bilgisini de içerecek şekilde, birleşik ürün ve müşteri bilgilerini görme imkanını veren bir E-İşletme sistemi kurdu. E-İşletme uygulamalarını, arka ofis kayıtları ile birleştirerek banka, müşteri hizmet yetkililerinin müşteri işlemlerini gerçek zamanlı olarak görmelerini sağladı. Sonuç olarak banka, hem verimlilik hem de müşteri tatmininde artışlarla karşılaşmış ve var olan müşteri tabanına ürünlerinin çapraz satışı yeteneğini de geliştirmiştir.¹²⁰

Bir örgüt yalnızca, müşteri bilgisini merkezileştirerek birleşik bir müşteri görüşüne ulaşabilir. Gerçekten bu beceri, etkin bir E-İşletme sisteminin sağladığı merkezi bir özelliktir. Bu küresel sistemle herhangi bir bölümde ve herhangi bir iş hattındaki pazarlama, satış ve hizmet çalışanı kapsamlı olarak müşteriye anlayabileceği tek bir bakış açısına ulaşabilmiştir.

2.7.2 Bilgileri Dinamik Olarak Güncelleme

Sistem mimarisinin bir başka önemli gereği, sistemin dinamik ve gerçek zamanlı olarak bilgiyi güncellemesi gerektiğidir. Bunun anlamı, müşterinin ister on-line, ister çağrı merkezi, ister mağaza aracılığı ile sistemle etkileşimde bulunduğu zaman, bu etkileşimin, bilgi sistemdeki ilgili müşteri dosyasına otomatik olarak kaydedilmesi gerektiğidir. Bu, kanal eş zamanlamasının önemli bir yanıdır.

¹²⁰ Siebel, a.g.e., s.59

Örneğin bir müşteri, web üzerinden bir sipariş yerleştirmiş ve daha sonra sipariş ile ilgili bir soru için çağrı merkezini aramışsa, hizmet yetkilisi web tabanlı sipariş ile ilgili tüm detayları görüntüleyebilmelidir.

Benzer şekilde, çapraz kanal eş zamanlamasının diğer yönde de çalışması gerekir. Müşteri çağrı merkezi yoluyla girdiği siparişi, kendi başına işlem yapmasına imkan veren web sayfası aracılığı ile görüntüleyebilmelidir. Beklentileri, en iyi hizmet şirketlerince yükseltilmiş olan bugünün müşterileri, iş yaptıkları tüm örgütlerden aynı kaliteli kesintisiz deneyimi beklemektedirler.

Tam uygulanmış bir E-İşletme sistemiyle bu dinamik güncelleme, yalnızca tüm örgüt içinde değil, ortak müşteriye sahip olunan ortakların işlemlerinde gerekli bilginin alınmasında da geçerlidir. Örneğin bir bilgisayar satıcısının bir yerde sistem kurulumunu gerçekleştirmişse, şirketin satış yetkilisi, satış ile ilgili müşteriye telefon edip siparişi kapatmadan önce hizmetin durumunu bilmek zorundadır. E-İşletme kanal yazılımlarını kullanarak şirketler, kanal ortakları ile ilişkilerini geliştirebilir ve ortak müşterilere sahip oldukları ortaklarının işlemlerini izleyebilirler.¹²¹

2.7.3 İşleyen Sistemi Değiştirme

Dinamik güncelleme yeteneğine ek olarak sistem mimarisi, örgütlerin iş kuraları ve uygulamalarındaki değişiklikleri yansıtmak için, değişiklik ve düzeltmeler yapma olanağını da gerektirir. Bu olanak, eğer yapı, iş akışı ve atama kurallarının tasarımı için kolay kullanım yöntemleri sağlarsa oldukça basitleştirilebilir. Kurallar ve uygulamalar zamanla, genellikle yavaş ama bazen ani şekilde değişebilir ve E-İşletme sistemi bu değişikliklere kolayca ve en alt düzeyde bozulma ile uydurulabilecek esnekliği gerektirir. Mümkün olan değişiklik tipleri sayısızdır:

- Satış bölgeleri, yeniden biçimlenip atanabilir,
- Yeni parçaların eklenmesi ve üretimi durdurulan modellerin yerine geçmesi ile, ürün biçimlendirme kurallarının değiştirilmesi,

¹²¹ <http://www.compaq.com/>, 19.08.2001

- Kesintisiz biçimde on-line olan belli sınıf müşterilere yönelik yeni pazarlama kampanyaları, özel kampanyalar gibi.

Örgütler E-İşletme sistemlerini, bu stratejik ve taktik ayarlamalarla birleştirmek için hızlı bir şekilde değiştirebilmelidirler.

2.7.4 Ofisin Arka Planını ve Kalıt Olan Sistemi Değiştirme

Yüksek düzeyde müşteri tatminini sağlamak, hem satış ve hizmet gibi müşteri ile doğrudan temas kurulan süreçlere, hem de müşteri ile doğrudan iletişimin kurulmadığı ancak yine de müşteri deneyiminin kalitesini etkileyen ofis arkası süreçlerine bağlıdır. Örneğin, bir müşteri bir ürünü on-line olarak sipariş ettiğinde siparişin hayata geçmesi, ofis gerisinde onaylama ve faturalama gibi bir takım süreçleri tetikleyen ve doğru bilginin iletilmesini sağlayan ofis arkasının faaliyetlerine bağlıdır. Bu nedenle on-line sipariş sistemi, onay, muhasebe ve dağıtım sistemi ile birleşik olmalı ve tüm birleşmiş bilgiyi görüntülemek isteyen çeşitli tarafların, müşteriyi de içerecek şekilde, genel bir ara yüzden bunu yapabilmeleri gerekmektedir. Örneğin, bir kargo şirketinin bir müşterisi, bir yüklemenin kesin durumunu şirketin web sitesine ilgili fatura numarasını girerek öğrenebilmektedir.¹²²

Ofis arkası sisteminin bütünleşmesi, gerçek zamanlı biçimlendirme ve fiyat verme olanaklarının uygulanması için de önemlidir. Örneğin, oldukça karmaşık iletişim ve ağ ürün ve hizmetlerinin satışını yapan bir şirket, biçimlendirme sistemini Oracle üretim yazılımı ile birleştirerek büyük faydalar sağlamayı umuyordu. Dışarıda ve içerideki 250 satış temsilcisi, söz konusu yazılım sayesinde ürün katalogunu tarayıp ve ayarlayabil ve doğru bir şekilde teklif ve siparişleri düzenleyebilmektedirler. Şirketin satış birimi, ürün ve fiyat verilerinin, iş kurallarının ve ürün ilişkilerinin depolandığı bir veri ambarına sahiptir. Bu düzen, 300 adet kanal ortağı boyunca genişletilmiş ve böylece ortaklara teklif ve siparişleri düzenleyebilecekleri web tabanlı bir yöntem sunulmuştur. Yapının, doğrudan müşterilere de açılması düşünülmektedir. Böylece biçimlendirme çözümüne, şirketin tüm kanallarından ulaşılabilecek ve müşteriden üretimin tüm boyutlarına kadar genişletilebilecektir.¹²³

¹²² <http://www.fedex.com/>, 18.10.2001

Ofis arkası birleşimi problemini çözme, çağrı merkezleri için de önemli faydalar getirir. Amerika da, özellikle kimyasal madde sağlayıcılığı ve bakım merkezi olarak faaliyetlerini sürdüren bir şirketin deneyimi, buna güzel bir örnektir. Şirketin çağrı merkezi yetkilileri, SAP yazılımı tabanlı otomatik sipariş girme sistemi yanında, kağıt tabanlı müşteri verileri ile birlikte çalışıyorlardı. Bu hantal sistemin sonucu olarak, müşterilerin geri aranması ve işlerin takibi uygun şekilde yapılamıyordu. Ayrıca, yetkililer, SAP tabanlı sipariş giriş ara yüzünü çok ağır buldular. Bir müşteri aradığında, yetkili müşteri hesabını tek bir kapsamlı ekranda görüntülemiyorlar, bu durum da etkin çapraz satış ve üst satış fırsatlarını engelliyordu. Şirket SAP tabanlı ofis arkası sistemiyle entegre olan, bir E-İşletme çağrı merkezi yazılımını uygulayarak sorunu çözdü.

Şimdi yetkililer, günlük bazda hangi işleri tamamlamaları gerektiğini görebilmekte ve gerekli takipleri yapabilmektedirler. Ayrıca bilgisayar ortamına aktarılmış müşteri kayıtları ile, eski kağıda dayalı sistem kaldırılmıştır. Ürün bilgileri, yeni bir sistemde depolanmış ve böylece yetkililer siparişlerini SAP tabanının dışından girebilmektedir. Bu aerodinamik sistem, sipariş girişini oldukça basitleştirdi ve yetkilileri çapraz ve üst satışı etkin olarak gerçekleştirmeleri için gerekli bilgilerle donattı. Böylece, çağrı merkezi şirketin en karlı birimi oldu.¹²⁴

2.7.5 Sistemin Geliştirilebilir ve Ölçülebilir Olmasını Sağlama

İşin hızının artmasının anlamı, değişime tepki verme yeteneğini, daha önce olduğundan daha önemli hale getirmiş olmasıdır. Bu nedenle bir örgüt, E-İşletme mimarisi ile gelişip büyümelidir. Bu süreçsel ve insansal bakış açısından, değişen pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaç ve tercihlerine kolayca uyum sağlama yeteneği anlamına gelmektedir. Teknolojik bakış açısından ise sistem, iki önemli yönde esneklik sağlamalıdır. İlki, uzatılabilir olmasıdır. Uygulama, program arayüzlerini(Application Programmatic Interfaces) açabilmeli ve böylece diğer paket müşteri üretimi programlarla birleştirilebilmelidir. İkincisi, ölçülebilir olmalıdır. Binlerce kullanıcı tarafından aynı anda ulaşılabilmesi ve kabul edilebilir işlem zamanlarında kalabilmelidir.

¹²³ Siebel, a.g.e., s.61

¹²⁴ <http://sip07.stateindustrial.com/>, 19.05.2001

2.7.6 Sistemin Tüm Uygulanabilir Düzlem ve Araçlarını Desteklemesi

Günümüzün örgütleri, masa üstü, diz üstü bilgisayarları, elde taşınan cihazlar, cep bilgisayarları ve cep telefonları gibi geniş bilgi ve iletişim araçlarının avantajlarından yararlanıyorlar. Bu nedenle E-İşletme sistemi, bu araçlar ile, ne çeşit donanıma ya da işletim sistemine sahip olurlarsa olsunlar, bu araçlar boyunca genişletilebilir olmalı ve tüm bu cihazlar ile sorunsuz şekilde çalışabilmelidir. Diğer tüm sistemler gibi E-İşletme sistemi de, ancak en zayıf bağlantısı kadar güçlüdür. Örneğin, diz üstü bilgisayarlar ve el bilgisayarları gibi hareketli araçlar, sistemin merkezi veritabanındaki araçlarda yerel olarak depolanmış bilgi ile, basit ve etkin bir şekilde eşzamanlı hale getirilebilmelidir. Bu olanak olmaksızın hareketli personel, örgütün geri kalanı ile eşzamanlılık içinde çalışamayacak ve bu durum da olumsuz müşteri deneyimi yaratacaktır. Örneğin, büyük bir elektronik şirketinde, bölge satış yetkilileri, şirketin merkezinde depolanmış en son müşteri ve ürün bilgisiyle etkin bir şekilde bağlantı kuramıyorlardı. Sonuç olarak, temsilciler bazen müşterileri aradıklarında, müşterilerin kendilerinden daha çok bilgisi olduğu durumlarla karşılaşılıyorlar, bu da onları rahatsız ediyordu. Çünkü müşteri, müşteri temsilci kendisini ziyaret etmeden önce şirketin genel merkezini arayıp en son bilgiyi alıyordu.

İlaç endüstrisinde, bölge satış personelinin, ilaç verileri ve eczacı profilleri gibi bilgilere ulaşması gereken yerlerde, elle kullanılan cihazların kullanımı özellikle verimlidir. Örneğin, bir kimya şirketinin satış temsilcileri, talep tarafında hedeflenen eczacı ve müşterilerin profilini çıkartmaya yarayacak bir araca gereksinim duydu. Özellikle şirket satış temsilcilerini, işlemin gerçekleştiği yerde, daha önceki görüşme tarihçesi ve görüşme notları ile donatamıyordu. Şirket bu sorunu, özellikle eczacılık sektörü için geliştirilmiş, görüşme tarihçelerini ve profil bilgisini, her temsilcinin kendi el cihazına eş zamanlı olarak iletimini sağlayan bir E-İşletme uygulamasını hayata geçirerek çözdü. Sonuç olarak, temsilciler stratejik olarak görüşmelerini alanda planladılar ve tek tek eczacıları daha iyi hedefleyebildiler. Şirket bu çabaların, eczacı mutluluğunu arttıracığını ve ürün kabulünü kolaylaştıracağını ummaktadır.¹²⁵

¹²⁵ <http://www.dupont.com/>, 14.07.2001

2.7.7 Sistemin Çoklu Dil ve Para Birimli Küresel Gerçekleşmeyi Desteklemesi

Gerçekten küresel bir E-İşletme sistemi, örgütün iş yaptığı her coğrafyadaki dili ve para birimlerini desteklemelidir. Ayrıca örneğin, Avrupa'nın tek para birimi Euro' ya geçmesi gibi değişikliklere de uyum sağlayabilmesi gerekir. Örgütler, coğrafi varlıklarını küresel düzeye yaydıklarında, E-İşletme sistemleri bu büyüyen küreselleşmeye eşlik edebilmelidir. Bu nedenle örgütler bugün E-İşletme sistemleri tasarlarırken, geleceğin çoklu dil ve para birimi gerektirecek işlemleri de destekleyecek şekilde bu tasarımı yapmalıdırlar.

2.7.8 Müşteriye Örgütün Tek Birleşik Bir Görüşle Sunulması

Örgütler, müşteri ile yüz yüze gelen personeline müşteri ile ilgili tek, birleşik bir görüş sağlamaya çalışırken, müşterilerin de örgütü tek, birleşik bir görünüşte görmelerini de sağlamalıdırlar. Bunun anlamı örneğin, müşteri ile kurulan tüm iletişimi, birbiri ile çelişen mesajlar göndermeyi engelleyecek şekilde eşgüdümlemektir. Bu aynı zamanda, müşteriye kesintisiz bir hizmet sunarak, örgütle hızlı bir şekilde iletişim kurmalarını sağlamaktır.

Çoğu örgüt, bu kriterlere göre yetersiz kalır. Örneğin, otomotiv endüstrisinde araba üreticileri toplu olarak, her yıl güçlü üretici marka kimlikleri oluşturmak için milyarlarca dolar harcamaktadır. Ancak dağıtım kanalları, gerektirdiği şekilde üreticinin kimliğini güçlendiremiyor. Müşteriler satıcılarda, belli bir üreticiyi ancak kısmen tanıtan, parçalı bir görüntü ile karşılaşıyorlar. Üreticiler için yaygın hayal kırıklığı, satıcılar arasındaki eşgüdüm eksikliğidir. Bir satıcı, müşterinin istediği belli bir modele sahip değilse, istenen arabayı bulmak için bir başka satıcıyı aramak zorunda kalıyor ve bu arada müşteri sabırsızlanıyor ve niçin daha iyi bir sistem olmadığını merak ediyordu.

Otomotiv endüstrisindeki gelişen E-İşletme liderlerinden biri olan bir şirket, bu ve diğer dağıtım kanalı sorunlarını Next Generation Retail System isimli bir proje geliştirip, söz konusu projeye 300 milyon dolar yatırarak aştı. Sistem, ulusal çapta 400 adet perakende tesisinin her birini, müşterilerini ve ortaklarını birleştirecek kapsamlı web tabanlı bir bilgi sistemiydi. Tahminen sistemdeki, şirketin ağının, her hangi bir yerinde olan 15.000 takım üyesi, sistemi gerçek zamanlı olarak araç stokunu görebilmek, müşterilerle iletişim kurmak ve sorularını cevaplayıp özel ihtiyaçlarına cevap vermek için kullanıyorlar.

Sistem müşteriler için de, şirketin satıcıları ile iş yapmayı kolaylaştırdı. Müşteri, sistemle internet üzerinden bağlantı kurarak, araçlarının servis tarihlerini ayarlayabiliyor ve araçlarının servis hizmetleri geçmişini görebiliyor.¹²⁶

Şirket, sergi salonlarını , servis bölümlerini ve şirket web sitesi gibi bütün kanalları ve temas noktalarını eşzamanlayarak, müşteriye oldukça bütünleşik bir hizmet deneyimi yaşıyor. Müşteri herhangi bir satıcı ile iletişim kurabiliyor, her satıcı müşteri bilgisine ulaşabiliyor ve böylece şirket müşterileri için, her satıcı şirketin kesintisiz bir organı gibi çalışıyor.

E-İşletme mimarisini kurmak için altyapıya yapılan yatırım tutarları aşağıdadır:

Tablo 2-2: Elektronik İşletme Altyapısı Yatırım Tutarları (Milyar Dolar)

	1999	2000	2001	2002	2003
Altyapı Yatırımları	153	204	252	299	348

Kaynak: “E-Business 2000, Markets, Early Adapters, Applications and Vendors”
<http://www.irgintl.com/default.htm>, s. 17, 19.12.1999

2.8 Yedinci İlke: E-İşletme Ekosisteminin Kaldıraç Etkisinden Yararlanma ve Sistemi Genişletme

E-İşletme bakış açısından, bir kitaptaki kullanımından¹²⁷ alınmış ve geliştirilmiş ekosistem kelimesinin anlamı, örgütün küresel bir E-İşletme mimarisini oluşturan, sıkıca birbirine bağlanmış bileşenlerinden seçilmiş bir topluluktur. Bu öncelikle müşterileri, ortakları ve çalışanları içerir. E-İşletme çağında, başarı giderek örgütün ekosisteminin etkinliğine bağlı olmaktadır. Çünkü rekabet, tek tek örgütler arasında değil daha çok ekosistemler arasında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütler, sürekli ekosistemlerini genişletmenin ve ondan daha çok yararlanmanın yollarını aramalıdır.

¹²⁶ <http://www.saturnbp.com/>, 22.08.2001

Topluluklar, müşteri odaklı olanlar ve işletmeler arası topluluklar olarak ayrılmaktadır.

Müşteri odaklı topluluklar:

- Coğrafi topluluklar,
- Demografik topluluklar,
- Konu başlıksal topluluklar.

İşletmeler arası topluluklar:

- Dikey endüstri toplulukları,
- İşlevsel topluluklar,
- Coğrafi topluluklar,
- İş kategorisi topluluklarıdır.¹²⁸

Geçmişte, ekosistemi oluşturan bileşenler arasındaki sıkı eşgüdümü sağlamak oldukça zordu. Çünkü bu bilginin, geniş ve gerçek zamanlı olarak paylaşımını gerektiriyordu. Çoğu bireysel ve yalnızca örgüt içinde mevcut bir ağa sahip örgütler, bu şekilde bilgiyi elde etmeye ve paylaşmaya yarayacak bir altyapıdan yoksundular. Ancak küresel E-İşletme mimarisinin gelmesi ile örgütler, incelikte detaylandırılmış neredeyse sonsuz miktarda bilgiyi gerçek zamanlı olarak paylaşabilmektedirler. Dahası, bu genişletilmiş ilişkiyi eşgüdülemek için, ileri E-İşletme olanaklarını kullanabiliyorlar. Örneğin, kanal ortakları ile çeşitli müşteri fırsatlarını paylaşabiliyorlar.

¹²⁷ James F. Moore, **The Death of Competition**, First Edition, New York: Harper Collins Pub., 1999, s.18

¹²⁸ John Hagel, Arthur G. Armstrong, **Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities**, First Edition, Boston: Harvard Business Scholl Press, 1997, s.119-123

2.8.1 Müşterileri Ekosisteme Birleştirme

E-İşletme çağında, örgütler müşteri ilişkilerini giderek ortaklık ilişkisi olarak görmektedirler. En zayıf müşteri ilişkisi, sadece işleme dayanan ve bunun ötesinde değer değişimine yer vermeyen ilişkidir. Bu gibi durumlarda, örgüt müşteriye sadakat aşılama çok küçük bir şansa sahiptir. Madalyonun diğer yüzünde, işbirlikçi karşılıklı bağımlılık ile, en güçlü ilişki ve üst düzeyde güven ve taahhüttür. Tüm örgütler için zorluk, ilişkileri işbirlikçi karşılıklı bağımlılık yönüne götürmeyi ve hatta bu düzeyi aşmayı becerebilmektir. Bunu yapmanın faydaları, müşteriyi elde tutmanın ekonomik kazançlarını bile aşabilir. Örneğin, bir yazılım şirketi, işletim sisteminin 2000 versiyonunu, müşteriyi baz alarak nasıl geliştirdiği buna güzel bir örnektir. Şirket 650.000' den fazla müşterisine, yazılımın beta versiyonunu dağıttı ve onlardan aldığı geri besleme istedi. Bu geri beslemenin değerinin, 500 milyon dolar olduğu tahmin edilmektedir.¹²⁹

İleriyi düşünen örgütler, müşteriyi örgütün ekosistemine getirmek için sürekli yenilikçi yollar denemektedir. Örneğin, doğrudan tüccar bir şirketin web sitesinde: “Arkadaşınla birlikte alışveriş yap” şeklinde iki kişinin siteyi beraber taramasını ve aldıklarının tek bir alışveriş kartına eklenmesini sağlayan bir hizmet sunmaktadır. Eğer bir kişinin bağlantısı kopar ise, diğer bir kişi davet edilebilir ve onunla alışverişe devam edilebilir.¹³⁰

2.8.2 Ortakları Ekosisteme Birleştirme

Neredeyse tüm müşteri deneyimleri, her biri bir veya daha fazla bileşen sunup tüm deneyimi etkileyen örgütler ağına bağımlıdır. Örneğin, müşteri yeni bir araba aldığı anda bu alım aslında, araç finansmanı ve sigortayı da içeren tek bir pakettir. Müşteri bakış açısından araba satın alma deneyimi, bu diğer bileşenleri de içerir. Bir otomotiv şirketi, bu gerçeği anlamış ve sisteminde ortaklar ile ilgili bilgilere hemen ulaşmayı mümkün kılmıştır. Örneğin, şirketin finans müdürü, web tarayıcısını satış noktasındaki en son finansal ve kiralama bilgilerini almak için kullanabilir.

¹²⁹ <http://www.microsoft.com/ms.htm>, 02.03.1999

¹³⁰ <http://www.landsend.com/cd/frontdoor/> 05.08.2001

Birleşik ortaklık, yalnızca tam müşteri deneyimini sağlamaz, aynı zamanda örgütlerin müşterileri hakkında bilgi edinmelerini sağlar. Örneğin bir havayolu şirketi, uçuş deneyiminin uçağa binip inmekten ibaret olmadığını anladı. Şirket ortaklığını, araba kiralama ve oteller gibi diğer hizmet sağlayıcıları ile geliştirdi. Şirkete bir uçak rezervasyonu yaptıran müşteri, aynı anda bir araba kiralayıp bir otel odasını da tutabilir. Müşterinin, koridor veya cam kenarını tercih ettiği, uçuş yemeği gibi uçuş tercihleri yanında, kiralık araba ve oda tercihleri de şirketin rezervasyon sisteminde tutulmakta ve müşteri her ziyaret düzenlemesi yapmaya giriştiğinde, her defasında bunları tekrar etmesi gerekmemektedir.

Şirket daha zengin müşteri bilgisi kaynağına, kredi kart şirketleri ile birlikte mil kazandıran kampanyalara girerek ulaştı. Müşterinin kredi kartı harcamalarını çözümleyerek şirket, daha geniş bir müşteri satın alma davranışı fikrine sahip oldu. Şirket bu bilgiyi, müşterisine tatil ve tur paketleri gibi özel teklifler sunmakta kullanabiliyor.¹³¹

Örgütler, kanal ortakları ile ilişkilerinde proaktif bir yönetim tarzı belirleyerek, E-İşletme' nın ekosisteminden daha fazla yararlanabilirler. Örneğin Kanada'daki büyük bir otomotiv şirketi, ülke çapında araba ve kamyon satıcılığı yapan geniş bir ağa sahipti. Bakım kontratları üzerinde çalışarak şirket, müşterilerinin %75-80' inin orijinal bakım döneminin sonunda, kontratlarını yenilemek yerine son verdiklerini keşfetti. Kontratların devamını sağlamak için şirket, bir E-İşletme uygulamasını hayata geçirdi ve satıcılarına, kontrat sahiplerinin araçlarının tüm yaşamı ile ilgili bilgileri sağlayarak, müşterilerin kontrat yenilemelerini sağlamak için onlara iyi bir enstrüman sağladı. Satıcılar bu enstrümanı, kontrat süresi boyunca müşterilere daha yakın kalmanın bir yolu olarak kullandılar ve müşterilerin gelecek araçlarını da onlardan alma olasılığını arttırmaya çalıştılar.¹³²

2.8.3 Çalışanları Ekosisteme Birleştirme

Tipik örgütlerde farklı işlev bölgelerinde, ürün gruplarında veya diğer birimlerdeki çalışanlar, geniş bir müşteri tabanı ile etkileşimde bulunan diğer grup çalışanların nasıl çalıştıkları hakkında, az bir bilgiye sahiptirler.

¹³¹https://www.im.aa.com/American?BV_Operation=Dyn_AAPage&referer=index.html&form%25referrer_site=http%3A//rehber.turk.net/found.asp, 24.09.2001

En iyi ihtimalle, bu ayrık çalışan çabaları müşteri ilişkisinde tekrarlara yol açacak, fakat çoğu durumda müşteri ilişkisi, çalışanların birbirlerinin ne yaptığından haberinin olmadığı durumlarda olumsuz yönde etkilenecektir. Ayrıca, örgütler, müşteride etkileşimde bulunan tüm çalışanların iyi bir şekilde eşgüdümlemlenip, müşteri ilişkisinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi fırsatlarının tümünü kaybedeceklerdir.

Örneğin, petrol endüstrisindeki bir şirket, bu yolda 300 den fazla coğrafi bölgede hizmet veren 3000 den fazla satış, teknik ve yönetim personelini örgütledi. Ürün hattı grupları, genelde çeşitli müşterilere sahip olmalarına rağmen, ayrı müşteri veritabanlarına veri giriş-çıkışı yapıyorlardı. Sonuç olarak şirketin, bir ürün hattındaki satış personeli, diğer gruplar tarafından yapılan satış temaslarından haberdar değildi. Ayrıca müşteriler, çeşitli ürün hattındaki çalışanlara aynı soruları soruyorlardı. Şirket sorunu, tek birleşik kapsamlı bir müşteri bilgi yönetim sistemine sahip örgüt yapısına imkan veren E-İşletme uygulamalarını, hayata geçirerek giderdi. Bu birbirleri ile bağlantısız çalışanları, geniş bir E-İşletme ekosisteminde bir araya getiren şirketin çözümü, satış birimlerinin çabalarını tekrar etmelerini önledi ve müşterileri farklı satış temsilcilerine aynı bilgileri tekrar tekrar verme işinden kurtardı.¹³³

Çalışanları bir E-İşletme ekosistemine getirmenin önemli bir faydası, E-İşletme çözümleri ile ulaşılan dramatik verimlilik artışlarında daha açık olarak görülebilir.

2.9 Sekizinci İlke: E-İşletme Yeniliğine ve Mükemmelliğine Dayandırılan Bir Örgüt Kültürü Yetiştirme

Bir E-İşletme olmak, yalnızca bir seferlik bir olay değildir. Bu örgütün, en yüksek düzeyde müşteri tatminine ulaşmak için sürekli insanları, süreçleri ve teknolojiyi geliştirdiği ve onlardan daha çok yararlandığı süregiden bir süreçtir. Bunun sürdürülebilmesi için, örgüt kültürünün içinin bu anlayışla doldurulması gerekir. Bu çeşit belirgin bir örgüt kültürü, kaza eseri değil bilinçli istikrarlı çabalar sarf ederek ortaya çıkar.

¹³² Siebel, a.g.e., s.65

2.9.1 Üst Yönetimin Katılımını Sağlama

Örgüt kültürü, üst yönetimin değerlerini yansıtır. Üst yönetim, örgütün E-İşletme stratejisine yüksek bir öncelik atamadıkça, örgüt bir bütün olarak onun önemini anlayamaz. Bu nedenle, üst yönetimin hem sözleri hem de davranışları, bir E-İşletme olmak için derin bir kararlılığı yansıtmalıdır. E-İşletme' nin ilk başarılı uygulayıcılarının, E-İşletme stratejileri ve taahhütleri ile ilgili öncelikleri ilk başta geliyordu. Bu tesadüfi değildir. Bir E-İşletme' ye dönüşme, hem tüm örgütte bir değişmeyi, hem de güçlü bir örgüt kültürünün geliştirilmesini gerektirir. Üst yönetimin liderliği olmaksızın, bir örgüt bu değişim düzeyine ne ulaşabilir ne de onu sürdürebilir.

2.9.2 Elektronik İşletme Hedeflerini Destekleyen Güdüler Yaratma

Hiç bir şey, ister üst düzey yönetici, ister montaj hattı işçisi olsun çalışanlarla, nasıl ödüllendirildiklerinden daha yüksek sesle konuşamaz. Bu nedenle örgütün, maaş ve özendirme yapısının, E-İşletme stratejisi ve amaçları ile uyumlu hale getirilmesi gerekir. Bunun anlamı, müşteri tatmin düzeyinin örgütün kar dağıtım sürecinde daha çok ağırlık taşınması ve satış gücünün maaş ve özendirme araçlarının, müşteri kazanma ve elde tutma vurgulanacak şekilde kaydırılmasıdır. Ayrıca, örgüt komisyon şemasını, çok kanal stratejisini destekleyecek şekilde yeniden biçimlendirmelidir. Örneğin, dev bir ağ teknolojileri şirketinde, satış temsilcilerine internet ve çağrı merkezleri üzerinden gelen siparişlerden pay verilmektedir. Çünkü, şirket satış gücünün mümkün olduğu kadar işi, bu düşük maliyetli kanallara çekmelerini ve böylece daha yüksek değerli müşterilerle ilgilenebilme şansını bulmalarını istemektedir.¹³⁴

2.9.3 Harekete Geçme Amaçlı Sürekli Bir Eğilim Geliştirme

Hız ve çeviklik, günümüzdeki örgütsel başarının temel bileşenleridir. İşin hızı artmaktadır. Ürünler pazara daha hızlı sunulmakta ve yaşam çevrimleri giderek kısalmaktadır. Müşterinin sabrı azalmakta, seçenekler artarken seçme süreleri kısalmaktadır. Neredeyse tüm pazarlarda, herhangi bir fırsat için pencereler, daha önce olmadığı kadar hızlı kapanmaktadır.

¹³³ <http://www.slb.com/ir/aboutus/>, 19.04.2001

Örgütler, kaza eseri olarak değil planlayıp tasarlayarak çevikleşiyorlar. Örgütlerin, örgütsel hızı geliştirmek için, yapıyı kurmaları ve geçiş işlemini sağlayacak politikaları ortaya koymaları gerekir. Bu konudaki dört önemli ölçü aşağıdadır:

- Boyuna analizi önleme: Yeni rekabet gerçeği tarafından zorlanan, dramatik devrimlerle yüzleşen birçok örgüt, dondurma-çözümleme sendromu ile kilitlenmektedir. Hızlı E-İşletme çağında, zaman rekabet avantajının rakibidir. Bu nedenle örgüt, akılcı çözümlenmeye karşılık hızlı davranma ihtiyacını dengelemek zorundadır.
- Hiyerarşiyi Kaldırma: Bilgi, genellikle yönetici ile çalışanlar arasında ve tüm örgüt içinde, geçmek zorunda olduğu tabaka ve tıkanma noktalarından geçer. Düzleştirilmiş bir hiyerarşi, yalnızca bilginin hızını arttırmaz, aynı zamanda bilginin onu kullanacaklara güvenilir olarak ve daha az süzölmüş şekilde gelmesini sağlar. Bu nedenle örgütler, yönetim tabakalarını yeniden gözden geçirmeliler ve onları mutlak en alt düzeye azaltmalıdırlar.
- Ara sıra gerçekleşen, optimum altı sonuçları ummak ve onlardan öğrenmek: Tesadüfi çabaların, planlanan sonuçları üretemeyeceği yönünde bir ön yargı vardır. Gerçekten aydınlanmış yöneticiler, örgütleri yeterince hata ile deneyim kazanmadığında, bunun örgütün yeterli risk almadığı ve bu nedenle yapılan ve yapılacak olan işin sınırları zorlamadığı konusunda üzülürler. Elbette, hiçbir yönetici optimum altı sonuçları hoş karşılamaz, ancak günümüzün hızlı değişen ikliminde, hızlı davranma gereğini de anlamışlardır. Allah'tan yöneticiler, yeniliklere ve ispatlanmamış hipotezleri potansiyel zararlarını ortaya çıkartmak için, sadece pilot uygulamalarda kullanarak risklerini azaltabiliyorlar. Eğer sonuçlar olumlu ise, pilot uygulama çabucak daha büyük ölçekte uygulanabilir duruma getiriliyor.
- Her şeyi test etme ve sürekli test etmek: Bir E-İşletme, bir öğrenen örgütün tanımıdır. E-İşletme' nin öncelikli rolü, örgütün, müşteri, pazar ve kendi süreçlerini daha iyi anlama yeteneğini arttırmaktır. Bunu örgüt yalnızca, düzenli olarak varsayımlarını test ederek ve pazarlama, satış ve hizmette yeni yaklaşımları deneyerek gerçekleştirebilir.

2.9.4 Müşterinin Yönetim Kurulu Başkanı Olması

Bazı iş birimlerinde hız kazandıran bir fikir, şirketlerde müşterinin yönetim kuruluna alınması fikridir. Ancak etkin bir E-İşletme' de, yönetim kurulu başkanı müşterileri gözetir. Gerçekten, müşteri tatminini sağlama, yönetim kurulu başkanının üç önceliğinden biri olmalıdır. Yönetim kurulu başkanı, bu şekilde müşteri tatmininin sorumluluğunu üstüne alarak, kendisine bağlı olarak çalışanlar için müşteri tatminini ana öncelik haline getirir. Bu yaklaşımda, müşteri tatminini sağlama ayrı bir bölüm değildir. Bunun yerine, örgütün her parçasını doldurur ve tüm çalışanların sorumluluğu olur.



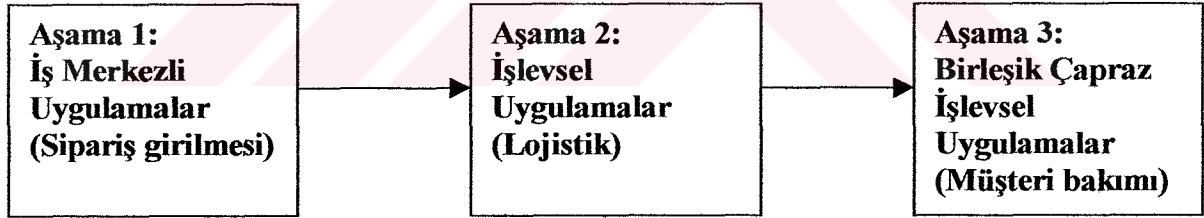
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. GELENEKSEL İŞLETME YAPILARININ ELEKTRONİK İŞLETME YAPILARINA DÖNÜŞÜMÜ İÇİN YÖNTEM

3.1 Giriş

E-İşletme' nin sekiz ilkesini anlama, örgütleri bir yere götürür. Ancak bunların ardından, bu ilkelerin nasıl uygulanacağı ve uygulamaya nereden başlanacağı soruları gelir. Yüzlerce E-İşletme öncüsü, örgütlerin başarılı bir E-İşletme stratejisi oluşturma ve uygulamalarında rehberlik edecek deneyimler önermektedirler. Bir E-İşletme stratejisi oluştururken, bu süreçte kendilerine rehberlik edecek birkaç genel ilkeyi akıllarında tutmalıdırlar.

Burada bahsedilecek olan dönüşümde, aynı anda işletme uygulamalarında da evrimler yaşanır. İş merkezli uygulamalardan, işlevsel uygulamalara, oradan da birleşik çapraz işlevsel uygulamalara bir evrim olmaktadır.



Şekil 3.1 : İşletme Uygulamalarının Evrimi

Kaynak: Ravi Kalakota, Marcia Robinson, *E-Business: Roadmap For Success*, First Edition, Boston: Addison-Wesley, 1999, s.91

E-İşletme' ye dönüşümde başarılı olmak için, bir örgütün yapması gerekenler:

- Bir vizyon tanımlama,
- İçsel kaynakları eşgüdümleme,
- Ortaklıklar kurma,

- Verileri eşgüdümleme ve,
- Etkinliği ölçme olarak sıralanmıştır.¹³⁵

3.1.1 Harekete Geçme Eğilimini Sürdürme

Burada sunulan yöntem, özel noktalardaki çözümlenmeyi değişen düzeylerde içerir. Hız E-İşletme' nin başarısında kritik bir etkidir. Hız, özellikle rakiplerin, E-İşletme olanaklarını ilk hayata geçirerek başkalarına engel olacak avantajları elde etme riskinin olduğu durumlarda, önemli hale gelmektedir. Günümüz dünyasında bu tehdit, neredeyse her örgüt için çok önemli görünmektedir.

Bu nedenle, bir E-İşletme stratejisi bulma ve uygulamada örgütler, çözümlenme aşaması ile hızlı bir şekilde başlayıp, harekete geçme aşamasına geçme arasında bir denge kurmalıdırlar. Çözümlenmede, başarılı olmak kolaydır. Ancak günümüzün hızlanan çalışma iklimi, örgütlerden hızlı hareket etmelerini istiyor. Örgütlerin, E-İşletme merkezli örgüt kültürünün önemli bileşeni olan, nişan al, hazır, ateş şeklinde bir tutuma kendilerini uydurmaları gerekmektedir. Geçmişte örgütler, seçenekler üzerinde çalışma ve kararlarını geliştirmek için daha çok zaman harcama lüksüne sahiptiler. Ancak bugün, ürün hayat çevrimleri kısaldıkça kısalıyor, rekabet her yönde yükseliyor ve örgütler harekete geçmedeki gecikmeleri artık kaldıramıyorlar.

3.1.2 Hızlı Bir Şekilde Prototip Geliştirme Test Etme ve Prototipi Ayarlama

Hızlı hareket etme gerekliliğini aynı zamanda, stratejiyi uygulamadan önce her yönünün kesin bir şekilde denenmemesi gerektiği anlamındadır. Burada sunulan yöntem, örneğin örgütün değişim gereksinimlerini gösteren bir plan gibi çeşitli planlar bulmayı gerektirirken, örgütler E-İşletme stratejilerini her planın başlangıçta tüm detayları üzerinde çalışmaksızın gizli olarak başlatabilirler. E-İşletme öncülerinin deneyimleri, detaylandırılmış planlarla birleşik önemli sayıda varsayımın, çok fazla ayrıntı elde etmek için değerli zaman ve kaynakların harcanması ile birlikte, tümünden yanlışlıklar üretebildiğini göstermiştir.

Bu nedenle, E-İşletme' yi planlamada ve uygulamada optimal yaklaşım, modelin hızlı bir şekilde prototipini yapmak, test etmek, sonuçları ölçmek ve bu sonuçlara göre ayarlamalar yapmaktır.

3.1.3 Eski Sistem İçindeki Kaldıraç Güçlü Yatırımlardan Yararlanma

Ayrıca pratik bir sorun olarak, bir örgütün E-İşletme' ye dönüşümünün bir gecede yapılabilir olmaması hemen karşımıza çıkar. Bunun yerine örgütler başlangıçta, canlarını en çok sıkan noktalara veya en büyük potansiyel geri dönüş sağlayacak bölümlere odaklanıp, E-İşletme olanaklarını evreler halinde hayata geçirmelidirler. Ancak örgütler, her nerede doğrudan E-İşletme' ye dönüşüm çabalarına girerlerse girsinler, varolan bilgi teknolojisi alt yapısını kızığa çıkartıp yeniden başlamalarına gerek yoktur. Pek çok örgüt, değerli veriler barındıran ve önemli işlevler yerine getiren mevcut sistemlerine, uzun dönemde çok büyük miktarda kaynak ayırmıştır. Çoğu durumda, örgütler ilk yatırımlarını bu eski sistemleri E-İşletme mimarisi ile birleştirebilmek yolunda yapar ve daha sonra, tüm sistemin işlevselliğini arttırabilmek için yeni mimariyi kurarlar. Bu yaklaşım ile örgütler, E-İşletme olanaklarını, önemli kazanç artışları üreten çabalara sıkı bir şekilde odaklanarak geliştiriyorlar.

Örneğin Amerika' da sağlık, yaşam, eşya ve araç sigortası sağlayan bir sigorta şirketi, neredeyse 30 yıl boyunca ofis arkası ana çerçeve sistemine yatırım yapmaktaydı. Bu eski sistem, faturalama, poliçe düzenleme, takip kayıtları yapma işlevlerini gerçekleştirirken, şirketin çeşitli sigorta bölümlerinin çoklu müşteri veri tabanını üzerinde tutuyordu. Şirketin bu hayati verilerine satış ve hizmet yetkilileri, her müşteri ile ilgili bilgilerin güncellenmesi, müşterilere etkin olarak hizmet edilmesi ve ürünlerinin çapraz satışının yapılması yönünden ihtiyaç duyuyordu. Eski sistemi devreden çıkartmak yerine şirket, sorunu alan, çağrı merkezi yetkililerine ve diğer müşteri ile yüz yüze gelen temsilcilere, bilgiyi standart bir şekilde sunan E-İşletme uygulamasını sistemiyle birleştirerek çözdü. Fazlarda şirket, yeni sistemi üç çağrı merkezine, iki pazarlama birimine, bir müşteri elde etme birimine ve şirket merkezine yaydı. Böylece, 3000' den fazla kişi sistemi kullanmakta ve şirket sonunda sistemi, müşterilerine web tabanlı kendinden hizmet sağlayacak şekilde internet üzerine de yaydı.

¹³⁵ Thomas M. Siebel, Pat House, **Cyber Rules: Strategies for Excelling at E-Business**, First Edition, New York: Currency/Doubleday, 1999, s.228

Şirket, müşteri bilgisi elde etmek için, genel ölçülebilir bir platformu hayata geçirerek, E-İşletme yeteneklerini tüm kanallar, tüm iş hatları ve örgütün tüm işlevsel bölgelerine kolayca genişletebildi.¹³⁶

3.1.4. Elektronik İşletme Modelleri

Bir iş modeli:

- Çeşitli işletme aktörlerini ve rollerini içeren, ürün, hizmet ve bilginin aktığı bir yapı,
- Çeşitli işletme aktörleri için potansiyel faydaların bir tanımı ve,
- Gelir kaynaklarının bir tanımıdır.¹³⁷

E-İşletme modellerini iki tabanda inceleyebiliriz: geliştirme tabanlı ve gelir tabanlı modeller. Bu tabanlar aşağıda gösterilmiştir.

¹³⁶ <http://www.countryfinancial.com/>, 30.01.2001

Tablo 3-1: Elektronik İşletme Altyapısına Yapılan Yatırım Tutarları

Geliştirme Tabanlı E-İşletme Modelleri		Gelir Tabanlı E-İşletme Modelleri	
Zenginleştirme	Örnek	Sağlayıcı Ödemeli	Örnek
<ul style="list-style-type: none"> • Marka İnşası • Kategori İnşası • Kalite 	<ul style="list-style-type: none"> • Disney • Intel • NPR 	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsorluk • Ortaklık • Reklam verme • Satış komisyonu alma 	<ul style="list-style-type: none"> • ACO ve Dilbert • Excite ve Amazon • Techweb • Amazon Ortakları
Etkinlik	Örnek	Kullanıcı Ödemeli	Örnek
<ul style="list-style-type: none"> • Maliyet Azaltma • Bedava Üyelik • Satıcı Desteği • Tedarikçi Desteği • Bilgi Toplama 	<ul style="list-style-type: none"> • Cisco • Britannica • General Motor • General Electric • DoubleClick 	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün Satışı • Kullanım kadar ödeme • Kayıt • Paket satış 	<ul style="list-style-type: none"> • Dell • Wet Food Press • WST • Science Magazine

Kaynak: Ward Hanson, *Principles of Internet Marketing*, First Edition, Boston: South-Western College Publishing, 2000, s.127

E-İşletme modelleri:

- E-Mağaza (e-shop),
- E-Tedarik (e-procurement),
- E-Müzayede (e-auction),
- E-Alışveriş merkezi (e-mall),
- Üçüncü kişilerin pazarları (3rd party market place),

¹³⁷ Paul Timmers, "Business Models for Electronic Markets", *EM-Electronic Markets*, Vol:8, No:2, 1998, s.4

- Sanal Topluluklar (virtual communities),
- Değer Zinciri servis sağlayıcıları (value chain service provider),
- Değer Zinciri birleştiricileri (value chain integrator),
- İş birliği düzlemleri (collaboration platforms) ve,
- Bilgi aracıları (information brokers), olarak sınıflandırılmaktadır.¹³⁸

E-İşletme modelleri geliştirilirken klasik modellerde oluşan kaymalar:

- Sıfır stoktan, kendine ait stoğa kayma,
- Reklam vermeden, ortaklık paylarına kayma,
- İndirimden, on-line topluluklara kayma ve,
- Fiyatı vurgulamaktan, bilgiyi vurgulamaya kayma.¹³⁹

A.B.D' de ortaya çıkmış ve işlerliği ispatlanmış olan beş adet E-İşletme modeli vardır:

- E-İşletme Mağazası (E-business storefront): Bu modelde, kurulu bir örgüt, müşteri tabanını genişletmek ve gelirlerini arttırmak için internet gibi kanalları kullanarak yeni satış ve hizmet kanalları oluşturur. Bu tipik ilk nesil E-İşletme modelidir. Görüleceği gibi, yalnızca E-İşletme mağazalarının kullanımı, genellikle E-İşletme' yi farklılaştırmaya yetmez.

¹³⁸ Timmers, a.g.e., s.5-6

¹³⁹ Hiroshi Matsuno, "Becoming an E-Company: A Strategy for Doing Net Business" NRI Research Reports No:9, s.6, <http://www.nri.co.jp/english/report/papers/index.html> 01.07.2000

Bu nedenle örgütler bu yaklaşımı tipik olarak, ya aşağıda tanımlanan diğer E-İşletme modelleri ile birleştirirler yada kendilerine tamamlayıcı hizmetler sağlayan örgütlerle ortaklıklar kurarlar. Bu modele örnek olarak Dell Bilgisayar ve Amazon.com şirketleri verilebilir.

- **Bilgi Aracıları (Infomediary):** Bu model, E-İşletme'nin farklı yönlerini yönetirken toplanan bilgi ve deneyimi birleştiren ve belirli bir E-İşletme tipine kar sağlamak amaçlı değer katan E-İşletme tipine işaret eder. Bu E-İşletme modellerinin en yaygın ve en önemli E-İşletme modelidir. Bu model ya varolan dağıtım kanallarını geliştirir yada alıcı ve satıcıların yerine davranarak belirli mal ve hizmetlerde belli faydalar sunar. Bu modele örnek olarak, tüketici portalı Yahoo, otomotiv satın alma hizmetleri veren Autobytel.com, tüketim malları alışverişi hizmeti veren Mysimon.com ve müzayede hizmetleri veren eBay şirketleri gösterilebilir.
- **Güvenlik Aracıları (Trust intermediary):** Bu tip E-İşletme'ler, alıcı ile satıcı arasında güveni sağlamak için kurulmuşlardır. Faaliyetleri, ödeme garantileri, yetki ve sertifika işlemleri, sipariş işleme, faturalandırma ve güvenlik gibi işlevlerdir. Örnek olarak, VeriFone, VeriSign, TradeSafe firmaları verilebilir.
- **E-İşletme Sağlayıcıları (E-business enabler):** Bu altyapısal tipteki işletmeler örgütlere, birleşik fiziksel dağıtım ve işlevsel hizmetlerle birlikte yazılım lisans hizmetleri gibi hizmetler vererek, kendi E-İşletme yapılarını düzgün ve güvenli bir şekilde sürdürmelerini mümkün kılarlar.
- **Uygulama hizmet sağlayıcıları (Application Service Provider):** Bu başlık altında yeni türemiş bir modeldir. Bu modelin en iyi bilinen üyesi Federal Express şirkettir. Bunun yanında birleşim işleme hizmetleri sağlayan Chrome.com, altyapı yazılımları sağlayan DoubleClick.com ve kurumsal kaynak planlaması(ERP) hizmetleri sağlayan uygulama hizmet sağlayıcıları(ASP) bu kategoriye girmektedir.
- **Altyapı Sağlayıcıları (Infrastructure provider):** Bu modeldeki işletmeler, özellikle E-İşletme uygulamalarında kullanılan bilgisayar sistemleri için olan işletim sistemleri ile ilgilenirler.

Bunun yanında, protokolleri, kuralları ve biçimleri içeren genel altyapı sağlama, çeşitli web siteleri yayınlama hizmetleri, müşteri yerine sunucuları çalıştırma ve yönetme gibi hizmetleri de vermektedirler.¹⁴⁰

Çok çeşitli endüstrilerdeki başarılı E-İşletme uygulamalarının bazı ortak özellikleri şöyle belirlenmiştir:

- Bir endüstride lider olmak için hızlı hareket etme,
- Mükemmel site performansını sağlama ve sürdürme,
- Sistem hataları için, yararlı tedaviler planlama,
- Müşterilere ödeme şekillerinde seçimler önerme,
- Varolan dağıtım ilişkilerini geliştirme,
- Etkin marka yönetimi,
- Etkin içerik yönetimi,
- İş modellerinde liderlik,
- Geleneksel yollardan reklamlar aracılığı ile web trafiği sağlama,
- Maliyet azaltmaktan çok işin büyümesine odaklanma,
- Örgütün “tuğla” ve “tık” yapıları arasındaki etkin birleşimi sağlama.¹⁴¹

¹⁴⁰ Matsuno, a.g.e., s.4

¹⁴¹ “E-Business 2000, Markets, Early Adapters, Applications and Vendors” <http://www.irgintl.com/default.htm>, s. 13, 19.12.1999

3.2 Elektronik İşletme' ye Dönüşümde Beş Evreli Yöntem:

E-İşletme' ye dönüşüm ve E-İşletme tasarımı için çeşitli yöntemler önerilmektedir. Üç aşamalı bir yöntemde E-İşletme tasarımı için :

- Teşhis,
- Değer zincirini ters çevirme,
- Dar bir odaklanma seçimi önerilmektedir. ¹⁴²

Geleneksel işletme tasarımı ile, E-İşletme dizaynı süreçleri aşağıda gösterilmiştir:



Geleneksel İşletme Tasarımı



E-İşletme tasarımı.

Şekil 3. 2: İşletme Tasarımlarının Evrimi

Kaynak: Ravi Kalakota, Marcia Robinson, **E-Business: Roadmap For Success**, First Edition, Boston: Addison-Wesley, 1999, s.60

E-Rota olarak söz edilen önerilen bir diğer yöntemde:

- Keşif ve hazırlık aşaması,
- Geliştirme aşaması,
- Uygulama aşaması.

Olarak üç aşamadan bahsedilmektedir.¹⁴³

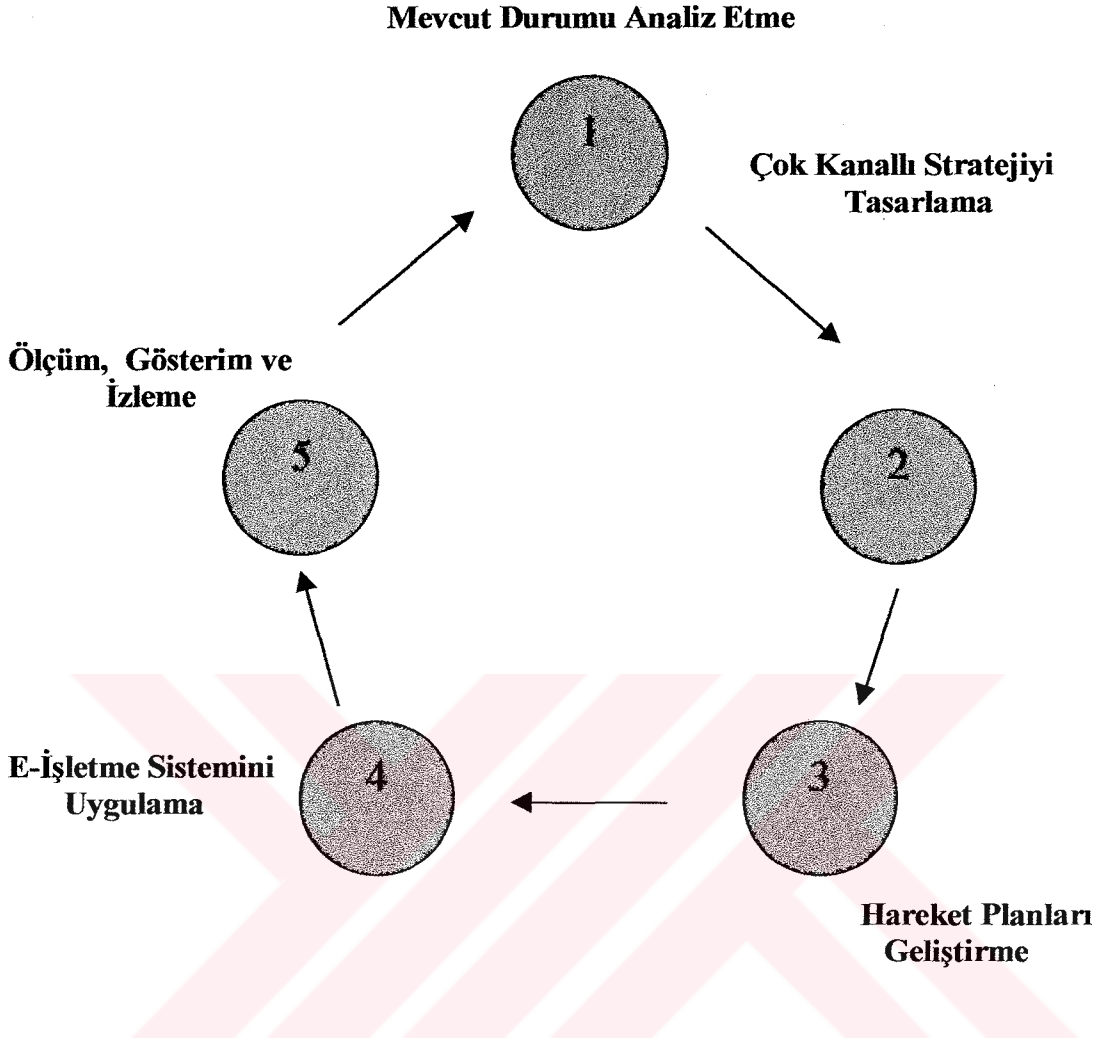
Burada incelenecek olan daha kapsamlı bir yöntemde beş ana evre vardır:

1. Mevcut durumu, bir E-İşletme vizyonunu ve talimatlarını geliştirmek için çözümlenme,
2. Talimatları yerine getirmek için gereken çok kanal stratejisi tasarlama,
3. Stratejiyi uygulamak için, özel hareket planları geliştirme,
4. E-İşletme sistemini, hayata geçirme ve uygulama,
5. E-İşletme stratejisini ölçme, görüntüleme ve izleme.

Söz konusu bir E-İşletme stratejisi geliştirme süreci, süre giden bir durumdur. Şekil 4' de bu durum gösterilmektedir. Örgütler, stratejiyi uygulamanın sonuçlarını sürekli görüntüler ve bu sonuçlar daha sonra stratejinin sonraki uygulaması için girdileri oluştururlar. Her örgüt bu adımları, kendi benzersiz durumlarına uydurmak zorunda kalacaktır.

¹⁴² Kalakota-Robinson, a.g.e., s.55-65

¹⁴³ Microsoft, Intel, Türkiye'den Örneklerle E-İş Gerçeği, İstanbul: 2001, s.95



Kaynak: Thomas M.Siebel, *How To Become An eBusiness*, Sybel System Inc., San Mateo, 2000, s.73

Etkin bir E-İşletme stratejisi geliştirme, pek çok yetenek gerektirir. Ancak, en çok da kesin dürüstlük ve nesnellik gerektirir. Burada sunulan yöntemde örgütler, kendilerine derine işleyen sorular sormalı, her önemli varsayım ve istekleri için kesin kanıtlar talep etmelidirler. Sonunda başarılı strateji ve hareket, yalnızca çevrenin zorlu bir çözümlemesinden ve örgüt için acımasızca dürüst açıklamalardan gelebilir.

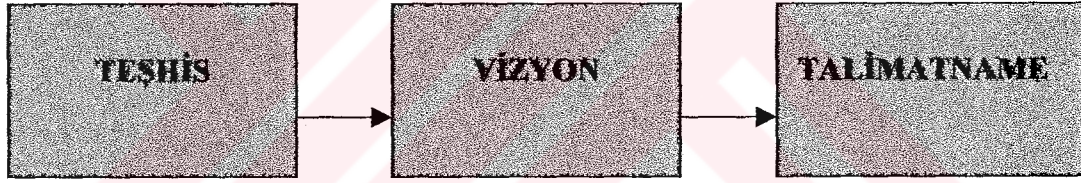
Örgütler, kendi kaynaklarından ve yanlış talimatlara karşı, bu süreç süresince kendilerine rehberlik edecek yetenekli bağımsız yapılardan faydalanabilirler.

3.2.1 Birinci Evre Çözümleme: Elektronik İşletme' ye Hazırlık Değerlemesi

E-İşletme' ye Hazırlık Değerlemesi örgütlerin:

- Mevcut durumlarını teşhis etmelerinde,
- Ulaşmaları gereken bir vizyonu geliştirmelerinde ve,
- Yüksek düzeyde bir "E-İşletme için talimatlar" tanımlanmasında bir başlangıç sürecidir.

Örgüt, tanımlanmış bir E-İşletme talimatına sahip olarak, daha sonra amaçlarına ulaşması için gerekli özel hareket planlarını tasarlamayı ve uygulamayı içeren sonraki adımlara ilerleyebilir. Bu durum şekil 5'de gösterilmiştir.



Şekil 3.4 : Elektronik İşletme' ye Dönüşümde Çözümleme Evresi

Kaynak: Thomas M.Siebel, *How To Become An eBusiness*, Sybel System Inc., San Mateo, 2000, s.75

3.2.1.1 Mevcut Durumu Teşhis Etme

Teşhisin amacı, örgütün E-İşletme potansiyelini tanımlamak ve E-İşletme' nin başlangıç faaliyetlerinde en önemli etkiye sahip olacağı veya hızlı geri dönüşü sağlayacağı yerleri, yüksek düzeyde stratejik bir bakış açısından anlamaya başlamaktır. Bazı durumlarda, E-İşletme dönüşümü için başlangıç noktası açık olacaktır. Diğer durumlarda, dönüşüme nereden başlanacağını anlamak zorlu analizleri gerektirir.

Birçok örgüt için teşhis, E-İşletme çözümünü uygulayabilmek için sorun kaynağını, spesifik olarak belirlemedir. Örneğin, optimumum altındaki hizmet süreçleri ve olanakları nedeniyle kabul edilemez derecede düşük olan müşteri sadakati gibi. Bu başlangıçtaki çözüm örgütün, öğrenme ve E-İşletme yeteneklerini diğer yönere genişletme üzerine kurulan, E-İşletme öncülleri için temel çözüm olarak hizmet edebilir. Örneğin bir on-line postacı şirketinde, başlangıçtaki sorun, elde edilen büyük hacimli bilgi ile başa çıkma zorluğu ve şirketi bir E-İşletme çağrı merkezi çözümüne yönelten, müşteri hizmet istekleriydi. Uygulamanın başarısı, hem web ve hem de çağrı merkezi boyunca, daha geniş ve birleşik hizmet ve satış işlevselliğine doğru büyüdü. Sonuç olarak yeni sistem, tüm şirket çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetiminde kullandığı standartlaştırılmış bir platform geliştireyordu.

Diğer örgütler için teşhis, E-İşletme olanaklarını, henüz hayata geçirilmemiş pazar fırsatlarının avantajından yararlanmak için geliştirmeyi hedeflemektir. Bir internet şirketi, E-Auction yazılımını kullanması, şirkete yeni bir gelir kaynağı sağlayacağı düşünülen bir olanağı, şirkete kazandırmak isteğinden geçiyordu.¹⁴⁴

Teşhis, örgütün mevcut içsel ve dışsal durumunun çözümlenmesi ile başlar. Bu aşamada çözümleme, büyük resmi elde etmeye teşebbüs eden, çok yüksek düzeyli ve geniş bir analizdir. Örgüt teşhisi yönetmek için, örgütün var olan plan ve stratejilerini denetleyecek, tepe yöneticileri ile, kanal ve stratejik ortaklarla, anahtar müşterilerle ve diğer anahtar bileşenler ve hissedarlar ile görüşecek bir E-İşletme strateji timi atmalıdır. Örgüt içsel deneyim, kaynak ve çözümlemeyi gerçekleştirmek için nesnel bir bakış açısına sahip olmadığı durumlarda, söz konusu takımın, doğrudan teşhis için deneyimli bağımsız danışmanlar ile çalışması büyük faydaları da beraberinde getirecektir.

Teşhis, şirket ve iş birimleri düzeyindeki işlemlere odaklanır. Teşhis, örgütün varolan E-İşletme olanaklarını değerler ve makro düzeyde umulan ile gerçek performans arasındaki açığı tanımlar.

Bu içsel veri girişleri, üst ve orta düzeyde yöneticilerle yapılan görüşmelerden, ön denetçilerden, strateji ve planlama dokümanlarından ve gözlemlerden gelmektedir. Bunlar:

- İş planları(iş koşulları ve finansmanı, ürünler, pazarlar, kanallar.)

- Büyüme stratejisi (örgüt nasıl büyümeyi planlıyor?)
- Mevcut çok kanallı strateji (örgüt hangi kanalları kullanıyor?)
- Strateji uygulaması (örgüt mevcut stratejiyi nasıl uyguluyor?)
- Tanımlanmış hedefler ve örgütün mevcut stratejiyi uygulaması yolundaki engeller.
- Örgütün insan kaynakları, önemli iş süreçleri ve bilgi teknoloji altyapısının yüksek düzeydeki talimatları.
- Örgütün kilit performans beklentilerinin ifadesi(büyüme, karlılık, Pazar payı, müşteri tatmini.)
- E-İşletme vizyonu (örgütün E-İşletme hedefleri hakkındaki başlangıç düşünceleri nelerdir?)
- İstenen gelecekteki durumunun talimatı; örgütün hangi önemli yönlerinin, gelecekte şu andaki durumundan oldukça farklı olmasını istediği. (Örneğin ürün merkezli bir örgütün müşteri merkezli bir örgüt olmayı istemesi.)
- E- İşletme' ye geçişte, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin değerlemesi.

Dışsal olarak teşhis, müşteri bölümleri, örgütün pazar payı gibi, endüstrinin önemli yönlerini dikkate alan “çevre analizi” nden ibarettir. Çevre analizi, mevcut rakiplerin hangi pozisyonda olduğunu belirleme ve potansiyel yeni rakipleri tanıma ve de hizmet eksikliği olan çeşitli müşteri bölümlerinden oluşan pazardaki boşlukları belirleyip, endüstrideki rekabetçi manzarayı araştırmak anlamına gelmektedir.

¹⁴⁴ [http://www.sharperimage.com/us/en/index.jhtml;\\$sessionid\\$J1GQIDJHDZBEQFIA2KCF3Q](http://www.sharperimage.com/us/en/index.jhtml;$sessionid$J1GQIDJHDZBEQFIA2KCF3Q), 23.09.2001

3.2.1.2 Elektronik İşletme' ye Dönüşümde Güçlü ve Zayıf Yönlerin Değerlemesi

Teşhisin anahtar bileşenlerinden bir tanesi örgütün E-İşletme' ye geçişteki güçlü ve zayıf yönlerini değerlemektir. Bu aşamada E-İşletme strateji takımının, örgütün ikinci bölümde tanımlanan E-İşletme ilkelerini gerçekleştirmedeki durumunu değerlemesi gerekir. Bu örgütün E-İşletme' ye hazırlığında, mevcut durumu ile ideal durum arasındaki açığı belirlemeye yarar.

Burada örgütün:

1. Müşterilerini, ne kadar iyi ve etkin olarak bildiği,
2. Bu müşterileri ile etkileşim kurmak için, çoklu kanalları ne kadar iyi ve etkin olarak kullandığı,
3. Müşteri deneyimini, ne kadar iyi ve etkin olarak kişiselleştirdiği,
4. Her müşterinin yaşam değerini, ne kadar iyi ve etkin olarak optimize ettiği,(örgütün müşterinin yaşam değerini ölçmek için bir süreci olup olmadığı.)
5. Tam anlamı ile müşteri tatminine, ne kadar iyi ve etkin olarak odaklandığı,
6. Müşteri merkezli küresel bir E-İşletme yapısını, ne kadar iyi ve etkin olarak uyguladığı,
7. E-İşletme ekosistemini, kadar iyi ve etkin olarak büyüüttüğü ve kullandığı,
8. E-İşletme mükemmelliğine ve yeniliği üzerinde bir kültürü, ne kadar iyi ve etkin olarak kurduğu soruları önemlidir.

Bu sorulara cevap verme, örgütün araştırıcı bir içebakışı yönetmesini gerektirir. Örneğin müşteriyi ne kadar bildiğini değerlemesi için bir örgüt, diğer şeylerin arasında müşteri bilgilerinin hangi kategorilerinin düzenli olarak kayıt edilip izlendiğini, bu bilgileri ele geçirmek için hangi süreçlerin kullanıldığı ve bu bilginin özel pazarlama, satış ve hizmet hedeflerine ulaşmak için nasıl çözümlenip kullanılacağını özellikle belirlemelidir.

Sekiz ilkeden her biri için örgüt benzer şekilde, özel olarak içinde bulunduğu endüstri ve pazar ile ilgili olan araştırma soruları sormak zorundadır. Bu analiz boyunca örgüt, potansiyel E-İşletme yatırımları ve çabaları ile ilgili öncelikler geliştirmeye başlar.

E-İşletme' ye dönüşümde söz konusu fırsat ve tehditleri şöyle sıralayabiliriz:(NRI)

Fırsatlar:

1. Artan Nakit Akışı,
2. Artan Marka Bilinirliği,
3. Müşteri Tabanının Genişlemesi,
4. Satış Noktaları Olarak Akıllı Varlıkların Kullanımı,
5. Yeni İş Biçimlerinden Sermaye Sağlama,

Tehditler:

1. Aracıların Kapsamının Ne Olacağı,
2. Müşteriye Önerilecekleri Planlayacak Organın Ne Olacağı,
3. Örgütün Ününü Sürdürmek İçin Yeterli Faaliyette Bulunup, Bulunmadığı.¹⁴⁵

3.2.1.3 Büyüme Stratejisi Analizi

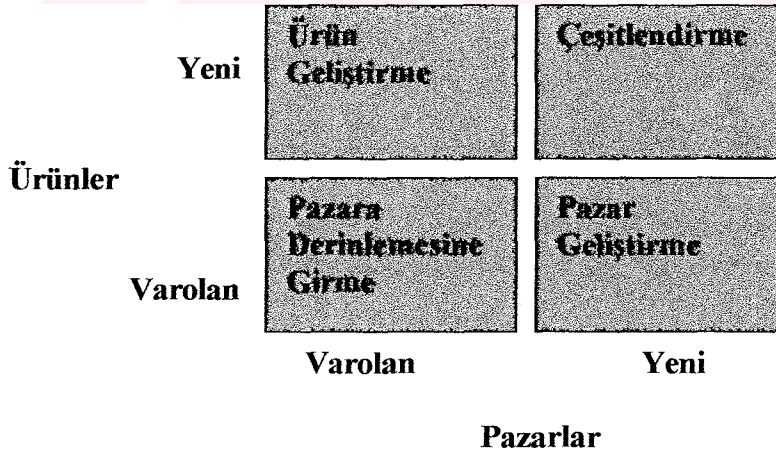
Teşhisin bir başka önemli yönü, örgütün büyüme stratejisini geliştirmektir. Burada örgütün işinin büyümesini, nasıl planlayacağı önemlidir. Bu da, ürünlerin ve pazarların hangi bileşimlerinin örgütü büyümeye götüreceğinin belirlenmesidir.

¹⁴⁵ Matsuno, a.g.e., s.10

Bir örgütün büyüme oranı, tek başına hissedarların değerini belirleyen en önemli etkidir ve bugün her örgüt, tahmin edilmeyen oranlarda büyüme konusunda, hisse senedi sahipleri tarafından artan oranda baskıya maruz kalmaktadır. Bu nedenle büyüme hedefi ve beklentisi ne olursa olsun her örgüt, hedeflediği gelirleri sağlamak için sağlam bir stratejiye sahip olmalıdır.

Büyüme stratejisini analiz etmenin bir yolu, yalnızca iki düşünceyi içine alan basit bir model kullanmaktır: Hangi ürün veya hizmetlerin(varolan veya yeni) satılacağı ve bunların hangi müşteriye(varolan yada yeni) satılacağı. 2x2 boyutunda bir matris ile modellendiğinde, matrisin hücreleri mümkün olan dört bileşimi gösterir:

1. Varolan ürünleri, varolan müşterilere satma(Pazara Derinlemesine Girme),
2. Varolan ürünleri, yeni müşterilere satma(Ürün Geliştirme),
3. Varolan müşterilere, yeni ürünleri satma(Pazar Geliştirme),
4. Yeni ürünleri, yeni müşterilere satma(Çeşitlendirme),



Şekil 3.5 : Elektronik İşletme' ye Dönüşümde Büyümenin Değerlemesi

Kaynak: Thomas M.Siebel, *How To Become An eBusiness*, Sybel System Inc., San Mateo, 2000, s.77

Bu basit modele dayanarak örgüt, planlanan gelirlerin dört mümkün stratejiden hangi oranda geleceğini belirlemelidir. Bu önemlidir çünkü, her strateji farklı yeteneklerin bileşimini gerektirir. Örneğin farklı stratejiler, farklı pazarlama taktiklerini, satış yapılarını ve kanallarını ve satış sonrası hizmet programlarını içeren farklı pazara giriş yaklaşımlarını ve değişen düzeyde uzmanlığı ile satış, pazarlama ve hizmeti içeren kaynakların farklı dağıtımını gerektirecektir. Bu nedenle örgütün ana hedefi, başta gelir hedeflerine ulaşması için hizmet etmeyi tasarladığı potansiyel pazar bölümlerini tanımlamaktır.

Özellikle söz konusu takım, büyüme stratejisi analizinde tanımlanan potansiyel pazar bölümlerini geçerli kılmak ve onlara öncelik vermek için her biri için pazar dinamiklerini analiz etmek zorundadırlar. Bu adım, her bölüm için çeşitli anahtar faktörleri incelemeyi gerektirir:

- **Büyüklik:** Söz konusu bölümdeki iş hacminin ve beklenen büyümenin ne olduğu önemlidir.
- **Rekabetçi Güçler:** Bu bölümlerdeki rakiplerin kim olduğu, pozisyonları ve pazar payları ve her birinin güçlü ve zayıf yönlerinin ne olduğu, pazarın nasıl giderek birleşik yada ayrık hale geldiği ve genel trendin hangi yönde olduğu önemlidir.
- **Pazar Değer Zinciri:** Söz konusu pazarda, değer nasıl oluşturulduğu ve müşteriye sunulduğu, pazar değer zincirinde her ilgilinin zincire nasıl bağlandığı anlamındadır.(Örneğin giyim endüstrisinde, dev kot pantolon üreticisi gibi büyük üreticilerin tedarikçileri üzerinde büyük güçleri var iken, dev perakendecilerin de üreticiler üzerinde büyük gücü vardır.)
- **Müşteri Dinamikleri:** Söz konusu pazardaki müşterilerin kim olduğu, bu müşterilerin önemli karakteristiklerinin ne olduğu, en çok hangi ürün ve hizmetlere en çok değer verdikleri, taleplerini neyin belirlediği ve karar alma ve satın alma süreçlerinin nasıl olduğu anlamındadır.

- Ulaşılabilirlik: Müşteriye nasıl ulaşıldığı, en etkin kanalların ne olduğu ve her kanaldaki toplam iş hacminin ne kadar olduğu ile, kimin gerçekten müşteri ile temasta olduğu anlamındadır.(Örneğin, üreticilerin doğrudan mı yoksa bir aracı yapısı mı kullandığı?)

3.2.1.4 Örgütün Yeteneklerini Değerlendirme ve Açıklarına Öncelik Verme

Hedeflenmiş her bölümün pazar dinamiklerini daha önceki bölümde genel hatları verildiği şekilde analiz ederek örgüt, her bölüme etkin olarak hizmet etmek için gerekli anlayışı değerlendirir. Sonraki adım, bu gereksinimlere karşılık gelecek örgüt yeteneklerini değerlendirmektir. Bu değerlendirme iki amaca hizmet eder: ilki, varolan olanakları ile yeterlilikler arasındaki açığın tanımlanmasına yarar ve ikincisi, bu açıkları dolduracak düşünceleri canlandırır. Bu değerlendirme bir örgütün yeteneklerinin dört kategorisine odaklanmıştır: ürünler, hizmetler, uzmanlık ve teknoloji.

- Ürünler: Örgüt, hizmet etmeye niyetli olduğu pazar bölümünün tercihleri ile, ürünleri arasındaki eşlenikliği değerlendirmek zorundadır. Örneğin her pazarda, belli minimum özellikler, kalite ve güvenilirlik gibi, belirli eşik değerlerini müşterilere sunmalıdır. Bu temel gereklilikleri karşılamayan ürünler, hemen başarısız olacaklardır. Ancak bu temellerin ötesinde daha derin olan soru, ürünlerin, hedeflenen pazar bölümündeki müşteriler tarafından en çok değer verilen çeşitli şekillere ne kadar iyi uydurulacağıdır.
- Hizmetler: Her sunulan değer, ister elle tutulur olsun ister olmasın, bir hizmet bileşeni ile birleşiktir. Bu nedenle örgüt, mevcut hizmet olanaklarının, hedeflediği pazar bölümünün gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek zorundadır. Örneğin, masa üstü bilgisayarları üreten bir üreticinin, diz üstü bilgisayar satın alan müşterileri hedefleyerek işini büyütmeyi hedeflediğini düşünelim. Bu strateji açıktır ki, örgütü ürün ve kanal olanakları değiştirmeye zorlayacak ve hizmet olanaklarını da etkileyecektir. Diz üstü bilgisayar kullanıcıları, masa üstü kullanıcılarından daha farklı sorular sorabilir ve farklı hizmet anlayışına sahip olabilirler. Bu nedenle şirketin, bu yeni bölüm için yeni hizmet olanakları oluşturması ve ürünlerini yeniden biçimlendirmesi gerekir.

- **Uzmanlık:** Uzmanlık, hep birlikte bir örgütün ana rekabet gücünü oluşturan, özelleşmiş becerileri, belirgin iş süreçlerini, o örgüte has eşsiz bilgiyi ve diğer bileşenleri içerir. Örgüt, hizmet vermeyi hedeflediği pazar bölümü için, gerekli tüm uzmanlığa sahip olup olmadığını sorgulamalıdır. Eğer böyle değilse, açığın nerede olduğu ve bu açığı kapatmak için hangi seçeneklerin olduğu belirlenmelidir. Örneğin, dev bir kot pantolon üreticisi, müşterileri ile doğrudan internet üzerinden alış-veriş yapmayı bıraktı. Çünkü, bu işi karlı bir şekilde yapmak için gerekli perakendeci deneyimine sahip olmadığını düşünüyordu. Tersine perakendeci ortakları, bu alanda geniş deneyime sahiptiler. Bu anlayış şirketi, web faaliyetlerini perakendeci ortakları ile nasıl birleştirmek zorunda olduğunu belirleyen, yeni bir on-line stratejiye götürdü.
- **Teknoloji:** Teknoloji, bilgi sistemlerini, onay ve dağıtım sistemlerini ve üretim sistemlerini içerir. Bir E-İşletme stratejisi, bu teknoloji olanaklarının herhangi birini yada tümünü içermelidir.

Örgütün seçilmiş E-İşletme stratejisini uygulamada, bazı açıkların kapatılması diğerlerinden kolay olacaktır. Bu nedenle örgüt, stratejisi ile başarı sağlamak için, her açığın görece önemini değerlendirmek zorundadır. Yüksek öncelikli açıklar için örgüt, onları yok edecek planlar geliştirmelidir. Olası çözümler örneğin, eksik yeteneği kapamak için bir satın alma, bir ortaklık veya yeni bir kanal yatırımı olabilir. Örneğin, İngiliz iletişim devi olan bir şirket, yeni bir kanal olarak web' i, mevcut kanallarına eklemeye ihtiyacı olduğuna karar verdi. Şirketin yüksek hızlı DSL hizmetini tüm İngiltere'ye yayma yönündeki saldırgan stratejisinin sonucu olarak, siparişlerini sonraki 2 yıl içinde altı kat arttırmayı umuyordu.(yıllık yaklaşık 360.000\$ dan 2 milyon \$'a). Şirket, varolan faks tabanlı sipariş sisteminin, bu talep artışını sağlamaya hizmet edemeyeceğini belirledi. Bu nedenle, "e.Co Order" denilen E-İşletme uygulama tabanlı, satış, hizmet ve pazarlama altyapısını tek, kapsamlı çok kanallı bir sistemde birleştiren bir E-İşletme çözümü geliştirdi. Uygulama, faks ve telefon temasının ötesinde, müşteri ilişkileri yönetimini genişletilerek, müşterilerin şirket ile istedikleri kanaldan, web, telefon, fax veya kişi aracılığı ile etkileşim kurmalarına imkan veriyordu.¹⁴⁶

¹⁴⁶ <http://www.bt.com/index.jsp>, 30.11.2000

3.2.1.5 Bir Elektronik İşletme Vizyonu Geliştirme

Örgütler yüksek düzeyde bir teşhisi tamamlamak ile, bir E-İşletme strateji uygulamasının nerede en büyük etkiyi oluşturacağını anlama yolunda büyük bir adım atmış olurlar. Artık odaklanma, E-İşletme olanaklarının yardımı ile, daha bütünlük bir vizyonunu geliştirmeye kayar. Bu vizyonu geliştirmek için takım, örgütün çeşitli önemli yönlerini değerlemek ve profilini çıkartmak zorundadır.

Bu yönler:

- Mevcut stratejilerin ve beklentilerin ne olduğu,
- En önemli iş zorluklarının neler olduğu,
- E-İşletme' ye yönetimin taahhüt düzeyinin ne olduğu,
- E-İşletme stratejisini uygulamada, potansiyel engellerin ve önemli başarı faktörlerinin neler olduğu ve,
- Örgütün, uzun dönemli performans hedefleri ve mevcut durum ile gelecekte istenen durum arasındaki açıkların nerede olduğudur.

Bu sorunlarla uğraşma ve onları çözme, bir E-İşletme vizyonun ana hatlarının geniş olarak açığa çıkartır. Bu vizyon, örgüte, en önemli zorluklarını hedefleyerek ve mevcut performans ile gelecekteki hedefleri arasındaki açıkları değerleyerek, E-İşletme stratejisinin odaklanması gereken yer hakkında stratejik bir görüş sağlar.

3.2.1.6 Bir Elektronik İşletme Talimatnamesi Tanımlama

Analiz evresinin son adımı, stratejinin odağını detaylı hareket planlarına götüren daha özelleşmiş şartlara doğru daraltan, bir E-İşletme talimatnamesinin ayrıntıları ile belirtilmesidir. Örneğin, küresel kişisel bilgisayar üreticileri için E-İşletme talimatnamesi, şu şekilde ifade edilebilir:

Kurumsal müşterilerimiz için internet kanalını işimize eklemeliyiz, çağrı merkezimizin varlığını ve performansını arttırmalıyız ve doğrudan satış gücümüzü %25 oranında azaltmalıyız.

E-İşletme talimatnamesini geliştirmek, hem teşhis hem de vizyon adımlarını içerenden daha hassas düzeyde detaylı analizi gerektirir. Bu örneğin, önemli kıyaslamalar yapmayı ve en iyi uygulamaları tanımayı gerektirir. Aynı zamanda bu, yüksek düzeyde geçerli kılınmayı ve gerekli yatırımı genel kestirimini belirlemek için finansal verilerin analizine dayanan yapılabirlik çalışmasını da gerektirir. Daha detaylı finansal analizler, gerekli kaynaklar daha hassas olarak belirlendiğinde ortaya çıkar.

3.2.1.7 Elektronik İşletme' ye Hazırlık Değerlemesi Testi

Bu konuda, faaliyetssel hazırlığı, vizyon paylaşımını, değişim yapısını, iletişimi, liderlik kapasitesi ve ortaklık sorumluluklarını, örgütsel tasarım ve performans yönetimini, bilgi ve takım kapasitesini ve kültür ve değişim sürecini, sorgulayan bir test aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3-2: Elektronik İşletme' ye Hazırlık Testi

Faaliyetssel Hazırlık		
Sorular	Evet	Hayır
1) E-İşletme' nin rekabet ortamını nasıl değiştirdiği, örgütünüzün yönetimi tarafından biliniyor mu?		
2) E-İşletme' de kullanılacak başarı kriterleri örgüt yönetimi tarafından tanımlandı mı?		
3) E-İşletme' ye geçişte karşılaşılabilecek riskler ve avantajlar şirket yönetimi tarafından geniş bir şekilde değerlendirildi mi?		
4) Örgütünüzde geçmişte hızlı bir değişim sürecinden geçildi mi?		
5) Örgüt yönetimi tarafından E-İşletme' ye geçişte değer yaratma fırsatı olup olmadığı biliniyor mu?		
6) Potansiyel müşterilerin, ortakların ve tedarikçilerin, elektronik ortama geçiş için hazır olup olmadığı konusunda örgüt yöneticileri haberdar mı?		
7) Gelecekte fon sağlama ve yatırım kararları için örgüt yöneticileri tarafından anlaşılır şekilde tanımlanmış kriterler mevcut mu?		

Vizyon Paylaşımı		
	Evet	Hayır
8) E-İşletme' nin ilk adımı için örgüt yönetimi tarafından belirlenen ve örgüt içinde paylaşılan bir vizyon var mı?		
9) Eğer böyle bir vizyon var ise, bu vizyonun uygulanabilir olması için örgüt yönetimi tarafından belirlenmiş ve tanımlanmış bir strateji mevcut mu?		
10) Örgütte, çalışanları, ortakları ve müşterilerine elektronik ortamda hangi değerlerin sunulacağı örgüt çalışanları tarafından belirlenmiş mi?		
11) Örgüt yöneticileri tarafından, elektronik ortamda oluşturulacak yada desteklenecek topluluklar için oluşturulan bir vizyon mevcut mu?		
12) E-İşletme modelinin gelişimi için örgüt yöneticileri tarafından belirlenen ve örgüt içinde paylaşılan bir vizyon mevcut mu?		
13) İşin günlük bazda yapılmasına dair örgüt yöneticileri tarafından belirlenen bir strateji var mı?		
14) E-İşletme' nin, on-line gerçekleştirilemeyen işler üzerinde ne gibi bir etki yaratacağına dair örgüt yöneticileri tarafından beklenen ve paylaşılan bir vizyon mevcut mu?		

Değişim Yapısı		
	Evet	Hayır
15) Örgüt yönetimi tarafından belirlenmiş bir proje müdürü var mı?		
16) Örgütte, eş zamanlı proje adımları, hızlı yayılma, karar verme süreci, risk yönetimi, başarı ölçümleri gibi konuları içeren bir proje yönetimi planı mevcut mu?		
17) Projede görev alacak proje ekibi belirlenmiş durumda mı?		
18) Proje ekibinde yer alan kişiler, gerekli yeteneğe, bilgi ve deneyime sahip mi? Yoksa, eğitimleri için örgütünüzde bir eğitim planı mevcut mu?		
19) Proje rolleri açık bir şekilde tanımlanmış mı?		
20) Ortaklarınıza, ilişki yönetimine, E-İşletme çözümünü uygularken karşılaşılabilecekleri engellere yönelik örgüt yöneticileri tarafından belirlenen bir değişim planı var mı?		
21) Elektronik çözümü belirlemek, gerçekleştirmek ve devamını sağlamak		

İçin örgütünüzde doğru kaynaklar mevcut mu?		
---	--	--

İletişim	Evet	Hayır
22) Dış ve iç müşterileriniz ile iletişim sağlamak için, örgüt yönetimi tarafından belirlenen bir iletişim stratejisi ve planı var mı?		
23) Mevcut iş planınız E-İşletme çözümünün ana hedef ve değerini yansıtacak bir plan mı?		
24) Örgütünüz, ana ortaklarının iletişim ihtiyaçlarından haberdar mı?		
25) Örgütünüz, hem başarılı hem de başarısız sonuçların ortaklarınıza nasıl raporlanacağı konusunda hazır mı?		
26) 8) E-İşletme çözümü için bir bilgi yönetimi stratejisi ve planı örgüt yönetimi tarafından hazırlanmış mı?		

Liderlik Kapasitesi ve Ortaklık Sorumlulukları	Evet	Hayır
27) Örgütünüzde, E-İşletme için net bir sahiplenme ve yetkilendirme mevcut mu?		
28) Örgüt yapınızda doğru bir üst düzey yönetici bileşimi var mı?		
29) Örgüt yönetimi E-İşletme' de yer alacak ortaklardan ve rollerden haberdar mı?		
30) Liderler E-İşletme prensiplerinizi ve genel stratejinize etkilerinden haberdar mı?		
31) E-İşletme dışındaki liderler E-İşletme çözümünüzü operasyonlar için bir değer olarak mı, yoksa bir tehlike olarak mı görüyorlar?		
32) Örgüt liderleri yeni uygulama gerektiğinde riske girebilecek doğru seçilmiş kişiler mi?		

Örgütsel Tasarım ve Performans Yönetimi	Evet	Hayır
33) Örgütünüzün, E-İşletme başarısını sağlayacak ve destekleyecek örgütsel yapısı ve performans yönetiminde gerekli değişiklikleri yapmaya hazır olup olmadığı konusunda yapılan bir değerlendirme var mı?		

34) E-İşletme çözümünün uygulanmasını sağlamak için örgütünüzün iş süreçlerinde değişiklik gerekiyor mu?		
35) Örgüt tasarımı ortaklar ve tedarikçiler ile etkin bir bağlantı sağlayabilecek mi?		
36) Örgütünüzde E-İşletme çözümünü destekleyebilecek iş fonksiyonları ve raporlamada değişiklik gerekiyor mu?		
37) Örgütünüz, yeni girişimi uygulamak için gerekli medya, içerik ve teknik deneyime sahip mi?		
38) Örgütünüzün mevcut performans yönetimi sistemleri gerekli yeni yeteneklerin elde edilmesini sağlayacak nitelikte mi?		

Bilgi ve Takım Kapasitesi		
	Evet	Hayır
39) Örgütünüzün yeni işe destekleyebilecek yetenekleri elde edebilme ve oluşturabilme ihtiyacı var mı?		
40) Örgütünüzde rol ve sorumlulukların değişmesi gerekiyor mu?		
41) Çalışanlarınızın öğrenmesi gereken yeni konuları hedefleyen yeni bir eğitim stratejiniz var mı?		
42) Örgütünüzde yeni yeteneklerin seçimi ve elde tutulması için şirket yönetimi tarafından belirlenen bir strateji var mı?		

Kültür ve Değişim Süreci		
	Evet	Hayır
43) Örgüt kültürünüz yeni girişim için bir fırsat mı, yoksa engel mi?		
44) Potansiyel ortaklarınızın örgüt kültürleri yeni girişiminiz için engelleyici mi, yoksa destekleyici bir nitelikte mi?		
45) Örgütünüzün ana hedef ve değerleri açık bir şekilde şirket davranışlarına yansıyor mu?		
46) Markanızın özellikleri, örgüt çalışanlarına ve iş yapış şekillerine uygun mu?		

Örgütler bu teste verdikleri evet yada hayır yanıtlarını değerlendirerek bu konuya ne kadar hazır olduklarını belirleyebilir ve daha sonraki aşamalara geçebilirler.

3.2.2 İkinci Evre: Talimatnameyi Uygulamak İçin Gerekli Çok Kanal Stratejisini Tasarlama

Bu evrenin girişi, önceki fazda tanımlanmış olan E-İşletme talimatnamesidir. Artık amaç, talimatnamede ifade edilen hedeflere ulaşmak için gerekli, çok kanallı stratejiyi tasarlamaktır. Bu gerekli kaynakları ve yetenekleri tanımlamayı ve örgüt üzerindeki etkilerini analiz etmeyi gerektirir. Bu aşamada analiz, daha detaylı hale gelir. Analizin ana bileşenleri, “kanal haritasının”, “müşteri deneyim haritasının” ve kanal birleşim stratejisinin geliştirilmesidir.

E-İşletme’ nin örgütlenmesi için sekiz boyutlu bir model önerilmiştir:

- Örgütsel yapı
- Liderlik
- İnsan ve Kültür,
- Ahenk,
- Bilgi,
- Birlik ve,
- Yönetim¹⁴⁷

¹⁴⁷ Viscio-Pasternack, a.g.e., s.2-11

3.2.2.1 Kanal Haritaları Oluşturma

Bir kanal haritası, örgütün büyüme stratejisinde hedeflenen müşteri bölümüne yapılacak, pazarlama, satış ve hizmet faaliyetlerinin, kanal, ürün veya hizmet ve de pazar bölümü açısından maliyet ve faydalarını detaylandıran bir haritadır. Örgüt bu kanal harita analizini, çok kanal stratejisinin örgüte, kabul edilebilir düzeyde gelir, kar, verimlilik ve müşteri tatminini sağlaması için yönetir.

Kanal harita analizinin girdileri şunlardır:

- Kanal maliyet verisi,
- Ürün veya hizmet karlılık verisi,
- Müşteri satın alma kriterleri, ihtiyaçları ve tercihleri ve,
- Beklenen faydalar(gelirler, Pazar payı vb.)

Kanal haritası, detaylı olarak her hedeflenen bölümdeki müşteri gereksinimlerini ve örgütün bu müşterilere pazarlayacağı her ürün ve hizmeti ve de hangi kanaldan pazarlayacağını gösterir. Kanal haritası analizi, hem varolan hem de önerilen stratejilerin etkinliğini araştırmak için güçlü bir araçtır. Söz konusu analiz örneğın, örgütün doğrudan satış kanalının, örgütün yalnızca temel ürünleri ile ilgilenen alt aşamadaki müşterilere hizmet vererek, örgütün zarara uğradığını açığa çıkartabilir ve ilgili müşterilerin gerçek kriter ve tercihlerini analiz ederek bu müşterilerin, bir ürünü sadece satın alıp yoluna gitmek istedikleri, doğrudan satış temsilcilerinin kişisel ilgisine ihtiyaç duymadığını gösterebilir. Bu nedenle bu durumda, uygulamada, bu müşterilere daha düşük maliyetli kanallardan hizmet edilebilir.

Kanal haritası aynı zamanda, hedeflenen müşterilere hizmet etmek yolundaki açıkları doldurmak için, gereken çözümleri de içeren önerilen çok kanal stratejisinin finansal etkilerini çözümlenmek için yatırımın geri dönüşü (YG) modelini oluşturmaya taban teşkil eder. Bu analizi gerçekleştirmek, ürün ve kanallar hakkında detaylı maliyet verilerini ve de stratejinin beklenen faydaları hakkındaki varsayımları da gerektirir. Faydalar, kar artışları ve stratejinin sonucu olarak beklenen, uygun zaman aralığında tasarlanmış ve uygun bir oranla net bugünkü değerine (NBD) indirgenmiş maliyet tasarruflarını içine alır. Örgütler, beklenen kar artışı gibi önemli girdi faktörlerini değiştirerek, NBD hesaplamalarının hassasiyetini test etmelidirler. Eğer söz konusu analizleri belli bir değişkene göre çok hassas ise örgüt, yeni stratejinin etkenleri altında daha güvenli bir tahmin geliştirmek için analizini arıtabilir.

3.2.2.2 Müşteri Deneyimi Haritaları Oluşturma

Örgütün, YG gereksinimlerini karşılayan, önerilen çok kanal stratejisini belirlemenin yanında örgütler, müşteri deneyimine olumlu etki yapacak bir stratejiyi de sağlamak zorundadırlar. Müşteri deneyim haritasını oluşturmakla örgüt, herhangi bir kanal yoluyla, müşteri yaşam çevriminin tümünde müşterilerin her işleminde maruz kaldıklarını görmek için bir bakış açısı sağlar. Harita aynı zamanda, müşteri tatminini sağlamak için, müşteriyi doğrudan görmeyen ve onunla kontak kurmayan taraf olan arka planda nelerin zorunlu olduğunu da gösterir. Harita, ister görünür ister görünmez, ister müşteri isterse örgüt süreci olsun müşteri deneyimini etkileyen tüm süreçleri yansıtır.

Örgüt müşteri deneyimi haritasını, ortak kanal süreçlerini de içerecek şekilde pazarlama, satış ve hizmet süreçlerinin her bileşenini tanımlayarak oluşturur. Analiz, müşterinin örgütle her temas ettiği noktada gerçekleştirdiği işlemler sonucundaki deneyimlerini belirtir. Örneğin değiştirilmiş finansal hizmetler örgütündeki müşteri deneyim haritası, örgütün çek hesabı, kredi kartı gibi çeşitli hizmetlerini kullanan bireysel müşterilerle, onları farklı hizmet ve ürünler için farklı numaraları aramaya yönlendiren ve her bir süreç için ayrı hizmet merkezleri aracılığı ile işlem yapıldığını gösterebilir. Sonuç olarak örgüt, bu hizmet faaliyetlerini akıcı hale getirmek ve geliştirmek için birleştirmeye karar verebilir.

3.2.2.3 Bir Kanal Birleştirme Stratejisi Formüle Etme

Örgüt, Web, çağrı merkezi, bölge satış ve hizmet birimleri gibi her bir kanalını birey olarak optimize etmek zorunda olduğu gibi, müşterinin hangi kanalı seçmiş olduğuna bakılmaksızın ona sürekli ve tatmin edici bir deneyim yaşatmak için, bu kanalların tümünü birleşik hale getirmek de zorundadır. Yukarıdaki finansal hizmetler örneğine geri dönersek, müşteri deneyimi haritası, müşteriye oldukça uygunsuz gelen birleşik olmayan, farklı ürün hatları için verilen hizmet faaliyetlerinin belirtiyordu. Bu örgütün, bir müşterinin örgütün herhangi bir ürünü hakkında hizmet almak için, yalnızca bir numarayı aramasının yeterli olduğu birleşik hizmet kanallarına sahip bir hizmet yapısına ihtiyacı olduğu sonucuna varmasına yol açtı. Örgüt kanal ve müşteri deneyimi haritalarını çözümleyerek, müşteri deneyimini tatmin edici kılmak için, hangi kanal birleşmelerinin gerçekleşmesine ihtiyaç olduğunu kesin bir şekilde noktasal olarak belirleyebilir.

3.2.2.4 Elektronik İşletme Stratejisi ve Bu Stratejiyi Gerçekleştirme Planı İçin Nihai Amaçları Belirleme

Süre giden analizlere dayanarak örgüt, kendi E-İşletme stratejisi için önemli amaçlar belirleyebilir. Gerçekte özel E-İşletme yapılarının tasarımı, döngüye her bir dönüşte daha çok bilgi ve düşüncenin girdiği ve bunun sonucu olarak yine daha değişik bilgi ve düşüncelerin üretildiği iterasyonlu bir süreçtir. Kabul edilebilir bir YG üretmesi ve örgütün tüm rekabet avantajına önemli katkı yapması beklenen bir stratejiye ulaşmak için, sıklıkla döngüde çeşitli geçişler gerekecektir. Bu adımdaki çıktı, ardından planlama sürecine gidilen YG' yi, tahmin eden finansal modeli de içeren iyi tanımlanmış E-İşletme amaçlarının kurulmasıdır. Amaçlar elbette, belirli zaman çerçevesi içinde oluşabilecek ölçülebilir amaçlar olacaktır.

Burada söz konusu olabilecek bir strateji siberstrateji modeli olarak ifade edilmiştir.

Tablo 3-3: Syberstrateji Modeli

Kullanılan Araç	Internet	Extranet	Intranet
Aşamalar			
Sunum			
Etkileşim			
Yeniden Sunum			

Kaynak: Pauline Bickerton, Metthew Bickerton, **Cyberstrategy: Business Strategy for Extranets, Intranets and Internet**, First Edition, New York: Butterworth-Heinemann, 1998, s.5

3.2.3 Üçüncü Evre: Detaylı Hareket Planları Geliştirme

Bir örgütün detaylı E-İşletme hareket planlarının içeriği elbette, daha önceki aşamada belirlenen örgütün özel amaçlarına ve kendi özel durumuna bağlı olacaktır. Ancak her uygulama, örgütsel değişime ve “sanal müşteri takımının” bileşimi ve atanması konularına işaret edecektir.

3.2.3.1 Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi İçin Bir Plan Geliştirme

Bu konuda, yıllardır yapılan çalışmalar ve yaşanan deneyimler, değişime süreklilik sağlayan şeylerin atılğan başarılar değil, örgütteki tüm insanların bağımsız, bilinçli süre giden çabaları şeklindeki müzikteki uzun marşlar gibi olduğunu göstermiştir.¹⁴⁸ Gerçekten, bir E-İşletme stratejisini gerçekleştirmenin en zor yönleri sıklıkla, stratejinin uygulanması için gereken “uzun marşları” yönetmektir. Örneğin, tam müşteri tatminine odaklanma, uzun dönemlerde yerleşmiş yönetimsel düşüncede ciddi kaymaları gerektiren, yeni öncelikler ve süreçler setini de beraberinde getirir. Bu nedenle örgüt, tüm örgüt çapında gerekli değişikliğe götüreceği bilinçli planları tasarlayıp uygulamak zorundadır ve bu gerekli değişimleri gerçekleştirme konusundaki en son sorumluluk, tepe yönetim tarafından alınmalıdır.

Başarısız değişim çabalarının birincil nedeni, yönetim tarafından yaratılan ve tüm örgütte değişimin aciliyeti hakkındaki hissedilen duygudur. Herhangi önemli bir değişimin başlangıcında, direncin ve şikayetçi tavrın yüksek olması muhtemeldir. Önemli değişimler, ayrıcalıklı çabaları gerektirir ve şeyleri yapmanın yeni yollarını öğrenmekten gelen geçici rahatsızlıkları da beraberinde getirir. Henüz örgütsel eğilim, mevcut durumu sürdürme yönündedir. Bu nedenle değişim ajanlarının önemli bir işi, şikayet ve direncin kaynağını tanımlamak ve bu eğilimlere karşılık verecek stratejiler bulmaktır. Diğer bir değişle değişim sürecinin, dört ana adımda planlanıp yönetilmesi gerekir:

- Örgütsel değişimin amaçlarını ve gereksinimlerini tanımlama,
 - Uygun eğitimi sağlama,
 - Değişim planını kurumsallaştırma ve,
 - Değişimin amaçlarını kuvvetlendirecek değerleme şemalarını tasarlama.
1. Örgütsel değişimin amaçlarını tanımlama: E-İşletme' nin amaçlarını tanımlamaya ek olarak örgüt, E-İşletme stratejisini desteklemek ve uygulamak için gerekli örgütsel değişimi de tanımlamalıdır. Örneğin eğer strateji, satış personelinin müşteri bilgisini derlemek için kağıt temelli sistemin kullanımından, genel bir E-İşletme platformunun kullanımına kaymayı gerektiriyorsa bu durumda örgüt, bu amacı tanımlamalı ve bu umulan davranış değişikliğini, satış personeli için bir gereklilik olarak belirtmelidir. Bu değişim, eğer satış gücüne, ikinci maddede de belirtileceği gibi, daha başlangıçta sistem hayata geçirilirken tasarım ve test evrelerinde danışılırsa, daha çabuk ve daha az dirençle gerçekleşecektir.
 2. Uygun eğitimi sağlama: Örgütsel değişim neredeyse her zaman, eğitim biçiminde bir desteği gerektirir. Yukarıda söz edilen örnekte örgütlerin, satış personeli için yeni yöntemin kullanılmasına geçişe karşılık, kağıt temelli sistemin kullanımına gösterdikleri aşırı duyarlılığa karşı onları eğitmek için, satış personeline yeterli eğitim kaynağını sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle, eğitim kaynakları ve gereksinimleri örgütün değişim planının apaçık bir parçası olmalıdır.

Özellikle yeni teknoloji ve sistemlerin yayılmasında etkin eğitim, kullanılacak teknolojinin son kullanıcılar tarafından kabul edilmesinde çok gereklidir.

3. Değişim planını kurumsallaştırma: Başarılı olmak için E-İşletme stratejisi, tepe yönetiminden gelmelidir. Ancak bu strateji, tüm örgüt tarafından da desteklenmek zorundadır. İdeal durumda, strateji geliştirme sürecinin, gerçek satın alacak kişileri de içerecek olması, stratejinin başarısı için gereklidir ve zaten onlar planın asıl uygulayıcılarıdır. Herhangi bir durumda bu, örgütün çeşitli bölümlerinde gerçekten değişimi götürenlerin katılımını güvenceye almak için, liderin sorumluluğunun değişmesidir. Aslında bu, örgütü E-İşletme stratejisinin arkasındakileri toparlayacak aciliyet hissini oluşturma ve harekete geçirme işidir.

Bu işten sorumlu tepe yönetiminin yerine getirmesi gereken çeşitli faaliyetler şunlardır:

- Önemli personele sahiplik, önemlilik ve örgütün E-İşletme stratejisinin başarısından kişisel gurur duyma hislerini aşmak için, daha strateji geliştirme sürecinin başlangıcında bu personelin katılımları ve bağlılıkları talep edilmelidir.
- Endüstrideki en iyi uygulamalar araştırılmalıdır. Uygulayıcılar bu işi, E-İşletme çözümlerini uygulamada deneyimli ve örgütün içinde bulunduğu endüstriyi çok iyi anlayan tedarikçilerle çalışarak hızlandırılabilir. Bu gibi tedarikçiler, yazılım ve donanım firmaları, yönetim danışmanlık firmaları ve sistem birleştircileridir.
- Örneklerle yol gösterilmelidir. Astlar bir amacın önem derecesini, üstlerinin o işe ne kadar zaman ve enerji ayırdığından ayarlayabilmelidirler. Eğer astlar yüksek amaçlı planlar için samimi arzular belirleyemiyorlarsa, muhtemelen o planları gerçekleştirmek için herhangi bir arzu da geliştiremeyeceklerdir.

- Strateji uygulama takımının önemli üyeleri ile, iki yönlü diyalogla düzenli bir şekilde iletişim kurmak, onlardan periyodik ilerleme raporları istemek ve aynı zamanda onlara, sürekli E-İşletme planının diğer parçalarında neler olduğu hakkında durum raporu vermek. Bu şekilde, takım oyuncularını tüm takımdaki ilerlemelerden güç alacaklardır.
- Önde çalışan personele ulaşmak için, önde çalışan yöneticilerle iletişime konsantre olunmalıdır. Yapılan araştırmalara göre, kendi yöneticileri, önde çalışan personele yeni gereklilikleri sunduğunda, personel değişime, bunu tepe yönetimin yaptığı zamankinden daha olumlu bakmaktadır. Ayrıca söz konusu yöneticiler ile iletişim kurmanın en iyi yolu, değişim programını açıklamak için tepe yöneticilerinin bireysel olarak bu yöneticilerle bire bir yada küçük gruplar halinde yüz yüze buluşmalarıdır. Bu yöneticiler, yeni örgütsel gereksinimleri satın aldıklarında, bunları öndeki belirli rollere uyarlayacak uygulanabilir terimlere çevirebilirler.¹⁴⁹

4. Güçlendirici değerlendirme şemaları tasarlamak: Örgütsel amaçları güçlendirmek için değerlendirme şemaları, değişimi güdülemek için güçlü mekanizmalardır. Daha önce de işaret edildiği gibi örneğin, eğer çalışanların değerlemelerinin önemli bir bölümü müşteri tatmini değerlerine dayandırılarak yapılıyorsa, çalışanların müşteri tatminine dikkat etmeleri muhtemel olacaktır. Burada örgütler için iki büyük zorluk: kısa dönemli hedeflere karşılık uzun dönemli hedeflerin dengeli olarak ödüllendirilmesi ve bu şemaları tüm örgütte sıraya sokarak, çalışanların aynı hedeflere yönelik çapraz amaçları olmaksızın konser veren bir orkestra gibi çalışmasını sağlamaktır. Bu örneğin, nasıl tepe yönetimi öncelikli olarak her çeyrekteki kar artışı ile ödüllendiriliyorsa, personelin de öncelikli olarak müşteri tatmin değerlerine göre ödüllendirilmesi ile olabilir.

3.2.3.2 Çok Kanalda Hizmet Verebilen Gerçek Bir Müşteri Takımı Geliştirme

Örgütler üzerinde E-İşletmenin başlıca etkilerinden biri, bölümler, işlevler ve diğer bölüm yapıları arasındaki katı bölümlendirmeleri kırıyor olmasıdır.

¹⁴⁹ Sandar Larkin, T.J. Larkin, **Communication Change: Winning Employee Support for New Business Goals**, First Edition, New York: Prentice Hall, 1994, s.159.

Bir E-İşletme olarak örgüt, aslında olması gereken de budur, tüm örgüt ekosisteminde tüm kanallar boyunca bilginin serbest akışını mümkün kılarken, aynı akışkanlığı müşterileri ile etkileşimde bulunurken de gösterebilmelidir. Bir çok örgüt için bunun anlamı, geçmişte uyguladıklarından daha fazla çapraz işlevsel süreçler uygulama anlamına gelmektedir.

Ayrıca, günümüzdeki iş ortamının karmaşıklığı, hızı ve küresel alanı örgütlerin, müşteri ile yüzleştikleri süreçlerini kanal ortakları ile sıkıca birleştirmelerini gerektirmektedir. Örgütler kanal ortaklarını, pazarlama, satış ve hizmet faaliyetlerinin asıl olarak bir genişlemesi gibi görebilirler. Bunun anlamı örneğin, kanal ortağı yoluyla müşteri işlemlerini, müşteri istikrarlı birleşik hoş ve kesintisiz bir deneyim yaşasın diye eşgüdümlemek anlamındadır. Örneğin bir üreticinin, kanal ortakları için yeni temas noktaları üretmek için, pazarlama programları kullandığı tipik bir senaryoyu düşünersek, bu gibi programların hepsinde kanal ortaklarının işlevlerini hızlı bir şekilde yerine getirmelerini engelleyen uygulamalar mevcuttur. Sonuç olarak, herkes kaybeder: potansiyel müşteri yanıt eksikliğinden şikayet eder ve muhtemelen rakibe kaptırılır ve hem kanal ortağı hem de üretici bir fırsatı kaçırmış olur. Bu ayrık süreç, E-İşletme çözümleri uygulanarak tamir edilebilir. Üreticinin kanal ortakları ile ilgili olan işlerinde, üretici ile kanal ortağı arasında birleşik bir sistem kurularak, üçüncü tarafların gerçek zamanlı kapsamlı görüşü sağlanabilir.

Örgüt müşteri ile temas ettiği süreçleri tasarımlarken, ele alınan müşterilere, bir yandan sürekli tam müşteri tatmini verilmeye çalışılırken, diğer yandan, müşterilerin örgüt için maksimum değer üretmesini sağlamaları gerekir. Sanal müşteri takımını atamanın amacı, maksimum müşteri değeri ve tam müşteri tatmini şeklindeki ikiz amaca ulaşmak için, tüm takım üyelerinin rol ve sorumluluklarının tanımlanmasıdır.

Geçmişte örgütler tarafından, müşteri ile yüz yüze geline süreçlerde görev alan üyelerin rol ve sorumluluklarını belirlemenin çeşitli yönleri geliştirildi. Örneğin satışta bu, bölge ataması olarak düşünüldü ve terim anlamıyla, tipik olarak satışçının coğrafyası ile müşterinin coğrafyasının eşleştirilmesine dayanıyordu. Bölgeye dayalı bu yaklaşım, örgüte uygun olarak hizmet etmesine rağmen, önemli müşteri karakteristiklerini dikkate alarak müşteri bilgisinin kaldıraç gücünden yararlanmayı ve kaynakların optimal olarak kullanımını önliyordu.

- Müşteriyi anlama: E-İşletme' nin her önemli yönü gibi sanal müşteri takımını geliştirme, takımı özel bileşimlere götüren ve rol ve sorumluluklarını tanımlamayı sağlayan, müşteri hakkındaki kesin bilgi ile başlar. Örneğin önemli stratejik hesaplara göre atanan takım, küçük işletme müşterilerine göre atanmış takımla aynı olmayacaktır. Stratejik hesaplardaki müşteriler için olan takım, muhtemelen, ilgili hesapların içinde bulunduğu endüstride özel uzmanlığı olan ve hesaptaki kişilerle yakın ilişkiler geliştirmiş ve sadece o işe adanmış bir muhasebe müdürünü içerecektir. Diğer takım üyeleri, müşteri temas merkezindeki özel destek personelinin içerecektir. Stratejik hesaptan bir arama merkeze geldiğinde, E-İşletme sistemi arayanı tanıyacak ve bu hesaptan gelen istekleri ele alacak ve özel bilgi ve yeteneğe sahip belirtilen takım üyelerinden birine yönlendirilecektir.

Çoklu coğrafyalara yayılmış küresel takımların faaliyetlerini eşgüdümleme, bir çok örgüt için özellikle zorluk oluşturmaktadır. Örneğin, bir internet şirketinin, küresel pazarlama birimindeki satış takımı, dünyanın en büyük örgütlerine satış yapmaktadır ve yalnızca bir hesaba odaklanmış olan bazı takımlar 30 kişiden oluşacak kadar büyük olabilmektedir. Şirket takımların, dünyanın her yerindeki verileri paylaşmalarını sağlayan bir E-İşletme uygulaması kullanmaktadır. Benzer şekilde lider bir akıllı kart çözümleri üreticisi olan şirket, faaliyetlerini birçok kıtaya yaymış durumdadır. Şirketin satış çabaları, telekomünikasyon şirketleri ile karmaşık pazarlıklara odaklandığı için, takım çalışması, şirketin başarısında önemli bir enstrümandı. Şirket satış faaliyetlerini, E-İşletme uygulamaları ile standartlaştırarak, karmaşık satış tekliflerini destekleyecek uluslararası satış takımını daha kolay bir araya getirebildi. Sistem, her müşterinin tek kapsamlı bir görüşünü oluşturmak ve bilginin kalıcı analiz ve canlandırmasını sağlamak için kullanılıyordu. Ayrıca sistem, şirketin küresel satış örgütündeki kültürel engelleri de kırmaya yardım ediyordu. Bu sistem şirkete ilk defa, Çin, Rusya, Latin Amerika ve Avrupa'dan gelen satış bilgilerini kültürel farklılıklara bakmaksızın standartlaştırılmış bir formatta çözümlene yeteneğini verdi.¹⁵⁰

- Kaynakları, müşteri etrafında örgütlenme: Örgütler tipik olarak süreç ve yapılarını, ürün odaklı bakış açısından tasarlarlar. Örneğin finansal hizmet kuruluşları, vadeli hesaplar, kredi kartları, ipotek fonları, yatırım hesapları için farklı ürünler için farklı iş birimleri oluştururlar. Bu yaklaşım örgütün bakış açısından anlamlı olsa da, genellikle kesintisiz müşteri deneyimini engelleyen bir engeldir.

¹⁵⁰ <http://www.worldcom.com/main.phtml>, 21.10.2000

Aynı kuruluştaki çek hesabı, kredi kartı hesabı ve ipotek hesabı bulunan bir müşteri, örgütünü tek bir organik bütün olarak görür ve örgütle tek bir kimlikle etkileşimde bulunmak ister. Bu nedenle örgüt, gerekli olan ürün hakkında derin bilgi ve uzmanlığa sahip olmanın yanında, sanal takımın kaynaklarını üründen çok müşteriye göre sıralamalıdır.

- Birleşik sanal takım atama: Sanal takım, herhangi bir özel temas noktasında gerçekten müşteri ile ilgilenen, birleşik kanal kaynakları tarafından desteklenen pazarlama, satış ve hizmet personelinin toplamıdır. Örneğin ünlü bir bankada, perakendeci müşteriler varlıklarına ve banka ile ilişki düzeylerine göre ayrılmışlardır ve müşteri takımı atamaları bu sınıflandırmaya dayanarak yapılmaktadır. Belirli bir vasfı taşıyan ve “seçici bankacılık” olarak belirtilen müşteriler için, bankacılık ihtiyaçları ile ilgilenecek özel bir müdür atanmıştır.¹⁵¹
- Takım üyelerinin rol ve sorumluluklarını tanımlama: Çok kanallı bir E-İşletme stratejisinin anlamı, pazarlama, satış ve hizmet kaynaklarının, ilgili müşteri karakteristiklerine göre dağıtılacağıdır. Her takım üyesi, açıkça belirlenmiş rol ve sorumluluğa sahip olmalıdır. Örneğin bir internet bilgisayar şirketinde, bölge satış gücünün birincil rolü yeni müşteri elde etmektir ancak, web yada telefon yolu ile elde edilmiş müşterilerin de sürekliliğini sağlamak bu satış gücünün sorumlulukları dahilindedir. Satış gücü, karmaşık satın alma yapıları olan mevcut müşterileri ile çalışmalarını sürdürürken, sorumluluklarının bir kısmı da yeni müşterileri eğitmek ve onların rutin işlemleri için web yada çağrı merkezini kullanmalarını sağlamaktır.
- Karlılık, sadakat ve müşteri tatmini gibi önemli amaçlara dayanan sanal takımın güdülerini optimize etme: Her örgüt varolan işini sürdürmenin gerekliliklerine karşılık, yeni iş geliştirmenin gerekliliklerini dengelemek zorundadır. Ayrıca örgütün amacı, zaman içinde örgüte sadık kalacak karlı müşterileri elde etme ve elde tutmaktır. Bu nedenle, sanal takım üyeleri için ücretler ve diğer motivasyonlar, yeni iş geliştirme, karlılık, müşteri tatmini ve sadakati gibi bu amaçların tümünü güçlendirecek dengeli bir şekilde yapılandırılmalıdır. Örneğin bir hesap için ödenecek komisyonun tümü, söz konusu hesabın belli bir süre müşteri olarak kalması sonucu ödenebilir.

¹⁵¹ <http://www.chase.com/chase/gx.cgi/FTcs?pagename=Chase/Href&urlname=chase> 23.04.2001

3.2.4 Dördüncü Evre: Elektronik İşletme Sistemini Uygulama ve Hayata Geçirme

Bu evre, E-İşletme sistemini gerçekleştirme ve uygulama, kritik stratejik analiz çalışmasının yapılmasından ve tanımlanan E-İşletme amaçlarına yoğunlaşılmasından hemen sonra gelir. Bu yolla sistem, diğer şeylerden daha çok stratejik amaçlara hizmet edecek şekilde tasarılır. Başarılı uygulama için iki önemli etken: yapılandırılmış bir süreci izlemek ve hızlı uygulama yaklaşımını uyarlamaktır.

3.2.4.1 Yapılandırılmış Bir Süreç İzleme

Örgütler, E-İşletme uygulamalarını altı aşamada yapılandırabilirler:

1. **Proje tanımı:** Bu aşama boyunca örgüt, proje takımını geliştirir ve atar, projenin çapını ve yaklaşımını sonuçlandırır ve kilometre taşları, raporlama gereklilikleri ve dökümantasyon gereklilikleri gibi proje yönetimi kontrol özelliklerini belirler ve uygular.
2. **Keşif:** Proje takımı bu aşama boyunca, E-İşletme amaçlarını desteklemek için gerekli işlevsel ve teknik gereklilikleri sağlar. Takım üyeleri süreçleri gözler, fonksiyonel yöneticileri ile görüşmeler yapar ve örgütü daha sonraki tasarım aşamasına götürecek gerekliliklerin dökümantasyonunu ve ayrıştırılmasını yapmak için bir analiz gerçekleştirirler. Bu aşamada ve tasarım ve biçimlendirme aşamalarında da takım üyeleri, yalnızca teknik gerekliliklere değil aynı zamanda süreçlere ve son kullanıcı gerekliliklerine de özel dikkat göstermelidirler. Pek çok başarısız uygulama, ister çalışan, ister müşteri isterse ortak olsun son kullanıcıların ihtiyaç ve tercihlerine yeterince dikkat edilmemesinin bir sonucudur. Bu keşif aşaması, son kullanıcı eğitim gereklerini de içermelidir.
3. **Tasarım:** Bu aşamada proje takımı, çözümün bir modelini oluşturmalıdır. Uygulama ekranı akışlarını kullanarak ve taslakları tasarımıyla takım, keşif aşaması boyunca toplanmış gereklilikleri haritalandırıp döküman eder.
4. **Biçimlendirme:** Daha sonra proje takımı, uygulamaları, dağılımları ve yeni sistemi desteklemek için gerekli dışsal ara yüzleri biçimlendirerek tasarımı işlevsel bir yazılıma çevirir.

5. Geçerlilik: Bu aşamada proje takımı, üretim verilerini kullanıp son kullanıcı kabul testlerini de içerecek şekilde, sistemin tüm işlevlerini test etmek için çalışacaktır.
6. Uygulama: Uygulama, pilot üretim ve uygulamanın yayılması olarak iki aşamada ortaya çıkacak ve pilot aşamasından projenin son haline kadar iteratif ayarlamalar söz konusu olacaktır. Pilot çalışması süresince proje takımı, alan testlerini yapar ve tüm örgüte uygulanmadan önce son kullanıcı eğitimi, teknik altyapı, ağ ve yardım masası gibi yeni sistemin tüm yönlerini düzeltir. Gerekli düzeltmeleri yaptıktan sonra takım, eğer çok sayıda ve farklı bölgede kullanıcı var ise belli bir yayma süreci takvimi kullanarak sistemi tüm kullanıcılara yayar.

3.2.4.2 Hızlı Bir Hayata Geçirme Yaklaşımı Uygulama

Başarılı E-İşletme uygulamaları, genellikle dört veya beş ay gibi oldukça uzun zamanlarda uygulanır. Birçok örgütün deneyimi, bazı uygulama sorunları nedeni ile uygulamanın dört yada beş aydan bile uzun tutulmasını önermektedir. Söz konusu uygulamayı hızlandırmak için örgüt, çeşitli ölçümlerde bulunabilir.

- İzlenebilir evreler tanımlama: Evreli bir yaklaşım uygulama, örgütün hızlı kanatları inşa ve elde etmesine izin verir. Fikir, ilk olarak E-İşletme değerlemesinde belirlendiği gibi örgütün stratejik E-İşletme amaçlarına dayanan projenin tüm kapsamını tanımlamak ve daha sonra projeyi her biri akla uygun zaman zarfında hayata geçirilecek ölçülebilir evrelere bölmektir. Bu yaklaşımın birçok faydası vardır. Son kullanıcıların yeni sistemi, daha çok verimlilik elde etmeye yarayan küçük adımlarla öğrenmelerine imkan verirken, örgütlere, gelecekteki gereklilikleri anlamak ve değerlemek, uygulama süreci boyunca değişiklikleri daha kolay yapmak, sürprizleri en aza indirmek ve potansiyel zorlukları problem olarak ortaya çıkmadan izole etmek için daha fazla zaman sağlar.
- Paralel uygulama: E-İşletme proje takımının üyeleri, tüm uygulamanın çeşitli parçalarını paralel olarak gerçekleştirebilirler. Örneğin uygulamanın başlarında, farklı takım üyeleri farklı iş gereklerini, farklı bölümlerden eş zamanlı olarak toplayabilirler. Ayrıca, bazı takım üyeleri tüm E-İşletme çalışmasının ilk evresini yaymaya başlamışken, diğer üyeler çalışmanın sonraki evresini başlatabilirler. Bu yolla takım, daha önceki evrelerden deneyim kazanır.

- Sistemin aşırı biçimlendirilmesini önleme: Uygulamanın uzun sürmesinin genel bir sebebi, sistemin aşırı biçimlendirilmesini gerektiren projenin çapının çok büyütülmesidir. Burada proje takımı, sistemi mevcut durum için optimalden daha işlevsel bir şekilde kurmaya çalışmaktadır. Tasarım evresi boyunca tasarım takımının, tasarımcıların sisteme ek işlevsellik ekleme eğiliminden gelen “gelecek sızıntısı” ndan korunması gerekir. Bazı durumlarda takım, geçici olarak uygulanabilen esas oluşturmayan gereksinimleri tanımlamak için, geri dönmek ve bölge yöneticileri ile yeniden pazarlık yapmak durumunda kalabilir. Bu özellik, hızlı uygulama genellikle tüm biçimlendirmeden önemli olduğu zaman, E-İşletme evrelerinin başlangıcında gereklidir.

3.2.5 Beşince Evre: Gösterim, Ölçüm ve İzleme: Elektronik İşletme Kartları

Örgütün E-İşletme stratejisinin çalışıp çalışmadığını bilmenin tek yolu, performansını yakından görüntülemek, ölçmek ve izlemektir. Bunu yapmak için örgüt, hangi faktörlerin ölçüleceğini belirlemeli, bunları ölçerken kullanılacak prosedürleri bulmalı ve bu bilgiyi gerekli ilgililere dağıtacak bir raporlama süreci geliştirmelidir.

Bu süreci örgütlemenin bir aracı, bir örgütün faaliyetlerini stratejiye bağlantılamakta kullanılan “dengelenmiş iş kartları” nın yaygın olarak kullanımı kavramını temel alan “E-İşletme kartları” uygulamasıdır. Dengelenmiş iş kartları bir grup akademisyen tarafından geliştirilmiş, iyice yerleşmiş bir işletme birimi stratejisinin hipotezlerini, test etme, geçerliliğini ölçme ve düzeltme amaçlı stratejik geri besleme sistemidir. Ana fikir, stratejik amaçları, varsayılan neden-sonuç ilişkisinin sonucu olarak performans kriterlerine bağlı somut sonuç ölçülerine çevirmektir.

Örneğin, eğer artan müşteri sadakati, önemli bir stratejik amaç ise, o zaman örgüt, müşteri sadakatini getiren performans ilkelerini ve örgütün ne tip faaliyetlerinin müşteri sadakatini arttıracığını belirlemeli ve daha sonra, bu faaliyetleri ölçmek üzere standartlar kurmalıdır. Örneğin analiz, hızlı sipariş ve teslim sürecinin müşteri sadakatini arttırmada önemli bir etken olduğunu belirtmiş ve bu değişkeni, örgütün ölçmesi gereken bir değişken olarak belirlemiş olabilir. Başlangıçta yöneticiler, hipotez haline getirdikleri neden sonuç ilişkilerini geçerli kılacak araştırmalara sahip olmayabilirler ve bu nedenle gösterge sisteminin amacı, gelen ölçüm verilerinin yeniden gözden geçirilmesi ve artırılması gereken bu hipotezlerin test edilmesi olacaktır.

Dengelenmiş iş kartları kavramının ikinci önemli yönü, çoklu bakış açılarından ölçülmesi gereken sonuçlardır. Yazarlar bu bakış açılarını, dört sınıfta belirtmişlerdir: finansal, müşteri, içsel iş süreçleri öğrenme ve büyüme. Örgütün ölçmesi gereken kaç adet değişken olduğu, önceden belirlenmiş değildir. Örgüt amaçlarına ulaşmada önemli olan, değişkenlerden mümkün olduğu çoğunu ölçmelidir.¹⁵²

3.2.5.1 Müşteri Geri Beslemesinin Proaktif Olarak Aranması

E-İşletme çağında, her örgütün metrik veya diğer yollarla ölçmesi gereken bir değişken müşteri tatminidir. Bunu etkin bir şekilde yapabilmek için örgüt, proaktif olarak müşteri geri beslemesini aramalı, müşteriye örgütün performansını arttıracak belirgin sorular sormalıdır. Müşteri tatminini izlemenin yöntemleri değişkendir, ancak, temel yaklaşımın dört adımı vardır:

1. İlgili her müşteri bölümü için, önemli müşteri tatmin ölçülerini tanımlama,
2. Her tatmin ölçüsüne bir sayı atamak için, geçerli müşteri örneği araştırmasını yapmak,
3. Endüstrideki benzerlikleri belirlemek için, her ölçüye bir değer atamak ve kendi müşterisi olmayan, örneğin rakibin müşterileri örneği üzerinde araştırma yapmak ve,
4. Açıkları belirlemek için, örgütün sonuçları ile endüstrisindekilerin sonuçlarını karşılaştırmak.

Müşteri tatminini görüntüleme ve izlemede, tatmin dereceleri arasında ayırım yapmak önemlidir: Örgütü hangi oranda sadece tatmin olmuş müşteriden fazla, tam tatmin olmuş müşteriye sahip olduğunu belirlemek zorundadır. Daha önce de belirtildiği gibi, bu ikisi arasındaki fark büyüktür. Örneğin bu bir sigorta şirket için, tam tatmin olmuş müşterilerin sigorta poliçelerini yenileme oranı %93 iken , sadece tatmin olanlarda bu oran%78' dir.¹⁵³

¹⁵² Robert S. Kaplan, David P. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, First Edition, Boston: Harvard Business Scholl Press, 1996, s.53

¹⁵³ <http://www.allstate.com/Home/Home.asp>, 28.09.2001

Örgütler, müşteri tatminini belirleme çalışmalarını yönetmek için, bağımsız kuruluşları kullanmayı dört nedenden dolayı düşünmelidirler. İlki, bu hizmetlerde uzmanlaşmış tedarikçiler, müşteri araştırmalarını yönetmekte deneyim kazanmışlardır. İkincisi, müşteriler doğrudan şirket temsilcilerine, hiçbir ilişkilerinin olmadığı bağımsız kişilere olduğu kadar dürüst ve açık olmayabilirler. Üçüncüsü, bağımsız kuruluş endüstride kıyaslamalar için gösterip ölçebileceği, tüm endüstrideki müşteri veri tabanına ulaşabilir. Dördüncüsü de, müşteri tatmini verileri, eğer bağımsız bir sağlayıcıdan geliyorsa örgütün kendi çalışmalarından daha fazla geçerliliğe sahiptir. Bu, eğer örgüt gelecek verileri pazarlama yada halkla ilişkiler amaçlı kullanmak istiyorsa önemlidir.

3.2.5.2 İlgili Çıktıları ve Bu Çıktıları Ölçmek İçin Gerekli Standartları Belirleme

Görüntülenecek her bölgede örgüt, hem ölçmesi gereken sonuçları hem de onları ölçeceği standartları da belirlemelidir. Bazı ölçüler kendiliğinden açıktır, bazılarının ise anlaşılmaları için beceri ve analiz gerekir.

3.2.5.3 Hedef Değişkenlerin Gösterimi İçin Sistem Tasarlama

Örneğin, müşteri tatminini ölçme durumunda, yukarıda belirtilen gerekli araştırmalarda kullanılacak yöntem, üçüncü kişilerle bir kontrata bağlanabilir. İç süreç çıktıları gibi diğer değişkenler, daha önceden belirlenmiş bir zaman aralığında uygulanmak üzere programlanmış E-İşletme sisteminin, otomatik prosedürlerinin kullanılması ile ölçülebilir. Örneğin örgüt, bir müşterinin ilgili yetkili ile görüşmesi için, çağrı merkezini aradığında geçen süreyi azaltmayı bir hedef olarak belirlemiş olabilir. E-İşletme sistemi arayanın bekleme zamanını, çağrı merkezinin performansını diğer etkenlerle birlikte ölçmek üzere kaydedip sürekli istatistiksel açıdan izleyecek şekilde programlanabilir.

3.2.5.4 Etkin Raporlama Mekanizmaları Oluşturma

Gösterge sürecinin son aşaması, uygun ön büro çalışanlarını ve de yöneticilerini de içerecek şekilde ilgili personel tarafından rapor edilecek ölçüm sonuçlarını sağlamaktır. E-İşletme sisteminin yeteneklerini kullanarak raporlama işlevi, uygun olduğu yerde otomatik görüntüleme sisteminin kullanılmasını sağlayacak şekilde programlanabilir.

Örneğin daha önce değinilen arayanın bekleme süresi istatistiğinde sistem, bir rapor derleyebilir ve daha önce tanımlanmış belirli alıcılara bunu elektronik posta ile yollayabilir.

Üretici bir örgütsel öğrenme ortamı sağlamak için :

- Örgüt yapısını düzleştirip, merkezkaç hale getirilmeli,
- Hızlı bilgi akışını sağlayacak bilgi sistemlerini örgüte sağlamak,
- Örgütsel performansı ölçmek,
- Örgütsel öğrenmeyi özendirecek bir sistem kurulmalıdır.¹⁵⁴

Raporlama işlevi, öğrenen örgütün önemli bir özelliği olan geri besleme çevrimini sonlandırır. Böylece, yöneticiler ve ön büro çalışanları, önemli sonuçların ölçümlerini izleyebilir ve gerekli ayarlamaları yapabilirler. Ayrıca, geri besleme çevrimi, E-İşletme çevriminin gelecek iterasyonunu bilgilendirecek uygulama yönetimini de sağlar. Strateji geliştikçe, E-İşletme' nin kendini değerlemesinden gelen girdiler, zenginleşir ve yığınsal deneyim önemli değişkenlere odaklanır. Müşterinin ne kadar iyi tatmin edildiğinin dikkatlice ölçülmesi ve bu ölçümleri hareket ve süreçlerde uzmanlaşmakta kullanma yeteneği örgüte, rakipleri için sağlanması güç olan sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar.

¹⁵⁴ Chris Argyris, **On Organizational Learning**, First Edition, New York:Blackwell Business, 1994, s.187

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.GELENEKSEL İŞLETME YAPILARININ ELEKTRONİK İŞLETME YAPILARINA DÖNÜŞÜMÜ UYGULAMASI TÜRKHAVA YOLLARI ANONİM ORTAKLIĞINI' NİN İNTERNET KANALI İLE SATIŞ PROJESİ(ON-LİNE BİLET)

4.1 Amaç

Gelişen teknolojinin en önemli pazarlama araçlarından biri olan internetin ortaklık için de aynı amaca hizmet edebilmesi, dağıtım giderlerinin azaltılması ve maliyetlerin düşürülmesi amacı ile başlatılan “İnternet Kanalıyla Satış Projesinin” hayata geçirilmesi.

4.2 Tanımlar

İnternet kanalı ile satış projesi, ortaklığın web sitesinde “On-Line Bilet” seçeneği ile yolcularına, Türk Hava Yollarının “Marketing Carrier” olduğu uçuşlar da dahil olmak üzere, uçuşlar ile ilgili tarife, elde edilebilirlik ve ücret bilgilerini alma, rezervasyon yapma, Visa ve Master kredi kartlarını kullanarak ödeme işlemlerini tamamlayarak bilet sipariş etme hizmetlerinin sunulması işlemidir.

4.2.1 Teslimat Seçenekleri

Yolcu internet kanalı ile sipariş ettiği biletleri üç şekilde teslim alabilir:

4.2.2.1 Posta Yolu İle Biletleme (Ticket By Mail, TBM):

Ödeme işlemleri internet kanalı ile yapılmış olan yolcu/lara ait bilet/biletler kurye tarafından kredi kartı hamiline yasal bir kimlik göstermek kaydıyla teslim edilmesi işlemidir.

Ödeme işlemleri internet kanalı ile yapılmış olan yolcu/lara ait bilet/biletler kurye tarafından kredi kartı hamiline yasal bir kimlik göstermek kaydıyla teslim edilecektir. Bilet/biletler posta kutusuna bırakılamaz.

“Posta Yolu ile Bilet Dağıtımını” uygulaması işlemini üstlenecek üniteler İstanbul Rezervasyon Müdürlüğü, Londra ve New York Satış Ofisleri’ dir.

Dağıtım İstanbul’dan tüm Türkiye’ ye, Londra’ dan tüm İngiltere’ ye, New York’ tan tüm A.B.D ye yapılacaktır.

4.2.2.2 Havaalanında Bilet (Ticket On Departure, TOD)

Yolcunun, internet üzerinden rezervasyonunu ve kredi kartı ile ödemesini yaptığı biletini, dış hatlar için uçuşa en geç 2 (iki) saat, içi hatlar için uçuşa en geç 1 (bir) saat kala havalimanından alma işlemidir.

Teslim anında yolcu, ödeme yaptığı kredi kartını ve resmi bir kimliği göstermek zorundadır. Kredi kartını ibraz edemeyen yolcuların bileti düzenlenemez. Kredi kartı üzerindeki isim ile birinci yolcu isminin mutlaka aynı olması gerekir.

4.2.2.3 THY Satış Ofislerinde Bilet (Ticket By Office, TBO)

Yolcunun internet üzerinden yaptığı rezervasyonun, ödeme ve bilet düzenleme işlemlerinin verilen opsiyon süresi içinde (web sitesindeki opsiyon uygulamaları geçerli olacaktır) Türk Hava Yolları Satış Ofisleri veya Genel Satış Acenteleri’ nden yapması işlemidir. THY’ nin direk uçuşu olan tüm noktalar yolculuğun başlangıç noktası olabilir.

4.2.3 Sanal POS

IST ve ITT citylerinden satışla ilgili tüm para hareketlerini içeren bilgileri banka bilgisayarına aktaran, bu sayede kaybedilen, çalınan, sahte olarak düzenlenen vb. nedenlerle iptal edilen, geçersiz tüm kredi kartlarının otomatik kontrolünü yapan, yapılan işlemle ilgili olarak bankadan provizyon alan bilgisayar yazılımı.

4.2.4 Teslim Tutanağı

Dağıtıcı kurye firması bileti alıcıya teslim ederken alıcı hüviyet bilgilerini(hüviyet cinsini, numarası, tarihi, verildiği yer) içeren ve “biletleri eksiksiz olarak teslim aldım” ibaresi bulunan bar kodlu, alıcının ıslak imzasının yer aldığı belgedir.

4.2.5 Bilet Teslim Tutanağı (Passanger Information Print)

Sanal ortamda yapılan bilet siparişlerine ait ve bu siparişte sipariş yapan kişi tarafından verilen bilgileri içeren, *PNR Adresi (Enter) ve PI (Enter) girişleri ile Troya’ dan elde edilen detaylı yolcu bilgisidir. İki kopya halinde çıkarılıp, biletin uçuş öncesi Havaalanında Teslim alınması halinde (TOD) THY tarafından kredi kartı hamiline imzalatılan / Biletin Posta Tolu ile Teslim alınması halinde (TBM) yolcuya postalanacak, diğer kopyalar ilgili ISSC’ ler / Meydan Satış Ofisi tarafından saklanacaklardır.

4.2.6 Kurye

Siparişleri teslim eden üçüncü kişi veya kuruluştur.

4.2.7 İnternet Satış Hizmet Merkezi (Internet Sales Service Center, ISSC)

“Posta Yolu İle Teslimat” seçeneğini seçen, rezervasyon ve ödemesini internet kanalı ile tamamlamış yolcuların biletini düzenleyip, kurye ile yolcuya gönderilmesini sağlayan birimdir.

İlk etapta posta yolu ile bilet dağıtımı işini Türkiye için İstanbul Rezervasyon Müdürlüğü, İngiltere için Londra Satış Müdürlüğü, ABD için New York Satış Müdürlüğü altında kurulan birimler üstlenecektir.

İnternet üzerinden yapılan rezervasyonlar ile ilgili yolculardan gelen elektronik posta mesajları Rezervasyon Başkan Yardımcılığı / Rezervasyon Sistem Yönetim Müdürlüğü’ ne bağlı olarak çalışan İnternet Yönetim ve Teknik Destek (Internet Administration & Technical Support, IATS) grubunun posta kutusuna dūřecek ve oradan bütün ilgili ISSC’ lere dağıtılır.

Her ISSC kendi posta kutusuna gelen ve bu posta kutusundan gönderilen elektronik postaların yedeklemesini (back-up) yapmakla yükümlüdür. Yolculardan siparişleri ve iptalleri ile ilgili gelen elektronik postalar banka sözleşmesine göre en az 2 (iki) yıl saklanır.

4.2.2.6 İnternet Yönetim ve Teknik Destek Grubu (Internet Administration & Technical Support, IATS)

Rezervasyon Başkan Yardımcılığı / Rezervasyon Sistem Yönetim Müdürlüğü' ne bağlı olarak çalışan web sitesi rezervasyonlarının yönetildiği ve teknik desteğin (site ile ilgili tüm güncelleme (update) lerin yapıldığı, yolculara yardım masası görevini üstlenen) verildiği ünitelerdir.

4.2.8 Bilet Manifestosu

ISSC' lerde düzenlenen biletler kuryeye teslim edilirken imzalatılan, Müşteri Numarası, Adı-Soyadı, Adres ve Telefon Numarası bilgileriyle, tüm bilgilerin numaralarını ve adedini içeren belgedir.

4.3 “Online- Bilet” Çalışma Sistemi

Yolcunun THY web sitesine (www.thy.com) ulaşmasının ve “Online Bilet” bağlantı noktasını tıklayıp Troya On-line'a erişmesinin akabinde, “Online Bilet Satış Hizmeti” altı aşamada sunulmaktadır:

1. Adım (Uçuşunuzu Planlayın)
2. Adım (Yer Durumu)
3. Adım (Ücretler)
4. Adım (Rezervasyon)
5. Adım (Ödeme)
6. Adım (Onaylama)

Sözkonusu adımlar aşağıda gösterilmektedir. Adımlar ile ilgili açıklamalar Ek A ile Ek B de sunulmuştur.

TÜRK HAVA YOLLARI



hoşgeldiniz...

sitede hoşdurasınız

ONLINE BİLET

KOLAY CHECK-IN

TARİFE

MILES & MILES

HİZMETLER

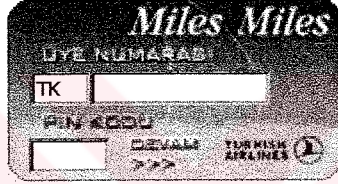
KARGO

THY HAKKINDA

EĞİTİM

TEKNİK
HİZMETLER

beklemeyin
hemen geçin



Eğer pin kodunuz henüz yoksa veya pin kodunuzu unuttuysanız buraya tıklayın.

tıklayın...
bilet kapınızda

TK 01
TIRAR

Kargo Takibi

AWB Numarası:

235

Kalkış - Varış

İSTANBUL

Kalkış

Varış

Şimdi

Diğer Havaalanları >>

Lokal Siteler

Lütfen bir ülke seçiniz

haberler

fırsatlar



İnsan Kaynakları

Türk Hava Yolları A.O. © 2001

THY'ye Ulaşmak İçin

Bu sitede yayımlanan tüm görsel ve yazılı malzemelerin yayın hakkı Türk Hava Yolları A.O.'ya aittir.
| Gizlilik Prosedürü | Yolcu ve Bagaj Taşıma Genel Şartları |

Sayfa tasarımı TURKLINE

UÇUŞUNUZU PLANLAYIN

ADIM 1

online BİLET

THY Sanal Satış Ofisine Hoşgeldiniz.

TARİFE REZERVASYONLARIM KİŞİSEL BİLGİLERİM

YARDIM BİZİ TAYIN

Nereye: İstanbul

Nereye: Ankara

Gidiş Tarihi: 18 Şubat

Dönüş Tarihi: 4 Şubat

Gidiş Dönüş Tek Yön Başka Şehre Dönüş ve/veya Duraklama Noktalı

Sınıf: Ekonomi (Kısıtlı) *

Yetişkin (12 yaş ve üstü): 1

Çocuk (2-12 yaş): 0

Bebek (7gün-2 yaş): 0

* belirtilen tarih aralığında, ücret notunda yer alan bazı kurallara bağlı, uygulanabilir en düşük ekonomi ücret görüntülenir.

• Seyahatiniz tümüyle iç hat uçuşlarını içeriyorsa sadece Business ve Yıllık Ekonomi ücret üzerinden rezervasyon yapabilirsiniz.

>> Kurallar ve Koşullar >> Gizlilik Politikası >> Yolcu ve Bagaj Taşıma Genel Şartları

DEYAM

YER DURUMU

ADIM
2

TÜRK HAVA YOLLARI



← YENİDEN BAŞLA

TARİFE

online BİLET

Bu adımda, listede uygun olan uçuşu veya uçuşları işaretleyiniz. İşaretlediğiniz uçuşların ücret bilgilerini bir sonraki adımda görüntüleyebileceksiniz.

BAZI UÇUŞLAR, TÜRK HAVA YOLLARI'NIN DİĞER HAVA YOLLARI İLE BERABER GERÇEKLEŞTİRDİĞİ ORTAK UÇUŞLARDAN BİRİ OLABİLİR.

✈ **İSTANBUL - ANKARA...** Seçilen tarih: **18 Şubat 2002 Pazartesi (Yerel Saat)**

<input checked="" type="checkbox"/>	Kalkış	Varış	Kalkış Zamanı	Varış Zamanı	Uçuş No	Havayolu	Ek Bilgi
<input type="radio"/>	IST	ESB	06:00	07:00	TK0102	THY	
<input checked="" type="radio"/>	IST	ESB	08:00	09:00	TK0108	THY	
<input type="radio"/>	IST	ESB	08:50	09:50	TK0116	THY	
<input type="radio"/>	IST	ESB	10:20	11:20	TK0120	THY	
<input type="radio"/>	IST	ESB	12:45	13:45	TK0124	THY	
<input type="radio"/>	IST	ESB	14:45	15:45	TK0128	THY	
<input type="radio"/>	IST	ESB	16:15	17:15	TK0132	THY	
<input type="radio"/>	IST	ESB	16:50	17:50	TK0136	THY	
<input type="radio"/>	IST	ESB	18:00	19:00	TK0140	THY	
<input type="radio"/>	IST	ESB	19:00	20:00	TK0144	THY	
<input type="radio"/>	IST	ESB	22:00	23:00	TK0160	THY	

⚠ **SAW Sabiha Gökçen Havaalanı İstanbul Anadolu yakasındadır**

IST : İstanbul - İstanbul Atatürk Havalimanı

ESB : Ankara - Ankara Esenboğa Havalimanı

←← **Bir Önceki Gün**
Yer Durumu

Bir Sonraki Gün →→
Yer Durumu

>> Kurallar ve Koşullar >> Gizlilik Politikası >> Yolcu ve Bagaj Taşıma Genel Şartları

DEVAM

YARDIM
BİZİ
TAYIN

ÜCRETLER

ADIM
3

TÜRK HAVA YOLLARI



YENİDEN BAŞLA

online BİLET

Seçmiş olduğunuz uçuş parkurlarının ücretleri aşağıdaki gibidir.

→	Uçuş No	Gidiş	Variş	Kalkış Saati	Variş Saati	Tarih	Hafta Günü	Sınıf
1	TK0108	IST	ESB	08:00	09:00	18.Şubat	Pazartesi	Y

	Ücret	Vergi	Toplam
1 Yetişkin :	100,000,000 TRL	15,000,000 TRL	115,000,000 TRL

Bütün Yolcular:

115,000,000 TRL

- Biletinizi, Satış Ofislerimizden veya Genel Satış Acentelerimizden almayı tercih ediyorsanız, rezervasyonunuzu yaptıktan, biletiniz düzenleninceye kadar geçen süre içinde, ücretlerinin değişebileceğini lütfen unutmayınız.
- Rezervasyonunuzu, uçağın tarifeli kalkış saatinden 12 saat veya daha önce değiştirmek veya iptal etmek isterseniz, herhangi bir ücret ödemededen değişiklik yapabilir veya ödediğiniz ücreti aynen alabilirsiniz.
- Ancak, uçağın tarifeli kalkış saatine 12 saat veya daha az zaman kala yapacağınız rezervasyon değişikliği veya iptal istemeniz halinde, ödemiş olduğunuz ücretin %30'u ceza olarak kesilecek ve geri kalan iade edilecektir.
- Tarifeli kalkıştan sonra rezervasyon değişikliği ve iptal talebiniz kabul edilmez. Ücret iadesi yapılmaz.

 Yukarıdaki ücret notunu okudum, anladım ve kabul ediyorum.

>> Kurallar ve Koşullar >> Gizlilik Politikası >> Yolcu ve Bagaj Taşıma Genel Şartları

DEVAM





online BİLET

Lütfen Türkçe karakter kullanmayınız

YOLCU BİLGİLERİ (1)

- Miles & Miles üyesi iseniz yada Online Bilet sitemize daha önceden yolcu bilgilerinizi girip kullanıcı kodu aldıysanız, lütfen yukarıdaki butonu tıklayınız. Şifrenizi veya PIN kodunuzu hatırlamıyorsanız lütfen tıklayınız.
- İlk defa sitemiz üzerinden rezervasyon yapıyorsanız lütfen aşağıdaki bilgileri doldurup "Login bilgisi" bölümünde kendiniz için Kullanıcı adı ve Şifre belirleyiniz.

Birinci yolcu, ödeme yapılacak kredi kartının sahibi olmalıdır.

Ünvan:	BAY	İrtibat Telefonu:	02125870106
İsim:	Murat	Alternatif Telefon:	02127924106
Soyad:	Coskun	Cep Telefonu:	
E-Posta:	muratcosk@ixir.co	Faks Numarası:	
Doğum Tarihi:		26	Tem
		1976	

Adres:	Kocamustafapasa	Posta/ZIP Kodu:	
Şehir:	Istanbul	Ülke:	Turkiye
Eyalet:			

Yemek Tercihi:	Standard
----------------	----------

Kullanıcı Adı:	muratcosk
Şifre (en az 6 haneli):	
Şifre Tekrarı:	

TESLİMAT SEÇENEKLERİ

 Adrese Teslim Bilet Detaylar için tıklayınız

 Ofiste Biletleme THY Satış Ofisleri

Bilet iade işlemlerinizi, sadece THY Satış Ofisleri'nde yapabilirsiniz. Biletlerin iptal ve iadesinde, biletleme işlemi gerçekleşmemişse, bilet tutarınız aynen iade edilir. Biletiniz düzenlenmiş ve kuryeye teslim edilmiş ise, iade ve iptalinde, ceza bedeli uygulanır ve bilet iadelerinde bilet ücret kuralları geçerlidir.



ÖDEME

ADIM
5

TÜRK HAVA YOLLARI



YENİDEN BAŞLA

online BİLET

MURAT COSKUN

ÖDEME DETAYLARI

İnternet üzerinden ödeme yaparak biletinizin adresinize teslim edilmesini sağlayabilirsiniz. Biletler posta kutusuna bırakılamaz.

Kredi Kartı Sahibi:

MURAT COSKUN

Kredi Kartı Numarası / CVC:

[Kredi Kartı Numarası] / [CVC]



Son Kullanma Tarihi / (aa-yy):

11 / 2003

Kredi Kartı Tipi

VISA

Fatura için Tıklayınız

Teslimat Adresi

Adres:

Yakacik Yolu No:111 Kartal

Dağıtım noktaları

Firma:

Siemens

(*) Erişim
Telefonu:

02125870106

Şehir:

İstanbul

Posta/ZIP Kodu:

81430

Ülke:

Türkiye

Eyalet:

(*) Siparişinizin teslimatı sırasında size ulaşabileceğimiz telefon

GENEL KURALLAR VE KOŞULLAR

1. Bu siteye girmek ve kullanmak suretiyle aşağıda belirtilen kurallara ve koşullara bağlı kalmayı kabul etmiş bulunuyorsunuz. Türk Hava Yolları herhangi bir



TÜRKİYE BANKASI

 Kabul Ediyorum

Çıkış

>> Kurallar ve Koşullar >> Gizlilik Politikası >> Yolcu ve Bagaj Taşıma Genel Şartları

DEVAM

ONAYLAMA

ADIM
8

TÜRK HAVA YOLLARI



online BİLET

MURAT COSKUN

ONAYLAMA DETAYLARI (Yerel Saat)

✈️ **TK0108 İSTANBUL-ANKARA**
Kalkış Saati : 18.02.2002 08:00
Varış Saati : 18.02.2002 09:00
Sınıf:Y Kabin:Y

00
 9.9.9.9 Yolcular

MR MURAT COSKUN

📄 Ücretler

Yetişkin toplam ücreti: 115,000,000 TRL

Tüm Yolcular İçin Toplam Ücret: **115,000,000 TRL**

 ONAYLA

 İPTAL ET

① Çıkış

>> Kurallar ve Koşullar >> Gizlilik Politikası >> Yolcu ve Bagaj Taşıma Genel Şartları

online BİLET

TÜRK HAVA YOLLARI



REZERVASYON KODU

REQNQJ

Seyahat Planınız

İstanbul (İstanbul Atatürk Havalimanı) - Ankara (Ankara Esenboğa Havalimanı)

TK0108

18.02.2002

✈ 08:00

✈ 09:00

Sınıf:Y Kabin:Y

Yolcular ve Uçuş ile ilgili Tercihler

Mr Murat COSKUN

Tüm Yolcular İçin Toplam Ücret

115,000,000 TRL

Kredi Kartı Detayları

Kredi Kartı

Otorizasyon kodu

006895

İşlem zamanı

29.01.2002 21:38

TÜRK HAVA YOLLARINI SEÇTİĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

YENİDEN BAŞLA

BİZİ ARAYIN

REZERVASYON DETAYI

TÜRK HAVA YOLLARI

Rezervasyon Kodu : **REQNQJ**

Parkur

→ **İstanbul** (İstanbul Atatürk Havalimanı) - **Ankara** (Ankara Esenboğa Havalimanı)

TK0108 18.02.2002 ✈ 08:00 ✈ 09:00

Yolcular ve Uçuş ile ilgili Tercihler

Mr Murat COSKUN

GERİ DÖN

X Rezervasyonu İptal Et

Şekil 4.1 : THY "On-line Bilet Çalışma Sistemi

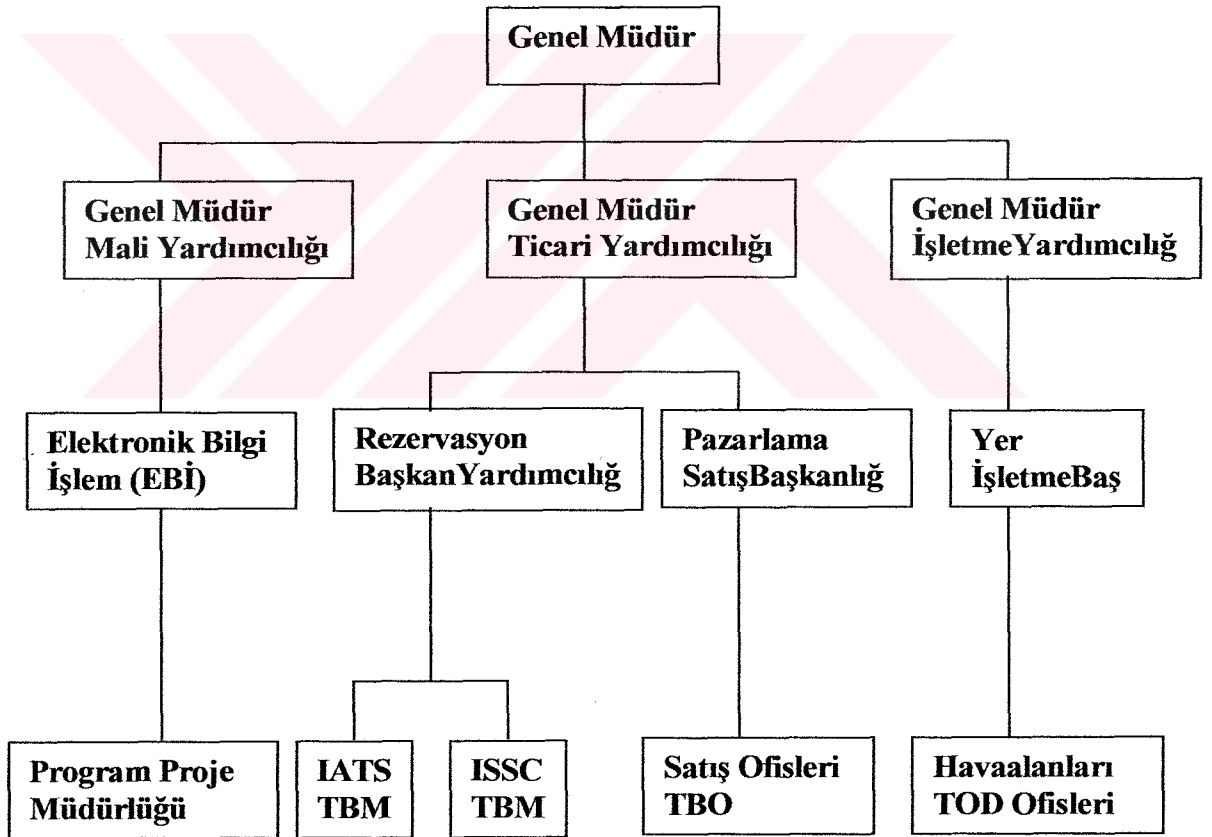
4.4 Sorumlu Üniteler

Elektronik Bilgi İşlem (EBİ) Başkanlığı Troya On-line' nın sürekli erişilebilir olmasından sorumludur.

Rezervasyon Başkan Yardımcılığı / Rezervasyon Sistem Yönetim Müdürlüğü' ne bağlı olarak çalışan IATS Grubu, sanal sistemin kurallar çerçevesinde doğru ve eksiksiz çalışması için gerekli güncelleme çalışmalarını sağlamak ile birlikte yolcu ve ISSC' lere yardım masası görevini üstlenmekle sorumludur.

4.5 Örgüt Yapısı

THY A.O.' nin Internet Kanalı İle Satış Projesi'ndeki içsel örgüt yapısı şu şekildedir:



Şekil 4.2 : THY “On-line Bilet” Çalışma Sistemi

Kaynak: THY, On-Line Bilet El Kitabı, İstanbul, 2001.

4.6 Projedeki Kurumsal Ortaklar

THY A.O.'nın İnternet Kanalı İle Satış Projesi'ndeki kurumsal ortakları:

- Türkiye İş Bankası A.Ş
- VeriSign
- Aktif Dağıtım Kargo A.Ş.
- Turkline Web Tasarım Hizmetleri A.Ş

4.7 Proje Takvimi

THY A.O.'nın İnternet Kanalı İle Satış Projesi uygulamaya 25 Eylül 2001 tarihi itibariyle girmiştir.

SONUÇ

Bir örgütün bir E-İşletme haline dönüşümü, asla bitmeyen bir süreçtir. Bu, sürekli gelişen bir süreçtir. Bu nedenle, iyi bir şekilde işlevsel hale getirilmiş geri besleme çevrimi, başarı için çok önemlidir. Yarının rekabetçi güçleri, elbette bugün olduğundan daha büyük olacaktır. Yeni teknolojiler, E-İşletme olanaklarını bugün hayal edemeyeceğimiz noktalara götürebilirler ve günümüzde rekabetteki yapay engeller devrilmeye devam etmektedir. Yarının dünyasında, bugün olduğundan daha çok, müşteriler kural koyacaklardır. Müşterilerin daha çok seçeneği ve bu seçeneklere karşı istedikleri gibi davranma şansları daha çok olacaktır.

Ancak örgütler için iyi haber, E-İşletme teknoloji ve yeteneklerinin, müşterilerini daha önce hiç olmadığı kadar iyi bilmelerini mümkün hale getirmesidir. Bu bilgiyi elde eden ve kullanan örgütler, E-İşletme çağında hayatta kalacak ve başarılı olacaklardır. Bunu yapamayanlar için yeni yol aldatici olacaktır.

KAYNAKLAR

- Argyris Chris, **On Organizational Learning**, First Edition, New York:Blackwell Business, 1994, s.187
- Band William A., **Touchstones: Ten New Ideas Revolutionizing Business**, First Edition, New York: John Wiley and Sons, 1994.
- Bener Ayşe Başar, “Sanal Alemin Köşesi Yok Ki Dönesin”, **NTV Magazin**, Mart 2001, Sayı:19.
- Bichler Martin, **The Future of E-Markets: Mültidimensional Market Mechanism**, First Edition, New York: Cambridge University Press, 1999.
- Bickerton Pauline, Metthew Bickerton, **Cyberstrategy: Business Strategy for Extranets, Intranets and Internet**, First Edition, New York: Butterworth-Heinemann, 1998.
- Brinson J. Dianne ve diğerleri, **Analizing E-Commerce and Internet Law**, First Edition, Boston: Prentice Hall, 2001.
- Chuck Martin, **Net Future: The Seven Sybertrend That Will Drive Your Business, Create New Wealth and Define Your Future**, First Edition, New York: Mc.Graw Hill, 1999.
- Connor John O’, Eamonn Galvin, **Marketing In The Digital Age**, Second Edition, New York: FT-Prentice Hall, 2001.
- Day George S., **The Market Driven Organization : Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers**, First Edition, New York: Mc.Graw Hill, 1999.
- Easton Jaclyn, **StrikingItRich.com: Profiles of 23 Incredibly Successful Web Sites, You Have Probably Never Heard Of**, First Edition, New York: McGraw Hill, 1999.
- “E-Business 2000, Markets, Early Adapters, Applications and Vendors” <http://www.irgintl.com/default.htm>, s. 13, 19.12.1999.
- “eCommerceDefined”http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enWeb&xd=e-commerce\ecommerce_home.xml, 19.02.2001.
- Erdikler Şaban, Fuat Öksüz, **E-Business Dönüşümü**, Andersen, İstanbul: 2002.
- Frick Vaughn , Bob Gill and Kevin Murphy, “E-Business: Opportunities, Threats and Paper Tigers” **Gartner Inc.** <http://www.4gartner.com/DisplayDocument? Id=301311&acsFlg=access>, 27.12.1999.
- Gates William H., **Dijital Sınır Sistemi İle Düşünce Hızında Çalışmak**, çev; Ali Cevat Akkoyunlu, İkinci Baskı, İstanbul: Doğan yayıncılık, 1999.
- Hagel John, Arthur G. Armstrong, **Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities**, First Edition, Boston: Harvard Business Scholl Press, 1997.

Hanson Ward, **Principles of Internet Marketing**, First Edition, Boston: South-Western College Publishing, 2000.

IBM, **e-com:Elektronik Ticaret ile Gelen Müthiş Değişim**, İstanbul, 1999.

Inoue Kazuhisa, Hisao Nakajima and Naohiro Yoshikawa, "Pricing Strategies in the E-Business Age" **NRI Research Reports** No.23,
<http://www.nri.co.jp/english/report/papers/index.html> 01.02.2001.

Jenkins Mark, **The Customer Centred Strategy: Thinking Strategically About Your Customer**, First Edition, New York: FT-Prentice Hall, 1997.

Kalakota Ravi, Marcia Robinson, **E-Business: Roadmap For Success**, First Edition, Boston: Addison-Wesley, 1999.

Kaplan Robert S., David P. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, First Edition, Boston: Harvard Business Scholl Press, 1996.

Kare-Silver Michael De, **E-Shock, The Electronic Shopping Revolution: Strategies for Retailers and Manufacturers**, First Edition, New York: McMillan Business, 1999.

Kırçova, İbrahim, **İnternette Pazarlama**, Birinci Basım, Beta Yayınları, İstanbul: 1999.

Larkin Sandar, T.J. Larkin, **Communication Change: Winning Employee Support for New Business Goals**, First Edition, New York: Prentice Hall, 1994.

Martin Chuck, **Net Future: The Seven Sybertrend That Will Drive Your Business, Create New Wealth and Define Your Future**, First Edition, New York: Mc.Graw Hill, 1999, s.6

Matsuno Hiroshi, "Becoming an E-Company: A Strategy for Doing Net Business" **NRI Research Reports** No:9, s.6, <http://www.nri.co.jp/english/report/papers/index.html> 01.07.2000.

Meyers Herbert, Richard Gerstman, **Branding @ The Digital Age**, First Edition, New York: Pal Grave, 2001.

Microsoft, Intel, **Türkiye'den Örneklerle E-İş Gerçeği**, İstanbul: 2001, s.95

Modahl Mary, **Now or Never: How Companies Must Change Today to Win The Battle For the Internet Customer**, First Edition, New York: Orion Business Books, 2000.

Moore James F., **The Death of Competition**, First Edition, New York: Harper Collins Pub., 1999.

Organisation of Economic Construction and Development, **Information Technology Outlook**, 1997.

Organisation of Economic Construction and Development, **The Economic and Social Impact of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda**, First Edition 1999, s.14

Peterson Robert A., **Electronic Marketing and The Customer**, First Edition, New York: Sage Publications, 1997.

Reichheld Frederick F., Thomas Teal, **The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value**, First Edition, Boston: Harvard Business Scholl Press, 1996.

Reynolds Jonathan, "Business On The Internet: New Models of Engagement",
<http://www.cheshirehenbury.com/publications/g8book/ectoc.html>, 16.05.01.

Siebel Thomas M., Pat House, **Cyber Rules: Strategies for Excelling at E-Business**, First Edition, New York: Currency/Doubleday, 1999.

Siebel Thomas M., **How To Become An eBusiness**, Sybel System Inc., San Mateo: 2000.

Strauss Judy, Raymond Frost, **E-Marketing**, First Edition, New York: Prentice Hall, 2001.

Timmers Paul, "Business Models for Electronic Markets", **EM-Electronic Markets**, Vol:8, No:2, 1998.

THY, **On-Line Bilet El Kitabı**, İstanbul, 2001.

Viscio Albert J., Bruce A. Pasternack, "Toward A New Business Model"
http://instruction.bus.wisc.edu/oim765/project_Business_Model.htm, 17.04.2001.

<http://www.aha.org/index.asp>, 11.11.2000.

<http://www.allstate.com/Home/Home.asp>, 28.09.2001.

<http://www.amazon.com/exec/obidos/subst/home/home.html/103-7014471-2824666>, 16.06.2001.

<http://www.att.com/>, 30.06.2001.

<http://www.bain.com/bainweb/default.asp>, 26.08.2001.

<http://www.barnesandnoble.com/>, 28.12.2000.

<http://www.bcg.com/> 29.03.2000.

<http://www.bliquid.com/>, 26.06.2001.

<http://www.bt.com/index.jsp>, 30.11.2000.

<http://www.businessweek.com/> 14.12.2001.

<http://www.business2.com/> 15.01.2001.

http://www.carkitfe.com/html/e-company_now.html 17.04.2001.

<http://www.chase.com/chase/gx.cgi/FTcs?pagename=Chase/Href&urlname=chase>, 08.09.2001.

<http://www.cheshirehenbury.com/publications/g8book/ectoc.html>, 16.05.01.

<http://www.cisco.com/>, 23.10.2001.

<http://www.compusa.com/>, 13.11.2001.

<http://www.countryfinancial.com/>, 30.01.2001.

<http://www.covad.com/> 03.6.2001.

<http://www.daimlerchrysler.com/>, 12.09.2001.

<http://www.datek.com/>, 25.08.2001.

<http://www.dell.com/us/en/gen/default.htm>, 26.06.2000.

<http://www.deloitte.com/vs/0%2c1151%2csid=2000%2c00.html>, 26.07.2001.

<http://www.diageo.com/>, 09.07.2001.

<http://www.directmarketing.com/>, 12.5.2001.

<http://www.dow.com/Homepage/index.html>, 06.10.2001.

<http://www.dupont.com/>, 14.07.2001.

<http://www.ecommerce.gov/ecomnews/040699.html> 22.06.1999.

<http://www.excite.com>, 25.07.2001.

<http://www.fastcompany.com/homepage/> 08.03.2001.

<http://www.fedex.com/>, 18.10.2001.

<http://www.fmcfoodtech.com/> 22.10.2001.

<http://www.forbes.com/>, 06.09.2000.

<http://www.ford.com/en/default.htm>, 17.04.2001.

<http://www.forrester.com/Home/0,3257,1,FF.html> 31.03.2001.

<http://www.fortune.com/>, 26.06.2001.

http://www.gaiam.com/gai_gateway.process, 19.04.2001.

<http://www.4gartner.com/> 30.04.2001.

<http://www.gateway.com/index.shtml>, 12.12.2000.

http://www.gm.com/flash_homepage/ 29.04.2001.

<http://www.hearstcorp.com/> 03.3.2000.

<http://www.honeywell.com/>, 14.03.2001.

<http://www.hothothot.com/>, 20.08.2001.

https://www.im.aa.com/American?BV_Operation=Dyn_AAPage&referer=index.html&form%25referrer_site=http%3A//rehber.turk.net/found.asp, 24.09.2001.

<http://www1.jcpenny.com/jcp/default.asp>, 23.03.2001.

<http://www.jdpower.com/>, 19.03.2001.

<http://www.landsend.com/cd/frontdoor/>, 27.5.2001.

<http://www.levis.com/> 02.02.2001.

<http://www.llbean.com/cgi-bin/ncommerce3/CategoryDisplay?cgrfnbr=0&cgmenbr=1>, 17.08.2001.

http://www.marriott.com/Default.asp?checked=True&Marriott_BD={4E030A53-9C5D-4923-A6E6-6CE5E05313B7} 06.10.2001.

<http://www.mckinsey.com/>, 23.04.2001.

<http://www.microsoft.com/ms.htm>, 22.11.2001.

<http://www.murphysbeers.com/>, 16.08.2000.

<http://www.mysimon.com/> 21.02.2001.

<http://www.newyorker.com/>, 16.03.2000.

<http://www.nytimes.com/> 13.07.2001.

<http://www.officedepot.com/>, 04.06.2001.

<http://online.wsj.com/public/us> 22.04.2001.

<http://www.priceline.com/> 20.04.2001.

<http://www.redherring.com/> 05.03.2000.

<http://www.rittenhousefinancial.com/jsp/investor/home.jsp>, 15.07.2000.

<http://www.saturnbp.com/>, 22.08.2001.

<http://www.schwab.com/> 11.12.2001.

http://www.sears.com/sr/homepages/sears_homepage.jsp, 16.09.2001.

<http://www.sellingpower.com/>, 20.11.2000.

[http://www.sharperimage.com/us/en/index.jhtml;\\$sessionid\\$J1GQIDJHDZBEPQFIA2KCF3Q](http://www.sharperimage.com/us/en/index.jhtml;$sessionid$J1GQIDJHDZBEPQFIA2KCF3Q), 29.04.2001.

http://www.siebel.com/about/news_events/press_releases/2001/011001_siebe7quest.shtm
09.01.2001.

<http://www.slb.com/ir/aboutus/>, 19.04.2001.

<http://sip07.stateindustrial.com/>, 19.05.2001.

<http://www.stamps.com/>, 11.12.2000.

<http://www.thy.com/>, 20.01.2002

<http://www.unilever.com/>, 22.04.2001.

<http://www.upside.com/> 25.09.2001.

<http://www.viacom.com/> 08.03.2000.

<http://www.wholefoodsmarket.com/>, 12.03.2001.

<http://www.wired.com/> 07.10.2001.

<http://www.worldcom.com/main.phtml>, 21.10.2000.

<http://www.yahoo.com/> 30.07.2001.

<http://www.xerox.com/go/xrx/template/013.jsp>, 27.8.2001.

<http://212.98.253.132/tr/bilgi/yarım.htm> 22.12.2001.

EKLER

EK A – THY A.O. ON-LİNE BİLET ÇALIŞMA SİSTEMİ





YARDIM

Türk Hava Yolları resmi web sitesinde Online-Bilet butonuna tıklayarak, iç ve dış hatlar için rezervasyon işlemleri yapabilir ve tarife bilgilerini görüntüleyebilirsiniz. İşlemleri nasıl yapacağınıza dair bütün bilgiler, bu sayfada verilmiştir. İşlemlerinizi sırasında ihtiyaç duyabileceğiniz yardım bilgilerine bulunduğunuz sayfadan erişebilirsiniz.

BİZİ ARAYIN butonundan **İnternet Satış Hizmetleri Merkezi telefon numaralarını** görüntüleyebilirsiniz.

ÖNEMLİ NOT:

- İç hat uçuşlarımızda yemek talebi hizmetimiz yoktur.
- Bebek yolcularımız için koltuk ayrılmamaktadır.
- Çocuk ve Bebek yolcularımız seferlerimizde yalnız seyahat edemezler.
- Diğer havayolları ile beraber gerçekleştirdiğimiz ortak uçuşlarımızda koltuk seçimi yapılamaz.
- Diğer havayolları ile beraber gerçekleştirdiğimiz ortak uçuşlarımızda bazı yemek talebi seçimleri verilememektedir.

[1.Uçuşunuzu Planlayın] [2.Yer Durumu] [3.Ücretler] [4.Rezervasyon] [5.Ödeme] [6.Onaylama]
[Bilet Gönderisi Takibi]

UÇUŞUNUZU PLANLAYIN (1.ADIM)

NEREDEN : Seyahatinizin başlangıç şehridir

NEREYE : Seyahat etmek istediğiniz şehirdir.

GİDİŞ TARİHİ : İlk uçuşunuzu gerçekleştireceğiniz tarihtir. Bu tarih bugünden itibaren en fazla 90 gün ile sınırlıdır. Bu tarihten daha ileri bir tarihte rezervasyon yapmak isterseniz lütfen size **en yakın THY satış ofisine** başvurun. THY olarak sunduğumuz teslimat seçeneklerimiz (Havalimanında Biletleme / THY Satış Ofislerinde Biletleme / Adrese Teslim Bilet) seçmiş olduğunuz gidiş tarihine göre değişiklik gösterir.

Havaalanında Bilet

İlk uçuşunuza 5 gün - 5 saat kala arasında web sitemizden rezervasyon yapıyor iseniz, yalnızca İSTANBUL ATATÜRK HAVALİMANI, ESENBOĞA HAVALİMANI, ADNAN

MENDERES HAVALİMANI, ADANA ŞAKİR PAŞA HAVALİMANI, GAZİANTEP OĞUZELİ HAVALİMANI, LONDRA HEATHROW HAVALİMANI, MANCHESTER HAVALİMANI ve NEW YORK JFK HAVALİMANI çıkışlı rezervasyonlarda biletinizi havaalanından alabilirsiniz.

THY Satış Ofislerinde Bilet

İlk uçuşunuza 2 gün - 90 gün kala arasında web sitemizden rezervasyon yapıyor iseniz biletinizi herhangi bir THY satış ofisinden alabilirsiniz. THY'nin direkt uçuşu olan tüm noktalar seyahatinizin başlangıç noktası olabilir.

Posta Yolu ile Bilet

İlk uçuşunuza 6 gün - 90 gün kala web sitemizden rezervasyon yapıyor iseniz biletiniz adresinize kurye ile gönderilecektir. Bu uygulama şimdilik yalnızca tüm Türkiye, İngiltere ve Amerika çıkışlı yolculuklar için geçerlidir. Kurye masrafları THY'ye aittir.

DÖNÜŞ TARİHİ:

Seyahatinizin dönüş tarihidir. Devam ve dönüş rezervasyonlarınızın tarihi bugünden itibaren 355 gün ile sınırlıdır. Tek Yön veya Başka Şehre Dönüş ve/veya duraklama noktalı seyahatlerde bu tarih kutusu seçilmez.

GİDİŞ/DÖNÜŞ :

Seyahatinizi bir şehre gidiş ve aynı şehirden dönüş olarak planladığınızda seçilir.

TEK YÖN :

Seyahatinizi yalnızca bir şehre tek gidiş olarak planladığınızda seçilir.

BAŞKA ŞEHRE :

Seyahat ettiğiniz şehir dışında başka bir şehirden seyahatinize devam etmeyi yada dönmeyi planladığınızda seçilir.

SINIF :

Rezervasyon Sınıfı : Dış hatlarda 3 farklı sınıf seçeneğiniz bulunmaktadır. Bunlar;

Business / Ekonomi / Sınırlı Ekonomi sınıflarıdır.

Sınırlı ekonomi sınıf tipini seçmeniz halinde sistem talep ettiğiniz parkurdaki en ucuz ücretten, bu sınıfta yer olmaması halinde ise otomatik olarak yer durumu müsait bir üst sınıftan rezervasyon yapma imkanı verecektir. Size sunulan ücret, talep ettiğiniz parkur ve tarihte mümkün olan en ucuz ücrettir.

İç hatlarda ise 2 farklı ücret/sınıf seçeneğiniz bulunmaktadır. Bunlar;

Business ve İndirimsiz Yıllık Ekonomi sınıflarıdır.

YETİŞKİN : 13 yaşından gün almış tüm yolcularımızdır. Bir defada en fazla 4 yetişkin için rezervasyon yapılabilir. Eğer rezervasyon talebiniz daha fazla sayıda yolcuyu kapsıyor ise, lütfen size **en yakın THY satış ofisine** başvurunuz.

ÇOCUK : 2 yaşından gün almış 13 yaşından gün almamış (12 tam yaş) çocuk yolcularımızdır. Şirket kurallarımız gereği çocuk yolcuların refakatsiz olarak seyahatlerine müsaade edilmez. Çocuk yolcuların refakatsiz seyahatleri için lütfen size **en yakın THY satış Ofisine** başvurunuz. Bir defada en fazla 4 yetişkin yolcunun seyahat etmesine izin verildiğinden bir rezervasyondaki çocuk yolcu ve yetişkin yolcu sayısı toplamı 4'ü geçemez.

BEBEK : 7 günlük ve 2 yaşından gün almamış yolcularımızdır. Şirket kuralları gereği bebek yolcuların yalnız başlarına seyahat etmelerine izin verilmez ve 7 günden küçük bebekler aileleri ile birlikte olsalar dahi seferlerimize kabul edilmezler. Rezervasyon yapılmak istenen toplam bebek sayısı ile yetişkin sayısı mutlaka eşit olmalıdır (**örn: 4 yetişkin en fazla 4 bebek ile seyahat edebilir**). Bu sayının aşılması durumunda lütfen size **en yakın THY Satış Ofisine** başvurunuz

MILES & MILES ÜYE NUMARASI : Miles & Miles üyesi iseniz lütfen bu kutuya TK ile başlayan (TK hariç) üye numaranızı giriniz. PIN KODUNUZU da girmeniz halinde ilerki adımlarda sizinle ilgili bilgilere sistem otomatik olarak ulaşacaktır. Üye değilseniz, ancak web sitemizi rezervasyon için daha önce ziyaret edip bir form doldurmuş ve profil hazırlamış iseniz lütfen bu kutuya kullanıcı adınızı giriniz. Web sitemizi ilk defa ziyaret ediyor iseniz lütfen bu kutuyu boş bırakın.

PIN Kodunuzu Unuttuysanız: Şifrenizi veya PIN kodunuzu hatırlamıyor iseniz, ilgili linki tıkladığınızda şifre hatırlatma sayfası ekranınıza gelecektir. Tarif edilen işlemleri yaptıktan sonra şifreniz en kısa sürede e-mail adresinize yollanacaktır. 1. Adım'da yer alan "Kişisel Bilgilerim" linkini seçip ilgili alanlara Kullanıcı Adı'nızı ve gelen Şifre'yi yazarak daha önceden hazırlamış olduğunuz Kişisel Bilgilerim sayfasına ulaşabilirsiniz. Kendi güvenliğiniz için bu sayfa üzerinde yeni bir PIN kodu ve Kullanıcı Adı belirlemenizi tavsiye ederiz.

PIN KODU/ŞİFRE: Miles & Miles üyesi iseniz ve ÜYE NO'SU kutusunu da doldurmuş iseniz lütfen bu kutuya şifrenizi girin. Böylece ilerki adımlarda sizinle ilgili bilgilere sistem otomatik olarak ulaşacaktır.

Daha önce rezervasyon için web sitemizi ziyaret etmiş ve profilinizde bir şifre belirlemiş iseniz lütfen bu kutuya ilgili şifrenizi girin. Böylece ilerki adımlarda sizinle ilgili bilgilere sistem otomatik olarak ulaşacaktır.

Web sitemizi ilk defa ziyaret ediyor iseniz lütfen bu kutuyu boş bırakın.

REZERVASYONLARIM: Miles & Miles üyesi iseniz üye numarası ve PIN kodunuzu, Miles & Miles üyesi değil iseniz Kullanıcı Ad'nızı ve şifrenizi ilgili kutulara yazıp DEVAM linkini seçtiğiniz takdirde daha önceden yaratmış olduğunuz hala geçerli olan rezervasyonlara ulaşabilir ve detaylı bilgi almak veya İPTAL etmek istediğiniz rezervasyon kodunuzu tıklayabilirsiniz.

TARİFE:

Tarife butonunu seçerek karşınıza gelen ekranda "Tarih" ve "Nereden" "Nereye" kutularını doldurarak istediğiniz tarife bilgilerine ulaşabilirsiniz. "Dönüşü Göster" kutusunu işaretler iseniz dönüş uçuşları için de tarife bilgileri görüntülenir. Bu ekranda öncelikle Türk Hava Yolları'nın direkt uçuşları 28 günlük dönemi kapsayan aylık tarife şeklinde verilir. Sorgulanan tarih ve parkur için direkt uçuş yok ise bağlantılı uçuşları içeren günlük tarife görüntülenir.

YER DURUMU (2.ADIM)

Seyahatinizi TEK YÖN planlamanız halinde sistem tarafından yalnızca talep ettiğiniz parkur ve tarihte tarifemizde yer alan tüm uçuşlar (THY ve THY'nin diğer havayolları ile yaptığı ortak uçuşlar dahil) ekranda görüntülenecektir. Bu durumda talebinize uygun bir uçuş seçmeniz gerekmektedir.

Seyahatinizi GİDİŞ/DÖNÜŞ planlamanız halinde sistem tarafından talep ettiğiniz parkurlardaki tüm uçuşlar görüntülenecektir. Bu durumda gidiş ve dönüş için 2 ayrı uçuş seçmeniz gerekmektedir.

Seyahatinizi BAŞKA ŞEHRE GİDİŞ/DURAKLAMA olarak planlamanız halinde ilk uçuşunuzu seçtikten sonra seyahatinize hangi şehirden hangi şehire ve hangi tarihte devam etmek istediğiniz sorulacaktır.

Tüm bunları belirledikten sonra UÇUŞ EKLE kutusunu işaretlemeniz gerekmektedir. Bu durumda en fazla 6 parkur için rezervasyon yapabilirsiniz. İlk parkur hariç, eklediğiniz diğer parkurlardan birinden vazgeçmeniz halinde "UÇUSU SİL" butonunu tıklayabilirsiniz. BİR ÖNCEKİ / BİR SONRAKİ GÜN ikonlarına tıklayarak seyahat etmek istediğiniz tarihi değiştirebilirsiniz.

Seyahatinizde gün değişimi olması durumunda EK BİLGİ kolonunda GÜN AŞIMI, talep ettiğiniz sınıfta yer olmaması durumunda YER YOK, talep ettiğiniz sınıf dışında

başka bir sınıfta yer olması durumunda BUSINESS CLASS ya da ECONOMY CLASS, diğer havayolları ile olan ortak uçuşlarımızda ise ilgili havayolu adı bilgisi görülecektir.

Ekranda görülen tüm saatler lokaldir.

ÜCRETLER (3.ADIM)

Ücretlerimiz yalnızca seyahatinizin başladığı ülkede geçerli olup biletinizi başka bir ülkeden aldığınızda sezona ve ücret kuralına göre değişiklik gösterebilir. Biletinizi başka bir ülkeden almak istemeniz halinde lütfen o bölgedeki en yakın THY ofisi ile kontakt kurunuz.

Türkiye iç hat uçuşlarında TRL olarak görülen ücretler sadece Türkiye'de satılan ve düzenlenen biletler için uygulanır. Türkiye dışından yapılan rezervasyon taleplerinde ise ilgili ülkenin para birimi üzerinden vergiler dahil toplam ücret görüntülenir.

Bu sayfadaki ücret notlarını okumanız ve kabul ettiğinizi göstermek için ilgili kutucuğu işaretlemeniz halinde bir sonraki adıma geçebilirsiniz.

REZERVASYON (4.ADIM)

Bu sayfa üzerinde Türkçe karakter, noktalama işaretleri ve boşluk kullanılmamalıdır.

İlk yolcu ödeme yapacak kredi kartı sahibi olmalıdır. Miles & Miles üyesi iseniz ilk adımda ÜYE NUMARANIZI ve PIN KODUNUZU girdiğiniz için sizinle ilgili bilgiler sistem tarafından otomatik olarak ekrana getirilecektir. Bu durumda, eğer varsa yalnızca diğer yolcular için gerekli bilgileri eksiksiz olarak doldurmanız gerekmektedir.

Rezervasyon talebiniz için daha önce web sitemizi ziyaret etmiş iseniz yine ilk adımda ÜYE NUMARANIZI ve PIN KODUNUZU girdiğiniz için sizinle ilgili bilgiler sistem tarafından otomatik olarak ekrana getirilecektir. Bu durumda eğer varsa yalnızca diğer yolcular için gerekli bilgileri eksiksiz olarak doldurmanız gerekmektedir. Web sitemizi ilk defa ziyaret ediyor iseniz sizinle ilgili alanları doldurmanız gerekmektedir.

Bu sayfada belirleyeceğiniz LOGIN BİLGİSİ sitemize daha sonra tekrar girişinizde size sorulacak ve KULLANICI ADI'nı da girdiğiniz takdirde ilerki adımlarda sizinle ilgili bilgilere sistem otomatik olarak ulaşacaktır.

Teslimat Seçenekleri

Adrese Teslim Bilet : İlk uçuşa 6 gün-90 gün kala arasında yapılan rezervasyon taleplerinizde biletiniz ÖDEME sayfasında vereceğiniz adrese teslim edilecektir. Teslimat masrafları THY'ye aittir. Bu uygulama yalnızca Türkiye, İngiltere ve Amerika çıkışlı seyahatler için geçerlidir.

Havaalanında Biletleme : İlk uçuşa 5 saat-5 gün kala arasında yapılan

rezervasyon taleplerinizde biletinizi havaalanından almanız mümkündür. Bu uygulama yalnızca İSTANBUL ATATÜRK HAVALİMANI, ESENBOĞA HAVALİMANI, ADNAN MENDERES HAVALİMANI, ADANA ŞAKİR PAŞA HAVALİMANI, GAZİANTEP OĞUZELİ HAVALİMANI, LONDRA HEATHROW HAVALİMANI, MANCHESTER HAVALİMANI VE NEW YORK JFK HAVALİMANI çıkışlı yolculuklar için geçerlidir. Havaalanında, ÖDEME sayfasında belirtilen kredi kartını göstermeyen yolcunun bileti düzenlenemez.

Ofiste Biletleme : İlk uçuşa 48 saat-90 gün kala arasında direkt uçuşu olan tüm noktalar için yapılan rezervasyon talepleriniz size **en yakın THY satış ofislerinde** veya Genel Satış acentelerimizde biletlenebilir.

ÖDEME (5.ADIM)

Sitemizde yalnızca VISA veya MASTER CARD'ınız ile ödeme yapmanız mümkündür. Aynı gün içinde aynı kredi kartı ile en fazla 2 ayrı rezervasyon yapılabilir. Bir rezervasyon için 2 farklı kredi kartı kullanılması mümkün değildir. Güvenlik nedeniyle bu sayfada kredi kartınızın 3 haneli güvenlik kodunu girmeniz zorunludur. Güvenlik kodu, kredi kartınızın arkasında imza hanesinde bulunan ve kredi kartı no'sundan sonra yer alan 3 haneli rakamdır.

Havaalanında bilet seçeneğini seçmiş iseniz, bilet teslimi sırasında ÖDEME sayfasında belirttiğiniz kredi kartınızı ibraz etmeniz zorunludur. İbraz edemediğiniz durumlarda biletiniz düzenlenemez. Kredi kartı üzerindeki isim ile ilk yolcu ismi aynı olmalıdır.

Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere çıkışlı seyahatlerde Teslimat Adresi sahasının doldurulması zorunludur. Fatura adresiniz ile teslimat adresinizin ülkesi mutlaka aynı ve yolculuğun başladığı şehrin bulunduğu ülke olmalıdır.

ONAYLAMA (6.ADIM)

Bu adıma kadar yapmış olduğunuz tüm işlemler; seyahat parkurunuz, seyahat tarihiniz, rezervasyon sınıfınız, yolcu isimleri, varsa özel yemek talepleri ve toplam ücretiniz bu sayfada görülür. Bu adıma kadar yapmış olduğunuz işlemleri onaylamanız halinde rezervasyonunuz tamamlanacak, yapmış olduğunuz işlemlerden vazgeçmeniz halinde ise tüm işlemler iptal edilecektir.

Bu aşamada, Avrupa ve iç hat uçuşlarımızda yalnızca Business Class'ta, uzun mesafeli uçuşlarımızda (Amerika ve Uzakdoğu) ise hem business hem de economy sınıfta koltuk seçimi yapabilirsiniz. Anlaşmalarımız gereği, diğer havayolları ile ortak yaptığımız uçuşlarda ise koltuk seçimi uygulamamız bulunmamaktadır.

BİLET GÖNDERİSİ TAKİBİ

Türkiye sınırları dahilinde biletinizin posta yoluyla teslim edilmesini seçmişseniz ve adresiniz **dağıtım alanlarımız** içinde ise bilet gönderinizi aşağıdaki linke tıklayarak

internet üzerinden takip edebilirsiniz.

INTERNET ÜZERİNDEN BİLET GÖNDERİSİ TAKİBİ

Not: Bilet teslimatları ancak dağıtım alanları kapsamında olan bölgelerde geçerlidir. Adresin dağıtım alanları içinde olmaması durumunda bilet gönderilmez ve online olarak yapılan ödeme, kayıtlı bulunan kredi kartına aynen iade edilir.

Yazdır

Kapat

EK B – THY A.O. ON-LİNE BİLET EL KİTABI



68 No snow.
66 Online BİLET EL KİTABI
67 den alıyoruz.

→ 11. mül.
49 bül.
Sistem Yeri

	SAYFA
1.AMAÇ.....	1
2.TANIMLAR.....	1-5
3.SORUMLU ÜNİTELER.....	5
4.GENEL KURALLAR.....	6
4.1 ÜCRETLENDİRME KURALLARI.....	6-8
5.TESLİMAT SEÇENEKLERİNE GÖRE UYGULAMALAR (REZERVASYON/ÖDEME/BİLETLEME/TESLİMAT/İPTAL).....	8-29
5.1.1 Posta Yolu ile Biletleme (Ticket By Mail) REZERVASYON.....	8
5.1.2 Posta Yolu ile Biletleme (Ticket By Mail) ÖDEME.....	8-9
5.1.3 Posta Yolu ile Biletleme (Ticket By Mail) BİLETLEME.....	9
5.1.4 Posta Yolu ile Biletleme (Ticket By Mail) TESLİMAT.....	9-11
5.1.4/A Posta İle Teslimatta Biletin Sahibine Teslim Edilememesi Durumu.....	10
5.1.4/B Yolcu Black List'i.....	11
5.1.5 Kayıp Bilet İşlemleri.....	11-13
5.1.5/A Kurye Tarafından Dağıtım Sırasında Kaybedilen Biletler.....	12
5.1.5/A-1) Düzenlenecek 2. Biletin Kurye Tarafından Yolcuya Teslim Edilebilmesi için Yeterli Zaman Varsa.....	12
5.1.5/A-2) Düzenlenecek 2. Biletin Kurye Tarafından Yolcuya Teslim Edilebilmesi için Yeterli Zaman Yoksa.....	12-13
5.1.5/B Türkiye'de Düzenlenen Biletlerin Kurye Tarafından Kaybı Halinde İstanbul ISSC Ofis Uygulaması.....	13
5.1.5/C Londra Ve Newyork Ofisleri'nde Düzenlenen Biletlerin Kurye Tarafından Kaybı Halinde ise.....	13
5.1.6 Posta Yolu ile Biletleme (Ticket By Mail) İPTAL.....	14-15
5.2.1 Havaalanında Biletleme (Ticket On Departure) REZERVASYON.....	15-16
5.2.2 Havaalanında Biletleme (Ticket On Departure) ÖDEME.....	16
5.2.3 Havaalanında Biletleme (Ticket On Departure) BİLETLEME.....	16-22
5.2.4 Havaalanında Biletleme (Ticket On Departure) TESLİMAT.....	23-26
5.3.1 Ofiste Biletleme (Ticket By Office) REZERVASYON.....	26
5.3.2 Ofiste Biletleme (Ticket By Office) ÜCRETLENDİRME VE ÖDEME.....	26
5.3.3 Ofiste Biletleme (Ticket By Office) BİLETLEME.....	26-27
5.3.4 Ofiste Biletleme (Ticket By Office) İPTAL.....	27
6. TARİFE DEĞİŞİKLİĞİNİN (WK/SC) TÜM TESLİMAT SEÇENEKLERİNE GÖRE UYGULAMALARI.....	27-37
6.1 Ticket By Mail PNR'larda TARİFE DEĞİŞİKLİĞİ.....	27-32
6.2 Ticket On Departure PNR'larda TARİFE DEĞİŞİKLİĞİ.....	32-36
6.3 Ticket By Office PNR'larda TARİFE DEĞİŞİKLİĞİ.....	37

INTERNET KANALIYLA SATIŞ PROJESİ ONLINE-BİLET

1.AMAÇ:

Gelişen teknolojinin en önemli pazarlama araçlarından biri olan internetin Ortaklığımız için de aynı amaca hizmet edebilmesi, dağıtım giderlerinin azaltılması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla başlattığımız "İnternet Kanalıyla Satış Projesi"nin hayata geçirilmesi.

2. TANIMLAR:

İnternet kanalıyla satış projesi, ortaklığımızın web sitesinde "On-line Bilet" seçeneği ile yolcularımıza, Türk Hava Yollarının/"Marketing Carrier"/olduğu uçuşlar da dahil olmak üzere, uçuşlarımız ile ilgili tarife, availability ve ücret bilgilerini alma, rezervasyon yapma, Visa ve Master kredi kartlarını kullanarak ödeme işlemlerini tamamlayarak bilet sipariş etme hizmetlerinin sunulması işlemidir.

Yolcu internet kanalıyla sipariş ettiği biletleri üç şekilde teslim alabilir ;

Posta Yolu ile Bilet (Ticket By Mail, TBM):

Ödeme işlemleri internet kanalıyla yapılmış olan yolcu/lara ait bilet/biletler kurye tarafından kredi kartı hamiline yasal bir kimlik göstermek kaydıyla teslim edilmesi işlemidir.

Ödeme işlemleri internet kanalıyla yapılmış olan yolcu/lara ait bilet/biletler kurye tarafından kredi kartı hamiline yasal bir kimlik göstermek kaydıyla teslim edilecektir. Bilet/ biletler posta kutusuna bırakılamaz.

"Posta Yolu ile Bilet Dağıtımı" uygulaması işini üstlenecek üniteler İstanbul Rezervasyon Müdürlüğü, Londra ve New York Satış Ofisleri'dir.

Dağıtım İstanbul'dan tüm Türkiye'ye, Londra'dan tüm İngiltere'ye, New York'tan tüm Amerika Birleşik Devletleri'ne yapılacaktır.

Havaalanında Bilet (Ticket On Departure, TOD):

Yolcunun, internet üzerinden rezervasyonunu ve kredi kartı ile ödemesini yaptığı biletini, dış hatlar için uçuşa en geç 2 (iki) saat, iç hatlar için uçuşa en geç 1 (bir) saat kala Atatürk Havalimanı'ndan alması işlemidir.

Bu uygulama sadece İstanbul Atatürk Hava Limanı çıkışlı yolculuklar için geçerlidir.

Teslim anında yolcu ödeme yaptığı kredi kartını ve resmi bir kimliğini göstermek zorundadır. Kredi kartını ibraz edemeyen yolcuların bileti düzenlenemez. Kredi kart üzerindeki isim ile birinci yolcu isminin mutlaka aynı olması gerekir.

THY Satış Ofislerinde Bilet (Ticket By Office ,TBO):

Yolcunun internet üzerinden yaptığı rezervasyonun, ödeme ve bilet düzenleme işlemlerinin verilen opsiyon süresi içinde (web sitemizdeki opsiyon uygulamaları geçerli olacaktır) Türk Hava Yolları Satış Ofisleri veya Genel Satış Acentaları'ndan yapması işlemidir. Türk Hava Yolları'nın direk uçuşu olan tüm noktalar yolculuğun başlangıç noktası olabilir.

Sanal POS:

IST ve ITT citylerinden satışla ilgili tüm para hareketlerini içeren bilgileri banka bilgisayarına aktaran, bu sayede kaybedilen, çalınan, sahte olarak düzenlenen vb. nedenlerle iptal edilen, geçersiz tüm kredi kartlarının otomatik kontrolünü yapan, yapılan işlemle ilgili olarak bankadan provizyon alan özel bilgisayar yazılımı.

Teslim Tutanağı:

Dağıtıcı kurye firması bileti alıcıya teslim ederken alıcı hüviyet bilgilerini (hüviyet cinsini , numarası, tarihi, verildiği yer) içeren ve "biletleri eksiksiz olarak teslim aldım" ibaresi bulunan bar kodlu, alıcının ıslak imzasının yer aldığı belgedir.

Bilet Teslim Tutanağı (Passanger Information Print):

Sanal ortamda yapılan bilet siparişine ait ve bu siparişte sipariş yapan kişi tarafından verilen bilgileri içeren,*PNR Adresi (Enter) ve PI (Enter) girişleri ile Troya'dan elde edilen detaylı yolcu bilgisidir. İki kopya halinde çıkarılıp, biletin uçuş öncesi Havaalanında Teslim alınması halinde (TOD) THY tarafından kredi kart hamiline imzalatılacak / Biletin Posta Yolu ile Teslim alınması halinde (TBM) yolcuya postalanacak, diğer kopyalar ilgili ISSC 'ler/ Meydan Satış Ofisi tarafından saklanacaktır.

Kurye :

Siparişleri teslim eden üçüncü kişi veya kuruluştur.

Internet Sales Service Center (ISSC):

"Posta Yolu ile Teslimat " seçeneğini seçen, rezervasyon ve ödemesini internet kanalı ile tamamlamış yolcuların biletini düzenleyip, kurye ile yolcuya gönderilmesini sağlayan birimdir.

İlk etapta posta yolu ile bilet dağıtımını işini Türkiye için İstanbul Rezervasyon Müdürlüğü, İngiltere için Londra Satış Müdürlüğü, ABD için New York Satış Müdürlüğü altında kurulan birimler üstlenecektir.

İnternet üzerinden yapılan rezervasyonlar ile ilgili yolculardan gelen e-posta mesajları Rezervasyon Başkan Yardımcılığı / Rezervasyon Sistem Yönetimi Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan İnternet Administration & Technical Support grubunun mailbox'ına düşecek ve oradan bütün ilgili İnternet Sales Service Center'lara dağıtılacaktır. Her İnternet Sales Service Center kendi "mailbox"ına gelen ve bu mailbox'tan gönderilen e-postaların yedeklemesini (back-up) yapmakla yükümlüdür.

Yolculardan siparişleri ve iptalleri ile ilgili gelen e-mailler banka sözleşmesine göre en az 2 (iki) yıl saklanacaktır.

Internet Sales Service Center Numaraları:

İstanbul : 444 0849
Londra : (0044 – 207) 766 9300
New York : 1 800 874 8875

Internet Sales Service Center'ların çalışma saatleri online-bilet sitesinde "Bizi Arayın" butonu altında bulunmaktadır.

Internet Administration & Technical Support Grubu :

Rezervasyon Başkan Yardımcılığı / Rezervasyon Sistem Yönetimi Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan web sitesi rezervasyonlarının yönetildiği ve teknik desteğin (Site ile ilgili tüm update-lerin yapıldığı , yolculara yardım masası görevini üstlenen) verildiği ünedir.

Sorumlu kişi: Oya Polat
Dahili : 7975

Bilet Manifestosu :

Internet Sales Service Center'da düzenlenen biletler kurye'ye teslim edilirken imzalatılan, Müşteri Numarası, Adı-Soyadı, Adres ve Telefon Numarası bilgileriyle, tüm biletlerin numaralarını ve adedini içeren belgedir.

“ON-LINE BİLET” ÇALIŞMA SİSTEMİ

Online- Bilet Web Sitesi :

YOLCU

Yolcu, THY web sitesine erişir.

THY web sitesi ana sayfasında yer alan “on-line bilet” ya da www.turkish-fltbooking.com’dan Troya on-line’ a erişir.

Yolcu tarife butonuna tıkladığında karşısına gelen ekranda “Tarih” ve “Nereden” “Nereye” kutularını doldurarak istediği tarife bilgilerine ulaşabilir. “Dönüşü Göster” kutusunu işaretler ise dönüş uçuşları için de tarife bilgilerini görüntüleyebilir. Bu ekranda yolcuya öncelikle Türk Hava Yolları’nın direk uçuşları 28 günlük dönemi kapsayacak şekilde verilir. Sorgulanan tarih ve parkur için direk uçuş yok ise bağlantılı uçuşları da içeren availability linkine yönlendirilir.

Yolcu online-bilet butonuna tıkladığında uçuşunu planlar, ücret seviyelerini görür ücret notlarını okuyup yolcuların isim, soyad bilgilerini verir, bilet teslimat seçeneğini seçer posta yoluyla bilet , havaalanında bilet seçeneklerinde ödemesini yapar ve rezervasyon kodunu alır.

Bu hizmetler 6 adımlık bir paket olarak hazırlanmıştır.

1.adım (Uçuşunuzu Planlayın):Yolcu, Parkur, Tarih, Yolculuk Tipi, Ücret Tipi, Yolcu Tipi (Yetişkin, Çocuk, Bebek) ve adedi belirler. Miles and Miles üyesi kart numarasını ya da önceden işlem yaparak kendisi için profile oluşturduysa tespit ettiği kullanıcı adı ve şifresini yazdıktan sonra “devam” tuşuna basar.

2.adım (yer durumu): yolcunun belirlediği parkur ve tarih için availability görüntülenir. Yolcu dilerse bu sayfada bulunan “bir gün öncesi” veya “bir gün sonrası” butonuna tıklayarak ilgili tarihlerin availability’sini de görüntüler. Uçuşları tıklayarak seçtikten sonra “devam” tuşuna basar.

3.adım (Ücretler): Seçilen uçuşlar, bu yolculuk için hesaplanan yolcu başına ücret, uygulanabilir vergilerin toplamı ve yolcu başına toplam değer ve eğer birden fazla yolcu tipi belirtildi ise tüm yolcuların ödeyeceği toplam değer gösterilir. Ücret notu yolcuya okutulur, yolcunun “Okudum, anladım,kabul ediyorum” kutusunu işaretlemesi zorunludur. İşaretlememesi halinde bir sonraki sayfaya geçmesine izin verilmez.

4.adım (Rezervasyon): Yolcu online-bilet’ten ilk kez işlem yapıyor ise adı soyadı, doğum tarihi, telefon/ fax numaralarını, adresini , e-mail adresini vereceği, yemek tercihini yapacağı profile sayfasını doldurur. Sonraki rezervasyon işlemlerinde kullanılmak üzere kullanıcı adı ve şifresini girer. Birden fazla yolcu mevcut ise diğer yolcuların da ad, soyad, doğum tarihi bilgilerini verir ve yemek talebinde bulunabilir. Yolculuğun başladığı şehir/ ülke, yolculuğun başladığı tarih ve rezervasyonun yapıldığı tarih dikkate alınarak uygun bilet teslimat seçenekleri (TBM/ TBO/ TOD) yolcuya sunulur. Eğer birden fazla seçenek söz konusu ise yolcu tercih ettiği seçeneği tıklar ve devam tuşuna basar.

5.adım (Ödeme): Yolcu TBM veya TOD teslimat seçeneğini tercih ettiği takdirde visa veya master kredi kartını kullanarak ödeme işlemini tamamlar. TBM seçtiyse biletin teslim edileceği adresi ve İngiltere / Amerika çıkışlı seyahatlerde ekstre (Billing) adresi de yazar “devam” tuşuna basar.

6.adım (Onaylama): Yolcunun rezervasyon yaptığı uçuşlarda mümkün ise koltuk rezervasyonu yapabilir. Sayfada ayrıca yolcu isimleri, toplam ücret bedelleri yolcuya gösterilir ve onaylaması istenir.

Son olarak rezervasyon PNR adresi, parkur, yolcu isimleri, özel isteklerini, ödeme varsa bilet ücretinin TRL tutarı (Türkiye dışı çıkışlar için döviz cinsi, döviz olarak miktar) ve teslimat şekline göre varsa kredi kart bilgilerini içeren şekilde görüntülenir. Bunu takiben bu görüntünün aynısı yolcuya “onay e-maili” olarak gönderilir.

WEB SİTESİ ÜZERİNDEN YAPILAN REZERVASYONUN TROYA SİSTEMİNE YANSIMASI:

Yolcu internet üzerinden rezervasyonunu yarattığında Troya rezervasyon sistemimizde 'THIS IS AN INTERNET BOOKING SEE CIC*17 uyarısı ile görülen bir PNR yaratılmış olur. İnternette yaratılan PNR'larda fone sahasında "ITT" şehir kodu görülmektedir.

İnternet üzerinden rezervasyonların Troya rezervasyon sisteminde yaratılan PNR'ların record locator sahasında da PNR'ın yaratıcısı olan şehir kodu "ITT" olarak görülmektedir.

Teslimat seçeneği TBO ise ; PNR'daki opsiyon "Automatic Cancellation" (8C) ile verilir. Yolcunun kendisine verilen opsiyon süresi içinde herhangi bir THY Satış ofisine veya GSA'ine başvurarak ödeme ve biletleme işlemlerini yaptırması gerekir. Aksi takdirde rezervasyon sistem tarafından otomatik olarak iptal edilir. Bu PNR'larda ücret (FQ) ve ödeme (PYMT) sahaları bulunmaz. Yolcuya internet sayfasında gösterilen ücret seviyeleri Fare History'den *HF girişi ile okunabilir.

Teslimat seçeneği TBM ise ; Türkiye çıkışlı PNR'lar otomatik olarak sistem tarafından, biletleme yapılması amacıyla city kodu ITS olan İstanbul İnternet Sales Service Center 'in 67 nolu Q'suna, İngiltere çıkışlı yolculuklar için LON 67, Amerika çıkışlı yolculuklar için ise NYC 67 no'lu Q'larına yönlendirilir.

Teslimat seçeneği TOD ise ; PNR'lar System Administrator tarafından gözlemlenmek üzere ITT'nin 67 no'lu Q'suna otomatik olarak yönlendirilir.

3.SORUMLU ÜNİTELER:

EBİ Başkanlığı Troya Online'ın sürekli erişilebilir olmasından sorumludur.

Rezervasyon Başkan Yardımcılığı / Rezervasyon Sistem Yönetimi Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan İnternet Administration and Technical Support Gurubu, sanal sistemin kurallar çerçevesinde doğru ve eksiksiz çalışması için gerekli güncelleme çalışmalarını sağlamakla birlikte yolcu ve ISSC'lere yardım masası görevini üstlenmekle sorumludur.

4. GENEL KURALLAR

- Interline biletleme yapılmayacaktır.
- İnternet üzerinden yaratılan rezervasyonların fone sahası ITT olup, "GS" görev kodu ve "IT" initial'ı kullanılmaktadır
- İnternet kanalıyla yaratılan bir PNR'da:
 - En fazla 4 kişiye (yetişkin+çocuk),"
 - Yetişkin başına en fazla 1 bebeğe,
 - En fazla 6 segmente (ARNK dahil), Double Open Jaw, 2 Stopover yapılmasına izin verilir.
 - İlk uçuşun yaratılacağı tarih max. 90 gün sonrası ile sınırlıdır.
 - Devam ve dönüş segmentleri için System Range' i olan 355 gün boyunca rezervasyon yapılabilir.
 - Yolcu dış hat uçuşları için internet üzerinden seat selection, longhaul uçuşlarda tüm sınıflarda, Avrupa ve iç hat uçuşlarımız için sadece Business kabininde yapabilecektir. Anlaşma gereği Marketing Carrier olduğumuz uçuşların hiçbirinde seat selection yapılamamaktadır.
 - Yolcu sadece dış hat uçuşlarında uçuşa 24 saat kalaya kadar meal selection yapabilecektir. Code Share uçuşlarında bazı yemek taleplerine onay verilememektedir.
- Aynı kişi aynı kredi kartı ile günde en fazla 2 (iki) PNR yaratabilir.
- Bir PNR'da iki farklı kredi kartı kullanılması mümkün değildir
- İnternet üzerinden yapılan rezervasyonlarda teslimat şekli PNR'ın remarks sahasında "5.. TBM / Electronic Commerce veya "5.. TOD / Electronic Commerce " olarak belirtilecektir.
- Teslimat seçeneği TBM veya TOD olarak seçilmiş PNR'lar yaratılırken, PNR'ın payment sahasına kredi kartı numarası, son kullanma tarihi, otorizasyon kodu ve otorizasyonun alındığı tarih bilgileri otomatik olarak işlenmektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'den başlayan yolculuklar için döviz kuru da PNR'ın Ticket sahasında mevcuttur. PNR'ın remarks sahasında bankadan alınan Toplam Otorizasyon tutarı da belirtilir.
- Biletlenmemiş internet PNR'larına satış ve rezervasyon ofisleri tarafından kesinlikle müdahale edilmeyecektir (segment ilave veya değişikliği, divide , yolcu özel istek / değişikliği v.b.).
TBM PNR'da bilet düzenlendiği andan itibaren yolcunun ISSC'ye iptal veya değişiklik için başvurması halinde; yolcuya "Biletinizin elinize geçmesini bekleyin ve lütfen biletiniz ile birlikte en yakın satış ofisimize başvurun" bilgisi verilir.
- TBM PNR'lar ISSC'ler tarafından biletleri düzenlendikten sonra kuryeden biletin yolcuya teslim edildiğine dair bilgi geldiğinde PNR'ın Remarks sahasına 5.. İle "" 5.. BİLET YOLCUYA ULAŞTIRILMIŞTIR."" Notu şeklinde girilecektir. Remarks Hanesinde bu tip bilgi bulunan PNR'lar üzerinde Satış ve Rezervasyon ofisleri tarafından Rebooking, Rerouting, Reissue, Yolcu özel istekler v.b. işlemler yapılabilir.

4.1 ÜCRETLENDİRME KURALLARI

- TICKET BY MAIL ve TICKET ON DEPARTURE teslimat seçeneklerinde yolculuğun uluslararası satış belirleyicisi SITI (satış ve bilet düzenleme uluslararası yolculuğun başladığı ülkede) olarak uygulanacaktır. TICKET BY OFFICE seçeneğinde ise yolcu istediği herhangi bir yerdeki satış ofisine başvurarak ödeme ve bilet düzenleme işlemlerini

yaptırabilecektir. Buna göre yolculuğun başladığı ülke, satış işleminin yapıldığı ülke ve bilet düzenleme işleminin yapıldığı ülke dikkate alınarak doğru uluslararası satış belirleyicisinin belirlenerek işlem yapılması gerekmektedir.

- Tamamıyla Türkiye iç hat uçuşlarından oluşan yolculuklarda ücret kaynağı TROYA sistemidir. Uluslararası yolculuklarda ise ücret kaynağı GLOBAL FARES sistemidir.
- TICKET BY MAIL ve TICKET ON DEPARTURE teslimat seçeneklerinde PNR'in FARE QUOTE (FQ) sahasında 'W' kodunun görülmesi bu PNR'in Internet üzerinden ücretlendirildiğini ifade eder.

Internet sayfasında yolcuya gösterilen ücretler ADULT, CHILD ve INFANT ücret seviyeleridir. TICKET BY MAIL ve TICKET ON DEPARTURE teslimat seçeneklerinde yolcu internet üzerinden kredi kartı ile zaten ödeme işlemini tamamladığı için PNR'daki ücret seviyeleri değiştirilmeksizin bilet düzenlenir ve yolcuya teslim edilir. TICKET BY OFFICE seçeneğinde ise PNR yeniden ücretlendirilmelidir. Yolcunun yararlanabileceği indirim dikkate alınarak uygulanabilir ücret tespit edilmelidir. Buna göre satış memuru tarafından PNR GLOBAL FARES fare quotation girişlerini kullanarak otomatik olarak ücretlendirilecek veya PNR'a ücret hesaplama bilgileri manual ücret girişleri ile girilecektir.

Libya Tripoli'den başlayan yolculuklar için Amerika Birleşik Devletleri'nin Libya'ya uyguladığı ambargo nedeniyle global fares sistemi "RESTRICTED DUE TO U.S. GOVERNMENT ORDER" yanıtı vermektedir. Bu nedenle internet sayfasında yolcuya availability bilgisi verilecek, ancak ücret gösterilemeyecektir. Yolcunun en yakın satış ofisine yönlendirilmesi gerekmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nin Libya'ya uyguladığı ambargo nedeniyle Amerika'dan Libya'ya olan uçuşlarımız gösterilmeyecektir. Yolcunun en yakın satış ofisine yönlendirilmesi gerekmektedir.

Türkiye'den K.K.T.C. Lefkoşa'ya (ECN) yönelik yolculuklarda Global Fares sistemi K.K.T.C. Vergisi'ni hesaplayamadığı için manual değişiklik yapılması zorunluluğu mevcuttur. Bu nedenle internet ortamında satış yapılması engellenmiştir. K.K.T.C.'den Türkiye'ye yönelik yolculukların da internet ortamında satışı, Global Fares Sistemi'nin ücret hesaplayamaması sebebiyle engellenmiştir. Web sitesinde, yolcuya Türkiye ile K.K.T.C. arasındaki uçuşlarımızın availability bilgisi verilerek, ücret bilgisi için en yakın satış ofisine başvurusu istenmektedir.

DIŞ HATLARDA yolcunun 3 farklı ücret seçeneği vardır:

1. Business class
2. Full Fare Economy Class
3. Economy Restricted için sistem, sorgulanan uçuşta yer verebilen en uygun ücreti getirecektir. En ucuz sınıfta yer olmaması durumunda; sistem otomatik olarak yer durumu uygun olan bir üst sınıfı önerir. Sistem Economy Restricted sınıfları bu mantıkla kontrol eder, sınıfların hiçbirinde yer olmaması durumunda otomatik olarak "Full Fare" ücreti gösterir.

Yolcuya sunulan ücret, mümkün olan en ucuz ücret olduğu için ayrı bir giriş yapmaya gerek yoktur.

- Ücretler, seyahatin başlangıç noktasının bulunduğu ülkenin para birimi cinsinden yolcuya gösterilir. Ayrıca, İngiltere ve ABD çıkışlı yolculuklarda ücretlerin TRL değerleri de görüntülenmektedir.
- Ücretlendirme sayfasında, "vergiler" ücretten ayrı olarak gösterilir.
- Satışı ve muhasebesi USD olan ülkeden başlayan yolculuklar için, internet üzerinden yolcuya yine USD cinsinden ücret gösterilir.
- Ücret notları yolcu tarafından okunup onaylanmadan rezervasyon işlemleri sonlandırılmaz.
- Ücret notları sadece İngilizce olarak görüntülenebilecektir. Yolcunun okuduğuna dair linki seçmesi koşuluyla profile sayfasına geçebildiği gibi bu işlem internet üzerinden Troyada yaratılan PNR-ın remark sahasına "5.. Fare notes are provided" şeklinde aktarılır.

İÇ HATLARDA yolcunun 2 farklı ücret seçeneği vardır:

1. Business class
2. Yıllık Ekonomi Class

- Ücretlendirme sayfasında, "Vergiler" ücretten ayrı olarak gösterilir.

5.TESLİMAT SEÇENEKLERİNE GÖRE UYGULAMALAR (REZERVASYON/ ÖDEME/BİLETLEME/TESLİMAT/İPTAL):

5.1.1 Posta Yolu İle Biletleme (Ticket By Mail) REZERVASYON:

- İlk uçuşa en az 6 (altı) gün ve en fazla 90 (doksan) gün kala yapılabilir.
- Bu hizmet sadece Türkiye, ABD ve İngiltere'de, sözkonusu ülkelerden başlayan yolculuklarda verilir.
- PNR'lar otomatik olarak sistem tarafından, biletleme yapılması amacıyla İstanbul İnternet Sales Service Center için ITS'in 67 nolu Q'suna, İngiltere çıkışlı yolculuklar için LON 67, Amerika çıkışlı yolculuklar için NYC 67 no'lu Q'larına yönlendirilir.
- PNR'da "5.. Remarks" sahasına biletleme şekli TBM olarak belirtilecektir.

5.1.2. Posta Yolu İle Biletleme (Ticket By Mail) ÖDEME:

İnternet üzerinden yapılan ödemelerde sadece VISA ve MASTERCARD ödeme aracı olarak kabul edilmektedir. Bilet ücretlerinin ödeme işlemleri online olarak yapılmaktadır. Rezervasyon kaydındaki yolculardan ilkinin mutlaka ödeme işleminin gerçekleştirileceği kredi kartının hamili (sahibi) olması gereklidir. PNR'ın ödeme (PYMT) sahası zaten mevcuttur ve geçerlidir. *A girişi ile görüntülenebilir. PNR'ın Payment sahasında yolcu numarası belirtilerek (PSGR Related) yapılmış girişlerde kredi kartı numarası, son kullanma tarihi, otorizasyon kodu, referans numarası ve otorizasyonun alındığı tarih bilgileri bulunmaktadır. Referans kodu ilk karakteri harf, onu takibeden 5 numerik karakter olmak üzere, toplam 6 karakterden oluşur. Beş numerik karakter 99999'a ulaşıncaya harf karakteri bir sonraki harfe dönüşür. Referans numarasının son numerik karakteri yolcu numarasını belirtir. Böylece muhasebe bölümü ödemeyi hem PNR bazında hem de yolcu

bazında izleyebilir. Ayrıca PNR'in Remarks (RMKS) sahasına bankadan otorizasyonu alınan toplam tutar TRL cinsinden ve referans numarası işlenir. Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'den başlayan yolculuklar için döviz kuru da PNR'in Ticket sahasında mevcuttur.

5.1.3 Posta Yolu İle Biletleme (Ticket By Mail) BİLETLEME:

- İnternet kanalıyla yapılmış rezervasyonlar biletlenirken;
 1. "BPA" girişi yapılır,
 2. "1. Fone" sahasında bulunan bilgi 91@h*.... Girişi kullanılarak tekrar girilecek böylece PNR'in sorumluluğu girişi yapan ofise geçecektir. Biletleme işlemi 1.Fone satırı değiştirildikten sonra yapılacaktır.

İnternet üzerinden yapılan rezervasyon biletlendiğinde, İstanbul'da düzenlenen biletlerde TRL tutarı total hanesinde gösterilir. Londra ve New York'ta düzenlenen biletlerde döviz kuru bilet üzerinde gösterilir.

- İnternet Sales Service Center (İstanbul, Londra, New York)'da düzenlenen biletlerde; ücretin internet üzerinden alındığını belirten "W" kodu biletin validatör hanesinde otomatik olarak görülür.
- Biletleme yapıldıktan sonra, PNR'in PI enter (Passenger Information) ile görüntülenmiş hali bilgisayar çıktısı olarak 2 nüsha halinde alınır. Bu nüshalardan biri bilete eklenerek yolcuya gönderilir, diğer nüsha ise biletin agent (pembe) kuponuna eklenerek muhafaza edilecektir.
- İnternet Sales Service Center (İstanbul, Londra, New York) düzenlediği biletin Agent (Pembe) kuponu, bilet teslim tutanağı ve Passenger Information bilgisayar çıktısını en az 2 sene saklamakla yükümlüdür.
- İnternet üzerinden kredi kartı ile yapılan ödemelerde, tahsilat merkez tarafından Türkiye İş Bankası aracılığı ile yapılacaktır. Ancak biletleri düzenleyen ofisler, bilet gelirlerini kendi satışları olarak değerlendirip, muhasebe açısından bu satışları ayrı bir hesap altında toplayacaklardır. Bu hesabın karşılığı merkezde olacağı için merkez hesabı borçlandırılacak ve yapılan işlemler sonucunda internet vasıtası ile yapılan satış gelirleri ofis gelirlerinde görülecektir.

5.1.4. Posta Yolu İle Biletleme (Ticket By Mail) TESLİMAT:

- Yolcunun çıkış noktası ve bilet teslimi için bildirdiği adresin aynı ülke sınırları içinde olması gerekmektedir.
- Biletin yeşil muhasebe ve pembe agent kuponları ayrılır, yeşil kupon muhasebeye yollanır ve pembe kupon ISSC ' de muhafaza edilir.
- Yolcunun "Passenger Information" printi Troya "sisteminden iki nüsha olarak alınır; bir nüshası düzenlenen biletle birlikte yolcuya yollanır, diğer agent kuponuna eklenir.
- Yolcunun internette ödeme sayfasında belirttiği teslimat adresi yolcuya gönderilecek mektubun sağ üst köşesine basılır.
- PNR da kayıtlı yolcu sayısı kadar hazırlanan bilet/biletler ve Passenger Information bilgisi Print Out'u, adres ve telefon numarası bilgileri basılmış mektup, THY antetli zarfına yerleştirilip, kapatılır.
- Hazırlanan ve kapatılan bilet zarfları ISSC ile dağıtım firması arasındaki teslimata esas manifestolara kaydedilir.

- Manifestoya kaydedilen sayı kadar zarf hergün İstanbul için 13:30' da, NYC, LON ISSC merkezlerine gelen dağıtım firması kuryesine merkez yetkili personeli ve görevli kuryenin manifestoyu karşılıklı imzalamalarını takiben teslim edilir. Manifesto iki nüsha olarak tanzim edilir. Birinci nüsha ISSC de kalır, ikinci nüsha ise kuryeye verilir.
- ISSC; kuryeden dağıtımı yapılan biletlerle ilgili, zarfta kayıtlı kişinin yasal kimliğini göstererek teslim aldığı ve teslim edilemeyen biletler için kuryenin gerekli açıklamayı yaptığı tutanağı ve iade edilen biletleri, en geç 72 saat sonra kuryenin teslim ettiğini takip etmekle yükümlüdür.
- ISSC personeli teslim edilmiş olan biletlerin ilgili agent kupon/kuponlarını ve " Passenger Information" printini birbirine ekleyerek arşivler.
- Biletler, yolculardan biri olan ödemenin yapıldığı kredi kartı sahibine kurye tarafından yasal bir kimlik karşılığında teslim edilecektir.
- Teslimat masrafları THY'ye aittir.
- İstanbul ISSC hariç, İnternet Sales Service Center'lar resmi tatillerde kapalı olacaktır.
- Yolcu'ya İnternet Sales Service Center'ların kapalı olacağı web sitesinden verilecek bir mesajla bildirilmektedir.
- TBM PNR'lar ISSC'ler tarafından biletleri düzenlendikten sonra kuryeden biletin yolcuya teslim edildiğine dair bilgi geldiğinde PNR'ın remarks sahasına 5.. İle "" 5.. BİLET YOLCUYA ULAŞTIRILMIŞTIR."" Notu girilecektir. Remarks hanesinde bu bilgi bulunan PNR'lar üzerinde satış ve rezervasyon ofisleri tarafından rebooking, rerouting, reissue, yolcu özel istekler v.b. İşlemler yapılabilir.

5.1.4/A POSTA İLE TESLİMATTA BİLETİN SAHİBİNE TESLİM EDİLEMEMESİ DURUMU:

Kurye Tarafından Biletin İade Edilmesi:

- Yolcu, biletin teslim edilmesini istediği adreste bulunamadı ya da bileti teslim almayı reddettiyse; teslimattan sorumlu kurye teslim tutanağına gerekçeli açıklamayı yapmakla yükümlüdür. Kurye, yolcuya teslim edilemeyen bileti, ISSC'den dağıtmak üzere teslim aldığı saatten itibaren maksimum 72 saat içinde ISSC'ye iade etmek zorundadır. Geri gelen biletlerden herhangi bir ceza alınmadan aynen iade yapılır. İSTANBUL ISSC personeli, kurye tarafından geri gelen biletin;
 - PNR'ını görüntüler.
 - XI ile segmentleri iptal eder.
 - 6 "Bilet geri geldi" girişi ile RCVD girer.
 - MREF girişi yapar (bu giriş sistemin PNR'daki referans numarası ile yolcunun kredi kartına parasının otomatik olarak aynen iade edilmesini sağlar. MREF giriş yalnızca IST ISSC'ye Sanal POS yolu ile iade yapılabilmesi için açılmıştır, diğer ofisler tarafından kullanılamaz. İhtiyaç halinde LON – NYC ofisleri POS cihazını kullanarak iade yapacaklardır).
 - E (enter) ile PNR'daki işlem tamamlandığı anda para iadesi gerçekleşir ve sistem EOT'ta "Please do not forget REFUND" uyarısı verir. Bu

nedenle bu aşamada E¹⁷⁶ yapılmaması gereklidir aksi takdirde sistem bu uyarı mesajını vermez.

- PNR tekrar görüntülediğinde, sistemin para iadesi için gerekli bilgiyi bankaya gönderdiğini ifade eden bilgi PNR'ın remarks sahasında 5..MKXI/PNR NO/REFERANS NO şeklinde görülecektir.
- Bankadan paranın iade işleminin gerçekleştiğini ifade eden bilgi 2dk ile 5dk. arasında PNR'ın payment sahasında CC-XI TRL...../VI4543590790000810-00000**1102/a020700010814 ve remarks sahasında 5..REF AMOUNT... notu ile görülecektir. Bu bilginin en geç 1 saat içinde PNR'a işlenmemesi durumunda sorun System Administrator'a bildirilecektir.
- Bankadan paranın iade işleminin gerçekleştirildiği bilgisinin gelmesini takiben, yolcuya E-mail ile biletinin kendisine teslim edilemeyerek geri gelmesi nedeni ile rezervasyonunun iptal edildiği ve bilet ücretinin tamamının kredi kartına iade edildiği bilgisi verilecektir.
- Bu işlemler bittikten sonra, biletin aynen iadeye alındığı bilgisinin muhasebe sistemine akmasını sağlamak için REFUND girişleri yapılacaktır. Girişler PNR olmaksızın yapılmalıdır

7DREFUND

-SOYADI/ADIMR

MEV2354471234567(1-4)/10OCT01

MCCITRL...../VI4543590790000810-00000**1102/A020700010814

EM

Sistemin Yanıtı :MANUAL S/R UPDATED olmalıdır.

NOT: MCCI girişinde PNR'daki iade ayrıntıları aynen işlenir. Aksi takdirde muhasebeye ilgili bilgiler transfer olmaz.

5.1.4/B YOLCU BLACK LIST'i

- Sipariş edilen bileti, 2 kez adreste bulunamama veya 2 kez siparişi reddetme nedenlerinden dolayı teslim edilemeyen yolcu, 1 yıl için Internet Administration and Technical Support Grubu tarafından yolcu Black List'ine alınır.
- Bu hizmetin verildiği satış ofisleri (New York ve Londra) bu tip yolcuları yolcu profiline işlenmek üzere en kısa süre içinde İstanbul'da bulunan Internet Administration and Technical Support grubuna bildirir. Sağlıklı bilgi akışı sağlanarak güncel bir liste tutulmuş olur.
- Black List'te yolcu profili yalnızca merkezde update edilebilir. Bu nedenle bu tip yolcular Internet Administration And Technical Support Grubuna maksimum 24 saat içinde teleks (ISTRYTK) veya e-mail (iats@thy.com) mesajı ile bildirilecektir.

5.1.5 KAYIP BİLET İŞLEMLERİ :

Ticket by mail seçeneği ile internetten yapılan yolcu rezervasyonlarına, ISSC tarafından düzenlenen iç hat ve dış hat biletlerin, bilet teslim manifestosu ile kuryeye ve kuryenin bileti yolcuya tesliminden sonra, yolcu tarafından kaybolmuş halinde IATA Biletleme ve Kurallar Müdürlüğü'nün 24 Mayıs 2001 tarih ve

210 sayılı Dış Hat Kayıp Bilet Genelgesi doğrultusunda kayıp işlemleri uygulanır.

5.1.5/A KURYE TARAFINDAN DAĞITIM SIRASINDA KAYBEDİLEN BİLETLER :

IATA Biletleme ve Kurallar Müdürlüğü'nün 24 Mayıs 2001 tarih ve 210 sayılı Dış Hat Kayıp Bilet Genelgesi doğrultusunda kayıp işlemleri uygulanır. REF GENELGE DE TRL OLARAK SATILMIŞ İÇ HAT BİLETLERİNİN KAYBI İÇİN İŞLEM YAPILMAYACAĞI BELİRTİLMİŞ OLMASINA RAĞMEN GENEL MÜDÜR ONAYI İLE KURYE TARAFINDAN KAYBEDİLMİŞ İÇ HAT TBM BİLETLERİ İÇİN KAYIP BİLET DÜZENLENMESİ UYGUN BULUNMUŞTUR.

A-1) Düzenlenecek 2. Biletin Kurye Tarafından Yolcuya Teslim Edilebilmesi İçin Yeterli Zaman Varsa:

Türkiye'de ISSC ofis (Internet Sales Service Center) , Amerika'da New York Satış Ofisi, İngiltere'de ise Londra Satış Ofisi tarafından kaybolan bilete karşılık ücretsiz yeni bilet düzenlenmesi için aşağıdaki işlemler yürütülür.

Buna göre;

- ME*235----- (bilet no) girişi ile kaybolan biletin daha önce Black List'e kayıtlı olup olmadığı kontrol edilir.
- ISTTBTK adresine mesaj çekilerek kayıp bilet bilgisi TRACES adı verilen otomatik bilet kontrol sisteminden sorgulanır.
- Orijinal bileti düzenleyen ofis (ISSC, NYC veya LON ofisi) tarafından, kayıp ilan edilen bilete karşılık ücretsiz 'replacement ' bilet düzenlenir. 50 USD kayıp bilet işlem ücreti yolcudan tahsil edilmez. Ancak, kuryeden aşağıda belirtilen şekilde ceza ücreti tahsil edilir.

A-2) Düzenlenecek 2. Biletin Kurye Tarafından Yolcuya Teslim Edilebilmesi İçin Yeterli Zaman Yoksa:

Yolcuya biletinin kurye vasıtasıyla (Ticket By Mail) teslimatı sürecinde kaybedildiği bilgisi verilir. Yolcu, yeni düzenlenecek ücretsiz bileti için tercih ettiği THY satış ofisi veya meydan ofisine yönlendirilir. Buna göre, orijinal bileti düzenleyen ofis tarafından replacement biletin düzenleneceği ofise, yolcudan 50 USD kayıp bilet işlem ücreti alınmadan bilet düzenlenmesi için PNR vasıtasıyla otorizasyon verilir. 200 USD ceza ücreti kuryeden madde 5.1.5A-1 ve A-2 de belirttiği yöntemle tahsil edilir.

Örneğin: ISSC ofis tarafından düzenlenen orijinal biletin kuryede kaybedilmesi durumunda, yolcunun biletini almak istediği yer Diyarbakır şehir ofisi ise, PNR'a aşağıdaki giriş yapılır.

5—attn DIYTZTK

5—Internet PNR'ıdır.

5—Bilet kuryede kaybolmuştur. 50 USD alınmadan PNR'ın FARE QUOTE SAHASI ESAS ALINARAK replacement bilet düzenlenecektir.

T-DIYTZTK/*R ve

T-ISTLTTK/*R ile mesaj biletin düzenleneceği ofise ve IATA Biletleme ve Kurallar Müdürlüğü'ne yönlendirilir:

Daha sonra otorizasyon verilen ofis tarafından, kaybolan bilet yerine ücretsiz 2. Biletin düzenlenmesi için bölgedeki uygulama şartlarına bağlı olarak 5.1.5A şikkında sıralanan tüm işlemler yürütülür. Kayıp bilet formu yolcuya imzalatıldıktan sonra, bilet yolcuya teslim edilir.

Not:

TK uçuşunun ve ofisimizin bulunmadığı bir noktadan başlayan seyahatler için düzenlenen biletlerin teslimatı sürecinde kurye tarafından kaybedilmesi halinde kayıp bilete karşılık ücretsiz bilet düzenlenemez. Yolcuya bilet ücretinin tamamı iade edilir. Kayıp biletin yeniden kullanılmasını veya iade edilmesini önlemek amacıyla Black List'e kaydedilmesi sağlanır.

5.1.5/B Türkiye'de Düzenlenen Biletlerin Kurye Tarafından Kaybı Halinde İstanbul ISSC Ofis Uygulaması :

Dağıtım firmasından , kaybedilen zarf başına içindeki bilet sayısına bakılmaksızın 200 USD ceza ücreti, açık fatura ve dekont karşılığı tahsil edilir. ISSC ofis tarafından 4 nüsha olarak açık fatura düzenlenir. 1.nüshası kuryeye teslim edilir. Diğer nüshalar üzerine kuryenin "teslim aldım" yazısı ile adı-soyadı ve imzası alınarak, bir nüshası muhasebeye gönderilir kalan nüshalar da kayıp biletin acenta kuponuna iliştilir ve ISSC'de muhafaza edilir. Ödemenin dağıtım firması tarafından ISSC'nin düzenlediği açık fatura tarihinden itibaren 15 gün içinde ortaklığımız ilgili banka hesap numarasına yapılması gerekir. Banka tarafından ISSC'nin düzenlediği fatura numarasını içeren dekont; dağıtım firmasınca ödemenin yapılıp yapılmadığının takip edilmesi amacıyla, Türkiye Muhasebe Müdürlüğü'ne gönderilir. Dekontun bir nüshası kurye tarafından gönderi merkezine teslim edilir. ISSC; kayıp biletin acenta kuponu, açık faturanın bir nüshası ve kuryenin teslim ettiği dekontu birbirine iliştilirerek arşivler.

- Kayıp Bilet Formu 3 nüsha olarak düzgün ve eksiksiz olarak düzenlenir ve ISSC personeli tarafından imzalanarak ilgili evraka eklenir.
- Bilet bilgileri ISTLTTK adresine teleks mesajı ile bildirilerek, kaybolan orijinal biletin Black List'e dahil edilmesi sağlanır.

5.1.5 /C Londra Ve New York Ofisinde Düzenlenen Biletlerin Kurye Tarafından Kaybı Halinde İse :

- Kayıp bilet işlemleri 5.1.5./A-1 de verildiği şekilde tamamlanır ancak 50 USD kayıp bilet işlem ücreti yolcudan tahsil edilmez.
- New York ve Londra'da gönderilerin kurye şirketi tarafından sigortalanması nedeniyle zarar, gönderim firması tarafından sigorta kapsamında karşılanacaktır.
- Kayıp bilet formu 3 nüsha olarak düzenlenir. Kayıp bilet formlarının düzgün ve eksiksiz olarak düzenlenmesi ve ISSC personeli tarafından imzalanarak kurye firmasına düzenlenen fatura veya ilgili evraka eklenerek ofiste saklanır.
- Bilet bilgileri ISTLTTK adresine teleks mesajı ile bildirilerek kaybolan orijinal biletin Black List'e dahil edilmesi sağlanır.

5.1.6 Posta Yolu İle Biletleme (Ticket By Mail) İPTAL:

Biletleme İşlemleri Yapılmadan Önce:

Posta ile Teslimat tercih edilmiş bir rezervasyon, biletlenmeden önce sadece Web sitesinde bulunan otomatik "iptal tuşu" ile kredi kartı sahibi yolcu tarafından iptal edilebilir. İnternet Sales Service Center mecbur kalmadıkça PNR'a müdahale etmez. Web sitesinde iptal tuşuna yolcu tarafından basıldığı zaman, tüm yolcuların tüm uçuşları otomatik olarak iptal edilir ve yolcuya "iptal" talebinin sonucu ile ilgili e-mail mesajı sistem tarafından gönderilir. Yolcunun iptal ettiği rezervasyonun bilet/biletler bedeli otomatik olarak ödemenin yapıldığı kredi kartı hesabına aynen iade edilir. Yolcu, internetten yarattığı PNR üzerinde hiçbir değişiklik yapamaz. Rebooking/Rerouting yapmak istediğinde, internet üzerinden rezervasyonunu tümüyle iptal edip yeni bir rezervasyon yapmak zorundadır.

Biletleme işlemleri yapıldıktan sonra:

Kredi kartı sahibi yolcu internet üzerinden rezervasyonunu iptal etmek isterse; otomatik olarak "özür dileriz iptal talebinizle ilgili işlem biletiniz düzenlendiği için yapılamaz. Lütfen biletiniz ile beraber size en yakın satış ofisimize başvurunuz. Satış ofisleri listesini görüntülemek için tıklayınız." Mesajı çıkar. TBM PNR'da bilet düzenlendiği andan itibaren, yolcu PNR'ına ve biletine klasik biletli yolcu işlemleri yapılır. Kredi kartı sahibi yolcu bileti, eline geçtikten sonra, satış ofisine iptal veya değişiklik talebi ile başvurduğunda biletin ücret kurallarına uygun olarak işlem yapılır.

Biletlenmemiş TBM PNR'larda İptal Nedenleri Ve İptal Prosedürü:

- Biletlenmemiş TBM PNR'ların iptali yolcu tarafından internet üzerinden yapılabilir ancak herhangi bir nedenle yolcunun iptal işlemini internet üzerinden gerçekleştirememesi durumunda yolcu, PNR'ının iptali için ISSC'ı arar
- Türkiye'deki kurye firmasının dağıtım yapamadığı bölgelere yolcu tarafından yanlışlıkla rezervasyon yapılmış olabilir. Bu tip PNR'lar İstanbul ISSC tarafından bilet tanzim edilmeden önce iptal edilmelidir.
- İngiltere ve Amerika'da yapılan uygulamalarda, yolcunun ödeme sayfasında ekstre adresini yazması zorunludur. Ekstre adresinin doğru olmaması veya ekstre adresi ile teslimat adresinin aynı ülke sınırları içinde olmaması durumunda , yolcuya bilet gönderilmez ve online olarak yapılan ödeme, kayıtlı bulunan kredi kartına aynen iade edilir.
- New York bürosunda müşterinin ekstre adresi AVS (Adress Verification System) cihazı ile kontrol edilir. Adresin yanlış çıkması halinde müşterinin siparişi kabul edilmez ve kredi kartlarının işlem gördüğü First Data Merchant Bank'a bilgi verilir. Tahsil edilen miktar kredi kartına aynen iade edilir ve yolcuya AVS bilgilerinin doğrulanamadığı için işleminin gerçekleşmediği bilgisi veren bir e-mail ile gönderilir.
- Londra bürosunda müşterinin ekstre adresi "Code Ten" denilen yöntem ile manuel olarak telefon ile kontrol edilir. Adresin yanlış çıkması halinde müşterinin siparişi kabul edilmez. Tahsil edilen miktar kredi kartına aynen

iade edilir ve yolcuya adres bilgilerinin doğrulanmadığı için işleminin gerçekleşmediği bilgisi veren bir e-mail ile gönderilir.

Biletlenmemiş bu tip TBM PNR'ların iptalinde aşağıdaki prosedür uygulanır;

- XI ile itinerary iptal edilir.
- 6 RCVD sahasına;
Türkiye için " iptali talep eden yolcu adı veya adres dağıtım listesinde yok"
İngiltere için "iptali talep eden yolcu adı veya code-ten uygunsuzluğu "
Amerika için " iptali talep eden yolcu adı veya AVS uygunsuzluğu " girilir.
- Fone change yapılır.
- PNR'ın remarks sahasına,
Yolcu talebiyle iptal için ; " 5.. Yolcu talebiyle iptal "
Türkiye için ; " 5..adres dağıtım alanları dışında "
İngiltere ve Amerika için ; " 5.. Code-ten / AVS uyumsuzluğu " girilir.
- E*R yapılarak işlem tamamlanır. Bu işlemin sonucunda sistem aynı referans numarası ile yolcunun kredi kartına tahsil edilmiş olan ücretin tamamını iade eder.
- PNR tekrar görüntülediğinde, sistemin para iadesi için gerekli bilgiyi bankaya gönderdiğini ifade eden bilgi remarks sahasında 5..MKXI/PNR NO/REFERENCE NO şeklinde görülecektir.
- Bankadan paranın iade işleminin gerçekleştiğini ifade eden bilgi 2dk. ile 5dk. arasında PNR'ın PYMT sahasında CC-XI TRL ----- /VI4543590790000810-00000**1102/a020700010814 ve Remarks sahasında 5..REF AMOUNT ----- notu ile görülecektir. Bu bilginin en geç 1 saat içinde PNR'a işlenmemesi durumunda sorun System Administrator'a bildirilecektir.
- Bankadan paranın iade işleminin gerçekleştirildiği bilgisinin gelmesini takiben yolcuya e-mail ile yolcu talebiyle iptal için ; " Talebiniz Gereği Rezervasyonunuz İptal Edilmiş Ve Bilet Ücretinizin Tamamı Kredi Kartınıza İade Edilmiştir " mesajı yollanır.
Türkiye için ; "Ödeme sayfasında belirtilen dağıtım alanlarının dışında bir adrese bilet teslimini talep ettiğiniz için biletinizi adresinize ulaştırmamız mümkün değildir. Bu nedenle rezervasyonunuz iptal edilmiş ve bilet ücretinizin tamamı kredi kartınıza iade edilmiştir " mesajı yollanır.
LON / NYC için ; " Code-Ten / AVS yöntemi ile adres bilgileri doğrulanmadığı için bilet tanzimi mümkün değildir. Bu nedenle rezervasyonunuz iptal edilmiş ve bilet ücretinizin tamamı kredi kartınıza iade edilmiştir " mesajı yollanır.
- Bu tip PNR'larda iptal işlemi yalnızca ITS – LON ve NYC ofislerinden yapılacaktır. Diğer ofislerin iptal işlemi yapması durumunda EOT aşamasında sistem iptal işlemi kabul etmeyip " NOT AUTHORIZED FOR THIS ENTRY " uyarı mesajını verir.

5.2.1 Havaalanında Biletleme (Ticket On Departure) REZERVASYON:

- Rezervasyon ve ödeme işlemi ilk uçuşa en az 5 (beş) saat en fazla 5 (beş) gün kala yapılabilir. Rezervasyon kaydındaki yolculardan ilkinin mutlaka ödeme işleminin gerçekleştirildiği kredi kartının hamili olması gerekmektedir.

- Bu uygulama sadece İstanbul Atatürk Hava Limanı çıkışlı yolcular için geçerli olacaktır.
- Teslimat seçeneği TOD olan rezervasyonlarda, sistem otomatik olarak PNR'da bulunan son segmentten 3 (üç) ay sonrası için "Dummy Flight" ekler. Dummy flight eklenmesinin amacı; yolcunun iade için başvurabileceği süre zarfında PNR'in tüm segmentlerinin tarihi geçmiş olsa dahi TROYA'da görüntülenmesini sağlamaktır. Böylece son segmentin uçuş tarihinden itibaren 3 (üç) ay boyunca iade için yolcunun İstanbul ISSC'ye başvurması halinde iptal işlemleri sorunsuz olarak tamamlanacaktır. Yolcu, PNR purge olduktan sonra iade amaçlı başvurursa, Internet Administration And Technical Support ofise yönlendirilecektir.
- PNR'da "5..remarks" sahasında bilet teslim şekli TOD olarak belirtilecektir.

5.2.2 Havaalanında Biletleme (Ticket On Departure) ÖDEME:

- İnternet üzerinden yapılan ödemelerde sadece VISA ve MASTERCARD ödeme aracı olarak kabul edilmektedir. Rezervasyon kaydındaki yolculardan ilkinin mutlaka ödeme işleminin gerçekleştirileceği kredi kartının hamili (sahibi) olması gereklidir. PNR'ın ödeme (PYMT) sahası zaten mevcuttur ve geçerlidir. *A girişi ile görüntülenebilir. PNR'ın payment sahasında yolcu numarası belirtilerek (PSGR Related) yapılan girişlerde; kredi kartı numarası, son kullanma tarihi, otorizasyon kodu referans numarası ve otorizasyonun alındığı tarih bilgileri bulunmaktadır. Referans kodu ilk karakteri harf, onu takibeden 5 numerik karakter olmak üzere, toplam 6 karakterden oluşur. İlk beş numerik karakter 99999'a ulaşıncaya kadar harf karakteri bir sonraki harfe dönüşür. Referans numarasının son numerik karakteri yolcu numarasını belirtir. Böylece muhasebe bölümü ödemeyi hem PNR bazında hem de yolcu bazında izleyebilir ayrıca PNR'ın remarks (RMKS) sahasına bankadan otorizasyonu alınan toplam tutar TRL cinsinden ve referans numarası işlenir.

5.2.3 Havaalanında Biletleme (Ticket On Departure) BİLETLEME:

- Biletleme sadece havaalanında yapılır. Yolcu, uçuştan önce şehir satış ofislerine giderek biletleme yaptıramaz.
- Yolcunun dış hat uçuşları için en geç 2 (iki) saat, iç hat uçuşları için en geç 1 (bir) saat önce hava limanında Havaalanında Bilet Satış (T.O.D.) Kontuarı'nda bulunması gerekmektedir.
- 'ÇOCUK' veya 'BEBEK' yolcu olarak beyan edilmiş yolcunun, kimlik belgesinin kontrolü sonucunda artık çocuk veya bebek olmadığı belirlenirse; doğan fark nakit olarak tahsil edilir. Farkın kredi kartı ile tahsil edilebilmesi için önce orijinal ödemeye karşılık bilet düzenlenip daha sonra bu biletin reissue edilmesi gerekir.
- Yolcunun ödemeyi gerçekleştirdiği kredi kartını ibraz edememesi durumunda bilet kesilmez, iade işlemi IATS (Internet Administration And Technical Support) birimi tarafından yapılır.

İadenin yapılabilmesi için;

1) Yolcunun kredi kartını ibraz edememesi nedeniyle internetten yaptığı ödemeye karşılık bilet düzenlenemediği ve bu sebeple internetten yapılan ödemenin kayıtlı kredi kartı hesabına iade edilmesi hususunu ifade eden teleks mesajı ISTRYTK adresine gönderilir.

2) Durumu ifade eden cümle ve gönderilen teleks mesajının grubu, internetten yaratılmış orijinal PNR'ın Remarks sahasına 5.. Formatı kullanılarak girilir. PNR'da işlem tamamlanır (EOT).

3) Yolcu kredi kartının çalındığını bu yüzden yeni kartı ile ödeme yapacağını beyan eder ise yeni kredi kartı numarası girilerek işlem yapılır. Yolcuya yeni bir PNR yaratılarak bilet düzenlenir.

- Kredi kartı sahibi yolcu, havaalanına gelip kendisinin seyahatten vazgeçtiğini, ama PNR'daki diğer yolcuların seyahat edeceklerini belirtmesi halinde; tüm yolcular için bilet düzenlenir. Seyahatten vazgeçen yolcu PNR'dan divide edilir, segmentleri iptal edilir, bilet ücreti ücret kuralları çerçevesinde iade edilir.

I. İLK UÇUŞUN KALKIŞ ÖNCESİ TOD BİLETLEME:

1. "BPA" girişi yapılır,
2. Fone sahasında bulunan bilgi 91@H*.... girişi kullanılarak tekrar girilecek böylece PNR'ın sorumluluğu girişi yapan ofise geçecektir. Biletleme işlemi 1. Fone satırı değiştirildikten sonra yapılacaktır.
- Biletleme işlemi sırasında "dummy flight" segment numarası kullanılarak iptal edilmelidir (X3). Teslimat seçeneği olarak TOD seçilen rezervasyonlarda, sistem otomatik olarak PNR'da bulunan son segmentten 3 (üç) ay sonrası için "dummy flight" ekler. Dummy flight eklenmesinin amacı; yolcunun iade için başvurabileceği süre zarfında PNR'ın tüm segmentlerinin tarihi geçmiş olsa dahi Troya'da görüntülenmesini sağlamaktır. Böylece son segmentin uçuş tarihinden itibaren 3 (üç) ay boyunca iade için yolcunun İstanbul ISSC'ye başvurması halinde iptal işlemleri sorunsuz olarak tamamlanacaktır.

II. İLK UÇUŞUN KALKIŞ SONRASI TARİFE İÇİNDE TOD BİLETLEME:

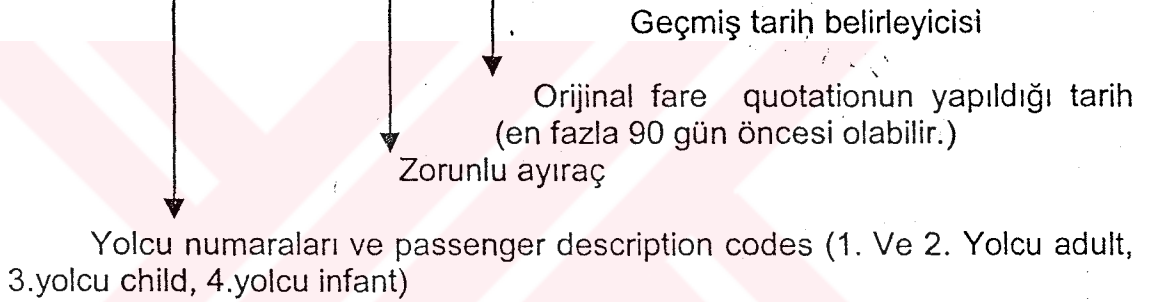
A. İLK UÇUŞUN KALKIŞ SONRASI TARİFE İÇİNDE INTERNATIONAL T.O.D BİLETLEME

İlk uçuşun kalkış sonrasında PNR görüntülendiğinde, ilk uçuşun statü kodu DCS online istasyonlarda NO SHOW'a (NS) dönüştüğü için History'e geçmiştir. bu yüzden farklı girişler yapılarak bilet basılabilir. PNR'ın *A görüntüsünde görülen Fare Quote "FQ" sahasının birinci satırında kredi kartı sahibi yolcunun internetten yarattığı PNR'a ücret bilgilerinin yerleştirildiği tarih görülmektedir. Bu tarih ve Fare Quotation'da görülen Fare Basis kodu not alınmalıdır.

1. Fone sahasında bulunan bilgi 91@H*.... girişi kullanılarak tekrar girilecek böylece PNR'ın sorumluluğu girişi yapan ofise geçecektir.
2. Dummy flight segment numarası kullanılarak iptal edilir. (X3).
3. PNR'ın ticket sahasında "O" belirleyicisi ile bulunan TOD bilgisi item numarası kullanılarak iptal edilir (73@).

4. Orijinal fare quotation bilgilerinin History'e geçmesini sağlamak için iptal edilir(CX).
5. Itinerary'de eksik bulunan segment/segmentler QK statü kodlu olarak eklenmelidir.bunun için öncelikle insert moda girilmelidir(/0).
6. 0TK1979Y19APRISTLHRQK3
Direk segment girişinde History'e geçmiş olan segmentin uçuş numarası, booking class kodu, tarihi, kalkış ve varış noktaları dikkate alınır. Statü kodu mutlaka QK olmalıdır. QK statü kodunu takiben koltuk işgal eden yolcu adedi kullanılır. Qk statü kodlu segmentte kullanılacak tarih geçmişe yönelik tarife (system range) ile kısıtlıdır (sadece dün ve bugün).
7. PNR, orijinal fare quotation'ın yapıldığı tarih kullanılarak yeniden ücretlendirilir. PNR'da birden fazla ücret seviyesi mevcut ise, yolcu numaraları ve passenger description kodları da girişte bulunmalıdır (adult, child, infant gibi).

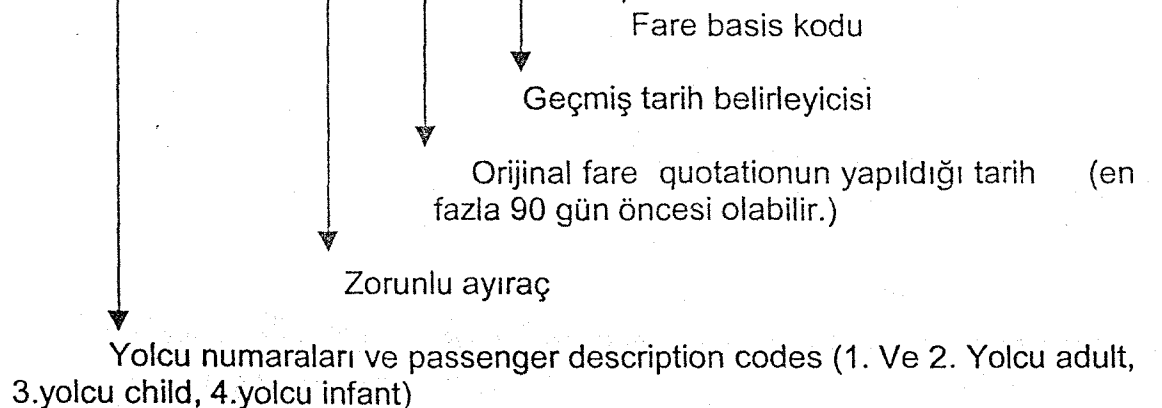
FQ P1.2.3*CH.4*IN . T19APR01 /H



Bu aşamada PNR'ı yeniden ücretlendirirken, yolcuya internet sayfasında gösterilen ve kredi kartı hesabından zaten tahsil edilmiş bulunan ücret seviyesi ile tutarlı olmasını sağlayabilmek için bu ayrıntıların aynen Fare Quote girişine taşınması şarttır. Aksi takdirde PNR'ın Fare Quote ve Payment Sahaharındaki değerler farklı olduğu için bilet basılamaz.

Orijinal fare quotationda bulunan fare basis ile yeni Fare Quotation'daki Fare Basis aynı değil ise Fare Quotation girişine Fare Basis kodu da eklenerek yeniden giriş yapılmalıdır:

FQ P1.2.3*CH.4*IN . T19APR01 /H @YBUD1



NOT: TOD uygulaması sadece İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan başlayan yolculuklar için geçerli olduğu için satış belirleyicisi SITI olacaktır. Fare Quotation girişinde Sale Ticketing Qualifier belirtilmemiştir.

8. bilet basılır.

B. İLK UÇUŞUN KALKIŞ SONRASI TARİFE İÇİNDE DOMESTIC TOD BİLEMLEME

İlk uçuşun kalkış sonrasında PNR görüntülediğinde, DCS online olan istasyonlarda ilk uçuşun statü kodu NO SHOW'a (NS) dönüştüğü için History'e geçmiştir. Bu yüzden farklı girişler yapılarak bilet basılabilir.

1. Fone sahasında birinci satırında bulunan bilgi 91@H*..... girişi kullanılarak tekrar girilecek böylece PNR'in sorumluluğu girişi yapan ofise geçecektir.

2. Dummy flight segment numarası kullanılarak iptal edilir (x3).

3. PNR'in ticket sahasında "O" belirleyicisi ile bulunan TOD bilgisi item numarası kullanılarak iptal edilir (73@).

4. Orijinal fare quotation bilgilerinin History'e geçmesini sağlamak için iptal edilir (CX).

5. Itinerary'de eksik bulunan segment/segmentler QK statü kodlu olarak eklenmelidir. Bunun için öncelikle insert moda girilmelidir.(/0)

6. 0TK132Y20APRISTESBQK3X

Direk segment girişinde History'e geçmiş olan segmentin uçuş numarası, booking class kodu, tarihi, kalkış ve varış noktaları dikkate alınır. Statü kodu mutlaka QK olmalıdır. QK statü kodunu takiben koltuk işgal eden yolcu adedi kullanılır. QK statü kodlu segmentte kullanılabilecek tarih geçmişe yönelik tarife (system range) ile kısıtlıdır (sadece dün ve bugün). Gerekirse eklenen segmente/segmentlere No Stopover (X) belirleyicisi de ilave edilebilir.

7. Received (6) girişi yapılır. PNR'da işlem tamamlanıp yeniden görüntülenir (E*R).

8. PNR yeniden ücretlendirilir. PNR'da birden fazla ücret seviyesi mevcut ise, yolcu numaraları ve passenger description kodları da girişte bulunmalıdır (adult,child,infant gibi).

FDT1

FDQT

FDTCH2

FDQT

FDTIN3

FDQT

9. Bilet basılır.

III. İLK UÇUŞUN KALKIŞ SONRASI TARİFE DIŞINDA TOD BİLEMLEME:

A. İLK UÇUŞUN KALKIŞ SONRASI TARİFE DIŞINDA INTERNATIONAL TOD BİLEMLEME

İlk uçuşun kalkış sonrasında PNR görüntülediğinde, DCS online olan istasyonlarda ilk uçuşun statü kodu NO SHOW'a (NS) dönüştüğü için History'e geçmiştir. Bu yüzden farklı girişler yapılarak bilet basılabilir. PNR'in *A görüntüsünde görülen fare quote "FQ" sahasının birinci satırında kredi kartı sahibi yolcunun internette yarattığı PNR'a ücret bilgilerinin yerleştirildiği tarih

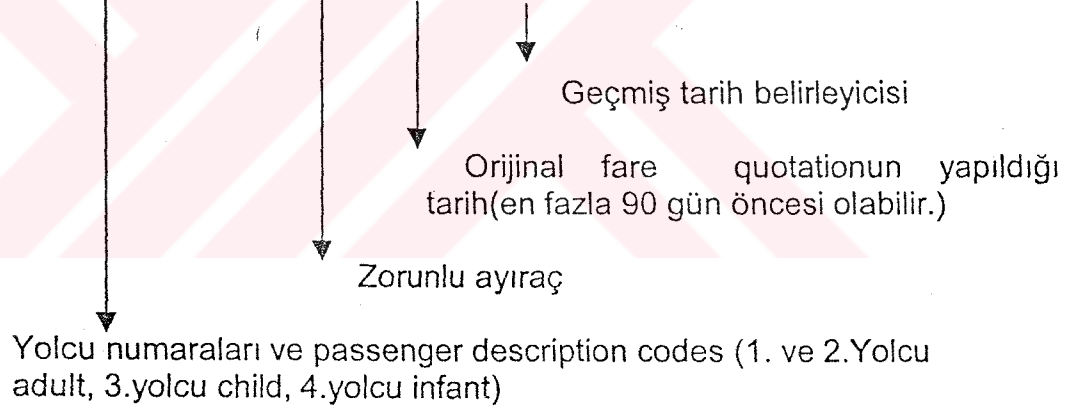
görülmektedir. Bu tarih ve Fare Quotation'da görülen Fare Basis kodu not alınmalıdır.

1. Fone sahasında bulunan bilgi 91@H*..... girişi kullanılarak tekrar girilecek böylece PNR'ın sorumluluğu girişi yapan ofise geçecektir.
2. Dummy flight segment numarası kullanılarak iptal edilir. (X3).
3. PNR'ın ticket sahasında "O" belirleyicisi ile bulunan TOD bilgisi item numarası kullanılarak iptal edilir (73@).
4. Orijinal fare quotation bilgilerinin History'e geçmesini sağlamak için iptal edilir (CX).
5. Itinerary'de eksik bulunan segment/segmentler QQ statü kodlu olarak eklenmelidir. Bunun için öncelikle insert moda girilmelidir (/0).
6. OTK0Y16 MAYISTLHRQQ3

Direk segment girişinde History'e geçmiş olan segmentin, booking class kodu, kalkış ve varış noktaları dikkate alınır. Statü kodu mutlaka QQ olmalıdır. QQ statü kodunu takiben koltuk işgal eden yolcu adedi kullanılır. QQ statü kodlu segmentte mutlaka işlemin yapıldığı tarih kullanılır.

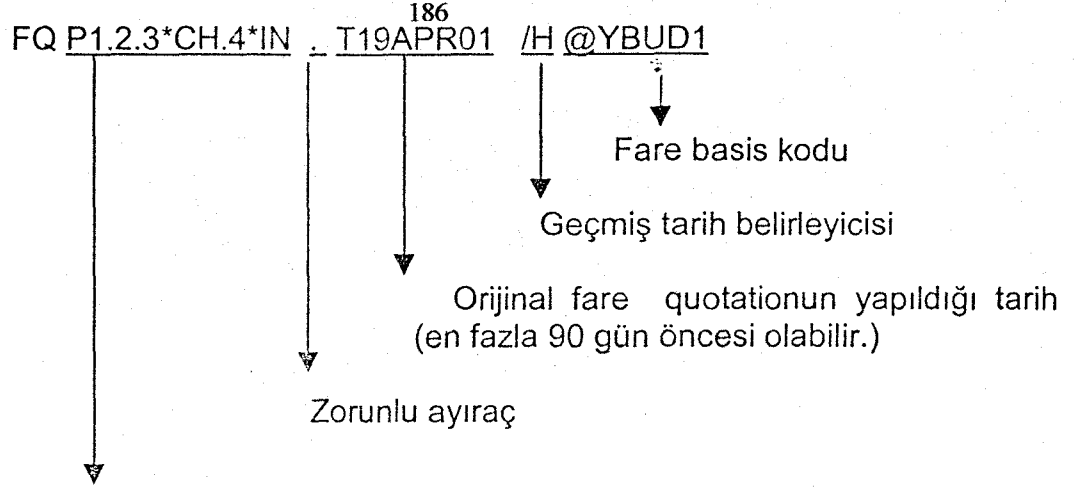
7. PNR, orijinal fare quotation'ın yapıldığı tarih kullanılarak yeniden ücretlendirilir. PNR'da birden fazla ücret seviyesi mevcut ise, yolcu numaraları ve passenger description kodları da girişte bulunmalıdır. (adult, child, infant gibi)

FQP1.2.3*CH.4*IN . T19APR01 /H



Bu aşamada PNR'ı yeniden ücretlendirirken, yolcuya internet sayfasında gösterilen ve kredi kartı hesabından zaten tahsil edilmiş bulunan ücret seviyesi ile tutarlı olmasını sağlayabilmek için bu ayrıntıların aynen fare Quote girişine taşınması şarttır. Aksi takdirde PNR'ın fare quote ve payment sahalarındaki değerler farklı olduğu için bilet basılamaz.

Orijinal fare quotationda bulunan fare basis ile yeni fare quotationdaki fare basis aynı değil ise fare quotation girişine fare basis kodu da eklenerek yeniden giriş yapılmalıdır.



Yolcu numaraları ve passenger description codes (1. Ve 2. Yolcu adult, 3.yolcu child, 4.yolcu infant)

NOT:TOD uygulaması sadece İstanbul Atatürk Havalimanı'ndan başlayan yolculuklar için geçerli olduğu için satış belirleyicisi SITI olacaktır. Fare Quotation girişinde Sale Ticketing Qualifier belirtilmemiştir.

8. Bilet basılır. İlk uçuşun tarihi bilete stickarla işlenmeli.biletin düzenlendiği tarih, ilk uçuş tarihinden sonra olacaktır.

B. İLK UÇUŞUN KALKIŞ SONRASI TARİFE DIŞINDA DOMESTIC TOD BİLEMLEME

İlk uçuşun kalkış sonrasında PNR görüntülendiğinde, DCS online olan istasyonlarda ilk uçuşun statü kodu NO SHOW'a (NS) dönüştüğü için History'e geçmiştir. Bu yüzden farklı girişler yapılarak bilet basılabilir.

1. Fone sahasında bulunan bilgi 91@H*..... girişi kullanılarak tekrar girilecek böylece PNR'in sorumluluğu girişi yapan ofise geçecektir.
2. Dummy flight segment numarası kullanılarak iptal edilir (X3).
3. PNR'in ticket sahasında "O" belirleyicisi ile bulunan TOD bilgisi item numarası kullanılarak iptal edilir (73@).
4. Orijinal fare quotation bilgilerinin History'e geçmesini sağlamak için iptal edilir (CX).
5. Itinerary'de eksik bulunan segment/segmentler QQ statü kodlu olarak eklenmelidir. Bunun için öncelikle insert moda girilmelidir (/O).
6. 0TK0Y16MAYISTESBQQ3X

Direk segment girişinde History'e geçmiş olan segmentin, booking class kodu, kalkış ve varış noktaları dikkate alınır. Statü kodu mutlaka QQ olmalıdır. QQ statü kodunu takiben koltuk işgal eden yolcu adedi kullanılır. Q statü kodlu segmentte mutlaka işlemin yapıldığı tarih kullanılır. Gerekirse eklenen segmente/segmentlere No Stopover (X) belirleyicisi de ilave edilebilir.

7. Received (6) girişi yapılır. PNR'da işlem tamamlanıp yeniden görüntülenir (E*R).
8. PNR yeniden ücretlendirilir. PNR'da tek ücret seviyesi (ADULT) var ise:

FDQ / 03MAY01 / IST*YADA*YIST¹⁸⁷

↓

İlk segmentin tarihi

↓

Segmentlerin uçuş sınıfları

FDQT

PNR'da birden fazla ücret seviyesi (adult, child, infant gibi) mevcut ise, yolcu numaralarının FDR girişinde, passenger description kodlarının da FDQ girişinde bulunması şarttır. Aksi takdirde sistem hesaplanan ücreti, PNR'daki tüm yolcular için geçerli olarak kabul eder.

FDR1
↓
YOLCU NUMARASI
FDQ/03MAY01/IST*YADA*YIST
FDQT
FDR2
↓
YOLCU NUMARASI
FDQ/03MAY01/CHIST*YADA*YIST
↓
ÇOCUK YOLCU
FDQT
FDR3
↓
YOLCU NUMARASI
FDQ/03MAY01/INIST*YADA*YIST
↓
BEBEK YOLCU

FDQT

9. Bilet basılır. İlk uçuşun tarihi bilete sticker ile işlenmeli. Biletin düzenlendiği tarih, ilk uçuş tarihinden sonra olacaktır.

- İstanbul Atatürk Hava Limanı'nda "Havaalanında Bilet Satış (T.O.D.)" kontuarında kalkış öncesinde düzenlenen biletlerde; ücretin internet üzerinden alındığını belirten "W" kodu biletin validatör hanesinde otomatik olarak görülür. Kalkış sonrasında düzenlenen biletlerde ise, dış hatlarda kullanılan girişe göre "B" veya "C" , iç hatlarda "Q" kodu biletin validatör hanesinde otomatik olarak görülür.
- İnternet üzerinden yapılan TOD rezervasyon için İstanbul'da düzenlenen biletlerde TRL tutarı bilet üzerinde total hanesinde gösterilir.

5.2.4 Havaalanında Biletleme (Ticket On Departure) TESLİMAT:

Biletleme yapıldıktan sonra; Passenger Information bilgisayar çıktısı olarak 2 nüsha halinde alınır. Bu 2 nüsha da yolcuya imzalatılır. Nüshalardan biri bilete eklenerek yolcuya teslim edilir diğeri biletin agent (pembe) kuponuna eklenerek muhafaza edilir. İstanbul Atatürk Hava Limanı'nda "Havaalanında Bilet Satış (T.O.D.)" Kontuarı düzenlediği biletin agent (pembe) kuponu, bilet teslim tutanağı ve Passenger Information bilgisayar çıktısını en az 2 sene saklamakla yükümlüdür.

Bilet yolcuya teslim edilirken teslim tutanağının imzalatılması ve imzanın ödeme yapılan kredi kartının arkasındaki imza ile karşılaştırılması zorunludur.

5.2.5 Havaalanında Biletleme (Ticket On Departure) İPTAL:**A- İLK UÇUŞUN KALKIŞ SAATİNE 24 SAATTEN FAZLA ZAMAN VAR İSE:**

Rezervasyon ancak web sitesinde bulunan otomatik "iptal tuşu" ile kredi kartı sahibi yolcu tarafından iptal edilebilir. Web sitesinde iptal tuşuna yolcu tarafından basıldığı zaman, tüm yolcuların tüm uçuşları otomatik olarak iptal edilir ve yolcuya "iptal" talebinin sonucu ile ilgili e-mâil mesajı sistem tarafından gönderilir.

Yolcunun iptal ettiği rezervasyonun bilet/biletler bedeli otomatik olarak Ödemenin yapıldığı kredi kartı hesabına aynen iade edilir. Yolcu, internetten yarattığı PNR üzerinde hiçbir değişiklik yapamaz. Rebooking/ rerouting değişikliği yapmak istediğinde, internet üzerinden rezervasyonunu tümüyle iptal edip yeni bir rezervasyon yapmak zorundadır.

Internet sales service center mecbur kalmadıkça PNR'a müdahale etmez. Yolcuların herhangi bir şekilde internet sales service center'i araması halinde yolcunun web sitesinden iptal yapması için yönlendirilir.

Yolcunun TOD PNR'ını iptal etmek için Atatürk Havaalanında Bilet Satış (T.O.D.) Kontuarı'na başvurması halinde öncelikle yolcunun bileti düzenlenir, teslimat maddesinde belirtilen işlemler sırasıyla uygulandıktan sonra yolcuya bilet teslim edilir. Bunu takiben yolcunun iptal işlemleri biletinin ücret kuralları dikkate alınarak yapılır.

B- İLK UÇUŞUN KALKIŞ SAATİNE DIŞ HATLARDA 24 SAAT / İÇ HATLARDA 12 SAATEN AZ ZAMAN VAR İSE:

Kredi kartı sahibi yolcu internet üzerinden rezervasyonunu iptal etmek isterse; otomatik olarak "Özür dileriz iptal talebinizle ilgili işlem yapılamaz. Lütfen Internet Sales Service Center'a 444 0 849 nolu telefondan başvurunuz." mesajı çıkar.

Yolcunun TOD PNR'ını iptal etmek için Internet Sales Service Center'a başvurması halinde yolcunun iptal işlemleri biletinin ücret kuralları dikkate alınarak yapılır. Yolcunun kayıtlı kredi kartına iade yapıldıktan sonra var ise iptal cezası aynı karttan tahsil edilir. Tahsil edilen ceza için bir MCO düzenlenir ve PNR kaydı ile birlikte ofiste saklanır. Bütün bu işlemlerin sonunda yolcuya tahsil edilen ve iptal edilen miktarları bildiren bir bilgi maili gönderilir. bu işlem sadece İstanbul Internet Sales Service Center tarafından

yapılacaktır. Diğer satış ve rezervasyon ofisleri biletlenmemiş TOD PNR'larını yalnızca görüntüleyebilecek ancak hiç bir şekilde müdahale edemeyeceklerdir.

Rebooking /Rerouting için yolcuya sadece havaalanından işlem yapabileceği bilgisi verilir. Biletlenmemiş TOD PNR'da Rebooking/ Rerouting işlemleri hiç bir ofis tarafından kesinlikle yapılamaz.

Yapılacak İşlemler:

Bilet kurallarına göre herhangi bir ceza tahsil edilmeyecek ise;

- PNR görüntülenir.
- XI ile segment/segmentler iptal edilir.
- 6 RCVD sahasına iptali talep eden yolcunun ismi girilir.
- Fone değiştirilir.
- E*R ile iptal işlemi tamamlanır. Bu işlem sistemin PNR'daki referans numarası ile yolcunun kredi kartına parasının otomatik olarak aynen iade edilmesini sağlar.
- PNR tekrar görüntülendiğinde, sistemin para iadesi için gerekli bilgiyi bankaya gönderdiğini ifade eden bilgi PNR'ın Remarks sahasında 5..MKXI/PNR No/Referans No şeklinde görülecektir.
- Bankadan paranın iade işleminin gerçekleştiğini ifade eden bilgi 2dk. ile 5dk. arasında PNR'ın payment sahasında CC-XI TRL...../VI4543590790000810-00000**1102/A020700010814 ve Remarks sahasında 5..REF AMOUNT..... notu ile görülecektir. Bu bilginin en geç 1 saat içinde PNR'a işlenmemesi durumunda sorun System Administrator'a bildirilecektir.
- Troya'dan ve Web sitesinden yapılan iade işlemleri PNR'ın PYMT (ödeme) Sahasına, satış işleminde olduğu gibi "Passenger Related" olarak işlenecektir.
- Bankadan iade işleminin gerçekleştiği bilgisinin gelmesini takiben, yolcuya e-mail ile rezervasyonunun iptal edildiği ve bilet ücretinin tamamının kredi kartına iade edildiği bilgisi verilecektir.

Bilet kuralları gereği ceza tahsil edilecek ise;

- PNR görüntülenir.
- XI ile segment/segmentler iptal edilir.
- 6 RCVD sahasına iptali talep eden yolcu ismi girilir.
- MPEN para birimi ve kesilen ceza miktarı yazılır.
Örn : MPENTRL50000000 (bu giriş yalnızca penalty tahsil edilecek PNR'larda ve IST ISSC tarafından kullanılabilir).
- E*R ile işlem tamamlanır. Bu işlem yolcunun kredi kartından daha önce tahsil edilen bilet ücretinin tamamını aynı referans numarası ile kredi kartına iade eder ve MPEN girişinde belirtilen miktar kadar kredi kartından yeni referans numarası ile para (ceza) tahsil edilmesini sağlar.
- E*R işleminden sonra PNR ekrana tekrar geldiği sırada sistemin para iadesi için gerekli komutu bankaya gönderdiğini ifade eden bilgi PNR'ın remarks sahasında " 5..MKXITRL50000000/PNR no/ref no" şeklinde görülecektir.

- Bankadan paranın iade işleminin gerçekleştiğini ifade eden bilgi 2dk. ile 5dk. arasında PNR'ın PYMT sahasında " CC-XI TRL-----/VI4543590790000810-00000**1102/A020700010814 " şeklinde ve Remarks sahasında "5..REF AMOUNT-----" notu ile görülecektir. Penalty için yolcudan tahsil edilen paranın miktarı, kredi kart bilgileri ve yeni referans numarası da PNR'ın PYMT sahasında yer alacaktır. Ayrıca PNR'ın remarks sahasında " 5..Penalty için tahsil edilen para ve yeni referans numarası" görülecektir. Bu bilginin en geç 1 saat içinde PNR'a işlenmemesi durumunda sorun System Administrator'a bildirilecektir.
Örn: 5..TRL50000000 REF NO: A00128
- Troya'dan ve Web sitesinden yapılan iade işlemleri PNR'ın PYMT (ödeme) Sahasına, satış işleminde olduğu gibi "Passenger Related" olarak işlenecektir
- Bankadan iade işleminin gerçekleştirildiği bilgisinin gelmesini takiben, yolcuya e-mail ile rezervasyonunun iptal edildiği TRL ceza kesildiği ve tahsil edilmiş olan bilet ücretinin geri kalan miktarın tutarı yazılarak kredi kartına iade edildiği bilgisi verilecektir.
- Bu işlemler bittikten sonra PENALTY için tahsil edilen paranın muhasebeleştirilmesi için MCO düzenlenir ve satış raporuna tanıtılır. MCO'nun satış raporuna tanıtılması için aşağıdaki girişler yapılır:

7MPEN40112345674/TRL50000000
MCCITRL50000000/VI4543590790000810-00000**1102/A001280010910
EM

Sistemin Yanıtı :MANUAL S/R UPDATED olmalıdır

NOT:MCCI girişinde PNR'daki ceza tahsilati ile ilgili ayrıntılar aynen işlenir. Aksi takdirde muhasebeye ilgili bilgiler transfer olmaz.

- MCO'nun muhasebe kuponu muhasebeye gönderilir, geri kalan kuponlar ISSC'de muhafaza edilir.

Uçuşun Kalkış Öncesi Havaalanında İptal

Yolcunun TOD PNR'ını iptal etmek için Atatürk Havaalanı'nda bilet satış (T.O.D.) kontuarı'na başvurması halinde öncelikle yolcunun bileti düzenlenir, teslimat maddesinde belirtilen işlemler sırasıyla uygulandıktan sonra yolcuya bilet teslim edilir. Bunu takiben yolcunun iptal işlemleri biletinin ücret kuralları dikkate alınarak yapılır.

Yolcunun THY'ye Basvurmadığı NOSHOW TOD PNR'larda İade İşlemleri

No-show statüsünde olan yolcu, rezervasyonunun iptali için başvurmadığı durumlarda PNR tüm segmentleri No Show olana kadar ITT'nin 68 nolu queue-sunda bekletilir ve System Administrator tarafından ITS'in 68 nolu queue-suna iptal/iade işlemlerinin yapılması için 5.. YOLCUNUN TÜM SEGMENTLERİ NO-SHOW OLMUSTUR. GEREĞİ notu yazılarak yönlendirilir.

Bu mesajı alan ISSC personeli;

- 191
- 5.2.4/B maddesinde belirtilen kurallar ve uygulama yöntemlerini kullanarak PNR'a bilet kuralları doğrultusunda işlem yapar.
 - Yolcunun rezervasyon yaptırmış olduğu ücretin notu iadeye izin vermiyor ise veya No Show olması halinde yanıyor ise, PNR'da hiç bir iade yapılmayarak yolcuya ücret notundaki bilgiler hatırlatılarak tüm segmentlerin noshow olduğu ve ücret iadesinin mümkün olmadığını belirten e-mail yollarır.

Yolcunun THY'ye No Show segmenti olan bir TOD PNR'ın iptali için başvurması durumunda;

Yolcu, internetten otomatik olarak iptal yapamaz ve IST ISSC veya ilgili meydan ofisine yönlendirilir. Her iki durumda da sipariş verilen biletin ücret kuralları çerçevesinde işlem yapılır.

A- Yolcunun ilgili meydan ofisine başvurması halinde;

5.2.3 maddesinde "Havaalanında Biletleme" başlığı altında anlatılan uygulamalar yapılır.

B- Yolcunun IST ISSC'yi telefon ile araması halinde;

5.2.4/B maddesinde belirtilen kurallar ve uygulama yöntemleri kullanılarak PNR'a bilet kuralları doğrultusunda işlem yapılır.

5.3.1 Ofiste Biletleme (Ticket By Office)REZERVASYON:

Rezervasyon ilk uçuşa en az 48 saat en fazla 90 gün kala yapılabilir. Türk Hava Yolları'nın uçuşu olan tüm noktalar yolculuğun başlangıç noktası olabilir. Yolcu ödeme ve bilet düzenleme işlemleri için, verilen opsiyon süresi içinde (web sitemizdeki opsiyon uygulamaları geçerli olacaktır) tüm Türk Hava Yolları Satış Ofisleri'ne veya Genel Satış Acentaları'na başvuracaktır.

5.3.2 Ofiste Biletleme (Ticket By Office)ÜCRETLENDİRME VE ÖDEME:

Bilet ücretlerinin ödeme işlemleri THY satış ofisleri ve Genel Satış Acentaları'nda yapılacaktır.

Ticket By Office seçeneğinde yolcu istediği herhangi bir yerdeki satış ofisine başvurarak ödeme ve bilet düzenleme işlemlerini yaptırabilecektir. Buna göre yolculuğun başladığı ülke, satış işleminin yapıldığı ülke ve bilet düzenleme işleminin yapıldığı ülke dikkate alınarak doğru uluslararası satış belirleyicisinin belirlenerek işlem yapılması gerekmektedir.

Tamamıyla Türkiye iç hat uçuşlarından oluşan yolculuklarda ücret kaynağı TROYA Sistemidir (Domestic Fare Quotation). Türkiye iç hat uçuşlarında Türk Lirası cinsinden ücretler, sadece Türkiye'de satılan ve düzenlenen biletler için uygulanmaktadır. Uluslararası yolculuklarda ücret kaynağı GLOBAL FARES sistemidir (International Fare Quotation). Yolcunun ödemeyi ne şekilde yaptığı (nakit,kredi kartı v.b) PNR'a girilir. Satış ve biletlemenin farklı yerlerde yapılması durumunda PTA prosedürü uygulanmalıdır.

5.3.3 Ofiste Biletleme (Ticket By Office) BİLETLEME:

- İnternet PNR'ları acenteler tarafından görüntülenemez ve biletlenemez. Biletleme sadece THY ofisleri ve GSA'larından yapılır.

- Yolcu, "THY satış ofisi'nde biletleme" opsiyonunu seçtiği takdirde; ekranına "ödeme ve biletleme için THY satış ofisleri'ne başvurunuz. Seyahatinizin başladığı şehirden başka bir yerde bulunan THY ofisi'nden satın alacağınız biletlerde, bilet ücretlerinin değişiklik gösterebileceğini lütfen unutmayınız." mesajı çıkar.

İnternet kanalıyla yapılmış rezervasyonlar biletlenirken;

1."BPA" girişi yapılır,

2. "1. (birinci) Fone" sahasında bulunan bilgi 91@H*... girişi kullanılarak tekrar girilecek böylece PNR'in sorumluluğu girişi yapan ofise geçecektir. Biletleme işlemi 1. Fone satırı değiştirildikten sonra yapılacaktır. 5.3.2 Paragrafında belirtilen kurallar göz önünde bulundurularak yolcudan bilet almak için başvurduğu tarihte PNR yeniden ücretlendirilir ve Fare Quotation girişi yapılır, ödeme bilgileri payment sahasına girilir, otomatik cancellation change tuşu kullanılarak çıkarılır, yeni ücret üzerinden tahsilat yapılır ve son olarak bilet basılır.

5.3.4 Ofiste Biletleme (Ticket By Office)İPTAL:

Biletleme işlemleri yapılmadan önce:

Ödeme ve biletleme işlemleri THY satış ofislerinden herhangi birinde yapılabilecek olan TBO rezervasyon, biletlenmeden önce web sitesinde bulunan otomatik "iptal tuşu" ile yolculardan herhangi biri tarafından iptal edilebilir. Web sitesinde iptal tuşuna yolcu tarafından basıldığı zaman, tüm yolcuların tüm uçuşları otomatik olarak iptal edilir ve yolcuya "iptal" talebinin sonucu ile ilgili e-mail mesajı sistem tarafından gönderilir. Ayrıca iptal işlemi yolcunun İnternet Sales Service Center'lara, Call Center'lara ve THY Satış Ofisleri'ne başvurması halinde de yapılabilir.

Yolcu, internetten yarattığı PNR üzerinde hiçbir değişiklik yapamaz. Rebooking/Rerouting değişikliği yapmak istediğinde, internet üzerinden rezervasyonunu tümüyle iptal edip yeni bir rezervasyon yapmak zorundadır.

Biletleme işlemleri yapıldıktan sonra:

Yolcu internet üzerinden rezervasyonunu iptal etmek isterse; otomatik olarak "Özür dileriz iptal talebinizle ilgili işlem biletiniz düzenlendiği için yapılamaz. Lütfen biletiniz ile beraber size en yakın satış ofisimize başvurunuz. Satış Ofisleri listesini görüntülemek için tıklayınız." Mesajı çıkar. Yolcu satış ofisine iptal veya değişiklik talebi ile başvurduğunda biletin ücret kurallarına uygun olarak işlem yapılır.

Yolcunun, İnternet Sales Service ve Call Center'ları rezervasyonunu iptal ettirmek ya da değiştirmek için araması halinde yolcunun isteği doğrultusunda itinerary düzeltilerek yolcu THY satış ofislerine yönlendirilir.

6.TARİFE DEĞİŞİKLİĞİNİN (WK/SC) TÜM TESLİMAT SEÇENEKLERİNE GÖRE UYGULAMALARI

6.1. Ticket By Mail PNR'larda TARİFE DEĞİŞİKLİĞİ

PNR'ın internet üzerinden yaratılmasını takiben biletlenmeden önce veya biletlendikten sonra rezervasyon yapılmış olan segmentlerden biri ya da birkaçı tarife değişikliği nedeniyle (saat, route, uçuş numarası v.b) değişikliğine uğrayabilir. Bu durumun "INVOLUNTARY" olması nedeniyle yolcudan herhangi bir ücret farkı alınmayacaktır. İade talebi halinde ise herhangi bir kesinti yapılmaksızın (ücretin şartı gereği refund charge bile dikkate alınmaksızın) iade aynen yapılacaktır.

Bu tip internet kaynaklı PNR'larda aşağıdaki yöntemler uygulanacaktır:

A-BİLET TANZİM EDİLMEDEN ÖNCE TARİFE DEĞİŞİKLİĞİ YAPILMIŞ İSE

- 1- Tarife değişikliğine uğramış olan bir PNR henüz bileti tanzim edilmemiş ise fone sahası değiştirilmemiş olması nedeniyle ITT'nin (Internet Administration And Technical Support) 5, 6 veya 7 numaralı Q'larına düşer.
- 2- Administrator, PNR'ları çıkış noktalarına göre ilgili ISSC'lerin (LON, NYC, IST) 69 numaralı PNR Q'larına manuel olarak yönlendirir.
- 3- İlgili ISSC'ler her gün 69 numaralı PNR Q'larını kontrol etmekten sorumludurlar. ISSC'ler, rezervasyon kuralları doğrultusunda yolcu ile telefon bağlantısı kurarak değişikliği bildirir.

A-1) Yolcunun Teklif Edilen Değişiklikleri Kabul Etmesi Halinde:

Saat / Uçuş Numarası Değişikliğine Uğramış Olan Bir PNR'da

- WK segment iptal edilir,
- SC segment HK'ya dönüştürülür.
- FQ ve payment bilgileri PNR'ın ön yüzünde değişmeden kalır ve geçerlidir. Bu durumda bilet tanzim edilirken;
- *A girişi ile PNR tüm sahaları ile birlikte görüntülenir.
- Fone sahasında bulunan bilgi 9@H*..... girişi kullanılarak tekrar girilir. Böylece PNR'ın sorumluluğu girişi yapan ISSC'ye geçer.
- 70*TBM bilgisi change tuşu kullanılarak çıkarılır.ve bilet mevcut fare ve payment bilgileri kullanılarak basılır.
- Yolcuya e-mail ile son durum bildirilir ve biletinin bu şekilde düzenlenerek yollanacağı bilgisi verilir.

Route Değişikliğine Uğramış Olan Bir PNR'da

- WK segment iptal edilir.
- SC segment/segmentler HK'ya dönüştürülür.
- FQ bilgileri History'e geçer, Payment bilgileri ise PNR'ın ön yüzünde kalır ve halen geçerlidir. Bu durumda bilet tanzim edilirken;
- TBM PNR yaratılma aşamasında yolcunun gerekli ödemeyi zaten yapmış olması nedeniyle,kendi isteği dışında gerçekleşen bu parkur değişikliği durumunda fark ödemesi söz konusu değildir. Bu nedenle exchange document (MEI,MO ve MF formatları) olmaksızın Involuntary Rerouting yapılır. Bu durumda PNR'ın Fare Quote sahasında görülen noktalar ve ücret hesaplama bilgileri, yolcunun ödemesini yaptığı parkur olmalıdır. Ancak PNR'ın Itinerary sahasında görülen segmentler değiştiği için, FARE QUOTE bilgileri Fare History'e geçmiştir. **DİŞ**

hatlarda: NR'ın Fare History'sinde (*HF) bulunan ücret bilgileri aynı noktalara ve seviyelere sadık kalınarak PNR'a manual C girişleri kullanılarak yeniden girilir. Uluslararası satış belirleyicisinin bulunduğu birinci fare satırında mutlaka INVOLUNTARY REROUTING anlamına gelen I belirleyicisi bulunmalıdır(CMISITI). İkinci fare satırında yatay fare calculation (orijinal noktalar ve seviyeler), üçüncü fare satırında toplam NUC ve IROE, dördüncü fare satırında ücret, vergi ve toplam değerleri bulunur. Ayrıca Fare Basis bilgisi ve Free Baggage Allowance (Serbest bagaj hakkı) mutlaka segment numarası belirtilerek girilmelidir(CS1-3D*KHPX1M ve CS1-3B20K). Varsa diğer kısıtlamalar da aynen taşınmalıdır. Eğer PNR'da birden fazla ücret seviyesi (adult/child/infant) mevcut ise CMISITI satırında yolcu numarası belirtilerek giriş yapılmalı ve her yolcu için gerekli tüm satırlar ayrı ayrı girilmelidir."7E*INVOL REROUTE "ve "7E*DUE TO SCHEDULE CHANGE" girişleri mutlaka tüm yolcular için yapılmalıdır. **İç hatlarda** da exchange document olmadan Involuntary Rerouting yapılır. 24/07/2001 tarihli "İç Hatlarda Otomatik Ücret Hesaplama Uygulamaları" genelgesinde belirtildiği şekilde PNR'ın Fare History'sinde (*HF) bulunan noktalara ve seviyelere sadık kalınarak PNR yeniden ücretlendirilir. FDQ girişinde PNR'ın Fare History'sinde birinci satırda görülen orijinal tarih ve PNR'ın Fare History'sinde ikinci satırda görülen noktalar kullanılır. FDQ girişi sayesinde elde edilen ücret bilgileri FDQT girişi ile PNR'a yerleştirilir. Eğer PNR'da birden fazla ücret seviyesi (adult/child/infant) mevcut ise FDR YOLCU NUMARASI kullanılarak her yolcu için ayrı ücret seviyeleri FDQ ile elde edilir ve FDQT girişi ile PNR'a yerleştirilmesi sağlanır. "7E*INVOL REROUTE "ve "7E*DUE TO SCHEDULE CHANGE" girişleri mutlaka tüm yolcular için yapılmalıdır.

FDR1

FDQ/05SEP01/IST*YDIY*YIST

FDQT

FDR2

FDQ/05SEP01/CHIST*YDIY*YIST

FDQT

Girişleri ile PNR'ın ön yüzüne taşınarak bu şekilde yeni parkur nedeniyle doğan ücret değişikliğinin bilete yansıtılmaması sağlanır.

- Diğer adımlar Saat/uçuş değişikliğine uğramış bir PNR'da başlığında anlatıldığı şekilde işlem görür.
- PNR'ın ön yüzündeki ya da *HF görüntüsündeki FQ ve Payment bilgileri kullanılacaktır. Ancak parkur veya tarih değişikliği nedeniyle doğan ücret farkının yolcudan tahsil edilmediği bilgisinin bilet üzerinde "INVOLUNTARY" notu ile muhasebeye bilgi verilmesi amacıyla girilmesi zorunludur.

A-2) Yolcunun Teklif Edilen Değişikliği (Saat, Parkur, Gün v.b) Kabul Etmemesi Halinde:

- XI ile itinerary iptal edilir.
- RCVD sahasına iptali talep eden yolcu ismi girilir.
- Fone change yapılır.
- PNR'ın remarks hanesine 5.. Girişi kullanılarak " Yolcu tarife değişikliğini kabul etmemiştir " notu girilir.
- E*R ile işlem tamamlanır. Bu giriş sistemin, yolcunun kredi kartından tahsil edilmiş olan ücreti otomatik olarak aynen iade etmesini sağlar ve sistemin para

iadesi için gerekli bilgiyi bankaya gönderdiğini ifade eden bilgi PNR'ın remarks sahasında " 5.. MKWI/PNR no/ Referance no " şeklinde görülür.

- Bankadan paranın iade işleminin gerçekleştiğini ifade eden bilgi 2dk. ile 5dk. arasında PNR'ın *A ile alınan görüntüsünde PYMT sahasında CC-XI TRL1878000000/VI4543590790000810-00000**1102A020700010814 ve remarks sahasında " 5..REF AMOUNT ----- " şeklinde görülür. PNR'a bu bilginin işlenmesinin takibi, işlemi yapan personelin sorumluluğundadır. Bilginin en geç 1 saat içinde işlenmemesi halinde durum System Administrator'a bildirilecektir.
- ISSC'de yolcu ile görüşen personel paranın iade edildiğini PNR'daki nottan kesin olarak anladıktan sonra yolcuya " Varılan mutabakat sonucunda rezervasyonunun iptal edildiğini ve bilet ücretinin kredi kartına aynen iade edildiğini" bildiren bir e-mail mesajı gönderir.

B-. BİLET TANZİM EDİLDİKTEN SONRA TARİFE DEĞİŞİKLİĞİ YAPILMIŞ İSE

Bu durumdaki PNR'lar, fone sahalari ITT'den ISSC'lerin city koduna değiştirilmiş olduğu için, biletlemeyi yapan ISSC'lerin (LON – NYC – IST) 5, 6, 7 numaralı PNR Q'larına işlem görmek üzere Troya tarafından otomatik olarak yönlendirilir. ISSC'ler tarafından yolcu ile telefon bağlantısı kurularak PNR'daki saat / parkur değişikliği hakkında bilgi verilir.

B-1) Yolcunun Teklif Edilen Değişikliği Kabul Etmesi Halinde:

Saat / Uçuş Numarası Değişikliğine Uğramış Olan Bir PNR'da:

- WK segment iptal edilir.
- SC segment HK'ya dönüştürülür.
- FQ ve Payment bilgileri PNR'ın ön yüzünde değişmeden kalır ve geçerlidir.
- REVAL ile 70*bilet numarası/ REVAL şeklinde opsiyon verilir ve bileti eline geçti ise bileti ile birlikte, henüz geçmedi ise bilet eline geçtikten sonra bileti ile birlikte en yakın satış ofisine gitmesi gerektiği bildirilir.
- 5.. Girişi ile PNR'ın Remarks hanesine " yolcu tarafından saat değişikliği kabul edilmiştir " notu ile birlikte ilave olarak " INVOLUNTARY bir durum olması nedeniyle ücret farkının bilete yansıtılmayacağı " bilgisi girilir.
- "Yolcunun başvurduğu satış ofisi değişiklikten doğan bir ücret farkı olsa bile INVOLUNTARY bir durum olduğu için, yolcudan ücret farkı tahsil etmeden bilete gerekli işlemleri yapar.

Route değişikliğine uğramış olan bir PNR'da

- WK segment iptal edilir.
- SC segment/segmentler HK'ya dönüştürülür.
- FQ bilgileri History'e geçer, payment bilgileri ise PNR'ın ön yüzünde kalır ve halen geçerlidir. Yolcuya bileti ile birlikte en yakın satış ofisine gitmesi gerektiği bilgisi verilir.
- REVAL ile 70*bilet numarası/ REVAL şeklinde opsiyon verilir.
- 5.. Girişi ile PNR'ın remarks hanesine " yolcu tarafından parkur değişikliği kabul edilmiştir " notu ile birlikte ilave olarak " INVOLUNTARY bir durum olması nedeniyle ücret farkının bilete yansıtılmayacağı " bilgisi girilir.

- Yolcunun başvurduğu satış ofisi aşağıdaki işlemleri yapar.

Daha önce bilet düzenlendiği için exchange document (MEI, MO ve MF formatlarında orijinal bilet bilgileri-birden fazla yolcu varsa yolcu numarası kullanarak her yolcu için ayrı ayrı-) belirtilerek Involuntary Rerouting yapılır. Bu durumda PNR'in Fare Quote sahasında görülen noktalar ve ücret hesaplama bilgileri,yolcunun elindeki biletin fare calculation hanesinde görülen parkur olmalıdır.Ancak PNR'in Itinerary sahasında görülen segmentler değiştiği için, FARE QUOTE bilgileri Fare History'e geçmiştir. **Dış hatlarda** :PNR'in Fare History'sinde (*HF) bulunan ücret bilgileri veya bilette görülen aynı noktalara ve seviyelere sadık kalınarak PNR'a manual C girişleri kullanılarak yeniden girilir. Uluslararası satış belirleyicisinin bulunduğu birinci fare satırında mutlaka INVOLUNTARY REROUTING anlamına gelen I belirleyicisi bulunmalıdır(CMISITI).İkinci fare satırında yatay fare calculation(orijinal noktalar ve seviyeler),üçüncü fare satırında toplam NUC ve IROE bulunur.Dördüncü fare satırında Reissue olarak ücret, vergi ve toplam değerleri girilmeli, TOTAL NO ADC görülmelidir. Ayrıca Fare Basis bilgisi ve Free Baggage Allowance (Serbest bagaj hakkı) mutlaka segment numarası belirtilerek girilmelidir(CS1-3D*KHPX1M ve CS1-3B20K). Varsa diğer kısıtlamalar da aynen taşınmalıdır.Eğer PNR'da birden fazla ücret seviyesi (adult/child/infant) mevcut ise CMISITI satırında yolcu numarası belirtilerek giriş yapılmalı ve her yolcu için gerekli tüm satırlar ayrı ayrı girilmelidir."7E*INVOL REROUTE "ve "7E*DUE TO SCHEDULE CHANGE"girişleri mutlaka tüm yolcular için yapılmalıdır. **İç hatlarda** da exchange document (MEI,MO ve MF formatlarında orijinal bilet bilgileri-birden fazla yolcu varsa yolcu numarası kullanarak her yolcu için ayrı ayrı-) belirtilerek Involuntary Rerouting yapılır. 24/07/2001 tarihli "İç Hatlarda Otomatik Ücret Hesaplama Uygulamaları" genelgesinde belirtildiği şekilde PNR'in Fare History'sinde (*HF) bulunan veya bilette görülen noktalara ve seviyelere sadık kalınarak PNR yeniden ücretlendirilir.FDQ girişinde PNR'ın Fare History'sinde birinci satırda görülen orijinal tarih ve PNR'ın Fare History'sinde ikinci satırda görülen noktalar kullanılır. FDQ girişi sayesinde elde edilen ücret bilgileri FDQT girişi ile PNR'a yerleştirilir. TOTAL satırının NO ADC görülmesi sağlanmalıdır. Eğer PNR'da birden fazla ücret seviyesi (adult/child/infant) mevcut ise FDR YOLCU NUMARASI kullanılarak her yolcu için ayrı ücret seviyeleri FDQ ile elde edilir ve FDQT girişi ile PNR'a yerleştirilmesi sağlanır. "7E*INVOL REROUTE "ve "7E*DUE TO SCHEDULE CHANGE"girişleri mutlaka tüm yolcular için yapılmalıdır.

FDR1
FDQ/05SEP01/IST*YDIY*YIST
FDQT
C3@FR
FDR2
FDQ/05SEP01/CHIST*YDIY*YIST
FDQT
C10@FR

B-2) Yolcunun Teklif Edilen Değişiklikleri Kabul Etmemesi Halinde:

Route / Saat / Uçuş Numarası Değişikliğine Uğramış Bir PNR'da

- XI ile itinerary iptal edilir.
- RCVD girilir.
- PNR'ın remarks hanesine 5.. Girişi kullanılarak " yolcu tarife değişikliğini kabul etmemiştir. INVOLUNTARY bir durum olması nedeniyle bilet ücretinin aynen iade edilmesi " notu girilir.
- E*R ile işlem tamamlanır. Bilet düzenlenmiş ve yolcuya gönderilmiş olduğundan para iadesi sistem aracılığı ile yapılmayacaktır.
- Personel yolcuya, varılan mutabakat sonucunda rezervasyonunun iptal edildiğini, bilet ücretini geri alması için biletçi ile birlikte en yakın THY satış ofisine gitmesi gerektiğini bildirir ve durumu açıklayan e-mail mesajı gönderir.
- Yolcunun başvurduğu satış ofisi, INVOLUNTARY bir durum olması nedeniyle bilet ücretini aynen iade ederek normal biletli yolculara uyguladığı iade işlemlerini uygulayacaktır.

Not : bilet düzenlenmiş ancak henüz postaya/kuryeye teslim edilmemiş ise ;

LON ve NYC ofisleri iade işlemini pos cihazı kullanarak yapacaklardır. IST/ITS ofisi iade işlemini sistem aracılığı ile sanal POS'tan yapacaktır.

6.2 Ticket On Deparure PNR'larda TARİFE DEĞİŞİKLİĞİ

PNR'ın internet üzerinden yaratılmasını takiben biletlenmeden önce veya biletlendikten sonra rezervasyon yapılmış olan segmentlerden biri ya da birkaçı tarife değişikliği nedeniyle (saat, route, uçuş numarası v.b) değişikliğine uğrayabilir. Bu durumun "INVOLUNTARY" olması nedeniyle yolcudan herhangi bir ücret farkı alınmayacaktır. İade talebi halinde ise herhangi bir kesinti yapılmaksızın (ücretin şartı gereği refund charge bile dikkate alınmaksızın) iade aynen yapılacaktır.

A- BİLET TANZİM EDİLMEYEN ÖNCE TARİFE DEĞİŞİKLİĞİ YAPILMIŞ İSE :

- Tarife değişikliğine uğramış olan bir PNR henüz bileti tanzim edilmediği ve Fone Sahası değiştirilmediği için ITT'nin (Internet Administration And Technical Support) 5, 6 veya 7 numaralı PNR Q'larına düşer.
- Administrator, PNR'ları İstanbul ISSC'nin 70 numaralı PNR Q'suna manuel olarak yönlendirir.
- İlgili ISSC'ler her gün 70 numaralı PNR Q'larını kontrol etmekten sorumludurlar. ISSC'ler, rezervasyon kuralları doğrultusunda yolcu ile telefon bağlantısı kurarak değişikliği bildirir.

A-1) Yolcunun Teklif Edilen Değişikliği Kabul Etmesi Halinde:

Saat / Uçuş Numarası Değişikliğine Uğramış Olan Bir PNR'da

- WK segment iptal edilir.
- SC segment/segmentler HK'ya dönüştürülür.
- FQ ve payment bilgileri PNR'ın ön yüzünde değişmeden kalır ve geçerlidir.
- Fone sahasında bulunan bilgi 9@H*..... girişi kullanılarak tekra girilir. Böylece PNR'ın sorumluluğu girişi yapan ISSC'ye geçer.
- PNR'a 5.. Girişi ile "yolcu tarafından tarife değişikliği kabul edilmiştir " notu girilir.
- Ve yolcu bilet kestirmesi için Havaalanı'na yönlendirilir.
- Meydan satış ofisi değişiklikten doğan bir ücret farkı olsa bile involuntary bir durum olması nedeniyle yolcudan ücret farkı tahsil etmeden bileti düzenleyecektir.

Route Değişikliğine Uğramış Olan Bir PNR'da

- WK segment iptal edilir.
- SC segment/segmentler HK'ya dönüştürülür.
- FQ bilgileri History'e geçer, payment bilgileri ise PNR'ın ön yüzünde kalır ve halen geçerlidir.
- Fone sahasında bulunan bilgi 9@H*..... girişi kullanılarak tekrar girilir. Böylece PNR'ın sorumluluğu girişi yapan ISSC'ye geçer.
- PNR'a 5.. Girişi ile "yolcu tarafından tarife değişikliği kabul edilmiştir " notu girilir.
- Ve yolcu bilet kestirmesi için Havaalanı'na yönlendirilir.
- Meydan satış ofisi değişiklikten doğan bir ücret farkı olsa bile INVOLUNTARY bir durum olması nedeniyle yolcudan ücret farkı tahsil etmeden bileti düzenleyecektir.

Meydan satış ofisi aşağıdaki şekilde bileti düzenleyecektir:

TOD PNR yaratılma aşamasında yolcunun gerekli ödemeyi zaten yapmış olması nedeniyle, kendi isteği dışında gerçekleşen bu parkur değişikliği durumunda fark ödemesi söz konusu değildir. Bu nedenle exchange document (MEI, MO ve MF formatları) olmaksızın Involuntary Rerouting yapılır. Bu durumda PNR'ın Fare Quote sahasında görülen noktalar ve ücret hesaplama bilgileri, yolcunun ödemesini yaptığı parkur olmalıdır. Ancak PNR'ın Itinerary sahasında görülen segmentler değiştiği için, FARE QUOTE bilgileri Fare History'e geçmiştir. **Dış hatlarda** :PNR'ın Fare History'sinde (*HF) bulunan ücret bilgileri aynı noktalara ve seviyelere sadık kalınarak PNR'a manual C girişleri kullanılarak yeniden girilir. Uluslararası satış belirleyicisinin bulunduğu birinci fare satırında mutlaka INVOLUNTARY REROUTING anlamına gelen I belirleyicisi bulunmalıdır(CMISITI). İkinci fare satırında yatay fare calculation(orijinal noktalar ve seviyeler), üçüncü fare satırında toplam NUC ve IROE, dördüncü fare satırında ücret, vergi ve toplam değerleri bulunur. Ayrıca Fare Basis bilgisi ve Free Baggage Allowance (Serbest bagaj hakkı) mutlaka segment numarası belirtilerek girilmelidir(CS1-3D*KHPX1M ve CS1-3B20K). Varsa diğer kısıtlamalar da aynen taşınmalıdır. Eğer PNR'da birden fazla ücret seviyesi (adult/child/infant) mevcut ise CMISITI satırında

199
yolcu numarası belirtilerek giriş yapılmalı ve her yolcu için gerekli tüm satırlar ayrı ayrı girilmelidir."7E*INVOL REROUTE "ve "7E*DUE TO SCHEDULE CHANGE" girişleri mutlaka tüm yolcular için yapılmalıdır. İç hatlarda da exchange document olmadan Involuntary Rerouting yapılır.24/07/2001 tarihli "İç Hatlarda Otomatik Ücret Hesaplama Uygulamaları" genelgesinde belirtildiği şekilde PNR'ın Fare History'sinde (*HF) bulunan noktalara ve seviyelere sadık kalınarak PNR yeniden ücretlendirilir. FDQ girişinde PNR'ın Fare History'sinde birinci satırda görülen orijinal tarih ve PNR'ın Fare History'sinde ikinci satırda görülen noktalar kullanılır. FDQ girişi sayesinde elde edilen ücret bilgileri FDQT girişi ile PNR'a yerleştirilir. Eğer PNR'da birden fazla ücret seviyesi (adult/child/infant) mevcut ise FDR YOLCU NUMARASI kullanılarak her yolcu için ayrı ücret seviyeleri FDQ ile elde edilir ve FDQT girişi ile PNR'a yerleştirilmesi sağlanır. "7E*INVOL REROUTE "ve "7E*DUE TO SCHEDULE CHANGE" girişleri mutlaka tüm yolcular için yapılmalıdır.

FDR1
FDQ/05SEP01/IST*YDIY*YIST
FDQT
FDR2
FDQ/05SEP01/CHIST*YDIY*YIST
FDQT

- PNR'ın ön yüzündeki ya da *HF görüntüsündeki FQ ve payment bilgileri kullanılacaktır. Basımda örnek ilave edecek. Ancak parkur veya tarih değişikliği nedeniyle doğan ücret farkının yolcudan tahsil edilmediği bilgisinin bilet üzerinde "INVOLUNTARY" notu ile muhasebeye bilgi verilmesi amacıyla girilmesi zorunludur.

A-2) Yolcunun Teklif Edilen Değişikliği Kabul Etmemesi Halinde:

- XI ile itinerary iptal edilir.
- 6 RCVD girilir.
- Fone change yapılır.
- PNR'ın Remarks hanesine 5.. Girişi kullanılarak " yolcu tarife değişikliğini kabul etmemiştir " notu girilir.
- E*R ile işlem tamamlanır. Bu giriş sistemin yolcunun kredi kartından tahsil edilmiş olan ücreti aynen iade etmesini sağlar.
- PNR'ın *A ile alınan görüntüsünde yolcunun kayıtlı kredi kartına iade edilen para miktarı PYMT sahasında CC-XI TRL1878000000/V14543590790000810-000000**1102A020700010814 şeklinde görülür. Ancak bu bilgi PNR'a banka tarafından paranın iadeye alındığını bildiren mesaj geldikten sonra işlenecektir. Bu süre 2dk ile 5dk. arasında değişir. PNR'a bu bilginin işlenmesinin takibi, işlemi yapan personelin sorumluluğundadır. Bilginin en geç 1 saat içinde işlenmemesi halinde durum System Administrator'a bildirilecektir.
- ISSC'de yolcu ile görüşen personel paranın iade edildiğini PNR'daki nottan kesin olarak anladıktan sonra yolcuya , varılan mutabakat sonucunda rezervasyonunun iptal edildiğini ve bilet ücretinin kredi kartına aynen iade edildiğini bildiren bir e-mail mesajı gönderir.
- INVOLUNTARY bir durum olması nedeniyle uçuş anına kadar aynen iade yapılacaktır.

A- BİLET TANZİM EDİLDİKTEN SONRA TARİFE DEĞİŞİKLİĞİ YAPILMIŞ İSE

- Yolcuya haber verme, bileti düzenleyen meydan satış ofisinin sorumluluğundadır.
- PNR otomatik olarak bileti düzenleyen meydan satış ofisinin 5, 6, 7 numaralı tarife değişikliği Q'larına düşer.

B-1) Yolcunun Teklif Edilen Değişikliği Kabul Etmesi Halinde:

Saat / Uçuş Numarası Değişikliğine Uğramış Olan Bir PNR'da

- WK segment iptal edilir.
- SC segment HK'ya dönüştürülür.
- FQ ve payment bilgileri PNR'ın ön yüzünde değişmeden kalır ve geçerlidir.
- REVAL ile 7O*bilet numarası/ REVAL şeklinde opsiyon verilir ve bileti eline geçti ise bileti ile birlikte, henüz geçmedi ise bilet eline geçtikten sonra bileti ile birlikte en yakın satış ofisine gitmesi gerektiği bildirilir.
- 5.. Girişi ile PNR'ın Remarks hanesine " Yolcu tarafından saat değişikliği kabul edilmiştir " notu ile birlikte ilave olarak " INVOLUNTARY bir durum olması nedeniyle ücret farkının bilete yansıtılmayacağı " bilgisi girilir.
- Yolcunun başvurduğu satış ofisi değişiklikten doğan bir ücret farkı olsa bile involuntary bir durum olduğu için, yolcudan ücret farkı tahsil etmeden bilete gerekli işlemleri yapar.

Route Değişikliğine Uğramış Olan Bir PNR'da

- WK segment iptal edilir.
- SC segment/segmentler HK'ya dönüştürülür.
- FQ bilgileri History'e geçer, payment bilgileri ise PNR'ın ön yüzünde kalır ve halen geçerlidir. Yolcuya bileti ile birlikte en yakın satış ofisine gitmesi gerektiği bilgisi verilir.
- REVAL ile 7O*bilet numarası/ REVAL şeklinde opsiyon verilir.
- 5.. Girişi ile PNR'ın remarks hanesine " yolcu tarafından parkur değişikliği kabul edilmiştir " notu ile birlikte ilave olarak " INVOLUNTARY bir durum olması nedeniyle ücret farkının bilete yansıtılmayacağı " bilgisi girilir.
- Yolcunun başvuracağı satış ofisi aşağıdaki işlemleri yapar.

Daha önce bilet düzenlendiği için exchange document (MEI,MO ve MF formatlarında orijinal bilet bilgileri-birden fazla yolcu varsa yolcu numarası kullanarak her yolcu için ayrı ayrı-) belirtilerek Involuntary Rerouting yapılır.Bu durumda PNR'ın Fare Quote sahasında görülen noktalar ve ücret hesaplama bilgileri, yolcunun elindeki biletin fare calculation hanesinde görülen parkur olmalıdır.Ancak PNR'ın Itinerary sahasında görülen segmentler değiştiği için, FARE QUOTE bilgileri Fare History'e geçmiştir. **Dış hatlarda** :PNR'ın Fare History'sinde (*HF) bulunan ücret bilgileri veya bilete görülen aynı noktalara ve seviyelere sadık kalınarak PNR'a manual C girişleri kullanılarak yeniden

girilir.Uluslararası satış belirleyicisinin bulunduğu birinci fare satırında mutlaka INVOLUNTARY REROUTING anlamına gelen I belirleyicisi bulunmalıdır(CMISITI).İkinci fare satırında yatay fare calculation(orijinal noktalar ve seviyeler),üçüncü fare satırında toplam NUC ve IROE bulunur.Dördüncü fare satırında Reissue olarak ücret, vergi ve toplam değerleri girilmeli, TOTAL NO ADC görülmelidir.Ayrıca Fare Basis bilgisi ve Free Baggage Allowance (Serbest bagaj hakkı) mutlaka segment numarası belirtilerek girilmelidir(CS1-3D*KHPX1M ve CS1-3B20K).Varsa diğer kısıtlamalar da aynen taşınmalıdır.Eğer PNR'da birden fazla ücret seviyesi (adult/child/infant) mevcut ise CMISITI satırında yolcu numarası belirtilerek giriş yapılmalı ve her yolcu için gerekli tüm satırlar ayrı ayrı girilmelidir."7E*INVOL REROUTE "ve "7E*DUE TO SCHEDULE CHANGE"girişleri mutlaka tüm yolcular için yapılmalıdır. İç hatlarda da exchange document (MEI,MO ve MF formatlarında orijinal bilet bilgileri-birden fazla yolcu varsa yolcu numarası kullanarak her yolcu için ayrı ayrı-) belirtilerek Involuntary Rerouting yapılır. 24/07/2001 tarihli "İç Hatlarda Otomatik Ücret Hesaplama Uygulamaları" genelgesinde belirtildiği şekilde PNR'ın Fare History'sinde (*HF) bulunan veya bilette görülen noktalara ve seviyelere sadık kalınarak PNR yeniden ücretlendirilir.FDQ girişinde PNR'ın Fare History'sinde birinci satırda görülen orijinal tarih ve PNR'ın Fare History'sinde ikinci satırda görülen noktalar kullanılır.FDQ girişi sayesinde elde edilen ücret bilgileri FDQT girişi ile PNR'a yerleştirilir.TOTAL satırının NO ADC görülmesi sağlanmalıdır.Eğer PNR'da birden fazla ücret seviyesi (adult/child/infant) mevcut ise FDR YOLCU NUMARASI kullanılarak her yolcu için ayrı ücret seviyeleri FDQ ile elde edilir ve FDQT girişi ile PNR'a yerleştirilmesi sağlanır. "7E*INVOL REROUTE "ve "7E*DUE TO SCHEDULE CHANGE"girişleri mutlaka tüm yolcular için yapılmalıdır.

FDR1
 FDQ/05SEP01/IST*YDIY*YIST
 FDQT
 C3@FR
 FDR2
 FDQ/05SEP01/CHIST*YDIY*YIST
 FDQT
 C10@FR

B-2) Yolcunun teklif edilen değişikliği kabul etmemesi halinde:

- Yolcunun PNR'ı ilgili meydan ofisi tarafından iptal edilir.
- Yolcuya, bileti ile birlikte en yakın THY satış ofisine başvurması gerektiği bilgisi verilir.
- PNR'ın remarks sahasına " 5.. Yolcu tarife değişikliğini kabul etmemiştir notu girilir.
- Biletin kullanılmayan sektörleri için iade, INVOLUNTARY bir durum olması nedeniyle aynen yapılacaktır. Bu nedenle;
- PNR'ın remarks hanesine, biletin iadesini yapacak olan satış ofisine bilgil vermek amacıyla " 5.. INVOLUNTARY bir durum olması nedeniyle uçulmamış parkurların ücreti aynen iade edilecektir " notu girilir.

6.3 TICKET BY OFFICE PNR'larda TARİFE DEĞİŞİKLİĞİ

A- BİLET TANZİM EDİLMEDEN ÖNCE TARİFE DEĞİŞİKLİĞİ YAPILMIŞ İSE

- PNR, ITT'nin (System Administrator And Technical Support) --- Q'suna otomatik olarak düşer.
- Administrator PNR'ları, İstanbul Rezervasyon Müdürlüğünün --- Q'larına (iç hat için QXZ, dış hat için QXY) yönlendirir.
- Q'ları kontrol eden personel yolcuyla arayarak opsiyonlu tarife değişikliğine uğramış PNR'lara yapmakta olduğu işlemlerin aynısını yaparak yolcuya bilgi verir.

B- BİLET TANZİM EDİLDİKTEN SONRA TARİFE DEĞİŞİKLİĞİ YAPILMIŞ İSE

- PNR'lar otomatik olarak bileti tanzim etmiş olan ofisin 5, 6, 7 numaralı tarife değişikliği Q'larına düşer.
- İlgili ofis, biletli yolculara rezervasyon ve bilet kuralları doğrultusunda uyguladığı işlemleri yapar.

ÖZGEÇMİŞ

İsim : MURAT COŞKUN
 Tabiyeti : T.C.
 Doğum Tarihi : 26.07.1976 / İstanbul
 Medeni Hali : Bekar

AKADEMİK GERİPLANI

YÜKSEK LİSANS Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, İşletme Yüksek Lisansı '98 -
 LİSANS Yıldız Teknik Üniversitesi, Elektrik Mühendisliği Bölümü '94 - '98
 LİSE İnönü Teknik Lisesi, Kimya Bölümü '91 - '94
 Kadirga Endüstri Meslek Lisesi Kimya Bölümü '90 – '91
 YÜKSEK LİSANS TEZİ Geleneksel İşletme Yapılarının Elektronik İşletme Yapılarına Dönüşümü
 THY A.O. On-Line Bilet Satış Projesi.
 LİSANS TEZİ Patlayıcı ve Yanıcı Ortamlarda Kullanılan Elektrik Malzeme ve Ekipmanları

ALDIĞI EĞİTİMLER

EQ(Emotional Intelligence)@ GESTAŞ A.Ş/İSTANBUL- Didem Ertem '01
 One to One Marketing@ GESTAŞ A.Ş/İSTANBUL-Cafer Erel '01
 Project Management@ GESTAS A.Ş/İSTANBUL- Yasin El Suudi' 01
 Discussing, Persuading and Influcing@ GESTAŞ A.Ş/İSTANBUL- Cafer Erel' 01
 Sales Management @ TAKİM EĞİTİM DANIŞMANLIK/İSTANBUL-H. Taşkın '00
 Advertising Seminar@ REKTA/İSTANBUL-H. Güven '00
 The ABB of Management Seminar @ ABB/TURKEY-Ö.Güray '00
 E-Com Seminar @ GARANTİ BANK/TURKEY-S. Işıksel '00
 Human Resource Management Seminar @ ALARKO/TURKEY-C. Demiral'00
 Total Quality Management @ LAMP83 / İSTANBUL-K. Dişbudak'99

ADRES Uzunyusuf mahallesi, Yedi Emirler Çeşme sokak, Coşkun apt.
 No:19 Da:4 Kocamustafapaşa 34290 - İstanbul - Turkey

TELEFON +(90) 212 - 587 01 06
 +(90) 212 - 792 41 06

E-Mail coskun_murat@hotmail.com

PROFESYONEL GERİPLANI

GESTAŞ GENEL ELEKTRONİK SAN. ve TİC. A.Ş. : Bölge Satış ve Pazarlama Mühendisi
08/00-10/01

LAMP83 AYDINLATMA SAN. ve TİC. A.Ş. : Satış Mühendisi, 10/98 - 07/99

Electrical Project & Sales

Recessed Luminaries, Spotlights, Appliques, Surface Mounted Luminaries, Pendant Type Luminaries, Lampshades, Floor Luminaries, Table Top Luminaries, Outdoor Luminaries.

ALTIN KABLO: Kalite Kontrolör, 07/97 - 09/97

Electrical & Mechanical Quality Control

Low and Medium Voltage AC Cables & Telephone Cables.

DOĞU KUMAŞÇILIK: Satışçı, 07/96 - 09/96, 07/95 - 09/95

Sales

Various Types of Fabrics.

ROL VE SORUMLULUKLARIBÖLGE SATIŞ VE PAZARLAMA MÜHENDİSİ, SATIŞ MÜDÜRÜNE VE GENEL MÜDÜRE RAPOR VERİR

Astları : 1 x SECRETARY + 1 x MARKETING ASSISTANT

Sorumluluğu: MARKETING & SALES OF

MILITARY CONNECTORS

FIBER OPTIC CONNECTORS

COMMUNICATION CONNECTORS

INDUSTRIAL CONNECTORS

FIBER, POWER, DATA, CABLES

MILITARY AND INDUSTRIAL BATTERIES

INDUCTORS;CAPASITORS;RESISTORS

RELAYS, SELONOIDS, SERVO MOTORS

SWITCHS

Müşteri Tabanı: ASELSAN, TUBITAK GEBZE, SAGE, BİLTEN, TAI, FNSS, MARCONI, MIKES, HAVELSAN, ROKETSAN, AYDIN YAZILIM, KAREL, ELEKTROMED, EBI, TELESIS, 2nd. ARMY AIR SUPPLY, 1010 ARMY TANK MAINTENANCE CENTER, ERICSONN, BAŞARI, ZER ELEC., EAS, HES FIBEL, KUMTEL, OTOKAR, YALIM SGS, TEM KABLO, FEDERAL ELECTRIC.