

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SÜREÇ YÖNETİMİ
VE
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Pınar ŞENDİKİCİ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Habil GÖKMEN

2009

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“SÜREÇ YÖNETİMİ VE HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

Pınar ŞENDİKİCİ

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Pınar ŞENDİKİCİ
Anabilim Dalı : Toplam Kalite Yönetimi
Programı : Toplam Kalite Yönetimi
Tez Konusu : Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.
Öğrenci sınava gelmemiştir.

O***
O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet O
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

..... Başarılı Düzeltme Red
..... Başarılı Düzeltme Red
..... Başarılı Düzeltme Red

İMZA

.....
.....
.....

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama

Pınar ŞENDİKİCİ

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
Toplam Kalite Yönetimi Programı

Tezde günümüzde olan rekabet ortamında işletmelerin öne geçmesi için sürekli iyileştirme yönteminin nasıl kullanılacağı konusu işlenmiştir. Bankaların rekabet ortamında öne geçmesi için sistemlerinin rakiplerine göre iyi olması gerekmektedir. Bu nedenle sistemsel değişimler, yapılan sistemsel değişimlere uygun yapılandırılmıştır. Bunun yanında görev tanımları da çok önemlidir.

Bu çalışmada öncelikle süreç iyileştirme üzerine literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür çalışmasında sürecin tanımı, süreç haritalama yöntemleri, süreç haritalama adımları üzerine bilgi toplanmıştır. Bu çalışma ile asıl amaçlanan, işin en hatasız ve en kısa sürede yapılması için süreç çalışmalarının hangi sırada ve nasıl yapılacağı anlatılmıştır.

Uygulama çalışması özel bir banka olan ABC Bankasında örnek olay çalışması şeklinde yapılmıştır. Yapılan çalışmada iki tür şube üzerine gözlem yöntemi ve mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu iki şube türünden birinde mevcut şubeler diğerinde iyileştirilmiş şubeler üzerine çalışmalar yapılmıştır. ABC Bankası kredi işlem sistemi ile ilgili bilgiler toplanmış ve bu toplanan bilgiler ışığında kredi işlem süreci sistemsel olarak anlatılmıştır. Süreçler incelenerek iş akış şemaları çıkarılmıştır. İş akışları kredi süreçleri üzerine oluşturulmuştur. Şubelerde yapılan görüşmeler sonucunda derlenen veriler tablo haline getirilerek şube personellerinin iyileştirmeler üzerine düşünceleri alınmış ve yeni iyileştirmeler için önerileri alınmıştır.

Yapılan iyileştirmelerin performans değerlendirmesi için iyileştirilen pilot şubelerin kredi performansları ile ilgili grafikler oluşturulmuştur.

Oluşturulan grafikler üç aylık dönemi kapsayan başvuru yapılan kredilerin işleme alınması ve iptal edilmesi durumu karşılaştırılması üzerine yapılmıştır. En sonunda da araştırmaya konu olan bankanın iyileştirme yaptığı pilot şubeler hakkında tavsiyelerde bulunulmuştur.

Çalışmamız ile süreç iyileştirme yapmış bir hizmet işletmesinin iyileştirilmemiş süreçleriyle iyileştirilmiş süreçleri arasındaki farklar ortaya çıkarılmıştır. Süreç iyileştirme çalışması yapılırken personelinde bu iyileştirme aşamasına dahil edilmesi gerektiği konusunda nasıl bir yol izlenmesi gerektiği anlatılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Süreç, Süreç yönetimi, İş Süreçlerinin iyileştirilmesi

ABSTRACT

Master of Degree Thesis

**Process Management and
One Example Service Sector**

Pınar ŞENDİKİCİ

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Total Quality Management
Total Quality Management Program**

In this thesis, the subject that, how will continuous improvement method be use by establishments in order to getting upper hand on nowadays competitive market. For the purpose of the banks getting upper hand on this competitive market, their systems should be better than their competitors. For this reason, systemic changes and job definitions structured in accordance with systemic changes are very important.

In this study, at first, literature review has been done about process improvement. In this literature review, some data has been collected such as definition of process, process mapping methods, process mapping steps. The primary objective with this study is explaining that how and which line will the process studies be done in order to getting make as soon as possible and exactest.

The application study has been done in a private bank ABC bank in the form of case study. The observational method and interview method have been used about two types of branch office. A case study will be done about existing branch offices in one of these two branch office types and in the other one about improvement branch office. The information about ABC bank credit operation system has been collected and credit operation process has been explained as systemic in the light of this collected information. The work flow diagrams have been composed by analyzing processes.

The work flow diagrams have been composed in accordance with credit operation process. The collected data in consequence of getting interviews in branch offices compiled and these data was tabulated, opinions of branch offices' staffs was taken about improvements and also offers was taken in order to new improvements. The graphics has been drawing in concerned with credit performance of improved branch offices for the purpose of performance review to improvement process. These graphics have been drawing about comparing between cancellations statement and putting into operation of credits that made application covering three months period. Finally, some offers have been presented about pilot branch offices in where improved by bank be subjected to this study.

The differences between improved process and non-improved process of service business that has done process improvement with our case study, has been brought out. When studying about process improvement, what kind of way to follow requirement has been tried to explain about including staff to improvement process operation.

Key Words: Process, Process Management, Business Process Improvement

**SÜREÇ YÖNETİMİ
VE
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLO LİSTESİ	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xiv

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

SİSTEM,ORGANİZASYON VE SÜREÇ TANIMLAMALARI

1.1. Sistem Tanımı	2
1.2. Organizasyon Tanımı	4
1.3. Süreç Tanımı ve Özellikleri	5
1.3.1. Sürecin Özellikleri	6
1.3.1.1. Tanımlanma	6
1.3.1.2. Ölçülebilme	6
1.3.1.3. Kontrol Edilebilme	6
1.3.1.4. Katma Değer Yaratabilme	7
1.3.1.5. Tekrarlanabilme	7
1.3.2. Sürecin Unsurları	7
1.3.2.1. Girdi	8
1.3.2.2. Çıktı	8
1.3.2.3. Tedarikçi	8
1.3.2.4. Müşteri	8
1.3.2.5. Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri	8

1.3.2.6. Süreç Performans Ölçütleri	9
1.3.2.7. Süreç Dönüşümü	9
1.3.2.7.1. Fiziksel Dönüşüm	9
1.3.2.7.2 Konumsal Dönüşüm	9
1.3.2.7.3 Değersel Dönüşüm	9
1.3.2.7.4 Bilgisel Dönüşüm	10
1.3.3. Süreç Hiyerarşisi	10
1.3.3.1. Ana Süreç	11
1.3.3.2. Süreçler	11
1.3.3.3. Alt Süreç	11
1.3.3.4. Süreç Aktiviteleri	12
1.3.4. Süreç Sahipleri	12
1.3.5. Süreç Etkililiği	14
1.3.6. Süreç Verimliliği	15
1.4. Süreç Yönetimi Tanımı	16
1.4.1. Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri	17
1.4.1.1. Kuruluş Dışı Nedenler	17
1.4.1.2. Kuruluş İçi Nedenler	18
1.4.2. Süreç Yönetiminin Getirileri	18
1.4.3. Süreç Yönetimine Geçme Adımları	22

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ TEKNİKLERİ VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

2.1. Süreçlerin Dokümantasyonu ve Haritalanması	23
2.1.1. İş Süreçlerinin Tanımlanması	23
2.1.2. İlişki Haritalaması Tanımı	24
2.1.3. Akış Diyagramları Tanımları	24
2.1.3.1. İş Akış Şemaları Tanımı	24
2.1.3.2. Etkileşimli Akış Şeması Tanımı	27
2.1.4. Süreç Özet Tablosu Tanımı	28
2.1.5. Fonksiyon Bazlı Akış Şeması Tanımı	29
2.1.6. Yerleşim Planları Tanımı	30
2.1.7. Süreç Tanımlama Özetleri	31
2.2. Süreç Performansı Ölçüm Aşamaları	33
2.2.1. Performans Yönetim Süreci ve İçeriği	35
2.2.2. Başarılı Bir Performans Değerlendirme Sistemi	36
2.2.3. Performans Ölçüm Sistemlerinin Yararları	37
2.3. İstatistiksel Süreç Kontrol Yöntemleri	37
2.3.1. Pareto Analizi Tanımı	37
2.3.2. Çetele Tablosu Tanımı	40
2.3.3. Sebep Sonuç Diyagramı Tanımı	42
2.3.4. Serpilme Diyagramı Tanımı	44
2.3.5. Histogram Tanımı	45
2.3.6. Süreç Kontrol Şemaları Tanımı	46

2.4. Süreç Haritasının Hazırlanması	48
2.4.1. Harita Hazırlamanın Aşamaları	48
2.4.2. Harita Hazırlanması Aşamasında Sorulan Sorular	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ABC BANKASININ ŞUBELERİNDE SÜREÇ İYİLEŞTİRME ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amacı	48
3.2. Araştırmanın Önemi	49
3.3. Araştırmanın Yöntemi	50
3.3.1. Kavramsal Çerçeve	50
3.3.1.1. Örnek Olay Çalışması Tanımı	50
3.3.1.2. Örnek Olay Araştırma Süreci	51
3.3.2. Kapsam ve Sınırlılıklar	52
3.3.3. Veri Toplama Yöntemleri	53
3.4. ABC Bankasının Tarihçesi ve Tanıtımı	53
3.4.1. Mevcut Şubelerin Genel Süreç Tanımları	55
3.4.2. Pilot Şubelerin Genel Süreç Tanımları	57
3.5. Şubeler Kredi Süreci	58
3.5.1. ABC Bankası Kredi Süreci Programı	58
3.5.2. Kredi Süreci Süreç Sahipleri	85
3.5.3. Kredi Süreci İş Akışları	86
3.5.4. Pilot ve Mevcut Şubelerin Karşılaştırılması	91
3.5.5. Pilot Şubeler Kredi Performans Değerlendirmesi	99
SONUÇ	103
KAYNAKLAR	108
EKLER	112

KISALTMALAR

AKL	: Alt Kontrol Limiti
ATM	: Automated Teller Machine(Bankamatik)
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
EFT	: Elektronik Fon Transfer
IH1	: Kefilli İhtiyaç Kredisi
IH4	: ABC Bank Nakit Mevduat Blokağı
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
KKB	: Kredi Kartı Bürosu
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
UKL.	: Üst Kontrol Limiti
USA	: Amerika Birleşik Devletleri

TABLO LİSTESİ	Sayfa No
Tablo 1. Süreç Özet Tablosu	29
Tablo 2. Pilot Şubelerdeki İşlem ve Limit Listesi	58
Tablo 3. Mevcut ve Pilot Kredi Süreci Süreç Sahipleri	86
Tablo 4. Pilot Şube Personeli Süreç Değerlendirmesi	91
Tablo 5. Mevcut Şube Personeli Süreç Değerlendirmesi	94
Tablo 6. Pilot Şube Kredi Başvurusunda Açılan Kredi Performansı	99
Tablo 7. Pilot Şube Kredi Başvurusunda Red Edilen Kredi Performansı	100
Tablo 8. Pilot Şube Kredi Başvurusunda İşleme Alınan Kredi Performansı	101
Tablo 9. Pilot Şubede Kredi Başvurusunda İptal Edilen Kredi Performansı	102

ŞEKİL LİSTESİ	Sayfa No
Şekil 1.Süreç Elemanları	5
Şekil 2. Temel Süreç Yönetiminin Elemanları	6
Şekil 3.Sürecin Temel Unsurları	10
Şekil 4.Süreçlerin Tanımlanması-Seviye ilişkisi Örneği	12
Şekil 5. İş Akış Diyagramaları Şekil Tanımlamaları	25
Şekil 6. İş Akış Şeması	26
Şekil 7. Etkileşimli Akış Şeması	27
Şekil 8. Fonksiyon Bazlı Akış Şeması	30
Şekil 9. Yerleşim Planları	31
Şekil 10. Süreç Tanımlama Özetleri	32
Şekil 11. Uygunsuz Malzeme Pareto Diyagramı	40
Şekil 12. Üretim Sürecindeki Dağılımı Gösterir Çetele Tablosu	41
Şekil 13. Sebep-Sonuç Diyagramı	42
Şekil 14. Serpilme Diyagramı	44
Şekil 15. Histogram	46
Şekil 16. Süreç Kontrol Şemaları	47
Şekil 17.Kredi Talep Sayfası	59
Şekil 18. Tüketici Gerçek Sayfası	61
Şekil 19. Talep Sayfası	62
Şekil 20. Taksit Tarihi Değişikliği	63
Şekil 21. Kefil Sayfaları	64

	Sayfa No
Şekil 22. Diğer Sayfası	65
Şekil 23. Ürünler Sayfası	66
Şekil 24. Faiz Bulma	67
Şekil 25. Üye İndirimi	68
Şekil 26. Hatalı Kampanya Girişi	69
Şekil 27. Kredi Talebini Genel Müdürlük'e Gönderme	70
Şekil 28. Şubede Bekliyor Durum Kodu	71
Şekil 29. Kredi Red Açıklama Sayfası	72
Şekil 30. Genel Müdürlük Kredi Red Açıklama	73
Şekil 31. Başvuru Onayı Verilmiş Kredi Üzerinde Değişiklik	74
Şekil 32. Tüketici Kredisi Sözleşme Eki Dökümü	75
Şekil 33. Rapor Ekranı	76
Şekil 34. Kredi Sözleşmesi Eki Kredi Şartları Ekran Görüntüsü	77
Şekil 35. Kredi Sözleşmesi Eki	78
Şekil 36. Kredi Sözleşme Aşamasında Ekran Görüntüsü	79
Şekil 37. Kredi İcmal Raporu Onay	80
Şekil 38. Kredi İptal Miktarı Hesaplama	81
Şekil 39. Ödeme Tablosu Onay	82
Şekil 40. Kredi Bilgileri Giriş Ekranı	83
Şekil 41. Kefil Bilgi Giriş Ekranı	83
Şekil 42. Sorgulama Ekranı	84
Şekil 43. Şube Kredi Durum Raporu Ekranı	85
Şekil 44. Tüketici Kredisi Mevcut Süreç İş Akış Şeması	87
Şekil 45. Pilot Şube Tüketici Kredisi Süreci İş Akış Şeması	88

	Sayfa No
Şekil 46. Mevcut Şube Araba Kredisi Süreci İş Akış Şeması	89
Şekil 47. Araba Kredisi Pilot Şube Süreç İş Akış Şeması	90

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin, faaliyet gösterdikleri pazardan daha fazla pay alabilmeleri, aldıkları bu payı koruyup daha fazla geliştirebilmeleri, rekabet ortamında başarı sağlamaları ve verimliliklerini arttırabilmeleri için ürün ve hizmetlerinin fiyat ya da kalite yönüyle rakiplerinden üstün olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, kalite kavramı ve kaliteye yönelik uygulamalar her geçen gün önem kazanmaktadır.

Kalitenin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması dolayısıyla rekabette güçlü olmanın yolu kalite çalışmalarının yapılmasıdır. Bu çalışmalar, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteye ulaşmak için tüm faaliyetlerin yürütülmesi ile mümkün olacaktır.

Süreçlerin en etkin ve verimli şekilde yönetilebilmesi, girdilerin çıktılara dönüşmesinde faaliyet gösteren katma değeri yüksek adımlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında, katma değer yaratmayan adımların çıkarılmasıyla süreç iyileştirilmiş olur. Bu tezde, süreç yönetimi ve iyileştirilmesi konularının temeli, ayrıntıları, örneklerle daha anlaşılır hale getirilmiştir.

Birinci bölümde; sistem, organizasyon, süreç ve süreç yönetimi kavramları üzerinde durulmuştur. Süreçlerin özellikleri, süreç hiyerarşisi, süreçlerin sınıflandırılması, süreç etkililiği, süreç verimliliği tanımları yapılmıştır.

İkinci bölümde; Süreç yönetimi teknikleri ve performans ölçümü tanımlamaları yapılmıştır. Süreç iyileştirme için yapılması gereken süreç haritalama yöntemleri anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde; Tezin uygulama konusu olan ABC Bankasının tarihçesi, bankanın iyileştirme yapılan süreçleri ve iyileştirme sonucunda oluşturulan yeni pilot şubelerin süreçleri anlatılmıştır.

Sonuç kısmında ise, genel olarak yapılan uygulama değerlendirilmiş ve yapılan uygulama sonucunda gerçekleştirilen çıkarımlardan bahsedilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SİSTEM, ORGANİZASYON VE SÜREÇ TANIMLAMALARI

1.1. Sistem Tanımı

Sistem Yunancadan gelen çok eski bir kavramdır. Bu nedenle birçok bilim insanı sistem tanımını yapmıştır. Bunların birkaçına aşağıda yer verilmiştir.

Sistem, birbirleriyle ilişkili fiziksel ve zihinsel parçalardan meydana gelen bir bütündür¹. Başka bir tanıma göre, birbirine bağımlı ve birbirleriyle ilişkili karmaşık şeylerden meydana gelen temel bir bütündür². En geniş tanımıyla ise, birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırtedilebilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütündür³.

Sistem, günümüzde en fazla kullanım alanı bulmuş sözcüklerden biridir. Öyle ki, sistem sözcüğüne her yerde ve her zaman rastlanabileceğini söylemek hiç de abartı olmayacaktır. Gerek günlük konuşmalarda, gerekse seçkin toplantılarda bu sözcükle karşı karşıya gelmek mümkündür.

Ulaşım sisteminin aksaklığından, eğitim sisteminin yetersizliğinden, bankalar sisteminin zayıflığından, güneş sisteminin bilinmezliğinden, sindirim sisteminin bozukluğundan söz edilebilir. Daha bunlar gibi birçok kavram sistem sözcüğünün yanı başına gelir. Bir anlamda, çevremizdeki her şey birer sistemdir.

Bu denli geniş anlamlar içerebilen böylesi bir sözcüğün tek tanımın sınırları içine sığdırılması elbette güçtür. Ancak, bu denli yaygın ve farklı kullanıma rağmen, yine de sistem olarak adlandırdığımız tüm bu kavramların bazı ortak noktaları vardır.

Bunlar:

- Öge : Sistem içindeki herhangi bir nesne
- Özellik : Ögenin niteliği
- Etkinlik : Sistemde değişim yaratan süreçler

¹ Ackoff, R., Systems, Organizations and Interdisciplinary Research in Emery, Penguin Books,1970, s.332

² Koontz, H., O'Donnell, C.,Heinz, W., Essential of Management, Third Edition, 1982, s.9

³ Eren, E.,Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) ,Beta basım,İstanbul, 2001, s.47

- Durum : Belli bir zaman noktasında sistemin öge, nitelik ve etkinliğinin tanımıdır.

Bunun yanı sıra bir sistemi tanımlarken, vazgeçilmez olarak kabul edilen üç gerçekten söz edilmektedir:

- Sistem öğelerden oluşmuştur.
- Öğeler arasında ilişkiler vardır.
- Sistem belli bir amaca yönelmiştir.

Bu gerçekler ışığında genel bir sistem tanımı şu şekilde verilebilir:

Sistem, aralarında bir ilişkiler kümesi sergileyen, karşılıklı etkileşim içinde belli bir amaca doğru yönelmiş olan öğeler kümesidir.

Bu tanımda üç anahtar kavram vardır: Öge, ilişki ve amaç. Aşağıda bu kavramlar kısaca incelenecektir. Örneğin, öge fiziksel nesnelere olabilir. Bir otomobilin değişik parçaları birer ögedir. Yani pistonlar, krank mili, far, direksiyon vb. nesnelere otomobil sisteminin birer ögesidirler.

Bunun yanında bir takım karşılıklı faaliyetler öge olarak düşünülebilirler. Örneğin, yönetim, plânlama, örgütlenme ve denetleme faaliyetleri birer ögedirler. Elektrik ve ısı gibi enerji biçimleri de sistem öğeleri olarak anılabilir.

Düşünceler, kavramlar veya matematik sembollerle felsefe sistemlerinin ve matematik denklemlerin öğeleri olarak görülebilirler. Bitkiler, böcekler ve hayvanlar da değişik ekolojik sistemlerin öğeleridir.

Yukarıdaki kavramlarla tekrar sistem tanımı yapıldığında; birbiriyle ilişkili olan belirli öğelerin, belli bir hedefe ulaşmak için, uyumlu bir şekilde çalıştırılarak iç dinamik kazanmalarını sağlamaları sonucu gerçekleştirilen işlevler bütünü olarak tanımlanabilir. İşletme açısından sistem, genellikle beş öğeden oluşur bunlar; girdi, süreç, çıktı, dönüş ve çevredir. Dönüş yani geri besleme sistemler için çok önemlidir. Çünkü dönüşte sistemin işleyişi ile ilgili görüşlere ve yargılara ulaşılır. Asıl yapılması gereken dönüşle edinilen bilgilere yönelik olarak sistemin iyileştirilmesidir. Sistem bazı özelliklere sahip olmalıdır.

Bunlar:

- Sistemin bileşenleri etkileşir. Bir fabrikanın yada şirketin satınalma üretim personel gibi bölümleri düşünüldüğünde tüm bu bölümlerin birbirleriyle etkileşim içinde olması gerektiği görülür.

- Sistem kendi içinde bir bütün oluşturur. Bir işletme çeşitli bölümlerden oluşur fakat tümüyle düşündüğümüzde belirli bir bütünlüğe sahiptir.

- Her sistemin hedefleri vardır, sistem hedeflere erişmeye çalışır.

- Sistemin girdi ve çıktıları vardır.

- Sistemler çıktı elde edebilmek için girdileri dönüştürürler.

- Sistemler, kontrol edebilmek zorundadır. Bunu dönüşümle sağlarlar.

- Sistemler bir hiyerarşi oluştururlar. Her sistemin bir alt sistemi vardır.

- Sistemlerde uzmanlaşma söz konusudur alt sistemler belirli görevleri üstlenir ve bu görevlerde uzmanlaşırlar.

1.2. Organizasyon Tanımı

Çevresinden girdi alarak bu girdileri işleyip çıktı haline getiren ve meydana getirdiği çıktıları yine çevreye veren açık sistemlerdir.

İşletmeler açısından organizasyon, yetki ve sorumlulukların basamaklaştırılmasıyla belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin koordine edilmesiyle fonksiyonların belirlendiği sistemlerdir.

Üretim işletmeleri açısından organizasyon; makine, demirbaşlar, hammadde, mamul, yarı mamul , personel vb. üretim unsurlarının girdi olarak kullanılmasıyla, organizasyon tarafından belirlenen amaca uygun bir şekilde tedarik edilip en yüksek faydanın sağlanabileceği hale getirilmeleri için koordine edildiği sistemlerdir.

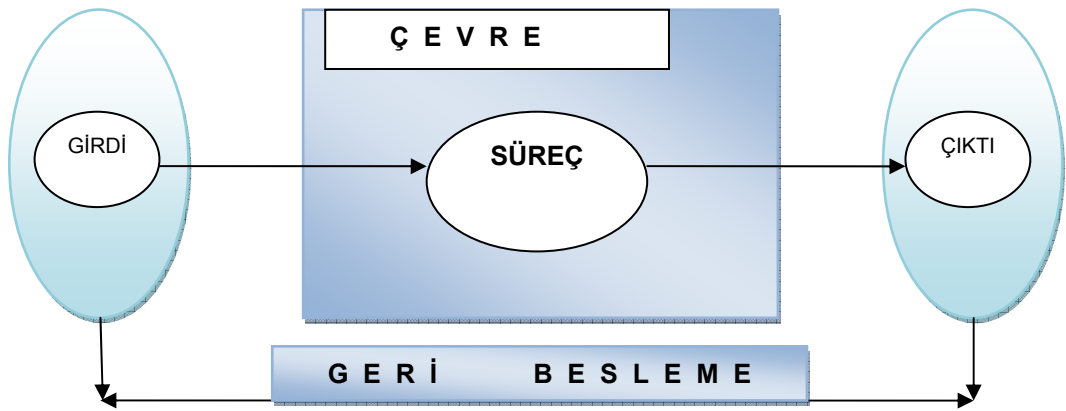
Organizasyon sürecinde, organizasyon içinde önce işlerin tanımlanması yapılır. Daha sonra hangi ekipmanlara ihtiyaç olduğu en etkin ve verimli organizasyonun hangi niteliklere sahip üyelerce yapılmasının doğru olacağını değerlendirilmesi yapılır. Bu sayede organizasyon, yönetimin fonksiyonlarını daha kolay ve etkin şekilde gerçekleştirmesini sağlar.

İyi bir organizasyonda sorumluluk, görev ve yetki devri kolaylaşır. Ayrıca, iyi bir organizasyon, özgür düşünmeyi teşvik ederek yeni yöntemlerin keşfedilmesinde işletmede çalışanlara inisiyatif sağlar.

1.3. Süreç Tanımı ve Özellikleri

Bir girdiyi alıp, bir değer ekleyerek/katarak müşteri için bir ürün/sonuç/çıktı ortaya koyan etkinlikler bütünüdür. Girdiler, eylemler ve çıktıların oluşturduğu kombinasyonlardır⁴.

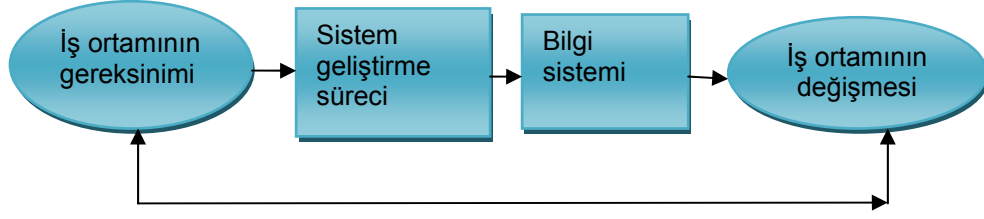
Daha geniş bir anlamda süreç, yerine getirilmesi gerekli bir görevi yerine getirmek için fonksiyonlar içinde veya fonksiyonlar arasında her aşaması farklı tanımlanabilen, ölçülebilen, birbirine bağlı ve birbirini etkileyerek gerçekleştirilen tutarlı işlemler kümesidir. Sürecin soluna girdiler, sağına artan değerler konulur. Süreç ilerleyen süren şey, işlemler dizisi, belirli bir sonuca götüren kademeli değişim gibi de tanımlanabilir⁵.



Şekil 1.Süreç Elemanları

⁴ TSE, *TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar*, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara,2001,s.10

⁵ Özay, H.E, *Süreçlerle Yönetim Sistemi ve Küçük ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, s:17



Şekil 2. Temel Süreç Yönetiminin Elemanları

Kaynak: Keçecioğlu T., *Bir Paradigmal Değişiklik:Süreç Yönetimi*, Ege Üniversitesi İ.İ.B.F.Yayınları No:3, İzmir, 2003, s.5.

1.3.1. Sürecin Özellikleri

Bir süreçte bulunması gereken genel özellikler aşağıdaki gibidir⁶:

1.3.1.1.Tanımlanabilme

Sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir. Aynı zamanda sürecin performans ölçüt göstergeleri ile izlenebilme özelliğidir. Tedarikçiler, girdiler, çıktılar, müşteriler, müşterinin sesi, sürecin sesi, süreci oluşturan faaliyetler, belgelendirilebilir ve tanımlanabilir olmalıdır.

1.3.1.2. Ölçülebilme

Sürecin performans ölçüt göstergeleri ile izlenebilme özelliğidir. Yani süreç;

- İstatistiksel olarak kontrol edilebilmeli,
- Olumsuzluklar önceden belirlenen değerler arasında olmalı,
- Aynı hizmetlerin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmelidir.

1.3.1.3. Kontrol Edilebilme

Süreç sorumlularının sürecin performansından her zaman bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilme özelliğidir⁷.

⁶ Özyay, H.E., a.g.e, s.19

⁷ Doğan, Ö. , Topoyan, M. , Tütüncü, Ö., Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması, Selçuk Üniversitesi IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler, Konya, 2004, s.355

1.3.1.4.Katma Değer Yaratabilme

Sürecin, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir.

1.3.1.5.Tekrarlanabilme

Süreci harekete geçiren girdilerin işlenmesi sonucu oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilmesi özelliğidir. Süreçler tekrarlanabilen faaliyetler dizisidir. Söz konusu faaliyetler açıkça tanımlanmalı uygulayıcılar tarafından bilinmeli, anlaşılmalı, tutarlı ve sürekli şekilde tekrarlanabilmelidir. Tekrarlanma; süreci harekete geçiren aynı ve/veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir. Süreçler belirlenirken, tekrarlanabilir olmasına dikkat edilmektedir. Ancak böyle olduğu taktirde süreçler üzerinde kontrol noktaları belirlenip, bir standart oluşturulabilir. Böylece mevcut süreçlerin kontrol altına alınması gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca belli bir standartta yerleşmiş olan süreç üzerinde yapılabilecek en küçük bir iyileştirme, sürecin tekrarlanmasından dolayı, iyileştirmeye ayrılan kaynağın geri dönüşümü ile birlikte çok büyük bir kazanç sağlamaktadır⁸.

1.3.2. Sürecin Unsurları

Süreç girdilere değer katılıp bir çıktının elde edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu nedenle sürecin en temel unsuru girdi ve çıktıdır. Bunlara ek olarak, girdiyi sağlayan tedarikçi, çıktıyı kullanan müşteri, sürecin etkinliliğinin ölçüldüğü performans ölçütleri, müşteri ihtiyaç ve beklentileri sürecin temel unsurları olarak sayılabılır.

⁸ Harrington,J., *Business Process Improvement* ,USA: McGraw Hill, 1991, s.141

1.3.2.1. Girdi

Girdi, kısaca sürecin dış çevresinden katılarak süreci harekete geçiren unsurlardır. Girdiler sürecin içinde dönüşüme uğrayarak süreç tarafından katma değer oluşturan unsurlardır.

1.3.2.2. Çıktı

Girdilerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla süreç içinde işlenmesiyle katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucudur. Üç çeşidi vardır; fiziksel çıktılar, destek ve bilgi.

1.3.2.3. Tedarikçiler

Sürecin girdilerinin bir veya bir kaçını temin eden kişi veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilir.

1.3.2.4. Müşteri

Sürecin çıktılarını kullanan örgütün içinden veya dışından olabilen kişi, kurum veya kuruluşlardır. İç müşteriler ve dış müşteriler olmak üzere ikiye ayrılırlar. Sürecin içinde görev yapan ve süreçteki faaliyetlerin çeşitli çıktılarını kullanan kişilere iç müşteri denir. Dış müşteri ise sürecin nihai çıktısını alan kişi veya organizasyondur. Siparişten teslimata üretim sürecini ele alırsak dış müşteri, malı teslim alan tüketici; iç müşteri ise işletme çalışanlarından o süreçte rol alanlardır⁹.

1.3.2.5. Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri

Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetler konusunda müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir. Dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunun anlaşılması öğrenilmesi önemlidir. Bu sayede geri besleme kontrolü sağlanmış olur. Sürecin amacı, müşteri gereksinimlerini bir kerede ve doğru olarak karşılamaktır. Buna doğru gitme yüzdesi denir. Eğer müşteri gereksinimleri %100 tatmin edilemiyorsa süreç yeniden gözden geçirilir. Sürecin gözden geçirilmesine girdilerden başlanır, sonra işlemler ve yöntemlere geçilir.

⁹ Selek, İ., *Süreç Yönetiminin Başarısında Ekip Çalışmasının Etkisi ve Funika Tekstil A.Ş.'de Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.20

1.3.2.6. Süreç Performans Ölçütleri

Sürecin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir. Örnek olarak: hurda oranı, yeniden işleme zamanı, cevap verme süresi, hatasız teslim edilen mal sayısı verilebilir¹⁰. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine müşterinin sesi denilirse, mevcut durumu süreç performans ölçütleri ile yani sürecin sesiyle; olması gereken durumu ise müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma ölçütü yani müşterinin sesiyle görebiliriz. Müşterinin sesi ile sürecin sesi arasındaki fark ise sürecin ne yönde nasıl geliştirilmesi gerektiğine dair fikir sahibi olunmasını sağlar.

1.3.2.7. Süreç Dönüşümü

Süreç girdilerini daha değerli çıktılara dönüştüren süreç içerisinde ye alan faaliyetlerdir. Girdiler süreç içerisinde genelde dört çeşit dönüşüme uğrayabilirler. Bunlar; fiziksel dönüşüm, konumsal dönüşüm, değersel dönüşüm ve bilgisel dönüşümdür¹¹.

1.3.2.7.1 Fiziksel Dönüşüm

Hammadde yada yarımamül veya ikisinin birden ilgili bilgileri kullanılarak daha değerli ürün veya yarımamül dönüştürülmesi işlemidir. Burada bir durum değişikliği vardır.

1.3.2.7.2 Konumsal Dönüşüm

Herhangi bir malzeme veya nesnenin konum değiştirmesiyle dönüşümdür.

1.3.2.7.3 Değersel Dönüşüm

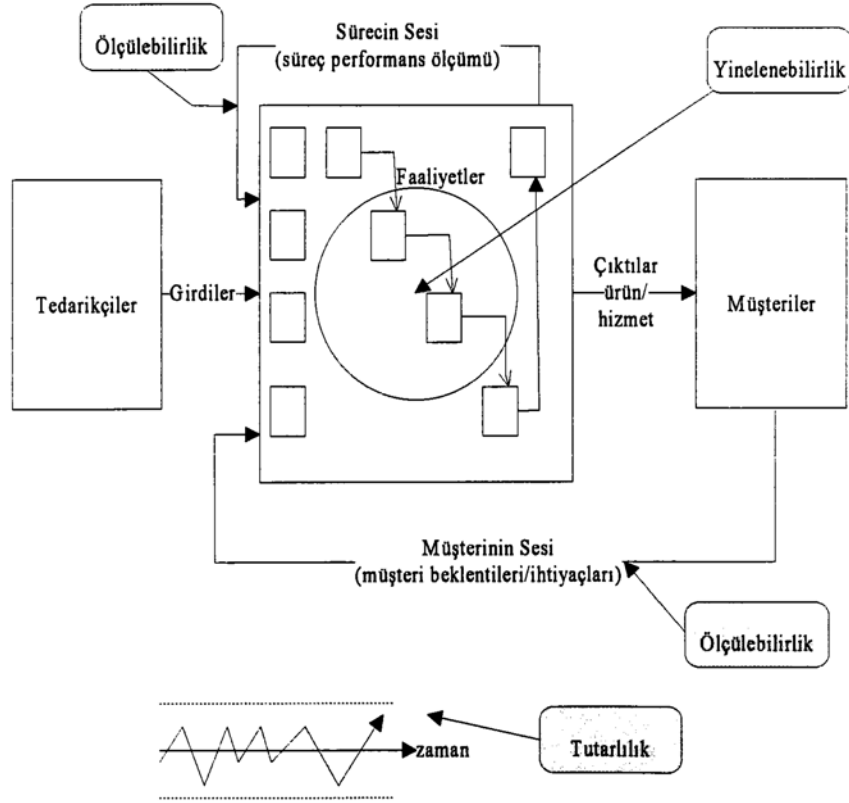
Banka ve sigorta işlemleri gibi para gibi somut bir nesnenin dönüşüme uğrayarak değersel hale getirilmesi işlemidir.

¹⁰ Kalder Eğitim Notları, *Süreç Yönetimi ve İyileştirme*, KALDER, İstanbul, 2001, s.10

¹¹ Selek, İ., a.g.e., s.21

1.3.2.7.4 Bilgisel Dönüşüm

Girdilerden daha anlamlı çıktıların elde edilmesi işlemidir. Bu dönüşüm genelde eğitim gibi verilerin azaltılması, birleştirilmesi, çoğaltılması, değiştirilmesi yoluyla gerçekleştirilir.



Şekil 3. Sürecin Temel Unsurları

Kaynak: Alkan, O., Filiz, A., Adanalı, H., Bayraktar, C., Hayal, A., Özdemir, M., *İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi*, İstanbul, 1996, s.3

1.3.3. Süreç Hiyerarşisi

Süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasına süreç hiyerarşisi denir. Bu yapılandırma süreçlerin kapsamlarına göre yapılır. Süreç hiyerarşisi, bütün süreçleri en kapsamlı olandan kapsamı en küçük olan sürece kadar yapılandırır.

Süreçler bir işlevin içinde başlayıp bütün süreç boyunca ürün ve hizmet üretimi sağlayabilir, tüm zinciri kapsayan süreçler olabilir, işlevler arası hatta örgütler arası bile olabilir.

Bu nedenle, süreç hiyerarşisi süreçlerin dikey ilişkilerinin derinliklerinin tanımlanmasını sağlar. Hiyerarşideki üst düzey süreçler, hiyerarşideki alt düzey süreçleri kapsarlar¹².

Temel süreç, içinde birden fazla süreç içerir. Her bir sürecin alt süreçleri vardır. Alt süreçlerde detay süreçlerden oluşur. Ancak her süreç için bu seviyelerin hepsi bulunmak zorunda değildir. Süreç hiyerarşisi; ana süreçler, süreçler, alt süreçler, süreç aktiviteleri olmak üzere dört kademedeki incelenebilir¹³.

1.3.3.1. Ana Süreçler

Şirketin iş sonuçları ve performansı üzerinde doğrudan etkisi olan içinde bulunulan endüstriyel sektör ve iş alanında rekabette üstünlük ve başarı sağlamak için kritik özelliği olan stratejik öneme sahip üst seviyedeki süreçlerdir. Bu süreçlerin, kuruluşun müşteriye sunduğu ürüne doğrudan etkisi vardır. Ana süreçler, örgütün iş süreçlerini oluşturur ve birbirleriyle etkileşim içinde olan adımların her biridir. Alt süreçler genellikle dış müşteride başlayıp, dış müşteride biter. Örnek: Bir işletmenin içinde bulunduğu pazarda oluşan bir ihtiyaçla başlayan ve ihtiyacın giderilmesi yani tatmini ile son bulan süreçtir.

1.3.3.2. Süreçler

Ana süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşimde olan süreçlerdir. Süreçler bireysel veya fonksiyonlar arası olabilir. Örnek: Pazar araştırma süreci, pazarlama süreci, satış süreci, vb.

1.3.3.3. Alt Süreçler

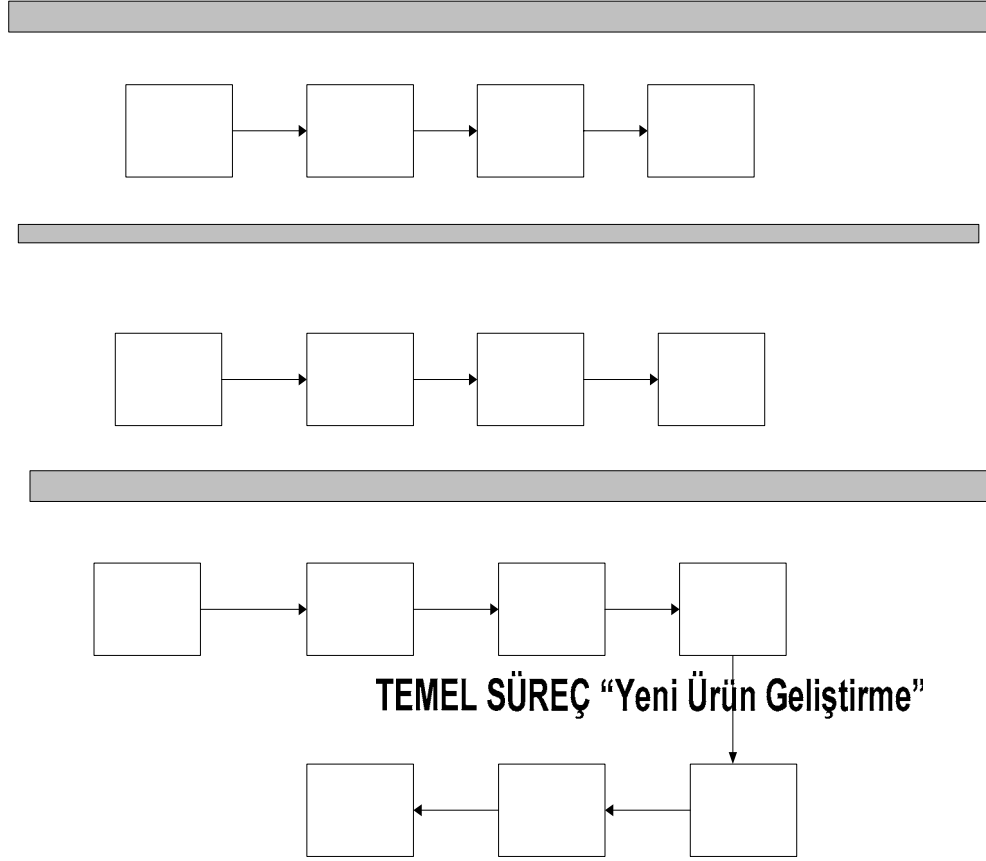
Örgütün ana süreçlerini oluşturan özellikle büyük organizasyonlarda şirket içinde başlayıp şirket içinde biten iki veya daha fazla fonksiyonu kapsayan ve önemli çıktılara sahip süreçlerdir.

¹² Okay, I., *İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü., İstanbul, 1999, s.10

¹³ Clark, K., B., Wheelwright, S., C., *New Product and Process Development*, New York, 1993, s.29

1.3.3.4.Süreç Aktiviteleri

Alt süreçleri oluşturan aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve katma değer açısından değerlendirme ihtiyacı duyulmayan işin gereği yapılması gereken işlem basamaklarıdır. Örnek: satış süreci; satış bütçesinin yapılması, siparişlerin alınması alt süreci; müşteri taleplerinin gözden geçirilmesi ve sisteme girilmesi süreç işlemleridir.



Şekil 4.Süreçlerin Tanımlanması-Seviye ilişkisi Örneği

Kaynak: Arpaçay, B., *Makine Müh. Odası Süreç Yönetimi Ders Notları*, 2005, İstanbul, s.21

1.3.4. Süreç Sahipleri

Süreçin günlük yönetiminden, optimum performansından, uygun bir şekilde üretilmesinden, başlangıcından bitişine kadar tüm aşamalarından sorumlu olan yönetim tarafından belirlenen yönetici, lider veya proje sorumlusuna süreç sahibi denilir.

Satış Dokümanını
Hazırla

Satış Personelini
Eğit

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

Bunun dışında süreç standartlarının oluşturulması, süreç etkinliğinin gözden geçirilmesi, kalite yürütme kuruluna bilgi sağlama, süreçlerin performanslarının performans kriterlerine göre değerlendirilmesi için gerekli hazırlıkların yapılması, sürecin iyileştirilmesinde etkin rol almalı, çalışma ile ilgili politik ve yönetsel konuları çözümlenme, üst yönetim ile süreç çalışanları arasında köprü görevi yapmak, ekip içinde ortaya çıkan sorunlarda ekip liderine yardımcı olmalı ve ekibin organizasyon içinde diğer fonksiyon ve yöneticilerle ilişkilerinin düzenlenmesinde aktif rol almalıdır. Bazı durumlarda süreç sahibi sürecin fonksiyonlarının odak noktası olabilir. Böyle bir durumda her fonksiyon için bir yönetici görevlendirir ve bu kişilere süreç sahibi, işlevsel uzmanlık eğitimi verebilir aynı zamanda bu kişiler çalıştıkları süreçte değişikliklerin uygulayıcısıdır.

Bir süreç sahibi, ekip lideri olmayı isteyebilir ya da süreç sahibi süreç hakkında yeterli bilgisi olan bir başkasına ekip liderliği görevini devredebilir. Her iki durumda da süreç sahibi ekibin yaptığı çalışmalar hakkında düzenli olarak bilgilendirilmelidir. Süreç sahibi süreçle ilgili işleyişin düzgün olması için süreçle ilgili gerekli sorumluluklara sahip olmalı, süreç içinde yeni iş gelişmelerinin süreç içindeki etkisini tanımlamalı, süreç içinde uzlaşılan plan ve değişiklikleri hayata geçirebilmeli, sürecin verimlilik ve etkinliğini gözlemleyebilmelidir. Bunun dışında süreç sahibi, bazı liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Bunlar; takımı yönlendirebilme yeteneği, takımın mevcut programı takip etmesini sağlama yeteneği, takımı desteklemek ve geliştirmek amacıyla takım üyelerini gerekli olduğu şekilde takdir etme yeteneği, takımın değişimlere açık çalışmasını sağlama yeteneği, takımın engelleri aşabilmesi için motive etme yeteneği, olaylara geniş bir objektiften bakabilme yeteneği, oluşabilecek riskleri üstlenebilme yeteneği gibi yeteneklerdir.

Bütün bu özelliklerin yanında süreç sahibinin süreç hakkında bilgiye sahip olması da süreç yönetiminin daha kolay yapılmasını sağlayan bir etken olabilir.

1.3.5. Süreç Etkililiği

Süreç etkililiği, firmanın müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarını ne derecede karşıladığı ile ilgilidir. Yani etkililik, gerçekleşen ile gerçekleştirilmesi istenenin karşılanma oranıdır, bu oran ne kadar büyükse etkililik o kadar yüksektir.

Aşağıdaki kriterlerin karşılanma oranı etkililiğin gerçekleşme oranıdır:

- Sürecin çıktısının, nihai müşterinin isteğini hangi oranda karşıladığı,
- Her bir alt sürecin iç müşterilerin girdi ihtiyacını nasıl karşıladığı,
- Gerçekleşenler/ eldeki olanakların en iyi kullanılmasıyla gerçekleştirilecek olanların oranının yüksek olması.

Etkililik düzeyinin artırılması, kurum/kuruluşun geliştirdiği yada benimsediği “verimlilik artırıcı teknikler ve yaklaşımlar” temel alınarak gerçekleştirilmektedir. Özellikle hizmet üreten kurum/ kuruluşların değerlendirme çalışmalarında önem kazanmaktadır¹⁴.

Etkililiğin olmadığı haller:

- Kabul edilmeyen ürün/ hizmet
- Müşteri şikayetleri
- Yüksek garanti maliyetleri
- Azalmış pazar payı
- Bitmiş işin yeniden yapılması
- Gecikmeler
- Tamamlanmamış çıktı

¹⁴ Tümer, S., *Kurumsal Performans Yönetim Sistemi*,(2007), [http: www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kalitecevre/akredite/ MPM](http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kalitecevre/akredite/MPM), 24.01.2008

Süreç etkililiği, süreci oluşturan aşamaların bilinmesiyle birlikte süreci gerçekleştirecek araştırmacıların yeterliliğiyle doğrudan ilişkilidir¹⁵. Etkili bir süreç için, kaliteyi bütün olarak değerlendirmenin yanında alt süreç ve ana faaliyetlerde neler olup bittiğini de gözden geçirmek, sorunlu bölgeleri ortaya çıkarmak gereklidir.

1.3.6. Süreç Verimliliği

Verimlilik oranı, genel ve yalın biçimde belirli bir dönemde üretilen ürün/hizmetin yani çıktının bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan mal ve hizmette oluşan kaynaklara yani girdilere bölünmesiyle bulunur¹⁶. Başka bir tanıma göre verimlilik, herhangi bir üretim süreci sonucunda elde edilen çıktının “ne kadar girdi ile elde edildiğinin” sorgulanmasıdır. Daha geniş tanımıyla verimlilik, koşullara ve kuruluş yönetiminin seçim ve kararlarına bağlı olarak “verim” , “üretkenlik” , “ekonomiklik” , “karlılık” , “etkenlik”, “etkililik” gibi değerlendirme alanlarından biri yada birkaçını veyahut hepsini kapsayabilen “şemsiye” bir kavramdır¹⁷.

Süreci geliştirerek daha etkin yapmak aynı zamanda onu daha verimli yapar. Örneğin, bir sürecin çevrim zamanını azaltmak için bu çevrim zamanı içinde yer alan tekrarlı işler elimine edilir yani etkinliği artırılır. Aynı zamanda atılan tekrarlı işlerin yapılmasında kullanılan kaynaklarda elimine edileceğinden verimlilikte artmış olur.

Verimlilik, maliyet, zaman ve diğer kaynaklar üzerine odaklıdır. Genellikle verimlilik ölçekleri¹⁸:

- Çevrim zamanı
- Bir birim çıktı için harcanan kaynak
- Bir birim çıktı için değer katan maliyet
- Değer katan zaman yüzdesi
- Düşük kalitenin maliyeti

¹⁵Deta Danışmanlık, (2003), *Eğitimde Süreç Yönetimi ve Süreç Tasarlama*, <http://www.nuhcimentoiio.k12tr/common/adm/rte/myfiles/egitimdesurecyonetimi.ppt29>, 24.01.2008

¹⁶ Tümer,S.,a.g.e., 24.01.2008

¹⁷ Çağlar, Y.,. “Orman İşletmeciliğinde Verimlilik Yönetimi”, Yayınlanmamış Seminer Notu. MPM, 2004, s.47

¹⁸ Karabıçak, Z., *Yönetimde Yeni Bir Yaklaşım: Süreç Yönetimi ve Yeni Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1998, s.43

- Bir birim için bekleme zamanı

Tüm verimlilik göstergeleri içinde en anlamlı gösterge çevrim zamanıdır. Dönüşüm süreci, tüm süreci tamamlamak için gereken zaman uzunluğudur. Dönüşüm süresi sadece işlerin yerine getirilmesi için geçen süreyi değil, doküman hareketlerini, bekleme sürelerini, depolamaları, gözden geçirmeleri ve yeniden işlemleri de kapsamaktadır. Toplam dönüşüm süresinin kısaltılması kaynak kullanımını da azaltır, maliyetleri düşürür, çıktı kalitesini ve dolayısı ile de satışları yükseltir.

Verimsiz bir sürecin belirtileri:

- Süreçte çok sayıda kontrol ve irdelemenin bulunması
- Katma değer eklemeyen gereksiz işlemlerin varlığı
- Çok sayıda gereksiz düzeltici işlem bulunması
- Kronikleşmiş girdi ve tedarikçi sorunu bulunması
- Katma değerli işlemlerin yüksek maliyetli olması

Yukarıdaki belirtiler karşısında alınması gereken önlemler:

- Onaylama gibi bürokratik işlemlerin azaltılması
- Sürecin farklı parçalarında yapılan tekrarlı benzer işlemlerin kaldırılması
- İç ve dış müşteri beklentilerine katma değer sağlamayan faaliyetlerin kaldırılması
- Sürecin karmaşıklığının azaltılarak basitleştirilmesi
- Sürecin çevrim süresinin azaltılması
- Sürecin birbirine yakın işlemlerinin birleştirilmesi

1.4. Süreç Yönetimi Tanımı

Kaizen stratejisi Japon yönetiminde başlı başına hem önemli bir kavram hem de Japonya'nın rekabetteki başarı kaynağıdır. Kaizen kısaca üst yönetim, müdürler ve çalışanlar dahil olmak herkesi kapsayan sürekli iyileştirme olarak tanımlanabilir.

Süreç yönetiminin en önemli sebebi müşteri gereksinimlerini ve dolayısıyla müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek için girdiler ile çıktılar arasındaki sürecin yarattığı ilişkinin doğru bir biçimde belirlenmesidir.

1.4.1. Süreç Yönetimi Uygulama Nedenleri

Organizasyonlar, yaşayan organizma gibidirler. Bu nedenle gelişmelerini sürdürmek için sürekli olarak değişim yaşarlar. Bu değişim yönetim anlayışında da gerçekleşmektedir. Çünkü sürekli bir biçimde yönetim teknik ve uygulamalarında da değişim gerçekleşmektedir. Ancak her kuruluş değişim sürecine girebilecek durumda olmayabilir. Çünkü bu süreç bir çok zorlukları da beraberinde getirecektir. Bu süreci başlatan kuruluşlar gelecekte başarılarına devam etme yolunda ilerleyen kuruluşlardır. Bu tür kuruluşlar, müşterilerine duyarlı, kalite ve performans artırma yöntemiyle maliyetlerini düşürmeyi hedefleyen kuruluşlardır. Bu değişimin gerekliliğini yaratan birçok sebep vardır. Bunlar kuruluş içi ve kuruluş dışı nedenler olarak ikiye ayrılabilirler¹⁹.

1.4.1.1. Kuruluş Dışı Nedenler

- Küreselleşme sürecinin mevcudiyeti
- Demokratikleşme sürecinin devamlılığı
- Bilgi teknoloji gelişiminin baş döndürücü bir hızla ilerlemesi
- Globalleşme ile birlikte ortaya çıkan acımasız rekabet ortamının varlığı
- Politik ve siyasi gelişmeler
- Ekonomik kararların yarattığı değişim
- Müşteri beklentilerindeki farklılıklar ve artışlar
- Üretim/hizmet gerçekleştirme ve sunma teknolojisindeki gelişim
- Yönetim yaklaşımlarındaki değişim ve gelişmeler

¹⁹ Okay, I. , İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları, 7.Ulusal Kalite Kongresi,İstanbul, 1998, s.14

1.4.1.2. Kuruluş İçi Nedenler

- Gelecekteki değişimlere hazırlıklı olmak için hedef ve politika değişiklikleri
- Müşteri beklentilerinin karşılanmaması
- Müşteri şikâyetlerindeki artış
- Finansal göstergelerdeki bozulmalar
- Ürün hayat süresinin kısa olması
- Ürün/hizmet kalitesindeki düşüş
- Performans göstergelerindeki bozulmalar
- Geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik bölümlere dayalı hantal, yavaş işleyen ve bürokratik süreçli organizasyon yapısı
- Kalite maliyetlerindeki artış
- Çalışanların artan istek ve beklentileri
- Moral ve motivasyon düşüklüğünün varlığı

1.4.2.Süreç Yönetiminin Getirileri

Süreç yönetimi müşteriye odaklanmayı sağlar. Organizasyonlar dikey olarak oluşturulmuş hiyerarşik yapılardır. Temel süreçler ise, birden fazla bölümden kişinin katılımıyla çalışan yatay oluşumlardır.²⁰ Örgütlerde süreç yönetimi uygulamalarıyla öncelikle örgütün verimli ve etkin çalışması bunun yanında iyileştirilme süreçlerin başlatılması mümkündür. Süreç yönetiminin amaçları çok fazla olmasına rağmen genel hatlarıyla aşağıdaki gibi özetlenebilir²¹:

- Müşteri odaklı yönetimi teşvik etmesi
- Örgüt önceliklerine sistematik bir yaklaşım getirmesi
- İşlevsel sınırları ortadan kaldırarak bölümler arası ilişkilerin geliştirilmesinin sağlanması

²⁰ Soydan, S., *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s.12

²¹ Selek, İ., a.g.e, s.16

- Katma değer yaratmayan eylemlerin belirlenmesi
- Örgüt kaynaklarının etkin kullanılmasının sağlanması
- İyileşme olanaklarının belirlenmesi
- Hızlı karar alma avantajı sağlanması
- Çalışanların sorumluluk bilincine sahip olmasının sağlanması

Süreç yönetiminin temel noktasında “her şeyin müşteri için yapıldığı” ve “örgütteki tüm çalışanların maaşlarının da müşterinin ödediği” felsefesi vardır²².

Bu durumda süreç yönetiminin temel prensiplerini şöyle sıralamak mümkündür²³:

- Örgütün bakış açısını kökten değiştirmekte, geleneksel örgütlerin sahip oldukları kısıtlı tek boyutlu bir yönetim tarzı yerini, tüm örgütü kapsayacak bir yapıda olan çok boyutlu bir yönetim tarzına bırakmaktadır.
- İşletme yöneticileri, kendilerine bağlı olarak çalışanların artık yeniden tasarlanan işlerde çalışıyor olmalarından dolayı kendi görevlerini yeniden tasarlamaktadırlar. Yani farklı koşullar farklı yönetim tarzı ister felsefesi uygulanır.
- Her çalışana daha büyük bir iş verilmekte sürecin içinden karmaşıklığın çıkarılıp yerine asıl işlerin getirilmesiyle, çalışanların iş kapsamı değişip sorumlu oldukları faaliyet yelpazesi genişlemektedir.
- Günümüz örgütlerine “iş yöneten müşterilerdir, gerçek patronlar faturayı ödeyenlerdir” mantığı yerleştiğinden, örgüt çalışanları müşteri için iş görmeye odaklandırılmakta, sürecin çıkış noktasını müşterinin örgütten ne istediği oluşturmaktadır.
- Değişim yönetimi gerçekleştirilmekte; süreç yönetiminde ciddi bir değişim söz konusu olduğu için çalışanların otomatik olarak bu değişimi

²² Champy, J., Hammer, M., *Değişim Mühendisliği* (Çeviren: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları), 1996, s.64

²³Carr, D.K., Johansson, H.J., *Best Practices in Reengineering*, New York: McGraw Hill, 2000, s.102

benimseyeceğinin düşünülmesi yerine değişime karşı büyük direnç üretecek duyguları yönetmek gerekir²⁴.

- Yeni ölçüm sistemleri geliştirilmekle, sürece dayalı bir ölçüm sisteminin geliştirilmesi ve yerleştirilmesi sağlanmaktadır.
- İşletme çalışanlarından ziyade örgüt ortamları yönetilmekte, eğer bir örgütte yüksek oranda bir çalışan başarısızlığı söz konusu ise, bunun nedeni çalışanda değil sistemde aranmalıdır.
- Örgüt çalışanlarının öncelik kullanması ve yolunu kendi başına çizmesi için gerekli isteklendirme sağlanmakta, çalışanların sorunlarını kendi düzeylerinde çözmeleri ve istenen sonuçlara ulaşmada özellikle çalışanların kendileri sorumlu tutulmalıdır.

Sonuç olarak süreç yönetimi, yeni iletişim modelleri yaratmayı, bilginin yukarıdan aşağıya değil sistemin bir ucundan öbür ucuna yatay hareket ederek sınırları aşmasını sağlar²⁵.

İşletmelerde görülen genel süreç sorunları; mükerrer, hatalı veya katma değeri olmayan işlerin yapılması, çevrim veya işlem zamanının uzaması, hatalı çıktılar, vb. Bunlar hem maliyeti artırır hem de müşteri memnuniyetsizliği yaratır. Müşteri memnuniyetsizliği ise azalan pazar payı bununla birlikte gelir ve karda azalma olarak kendini gösterir. Süreç yönetimi bu sorunların üstesinden gelmek için kullanılır.

Süreç yönetiminin faydaları şöyle sıralanabilir:

- Müşteri açısından ve kamuoyunda işletme itibarının artmasını, ürün veya bölge başına düşen müşteri bağımlılığının artırılmasını,
- Süreçlerin iyileştirilmesi sonucunda elde edilen değerlerin bu sırada harcanan kaynaktan fazla olmasını ve doğru kaynağın etkili kullanılmasını,

²⁴ Carr ,D.K., Johansson, H.K., a.g.e., s.105)

²⁵ Delen, T., *Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yurtdışı Geçici ve Daimi Görevlerin Süreçlerinin Oluşturulması ve Yönetimi*, (Yayınlamamış Yüksek lisans Tezli), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s.24

- Süreçlerin izlenmesi ve ölçülmesine ait verilerin değerlendirilerek performans ve etkinliğine ait sonuçların elde edilmesini ve objektif ölçümlere dayandırılarak süreçlerin sürekli iyileştirilmesini,
- Karar mekanizmalarına ürün/hizmet iyileştirmede, ürün/hizmet geliştirmede ve piyasada liderlik sağlamada, pazar payı ve gelişimini arttırmada, fayda sağlanacak yatırımlarla ilgili karar vermede, daha rahat hareket etme imkanı sağlamasını
- Süreçler arası iletişim kopukluklarının bürokrasi, veri-bilgi akışındaki yetersizlik, yönetimin yaklaşımı gibi nedenler olarak belirlenmesini ve ortadan kaldırılmasını
- Kuruluş kaynaklarının, gerçekten iyileştirme gereken ve katma değeri olan süreçler üzerinde kullanılmasını ve fayda yaratmasını
- Süreçlerin etkin ve verimli çalışması ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve sürekli iyileştirilmesini; süreçlerin istenilen sürede, özellikle, maliyetle çalışmasını sağlar.

Süreçlerin iyi yönetilmesi temel süreç sorunlarının yarattığı aksamaları önlemeye yardımcı olur. Çünkü amaç süreçlerin düşük maliyetle, etkin ve verimli şekilde çalışmasının sağlanmasıdır. Ayrıca, süreç bazında çalışma çalışanların fikir ve önerilerine gereksinim duyduğundan çalışanların fikir ve önerilerine değer verilmesini sağlar bu durumda çalışanların motive olmasını sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak çalışanlar daha istekli ve işlerini benimseyerek çalışırlar. Bu durum çok önemlidir. Çünkü işine sahiplenmiş bir çalışan yaptığı işi en iyi şekilde yapmak için yeni fikirler üretmeye çalışacaktır. Örnek: çoğu zaman bir kuruluştaki kuyrukta geçirilen sürenin artmasının asıl nedeni oradaki görevlinin yavaş çalışması değil, sürecin yanlış tasarımıdır. İşini sahiplenmiş bir görevli kendinin içinde olduğu bir süreci iyileştirmek için yeni fikirler ürettiğinde aksaklıkları daha iyi görebildiği için daha başarılı olacaktır.

1.4.3. Süreç Yönetimine Geçme Adımları

Süreç yönetimine geçme adımları şunlardır²⁶:

- Genel Müdür ve üst yönetimin, “iş süreçlerinin yönetimi ve iyileştirilmeleri” konusunda bilgilendirme semineri alması
- Bu seminerin devamında (aynı gün olursa daha iyi olacaktır.) üst yönetimin, kuruluşun temel süreçlerini, bu süreçlerin sahiplerini ve öncelikle ele alınacak süreçleri belirlemesi, bunun yanında süreç iyileştirme ekiplerinin kurulmasının sağlanması
- Genel Müdür’ün; tüm firmaya uygun iletişim yöntemlerini kullanarak “süreç-odaklı” çalışmaya başladığını, sürecin ne olduğunu, firmanın süreçlerini, süreç sahiplerini, öncelikle iyileştirilecek süreçler için oluşturulmuş iyileştirme ekiplerini duyurması; süreç odaklılığın güncel bir yönetim biçimi olduğunu ve her bir çalışanın katkısının önemini anlatılmasının sağlanması
- Firma içinden bu projeyi yönetecek bir proje lideri’nin görevlendirilmesi
- Proje lideri ve iyileştirme ekiplerinin “iş süreçleri yönetimi ve iyileştirmeleri” eğitimi almasının sağlanması
- Ekiplerin çalışmaları boyunca danışabilecekleri, çalışmanın çıktılarını denetleyecek bir danışmanla anlaşılması (firmada bu görevi yürütecek birikime sahip birisi yoksa)
- Proje lideri ve danışmanın proje planını oluşturması ve ekiplerin çalışmaya başlamasının sağlanması

Süreç yönetimine işletmenin vizyonunun ve hedeflerinin belirlenmesi ile başlanır. Vizyon, işletmenin uzun vade de kendini nerede görmek istediğini anlatır. Daha sonra gerekli kaynaklar sağlanır ve iyileştirme faaliyetlerini yürütecek ekip oluşturulur. Seçilen ekip süreçleri belirler ve doküman eder. Tespit edilen süreçlerin sahipleri ve kritik başarı faktörleri ile kritik süreçler belirlenir.

²⁶ Eyüboğlu, F., (2005), *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi*, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?BodyID=1794>, Erişim: 12.01.2008

Tanımlanan süreçler izlenir, ölçülür, analiz edilir ve sürekli geliştirilir. Süreç yönetiminin aşamaları şöyle özetlenebilir:

- Düşünme, kavramsal planlama
- Başlangıç aşaması
- Kapsam ve hedeflerin belirlenmesi
- Analiz aşaması
- Mevcut süreçlerin yeniden sistematik tasarımı
- Kontrol aşaması

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ TEKNİKLERİ VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

2.1. Süreçlerin Dokümantasyonu ve Haritalanması

2.1.1. İş Süreçlerinin Tanımlanması

Süreç sorumluları ve çalışanlarının süreçleri değerlendirerek geliştirebilmeleri için, süreçlerin bir bütün olarak ele alınıp yorumlanabilmesi için, süreçlerin herkesin anlayabileceği ortak bir dilde dokümente edilmesi gerekmektedir. İş süreçlerinin tanımlanmasının işletmeye yararları şöyle sıralanabilir²⁷:

- Üretimdeki tek bir süreçten daha fazlasının görülmesine yardım eder. Böylece akış görülebilir.

- Akış şeması boyunca israf kaynaklarını görmeye yardım eder.
- Üretim süreçleri ile ilgili ortak bir konuşma dilinin oluşmasını sağlar.
- Akışla ilgili kararlar görülür olduğu için tartışılabilir. Aksi takdirde sahada alınan kararlar ve detaylar hatalı olabilir.

²⁷ Rother, M., Shook, J. , *Görmeyi Öğrenmek* (Kılıç, B. Çeviren.) , The Lean Institute,1999, s.4

- Akış şemaları, sürecin daha az karmaşık hale getirilmesi ile ilgili olarak kullanılan yalın üretim kavramları ve teknikleri birbirine bağlar. Akış şemaları bütün çıkışın nasıl işleyeceğinin tasarlanmasına yardım ederek yalın uygulama için bir plan oluşturur.

- Bilgi ve malzeme akışı arasındaki ilişkinin görülmesini sağlar.
- İşletmenin nasıl çalıştırıldığının çok detaylı bir şekilde tanımlayan bir araç olarak kullanılır.

Sürecin akış şemalarının, süreç tanımlama formuna çizilmesinden sonra her bir sürecin birbirleriyle olan ilişkisinin (sıklık, ortaklık, verimlilik, bilgi paylaşımı, tedarikçi/müşteri) görülmesi ve birlikte bulunan bölümlerin birbirleriyle olan iş akışının kolayca anlaşmasının sağlanması amacıyla sürecin görsel hale getirilmesini sağlayan diyagramlara süreç haritaları denilir. Süreç haritası, süreçte tanımlanan aktiviteleri ve karar noktalarını gösterir. Bu sayede belirlenen hedeflere göre sürecin hangi aşamaları değiştirilmeli, hangi aşamaları desteklenmeli, hangi adımları ortadan kaldırılmalı kararları alınabilir.








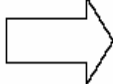

2.1.2. İlişki Haritalaması Tanımı

Süreç dâhilindeki fonksiyonlar arasındaki temel girdi-çıkıtı, müşteri- tedarikçi ilişkilerini gösterir. İlişki haritalaması organizasyonda her seviyede hazırlanabilir. İlişkilerin analiz edilmesi geliştirilmesi gereken işlerin daha detaylı değerlendirilmesi konusunda yol gösterici olur.

2.1.3. Akış Diyagramı Tanımı

2.1.3.1. İş Akış Şemaları Tanımı

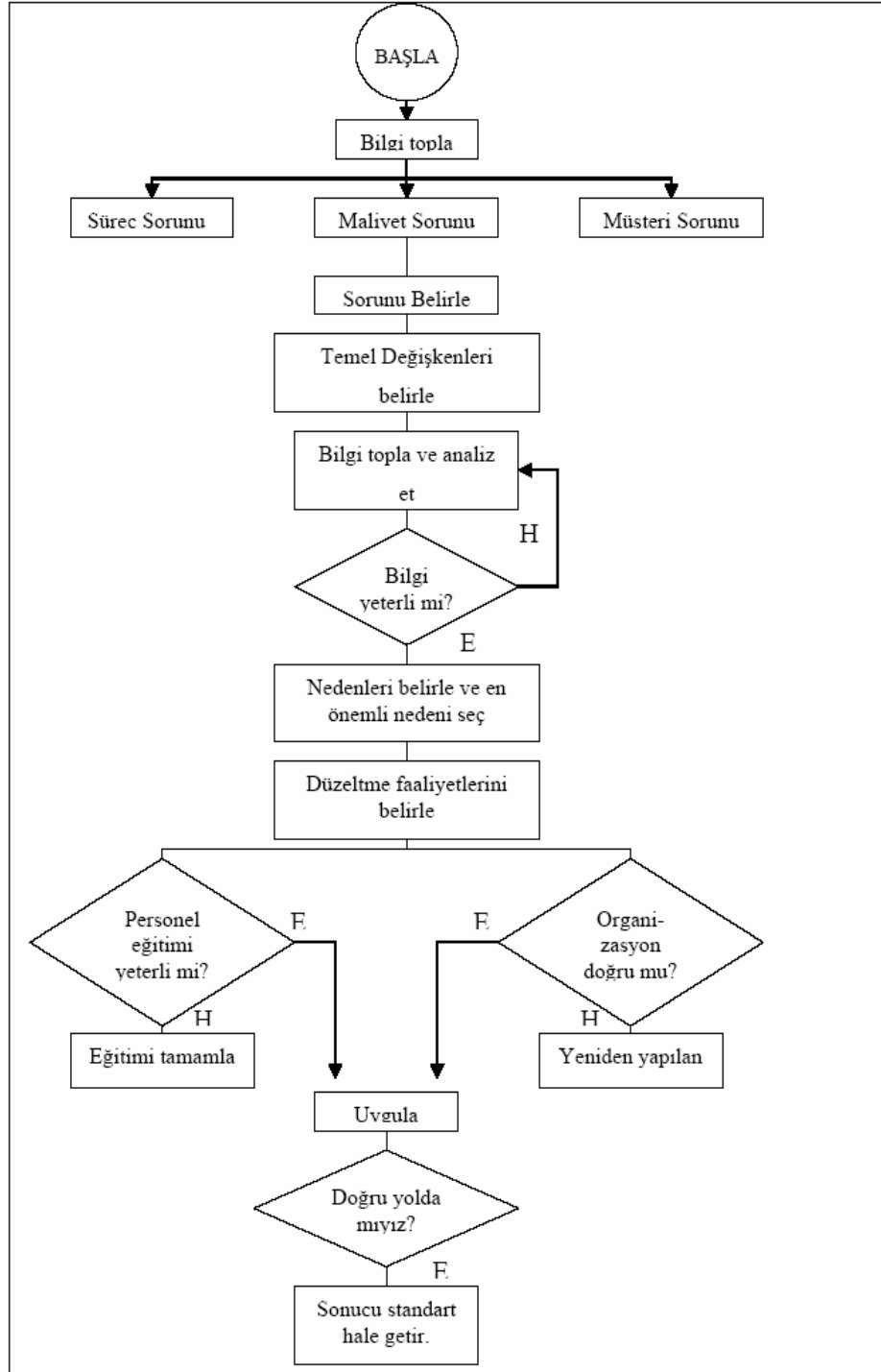
Girdi ve çıktılarının belli bir sıra halinde gösterildiği, her bir iş için sorumlunun belirtildiği, veri toplama ve kayıt noktalarının gösterildiği, tedarikçilerinde sürece katıldığı bazı uluslararası kabul görmüş sembollerin yardımıyla çizilen şemalardır. Bu kabul görmüş uluslararası semboller aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

	Süreç başlangıcı Süreç sonu		Kontrol veya onay
	Faaliyetler veya işlem		Depolama
	Karar noktası		Akış yönü, süreç adımlarını bağlamak
	Kâğıt Dokümanlar		Aktarma (telefon, fax)
	Gecikme (Örneğin bekleme, geçici depolama)		Sayfa içi birleştirici
	Taşıma veya hareket		Sayfa içi birleştirici

Şekil 5. İş Akış Diyagramları Şekil Tanımlamaları

Kaynak: Özveren, M, *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.37

Yukarıdaki semboller kullanılarak aşağıda örneklendiği gibi iş süreçleri şematize edilir:

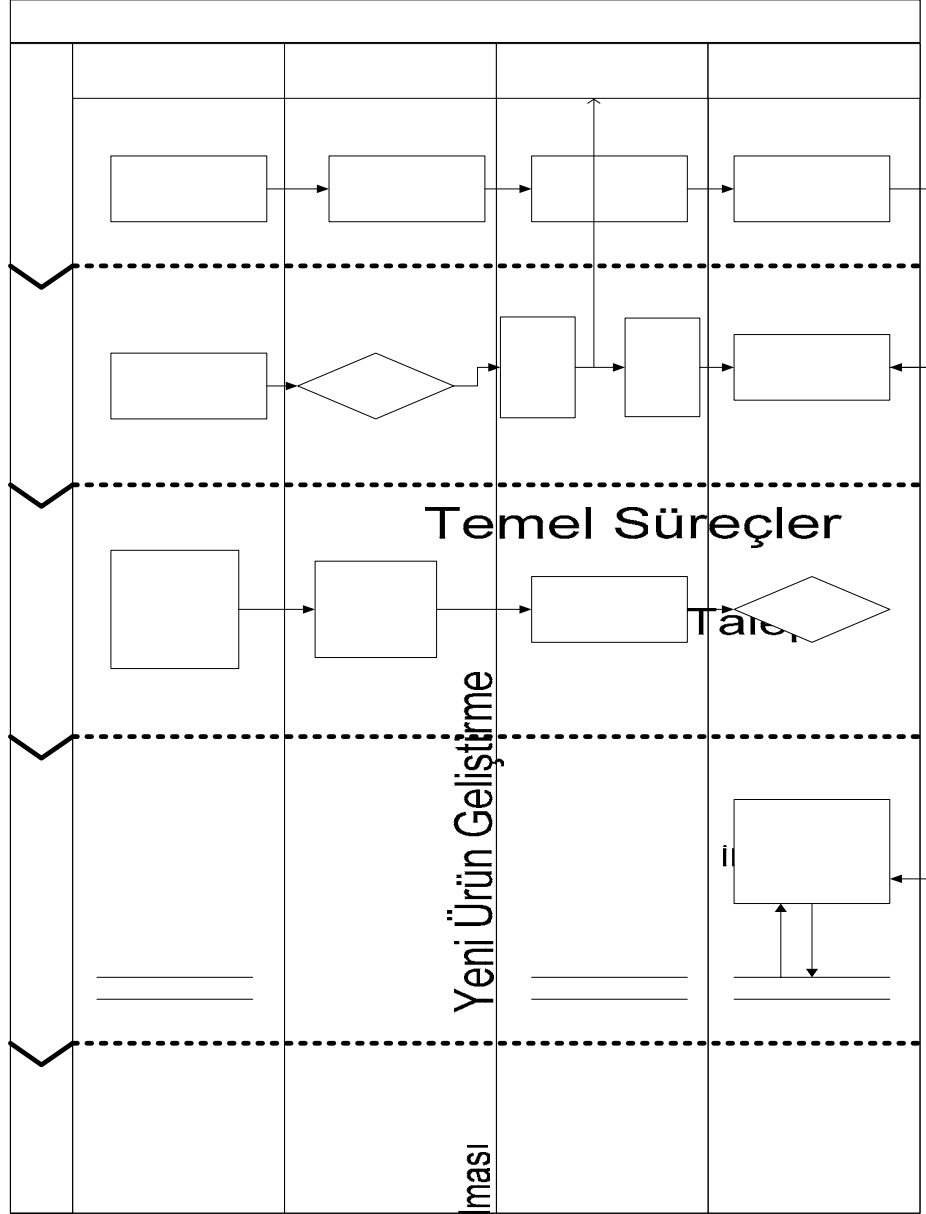


Şekil 6. İş Akış Şeması

Kaynak: Özveren, M, a.g.e.,s.45

2.1.3.1. Etkileşimli Akış Şeması Tanımı

Mevcut iş akışında katkısı olan birden fazla sürecin farklı bölümleri arasındaki etkileşim ve ilişkilerin zaman boyutu da dikkate alınarak çizildiği şemalardır.



Kaynak: Arpaçay, B, a.g.e., s.34

Etkileşimli akış şeması yönteminin bazı dezavantajları olabilir.

Bunlar:

- Çok fazla bölüm söz konusu ise, çizilmesi zorlaşır.
- Tüm süreci gösterebilmek için büyük bir alana ihtiyaç duyulur.

2.1.4. Süreç Özet Tablosu Tanımı

Performans ölçümleriyle bağlantılı olan, hedef odaklı, süreç aktivitelerinin ve fonksiyonlar arası ilişkilerin özetlendiği tablolardır.

Bu tablolar genel olarak şu bilgileri içerir:

- Süreç Adı
- Süreç Amacı
- Girdileri
- Çıktıları
- İlgili Bölümler
- Mevcut Problemler
- Performans Ölçütleri
- Ölçüt
- Amaç
- Birim
- Hedef
- Fiili

SÜREÇ ADI:					
SÜREÇ AMACI:					
GİRDİLERİ			ÇIKTILARI		
İLGİLİ BÖLÜMLER					
PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ					
ÖLÇÜT	AMAÇ	BİRİM	HEDEF	FİİLİ	
MEVCUT PROBLEMLER					

Tablo 1. Süreç Özet Tablosu

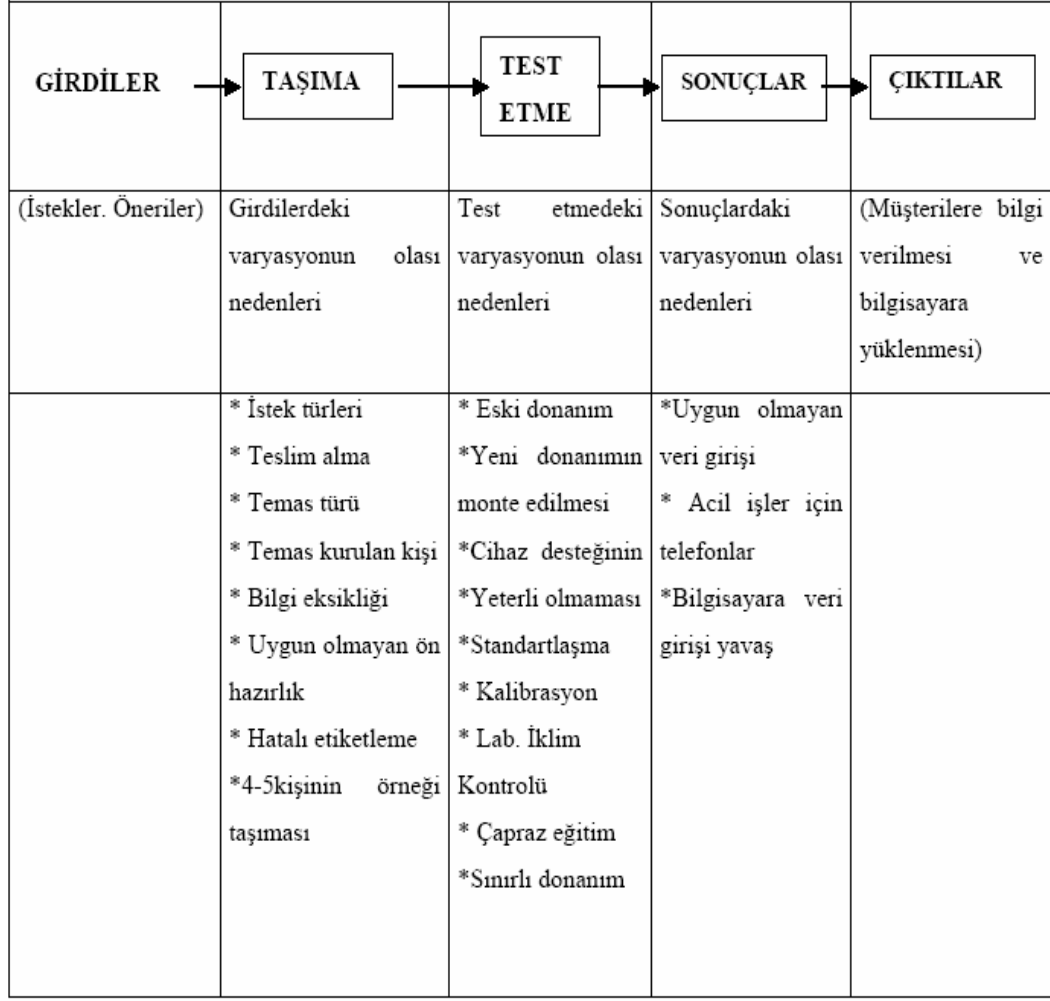
Kaynak: Arpaçay, B, a.g.e., s.42

Süreç tanımlama özetleri tablolarının, avantajları daha çok olmasına rağmen şöyle dezavantajları da vardır:

- Süreç özet tabloları için detaylı bilgi gereklidir.
- Görsel değildir. Bu nedenle bütün resmi görmeyi engeller.
- Bütün akış zincirini göstermediği için süreçlerin yorumlanmasında etkili değildir.

2.1.5. Fonksiyon Bazlı Akış Şeması Tanımı

Girdi ve çıktıların somut olarak görülebildiği süreçlerin adım adım tanımlandığı detaylı analiz şemalarıdır. Bu tür şemalarda akıştaki farklılıklar daha kolay görülür. Aşağıda bununla ilgili örnek görülmektedir:

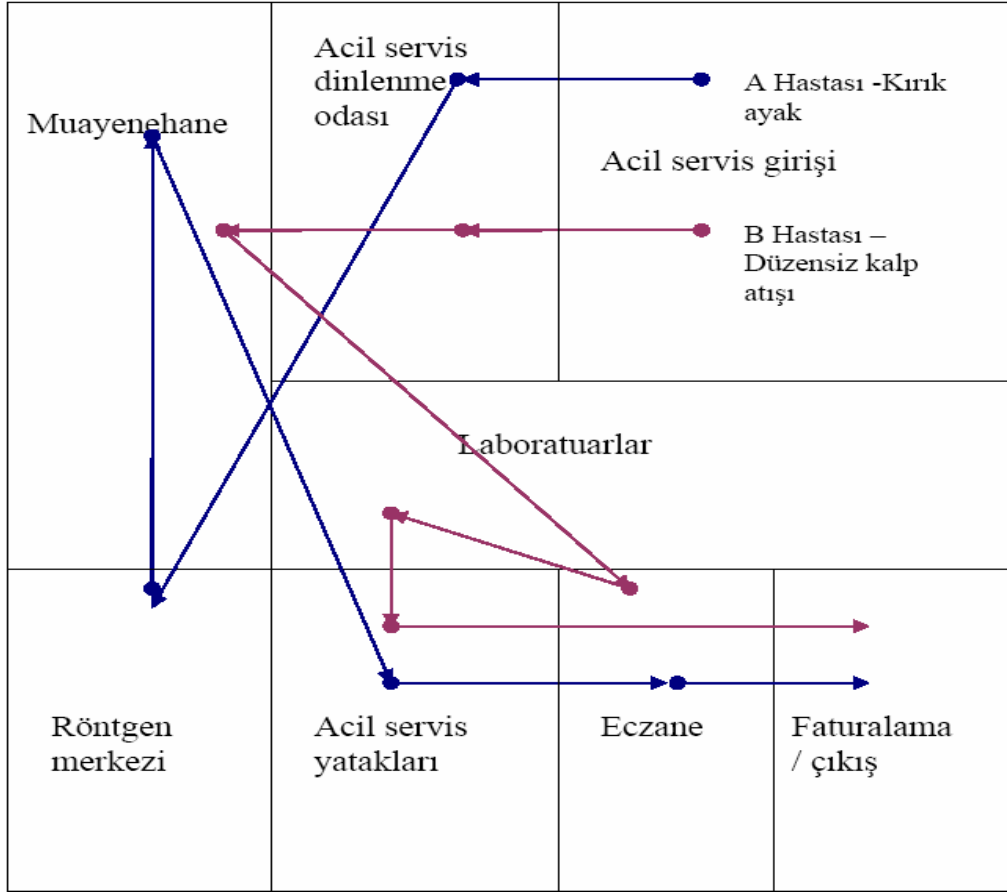


Şekil 8. Fonksiyon Bazlı Akış Şeması

Kaynak: Lynch, J., Werner, T. , *Contionous Improvment: Teams and Tolls, Quall Team Inc, Atlantaga, USA, 1992, s.62*

2.1.6. Yerleşim Planları Tanımı

Zaman boyutunu dikkate almadan işyeri yerleştirme dizininin sürece uygun ve verimli olup olmadığının tespiti için kullanılan planlardır. Ancak fabrika planlarının olduğu durumlarda kullanılması daha rahattır. Aşağıda yerleşim planlarıyla ilgili bir örnek bulunmaktadır:



Şekil 9. Yerleşim Planları

Kaynak: Heizer, B., *Operations Management*, Prentice- Hall Inc., New Jersey, 2001, s.63

Ancak yerleşim planlar kullanımı etkin bir yöntem değildir. Çünkü zaman boyutunu içermez ve fabrika planlarına ihtiyaç duyar.

2.1.7. Süreç Tanımlama Özetleri Tanımı

Süreçteki aktivitelerin sınıflandırıldığı zaman ve mesafe kayıplarının daha kolay görülebilmesi için oluşturulmuş süreçle ilgili şemalar ve tablolar içinde en fazla bilgiyi içeren tablolardır. Aşağıda süreç tanımlama özetleriyle ilgili bir örnek yer almaktadır:

2.2.Süreç Performans Ölçüm Aşamaları

Performans, bir etkinlik sonucunda elde edilen bulguyu nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.

İşletme performansı ise, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme amacının/görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır. İşletme performansının düzeyini belirlerken, ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme gibi yöntemlere başvurur. İşletme gibi karmaşık sistemlerde değerlendirme yöntemleri çok boyutlu olmalıdır. Klasik ölçüm sistemlerinin kullandığı verimlilik, karlılık, maliyet oranları artık yeni performans yönetimi anlayışında yetersiz kalmaktadır. Bunun için daha yeni ve değişik kavramlar, ölçüm yöntemleri ve göstergeler geliştirilmektedir.

Günümüzün “ yüksek performanslı örgütlerinin” ortak özellikleri şunlardır; verimlilik, liderlik, sürekli öğrenme, sürekli gelişim, müşteri odaklılık, İşin niteliğinin açık ve net olması, bireysel yeteneklerin değerlendirilmesi, değişim ve esneklik (talebe göre ve hızlı üretim-esnek üretim teknolojileri-pazara hızlı uyum), takım çalışması (iş tanımları ve iş kuralları ortadan kalkmakta, işler kendi kendini yöneten iş grupları-self directed teams- olarak yürütülmektedir), çevreye saygı ve sosyal sorumluluk²⁸.

Performans yönetimi, optimum sonuçlar üretmek için, örgütün ortak hedeflerini tüm çalışanlara mal ederek ulaşılabilir amaçlara çevirme yoludur.

Performans yönetiminin temel hareket noktaları:

- Hedeflere ve sonuçlara odaklanma
- Müşteriye odaklanma
- Katılımcılık (katılımla performans hedeflerini belirleme)
- Sürekli değişim için esneklik
- Çalışanlara yönelme,
- Çalışanları gelişmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma
- Sürekli öğrenmeye odaklanma

²⁸ Burak, B., *Performans Yönetimi ve Faydaları*, <http://www.stratejikboyut.com/article>, 23.05.2008

- Sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanmadır.

Performans Yönetiminin kısa ve uzun dönemli yararları şöyle özetlenebilir;

- Bütün faaliyetlerin amaca doğru en verimli biçimde gerçekleştirilebilmesi için iş performansının daha kapsamlı ve eyleme dönük olarak anlaşılmasını sağlar.

- Ortak ve bireysel amaçların tüm örgüte yayılması ve hedeflere ulaşılmasının sağlanması için yöneticilerin ve çalışanların birbiri ile uyumlu biçimde çalışmasını sağlar.

- Tüm çalışanların örgütün ortak ve bireysel amaçlarına ulaşması için yapmaları gerekenleri ve yaptıkları katkıyı görebilmelerini sağlar.

- Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya karşılıklı ve etkili bilgi akışını sağlayacak iletişimi gerçekleştirir.

- Performans planlaması, gerçekleştirilen performansın ölçümü ve gerçek potansiyele göre değerlendirilmesi yoluyla performansın sürekli geliştirilmesini sağlar.

- Yönetim kararlarına, doğru performans göstergelerine dayandırılması nedeniyle duyulan güveni artırır. Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar.

- Ölçüm ve denetim sistemleri ile "sürekli iyileştirme" kültürünün gelişmesine katkıda bulunur.

- İşletmenin mevcut ve gelecek dönemleri için daha yüksek hedefler belirleyerek, fiziksel ve insan kaynaklarının daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlar. Onlara rekabet gücü kazandırır.

- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel değişikliklere daha hızlı tepki verebilme olanağı yaratır.

2.2.1. Performans Yönetim Süreci ve İçeriği

- Performans planlaması, çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi akışının sağlanarak, yapılacak işlerin tanımının yapılması, çalışanların hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda eğitilmesi ve özendirilmesinin, çeşitli yönetim tekniklerinin hangi doğrultuda kullanılmasının daha etkili olacağı gibi kararların alındığı aşamadır.

- Performansın ölçülmesi, örgütün faaliyetleri sırasında gerçekleştirdiği kaynak kullanımında ekonomiklik, etkenlik, verimlilik vb ilkelere ne düzeyde ulaşılabildiğinin ölçülmesi yoluyla kuruluşun performans düzeyinin belirlenmesi böylece sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına temel oluşturan bir yöntemdir.

- Değerlendirme ve geri bildirim (iyileştirme), ölçüm sürecinden sonra performans değerlendirme ve denetim süreci başlatılır. Performans ölçüm sonuçları hedeflerle karşılaştırılır ve yorumlanır. Ancak sonuç ve analizlerden ders çıkarılmalıdır. Böylece ölçümler sadece kontrol ve hesap verme mekanizmaları olarak kalmayacaktır.

Ölçüm ve denetim sistemlerinin başarılı olabilmesi için²⁹:

- Yöneticiler ölçüm ve denetimleri görevlerinin doğal ve gerekli bir bölümü olarak kabul etmelidirler.

- Ölçüm ve denetimlerinin temel amacı cezalandırma değil, gelişme ve başarıları takdir olmalıdır. Denetimden ziyade değerlendirme aracı olmalıdırlar.

- Ölçüm sistemleri, performansı, çok çeşitli boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri de kapsayan bir biçimde tasarılmalıdır.

- Ölçümlerde doğru ve gerekli göstergeler kullanılmalıdır. Bu temel koşulların gerçekleşmesi için performans kavramının açık olarak tanımlanması ve anlaşılması gerekecektir.

Performans ölçümleri sonucunda aşağıdaki sorulara yanıt bulunabilir:

- İşler ne kadar iyi yapılıyor,
- Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır,
- Yapılanların amaca katkısı olmuş mudur?
- Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır?
- Doğru yönde iyiye mi gidiliyor,
- Daha iyi nasıl yapılabilir,
- Başka neler yapılabilir,

²⁹ Akal, Z., *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayınları, No: 473, Ankara, 2005, s.75

2.2.2.Başarılı Bir Performans Değerlendirme Sistemi

Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin özellikleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır³⁰

- Sisteme tüm yönetim düzeyleri tarafından istekli ve inançlı bir katılım olmalıdır.
- Sistem çalışanın ve işverenin gereksinimleri, beklentileri, istekleri göz önüne alınarak hazırlanmalıdır.
- Sistem, kuruluşun diğer politika ve uygulamaları (insan kaynakları politikası, mevcut parasal ve sosyal olanaklar, eğitim olanakları ve ücret düzeyi gibi) şirket politikaları ile uyumlu halde yapılmalı ve tek başına düşünülmemelidir.
- Sistem anlaşılabilir, işletilmesi ve yönlendirilmesi kolay ve basit olmalıdır.
- Yöneticiler, bu işi (görüşmeleri, izlemeyi, form doldurmayı vb.) yapacak bilgiye, zamana ve kaynağa sahip olmalıdırlar.
- Yöneticilere ve çalışanlara sistemlerle ilgili bilinçlendirme ve uygulama eğitimi verilmelidir.
- Sisteme bir deneme aşamasından sonra formal yapı kazandırılmalı, ilgililer yazılı olarak bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanlara değerlendirme raporlarını görme, görüş bildirme ve itiraz etme olanağı sağlanmalıdır.
- Sistem, sürekli izlenmeli, varsa sorunları çözülmeli ve değişimlere sürekli iyileştirilmelidir.
- Verilerin toplanması için gerekli kayıt ve izleme formlarının hazırlanmasında kırtasiyecilik en alt düzeye indirilmelidir.
- Kullanılan Formlar basit ve anlaşılır olmalıdır.

³⁰ Akal Z. a.g.e., s.97

- Sistemin (veri toplama ve izleme) maliyetinin, düşük olmasına dikkat edilmelidir.

2.2.3. Performans Ölçüm Sistemlerinin Yararları

- Özellikle çalışmaları kolayca ölçülemeyen çalışanlar için en etkili özendirme ve ödüllendirme araçlarından biridir.
- Çalışanın motive edilmesini sağlar, verimliliği artırır ve daha fazla iş doyumunu oluşmasına yardımcı olur,
- Çalışanların kurumu sahiplenme duygusunu güçlendirir.
- Çalışanların yeni davranış biçimlerini geliştirmelerine, yeni beceriler kazanmalarına ve bunları iş sonuçlarına aktarmalarına olanak sağlar.
- Günümüzde iş çeşitliliği ve terfi düzeyleri giderek azalmaktadır. Çalışanları elde tutmak ve gelişmelerine olanak sağlamak için, bu tür yeni yaklaşımlar etkili olmaktadır.

2.3. İstatistiksel Süreç Kontrol Yöntemleri

2.3.1. Pareto Analizi Tanımı

İtalyan ekonomi uzmanı V. Pareto, 1897 yılında, gelir dağılımının eşit olmadığını gösteren bir formül geliştirmiştir. Benzer bir teori 1907'de Amerikan iktisatçısı M.C. Lorenz tarafından da grafik olarak ortaya konmuştur. Her iki meslektaş, gelirin çok büyük bir diliminin, küçük bir azınlık tarafından sahiplenildiğine dikkat çekmişlerdir. Hatta bu oran 20/80 olarak açıklanmış; yani gelirlerin % 80'inin, %20'lik bir gruba ait olduğunu iddia etmişlerdir. Bu hipotezi Dr. J.M. Juran, Kalite kontrol alanına uygulayarak problemlerin sınıflandırılmasında "hayati azınlık" ve "önemsiz çoğunluk" kavramlarını getirmiştir. "Hayati azınlık"(vital few), sayıca az, fakat önemce büyük etmenlerden oluşur. "önemsiz çoğunluk"(trivial many) ise sayıca çok olmalarına rağmen etkileri fazla olmayan faktörleri barındırır. Juran, hayatın geneline uygulanabilecek bu kurala Pareto prensibi adını vermiştir. Bu prensibe göre uygunsuzlukların çok büyük bölümü belli birkaç sebebe dayanmakta ve bu sebeplerin tespiti, sorunların giderilmesinde kilit rol oynamaktadır.

Bir pareto diyagramı eksiklikler, maliyet ve hata modları gibi farklı kategorileri ihtiva eden bir prosesteki bu kategorilerin nisbi önemini göstermek için teşkil edilir.

Pareto diyagramının oluşturulmasını altı adımda inceleyebiliriz.

- Bütün Elemanların Listelenmesi

Önce hataların tespiti gerekmektedir. Daha sonra her bir hataya sebep olan bütün elemanların toplanması ve listelenmesi ilk safhayı oluşturmaktadır.

Bunun için veriler toplanırken şu esaslara dikkat etmek gerekir: önce prosesteki problemler tespit edilmeli, tespit edilen problemin sebepleri araştırılmalıdır.

Problemin sebeplerini bulmak için; problem iyi tanınmalı, problemin ne zaman ortaya çıktığı, nerede olduğu, nasıl olduğu, problemin önemi, boyutu, ciddiyeti, kimleri ilgilendirdiği ve diğer faktörlerin neler olduğu belirlenir. Bu safhadaki dikkatli çalışmalar daha sonra çok az mesele çıkmasını sağlayacaktır.

- Elemanların Ölçümü

Belirli bir zaman aralığında (bir kaç saat, bir kaç hafta veya daha uzun sürede olabilir) ve düzenli bir şekilde analiz edilebilecek verilerin toplanmasında kullanılabilir bir form tanzim edilir.

Tespit edilen sebepler kontrol kartına kaydedilir ve analiz edilecek problem (ürün veya süreçler) hakkındaki sayısal veriler toplanıp kontrol kartına işlenir.

Bir civata somunu ile ilgili delme hatasının olduğu ve bu delme hatalarının azaltılmasının hedeflendiğini düşünelim. Burada yapılacak ilk iş olarak delme hatalarının azaltılmasına yardımcı olacak sebeplerin belirlenmesi ve verilerin toplanması işidir.

Çeşitli hata kaynaklarına göre tespit edilen hatalar çetele usulü ile bir kontrol kartına işlenir.

- Elemanların Sınıflandırılması

Bu safhada elde edilen veriler en büyük değerden (bu değer sayı olabileceği gibi maliyette olabilir) en küçük değere doğru sınıflandırılır.

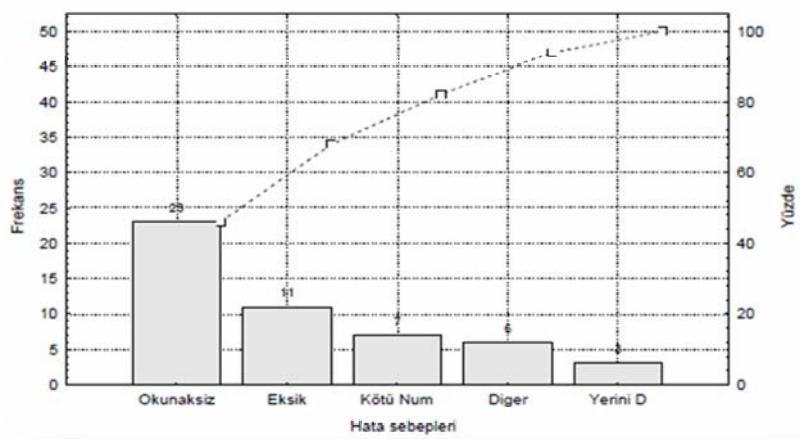
- Kümülatif Dağılımların Hesaplanması

Yukarıdaki tasnif yapıldıktan sonra toplam alınır. Her bir değer için toplam içindeki yüzde değeri hesap edilir. Daha sonra bu yüzdelerin kümülatif toplamı hesap edilir. Tasnif edilen veriler kullanılarak pareto grafiği çizilir.

- Pareto Grafiğinin Çizimi

İlgilenilen problem için belirlenen sebepler yatay eksene eşit aralıklarla ve önem derecelerine göre sütunlar halinde yerleştirilir. Problemin en önemli sebebini temsil eden sütun en sola yerleştirilir. Sağa doğru ise problemde önem dereceleri gittikçe azalan sebepleri temsil eden sütunlar yer almaktadır. Bazı durumlarda pareto analizinde çok fazla sayıda kolon bulunabilir. Genellikle önemsiz kolonlar üst üste getirilerek, en sağda önemsiz ve kısa sütunlar bir grup altında toplanarak “diğerleri “ şeklinde ifade edilmekte ve tek sütun halinde yerleştirilmektedir.

$$\text{Hata Yüzdesi} = \frac{\text{Kolondaki Hata Miktarı}}{\text{Toplam Hata Miktarı}}$$



Şekil 11. Uygunsuz Malzeme Pareto Diyagramı

Kaynak: Akın B., Öztürk E., *İstatistik Kontrol Tekniklerinin Bilgisayar Ortamında Uygulanması*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2005, s.48

Asıl amacı hayati problemleri ve sebeplerini ortaya çıkarmak olan Pareto analizinde aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- Değişik sınıflandırmalara gidip farklı pareto diyagramları denenmelidir.

- “Diğerleri” sınıfının yüzdesi küçük olmalıdır. Aksi takdirde sınıflandırmanın düzgün yapılmadığı anlaşılır.
- Verilere mali anlamlar yükleyerek dikey eksene bu değerleri taşımak daha isabetli sonuçlar verir.
- Herhangi bir problem -etkisi küçük de olsa eğer çabuk ve kolayca çözüme kavuşturulabiliyorsa, öncelik ona tahsis edilmelidir.

2.3.2.Çetele Tablosu (Veri Toplamak) Tanımı

Kalite sorunu ile ilgili olarak istatistik teknikleri kullanmadan önce verilerin doğru olarak toplanması gerekmektedir.

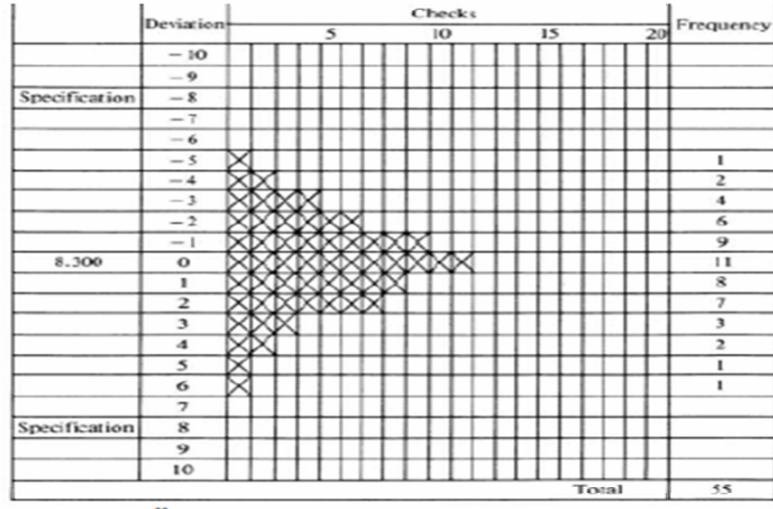
Verileri toplarken aşağıdaki özellikler dikkate alınmalıdır;

- Veriler incelenen durumu gerçekçi bir tarzda yansıtmalı, veriler tarafsız olmalı ve yorum katılmamalıdır.
- Verilerin yeterli olup olmadığı incelenmelidir.
- Veriler gerçekleri açığa çıkaracak şekilde toplanmalı ve özetlenmelidir. Veriler genel olarak iki gruba ayrılabilir;
- Niceliksel Veriler; karşılığı bir alet yardımıyla ölçülmüş bir rakam olan sayısal veriler. Kalınlık,uzunluk vs. gibi ölçülebilen değerlerdir.
- Niteliksel Veriler; belirli bir özelliğin duyu organlarımızla muayenesi veya sayılması ile toplanabilen verilerdir. (Kusurlu ürün oranı gibi)

Çetele Tablosu, veriyi toplarken kullanılan bir metot olup, veriye ait istatistik özelliklerin anında görülebilmesine olanak sağlar.

Aşağıdaki tabloda;

Specification; özellik, deviation; sapma, frequency; frekans anlamına gelmektedir.

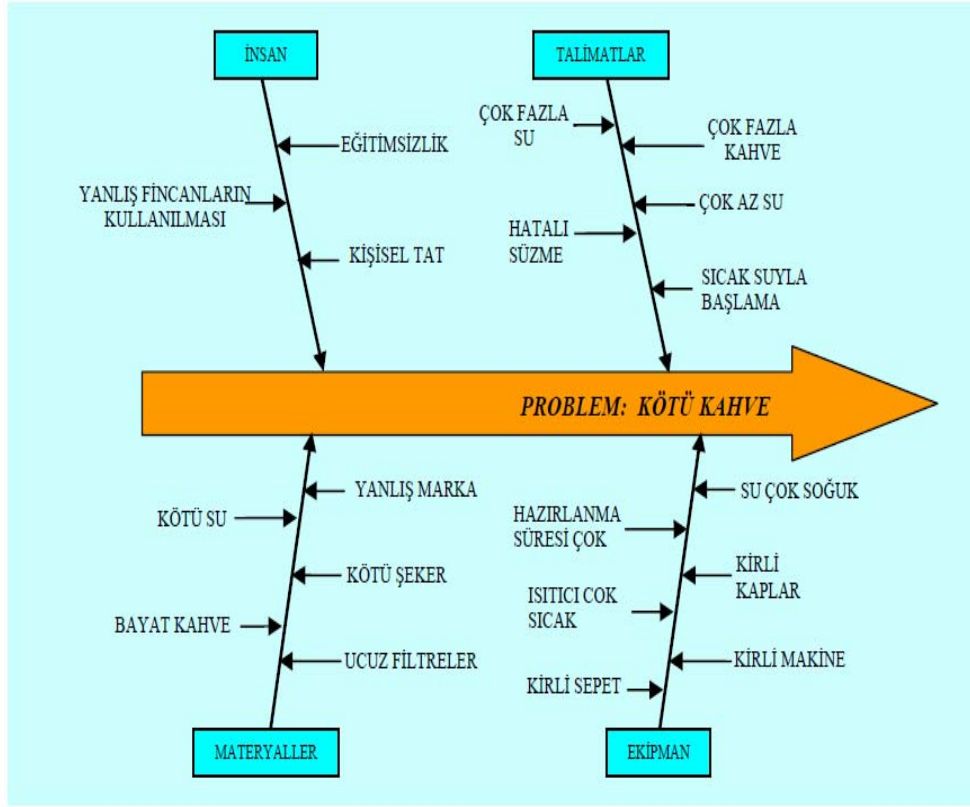


Şekil 12. Üretim Sürecindeki Dağılımı Gösterir Çetele Tablosu

Kaynak: Akın B., Öztürk, E., a.g.e., s.63

2.3.3. Sebep Sonuç Diyagramı Tanımı

Herhangi bir problemi doğuran ya da etkileyen sebep ve faktörleri belirlemek amacıyla kullanılan tekniktir. Proses problemini etkileyen çeşitli sebepleri tanımlamak, grubun bir problem hakkında genel bir görüşe varmasına yardımcı olmak, varolan problem bilgisindeki boşlukları meydana çıkarmak, bilgi olmaksızın alınan kararların olmasını azaltmaya yardımcı olmak, önemli ve daha az önemli karakteristiklerin tanımlanmasına yardımcı olmak amacıyla kullanılan bir yöntemdir.



Şekil 13. Sebep-Sonuç Diyagramı

Kaynak: Bolat, T., *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s. 60.

Bu yöntemde, bir problemin potansiyel sebeplerini araştırırken, beyin fırtınası listelerini sebepler ve sonuçlar olarak organize ederken, süreç varyasyonunun kaynaklarının tanımlamasını yaparken başvurulur.

Aynı zamanda deney dizaynlarını yaparken, süreç çıktılarını süreç parametrelerine bağlarken de daha çok kullanılır.

Sebep Sonuç Diyagramı Çizim Aşamaları³¹:

- Bir problemin (sonucun) planlı bir beyin fırtınası ile potansiyel sebeplerini yaratılır.
- Problem tanımını, olayları, anahtar karakteristikleri kağıdın sağ tarafındaki kutuya yazılır.
- Sola doğru yatay çizgi çizilir.

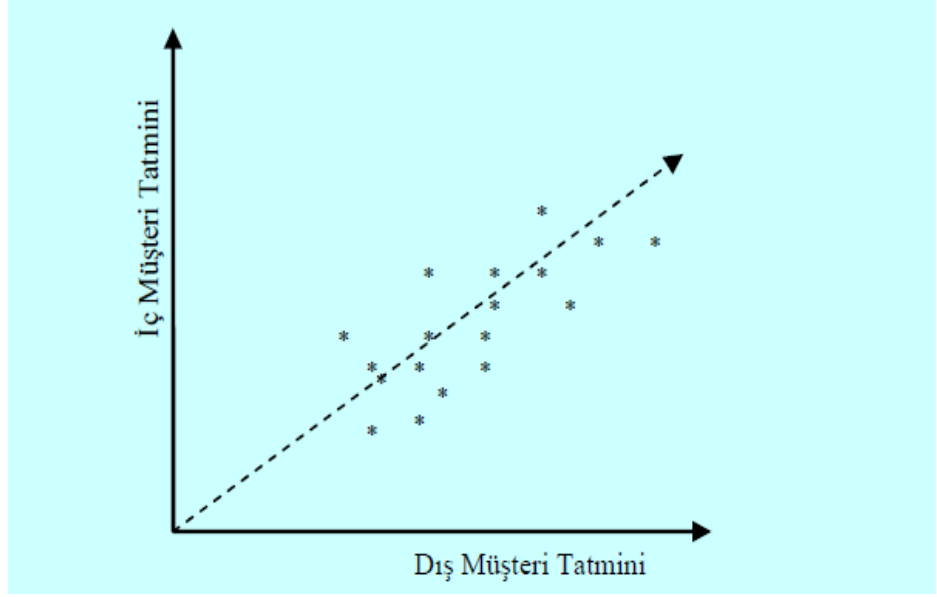
³¹Kaya, İ., *Problem Süreç Analizi Araçları*, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, 19.05.2008

- Olay, problem veya önemli karakteristiklerin ana sebep kategorileri hakkında karar verilir.
- Kağıdın sol tarafına önemli sebep kategorileri yazılır ve ana yatay çizgiden branşlar halinde çizgiler çizilir.
- Sebepleri değerlendirirken, tüm ana potansiyel kaynaklar incelenmelidir.
- Beyin fırtınasında ortaya çıkan fikirleri ana sebep kategorileri altına yerleştirilir.
- Her sebep için “niçin? nasıl? kim?” diye sorulur ve bu yanıtlar ana sebep kategorilerinin alt branşları olarak listelenir.
- Bu prosese ana sebep seviyelerinde devam edilir.
- En çok etkileyen sebepler tanımlanır ve sıraya konur.
- Sebepler öncelik sırasına göre sıralanır ve öncelikli\kritik olan sebepler daire içine alınır.
- Öneri üretme aşamasına geçilir.

2.3.4.Serpilme Diyagramı Tanımı

Sebep-sonuç arasındaki ilişkinin kurulmasında değişkenler arasındaki bağıntının doğru biçimde ortaya konabilmesi çok önemlidir. Zira bir prosesi kontrol ederken hangi parametreyle ne şekilde oynamanız gerektiğini bilmek zorundasınızdır. Aksi takdirde durumu daha da kötüleştirip işin içinden çıkılmaz hale getirmek kaçınılmaz olur. Genel soru neyi nasıl etkiler? İşte bu sorunun cevabını vermek için serpilme diyagramlarını kullanırız.

Kalite iyileştirmesinde kullanılan serpilme diyagramları, bir kalite karakteristiği ile ona etki eden faktör arasındaki birbirine bağımlı iki kalite karakteristiği arasındaki bir kalite karakteristiğini etkileyen birbiriyle ilişkili iki faktör arasındaki bağıntıyı (korelasyon) bulmaya yarar.



Şekil 14. Serpilme Diyagramı

Kaynak: Küçük, O. , *Standardizasyon ve Kalite*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, s.71

Bir serpilme diyagramı şu adımlara uyularak hazırlanmalıdır:

- Bağıntısı incelenecek değişkenler, (x,y)veri çiftleri halinde bir tabloya kaydedilmelidir. En az 30 değer çifti alınması tavsiye edilir.
- Değerlerin alt ve üst sınırları tespit edilerek diyagram x,y eksenleri oluşturulur. Alışıl gelmiş uygulamada x eksenini bağımsız değişkeni (etki eden faktör), y eksenini bağımlı değişkeni (kalite karakteristiği) temsil eder.
- (x,y) veri çiftleri diyagrama noktalar halinde işaretlenir.

Yukarıdaki süreçte ilgilenilen değişkenlere ilişkin gözlem değerlerinin oluşturduğu veriye dayanarak, ilişkinin matematiksel biçimi (regresyon eğrisi) elde edilir. Bu sürecin devamında veriden elde edilen regresyon eğrisine dayanarak bazı varsayımlar altında, gerçek regresyon eğrisine ilişkin istatistiksel çıkarımlar yapılır.³²

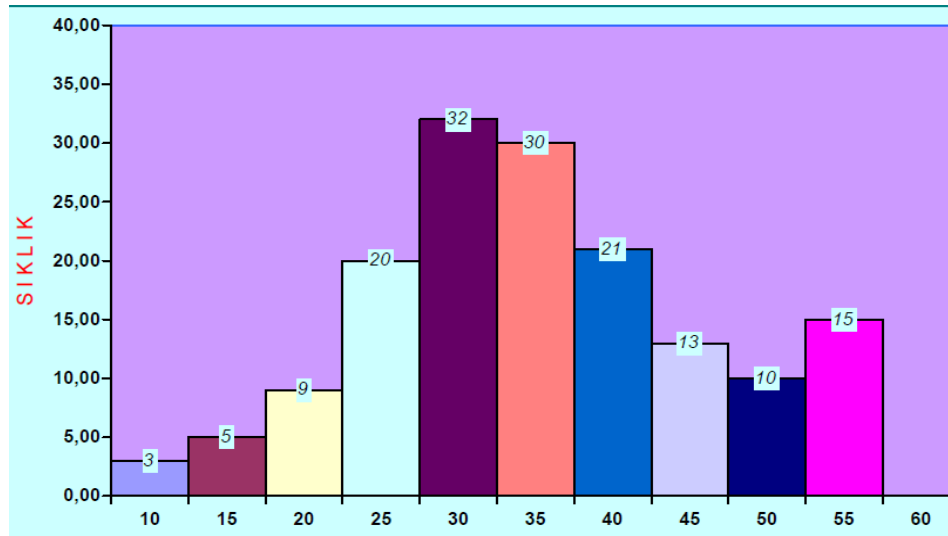
2.3.5. Histogram Tanımı

Histogramlar, ölçüm değerlerinin dağılımını gösteren ve bu dağılımın standart limitlerine göre durumunu belirten bir çubuk diagram kartlarıdır.

³² Sınıksıran, E., *İstatistiksel Yöntemler*, Sigma Yayınları, İstanbul, 2000, s.382

Histogramları oluşturan dikdörtgenlerin taban genişlikleri sınıf aralıklarına eşit, alanları ise frekansları ile doğru orantılıdır. Histogramda belirli bir ölçünün kendi içerisindeki dağılımı gösterilir. Histogramlar genellikle bir olayın oluş sıklığını göstermek ve belirlenen zaman aralığında tanımlanan problemin daha sık meydana gelip gelmeyeceğini hesaplamak ve ortaya çıkan dağılım şeklini bilinen bir dağılım ile karşılaştırmak amacıyla kullanılmaktadır. Her histogram sadece bir tek özelliği ölçmektedir.³³

Histogramı çizebilmek için yatay eksene toplanan değerleri sınıflandırarak yazmak gerekmektedir. Her sınıfa düşen frekans sayısı düşey eksende gösterilmelidir. Gerçeği yansıtabilmek için en az 50 veri ile çalışılması tavsiye edilmektedir. Verilerin belli bir dağılım gösterip göstermediğini anlamamız bakımından histogramların kullanılması gerekmektedir. Rastsal olarak alınmış numuneler mutlaka bir dağılım gösterebilirler. İstatistik proses kontrol tekniklerinin uygulanabilmesi için veriler mutlaka bir dağılım göstermelidirler.



Şekil 15. Histogram

Kaynak: Halis, M., *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s. 138.

³³ Çetin, C., Akın, B., Erol, V., *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.418

Histogramlarda sınıf sayılarının belirlenmesi ve sınıf serilerinin oluşturulmasında genellikle şu yöntemler izlenebilir:

- Önce toplanan veriler küçükten büyüğe doğru bir düzene konulur.
- En büyük değerden en küçük değer çıkarılarak range bulunur.
- Sınıf aralığını(genişliğini)bulabilmek için range, sınıf sayısına bölünür.

Sınıf Aralığı=Range(R)/Sınıf Sayısı

Veya

Sınıf Sayısı=Range(R)/Sınıf Aralığı

Pratik olarak sınıf sayısı verilerin karekökü alınarak da bulunabilir.

2.3.6. Süreç Kontrol Şemaları Tanımı

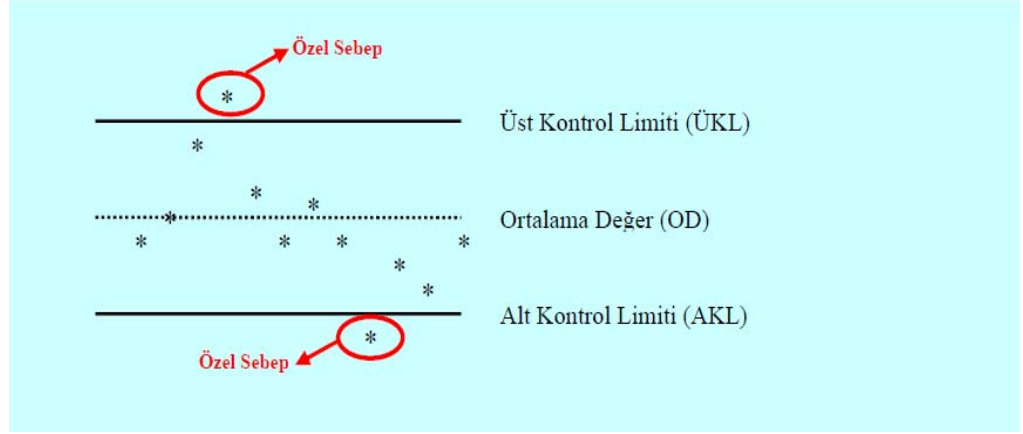
Bir prosesin ne zaman ayarlamaya ihtiyaç duyduğunu ve ne zaman kendi haline bırakılacağını belirtmek ve süreç kararlılığını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Aynı zamanda prosesin iyileştiğini de doğrulamaktadır. Kontrol şemaları arzu edilen niteliklerde ürün veya hizmet üretebilmek için prosesin istatistiksel olarak kontrol ve analiz edilmesinde kullanılmaktadır.

Bu konuda ilk uygulama Dr.W.A.Shewhart tarafından başlatılmıştır. Prosesteki durumu devamlı olarak kameraya almak olarak tanımlayabileceğimiz bu şemalarda başlıca üç adet çizgi vardır:

Üst Kontrol Limiti(UKL)

Ortalama

Alt Kontrol Limiti(AKL)



Şekil 16. Süreç Kontrol Şemaları

Kaynak: Özçelik, H., *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.53

Kontrol limitlerinin dışındaki noktalar özel sebep belirticileridir. Proseste kalite sorunu olduğunu ve önlem alınması gerektiğini gösteren noktalardır. Kontrol şemaları yardımıyla kalite özelliklerindeki değişkenliklerin doğal nedenlerden mi? ya da nedeni tespit edilebilen özel durumlardan mı? kaynaklandığı tespit edilir.

Kontrol şemalarında merkez hattının belirlenmesinden sonra, sırasıyla üst ve alt kontrol limitlerinin hesaplanması gerekmektedir. Bu amaçla üç standart sapma değerinin hesaplanmasını kolaylaştıran formüller vardır. Formüllerdeki çarpan değerleri, tablodan örnekteki gözlem sayısına uygun olarak seçilmekte ve formüllerde yerine konularak ortalama değerden 3 standart sapmalı sapmaları vermektedir. Kontrol şemalarında herhangi bir nokta UKL üstüne çıkarsa, bu durum hata oranının çok arttığını gösterir. AKL altına inen noktalar, hata oranının çok azaldığını belirtir.

Limitler dışına çıkmamakla beraber, merkez hattının altında ve üstünde trend eğilimi gösteren durumlarda kalite ile ilgili sorunlarla karşılaşacağımızın uyarısı olarak değerlendirilmelidir. Proses kontrol dışına çıktığında nedenleri araştırılmalıdır. Öncelikle kontrol limit hesapları ve grafikte işaretlenen noktaların doğrulukları incelenmelidir. Ölçme işlemlerinin doğruluğunu kontrol etmek için başka bir numune alınarak tekrar ölçülmelidir. Kalite sorunları devam ediyorsa özel nedenlerin araştırılmasına geçilmelidir.

2.4.Süreç Haritasının Hazırlanması

2.4.1. Harita Hazırlamanın Aşamaları³⁴

- Süreç kavramının anlaşılmasının sağlanması
- Kuruluştaki temel süreçlerin belirlenmesi
- Süreç haritasının oluşturulması için takımların belirlenmesi
- Takım çalışmaları ile kuruluştaki var olan süreçlerin yeniden belirlenmesi

- Süreçlerin yeniden düzenlenmesi

2.4.2. Harita Hazırlanması Aşamasında Sorulan Sorular

- Her bir işlem / eylem aşamaları nelerdir?
- Aşamaların girdi ve çıktıları nelerdir?
- Her bir aşamada alınacak kararlar nelerdir?
- Eylemleri ve işlemleri gerçekleştirecek bireyler kimlerdir?
- Her bir aşama için gerekli süre nedir?
- İşlem / eylem aşamaları arasındaki ilişkiler nelerdir?
- Her bir işlem/eylem aşaması ortaya çıkan ürüne artı değer katıyor mu?
- Gereksiz, israfa ve zaman kaybına neden olan aşamalar var mı?
- Tekrarlar var mı?

³⁴ Soydan, S.,a.g.e., s.64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ABC BANKASININ ŞUBELERİNDE SÜREÇ İYİLEŞTİRME ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, son yıllarda işletmelerin iyi yönetilmesinde en önemli öğelerden biri haline gelen sürecin analizinin gerçekleştirilerek, en az maliyetle en kaliteli hizmetin ortaya konulmasının sağlanmasıdır. Kaliteli hizmetin gerçekleştirilebilmesi; işlerin analiz edilmesi, iş etütlerinin yapılması, süreçlerin incelenerek iş akış şemalarının çıkartılarak süreçlerin iyileştirilmesi çalışmalarına gidilmesi gibi konular gün geçtikçe daha çok işletme tarafından kullanılmaya başlanmaktadır.

Ancak bankacılık çeşitli mevzuatlara uyulması gereken bazı konularda katı kuralları olan bir sektördür. Bankacılıkta süreçlerin analiz edilerek iyileştirilmesi diğer hizmet işletmelerine nispeten çok daha zor olmaktadır.

Uygulama çalışması ile,

- Mevcut şubelerin ve pilot şubelerin kredi süreçlerinin süreç haritalama yöntemiyle analiz edilmesi
- Mevcut şube ile pilot şube işlemlerinin işleyiş ve zaman açısından karşılaştırılması,
- Uygulama sonunda çalışanların performanslarının pazarladıkları ürün sayıları açısından karşılaştırılması
- Bankacılık sektörüne olduğu kadar benzer süreçlere sahip işletmeler için örnek bir çalışma sunulması amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde finans piyasalarındaki firma sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu durum rekabeti arttırmaktadır. Çünkü piyasada çok fazla banka vardır ve seçme şansı gün geçtikçe artmaktadır. Toplum, kültürel seviyesindeki gelişmeye paralel olarak bankacılık hizmetlerini de sorgular ve zor tatmin olur hale gelmiştir.

Geçmişte bankacının kurduğu sosyal ilişkiler müşterinin verdiği kararı etkilerken yerini giderek parası hakkında daha çok bilgi isteyen ve bu bilgiyi sorgulayan hatta başka bankalara danışma ihtiyacı duyan müşteriye bırakmıştır. Bu da müşterileri memnun etme açısından bankaların işini gün geçtikçe daha da zorlaştırmaktadır. Bankacılık hizmet sektörü olduğundan çoğunlukla müşteri memnuniyetinin ön planda tutulması gerekmektedir. Aynı zamanda finans paranın yönetilmesi işi olması nedeniyle finans piyasasında çalışanlar en az hatayla çalışmak zorundadırlar. Günümüzde en değerli şey zamandır. Bu nedenle müşteri memnuniyetinde en önemli olan en az zaman kaybıyla en hatasız işlemin gerçekleştirilmesidir.

Geçmişte daha çok üretim işletmelerinde kullanılan profesyonelleşme ve iyi bir yapı oluşturma gibi yöntemler bankacılık içinde zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü bir işletmenin rekabet avantajı sağlaması, iyi mal/hizmet sunması yanında bilimsel yöntemlerle yönetilmesine bağlıdır.

3.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi, araştırmanın nasıl bir yol izlenerek gerçekleştirilebileceğini açıklayan kavramsal çerçeve, kapsam ve sınırlılıklar, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi ile ilgili bilgileri kapsamaktadır.

3.3.1. Kavramsal Çerçeve

Araştırmada tanımlayıcı ve açıklayıcı bilgiler için özel alan tarama modeli kullanılmıştır. ABC Bankasında süreçlerin iyileştirilmesine yönelik olarak yapılan bu çalışma örnek olay çalışmasıdır.

3.3.1.1.Örnek Olay Çalışması Tanımı

Örnek olay incelemesi (case study), tek bir olayı veya birkaç olayı derinlemesine inceleme demektir. Bazen bir zaman dilimindeki sosyal olaylar da incelenebilir. Örnek olay yönteminde bir ya da daha fazla organizasyon, grup veya topluluk hakkında belirli bir süre boyunca sistematik araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi esastır.

Örneğin örgütsel değişimin anlaşılabilmesi için, örgütsel değişim sürecindeki bir örgütün belli bir süre boyunca incelenmesi ve meydana gelen değişikliklerle ilgili bilgi toplanması örnek olay yöntemine göre yürütülebilir³⁵.

Bazı kimseler vaka incelemelerine fazla önem vermezler; bunların zaman kaybından başka bir şey olmadığını iddia ederler. Bazıları ise çok sayıda elemanın ve istatistiğin davranış kanunlarının keşfini ve betimlemesi işini çıkmaza sokmakta olduğunu öne sürerek örnek olay yöntemindeki araştırmaları desteklemektedirler. Örneğin, Skinner “bir araştırmacı bin tane farenin, her birini bir saat inceleyeceğine ya da yüz farenin her birini onar saat gözlemleyeceğine, bir fareyi bin saat gözlemlemeyi tercih edecektir” demiştir. Örnek olay yöntemi bir metottan çok bir araştırma stratejisidir. Bu geniş strateji ve araştırma düzeninde bir çok farklı yöntem kullanılabilir ve bunlar ya nitel (kelimeler) ya nicel (sayılar) ya da her ikisi olabilir. Ancak örnek olay incelemeleri daha çok nitel verilere dayanmaktadır.

Betimleme ve açıklamalar sayısal, istatistiksel olmaktan çok yazı olarak yapılmaktadır Örnek olay yönteminde veri toplama yöntemleri gözlem, mülakatlar ve anketler olabilir.

3.3.1.2. Örnek Olay Araştırma Süreci

Bu yöntem kullanılırken her bilimsel araştırmada olduğu gibi belli bir yol izlenmelidir.

Örnek olay araştırma süreci³⁶:

- Araştırmacı ne tür bir örgüt aramaktadır?
- Bu örgüt çalışılan konunun tipik olarak incelenebileceği bir örgüt müdür?
- Yoksa uç bir örneğimi temsil etmektedir?
- Araştırmacının tüm kaynak ve ilgisi sadece bu örgüt üzerinde mi yoğunlaşmalıdır?
- Yoksa birden fazla örgüt mü gereklidir?

³⁵ Tükdoğan, O., *Bilimsel Araştırma Metodolojisi*, Tımas Yayınları, İstanbul, 2000, s.305

³⁶ Arıkan, F., *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, 5.Baskı, Asli Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.105

Yani burada en önemli nokta araştırılacak konuya en uygun örnek olayın seçilmesidir. Seçilen organizasyonla bağlantı kurulması, eğer daha önce tanımadığımız bir organizasyon söz konusuysa izin alabilmek için birkaç stratejiden bahsedilebilir. Bunlardan birincisi o şirkette çalışan üst düzey yöneticilerden birinin araştırmacılar için referans olmalarıdır. İkinci olarak eğer şirket içinde tanıdığımız yoksa o şirketin üst düzey yöneticisiyle yapılacak mülakat işe yarayabilir. Bu arada seçilen organizasyonlardaki kilit karar vericilerin tespiti de önemlidir. Bu insanlar yapılması planlanan örnek olay çalışmasına izin verme ya da reddetme yetkisine sahip olan insanlardır. Teorik çerçevenin çizilmesi, çalışılan konuyu araştırılabilir bir çerçevede ele almak ve daha sonra araştırma konusuna odaklanmak başarılı bir örnek olayın ön şartlarından biridir. Buradaki önemli konulardan biri de örnek olayın genellenip genellenemeyeceğidir. Bir ya da bir çok örnek olaydaki özel durumlar hakkındaki genellemeler genelleme olarak değerlendirilirse de mini genelleme olarak adlandırılır. Diğer bir genelleme türü ise araştırma boyunca yapılan mini genellemelerin değiştirilmesi ve düzeltilmesi ile oluşturulan büyük genellemelerdir.

Bu ikisi arasındaki temel farklılık, mini genellenenin bir örnek olaydan ya da birbirine çok benzeyen örnek olaydan çıkarılmasıdır. Buna karşılık büyük genelleme çok sayıdaki örnek olayları ifade eder.

3.3.2. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın evreni, ABC Bankası pilot şube ve mevcut şubelerden üç tanesinin çalışanları, şube müdürleri, tüketici kredisi müşterileri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme, banka ve pilot şube genel süreci (süreçleri) ile her iki tarafta en çok beklenenin olduğu tüketici kredisi süreçleri incelenmiştir.

Araştırmanın sınırlılıkları, banka şubelerinin tüm süreçlerinin incelenmesi hem zaman alacağından hem de pilot şubelerde bütün işlemlerin yapılamaması nedeniyle karşılaştırmaların gerçekleştirilememesi sorunu doğabileceği için, araştırma alanı sadece pilot şubelerde ve mevcut şubelerden üç tanesinde kredi sürecinin derinlemesine incelenmesi olarak sınırlandırılmıştır. Araştırma kredi süreçlerinin iş akış şemalarının çıkartılarak pilot şubelerle mevcut şubelerdeki kredi sürecinin karşılaştırılması ile ilgilidir.

3.3.3. Veri Toplama Yöntemleri

Mülakat; sıkı yapılandırılmış, gevşek yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak üçe ayrılır. Sıkı yapılandırılmış mülakatta sorular önceden belirlenmiştir ve herkese aynı sorular sorulur (anket gibi). Gevşek yapılandırılmış mülakatta bazı açık uçlu sorular vardır. Görüşen ve görüş veren bazı konularda derine gidebilir. Yapılandırılmamış mülakatta sorular serbesttir³⁷. İstenilen konuda derinlemesine gidilebilir. Verilen cevaplar yönlendirici olur. Sistemik veri toplanması, örnek olay yönteminde veriler çeşitli yollarla toplanabilir (gözlemler, mülakatlar, anketler gibi). Önemli olan verilerin toplanmasının sistematik bir biçimde yapılmasıdır.

Verilerin analizi, örnek olay yöntemi sonucu birbiriyle ilgisiz gibi görünen pek çok bilgi yığınları ortaya çıkmaktadır. Bu bilgilerin anlamlandırılabilmesi açısından araştırma projesinde belirtilen spesifik amaçlara hizmet etmeleri gerekmektedir. Elde edilen veriler nitel ya da nicel yöntemlerle analiz edilebilir. Mevcut şubeler ile pilot şubelerdeki personelle mülakat yöntemiyle bilgi toplanılmış ve süreç şemaları için de yerinde gözlem yöntemi kullanılmıştır.

3.4. ABC Bankası Tarihçesi ve Tanıtımı

Araştırmamıza konu olan banka yakın zamanda tamamen özelleştirilmiş bir bankadır. Bu banka tez boyunca ABC Bank olarak anılacaktır. ABC Bank 2001 kriziyle birlikte birçok devlet bankası ve özel bankayla birleştirilerek tekrar kurulmuş olan bir devlet bankasıdır. ABC Bankasını yakın zamanda alan finans kuruluşu bankanın isminide değiştirerek yaptığı marka çalışmalarıyla pazardaki konumunu devam ettirmeyi tercih etmiştir. ABC Bankasını alan yabancı finans kuruluşu sadece bankacılıkla ilgilenmeyen sigorta, emeklilik, mortgage gibi birçok finansal pazarda söz sahibi olan ve aynı zamanda birçok ülkede de faaliyetlerine devam eden bir kuruluştur. Bu kuruluş ilk olarak finans sektörüne değil inşaat sektörüne giriş yapmış sonra inşaattan elde ettiği kazançlarla finans sektörüne girerek birçok başarılarla ve ilklere imza atmıştır.

³⁷ Ergün, M., Bilimsel Araştırma Yöntemleri, www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt, 2000, s.20, 10.02.2008

ABC Bankasının değerleri:

- Müşterilerine karşı, sözlerini yerine getiren ve çalışması kolay olan bir iş ortağı olmayı hedefler.
- Çalışanlarına karşı, tercih edilen ve teşvik edici bir işveren olmak.
- Dürüstlük.
- Girişimcilik.
- Profesyonellik.
- Yeni fikirlere açık olmak.

ABC Bankası özelleştirildikten sonra, mevcut olan şubelerinin yerine müşteriye çok daha çabuk ulaşılabilecek, işlemlerin çok daha hızlı yapılabilirdiği, az personelin çalıştığı, az yer kaplayan yeni şube konseptleri üzerinde çalışmış bunun içinde hali hazırda kullandığı şubelerde pilot iyileştirme çalışmaları yaparak araştırmamıza konu olan yeni şube konseptlerini oluşturmuştur.

ABC Bankası mevcut şubelerinde; şubenin hitap ettiği pazar dikkate alınarak genellikle, operasyon-bireysel pazarlama-ticari pazarlama departmanları vardır. Bu departmanlarda çalışan sayısının belli bir standartı yoktur. Bu durumun en önemli nedeni kriz sonrası gerçekleşen banka birleşmelerinde personellerin değiştirilmemesi, birleşen bankaların mevcut şubeleri ve mevcut personeliyle çalışılmaya devam edilmesidir.

ABC Bankası Genel Müdürlüğü, şubelerin mevcut süreçlerinin kontrolünü ve yetkilendirme işlemlerini gerçekleştirmektedir. Bunun yanında, şube inisiyatifini aşan kredilerde onay yetkisine sahiptir.

ABC Bankası 81 ilde en son verilere göre toplam 384 şubeye sahiptir. İnceleme konumuz olan yeni şubeler en son verilere göre İstanbul ve Ankara'da ikişer tane olmak üzere 4 şube olarak hizmet vermektedirler. ABC Bankası mevcut şubelerinde en az iki tane gişe, şube büyüklüğüne göre en az iki en fazla beş tane bireysel pazarlama personeli, yine şube büyüklüğüne göre en az bir en fazla dört tane ticari pazarlama personeli, en az üç en fazla on tane operasyon personeli bulunmaktadır.

ABC Bankası pilot şubelerinde toplam en fazla dört personel bulunmaktadır. Bu personel EK-1' de yer alan görev tanımlarında da anlatıldığı gibi hem operasyon işlemleri hem de pazarlama işlemlerini yapmaktadır. ABC Bankası mevcut şubelerinde şube personeli 09:00-17:30 arası çalışmaktadır. ABC Bankası pilot şubeleri alışveriş merkezlerinin içinde olduğu için alışveriş merkezi saatlerine uygun olarak; 09:00-22:00 saatleri arası çalışmaktadır. Aynı zamanda haftasonu da çalışırlar. Haftasonu çalışmalarında ve haftaiçi hergün bir kişi olmak üzere bütün şube personeli iki günde bir izin kullanır. Bu nedenle pilot şubelerde sabit personel sayısı hiçbir zaman dört olmaz. Pilot şubeler kasası olanlar ve kasa olmayanlar olmak üzere şekilde dizayn edilmişlerdir. Kasası olmayan şubelerde para işlemleri şubelerde bulunan ATM 'lerden yapılmaktadır. Bu dört pilot şube içinde bir tane İstanbul'da bir tane de Ankara'da olmak üzere iki tane kasası olmayan pilot şube vardır.

3.4.1. Mevcut Şubelerin Genel Süreç Tanımları

Öncelikle bankanın şube genel süreçleri incelenmiştir. Tüm süreçlerin ayrı ayrı ele alınmasının çok zor ve zaman alıcı olması, şubeler arasında personel inisiyatifi kullanma durumu olması nedeniyle standart bir uygulama olmaması aynı zamanda pilot şubelerde bütün işlemlerin yapılamamasından dolayı araştırmanın evreni küçültülmüş sadece tüketici kredisi süreci esas alınarak çalışma yürütülmüştür. Banka şubelerine gelen müşteriler sadece fatura ödemek, SGK yatırmak gibi gişe işlemleri içinde gelmiş olabilir; bireysel pazarlama veya ticari pazarlama ürünlerinden faydalanmak amacıyla da gelmiş olabilir. Bu nedenle bankalarda şube süreci müşterinin bankaya geliş amacına göre değişmektedir. Banka şubelerinde genel olarak işlem süreçleri iki üst sürece ayrılır: operasyonel işlemler süreci ve pazarlama süreci.

Müşteri operasyonel bir işlem için şubeye geldiğinde ilk önce gişeye gidecektir ve gişe de işlemin gerçekleştirilmesi için numaratoründen sıra almalıdır. Ancak şubeler sadece operasyonel bir işlem için gelen müşteriyi de pazarlama ürünleriyle tanıştırmak ve bu ürünlerin müşteri tarafından kullanılmasını sağlamak zorundadır.

Müşteri pazarlama ürünlerinden faydalanmak amacıyla bankadaya geldiğinde ise, bu sefer pazarlama personeli öncelikle müşterinin bilgilerini alarak nasıl bir ürüne ihtiyacı olduğunun analizini yapar. Analiz sonucunda ortaya çıkan sonuca göre pazarlama personeli ilgili ürün bilgilerini vererek müşterinin üründen faydalanmasını sağlar. Müşteri ilgili ürünlerden faydalanmaya karar verdikten sonra pazarlama süreci ürün çeşidine göre ana süreçlere ayrılır.

Bunlar:

- Mevduat hesap işlemleri süreci
- Kredi kartı işlemleri süreci
- Kredi işlemleri süreci
- Bireysel emeklilik işlemleri süreci
- Yatırım hesapları işlemleri süreci
- Sigorta işlemleri sürecidir

Yukarıdaki ana süreçlerin herbiri de kendi içinde alt süreçlere ayrılır. Bu alt süreçlerin hepsini incelemek çok zor olduğu için araştırma konusu olarak sadece kredi işlemleri süreci incelenmiştir. Süreç sahipleri açısından, genel süreç değerlendirildiğinde ise genel olarak operasyonel üst sürecin sahipleri, operasyon yönetmenidir. Pazarlama ana sürecinin sahibi pazarlama yönetmenidir. Bu iki sürecin asıl sahibi şube müdürüdür.

Sürecin etkinliği açısından genel süreç incelendiğinde, ABC Bank Genel Müdürlüğü sürecin etkinliğinin ölçütü olarak müşteri iletişim sistemine gelen şikâyetlerin sayısı ve cevap verilme sayısını esas alan bir ölçüt kullanmaktadır.

Sürecin verimliliği Müşteri İletişim Sistemine gelen şikâyetler üzerine yapılan çalışmalar sonucu müşterilerin en çok şubelerde çok beklemekten ve kredi işlemlerinin çok uzun sürmesinden şikâyet ettikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle ABC Bank işlemlerin çok daha hızlı yapıldığı, daha az personelin çalıştığı ve daha uzun çalışma saatlerinde açık olan pilot şubeleri tasarlamaya başlamıştır. Bu amaçla sürecin kısaltılması için süreç iyileştirme çalışmaları yapılmış ve pilot şubelerin süreçleri hem sistemsel olarak hem de görev tanımları açısından değiştirilmiştir.

3.4.2. Pilot Şubelerin Genel Süreç Tanımları

Pilot şubelerde, müşteri bankadan içeri girdiğinde gişe ya da pazarlama personeli şeklinde personel ayrılmadığı için bütün işlemleri tek personelle tamamlayabilmektedir. Ancak bu şubelerde mevcut şubelerde yapılan bütün işlemler yapılamaz. Pilot şubelerde yapılabilen işlemler içinde EK-2’de pilot şube uygulamalarında anlatıldığı gibi artışımamıza konu olan kredi sürecinde sadece belirli bir limitin altında kredi verebilmektedir. Bunun dışında bazı pilot şubelerde kasa olmaması müşterinin para yatırmasını engellemektedir. Böyle bir durumda müşteri ATM e yönlendirilmektedir. Buradaki en büyük sorun ise ATM in en fazla 1000 TL para yatırılmasına izin vermesi daha fazla para yatırmak isteyen müşteri ya birkaç defa da para yatırması ya da ana şubeye yönlendirilmesidir. Kasa olan pilot şubelerde böyle bir sorun yoktur. Ancak 1000 TL altındaki para çekme işlemleri içinde müşteri ATM lere yönlendirilmektedir. Pilot şubelerde, müşterinin bütün gişe işlemlerini yapması da gerçekleştirilememektedir. Çünkü fatura ödemesi, havale ve EFT işlemleri, yurtdışına para gönderme işlemleri kasa olmayan şubelerden sistemsal olarak yapılamamaktadır. Ancak isme gelen havaleler şubelerden sistemsal olarak ödenememekte sadece ana şubelere yönlendirilmektedir.

Çek ve senet işlemleri bu şubelerden kesinlikle yapılamamaktadır. Aynı zamanda ticari pazarlama işlemleri ve ticari müşteri operasyonel işlemleri sistemsal olarak gerçekleştirilememektedir.

Kredi sürecinde ise, şubeler en fazla 6000 TL ye kadar kredi verebilmektedir. Daha fazla kredi isteyen ana şubelere yönlendirilmektedir. Şube insiyatifi olmadığı için müşteriye kredi verilip verilmeyeceğine tamamen sistem karar vermektedir. Kredi girişi için en az iki personele ihtiyaç vardır. Onaylamaları sadece şube yönetmeni yapabilmektedir. Şube yönetmeni bu yetkisini kimseye devredememektedir. Araba kredilerinde şubelerin sigorta yapma yetkileri olmadığı için sadece çalışılan araba bayilerinin gönderdiği müşterilerin araba kredisi başvurularını yapabilmektedir. Mortgage gibi ev kredileri verme yetkileri yoktur. Ev kredisi isteyenler ana şubelere yönlendirilmektedir.

	İşlem Türü	Kasa Olan	Kasa Olmayan
İ	Vadeli Hesap	✓	✓
Ş	Tüketici Kredisi	✓	✓
L	Kredili Mevduat Hesabı	✓	✓
E	Sigorta	×	×
M	B Tipi Likit Fon	✓	✓
L	Kredi Kartları	✓	✓
E	Araba Kredileri	✓	✓
R	Mortgage	×	×
	Çekler	×	×
L	Para Yatırma < 5.000	✓	×
İ	Para Yatırma > 5.000	✓	×
M	Para Çekme <1000	×	×
İ	Para Çekme >1000	✓	×
T	Fatura Tahsilatı	×	×
L	EFT/Havale	✓	×
E	Western Union	✓	×
R	Çek Ödeme	×	×

Tablo 2. Pilot Şubelerdeki İşlem ve Limit Listesi

3.5.Şubeler Kredi Süreci

3.5.1. ABC Bankası Kredi Süreci Programı

Bu program ABC Bankasının normal günlük operasyonel işlemlerini yaptığı programın dışında bir programdır. Bu program pazarlama personelinin ve operasyon yönetmeninin bilgisayarlarında kısayol olarak kayıtlıdır. Program bankanın bilgi işlem birimi tarafından bilgisayarlara yüklenmektedir. Programın bütün ekranlarının kullanımı sadece şube müdürü ve operasyon yönetmeninin yetkisindedir. Programı kullanma yetkileri Genel Müdürlük tarafından tanımlanmaktadır.

Programdaki işlemlerle ilgili şubelerdeki yetkilerin dışında sadece Genel Müdürlük personelinin sahip olduğu yetkilerde bulunmaktadır. Bu programla ilgili kredi kullanım bilgileri aşağıda verilmiştir:

BAŞVURU GİRİŞ EKRANLARI

Kredi Talep Sayfası

The screenshot shows the 'Kredi Talep' (Credit Request) page in the OPERA application. The page is titled '(Nazan Ünder) TEST [OPERA Uygulama Yazılımı] - [İhtiyaç Kredi Başvuru/Açılış TEST [OPERA Uygulama Yazılımı]'. The page contains a form for entering credit request details. The form is titled 'Kredi Talep' and includes fields for 'Dağıtıcı Firma', 'İhtiyaç', 'Para Birimi', 'Kredi Tutarı', 'İstenen Kredi Tutarı', 'Tüketici Gerçek', 'Tüketici Adı', 'Tüketici Soyadı', 'Kredi Tarihi', 'Kredi Talep Tarihi', 'İlk Onay Tarihi', 'Onay Tarihi', 'Kredi Talep Süresi', 'Scoring Durumu', 'İcmal Geiş Tarihi', and 'İcmal Geiş Saati'. The form is filled with data, and several fields are circled in orange. The 'Kredi Talep' tab is selected, and the 'Kredi Talep Bilgileri' section is visible. The 'Para Birimi' is set to 'TL', 'Kredi Tutarı' is '6,000,000.000', and 'İstenen Kredi Tutarı' is '6,000,000.000'. The 'Tüketici Gerçek' is 'MURAT SEVİM', 'Tüketici Adı' is 'MURAT', and 'Tüketici Soyadı' is 'SEVİM'. The 'Kredi Tarihi' is '03/02/2003' and 'Kredi Talep Tarihi' is '03/02/2003'. The 'İcmal Geiş Tarihi' is '03/02/2003'. The 'Kredi Talep Süresi' is '03022008'. The 'Scoring Durumu' is '03022008'. The 'İcmal Geiş Saati' is '03022008'.

Şekil 17.Kredi Talep Sayfası

Dağıtıcı Firma: Otomatik olarak 'İhtiyaç' gelecektir

ABC Bank Sistemi Hesap no: Başvuru sahibinin şubede varsa mevcut hesap numarası bu alana girilir. Hesap numarası girildikten sonra ABC Bank sisteminde mevcut müşteri adı, soyadı ve baba adı otomatik olarak ilgili ekrana gelecektir. Ayrıca tüketici gerçek sayfasına da ad, soyad, baba adı, doğum tarihi ve vergi numarası otomatik gelecektir.

Hesap numarası girişi yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlar;

- Hesap numarası başvuru sahibine ait olmalıdır.
- Hesap numarası şube kodu, giriş yapılan şubeye ait olmalıdır.

Hesap numarası girildikten sonra otomatik gelen müşteri bilgilerinde herhangi bir yanlışlık veya eksiklik olması durumunda, kişiye ait nüfus cüzdan bilgileri esas alınarak ABC Bankası sistemi müşteri bilgileri ekranından gerekli

düzeltilmeler yapılmalı daha sonra kredi ekranına hesap numarası tekrar girilerek doğru bilgilerin ekrana gelmesi sağlanmalıdır. Müşterinin ad, soyad, baba adı bilgileri, nüfus cüzdanı ile birebir tutmalıdır. Talep girişleri veya düzeltilmeler büyük harfle ve noktalı harflere dikkat edilerek (I-İ, U-Ü, G-Ğ, C-Ç, S-Ş vb) doğru biçimde girilmelidir. Başvuru sahibine ait herhangi bir hesap numarası yoksa sistem sözleşme dökme aşamasında otomatik olarak kişiye ait hesap numarası üretecektir.

Bayi, combo box açıldığında (soru işareti tıklanarak) , otomatik olarak şube ismi gelecektir.

Para birimi, otomatik olarak TL gelecektir. Mevcut uygulamada dövize endeksli krediler bulunmamaktadır.

İstenilen kredi tutarı, müşteri tarafından talep edilen kredi miktarı bu alana girilir. Kredi talebi girişi yapılırken bu sayfada (şekil 17) doldurulması gereken 'bayi bölümü' ve 'istenilen kredi tutarı' bölümüdür. Diğer alanlara giriş yapılmaması gerekmektedir. Rakam girişlerinde noktalama işareti kullanılmamalıdır.

The screenshot shows a software interface for a credit application process. The main window is titled 'İhtiyaç Kredi Başvuru/Açılış [FINANS@TEST]'. Below the title bar, there are several tabs: 'Kredi Talep', 'Tüketici Gerçek', 'Tüketici Tüket', 'Ortaklık Bilgileri', 'Talep', and 'Sigorta'. The 'Tüketici Gerçek' tab is currently selected and highlighted with an orange circle. The form contains the following fields:

- Adı:** AHMET CAN
- Soyadı:** JYGAR
- Cinsiyet:** Erkek
- Baba Adı:** MEHMET
- Anne Kızlık Soyadı:** BAL
- Doğum Tarihi:** 01/01/1968
- Doğum Yeri:** İSTANBUL - AVR
- Nüfus No:** A01-234567
- Medeni Durum:** EVLİ
- Askerlik Durumu:** YAPTIM
- Vergi Dairesi:** ZINCIRLIKUYU
- Vergi No:** 123456789
- Adres:** BÜYÜKDERE CD FİLİZ SK NO 13/8 B BLOK
- İl:** ADANA
- Ev Tel:** 322-4567896
- İlçe:** CEYHAN
- Cep Tel:** 0532-1235647
- Posta Kodu:** 01920
- Duruma Süresi:** 5
- Öğrenim Durumu:** UNIVERSITE
- İşyeri Ünvanı:** KOLORDU KOMUTANLIĞI
- Çalışma Sektörü:** SİLAHLI KUVVETLE
- Görev/Ünvan:** SUBAY
- Ayık Net Gelir:** 100.000.000
- Ayık Net Gider:** 25.000.000
- Bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı:** 2
- Çalışma Süresi:** 10
- İş Adresi:** GAZİ MH BARIŞ KIŞLASI
- İş İl:** ADANA
- İş İlçe:** CEYHAN
- İş Tel:** 322-4567896
- Posta Kodu:** 01920
- Çalışma Süresi:** 10
- Araç varsa Markası:** ?
- Modeli:** ?
- Model Yılı:** ?
- Tebliğat Adresi:** Ev İş

At the bottom of the form, there are several buttons: 'Tüm Formları Bas', 'Online ↔ Manuel', 'Onay', 'Operasyon', 'Faiz Bul', 'İptal', 'Yerilene', 'Kredi Açılabilir', 'Şube', 'Bek. Hata', 'Değişiklik', 'İptal Kaldır', 'Geçer Raporu', 'Geni Ödeme', 'Geçiken Dağıtılar', and 'Sözleşme'.

Şekil 18. Tüketici Gerçek Sayfası

- Başvuru formundan alınan bilgiler ışığında aşağıda belirtilen tüketici gerçek sayfası (Şekil 18) eksiksiz olarak doldurulur. Gerekli bilgilerin doldurulmaması durumunda program eksik bölüme dönüp başvurunun Genel Müdürlük'e gönderilmesine izin vermemektedir.

- Başvuru sahibine ait özlük bilgi girişleri doğru ve eksiksiz yapılmalıdır.
- Doğum tarihi girişleri 01011968 formatında yapılmalıdır.
- Müşteri ve kefiller için en az bir adet ev ve iş telefon numarası girişi yapılmalıdır (girişler 0 rakamı başa konulmayarak örneğin 2163569636 formatında giriş yapılmalıdır).

Şekil 19. Talep Sayfası

Kredi tutarı, kredi talep sayfasına girilen tutar bu alana yansıtılır, görüntüleme amaçlıdır, giriş yapılmaz.

Kampanya, giriş yapılmayan alanlardandır. (bu alan detaylı olarak faiz bul butonunun anlatıldığı maddede açıklanacaktır.)

Vade, müşterinin talebi doğrultusunda istenen vade sisteme girilir.

Teslim yılı/teslim ayı: Bu alanlara giriş yapılmaması gerekmektedir.(Bu alanlar taşıt kredileri içindir)

Özel grup, alan 'normal' seçili olarak gelir, değiştirilemez..

Fiyat tipi, alan 'ihtiyaç' seçili olarak gelir, değiştirilemez.

Teminat grubu, kredi için alınacak teminata göre, şubelere gönderilen teminat grubu listesinden belirlenen teminat grubu bu bölüme girilir. (örn: yukarıdaki tabloda teminat grubu İH1= kefilli ihtiyaç kredisi.)

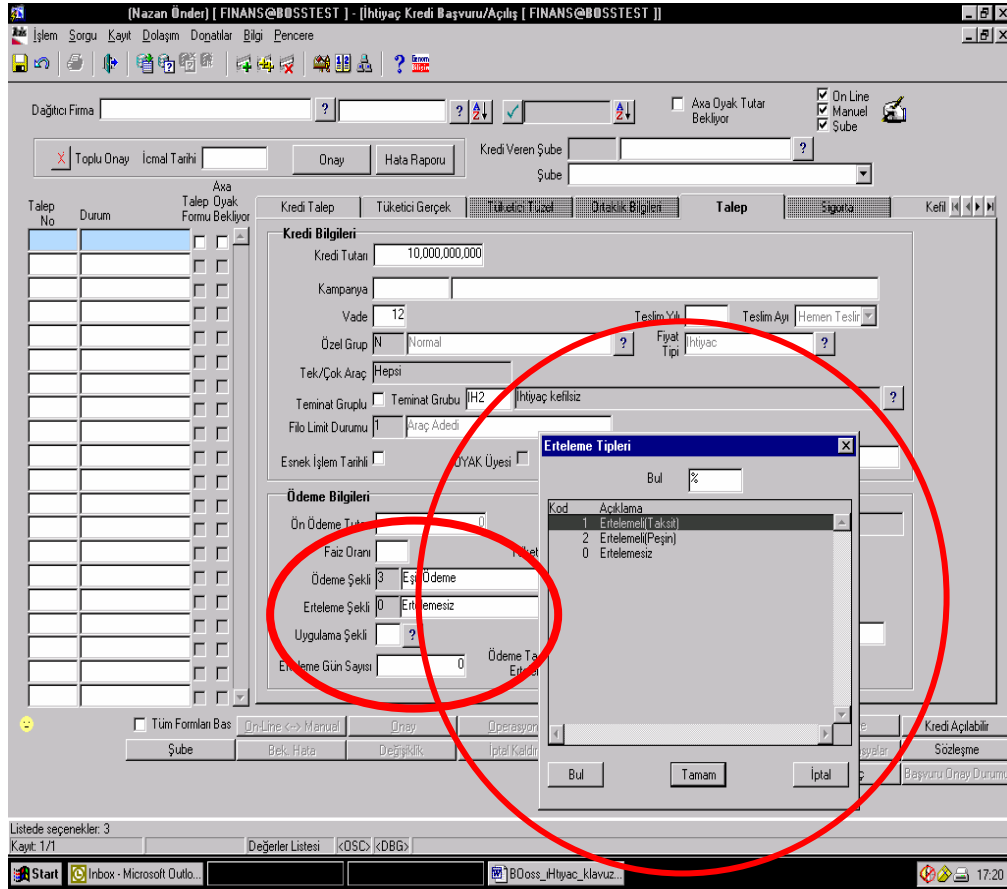
Ödeme şekli, 'eşit ödeme' otomatik çıkacaktır.

Uygulama şekli, ihtiyaç kredileri için ödeme şekli eşit ödeme olacağından uygulama şekli 'E1' dir. combo box'tan seçilir.

Erteleme şekli, kredi talebine göre ertelemez veya ertelemeli seçilir. Erteleme seçildiği takdirde 15 güne kadar erteleme gün sayısı girilerek, peşin veya taksitlere yansımali erteleme seçilir.

Tasarruflu/ilk ödeme tarihi/ön ödeme tutarı/komisyon tutarı başlıklı alanlara herhangi bir giriş yapılmamalıdır. Talep sayfasında doldurulması gerekli bölümler 'vade', 'teminat grubu' ve 'uygulama şekli' dir

Taksit tarihi değişikliği yapılabilmesi için talep girişi yapılırken, talep sayfasında bulunan erteleme şekli bölümünden ertelemeli seçeneği seçilmelidir. Erteleme gün sayısı maksimum 15 gündür. Erteleme tutarı peşin veya taksitlere yansımali olabilir.



Şekil 20. Taksit Tarihi Değişikliği

Açılacak menüde, ertelemeli taksitli, ertelemeli peşin ve ertelemesiz seçeneklerinden biri seçilir. Ertelemeli seçeneklerinde biri seçildiği zaman erteleme gün sayısı girişi yapılır.

The screenshot shows the 'Kefil - 1' form in the FINANS@TEST application. The form is titled '1. Kefil' and contains the following fields:

- Adı: METİN
- Soyadı: BEYAZ
- Baba Adı: AHMET
- Doğum Tarihi: 04/05/1965
- Nüfus Cüzdan No: S23-555666
- Ev/Firma Adresi: ÇİÇEK SK. NO 8 D 26
- İl: ADANA
- İlçe: CEYHAN
- Posta Kodu: 01920
- Ev/Firma Telefon: 322-2584712
- Cep Telefonu: 0542-4568974
- Faks: 322-
- İşyeri Ünvanı: AKDENİZ BİLGİSAYAR AŞ
- Çalışma Sektörü: BİLGİSAYAR/TEKNOLOJİ
- Görevi: MÜDÜR/MÜDÜR YRD.
- İş Adresi: KAVAK MH DENİZ SK
- Çalışılan Banka: [Empty]
- İş İl: ADANA
- İş İlçe: CEYHAN
- İş Posta: 01920
- İş Telefon: 0322-5698741
- İş Faks: 322-
- Aylık Net Gelir: 100.000.000

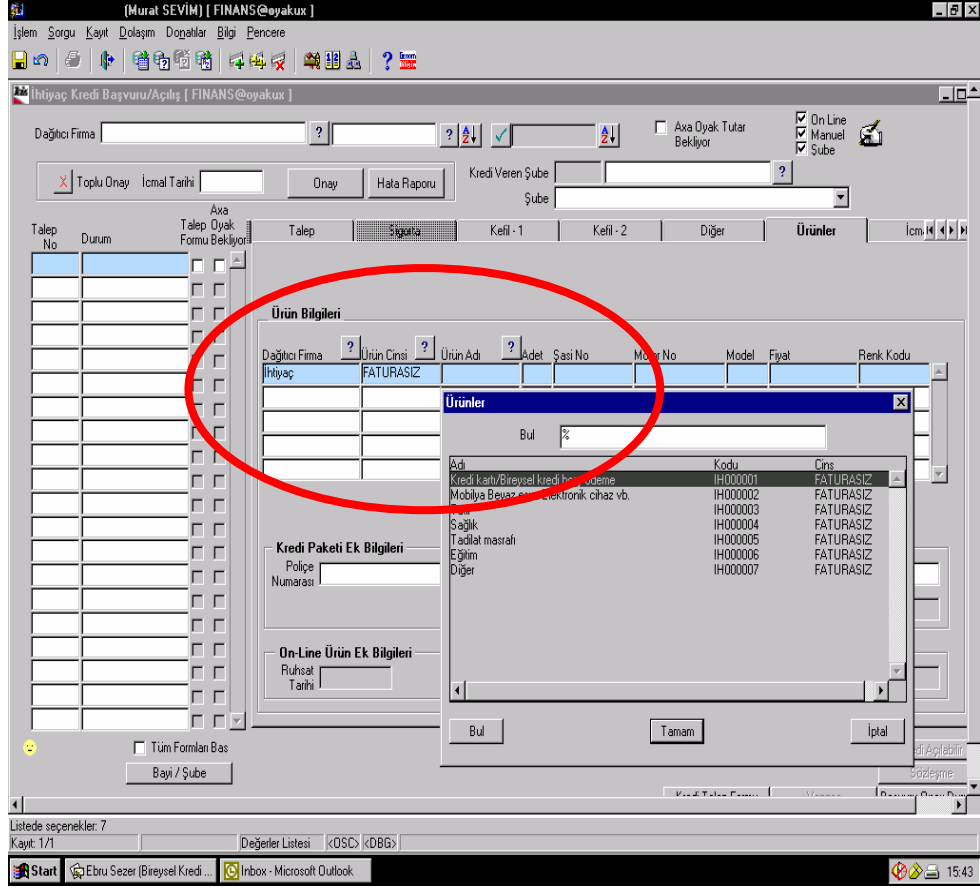
The 'Kredi Veren Şube' and 'Şube' fields are highlighted with a red circle. The form also includes a 'Cinsiyet' section with 'Erkek' selected. At the bottom, there are buttons for 'Onay', 'Hata Raporu', and 'Kredi Veren Şube'. The status bar at the bottom shows 'Kayıt: 1/1', 'Değerler Listesi', and '16:53'.

Şekil 21. Kefil Sayfaları

Teminat Grubu kefil gerektiriyor ise kefil girişi zorunlu alan olmaktadır. Kefil gerektirmeyen teminat gruplarında istendiğinde kefil girişini şube yapabilmektedir. Kefil gerektirmeyen teminat gruplarında, alınacak teminat başvuranın dışında başka bir kişinin üzerinde ise kefil olarak o kişinin de girişi yapılır.

Şekil 22. Diğer Sayfası

Bu sayfada doldurulacak tek ve zorunlu alan Not 2 bölümüdür. Not 2 bölümüne müşteri ve kefil ile ilgili TCMB İstihbaratı sonuçları, şube görüşü, müşteri ve kefiller ile ilgili her türlü görüş ve referans girişleri yapılacaktır. 500 karakter alabilecek şekilde tasarlanmış olup yazılan bilgiler, Genel Merkez tarafından dökümü alınacak kredi talep formunda birebir görüntülenebilecektir. Not 1 Kısmı Genel Merkez'e ait olup bu bölüme şube tarafından herhangi birşey yazılamayacaktır. Bu bölüme Genel Merkez tarafından red edilen kredi taleplerinin red gerekçesi yazılacaktır. TCMB istihbarat araştırması şubeler tarafından yapılmalıdır.



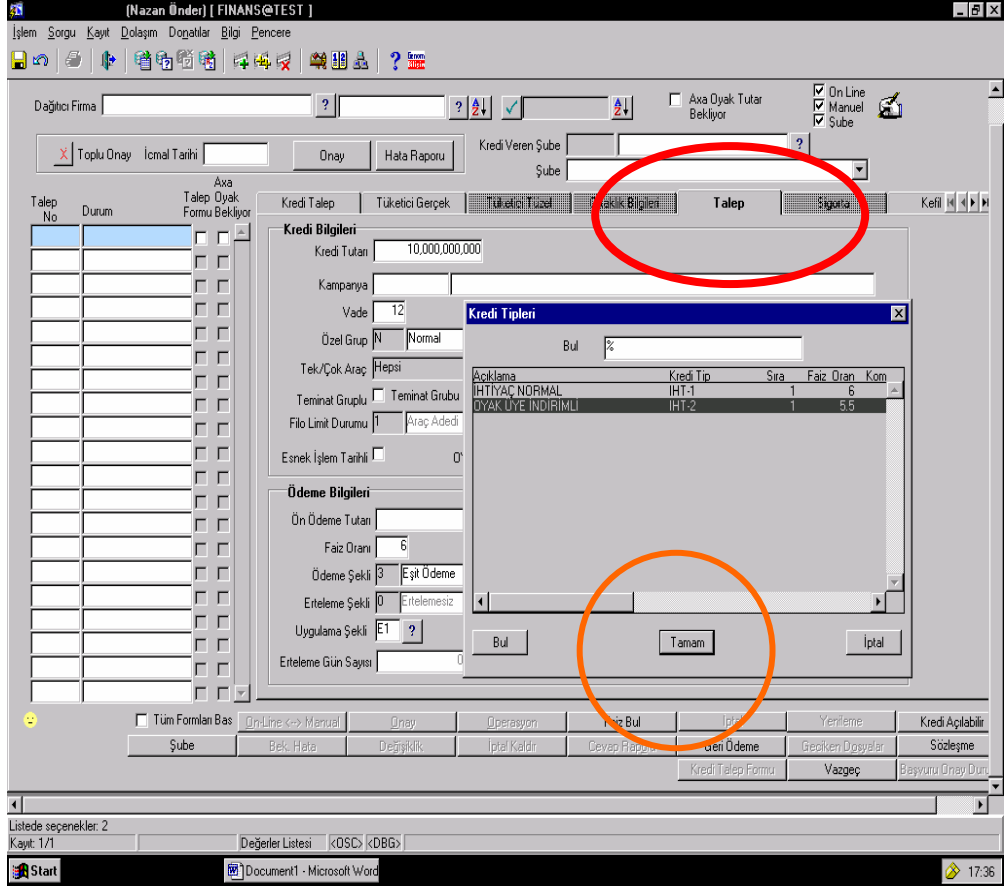
Şekil 23. Ürünler Sayfası

Dağıtıcı firma, combo box açıldığında sistem otomatik olarak 'ihtiyaç' seçeneği ilgili alanda görüntülenecektir.

Ürün cinsi, combo box açıldığında görüntülenen menüden (faturalı,faturasız) ilgili seçenek seçilmelidir.

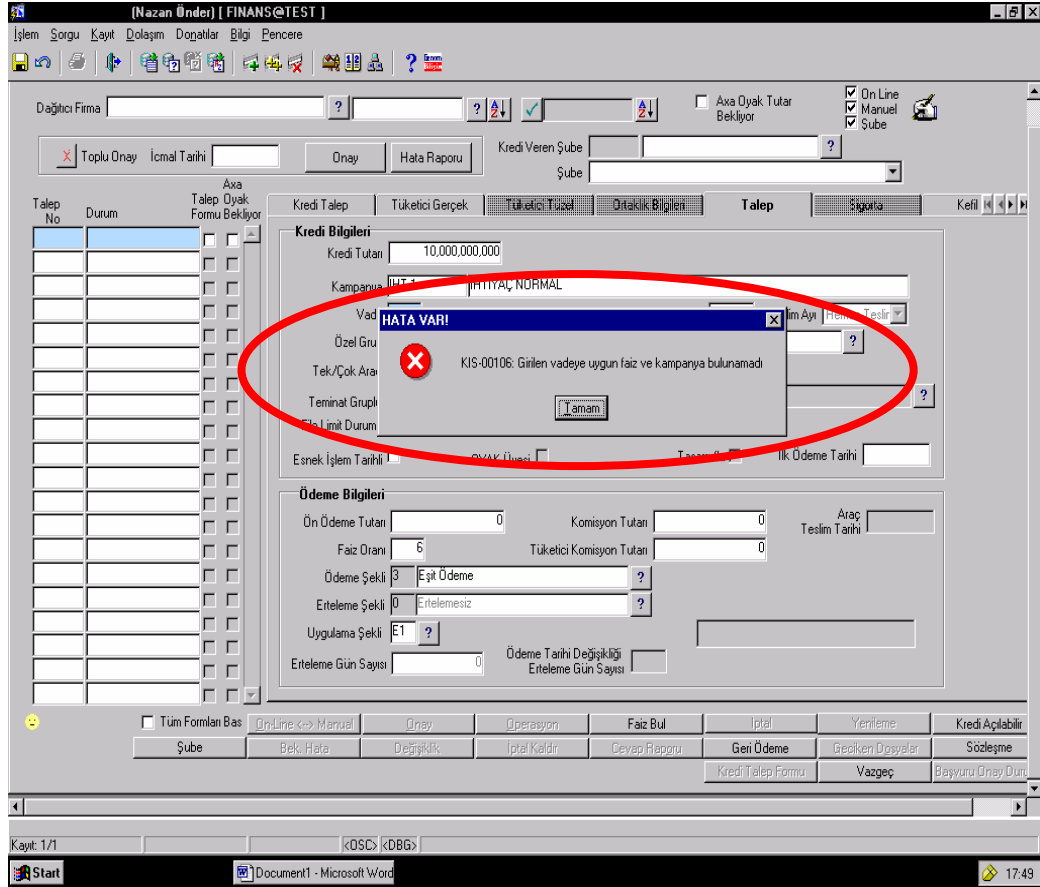
Ürün adı, combo box açıldığında görüntülenen menüden kredi kullanım amacına uygun olan ilgili seçenek seçilmelidir.

Adet/şasi no/motor no/model/fiyat, bölümleri sistem tarafından inaktif gelecektir. Bu alanlara herhangi bir kayıt yapılamayacaktır. En son ürün sayfasındaki bilgiler doldurulduktan sonra , talep sayfasına geçilir.



Şekil 24. Faiz Bulma

Faiz bul, ilgili butona basıldıktan sonra yukarıda açılacak menüden ilgili kampanya seçilir. Kampanya tipi ve faiz oranı şekil 24’de görüldüğü gibi sistem tarafından otomatik olarak çıkar. Açıklanan kampanya şartlarının dışında başvuru girişi yapılmamalıdır. Aksi takdirde sistem faiz bul butonuna basıldıktan sonra uyarı verir. Uyarı nedeni hatalı girilen vade olabilir veya talep sayfasında kullanım kılavuzunda yazılanlar harici girilen eksik veya fazla bilgi girişinden kaynaklanabilir. Bu durumda tüm bilgi girişlerinin kullanım kılavuzunda belirtilen esaslara göre yapılıp, yapılmadığı birebir kontrol edilmelidir.

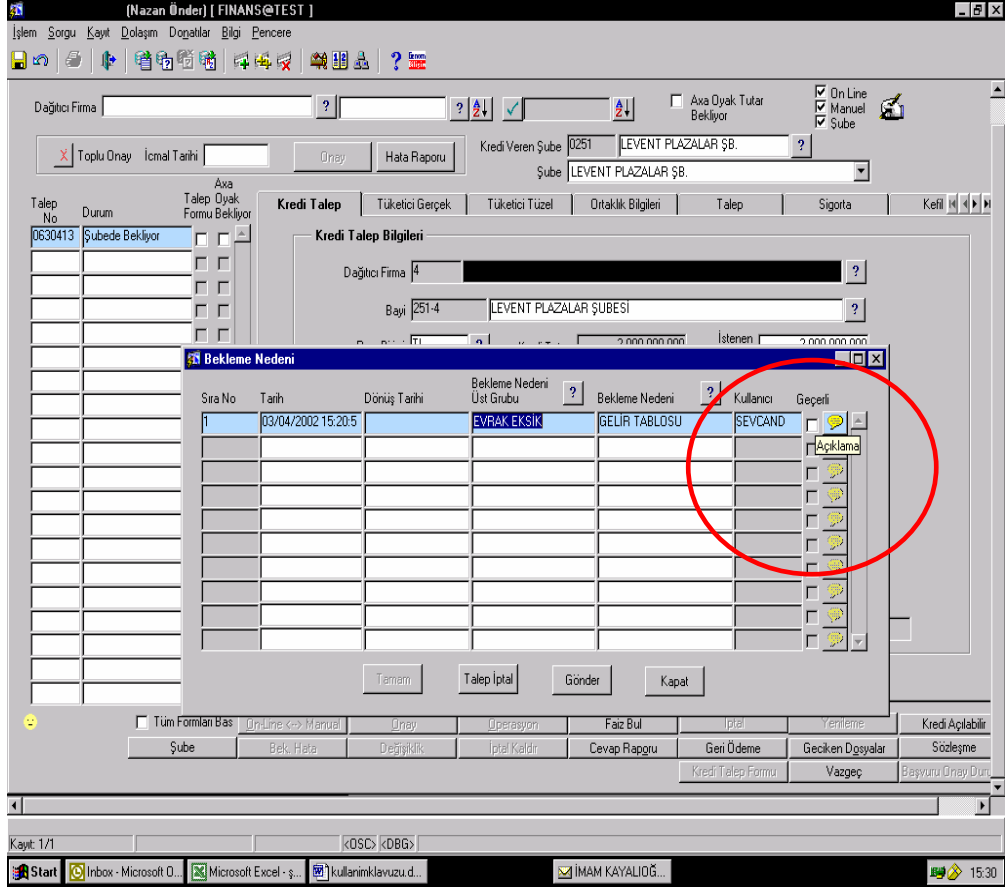


Şekil 26. Hatalı Kampanya Girişi

The screenshot shows the 'Kredi Talep Bilgileri' (Credit Request Information) form in the FINANS@TEST system. The 'Durum' (Status) field is set to 'Şubede Bekliyor' (Waiting at the branch), which is highlighted with a red circle. The form includes various fields for entering credit request details, such as 'Dağıtıcı Firma' (Distributing Company), 'Bayı' (Branch), 'Para Birimi' (Currency), 'Kredi Tutarı' (Credit Amount), 'İstenen Kredi Tutarı' (Requested Credit Amount), 'Tek/Cok Araç' (Single/Multiple Vehicle), 'İş Tipi' (Job Type), 'Tüketici Adı' (Consumer Name), 'Tüketici Soyadı' (Consumer Surname), 'Kredi Tarihi' (Credit Date), 'Kredi Talep Tarihi' (Credit Request Date), 'Beklemeye Düşme Zamanı' (Waiting Time), 'İlk Onay Tarihi' (First Approval Date), 'Onay Tarihi' (Approval Date), 'Kredi Talep Süresi' (Credit Request Duration), and 'Scoring Durumu' (Scoring Status). The 'Şube' (Branch) button at the bottom of the form is also circled in red.

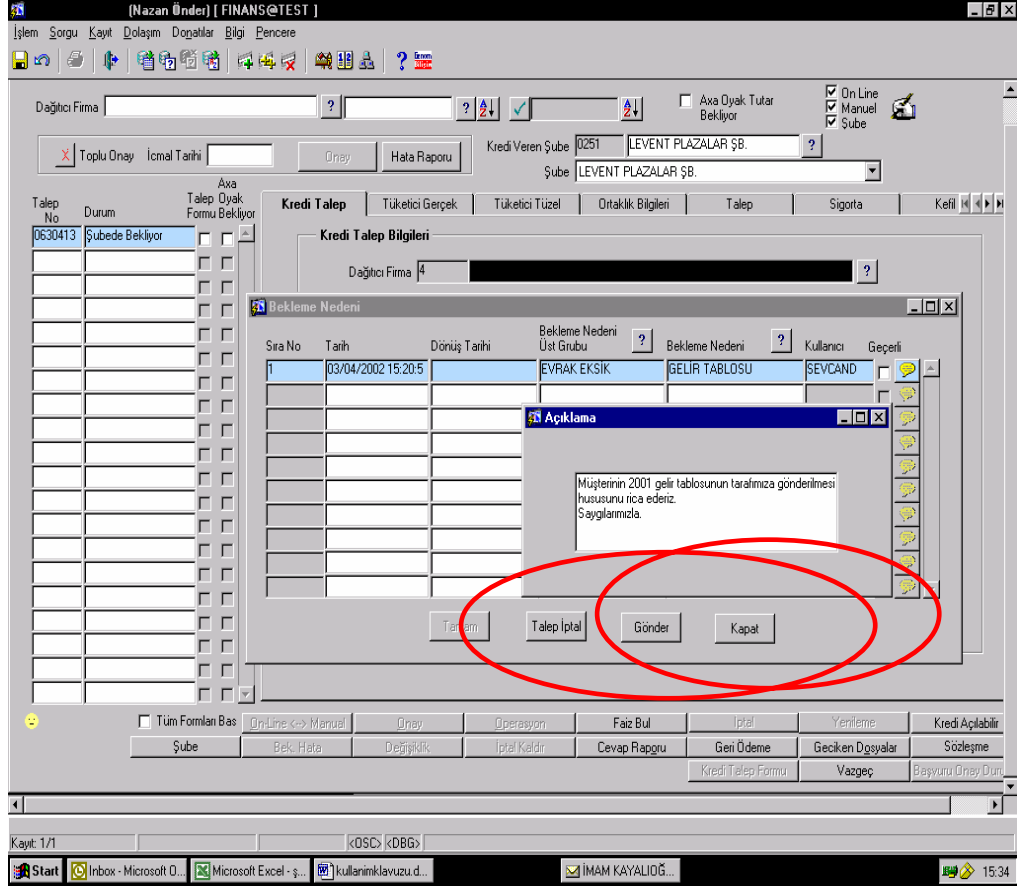
Şekil 28. Şubede Bekliyor Durum Kodu

Genel Müdürlük gelen talepleri inceler ve değerlendirme sonucuna göre krediye ilişkin ek kefil, teminat, evrak eksikliği ve benzeri şartlar sözkonusu ise ilgili talebi şubeye sistem aracılığı ile geri gönderir. Bu talepler şube ekranlarına “şubede bekliyor” durum kodu ile yansır. Şube “şubede bekliyor” durum kodundaki taleplere ilişkin iade sebebini “şube” butonuna basarak görüntüler.



Şekil 29. Kredi Red Açıklama Sayfası

Şekilde gösterilen bekleme nedeni ekranında işaretli açıklama baloncuğuna basılarak varsa Genel Müdürlük'ün iadeye ilişkin olarak yazdığı açıklamalar görüntülenir.



Şekil 30. Genel Müdürlük Kredi Red Açıklama

Karşılaşılabilecek durumlar:

- Kredi şartlarında bir değişiklik yapılması gerekli ise açıklama ve bekleme nedeni ekranları Kapat butonu ile kapatılarak ilgili sayfaya dönülür ve istenen değişiklik yapılır. “kayıt sakla” butonuna basıldığı anda talep “operasyonda” durum kodu ile Genel Müdürlük ekranlarına yansır.
- Talep iade nedeni evrak eksikliği ise söz konusu evraklar Genel Müdürlük’e gönderildikten sonra bekleme nedeni ekranında şekil 30’da işaretlenen “gönder” butonuna basılarak talep “operasyonda” durum kodu ile Genel Müdürlük ekranlarına yansır.
- Talep iptal edilecekse şekil 30’da işaretlenen “talep iptal” butonuna basılır. Bu durumdaki taleplerin durum kodu “beklemede vazgeçildi” olarak değişir ve talep iptal edilmiş olur.

The screenshot shows a software interface for credit applications. At the top, there's a title bar with the text "[Nazan Ünder] [FINANS@TEST] - [İhtiyaç Kredisi Başvuru/Açılış] [FINANS@TEST]". Below the title bar is a menu bar with options like İşlem, Sorgu, Kayıt, Dolanım, Değerler, Bilgi, Pencere. The main area is divided into several sections. On the left, there's a table with columns for 'Talep No', 'Durum', and 'Talep Önyak Formu Bekliyor'. The first row in the table has the value '630906' and 'Başvuru Onayı Verilmiş', which is circled in red. To the right of the table is a large form titled 'Kredi Talep Bilgileri'. This form contains various input fields and buttons. The 'Dağıtıcı Firma' field is set to 'İhtiyaç'. The 'Branş' field is '0251-07' and 'LEVENT PLAZALAR'. The 'Para Birimi' is 'TL' and the 'Kredi Tutarı' is '56,321,456,321'. The 'İstenen Kredi Tutarı' is also '56,321,456,321'. The 'Tek/Çok Amaç' field is 'H' and 'Hepsi'. The 'İş Tipi' is '99' and 'DİĞER'. The 'Tüketici Adı' is 'ZDH>SDŞKLGŞSDK.GASOPDKLŞMB'. The 'Tüketici Soyadı' is 'AĞLWF MVB ÇİD'. The 'Kredi Tarihi' is empty. The 'Kredi Talep Tarihi' is '07/06/2002' and the 'Beklemeye Düşme Zamanı' is '07/06/2002 13:51:28'. The 'İlk Onay Tarihi' is '07/06/2002' and the 'Onay Tarihi' is '07/06/2002'. The 'Kredi Talep Süresi' is '5' and the 'Scoring Durumu' is empty. The 'İcmal Geliş Tarihi' and 'İcmal Geliş Saati' are empty. At the bottom of the form, there are several buttons: 'Tüm Formları Bas', 'OnLine K-> Manual', 'Onay', 'Operasyon', 'Faiz Bul', 'İptal', 'Yenileme', 'Kredi Açılabilir', 'Şube', 'Bek. Hata', 'Değerlik', 'İptal Kaldır', 'Geçer Raporu', 'Geri Ödeme', 'Geçiken Dosyalar', 'Sözleşme', 'Kredi Talep Formu', 'Vazgeç', 'Başvuru Onay Durumu'. The bottom status bar shows 'Kayıt: 1/1', 'Değerler Listesi', and 'KOSC <DBG>'. The taskbar at the very bottom shows the Start button, 'Inbox - Microsoft Out...', 'BAŞVURU_MURAT...', and 'kullanimklavuzu - Micr...'. The system clock shows '12:04'.

Şekil 32. Tüketici Kredisi Sözleşme Eki Dökümü

Başvuru onayı verilmiş durumda olan taleplere sözleşme eki dökümü yapabilmek için sözleşme butonu tıklanır. Girişi yapılmış teminat grubuna göre ekranda sözleşme eki tabloları oluşur. Sözleşme eki dökümü , kredi açılışının yapılacağı gün yapılmalıdır.

[Nazan Ünder] [FINANS@TEST]

İşlem Sorgu Kayıt Dolaşım Doğrular Bilgi Pencere

Kredi Sözleşmesi Eki Bilgileri Girişi

Talep No: 0630944

İstihbarat Dosya Masrafı: 25,000,000
Kredi Hayat Sigorta Primi: 50,000,000

Mevduat Muvakkat Hesap No: 123456
Mevduatın Bulunduğu Banka Adı: ABC BANK
Mevduatın Bulunduğu Şube Adı: LEVENT PLAZALAR
Mevduatın Rehin Veren: AHMET MEHMET
Diğer Banka Mevduat Hesap No:
Rehin Alınan Tutar: 5,000,000,000

RAPOR

Tüm Formları Bas OnLine ↔ Manuel Onay Operasyon Faz Bul İptal Yenileme Kredi Açtır

Şube Bek Hata Değişiklik İptal Kaldır Gevce Raporu Geri Ödeme Geçiken Dosyalar Sözleşme

Kayıt: 1/1 <OSC> <DBG>

Start İhtiyaç_kredileri_kullani... My Computer Bireysel on'ogmips1' [N:] 14:21

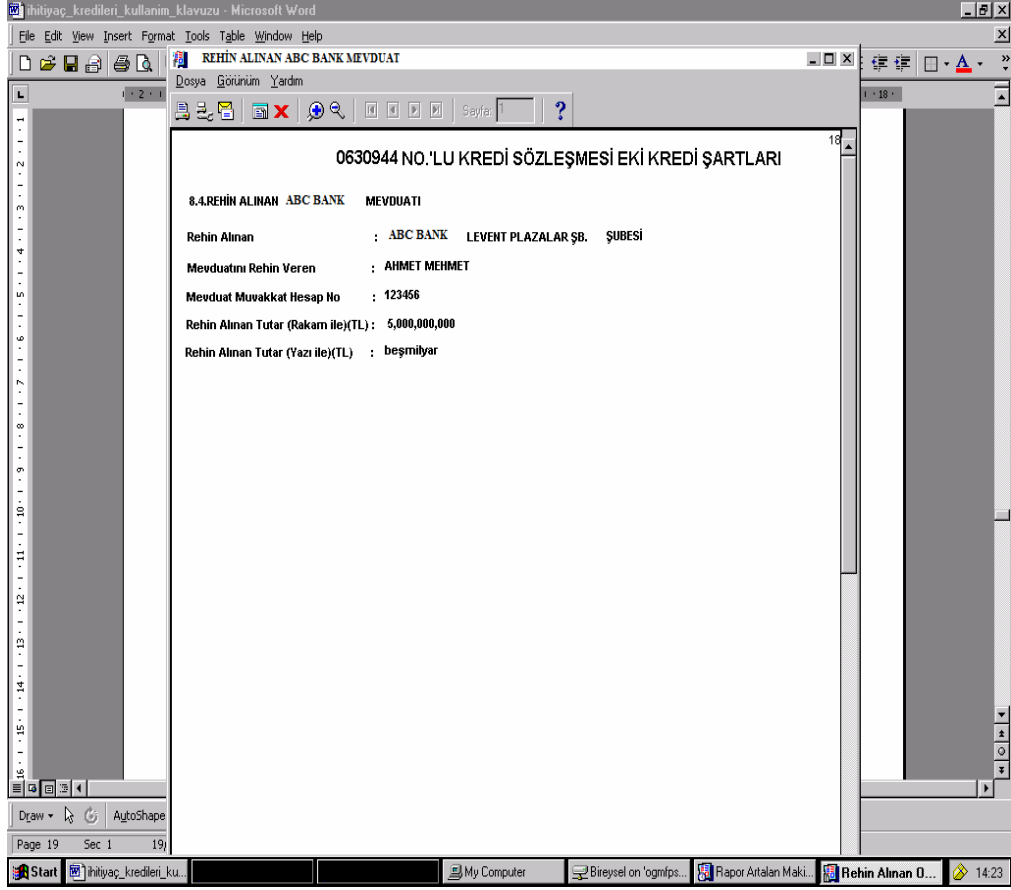
Şekil 33. Rapor Ekranı

Yukarıdaki örnek tablo teminat grubu IH4 (ABC Bankası nakit mevduat blokajı) olan talebe ait sözleşme eki teminat girişi içindir. Gerekli her bölüm eksiksiz olarak doldurulduktan sonra rapor butonu ile sistem girilen kayıtları saklar ve sözleşme eki raporu ekrana gelir. Ekranda oluşan rapor yazıcıdan dökülür. Kredi talebinde ek teminat olarak kefil bilgileri ayrıca girilmeyecektir. Sözleşme eki raporu kefil ile ilgili bilgileri sistemden otomatik olarak çeker ve raporun 2.sayfasına yansıtır. Kredi geri ödeme tablosu sözleşme eki raporu üzerine otomatik olarak çıkacaktır. Sözleşme tarihi aynı zamanda kredi tarihidir. Geri ödeme tablosundaki ilk taksit tarihi sözleşme eki raporunun döküldüğü tarihten bir ay sonraki tarih olacaktır. Ertelemeli seçilmiş ise ertelenecek gün sayısı taksit tarihlerine yansır. Taksit vadelerindeki değişiklikler talep girişi yapılırken talep sayfasında bulunan erteleme şekli combo box'undan seçilir, erteleme tutarı peşin veya taksitlere yansımali olarak seçilir, erteleme gün sayısı en fazla 15 gün olup erteleme gün sayısı bölümüne girilir.

0630944 NO.'LU KREDİ SÖZLEŞMESİ EKİ KREDİ ŞARTLARI							
Hesap No	:C07011565MT001	Kredili Müşteri Adı:	PINAR ŞENDİKİCİ				
Sözleşme Tarihi	: 18/06/2002	Soyadı/Unvanı:	GERÇEK				
1.Kredi Konusu/Kişisi	: İhtiyaç Kredisi	Gerçek					
2.a Kredi (Anapara) Tutarı (TL)	: 5,000,000,000	Yazı ile(TL):	beşmilyar				
2.b Kredi Açılış Kuru	:						
2.c Kredi TL Karşılığı	:						
3.Kredi Vadesi(Ay)	: 12	6.VERGİ,FON VE MASRAFLAR					
4.Kredinin Endeksi/Faiz Özelliği	: TL Kredi/Sabit Faizli	6.1 KKDF (%)	: 10				
5.Faiz	:	6.2 BSMV (%)	: 5				
5.1 SABİT FAİZLİ KREDİLER	:	6.3 Sözleşme Damga Vergisi(%)	: 0.75				
5.1.a Faiz Oranı Aylık(%)	: 6	6.4 İstihbarat/Dosya Masrafı(TL)	: 25,000,000				
5.1.b Faiz Oranı Yıllık(%)	: 72	6.5 Kredi Hayat Sigorta Primi(TL)	: 50,000,000				
5.3 TEMERRÜT FAİZ ORANLARI YILLIK TL/YP		6.6 Teminat Sigorta Primi(TL)	:				
5.3.a Gecikme Faiz Oranı(%)	: 12	6.7 Ekspertiz Ücreti(TL)	:				
5.3.b Kanuni Takip Faiz Oranı(%)	: 144						
T.No	T.Tarihi	Taksit Tutarı	Anapara Tutarı	Faiz Tutarı	KKDF Tutarı	BSMV Tutarı	Kalar
1	18/07/2002	628,150,205	281,159,205	300,000,000	30,000,000	15,000,000	
2	19/08/2002	628,150,205	300,559,190	283,130,448	28,313,045	14,156,522	
3	18/09/2002	628,150,205	321,297,774	265,096,896	26,509,690	13,254,845	
4	18/10/2002	628,150,205	343,467,320	246,819,030	24,581,803	12,290,952	
5	18/11/2002	628,150,205	367,186,565	225,210,991	22,521,099	11,260,550	
6	18/12/2002	628,150,205	392,501,058	203,180,997	20,318,100	10,159,050	
7	20/01/2003	628,150,205	419,583,832	179,630,933	17,963,093	8,981,547	
8	18/02/2003	628,150,205	448,534,902	154,455,915	15,445,592	7,722,796	
9	18/03/2003	628,150,205	479,483,811	127,543,821	12,754,382	6,377,191	
10	18/04/2003	628,150,205	512,568,193	98,774,793	9,877,479	4,938,740	
11	20/05/2003	628,150,205	547,935,399	68,020,701	6,802,070	3,401,035	
12	18/06/2003	628,150,205	585,742,951	35,144,599	3,514,467	1,757,228	
		7,513,910,460	5,000,000,000	2,186,009,094	218,600,910	109,300,456	
KREDİLİ/MÜŞTERİ AD-SOYAD/UNVAN		MÜŞTEREK BORÇLU VE MÜTESELSİL KEFİL AD-SOYAD/UNVAN		MÜŞTEREK BORÇLU VE MÜTESELSİL KEFİL AD-SOYAD/UNVAN			
ABC BANK		KEFİL ZORUNLU ALAN		IMZA			
IMZA		IMZA		IMZA			
REHİN/TEMLİK VEREN							

Şekil 34. Kredi Sözleşmesi Eki Kredi Şartları Ekran Görüntüsü

Kredi sözleşme eki raporları kredinin teminat grubuna göre oluşur. Teminat grubuna göre girişi yapılan teminatlar ve tahsil edilen hayat sigortası primi, istihbarat/dosya masrafı varsa teminat sigorta bedeli ve ekspertiz ücreti sözleşme eki dökümlerinde gözükmelidir.

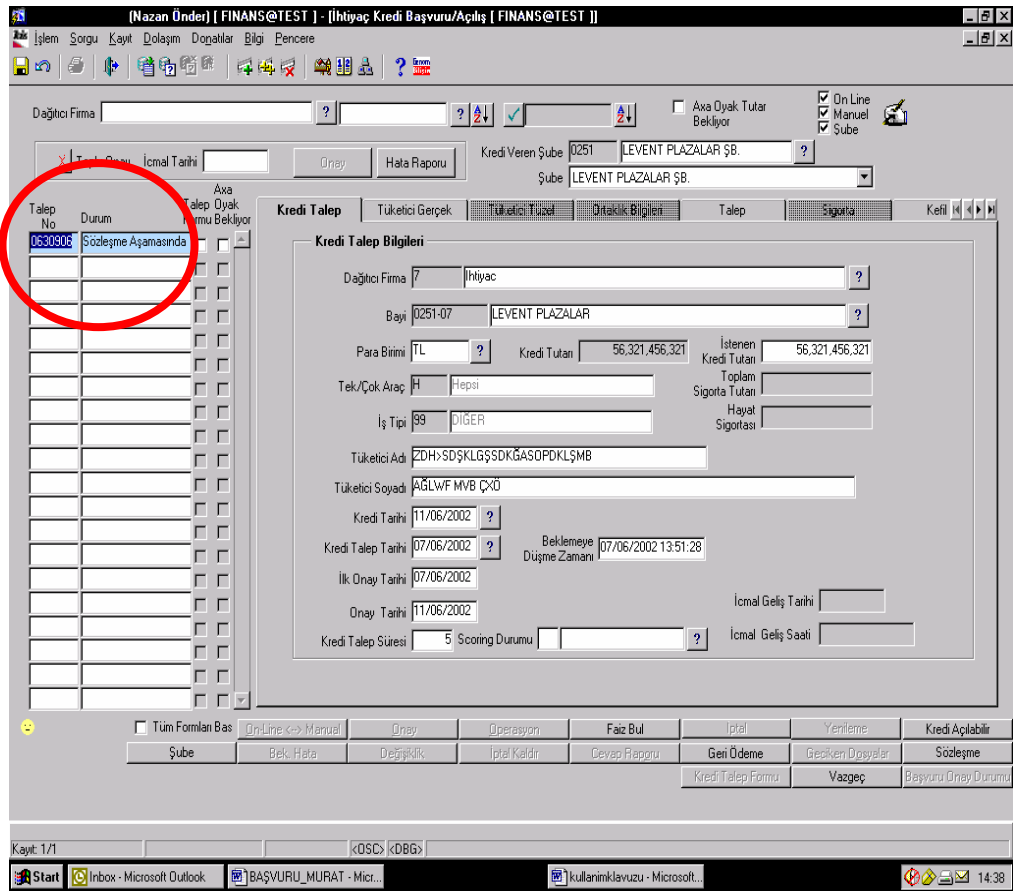


Şekil 35. Kredi Sözleşmesi Eki

Yukarıdaki ekran görüntüsü bulunan sözleşme eki dökümü IH4 teminat gruplu bir krediye aittir. Kredinin sözleşme eki dökümlerinin alınabilmesi için kredinin durum kodunun 'başvuru onayı verilmiş' durumunda olması gerekmektedir. Sözleşme butonuna basıldıktan sonra sistem otomatik olarak hesap numarası üretir ve bu hesap numarası sözleşme eki dökümlerine yansır. Döküm sonrası şube tarafından yapılan inceleme sonucu sözleşme eki raporlarında olabilecek eksik veya hata varsa , tekrar sözleşme eki dökümü için yapılması gerekenler ;

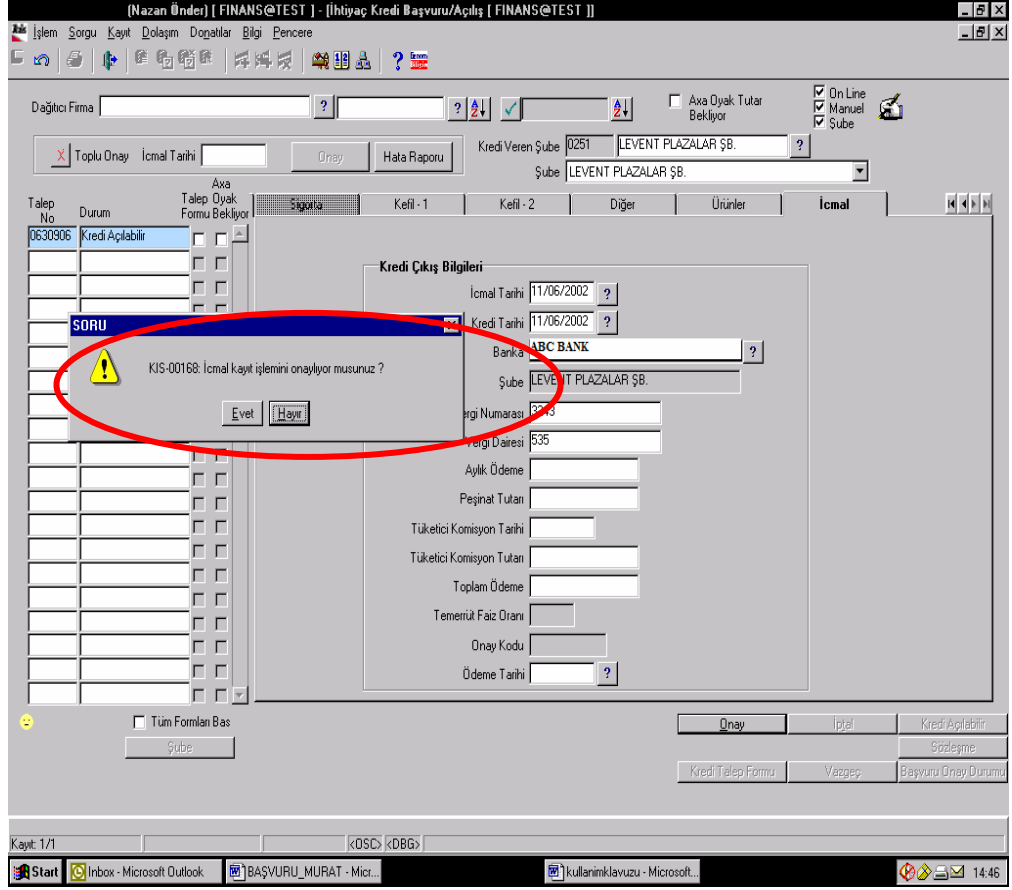
Kredi durum kodu sözleşme aşamasında ise, sözleşme butonuna basılır ve daha önce sözleşme eki için girilmiş olan bilgiler ekrana gelir. Gelen ekranda istenilen değişiklik ve düzeltme yapılır. Rapor butonu ile girilen yeni bilgiler kaydedilir ve sözleşme eki dökümü ekrana çıkar. Kredi tarihi ve geri ödeme alınacak her yeni sözleşme eki dökümlerinde alınan tarihe göre tekrar oluşacaktır.

Kredi durum kodu kredi açılabilir ise, bireysel krediler tahsis bölümü ile görüşülüp kredi durum kodunun başvuru onayı verilmiş olarak değiştirilmesi istenecek, durum kodu değiştikten sonra sözleşme butonuna basılıp yukarıdaki işlemler yapılacaktır. Sözleşme eki dökümü alındıktan sonra kredi durum kodu 'sözleşme aşamasında' olur. Sözleşme eki dökümü kredi açılışının yapılacağı gün olmalıdır. Bireysel krediler sözleşmesi, sözleşme eki dökümleri ile birlikte imzalatılmalıdır. Kredi açılış yapılabilmesi için kredinin durum kodunun sözleşme aşamasından kredi açılabilir koduna dönüştürülmesi gerekir bu işlem için 'sözleşme aşamasında' bulunan talep ekranda iken kredi açılabilir butonuna tıklanmalıdır.



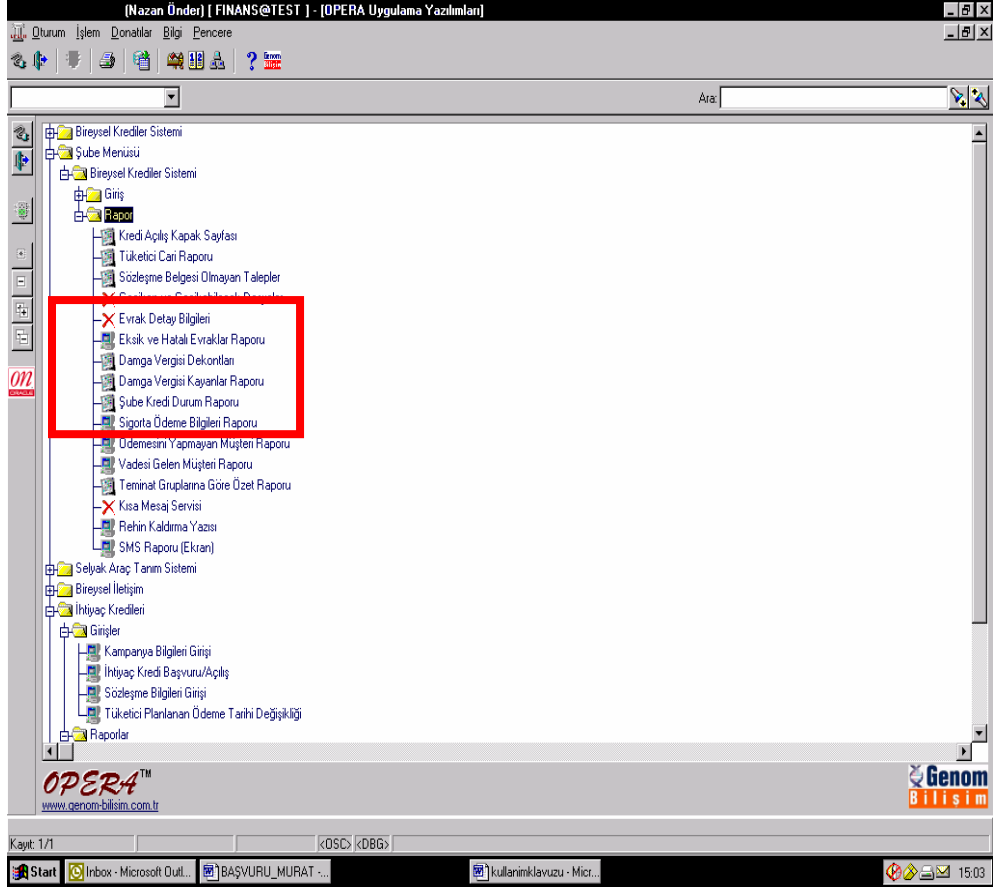
Şekil 36. Kredi Sözleşme Aşamasında Ekran Görüntüsü

Kredi Açılışı 09:00-18:30 saatleri arasında yapılmalıdır.



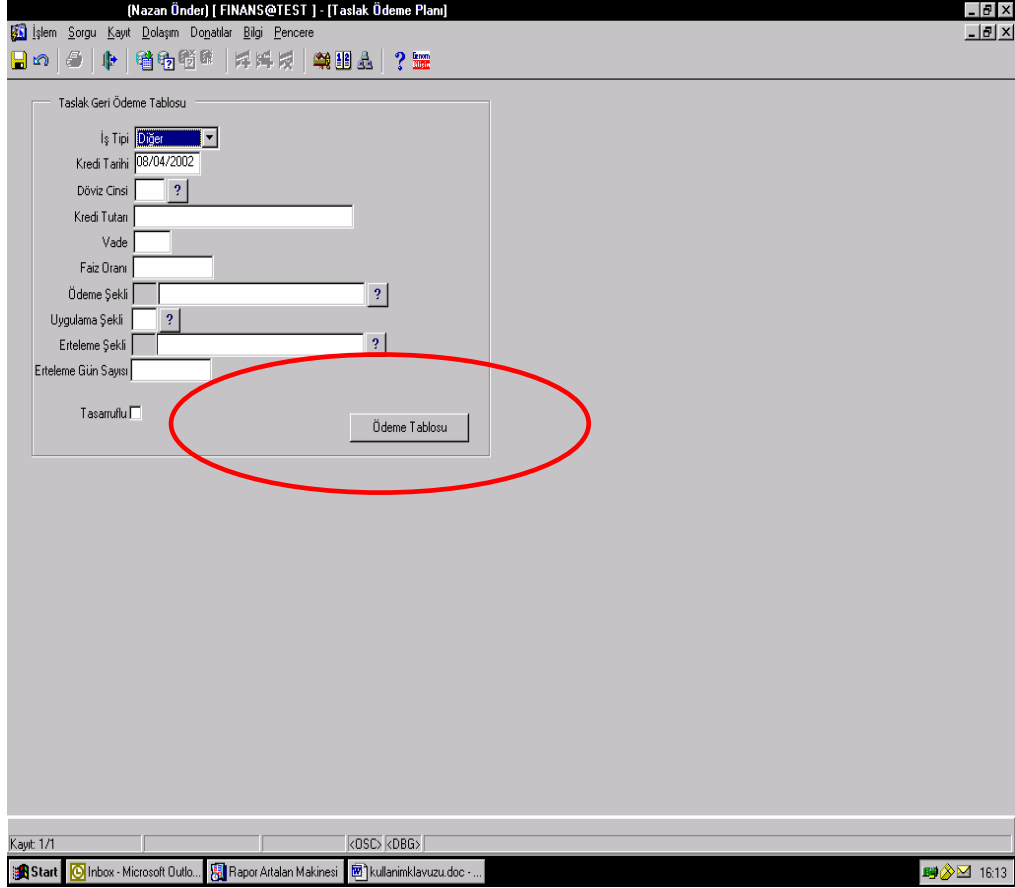
Şekil 37. Kredi İcmal Raporu Onay

Kredi açılabilir durum kodundaki talebin kredisini açabilmek için icmal sayfasını açıp açılış onay butonu tıklanır. icmal kayıt işlemini onaylıyor musunuz? uyarısına evet'i tıklamanız durumunda kredi açılışı gerçekleşecek ve otomatik olarak kredi ile ilgili muhasebe hesap kayıtları ve kredi açılış kapak sayfası yazıcıdan dökülecektir. Talep 'kredi açılmış' kodunu alacaktır. Para çıkışı ve muhasebe kayıtları anında oluşacaktır. İcmal kayıt işlemini onaylıyor musunuz? uyarısını hayır ile geçmeniz durumunda talebin durum kodu kredi açılabilir kodunda kalır ve kredi açılışı gerçekleşmez.



Şekil 38. Kredi İptal Miktarı Hesaplama

Sistem müşteri hesabına para çıkışını damga vergisi tutarını düşükten sonra yapacaktır. Şube müşterinin istemesi durumunda vazgeç butonu ile kredinin iptalini yapabilir. Kredisi açılmış durumunda olunan kredinin iptali bireysel kredi izleme ve risk yönetimi departmanı tarafından yapılacaktır. Müşteriye verilecek damga vergisi dekontu için şekilden ilgili sayfaya girilir ve talep numarasıyla dekont dökümü yapılır. Onay aldıktan sonra kredi açılış süresi 10 iş günü olup, bu süre içinde kredi açılmış durum koduna çevrilmeyen kredi talepleri sistem tarafından otomatik olarak onayda vazgeçildi durum koduna dönüşecektir. Kredi açılışının 10 iş günü içinde gerçekleşmesi gerekmektedir.



Şekil 39. Ödeme Tablosu Onay

Kredi girişler menüsü altında müşterinin istediği kredi şartları doğrultusunda taksit tutarları konusunda bilgilendirme amacıyla hazırlanmış ekrandır. Taslak ödeme ekranında kredi başvurusunu yapana göre iş tipi gerçek kişilerde diğer seçilir. Daha sonra krediye ilişkin tüm bilgiler girilir. “Ödeme tablosu” butonuna basılarak taslak geri ödeme planı sistemden görüntülenir.

Sözleşme bilgileri giriş ekranında öncelikle sol üst köşede bulunan başvuru no kısmına yazılan talep no F8 tuşu ile sorgulanır. İlgili talep için kredi bilgi, tüketici bilgi ve kefil bilgi sayfalarındaki bilgiler orjinal evraklarla ve kredi açılış kapak sayfası ile birebir kontrol edilmeli, ve müşteri yada kefil ad, soyad, doğum tarihi, doğum yeri, nüfus cuzdanı no ile ekrandaki bilgiler arasında farklılıklar olması durumunda yeniden KKB araştırması yapılmak üzere Genel Müdürlük Kredi Tahsis birimine mail yolu ile bilgi verilmesi gerekmektedir. Özellikle tüketici bilgi sayfasında vergi dairesi ve vergi numarası alanlarının doğruluğunun kontrol edilmesi, herhangi bir farklılık durumunda düzeltilmesi gerekmektedir.

(Sevcan DOKGÖZÜĞLU) [FINANS@TEST] - [Sözleşme Bilgileri Girişi [FINANS@TEST]]

İşlem Sorgu Kayıt Dolaşım Donatılar Bilgi Pencere

Başvuru No 0630362 FILİZ KOCADAĞ

Tüketiciler

Kredi Bilgi Tüketicisi Bilgi (Gerçek) Tüketicisi Bilgi (Tüzel) Kefil Bilgi İtibat Bilgi Ruhsat Bilgi

Ad: FILİZ Cinsiyet: Kadın Erkek

Soyadı: KOCADAĞ

Baba Adı: FGFGH Anne Kızlık Soyadı: HDFGHD

Doğum Tarihi: 30/03/1975 ? Nüfus No: G02-55555 Ehiyet No: Doğum Yeri: GAZIANTEP ?

Medeni Durumunuz: EVLİ ? Askerlik Durumunuz: YAPTIM ? Vergi Dairesi: CDV Vergi No: CCV

Ev Adresi: SFGDSFG Öğrenim Durumu: İLKOKUL ?

SFGS

Ev İl: GAZIANTEP ? Ev İlçe: ARABAN ? Ev Posta: 27550 ? İşyeri Ünvanı: ÖĞRETMEN ?

Ötama Süresi: 5 1 yıldan daha az ise bir önceki adres bilgileri

Eski Ev Adresi: İşyeri Ünvanı: GIDA ?

Eski Adres İl: İlçe: Posta: Görev / Ünvan: GAZETECİ ?

Ev Telefonu: (342) 555-55-55 Cep Telefonu: Meslek Grubu: ÜCRETLİ

İşyeri Adresi: FGSGFG FG

İş İl: GAZIANTEP ? İş İlçe: ARABAN ? İş Posta: 27550 ?

İş Telefonu: (342) 555-55-55 / Faks: (342) Çalışma Süresi: 5

Aylık Net Gelir: Aylık Net Gider: Araç Varsa Markası: Model: İhtisame Adresi: Ev İş Belirsiz

Oturulan Ev: KENDİNİZ ? Bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı: 5 Model Yılı:

Tüketicisi adını giriniz. Kayıt: 1/1 <ÖSC> <DBG>

Şekil 40. Kredi Bilgileri Giriş Ekranı

(Sevcan DOKGÖZÜĞLU) [FINANS@TEST] - [Sözleşme Bilgileri Girişi [FINANS@TEST]]

İşlem Sorgu Kayıt Dolaşım Donatılar Bilgi Pencere

Başvuru No 0620140 ESEN TURİZ SEY. TARIM VE GIDA SAN. TIC. LTD. ŞTİ.

Tüketiciler

Kredi Bilgi Tüketicisi Bilgi (Gerçek) Tüketicisi Bilgi (Tüzel) Kefil Bilgi İtibat Bilgi Ruhsat Bilgi

Kef No: 99 DİĞER

Adı: MEHMET FUAT Cinsiyet: Kadın Erkek

Soyadı: SARAÇOĞLU

Baba Adı: SAIM Nüfus No: V05-853570 Ehiyet No: İhtisame Adresi: Ev İş Belirsiz

Doğum Yeri: İSTANBUL ? Doğum Tarihi: 19/12/1956 ?

Ticaret Sicil No: Vergi No: Vergi Dairesi:

Ev Adresi

Ev Adresi: YAHYA ÇELİK AP.K.2 N.2 ?

Ev İl: ANTALYA ? Ev İlçe: MERKEZ ? Ev Posta: ?

Ev Telefonu: 242-3490949 Cep Telefonu: Faks:

Öğrenim Durumu: LİSE ?

İşyeri Ünvanı: ESİN TURİZM A.Ş. (MUHASEBE MÜDÜRÜ)

Çalışma Sektörü: HİZMET/TURİZM ? Görev / Ünvan: DİĞER ?

İş adresi: DEMİRCİKARA MAH.DR. ?

B. ONAT CAD.

İş İl: ANTALYA ? İş İlçe: KÖRFEZ APT.53/3 ? İş Posta: ?

İş Telefonu: (242) 349-09-49 / Aylık Toplam Net Gelir: 800.000.000

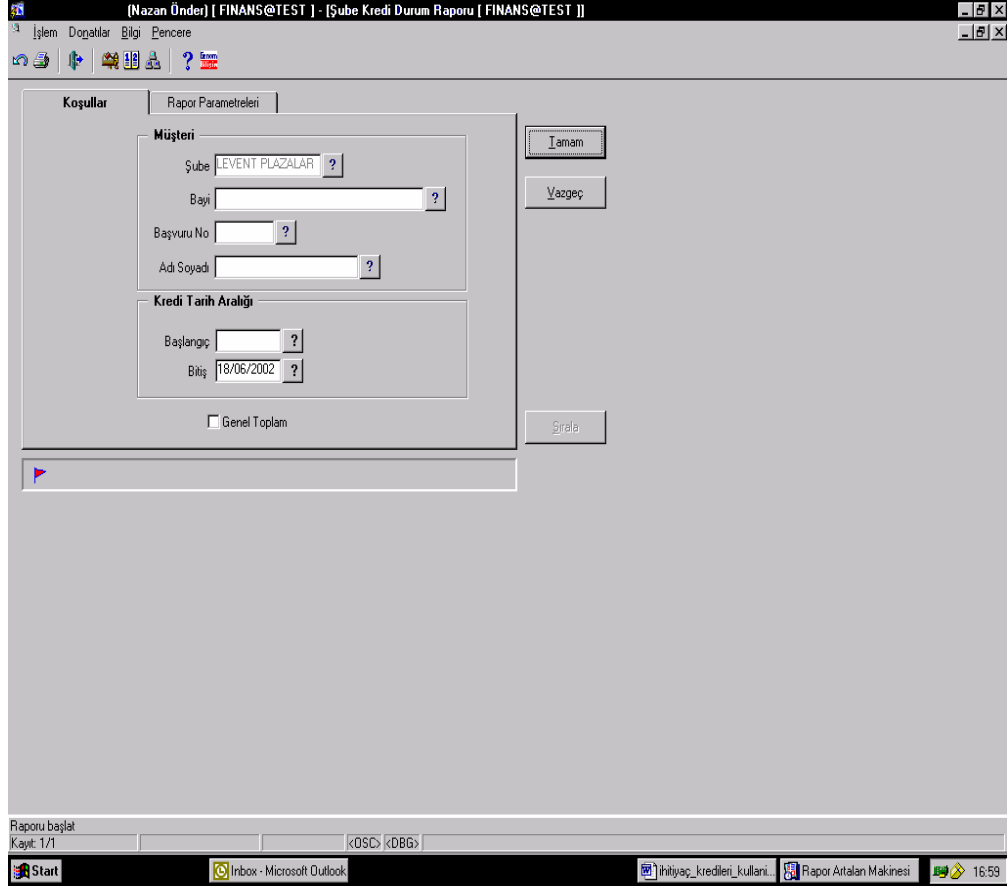
Kayıt: 2/2 <ÖSC> <DBG>

Şekil 41. Kefil Bilgi Giriş Ekranı

Krediye teminat olarak iki kefil alınması durumunda kefil bilgi sayfasında kefil no kısmında yer alan aşağı/yukarı okları ile kefiller arasında geçiş yapılarak kefil bilgileri görüntülenebilir.

Şekil 42. Sorgulama Ekranı

Kredi başvuru açılış ekranlarında, talep numarasına, müşteri adı / soyadı / ünvanı, kefil ad / soyad, durum kodu (operasyonda, şubede bekliyor vb) şube gibi şartlarda sorgulama yapılarak istenilen talep(ler)e ulaşılabilir. Sorgulama klavyeden F7(koşullu sorgula) tuşuna yada şekilde işaretlenmiş koşulla sorgula butonuna basılarak başlar. Yukarıda bahsedilen müşteri adı soyadı/ ünvanı veya kefil ad soyad /ünvanı göre sorgulama yapılırken ad soyad ve ünvan sonuna “%” işareti konulur. İlgili şartlar seçildikten sonra klavyeden F8 (sorgula) tuşuna yada şekilde işaretlenmiş sorgula butonuna basılarak o şartlara uygun kredi(ler) görüntülenir.



Şekil 43. Şube Kredi Durum Raporu Ekranı

Sözkonusu raporda yalnızca raporu çıkartan şubenin nezdinde açılan ihtiyaç kredileri görüntülenecektir. Başlangıç tarihi boş bırakılarak çalıştırılan raporda başlangıçtan günümüze açılan tüm ihtiyaç kredileri , belirli tarih aralığında çalıştırıldığında ise o tarih aralığında açılmış olan ihtiyaç kredileri görüntülenecektir.

3.5.2. Kredi Süreci Süreç Sahipleri

Mevcut süreçte şubelerdeki personel sayısı çok olduğu için süreç sahibi de daha fazladır. Bu süreçte kredi ekranına giriş için personel seçimi yapılamamaktadır. Aynı zamanda süreç sahiplerinin görev tanımlarında da kimin sürecin hangi sırada takip etmesi gerektiği belli standartlara bağlı değildir. Bu durum ileride yapılan gözlemler sonucu edinilen bilgilere de yansıtacağı gibi şube içinde bir kargaşa yaratmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak süreç yavaşlamaktadır.

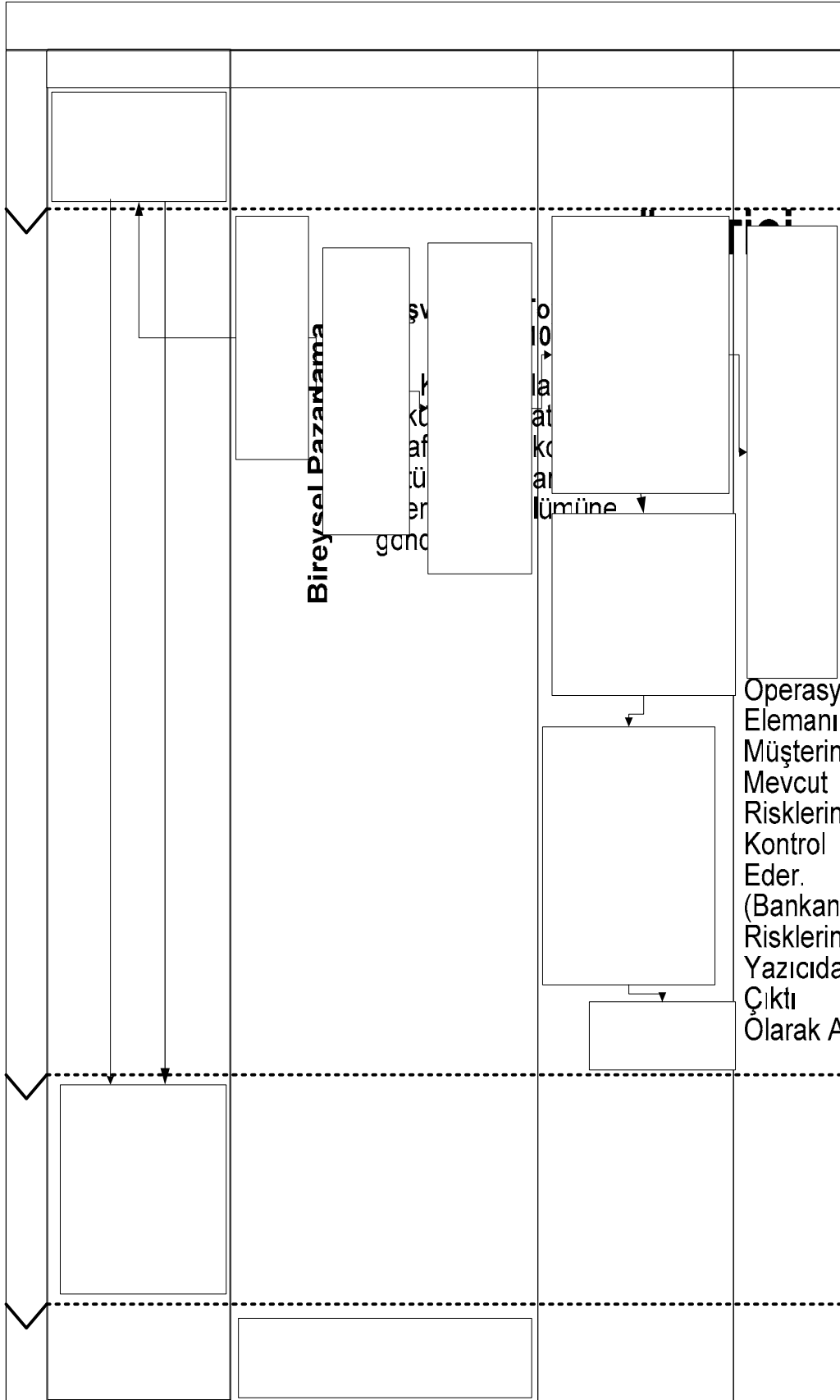
Pilot şubelerin süreçlerinde personel, pazarlama ve operasyon personeli şeklinde sınıflandırılmamıştır. Ancak sürecin kısa olması için kredi sürecindeki onay ve ekran girişleri için daha az personelle işlem yapılır hale getirilmeye çalışılmıştır.

	Mevcut Şubelerde Süreç	Pilot Şubelerde Süreç
Tüketici Kredisi	<ul style="list-style-type: none"> • İhtiyaç kredisi formu onayı için 3 imza gereklidir.(1 Pazarlama Yönetmeni-1 Pazarlama Yetkilisi-1 Krediyi giriş yapan pazarlama personeli) • Şube limiti dahilindeki krediler için kredi girişleri (2 operasyon personeli tarafından 1 tane operasyon yönetmeni 1 tane operasyon elemanı tarafından yapılır.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Başvuru formu onayı için 2 imza (1 yönetmen, 1 yetkili) • Başvuru formu girişi için (1 yönetmen 1 yetkili)
Limit Aşımı	<ul style="list-style-type: none"> • Limit aşımı olan formlarda 3 imza gerekli (1 Şube Müdürü-1 Pazarlama Yönetmeni-1 Yetkili) • Limit aşımında Genel Müdürlük onayı gerekiyor. Kredi girişi yönetmenle birlikte yapılıyor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limit aşımında kredi veremiyor. • Limit aşımında kredi veremiyor.

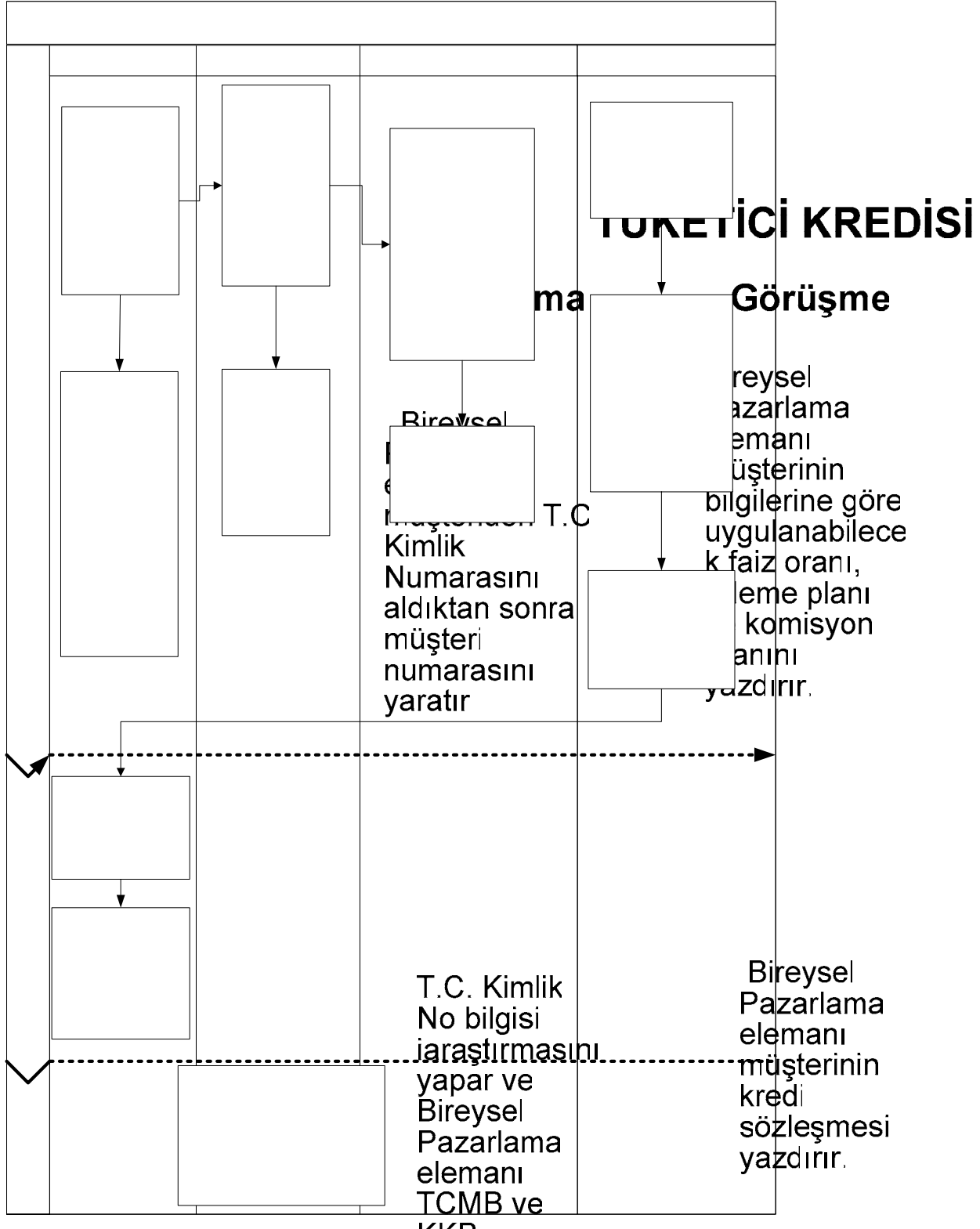
Tablo 3. Mevcut ve Pilot Kredi Süreci Süreç Sahipleri

3.5.3.Kredi Süreci İş Akışları

Araştırmamızda mevcut şubeler ile pilot şubeleri karşılaştırdığımız için iki sürecinde iş akış şemaları oluşturulmuştur.



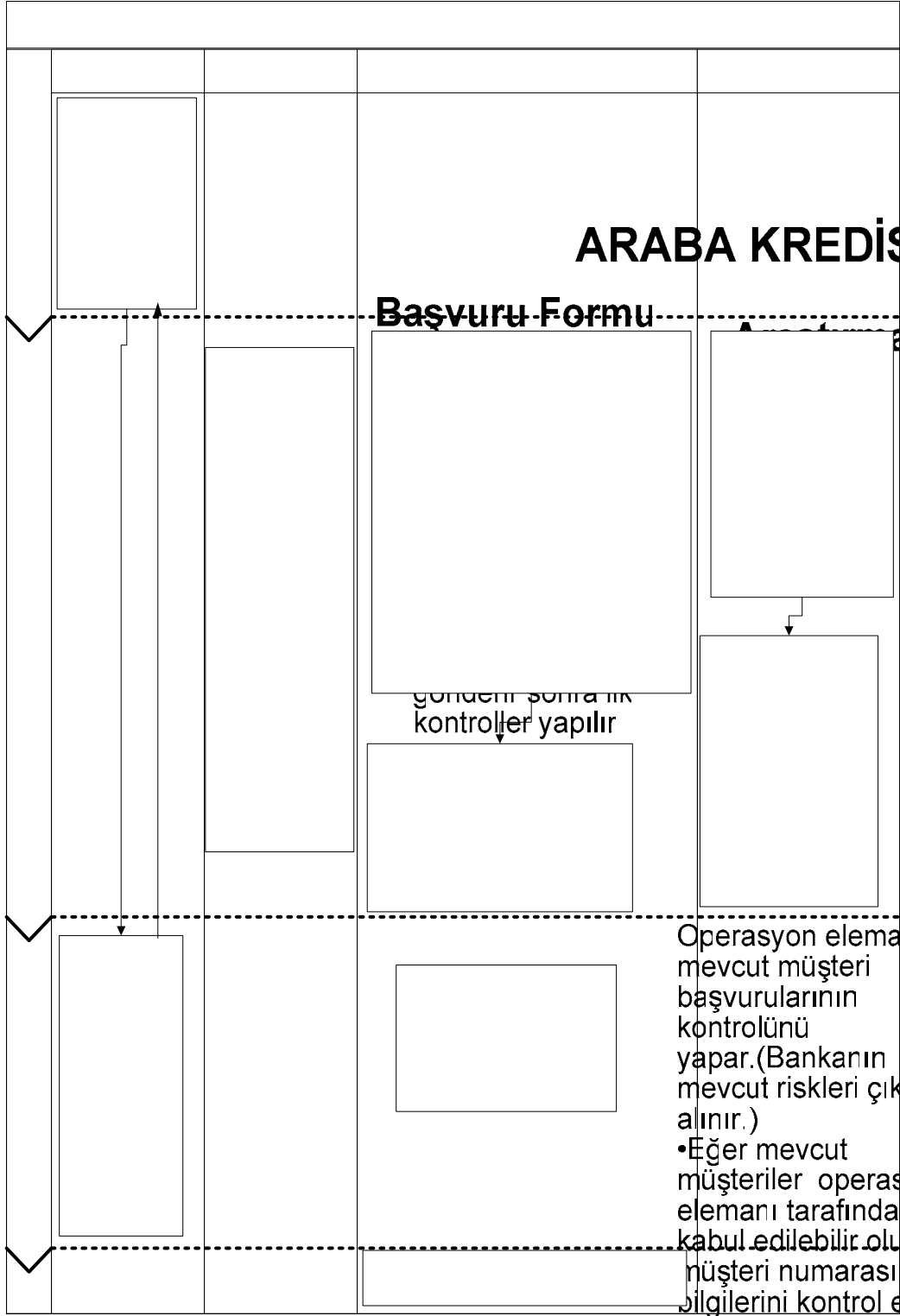
Şekil 44. Tüketici Kredisi Mevcut Süreç İş Akış Şeması



Şekil 45. Pilot Şube Tüketici Kredi İş Süreci İş Akış Şeması

ama Elemanı 1

Sorgulama yapıp sonuçları forma yazdırır.

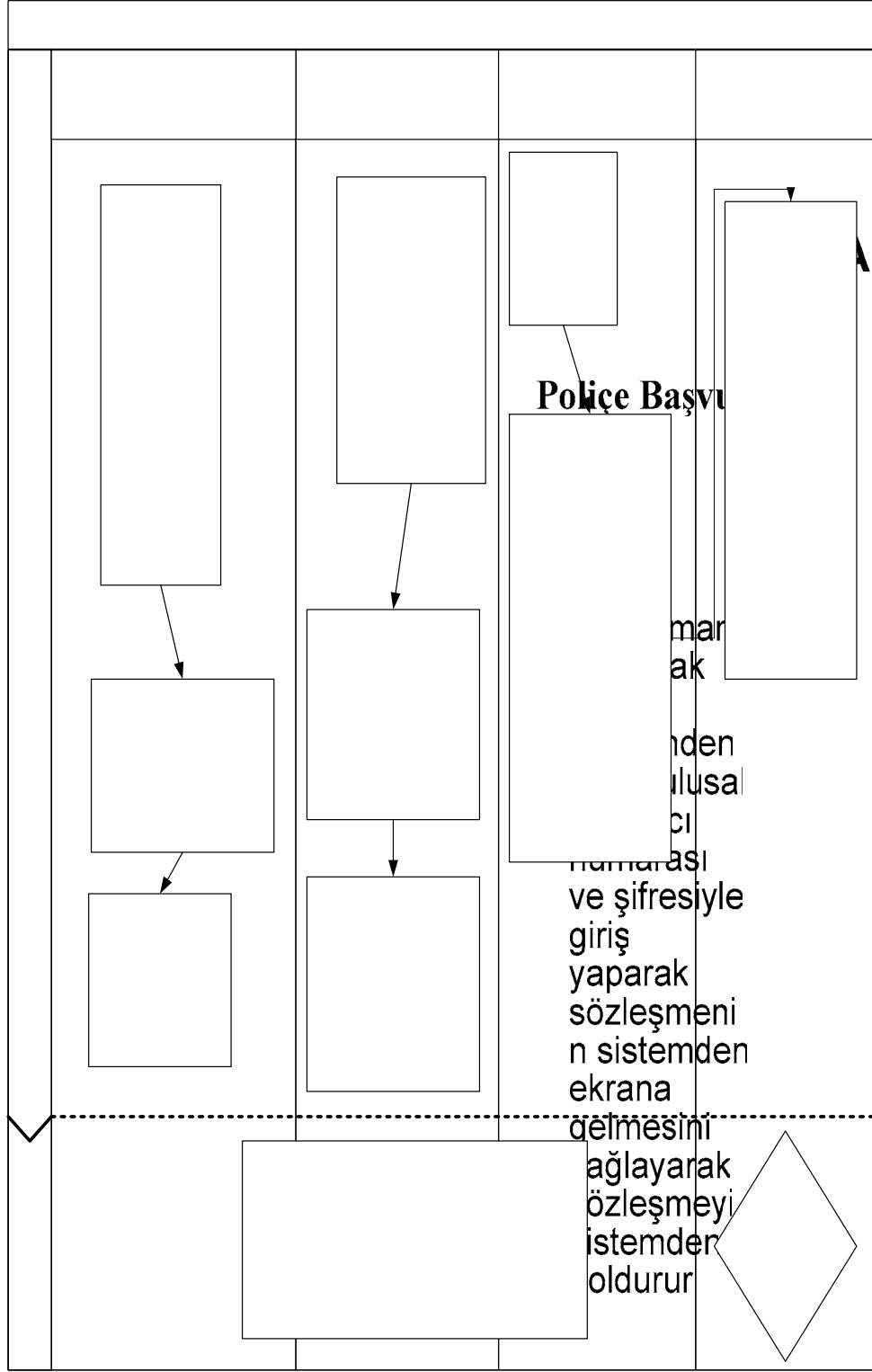


Şekil 46. Mevcut Şube Araba Kredisi Süreci İş Akış Şeması

Operasyon elemanı

Operasyon elemanı
sonuç
-Kredi
-Müşteri
m
el
-İste
el
gö
ol
ak
al
-Şub
ta
-Hay
si
-Ür
fa
ol
-Faiz
op
re

Operasyon elemanı



Şekil 47. Araba Kredisi Pilot Şube Süreç İş Akış Şeması

Satış personeli arabayla ilgili bilgileri girerek sistemden tahmini poliçe değerini hesaplanmasını sağlar.

Satış personeli müşteri bilgilerini sisteme girerek sigorta şirketleri ile mirasçılarla ilgili bilgileri paylaşır ve sahipleri hakkında bilgileri sağlar.

3.5.4. Pilot ve Mevcut Şubelerin Karşılaştırılması

Tablo 4. Pilot Şube Personeli Süreç Değerlendirmesi

PİLOT ŞUBELER	A ŞUBESİ	B ŞUBESİ	C ŞUBESİ
MEVCUT SÜREÇ PERFORMASI	Memnun	Memnun	Memnun
SÜREÇ GENEL MÜDÜRLÜK ONAYI	Genel Müdürlük Onayı Yok	Genel Müdürlük Onayı Yok	Genel Müdürlük Onayı Yok
SÜREÇ ŞUBE ONAYI	Herkesin onay yetkisi yok şubede kasa yok çalışan az onaylayacak kişi izinli olabilmektedir.	Herkesin onay yetkisi yok ama yakında genellikle ana şube var onay için bu ana şubeden yardım istenebilmektedir.	Herkesin onay yetkisi yok ancak şube de kasa olduğu için 4 kişi çalışabilmektedir. 2 kişinin onay yetkisi var 2 kişiden biri şubede olabilmektedir.
ŞUBEDE KREDİ ONAY SÜRECİNDE OLUŞAN BEKLEMELER	Onaylayacak kişi izinliyse 2 gün kadar beklemek zorunda kalınabilmektedir.	Ana şube yoğun ise onaylayacak kişi izinliyse 1 gün beklenebilmektedir.	Şubede onay yetkisi için bekleme olmamaktadır. Toplam süreç 1 saatte tamamlanmaktadır.
KREDİ SÜRECİNİN EKRA NA YANSITILMASI	Süreç diğer şubelere göre kısa ama 5000 TL üstü talepler için hizmet verilememektedir.	Süreç diğer şubelere göre kısadır. Ama 5000 TL üstü için ana şubeye yönlendirme yapılmaktadır. Bu da müşteri kaybına neden olmaktadır.	Süreç diğer şubelere göre kısa daha az ekrana girilmektedir. Ancak kredi talep eden kişinin kredibilitesinin yüksek olması gerekmektedir.
KREDİ SÜRECİNDE ONAY İÇİN İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ	Onay yetkisi birden çok kişide olabilmektedir.	Ana şube yoğun olduğunda geçici olarak ekran onay yetkisi şubeden birine verilebilir.	Onayla ilgili iyileştirmeye gerek yok.
SÜRECİN EKRA NA YANSITILMASI İÇİN İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ	Belli limit üstü talepler Genel Müdürlük onayıyla yapılabilir	5000 TL üstü için onay yetkisi verilsin.	Talep edenin kredibilitesi düşükse belli oranlarda şube insiyatifi yetkisi verilsin.

PİLOT ŞUBELER	A ŞUBESİ	B ŞUBESİ	C ŞUBESİ
KREDİ SÜRECİNİN TAMAMEN TAMAMLANMA ZAMANI	Sadece ekrana giriş 5dk sürmekte. Onayla ilgili problem yoksa 1 saatte kişi kredisini çekebilmekte. Ancak aldığı krediyi kasa olmadığı için ATM'den çekebilmekte.	Sadece ekran girişi 5 dk sürmekte eğer onaylayacak kişi sorunu yoksa kasadan 1 saat içinde kredi talebi ödemesi yapılabilmektedir.	Sadece ekran girişi 5 dk sürmekte. Ancak kişinin kredibilitesi sorunsuzsa onay yapılabilmektedir. Hiçbir problem yoksa 1 saatte kredi ödemesi yapılabilmektedir.
KREDİ SÜRECİNİN GENEL MÜDÜRLÜK SÜRESİ	Genel Müdürlük süreçte yok	Genel Müdürlük süreçte yok	Genel Müdürlük süreçte yok
MÜŞTERİ TERCİHİ İLE İLGİLİ ÖNERİLER	Daha çok reklam	Yeni şubeler için yeni paketler	Bulduğumuz alışveriş merkezlerinde daha çok reklamla fark edilmenin sağlanması
MÜŞTERİ TERCİHİ İLE İLGİLİ ÜRÜN ÖNERİLERİ	Mevduat toplanabilmesi için şubeye kasa konmalı.	Çapraz satış olanakları için sigorta satışları da yapılmalı.	Ev kredisi verilebilmeli.
YENİ ŞUBE KONSEPTLERİ REKLAM YETERLİLİĞİ	Bu konuda sadece internet sitesinde reklam var şube alışveriş merkezinde ama İstanbul da çok verimli olmayan bir alışveriş merkezinde	Personel yeteri kadar reklam olduğunu düşünüyor.	Personel reklam sadece internette olduğunu bunun yetersiz olduğunu düşünüyor.
MÜŞTERİ SEÇİMİNDE RİSKLİ GÖRDÜĞÜNÜZ GRUP	Seçme şansları yok	Avukatlar	Herkes riskli olabilir.

PİLOT ŞUBELER	A ŞUBESİ	B ŞUBESİ	C ŞUBESİ
TAKİBE DÜŞME DURUMU	Kredibilitesi düşük olana kredi verilmiyor, takibe düşme olmuyor.	Kredibilitesi düşük olana kredi verilmiyor, takibe düşme olmuyor.	Kredibilitesi düşük olana kredi verilmiyor, takibe düşme olmuyor.
ABC BANKASININ TERCİH EDİLMEME SEBEPLERİ	Reklam azlığı	Ürün çeşitliliğinin az olması	Personel, daha önce hitap edilen müşteri grubunun seçme şansı olmadığı için yeniliklerin az olduğunu bu nedenle iyileştirmelerin az olduğundan bankanın tercih edilmediğini düşünüyor.
MİNİ-MİCRO ŞUBE KONSEPTİ BAŞARILI MI?	Personel, şubede kasanın olmaması ve çalışma şartlarının ağır olması sorun olduğunu düşünüyor. Onun dışında mağaza içinde olmanın ilginç olduğunu ve tepkilerin olumlu olduğunu söyledi.	Personel, mağaza içinde olduğu için çalışma şartlarının ağırlığından, izin günlerinin alıştığı gibi olmamasından şikayetçi	Personel, yeni renklerin çok dikkat çekici olduğunu düşünüyor. Ancak çalışma şartlarının ağırlığından ve bu durumun maaşlarına yansımamasından şikayetçi

Tablo 5. Mevcut Şube Personeli Süreç Değerlendirmesi

MEVCUT ŞUBELER	A ₁ ŞUBESİ	B ₁ ŞUBESİ	C ₁ ŞUBESİ
MEVCUT SÜREÇ PERFORMASI	Memnun değil	Memnun değil	Memnun değil
SÜREÇ GENEL MÜDÜRLÜK ONAYI	Belli bir limitin üstü için var	Belli bir limitin üstü için var	Belli bir limitin üstü için var
SÜREÇ ŞUBE ONAYI	En son müdür onayı var	En son müdür onayı var	En son müdür onayı var
KREDİ SÜRECİ ŞUBE ONAYINDA GERÇEKLEŞEN BEKLEMELER	Personel Şubede müdür her zaman olmamasından bu nedenle kredilerin ertesi güne kalmasından şikayetçi	Bu şubede kredi onaylarını operasyon yönetmeni de yapıyor onayla ilgili sorunları yok	Bu şubede de onay başkalarında olabiliyor ancak şube müdürünün böyle bir yetki vermesi için yetkisi yok
SÜRECİN EKRA NA YANSITILMASI	Personel, çok fazla ekrana giriş yapıp en sonunda KKB(Kredi Kartı Bürosu) sorgulamasına ulaşabildiğini söylüyor. Bu nedenle sürecin uzunluğundan şikayetçi	Bu şubede de çok fazla ekrana giriş sorunu var ancak bu sorunu fazla personel avantajıyla çözmüşler. Kredi girişlerinde bütün kredileri aynı anda giriyorlar ve her bir personel ayrı bir ekrana giriş yapıyor. Böylece süreci kısaltmışlar.	Bu şubede de en büyük sorun çok fazla ekrana giriş durumu ancak bu şubenin en önemli sorunlarından biri de müşteri bilgi eksiklerinin çok olması bunun için pazarlama personeliyle iletişime geçmek zorunda kalmaları

MEVCUT ŞUBELER	A ₁ ŞUBESİ	B ₁ ŞUBESİ	C ₁ ŞUBESİ
KREDİ SÜRECİ ŞUBEDEKİ TAMAMLANMA SÜRESİ	15 dk.	Şube günde 500 tane kredi girişi yapıyor bunun en önemli nedeni çok fazla operasyon personeli olması	Şube de müşteri bilgi eksikleri nedeniyle pazarlama personeline dönüş yapılması gerektiği için süreç daha fazla uzuyor günde en fazla 50 kredi girilebilmekte
SÜRECİN GENEL MÜDÜRLÜK SÜRESİ	Şubenin kredi limiti düşük çoğu kredi genel müdürlüğe onaya gidiyor bu nedenle genel müdürlük onayları bazen 2 gün sürebiliyor.	Şubenin kredi limiti yüksek çok fazla genel müdürlük onayına kredi göndermiyorlar. Hatta göndermemek için bazen yüksek meblağlı kredileri iki ayrı kredi halinde veriyorlar.	Şubenin limiti düşük çoğu kredi genel müdürlüğe onaya gidiyor. Bunun dışında müşteri bilgilerinde eksiklik olduğu zamanlarda onay süresi daha fazla uzuyor bazen bu yüzden müşteri kaybediyorlar.

MEVCUT ŞUBELER	A ₁ ŞUBESİ	B ₁ ŞUBESİ	C ₁ ŞUBESİ
ŞUBENİZDEKİ KREDİ SÜRECİ	Şu anda yaklaşık 20 ekrana bilgi girişi yapılıyor.	Şube kredi girişlerini gün içinde herkesin ayrı bir ekrana girmesiyle gerçekleştiriyor. Böylece tek personel bütün girişlerle uğraşmıyor iş bölümü yapıyorlar girişler daha kısa oluyor. Personelin söylediğine göre, bir kredi girişi sistemsel bir problem yoksa 10 dk sürüyor. Personelin girdiği krediler gün sonunda operasyon yönetmeni tarafından tek seferde onaylanıyor.	Şube personeli bu süreçle ilgili de çok şikayetçi öncelikle bilgilerin her biri ayrı ayrı 20 ekrana girildiğini söylüyorlar. Bunun dışında bilgilerde eksiklik bir sonraki ekrana geçişi engellemekte bu durum ayrı bir sorun personel için ayrıca KKB sorgulaması sistemsel olarak en son yapıldığından personel olumsuz KKB sorgulamasından da çok şikayetçi ancak en büyük şikayeti bazen kredinin bütün gün şube müdürünü beklemesi

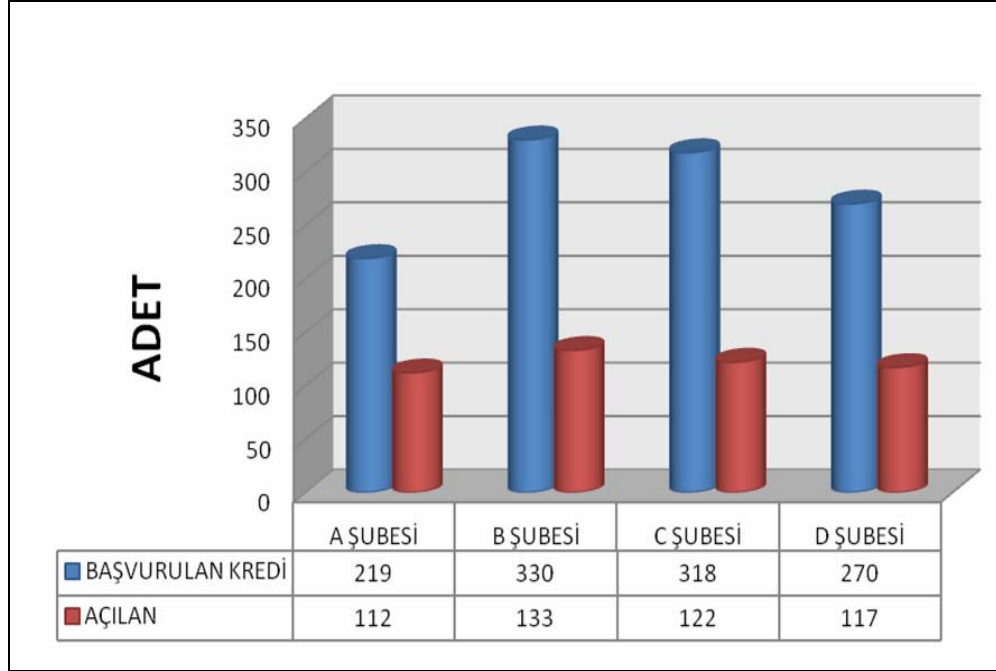
MEVCUT ŞUBELER	A ₁ ŞUBESİ	B ₁ ŞUBESİ	C ₁ ŞUBESİ
SÜREÇ ONAYI İÇİN İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ	Geçici olarak başkalarına onay yetkisini şube müdürü kısa süreliğine kendisi verebilsin.	Bu konuda iyileştirmenin gerekli olduğuna inanmıyorlar. Sürecin kısaltılması personel için daha önemli	Şube personeli genel müdürlükte onaylanmayan kredileri kendi inisiyatifinde bir daha onaylıyor. Bu sürecin kısaltılmasını istiyor.
SÜRECİN EKRANA YANSITILMASI İÇİN İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ	Daha az ekran girişiyle KKB sorgulamasına ulaşılabilirsin.	Ekran giriş sayısının azaltılmasını istiyorlar. Bunun dışında herhangi bilgi eksikliği olduğunda sistemin krediyi iptal etmesi de personel için önemli bir sorun bu durumun düzelmesini istiyorlar.	Operasyon personel, görev tanımlarının değiştirilmesini ve kredi işlemlerinin her şeyini pazarlama personelinin yapması gerektiğini düşünüyor.
SÜREÇ EKCRAN GİRİŞİ İÇİN GÖREV TANIMLARI İLE İLGİLİ ÖNERİLER	Şube personel sayısı az olduğu için görev tanımlarının değişmesini anlamsız buluyor.	Şube de operasyon personeli çok olduğu için pazarlama personeli girişlerin operasyon personeli tarafından yapılmasının doğru olduğunu düşünüyor.	Bu şube personellerinden operasyon personelleri girişlerin pazarlama personeli tarafından yapılması gerektiğini pazarlama personeli de operasyon personeli tarafından yapılması gerektiğini düşünüyor. Ancak iki tarafında hem fikir olduğu nokta sadece görev tanımları değişmemeli ekranlarda ona göre tanımlanmalı
MÜŞTERİ SEÇİMİNDE RİSKLİ GRUP	Tekstil	Avukatlar	Esnaf

MEVCUT ŞUBELER	A ₁ ŞUBESİ	B ₁ ŞUBESİ	C ₁ ŞUBESİ
TAKİBE DÜŞME DURUMU	Krizler çok kısa aralıklarla olduğu için uzun vadeli kredilerde takibe düşme daha fazla	Şube bazen kredibilitesi düşük olduğu halde kredi veriyor o yüzden takip fazla	Bu şube de kredibilitesi düşük olsa da kredi veriyor. Burada da takip fazla
MİNİ-MİCRO ŞUBE KONSEPTİ BAŞARISI	Şube personeli yeni şubeleri internette görmüş başarısı konusunda bilgisi yok	Şube personeli yeni şubelerde çalışan arkadaşlarının çalışma şartlarından şikayetçi olduğunu söylüyor.	Şube personeli eğitim için İstanbul'a gittiklerinde gördüklerini söylediler. Ancak onlarda çalışma şartlarının ağırlığını ve maddiyata yansıtılmadığını öğrenmiş
ABC BANKASI TERCİH EDİLMEME SEBEPLERİ	Şube personeli, aslında yeni ürünlerin olduğunu düşünüyor ancak reklam azlığından şikayetçi	Şube personeli müşterilerinin beklentilerine cevap verememekten şikayetçi bu nedenle tercih edilmediklerini düşünüyorlar	Şube personeli ürünlerin çeşitli olmadığını düşünüyor. Ancak personelin en önemli sorunu gişe sırasında bekleyen müşterinin şikayetleri. Buradaki personele göre acilen süreçler iyileştirilmeli işlemler daha kısa sürede yapılır hale getirilmeli

3.5.6.Pilot Şubeler Kredi Performans Değerlendirmesi

Pilot şubelerin performansını ölçmek için 3 aylık süreç için kredi performans grafikleri oluşturulmuştur.

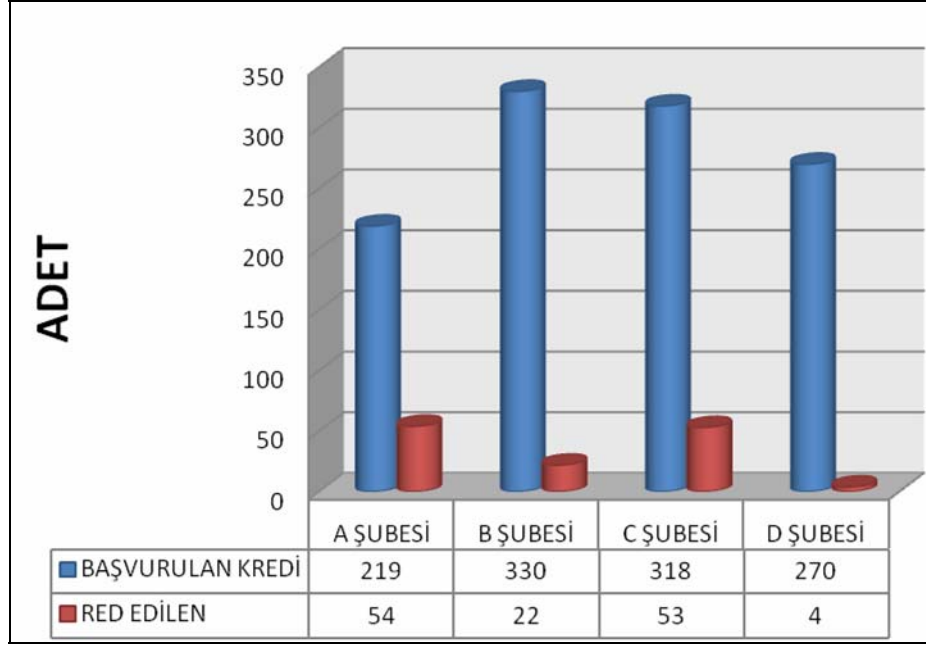
İlk grafikte pilot şubelerin önce başvuru yapılan krediler içinde açılacak şekilde olan ve işleme girmiş olan kredilerin karşılaştırılması yapılmıştır.



Tablo 6. Pilot Şube Kredi Başvurusunda Açılan Kredi Performansı

Grafikten de anlaşıldığı gibi başvuru yapılan kredilerden yaklaşık %50 oranında kabul edilmiş kredi vardır. Bu grafikler şubelerin ilk açıldığı dönemleri içermektedir. Bu nedenle şubeler yeni olduğu halde aslında sonuç başarılı bulunmuştur. Ancak verilerden de anlaşıldığı gibi şubelerin bilinilirlikleri fazla değildir bunun dışında diğer şubelere göre daha uzun saatlerde çalıştıkları halde müşteri sayısı azdır.

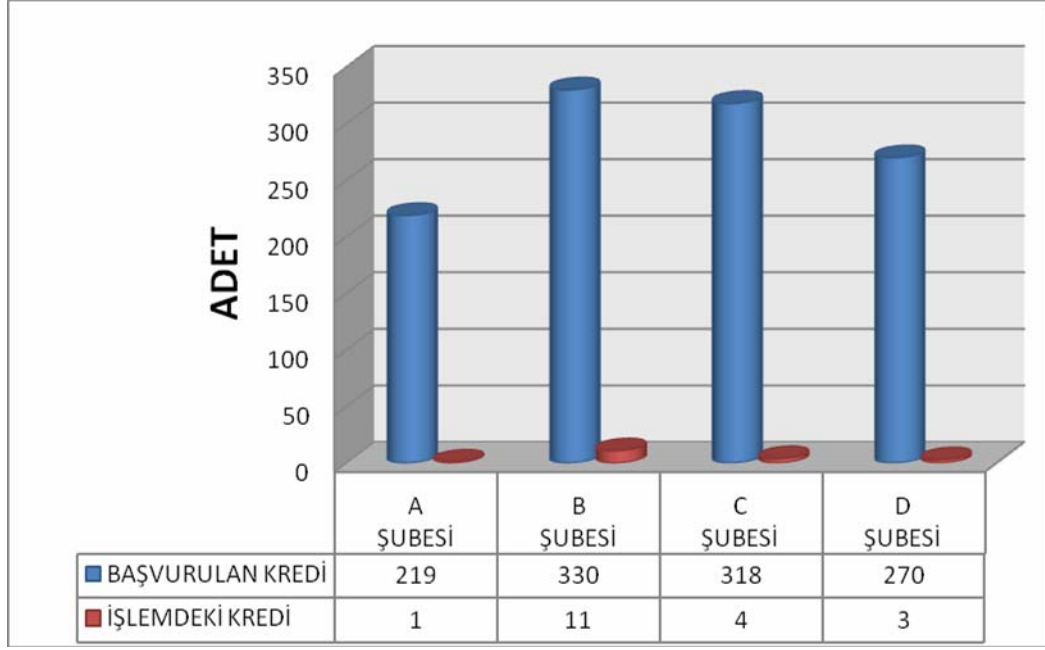
İkinci grafikte şube kredi performansı başvuru yapılan kredilerden sistem tarafından red edilmiş olanların gösterildiği grafik oluşturulmuştur.



Tablo 7. Pilot Şube Kredi Başvurusunda Red Edilen Kredi Performansı

Pilot şubelerdeki başvuru kredi sayısı az olmasına rağmen görüldüğü gibi red edilen kredi sayısı azdır. Bu durum bize süreç iyileştirmesi için yapılan sistem iyileştirmesinin süreci kısalttığını ve gereksiz yere sistem girişlerinin olmasını engellediğini göstermiştir.

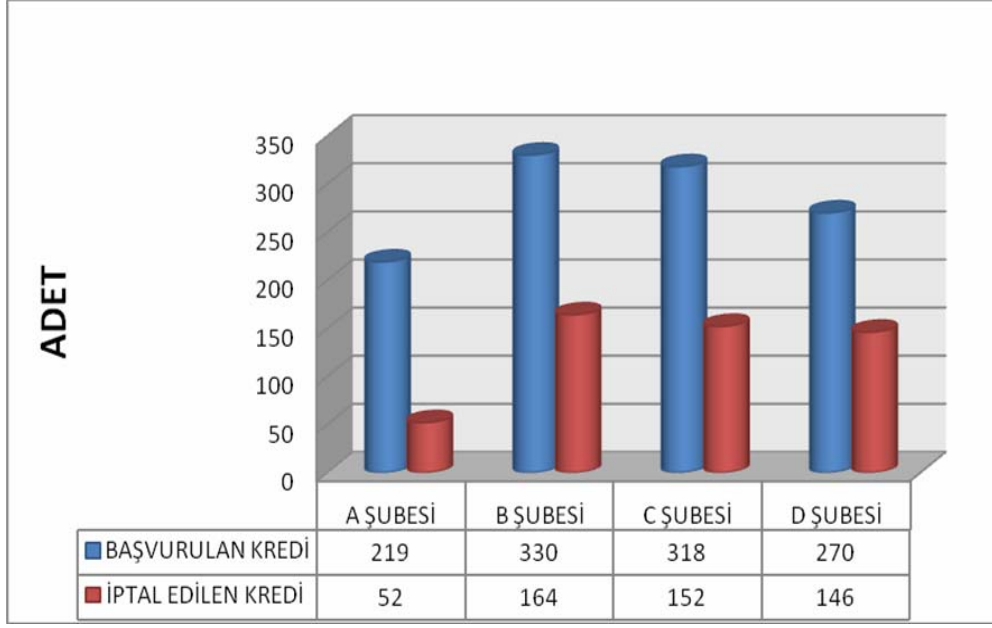
Üçüncü grafikte başvuru kredilerden kaç tanesinin işleme girdiğini göstermek için oluşturulmuştur.



Tablo 8. Pilot Şube Kredi Başvurusunda İşleme Alınan Kredi Performansı

Yukarıdaki verilerde görüldüğü gibi başvuru sayısı fazladır ama sistem sorgulama ekranlarından olumsuz çıkan sonuçların olduğu başvuruları kabul etmediği için işlemdeki kredi sayısı azdır. Mevcut şubelerde olduğu gibi pilot şubelerde şubelerin inisiyatif kullanma hakkı olmadığı için kredi miktarı azdır. Bu durum şubenin cirosunu da olumsuz yönde etkileyecektir.

Son grafik başvuru yapılan kredilerden işleme girdiği halde iptal edilmiş kredilerin durumunu öğrenmek için oluşturulmuştur.



Tablo 9. Pilot Şubede Kredi Başvurusunda İptal Edilen Kredi Performansı

Yukarıdaki verilerde görüldüğü gibi başvuru yapıp sistem girişi yapıp sonra iptal edilen kredi çok fazladır. Bunun nedeninin şubelerde yapılan görüşmelerde onay için şube yönetmeninin şubede olması gerektiği ancak iki günde bir bir kişi izinli olduğu için sistem girişi yapıldığı için yönetmen izinli olduğu onay yapılamadığı bu nedenle de müşterinin beklemek istememesinden kaynaklandığı anlatılmıştır.

SONUÇ

Günümüzde rekabet her türlü sektörde yoğun olarak hissedilmektedir, kuruluşlar varlıklarının sürekliliği için müşterilerinin maksimum fayda sağlayacakları ve tüketicilerin beklentilerinin üzerinde ürün ya da hizmet sunmalıdır. Bunun yanında düşük maliyet, etkinlik, verimlilik, müşteri şikayetlerini zamanında cevaplama ve çalışanlardan gelen öneriler doğrultusunda faaliyetlerini iyileştirme, kuruluşların piyasada tutunmasına etki eden önemli faktörlerdir.

Hizmet sektöründe, üretim ve tüketim aynı zamanda gerçekleşmektedir. Müşteri, hizmetin değerini ve kalitesini aynı anda tüketirken analiz edebilmektedir. Hizmetlerin üretiminin ve tüketiminin aynı zamanda gerçekleşmesi, hizmetin satın alındığı kuruluş ile hizmeti satın alan kuruluşu karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır. Hizmeti sunan ve hizmeti alan iki kuruluşun arasında diyalog gelişir. Böylece hem oluşan problemler giderilmiş olur, hem de olası problemler önlenmiş olur.

Hizmet işletmelerinin sürekli müşteri ile iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Böylece müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli analizi ile müşterilere daha uygun ürün sunumunu sağlayacaktır. Ancak işletme için önemli olan o andaki satış değil müşterinin sürekli kendisiyle çalışmasını sağlamaktır. Bunun için de kuruluşlar müşterilerinin güvenini sağlamalıdır. Kuruluşun sürekli müşteri talebi sağlamasıyla diğer müşterilerde olumlu yönde etkilemektedir. Süreç yönetimi uygulayan bir kuruluşun hedeflediği sonuçlara ulaşması için süreçlerini belirgin bir şekilde tanımlaması gereklidir. Süreç iyileştirme fırsatları araştırılmalı ve değerlendirilmelidir. Süreç yönetiminin kuruluş yönetimine getirisi, sadece maliyetlerdeki azalma ya da müşteri memnuniyetinin tam anlamıyla karşılanması değil, ayrıca, sürecin çevrim süresinin kısılması, dolayısıyla, verimlilik artışı olarak görülebilir. Verimliliğin artması, çalışanın motivasyonu ve kuruluşa bağlılığı açısından büyük yarar sağlamaktadır. Bir yandan hata oranının düşmesi, direkt kaliteyi etkileyeceğinden, rakipler arasında fark yaratmak kaçınılmazdır.

Kuruluşlar, ürettikleri ürün ya da hizmetin, müşterilerine maksimum fayda sağlaması, beklentilerini aşması için süreçlerini iyileştirme yoluna gitmelidir.. Süreçlerin oluşturulması sırasında süreç sahipleri belirlenir, iş akışları oluşturulur, girdi aşamasından çıktı aşamasına kadar tüm işlemler adım adım gösterilir.

Üretilen çıktıyı olumlu yönde etkileyen katma değer faaliyeti, müşteri tatmini üzerinde de olumlu etki yaratır. Süreç yönetiminde, süreçlerin sürekliliğini sağlamak ve müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek için, sürekli süreç iyileştirme uygulamak gereklidir. Süreç iyileştirme uygulamak için, sürecin performans düzeyinin artırılması gereklidir. Sürecin performansı artırılarak, yeniden işleme ve israf azalacaktır. Süreç daha hızlı iyileşme gösterecektir. Süreci iyileştirirken, aynı zamanda girdinin çıktıya dönüşmesinde katma değer yaratmayan adımlar çıkartılır.

Süreç iyileştirme çalışmalarında, daha önceden ortaya çıkmış sorunları çözerken sorunun esas kaynağı saptanamayabilir. Bu yüzden sorunun esas kaynağını bulmadan, ilgili süreçte iyileştirme başlatmak amaca ulaşmada etkili olmayabilir. Dolayısıyla, süreçteki sorunu kökünden çözmek, olası sorunların ortaya çıkmasını da engelleyecektir. Bu durum finans sektöründe çok daha acımasızdır. Çünkü müşteriler finans sektöründe kuruluşlara paralarını teslim ederler. Parayla ilgili hataların sonuçları çok daha ağır olabilmektedir. Bunun dışında bankalar arasında müşteri portföyleri konusunda yoğun bir rekabet vardır. Bu rekabet ortamında öne çıkmak için bankalar müşterilerinin sürekli memnuniyetini sağlamak ve işlemleri en az hatayla yapmak zorundadır. Müşteriler bankalar arasında çok rahat değişim yapabilmekte aynı zamanda her kişi başka bankayla çalışsa da diğer bankasında potansiyel müşterisi olabilmektedir. Bütün bu şartlar altında bankalar sürekli iyileştirme yapmak zorundadır. Çalışmamıza konu olan bankada iyileştirme çalışmaları müşteri iletişim sistemine gelen şikayetlerin çözümlenmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu yöntem işe yaramamıştır. Çünkü iyileştirmelerde bütün banka birarada düşünülmelidir. Çalışanların bu çalışmalara katılması sağlanmalı böylece çalışanların kendilerini sistemin içinde hissetmesi sağlanmalıdır. Ancak ABC Bankasında iyileştirme yapılırken çalışanların görüşleri alınmamıştır.

Bunun sonucu olarak iyileştrimenin görev tanımları açısından yapılması gereken değişiklikler yapılmamış ve iyileştirilmiş şubelerde sistemsel çözümlerle kredi süreci kısaltılmış olsa da kredi sürecinin onay aşamasında yine 2 günlük beklemler nedeniyle müşteri kayıplarının önüne geçilememiştir.Çünkü şubede onayı sadece bir personel yapabilmektedir ve onay yetkisi devredilememektedir.

Bu çalışmanın amacı; süreç yönetimi sisteminin kurularak, süreçlerin izlenmesi, gözlenmesi, iyileştirilen bir süreçle iyileştirilme gerçekleştirilmemiş sürecin nasıl işlediğini görmektir. Bu çalışmada, bütün süreçlerin izlenmesi sağlıklı sonuçlar vermeyeceği düşünülerek sadece kredi süreçleri incelenmiş ve karşılaştırılmıştır.

Süreçlerin birbirleriyle ilişkilerine bakıldığında, her sürecin birbiriyle ikinci dereceden yani dolaylı ilişkisi vardır. Örneğin, Kredi sürecinde sadece kredi girişi gerçekleştirilmemekte kredi için hesap açılması,açılan hesap için ATM Kartı tanımlanması,kredinin ödenmesi gibi birçok süreç birbirini etkilemektedir.

Tezin uygulama kısmında, ayrıca, süreç yönetiminin ve süreçlerle çalışmanın getirisi konusunda, ABC Bank çalışanlarından geri bildirim alınmıştır. Bu geri bildirimler şube personelleriyle ve asıl süreç sahipleriyle birebir görüşme şeklinde yapılmıştır. Bu alınan geri bildirimler hem iyileştirilmiş yani pilot şubelerde hemde iyileştirme gerçekleştirilmemiş yani mevcut şubelerde yapılmıştır. Mevcut şubelerde süreçle ilgili daha fazla sorun olduğu için onlara sorulan sorular daha çok sürecin durumu ve ne yapılması gerektiği ile ilgili olmuştur. Pilot şubelerde ise sorular iyileştirme sonundaki müşteri iletişimleri ve sistemsel değişimler üzerine olmuştur.Elde edilen bu bilgiler karşılaştırmalı bir tablo haline getirilmiştir. Yapılan tabloda görülen mevcut şubelerde süreç iyileştirmeye ihtiyaç olduğu bunun dışında standart görev tanımları kağıt üstünde olduğu halde sistemsel olarak kimin ne iş yapacağı ayırt edilmediği için şube içinde görev dağılımı karmaşası yaşandığı, bu nedenle ihtiyaca yönelik yeni görev tanımlamalarının ve sistemsel tanımlamaların yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Pilot şubelerde ise genel olarak şube personelinin sistemsel iyileştirmelerden ve yeni yapılanmaya uygun görev tanımlarından memnun oldukları sonucuna varılmıştır. Ancak gerçekleştirilen sistemsel değişimlerin yanında kredi limitlerininde arttırılması gerektiği böylece

müşteriye daha çabuk ulaşım sağlayan yeni düzenlemelerin daha aktif kullanılacağı düşünülmektedir.

Her iki tip şubedeki kredi süreci için, çıktı kalitesini etkileyen noktalarda süreç performans göstergeleri oluşturulmuş, ölçülebilir ve ulaşılabilir kalite hedefleri belirlenmiştir. Sürecin performansının daima yüksek olması, performans göstergesinin amacına uygun işlemesine ve hedeflenen değerin altına düşmemesiyle gerçekleşir. Bu amaçla pilot şubelerin 3 aylık kredi performansları çeşitli karşılaştırmalarla grafikleştirilmiştir.

Bunun için dört kriter belirlenmiştir

- Başvuru yapılan- Açılan Kredi
- Başvuru yapılan- Red edilen Kredi
- Başvuru yapılan- İşlemdeki Kredi
- Başvuru yapılan- İptal Edilen Kredi

Bu kriterlere göre oluşturulan grafiklerde başvuru sayısı çok olmasına rağmen işlemdeki kredinin az olduğu görülmüştür. Bu durumda iyileştrimenin performansının düşük olduğunu göstermektedir. Bu durumun en önemli sebebi kredi limitlerinin düşük olması ikinci önemli sebebi ise kredi onay sürecinde şube de bulunan tek yönetmenin sadece onay yetkisinin olması ve bu yetkiyi izne gittiğinde bile şubeden birine devredememesidir.

Süreç performans göstergeleri baz alındığında, hedeflenen kalite düzeyini sürekli yakalamak için disiplinli, özverili, ekip ruhu gerektiren bir çalışma yapılmalıdır. Bu nedenle; süreç sorumlularının birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmaları, süreçlerin verimli işleyişi açısından çok önemlidir. Kısaca, süreç yönetimi ve iyileştirilmesinin doğru uygulanması, süreç performansının ve kalite hedeflerinin sürekli izlenmesini gerektirir.

Yapılan incelemeler sonucu bankadaki iyileştirme çalışmasıyla ilgili şu eksiklikler bulunmuştur:

- Bankanın kredi sürecindeki gereksiz süreçler kısmen yok edilmiş olsa da kredilerin onay sürecinde onay yetkisi izne ayrılan personel tarafından belirlenen bir şifreyle devredilebilir olmalıdır.

- İyileştirme yapılan şubelerde işlem limitlerinin artırılması gerekmektedir. Limitler arttırılamıyorsa en azından şube insiyatifinde limit arttırım imkanı olmalıdır.
- Görev tanımları tekrar gözden geçirilmeli ve çalışan personelle yapılacak bir çalışmayla görev tanımları yeniden yapılandırılmalıdır. Yeniden yapılandırılan bu görev tanımlarına uygun olarak ABC Bankasında kullanılan programların kullanım yetkileri tekrar düzenlenmelidir.
- Şubelerde yapılan görüşmelerde ürün çeşitliliğinin yetersiz olduğu görülmüştür. Eskiden devlet bankası olduğu için ürün çeşitliliğine ihtiyaç duymamış olan bu banka rekabet ortamında öne geçmek için personelin ve müşterilerin önerileriyle oluşturulmuş anketlerle ürünlerinde çeşitliliği sağlamalıdır.
- İyileştirilmiş şubelerin yerleri alışveriş merkezleri olduğu için çalışma saatleri çok uzundur. Bu nedenle gınaşırı bir personel izinli olmaktadır. Sonuç olarak şubelerde sürekli olarak eksik bir personelle çalışmaktadır. Bunun yerine fazladan bir personel şubelere alındığında eksik personel durumu ortadan kalkacaktır.
- İyileştirilmiş şubelerin bazılarında kasa yoktur. Kasa olmadığı için personel çok sıkıntı çekmektedir. Çünkü kredi talepleri alındıktan sonra kredi bedeli hesaba aktarıldıktan sonra müşteriler krediyi hemen çekmek istediklerinde sorun çıkmaktadır. Ayrıca EFT ve havale işlemleri de bu şubelerden yapılamadığı için müşteri kaybı olmaktadır. İyileştirilmiş bütün şubelere kasa konması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Ackoff, R.,(1970) *Systems, Organizations and Interdisciplinary Research in Emery*, Penguin Books
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi – Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayınları, No:473, Ankara.
- Akın B, Öztürk E.(2005). *İstatistik Kontrol Tekniklerinin Bilgisayar Ortamında Uygulanması*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul
- Akın B., Çetin C.,Erol V.(2001).*Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*,2.Baskı, Beta Yayım, İstanbul
- Alkan, O., Filiz, A., Adanalı, H.,Bayrakdar, C., Hayal, A., Özdemir, M.,(1996) *İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi*, İstanbul
- Anupindi, R. , Chopra, S. , Dewshmukh, S. D. , Van Mieghem, J. A. , Zemel, E. (1999). *Managing Business Process Flows*, Prentice Hall, Inc. , New Jersey.
- Arpaçay, B.(2005) *Makine Mühendisleri Odası Süreç Yönetimi Eğitimi Ders Notları*, İstanbul
- Arıkan,F.(2005).*Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırla*, Asli Yayın Dağıtım, Ankara
- Barney, M. and McCarty, T.,(2003) *The New Six Sigma : A Leader's Guide to Achieving Rapid Business Improvement and Sustainable Results*, Prentice Hall PTR
- Becker,J., Kugler, M., Rosemann, M., (2003). *Process Management : a Guide for The Design of Business Processes*, New York.
- Burak, B., *Performans Yönetimi ve Faydaları*
http://www.stratejikboyut.com/article_detail.php?id=272, Erişim: 23.05.2008
- Carr,D.K.,Johansson H.J.(2000). *Best Practices in Reengineering*, McGraw Hill, New York
- Champy, J., Hammer, M.(1996). *Değişim Mühendisliği* (Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul
- Clark, K.B.,Wheelwright, S.C.,(1993) *New Product and Process Development*, New York

Çağlar, Y.,(2004) *Orman İşletmeciliğinde Verimlilik Yönetimi*, Yayınlanmamış Seminer Notu. MPM

Delen, T. (2007) *Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yurtdışı Geçici ve Daimi Görevlerin Süreçlerinin Oluşturulması ve Yönetimi*, (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), İzmir: DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

Deta Danışmanlık, (2003). *Eğitimde Süreç Yönetimi ve Süreç Tasarlama*,<http://www.nuhcimentoioo.k12tr/common/adm/rte/myfiles/egitimdesurecyonetimi.ppt29>, Erişim: 24.01.2008

Doğan, Ö. , Topoyan, M. , Tütüncü, Ö.,(2004) *Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması*, Selçuk Ünivrsitesi IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler, Konya

Eren, E.,(2001) *Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* ,Beta Basım, İstanbul

Ergün, M., *Bilimsel Araştırma Yöntemi* ,www.egitim.aku.edu.tr/nitelarastirma.ppt, 2000,10.02.2008

Eyüboğlu, F., (2005), *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi*, Erişim: 12.01.2008, <http://www.insankaynaklari.com/cn/contentbody.asp?BodyID=1794>

George,S.,Weimerskirch, A.,(1998) *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven At Today's Most Successful Companies*, NewYork,1998

Goetsch, D., Stanley, D.,(2003) *Quality Management : Introduction To Total Quality Management for Production, Processing, and Services*, Prentice Hall

Halis, M.(2000) *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri*,Beta Yayınları,İstanbul

Harrington,J.(1991), *Business Process Improvement* ,USA: McGraw Hill

Heizer J., Lender, B.,(2001) *Operations Management*, Prentice- Hall Inc., New Jersey

Heinz, W., Koontz, H., O'Donnell,C.,(1982) *Essential of Management*,Third Edition

Miner, J.B.,(1978). *The Management Process : Theory, Research, and Practice*, New York.

Karabıçak,Z.,(1998) *Yönetimde Yeni Bir Yaklaşım: Süreç Yönetimi ve Yeni Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü

Kaya, İ., *Problem Süreç Analizi Araçları*,

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, 19.05.2008

Keçecioğlu,T.(2003).*Bir Paradigmal Değişiklik: Süreç Yönetimi*,Ege Üniversitesi İ.İ.B.F.Yayımları No:3, İzmir

Kalder Eğitim Notları.(2001) *Süreç Yönetimi ve İyileştirme*, KALDER,

Küçük, O. ,(2004) *Standardizasyon ve Kalite*, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Koç 2000.(1995) *Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi*, İstanbul

Lynch, J., Werner, T. ,(1992) *Contionous Improvment: Teams and Tolls*, *Quall Team Inc, Atlantaga, USA*

Oakland, J.,(2003) *Total Quality Management : Text With Cases*, Oxford: Butterworth-Heinemann

Okay, I. , (1999) *İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları*, İstanbul:İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü., Yüksek Lisans Tezi

Okay,I., (1998), *İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları*, 7.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul

Özay, H.E,(2003) *Süreçlerle Yönetim Sistemi ve Küçük ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması* ,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özçelik, H.,(2008) *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özveren, M.(2000). *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Yayınları, İstanbul

Pyzdek, T., (2003). *The Six Sigma Project Planner : A Step-By-Step Guide to Leading a Six Sigma Project Through DMAIC*, New York.

- Rother, M. , Shook, J. (1999). *Görmeyi Öğrenmek* (B. Kılıç. Çev.) The Lean Institute
- Selek, İ., (2006). *Süreç Yönetimi Uygulamasında Ekip Çalışmasının Etkisi ve Funika A.Ş'de Bir Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sınıksıran, E.(2000). *İstatistiksel Yöntemler*,Sigma Yayınları, İstanbul
- Soydan,S.,(2006) *Süreç yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Swanson, R.,(1995), *The Quality Improvement Handbook : Team Guide To Tools and Techniques*, CRC Press.
- Tamer B., (2000) *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Yayınları,İstanbul
- TSE, (2001) TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara
- Tükdoğan, O.(2000),*Bilimsel Araştırma Metodolojisi*, Timas Yayınları, İstanbul
- Tümer, S., *Kurumsal Performans Yönetim Sistemi*,
<http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi>, Erişim Zamanı: 24.01.2008

EKLER

EK-1

ABC BANK	UYGULAMA ESASLARI PİLOT ŞUBE İŞLEMLERİ	Doküman No	
		Revizyon No	
		Başlangıç Tarihi	
		Yürürlük Tarihi	

İÇİNDEKİLER

1. AMAÇ	114
2. KAPSAM	114
3. TANIMLAR	114
4. GÖREV VE SORUMLULUKLAR	114
5. GENEL PRENSİP VE KURALLAR	115
5.1. ÜRÜNLER	116
5.2. İŞLEM LİMITLERİ	117
5.3. KONUT, TAŞIT VE İHTİYAÇ KREDİLERİNDE GENEL MÜDÜRLÜĞE GÖNDERİLMESİ GEREKEN TALEPLER	117
6. UYGULAMA	119
6.1. HESAP AÇMA	119
6.2. ATM KARTI VERME (No- Name Card)	119
6.3. BİREYSEL KREDİLER	120
6.3. KREDİ KARTI İŞLEMLERİ	122
6.4 EFT / HAVALE İŞLEMLERİ	122
6.5. İNTERNET / MİM ŞİFRE İŞLEMLERİ	123
6.6. VADELİ MEVDUAT İŞLEMLERİ	123
6.7. B TİPİ LİKİT FON İŞLEMLERİ	123
6.8. WESTERN UNION İŞLEMLERİ	124
6.9. KMH İŞLEMLERİ	124
6.10. GRUP NAKİL İŞLEMLERİ	124
6.11. ATM PARA KOYMA(NAKİT YÜKLEME/BOŞALTMA) İŞLEMİ ..	124
6.12. ŞUBELERİN İDARİ BAĞLILIK DURUMU	125

AMAÇ

Bankamız hedef ve politikalarına bağlı kalarak, ABC Bank Pilot Şubelerin belirli kurallar çerçevesinde fonksiyonlarını yürütebilmesi için hazırlanmıştır.

KAPSAM

ABC Bank Pilot Şubeler faaliyet alanları ile işlem limitlerini ve gerçekleştirilebilecek bu işlemlerde uyulması gereken esasları kapsamaktadır.

TANIMLAR

No-name Debit Card: Şubelere önceden basılmış ve birbiriyle ilişkili olan Şifreleri kapalı zarflarda gelen kartlardır.

TİMER: Toplu işlem merkezidir.

GÖREV VE SORUMLULUKLAR

Kart Operasyonları Bölümü: Basımı yapılan no name kart ve Őifreler talep eden Şubeye gönderir.

ABC Bank Nakit Kart ve Kredi Kartı Uygulama Esaslarını dikkate alarak işlem yapar.

Müşteri İletişim Merkezi: 444 0 777 numaralı telefon hattından bağlanan müşterilerin bireysel bankacılık, kredi kartı ve atm kartı işlemlerini gerçekleştirir. Müşterilerin talep /Őikayet ve önerilerinin ilgili bölümlere yönlendirilmesini sağlar.

Ödemeler Bölümü: ABC Bank Pilot Őubelerimizin muhasebe sorumluluğunun kanun, usul ve Bankamız yönetmelikleri doğrultusunda, doğru ve eksiksiz bir Şekilde merkezden yürütülmesinden sorumludur.

TİMER: ABC Bank Pilot Şubelerden iletilen tüm işlemleri kontrol edip zamanında gerçekleştirilmesini sağlamaktan sorumludur.

ABC Bank Pilot Şube: Şube ürün yelpazesi kapsamında bulunan ürünler ile ilgili işlemleri uygulama esaslarında belirtilen limitler çerçevesinde mevzuata, yönetmeliklere, kanunlara, duyurulara ve diğer talimatlara uygun olarak yerine getirmekten sorumludur.

GENEL PRENSİP VE KURALLAR

1. ABC Bank Pilot şubeleri lehine isme havale gönderme işlemi yapılamayacaktır. İsmе gönderilen EFT işlemleri sistemden otomatik olarak bağı olunan ana şubeye yönlendirilecek olup, ABC Bank Pilot şube müşterisi ana şubesine yönlendirilerek işlem yapılabilecektir.
2. ABC Bank Pilot şubeleri lehine Avrupa ABC Bank'tan havale gönderme işlemi yapılmayacaktır. Bu şubeler tarafından da Avrupa ABC Bank'a havale yapılamayacaktır.
3. ABC Bank Pilot şubelerde tüzel nitelikli müşterilere tanımlama ve hesap açma işlemi yapılamayacaktır.
4. ABC Bank Pilot şubelerde müşteri tanımlama ekranından bireysel ve ticari müşteri grup kodlu müşteri tanımlamaları yapılabilecek, hesap açılacak ve internet/cc şifresi verilebilecektir. Ancak ticari müşteri grup kodlu müşterilere internet/cc şifresi verilmesi işlemini gerçekleştiremeyeceklerdir.
5. ABC Bank Pilot şubelerde tüm EFT ve havale işlemleri merkezi havale ve eft işlem birimi üzerinden yaptırılacaktır.
6. ABC Bank Pilot şubelerde açılan hesapların imza örnekleri Toplu İşlem Merkezi tarafından ABC Bank Bilgisayar sistemine kayıt edilmesi sağlanacaktır.
7. ABC Bank Pilot şubelerdeki ATM işlemleri (nakit yükleme-boşaltma gibi) Grup Nakil Merkezi aracılığıyla yapılacaktır.
8. ABC Bank Pilot şubelerden kasası olmayanlardan nakit işlem yapılamayacaktır.
9. ABC Bank Pilot şubelerin defter tutma zorunluluğu ve sorumluluğu bağı oldukları ana şubelerce yerine getirilerek yapılabilecektir.
10. ABC Bank Pilot şubelerde çek-senet işlemleri yapılamayacaktır.
11. ABC Bank Pilot şubeler kendi müşterileri ile ilgili evrakları bağı oldukları ana şubeye eksiksiz olarak göndermekle sorumludurlar. Bağı olunan ana

şubelerce gelen evrakları şube arşivinde ortaklaşa muhafaza esaslarına uygun olarak klase edilecektir..

12. Ana şube ile ABC Bank Pilot şube arasında herhangi bir tahsis yetki bağlantısı olmayacaktır.

13. Ana şubenin ABC Bank Pilot şubeye özel durumlarda personel desteğinde bulunması söz konusu olabilecektir. Fakat ABC Bank Pilot şubelerden ana şubeye personel desteği yapılması uzun çalışma saatleri ve kısıtlı norm kadro nedeniyle söz konusu olamayacaktır.

14. ABC Bank Pilot şubelerde merkezden nakit talebi ya da merkeze para nakli Grup Nakil Merkezi aracılığıyla yapılacaktır

15. Western Union işlemleri ABC Bank Pilot şubelerden sadece kasası olanlarda yapılabilecektir.

5.1. ÜRÜNLER

1. ABC Bank Pilot Kasası Olmayan Şubede Kullanılacak Ürünler;

- a. Vadeli Mevduat İşlemleri,
- b. Vadesiz Hesap İşlemleri,
- c. Kredi Kartları İşlemleri,
- d. Bireysel Kredi İşlemleri,
- e. Kredili Mevduat Hesabı İşlemleri,
- f. Yatırım Fonları İşlemleri,
- g. İhtiyaç Kredisine Bağlı Hayat Sigortası,
- h. Düzenli Ödeme Talimatı ,
- i. Otomatik Ödeme Talimatı,
- j. Hesaptan EFT/Havale İşlemleri

2. ABC Bank Pilot Kasası Olan Şubede Kullanılacak Ürünler;

Yukarıda belirtilen ABC Bank Pilot kasası olmayan şubede verilen hizmetlere ek olarak

- a. Kasadan EFT/Havale işlemleri
- b. Anlaşmalı bayilerden gelen taşıt kredi işlemleri
- c. Sınırlı olarak para yatır/çek işlemleri
- d. Western Union işlemleri (Hesaptan/Kasadan)

yapılabilecektir.

5.2. İŞLEM LİMITLERİ:

1. Kredi Kartları İşlemleri (< 5.000 YTL)
2. Bireysel Kredi İşlemleri (< 6.000 YTL)
3. Kredili Mevduat Hesabı İşlemleri (< 3.000 YTL Şube yetkisinde, 3.000 YTL ve üzeri başvurular alınıp değerlendirme için Genel Müdürlüğe gönderilecektir.)
4. Sınırlı olarak para yatırma işlemi için, 5.000 YTL üzeri para yatırma işlemleri ATM ya da Ana Şube üzerinden gerçekleştirilebilir.
5. Sınırlı olarak para çekme işlemi için, 1.000 YTL üstü para çekme (ABC Bank Kasası Olmayan Pilot şubelerde nakit işlem yapılmayacaktır.)

5.3. KONUT, TAŞIT VE İHTİYAÇ KREDİLERİNDE GENEL MÜDÜRLÜĞE GÖNDERİLMESİ GEREKEN TALEPLER

1. Kredi türlerine göre yukarıda belirtilen koşullara uymayan kredi talepleri,
2. Yeni talep edilen kredi ile Bankamızdaki diğer bireysel kredilerinin anapara risk toplamı veya bir müşteri için toplam belirlenen limiti aşan krediler,
3. Bankamızdan kullandığı KMH ve/veya kredi kartı güncel 2 dönem ve üstünde gecikmeli müşterilerle,
 - ✓ Bireysel kredi ödemeleri sürekli gecikmeyle ödenen müşterilere ait talepler Şube yetkisine girmemektedir.

✓ Bireysel kredisi 5 güne kadar gecikmeli ödemeler ‘düzensiz ödeme’ olarak nitelendirilmemekte olup, ödenen taksitlerin % 30’undan fazlasının 15 gün ve üzerinde gecikmelerle yapılmış olması halinde gecikmeli ödemedен söz edilmektedir.

4. TCMB sorgusunda, 3 yıldan eski kayıtlar dikkate alınmayacak olup, Şube yetki kriterlerine uyuyorsa Şube yetkisinde değerlendirilebilecektir.

Ancak, borçlu/firma, varsa ortaklarının son 3 yıla ait kaydı (çek, senet, kredi kartı, bireysel kredi ve kredili mevduat vb) olan talepler Şube yetkisine girmemektedir.

5. Bankamızdan Son 3 yıl içinde takibe girmiş sivil ve TSK müşterilerine ait talepler Şube yetkisinde red edilmelidir.

6. Diğer Şubede, Bayide ya da Genel Müdürlükçe son 3 ayda red edilmiş talepler,

7. Borçlu/firma, kefil ve ortaklara ait KKB sorgu sonucunda,

✓ Son 3 yıl içinde kanuni veya idari takip kaydı bulunması,

(KKB sorgusunda takip tarihi için kaydın ayrıntısına bakılmalıdır)

✓ KKB şimdiki ödeme durumunda 2 dönem veya üstünde güncel gecikmesi olan kayıtların bulunması,

✓ KKB şimdiki ödeme durumunda 1 dönem güncel gecikmede görülen kayıt sayısının 3 veya üstünde olması

durumlarında kredi Şube yetkisine girmemekte olup, Şubece uygun bulunması durumunda, ilgili krediler ödeme dekontları teminiyle Genel Müdürlüğe gönderilmelidir.

1 dönemlik gecikmede görünen kayıtların adedi 2 veya altındaysa ödeme dekontlarıyla Şube yetkisinde değerlendirilebilecektir.

✓ KKB kayıtlarında gecikmede görünen KMH kayıtları şimdiki ödeme durumu 3 döneme kadar dikkate alınmamalıdır. Her bankanın KMH uygulaması farklı olduğundan dolayı, KMH’a ilişkin kayıtlar ödeme performansını yansıtmayabilmektedir.

UYGULAMA

6.1. HESAP AÇMA

1. Müşteri tanımlama ve hesap açılış işlemleri ile ilgili formlar müşteriye doldurtulduktan sonra gerekli imzalar ve belgeler alınacaktır.
2. Müşterinin imza örnekleri scanner yardımıyla taranıp, mail aracılığıyla Toplu İşlem Merkezi'ne gönderilecek bundan sonraki süreçte Toplu İşlem Merkezi müşteri imza ilişkilendirmesini yapacaktır.
3. Müşteri tanımlama ve hesap açılış işlemleri uygulama esasında belirtilen kriterler çerçevesinde "Müşteri Hizmetleri İşlem Adımlarında" belirtildiği şekilde yapılacaktır.
4. İsteyen müşteriye hesap cüzdanı verilebilecektir.
5. ABC Bank Pilot şubelerde tüzel nitelikli müşterilere tanımlama yapılamaz ve hesap açılmaz.

6.2. ATM KARTI VERME (No- Name Card)

1. Ortak Müşteri tanımı ve hesap açılışı yapılan müşteriler için ilk etapta no name card adı verilen geçici kartlar verilecektir.
2. No name card başvuruları ABC Bank bilgisayar sistemindeki ATM Kartı isteme ekranı aracılığıyla istenen kart adedi bilgisi girilerek toplu olarak yapılabilecektir. No name cardlar ve şifreleri aynı anda basılarak ilgili Pilot Şubeye gönderilecektir.
3. Kredi ilişkisi ya da hesap ilişkisi kurulan müşteriler için şubeye önceden gönderilmiş olan kartlar ATM kartı hesap tanımlama ekranı aracılığıyla hesap kart ilişkisi kurularak giriş işlemi onaylandıktan sonra şifresi ile birlikte müşteriye teslim edilecektir. Müşteriler no name card ile ATM ve poslarımızdan işlemlerini gerçekleştirebilecektir.
4. Hesap bağlama işlemi gerçekleştirilirken sistemde otomatik olarak no name card'a karşılık gelen müşteri için asıl kart basım işlemleri başlatılarak boş olan müşteri bilgileri otomatik güncellenecektir. Asıl kartlar müşterinin kayıtlı iş ya da ev adreslerine gönderilecektir.

5. Ortak nokta ATM'lerde alıkonulan kartlar karşı banka tarafından bankamıza iade edilecektir. ABC Bank Nakit Kart İşlem Adımlarında belirtildiği şekilde gerçekleştirilecektir. Müşteri / şube talebi ile kart girişi yapılacaktır.
6. ABC Bank ATM'lerinde alıkonulan kartların iade işlemi ABC Bank Nakit Kart İşlem Adımlarında belirtildiği şekilde gerçekleştirilecektir

6.3. BİREYSEL KREDİLER

6.3.1. Tüketici(İhtiyaç) Kredisi:

1. Tüketici kredisi işlemleri İhtiyaç Kredisi Sisteminden Kullandırılan Şube Kredileri işlem adımlarında belirtildiği şekilde ABC Bank Pilot Şube Yönetmeninin onayı ile gerçekleştirilecektir.
2. Kredinin gerekli sistem onayları yapılır.
3. Müşteriye no-name kart ve şifresi verilerek Müşteri kredi tutarını ATM' den çekmesi sağlanacaktır. (İlişkilendirme işleminden sonra sistem otomatik olarak kredi bilgisini no-name card'a işleyecektir.)
4. Müşteri kredi tutarını hesaptan çekene kadar kartın limiti kredi tutarına eşit olacaktır. Müşteri hesaptan kredi miktarı olan tutarı hesaptan çektikten sonra para çekme miktarı normal seviyeye inecektir.
5. Müşteri adına basılan asıl kart ile ilk işlem yapıldığında no - name card otomatik olarak iptal edilecektir.
6. 6000 YTL üstü tüketici kredileri için pilot şubeler talepleri kredi limiti nedeniyle yapamayacağından, ana şubeye refere edilecektir.
7. Uygun bulunmayan krediler red edilerek sistem üzerinden red işlemi gerçekleştirilecektir.

Geri Ödeme / Kapama ve Takip İşlemleri;

1. Erken ödeme işlemi gerçekleştirmek isteyen müşterilerin yazılı talimatı alınarak müşteri ilgili tutarın hesaba yatırılması için ATM' e yönlendirilecektir. İşlem ABC Bank Pilot Şubeler tarafından gerçekleştirilecektir.
2. Erken ödeme işlemleri İnternet Bankacılığı üzerinden de gerçekleştirilebilmekte olup, internet bankacılığı olan müşteriler bu kanala da yönlendirilebilecektir.
3. Toplu ödeme işlemi gerçekleştirmek isteyen müşterilerin yazılı talimatı alınarak müşteri ilgili tutarın hesaba yatırılması için ATM' e yönlendirilecektir. İşlem ABC Bank Pilot Şubeler tarafından gerçekleştirilecektir.
4. Müşterinin ödeme planı yenilerek müşteri imzaları alındıktan sonra yeni ödeme planı müşteriye teslim edilecektir.
5. Kredi kapatma işlemi gerçekleştirmek isteyen müşterilerin işlemleri müşterilerin yazılı talimatları alınarak ABC Bank Pilot Şubeler tarafından gerçekleştirilecektir.
6. Takibe düşen müşterilerin takip hesapları ABC Bank Pilot Şubeler üzerinde açılacak olup, müşterinin kanuni takip işlemleri bağlı oldukları ana şubeler tarafından gerçekleştirilecektir. (Dosyaların takibi avukatlara teslimi, masraf girişleri ve ödemeleri vb.)
7. İhtarname gönderilecek müşterilerin ihtarname gönderme işlemleri bağlı oldukları ana şubeler tarafından gerçekleştirilecektir.

6.2.2. Taşıt Kredisi:

1. Anlaşmalı bayilerce İhtiyaç kredisi giriş sisteminden girilen talepler Bayi Üzerinden Kullanılan Taşıt Kredileri İşlem Adımlarında belirtildiği şekilde gerçekleştirilir.
2. Onun dışında şubeler kredi talebi almayacaktır. Şubeye gelen kredi talepleri ana şubeye refere edilecektir.
3. Geri Ödeme / Kapama ve Takip İşlemleri için ihtiyaç kredileri başlığında belirtilen esaslar geçerlidir.

6.3. KREDİ KARTI İŞLEMLERİ

1. Müşteriye Kredi Kartı başvuru formu doldurtularak gerekli imzalar alınacaktır.
2. *ABC Bank Pilot şubenin Kredi Kartı Tahsis ekranlarından girişini yapıp olumlu görüş verdiği ve referans olduğu 0-2000 YTL arası referanslı başvurular için; ABC Bank Pilot şube yönetmeni onayı sonrası, Genel Müdürlük nezdinde Bireysel Kredi Analiz Grubu tarafından yapılacak KKB ve diğer istihbarat sorgulamaları sonucu sistemden yapılarak sorun bulunmayan müşterilerin başvuruları sistemden otomatik onay ile sonuçlanabilecektir.*
3. *Referansız 0-5000 YTL arası şube Kredi Kartı tahsis ekranlarından yapılacak başvurular için; sistem girişi sonrası işlem Genel Müdürlük onayına düşecektir. Genel Müdürlük 'te Bireysel Kredi Analiz Grubu tarafından yapılacak Kredi Kartı Birimi(KKB) ve diğer istihbarat sorgulamaları sonucu, başvuruların bir kısmı yeterli büro skoru ve skor kart puanı ile otomatik onaydan geçecektir, kalanlar Kredi Kartı Tahsis Bölümü tarafından manuel değerlendirilecektir.*

6.4 EFT / HAVALE İŞLEMLERİ

1. Müşteriden yazılı talimat/form alınarak Toplu İşlem Merkezi' ne gönderilir. İşlemler "Toplu İşlem Merkezi İşlem Adımların"da belirtildiği şekilde gerçekleştirilecektir.
2. EFT/Havale işlemleri mümkün olduğunca yazılı talimatla gerçekleştirilecektir.
3. Nakit olarak gerçekleştirilecek işlemler sadece ABC Bank kasası olan Pilot şubelerden yapılabilecektir.
4. ABC Bank Pilot şubelerde lehine İsme Havale gönderme işlemi yapılamayacaktır.

5. ABC Bank Pilot şubelere gönderilen isme EFT' ler sistemsal olarak ana subelerine yönlendirilecek, ABC Bank Pilot subeler müşteriye ana subeye yönlendirecektir

6.5. İNTERNET / MİM ŞİFRE İŞLEMLERİ

ABC Bank Pilot şubeler sadece Bireysel Müşteri portföyündeki müşterilerine internet şifresi/cc şifresi verebileceklerdir. İşlemler “Bireysel İnternet Bankacılığı Başvuru” işlem adımlarında belirtildiği şekilde gerçekleştirilecektir.

1. Müşteriye internet/cc şifresi başvuru formu doldurtulur.
2. Müşterinin sistem bilgileri kontrol edilir ve INTS 101 ekranından sistem girişi yapılır.
3. Onay işlemleri tamamlanır ve şifre müşteriye verilir.

6.6. VADELİ MEVDUAT İŞLEMLERİ

Şube limitleri dahilinde, uygulama esaslarında ve “Müşteri Hizmetleri Vadeli/Vadesiz Hesap İşlem Adımlarında belirtilen esaslar çerçevesinde gerçekleştirilir.

6.7. B TİPİ LİKİT FON İŞLEMLERİ

Müşterinin hesap bakiyesi kontrol edilir ve talimata istinaden fon satışı / alışı yapılır.

6.8. WESTERN UNION İŞLEMLERİ

Western Union işlemleri sadece ABC Bank Kasası Olan Pilot şubeler tarafından gerçekleştirilecek olup, işlemlere ait sistem girişleri ve onayları tek kişi tarafından “Western Union İşlem Adımları” nda belirtilen şekilde gerçekleştirilecektir.

6.9. KMH İŞLEMLERİ(KREDİLİ MEVDUAT HESABI)

ABC Bank Pilot şubelerde 3000YTL’ye kadar KMH Uygulama Esasları’ndaki koşulların yerine gelmesi (örnek: takibe düşmüş müşterilerin talepleri tutar itibariyle şube yetkisinde olsa bile değerlendirme için Genel Müdürlüğe gönderilecektir) koşuluyla şube yetkisinde kullanılabilir.

3.000 YTL ve üzeri başvurular teslim alınıp, değerlendirme için Genel Müdürlük Kredi Kartı Tahsis Bölümü’ne bağlı Bireysel Krediler KMH Servisi’ne gönderilecektir.KMH için müşterinin ABC Bank Pilot şube uygulama esasları’nda belirtilen zorunlu evraklar ile pilot Şube KMH başvuru formu doldurması ve imzalaması sağlanması gerekmektedir.

KMH müşterilerinin borçlarını erken ödemek istemeleri halinde şube tarafından tutar bilgisi müşteriye verilerek ara tahakkuk yapılmak suretiyle KMH borcu tahsil edilir.

6.10. GRUP NAKİL İŞLEMLERİ

1. Talep edilen veya edilmek istenen tutar bilgisi sisteme girilir.
2. Verilecek olan para, çantalara konur.

6.11. ATM PARA KOYMA(NAKİT YÜKLEME/BOŞALTMA) İŞLEMİ

1. ATM’lere yönelik tüm kasa işlemler Grup Nakil Merkezi tarafından gerçekleştirilecektir.
2. ATM’lere ait bütün sarf malzemeleri temini Grup Nakil Merkezi tarafından gerçekleştirilecektir.

3. ATM'ler üzerindeki sarf malzemenin değiştirilmesi için Pilot Şube personeli destek verecektir.
4. ATM'lerde alıkonulan kartların teslimi, iptali vb. konular Pilot Şube personeli tarafından yapılacaktır.
5. Madde 3 ve 4'deki işlemlerin Pilot Şube personeli tarafından yapılabilmesi için ATM'nin üst kapak anahtarı teslim edilecektir.

6.12. ŞUBELERİN İDARİ BAğLILIK DURUMU

Şubeler aşağıdaki idari ve yönetsel işlemler için Ana Şube Müdürüne bağlıdır

1. Şube personelinin izinlerinin onaylanması
2. Şube personelinin performans değerlendirmelerinin yapılması
3. ABC Bank Pilot Şube satış performansının izlenerek gerekli bölümler yönlendirmenin sağlanması
4. Avcı Satış Ekibinin ABC Bank Pilot Şube personelinin bazı sebeplerle(hastalık, izin vb..) yetersiz kaldığı durumlarda ABC Bank Pilot Şubeye yönlendirilmesinin sağlanması.

EK-2

<u>ABC</u> BANK	GÖREV TANIMLARI PİLOT ŞUBE	Doküman No
		Revizyon No
		Başlangıç Tarihi
		Yürürlük Tarihi

GRUP ADI : PİLOT ŞUBE
BÖLÜM ADI : MÜŞTERİ HİZMETLERİ
SERVİS ADI : MÜŞTERİ HİZMETLERİ SERVİSİ
UNVANI : PİLOT ŞUBE MÜŞTERİ HİZMETLERİ
YETKİLİ / YÖNETMEN
BAĞLI OLDUĞU KADRO : -
KENDİSİNE BAĞLI KADROLAR: -
TEMEL FONKSİYONU : Bireysel müşterilerimize etkin, kaliteli ve hızlı hizmet sunar, her türlü TL/YP mevduat hesapları açılışı, para yatırma ve çekme işlemleri, EFT Havale İşlemleri, İhtiyaç Kredisi,

GÖREV, YETKİ ve SORUMLULUKLARI**A. İŞLEMSEL SORUMLULUKLARI**

1. Bireysel Bankacılık ile ilgili hedefleri gerçekleştirebilmek için Banka'nın genel prensipleri çerçevesinde belirlenen plan ve yöntemleri uygular.
2. Finansal piyasaları gerek bültenlerden, gerekse yazılı basından takibini yaparak müşterileri bu konuda bilgilendirir. (Bankamızı zan altına alacak ya da risk yaratabilecek konularda müşteriye danışmanlık yapmaz)
3. Sağlıklı bir müşteri bilgi bankasına sahip olunabilmesi için ilk defa Bankamız ile çalışacak olan müşterilerin bilgilerini, belgelerini eksiksiz olarak alır. Mevcut müşterilerin yeni bilgilerini ve alınması gereken belgelerini tamamlar. Bankamız mevzuatı gereğince alınan formların eksiksiz doldurulmasını sağlar. Tüm sistem tanımlamalarını ve hesap açılış işlemlerini gerçekleştirir.
4. Temel fonksiyonlar kapsamında Müşterilerin her türlü talebini alır, müşteri ile işlem şartlarını (vade, tutar, faiz oranı, komisyon,...) kendisine verilen yetkiler dahilinde görüşür, operasyonel işlemlerini gerçekleştirir.

Bireysel kredi, Taşıt kredisi kullandırımı Bayi Aracılığı ile kullanılan krediler, KMH, kredi kartı ve ATM kartı ve gerçekleştirilecek diğer işlemler için alınması gereken tüm taahhütname/sözleşmelerin (Bireysel krediler için kredi eki şartlarının), talimatların ve diğer belgelerin Bankamız düzenlemeleri çerçevesinde ve hukuksal gerekleri yerine getirerek temin eder.

5. Sözleşme, taahhütname ve müşteri talimatlarında müşteri imzası olup-olmadığını kontrol eder.
6. Bireysel müşterilerin Görünmeyen Kalem işlemleri için müşterilerden alınması gereken belgeleri eksiksiz olarak temin eder ve İşlem Talimat Formu'nu doldurur, imzalarını alır ve belgelerle birlikte formu, Dış İşlemler Merkezi Operasyon Grubu'na iletir. (Bu işlem şubece tanınan, bilinen müşteriler için geçerlidir.)
7. Bireysel Kredi talebinde bulunan müşteriler ile ilgili piyasa istihbaratlarını yapar.
8. Bireysel kredi talebinde bulunan müşterilere gerekli şartları açıklayarak, ilgili başvuru formunu doldurmalarına yardımcı olur, başvuru sahibinden gerekli belgeleri temin eder, evrakların kontrolü ve gerekli araştırmaları yapar, uygun bulunan başvuruların sisteme girişlerini gerçekleştirir.
9. Taşıt kredisi kullandıran Bayilerinin pazarlama faaliyetlerinden ve Genel Müdürlük ile koordinasyonunun sağlanmasından ayrıca bayiye yeni şifrelerin verilmesi ve şifrenin bayiye teslimine kadar güvenliğinden ve orjinal şifre teslim formlarının şubede klase edilmesinden sorumludur.
10. Müşteri taleplerine istinaden şubeden çıkacak ve şubeye girecek EFT, havale, nakit akışı, hesap kapatma gibi işlemlerde şube ankesini ayarlar müşterilerin nakit giriş/çıkışlarını şubeye daha önce bildirmelerini sağlar.
11. Bireysel müşterilere yatırım fonları (B Tipi Likit Fon) ile ilgili bilgi verir, taleplerini alır, işlemlerini yapar.
12. Bireysel müşterilerin EFT, havale, virman vb. talimatlarını alır, gerekli kontrolleri (imza bulunup bulunmadığı, hesap bakiyesi, talimat

üzerinde gerekli ve yeterli bilgilerin kontrolleri) yapar, işlemleri gerçekleştirilmesi için TİMER' e iletir.

13. Hesap kapatma isteği ile gelen müşteri ile görüşme yapar, hesap kapatma nedenini öğrenir, hesabını kapatmadan da müşterinin ihtiyacına cevap verebilecek ürünler var ise müşteriye sunar. Müşteri hala hesabını kapatmak istiyorsa; işlemi gerçekleştirir.

14. Otomatik ödeme talebinde bulunan müşterilere gerekli şartları açıklayarak, ilgili başvuru formunu doldurmalarına yardımcı olur, gerekli bilgi ve belgeleri eksiksiz olarak sistem girişlerinin yapar.

15. Müşteri memnuniyetini artırmak ve müşteri hizmetlerinden kaynaklanan maliyeti azaltmak amacı ile müşterilere Müşteri İletişim Merkezi ve İnternet Bankacılığı kullanımı konusunda bilgi verir. MİM ve İnternet Bankacılığı üyeliği gerçekleştirilecekse ilgili başvuruların sistem girişlerini yapar.

16. Müşterilerinin Kredi kartı ve ATM kartları ile ilgili kart başvuru, Şube müşterilerinin kart yenileme, ek kart, kart iptal ile ilgili değişiklik işlemleri, konularında taleplerini alır, sisteme girişlerinin yapar.

17. Şubeye gelen kredi kartı ve ATM kartlarının nazım girişlerini yapar ve müşterek muhafaza esasları gereğince saklar.

18. Müşterilerin Kredili Mevduat Hesabı taleplerini alır, piyasa istihbaratını yapar ve Bankamız mevzuatı gereğince alınması gereken belgeler ile birlikte diğer ekran sorgulamalarını yapar. Uygun bulunan başvuruların sistem girişlerini yapar.

19. Şube bütçe ve hedefleri doğrultusunda her ay yayımlanan şube MIS ini takip eder, inceler.

21. Kasadan ve hesaben yapılan her türlü TL/YP tahsilat ve ödeme işlemini gerçekleştirir.

22. Gün başı ve gün sonlarında kasalarının mutabakatını sağlar.

23. Hesap cüzdanlarının ay sonu mutabakatını yapar.

24. İşlemlerde Kara Paranın Aklanmasının Önlenmesine Dair Kanun'da belirtildiği şekilde kimlik kontrolü yapılmasından da sorumludur.

B. DENETİM SORUMLUKLARI

25. Teftiş dönemlerinde, servisiyle ilgili olarak Teftiş Kurulu üyelerinin talep ettiği defter, kayıt, liste, cetvel ve dosya gibi belgeleri hazırlar.

26. İşlemleri; mevzuata, yönetmeliklere, kanunlara, duyurulara ve diğer talimatlara uygun olarak yapar.

27. Bireysel müşterilerden gelen her türlü evrak, belge, taahhütname/sözleşme, yazı ve talimatta imzanın olup-olmadığının, ilgili kanunlara, mevzuata, uygulama esaslarına, duyurulara, kurallara uygun ve hatasız olduğunun kontrolünü yapar.

28. Kendisinden talep edilen raporları, listeleri ve yazıları zamanında ve doğru olarak hazırlar.

29. Taşit kredi girişi yapan Bayi aracılığıyla kullanılan kredilerle ilgili sistem girişlerinin kontrolünü, belirlenen sürelerde bayiiden gelen müşteri evrakları ile karşılaştırarak kontrolünü yapar.

30. Tüm işlerin ve ilgili her türlü fiş, belge, evrak, form, taahhütname/sözleşme kontrolünü yapar.

31. Öğle tatilinde hizmet verecek Gişe Yetkili Yardımcıları ile ilgili organizasyonu yapar.

C. GÜVENLİK SORUMLULUKLARI

32. Sistemle ilgili olarak kendisine teslim edilen şifrenin gizlilik ve güvenliğinden sorumludur.

33. Özellikle işi gereği müşterilerle ilgili olarak edindiği bilgilerin gizli tutulmasından birinci derecede sorumludur.

34. Servisi ile ilgili dosya, belge, kıymetli evrakın muhafazasından, imha edilecek olanların Bankamız mevzuatına göre imha edilmesinden, Banka ve müşterilerle ilgili bilgilerin dışarı sızmasından sorumludur.