

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ


79134

**MÜŞTERİ ODAKLI SİSTEM TASARIMI
VE
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Endüstri Müh. Yaşar GÜNEŞ


F.B.E. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yr. Doç. Dr. H. İbrahim ERDEM


Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. İbrahim ERDEM

Prof. Dr. M. Bulent DİRİMOĞLU


Prof. Dr. H. Başlıç


İSTANBUL, 1998

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
GİRİŞ	1
1. DÜNDEN BUGÜNE ORGANİZASYONLAR	5
1.1. Organizasyonlara Tarihsel Bir Bakış	6
1.2. Organizasyon Teorileri	8
1.2.1. Klasik organizasyon teorisi	9
1.2.2. Neoklasik organizasyon teorisi	10
1.2.3. Modern organizasyon teorisi	11
1.2.3.1. Yönetim bilimi yaklaşımı	11
1.2.3.2. Sistem yaklaşımı	11
1.2.3.3. Durumsallık yaklaşımı	14
1.3. Organizasyonu Etkileyen Faktörler	14
1.3.1. İç faktörler	15
1.3.2. Dış Faktörler	16
1.4. Organizasyonları Etkileyen Üç Temel Güç	17
1.4.1. Müşteri	17
1.4.2. Rekabet	18
1.4.3. Değişim	22
2. SÜREÇ KAVRAMI VE SÜREÇLERLE YÖNETİM	24
2.1. Süreç Tanımı	24
2.2. Organizasyonlarda Süreçler	28
2.3. İş Süreçlerine Odaklanmanın Organizasyona Sağlayacağı Faydalar	38
2.4. Süreç Hiyerarşisi	39
2.5. Katma Değer	41
2.5.1 Değer	41
2.5.2. Neden Değer Katan-Katmayan	41
2.5.3. Değer Katmayan Aktivite Tanımı	42
2.5.4 Değer Katmayan (NVA) Aktivite Analizi	43
2.5.5. VA/NVA Analizi Örnekleri	44

3. YENİDEN YAPILANMA	47
3.1. Yeniden Yapılanmanın Tanımı	47
3.2. Yeniden Yapılanmaya İhtiyaç Duyan Şirketler	48
3.3. Yeniden Yapılanmanın Zamanı	49
3.4. Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması	50
3.4.1. Fırsat değerlendirme	53
3.4.2. Mevcut Kapasite Analizi	55
3.4.3. Süreç dizaynı	55
3.4.4. Risk ve etki analizi	56
3.4.5. Geçiş planı	57
3.4.6. Pilot Uygulama	57
3.4.7. Alt Yapı Modifikasyonları	58
3.4.8. Tamamlama ve Geçiş	59
3.4.9. Performans Değerlendirmesi	59
3.5. Yeniden Yapılanmada İş Süreci Odaklılık, Ekip Çalışması ve Teknoloji	60
3.6. Organizasyonel Yeniden Yapılanma	60
3.7. Yeniden Yapılanmadan Sonra Değişen İş Dünyası	62
3.8. Yeniden Yapılanma ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki	63
4. HİZMET SEKTÖRÜ, HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE VE MÜŞTERİ ODAKLI TASARIM	66
4.1. Hizmetin Tanımı ve Hizmet Sektörü	66
4.1.1. Hizmetin tanımı	66
4.1.2. Hizmetlerin Özellikleri	67
4.1.3. Hizmetlerin sınıflandırılması	69
4.1.3.1 Genel sınıflandırma	69
4.1.3.2. Matris sınıflandırma	71
4.1.4. Hizmet işletmelerinin özellikleri	75
4.1.5. İmalat ve Hizmet Endüstrileri Arasındaki Önemli Farklılıklar	77
4.2. Hizmet Sektörü ve Toplam Kalite	79

4.2.1. Müşteri kaybetmenin maliyeti	80
4.2.2. Sıfır hata yöntemi	81
4.3. Hizmet Sistem Tasarımı	81
4.3.1. Tasarımın kısıtları	83
4.3.2. Tasarımın amaç ve avantajları	83
4.3.3. İyi bir tasarımın göstergeleri	84
4.3.4. Ana fonksiyonların analizi	84
4.3.5. Müşteri temaslarının rolü	85
4.3.6. Hizmet Hedefleri	86
5. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİDEN YAPILANMA GEREĞİ	87
5.1. Bankacılık Sektöründe Rekabet	87
5.2. Modern Pazarlama Kavramı ve Müşteriye Yönelik Bankacılık	89
5.2.1. Minimal pazarlama	90
5.2.2. Isırcı satış tekniği	91
5.2.3. Profesyonel pazarlama	91
5.3. Maliyet ve Masrafların Kontrolü	95
5.3.1. Fazlalıkları atmak	98
5.3.2. Yeni oluşumlar	99
5.3.3. Masrafları kısma	99
5.3.4. Birleşmeler	99
5.3.5. Şube network'ünde gerçekci oluşumlar	100
5.3.6. Gereksiz fonksiyonların kaynakdışı bırakılması	100
5.3.7. Ürünlerin ve servislerin fiyatlandırılması	101
6. UYGULAMA : KURUMSAL BANKCALIK HİZMETLERİNİN MÜŞTERİ ODAKLI TASARIMI	102
6.1. Projenin Tanımlanması ve Teşkilata Duyurulması	102
6.2. Projenin Banka Teşkilatına Duyurulması, Çalışan ve Müşterilerin Katılımının Sağlanmasına ilişkin Yapılan Çalışmalar	103

6.3. Proje İle ilgili Organizasyon ve Görevlendirmeler	104
6.4. Koordinasyon Grubu ve Alt Yapı Proje Gruplarının Çalışma Prensipleri	107
6.5. Proje Adımlarının Sıralandırılması	108
6.5.1. Müşteri ve çalışan beklentisinin saptanması	108
6.5.2. Kurumsal müşteriye sunulan hizmetlerin belirlenmesi ve iş akışlarının çıkarılması	109
6.5.3. Genel müdürlük ve şube organizasyonunun müşteri odaklı olarak yeniden tasarımı için mevcut durumun analizi	112
6.5.4. Genel müdürlük ve şube organizasyonunun müşteri odaklı olarak yeniden tasarımı	114
6.5.4.1. Yeni çalışma prensipleri	114
6.5.4.2. Tasarım	116
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	122
KAYNAKLAR	
EKLER	
EK A. Mevcut ve İdeal Durumu Gösteren Örnek Akış Diyagramları	
EK B. Mevcut ve İdeal Durumu Gösteren Örnek Şube Yerleşim ve Organizasyon Şemaları	
ÖZGEÇMİŞ	

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, organizasyonların dünden bugüne; müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek şekilde değişimlerini ve gelişimlerini ele alarak mutabık kalınan son noktayı yani Müşteri Odaklı Sistem Tasarımını analiz etmektir. İşletmelerin yıkıcı rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rekabet üstünlükleri elde edebilmek için müşteriye yakın ve onu dinleyen organizasyonlara dönüşme zorunlulukları da araştırmanın bir diğer amacıdır.

Bu amaca yönelik olarak araştırma; organizasyonların gelişimini, işletmelerin yeniden yapılanma aşamalarını ve müşteri odaklı sistem tasarımı gereğini ve aşamalarını kapsamaktadır.

Araştırmanın sağlıklı temeller üzerine oturtulabilmesi için; teorik aşamalarda ele alınan açıklamalar ve metodların kullanıldığı bir uygulama verilmiştir. Uygulama için; müşteri tatmininin en fazla gerektiği ve bu konuda en fazla zorluğunun yaşandığı Hizmet Sektörü ele alınmıştır. Hizmet sektörü denildiğinde ilk akla gelenim bankacılık sektörü olması da uygulamayı bir bankanın Kurumsal Hizmetleri üzerine beni yoğunlaştırmaya itmiştir. Uygulamanın hayali kalmaması içinde değişim süreci içerisinde olan DEMİRBANK T.A.Ş.'nin Demirbank Değişim Projesi'nden de büyük ölçüde faydalanılmıştır. Ve uygulama da mevcut durum ile ideal tasarım karşılaştırılması ile değişim somut olarak gözler önüne serilmiştir.

Çalışmada; klasik organizasyon teorileri, hareket ve zaman etüdüleri, değişim mühendisliği, reengineering uygulama adımları, anket gibi tekniklerden yararlanılmıştır. Ve banka personeli olmamdan dolayı Demirbank Değişim Projesi (DDP) bizzat yerinde incelenmiştir.

Araştırma sonucunda görülmüştür ki; ürünlerin, teknolojinin ve sermayenin kolay elde edilebildiği ve kolay taklit edilebildiği pazarda öncelikle ayakta kalabilmek ve sonrasında büyüebilmek için; ya mevcut müşterinin korunması yada yeni müşteriler kazanılması gerekmektedir. Buda ancak tüm pazarlama ve satış organizasyonunu Müşteri odaklı hale

DEMİRBANK DEĞİŞİM KURULU
DEĞİŞİM YÖNETİM MERKEZİ

getirmek, diğer departman organizasyonunu buna destek verecek şekilde yeniden yapılandırmak ve müşterinin yeni beklentilerini en önce duymak ve karşılamak ile mümkündür. Aksi takdirde işletmeler için buna kulak veren rakipler karşısında erimek ve yok olmaktan başka bir gelecek olmayacaktır.



ABSTRACT

The goal of this research is to analyze Customer Oriented System Design, the final point of agreement, by considering transition and development of organizations so far to provide customer needs and requirements. The other goal of the research is to point the necessity of organizations to turn into customer friendly organizations to survive and take the advantage of the destructive and competitive market.

This research covers development and reorganization phases of organizations and also necessity and steps of Customer Oriented System Design.

To ensure the correctness and quality of research a practical application that utilized the methods derived from theoretical research is submitted. Service sector, most critical sector in terms of customer satisfaction, was chosen as the platform of the application. Being the most popular service sector; banking sector made me to focus on the Foundational Service of Demirbank. I utilized *Demirbank Reengineering Project (DRP)* of Demirbak, a bank that is experiencing a transition period currently, to realize my application. The application shows transition phase solidly by comparing current status and ideal design.

In this research, I utilized classical organizational theories, reengineering, reengineering application steps and survey techniques. I was able to research DRP in process thanks to being an employee of Demirbank.

The results of the research shows that organizations either must keep their current customers or gain new customers to survive and grow in a market where products, technology and capital can be easily obtained and reproduced even without authorization. This could be achieved by turning sales and marketing department into customer oriented departments and by reorganizing other departments to support this approach and also by predicting and providing continuously changing customer demands.

Otherwise for those companies ignoring customer oriented approach extinction against their proactive competitors will be inevitable.

GİRİŞ

Rekabete dayalı pazar ekonomisi sonucu, tüketicilerin giderek artan kalite arayışı; teorisyen ve pratisyenleri müşteri tatmini konusunda daha yoğun çaba göstermeye zorlamaktadır.

Talebin arzdan büyük veya eşit olduğu dönemlerde ciddi bir rekabet sözkonusu değildi. Satış için mal veya hizmetin üretimi yeterli idi. Ancak sermayenin büyümesi ve gelişen teknoloji yeni rakipler ve yüksek montatlı üretimleri getirdi. Bu da arzın talebi aşması sonucunu doğurdu. Artık üretilen her mal/hizmetin satılma garantisi yoktu.

İlk olarak rekabet **maliyet** odaklı oldu. Üreticiler, satış için üretim maliyetlerini düşürmeye odaklandılar. Ucuz mal/hizmet birincil rekabet avantajı olarak ortaya çıktı. Malı satmak için **düşük fiyat** yeterli idi. Ancak bu ucuz malların çoğunluğu uzun ömürlü değildiler. Tüketiciler daha pahalı malların daha uzun ömürlü ve uzun vadede daha karlı olduğunu farketmeye başladılar. Artan sermaye üretim teknolojisinin kolay satın alınmasını da mümkün kılıyordu. Sektörlerde kullanılan benzer üretim araçları, hammadde ve insangücü, üretim maliyetleri ve satış fiyatlarını birbirine yaklaşıtıyordu. Artık üretim maliyetleri rekabet için yeterli bir güç değil idi.

Bu çetin rekabet ortamında; üreticiler ayakta kalabilmek, satış yapabilmek için yeni arayışlara girmek durumunda idiler. Bu kez **kalite** kavramı üzerine odaklandılar. Kaliteli malın satılabileceği garantisi ile hareket ediliyordu. Ve maliyet odağından uzaklaşıp, kaliteli, tüketici isteklerine uygun mal/hizmet üretimine başladılar. Ve bir süre satış da yaptılar. Ancak malın üretim maliyetleri artmaya başlamıştı. Ve sektörde gelişen teknolojiler ile rakipler aynı kalitedeki malları daha ucuza üretmeye ve satmaya başladılar. Artık satış yapabilenler **kaliteli ve ucuz mallar** üretebilenlerdi.

Çok geçmeden ; kolay satın alınan teknoloji yine hem ucuz hem de kaliteli mal/hizmet üreten rakipleri ortaya çıkardı. Kalite ve maliyetin yanına yeni bir rekabet avantajı yaratacak kavram gerekiyordu. O kavram da çok geçmeden ortaya çıktı. **Hız**. Üretilen kaliteli ve uygun fiyatlı malı müşterinin bulunduğu noktaya, müşterinin istediği zamana **en**

kısa sürede ulaştırılan satış yapabiliyordu. Ancak çok geçmeden rakipler de benzer organizasyonlar ve iş akışları ile benzer hızlara ulaştılar.

Üreticiler daha sonra rekabet avantajı kavramları üzerine düşünmeye başladılar. (Maliyet, kalite, hız, ambalaj, güler yüzlü satılılar, satış sonrası servis v.s.) Görülüyordu ki; üreticileri sürekli değişime iten güç müşteri beklentileri ve ihtiyaçları idi. Ve müşteri ihtiyaçlarının, beklentilerinin durağan kalması mümkün değildi. Sürekli değişecek ve geliyecekti. Rakipler de ortaya konan bir metodu çok zaman geçmeden taklit ediyorlar ve bu konudaki rekabet avantajlarını yitirtiyorlardı. Dolayısı ile çözüm bu rekabet avantajlarını kendileri yaratmak ve rakipler kendilerini taklit edene kadar onlardan kapılan müşterilere satış yapmak olmalıydı. Burada bir nokta üzerine daha düşünmeye başladılar. Rakiplerden kapılan müşterilerini kendilerine **sadık** yapmak. Çözüm artık capcanlı ve gözler önünde idi. Her yeni ürün ve metod; müşteri ihtiyaçları doğrultusunda, müşterinin sesi dinlenerek, müşteriye yakın olunarak ortaya konacak ve kazanılan müşteriyi kaybetmemek içinde **sadakat arttırıcı araçlar** bulunulacaktı.

Bu yeni bakış; üreticileri organizasyonlarında ve kaliteye bakışlarında da değişikliklere götürdü. Klasik organizasyonlar yerini neoklasik organizasyonlara, neoklasik organizasyonlar modern organizasyonlara (sistem yaklaşımları) ve modern organizasyonlar da yerini **müşteri odaklı organizasyonlara** bırakıyordu.

Kaliteye bakış da; denetleyen ustabaşılardan, kalite kontrol departmanlarına, oradan istatistiksel kalite muayenelerine ve **toplam kalite yönetimine** doğru değişti, gelişti.

Başarının sırrı ortaya çıkmıştı. Örgütlenme aşamasında;

- hedef müşteri belirlenecek,
- müşteri segmentasyonu yapılacak,
- her bir müşteri segmentasyonu için müşteri talepleri dinlenecek ve bunun sürekli kılınması için yöntemler oluşturulacak,
- müşterilere yönelik ürünler belirlenecek ve ürünlere farklı müşteri segmentasyonları için farklı spesifikasyonlar eklenecek,

- rakipler, teknoloji sürekli izlenecek ve rekabet avantajları yaratılacak,
- müşteri ile temas noktaları saptanacak (satış noktaları, ATM'ler, telefon, fuarlar v.s.)
- temas noktalarındaki her unsur müşteri için yeterli hale getirilecek (nitelikli eleman, donanım, kapasite v.s.)
- müşteri öneri, şikayetler ile ilgili satış sonrası servis olanakları sağlanacak,

ve organizasyondaki diğer bütün departmanlarda bu noktaya destek verici şekilde yeniden tasarlanacaktır.

Bende tezimde bu konuya aşağıdaki metodoloji ile yaklaştım.

Birinci bölümde; dünden bugüne değişen ve gelişen organizasyonları ele aldım ve analiz ettim. Organizasyonların tarihsel gelişimi, organizasyon teorileri, organizasyonu etkileyen içsel ve dışsal faktörler bu bölümün esasını teşkil etmesine dikkat ettim.

İkinci bölümde; yeniden yapılanma (reengineering) konusunu ele aldım. Ve yeniden yapılanmanın gerçekleşme aşamalarını detaylı analizini vermeye çalıştım.

Üçüncü bölümde projede özellikle üzerinde duracağım hizmet sektörünü ele aldım. Ve hizmet sektörü ile bu sektördeki kalite algılamaları ve müşteri odaklılık üzerinde durdum.

Dördüncü bölümde uygulamayı yapacağım bankacılık sektöründe yeniden yapılanma gereği üzerinde durdum ve sektörün bu konudaki temel özellikleri ve ihtiyaçları üzerine bilgiler verdim.

Beşinci bölümde bir bankanın Kurumsal Bankacılık hizmetlerinin müşteri odaklı olarak yeniden tasarlaması üzerine planlama aşamasından başlayıp, uygulama aşaması ile sonuçlanan bir uygulama çalışması verdim. Bu çalışmada, halen çalıştığım DEMİRBANK T.A.Ş.'nin Demirbank Değişim Projesinden (DDP) büyük ölçüde yararlandım.

Sonuç ve öneriler başlığı altında ise; tezimde vermek istediğim özü ortaya koydum. Ve kurumlara organizasyonlarını müşteri odaklı hale getirmek konusunda dikkat etmeleri gereken noktaları işaret etmeye ve yorumlarımı aktarmaya çalıştım.



1. DÜNDEN BUGÜNE ORGANİZASYONLAR

Organizasyon, bireylerin ve aktivitelerin planlanmış işlemleri gerçekleştirme amacı doğrultusunda koordine olmalarıyla ortaya çıkan yapıdır. Tipik organizasyonlar, oyuncak gibi nesnelere veya bankacılık gibi hizmetler üretmektedirler. Bunlarla birlikte okullar, hükümetler gibi organizasyonlar daha az somut olan ürünler üretmektedirler. Bir çok durumda değişkenlik göstermesine rağmen bütün organizasyonların ortak karakteristiği, ürettikleri ürünlerin toplumun çeşitli kesimleri tarafından tüketilmesidir.

Buna göre organizasyonlar, toplumun veya bir kesiminin gereksinimlerini kolaylıkla elde edebilmesi için zorunlu olarak kurulurlar ve toplumun ihtiyaçları ile bu ihtiyaçların giderilmesi arasında aracılık ederler.

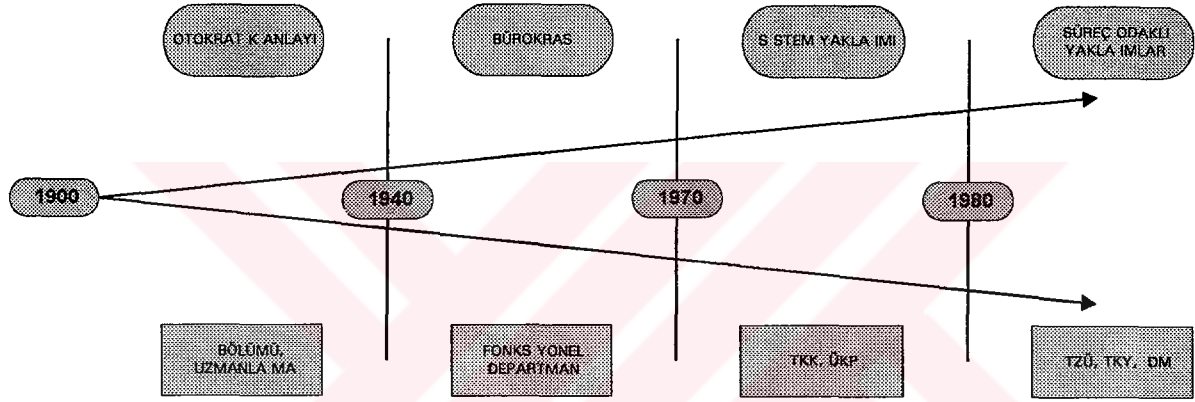
Organizasyonlar bir anda ortaya çıkmazlar. Bir organizasyonu kurmak oldukça zor bir iştir. Örneğin okullar, sadece kitap ve öğretmenlerden oluşmazlar, öğrencilerin eğitilebilmesi için, öğretmenleri, eğitim malzemelerini ve aktiviteleri organize etmek zorundadırlar.

Kaçınılmaz olarak bir bireyin bütün işleri verimli bir şekilde kolayca tek başına yapabilmesi mümkün değildir. Bireyler, verilen bir görevi yerine getirebilmek için organize desteğe ihtiyaç duyarlar. Bu sebeple organizasyonlar insanların birey olarak yapabileceklerinin sınırlı olmasının doğal sonucu olarak ortaya çıkmışlardır.¹

Sonuç olarak organizasyonun iki değişik anlamı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki statik bir özellik taşır ve örgütlenme adı verdiğimiz sürecin sonunda oluşan organizasyon yapısını tanımlar. Bu özelliği ile organizasyon kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri veya çok zor gerçekleştirebilecekleri amaçları, başkaları ile biraraya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir. Organizasyonun ikinci anlamı ise organizasyonu bir süreç olarak ele alır ve dinamik bir özellik taşır. Bu özelliği ile organizasyon işletmenin planında belirtilmiş olan amaç, araç ve yöntemlerin maddi ve beşeri anlamda düzeltilmesidir.²

1.1. Organizasyonlara Tarihsel Bir Bakış

Günümüzde pek çok şirket, hangi iş kolunda olursa olsun, ürün veya hizmetleri teknolojik açıdan ne kadar gelişmiş olursa olsun ve ulusal kökenleri ne olursa olsun çalışma tarzını ve organizasyonun kökenlerini Adam Smith'in, 1776'da yayınlanan *Ulusların Zenginliği* adlı eserinde tanımladığı ve bir prototip oluşturan toplu iğne fabrikasına dayandırılabilir. Smith'in ilkesi iş bölümü ve işte uzmanlaşma, yani işin çeşitli parçalara bölünmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşımın avantajı üç ana madde ile açıklanabilir:



Şekil 1.1.1. Dünyada Yönetim Yaklaşımlarının Gelişimi³

- İşin parçalara bölünerek her çalışana işin bir bölümünün verilmesiyle, çalışanların dar kapsamlı küçük işleri sürekli yaparak işlerinde usta haline gelmeleri,
- Çalışanların sürekli olarak aynı işleri yapmaları nedeniyle iş alanlarını değiştirmek için harcanacak zaman kaybının ortadan kalkması,
- İşin bölünmesi sayesinde mühendislerin, işlem süresini kısaltan, işi kolaylaştıran, ve az sayıda işçinin, daha fazla sayıdaki işçilerin yapabilecekleri işleri kolaylıkla yapabilmelerini sağlayan özel makinaları geliştirmeleri için olanak oluşmasıdır.

Sonuç olarak organizasyon ne kadar büyükse işçinin uzmanlığı ve işin bölündüğü adımların sayısı da o kadar fazladır. Bu kural yalnızca imalat işleri ile sınırlı değildir. Örnek olarak sigorta şirketlerinde, standart formların her bir satırının işlenmesi için ayrı memurlar görevlendirilir. Bu memurlar bir sonraki satır için formu bir diğer memura

iletirler. Dolayısı ile hiç bir zaman bir işi tek bir memur tamamlamaz, yalnızca işin bir bölümünü oluşturan görevini yerine getirir.

Endüstriyel kurumların tek kişinin yönetebileceğinden daha büyük bir hale gelmeleri dikkate alındığında bürokrasi oldukça önemli bir buluştu. Bir devrim niteliği taşıyan bu yaklaşımın endüstri tarihindeki ilk uygulaması ABD' deki demiryolları şirketlerinde olmuştur. Tek raylı hatlarda çarpışmaları önleme amacıyla, yönetim, hemen her olasılık için bir kural koymuş; yetki ve raporlama hatları tüm ayrıntılarıyla belirlenmişti. İşçiler, sadece bu kurallara göre hareket edebilmek durumundaydılar, kendi inisiyatiflerini kullanma hakları yoktu. Bugün ise yönetim bilişim sistemlerinin gelişmesi sonucunda kurumlar ne kadar büyük olurlarsa olsunlar yönetilebilmektedirler. Bu nedenle o dönemin yönetim sorunlarının çözümü olan bürokrasi günümüzde önemini yitirmiş hatta modern organizasyonlarda çözülmeye çalışılan önemli bir problem haline gelmiştir.

Günümüzün işletme organizasyonlarının şekillenmesinde ikinci önemli yenilikçi adım 20. yüzyılın başlarında, otomobil dünyasının iki öncüsü tarafından atıldı: Henry Ford ve Alfred Sloan. Ford, Adam Smith'in işin bölünmesiyle ilgili kavramlarını geliştirerek kendi buluşu olan hareketli montaj hatlarında uygulamıştı. Ardından Sloan General Motors şirketini daha küçük ve merkezîyetçi olmayan bölümlere ayırdı. Bu sayede bu bölümlerin yöneticileri kendi üretimlerini ve mali rakamları gözleyerek yönetiyorlardı. Sloan'a göre şirket yöneticilerinin mühendislik ya da imalat konularında özel bir uzmanlığa sahip olmalarına gerek yoktu; bu işlevsel alanları uzmanlar izleyebilirdi. Yöneticilerin ihtiyaç duyduğu ise, mali konularda uzmanlıktı. Sloan sisteminin gerektirdiği yeni pazarlama uzmanları ve mali yöneticiler, şirketin mühendislik alanındaki uzman kişilerini tamamlamaktaydı.

Günümüz şirketlerini oluşturan son yenilikçi adım ABD'de muhteşem bir ekonomik büyüme dönemi olan İkinci Dünya Savaşı sonu ile 1960 yıllar arasında atıldı. *Uzmanlaşmış Bileşik Organizasyonlar* olarak adlandırılan bu yeni organizasyonel yapı, üst düzey yöneticilerin ayrıntılı planlama çalışmaları sonucu, içinde olmak istedikleri iş alanlarını, her alana ne kadar sermaye ayıracaklarını belirleme esasına dayanmaktadır. Bu yapı içinde şirket kontrolörleri, planlamacıları ve denetimcilerden oluşan büyük kadrolar,

üst düzey yönetimin gözü kulağı olacak şekilde çalışıp, bölümlerin performansları ile ilgili verileri araştırıyor ve gerektiğinde, işletme müdürlerinin planları ile faaliyetlerini düzeltiyorlardı.

Bu organizasyon modeli II. Dünya Savaşı sonrasında her türlü ürün ve hizmete olan şiddetli talep ortamında Avrupa ve Japonya'da da tercih edilmeye başladı. 1950-1960 yılları arasını içeren bu şiddetli talep döneminde işlemlerde en önemli üretim faktörü kapasiteydi. Kapasitesi yüksek olanlar yüksek talepli pazarlardaki paylarını büyütüyorlar, büyüyen pazar payı doğrultusunda işletme de sınırsızca büyüyordu. Dolayısıyla tüm mühendislik çalışmaları, tüm planlamalar ve tüm yatırımlar direkt kapasite artırımına yönelmişti. Çoğu organizasyonun kullandığı standart piramit organizasyon yapıları bu hızlı büyüme ortamına uygundu. Zira bu yapı kontrol ve planlama açılarından ideal görünüyordu. İşler parçalara bölündüğünde denetçiler, işçilerin sürekli ve gerektiği şekilde çalışmalarını sağlayabiliyor, bu denetçilerin denetleyenler de aynı şeyleri yapabiliyorlardı. Sonuç olarak orta kademenin çok kalabalıklaştığı dev organizasyonlar oluşmaya başladı. Hiyerarşik bir organizasyon oluşturmanın yararları karşılığında ödenen bu bedelin yanısıra üst düzey yöneticiler ile ürün ya da hizmetin kullanıcıları arasındaki mesafenin artması çok daha önemli bir sonuç olarak ortaya çıktı.

Günümüz şirketlerinin çoğunun kökenleri bu tememellere dayandığı için hala bu sistemlerin izlerini ve sorunlarını taşımaktadırlar. Dolayısıyla birçok şirket bu sorunları ortadan kaldırmak için yeni yönetim tekniklerinden faydalanmaya başlamışlardır. Günümüz şartlarına uyum gösterip varlığını sürdürebilmek için bütün şirketler eninde sonunda bu şekilde davranarak eski alışlagelmiş sistemlerinden vazgeçerek bir değişim sürecine girmek durumunda kalacaklardır. ⁴

1.2. Organizasyon Teorileri

Organizasyonların incelenmesi hem yeni hem de eski olup, binlerce yıl öncesinden beri organizasyonlar hakkındaki yazılara rastlanmaktadır. Ancak organizasyonu inceleme, değişik yerlerde, değişik zamanlarda ve değişik görüşlerde olmuş, bunun sonucu olarak da farklı düşünce okulları ortaya çıkmıştır.

Organizasyon görüşlerinde meydana gelen gelişmeleri; aralarında kesin sınırlar ve geniş ayrılıklar olmamakla beraber, Klasik, Neo-Klasik ve Modern Teoriler olmak üzere, üç ana grupta toplamak mümkündür.

1.2.1 Klasik organizasyon teorisi

İşletmenin formal yapısını kendisine inceleme ve araştırma sahası olarak alan, klasik organizasyon teorisi, organizasyon konusunda ortaya çıkan ilk teoridir. Bu görüş Fransa'da Fayol (1916), Amerika'da Taylor (1911), Mooney ve Reiley (1932), İngiltere'de Brench (1957), Amerika'da Allen (1958)'in eserlerinde göze çarpmaktadır. Düşünsel temelini klasik iktisadi doktrinden alan ve iktisadi adam (Homo Economicus) varsayımına dayanarak, insanların ekonomik çıkarları peşinde, rasyonel hareket ederek daha fazla ve verimli çalışacakları inancına katılan klasik organizasyon teorisinin bir kısım ilkeleri, askeri idare ve kilise teşkilatından alınmış olduğu için, otoriter bir özelliğe sahiptir. Klasik teoride organizasyon, gaye ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmekte, mevcut kaynaklardan en yüksek düzeyde yararlanılarak organizasyon gayelerinin gerçekleştirilmesi ön planda ele alınmaktadır. Öte yandan bu gaye ve hedeflere ulaşma yolunda gerekli olan iş ve faaliyetlerin, rasyonel bir plan dahilinde bölümlere ayrılıp gruplandırılması öngörülmekte, organizasyonda kişilerden çok mevkilere önem verilmektedir.

Biçimsel organizasyonlarla ilgili olan klasik düşünce sistemi, ancak kişisel etkilerle istikrarı bozulmayan işletme örgütlerinin verimli bir çalışma düzenine girebileceklerini savunur. Klasik teorinin organizasyon yapısı ile ilgili prensiplerine etkinlik, verimlilik, kontrol ve koordinasyon esası hakimdir. Organizasyonun etkin bir biçimde işlemesi, kontrol ve koordinasyonun sağlanması; iş bölümü hiyerarşik ve fonksiyonel bölünme, örgütün yapısı ve denetim alanı olmak üzere dört temel unsura dayanmaktadır.²

Klasik organizasyon teorisi adı altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar:

- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

- Yönetim Süreç Yaklaşımı
- Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teori iki anafikir üzerinde toplanmıştır: Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinalara ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabilceği, ikincisi de formal organizasyon yapısının kurulmasıdır. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı birinci fikri, diğer iki yaklaşım da ikinci fikri ayrıntılı olarak ele almışlardır.

Bu üç yaklaşımın ortak özellikleri insan unsurunu ikinci planda ve organizasyonları kapalı sistem anlayışı ile ele almalarıdır.⁵

1.2.2. Neoklasik organizasyon teorisi

Klasik görüşün organizasyona bütünüyle ekonomik etmenlerden girmesi, daha sonraları organizasyonun beşeri yönünün önem kazanması ve sosyoloji, psikoloji gibi davranış bilimlerinin gelişmesi ile klasik görüşten farklı olarak, beşeri ilişkilere dayanan yeni bir organizasyon anlayışının doğuşunda büyük rol oynamıştır.

Neoklasik yaklaşımın anafikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramları verir. Bu yaklaşım klasik teorinin ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber, buna yeni bir boyut olan insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiştir.⁵

Organizasyonun sosyal ve beşeri yönünü ön plana alan neoklasik görüşün önderliğini yapan E. Mayo (1933), F. J. Roethlisberger (1941) gibi bilim adamları, eserlerinde zamanımızın en önemli sorununun, bireyler ve organizasyonlar arasında işbirliği ruh ve anlayışının geliştirilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre organizasyon kavramı, önceden belirlenmiş bir tüzük şeklindeki biçimsel bir düzenleme ile sınırlandırılmamalıdır. Böylece, neoklasik görüş ile organizasyonlarda biçimsel olmayan gruplar oluşmakta ve

biçimsel organizasyon, yerini sosyal ve psikolojik ilişkilerin geliştirdiği bir organizasyona bırakmaktadır.²

1.2.3. Modern organizasyon teorisi

1.2.3.1. Yönetim bilimi yaklaşımı

Yönetim Bilimi Yaklaşımı, 2. Dünya savaşı sırasında askeri amaçlarla geliştirilen “Yöneylem Araştırmaları”nın 1950’lerde işletme yönetiminde karmaşık sorunların çözümlenmesinde uygulanmasıyla başlamıştır. Yöneylem araştırmaları matematiksel modellere dayanır, ekonomik etkinliği değerlendirme kriteri olarak ele alır ve yöneticilerin karar vermelerini kolaylaştırmayı amaçlar .

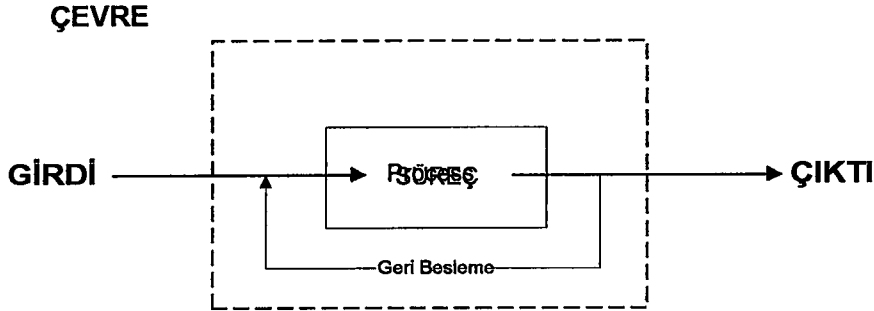
Yönetim Bilimi Yaklaşımının temel amacı, yöneticilerin karşılaştığı sorunların çözümüne ilişkin olarak daha çok ve daha iyi karar alternatifleri bulmaktır. Bu yaklaşımın üzerinde durduğu belli başlı konular arasında; kantitatif karar teorisi, belirsizlik altında karar, doğrusal programlama, envanter modelleri, oyun teorisi, kuyruk teorisi, simülasyon, planlama modelleri, dinamik programlama, bilgisayar teknolojisi ve fayda maliyet analizleri sayılabilir. Böylelikle, yönetim bilimi yaklaşımı yöneticiyi, etkin ve verimli kararlar alabilmesini kolaylaştıracak araç ve tekniklerle donatarak, onun sınırlı kaynakları daha ekonomik bir biçimde kullanmasını sağlar.²

1.2.3.2. Sistem yaklaşımı

Sistem düşüncesindeki temel gelişmeler ve olayların sistem görüşü ile incelenmesi isteklerinin ortaya çıkışı 1940’lı yıllara rastlamaktadır. Bununla birlikte bir felsefe olarak 1900’lerin başında Biyoloji’ye (Von Bertalanffy) dayanmaktadır.

Sistem teorisinde, her olayı belirli bir çerçeve içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, olayları anlama, tahmin ve kontrol etme açısından daha etkin olduğu belirtilmiştir. Böylece “bütüncü” bir görüşün yönetim ve organizasyon konularına

uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni düşünce tarzı ortaya çıkmıştır.⁶



Şekil 1.2.3.2.1. Sistemin Unsurları

Genel olarak sistem, belirli parçaların bir bütün oluşturacak biçimde düzenli ve karşılıklı bağımlı olarak bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir olgudur. Başka bir deyişle sistem belirli bir amacı gerçekleştirmek için, belirli parçaların yada alt sistemlerin düzenli bir biçimde ve karşılıklı bağlı olarak bir araya gelmeleri ile oluşan bir bütündür. Bir sistemin dört temel unsuru vardır; girdi, süreç, çıktı ve geri besleme.²

Sistem yaklaşımı üç temel ilkeye dayanmaktadır:

1. Bütünsel Yaklaşım
2. Disiplinlerarası Yaklaşım
3. Bilimsel Yaklaşım

Bütünsel yaklaşımın temel düşüncesi, incelenen sistemi bir bütün olarak görmektir. Yani sistemin içerdiği sorunların birbirlerinden soyutlanamayacağını kabul etmektir. Sistemi “birbirleriyle etkileşimli bütünlüklerden oluşmuş, çevresiyle etkileşimli bir bütünlük” olarak görmektedir.

Disiplinlerarası yaklaşımın temel amacı, incelenen sorunun üzerine değişik görüş açılarını yöneltmektir. Bunu gerçekleştirmek için de grup çalışması anlayışı bir yöntem olarak gündeme gelmiştir. Bir sorunu çözmek için değişik bilim dallarında eğitim görmüş bilim adamları biraraya gelerek çözüm üretmeye yönelmişlerdir.

Sorunları bir bütün olarak görmenin ve sorunlara değişik görüş açılarını yöneltmenin somut düzeyde bir yöntemi de olması gereklidir. Bu nedenle de, bu yaklaşımın ayırıcı özelliklerinden biri de karar vermeyi ve sorun çözmeyi bilimsel yöntemlere dayandırması olmuştur. Yani bilimsel yöntem olarak adlandırılan bu ilkeyle yaklaşım, yalnızca bilimden yararlanmakla kalmamış aynı zamanda bilimsel bir çözüm yöntemi de geliştirmiştir.

Yönetim ve organizasyonda sistem yaklaşımı denildiği zaman; işletme yada organizasyon, çevresinden çeşitli kaynakları (girdi) alan, bu kaynakları işleyerek mal veya hizmet üreten (süreç) ve bu mal veya hizmetleri (çıktı) ileride yeniden kaynak sağlamak üzerine çevresine veren birimler olarak görünür.⁶

Sistem yaklaşımı;

- Bir sistemi veya bir sorunu anlamanın yolu, onu bir ilişkiler yumağı olarak ele almaktır.
- İlişkiler yumağına -değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin tarzına- o sistemin yapısı denir.
- Bir sistemin zaman içinde davranışını belirleyen esas olarak o sistemin iç yapısıdır.
- Bir sorunun nedeni tek bir etken veya bir grup etken değildir; bir süreçtir.

şeklinde özetlenebilir.⁷

Sistem yaklaşımının getirdiği en önemli yenilikler:

- Organizasyonların açık sistem olarak ele alınmasıdır, yani organizasyonlar çevre şartlarındaki değişimlere ayak uydurabilmek için kendi iç yapılarında değişikliğe gitmek zorundadırlar.
- Sistemi oluşturan alt sistemlerin birbirleri ile olan bağlarının vurgulanmasıdır. Yöneticilerin temel görevleri bu karşılıklı bağlılıkları yönetmektir.
- Sistem yaklaşımının organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri birarada görmeyi sağlamış olmasıdır.⁷

1.2.3.3. Durumsallık yaklaşımı

Klasik ve neo-klasik yaklaşımların temel amacı “en iyi organizasyon yapısı” oluşturmak ve “organizasyon ilkeleri” geliştirmektir. Yeni yaklaşımlar ise her yer ve zamanda geçerli en iyi organizasyon yapısı olmadığı, organizasyonla ilgili her şeyin “koşullara bağlı” olduğu fikrini esas almıştır. Bunun sonucu olarak organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır.⁵

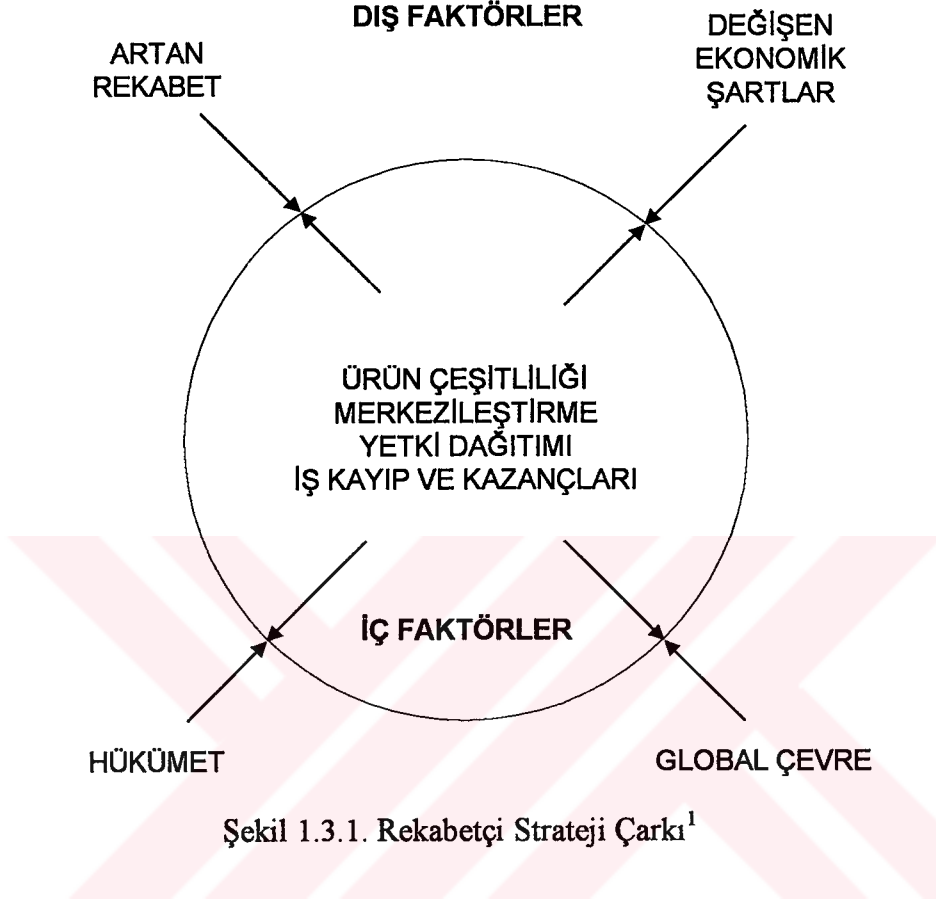
Durumsallık yaklaşımı, organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin unsurları ile belirli yönetim kavramı ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki aramakta olup, yöneticinin daha iyi bir yönetim uygulaması için, yapının içinde bulunduğu durumu ve çevresel koşulları iyi değerlendirmesi gerektiğini söylemektedir. Dolayısıyla yönetim ve organizasyonda her yerde ve koşulda geçerli ve her tür işletmeye uygulanabilir evrensel ilişkiler bulmak zordur. Her organizasyonu çevre ile ilişkisi, teknolojisi, sosyal ve beşeri yapısı ile birlikte ele almak ve sorunlara buna göre çözüm aramak gerekir.²

Durumsallık yaklaşımı organizasyonları bir sistem olarak ele alır. Bir yandan organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerle bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır. Bu durumda bir işletmenin organizasyon yapısı çeşitli dış çevre unsurları (müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, pazar koşulları) gibi dışsal faktörler tarafından ve çeşitli iç çevre unsurları (işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin niteliği, amaçlar) gibi içsel faktörler tarafından etkilenecektir.⁵

1.3. Organizasyonu Etkileyen Faktörler

Organizasyonun karakterini ve büyümesini etkileyen faktörler kendilerini iç ve dış etkiler olarak gösterirler. İç faktörler olarak ürün çeşitliliği, operasyonların merkezileştirilmesi veya merkezden dağıtılması veya iş kayıp ve kazançları sayılabilir. Dış faktörler ise

rekabet, yasalar veya değişen ekonomik şartlardır. Bu genel faktörler, gerek iç gerek dış olsun birbirlerine direkt veya dolaylı olarak bağımlıdırlar.¹



1.3.1. İç faktörler

Bütün organizasyonlarda temel olarak iki tür iç etki söz konusudur: yönetimden kaynaklanan “aşağı doğru baskılar” ve organizasyonun üyelerinin ihtiyaç ve taleplerinden kaynaklanan “yukarı doğru baskılar”. Aşağı doğru baskılar, yeni iş fırsatları ve yeni işyeri ilişkileri düşüncelerinden türemiştir. Bunları;

- Yapı değişikliği
- Strateji değişikliği
- Kadronun değişikliği
- Yönetim tarzının değişikliği
- Sistem değişikliği

- Prosedür değişikliği
- Şirket kültürü değişikliği

olarak ayırmak mümkündür.

rnek olarak, iş yerinin yeniden tasarlanması veya merkezileştirilmesi, veya yeni bir ürünün mevcut üretim hattına etkisi “aşağı doğru baskı” olarak gösterilebilir. Yukarı doğru baskılara örnek olarak da çalışanların daha iyi koŐul ve ücret talepleri veya iş hukuku ile ilgili yasalar gösterilebilir.⁴

1.3.2. Dış Faktörler

Organizasyonlara etki eden dış faktörler organizasyonun toplumdaki yeriyle doğrudan ilgilidir. Organizasyonlar kendi iç yapılarının istikrarlılığını sürdürebilmek için dış faktörlere tepki vermek zorundadırlar. Dış faktörler genel olarak iki kategoriye ayrılır: Hkmetler ve toplum.

Genellikle Şirketler, hkmetlerin baskısından çok toplum baskısından korkmaktadırlar. Hkmet faktörleri normal olarak istikrarlı veya tahmin edilebilirdir. Genellikle endüstrilerin hükümetler sayesinde gelişmesi nedeniyle iki grubun arasındaki ilişkiler son derece güçlüdür, bu da istikrarı sağlamaktadır. Bununla birlikte toplumun davranışını kestirmek son derece zordur ve dolayısıyla da Şirketlerde daha fazla endiŐeye neden olmaktadır.

Bu Şirketlerle hükümetler arasındaki ilişki, kurumsal karar verme sürecinde hkmetleri önemli bir etki (oyuncu) haline getirmiştir. Örneğin tekelleŐlik karŐıtı yasalar, gıda ve paketleme yasaları, uyuŐturucu karŐıtı yasalar, evre ile ilgili yasalar ve otomobil güvenlik standardı yasalarının hepsi endüstrinin hareket özgürlüğünü sınırlandırmaktadır. Ayrıca hükümetler özel sektörün toplum ihtiyaçlarını karŐılamakla yükümlü olduğu noktaları belirlemiŐtir. Toplum bilinci arttıkça hükümet ve endüstriler arasındaki etkileŐim de artmaya devam edecektir.⁸

Toplumlar, kurumlara etki eden diğerk bir dış faktördür. Toplumsal faktörleri müşteri talepleri ve insanların düşünceleri olarak ikiye ayırmak mümkündür. Örneğint toplumların gruplar halinde kurum politikalarının değışmesi yönündeki isteklerini direkt hareketlerle göstermeleri, kurumların değışmesi yönünde önemli bir kuvvettir. Bu tür baskılar, şirketlerin hareketlerinin toplumsal sonuçlarının mesuliyetinin kendilerine ait olduğunu gösteren tek yoldur. Bu da şirketlerin toplumsal konularda daha hassas olmalarına neden olmaktadır ve olacaktır. Toplum hareketleri, kurumları, hükümet ve toplum etkilerine karşı daha hassas hale getirmiştir. Bu tür hareketlerin sonucu olarak da organizasyonların toplum içindeki önemi artmıştır.

1.4. Organizasyonları Etkileyen Üç Temel Güç

Günümüzün yeni iş dünyası, etkileri gün geçtikçe artan, üç temel gücün etkisi altındadır. Bu üç güç: Müşteri, Rekabet ve Değışim'dir.

1.4.1. Müşteri

1970'li yılların sonlarından itibaren özellikle gelişmiş ülkelerde satıcı-müşteri ilişkisindeki baskın roller değışmeye başlamıştır. Eskiden olduğu gibi güçlü olan taraf satıcı değil müşterilerdir. Müşteri ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini ve isteklerinin karşılığını ne şekilde ödeyeceğini belirleme gücüne sahip olmuştur. Eskiden imalat ve hizmet şirketlerinde müşterilerin arasında bir farkın bulunmadığı kanısı vardı. Şirketler standart bir ürün veya hizmetin müşterilerin çoğunu tatmin edeceğini varsayabiliyorlardı. Tatmin olmayanlar bile kendilerine sunulanı satın almak zorundaydı çünkü başka seçenekleri yoktu. Günümüzde standart istekleri olan müşteriler ortadan kalkmış, kitlesel tüketim pazarları parçalara bölünerek ortaya tekil müşteriler çıkmıştır. Dolayısı ile gözönünde bulundurulması gereken; müşterilerin değer kriterleridir. Şirketlerin performansını belirleyen faktörlerin (Kalite, Servis, Maliyet ve Hız) birbirleriyle olan ilişkisi müşterinin değer kriterini oluşturmaktadır.⁹

Artık daha fazla seçeneğe sahip, daha iyi ya da farklı birşeyin mevcut olduğunu bilen bu müşteriler, daha fazla bilgiye kolayca ulaşabilmenin de yardımıyla kendi benzersiz ve özel

gereksinimlerine göre tasarlanmış ürün ve hizmetler, kendi imalat planlarına ya da çalışma saatlerine uygun teslim programları ve kendilerine uygun ödeme şartları talep eder olmuşlardır.

Hizmet sektöründe de gelişen enformasyon teknolojisi, hizmet üreticilerinin temel müşteri bilgilerinin yanında tüketici ihtiyaç ve tercihlerini takip etme imkanını sağlamış, buna paralel olarak da müşteriler için kolaylıkla ulaşabilecekleri muazzam bilgi kaynakları oluşmuştur. Kitle pazarı zihniyeti ile büyüyen şirketlerin müşteriler hakkında kabullenmeleri gereken gerçek artık her bir müşterinin önemli olduğudur.⁸

1.4.2. Rekabet

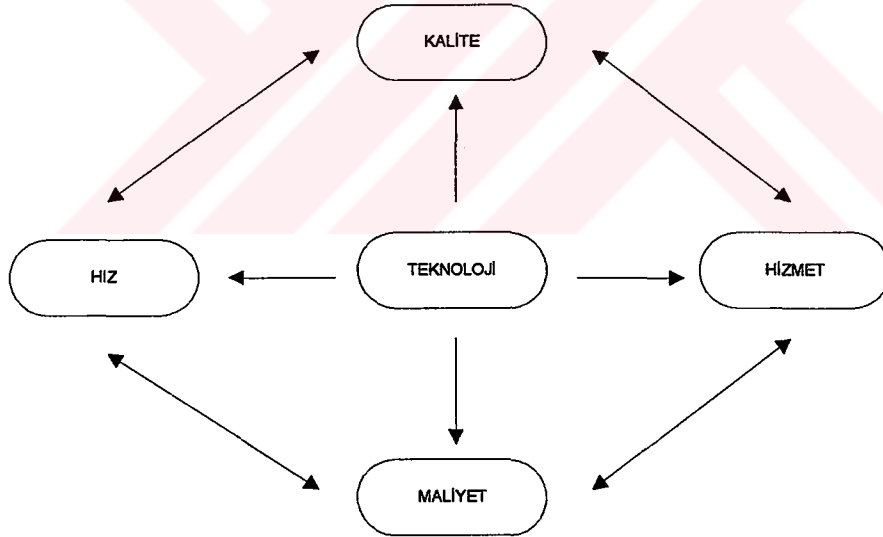
Rekabet gücü bugün sanayileşmiş ülkelerin en büyük endişesini oluşturmaktadır. Rekabetin kıyasıya cereyan ettiği bir dünyada iç pazarlar ülkelere küçük gelmektedir. Bu yüzden globalleşme olayı yayılmakta ve çeşitli bloklar tesis edilmektedir. Ülkelerarası sanayiler arasında proses ve ürün alışverişi artmaktadır. GATT ve benzeri anlaşmalarla da ticaret şeffaflaşmaktadır. Her türlü koruma önlemleri kalkmakta ve gümrük vergileri en asgari düzeye düşmektedir. Bunun yanında Avrupa Birliği, Nafta ve buna benzer ülke blokları arasında ürün alışverişleri gümrüksüz yapılacaktır.¹⁰

Dolayısıyla günümüzde pek çok şirket dünyayı kendi pazarı olarak görmektedir. Ürünler ve hizmetler, global marketlerde pazarlanacak ve evrensel olarak uygulanabilecek şekilde oluşturulmaktadır. Chip-based teknoloji günümüzde tedarikçi, üretici ve tüketici arasındaki mesafeleri elimine etmiştir. Şirketler dünya üzerinde herhangi bir yerden eşya ve hizmet alabilirler veya satabilirler. Gelişmekte olan 3. Dünya ülkelerinde ve eski doğu bloku ülkelerinde bütün bu uygulamaları yerine getirmek oldukça güçtür. Ancak bu, global rekabetin gelişmesini önleyecek bir durum değildir.¹¹

	<i>1970'ler</i>		<i>Bugün</i>	<i>Yarın</i>
REKABET TABANI	Ürün Karakteristiği	Fonksiyon Maliyet	Kalite Yenilik	Hız Esneklik Hizmet
REKABET UNSURU	Fonksiyon Maliyet	Kalite Yenilik	Hız Esneklik Hizmet	Pazar Hacmi Farklılaşma Mükemmeliyet

Şekil 1.4.2.1. Son 25 Yılda Rekabetin Değişimi.⁹

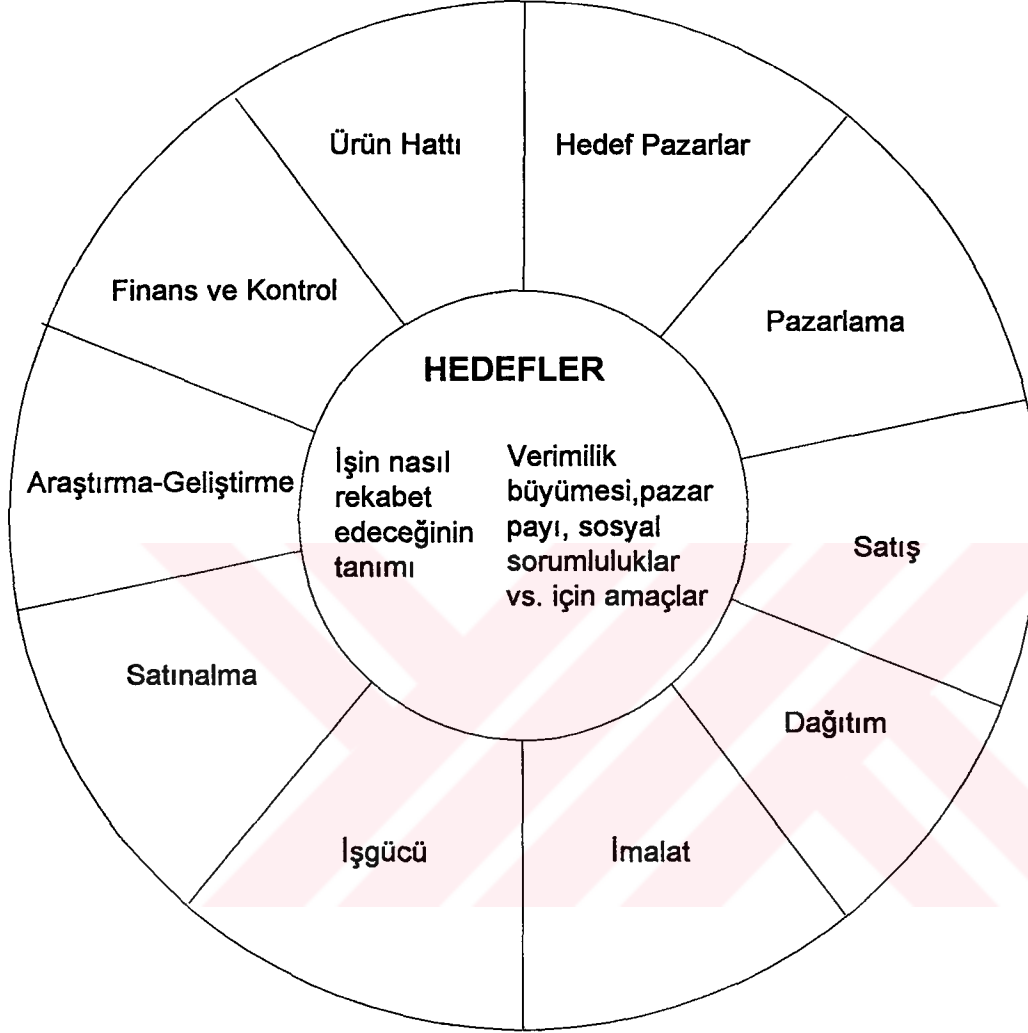
Bu durumda işletmelerin rekabet gücünün yüksek seviyede olması şarttır. Rekabet gücüne etki eden faktörlerin arasında kalite ve maliyet hususlarının yanında sektörlerin yenilik yapma kabiliyeti ön plana çıkmaktadır.



Şekil 1.4.2.2. Günümüzün Yeni Değer Kavramları¹²

Kalitede artık sadece ürün veya hizmet kalitesiyle yetinmek yerine firmaların toplam kalite şartlarına uyması gerekmektedir. Bu yönden yönetimin, organizasyonun, sistemin ve özellikle çalışanların eğitim seviyesi önemli bir rol oynamaktadır. Maliyet unsuruna gelince, burada diğerlerinin yanında verim ve produktivite en etkili faktör sayılmaktadır. Buna da yönetimin kişilere verdiği eğitim ve özellikle çalışma şevki motivasyondur.

Kişilere sorumluluk vermek, işbirliği yapmak, produktiviteyi artıran modern yönetimin gereklidir.



Şekil 1.4.2.3. Rekabet Stratejisi Çarkı¹³

Bu sayılanların yanında yenilik yapmak bugün rekabet gücünün en önemli unsurudur. Pazarlarda başarı sağlamak için yaratıcılık ön plana geçmiştir. İşletmelerin teknolojik seviyesi üretim ve hizmetteki katma değer araştırma-geliştirme harcamalarındaki payı ile saptanmaktadır. Araştırma geliştirmenin yarattığı teknik olanaklarla yenilik ortaya çıkmaktadır. Oluşacak yeni teknikler, yeni ürün ve hizmetler, işletmelerin tüm rekabet verilerini değiştirebilmektedir. [4.Kalite Kongresi] Bu nedenle şirketler yeni ürünlerle ilgili kararları daha hızlı vermek ve bu ürünleri pazara sunumlarını hızlandırmak zorundadırlar. McKinsey pazara sunuşta geç kalmanın geliştirme sürecinde %50 daha fazla harcamadan

10 kat daha kötü olduğunu bulmuştur. Dolayısıyla maliyet yönetimi için tasarımı etkileme ve erken geliştirme, gerçek avantajın kazanıldığı noktadır.¹⁴

Büyük şirketler için avantaj sağlayacak önemli görevlerden biri tasarımcıları yenilikçi olmak ve aynı zamanda bir üründeki temel değişiklikleri minimumda tutmak üzere yönlendirmektir. Bu sürekli yenileme anlayışı, riski, maliyeti ve zaman skalalarını azaltmayı öngörür. Bu yüzden, temel ürünü doğru hale getirmek ve o ürünü hayatı boyunca ilerlemelere imkan verecek ölçüde esnek hale getirmeye daha fazla çaba sarfedilmektedir.¹

Global rekabet standartları olarak ifade edilebilecek bu öğeler son derece önemlidir. Dolayısı ile bu standartlara adapte olmayı en iyi şekilde beceren şirketler başarılı olacaklardır, beceremeyen şirketler ise mevcut durumlarını koruyamayacak ve daha az istenilen pazarlara yönelmek zorunda kalacaklardır. Bir ulusun veya bir uluslar topluluğunun teknoloji ve metodlar konusundaki patent uygulaması sayesinde rekabet avantajı sağladıkları günler geride kalmıştır.

Bu, rekabet avantajlarının artık uygulanamadığı anlamına gelmez. Gerçekten de rekabet avantajları günümüzde, tarihte hiç olmadığı kadar kritik bir önem kazanmıştır. Rekabet avantajları olarak tanımladığımız parametreleri ve stratejileri belirlemede lider olmayan kuruluşlar, yeni rekabet stratejileri ortaya çıktığında bunlara kolayca adapte olabilmek zorundadırlar. Bu yönde tepki vermeyen kuruluşlar ise çok büyük kayıplara uğramaya mahkumdurlar. Acı gerçek şudur ki gelecekte şirketler lider olma yolunda yalnızca tek bir şansa sahip olacaklardır. İlk fırsatta yönlerini belirleyemeyen şirketler ikinci bir şansa sahip olamayacaklardır.

Şu anda ve gelecekte rekabet, tepki verme cinsinden tanımlanacaktır. Pazardaki her türlü talep değişimine en hızlı şekilde tepki verebilme yeteneği, kimin kaybedip kimin kazanacağını belirleyecektir.¹¹

Başarıyı ölçme kriteri “tepki”dir. Modern rekabetçi şirketlerin çabalarının çoğu tepki verme hızı üzerine yoğunlaşacaktır. Bu, üretimden hizmete, tedarikçiden tüketiciye bütün kesimlerin gereksinimi olacaktır.

Aynı zamanda şirketlerin rekabet yeteneklerini geliştirmeleri, elemanlarını daha fazla çalışmalarını sağlamakla değil, elemanların daha farklı bir şekilde çalışmayı öğrenmeleriyle mümkün olacaktır.

1.4.3. Değişim

İnsanlığın buhar makinasıyla adım attığı sanayi devrimi yerini artık bilgi çağı ve bilgi toplumu kavramlarına bırakmıştır. Değişim rüzgarlarının 21. yüzyıla sürüklediği günümüzün dünyasında yaşanan hızlar o kadar artmıştır ki, bütün değerler bugünden yarına tahmin edilemeyecek şekilde değişmektedir. Teknolojinin kamçılacağı türbülansa kapılan dünün şirket ve organizasyonları bu yeni düzen içerisinde ayakta kalabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için, 18. yüzyılda Adam Smith ile başlayıp şimdiye kadar süregelen ve kabullenilmiş tüm yönetim kavram ve şekillerinde gerekli devrimi yapmak durumundadırlar.¹²

Müşteriler ve rekabetin değişmesinin yanında değişimin kendi yapısı da değişmiş, sürekli ve ısrarcı bir hale gelmiş, ayrıca hızı da artmıştır. Ekonominin globalleşmesiyle birlikte şirketler, her biri piyasaya ürün ve hizmetlerde yenilikler sunabilecek durumda ve çok sayıda rakiple karşı karşıya kaldılar. Teknolojik değişimin hızı yenilikleri de artırmaktadır. Bununla birlikte ürün ve hizmetlerin kullanım sürelerinin azalmasının yanı sıra, yeni ürün geliştirip sunma süresi de azaldı. Günümüz şirketleri hızlı rekabet etmek durumundadırlar; aksi takdirde hiç hareket edemez hale gelirler. Dahası aynı anda pek çok yöne bakmak zorundadırlar. Bir şirketi işinden edebilecek değişiklikler genellikle, şirketin o anki beklentilerinin dışında gelişenlerdir. Günümüz iş ortamında pek çok değişimin kaynağı da budur.

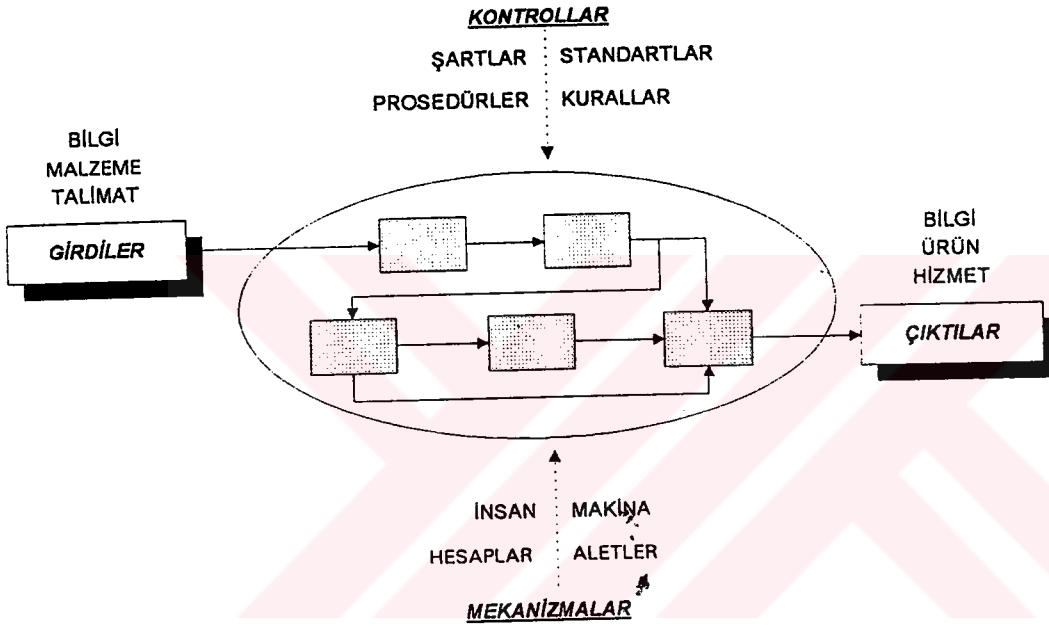
Bu üç güç -müşteriler, rekabet ve değişim- yepyeni bir iş dünyası yaratmıştır. Bir ortamda iş yapmak için tasarlanmış şirketlerin, diğer bir ortamda iyi iş yapacak şekilde

düzenlenemeyeceği giderek daha açık belli olmaktadır. Kitle üretimi, istikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde yaratılmış şirketlerde birkaç tamir yapılarak, müşterilerin, rekabet ve değişimin esneklik ve hızlı tepki gerektirdiği bir dünyada başarılı olmaları sağlanamaz. Yöneticiler şirketlerinin başlarının neden dertte olduğunu kavrayamadıkça bu konuda ne yapılması gerektiği konusunda bir karara varamayacaklardır. Kimileri, zamana uygun doğru ürünü ve doğru hizmeti bulmaları halinde şirketlerin yeniden atağa geçeceklerini düşünmektedir. Oysa ürünlerin kullanım süreleri kısıtlıdır, şirketlere uzun vadeli başarıyı ürünler değil, o ürünleri yaratan süreçler kazandırabilir. İyi ürünler başarılı bir şirket yaratmaz; başarılı bir şirket iyi ürün yaratır. Kazanan şirketlerle kaybeden şirketler arasındaki genel fark, kazanan şirketlerin işlerini nasıl daha iyi yapacaklarını bilmeleridir.⁸



2. SÜREÇ KAVRAMI VE SÜREÇLERLE YÖNETİM

2.1. Süreç Tanımı



Şekil 2.1.1. Süreç

Süreç, iç ve dış müşteriler için belirli bir girdiyi alıp onu çıktıya dönüştüren, tanımlanabilir, tekrarlanabilir, ölçülebilir, aynı amaca odaklanmış ve birbirine bağlı aktiviteler grubudur. İdeal olarak sürecin dahilinde oluşan bu dönüşüm, sürecin müşterisine fayda sağlayacak şekilde bir çıktının yaratılabilmesi için girdiye değer katmalıdır. Süreçlerin sınırları departman ve şirketlerin dışına taşabilir. ¹⁵

Bütün ürün ve hizmetlerin mutlaka süreçleri vardır. Aynı şekilde bütün süreçlerin bir ürünü ya da hizmeti vardır. Dolayısıyla yapılan her işlem bir süreçtir ve iş süreçleri organizasyonların ekonomik olarak varlıklarını sürdürmelerinde önemli role sahiptir.

Süreçler her yerde mevcuttur. Örneğin, bir veri alınır ve bu çeşitli kurallar dahilinde organize edilirse bir bilgi yaratılmış olur. İmalat ürünlerinin yaratılmasının temelinde de süreçler yatmaktadır. Bir parça metal alınıp, kesilir, bükülür ve işlenirse bir dolap için dirsek imal edilmiş olur. Burada görüldüğü üzere bir girdi alınmış ve değer katan birtakım aktivitelerden geçirilmiş ve bir çıktı yaratılmıştır, yani bir parça metal kullanışlı ve faydalı bir hale getirilmiştir.

Önceleri yalnızca imalatla ilgili süreç kontrolleri dikkate alınmaktaydı. Günümüzde ise her şirkette her gün yüzlerce süreç işlemektedir. Bunların yaklaşık %80'i tekrarlanan işlerdir. Dolayısıyla şirketlerin birçok süreci içeren karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve bu süreçler içinden yalnızca çok az bir kısmının müşteriye satılan ürünü ortaya çıkardığı bilinmektedir. Bu tekrarlanan süreçler tıpkı imalat süreçlerinde kullanılan yöntemlere benzer şekilde kontrol edilebilir. Kullanılan birçok süreç en az imalat süreçleri kadar karmaşıktır. Bu nedenle geçerliliği kanıtlanmış imalat kontrol geri besleme teknikleri işletmedeki bütün aktivitelere uygulanmaya başlanmıştır. 1990'lardan sonra organizasyonel felsefede büyük değişiklik olmakta ve yöneticiler bütün organizasyonu kapsayacak bir süreç devriminin kendi görevleri olduğunu farketmektedirler.⁹

Batılı imalat şirketleri 1980'lerin başlarında iş süreçlerinin verimliliğini artırmak için "Tam Zamanında Üretim" ve "Toplam Kalite Yönetimi" gibi taktik süreç oryantasyon tekniklerini kullanarak hem imalat çıktılarına katılan değerleri geliştirmek, hem de aşırı envanterden, verimsiz ve efektif olmayan üretimden kaynaklanan direkt ve üretim nedeniyle ortaya çıkan dolaylı maliyetlerin azaltılması amacıyla ateşli bir biçimde çalışmalara başlamışlardır.

Ancak süreçler, şirketin dört duvar arasında bir parça metalin dönüştürülmesinden veya taktik süreç oryantasyon tekniklerinin uygulanmasından çok daha ileri bir şeydir. Teorik olarak bir süreç malzemenin topraktan ayrıştırıldığı noktada

başlayabilir ve birtakım transformasyon basamaklarından geçerek satış ve kullanım süreçlerine gelir ve sonuçta diğer birtakım kullanılabilir nesnelere yeniden dönüştürülür.

Süreçlerin geniş anlamda düşünülmesi, bazı insanların gelecekte “başka şekilde kullanma amaçlı dizayn” konseptini düşünmelerini sağlayacaktır. Bu düşüncede ürünler yalnızca pazar amaçlı değil, aynı zamanda imalat kolaylığı (imal edilebilirlik için tasarım) için tasarlanacaktır.

Endüstri ve hizmet şirketlerinin operasyonel işlemlerin değer zincirini geliştirilebilmek amacıyla yeni metod geliştirebilmesi ve kullanılması için duyulan ihtiyaç belirgin bir şekilde artmıştır. Bu metodların ‘geliştirmiş olmak için geliştirme’ felsefesi yerine pazarda sürekli ve radikal bir biçimde ilerlemeyi sağlamak için geliştirme üzerine odaklanmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bugün artık sorun bir işletmenin süreç odaklı üretim konseptinin gücünden nasıl faydalanılabileceği ve bu gücü kullanarak pazarda nasıl avantajlı duruma geleceği sorununa dönüşmüştür. Bu süreç odaklı konseptler, hala birçoklarının Tam Zamanında Üretim (JIT) için düşündükleri gibi basit bir envanter yönetim metodu değildir. Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi ve bunlara ek olarak da iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması aynı gruptadır.

Tam Zamanında Üretim, verimsiz ve değer kaymayan aktivitelerin minimize edilmesi, işlemlerin düzenlenmesi ve işlemlerin taleple dengeli hale getirilmesi amacıyla genel bir reorganizasyonu amaçlayan birleşik bir felsefedir. Bu konseptte, bir operasyonun yarı mamül ya da iş üreterek bir sonraki operasyona baskı yapması yerine, sonraki operasyonun, bir önceki operasyondan iş çekmesini sağlayacak teknikler kullanılır ve ağırlıklı olarak zaman tasarrufu üzerine odaklanılır. Tam Zamanında Üretimde gelişmeler bireysel fonksiyonlar (genellikle üretimle başlayan) üzerinde odaklanır ve sloganı sürekli iyileştirmedir.

Toplam Kalite Yönetimi sıfır hata anlayışına dayanır. Bu nedenle hatalar kaynağında düzeltilir. Toplam Kalite yönetimi ilk seferde doğru yap felsefesini

amaç edinmektedir. Burada kalite her bir aktivite içinde sağlanarak, olay sonrasında kontrol ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır.¹⁶

Toplam Kalite Yönetimi sistemi sürekli olarak geliştirerek mükemmele ulaşmaya ve bu amaca yönelmiş iş gücünü sağlamaya çalışır. Kalite Yönetiminin felsefesinde; probleme neden olan unsur ve şartların kalite sisteminden çıkartılarak sistemin daha da geliştirilmesi yatar.

Bu felsefede, kalite maliyetlerinin azaltılması ve en önemlisi sürekli iyileştirme üzerinde odaklanılır.

İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ise, sürekli iyileştirmeden çok radikal bir değişimi hedefler. İş süreçlerinin iyileştirilmesi, süreç odaklılığı, organizasyon için stratejik araç ve temel bir yeterlilik haline getirebilmek amacıyla Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi için hacanan çabaları daha fazla artırır.

Bu yöntem, temel iş süreçlerine odaklanır ve içerisinde Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi araçlarını da kullanarak süreç vizyonunu genişletir. Kurumsal ölçütleri pazar payının artırılması tarzındaki başarıları belirleyen dış ölçütlerin üzerinde odaklar. Bu yaklaşımlar ve bunların operasyonel işlemler üzerindeki etkileri, ulusal pazarlardan bölgesel pazarlara, bölgesel pazarlardan da küresel pazarlara açılmasını amaçlayan şirketler için son derece önemlidir.

Mevcut durumda işleyişini sürdüren bir şirketin süreç odaklı bir hale gelebilmesi için yöneticiler mevcut tabuları yıkararak parçaları yeni baştan yeni bir bakış açısıyla birleştirmeleri gereklidir. Yöneticiler yalnızca kayıpları bulup yok etmekle kalmayıp aynı zamanda şirketlerinin dayandığı varsayımlar, prensipler ve değişik amaçlara da meydan okumak durumundadırlar.

Günümüzde birçok şirket kalite bilincine sahiptir. Operasyonel işlemlerle uğraşan personel Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini anlamış olmaları sayesinde, kararlarında kaliteyi de dikkate almaktadırlar. Birçok şirket Tam Zamanında Üretim prensiplerini uygulayarak aktivitelerin değer katıp katmadığını belirleyip, kayıpları

minimize etme ve operasyonel aktiviteleri dengeleyerek aktiviteler arasındaki bekleme ve minimize etme sayesinde verimliliklerini büyük oranda artırmışlardır.

Bütün bunlara rağmen batılı şirketlerin büyük bir bölümü bürokratik bir yapıya sahiptir. Departmanları bireysel olarak hareket etmekte ve departmanlar arası bilgi, tasarım, ürün ve birçok problemin aktarımı “duvarın üzerinden fırlatma” şeklinde gerçekleşmektedir. Farklı fonksiyonlar işi ve başarıyı farklı şekillerde ölçmekte ve farklı amaç ve hedeflere odaklanmaktadırlar. Bu farklıklar nedeniyle, bilinçli ya da bilinçsiz olarak şirketin bütününün verimliliği engellenmektedir.

Bu tarz organizasyonel bağların kırılması ve yeniden süreç odaklı olacak şekilde, bütün çalışanların organizasyonel hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını anlamaları sağlanarak oluşturulması gereklidir. Ayrıca herkesin “çapraz fonksiyonel” (cross-functional) takımlar halinde çalışmalarını diğer çalışanların organizasyona kattıkları değerleri anlamaları ve temel amacın pazarın en iyi hizmetini ya da ürününü üretmek olduğunu bilmeleri gerekmektedir.

Şirketlerin “fonksiyonlar” olarak değil de “süreçler” olarak düşünülmesi sayesinde yöneticiler, maliyetleri azaltma amacıyla fonksiyonları kısaltmaya odaklanmak yerine, daha fazla katma değeri daha az çaba ile sağlama amacıyla süreçlerin verimliliğini artırmaya odaklanabilirler. Böylelikle de süreçlerden değer katmayan aktivitelerin çıkarılması ve süreçlerin etkinlik düzeyinin artırılması sayesinde doğal olarak maliyetler de düşecektir.

Pazarda hakimiyet sağlamak isteyen şirketler için operasyonel üstünlüğün yeni bir tanımının yaratılması gereklidir. Bu tanımla, işlerin nasıl yapılacağı ve nasıl tekrar bağlanacağı konusunda bütün ön yargılı paradigmlar ortadan kaldırılmalıdır. Böylelikle tabular yıkılmış olacaktır.⁴

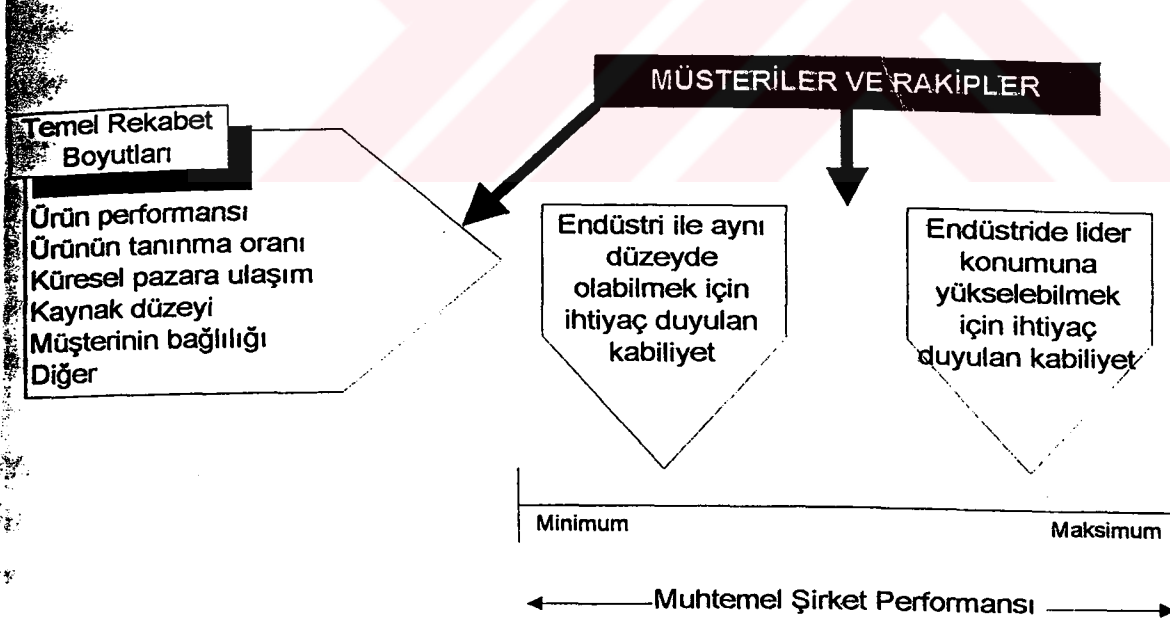
2.2. Organizasyonlarda Süreçler

Bir işletmede mevcut olan aktivitelerin büyük bir bölümü stratejik olmayan süreçlerin parçalarıdır. Bu süreçlerin pazara doğrudan bir etkileri yoktur ancak, eğer

elimine edilirlerse veya verimlilikleri artırılırsa maliyet gibi konularda uzun vadede anlamlı olurlar.

Şirketin iş yaptığı sektörde başarılı olabilmesi için temel iş süreçlerine ihtiyaç duyulur. Bunlar rekabet ortamında rakiplere üstünlük sağlayacak kritik süreçler olarak işletme stratejisi tarafından tanımlanmış süreçlerdir. Temel süreçler, her durumda fonksiyonlar arası ve/veya şirketler arası süreçlerdir. İçinde bulunulan pazarda oluşan bir ihtiyaçla başlar ve ihtiyacın giderilmesi ile son bulur. Şirketin elde ettiği iş sonuçlarını, müşteri tatminini, çalışanların tatminini ve toplum üzerinde sağlanan etkiyi doğrudan etkileyecek, stratejik öneme sahip, rekabet üstünlüğü sağlayacak üst seviyede süreçlerdir.

Genellikle her endüstriyel grupta beş ila sekiz arasında temel iş süreci bulunmaktadır. Bunların her birisi organizasyonun dışında özel bir etkiye sahiptir.⁹



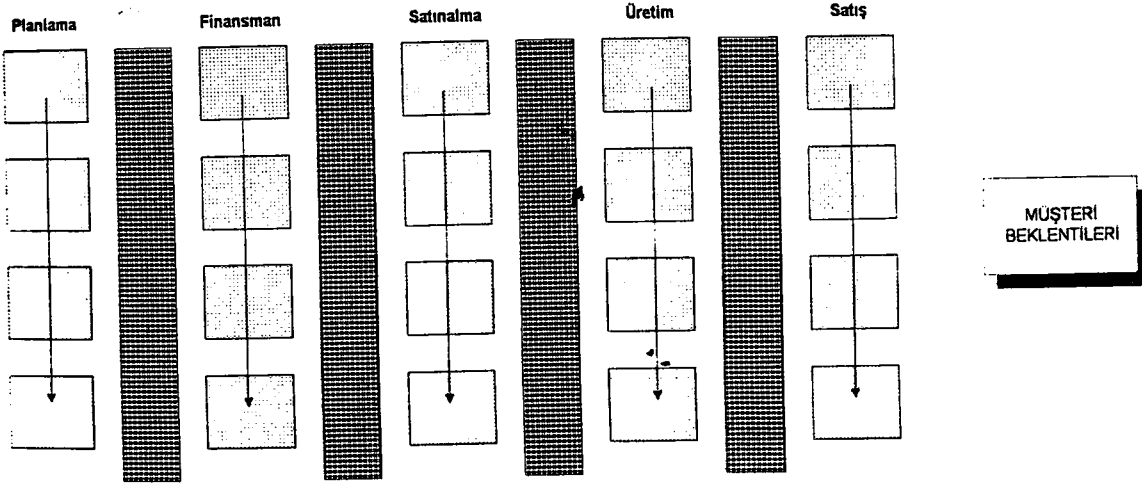
Şekil 2.2.1. Rakipler ve Müşteriler Tarafından Tanımlanan Her Endüstriyel Bölümde Lider Olabilme İçin İhtiyaç Duyulan Kabiliyetler

Bütün temel iş süreçleri birden bire ortaya çıkmaz, ve bazı durumlarda asıl ürün temel sürecin özünü oluşturmaz. Örneğin, Sigorta Endüstrisi'nde şirket için temel süreç, müşterilerden toplanan primlerle, onlara ödenen tazminatlar sonrasında elde edilen kar arasındaki bağıntıyı verecek istatistiksel çalışmadır. Savunma sektöründe temel süreç ittifak yönetimidir. Bira imalatında ise mayalama, pazarlama ve marka yönetimi temel süreçlerdir.

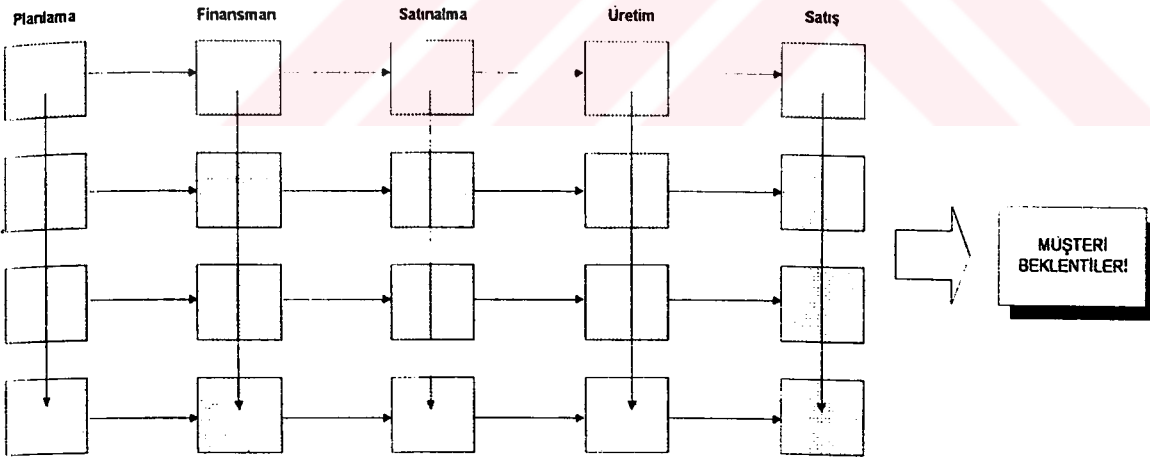
“İş Süreçleri” olarak ifade edilen gerek temel iş süreçleri gerekse bunları destekleyen diğer bütün süreçler, imalat süreçleri olarak düşünülebilir. Başka bir deyişle iş süreçleri alt görevlere ayrılabilen, bir araya geldikleri zaman ise girdiyi alan, onu dönüştüren ve bir çıktı üreten aktiviteler topluluğu olarak ele alınmalıdır. Ancak imalat süreçleri fizikselken iş süreçleri daha kısa ömürlüdür. Belirli bir süre sonra süreçleri tekrar baştan değiştirmek gerekebilecektir. Amaç bu değişikliği şimdiden yapmak değil, zamanı gelince değişiklik yapma zorunluluğunu görebilmeyi ve değişimi mümkün olabildiğince ağrısız geçirmeyi mümkün kılacak, dinamik bir organizasyonu oluşturmaktır.

Ölçek ekonomisi için birçok şirket aynı disiplinden gelen uzmanların bir grup oluşturarak bu disiplinle ilgili bütün işleri bitirebilecekleri bir bilgi ve beceri havuzu meydana getirdikleri dikey fonksiyonel birimler şeklinde organize edilmiştir. Bu, kendi görevini yerine getirme için hevesli bir takım şeklinde hareket eden, kendinden emin, verimli ve güçlü bir organizasyonu yaratmaktadır. Ancak ne yazık ki süreçler dikey olarak değil yatay olarak akmaktadır.

Yatay bir iş akışının dikey bir organizasyonda gerçekleştirilmeye çalışılması durumunda boşluklar, çakışmalar ve benzeri güçlükler meydana gelerek sürecin verimlilik ve etkinliği azalır.¹⁵



Şekil 2.2.2. Geleneksel Fonksiyonlara Göre Yapılanmış Organizasyon



Şekil 2.2.3. Müşteri Odaklı Süreçlere Göre Yapılanmış Organizasyon

Birçok organizasyonda bireyler kendi işlerini son derece iyi yapmaktadır. Bu kişiler yalnızca kendi işlerini yapmakta ve performanslarını belirleyen ölçüleri sağlamaktadırlar. Ancak yaptıkları aktivitelerin sürecin diğer kısımlarına ve işin

bütününe nasıl etkiğini bilmemektedirler. Bu durum iş yerinde karışıklığa neden olmaktadır. Müşteri beklentilerinin hızlı, kaliteli ve uygun bir fiyatta karşılanabilmesi için herhangi bir organizasyonun bütün bölümlerinin uyum içinde çalışması, bölümler arası bilgi akışının verimli hale getirilmesi ve tekrarların azaltılması gerekmektedir. Bu amaca ulaşabilmek için geleneksel yönetim anlayışını terk etmek ve müşteri odaklı süreç anlayışını getirmek yararlı olacaktır. Dolayısıyla süreç anlayışının bir parçası olarak, iş süreçlerinin iyileştirilmesinde üç temel amaç mevcuttur. Bunlar:¹⁵

- Sürecin etkin hale getirilmesi - İşlerin sonuçlandırılması
- Sürecin verimli hale getirilmesi - Kaynak kullanımının minimize edilmesi
- Sürecin uyumlu hale getirilmesi - İş ve müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere kolayca adapte olabilmesi

Bütün iyi tanımlanmış ve iyi yönetilen süreçlerin ortak bir kısım karakteristikleri vardır. Bunlar:

- Belirli girdileri ve çıktıları olması,
- Sınırların departman ve şirket dışına taşabilmesi
- Kontrol noktalarına sahip olması
- Belirli bir etkinliğe sahip olması
- Belirli bir verimliliğe sahip olması belirli ölçütleri olması
- Sürecin nasıl bir performans sergilediğinden sorumlu bir kişinin olması (Süreç sahibi)
- Süreçlerin iyi tanımlanmış sınırlarının olması (Sürecin faaliyet alanı)
- Prosedürlerin, görev tanımlarının ve eğitim ihtiyaçlarının dökümanente edilmesi
- Aktivitenin gerçekleştiği noktalarda ölçüm ve geri besleme kontrollerinin bulunması
- Müşteri odaklı ölçütler ve hedeflerin olması
- Çevrim zamanlarının bilinmesi
- Formal değişim prosedürlerinin olması
- Düzeltici faaliyetlerin bilinmesi

Genel olarak bir işletmede tanımlanabilecek süreçlere Şekil 2.2.4.'de gösterilen IBM tarafından tanımlanan süreçler örnek olarak verilebilir.



FONKSİYON	SÜREÇ ADI
Geliştirme	Kayıt Yönetimi Akustik Kontrol ve Tasarımı İleri Haberleşme Geliştirme Kablo Komponent Tasarımı Güvenilirlik Yönetimi Maliyet Hedefi Tasarımın Testi Tasarım ve Malzemenin Gözden Geçirilmesi Dokümanların Gözden Geçirilmesi Üst Düzey Tasarım Spesifikasyonu Endüstriyel Tasarım İç Bölümler Arası İletişim Mantıksal Tasarım ve Doğrulaması Komponent Yeterliliği Güç Sistemi Tasarımı Üretim Yönetimi Ürün Yayını Release Sistem Düzeyi Üretim Tasarımı Sistem Güvenilirliği ve Dayanıklılığı Sistem Gereksinimleri Araç Tasarımı Kullanıcı-Sistem Arabirimi Tasarımı Rekabet Analizi Tasarım Sistemleri Desteği Mühendislik Operasyonları Bilgi Geliştirme Bütünleşik Planlama Bütünleşik Ürün Tasarımı Fiziksel Tasarım Araçları

	Sistem Tasarımı Mühendislik Değişim Yönetimi Ürün Geliştirme Elektronik Geliştirme O Fazı Gereksinimleri
Dağıtım	Alım Yükleme Depolama Bölge Hizmetleri ve Destek Teleprocessing ve Kontrol Parça Transferi Güç Vasıtaları Ürün Kurtarma Nakliyat Ürün Faturaları
Dağıtım (Devam)	Giderler Envanter Yönetim Fiziksel Envanter Yönetimi
Finansal Muhasebe	Defteri Kebir Finansal Kontrol Ücret Bordrosu Vergiler Transfer ücreti Alınacak Hesaplar Reeskont Muhasebesi Gelir Muhasebesi Ödenecek Hesaplar Nakit Kontrolü Personel Avans Takibi Sabit Varlık Kontrolü İşgücü Dağılımı Maliyet Muhasebesi

	Finansal Uygulamalar Sabit Varlıklar ve Karşılıklar Günlük Muhasebe ve Faturalama Envanter Kontrolü Finansal Kontrol
Finansal Planlama	Bütçe Kontrolü Maliyet Tahmini Finansal Planlama Transfer Ücreti Envanter Kontrol İş Planlaması Sözleşme Yönetimi Finansal Bakış
Bilgi Sistemleri	Uygulama Geliştirme Metodolojisi Sistem Planlama Kontrolleri Servis Düzeyi Belirleme
Üretim Kontrol	Ürün Gönderme Süreci Sipariş Yönetimi Erken İmalat ve Ürün Çıkarma EC uygulaması Bölgesel Parça Desteği Malzeme Planlama ve Siparişi Planlama ve Programlama Yönetimi Bölgesel Duyarlılıklı Parçalar Sistem WIP Yönetimi Tahsisat Envanter Projeksiyonu Yeni Ürün Planlama Süreç İçi Tamlık Genel Planlama Komitesi İmalat Süreçleri Kayıtları
Satınalma	Değişirme ve İptal Etme

	<p>Hızlandırma</p> <p>Faturalama ve Ödeme</p> <p>Tedarikçi Seçimi</p> <p>Maliyet</p> <p>Kalite</p> <p>Tedarikçi İlişkileri</p> <p>Kontratlar</p> <p>Lab Procurement</p> <p>Üretim Dışı Siparişler</p> <p>Üretim Siparişleri</p> <p>Tedarikçi Ödemeleri</p> <p>Fabrika İçi Süreç Transferi</p>
Personel	<p>Kazançlar</p> <p>Tazminatlar</p> <p>Personel İlişkileri</p> <p>İşe Alma</p> <p>Eşit Fırsatlar</p> <p>Kullanılabilir Kaynaklar</p> <p>Yönetim Geliştirme</p> <p>Sağlık</p> <p>Personel Araştırmaları</p> <p>Personel Servisleri</p> <p>Yerleştirme</p> <p>Kayıtlar</p> <p>Teklifler</p> <p>Yönetim Geliştirme ve Araştırma</p> <p>Personel Programları</p> <p>Personel Görüşleri</p> <p>Kaynak Yönetimi</p>
Programlama	<p>Dağıtılmış Sistem Ürünleri</p> <p>Programlama Merkezi</p> <p>Yazılım Geliştirme</p>

	Yazılım Mühendisliği Yazılım Ürünleri
Kalite	Yeni Ürün Kalifikasyonları Tedarikçi Kalitesi
Bölgesel Servisler	Ürün Değişikliği Talebi
Diğer	Kutu İmalatı Maliyeti Servis Maliyeti Tahmini Bölge Planlam

Şekil 2.2.4. IBM Tarafından Tanımlanan İş Süreçleri Listesi ¹⁵

2.3. İş Süreçlerine Odaklanmanın Organizasyona Sağlayacağı Faydalar

- Organizasyonun müşteri üzerine odaklanmasını sağlar.
- Organizasyonun değişimi önceden belirlemesine ve kontrol etmesine yardımcı olur.
- Mevcut kaynakların kullanımı iyileştirerek organizasyonun rekabet gücünü artırır.
- Sürekli bir şekilde kompleks aktivitelerdeki değişime etki edebilmeyi sağlar.
- Organizasyon içindeki ilişkileri etkin bir şekilde yönetmeye yardımcı olur.
- Organizasyondaki aktivitelere sistematik bir yaklaşım sağlar.
- Hatanın oluşumunu önler.
- Organizasyonun, girdilerin ne şekilde çıktıya dönüştüğünü anlamasını sağlar.
- Hataların ne şekilde oluştuğunu ve nasıl düzeltilebileceğini gösterir.
- İş alanları için tam bir ölçüt geliştirilmesine yardımcı olur.
- Organizasyonun nasıl daha iyi olabileceğini ve o noktaya ulaşabilmesi için neler yapılması gerektiğini gösterir.
- Organizasyonun geleceğinin planlanmasına yardımcı olur.¹⁵

2.4. Süreç Hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi dört seviyede tanımlanmaktadır:

a. Süreçler: Genellikle dış müşteride başlayıp dış müşteride biten, karşılıklı etkileşimli belli başlı süreçlerden oluşurlar. Bireysel veya fonksiyonlar arası olabilirler.

b. Alt Süreçler: Genellikle şirket içinde başlayıp biten, birden fazla fonksiyonu kapsayan, belli başlı önemli fonksiyonları içerirler. Bir grup aktivitenin biraraya gelmesiyle oluşurlar.

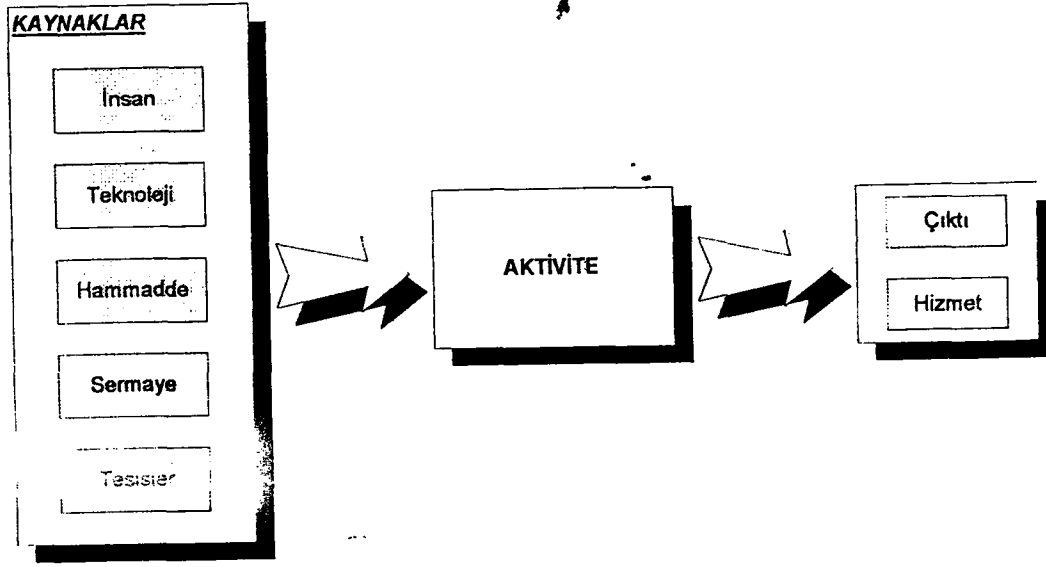
Altsüreçler, süreçler için toplanan bilgilerin ve haritaların hazırlanmasını kolaylaştırmakta, sürecin incelenebilirliğini artırmaktadır.

c. Aktiviteler: Aktiviteler, kısmi bir sonuç elde etme için ihtiyaç duyulan ve insan ve kaynakların birarada kullanılmasıyla yapılan işlerdir. Aktivitelerin bir çıktısı ve bu çıktıdan fayda sağlayan bir müşterisi vardır.

Müşteri aktivitenin ürettiği çıktıyı kullanan ve bu çıktıdan belli bir fayda sağlanması beklenen kişi, bölüm ya da kuruluştur. Müşteriler, dış müşteri, holding, üst yönetim, yasal kuruluşlar, çalışanlar, fabrika yönetimi yerel toplum/çevre, aktiviteyi yapanın kendisi, şirket içi departmanlar/Prosesler/İş merkezleri şeklinde sınıflandırılabilir

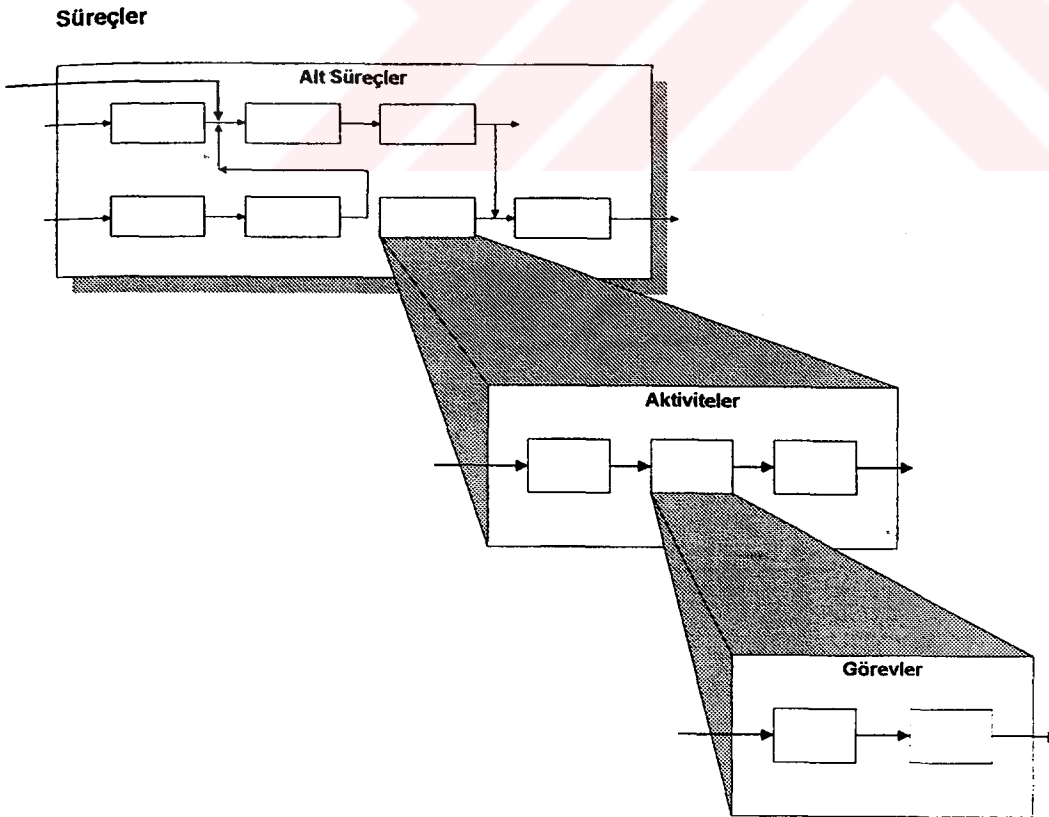
Aktivitelerin girdileri diğer aktivitelerin çıktılarıdır. Aktivite sonucunda girdiye belli bir değer katılarak (NVA aktiviteler hariç) çıktı oluşturulur ve bir sonraki aktiviteye girdi sağlamak üzere müşteriye iletilir.

Aktivitelerin çıktıları somut, ölçülebilir olmalıdır. Bu çıktı ölçümleri aktivitenin hangi verimlilikte yapıldığının göstergesi olurlar. ¹⁵



Şekil 2.5.1. Aktiviteler

d. **Görevler:** Süreçlerin en küçük parçalarıdır.

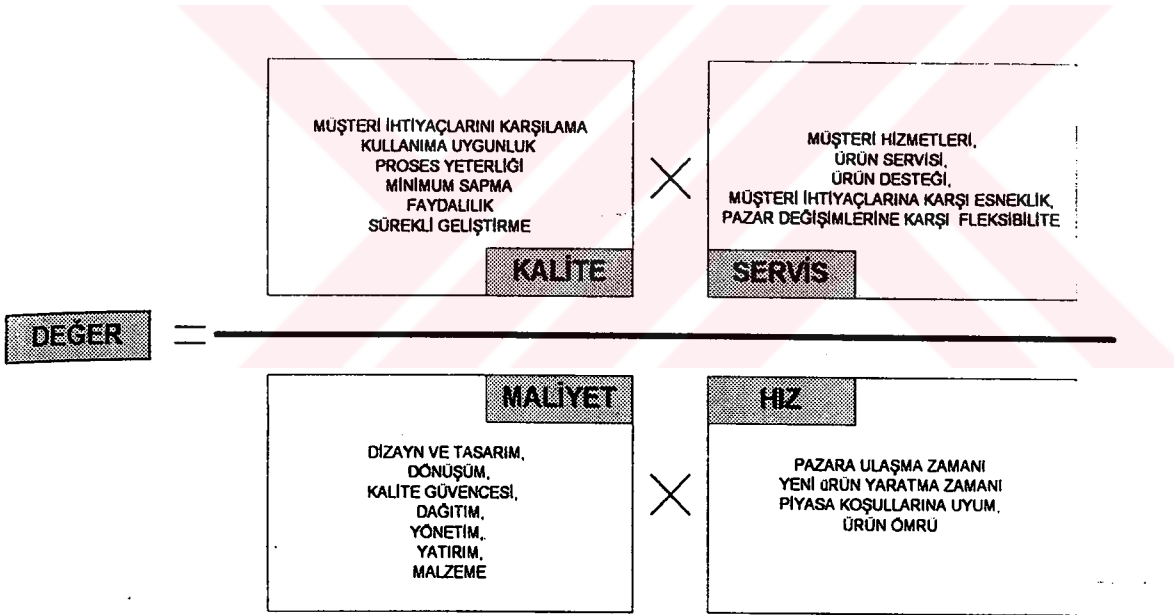


Şekil 2.6.1. Süreç Hiyerarşisi

2.5. Katma Değer

2.5.1 Değer

Bir şirketin 'hızlı hareket eden' tüketim malzemeleri (sabun, şampuan, yiyecek), endüstriyel ürünler (kimyasalları çelik veya makine takımları), bankacılık, sigorta veya tüketici bilgilendirme gibi hizmet sektöründe olmasından bağımsız olarak, dünyadaki önde gelen organizasyonlar işlerini yeniden düşünmeye ve sürece yönelik düzenlemeye gitmektedirler. Bunu yapmak, onları şirketin çabalarını dört yeni 'değer ölçütü olarak ifade edilen gelişmiş ürün kalitesi ve/veya hizmeti, düşürülmüş çevrim zamanı, düşürülmüş maliyet, aynı zamanda yenilik ve yeni ürün geliştirme hızının artırılması ile değerlendirmeye zorlar.⁹



Şekil 2.5.1.1. Müşteri Değer Kriterleri

2.5.2. Neden Değer Katan-Katmayan

Aktiviteleri değer katan-katmayan olarak sınıflandırmanın başlıca nedenleri şunlardır:

- Tekrarlanan aktiviteleri önleyerek bir kerede doğru yapmaya zorlamak
- Değer katan aktiviteleri belirleyerek onları uzun vadede daha da iyileştirmeye çalışmak
- Kısa zamanda yok edilebilecek değer katmayan aktiviteleri belirlemek

2.5.3. Değer Katmayan Aktivite Tanımı

Bir aktivite, aşağıdaki nedenlerden herhangi birisinden dolayı değer katmayan olabilir:

1. Müşterilerin (iç, dış, ortaklar, devlet çalışanlar) ihtiyacı olmayan bir çıktı üreten ya da son ürünü değerini azaltmadan yok edebilecek tüm aktiviteler **Değer Katmayan (NVA)** aktivitelerdir.
2. Bir kerede doğru yapılmaması nedeniyle tekrarlanan aktiviteler **Değer Katmayan (NVA)** aktivitelerdir.
3. Dünya standartlarında şirketler tarafından yok edilen aktiviteler **Değer Katmayan (NVA)** aktivitelerdir (Bu kural tersine çalışmaz, dünya standartlarında şirketlerin yapmaya devam ettiği her aktivite Değer Katan (VA) değildir).

2.5.4 Değer Katmayan (NVA) Aktivite Analizi

Aşağıda tabloda değer katmayan aktiviteler ve nedenleri listelenmiştir.

AKTİVİTE GRUBU	NEDEN NVA ?
Düzeltilmeler - (Hataların düzeltilmesi)	Bir kerede doğru yapılırsa, hata yapılmaz ve düzelmeye gerek kalmaz. (2)
Kontrol - (Sonuçların doğruluğunun kontrolü)	İş ve üretim akışı sırasında hatalar anında önlenirse tekrar kontrol etmeye gerek kalmaz. (1-3)
Mükerrer - (Yapılan bir aktivitenin tekrarlanması)	Bölümlerarası iletişim kopukluğu, aynı işin birden fazla bölüm tarafından yapılması sonucu şirket kaynakları boşa haccanır. (1)
Gecikmeler - (Gereksiz yere iş akışındaki gecikmeler)	Akış içinde gecikmeler, takip eden işlerin beklemesine ve kaynak kaybına sebep olur. (1)
İkincil Taşımlar - (Ürün veya işlemin gereksiz taşınması)	Üretim sahaları ve ofis düzeninin iyi olmaması veya yetersiz iş akışı sonucu, fazladan taşıma gerekir.
Depolama - (Ürün malzeme ve parçaları depolama)	Gerektiği zaman gerektiği miktarda üretilerek depolama ortadan kaldırılabilir. (1)
Tamir/Durma - (Planlanmayan)	Akış sırasında hatalar olmazsa bu aktivitelere gerek olmaz. (1-2)
Gereksiz Aktiviteler (Müşterisi Olmayan)	Aktivite kullanılmadığı ve müşterisi olmadığı halde bir maliyeti var.(1)
Bürokrasi - (İş akışındaki karmaşıklık nedeniyle)	İş akışı basitleştirilirse bu aktivitelere gerek olmaz. (3)

Şekil 2.5.4.1. Değer Katmayan Aktiviteler (NVA)⁴

2.5.5. VA/NVA Analizi Örnekleri

a. Üretim Planı Hazırlama ve İzleme

Cıktı:

- Üretim Planı
- Üretim Termini

Müşteri:

- Pazarlama Müdürlüğü
- Üretim Müdürlüğü

<u>AKTİVİTE:</u>	<u>VA/NVA:</u>
Yıllık üretim ve satış programının revizyonu	NVA (2)
Mevcut kapasite ve iş gücünün değerlendirilmesi	VA
Üretim planının hazırlanması	VA
<u>AKTİVİTE:</u>	<u>VA/NVA:</u>
Üretim planının kontrolü	NVA (2)
Üretim planının onayı	NVA (2)

b. Fiyatlandırma

Cıktı:

- Fiyat

Müşteri:

- Son Müşteri
- Üst Yönetim

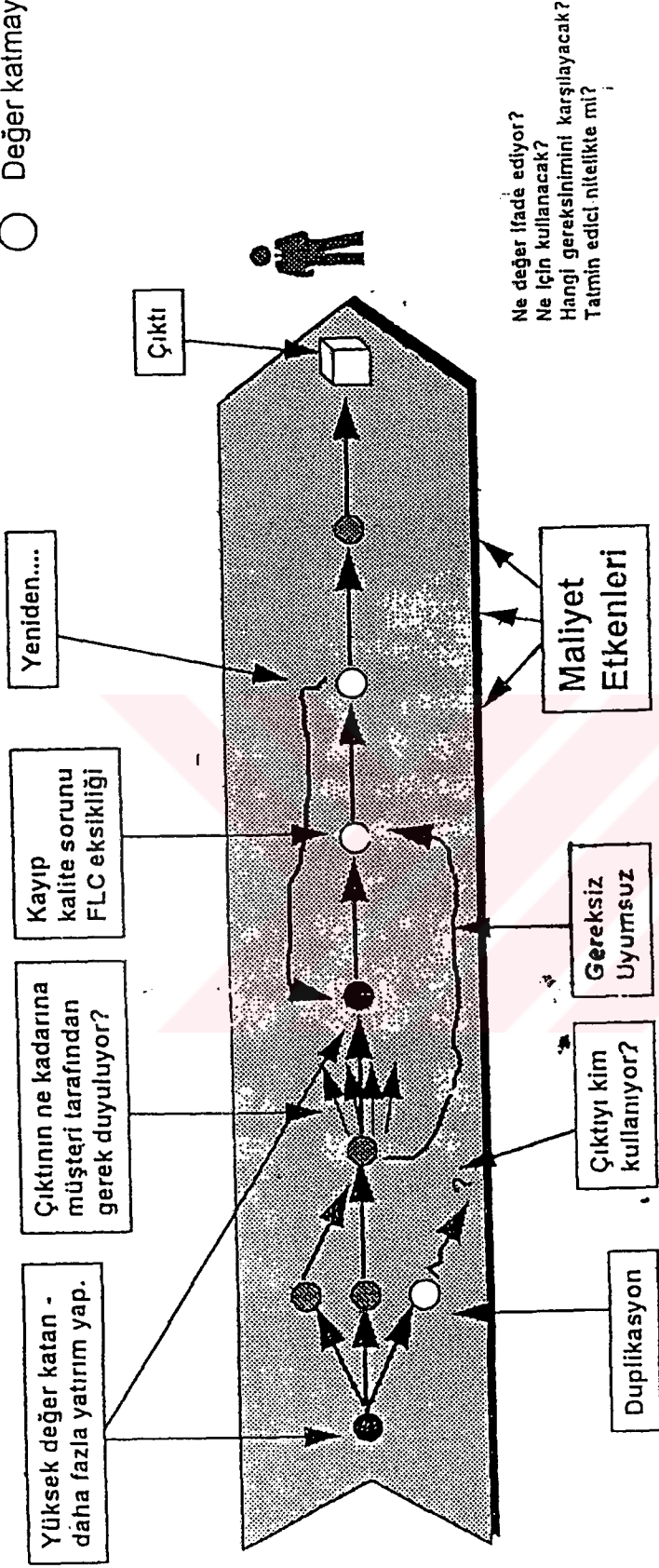
<u>AKTİVİTE:</u>	<u>VA/NVA:</u>
Talebin incelenmesi	VA
Rekabet koşullarının incelenmesi	VA
Ürün maliyetinin incelenmesi	VA
Fiyat politikasının oluşturulması	VA
Fiyatın belirlenmesi	VA
İş programı fiyatlarının belirlenen fiyat ile karşılaştırılması	NVA (2)
Fiyatın onaylanması	NVA (2)

● Yüksek değer kalan

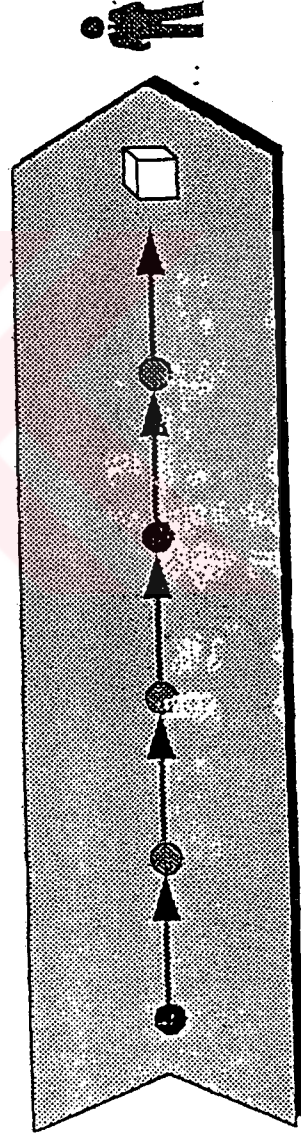
● Değer katan

○ Değer katmayan

Süreç iyileştirme

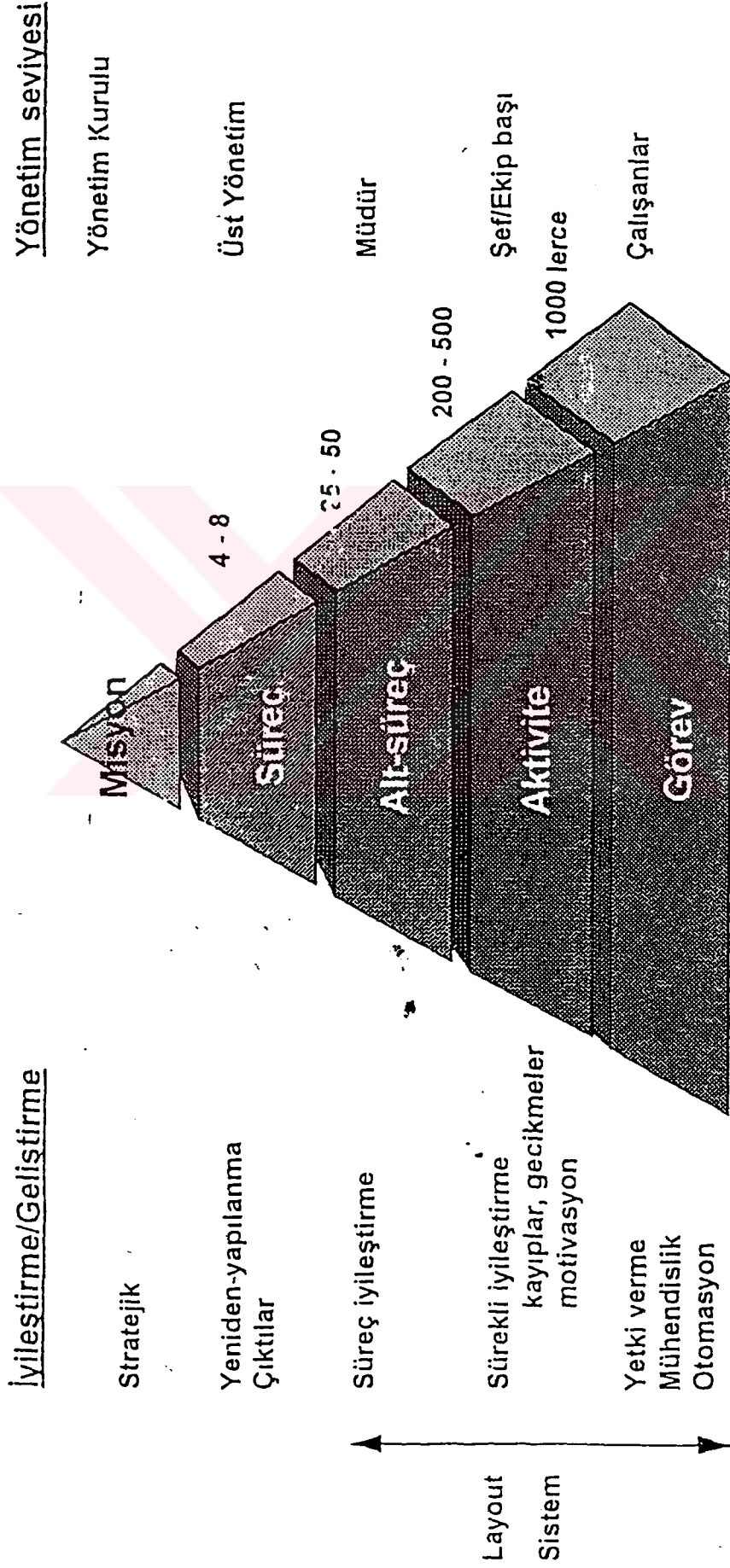


Müşteriye odaklanma, yeniden yapılanma, basitleştirme, kayıpları azaltma...



Şekil 3.8 Süreç iyileştirme

Süreç, Alt-süreç, Aktivite, Görev



3. YENİDEN YAPILANMA

3.1. Yeniden Yapılanmanın Tanımı

Yeniden yapılanma, görevleri ihtisaslarına ve tekrarlanma sıklıklarına göre parçalara ayırmak yerine birleştirmeyi gerektirir. Dolayısı ile yeniden yapılanmanın tanımı aşağıdaki gibidir.

Yeniden Yapılanma; organizasyonel performansta *çarpıcı* gelişmeler sağlamak amacıyla, organizasyonun temel yeterliliklerine odaklanarak organizasyonel yapının ve iş süreçlerinin *temelden* yeniden düşünülmesi ve *radikal* bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Bu tanım üç anahtar sözcük içermektedir:

Çarpıcı: Yeniden yapılanma marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmak değil, performansta önemli sıçramalar gerçekleştirmek demektir. Değişim mühendisliği %5-10 oranında bir iyileştirme elde etmek anlamında değildir.

Temel: Yeniden yapılanma uygulayan şirketler, şu temel soruları sormak durumundadır: Yaptığımız işleri neden yapıyoruz? Ve neden bu şekilde yapıyoruz? Böylece bir şirketin ne yapması, sonra da bunu nasıl yapması gerektiği blirlenir. Yeniden yapılanmada emin olunan hiç bir şey yoktur. Var olanlar gözardı edilir ve ne olması gerektiği araştırılır.

Radikal: Radikal yeniden tasarlama ve işlerin köküne inme anlamına gelir. Yani mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak değil, eskiyi tamamen fırlatıp atmak demektir. Yeniden yapılanmada, radikal yeniden tasarım, var olan tüm yapıları ve prosedürleri gözardı edip iş yapmanın yepyeni yollarını yaratma anlamına gelir. Yeniden yapılanma, işin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi değil; işin yeniden icat edilmesi demektir. ¹

3.2. Yeniden Yapılanmaya İhtiyaç Duyan Şirketler

Yapılan çalışmalarda üç tür şirketin yeniden yapılanmaya başvurduğu görülmüştür:

Başı ciddi biçimde belada olan şirketler yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyan birinci grup şirketleri oluştururlar. Bu şirketlerin başka hiç bir seçeneği kalmamıştır. Bir şirketin giderleri rakiplerinkinden veya içinde bulunduğu iş alanında olması gerekenden çok daha yüksekse, müşteriye verdiği hizmet müşterilere bayrak açtıracak kadar kötüyse, ürün başarısızlık oranı rakiplerinin birkaç katıysa, bir başka deyişle çok büyük bir değişim geçirmeye ihtiyacı varsa, bu şirket yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyuyor demektir.

Başı henüz derde girmemiş ama yöneticileri yaklaşan tehlikeyi fark edecek kadar ileri görüşlü olan şirketler ikinci grup şirketleri oluştururlar. Mevcut durumda mali sonuçlar tatmin edici görünebilir, ama ufukta yeni rakipler, müşterilerin isteklerinin veya özelliklerinin değişmesi, değişmiş bir ekonomik ortam veya mevzuat gibi bir şirketin başarısını temelden sarsabilecek fırtına bulutları toplanmaktadır. Bu şirketler, yeniden yapılanmayı başları derde girmeden önce uygulamaya başlayacak vizyona sahiptirler.

Yeniden yapılanmayı seçen üçüncü tip şirketler, doruk noktasında olanlardır. Bunların ne buldukları anda ne de ufukta belirgin sorunları yoktur, ama yöneticileri hırslı ve agresiftir. Bu şirketler yeniden yapılanmayı, rakiplerine karşı üstünlüklerini artırmak için bir fırsat olarak görürler. Performanslarını artırarak, rekabet çizgisini iyice yükseltmeyi ve kendileri dışında kalanlar için hayatı zorlaştırmayı amaçlarlar. Bu kimilerine ilginç gelebilir. Oyunu zaten kazanıyorken, neden kuralları yeniden yaratırsınız ki? Başarılı bir şirketi belirleyen özellik, uzun süredir başarıyı sağlayan sistemi silip atabilmesidir. Gerçekten iyi olan bir şirket, o anki performansı ile asla yetinmez.⁸

Bu üç şirket arasındaki ayrım şöyle açıklanabilir: Birinci grupta yeralan şirketler çaresiz durumdadırlar; duvara çarpmış ve yarananıp yere düşmüşlerdir. İkinci kategoridekiler yüksek hızla yol almaktadırlar; ama farları hızla onlara yaklaşan bir engeli aydınlatır. Üçüncü kategoridekiler ise güneşli bir günde arabayla yola çıkmışlardır; görünürde hiçbir

engel yoktur. Ve şöyle düşünürler: “Durup diğerlerinin çarpacağı bir duvar yapmak için ne kadar uygun bir zaman!”.

3.3. Yeniden Yapılanmanın Zamanı

Aşağıda bir ana sürece yeniden yapılanma uygulamaya karar vermeye yardımcı olacak sorular bulunmaktadır:

- Müşteriler daha az karşılığında daha fazla şey mi istiyor?
- Rakipler daha az karşılığında daha fazla şey mi sunabilir?
- Yapılan işi süreçten elle geçirerek normal çevrim zamanından beş kat daha kısa zamanda yapılabilir mi?
- Artan kalite geliştirme çabaları hayal kırıklığı ile mi sonuçlandı?
- Teknolojiye yapılan yatırımlar başarılı olmadı mı?
- Radikal yeni ürünler ve hizmetler üretme veya yeni pazarlara hizmet verme mi hedefleniyor?
- Karsız hale gelme tehlikesi içinde mi bulunuluyor?
- Küçülme ve maliyet-kesme çabaları gemiyi kurtarmaya yetmedi mi?
- Operasyonlar birleştiriliyor veya konsolide mi ediliyor?
- Ana iş süreçleri parçalandı ve bölündü mü?

Eğer bu sorulardan herhangi birine evet yanıtı verildiyse yeniden yapılanma zamanı gelmiştir. Eğer iki ya da daha fazlasına evet yanıtı verildiyse, bütün süreçleri inceleyecek ve “Eğer sıfırdan başlansaydı nasıl gözükecekti?” sorusuna cevap arayacak bir takım oluşturmanın tam zamanıdır.

3.4. Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması

Müşteri isteklerinin yerine getirilmesi çok uzun sürüyorsa bunun nedeni, gerekli işlerin yapılmasının uzun sürmesinden çok işler arasında gereğinden fazla zaman ve para kaybına yol açan paslaşmalardır. Yeniden yapılanma, performans sorunlarına bu tür bölünmelerin yol açtığını ve performansta çarpıcı gelişme sağlamak için öncelikle süreçlerin ele alınması gerektiğini savunmaktadır.

Yeniden yapılanma, sürecin, yani işi yapma şeklinin tasarlanmasını içerir. Çalışanlar akıllı, yetenekli, iyi eğitilmiş, iyi motive edilmiş ve performanslarını artırmaları için çeşitli şekillerde teşvik edilmiş olabilirler. Ama yaptıkları iş kötü bir şekilde tasarlanmışsa işin iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi olanaksızdır. Kurumun başarısı açısından başlama noktası, iyi tasarlanmış süreçlerdir.

Yeniden yapılanma genellikle birçok süreç içinden birkaç ana sürece odaklanır. Bir temel süreç, şirketin rekabet gücünü artırmaya yarayacak yeterliliği sağlayarak değer katar. Temel iş süreçleri müşteri, yatırımcılar veya yöneticiler tarafından değerlendirilir ve doğru sonuçların elde edilmesinde kritiktirler.¹

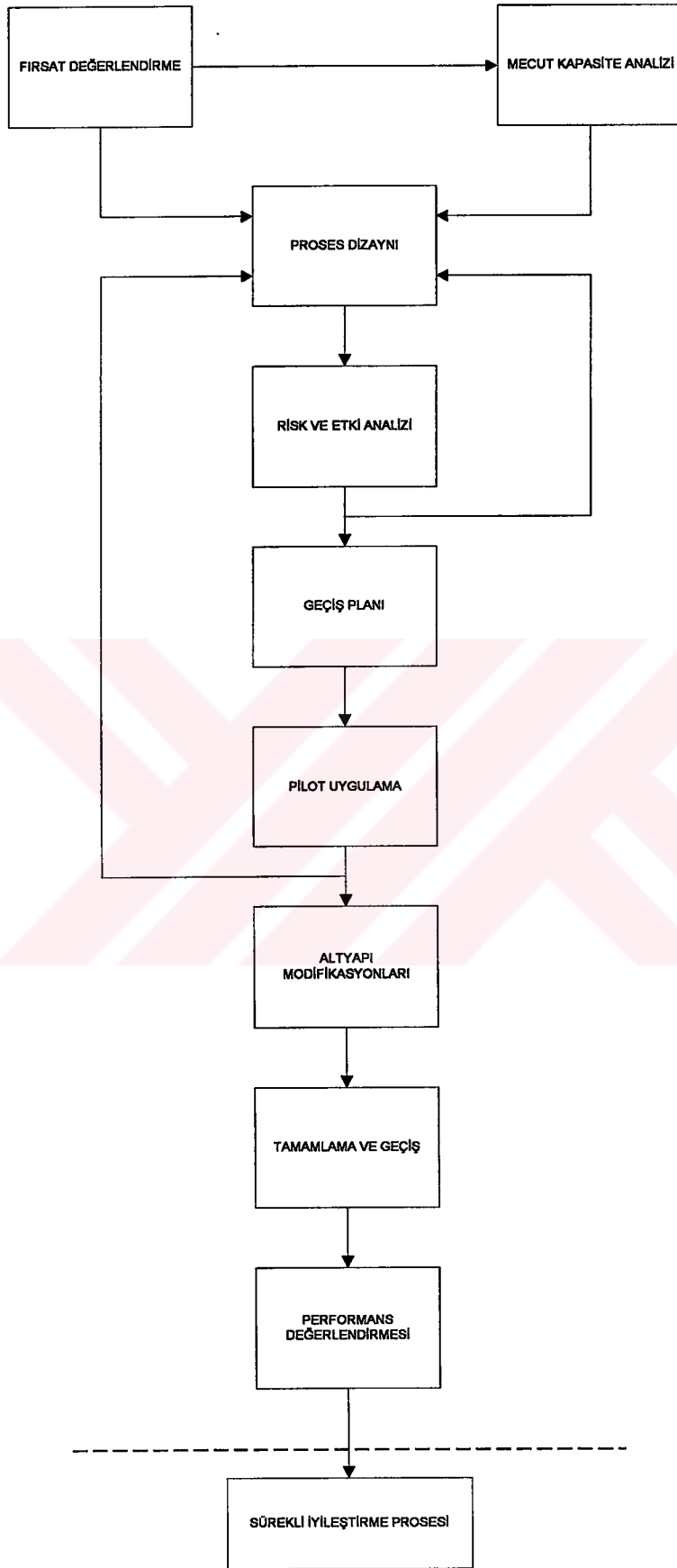
Süreçlerin yeniden yapılandırılması için genel olarak kabul görmüş bir metodoloji mevcut değildir. İş süreçleri sınırsız sayıdaki karmaşık yapı ve amaçlar için ortaya çıkmışlardır. Ayrıca, süreçlerin içinde işlemek durumunda olduğu her organizasyonun kendine özgü kültürel yapısı mevcuttur. Organizasyonun istekliliği, risk alabilmesi, değişime bakışı ve çalışanların ödüllendirilmesi ve kariyer planlaması o organizasyonun kültürünü belirleyen önemli bir faktördür. Bütün bu değişkenler sürecin yeniden yapılanması yaklaşımında önemli olan faktörlerdir. Dolayısıyla tek bir metodolojinin birbirinden farklı bütün süreç yapılanmalarına uyabilmesi imkansızdır. Bununla birlikte denenmiş ve kanıtlanmış temel noktalar izlenebilir. Bunları metodoloji yerine iskelet olarak adlandırmak daha doğru olacaktır, çünkü bu, verilen bir duruma adaptasyonda belirli kalıplaşmış metodolojilerden daha fazla esneklik sağlamaktadır.¹⁷

Şekil 3.4.1.'in üst tarafı gap analizi tekniğini ifade etmektedir. Bu teknik sayesinde üç değişik bilgi elde edilir:

1. İşlemlerin olması gerektiği şekli
2. İşlerin mevcut durumu
3. İşlerin olması gerektiği hali ile mevcut durum arasındaki farkın en iyi nasıl ortadan kaldırılacağı

Ölçüm ve değerlendirme gap analizinin kritik araçlarıdır. Süreç dizayn süreci değişikliklerinin tanımlanmasında kalitatif ve kantitatif analizlerin birlikte kullanılmasıyla elde edilen sonuçlar dikkate alınmalıdır.





Şekil 3.4.1 Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması

Şekilde görüldüğü üzere risk ve etki analizinden sonra ve pilot testten sonra geri beslemeler sözkonusudur. Bunun nedeni risk ve etki analizinin ve pilot testin sonuçlarının alınmasından sonra hata olup olmadığının tesbiti için bu geri beslemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Eğer hatalar bu aşamalarda tesbit edilip düzeltilmezse ileride bunları düzeltmenin maliyeti oldukça yüksek olacaktır. Yapılan araştırmalar sonucunda, bu aşamalarda hataların düzeltilmeyip, projenin uygulama safhasına başladığında düzeltmeye çalışılması durumunda düzeltme maliyeti 50 ila 200 kat arasında bir artış gösterecektir.

Şekilde sürekli iyileştirme olarak gösterilen noktalı çizgi, aslında süreç yeniden yapılanması iskeletinin bir parçası değildir. Bunun burada gösterilmesinin nedeni yeniden yapılmış sürecin işlemesi sırasında ortaya çıkacak sorunların çözümlenmesini ve sürecin daha iyi hale gelmesi için değişikliklerin yapılması gerekliliğini ifade etmektir. Bu değişiklikler yeniden yapılanma proje takımı tarafından yapılan değişikliklerden çok süreç sahipleri tarafından yapılan değişiklikleri ifade etmektedir.¹⁷

3.4.1. Fırsat değerlendirme

Fırsat değerlendirme, işlerin nasıl yapılması gerektiği veya nasıl yapılabileceği konusunda bilgi verir. Geliştirme fırsatlarını 3 ana bilgi toplama yaklaşımıyla ifade etmek mümkündür.

1. Sistemik olarak süreçlerin performansları ile ilişkili kabullerin analiz edilemesi veya doğruluğunun sorgulanması, iç kaynaklı bilgilere öncelikle güvenilmesi ve israf, verimsizlik gibi maliyet azalmasının ve çevrim zamanının geliştirilmesinin gerçekleştirilebileceği adımlar üzerinde odaklaşılması.
2. Rakiplerin ve/veya benzeri süreçleri kullanarak kendi işlerinde başarı sağlayan rakip olmayan şirketlerin, süreçlerinin performanslarının kıyaslanması
3. Müşteri değerleri ve müşterinin rakiplerimizden veya bizden almayı sürdürmesinin nedenlerini belirlemek için müşterilerle yakınlaşması.¹⁷

Yukarıda ifade edilen ilk iki yaklaşımda yeniden yapılanma çabalarımızın hangi konular üzerinde odaklanmasını istediğimizin belli olduğu kabul ediliyor, başka bir deyişle hangi süreç veya süreçlerin değişime aday olduğunun belirlendiği varsayılıyor. Eğer durum böyle değilse seçim kararının verilebilmesi için önceliklerin belirlenmesi gerekir. Hızla başarıya ulaşma gibi diğer zorunlu faktörlerin yeniden yapılanmanın başlangıç noktasının seçimine etki etmemesi durumunda bu öncelikler organizasyonun stratejik öncelikleriyle uyumlu olmalıdır. Üçüncü yaklaşım genellikle “Müşterinin sesi olarak adlandırılır. Süreç reformu için gerekli bilgi ihtiyacını karşılayabilmek için genellikle üç yaklaşım birlikte kullanılır. Bu aşamada müşteri istek ve değerleri merkez olarak vurgulanır. Tipik olarak bu, satınalma alışkanlıklarının üstünkörü analizi veya fikirlerin incelenmelerinden elde edilen datalardan çok daha fazlasını gerektirir. Müşteriler özellikle eğer daha önceden mümkün olmayan bir değeri belirlediklerinde, bunun kendileri için önemini rahatça ifade edemeyebilirler.

Bu tarz bilgiyi elde edebilmek için bazı şirketler, önemli bir müşteriyle belirli bir dönem boyunca sürekli olarak birlikte çalışıp, müşterinin nasıl çalıştığını, nasıl değerlendirdiğini ve gerçekten neye ihtiyacı olduğunu ve ne istediğini belirleyecek bir kişiyi görevlendirmektedirler. Başka bir yaklaşım da müşteriye doğrudan süreç reengineering çalışmalarına dahil etmektir. Böylece müşteri süreci daha iyi anlayacak ve değişim için gerekli kritik bilgileri daha kolay verecektir.

Şekil 3.4.1.’de fırsat değerlendirme bileşeni ile mevcut kapasite analizi arasında bir çizgi (bağ) görülmektedir. Bu çizginin konulmasının amacı “fırsat değerlendirme” bileşeni ile ilgili çalışmalar esnasında, daha önce dikkate alınmamış veya düşünülmemiş etkenlerin ortaya çıkmasıyla süreç yeniden yapılanması çabalarını odaklanma alanının daraltılmasının sağlanabileceğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle organizasyonda mevcut olan süreçlerden hangilerinde radikal değişikliği hedef almamız gerektiğini bilmemiz gereklidir.

Sonuç olarak fırsat değerlendirme yalnızca müşteri tatmini için hangi süreçlerin önemli olduğunu belirlemekle kalmayıp bu süreçlerin birbirlerine göre hangisinin daha önemli olduğunu da vurgulamalıdır.

3.4.2. Mevcut Kapasite Analizi

Fırsatların değerlendirilmesine ek olarak, yeniden yapılanma kararları alabilmek için eksiksiz olarak anlaşılması gereklidir. Sürecin bu bileşeni malesef küçük değişimler sağlamaktadır, muhtemelen bunun nedeni kendimize ait iş süreçlerini anlamış olmamız ve eksikliklerini zaten biliyor olmamızdır. Bunun üç büyük sakıncası vardır:

- Hiç kimse uzun süre boyunca aynı işi yaparak bir alışkanlık haline getirdiği süreçlere objektif olarak bakamaz.
- Karmaşık süreçlerde, bir sürecin nerede başlayıp nerede bittiğini söylemek hiç kolay değildir. Bununla birlikte, önemli değişimleri sağlayacak hareketleri sağlayabilmemiz için süreçlerin sınırlarını bilmemiz şarttır.
- Süreçler iyi dökümanite edilmiş olsa bile, dizayn edilmiş metoda göre uygulanmamasının pratik nedenleri olabilir. Çalışanlar, prosedür el kitabında belirtilmemiş zorluklar ve çelişkileri aşabilmek için kendi pratik metodlarını geliştirmiş olabilirler.¹⁷

Mevcut durum analizini gerçekleştirmede en önemli iş, süreçlerin akışlarının akış diyagramları kullanarak çizilmesidir.

3.4.3. Süreç dizaynı

Gerekli bilgiler toplanıp geliştirme için fırsatlar belirlenerek bunların mevcut durumla karşılaştırılması sonucunda süreçlerde yeniden yapılanma çalışmaları için bir baz elde etmiş oluruz. Elimizdeki bu bilgiler ışığında süreç dizayn bileşeni şu kritik soruları ortaya çıkarır:

- Yapmamız gereken neleri yapmıyoruz?
- Yapmamız gerekenlerle yapıyor olduklarımızın orta noktasını nasıl buluruz?

Şekil 3.4.1.'de sürecin temel konfigürasyonunun yeniden yapılanmasının kendisi ve bir iteratif süreç gösterilmektedir. Yeni süreç konfigürasyonunun kabullenilemeyecek risk doğurmayacağı, ve operasyonlar üzerindeki etkilerin yönetilebilir olacağı konularında üst yönetim ikna edildiğinde, yeniden yapılanmış sürece geçiş ve pilot testlerine devam edilebilir. Pilot test sırasında ortaya çıkan problemler süreç dizayn kısmına geri dönülerek düzeltilebilir. Daha önce de belirtildiği üzere ortaya çıkan hatalar mümkün olduğunca önce çözümlenmelidir. Sürecin her bir aşaması sonuçlandığında projenin gözden geçirilmesi ve değerlendirmenin yapılması uygun olur.¹⁷

3.4.4. Risk ve etki analizi

Değişimin sözkonusu olduğu birçok durumda olduğu gibi, süreç yeniden yapılanması işleminde de çeşitli riskler ortaya çıkmaktadır. Bütün potansiyel risk faktörlerini önceden belirlemek mümkün değildir. Burada yapılması gereken, önemli problemlerin nerelerde çıkacağını belirleyebilmektir. Projenin karmaşıklığı ve yeni olması belirsizliği artıran faktörlerdir.

Risk analizi için çeşitli yöntemler mevcuttur. Örneğin, arıza modu etkileri ve kritiklik analizi (failure mode effects and criticality analysis (FMECA)) tekniği çeşitli risk faktörlerini tanımlama ve karakterize etmede yardımcı olacaktır. Risk yönetimi için strateji geliştirmek amacıyla pareto analizi adı verilen bir teknikle bu risk faktörleri derecelendirilirler.¹⁷

Riski, normal olarak negatif bir sonuç olarak belirtmekle birlikte bu noktada yeniden yapılanma çabalarının positf sonuçlarını da dikkatlice dile getirmeliyiz. Üst yönetim, denklemin her iki tarafını iyice anlamak durumundadır. Ancak bu şekilde projenin devam etmesi veya tamamen bırakılıp bir kenara atılması kararını alabilirler. Risk ve ödüllendirme faktörleri için kantitatif bilgilere ihtiyaç duyulurken, değişimin etkisi, çalışanların morali, müşterilerin algılaması gibi faktörlerin karakterize edilebilmesi için kalitatif bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.

3.4.5. Geçiş planı

Geçiş planı, süreç değişikliklerinin mevcut süreç konfigürasyonuna entegre edilmesi ile ilgili ayrıntıları içermektedir. Bu tür planlama özellikle verimlilik, servis sürekliliği, finans gibi süreçlerde ve çalışma alanlarında radikal değişikliklerin söz konusu olduğu yeniden yapılanma uygulamalarında büyük önem kazanmaktadır. Aşağıda belirtilen soruların cevapları geçiş planı hazırlamak için oldukça önemlidir.

- Yeniden yapılanmış süreci yerleştirebilmek için organizasyonun alt yapısında ne tür değişiklikler ne şekilde aşamalandırılmaktadır?
- Süreç sahipleri ve diğer ilgili kişiler ne şekilde geçişe dahil edilir ve sürecin yeni konfigürasyonu ile ilgili olarak ne şekilde eğitilmelidirler?
- Yeni süreç konfigürasyonunun performansını gösterecek ne tür ölçütler ve kontroller konulmalıdır?

3.4.6. Pilot Uygulama

Değişiklikler tam olarak uygulamaya konulmadan önce, yeniden yapılanmış süreç dizaynında ortaya çıkan hatalarla ilgili kritik bilgileri Pilotuygulama sağlayacaktır. Bu tür uygulamalar bazı süreç çalışanlarının alt kümelerini de içermektedir.

Pilot uygulamanın planlanmasına ve uygulanmasına yardımcı olacak bir “check-sheet”in hazırlanıp kullanılması uygun olacaktır.

Pilot uygulamanın sonuçlarına bağlı olarak, süreç dizayn aşamasına dönülebilir. Aksi takdirde, riskleri formal bir şekilde yeniden değerlendirmeden ve/veya pilot uygulamayı yeni baştan çalıştırmadan, ancak küçük düzeltmeler yapılabilir. Her iki durumda da pilot uygulama üst yönetimin projenin devamı veya durdurulması konusunda alacağı kararda anahtar rol oynayacaktır. ⁴

Yeniden yapılanmış sürecin bazı yönlerinin pilot uygulama ile ifade edilemeyeceğinin dikkate alınması gerekir. Bu aşama, pilot uygulamanın gerçek durumu ne derece temsil ettiğini veya edemediğini belirlemeye de yardımcı olacak kabuller gerektirmektedir.

3.4.7. Alt Yapı Modifikasyonları

Alt yapı modifikasyonlarını düşünürken ve uygularken iki temel noktaya dikkat edilmelidir.

- Sürecin yeniden yapılanmış konfigürasyonunu desteklemek için yerleşimde, teknolojiye, sistemlerde ve ekipmanda ne tür değişiklikler gereklidir?
- Geçişte ve sonrasında, alt yapıdaki değişiklikler süreçleri ve organizasyonun kendini ne şekilde etkiler?

Bir sürecin diğerlerinden etkilenmeyecek şekilde izole bir durumda çalışması mümkün değildir. Sonuç olarak değişimde önceliklerin belirlenmesi için uzlaşmaya ve hatta gerekirse üst yönetimin zorunlu olarak müdahalesine ihtiyaç duyulacaktır. Projede, yerleşim alanı ve bilgisayar kaynakları gibi iç kaynaklar için birimler arası çekişme sözkonusu olabilir. Yeniden yapılanma sayesinde sürecin verimliliğinin arttığı görüldüğünde altyapıyla ilgili taleplerde belirgin bir düşüş olacaktır.

Altyapı değişiklikleri düşünülürken maliyet, gözönünde tutulması gereken en önemli olgu olmakla birlikte aşağıda belirtilen konular da dikkate alınmalıdır:

- Gerekli teknoloji, sistemler ve diğer ekipman nereden sağlanacak?
- Modifikasyonlar ne kadar zamanda yayılacak?
- Altyapıda yapılması gereken değişiklikler nasıl yönetilip kontrol edilecektir?⁴

Tipik olarak alt yapının modifikasyonu ile ilgili tüm işler ve konular risk ve etki analizi aşamasında ele alınıp geçiş planında ayrıntılandırılmaktadır. Projenin bu aşamasında, en önemli nokta altyapı modifikasyonlarının plana uygun olarak tamamlanmasıdır

3.4.8. Tamamlama ve Geçiş

Alt yapı çalışmaları tamamlandıktan sonra süreç transformasyonuna başlayabiliriz. Değişimin büyüklüğü ve müşteriye verilen hizmetin sürekliliği faktörlerine bağlı olarak tamamlama süreci çeşitli aşamalara bölünerek uygulamaya geçirilebilir, veya geçiş süresinin kısaltılması amacıyla mevcut süreç bir anda tamamen kaldırılıp yeni süreç direkt olarak uygulamaya konulabilir. Bu tür kararlar en iyi tamamlama evresinde ve geçiş planının bir parçası olarak alınır.

Uygulama ve geçiş aşaması hiç şüphesiz projenin en zor bölümüdür. En zor kısım değişimin sosyal ve psikolojik boyutunu yönetebilmektir. Proje tasarım aşamasındayken kolay olarak görülen işlerin uygulama safhasında ne derece zor olacağı görülecektir. Ne yazık ki yeniden yapılanma konusunda teknik bilgiye sahip kişiler tarafından bile bu durum anlaşılamamaktır.

Eğer süreçlerin sahipleri projenin başından itibaren değişim sürecine dahil edilirlse bu kişilerden gelebilecek itirazlar ortadan kalkabilir veya en azından minimize edilmiş olur.

3.4.9. Performans Değerlendirmesi

Yeniden yapılanmış süreç uygulamaya geçirildiğinde performansını değerlendirmek gerekir. Başka bir deyişle üst yönetime, yeni konfigürasyonu ile sürecin planlandığı gibi performans gösterdiğini ispatlaması gerekir. Karşılaştırma amacıyla orijinal sürecin performans ölçüm indeksleri yeni konfigürasyonun performansını da ölçmek için kullanılır. Bununla birlikte yeni konfigürasyonun orijinal süreçten farklı görevleri de içermesi durumunda bunların da performansını gösterecek yeni parametreler belirlenip denetim altına alınır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, müşteri açısından değer yaratan belirli performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi için alt süreçlerin birlikte çalışmaları ile sürecin bütünün performansının belirlenmesi mümkün olur. Eğer süreçte radikal bir değişiklik yapıldıysa performansın ölçülebilmesi için yeniden yapılanmış süreç istikrara ulaşıncaya kadar beklenmesi gereklidir.¹⁷

Yeniden yapılanma modelinin diğer tüm bileşenleri gibi performans gerçekleştirme bileşeni de planlama safhasında geliştirilerek geçiş planında yer verilmesi gereklidir. Ne yazık ki süreç yeniden yapılanması modelinin bu önemli bileşenine genellikle önem verilmemektedir.

3.5. Yeniden Yapılanmada İş Süreci Odaklılık, Ekip Çalışması ve Teknoloji

Yeniden yapılanma, iş süreçlerinin temelden başlayarak yeniden tasarlanmasına dayalıdır. Değişime uğramış, yeniden tasarlanmış iş süreçlerinin geleneksel süreçlerden çok farklı olacağı açıksa da tam olarak yeni sürecin nasıl olacağını belirlemek çok güçtür. Çeşitli sektör, kurum ve organizasyonlarda iş süreçleri yeniden tasarlandığında farklı görünüm alabilecektir.

Bu değişiklikleri kolaylaştırıcı ve sağlayıcı faktör olarak teknoloji de önemli bir yatırım alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Gerek işlerin birleştirilmesi, gerekse yetkilerin devri yani işlerin başladığı yerde bitirilmesi için bilginin organizasyonda ve hatta organizasyonlar arası (müşterilerle ve tedarikçilerle) paylaşımını sağlamak son derece önemlidir. Ayrıca karar destek sistemi ve işin yapılmasını kolaylaştıracak yeni teknolojik düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bütün bunları hayata geçirebilmek için teknolojiye büyük yatırımlar yapmak gereklidir.

Uzmanlıklara dayalı klasik fonksiyonel yapılanmaların yerini belirli iş süreçlerini sonuçlandırmaya yönelik ekiplerden oluşan daha yatay organizasyonlara bırakması da önemli sıklıkta rastlanan bir Yeniden Yapılanma sonucu olup süreç ekipleri yapıları işin doğasına göre değişebilmektedir.

3.6. Organizasyonel Yeniden Yapılanma

Tarihsel örneklerden öğrendiğimiz kadarı ile organizasyonel yeniden yapılanma fonksiyonel, matriks ve durumsal yapılanmaların dayandığı terimlerin hemen hemen tamamını reddetmektedir.

Organizasyonel yeniden yapılanma, bir şirketin temel yeterliliklerini artırabilmek için iş yapma şeklinin yeniden tasarlanmasını içeren bir süreçtir. Bu yeniden tasarlanma sonucunda, çarpıcı bir şekilde karın artması, aktivitelerin birleştirilmesi, verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ve müşteri tatmininin artırılması sağlanabilir.

Organizasyonel yeniden yapılanma, organizasyonda çoğunlukla sistem içinde önemli ve altyapı değişikliklerinde temel olan iş akışlarını yeniden tasarlar. Dahası bu süreç organizasyonun temel yeterliklerinin üzerinde odaklanır ve bu da organizasyonel yeniden yapılanmayı, İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılmasından ayıran temel özelliktir.

Bir organizasyonun temel yeterliliği, çeşitli üretim ve hizmet becerilerini ve teknolojik akışı koordine ettiği ve entegre hale getirdiği süreçleri de kapsayan tüm bilgi birikimidir. Sonuç olarak temel yeterlilikler, organizasyonun, kendi bünyesindeki bilgileri belirleyip kullanabilmesini (en önemli rekabet avantajı için) sağlayan sistemlerdir.

Organizasyonel yeniden yapılanma, iş akışlarının yeniden organize edilmesini, gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılmasını, süreç aşamalarının birleştirilmesini ve tekrarlanan işlemlerin elimine edilmesini sağlar. Bu süreç, tipik bir kurumsal kültür içinde çalışması mümkün değildir çünkü süreç, bütün kültürel yapının kendisini değiştirir. Süreç geleneksel kültürü bir kenara atar ve onun yerine, liderlerin işlerini yeniden inşa edebilmelerini sağlayacak yeni organizasyonel prensipleri koyar.

Yeniden yapılanma organizasyonların yapılanması ve iş yapma şekli ile ilgili bütün eski kurallardan kurtulmayı amaçlar. Yeniden yapılanma, eski metodların tanımlanması ve reddedilmesi ve işleri başarmak amacı ile yeni yaratıcı yolları bulmayı içerir. Yeni tasarlanmış süreçten, organizasyonu yürütebilme amacıyla yeni kurallar ortaya çıkar. Yeniden tasarlanmış süreçler ve yeni kurallar organizasyonun performansında bir atlama sağlayacaktır.

Organizasyonel yeniden yapılanma, geleneksel kalite geliştirme programlarında olduğu tarzda bir geliştirme sağlamaz. Bunun yerine operasyonel ve finansal performanslarda büyük ve önemli bir gelişme sağlar. Rengineering, yalnızca mevcut süreçleri otomasyona

geçirmeyi veya mevcut otomasyonu geliştirmeyi amaçlamaz. İş yapma sisteminin alışlagelmiş yollarını ortadan kaldırmak ve bunların yerine yeni metodları geliştirmektir.

Organizasyonel yeniden yapılanma, temel yeterlilikler ve kültürel değişime odaklanma ile müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılama amacı ile iş süreçlerinin radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasını hedef almaktadır. İç ve dış müşteriler için değer yaratan süreçlere odaklanmıştır.

Yeniden yapılanma, örneğin bir fikrin üretilebilir ve pazarlanabilir bir prototipe çevirme sürecine yani yeni ürün geliştirme süreçlerine, veya siparişin alınmasından ürünün veya hizmetin müşteriye ulaştırılması ve bedelinin tahsil edilmesine kadar olan sipariş yerine getirme süreçlerine uygulanabilir. Yeniden yapılanma birleşik süreçleri de (crossfunctional) konu alır. Hedef süreçler satış, pazarlama, üretim, finans ve araştırma-geliştirme aralarındaki sınırları geçmiş, birbirinin içine girmiş olabilirler. Geleneksel yapıda süreçler ihmal edilmişlerdir. Birçok şirketin süreçleri kötü durumdayken onlar fonksiyonlar üzerine odaklanmışlardır.

Organizasyonel yeniden yapılanma süreçlerin yeniden tasarlanmasına odaklanabilir ancak sürecin yeniden tasarlanmasıyla sona ermez. Bir sürecin yapısındaki yapısal değişiklik, görev tanımları, organizasyonel yapının şekli ve insanların organizasyon için önemli olduğunu düşündüğü değerler ve inanışlar da dahil olmak üzere kaçınılmaz olarak bütün organizasyonda çarpıcı değişikliklere neden olur.

Özet olarak, organizasyonel yeniden yapılanma basitçe mevcut süreçleri iyileştirmek için çalışmaz, organizasyon içinde işlerin yapılması için izlenen yolları yeniden düşünür. Organizasyonel yeniden yapılanma süreçleri tamamen değiştirir böylelikle, süreçler mantıklı, etkin ve temel yeterliklerine hizmet eder duruma gelir. ¹

3.7. Yeniden Yapılanmadan Sonra Değişen İş Dünyası

Kurumların iş süreçleri radikal bir yeniden tasarıma uğradığında organizasyon yapıları süreç bazlı ve yatay hale geldiği gibi;

İş Tanımları; basitleştirilmiş, parçalanmış işlerden çok yönlü, kapsamlı işlere,
Çalışanların Roller; kurallara uymaktan güçlendirilmiş pozisyonlara,
Mesleki Hazırlık; kurallara yönelik eğitimden bilgiye dayalı öğrenime,
Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Esasları; aktiviteden sonuçlara,
Kariyerde İlerleme Kriterleri; performanstan yeteneğe,
Kurum Kültüründeki Değerler; “korumacı-kuralcı”dan “üretici-yaratıcı”ya,
Yöneticiler; süpervizörlerden danışman, motive edici liderlere,
 dönüşmektedirler.¹⁸

3.8. Yeniden Yapılanma ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki

Yeniden yapılanma işletmelerin önüne, pazar payı gibi çok kritik bir alanda büyük kazançları yaratıcılık, etkinlik ve verimlilik alanlarında yapacakları değişimler ile kısa bir sürede elde etmek gibi geri çevrilmesi oldukça güç bir teklif ile çıkmaktadır. Bunu başarmak için yeniden yapılanmanın işletmelerden en önemli beklentisi eski iş yapma yöntemlerinden tamamen azgeçmek ve işletmenin performansını doğrudan etkileyen süreçler etrafında yeniden yapılanmaktır.

Bu yeniden yapılanma sürecinde eski iş yapma yöntemlerinde marjinal iyileştirmeler peşinde koşmaktansa oldukça basit ancak etkili yöntemler ile yeni iş süreçlerine yoğunlaşarak performansta sıçrama sağlamak yeniden yapılanmanın başta gelen öngörüsüdür. TKY'nin iyileştirmenin büyüklüğüne küçüklüğüne bakmadan öncelikle sürekliliğe önem vermesi iki yaklaşımı temelde birbirinden ayıran unsurdur. Yeniden yapılanmanın bu kadar kısa sürede bu kadar çok taraftar kazanmasının başlıca nedeni de, iş dünyasındaki değişimlerin hızı ve bu hız karşısında ancak hızlı ve radikal değişimlerin gerekliliği gerçeğidir.

Bu iki kavram arasında benzerlikler vardır:

- Bunlardan en önemlisi, her ikisinin de birer “kalite hareketi” olmalarıdır.

- Her ikisi de bugünkü organizasyonu yeterli bulmayıp, bunu radikal veya artan bir şekilde iyileştirmek istemektedirler.
- Her iki hareket de üst yönetimin ve çalışanların desteğine ihtiyaç duymakadır ve ikisinin de sonuçları ölçülebilir.
- Her ikisi de sürecin önemini kavrar ve sürecin müşterisinin gereksinimleri ile işe başlayarak geriye doğru süreci incelerler.
- Her ikisi de bölümler arası engelleri, bariyerleri kaldırma amacını taşırlar.
- Her ikisi de üst yönetimin geniş organizasyonel değişime liderlik etmesi ve yönetmesini gerektirir.
- Her ikisi de yeni prosedürler ve programların yerleştirilmesi için insan takımlarına ihtiyaç duyarlar.
- Her ikisi de hiç bir değer yaratmayan kontrolü en aza indirmek ya da ortadan kaldırmak anlayışını benimserler.
- Her ikisi de müşteriler ve tedarikçiler arasındaki ilişkileri güçlendirir, çalışanları yetkilendirir, ürün ve süreçleri güçlendirir.¹⁷

Bilindiği gibi genellikle insanlar değişikliklere tepki gösterirler. Doğal olarak küçük değişiklikler küçük tepkileri, büyük değişiklikler de büyük tepkileri ortaya çıkarır. Yönetim bu tepkilerden çekinerek yapacağı değişiklikleri ertelememelidir. Büyük, çarpıcı değişiklikler Yeniden Yapılanma aracılığı ile uygulanır.

Elemanlar	Toplam Kalite Yönetimi	Yeniden Yapılanma
Odak Noktası	Kalite ve ilk defada doğruyu bulmaya	Süreçler ve değer taşımayan parametrelerin minimize edilmesi
İyileştirme Ölçeği	Sürekli artan	Radikal
Organizasyon	Yapı değişmiyor, fonksiyonlara karşılık gelen ortak hedefler değişiyor	Yapı değişir, organizasyon içerisindeki sürecin önemi vurgulanır.
Müşteriye odaklanma	İç ve dış müşteri tatmini	Çıktılara göre yönlendirilen müşteri tatmini
Süreç odaklılığı	Basitleştirilmiş kontrol ve ölçümlerle süreçleri iyileştirmek	Varolan süreçleri tamamıyla değiştirerek ideal ve modern süreçler haline getirmek
Teknikler	Süreç akış şeması, istatistiksel süreç kontrol teknikleri, diyagramlar, sürekli araştırarak en iyisini arama teknikleri, kendi kendini değerlendirme teknikleri	Süreç akış şemaları, sürekli en iyiyi bulma teknikleri, kendi kendini değerlendirme teknikleri, bilgi sistemleri ve bilgi teknolojileri kullanmak, yaratıcı, yenilikçi düşünme teknikleri

Şekil 3.8.1. Toplam Kalite Yönetimi ile Yeniden Yapılanmanın Karşılaştırılması

4. HİZMET SEKTÖRÜ, HİZMET SEKTÖRÜNDE KALİTE VE MÜŞTERİ ODAKLI TASARIM

4.1. Hizmetin Tanımı ve Hizmet Sektörü

4.1.1. Hizmetin tanımı

Hizmet kavramı ilk defa 1700'lü yıllarda Fransız filozoflar tarafından sistematik bir şekilde ele alınmıştır ve tanımsal faaliyetlerin dışında kalan tüm faaliyetler olarak tanımlanmıştır.

Adam Smith bu tanımdaki yetersizliği bir ölçüde farketmiş ve sonunda somut, elle tutulabilir ürün meydana getirmeyen tüm faaliyetlere hizmet adını vermiştir.

Hizmet kavramıyla yakından ilgilenen bir başka düşünür olan Jean Baptiste Say, malların faydasını arttıran ve imalat yapılmayan faaliyetleri bu kavramın kapsamına almıştır. Ona göre hizmet tüketiciye tatmin ve fayda sağlayan bir faaliyet niteliğindedir.

1900'lerin başında Alfred Marshall, hizmetin bir başka boyutunu ortaya atmış ve hizmetin yaratma aşamasında ortadan kaybolan mallar olduğunu belirtmiştir.

Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) hizmeti "satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla bağlantılı olan faaliyetler, yararlar ya da doyumlar " diye tanımlamıştır. AMA daha sonra bu tanımlı geliştirerek hizmetin, istekleri ve doyumunu geliştirici soyut faaliyetler olarak tanımlanabileceğini ve bir ürünün satışı veya başka bir hizmetle sonuçlanmayabileceğini de eklemiştir.

Kotler'in tanımına göre ise hizmet, bir kimsenin diğer bir kimseye belirli bir fiyattan sunabileceği, genellikle soyut olan faaliyet veya yarardır ve herhangi bir şeyin mülkiyeti ile sonuçlanmaz.¹⁹

Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak, Hizmet kavramı için genel bir tanımı şöyle verebiliriz. Hizmet, insanların gereksinmelerini gidererek, yarar ve doyum oluşturan, soyut faaliyetler bütünüdür.

Eğer bu genel tanımı "Endüstriyel " bir anlayış içinde açıklamak istersek şöyle ifade edebiliriz: Hizmet, insanların ya da insan gruplarının, gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir fiyattan satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünüdür.

4.1.2. Hizmetlerin Özellikleri

Hizmetler fiziksel ürünler ve nesnelerin boyutları anlamında istisnalar dışında ölçülemez. Bu nedenle hizmetler statik değil, dinamiktir; bir yapı değil bir fonksiyondur .Ancak sağlık hizmetleri gibi bazı hizmet işlemleri ölçümlerle içiçedir.²⁸

Hizmetler stoklanamaz. Hizmet sunulduğu an bitmiş demektir.

Hizmetler muayene edilemez ya da incelenemez. Ancak hizmetlerin gözlenmesi sonucunda bazı sonuçlara ulaşılır. Hizmetlerle bütünleştirilen fiziksel koşullar ve fiziksel ürünler belirli standartlara göre muayene edilebilir. Örneğin; hastanelerin sağlık ve temizlik standartlarına göre denetlenmesi. v.b.

Hizmetlerin yaşam süresi yoktur. Ürünlerin yaşam süresi olmasına karşılık hizmetlerin oluşturulması ve sunulması süresi vardır.

Hizmetlerin zaman boyutu vardır. Bir hizmet zamanla ilgili faaliyetler dizisinden oluşur. Hizmetler belli bir saatte başlar, belli bir saatte biter. Örneğin; otobüs vapur gibi ulaşım araçlarının daha önceden belirlenmiş zamanlara göre hareket etmeleri.

Hizmetler talebe göre yapılıdır. Talepler iki türdür: Sürekli talep (su, elektrik, telefon hizmetleri) ve programlanmış talep (bankalar, doktor muayeneleri,)

Bazı endüstrilerde hizmetler diğerlerine göre daha fazla önem taşır. Sağlık hizmetleri, ulaşım, elektrik üretimi ve dağıtımı gibi bazı sektörlerde işgören tarafından

yapılabilecek hatalann insan hayatını tehlikeye sokabilecek boyutlan vardır. Bu sebeple bu tip endüstrilerde amaç **Sıfır Hata** olmalıdır.

Hizmetler ürün güvenilirliğinden çok insan güvenilirliğini içerir. Örneğin; sunulan hizmetin kalitesi için hastane, klinik ve doktorların satın aldığı ürünlerin güvenilirliğinin hayati önemi vardır. Bu durumda üzerinde düşünülerek yok edilmesi gereken şey insan hatasıdır.

Hizmetler kuruluştta en düşük ücreti alan kişiler tarafından gerçekleştirilir. Hizmet kalitesi satış mağazalan, restaurantlar, devlet daireleri gibi hizmet alanlannda tamamiyle müşterinin yanında bekleyen kişiler tarafından belirlenir.

İşgören ve müşteri arasında yüzyüze ilişki vardır. Aracı olmaması hizmet kalitesi için işi yapana doğrudan, nezaret ve yönetim kademelerine de dolaylı olarak sorumluluk getirir. Bu özellik işletmede uygulanacak kalite programında insan ilişkilerine çok büyük önem verilmesini gerektirir.

Çok sayıda insan vardır. Hizmet sektöründe çalışan insanlar da müşteridir. Müşterilerin tercihlerinin, isteklerinin, ihtiyaçlanın ve sevmedikleri şeylerin bilinmesi işletmede oluşturulacak kalite düzeyi için büyük önemi vardır.

Çok sayıda ve miktarda para alışverişi yapılır. Bu özelliğin sonucu olarak insan hatasına maruz kalabilecek fatura, çek, kredi kartı, bilet gibi belgeler üretilir.

Hizmet kusurları insan kusuru, ekipman kusuru ya da her ikisinden birden kaynaklanabilir. İnsan ve ekipman güvenilirliği gerektiren hizmetler, elektrik üretim santralleri, ulaşım ve bilgisayar kullanan hizmet organizasyonlanndaki bazı hizmetlerdir.

Varyasyon üzerinde fabrikada olduğu gibi mekanik kontrol yoktur. Bir fabrikada ürünün ölçülmesindeki varyasyonlan tesbit edilebilmesi için hassas birtakım makina, araç v.s. kullanılır. Hizmet organizasyonlannda bu tür makina, enstrümanlan kullanılması söz konusu değildir.²⁰

Bilgisayar sistemlerinin özel kontrollere gereksinimi vardır. Bilgisayar sistemlerinin dışında hata meydana getirecek kaynaklar ise bilgisayar işlemlerinin incelenmesi ile ortaya çıkarılır.

Süreç kontrolü statükoyu korumak değil, kaliteyi iyileştirmek için uygulanmalıdır. Bir fabrikada süreç kontrolünün amacı ölçümlerin daha önceden belirlenen değerler içerisinde tutulmasıdır. Çünkü ölçümlerin sınırlar dışında olması üretimde bir sorun olduğunun habercisidir. Hizmet organizasyonlarında süreçler insanlar tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle süreç kontrolü ve değerlendirilmesi de farklı olacaktır.

- Daha düşük hata oranının nedeni iyileştirilmiş yöntemdir.

- İşlerin daha az zamanda yapılmasının sebebi işgörenlerin daha akıllıca çalışmaları olabilir.

- Daha çok sayıda doğru işin yapılması, daha iyi prosedürler ya da iyileştirilmiş yöntemlerin kullanılmasının bir sonucu olabilir.²⁰

4.1.3. Hizmetlerin sınıflandırılması

4.1.3.1 Genel sınıflandırma

Hizmet sınıflandırmalarının en kapsamlısını Browning ve Singelmen vermiştir. Buna göre hizmet sektörü dört ana gruba ayrılmaktadır. Bu gruplar aşağıda verilmiştir:

Dağıtıcı hizmetler

Bunlar birincil ve ikincil sektörlerdeki faaliyetlerin doğal bir sonucu olarak üretilen hizmetler olup şunları içerirler.

- Ulaştırma ve depolama .
- Haberleşme
- Toptan ticaret

- Perakende ticaret

Üretici hizmetler

Mal üretenlere hizmet veren alanlar bu gruba girerler.

- Bankacılık ve finansman hizmetleri
- Sigorta
- Gayrimenkul alım satımı
- Mühendislik ve mimarlık hizmetleri
- Muhasebe
- Çeşitli ticari hizmetler
- Hukuki hizmetler.

Sosyal hizmetler

Bireylere topluca sunulan hizmetlerdir.

- Sağlık hizmetleri
- Hastaneler
- Eğitim
- Dini hizmetler
- Dernek ve vakıflar
- Posta hizmetleri
- Kamu hizmetleri
- Çeşitli mesleki ve sosyal hizmetler.

Kişisel hizmetler

Kişilerin özel gereksinimlerini karşılayan hizmetlerdir.

- Ev hizmetleri
- Otel ve diğer konaklama hizmetleri

- Yeme ve içme yerleri
- Tamir ve bakım hizmetleri
- Yıkama, kuru temizleme
- Eğlence ve güzellik hizmetleri.¹⁹

4.1.3.2. Matris sınıflandırma

Hizmetlerin en yaygın bir sınıflandırması da Lovelock tarafından yapılmıştır. Lovelock bu sınıflandırmasında anlatımı kolaylaştıran matris şemalardan yararlanmıştır.

Hizmetin özelliğine göre

Buradaki matriste hizmet özellikleri somut ve soyut olarak tanımlanmışlardır. Hizmet kullanıcıları ise insan ve mal olarak belirlenmiştir.

Hizmetler özelliklerine göre aşağıdaki şekilde gruplanabilirler:

- Müşterinin hizmet sunumu boyunca fiziksel olarak o mekanda bulunması gerekli olan hizmetler: Saç kesimi ve şekillendirilmesi, lokantada yemek yeme vb.
- Müşterinin, yalnızca hizmetin başlangıç ve sonunda fiziksel olarak hizmetin verildiği mekanda bulunmasının yeterli olduğu hizmetler: Arabanın tamir için servise, elbisenin kuru temizleyiciye bırakılıp hizmet gerçekleşince geri alınması vb.
- Hizmetin gerçekleştirilmesi süresince müşterinin zihinsel mevcudiyetinin gerekli olduğu hizmetler: Eğitim vb.

Hizmet Özelliği	Hizmet Kullananlar	
	İNSAN	MAL
S O M U T H İ Z M E T	<p>Hizmet İnsan Bedenine Yönelik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sağlık • Yolcu Taşımacılığı • Güzellik salonları • Jimnastik salonları • Lokantalar • Berberler 	<p>Hizmet mal veye Diğer Fiziksel Mülkiyete etki Eder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mal taşımacılığı • Endüstriyel Tamir • Bakım ve temizlik • Çamaşırhaneler • Kuru Temizleme • Veteriner Hizmetleri
S O Y U T H İ Z M E T	<p>Hizmet İnsan Beynine Yönelik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eğitim • Radyo yayıncılığı • Danışmanlık Hizmetleri • Tiyatrolar • Müzeler 	<p>Hizmet Somut Mallara Etki Eder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bankacılık • Muhasebe • Güvenlik • Sigorta • Yasal Hizmetler

Şekil 3.1.3.2.1. Hizmetin Özelliğine Göre Matris¹⁹

Müşteriyle olan ilişki türüne göre

Bu sınıflandırmada hizmeti sunanla, hizmetten yararlanan arasındaki ilişkinin içeriği ile, hizmetten yararlanmanın sürekli olup olmadığı şeklinde tanımlanabilecek iki boyut gözönüne alınmıştır.

	Hizmet İşletmesiyle Müşterileri Arasındaki İlişki Türü	
Hizmet Sunumunun Niteliği	Üyelik (Aidat) İlişkisi	İnformal İlişki
Sürekli Hizmet Durumu	Hizmet İnsan Bedenine Yönelik <ul style="list-style-type: none"> • Sigortacılık • Bankacılık • Telefon • Kolejler 	Hizmet mal veya Diğer Fiziksel Mülkiyete etki Eder <ul style="list-style-type: none"> • Polis ve koruma • Radyo istasyonu • Devlet karayolu • Deniz fenerleri
Süreksiz Hizmet Durumu	Hizmet İnsan Beynine Yönelik <ul style="list-style-type: none"> • Transit Geçiş • Sezonluk Tiyatro Biletleri • Mavi Kart 	Hizmet Somut Mallara Etki Eder <ul style="list-style-type: none"> • Otoban Geçişi • Araba Kiralama hizmetleri

Şekil 4.1.3.2.2. Müşteriyle Olan İlişki Türüne Göre Matris¹⁹

Hizmet kuruluşları için müşteriyle belirli bir üyelik ilişkisi içinde olmak, birtakım avantajları beraberinde getirmektedir. Firma, müşterilerinin kimler olduğunu ve hizmetten yaralandıklarını bilmektedir. Aynı durum fiyatlandırma konusunda da yol gösterici bir öge olarak ortaya çıkacaktır.

Hizmet sunan ile yararlanan arasında formal bir ilişkinin (aidiyat ilişkisinin) bulunmaması çoğu zaman kamu hizmetleri olarak adlandırılan hizmet türlerinde rastlanır. Kamu hizmetlerinde temel nokta, sürekli biçimde sunulan bu hizmetlerin her kullanımlarında ayrı bir ücret talep edilmemesi, bunların vergi gelirlerinden karşılanması durumundan kaynaklanmaktadır

Hizmet özelliklerinin esnekliğine göre

Burada temel faktör, hizmeti sunanın, bir başka deyişle müşteriyle temas eden personelin "insiyatif alanı" olmaktadır. Hem kişisel faktörlere bağlı olarak, hem de hizmetin içeriğine göre bu insiyatif alanının genişliği belirlenir. Bazı hizmetlerde, uygulamalar standartlaştırılmıştır. Belirli bir hat üzerinde hareket eden ve programlara uyarak taşıma yapan belediye otobüslerinin verdiği taşımacılık hizmetlerinde, hem hizmet niteliklerinin esneklik düzeyi düşüktür, hem de yolcularla (müşterilerle) karşı karşıya olan şoförün insiyatif alanı dardır.

Birtakım hizmet uygulamalarında, müşteriyle ilişkide olan yani hizmet veren personelin kısıtlı da olsa "hizmet kalite ve kapsamını artırma" esnekliğine ve olanağına sahip olduğu görülmektedir.

Gerek hizmet verenin geniş insiyatif alanına sahip olduğu ve gerekse verilen hizmet niteliklerinin esneklik düzeyinin yüksek olduğu birtakım hizmetlerde, müşterinin özel durumu ve gereksinimlerine karşılık verebilecek düzeyde hizmet sunma olanağı artmaktadır.

	Hizmet Özelliklerinin Esnetilme Derecesi	
Hizmeti Sunanın İnsiyafit Düzeyi	YÜKSEK	DÜŞÜK
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> • Hukuki Hizmetler • Sağlık • Mimari ve tasarım • Araştırma şirketleri • Emlak acentaları • Taksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim Koruyucusu • Sağlık Hizmetleri
Düşük	<ul style="list-style-type: none"> • Telefon ve haberleşme • Konaklama • Perakende bankacılık • Lokantalar 	<ul style="list-style-type: none"> • Toplu taşımacılık • Periyodik oto tamir • Bakım • Fast-food lokantalar • Sinema-tiyatro • Maç biletleri

Şekil 4.1.3.2.3. Hizmetin Müşteri Gereksinimine Göre Şekillendirilme Derecesi¹⁹

4.1.4. Hizmet işletmelerinin özellikleri

Hizmet işletmelerinin kendine has özellikleri şunlardır:

- **Envanter yapılamaz.** Hizmet işletmelerinde, hizmetlerin soyut olması ve depolanamaması yüzünden envanter yapılamaz. Hizmet işletmeleri geleceğe yönelik satış artırma planları yaparken mevcut üretim kapasitesini değiştirmek zorundadır ve genellikle bu değişiklikler kısa vadede gerçekleşemez. Örneğin bir

otel, kısa vadede oda sayısını arttıramaz ve satışların düşmesi karşısında bazı odaları kapatılarak azaltamaz.

- **Emek yoğunudur.** Hizmet işletmeleri genellikle emek yoğunudur. Yani birim çıktı başına daha az sermaye gerektirir. Bu özellik hem üretimin kontrolünü zorlaştırır, hem de stratejilerin geliştirilmesinde belirsizliği artırır.
- **Kaliteyi ve miktarı ölçme imkânı sınırlıdır.** Pekçok hizmet işletmesinin üretiminin kalite standartlarını belirlemek ve kontrol etmek oldukça zordur. Hizmetin kalitesini ölçmek ancak tüketiciye sunulurken kontrol etmekle mümkün olabilir, ancak bu yöntemde sağlıklı değildir. Çünkü hizmetin müşteriye vereceği doyum subjektiftir.

Aynı durum, hizmet işletmelerinin miktar standardı için de geçerlidir. Örneğin Bir psikoloğun bir günde kaç hasta muayene ettiği belirlenebilir, ancak bu hastaların herbirine sağladığı hizmet miktarını ölçmek kolay değildir. Ayrıca doktorun günlük kapasitesinin ne olacağı tam olarak kestirilemez. Bu sebeple hizmet işletmelerinde genellikle hedefler kısaca belirlenir.

- **Maliyet hesaplamalarının yapılması güçtür.** Hizmet işletmelerinde genellikle birim maliyetlerin hesaplanması oldukça güçtür. Bu zorluk hizmet işletmelerinde birim üretimlerin fiyatlandırılmasını etkiler.
- **Görelilik olarak küçüktür.** Hizmet işletmeleri mal üreten işletmelere nazaran genellikle küçüktür ve pazara yakın olması gerektiği için daha sınırlı bir alanda faaliyet gösterir. Tepe yöneticileri hem çevreyi hem de işletme içini daha yakından gözleme imkanına sahiptir. Dolayısıyla stratejik yönetimlerde ve işletme içi yönetimde ayrıntılı kontrol sistemlerine gerek duyulmaz. Ancak küçük olmanın verdiği zayıflıkları da taşır.
- **Hedef pazarın tanımlanması nispeten zordur.** Pazarda kaç kişinin olduğunu belirlemek, pazarın tanımlanmasında yeterli olmaz. Bir hizmetin pazarı, "birbirine benzer nitelikte bir dizi istekten meydana gelir" ve satın alınan hizmetin,

tüketicilerin isteklerini tatmin edeceği varsayılır. Dolayısıyla hizmet pazarının tanımlanmasına tüketici isteklerinin incelenmesi ile başlanmalıdır. Diğer taraftan satışa arzedilen hizmetin, alım veya kullanım sıklığı önemli bir faktör olarak gözönüne alınmalıdır.²¹

4.1.5. İmalat ve Hizmet Endüstrileri Arasındaki Önemli Farklılıklar

İmalat ve hizmet endüstrileri arasında bazı temel farklılıklar mevcuttur. Temel ayınlardan biri imalat endüstrilerinin ürettiği ürünler maddi (elle tutulabilir) iken, hizmetlerin maddi olmayan taraflar içermesidir. Hizmet görevlisinin önem verdiğini gösteren bir gülümseme müşteri memnuniyetine yol açabilir. Bir ürün için talep, mevcut arz miktarından fazlaysa bu fazla talep miktarının daha sonrası için kabul edilmesi imalat sektöründe mümkün iken hizmet endüstrileri için mümkün değildir. Birçok hizmet fonksiyonlarına ilişkin bir zaman kısıtlaması söz konusudur. Servis istenen zaman dilimi içinde gerçekleştirilememişse, daha sonra kullanılması mümkün değildir. Örneğin bir toplu taşıma sisteminde saat 10-11 arasında boş kalan koltuklar oldukça kalabalık olan 17-18 saatleri için saklanamaz.²²

Diğer bir ayırım hizmet endüstrilerinde üretici ve tüketicinin katılımı ile ilgilidir. Bir hastahane doktor ve hemşire tüketici olan hasta ile ilişkide bulunarak ona bir hizmet verirler. Hastadan alınan tepki hizmetin veriliş biçimini etkileyebilir. İmalat endüstrisinde ise imalatçı firma tek başına üretim sürecini etkilerler. Ürün müşteri doğrultusunda tasarlandığı için müşteri bir şekilde bu süreci etkilemiş olur. Fakat memnun edici bir ürün ve süreç tasarımı geliştirildikten sonra müşteri üretim boyunca ürün kalitesini etkileyemez. İmalat endüstrisi ürünleri yeniden satılabilirken zaman kısıtlaması altında işlemekte olan hizmetlerin yeniden satılması mümkün değildir.

İMALAT ENDÜSTRİLERİ	HİZMET ENDÜSTRİLERİ
Ürün maddidir.	Ürün maddi ve maddi olmayan parçalardan oluşur.
Saklanmaları mümkündür.	Hizmetler depolanamaz. Kullanılmazlarsa kaybolurlar.
Üretici veya şirket imalatta bulunan tek taraftır.	Hizmetin ulaştırılmasında hem müşteri hem üretici yer alırlar.
Ürün yeniden satılabilir.	Hizmetler yeniden satılmazlar.
Müşteri ürün için formal spesifikasyonlar belirleyebilir.	Spesifikasyonları müşteri belirlemek zorunda değildir. Telefon, elektrik ve gaz gibi bazı kamu hizmetlerinde spesifikasyonlar yasalar tarafından belirlenir.
Müşteri memnuniyetini kolayca saptamak oldukça güçtür.	Müşteri memnuniyetsizliği saptanabilir. Çünkü hizmetin verilmesi ile ilgili bir davranışsal taraf bulunmaktadır.

Şekil 4.1.5.1. İmalat ve Hizmet Endüstrilerinin Karşılaştırılması.²³

Müşteriler, imalat sektöründe belirli bir ürünün, özelliklerinin belirlenmesinde direkt bir etkiye sahiptir. Tasarım aşaması sırasında müşteri memnuniyetini etkilediği belirlenen kalite özellikleri, ürüne aktarılır. Bazı hizmet endüstrilerinde hizmetle ilgili ayrıntıların tespiti her zaman mümkün olmayabilir. Elektrik, gaz ve telefon gibi kamu hizmetleri için bu durum oldukça aşikârdır. Kamu otoriteleri bu endüstrilerle ilgili bazı düzenlemeler getirebilirler. Sundukları hizmetler ve talep ettikleri ücretler, kamu denetim organları tarafından denetlenebilir.

Hizmet endüstrilerinde kalite seviyesinin ölçülmesini ve değerlendirilmesini güçleştiren diğer bir ayırıcı özellik de hizmet ulaştırıcı tarafın davranışlarının saptanmasıdır. İmalat endüstrilerinde ürünün ne kadar kabul gördüğü rakamlarla daha kolay ifade edilebilir.

Hizmet endüstrilerinde ise hizmetin verilmesi sırasında insan faktörü söz konusu olduğu için müşteri memnuniyetini rakamlarla ifade etmek güçtür. Bu hizmeti veren kişi kadar müşterinin davranışsal özelliklerinin bilinmesi de önemlidir. Ayrıca bir müşterinin memnuniyetsizliğinin hizmetin hangi yanıyla ilgili olduğunu saptamak da kolay değildir.

Oysa, bir imalat firmasında ise bir ürünün belirlenen özelliklere uygunluk göstermediği için kabul edilmediği saptanır ve müşteri şikâyetinin nedeni de bilinmektedir. Üründe veya üretim sürecinde gerekli değişiklikler yapılarak bu problemin giderilmesi mümkün olur.

Hizmetler üretildikleri an tüketilirler ve diğer ürünler gibi depolanmaları mümkün değildir. Bu nedenle muayene yoluyla kalite kontrolü yapma imkânı ortadan kalkar. İmalat sektöründe sermaye yoğun iken hizmet sektöründe emek yoğunudur. Örneğin hastahanelerde hasta bakımı hemşire, doktor ve diğer tıbbi personelin performansına yoğun olarak bağlıdır. Bu nedenle yönetimin motivasyon ve benzeri davranışsal yanları hizmet sektöründe kritik bir öneme sahiptir. Ancak bilgi teknolojisindeki son gelişmeler kimi hizmet sektörlerindeki işgücü yoğunluğunu düşürmüştür. Otomatik para çekme ve bilgi işlem teknolojisinin kullanımının artması bazı bankalarda personel ve şube azaltma sonucunu doğurmuştur.

Son olarak, hizmeti ulaştırma konusu çoğunlukla zamana sıkı sıkı bağlıdır ve ihtiyaçlarıyla bu ihtiyaçlara en iyi hizmeti verebilme esaslarının belirlenmesi oldukça güçtür.²³

4.2. Hizmet Sektörü ve Toplam Kalite

Hizmet sektöründe firmalar da imalat firmalarının 1980'lerde öğrendiği bir gerçeği öğrenmişlerdir: Ölçüm yapılmadığı sürece kalite iyileşmeyecektir. İmalat sanayilerinde nasıl geri iade edilen mal kalite maliyetini yükseltiyorsa, hizmet sektöründe bir daha bu firmanın hizmetini talep etmeyen müşteri aynı rolü oynamaktadır. Hizmet sektöründe "sıfır hata" işletmenin hizmet verebileceği her müşterinin alınmasıdır. İşletmenin kârlılığı açısından müşterinin firmayı

benimsemesi ölçek ekonomileri, birim maliyetleri veya piyasa payı gibi rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerden daha önemlidir.

Kârlılığı belirlemenin dışında müşterilerin o işletmenin hizmetini talep etmemeleri yöneticilere işletmenin zayıf yönlerini ve bunun nedenlerini anlatmaya da yarar. Bu giden müşterilerden alınacak bir geri bilgilendirme mekanizmasıyla sağlanabilmektedir. Bunun tipik bir örneği ABD'de bir kerdi kartı şirketinde yaşanmıştır. MBNA Şirketi'nin yöneticisinin firmaya bir kez olsun başvurmuş hiçbir müşterinin kaçırılmayacağını ilke olarak ilan etmesinden sonra giden her müşteriden hoşnutsuzluk sorularak bilgi alınmış ve bu bilgi ürün ve süreçlerde gerekli düzeltmeleri yapmak için kullanılmıştır. Kalite arttıkça giden müşteri sayısı ve sekiz yıl içerisinde aynı iş kolundaki ortalama müşteri terk oranının tam yarısı olan yüzde beşe inmiştir. Bu oranın önemini anlamak için kârlara nasıl yansıdığına bakalım: Sekizinci yılda kârları 16 kat artmış ve firmanın o iş kolunda ki genel sıralaması 38'den 4'e çıkmıştır.

4.2.1. Müşteri kaybetmenin maliyeti

Ne yazık ki muhasebe sistemleri müşteri sadakatini ölçmemektedir. Dönem maliyetleri ile gelirlerine bakılmakta fakat bir müşterinin ömür boyu sağlayabileceği nakit akışı ihmal edilmektedir. Halbuki müşteri ne kadar uzun süre aynı firmayla çalışırsa kârlılık o oranda artmaktadır.

Yeni bir müşteri kazanmak reklam ve tanıtma harcamalarının içerir. Örneğin ABD kerdi kartlarında yeni bir müşteriye hesap açtırmanın maliyeti ortalama 51 \$'dır. İlk müşteri kartını ihtiyatla kullanmakta, yıllar geçtikçe çok daha fazla kartla alışveriş yapmaktadır. Harvard Business School tarafından 12 ülkeden 100 şirket üzerinde yapılan bir araştırma bu trendin geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun nedeni hem işletme maliyetlerinin düşmesi, hem müşteriyi tanıma sanucu daha iyi bir hizmet verilmesidir. Müşteri güveni oluşturulduktan sonra ise bir güven primi fiyata ilave edilmektedir. Ayrıca sadık müşterilerin bir işletme için ücretsiz reklam unsuru olduğu unutulmamalıdır.²⁴

4.2.2. Sıfır hata yöntemi

Sıfır hata yönteminde ilk aşama müşterinin niçin gittiğini tespit etmektir. Bu amaçla, sigortalar, kredi kartı şirketleri yığınla veri toplamaktadır. Bu verilerin analizinde hangi yatırımın daha kârlı olacağı ve müşteri çekeceği anlaşılmaktadır. Müşteriyi tutmanın maliyeti ile yatırım maliyeti karşılaştırılarak kârlılık belirlenir. Kârlı olmayan durumlarda ise doğaldır ki müşterinin esiri olmak sözkonusu değildir. Örneğin beş yılda iki kereden fazla sigorta şirketini değiştiren müşteriler için bazı sigorta şirketleri poliçe yazmamaktadır. Sıfır hata yönteminin başarılı olması işletme içinde buna yakın bir kültürün oluşmasıyla mümkündür. Örneğin, yine MNBA şirketinde maaş zarflarının üzerine “müşteriniz yolladı” ifadesi yazılıdır. Bu kültürün yerleşmesi kuşkusuz uzun vadeli ve yoğun eğitim sonucu mümkün olabilmektedir. Toplam kalite yönetiminde bir devrimin yaşandığı günümüzde kalite yönetimi felsefesini samimiyetle benimsemiş ekiplerin çalıştığı ve sıfır hatayı hedefleyen şirketler kârlı çıkacaktır. Kalite standartları statik olmayıp sürekli daha üst düzeylere tırmanmaktadır. Bu nedenle en iyi yerine daha iyiyi hedeflemek kavramının mantığına daha uygun düşmektedir.²⁴

4.3. Hizmet Sistem Tasarımı

Hizmet organizasyonlarındaki faaliyet ve bileşenleri üç geniş grupta incelenmesi uygun olacaktır:

- Yalnızca müşterileri içerenler,
- Yalnızca kuruluş, satıcılar ve işgörenleri içerenler,
- Müşteri ve işgörenlerin her ikisini de içerenler.

Bir hizmet tasarımında kullanılan üç teknik şunlardır:

- Ana faaliyetlerin sırasıyla listelenmesi,
- Müşteri temaslarını da içeren akış şeması,
- Besleme hatlarıyla dizinin akış şeması.

Sistem tasarımı; sıraları, bağlantıları ve ilişkileri gösteren detaylı bir plandır. Tasarımda kuruluşun iç ve dış faaliyetleri ve müşterileri ile olan ilişkileri de yer almaktadır.

Ana işlemler, müşteriye hizmetin sunulması için gerekli olan ana faaliyet ve faktörlerden oluşur. Bu ana işlemler kalite konularının ve karakteristiklerinin tanımlanması ve açıklanabilmesi amacıyla bölümlendirilir.

Akış şeması, bir hizmetin başlangıcından sonuna kadar olan ana basamakları ve işlemleri gösterir.

Ana akış, ana hizmet fonksiyonlarının başından sonuna kadar çeşitli noktalarında temsil eden akışın gösterilmesidir. Yer ve zamanın her ikisinden de oluşabilir. Besleme hataları uygun yer ve zamanlarda yanlardan katkıda bulunan ana ya da tali hizmetleri kapsar. Besleyicileriyle beraber ana akış kuruluşun içsel bir aktivitesini değil, hizmetin müşteriye iletilmesini temsil eder.

Hizmetin çeşitli konularını tanımlamak için kullanılan tekniklerin amacı:

- Kalite sorunlarının olabileceği yerleri belirlemek,
- Kalite karakteristiklerini izole etmek,
- Kalite iyileştirme edimlerini almak,
- Sorun yerini belirlemek,
- Sorunların nedenlerini bulmak,
- Önlemleri ve düzeltme yollarını bulmak,
- Tasarım ya da planı çalıştıracak insan sayısının ve niteliklerinin belirlenmesinde kullanmak,
- Tasarım ya da planı müşterilere verilen hizmetin iyileştirilmesinde kullanmak.²⁴

4.3.1. Tasarımın kısıtları

Bir hizmet sistemi, fiziksel bir mekanizma olarak düşünülmez, çünkü sistem daha çok insan ağırlıklıdır. Tasarım, müşteri temaslarının olduğu her yeri, yapıyı, ilişkileri işlemleri, bileşenleri, bağlantıları, görevleri, ödevleri, kuralları, dizinleri, zaman ilişkilerini, yer ilişkilerini içerecektir.

Ancak, örneğin nezaket ve serilik sistem içerisinde tasarımılanamaz. Ayrıca kalite performansı üzerinde etkileri olan insan özelliklerini de dikkâte almak gerekir. Bu önemli kalite karakteristikleri sistemin operasyon ve işlerliğinin önemli bileşenleridir ve işgörenlerin hepsinin tüm düzeylerde gerçekleştirdiği çalışmalardır. İnsan özelliklerinin kalite iyileştirme çabalarını uyumlandırmasında eğitimin, konferans ve seminerlerinin yeri çok büyüktür.

Müşterilerin gereksinimleri ve istekleri vardır. Onlar faturayı öderler ve en iyi şekilde hizmet beklerler. Organizasyon müşterinin tatmin olmuş bir şekilde ayrılmasıdır, çünkü tatmin olmuş bir müşteri yeniden gelecek ve çevresine izlenimlerini anlatacak demektir.

4.3.2. Tasarımın amaç ve avantajları

Bir hizmet sisteminin aşağıdaki gibi birçok amaç ve avantajları vardır:

- Bütün ana fonksiyonların ve bileşenlerin gösterildiği özgün bir yapı ortaya çıkarmak,
- Müşteri ya da müşteriler grubunun belirgin gereksinimlerini ortaya çıkaracak plan hazırlamak,
- Bir bileşenin diğeri ile olan ilişkisini göstermek
- Kalite performansının içerileceği ve performansın iyileştirileceği yerleri ve noktaları tanımlamak,
- Müşteri temaslarının olacağı noktaları belirlemek.

4.3.3. İyi bir tasarımın göstergeleri

İyi bir tasarım göstergelerine aşağıdaki sonuçlar örnek verilebilir.

- Müşteri geri gelir,
- Müşteri tatmin olmuştur ya da hoşnut kalmıştır,
- Gecikme yoktur, hizmet hızlı sunulur,
- Her bileşen düzgün işler,
- Düzgün işlem; bütün işlemler ve bileşenler birlikte çalışır.
- Müşterinin her isteği yerine getirilir.

4.3.4. Ana fonksiyonların analizi

Ana fonksiyonlar, ana bileşenlerine ayrılmalıdır. Bu bileşenler genellikle organizasyonun bölüm ya da birimlerinin temelini oluşturur. Organizasyonun büyüklüğüne bakılmaksızın genellikle varolan bileşenler şunlardır:

- Planlama
- Satın alma
- Personel
- Finans
- Satış
- İşlemler
- Muhasebe

Küçük işletmelerde de bu fonksiyonlar vardır ve büyük bir çoğunluğunda bu fonksiyonlar bir kişi tarafından yürütülmektedir. Ancak daha büyük organizasyonlarda aşağıdaki fonksiyonlar da mevcuttur:

- Pazarlama
- Ulaşım ve Taşıma
- Bilgi İşlem
- Araştırma ve Geliştirme

- Müşteri Hizmetleri
- Kalite Güvencesi

Bu fonksiyonların çoğu, destek hizmetleridir; bir başka anlatımla ürün, hizmet ya da müşteri ile doğrudan ilişkileri yoktur. Müşteriye sunulan hizmetin kalitesi ile doğrudan bağlantısı olan fonksiyonlar; satınalma, personel, satış, işlem ve müşteri hizmetleridir.²⁴

4.3.5. Müşteri temaslarının rolü

Müşteri temasının anlamı, müşterinin hizmetin kalitesinin üzerinde etkisi olan insanlarla herhangi bir şekilde temas kurmasıdır. Müşteri temasları ve hizmet bileşenleri kalite hizmet sistemi tasarımının ana unsurlarıdır. Bir iş akışı bu bileşenlerin ve temaların gösterilmesindeki ilk adımdır.

Bazı hizmet bileşenleri müşteri temasına sahiptir, bazıları değildir. Müşteri teması olmayan bileşeni, müşteri görmez. Hizmet kalitesi müşterinin yaptığı temaslar sonucu belirlenir. Bazı temaslar sonucu müşteri tatmin olur, bazılarında ise şikayet eder.

Organizasyon müşteri teması olsun olmasın hizmet bileşenlerinin tüm konularını dikkâte almalıdır. Müşterinin görmediği bazı bileşenlerin, hizmet kalitesi üzerindeki etkisi oldukça fazladır.

Organizasyon müşterinin hizmet sunuş performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için müşteri temasına getreklî önemi vermelidir. Müşteri temaslarında şu bilgiler elde edilmelidir:

- Müşteri temaslarının yeri,
- Müşteri temaslannın sayısı,
- Temaslann süresi,
- En çok tatmin olanlar ve yerleri,
- Tatmin olmayanlar ve yerleri,
- Şikâyetçi olanlar ve yerleri.

Müşteri temaslarında elde edilen olumsuz karşılıklardan, yönetim, sorunların nedenlerini ortaya çıkarabilir.²⁴

4.3.6. Hizmet Hedefleri

Bir hizmet sistemi, hizmet hedefleri olarak eğer olası ise şunları belirtmelidir:

- sıfır hata oranı,
- en az bekleme zamanı,
- kabul edilebilir hizmet zamanları,
- % 100 hizmet güvenilirliği,
- güvenlik ve temizliği,
- hizmete ilişkin yasal düzenlemelere uygunluk,
- şikayetler bazında müşteri tatmini,
- ömür çevrim maliyetleri ve diğer ölçüler.

5. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YENİDEN YAPILANMA GEREĞİ

5.1. Bankacılık Sektöründe Rekabet

Bankaların çalışma tarzını etkileyen en önemli öge artan rekabetin ortaya çıkmasıdır. Bu, bankaların içinde çalışma durumunda olduğu çevre üzerinde temel bir etkiye sahiptir. 1970'lerde bankacılık piyasası rekabetin nisbeten çok az olduğu zamanlardı. Bankalar ve bankacılık sisteminin istikrarı ve güvenilirliği ekonomik büyümenin temel taşları olarak kabul edildiği için ulusal hükümetler gereğinden fazla kontrolle ve yasal düzenlemeler ile potansiyel rekabetin sektör üzerindeki etkilerini kısıtlamışlardır. ²⁵

Bu dönemlerde finansal buluşların ve yeniliklerin (**finansal innovasyon**) kaynağı, kamu otoritesinin koyduğu kısıtlamalar olmuştur. Yani bu dönemde bankaların geliştirdiği yeni finansal enstrümanların pek çoğu çeşitli yasal düzenlemelerin açıklarından (özellikle vergilendirmeden ve rezerv gereksinimlerinden kurtulma) yararlanma amacıyla türetilmişlerdir.

1970'lerden sonra, hükümetler istikrar yerine ekonomik verimliliğe daha fazla prim vermeye başlayınca bu durum değişmeye başlamıştır. Bankacılık sektörünü çevreleyen kuantitatif kontroller ve yasal düzenlemeler gevşetilmiştir. Bankalara hem işletme aktiviteleri hem de yönetim tarzları konusunda daha fazla serbestlik tanınmıştır. ²⁵

Yasal düzenlemelerin çoğu yeni teknolojilerin ve değişimlerin ortaya çıkmasıyla istenilen sonucu veremez duruma gelmiştir.

Mevduat piyasasının önemli bir bölümü yeni müşteri isteklerine çok daha etkili bir şekilde yanıt verebilen kuruluşlar tarafından ele geçirilmiştir. Benzer olarak, bankalar kredi pazarındaki paylarını banka dışı kuruluşlara kaptırmaya başlamışlardır. Bu etkilerin sonucu olarak da tıpkı diğer şirketler gibi bankalar da aynı baskılara karşı korumasız kalmışlardır. Problem, 1970'lere kadar korunmuş bir çevrenin içinde işlem yapmış olmaları sonucu olarak bu değişimlere positif tepki verme kabiliyetleri katı bir şekilde kısıtlanmıştır.

1980' li yılların ikinci yarısından itibaren ise daha önce de değinilen gelişmeler nedeniyle, yeni enstrümanların üretilmesindeki itici faktörler değişmeye başlamışlardır:

- Artan rekabet,
- Teknoloji kullanımı,
- Risklerden korunma (hedging)

gibi unsurlar artık yeni enstrümanların türetilmesindeki temel faktörlerdir. Türev enstrümanlar faiz ve kur riskinden korunma yöntemleri, **seküritizasyon** (menkul kıymetleştirme) ucuz kaynak yaratma aracı olarak ortaya çıkmıştır.²⁶

1980'lerde bankalar yeni ve daha değişken bir ortama uyum gösterme için çabaları sırasında banka yönetimlerinin eksiklikleri iyice açığa çıkmıştır. Bankaların aktiviteleri üzerindeki birçok kısıtların ve sınırlamaların kalkmasına bankaların ilk cevabı eş zamanlı büyüme olmuştur. 1980' li yılların ikinci yarısında bankalar aşırı yayılma ve şube açmaya yönelmişler ve bu da önceden tahmin edilen sonuçları doğurmuştur. Kredi hacminin büyümesiyle kredi kalitesi düşmüştür. 1980'lerin sonunda bir ekonomik küçülmenin (downturn) başlarında bankalar kendi hareketlerinin sonuçlarıyla yüz yüze gelmişlerdir. Bir çok banka batık kredileri yüzünden zarar açıklamak zorunda kalmıştır ve reregülasyonla (yani önlemlerle düzenlemelerle) güçlü mali yapıya sahip olma yönünde teşvik edilmeleri ise konsolidasyonu, yani **merger ve acquisition**' ları gündeme getirmeye başlamıştır. Hem aşırı teknoloji hem de aşırı şube açma yatırımlarını bazı bünyeler karşılayamamış, en azından reregülasyonun empoze ettiği güçlü mali yapıya sahip olma kriterini sürdürememiş, ve şirket evlilikleri ile satın almaları kaçınılmaz olarak gündeme gelmiştir. Dolayısıyla diğer bütün rekabetçi piyasalar gibi bankacılık piyasaları da kendi cezalarını ve disiplinlerini belirlemişlerdir.²⁵

Bu arada hizmet sektörü ile ilgilenen araştırmacıların, 1980'li yıllarda imalat sektörünün içine girdiği bunalımı çeşitli teknolojilerle aşmayı başarımları dikkatlerini çekmiş, 1990' lı yıllara doğru tüm bu gelişmelerin çerçevesinde imalat sektöründe kullanılan teknolojilerin hizmet sektöründe ne denli başarı ile kullanılabileceği sorgulanmaya başlanmıştır.

Birçok bankada bankacılık sektörünün dışından getirilen yeni yöneticilerle güçlendirilerek genel rekabetçi yapıyı güçlendirmek için toptan yeniden yapılanma programları dizayn edilmiştir.

Bazı bankalar daha ileri giderek aktivitelerini sıfırdan yeniden düşünmeye başlamışlardır. Üst yönetim ve stratejistler bankacılık işlemlerini yeniden oluşturmuşlardır. Yeni teknolojilerin hızla kullanılabilir hale gelmesiyle yeniden yapılandırma süreci birçok temel değişikliğe neden olmuştur. Bu değişiklikler sadece bankacılık fonksiyonları tarzında değil, aynı zamanda müşterilere sunulan ürün yelpazesinde ve bunların müşterilere ulaştırılma yöntemlerinde kendini göstermiştir.

5.2. Modern Pazarlama Kavramı ve Müşteriye Yönelik Bankacılık

Bankacılık da, üretim ve hizmet sektörlerinde olduğu gibi, bir yönetici, değişen çevre koşullarına karşı duyarlı ve gelişen pazar ihtiyaçlarını yeniden tanımlayıp buna bağlı politikaları yeniden tekrar belirlemeye hazırlıklı olmalıdır. Ancak bilinen şudur ki, bu globalleşme sürecine ayak uydurabilmek için bankalar uzun vadeli planlar yapmak durumundadırlar.

Bankalar eskiden olduğu gibi para alıp satımıyla uğraşmaktan öte müşteriye bir hizmetler bütünü sunmak görevini üstlenmiştir. Bu ise, daha “müşteriye yönelik” bir amacı gütmek demektir. Bahsedilen bu müşteriye yönelik pazarlamanın sonucu olarak da anlamlı pazar planları yapmak ve etkili stratejiler geliştirmek isteyen bir bankacı, müşterilerin tavrını kapsamlı olarak anlayabilen, sunulan hizmetlerin nasıl ve ne yönde algılandığını ölçebilen ve bankanın müşteri üzerindeki imajını gözlemleyebilen nitelikte bir insan olmasıdır. Kısacası, etkin bir bankacının temel düşüncesi, müşterilerin mevcut potansiyel ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları en etkin şekilde karşılayabilmek olmalıdır.

Yukarıda belirtilen bu kavramlar, modern pazarlama kavramının yapıtaşları olarak bilinmektedir. Modern pazarlama kavramı kısaca müşterinin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin yaratılması, sunulması ve dolayısı ile hayat standartlarının artırılması olarak

tanımlanabilir. Bu genel tanımın bir özelliği, modern bankacılık içinde geçerli olmasıdır. Diğer bir deyişle modern bankacılık “müşteriye yönelik” bir pazarlama tekniğidir. Bu yaklaşım hedef kitlelerin belirlenmesini ve bu hedef kitlenin ihtiyaçlarının mümkün olan en etkili şekilde karşılanması gerekliliğininde beraberinde getirmektedir.

Müşteriye yönelik pazarlama kavramını anlayabilmek için onu diğer yaklaşımlarla karşılaştırmak gerekebilir. Aslında temel olarak bankacılığın 3 ana amacı bulunmaktadır. Yeterli talep, dengeli-devamlı büyüme ve karlılık. Bu amaçlara erişebilmek için başlıca 3 çeşit pazarlama tekniği belirtilebilir.

Bunlar;

- Minimal pazarlama,
- Israrcı satış tekniği,
- Profesyonel pazarlama

olarak adlandırılabilir.²⁷

5.2.1. Minimal pazarlama

Gerçekte pekçok banka, etkili bir pazarlama programı geliştirmekten kaçınan ve sadece mevcut müşterileri elinde tutmayı amaçlayan bu yöntemden faydalanmaktadır. Bunun arkasında yatan düşünce, bu kısıtlı hizmet eğer yüksek bir kalitede verirse, mevcut müşterilerin yeni işlemlerini de bu banka ile gerçekleştireceği ve hatta bankayı diğer müşterilere tavsiye edeceğidir. Dolayısı ile, müşteri portföyünün bu yolla artacağı hesaplanmaktadır.

Bu düşünce yapısında haklı bir pay olmakla beraber kalitenin, müşteriler arasında mutlaka ikna edici bir özellik taşıyacağına garanti verememektedir. Üstelik sözkonusu, bankanın kalitesinin diğer bankalardan da ayırt edilebilir bir düzeyde olduğu varsayımından ortaya çıkmaktadır. Ancak bu rekabet ortamında tüm bankalar yaklaşık aynı sistem ve düşünce yapısında hareket etmektedir. Dolayısı ile kalite yüksek bile olsa farkedilmeyebilir.

Minimal Pazarlama ayrıca, rakip bankaların daha etkili pazarlama yapabileceği gerçeğini de gözardı etmektedir. Sonuç olarak bu yöntem, önlem alıcı bir yaklaşımdan çok tepki veren bir yaklaşımdır. Bunun anlamı, olayları önceden tahmin edip ona göre önlem almaktan öte, olay meydana geldikten sonra tepki olarak bir dizi planlar yapmaktadır. Kısacası, bankanın gelecekteki müşterilerini yönlendirmek açısından fazla bir etkinliği yoktur.

Minimal pazarlama bankanın müşterisini seçmesinden çok müşterinin bankasını belirlemesidir.²⁷

5.2.2. Israrcı satış tekniği

Bu metod, adından da anlaşılacağı gibi, tam bir pazarlama değil, sadece satış fikrine sahiptir. Bu tekniği kullanan bankalar “yeni müşteri bulma” amacından gittikçe uzaklaşmış eldeki müşterilere daha çok satış yapmaya yönelirler. Müşteri portföylerini artırmazlar. Ayrıca pazar dilimi belirlemek ve yönlendirmek için disipline edilmiş bir yaklaşım sergilemezler. Satış pazarlama ile karıştırırlar. Hedef belirlemek, plan yapmak, bilgi sistemleri kurmak gibi temel pazarlama süreçlerini göz ardı ederler. Sonuç olarak bu teknik, artık geçerliliğini yitirmeye başlamıştır.²⁷

5.2.3. Profesyonel pazarlama

Bu yöntem zorlayıcı satış tekniğinin tersi olarak, müşteriyi odak noktası olarak seçmiş, sadece satış değil tüm bir pazarlama sürecini gözönüne almıştır. Profesyonel pazarlama aslında şimdiye kadar yukarıda adı geçen müşteriye yönelik pazarlama sürecinin diğer bir adıdır. Bu teknik, bankanın sadece müşteri ihtiyaçlarından haberdar olmasını değil, bu ihtiyaçların en etkili ve verimli şekilde karşılanmasını gerektirir.

Sıkı bir rekabetin ve sürekli bir gelişmenin bulunduğu bu ortamda bankalara düşen görev ayakta kalabilmek ve karlılıklarını koruyabilmek için müşteriyi memnun edebilmenin

yollarını aramaktadır. Sonuç olarak, bankacının karşılaştığı sorun, pazarlama yapmak ya da yapmamak değil, bunun en etkili şekilde yapılacağıdır. Modern bankacılık bunu gerektirir.

Modern bankacılık üzerine yazılan makaleler ve yapılan çalışmalarda başlıca 4 soruya cevap aranmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir :

1. Bankaya daha fazla müşteriye nasıl çekebiliriz?
2. Elimizdeki müşteriye nasıl elimizde tutabiliriz?
3. Homojen olarak yayılmış banka hizmetleri ve fiyat politikaları arasında kendi bankamızı nasıl ayırt edilebilir hale getirebiliriz?
4. Bankayı diğerlerinden farklı bir konuma nasıl getirebiliriz?

Bu sorulara cevap ararken bankaların öncelik vermesi gereken 4 ana başlık bulunmaktadır. Bunlar;

1. Müşteri bağı kuran bir bankacılık anlayışı geliştirmek (Relationship Banking),
2. Birbirine bağlı sistemler geliştirmek (Multi-tier Delivery System),
3. Yatırımcılara pazarlama yapmak (Marketing to investors),
4. Bireysel satış organizasyonu kurmak (Personal Selling Organizations).²⁷

Müşteri Bağı Kuran Bankacılık :

Bu anlayışın önünde sadece yeni müşteri kazanmak değil, onu elde de tutabilmek yatar. Diğer bir deyişle, müşteriye bankaya çektikten sonra bu ilişkinin devamını sağlamak veya geliştirmek de gereklidir. Ancak bu konu, görüldüğü kadar da kolay değildir. Bir takım anahtar kavramların bir arada bulunduğu stratejik bir yaklaşım gereklidir.

Bu anahtar kavramlardan ilki, bankanın **pazar ayrıştırıcı** bir kurum olarak görev yapmasıdır çünkü, tanımlanabilmiş piyasa müşterilerini hedef almak çok pratiktir. Banka piyasasında insanlar homojen olarak değil de pekçok farklı piyasa dilimlerinden oluşmuş bir bütün olarak düşünülmelidir. Öyle ki, her dilimin farklı şekillerde karşılanması gereken, farklı ihtiyaçları bulunmaktadır.

İkinci olarak müşteriyle, sağlam bir bağ kurmaya yarayacak bir **çekirdek hizmet**'in belirlenmesi gereklidir. İdeal bir çekirdek hizmetin özelliği, piyasanın belirlenmiş dilimindeki önemli fakat şimdiye kadar karşılanmamış bir takım ihtiyaçları karşılayarak, müşteriye bankaya çekebilmesidir. Böylece kurulan bu bağ daha sonra, diğer hizmetlerle de sağlamlaştırılabilecektir.

Üçüncü anahtar kavram ise **müşteri temsilcileridir**. Bu kişi, müşterinin rutin olmayan bir iş için her an başvurabileceği bir danışman niteliğindedir. Müşteri danışmanı, müşteri ve banka arasındaki bürokrasiyi ve resmiyeti ortadan kaldırmayı amaçlayan bir bağıdır.

Dördüncü anahtar, **kıdemli müşterilere bir takım avantajlı hizmetler sunabilmektir**. Banka ile belli bir düzeyin üzerinde çalışan müşterilerden komisyon ya da masraf alınmaması yada kullandıkları kredilerde borçlanma oranlarının düşürülmesi buna örnek olarak gösterilebilir.

Beşinci önemli faktör ise başta müşteri temsilcileri olmak üzere tüm banka **personelinin eğitilmesidir**. Çünkü amaçlanan sağlam bağı kuracak olan ilgiyi müşteriye sunacak olan personeldir.

Müşteri bağı kuran bankacılık anlayışı hem bir pazarlama amacı, hemde bir pazarlama stratejisidir. Bir uygulama tekniğinden çok aslında bir düşünce biçimidir.

Birbirine Bağlı Sistemler Geliştirmek :

Mali problemlerini azaltabilmek için, bankaların bulduğu çözüm yollarından biri de yüksek maliyetli işgücüne dayanan sistemlerden uzaklaşıp, birbirleri ile bağlantılı bir hizmetler zinciri kurmaktır. Buna örnek olarak mekanize olmuş şubeler, otomatik para makinaları ve telepazarlama verilebilir. Bu tip hizmetler sayesinde rutin müşteri ihtiyaçları hem çok daha çabuk hem de daha az maliyetle halledilmektedir.²⁷

Bilinen şudur ki, banka müşterilerinin hizmet beklentileri durağan değildir. Değişik yeniliklere karşı farklı tepkilerde bulunurlar. Kimi için şube sayısı önemli iken bir diğeri sırf telepazarlama için bankasını değiştirebilir. Akıllı bir bankacıya düşen, bu tepkileri yönlendirebilmek için sistemli bir şekilde müşteriye yeni hizmetler ve kolaylıklar sağlamaktır.

Yatırımcılara Pazarlama :

Banka müşterilerinin gittikçe daha büyük bir bölümü pasif tasarruf sahibi olmaktan çıkıp yatırımcı sınıfına girmeye başlamıştır. Bu gelişmedeki en büyük neden şüphesiz enflasyondur. Paraların hem değerini korumak hem de arttırmak isteyen mevduat sahipleri artık finansal araçların yanısıra ev, arsa gibi gayrimenkul değerleri de tercih etmektedir. Finansal bir yatırım yapmak istediklerinde ise en yüksek getirisi olan alternatifi değerlendirmektedirler. Bu yüzden bankacılıkta da amaç sadece mevduat toplamaktan uzaklaşmaya başlamış “fon” toplamaya yönelmiştir. Yani, bankacılar artık müşterilerinin yatırım portföylerinin likiditesi, getirisi, güvenliği ve vergi koşulları hakkındaki tercihlerini çok iyi belirlemek durumundadırlar. Çünkü dünün mevduat sahipleri bugünün banka dışı alternatiflerinin de yatırımcısı durumuna gelmiştir.

Bireysel Satış Organizasyonları Kurmak :

Eğer daha önce adı geçen enflasyon, mevduattan yatırıma yönelik ya da artan maliyet gibi etkiler mevcut olmasaydı, yakın geçmişe kadar oldukça az kullanılan bireysel satış tekniği hala arka plana itilebilecekti. Ancak bu gelişmelerin var olduğu herkes tarafından bilinmekte dolayısı ile gittikçe daha kompleks hale gelen yatırım ve finansman hizmetlerinin sadece reklam aracılığı ile tanıtılması, etkinliğini yitirmektedir. Ancak reklam, bireysel satış yapan pazarlamacıya satışı yaptıran değil ama kapıyı açtıran bir unsur olmuştur. Satışın kendisi için ise kompleks hizmetleri açıklamak, değişik alternatiflerin artı ve eksiklerini karşılaştırmak, soruları cevaplamak ve müşteri gözönünde bir kredibilite kazanmakla gerçekleştirilebilir ki, bunlar müşteri danışmanlarının ana görevleridir.

Modern bankacılık artık müşteri ilişkilerine tam önem veren, hem müşteriye kolaylık hemde bankaya karlılık sağlayacak yeni sistemler geliştiren, pasif mevduat sahiplerini aktif yatırımcıya dönüştürecek kadar cazip alternatifler sunabilen planlı bir disiplin olmak durumundadır.²⁷

5.3. Maliyet ve Masrafların Kontrolü

Yeniden yapılanma aşamasında fiyat rekabetinin ortaya çıkması maliyet kontrolünü bankacılık stratejilerinde önemli bir etken haline getirmiştir. Bankacılıkta fiyat belirleme işlemi zamanla rekabetin artmasına zorlayıcı bir etken olmuştur. Başarılı bir araştırmayla beraber maliyetler ile masrafların kontrolüyle bankalar ile fiyat belirleme olayı giderek artan bir şekilde rekabetin büyümesine neden olmuştur. Aynı zamanda ürün piyasasında sınır kapasitenin aşılmasına neden olmuştur. Başarılı bir araştırma ile maliyet ve masrafların kontrolü kritikleşmiştir, bunların sonucunda hedef değerlerin gerçekleştirilmesi ile kalınmayıp bazı durumlarda da bankacılıkta kurtarıcı rol oynamıştır.

Bankalar maliyet büyümelerinin kontrolü konusunda birçok araştırmaya önyak olmuştur. Yeniden yapılanan İngiliz piyasalarında oluşan pazarlarda maliyet kontrolü çevresel işlemlerde önemli bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Gün geçtikçe maliyet kontrol programları daha deneyimli bir hal almaktadır.

Bu pazarlarda birçok banka 1990'ların başında Micheal Hammer tarafından açıklanan ürün sürecinin yeniden yapılanması sürecine girmiştir. Yeniden işlem yapabilme kapasitelerine göre katılmışlardır. Bankacılık fonksiyonlarının bir bütün olarak yeniden düşünülmesi ve dizayn edilmesi doğrultusunda bankacılık ürünlerinin ve servislerinin maliyet-verim temeline göre geliştirilmesi gündeme gelmiştir.²⁵

Ayrıca bu sürecin içerisinde servis prensibinde, fonksiyonlarında ve servis kalitesinde büyük farklılıklar ve yeni avantajlar bulunmaya çalışılmaktadır. Yeniden yapılanma süreci maliyet kontrolüyle pazar genişlemesini artırmanın bir bütün olarak gerçekleştirilmesine önyak olmaktadır.

Ürün sürecinde yeniden dizayn ve yeniden yapılanma programları bankanın iç organizasyonunda radikal değişiklikler meydana getirmeye başlamıştır. Bu değişiklikler ürünün takdiminde, ürünün oluşturulmasında ve tüketiciye ulaştırılmasında görülmektedir.

Bazı durumlarda bankada tamamen bir değişim söz konusudur. Diğer bankalarda problemlerin üzerine ayrıcalıklı olarak eğilme söz konusu olsa da bunun etkisi belirli ürün alanlarında veya bazı fonksiyonlarda limitlenmiştir. Zamanla süreç derinleştikçe ve genişledikçe toplam etki daha büyük ve gerçekçi olmaktadır.

Diğer banka atılımlarıyla bağlantılı olarak ürün sürecinin yeniden dizaynı ve yapılanması bankaların temel maliyet merkezlerinde önemli etkiler meydana getirirler. Bunlar fonların yükselmesi, borç kayıpları, personel ve diğer masrafları içererek, maliyetle birlikte ele alınır.

Bazı yorumcular ürün sürecinin yeniden dizayn ve yeniden yapılanmasını, banka performansını ve kontrolünü artırmak için yapılan çeşitli ölçümlerin bir bölümünü oluşturduğunu açıklamışlardır. Bu ölçümler bankacılık pazarındaki rekabetin derecesine göre ayarlanmıştır. Fiyat kırma veya fiyat kontrol ölçümleri değişim sürecinin bir parçası haline gelmiştir.

Yüksek rekabetin ortaya çıkmasıyla ve bunu takip eden yeniden düzenleme ve yeni teknolojileri kullanma olayında fiyat kontrolü ve fiyat kırma politikalarını kullanmak tecrübesizlik olur. Rekabet arttığında ve pazar geliştiğinde ürün sürecinin yeniden dizaynı ve fiyat kontrolü bankacılık operasyonunun bir özelliği olarak ortaya çıkar.

Sürecin idrakiyle İngiliz pazarlarında bulunan veya geniş ölçüde toptan satış operasyonlarında bulunan bankalarda önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Birçok enstitünün yeniden düzenleme ve rekabet olaylarına eğilmeye başladığı Orta Avrupa' daki bankalarda sadece bu yolda ilerlemeye başlanmıştır.

Uygulamada bankacılık pazarı bu modeli benimsemiştir ve maliyet, masraf kontrolü için bankaların kullandığı çeşitli yöntemler 1980' lerle 1990' ların başlarında tetkik edilmiş ve incelenmiştir.

Coopers ve Lybrand tarafından geliştirilen bir modelde maliyet kontrolü ile bağlantılı üç basamak vardır. Her basamak pazarların gelişiminde özel evrelerde tanımlanabilir. Bu üç basamak;

- Fazlalıkları Atmak
- Yeni oluşumlar
- Yeniden yapılanma²⁵

Bu modelde üstü kapalı olarak yapılmak istenen masraf ve maliyetlerin, aktivitelerin kapasiteleri doğrultusunda dağıtılabilirliklerinin araştırılmasıdır. Bu düşünce bir çok sebepten dolayı tartışılabilir.

Birçok bankanın maliyetleri araştırabildiği ve gözetleyebildiği deneyim kazanabilmiş bir yönetim bilgi sistemini geliştirmesine rağmen bu her yerde geçerli olan bir durum değildir. Ayrıca deneyimli yönetim sistemlerinin maliyet kontrolü sürecinde bir fonksiyonu olup olmadığı tartışılmalıdır.

Deneyim kazanmış yönetim bilgi sistemleri geliştirildiğinde maliyetlerin değişik aktiviteler ve ürün grupları doğrultusunda genişleyebilmesi sıradan bir durumdur. George Bollenbacher' ın belirttiği üzere maliyetler yönetimin istediği gibi oluşturulur. Maliyetler ürünlere, departmanlara, fonksiyonlara veya coğrafik alanlara göre belirlenir.

Bankacılıkta ürünlerin üretilip, bağlantılı yerlere dağıtılmasında maliyetin hesaplanması birçok zorluklara sebep olacaktır. Bazı dağıtım problemleri masrafların maliyetlerden daha az tutulması ile çözülebilir. Gelirler masrafları karşıladığında ve muhasebeciler tarafından kolayca tespitleri yapıldığında hesaplama yöntemi daha dürüst olacaktır. Bollenbacher' ın belirttiği üzere heryıl masraflar konusunda söylenecek çok şeyi olan denetçiler; özellikle artan masraflara dikkat çekerler. Denetçiler yıllar boyunca biriken

olayları tanımlamak ve kazançlardaki şiddetli dalgalanmaların nedenini bulmak için bazı masrafları uzun zaman dilimine bölerek incelemektedirler.

Sistemdeki aşınma olayı masrafları dağıtma sürecinde bozulmalara neden olabilir. Eğer donanımlar gerçek hayatta uygulanış biçimlerinden daha kısa sürede ele alınırsa bu, masrafların yapısında dikkate değer bir bozulmaya yol açar. Bu metodun kazancı, kazanç potansiyelinin yüksek olmasına rağmen gerçekde kısa zamanda beklenenden az, veya kazanç potansiyelinin düşük olduğu durumda belirli bir süre sonra beklenenden fazla kazanç değerinde olabilir. Bunun tersi, eğer banka değer kaybını beklediğinden daha az gösterirse gerçekleşebilir. Sistemdeki problemler ve aşınma, bankacılık ürünlerinin ve bankacılık servislerinin masraflarının hesaplanması ve dağıtılması ile ilgili olan gerçek masrafların etkisini limitlendirmektedir. Pratikde her banka kendi metodunu tanımladıktan sonra maliyet ve masrafların dağıtılması yoluna gitmektedir. Bu olay maliyet kontrolü sürecinde izlenen yolla büyük farklılıklar yaratabilir.²⁵

5.3.1. Fazlalıkları atmak

Bu safha yeniden yapılanmada bir rekabetin kazanılmasıyla eş anlamlıdır. Bununla birlikte bankalar birbirlerine karşı rekabet esnasında sektöre yeni giren; örneğin; banka olmayan şirketlerin, karşılıklı fon şirketlerinin ve sigorta şirketlerinin aktivitelerine karşılık vermelidir.

Eğer İngiltere' de 1980' lerin ortalarında olduğu gibi yeniden yapılanma ile para kaynaklarının gelişmesi aynı zamana rastlarsa ve genel olarak ekonomik gelişme olursa bankacılık ürünlerine rağbet gündeme gelir. Böylelikle maliyet kontrolünün yapılması hafifletilebilir. Bu aşamada alınan ölçüler üç katagoride incelenebilir.²⁵

- Yönetimdeki gereksiz tabakalar, kullanılmayan süreçler ve şube gibi parça parça genişlemelerin aktiviteleri çoğaltmasına izin vermemek.
- Halen, hesap açma gibi elle yapılan işlemleri otomasyonla yapmak.
- Az kar getiren şubeleri kapatarak şube sayısını azaltmak

5.3.2. Yeni oluşumlar

Kapasitelerin ani yükselmesi sonucunda pazarın zarar görmeye başlaması, beklentilerin durma noktasına gelmesine yol açmıştır. Bunun sonucunda;

- Masrafları kısma,
- Birleşmeler ve kazanç,
- Gerekli olmayan fonksiyonları kaynak dışı bırakmak,
- Üretim ve servislerde yeniden fiyatlandırma.

5.3.3. Masrafları kısma

Kâr oranlarının düşmeye başlamasıyla bankalar, nakit akışını ve para dönüşünü kuvvetlendirebilecek aktiviteler üzerindeki konsantrasyonlarını arttırmışlardır, ve beklentilerini gerçekleştiremedikleri ürün pazarlarındaki mevcudiyetlerini azaltma yoluna gitmektedirler. Bazı durumlarda da aktivitelerden tamamıyla vazgeçmektedirler.

1980' lerin ikinci yarısında birçok Amerikan Bankası, Avrupa perakende piyasasındaki etkinliklerini azaltmaya başlamış, hatta bir kısmı bu pazardan tamamen çekilmiştir. Ayrıca birçok İngiliz bankası da dış ilişkilerini azaltmıştır. Nat West ve Royal Bank of Schotland dışındaki tüm İngiliz bankaları Amerikan perakende piyasasından çekilmiş ve Avrupa operasyonlarını azaltmışlardır.²⁵

5.3.4. Birleşmeler

Kapasite aşımının sonucunda bankalar birleşmeye başlamışlardır. Bu birleşmelerde New York metropolitan piyasasındaki kapasite aşımı sonucunda, rekabet halindeki birçok bankanın oluşmasının önemli etkisi olmuştur. Örnek olarak 1991' in sonlarında Chemical Bank ve Manufacturers Hannover birleşme kararı almışlardır.

Bir başka büyük Amerikan birleşimi masraflardan büyük ölçüde tasarrufu amaçlamıştır. 1991 yılının Aralık ayında NCNB ve C&S/Sovran birleşimi merkez ofis operasyonlarını ve

gereksiz şubeleşmeyi kaldırma yoluyla 1994 yılı sonu itibariyle \$450 milyon maliyet tasarrufu yapılacağını öngördü.

Kapasite aşımının azalması 1992 de Lloyd's Bank tarafından Midland Bank için yapılan fiyat teklifinin haklılığının göstergesidir. Lloyd's başarılı bir birleşim sonucunda dört yıllık bir periyotta yıllık masraf tasarrufunun GBP 700 milyon olacağını öngörmektedir. Bunun başarılabilmesi için ;

- Merkezi ve boş ofis fonksiyonlarının birleştirilip, düzenlenmesi ve iş ünitelerinde değişim yapmak
- Karmaşıklaşan bilgilendirme teknolojisini kaldırarak yerine daha etkili, geniş kapasiteli bir sistem kurmak.
- Genişlemiş şube ağını, 800 şube olarak belirleyerek rasyonalize etmek.²⁵

5.3.5. Şube network'ünde gerçekçi oluşumlar

Rekabet ciddileşdikçe bankalar şube networkünü giderek artan bir şekilde incelemeye almaktadırlar. Şube network'ü ile birlikte personel masraflarının birleşmesiyle masraflar büyük oranda artmaktadır. Şube network'ünün rasyonilazyonu maliyet düşümünde gerçek fiyatların yakalanmasına neden olacaktır.

Şube networküne hitaben ilk adımlar, bir çok geri plan ofisinin fonksiyonunu merkezleştirici bağlantıları, şube demetlerinde networkün yeniden organizasyonunun süper yöneticilerle sağlanması, uzaktan bankacılık aktivitelerine başlanması ve daha sonra şube kapanmalarını içerir.

5.3.6. Gereksiz fonksiyonların kaynakdışı bırakılması

Yeni Oluşum sürecinin bir parçası olarak yazışma, dökümantasyon, güvenlik, kuralcılık ve ihtiyaçları karşılamak gibi birçok çevresel fonksiyon aktiviteleri; bunları kendi içlerinde maliyet-etki temeline uzmanlara devredilmiştir.

5.3.7. Ürünlerin ve servislerin fiyatlandırılması

Doğru karar verebilmenin temelini oluşturabilmek için bankalar özellikle deneyim kazanmış yönetim bilgilendirme sistemlerini geliştirmelidirler. Ürün fiyatlarını etkili bir şekilde belirlemek için hangi işlerin yürütüleceği ve hangilerinden vazgeçileceğine karar verilmelidir. Kullanım dışı kalmış servis ve ürünlerin farkına varılarak bunlardan gelir sağlamak suretiyle maliyet ve masraflar ayrılmaya çalışılmalıdır.

Banka ürünlerini ve özellikle borç olarak verilmiş ürünleri fiyatlandırırken eldeki bilgiler doğrultusunda risk bağlantılı temeller esas olarak alınarak bir fiyatlandırma yapılabilir. Borç olan ürünler risk taşıdıklarını yansıtacak şekilde fiyatlandırılırlar. Bankalar fiyatlandırma yaparken risk faktörüyle fiyatlandırma arasında bağlantı kurmaya çalışmışlardır. Fakat iyi bir yönetim bilgilendirme sistemi dahilinde risklerin doğrulukla ve kesinlikle fiyatlandırılma ile birlikte açıklanması mümkündür.

Bu olay risk-fiyat dengelenmesinde önemli bir etken olduğu gibi bankalar fiyatları kontrol edemedikleri ürün pazarlarından çekilmeye başlamışlardır.

Bunlarla birlikte bankalar genel olarak dengeleme olayının yapısına ve büyüklüğüne büyük önem vermeye başlamışlardır. Rekabet arttıkça fon fiyatları artmaya ve mevduatlarda düşmeye başlamıştır. Diğer taraftan yeni rakiplerin katılmasıyla ve katılan yarışmacılarla daha da artan rekabetle borç verme olayı giderek azalmıştır.

6. UYGULAMA : KURUMSAL BANKCALIK HİZMETLERİNİN MÜŞTERİ ODAKLI TASARIMI

Bu örnek çalışmada; bir bankanın Kurumsal Bankacılık hizmetlerinin müşteri odaklı olarak yeniden tasarımı incelenecektir.

6.1. Projenin Tanımlanması ve Teşkilata Duyurulması :

Proje ile ilgili hedeflerin ve proje planının ortaya konduğu adımdır. Burada proje ile ilgili çalışanların bilgilendirilmesi, projenin boyutu ve önemi, üst yönetimin kararlılığı, çalışanların inancı ve katılımının sağlanması çeşitli araçlarla sağlanmaya çalışılmıştır.

Dünyadaki eğilimler, yeni yönetim felsefeleri, bankanın rekabet içindeki durumu ve bankacılık sektöründeki yeri, bankanın güçlü yönleri, müşterilerin ve çalışanların beklentileri müşteri odaklı sistem tasarımı çalışmalarında değerlendirilen en önemli veriler olmuştur. Bankanın çeşitli birimlerinden katılımcıların oluşturduğu bir çalışma grubu tarafından bu veriler değerlendirilmiş ve bankanın gelecekte kendini nasıl gördüğünü tanımlayan hedefler belirlenerek tüm banka bünyesine yaygınlaştırılmıştır.

Projenin açıklanan kapsam ve hedefi :

- Kurumsal Müşteri Odaklı Sistem Tasarımı, bankamız kurumsal müşterilerine yönelik bir projedir.
- Proje vazgeçilmez ve geri dönüşümü olmaz bir süreç olacaktır.
- Müşteri Odaklılık Kurumsal müşterilerimize ayrı kalite seviyelerinde verilecek olan bir yaklaşım olmayıp, tüm kurumsal müşteri profilimiz için ortak bir faaliyetler bütünü olacaktır.
- Proje müşteri ve çalışanlarımızın katılımı, ihtiyaç ve beklentileri gözönünde tutularak yürütülecektir.
- Projenin hayata geçme tarihi 2 yıldır. Proje altyapı tamamlanma süresi 1 yıl, pilot uygulama süresi 3 ay ve projenin Genel Müdürlük ve tüm şubelerimizde hayata geçiriliş süresi ise 9 ay olarak planlanmıştır.

- Proje sonrası başarı göstergelerimiz olarak;
 - proje sonrası 2 yıl içerisinde artan karlılık ivmesi,
 - müşteride artan hizmet kalitesi algılaması,
 - artan müşteri sayısı, azalan müşteri kaybı,
 - müşteri başı verilen hizmet sayısı artışı,
 - azalan işlem süreleri,
 - azalan işlem maliyetleri,
 - azalan müşteri şikayet sayısı

ele alınacaktır.

6.2. Projenin Banka Teşkilatına Duyurulması, Çalışan ve Müşterilerin Katılımının Sağlanmasına İlişkin Yapılan Çalışmalar :

- Genelge ve duyurular ile projenin tüm banka teşkilatına tanıtılması, alt proje gruplarının ve bu gruplara katılımının serbest olduğunun ilanı.
- Proje ve alt proje grupları bazında elektronik adresler ve tartışma ortamlarının açılması ve tüm banka teşkilatının bu adreslere PC'lerinden ulaşmasının sağlanması. Projenin gidişatı hakkında çalışanların veritabanları ile sürekli bilgilendirilerek katılımının sağlanmasına çalışılması.
- Koordinasyon grubunun şubelerce tespit ettikleri kurumsal müşteriler ile düzenli toplantılar yapılması ve müşteri beklentilerinin ilk ağızdan dinlenmesi.
- Kurumsal müşterilere yönelik kaliteli hizmet kavramı ve ihtiyaçları konusunda anket yapılması.
- Koordinasyon grubu ve Alt proje grubu toplantı notlarının tutulması ve veritabanları ile banka teşkilatına duyurulması.

- Bankanın periyodik yayınlarında (aylık dergi, müşteri ekstreleri v.s.) proje hakkında müşteriye bilgilendirme ve müşterilerin ulaşacakları adresleri tanımlama.

6.3. Proje İle İlgili Organizasyon ve Görevlendirmeler :

Projeye katılım serbest olmakla birlikte; Proje ile ilgili olarak takip, işleyiş ve destek ile ilgili olarak bir **Koordinasyon Grubu** ve gerekli sayıda **alt proje grupları** oluşturulmuştur.

Koordinasyon Grubu Lideri :

Projenin liderliğini yürütür. (Örn. Kurumsal Bankacılık'tan sorumlu Genel Müdür Yrd.)

Koordinasyon Grubu :

Koordinasyon Grubu lideri, üst düzey yöneticiler ve alt proje grup liderlerinden oluşur. Projenin ile ilgili yönlendirme, takip ve destek fonksiyonlarını yerine getirir. Alt proje grubundaki çalışmaların entegrasyonunun takibini ve alt proje grupları arasındaki bilgi iletişimini sağlar.

Örneğin :

- Koordinasyon Lideri,
- Genel Müdür Yardımcıları;
 - Kredi ve Pazarlama'dan sorumlu,
 - Dış İlişkiler ve Dış Pazarlama'dan sorumlu,
 - İnsan Kaynakları, İdari İşler ve Güvenlik'ten sorumlu,
 - Bilgi İşlem ve Organizasyon'dan sorumlu
 - Finansman'dan sorumlu
 - Alt proje grubu liderleri.

Alt Proje Grubu Liderleri :

Proje ile ilgili teknik detaydaki işlerin planlanması, yapılması, ve takibinden sorumludur. Lider, alt proje grubu bazında belirlenir. Koordinasyon Grubu ile bilgi iletişimini sağlar.

Alt Proje Grupları ve Üyeleri :

Proje ile ilgili olarak şu çalışma grupları oluşturulmuştur. Her grupta mutlaka en az bir ilgili servis şube personeli bulunur. Grubun diğer üyeleri hizmet ile ilgili işlem sorumluluğuna sahip Genel Müdürlük birim ve şube sorumlularından oluşur.

- **İş Akış Alt Proje Grupları :**

Kurumsal Müşterilere verilen hizmetlere ilişkin mevcut iş akışlarını analiz edecek, müşteri beklentilerine uygun olarak yeniden dizaynını sağlayacak, çalışmalarının diğer alt proje grupları ile entegrasyonunun takibini yapacak, tasarımları ile ilgili insan kaynağı, teknolojik ve diğer altyapı hizmet ihtiyaçlarının tespitini yapacak olan alt yapı çalışma gruplarıdır. 5 alt proje grubu olarak faaliyet gösterirler.

- Tahsilat-Ödeme Alt Proje Grubu (Hesap açma-kapama, kurum tahsilatları, nakit yatan-çekilen, kiralık kasa v.s.)
- Kambiyo işlemleri Alt Proje Grubu (İthalat, ihracat, görünmeyen kalemler işlemleri v.s.)
- Krediler Alt Proje Grubu (TL, Döviz, eximbank krediler v.s.)
- Nakit Yönetimi ve Fon Değerlendirme Alt Proje Grubu (Nakit toplama, Elektronik Talimat Sistemleri, Yatırım Fonu, Repo, Hisse Senetleri, Futures-Options işlemler v.s.)
- Bireysel Bankacılık Hizmetleri (Kurumsal Müşterilerin gerçek kişi yöneticilerine sunulan bireysel hizmetler. Banka kartı, Kredi kartı, ihtiyaç kredisi v.s.)

- **İnsan Kaynağı Altyapısını Hazırlama Proje Grubu :**

Müşteri Odaklı sistem tasarımının vazgeçilmez unsuru olan insan kaynağı niteliğinin saptanması, buna yönelik eğitim planlaması, yetkilendirme, performans sistemleri v.s.' nin yapılmasına yönelik çalışmalar yapan gruptur.

- **Teknolojik Altyapı Hazırlama Proje Grubu :**

Müşteri odaklı tasarlanan iş akışlarına yönelik teknolojik çözümleri geliştirmek, müşteriye interaktif servisler sunacak çözümleri araştırmak ve diğer teknolojik yenilikleri müşteriye hızlı ve kaliteli servisler sunmak isere entegre etmek çalışmalarını yürütmek üzere oluşturulmuş bir gruptur.

- **Diğer Altyapı İşlerini Hazırlama Alt Proje Grubu :**

Projenin pilot uygulama ve geçiş aşamasında yeni iş akışları doğrultusunda gerekli dekorasyon, ilan, reklam v.s. işlemleri yapmak üzere oluşturulmuş bir çalışma grubudur.)

- **Araştırma-Analiz Grubu :**

Proje süresince gerek çalışanlardan, gerek müşterilerden gelen öneri ve şikayetleri (anket, telefon veritabanları v.s. gelen) değerlendirmek, ilgili alt proje gruplarına sunmak, sektördeki rakipleri ve hizmet akışları ile rekabet üstünlüklerini izlemek ve koordinasyon grubu ile alt proje gruplarına rekabet üstünlüğü sağlamak üzere bilgi vermek üzere kurulmuş alt proje grubudur.

- **Hizmet Sonrası Destek Proje Grubu :**

Müşteriye sunulan hizmet sonrası; müşterinin olası taleplerine ve şikayetlerine cevap verecek, müşteri bilgilendirilmesini ve yönlendirilmesini sağlayacak araçları ve organizasyonu sağlamakla sorumlu olacak alt proje grubudur.

- **Hukuki ve Teknik Danışmanlık :**

Bankanın Hukuk işleri ve Operasyon Müdürlüklerinin; alt proje gruplarına ilişkin vereceği teknik danışmanlığı kastetmektedir. (Yeniden tasarlanan iş akışları, teknolojik çözümler v.s. ile ilgili yasal mevzuat kısıtları, muhasebe ve yasal defterlere ilişkin düzenlemeler v.s.)

6.4. Koordinasyon Grubu ve Alt Yapı Proje Gruplarının Çalışma Prensipleri :

Koordinasyon Grubu :

- Koordinasyon grubu, koordinasyon liderinin başkanlığında periyodik olarak 15 günde bir toplanır. Gereken durumlarda Koordinasyon lideri, periyodik toplantılar dışında toplantı kararı verebilir.
- Toplantıya tam katılım esastır. Katılmayan kişiler yerlerine iş ile ilgili bilgi sahibi bir sorumlu görevlendirir.
- Toplantı notları kayda alınır ve banka teşkilatına duyurulur.
- Toplantı hedefler verilerek ve bu hedeflerin takibi yapılarak sürdürülür.

Alt Proje Grupları :

- Her alt proje grubunda mutlak suretle iş ile ilgili sorumluluk sahibi her birim ve şubeden en az bir sorumlunun katılımını gerektirir.
- Alt proje grubu toplantıları, proje liderinin başkanlığında periyodik olarak haftada bir yapılır. Gereken durumlarda Koordinasyon lideri, periyodik toplantılar dışında toplantı kararı verebilir.
- Toplantılarda analiz ve tasarımlara ilişkin genel esaslar saptanır. Detay analiz ve tasarımlar; toplantıda birimler görevlendirilerek yaptırılır.
- Toplantıya tam katılım esastır. Katılamayan kişiler yerlerine iş ile ilgili bilgi sahibi bir sorumlu görevlendirir.
- Toplantı notları kayda alınır ve banka teşkilatına duyurulur.
- Toplantı hedefler verilerek ve bu hedeflerin takibi yapılarak sürdürülür.
- Toplantılara gerektiğinde uzmanların katılımı ve danışmanlığı sağlanır.

6.5. Proje Adımlarının Sıralandırılması**6.5.1. Müşteri ve çalışan beklentisinin saptanması**

Yapılan anketler ve tartışma toplantı sonuçlarında müşteri ve çalışan beklentileri aşağıdaki noktalar üzerinde yoğunlaşmıştır.

Müşterilerin beklentileri

- ◆ Güvenilir olunması, verilen sözlerin tutulması,
- ◆ İhtiyaç ve sorunlarının sahiplenilmesi, kendileri ile çözüm ortaklığı kurulması,
- ◆ Çalışanların gerekli yetkilerle donatılmış olması, işlemlerinin hızlı bir şekilde sonuçlandırılması,
- ◆ Sunulan hizmet kalitesinde tutarlılık sergilenmesi,
- ◆ Kendilerini etkileyebilecek gelişmelerin öngörülmesi, gerekli düzenlemelerin ve uyarıların zamanında yapılması

Çalışanların beklentileri

- ◆ Ekip çalışmasına ve iç dayanışmaya önem verilmesi,
- ◆ Müşteri ile olan ilişkilerde inisiyatif gösterebilmek için gerekli yetki ile donatılmış olunması,
- ◆ Çalışanlara değer verildiğinin gösterilmesi,
- ◆ Bilgi ve becerilerin sürekli geliştirilmesi ve sahip olunan bilgi, becerilerin geniş ölçüde kullanılması,
- ◆ Alınan kararlar ve gelişmelerden zamanında haberdar olunması,
- ◆ Kariyer ve gelişimle ilgili yönlendirme yapılması.

6.5.2. Kurumsal müşteriye sunulan hizmetlerin belirlenmesi ve iş akışlarının çıkarılması

Bu aşamada Kurumsal Müşterilere verilen hizmetler tespit edilmiş ve her bir iş akışı alt proje grubuna mevcut analizin çıkarılması ve ideal tasarımın yapılması üzere paylaştırılmıştır.

Burada iş akışı alt proje grupları mevcut hizmetleri;

- Hizmetin tanımı,

- Hizmetin hedef kitlesi,
- Hizmet verilen yerler (şube, telefon, internet, ATM v.s.)
- Hizmetin iş akışı,
- Hizmet verilmesinde kullanılan araçlar (hardware, software v.s.),
- Hizmet verilmesinde üretilen belge ve dökümanlar,
- Hizmetin bankaya ve müşteriye kazancı,
- Hizmetin bankaya ve müşteriye riski,
- Hizmetin istenen kalitede verilmesi ile ilgili olarak gereken personel niteliği,
- Hizmet sonrası verilmesi gereken servis hizmetleri

olarak ele almış ve müşteri beklenti anketlerini de gözönünde bulundurarak Müşteri Odaklı Çalışma Yapısı ve İş Akışları ile ilgili esasları çıkarmışlardır.

Burada hizmetler alt proje grupları bazında şöyle paylaşılmıştır :

Tahsilat-Ödeme Alt Proje Grubu

- TL/YP Vadeli/Vadesiz Mevduat Hesabı
- Nakit yatan/çekilen
- Çek//senet işlemleri
- Çek karnesi
- Havale /EFT
- Kiralık Kasa hizmetleri
- Kurum tahsilatları
- Demirhome

Kambiyo işlemleri Alt Proje Grubu

İthalat İşlemleri

- Mal mukabili
- Peşin Ödeme

- Vesaik Mukabili
- Kabul Kredili Ödeme
 - Kabul Kredili Mal Mukabili
 - Kabul Kredili Vesaik Mukabili
 - Kabul Kredili akreditif
- Akreditif
- Mahsuben ödeme
- Özel takas
- Bağlı muamele

İhracat İşlemleri

- Mal mukabili
- Peşin Ödeme
- Vesaik Mukabili
- Kabul Kredili Ödeme
- Peşin ödeme
- Alıcı firma prefinansmanı
- Özel takas
- Bağlı muamele

Görünmeyen Kalemler

- Döviz/Efektif Alış
- Döviz/Efektif satış
- YP havale,
- Seyahat çekleri, Eurocheque, YP Şahıs/Firma/ Banka çekleri.

Krediler Alt Proje Grubu

Nakdi Krediler

- TL Nakit Kredi
- YP Nakit Kredi
- Eximbank kredisi

- Altın Kredisi
- İşletme kredileri

Gayrinakdi Krediler

- Teminat Mektubu
- Referans mektubu
- Harici garanti

Nakit Yönetimi ve Fon Değerlendirme Alt Proje Grubu

- Kurum nakitlerinin toplamaası,
- Repo- ters repo,
- Yatırım Fonu alış-satış
- Halka Arz aracılık
- Hisse Senedi Alış-Satış aracılık
- Hisse senedi karşılığı kredi aracılık
- Portföy yönetimi aracılık

Kurumsal Müşteri Gerçek Kişilerine (Yönetici v.s.) Yönelik Bireysel Bankacılık Hizmetleri Alt Proje Grubu

- Banka kartı,
- Kredi kartı,
- Sigorta işlemleri,
- İhtiyaç/Taşıt/Konut kredileri,
- Tele bankacılık,

6.5.3. Genel müdürlük ve şube organizasyonunun müşteri odaklı olarak yeniden tasarımı için mevcut durumun analizi

İş akışlarının analizi aşamasından sonra ikinci aşamada ise “Ne”yi değiştirmek üzere yola çıkıldığını anlamak için bankanın mevcut durumu incelendi. *Süreç bakış açısı* ile yapılan

bu incelemede; bir ürün ya da hizmetin müşteriye ulaşma süreci içerisindeki tüm işlemler bir bütün olarak görülüp incelendi.

Bu aşamada öncelikle sektörün genel durumunun analizi yapılmıştır. Bankacılık yapısal olarak yaklaşık 10 yıl önce önemli bir değişim gösterip bugünkü yapısına ulaşmıştır. Analiz çalışmalarında bu yapının başlıca özellikleri şu şekilde belirlenmiştir:⁴

Sektördeki Genel Yapı

- Fonksiyonel Yapılanma,
 - Genel Müdürlük / Şube
 - Pazarlama / Operasyon
- Bireycilik,
- Sorumluluk üstlenmeme,
- Stratejik Düşünmeme,
- Kısa vadeli kara odaklanma,
- Şubeler cari.

Genel olarak sektördeki bankalarda Genel Müdürlük - Şube ve Pazarlama - Operasyon ayrımı yapılarak fonksiyonel bir yapı yaratılmıştır. Bu yapı koordinasyon ve iletişim sorunlarına neden olarak müşteriye olumsuz etkilemektedir. Fonksiyonel yapılanma ve performansın sadece birey bazında değerlendirilmesi çalışanlar arasında bireyciliğin artmasına yolaçmakta, sorumlulukların dağıtılmayıp belli noktalarda toplanmasıyla çalışanlar risk almaktan kaçınmakta ve sorumluluk üstlenmek istememektedirler. Sektör analizi sonucunda bankaların hem birtakım ekonomik ve siyasi koşullar hem de genel yapılanmaları sebebiyle uzun vadeli ve stratejik düşünme değil, daha çok kısa vadeli kara odaklanma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir.

6.5.4. Genel müdürlük ve şube organizasyonunun müşteri odaklı olarak yeniden tasarımı

6.5.4.1. Yeni çalışma prensipleri

Hedefler, müşteri ve çalışan anketleri, analiz sonuçları ve iş dünyasındaki genel prensipler doğrultusunda ulaşılmak istenen yeni işleyiş düzeninin tasarlanmasından oluşan tasarım aşaması, projenin bir sonraki aşamasıdır.

Bankanın çeşitli birimlerinden katılımcıların oluşturduğu proje gruplarının çalışmaları sonucunda, bankanın;

- müşteriye odaklanmış,
- süreçler etrafında organize olan,
- çok fonksiyonlu ve sonuç üreten ekipler halinde çalışan,
- gelişimi ve yaratıcılığı işleyişin doğal bir parçası olarak gören,
- bilgiyi paylaşan ve teknolojiyi farklılık yaratan bir araç olarak kullanan bir kurum

haline gelmesi gereği belirlenmiştir.

Süreçler etrafında organize olmuş bir yapı kurarken belirlenen süreçler; pazar odaklı ve organizasyon odaklı olmak üzere ikiye ayrılmışlardır. Tüm organizasyon odaklı ve pazar odaklı süreçler, müşteri memnuniyeti yaratmak için ortak çalışmaktadırlar.

Buna göre, eski yapı içerisinde fonksiyonel birimler tarafından birer parçası üretilen ve daha sonra birleştirilerek müşteriye sunulan hizmetin, süreçler etrafında organize olma ilkesine göre Müşteri Hizmet Ekipleri (MHE) tarafından bir bütün olarak hazırlanıp sunulmasını gerektiği belirlenmiştir. MHE'lerin ortak hedefi ise müşterilere beklentilerinin üzerinde hizmet vererek kalıcı çözüm ortaklığına dayalı ilişkiler kurup tam

müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Müşteri Hizmeti Sürecinde yaratılacak tüm gelişimler, müşteriye fayda sağlamak ve işlemlerin kolaylaştırılması için çözüm üretebilmek amacına yönelik olacaktır. Daha önce fonksiyonel bir yapı üzerine oturtulan müşteri hizmetleri, yeni işleyiş düzeninde, müşteriye değer katan işlemler bütünü olarak ele alınacaktır. İşi sonuca ulaştıran ve mevcut yapıda birden fazla birimin katılımıyla gerçekleştirilen işlemlerin biraraya getirilmesi ve sonuca işin başladığı yerde ulaştırılmasıyla işlemlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde sonuçlandırılması sağlanacaktır.

Analiz ve tasarım sonunda ortaya çıkan modelin tasarımında temel olarak kabul edilen prensipler:

- **Müşteri odaklı olmak** bankanın tüm işleyişini müşterilerin bakış açısıyla görebilmek, gelişimi müşteriye fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirmek ve müşteriye işlerinin kolaylaşması için çözüm üretebilmek demektir.
- **Süreçler etrafında organize olarak çalışmak** projenin temel taşlarından bir diğeridir. Her süreç müşteriye değer katan işlemler bütünü olarak, yapılan işleri başından sonuna kadar kapsar. Süreç bazlı çalışmak işi sonuca ulaştıran ve mevcut yapılarda birden fazla birimin katılımıyla gerçekleştirilen işlemlerin biraraya getirilmesi ve sonuca işin başladığı yerde ulaştırılmasıdır.
- Süreç işleyişinin hakim olduğu bir yapıda, sonuca ulaşmak için, farklı yetenek, bilgi ve tecrübelerle sahip kişilerin **bir ekip olarak** biraraya gelmesi, ekip olarak tüm çalışmalarını, aynı ortak hedefe ulaşmak için gerçekleştirmeleri gereklidir.
- Sürekli ve hızlı bir değişimin olduğu bir ortamda ortaya çıkartılan yapının; sürekli kendini yenileyerek, **gelişimi ve yaratıcılığı destekleyen bir sistemi** içermesi gerekir.
- **Teknolojinin kullanımı** işlemleri kolaylaştırıcı sınırlamasından çıkartılarak rekabet avantajı sağlayacak bir unsur olarak görülmelidir. İşlenmiş ve zengin bilginin yapı içerisinde gerekli heryere hızla ulaşması ve paylaşılması da işlem kalitesini ve müşteriye sunulan çözümleri destekleyen bir unsurdur.

6.5.4.2. Tasarım

Bu aşamada yeni işleyiş modeliyle ortaya çıkan ekip yapısının uygulanabilir olup olmadığı görebilmek için pilot olarak seçilen bir şubede uygulama yapılmış ve sistemin işleyişinin detaylarının belirlenmesi halinde başarılı olabileceği görülmüştür. Projenin diğer aşamalarında olduğu gibi, yeni işleyiş modeli doğrultusunda süreç bazında detay tasarımların belirlenmesi amacıyla ilgili birimlerden kişilerin katılımıyla çalışma grupları oluşturulmuştur. Yeni iş akışları, form-rapor-dosya sistemleri, yetki/onay mekanizmaları, insan kaynakları, teknoloji, bilgi-işlem, altyapı ve eğitim ihtiyaçları belirlenmiştir. Bu çalışmalardan sonra Genel Müdürlük Müşteri Hizmet Ekibi Üyeleri yeni işleyiş düzeninde çalışmaya başlamışlardır. Şubelerin yeni sisteme geçiş çalışmaları da sürdürülmektedir. Projenin bundan sonraki aşamalarında da tüm banka genelinde benimsenen sürekli gelişim ilkesiyle çalışmalara devam edilecektir.

Genel piyasa ve ekonomi bilgilerini temel girdi olarak alan süreç modelinin temel çıktısı müşteri memnuniyeti olarak tanımlanmış; pazar ve organizasyon odaklı tüm süreçler bu temel çıktıyı amaç edinmişlerdir.²⁹

Pazarlama Süreci

Pazarlama süreci piyasa ve pazarlardaki gelişmeleri izleyerek banka için gelişim ve fırsat alanlarını belirler. Bu fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek üzere hedef ve stratejilerini oluşturur. Bu sürecin amacı bu hedef ve stratejiler doğrultusunda müşteri portföyünü genişletmek ve derinleştirmek olduğu kadar, yeni pazarlar bulup, geliştirilen yeni ürünleri piyasaya sunmak için gerekli çalışmaları gerçekleştirmektir

Pazarlama Süreci Genel Prensipleri:

- Piyasa ve pazar gelişmelerinin dünyayla entegre bir şekilde çok boyutlu olarak değerlendirilmesi,
- Gelişmeler karşısında proaktif olunması, fırsat alanlarının yakalanması,

- Hedef ve stratejilerin uzun dönemli olarak müşteriyle kalıcı çözüm ortaklığı oluşturmaya yönelik belirlenmesi,
- Ürün pazarlanması yerine müşteriye çözüm üretilmesine odaklanılması,
- Hedef ve mevcut müşterilerin sürekli izlenmesi,
- Bireysel ve kurumsal pazarlamanın ayrı örgüt yapılarıyla gerçekleştirilmesi.

Müşteri Hizmet Süreci:

Bu sürecin temel amacı piyasadaki gelişmeler ışığında müşteri hedeflerini oluşturmak, belirlenen hedef ve stratejiler çerçevesinde pazarlamanın portföye kazandırdığı müşterilerin gereksinimlerini tam olarak anlayarak uygun ürünü hazırlamak, müşteriye sunmak, müşterideki gelişmeleri izleyerek gereklilikleri yerine getirmek ve yeni iş imkanları yaratmaktır.

Müşteri Hizmet Süreci Genel Prensipleri:

- Müşteride derinleşilmesi, tüm detaya hakim olunması,
- Müşteriye komple çözüm sunulması, yorumlanmış bilgiyle desteklenmesi, danışmanlık hizmetlerine ağırlık verilmesi,
- Kararların müşteriye en yakın olan noktada verilmesi,
- Uzun vadeli ve kalıcı müşteri ilişkileri için banka kaynaklarından müşteriye pay ayrılması
- Hizmetin sunumunda teknolojinin etkin kullanımı,
- Başarının ölçülmesinde müşteri memnuniyetine odaklanması.

Genel Müdürlük ve şubelerin aynı hedefe kitlenmesini sağlayacak ekip yapısına örnek olarak, Müşteri Hizmet Süreci ekip yapıları incelenebilir. Kurumsal müşterilerin ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayabilmek amacıyla, Kurumsal Müşteri Hizmet ekipleri kuruldu.

Müşteri Hizmet Süreci Kurumsal Ekip Yapısı

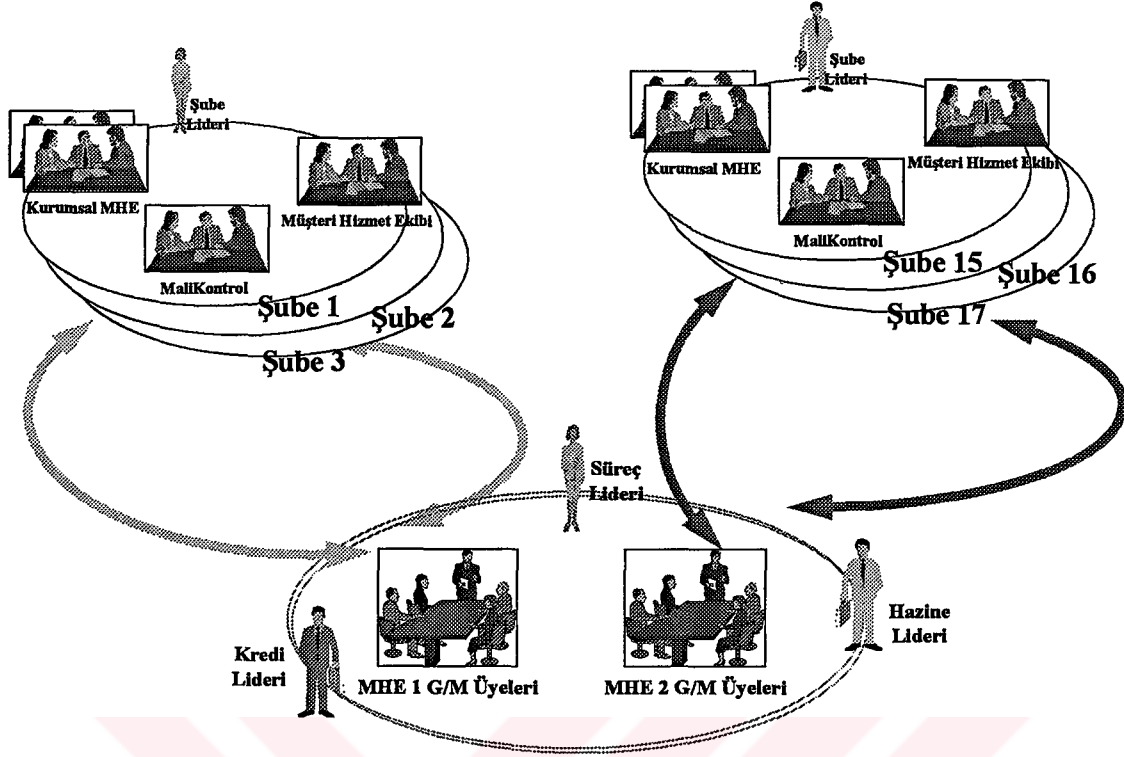
Müşteri Hizmet Ekibi, G/M ve şubelerin birleşiminden oluşmaktadır. Ekip, sonuç üretmek için gerekli olan tüm fonksiyonları içinde barındırmaktadır.

Müşteriye en yakın nokta olan şubede müşterinin tüm sorumluluğunu üstlenerek, işlemlerini sonuca ulaştıracak hizmet ekipleri bulunmaktadır. Şube ekip üyeleri, pazarlama, muhabir ilişkileri ve hazine fonksiyonlarını yerine getiren G/M ekip üyeleriyle ortak çalışırlar. Yani geleneksel yapıda Hazine, Muhabir İlişkileri, Kurumsal Ürünler Pazarlama gibi fonksiyonel birimlerin birleşimiyle oluşan müşteri hizmeti sürecinin parçaları, aynı ortak hedefe kitlenen tek bir ekipte biraraya getirilmiştir.

G/M ve şube ortaklığı üzerine kurulu Müşteri Hizmet Ekibi, sorumluluğunu taşıdığı müşterinin ihtiyacını karşılayacak çözümü belirlemek, hazırlamak ve gerekirse yepyeni bir çözüm yaratmak amacını bir bütün olarak taşımaktadır.

Ekipler arasındaki koordinasyonu sağlamak, gerekirse ekiplere teknik destek vermek ve bilginin merkezi bir noktada toplanmasını sağlamak amaçlarına yönelik olarak Kredi ve Hazine liderleri tüm ekiplerle birlikte çalışmaktadır.

Şube ve G/M'de oluşturulan ekiplerin ve ekip üyelerinin sayıları tamamiyle sorumluluğu üstlenilen müşteri portföyünün sayısal ve yapısal özellikleriyle belirlenir.



Şekil 6. Müşteri Hizmet Süreci Kurumsal Ekip Yapısı²⁹

Hizmet Sonrası Destek Süreci

Hizmet Sonrası Destek sürecinin temel amacı hizmet kalitesi ve ürün performansını izlemek ve yükseltmek için gerekli çalışmaları gerçekleştirmektir.

Müşteri sorunlarına çözüm üretmek; şikayet ve önerileri değerlendirmek; müşterilere ek danışmanlık hizmeti vermek de bu sürecin temel görevlerindedir

Hizmet Sonrası Destek Süreci Genel Prensipleri

- Müşteri memnuniyeti yaratma sürecine dair, müşterilerden, çalışanlardan ve sistem verilerinden bilgi toplanması,
- Tüm müşteri soru, öneri ve şikayetlerinin toplanıp değerlendirilebileceği mekanizmaların oluşturulması,
- Sürekli olarak hizmet ve ürün kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması,

- Şube Mali Kontrol'ün, sürecin aktif bir parçası olması.²⁹

İnsan Kaynakları:

Demirbank vizyonu ile tarif edilen ve yeni işleyiş modeli tasarımında da üzerinde durulan en önemli nokta bankanın sahip olduğu insan kaynakları yapısının özellikleridir. Demirbank'ın vizyonuna ulaşması ve yeni işleyiş modelinin uygulamaya geçirilerek sürekli geliştirilebilmesi; sahip olunan insan kaynaklarının nitelik ve özelliklerine bağlıdır.

- Değişime açık; sürekli kendini geliştiren,
- Müşteri odaklı çalışan,
- Ekip üyesi,
- Yaratıcı,
- Katılımcı; Demirbank'ta çalışmaktan gurur duyan çalışanlar.²⁹

Yeni Sistemin Faydaları

- Sürekli gelişim ve yaratıcılık prensiplerine dayanan yeni sistem, çalışanların stratejik düşünme ve yaratıcılıklarını ortaya koyarak, gerçek potansiyellerini kullanmalarına fırsat verecek,
- Müşteri odaklı süreç ekipleri, ve yeni banka yapısı, müşteriye özel çözümlerin hızlı bir şekilde tek noktadan müşteriye sunulmasını sağlayacak,
- Ekip ruhu ile çalışan, süreçler etrafında organize olmuş Genel Müdürlük ile şubeler aynı hedefe kitlenecek,
- Birim yerine süreci ön plana çıkaran çok fonksiyonlu ekipler sayesinde birimler arası çatışma ortadan kalkacak,
- Bu ekipler, çalışanların bilgi ve becerilerini maksimum işe yansıtabilecekleri bir ortam hazırlayacak,
- Ve sonuç olarak, tüm banka personeli, bankanın müşteri ve rakiplerinin gözünde farklılık yaratmasını sağlayacaklardır.

Değerler:

Eski Değerler	Yeni Değerler
<i>Organizasyon Yapısı</i>	
<ul style="list-style-type: none"> * Fonksiyonel birimler * Hiyerarşik * Yöneticilerde toplanmış yetki 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Süreç bazlı ekipler ✓ Yatay ✓ Yetkilendirilmiş pozisyonlar
<i>Performans Bazı</i>	
<ul style="list-style-type: none"> * Aktiviteler * Birim, pozisyon hedefleri * Patron, yönetici memnuniyeti * Sayısal hedefler 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sonuç ✓ Vizyon ✓ Müşteri memnuniyeti ✓ Sayısal ve niteliksel hedeflerin dengesi
<i>İnsan Kaynakları</i>	
<ul style="list-style-type: none"> * Rekabetçi * Mevcudu muhafaza eden, tek doğruya inanan * Yönetici * Bireyci * Ünvana göre değer 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dayanımcı ✓ Değişime açık, yaratıcı çözümlere inanan ✓ Lider ✓ Ekip üyesi ✓ İnsana değer
<i>İletişim</i>	
<ul style="list-style-type: none"> * Kesin tanımlanmış, dolaylı iletişim kanalları * Bireysel güç kaynakları veya fonksiyonel özellikten dolayı saklanan bilgi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kesin tanımlanmamış ve ihtiyaca göre şekillenen açık iletişim ✓ Açık, paylaşılan ve güç oluşturan bilgi

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Şirketlerin faaliyetler bütünü'nün ana amacı karlılıktır. Bütün örgütlenmelerini, altyapılarını karlılık getirici faaliyetleri desteklemek üzere organize ederler. Mal/veya hizmetlerini üretir ve satarlar. Şirketlerin mal/hizmet üretim maliyetlerini karşılamak ve kar elde etmek için, ürettikleri mal ve hizmeti satmaları gereği kaçınılmazdır. Buda üreticinin karşısına tüketiciyi getirmektedir. Şirketin tüketici yani müşteri sayısını arttırması yada mevcut müşteriye daha çok mal/hizmet satması doğrudan karlılığına pozitif etki edecektir. Karlılığın pozitif etkilenmesi de daha nitelikli insangücü, daha modern teknolojiler, kaliteli hizmet için daha çok kaynak yaratma şansı sağlayacaktır. Ancak şirketlerin satışlarını arttırması için satış örgütlerinin sayılarını arttırmaları yada üretim kapasitelerini arttırmaları artık kafi değildir. Çünkü müşterinin karşısında ihtiyacından fazla mal/hizmet vardır. Ayrıca bu mal/hizmeti sayıları birden fazla olan üreticilerin herhangi birinden alma keyfiyetleri de vardır.

Müşteri satınalmalarını gerçekleştirirken tesadüfi olarak hareket etmez çoğu zaman.

- İhtiyacını belirler,
- İhtiyacını karşılayacak mal/hizmet türünde karar kılar,
- Bu mal/hizmeti alacağı üretici/satıcıyı araştırır ve bulur,
- Satıcı ve mal konusunda kararını verir ve satınalmasını yapar,
- Çevresinden malına ikame malların performansını duyar, izler, gözler,
-
- Satınalma sonrası malının tüketim ömrünü yaşar,
- Daha önce aldığı ve tükenen mal/hizmetin yerine, yeni mal hizmeti yaşadığı tecrübeyi de gözönünde bulundurarak yeniden alır.

İşte şirketler müşterilerinin bu satınalma davranışlarını gözlemek durumundadırlar.

- Müşterilerinin ihtiyacını doğru saptamalı,
- Müşteri ihtiyacına uygun malı müşterinin kolay hatırlayacağı, kolay ulaşacağı, kolay alacağı bir şekilde pazarlamalı,
- Müşterinin kendilerini seçmesi için gereken rekabet avantajlarını yaratır bunu ürününe yansıtmalı,
- Satış sonrası, müşterinin algılaması ve tatminini korumak üzere müşterinin kendisine herhangi bir şikayet veya öneri halinde ulaşabilmesini mümkün kılmalı,
- Ve tüm bu çalışmaları sürekli kılacak bir sistem geliştirmelidir.

Şirketlerin bunu sağlayabilmesi de şu noktalara dikkat etmeleri ile mümkün olabilecektir :

- Sektörlerinin analizi yapılmalı ve bu sektördeki müşteriler belirlenmelidir,
- Müşteriler belli kriterlere göre (büyüklüklerine, tükettikleri malın cinslerine, tüketim sıklıklarına , bölgelerine v.s.) gruplandırılmalıdır.
- Her bir müşteri grubunun ihtiyaçları müşteri görüşmeleri sonrası tanımlanmalı ve ideal ürün tasarımlarına gidilmelidir.
- Farklı segmentasyondaki müşterilere farklı ürünler veya her segmentasyon için ürünlerdeki standart özellikler saptanmalıdır.

- Sektördeki rakipler ve ürünler ile kıyaslamalar (benchmarking) yapılmalı ve şirketin/ürünün güçlü yönleri ve zayıf yönleri tespit edilerek; güçlü yönlerin reklam ile ilanı ve zayıf yönlerin de geliştirilmesi çalışmaları başlatılmalıdır.
- Müşteri ile temas noktaları belirlenmeli ve müşterinin bu noktalarda istedikleri satıcı davranışları tanımlanmalıdır,
- Mevcut durum analizi yapılmalı ve ihtiyaçlar saptanmalıdır.
- Pazarlama ve satış süreçleri bu datalar doğrultusunda Müşteri Odaklı olarak tasarlanmalıdır.
- Organizasyon odaklı diğer süreçlerde (insan kaynakları, bilgi sistemleri, muhasebe, idari işler v.s.) pazarlama odaklı üsreçlere destek verici şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.

Müşteri Odaklı Sistem tasarımları ile; müşteri tatminini sağlamaya yönelik olarak yeniden yapılandırılan bu şirketlerin karşılarında ikinci bir hedefde sözkonusudur. Müşterilerin tutkun taraftarlar haline getirilmesi. Artık müşterilerin belirli bir zaman dilimi içerisinde memnun edilmesi yetersiz kalmaktadır. Organizasyonların sürekliliğinin sağlanabilmesi için müşterilerin tüm yönleriyle şirkete bağlı ve başka bir şirketten aynı hizmeti alma ihtiyacı hissetmeyen tutkun taraftarlar haline getirilmelidir.

Bunu gerçekleştirebilmek için sürekli değişen ve yeni müşteri ihtiyaçlarını önceden belirleyebilmek gereklidir. Bu amaçla şirketler, yapacaklarını önceden hazırlamalı ve planlamalıdır. Kendi eksikliklerini görüp yeniden yapılanma ihtiyaçlarını belirlemeli ve değişimi planlamalıdır. Organizasyonların ana rekabet edilebilir yeterliliklerine odaklanmalıdırlar ve müşteriye hep ön planda tutmalıdırlar. Müşterinin ne beklediğini belirleyip bu beklentileri karşılamalıdırlar. Böylece kaynaklarını ve çabalarını hedefleri doğrultusunda yönlendirerek rakiplerine üstünlük sağlama şansını elde edebilirler.

Başarılı olabilmek için şirketler takipçilikten ziyade lider olmalıdırlar. Takipçiler her zaman bir adım geriden gelmek durumundadırlar.

Günümüzün hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilecek bir değişimin gerçekleştirilmesinde en önemli unsur, şirketin bulunduğu yer ile bulunması gereken yerin çok iyi bir şekilde tespit edilerek şirkete özgü değişim yöntemlerinin geliştirilmesidir. Bu nedenle, kalıplaşmış sloganlar ve şablonların kullanılması yerine, öncelikle şirket vizyonu belirlenmeli, daha sonra çalışanlar yönlendirilerek vizyona giden yolu kendilerinin keşfetmesi sağlanmalıdır. Böylece çalışanların olan bağlılı ve başarıya olan inançları daha da artmaktadır.

Bu tür; yeniden yapılanma çalışmaları, şirketi yönetenlerin ve o şirkette çalışan insanların, çalışma tarzlarının yanı sıra düşünme tarzlarını da değiştirmelerini gerektirir. Şirketlerin eski uygulamalarının yenileriyle değiştirilmesini sağlar. Bu nedenle yeniden yapılanma çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için çalışanların değişime inanmaları ve hayata geçirebilmek için büyük çaba göstermeleri gerekmektedir.

Şirketler, değişimin önünde olabilmek için bugünün standartlarını yaşarken, geleceğin standartlarını oluşturabilmelidirler. Değişim günümüzde kaçınılmaz bir süreçtir. Değişimi yaşama ve yaratmada başarılı olabilmek için değişimin kaçınılmazlığını ve sürekliliğini kabul etmek gereklidir. Değişimin yarattığı fırsatların şirketin ve kişinin gelişimi için en verimli şekilde kullanılabilmesi, değişim düşüncesine olumlu yaklaşıma ve değişimin varolana ya da sahip olunana karşı bir tehdit olarak görülmemesine bağlıdır. Değişimin asıl taşıyıcısı olan insanların projeye olumlu yaklaşımları gerçekleşmediği sürece yeniden yapılanma projesinin başarıya ulaşması beklenemez.

KAYNAKLAR (Kaynak No'suna Göre)

- [1] **Lowenthal, J.N., (1992),** Reengineering The Organization-A Step-By-Step Approach To Corporate Revitalization, ASQC Quality Press, Wisconsin.
- [2] **Ülgen, H., (1993),** İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- [3] **Bilen, A.,(1995),** Rekabet Gücü, Kalder 4. Kalite Kongresi Tebliği, Cilt 3, s.578- 579.
- [4] **Dinç, H.Ufuk, (1997),** Yeniden Yapılanma ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, İ.T.Ü. F.B.E.Endüstri Müh. Yüksek Lisans Tezi, s. 5,6,7,15,
- [5] **Koçel, T.,(1989),** İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- [6] **Erkut, H., (1989),** Sistem Analizi, Sistem Bilimleri Dizisi, İstanbul.
- [7] **Barlas, Y., (1996),** Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Katılımlı Bilgisayar Benzetimi: Büyümenin Yönetimi Oyunları Semineri Notları, BÜMED.
- [8] **Hammer, M. & Champy, J., (1996),** Değişim Mühendisliği _ İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Sabah Yayınları, İstanbul.
- [9] **Johansson, H.J., Mc Hugh P, Pendlebury A.J., Wheeler III. W.A. (1994),** Business Process Reengineering-Breakpoint Strategies For Market Dominance, John Wiley&Sons, New York.
- [10] **Esendal, S., (1996),** Rekabettin Sırrı : Kalite ve kültür Bütünleşmesi, Standart Dergisi, Sayı : 414, s.94-99, Ankara.
- [11] **Levit, S., (1994),** Quality Is Just the Beginning-Managing For total Responsiveness, McGraw-Hill Inc., New York.
- [12] **Biçer, İ.H., (1995),** Yönetimde Devrimsel Düşünce-Business Peocess Reenigneeringi Kalder 4.Kalite Kongresi Tebliği, Cilt:2, s: 578-579, İstanbul.
- [13] **Porter, M.E., (1980),** Competitive Strategy-Techniques For Analyzing Industries and Competitors, Macmillan Publishing Co., New York.
- [14] **Morrow, M., (1992),** Activity Based management, Woodhead-Faulkner.
- [15] **Harrington, H.J., (1991),** Business Process Improvement-The Breakthrough Strategy For Total Quality, Produktivity and Competitiveness, McGraw-Hill Inc., New York.
- [16] **Naktiyok, A., (1996),** Toplam kalite yönetimi, Standart Dergisi, Sayı.414, s.114-117, Ankara.

- [17] **Roberts, L., (1994), Process Reengineering-The Key To Achieving Breakthrough Success, ASQC Quality**
- [18] **Ihlamur, E., (1995), Bankacılıkta yeniden yapılanma (reengineering) ve Demirbank, Kalder 5. Kalite.**
- [19] **Kavrakoğlu, İ., (1992), Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul.**
- [20] **Bozkurt, R., (1993), Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları, Kalder Yayınları.**
- [21] **Tekekaya, Yd.Doç.Dr. Ahmet K., (1997), Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü, SPK Yayınları, Yayın No : 87.**
- [22] **Amitova, M., (1993), Fundamental of Quality Control and Improvement Macmillan Yayınevi.**
- [23] **Evans, J.R., (1993), The management and Control of Quality, 2. Baskı.**
- [24] **Tuğcu, E., (1998), Y.T.Ü. Makina Fakültesi End.Müh., Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi.**
- [25] **Orton, I., 1995, Reengineered Banks, Laffert Publications, Dublin.**
- [26] **Bruni, F., Penati. A., Portya., A., (1988), Financial Regulation, Implicit Taxes and Financial Regulation, Proceedings On The Conference on Fiscal Policy, Economic Adjustment and Financial markets, Milan.**
- [27] **Sencer, N., 1995, Bankacılık Dergisi, Sayı 12. s. 64, 65, 66, 67.**
- [28] **Tekekaya Yrd.Doç.dr.A.K., 1997, Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü, SPK, Yayın No : 87.**
- [29] **Demirbank Değişim Projesi. (1995-1998)**

KAYNAKLAR (Alfabetik Sıraya Göre)

- [22] **Amitova, M., (1993)**, Fundamental of Quality Control and Improvement Macmillan Yayınevi.
- [7] **Barlas, Y., (1996)**, Yönetimde Sistem Yaklaşımı ve Katılımlı Bilgisayar Benzetimi: Büyümenin Yönetimi Oyunları Semineri Notları, BÜMED.
- [12] **Biçer, İ.H., (1995)**, Yönetimde Devrimsel Düşünce-Business Peocess Reenigineeringi Kalder 4.Kalite Kongresi Tebliğleri, Cilt:2, s: 578-579, İstanbul.
- [3] **Bilen, A.,(1995)**, Rekabet Gücü, Kalder 4. Kalite Kongresi Tebliğleri, Cilt 3, s.578- 579.
- [26] **Bruni, F., Penati. A., Portya., A., (1988)**, Financial Regulation, Implicit Taxes and Financial Regulation, Proceedings On The Conference on Fiscal Policy, Economic Adjustment and Financial markets, Milan.
- [20] **Bozkurt, R., (1993)**, Hizmet Endüstrilerinde Kalite Kontrol Uygulamaları, Kalder Yayınları.
- [29] **Demirbank Değişim Projesi. (1995-1998)**
- [4] **Dinç, H.Ufuk, (1997)**, Yeniden Yapılanma ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, İ.T.Ü. F.B.E.Endüstri Müh. Yüksek Lisans Tezi, s. 5,6,7,15,
- [6] **Erkut, H., (1989)**, Sistem Analizi, Sistem Bilimleri Dizisi, İstanbul.
- [10] **Esendal, S., (1996)**, Rekabetin Sırrı : Kalite ve kültür Bütünleşmesi, Standart Dergisi, Sayı : 414, s.94-99, Ankara.
- [23] **Evans, J.R., (1993)**, The management and Control of Quality, 2. Baskı.
- [8] **Hammer, M. & Champy, J., (1996)**, Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Sabah Yayınları, İstanbul.
- [15] **Harrington, H.J., (1991)**, Business Process Improvement-The Breakthrough Strategy For Total Quality, Produktivity and Competitiveness, McGraw-Hill Inc., New York.
- [18] **Ihlamur, E., (1995)**, Bankacılıkta yeniden yapılanma (reengineering) ve Demirbank, Kalder 5. Kalite.
- [9] **Johansson, H.J., Mc Hugh P, Pendlebury A.J., Wheeler III. W.A. (1994)**, Business Process Reengineering-Breakpoint Strategies For Market Dominance, John Wiley&Sons, New York.
- [19] **Kavrakoğlu, İ., (1992)**, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul.

- [5] **Koçel, T.,(1989)**, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- [11] **Levit, S., (1994)**, Quality Is Just the Beginning-Managing For total Responsiveness, McGraw-Hill Inc., New York.
- [1] **Lowenthal, J.N., (1992)**, Reengineering The Organization-A Step-By-Step Approach To Corporate Revitalization, ASQC Quality Press, Wisconsin.
- [14] **Morrow, M., (1992)**, Activity Based management, Woodhead-Faulkner.
- [16] **Naktiyok, A., (1996)**, Toplam kalite yönetimi, Standart Dergisi, Sayı.414, s.114-117, Ankara.
- [25] **Orton, I., 1995**, Reengineered Banks, Laffert Publications, Dublin.
- [13] **Porter, M.E., (1980)**, Competitive Strategy-Techniques For Analyzing Industries and Competitors, Macmillan Publishing Co., New York.
- [17] **Roberts, L., (1994)**, Process Reengineering-The Key To Achieving Breakthrough Success, ASQC Quality
- [27] **Sencer, N., 1995**, Bankacılık Dergisi, Sayı 12. s. 64, 65, 66, 67.
- [21] **Teker kaya, Yd.Doç.Dr. Ahmet K., (1997)**, Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü, SPK Yayınları, Yayın No : 87.
- [24] **Tuğcu, E., (1998)**, Y.T.Ü. Makina Fakültesi End.Müh., Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi.
- [2] **Ülgen, H., (1993)**, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.



EKLER

EK A

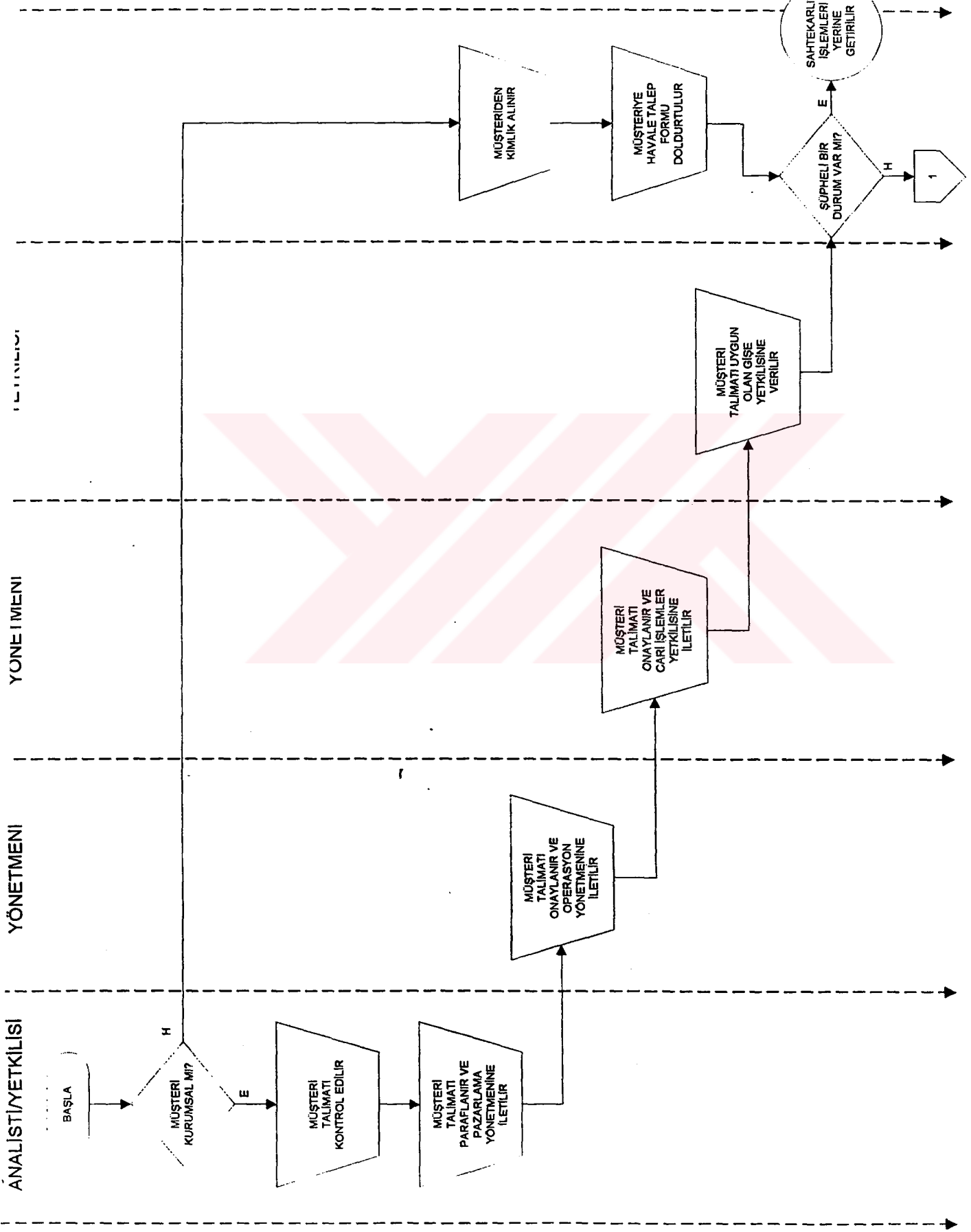
**MEVCUT VE İDEAL DURUMU
GÖSTEREN ÖRNEK AKIŞ
DİYAGRAMLARI**

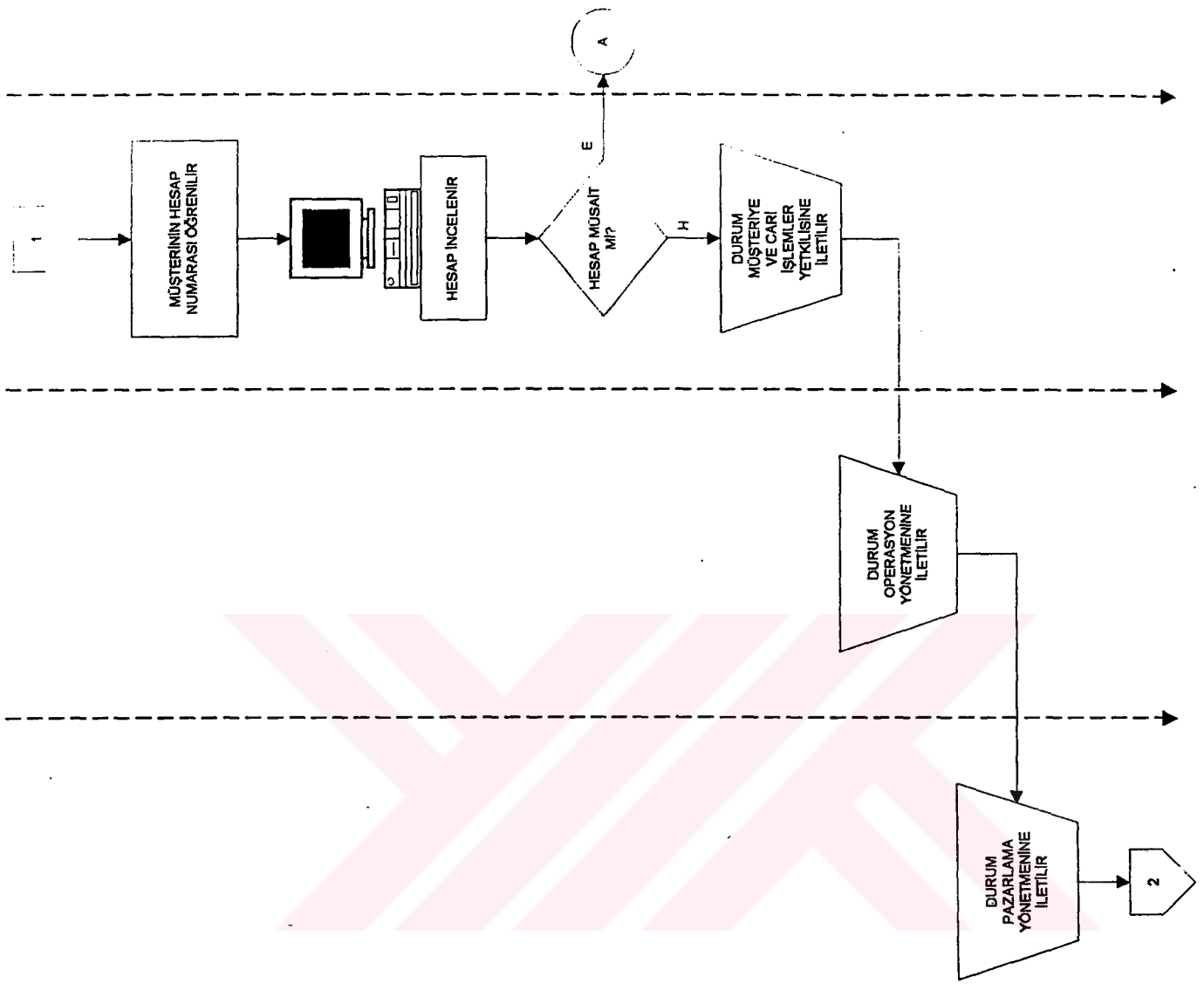
ANALİST/YETKİLİSİ

YÖNETMENİ

YÖNE İMENİ

İLETİMLİSİ





ANALİST/YETKİLİSİ

YÖNETMENİ

YÖNETMENİ

YETKİLİSİ

2

MÜŞTERİ HESAP DURUMU İÇİN PAZARLAMA YETİ/ANLIŞT.DEN BİLGİ İSTENİR

HESABA GEÇMESİ GEREKEN HAVALE VİRMAN V.B. OLUP OLMADIĞI ARAŞTIRILIR

DAHİLİ HABERLEŞME FORMUNA ÖDEME İÇİN ONAY VERİLİP VERİLMEMEĞİ YAZILIR

DAHİLİ HABERLEŞME FORMU PAZARLANIP PAZARLANMA YÖNETMENİNE VERİLİR

DAHİLİ HABERLEŞME FORMU PARAFLANIP OPERASYON YÖNETMENİNE VERİLİR

DAHİLİ HABERLEŞME FORMU PARAFLANIP CARI İŞLEMLER YETKİLİSİNE VERİLİR

DAHİLİ HABERLEŞME FORMU GİŞE YETKİLİSİNE İLETİLİR

3

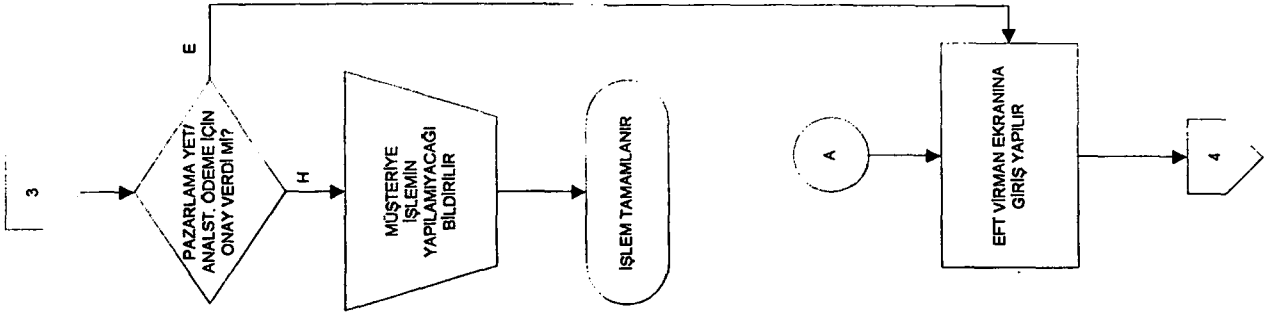


ANALİST/YETKİLİSİ

YÖNETMENİ

YÖNETMENİ

YE İKİLİSİ

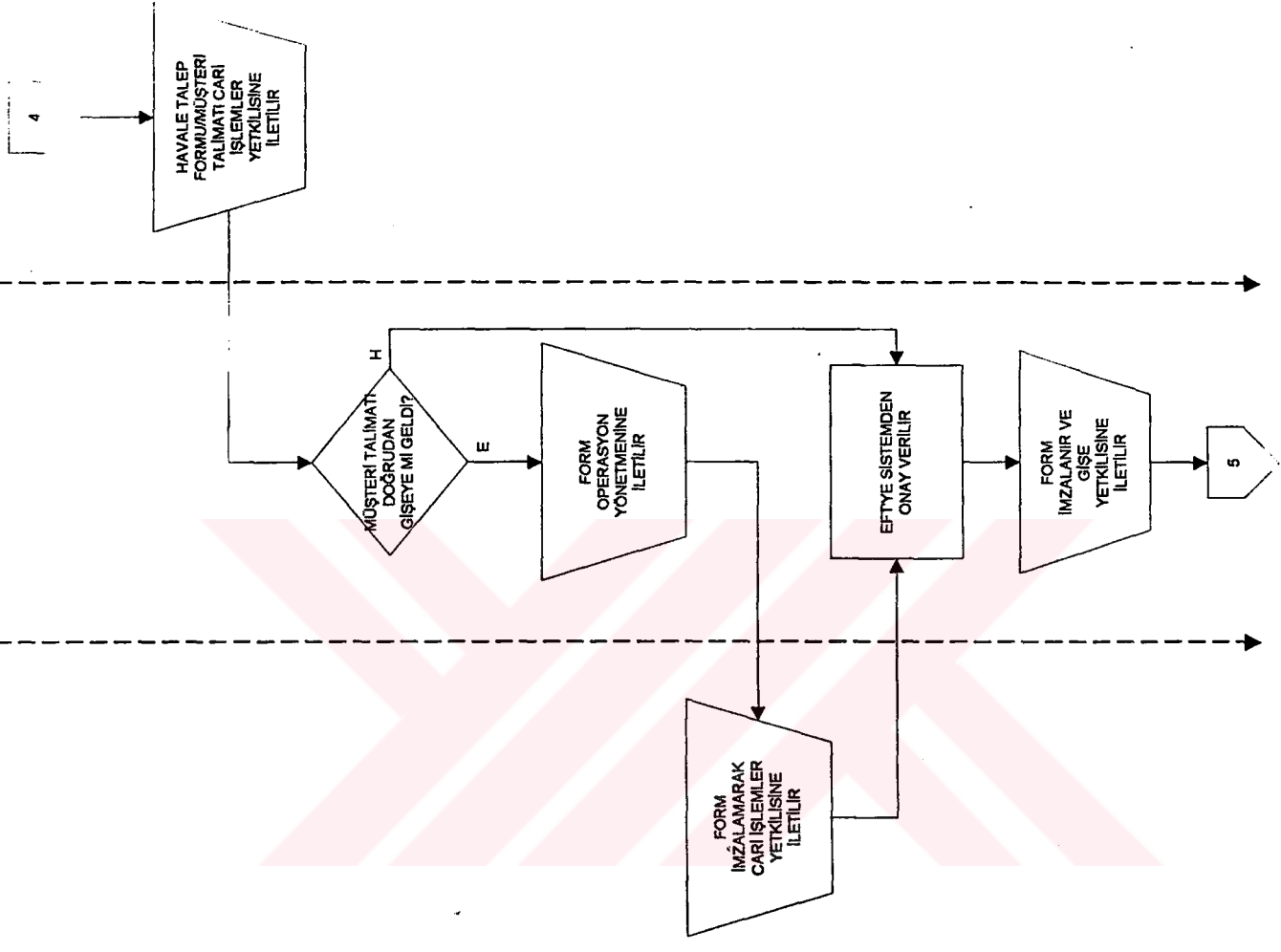


YÖNETMENİN ANALİSTİ/YETKİLİSİ

YÖNETMENİ

YÖNETMENİ

YETKİLİSİ

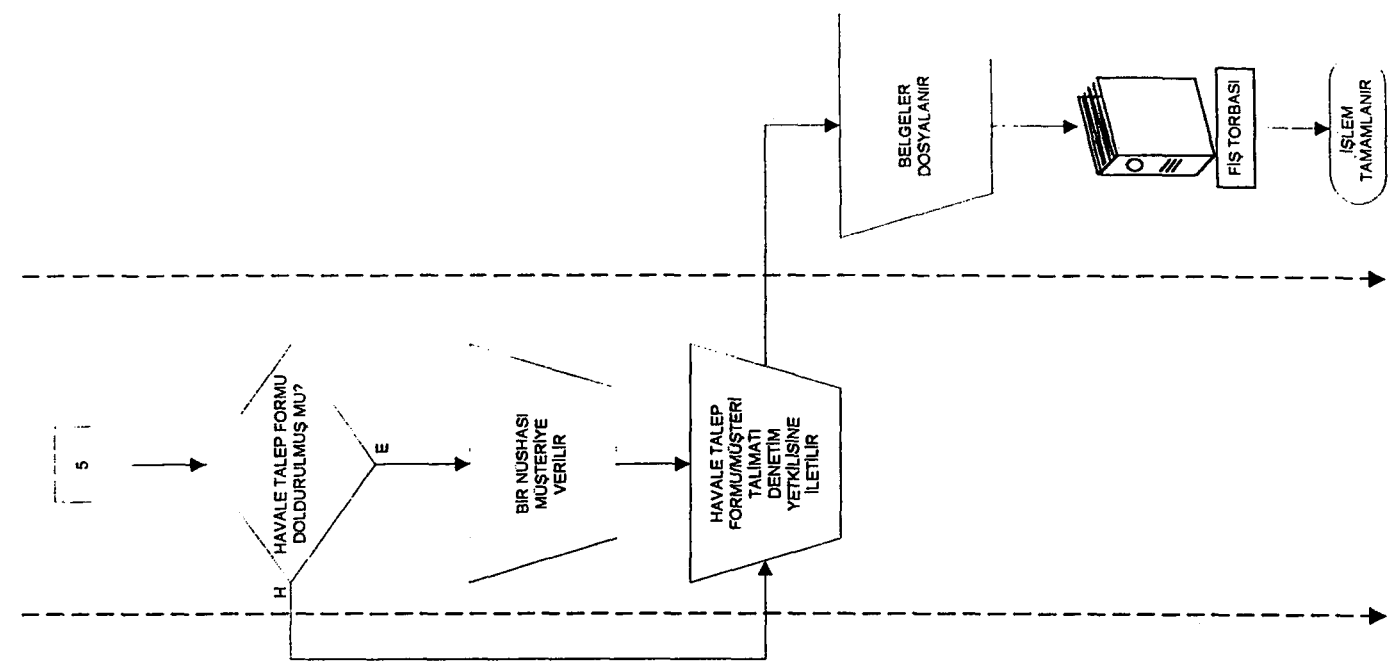


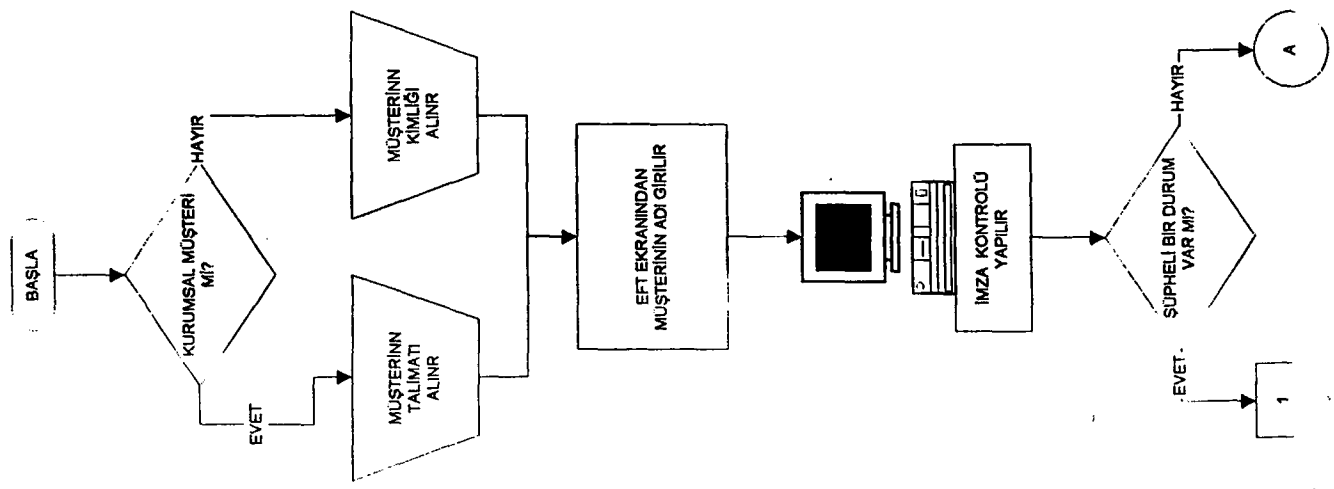
ANALİST/YETKİLİSİ

YÖNETMENİ

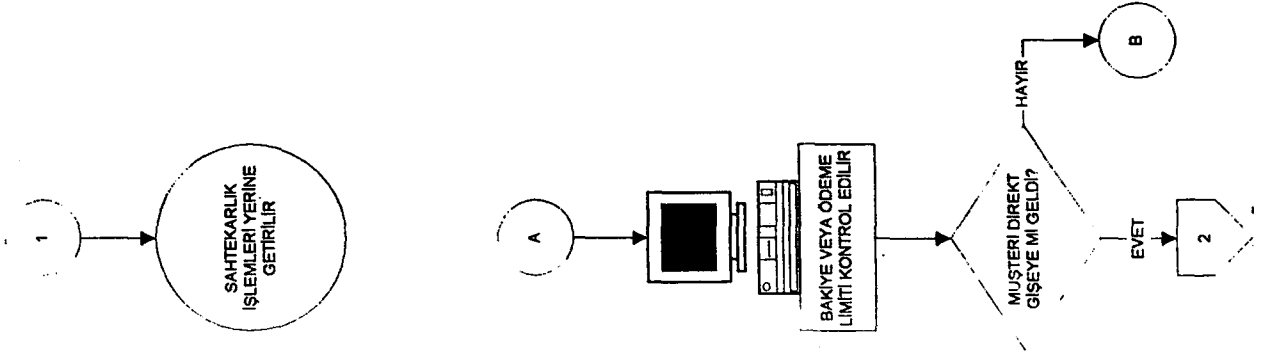
YÖNETMENİ

YEKİLİSİ





ŞİŞE TEKNİSİYENİ / ŞUBE MHE ÜYESİ

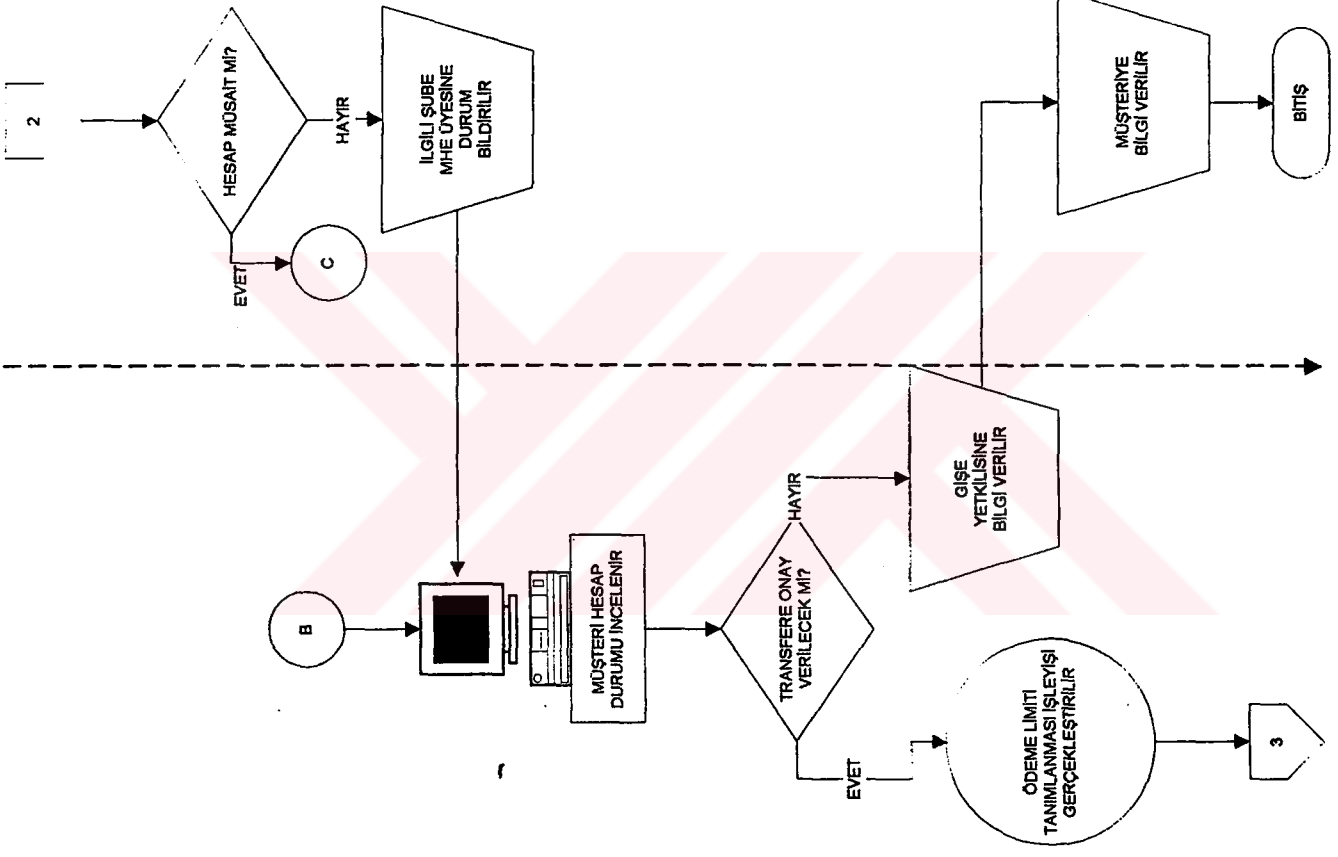


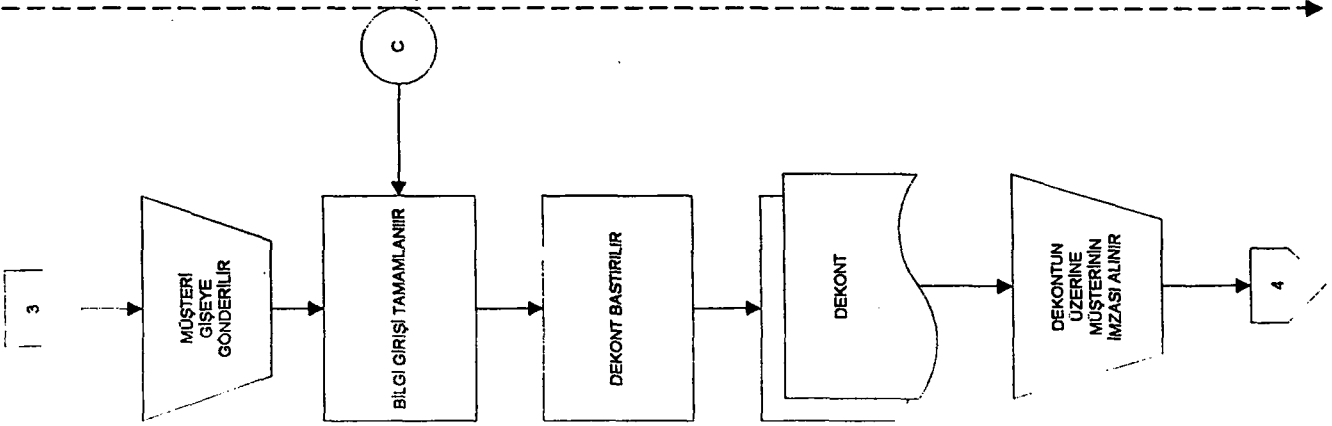
ŞUBE MHE ÜYESİ



ŞİŞE TEKNİSİYENİ

YETKİLİSİ / MHE ÜYESİ





YETKİLİSİ / MHE ÜYESİ

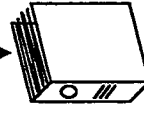
4

İŞLEMLERİN
ONAYLANMASI İŞLEYİŞİ
GERÇEKLEŞTİRİLİR

ŞİŞE İZLENİMLERİ

DEKONTUN BİR
NUŞHASI
MÜŞTERİYE
VERİLİR

DEKONTUN VE
MÜŞTERİ
TALİMATININ
BİR NÜSHASINI
KLAŞE EDER



FİŞ TORBASI

YÜZLÜ MİLLİ ÜÇLÜ

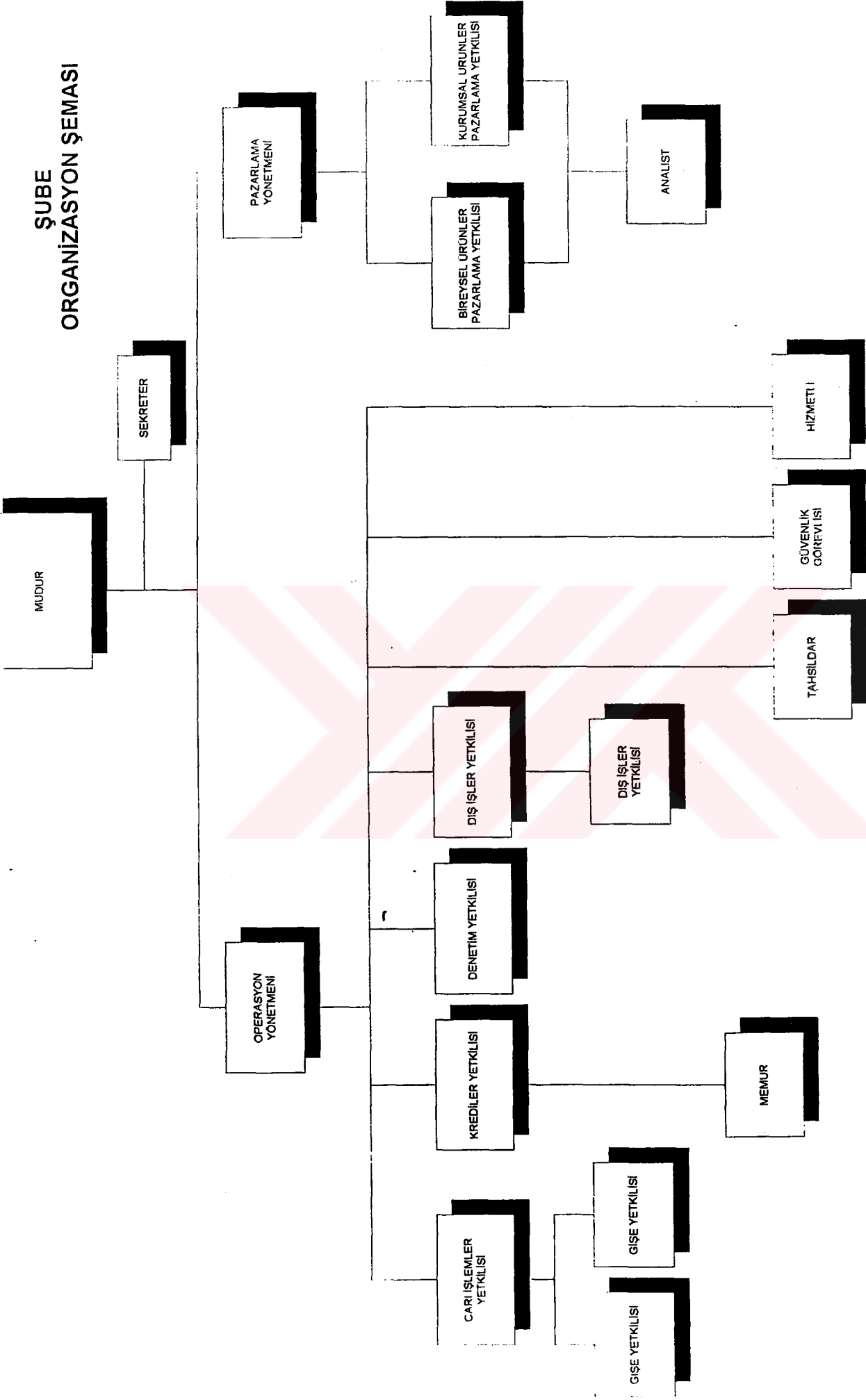
ŞUBE MHE ÜYESİ

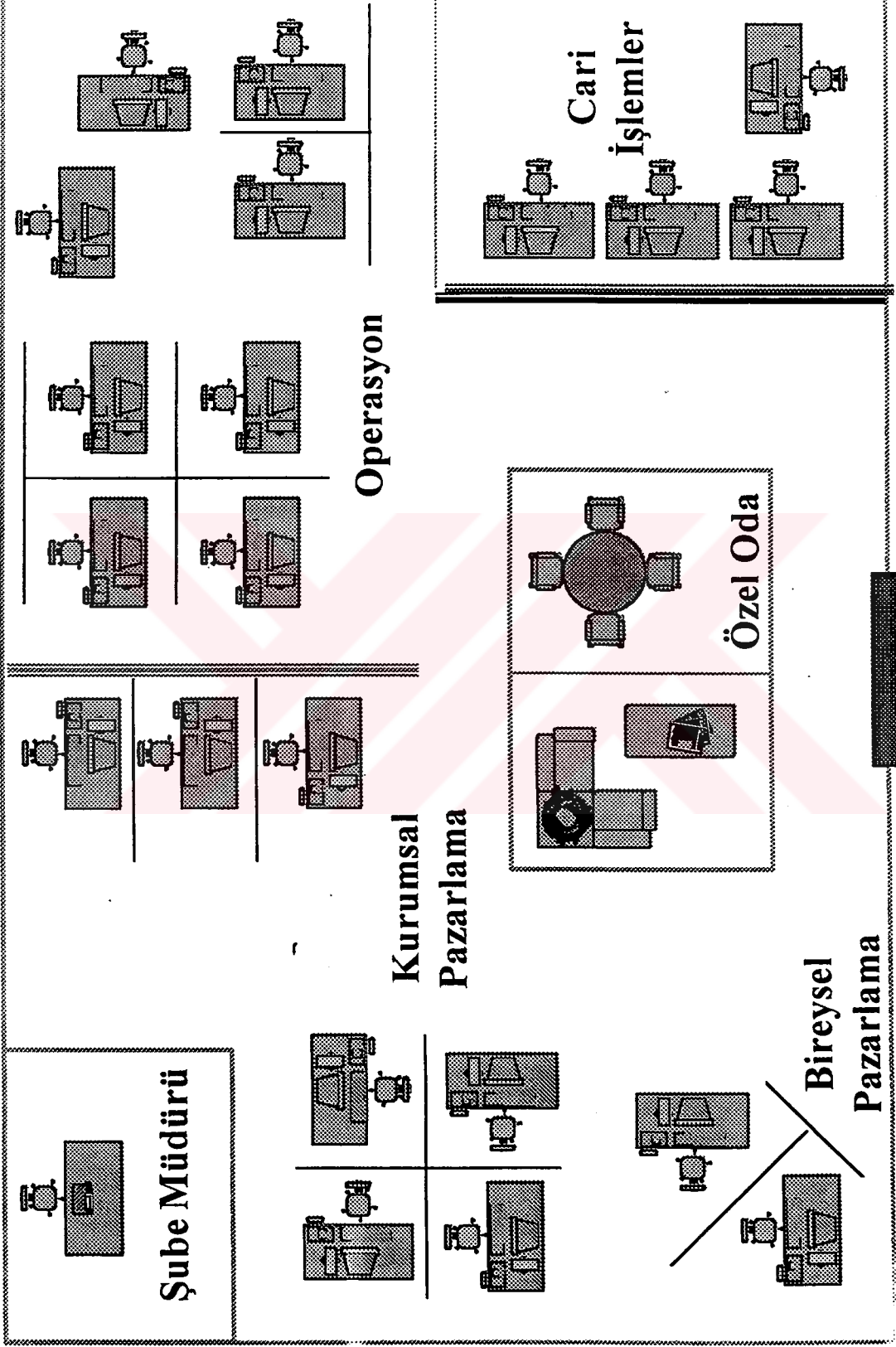
HESAPTAN EFT GÖNDERİMİ İD

EK B

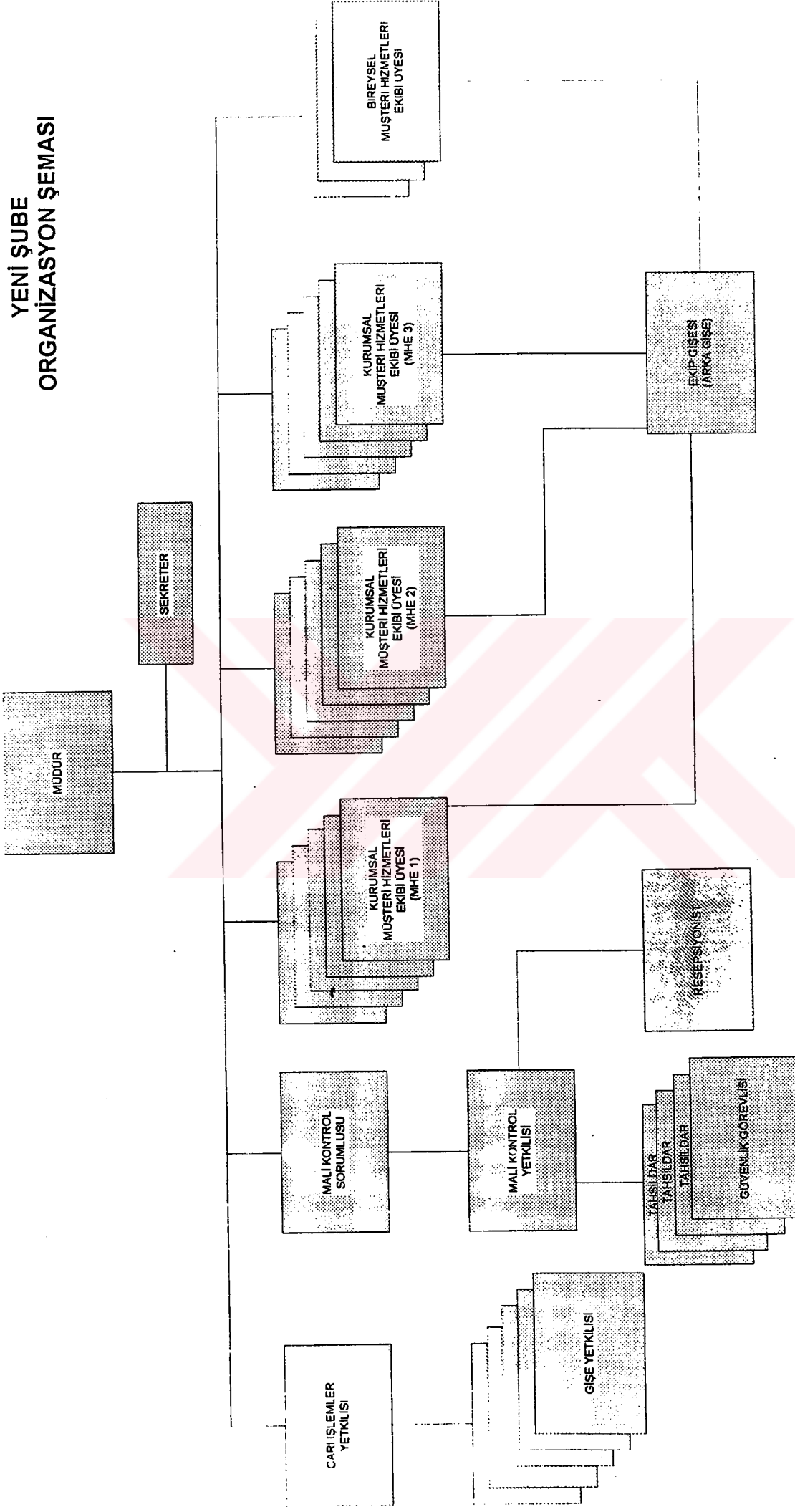
**MEVCUT VE İDEAL DURUMU
GÖSTEREN ÖRNEK ŞUBE YERLEŞİM
VE ORGANİZASYON ŞEMALARI**

ŞUBE ORGANİZASYON ŞEMASI





YENİ ŞUBE ORGANİZASYON ŞEMASI

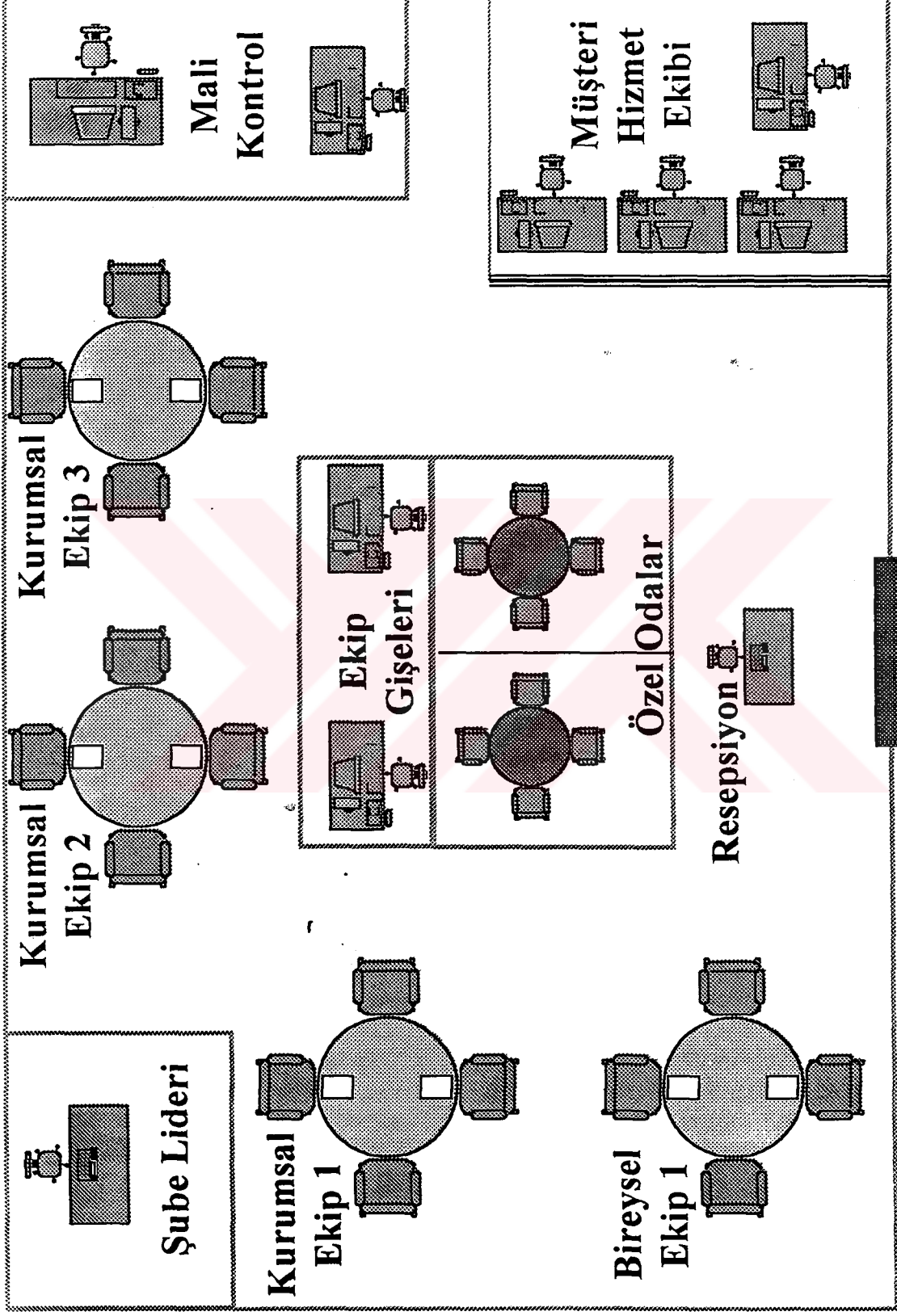


□ HENUZ MEVCUT OLMAYAN ELEMAN İÇİN MASA YERLEŞTİRİLECEK

▨ MEVCUT ELEMAN SEANS ODASINDA GÖREV YAPACAK

▤ REZERV ALAN BIRAKILACAK

▥ MEVCUT ELEMAN SEANS ODASINDA GÖREV YAPACAK



ÖZGEÇMİŞ

Ad : Yaşar
Soyad : Güneş
Doğum Tarihi : 4 Mayıs 1971
Doğum Yeri : Kiğı
Lise : Burhan Felek Lisesi – ÜSKÜDAR.
Lisans : Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü.
(1990-1994)

Çalıştığı Kurumlar :

1991 İ.E.T.T. Tesisleri (Staj) - İSTANBUL
1992 VESTEL Pazarlama A.Ş.- İSTANBUL
1993 VESTEL Pazarlama A.Ş.- İSTANBUL
Nisan 1995 Yaşarbank A.Ş. Organizasyon Müdürlüğü – İST.
Aralık 1996 Demirbank T.A.Ş. Organizasyon Müdürlüğü. – İST.