

**BİR HİZMET SİSTEMİNDE MÜŞTERİ TEMAS
ANALİZİ**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Endüstri Müh. Gaye ONAY
507971110**

104048

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 22 Ocak 2001
Tezin Savunulduğu Tarih : 07 Şubat 2001**

104048

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Seçkin POLAT
Diğer Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Demet BAYRAKTAR
Doç.Dr. Alparslan FIĞLALI

Seçkin Polat
Demet Bayraktar
Alparslan Fıglalı

ŞUBAT 2001

ÖNSÖZ

Hizmet kavramı ile günümüzde hayatımızın her anında içiçe yaşıyoruz. Hergün ya başkalarına hizmet veriyor ya da birilerinden/birşeylerden hizmet alıyoruz. Dolayısıyla hizmet sistemlerinin tasarımı ve müşteri temas modeli büyük önem kazanmaktadır. Bunun en iyi şekilde yapılabilmesi için hizmet kavramının iyice anlaşılması gereklidir.

Yapmış olduğum bu tez çalışmasında hizmet kavramının tanımından, gelişimine, özelliklerine ve hizmet sistemlerinin günümüzdeki ele alınış trendlerine ve hizmet sistemlerinde önemli bir yere sahip olan müşteri temas modeline kadar birçok konu teorik bir araştırma ile ortaya konulmuş ve özel bir bankada müşteri temas modeli uygulama çalışması yapılmıştır.

Yapmış olduğum teorik araştırmalar ve uygulama çalışması sırasında bilgi ve deneyimi ile büyük katkıları olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Seçkin POLAT'a, uygulama çalışması esnasında hizmet süreçlerinin analizi ve ölçümünde yardımcı olan Bankapital T.A.Ş. Sistem Geliştirme Bölümü'nden Sn Emel GÜNAY'a ve Bilgi Teknolojileri Bölümünden Sn M. Serkan TAŞTABAN'a, analizlerim sırasında yardımlarını esirgemeyen Bankapital T.A.Ş. Merkez şubesi çalışanlarına ve sürekli desteği için aileme teşekkür ederim.

Ocak, 2001

Gaye ONAY

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
SEMBOL LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xii
1. GİRİŞ	1
1.1.Giriş ve Çalışmanın Amacı	1
2. HİZMET SİSTEMLERİ	3
2.1. Sistem Kavramı ve Hizmet	3
2.1.1. Hizmet kavramının gelişimine genel bir bakış	5
2.1.2. Hizmetin özellikleri	6
2.1.3. Hizmetin sınıflandırılması	8
2.2. Müşteri Teması ve Müşteri	10
2.2.1. Aktif ve pasif temas	11
2.2.2. Temas düzeyleri ve sistemlerle ilişkisi	13
2.2.3. Temas düzeylerinin uygulanması	15
2.3. Müşteri Temas Yaklaşımı	16
2.3.1. Müşteri temasının ölçülmesi	17
2.3.2. Müşteri varlığının etkisinin ölçümü (P.İ.E.)	18
2.4. Operasyonel Stratejiler	20
2.4.1. Operasyon stratejisi ve yönetim için öneriler	20
2.4.2. Teknik anayapı ve karma servislerde tekleştirme stratejisi	22
3. BANKA SÜREÇLERİNDE MÜŞTERİ TEMAS MODELİ ANALİZİ	25
3.1. Bankanın Tanıtımı	25
3.2. Bankanın Ürünlerinden Bazılarına Ait Bilgiler	27

3.3. Uygulamada Kullanılacak Hizmet Süreçlerinin Belirlenmesi	32
3.4. Hizmet Süreçlerinin Analizi	33
3.4.1. Otomatik ödeme talimatı işlemleri	34
3.4.2. Kredi kartı işlemleri	35
3.4.3. Avans hesap tanımlama işlemleri	36
3.4.4. Enerjik hesap tanımlama işlemleri	37
3.4.5. Western Union para transferi/Para gönderme işlemleri	38
3.4.6. Western Union para transferi/Para alma işlemleri	39
3.4.7. Kamu tahsilatı işlemleri	40
3.4.8. Kiralık kasa işlemleri	41
3.4.9. Hesaptan para çekme işlemleri (Şubeden)	42
3.4.10. Hesap açtırma işlemleri	43
3.4.11. Repo işlemleri (Şubeden)	44
3.4.12. Yatırım fonu alış/satış işlemleri	45
3.4.13. Mesajbank işlemleri	46
3.4.14. Fotoçek işlemleri	47
3.4.15. Repo işlemleri (İnternet Bankacılığı)	48
3.4.16. Kamu tahsilatı işlemleri (Telefon Bankacılığı)	49
3.4.17. Repo işlemleri (Telefon Bankacılığı)	50
3.4.18. Kamu tahsilatı işlemleri (İnternet İşlemleri)	51
3.4.19. Para çekme işlemleri (ATM)	52
3.4.20. Nakit kredi işlemleri	53
3.4.21. İthalat işlemleri/Akreditif	56
3.4.22. İhracat işlemleri/Vesaik-mal mukabili	61
3.4.23. İhracat işlemleri/Akreditif	63
3.4.24. Harici garanti işlemleri	65
3.4.25. Kontrgaranti işlemleri	67
3.4.26. Bireysel kredi işlemleri	69
3.4.27. Referans mektubu işlemleri	71
3.4.28. Düzenli ödeme işlemleri	72
3.5. POTANSİYEL İŞLETİM ETKİNLİĞİNİN BELİRLENMESİ	73
3.5.1. Otomatik ödeme talimatı için P.İ.E.'nin belirlenmesi	75

3.5.2. Kredi kartı işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	76
3.5.3. Avans hesap işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	78
3.5.4. Enerjik hesap işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	79
3.5.5. Western Union para transferi/Para gönderme işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	80
3.5.6. Western Union para transferi/Para alma işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	81
3.5.7. Kamu tahsilatı işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	82
3.5.8. Kiralık kasa işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	83
3.5.9. Hesaptan para çekme işlemleri (Şubeden) için P.İ.E.'nin belirlenmesi	84
3.5.10. Hesap açtırma işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	85
3.5.11. Repo işlemleri (Şubeden) için P.İ.E.'nin belirlenmesi	87
3.5.12. Yatırım fonu alış/satış işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	88
3.5.13. Nakit kredi işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	89
3.5.14. İthalat işlemleri/Akreditif için P.İ.E.'nin belirlenmesi	91
3.5.15. İhracat işlemleri/Vesaik mukabili için P.İ.E.'nin belirlenmesi	94
3.5.16. İhracat işlemleri/Akreditif için P.İ.E.'nin belirlenmesi	95
3.5.17. Harici garanti işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	97
3.5.18. Kontrgaranti işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	99
3.5.19. Bireysel kredi işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	101
3.5.20. Referans mektubu işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	103
3.5.21. Düzenli ödeme işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	104
3.5.22. Mesajbank işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	105
3.5.23. Fotoçek işlemleri için P.İ.E.'nin belirlenmesi	106
3.5.24. Repo işlemleri (İnternet Bankacılığı) için P.İ.E.'nin belirlenmesi	107
3.5.25. Kamu tahsilatı işlemleri (İnternet Bankacılığı) için P.İ.E.'nin belirlenmesi	109
3.5.26. Kamu tahsilatı işlemleri (Telefon Bankacılığı) için P.İ.E.'nin belirlenmesi	111
3.5.27. Repo işlemleri (Telefon İşlemleri) için P.İ.E.'nin belirlenmesi	112
3.5.28. Para çekme işlemleri (ATM) için P.İ.E.'nin belirlenmesi	113

4. HİZMET SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	114
4.1. Hizmet Süreçleri İçin Müşteri Temasının Belirlenmesi	114
4.2. Çevrim Oranı ve Hizmet Süreçlerinin Değerlendirme	125
4.3. Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi	127
4.4. Sonuçlar ve Yorumlar	128
 KAYNAKLAR	 131
 ÖZGEÇMİŞ	 133



TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Servis ve üretim firma örnekleri.....	7
Tablo 2.2. Schmenner'in hizmet süreç matrisi.....	9
Tablo 2.3. Chase'in müşteri temas yaklaşımı.....	9
Tablo 2.4. Müşteri temas matrisi.....	12
Tablo 2.5. Yüksek ve düşük temaslı sistem karakteristikleri.....	14
Tablo 2.6. Arka ve ön ofis tekleştirme (De-coupling) stratejileri.....	23
Tablo 3.1. Bankapital şubelerinin gruplar halinde gösterimi.....	27
Tablo 3.2. Seçilen hizmetler ve dağıtım kanalları.....	33
Tablo 4.1. Hizmet süreçlerinin bilgi zenginliği analizi.....	115
Tablo 4.2. Hizmet süreçlerinin kanal değişkenine göre analizi.....	116
Tablo 4.3. Hizmet süreçlerinin dil değişkenine göre analizi.....	117
Tablo 4.4. Hizmet süreçlerinin bilgi zenginliği değerleri.....	118
Tablo 4.5. Hizmet süreçlerinin iletişim süreleri.....	122
Tablo 4.6. Hizmet süreçlerinin müşteri temas değerlerinin belirlenmesi..	123
Tablo 4.7. Hizmet süreçlerinin müşteri temas analizi.....	124
Tablo 4.8. Hizmet süreçlerinin çevrim oranı analizi.....	126
Tablo 4.9. Hizmet süreçlerinin P.İ.E. değerleri.....	127

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1 : İşler dörtgeni.....	4
Şekil 2.2 : Değişen sektörel trend.....	5
Şekil 2.3 : Servis üçgeni.....	10
Şekil 4.1 : Hizmet süreçlerinin bilgi zenginliği analizi.....	119
Şekil 4.2 : Hizmet süreçlerinin müşteri teması analizi.....	126
Şekil 4.3 : Hizmet süreçlerinin çevrim oranı analizi.....	126
Şekil 4.4 : Hizmet süreçlerinin potansiyel işletim etkinliği analizi..	128

SEMBOL LİSTESİ

P.İ.E	: Potansiyel İşletim etkinliği
A	: Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı
P	: Toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı
B	: Toplam ağırlıklandırılmış arka oda zamanı
a	: Müşteri ve hizmet sağlayıcı arasındaki toplam aktif temas zamanı
p	: Müşteri ile hizmet sağlayıcı arasındaki toplam pasif temas zamanı
b	: Toplam arka ofis zamanı
Wa	: Aktif temas zamanı için belirlenmiş ağırlık
Wp	: Pasif temas zamanı için belirlenmiş ağırlık
Wb	: Arka ofis hizmet zamanı için belirlenmiş ağırlık
Si	: Hizmet sağlayıcı i'nin katılımıyla hizmete atanan göreceli ağırlık
Xi	: Hizmet zamanının i sağlayıcısı tarafından büyüklüğü
Wk	:K tipi pasif temas zamanı için göreceli ağırlık
Pk	: k tipi pasif temas büyüklüğü
Wt	: t tipi arka ofis hizmeti için göreceli ağırlık
Bt	: t tipi arka ofis hizmeti için göreceli ağırlık

ÖZET

Hizmet kavramı bizim için ne ifade etmektedir? Birçok insan için servis, banka, postane, hastane ya da okuldur. Genel olarak hizmet , müşteri ile organizasyon etkileşimini ifade eder. Ya da müşteri ya da müşterinin taleplerinin hizmet sistemi içinde çeşitli süreçlere tabi tutulmasıdır.

Müşteri sistem , servis stratejisi ve servis personelinin merkezinde, odak noktasıdır. Birçok serviste müşteri sadece orda bulunmaz, direkt olarak bütün süreçlerin içinde yeralır. Bu yüzden müşteri ile servis sağlayıcı arasındaki temas yani müşteri teması dikkatli bir şekilde incelenmelidir.

Müşteri teması, müşterinin sistemde fiziksel varlığıdır. Müşteri temas modeli servis analiz ve tasarımı kolaylaştırmak için geliştirilmiştir. Bu model hizmet sistemlerini müşteri ile organizasyon arasındaki temasın varlığına göre sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırma:

- Saf servisler
- Karma servisler
- Üretim benzeri servisler

Saf servisler, müşterinin varlığında gerçekleştirilir, örneğin restoranlar, okullar...Karma servislerde hem arka hem de arka ofis işlemleri yeralır, örnek olarak bir banka şubesi verilebilir. Üretim benzeri servislerde ise müşteri ile yüzyüze bir temas gerekmez, örnek olarak ev bankacılığı verilebilir.

Aktif temas müşteri ile hizmet sistemi arasında etkileşim içeren , müşteri ile hizmet sağlayıcı arasındaki doğrudan temastır. Pasif temas ise müşteri ile hizmet sistemi arasında etkileşim içermeyen, hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki doğrudan temastır.

Böylece yalnızca temasın miktarı değil aynı zamanda temasın cinside dikkate alınarak bir müşteri temas matrisi oluşturulmuştur.

Tablo 1. Müşteri Temas Matrisi

		PASİF TEMAS	
		DÜŞÜK	YÜKSEK
AKTİF TEMAS	YÜKSEK	a. Sağlık merkezleri Psikiyatri hizmetleri Diş hekimliği hizmetleri	a. Hastanede hasta bakımı Restoran Okullar
	DÜŞÜK	b. Veri işleme merkezleri Sigorta hizmetleri Bankaların merkezleri	b. Oteller/ moteller Toplu taşımacılık Tatil yerleri, eğlence

Bu çalışmada, bir bankada seçilen ürünlere ait süreçler incelenmiş ve akış şemaları oluşturulmuştur. Kişisel görüşmeler, ölçümler ve gözlemler kullanılarak seçilen süreçlere ait potansiyel işletim etkinliği (P.İ.E.) ve müşteri temas değeri ve çevrim oranı elde edilmiştir. Bu sonuçlar istatistiksel methotlarla değerlendirilmiştir, sonuçlar raporlanmıştır.

Çalışmanın ana amacı çeşitli yaklaşımları kullanarak süreçlere ait değerleri elde etmek ve aralarında nasıl bir ilişki olduğunu belirleyerek, bankanın süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır. Elde edilen sonuçlardan bazılarından örnek verilirse ; bazı süreçler gözden geçirilmeli, iyileştirmeler yapılmalıdır. Çevrim oranı düşük olan işlemlerde problem belirlenmeli ve çözümlenmelidir. Temasın yüksek olduğu süreçlerde çalışan personel seçimine ve eğitimine önem verilmeli, şube içi düzenlemeler gözden geçirilmelidir.

Bu sonuçlar bankanın süreçlerinin anlaşılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi açısından bir rehber olacaktır.

SUMMARY

“CUSTOMER CONTACT ANALYSIS IN A SERVICE SYSTEM”

What do you mean of by the term of service? Most people describe service as bank, hospital, post office or school... Generally, service is characterized by interaction between organization and the customer. Also, customer or customer's demand are processed in service organizations.

Customer is in the focus of the system, service strategy and service personnel. In most services are not only present but also directly participates in the service delivery process. Thus, customer contact should be carefully evaluated in service organizations.

Customer contact is physical presence of the customer. Customer contact model has been developed to facilitate the service design and analysis. Customer contact model classifies service system based on extent of contact between organization and customer.

This classification:

- Pure services (High contact)
- Mixed services
- Quasi manufacturing (Low contact)

In pure services, service is done in presence of customer. (restaurant, school, ...) In mixed services, service is done backoffice and front office.(Bank office) In quasi manufacturing, service is not needed face to face contact. For example home banking...

Active contact is defined as direct contact between the customer and the service provider which involves direct customer-service system interaction.

Passive contact is defined as direct contact between the customer and the service provider which does not involve direct customer-service system interaction.

Customer contact matrix is developed by Chase:

		Passive Contact	
		HIGH	LOW
Active Contact	HIGH	a. Health Centers Psychology clinics Dental services	a. Hospital Restaurant School
	LOW	b. Data process center Assurance firm Banking center	b. Hospital Public transportation Entertainment

Thus, customer contact matrix was developed using not only contact amount but also contact types.

This work was made in a bank and its processes were examined, flow charts were formed. Using personnel interviews, observations and measurements, potential operating efficiency and customer contact score were obtained. These results were evaluationed with statistical methods.

Mainly object is that using these approaches are examined and P.O.E and customer contact score and cycle ratio are obtained and identify what relationship is between P.O.E. ,customer contact score and cycle ratio for understanding processes of the bank. Some of the results are ; some processes should be examined and improved .If cycle ratio of the some processes are low,problems should be identified and solutions of the problem should be found. Also if contact score of the some processes are high, personnel should be carefully chosen and trained.

These results will guide for improving, developing and designing processes of the bank.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

1.1. GİRİŞ VE ÇALIŞMANIN AMACI

Hizmet kavramı günümüzde oldukça önem kazanmaktadır. Genel olarak müşteri ve organizasyon etkileşimi ile karakterize edilir. Hizmet sistemlerinin tasarımı, incelenmesi konusunda birçok araştırmalar yapılmıştır ve hala yapılmaktadır.

Peki hizmet sistemleri niye bu kadar önem kazanmıştır? Hepimiz hergün bir şekilde birilerinden hizmet almaktayız ya da biz birilerine hizmet etmekteyiz. Özellikle 1946'lerden sonra hizmet veren ile müşteri arasındaki ilişkinin imalat sistemlerinden ayrımının fark edilmesiyle hizmet sistemleri farklı bir boyutta incelenmeye başlamıştır. Bu zamana kadar hizmet sistemleri incelenirken ürün odaklı terminoloji kullanılmıştır, hizmet endüstrisi problemleri bu yola çözülmeye çalışılmıştır. Chase ve Aquilona ürün odaklı yaklaşımlardan uzaklaşan ilk araştırmacılarıdır.(Kellogg and Chase,1995) Hizmetler sınıflandırmışlar ve bunu yaparken müşteri ve hizmet veren arasındaki teması gözönüne almışlardır. Hizmetleri saf hizmetler, karışık hizmetler ve üretime benzer sistemler olarak sınıflandırmışlardır.

Hizmet sistemlerinde olan gelişmelere rağmen, hizmetlere araştırma ve öğretim alanlarında nasıl yaklaşılacağı konusundaki soru işaretleri devam etmektedir. Operasyonel yönetim alanında teorik gelişmelerden biri de müşteri temas modelidir.

Müşteri temas modeli, hizmet sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. Müşteri teması, müşterinin sistemde fiziksel varlığı olarak tanımlanır. Ama bu tanım sınırlıdır, çünkü müşteri her zaman sistemde fiziksel olarak bulunmayabilir. Örnek olarak telefon bankacılığı verilebilir.

Sonuç olarak müşteri teması, müşteri ile hizmet sistemi arasındaki yüzyüze ya da müşterinin iletişim teknolojilerini kullanarak hizmet sistemi içinde varlığındaki karşılaşmadır.

Herhangi bir akademik disiplinin gelişmesi için bunu farklılaştırıcı değişkenlerinin tanımlanması ve ölçüme uygun olması gereklidir. Hizmet sektörü içinde müşteri teması modeli de uzun bir süre teorik olarak incelenmiştir. Ancak günümüzde birçok araştırmacı müşteri temasının çok boyutlu modellerini geliştirmişlerdir. Bu çalışmalar etrafında tartışmalar olmasına rağmen müşteri teması modeli hizmet bilimi için çok önemli bir yere sahiptir.

Bu tezin konusu olan müşteri teması önce teorik olarak ortaya konulmaya çalışılacak daha sonraki bölümlerde ise müşteri teması analizinin bir hizmet sektöründeki uygulamasına yer verilecektir. Bu uygulama sırasında P.İ.E. ve müşteri teması ve çevrim oranından elde edilecek değerler arasındaki ilişkiler ortaya konulacaktır.

Amaç uygulama sonucu ortaya çıkan sonuçlardan elde edilen P.İ.E., müşteri teması ve çevrim oranı gibi değerlerin belirlenerek, aralarında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi, elde edilen sonuçların yorumlanmasıyla bankanın süreçlerine başka bir gözle bakılmasını sağlamaktır.

BÖLÜM 2. HİZMET SİSTEMLERİ

2.1. SİSTEM KAVRAMI ve HİZMET

Sistem belli bir amacın sağlanması için biraraya getirilmiş ögeler dizisidir. Sistem girdi ve çıktı bileşenlerinden oluşur. Çıktı sistemin çevreye sunduğudur yani çevrenin sistemden talep ettiği. Burada çevre kavramına da açıklık getirirsek; sistemin unsurları içinde yer almayan ancak sistemin davranışını etkileyen çevreye “sistemin çevresi” denilmektedir.

Girdi ise çıktıya dönüştürülecek şeylerdir. Girdiye bir takım dönüşüm şekilleri ile çıktıya dönüştürülür:

İmalat/Üretim: Bir sisteme giren materyallerin fiziksel olarak sistemden çıkan mallardan ayrıldığı durumdur. Üretim de kaynaklar kullanılarak fiziksel ya da kimyasal dönüşüm gerçekleştirilir.

Örneğin; bir salça fabrikasında domatesler birtakım işlemlerden geçerek salçaya dönüşür. Bu dönüşüm domatesten salça elde edilmesi olayıdır ve müşteri için salça önemlidir:

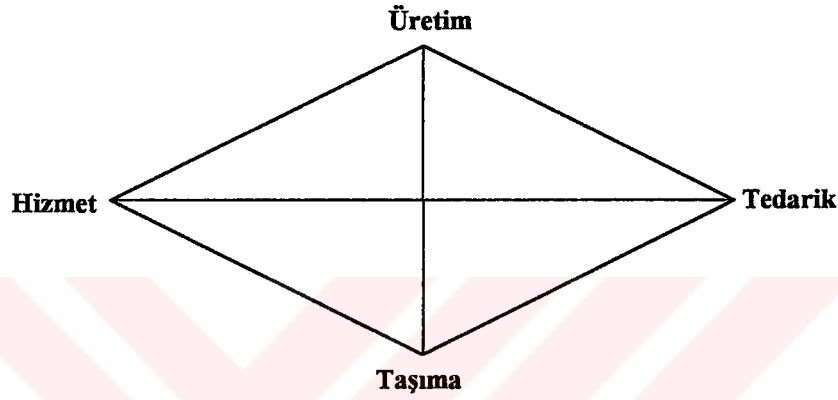
Taşıma: Müşterinin ya da müşteriye ait herhangi bir şeyin bir yerden başka bir yere taşınmasıdır. Burada fiziksel kaynaklarda değişim söz konusu değildir, yer faydasının dönüşümü vardır.

Örneğin; kargoya verilen bir paket müşterinin istediği adrese iletilmektedir. Bu durumda girdi postaya verilen paket, çıktı da istenilen yere ulaşmış pakettir. Pakete yer değiştirme değeri katılmıştır.

Tedarik: Malların sahibinin değişimidir. Fark sahip faydasıdır.

Hizmet: Müşteri veya müşteriye ait bir şeyin bir şekilde muamele görmesi, sistem içinde bulunmasıdır. Fark durum faydasıdır.

Organizasyonları bu dört gruptan birine koymaya çalışmak, sınıflandırmada sınırlama getirir. Örneğin; otobüs taşımacılığı tedarik ve hizmetin bir karışımıdır. Buna benzer birçok örnek verilebilir. Bu sınıflandırmayı genişletmek için Şekil 2.1.'de görülen bir dörtgen oluşturulmuştur.



Şekil 2.1 İşler Dörtgeni (Özkan, 1998)

Yukarıda tanımları yapılan fonksiyonların daha geniş kapsamlı tanımlamaları yapılabilir:

İmalat: Bir şeyler yapmak ile ilgilenir. Mal üretmek olabileceği gibi kağıt üzerinde de üretim söz konusu olabilir.(Örneğin Mimar)

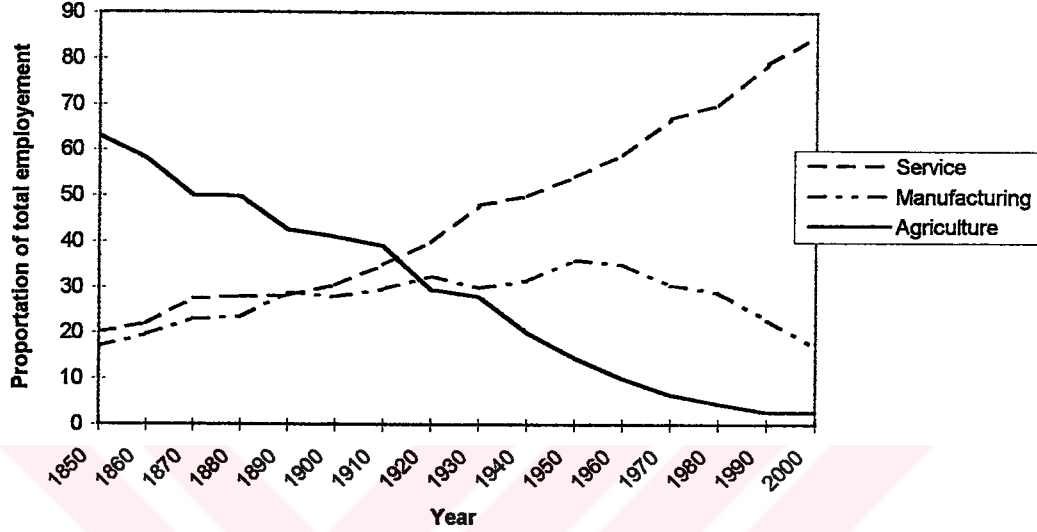
Tedarik: Materyallerin ve bilginin yönetimiyle ilgilenir.

Taşıma: İnsanların, malzemelerin, bilginin veya şeyleri hareket ettirmekle ilgilenir.

Hizmet: Müşteri/organizasyon etkileşimi karakterize edilir. Bizim için hizmet hergün içiçe olduğumuz bankalar, okullar, sinemalar, restoranlar, oteller, hastaneler v.b'dir. Bu kavramı anlamak için hizmet kavramına yaklaşımların incelenmesinde yarar vardır.

2.1.1. Hizmet Kavramının Gelişimine Genel Bir Bakış

Hizmet, hizmet sistemi ve hizmet yönetimi kavramları hakkında birçok çalışma yapılmıştır. Özellikle son senelerdeki imalata göre hizmet sistemlerinin hızla büyümesi hizmeti yeni bir odak noktası haline getirmiştir. Aşağıda Şekil 2.2’de yapılan bir araştırmaya göre Amerika da yıllara göre sektörlerdeki çalışma trendi görülmektedir.



Şekil 2.2 Değişen sektörel trend (Ken Klassen, 2000)

Klasik hizmet yönetimi hizmet yönetiminde ürün odaklı terminolojiyi kullanır. Araştırmacılar müşteri ile hizmet veren arasındaki ilişkinin imalattan farklı olduğunu belirtmişlerdir. Ancak yıllar sonra müşteri-çalışan arasındaki ilişki yeni bir boyut olarak dikkate alınmaya başlandı.

Zamanla hangi sektörün ne biçimde, nasıl değerlendirilmesi gerektiği hakkında çalışmalar yapmıştır. Hill, hizmetler ve ürünler arasındaki farklılıkları belirleyecek servislerin ekonomik bir sınıflandırmasını sunmuş ve Chase ve Aquilano hizmet ayarlamalarında ürün odaklı düşünce uygulamalarından operasyon yönetimi problemlerine yönelen ilklerden olmuştur.(Kellogg and Chase, 1995) . Onlar hizmeti üç ana katogoride sınıflandırmışlardır:

- Saf sistemler
- Karışık sistemler
- Üretim benzeri sistemler

Bu sınıflandırma bir hizmet sistemini üretim sisteminden ayıran ana konu müşteri ile olan direkt temasın zorunluluğudur. (Kellogg and Chase, 1995)

Firma ve müşteri arasındaki arayüz, hizmet firmalarının “**seminal element**” olarak adlandırılır ve bunun üzerine temas teorisi kurulmuştur.

Hizmet sistemleri hakkında literatürde yeralan birçok çalışma, üretime yönelik olup hizmet sistemlerinde uygulanabilirliği çok zor olan bir eğilim içindedir.

Ürüne dayalı terminolojiden uzaklaşma zaman içinde devam etmiştir. Lovelock, Mills ve Bateson gibi birçok araştırmacı hizmet organizasyonu-müşteri arayüzünü gösterdiler, özellikle Mills hizmet sistemi ile müşteri arasındaki ara yüzde zamanı bir boyut olarak kullanmıştır. Müşteri teması ve standartlaşmanın mertebesi Lovelock, Maister ve Lovelock tarafından kullanılmıştır. (Kellogg and Chase, 1995)

Etkileşimin derecesi ve standartlaşmanın derecesi Schmenner tarafından kullanılmıştır. Bu arayüz daha ilerde **temas teorisi** olarak adlandırılacak ve detaylandırılacaktır.(Kellogg and Nie, 1995)

Son zamanlardaki ampirik çalışmalar arayüz, organizasyonel teknoloji ve yapı arasındaki ilişkiyi göstermeye başlamıştır. Günümüzde ise hizmet sistemindeki çalışmalar toplam kalite kapsamında yürütülmektedir. Değişen piyasa koşulları ve ekonomik değişimler rekabeti beraberinde getirmiştir. Artık hizmet sektörü hem geniş bir ürün yelpazesinde hizmet vermeye devam ederken hizmetin sunumu, kalitesi önem kazanmaktadır. Özellikle müşteri odaklılık önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmakta ve rekabet avantajı yaratmaktadır. Artık hizmet kavramı günümüzde çok boyutlu ele alınmakta ve incelenmektedir.

2.1.2. Hizmetin Özellikleri

Hizmet kavramının günümüze kadar olan sürecinde görüldüğü üzere hizmet yönetimi imalat sisteminden farklıdır ve sistemlerin özelliklerini karşılaştırmak gerekir.

Aşağıda hizmetlerin genel özellikleri sıralanarak imalattan farklı olan yönleri açıklığa kavuşturulacaktır.

- Hizmet üretimi için müşterini varlığı gereklidir .Bir imalat sürecinde ise işgücü sistemden çıkarılabilir. Sistem tamamen cansız varlıklardan meydana gelebilir.
- Hizmet üretimi ve tüketimi aynı anda olmaktadır. Örneğin kuaförde saç kesiminde saç kesildiği anda tüketim de gerçekleşmiş olacaktır. Ama imalatta imalat ile tüketim aynı anda gerçekleşmez.
- Hizmet sisteminde müşterinin varlığı sisteme belirsizlik getirir. Bunlardan birincisi müşterin sistemden ne isteyeceğinin, ikincisi müşterin sistemde nasıl davranacağını bilinmemesidir.
- Hizmet sistemlerinde yapılan bir hata büyük sonuçlar doğurabilir.
- Hizmet sistemlerinde müşterinin kaliteyi gözlemleyebilmesi için daha çok fırsat vardır. Oysa imalat sistemlerinde bu daha sınırlıdır.
- Hizmetler soyut etkinliklerdir. Bu yüzden hizmet kalitesi de soyut bir kavramdır. Bu da hizmet kalitesinin ölçülmesinde müşterilerin değerlendirmelerine başvurulmasını gerektirir. Tablo 2.1’de de üretim ve servis firmaları karşılaştırılmıştır.

Tablo 2.1 Üretim ve servis firması örnekleri (White E. M., 1999)

ÜRETİM	SERVİS
• Fiziksel, dayanıklı(uzun ömürlü) ürün	• Elle tutulamaz, anında tüketilen ürün
• Çıktı depolanabilir	• Çıktı depolanamaz
• Düşük müşteri teması	• Yüksek müşteri teması
• Uzun karşılık süresi	• Kısa karşılık süresi
• Bölgesel,ulusal ya da uluslar arası pazarlar	• Yerel marketler
• Büyük, geniş tesisler	• Küçük tesisler
• Kapital yoğunluklu	• Emek yoğun
• Kalite kolayca ölçülebilir	• Kaliteyi ölçmek güçtür
• Standardize ürün	• Customized ürün

Üretim organizasyonuna benzer

Servis organizasyonuna benzer

Bütün bu özellikleri incelersek hizmet sistemlerinin yönetimi imalatıdan ayrı olarak incelenmesi gereken bir konudur.

Karşımıza belirsizlik içeren, anlık üretim ve tüketimin olduğu, hataların geri dönüşünün çok zor olabileceği bazen mümkün olmayacağı ve kalite değerlendirmelerinde müşteri faktörünün önem kazandığı sistemler ve bunların yönetimi çıkmaktadır.

2.1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Servisler belirli karakteristiklere sahip olmalarına rağmen, aynı zamanda farklılıklara da sahiptir. Bugüne kadar hizmet sistemlerinin anlaşılmasını ve analizini kolaylaştırıcı , literatürde birçok sınıflandırma yaklaşımı bulunmaktadır.

Ancak burada oldukça önemli bir yere sahip olan iki sınıflandırma yaklaşımından bahsedilecektir.

Müşteri temas modeli hizmet sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayan bir modeldir. Müşteri temas modeli, hizmet sistemlerini ve bunların alt sistemlerini müşteri ile olan etkileşimin tipine ve miktarına göre sınıflandırmaktadır. (Chase,1981) Bu sınıflandırma müşteri ile hizmet sağlayıcı arasındaki temasın olmadığı durumdan , en fazla olduğu duruma kadar bir dilimi içerir. Ancak bu model müşteri temasını açık bir şekilde tanımlayıp, ayıramaz. Çünkü müşteri varlığını gerektiren ve yüksek temasa sahip sistemler aynı kategori içinde olabileceği gibi, müşteri varlığı gerektiren ama sınırlı etkileşimin olduğu durumlarda olabilir.

Schmenner ise, hizmetleri sınıflandırmada bir hizmet süreç matrisi geliştirmiştir. (Tablo 2.2) Bu matris 2 boyuttan oluşmaktadır:

- İşçiliğin yoğunluk derecesi
- Servis standardizasyonunun derecesi

Schmenner'in hizmet süreç matrisinde işçiliğin (emeğin) yoğunluk derecesi bir eksen, etkileşim ve standartlaşma derecesi diğer eksen yer almaktadır.(Verma and

Young, 2000)

Diğer bir sınıflandırma yaklaşımı olan müşteri temas modeline göre sınıflandırma yaklaşımı Chase'e aittir (Tablo 2.3). Chase hizmet sistemlerini üç ana kategoride sınıflandırmıştır:

- Saf sistemler
- Karma sistemler
- Üretim benzeri sistemler

Bu sınıflandırma bir hizmet sistemini üretim sisteminden ayıran ana konu müşteri ile olan direkt temasın zorunluluğudur(Kellogg and Chase, 1995)

Tablo 2.2 Schmenner'in Hizmet Süreç Matrisi (Özkan, 1998)

İşçiliğin Yoğunluk Derecesi	Etkileşme ve Standartlaşma Derecesi	
	DÜŞÜK	YÜKSEK
DÜŞÜK	Hizmet fabrikası • Havayolları • Taşımacılık • Hoteller • Dinlenme yerleri	Hizmet mekanı • Hastaneler • Oto tamir • Bakım onarım servisleri
YÜKSEK	Kütle hizmet • Perakendecilik • Okullar • Kurumsal bankacılığın perakendeci yönleri	Profesyonel hizmet • Doktorlar • Avukatlar • Muhasebeciler • Mimarlar

Tablo 2.3 Chase'in Müşteri Temas Yaklaşımı(Chase, 1978)

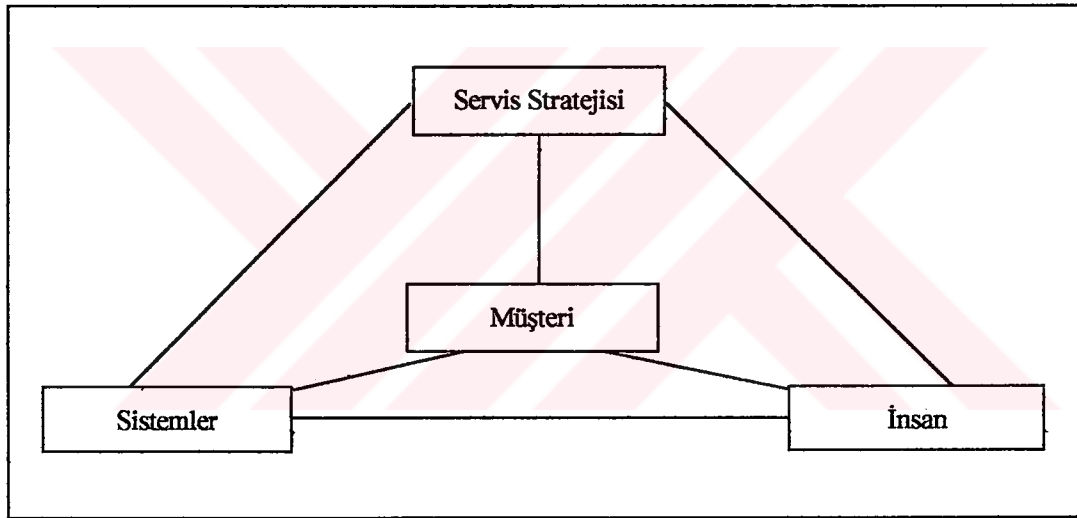
Yüksek Temas ←			→ Düşük Temas		
Saf Hizmetler		Karma Hizmetler		Üretim Benzeri	
• Eğlence merkezleri • Sağlık merkezleri • Hoteller • Toplu taşımacılık • Okullar • Restoranlar • ATM'ler		• Banka şubeleri • Bilgisayar firmaları • Postane • Mobilyacılar		• Ev bankacılığı • Toptancılık • Maden işletmesi • Kimyasal fabrikalar • Dayanıklı mal üreten fabrikalar • Posta işlem merkezi	

Bu iki sınıflandırma yaklaşımı arasında bazı farklılıklar göze çarpar. Müşteri temas modelinde toplu taşımacılık, oteller ve okulların tümü yeksek temas ve saf hizmet olarak sınıflandırılmıştır. Oysa Schmenner'in hizmet süreç matrisinde toplu taşımacılık ve oteller hizmet fabrikası olarak sınıflandırılmış, okullar kütle hizmet olarak değerlendirilmiştir. Yani müşteri temas modelinde "saf hizmetler" olarak sınıflandırılan hizmetler Schmenner'in matrisinde dört hücreye birden karşılık gelmektedir.

2.2. MÜŞTERİ TEMASI VE MÜŞTERİ

Müşteri teması kısaca müşterinin sistemde fiziksel varlığı olarak tanımlanabilir. (Chase, 1978) Peki müşteri kimdir, bir servis sisteminde nerede yer alır?

Müşteri, servis sistemlerindeki bütün karar ve faaliyetler odak noktasıdır ya da olmalıdır. Bu yaklaşım Şekil 2.3'de servis üçgeninde görülmektedir.



Şekil 2.3 Servis üçgeni (Smith, 1999)

İç kalite çalışan memnuniyetini artırır. Çalışan memnuniyeti verimliliğe yön verir . Çalışanın tutumu ve verimlilik servis değerini yönlendirecektir. Sonra da servis değeri müşteri memnuniyetini yönlendirecektir. Müşteri memnun olursa, müşteri sadakati ortaya çıkacak bu da büyüme ve karlılığı getirecektir. Yukarıdaki servis üçgeninde aynı bu şekilde hizmet yarar zinciri oluşmaktadır.

Müşteri; servis stratejisinin, hizmet personelinin ve sistemlerin merkezindedir. Bundan hareketle denilebilir ki, organizasyonlar müşteriye hizmet vermek için , sistemler ve insanlar hizmet süreçlerini kolaylaştırmak için vardır.

Müşteri temasını müşterinin fiziksel olarak varlığı olarak tanımlamak oldukça sınırlı bir tanımlamadır. Çünkü sistemlere baktığımızda müşteri her zaman sistemde fiziksel olarak bulunmaz. Örneğin müşteri günümüzde telefon bankacılığı ile birçok bankacılık hizmetini bankaya gitmeden sadece bir telefonla yapabilmekte, dolayısıyla sistemde fiziksel olarak bulunmamaktadır. Bu duruma örnek olarak sigorta ve seyahat acentaları da verilebilir. Bunun için müşteri teması tanımını fiziksel olarak sistemde bulunmayı gerektirmeyen durumları da içerecek şekilde tanımlamak gerekmektedir.

Bu tanım; müşteri ve servis sistemi arasındaki direkt bir karşılaşmadır. Bu karşılaşma müşterinin servis sisteminde fiziksel varlığıyla olabilir ya da müşterinin iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla olabilir.

2.2.1 Aktif ve Pasif Temas

Yukarıdaki bölümlerde temas kelimesinden sıkça söz edildi. Temas hizmetin doğasına bağlı olarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma ; aktif, pasif ya da her ikisi de olabilir.

Aktif temas, müşteri ile müşteri-hizmet sistem etkileşimi ile ilgilenen servis sağlayıcı arasındaki doğrudan temas olarak tanımlanır. Bu temas sayesinde müşteri ile hizmet sistemi etkileşimi doğrudan yapılabilir. Bu olay hizmette özelleşmeye yol açar. Örnek olarak psikiyatri hizmetlerinde, bazı bankacılık uygulamalarında aktif temas bulunur.

Pasif temas, müşteri-hizmet sistemi etkileşimini içermeyen müşteri ve hizmet sistemi arasındaki doğrudan temastır. Bu tip temasta müşterinin sistemde fiziksel olarak varlığı gereklidir. Pasif temaslar hizmetin özelleşmesini sağlamazlar, otomasyona ve standartlaşmaya uygunluk gösterir. Örnek olarak kamu taşımacılığı verilebilir.

Hizmet çıktısı genel olarak hem aktif hem de pasif temas içerir. Örneğin oteller de genellikle rezervasyon işlemleri sırasında müşteri sistemle aktif temas içindedir. Ama temas baskın olarak pasiftir. Ya da psikiyatri kliniğinde baskın olan aktif temastır.

Hasta bakımında, hastanın sağlık personeli ile olan etkileşiminde hem aktif hem de pasif temas bulunmaktadır.

Böylece teması sınıflandırdıktan sonra servis sistemlerinin tasarımı için başka bir boyut daha kazanmış oluruz. Çünkü temasın miktarı yanında temasın tipi de artık önem kazanmaktadır. Chase(1978), pasif teması bir eksen, aktif teması diğer bir eksen temasın miktarını da kullanarak hizmetleri sınıflandırmış, ve bunu müşteri temas matrisi olarak adlandırmıştır, Tablo 2.4’de Chase’in müşteri temas matrisi görülmektedir.

Tablo 2.4 Müşteri Temas Matrisi (Chase, 1978)

		TEMAS	
		PASİF	
		DÜŞÜK	YÜKSEK
AKTİF TEMAS	YÜKSEK	a. Sağlık merkezleri Psikiyatri hizmetleri Dış hekimliği hizmetleri	a. Hastanede hasta bakımı Restoran Okullar
	DÜŞÜK	b. Veri işleme merkezleri Sigorta hizmetleri Bankaların merkezleri	b. Oteller/ moteller Toplu taşımacılık Tatil yerleri,eğlence

Bu matrisi hücrelere göre incelersek; a hücrelerinde bulunan hizmetler hizmeti veren personelle müşteri arasında yüksek etkileşim gerektiren hizmetlerdir. Müşteri hizmeti almak için fiziksel olarak sistemde yer almalıdır. Bu kategoride bulunan hizmetler müşterinin isteklerine göre kişiselleştirilmiştir.

b hücrelerini incelersek, aktif temasın yüksek, pasif temasın yüksek olduğunu görürüz. Bu tip hizmetler müşterinin hizmet sağlayıcı ile etkileşimine girmeden birtakım aktiviteleri yerine getirmesine ihtiyaç duyar. Örneğin ilaçlı tedavide kişi tedavisini evde yapabilir, hastanede kalabilir v.b.

c hücresine baktığımızda aktif temasın düşük, pasif temasın düşük olduğunu görüyoruz. Hizmet personelinin etkileşimi kısmi olarak sınırlandırılmış olsa da müşterinin fiziksel olarak varlığının gerektiği açıktır.

d hücresinde ise; aktif temasın düşük, pasif temasın yüksek olduğunu görürüz. Buradan da anlaşılacağı gibi müşteri ile hizmet sağlayıcı arasında doğrudan fiziksel temasa gerek duyulmayabileceği görülebilir. Müşteriyle doğrudan yüzyüze temasın eksikliği hizmet organizasyonunun en uygun zamanda üretimini programlamaya ve hizmet sunum sürecini kendi kendine çalıştırmaya olanak vermektedir.

2.2.2. Temas Düzeyleri ve Sistemlerle İlişkileri

Hizmetler daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi üç ana başlık altında gruplandırılabilir (Chase, 1978); saf sistemler, karma sistemler ve yarı üretime dayanan sistemler.

Saf sistemler, üretimin müşterinin varlığında gerçekleştiği kişisel hizmetlerdir. Örnek olarak hastane, okul, restoran verilebilir. Karma sistemler yüzyüze temasın olduğu kadar, bir arka ofis işini de gerektiren sistemlerdir. Örnek olarak banka şubelerini verebiliriz. Yarı-üretime dayalı sistemler de ise; yüzyüze temas gerektirmeyen ev ofisleri ya da dağıtım şirketleri gibi sistemlerdir.

Temas düzeylerine ait çeşitli görüşler bulunmaktadır. Yüksek ve düşük temalı sistemlerin birbirinden ayrılan karakteristikleri bulunmaktadır.

Yüksek temalı sistemlerin operasyonel yönetim karakteristiklerini vermeye çalışırsak :

- Daha az kesinlik vardır.
- Oldukça belirli, özel ürün ve süreçlere sahiptir. (Örnek olarak Burger King'e ait menüler verilebilir)
- Çalışan doğrudan hizmet ürününün bir parçasıdır.
- Düşük teması sistemlerde talep ve arzı tam olarak eşleştirme potansiyeli vardır. Ama yüksek temalı sistemlerde üretim genellikle müşteriyle ilişkili olduğu için servis sisteminin talebi ve kaynaklar arasındaki optimum balansı sağlamak güçtür.

- Yüksek temaslı sistemlerde müşteri talep süresi ve hizmetin doğasını ve kalitesini etkiler.
- Servis ürünü çok boyutludur. (Zaman, yer ve atmosfer)
- Üretim programı müşteri üzerinde direkt ve kişisel etki yapar.
- Hizmetin yalnızca bir bölümü stokta saklanabilir.
- Sistemde temasta bulunan çalışan davranış bilgine ve işine hakim olmalıdır.
- Ücretler çıktıdan çok çalışma zamanlarıyla ilişkilidir.
- Servis sisteminin kapasitesi, sistem ilk açıldığında en uzun servis süresi olarak kabul edilir.
- Servis isteminde meydana gelebilecek bir hata müşteriye direkt olarak etkiler.
- Servis sisteminin lokasyonu müşteriye göre hizmetin değerini etkiler.

Yüksek ve düşük temaslı sistemler arasındaki farklılıklar aşağıda Tablo 2.5’de verilmiştir.

Tablo 2.5 Yüksek ve düşük temaslı sistemlerin karşılaştırılması (Smith, 1999)

Tasarım Kararı	Yüksek Temaslı Sistem (Bir banka şubesi)	Düşük Temaslı Sistem (Bir çek işlem merkezi)
Tesis Yeri/Konumu	İşlemler müşteri yanında olmalı	İşlemler taşıma, emek ya da tedarikçi yakında olabilir.
Tesis Yerleşim Planı	Tesis müşterinin fiziksel ve psikolojik ihtiyaç ve beklentilerine uygun yerleşmeli	Tesis üretim verimliliğine odaklanmalı
Ürün Tasarımı	Fiziksel ürün kadar çevre(ortam) de hizmetin doğasını tanımlar	Müşteri hizmet ortamında bulunmaz böylece ürün daha az nitelikle tanımlanabilir
Süreç Tasarımı	Üretim sürecinin aşamaları doğrudan müşteriye etkiler	Müşteri üretim adımlarının çoğunda yer almaz
Çizelgeleme	Müşteri üretim çizelgesindedir ve yerelmalıdır	Müşteri işin tamamlanma tarihiyle ilgilidir.
Üretim Planı	Siparişler stoklanamaz, akıcı üretim akışı iş kaybıyla sonuçlanacaktır	İşin ertelenmesi ve üretim akıcılığı mümkündür
Çalışan Yetenekleri	Direkt işgücü hizmet sisteminin ana parçasını oluşturur, bu yüzden insan etkileşimi iyi olmalıdır.	Direkt işgücünün yalnızca teknik özelliklere sahip olması yeterlidir.
Kalite Standartları	Kalite standartları sıkça gözle farkına varılır ve bu yüzden değişkendir.	Kalite standartları genellikle ölçülebilir bu yüzden sabittir, değişmez
Zaman Standartları	Servis süresi müşteri ihtiyacına bağlıdır bu yüzden zaman standartları doğal olarak gevşektir	İş müşteri formlarına bağlıdır bu yüzden sıkıdır.
Ücret Ödeme	Değişken çıktı zaman dayanan ücret sistemini gerektirir	İş müşteri formlarına bağlıdır bu yüzden sıkıdır.
Kapasite Planlama	Düşük satıştan kaçınmak için kapasite en yüksek taleple eşleştirilmelidir.	Stoklanabilir çıktı ortalama talep düzeyinde kapasiteye izin verir.

Bu özellikleri incelediğimizde yüksek temaslı sistemleri kontrol etmenin daha zor olduğunu görürüz. Müşteri talep zamanını, servis kalitesini ve doğasını etkileyebilir. Çünkü müşteri sürecin içinde yer alır. Oysa düşük temaslı sistemlerde müşteri teması sistemler seyrek olara gerçekleşir ve süre olarak kısadır. Dolayısıyla sistemi çok fazla etkileyemezler.

2.2.3. Temas Düzeylerinin Uygulanması

Ancak daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi servis sistemi düşük ve pasif temasın ikisini de içermektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi bir servis sistemini çok iyi analiz etmek gerekmektedir.

Araştırmacılar sistemi analiz etmekte kullanılacak bazı adımlar belirlemişlerdir. Bunlar:

- Hizmet sisteminde tekleştirimin(decoupling) mümkün olduğu ve istenildiği noktaları belirlemek
- Uygun olan yerlerde temas azaltma stratejileri kullanmak
- Uygun olan yerlerde temas artırıcı stratejiler kullanmak
- Düşük temaslı operasyonları geliştirmek için geleneksel etkili teknikler (Endüstri mühendisliği, üretim kontrol) kullanmak

2,3 ve 4 numaralı adımlar geniş bir şekilde kullanılmaktadır. Bu adımlar içinde stratejiler geliştirilmiştir. (Chase, 1981)

Temas Azaltma Stratejileri:

- Sadece istisnaları yüzyüze görüşün, diğer işlemleri telefon, mail ya da postayla gerçekleştirin.
- Rezervasyon ya da randevulu sistemleri kullanın.
- Merkezi olmayan sistemleri kullanın. Örnek olarak ATM'ler verilebilir.
- Postalama sistemi ya da gezici(mobil) ofisler yardımıyla hizmeti vermeye çalışın.
- Servis kanallarını ön plana çıkaracak işaretler kullanın

Temas Arttırma Stratejileri:

- Servis kanallarını toplayarak, sıra numarası alma sistemleri geliştirin.
- Servis sistemi ve süreçleri hakkında bilgili ve insan odaklı çalışabilecek personeli temas için kullanın.
- Belirli çalışma saatlerini koruyun.
- Arka ofisle müşteri ile temasta olan ofisi birbirinden ayırın ve müşterinin arka ofisteki iş kısmı görmesini engelleyin
- Kuyruk modelleri kullanarak standardize ve özel hizmet verin

Düşük Temas Geliştirme Stratejileri:

- Bölümlere giren ve çıkan elemanlar için kontrol noktaları oluşturun.
- Standart parçaları üretim hattı modunda, özel parçaları bütünsel modda ele alın.
- Üretime dayalı kavramları örneğin standart zamanlar, kabul örnekleme sistemleri ve kaynak odaklı programlamayı kullanın.

2.3. MÜŞTERİ TEMAS YAKLAŞIMI

Müşteri temas modeli bir hizmet sisteminin potansiyel işletim etkinliğinin, müşterinin hizmet verilen yerdeki fiziksel varlık derecesinin o müşteri için sunulan hizmetin süresine olan oranı olarak tanımlanır ve aşağıdaki formülle gösterilir.

Potansiyel işletim etkinliği: $f (1 - (\text{Müşteri temas süresi} / \text{Hizmet üretim süresi}))$

Burada müşteri temas zamanı, hizmet araçları ile müşterilerin direkt fiziksel temasta bulunduğu zamandır ve hizmet yaratma zamanı arka ofisteki aktiviteleri de içeren, istenen hizmeti sağlamak için gerekli ihtiyaç duyulan zamandır.

Başka bir tanım; müşteri ve hizmet aracının temasının derecesini toplam üretim zamanına oranlı potansiyel işletme verimi olarak müşteri temas modelinin tanımlanmasıdır. (Mersha, 1990)

Bu model yüksek temas sistemlerinin doğal olarak verimlilik potansiyellerinde sınırlı olduklarını ve müşteri temas zamanının hizmet yaratma zamanına oranının daha da

yüksek olmasının, araçların daha düşük potansiyel etkinliği ile olabileceğini ileri sürer. Yani saf hizmetler karışık hizmetlerden daha az potansiyel verimliliğe sahip olacaktır, üretime daha yakın olan sistemlerde ise potansiyel işletim etkinliği daha yüksek olacaktır.

2.3.1. Müşteri Temasının Ölçülmesi

Müşteri temasının ölçülmesi, bir sistemde bütün temaslara aynı şekilde yaklaşılmasını önler, hangi sürecin hangi temasa sahip olduğu ortaya çıkar. Şimdiye kadar ki bölümlerde müşteri teması sadece bir kavram olarak ortaya konmuş ve sistemler yüksek ve düşük temasa göre sınıflandırılmıştı. Bunlar için nesnel bir yöntem kullanılmalı, müşteri teması ölçülmelidir. Ölçüm için müşteri temasına etki eden faktörler belirlenmelidir. Örnek olarak müşteri temasında temas süresi, temasın içeriği, hizmet verici ile müşterinin karşı karşıya gelmesi, alış-verişin sıklığı, etkileşimin yapısı gibi faktörler verilebilir. (Polat, 1999)

Bütün bu faktörler aşağıda ifade edilmiştir:

Müşteri teması= f(iletişim, bilgi zenginliği, karşılıklı güven)

Bilgi zenginliği= f(Geri besleme, kanal, dil)

İletişim=İletişim için harcanan zaman(sn)

Bu fonksiyonel ilişkilere göre müşteri teması aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$MT= 0.317*İLETİŞİM+0.375*BİLGİ ZENGİNLİĞİ+0.380*GÜVEN$$

Bu ifadedeki değişkenler aşağıdaki gibi ölçülür:

Geri besleme= Hizmet veren ile müşteri arasındaki geri besleme hızı

1: Çok yavaş(Günler)

2: Yavaş(Saat)

3: Hızlı (Dakika)

4: Anında

Kanal= Hizmet veren ile müşteri arasındaki iletişimin şekli

1: Sınırlı görsel

2: Sesli

3: Sesli ve görsel

Dil= İletişimde kullanılan dil

- 1: Sayısal
- 2: Doğal
- 3: Doğal, vücut
- Karşılıklı güven
- 1: Güven yok
- .
- .
- 5: Tam güven

Müşteri teması, müşteri ile hizmet verici arasındaki iletişimin süresine, karşılıklı olarak değişilen bilginin zenginliğine ve karşılıklı güvene dayanmaktadır.

İlerleyen bölümlerde bir bankanın farklı süreçleri için incelemeler yapıp, bu yönetime göre müşteri teması ölçülecektir.

2.3.2. Müşteri Varlığının Etkisinin Ölçümü (P.İ.E.)

Buradaki etkinlik katsayısı bir hizmet sisteminde çıktıların girdilere olan oran olarak tanımlanabilir. Hizmet yönetimi teorisi açısından müşterinin sistem içinde bulunması etkinliği düşürür.

P.İ.E: $f(1 - (\text{Müşteri temas süresi}/\text{Hizmet üretim süresi}))$

Hizmet sistemlerinde müşteri temasının hem tipi hem de miktarı potansiyel işletim etkinliğinin önemli belirleyicilerindendir.

$P.İ.E = f(1 - (\text{Aktif temas zamanı}/\text{Hizmet yaratma zamanı}))$

Hizmet yaratma zamanı aktif temas zamanının, pasif temas zamanının ve arka oda zamanının toplamından oluşur.

Her tipte temas farklı hizmet sağlayıcıları ya da kaynakların değişik karışımının kullanımına ihtiyaç duyar. Bu sebeple arka oda, aktif ve pasif temasın değişik göreceli ağırlıklar verilerek ifade edilir ve her temas tipi için toplam ağırlıklandırılmış hizmet zamanı şu formülle ifade edilir (Polat, 1999) :

$$A = \sum_{i=1}^n X_i S_i$$

$$P = \sum_{k=1}^k W_k p_k$$

$$B = \sum_{t=1}^t W_t b_t$$

A= Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı

P= Toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı

B= Toplam ağırlıklandırılmış arka oda zamanı

S_i = i nolu hizmet sağlayıcıya atanan göreceli ağırlık

X_i = i nolu hizmet sağlayıcının aktif temas zamanı

W_k = k nolu pasif temasa atanan göreceli ağırlık

P_k = k nolu pasif temas zamanı

Y_t = t nolu arka oda hizmetinin göreceli ağırlığı

B_t = t nolu arka oda hizmet zamanı

Bunlara ek olarak her bir hizmet çıktı ünitesini üretmek için gerekli temas cinsinin uzunluğu saptanırsa göreceli ağırlıklar her bir temasın ihtiyaç duyduğu yeteneği belirleyebilir. Bu düzenleme aşağıdaki formülle ifade edilebilir.

$$\text{Potansiyel İşletim Etkinliği} = f \left\{ 1 - \frac{W_a a}{W_a a + W_p p + W_b b} \right\}$$

a= Müşteri ile hizmet sağlayıcı arasındaki toplam aktif temas zamanı

p= Müşteri ile hizmet sağlayıcı arasındaki toplam pasif temas zamanı

b= Toplam arka oda hizmet zamanı

W_a = Aktif Temas zamanının ağırlığı

W_p = Pasif temas zamanının ağırlığı

W_b = Arka oda zamanının ağırlığı

2.4. OPERASYONEL STRATEJİLER

2.4.1. Operasyon Stratejisi ve Yönetim İçin Öneriler

Araştırmalara göre servis ve imalat sistemleri için dört önemli rekabete dayalı performans ölçümü vardır. Maliyet birinci rekabetçi boyuttur. İkinci olarak servis kalitesi veya üründür. Üçüncü ve dördüncü boyutlar ise servis performansı ve esnekliktir. Bu modele göre bu yukardaki dört amaca işletmelerin aynı anda ulaşabilmesi çok güçtür.

“Üretim hattı”(production line) yaklaşımına göre , maliyet servis sistemleri için en önemli hedef olmalıdır. Müşteri temas modelinde (Chase, 1978, 1981), düşük temaslı servisler maksimum etkinlik için tasarlanır ve en önemli operasyonel hedef maliyeti minimum yapmaktır. Günümüzde rekabetin artmış olması ve pazarın değişen şartlarından dolayı bütün servis sistemleri kararlı bir şekilde kalite, servis ve esneklik performanslarını yükseltmek ve maliyetleri azaltmak zorundadır. Literatür bakıldığında birçok alternatif yaklaşımlara rastlanabilir. Ama kabul etmemiz gereken farklı servis gruplarındaki firmaların benzer performansları olmayabilir çünkü onların hedefleri ve rekabet öncelikleri farklı olabilir. Ayrıca operasyon hedeflerindeki farklılıklar , farklı rekabet önceliklerine verilen ağırlığı belirler.

Günümüz koşullarında artık teknolojik araçlar, direkt temaslı çalışanlarca yerine getirilen işleri yapmaya başlamasıyla hizmet tecrübesinin kalitesini müşterilerin davranışları, tesisin atmosferi, çalışanın davranışları belirlemeye başlamıştır. Böylece hizmetin ve sunum kalitesini başka faktörler de etkilemeye başlamıştır. Bir hizmet sisteminin yüksek ve düşük temaslı elemanları arasında bir ayırım yapılabilir. Bu fonksiyonların ayrılmasıyla yapılabilir. Bütün yüksek temaslı aktiviteler bir grup insan tarafından, düşük temaslı aktiviteler başka bir grup insan tarafından gerçekleştirilmelidir. Böyle bir uyum üretim sürecinde müşteri etkilerini minimize eder ve etkinliği artırır.

Sonuç olarak fonksiyonların ayrımı iki zıt gruptaki çalışanların yeteneklerini arttıracaktır. Yüksek temas için kişisel yetenekler, düşük temas için analitik ve teknik yetenekler ön plana çıkmaktadır.

Politika geliştirme:

- Ne çeşit bir sisteme sahipsiniz?
- İş örnekleme(Rastgele seçilen işin ne kadarlık süresinde müşteri teması bulunmaktadır?)
- İş akış şemaları(Ön ve arka ofis kapasitesi arasındaki dengeyi belirlemeye yardım eden)
- Sizin operasyonel prosedürleriniz mevcut yapınızla eşleşiyor mu? Yüksek temaslı sistemler zamana, düşük temaslı sistemler çıktıya mı dayanıyor?
- Temas olan ve olmayan fonksiyonları birbirinden ayırdınız mı?
- Bu iki ölçümü kontrol etmeyi amaçlayan kar ve zarar merkezleri kullanıyor musunuz?
- Müşterinin varlığında gerçekleşen işlemleri arka ofise aktarabiliyor musunuz?

Operasyonları arka ofise kaydırma fikri şirketler arasında oldukça popüler olmuştur. Özellikle vergi şirketlerinde ilgi fazladır.

Kavramın uygulanması: Bu politika sorunlarının cevaplanması süreci servis organizasyonlarının işlem ve misyonu hakkındaki diğer soruları ardında getirmelidir. Özellikle bu soruların cevaplanması süreci yönetime hangi temas düzeyinde etkili olacağı konusunda rehberlik eder , pazar ve kaynak tahsisine bağlı iki operasyon çeşidi arasındaki en optimum dengeyi sağlama konusunda destekler.

Ayrıca bu süreç bütün servis organizasyonunda olduğu kadar bireysel departmanların etkili bir şekilde yönetilmesi gereken organizasyon yapısının bir analizini sağlayacaktır. Örneğin yüksek temaslı ve düşük temaslı birimler arasındaki sıkı bir koordinasyon gerekli değilse ayrı yönetimler ve içsel farklılaşmış yapılar uyum içinde olabilecektir. Eğer sıkı bir koordinasyon gerekliyse bölümler arasında yumuşak bir bilgi ve materyal alışverişi sağlayacak yönetim ve işgücünün aktivitelerine ayrı bir önem verilmelidir

Servis stratejisi işlem odak noktalarının(performans , öncelikler) seçilmesiyle başlar. Önce performans göstergelerimizi belirlememiz gerekir. Bunun için aşağıdaki soruları cevaplamamız gerekmektedir:

- Sistemin müşterilerini ve onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirleme: Bunu belirleyebilmek içinde Benim müşterim kim?, Benden ne bekliyor? gibi soruların

cevaplarını vermek gerekmektedir. Müşteri araştırmaları, anketler gibi araçlar bu soruların cevaplanmasına yardımcı olur. Müşteri beklentileri sürekli değişir bunun için sürekli olarak feedback alınmalıdır.

- Servis ya da ürünü sağlayan iş süreçlerini belirleme: Benim süreçlerim neler?, Müşteri ihtiyaçlarını etkileyen neler yapıyorum? gibi sorular cevaplanmalıdır.
- Süreçleri oluşturan, çıktı ve değer yaratan aktiviteleri tanımlama: Değer katılan sistemdeki her adımı belirlemek gereklidir. Bu adım iç müşterilerin memnuniyetsizliğine neden olan zayıf aktiviteleri belirlemeli ve rehberlik etmelidir.
- Performans ölçüm ve göstergelerinin geliştirilmesi: Adım 3'te belirlenen her anahtar süreç son ürün çıkana kadar iç müşteri için kritik noktayı temsil etmektedir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan süreçleri nasıl daha iyi hale getirebileceğimizi belirlemeye çalışmalıyız.
- Her performans ölçümünü yararını belirleme: Her ölçüm hakkında izleyen sorular sorulmalıdır: Değer yaratan aktivitelerin olduğu yerde kritik bir nokta var mıdır?, Kontrol edilebilir mi?

2.4.2.Teknik Anayapı ve Karma Servislerde Tekleştirme Stratejileri

Temas modeli organizasyon tasarımının üç genel kavramına dayanır. Bunlar teknik ana yapının korunması, organizasyonel bölünme ve organizasyonel bölümlerin tekleştirilmesi.

Teknik altyapı; organizasyon tasarımcılarının teknik altyapıyı organizasyonun bulunduğu çevresel faktörlerden ayırmaya yöneldiklerini yazar.(Özkan, 1998) Organizasyonlar teknik alt yapılarını girdi ve çıktılarla tamponlayarak çevresel etkilerden korunmaya çalışır.

Daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi karma servisler olarak adlandırdığımız servis sistemleri arka ve ön ofis işlemlerini ikisini birden içerir.(Metters and Vargas, 2000) Kesin olarak tekleştirme(decoupling) süreci bu servis sistemleri için incelenmiştir.

Tekleştirme kavramı genel olarak, ön ve arka ofis işlerini konum ve iş olarak ayırmak süreci olarak tanımlanabilir. Akademik literatür kapsamlı tekleştirme stratejisinin verimliliği arttırmak için gerektiğini tartışır. Günümüzdeki literatüre göre daha fazla birleştirme yaklaşımı diğer stratejik stratejiler için uygundur. Aşağıdaki Tablo 2.6’da arka ve ön ofis stratejileri bir banka örneği ile şematik olarak ifade edilmektedir.

Tablo 2.6 Arka ve ön ofis Tekleştirme Düzeyleri (Metters and Vargas, 2000)

Servis	Kişisel Servis Her şube bir şirketin yakınında ve yüksek hizmet derecesinde şirkete hizmet veriyor	İşe Odaklılık Arka ofis temasta olmayan işlere yönelmiş durumda böylece ön ofiste sadece satışlarla ilgilenilir.
Stratejik Operasyonel Odak	Kiosk Coğrafi uygunluğa bağlı rekabet	Maliyet Lideri Arka ofis işlemlerinin geleneksel görüşü-Daha düşük maliyet için tekleştirmeye stratejisi
Maliyet	Düşük	Yüksek

- 1. Maliyet Minimizasyon Stratejisi (Yüksek tekleştirmeye, maliyet vurgusu):** Chase’in 1970 ve 1980’deki çalışmaları açık olarak göstermektedir ki arka ve ön ofiste yapılan işlemler birbirinden ayrılmalıdır daha da ötesinde ön ofis personel müşteriye odaklanmalı ve ön ofiste müşteri temas stratejileri odaklanmalıdır. (Metters and Vargas, 2000) Maliyet minimizasyon stratejisi ve yüksek tekleştirmeye “Maliyet lideri” olarak yukarıdaki tabloda görülür. Araştırmacıya göre arka ofis operasyonları ön ofis operasyonlarından ayrı bir yere taşınmalıdır. Bu yaklaşım maliyet avantajları olarak vergi ve işgücü kalitesi açısından da kazanç sağlar.
- 2. İşe Odaklılık Stratejisi (Yüksek tekleştirmeye, servis vurgusu):** Chase’e (1978) göre düşük temaslı operasyonlar için teknik ve analitik özellikler, yüksek temaslı işlemler içinse kişisel, insan ilişkilerine dayanan özellikler gerekmektedir. Bu durum yukarıdaki tabloda “İşe Odaklılık” olarak gösterilmektedir.

- 3. Kişisel Servis Stratejisi(Düşük tekleştirme, servis vurgusu):**Bir kişisel servis firması olağanüstü bir derecede kişisel servis söz konusudur. Maksimum esneklik ve sorumluluk anahtar iş operasyonlarıdır. Finansal planlama şirketleri ve personel danışmanlık şirketleri bu bölüme girmektedir. Çalışanlar kendilerini tamamen müşterilere vermiştir bu yüzden geniş bir yetenek aralığına sahip olmaları gerekir.
- 4. Kiosk Stratejisi(Düşük tekleştirme, maliyet vurgusu):**Bu strateji düşük bir maliyette sınırlı bir üretim hattında müşteri memnuniyetini arttıracak küçük servis birimleri oluşturulmasıdır. Çalışanlar hem arka hem de ön ofis içinde uygun olarak eğitime tabi tutulur. Dolayısıyla bu stratejide az sayıda çalışan geniş bir görev aralığına sahip olur.

Bu strateji ortak strateji içinde hangi kuadranın uygun olduğunu tanımlamaya çalışır ve bir takım finansal, pazarlama ve insan kaynağı politikaları sunar. Aşağıdaki tabloda her kuadranın ayırdedici rekabet avantajları gösterilmeye çalışılmıştır.

Görüldüğü gibi arka ofis aktivitelerin tekleştirilmesi operasyon yönetiminde baskın bir rol oynamaktadır. Tekleştirmenin avantajları işlerin özelleşmesi ile birlikte finansaldır. Daha da önemlisi iş tanımları ve çalışanların karakter tipleri arasında daha iyi bir uyum yakalanmış olur. Tekleştirme strateji ve ortak yapıyı eşleştiren bir stratejidir.

Avantajların yanında dezavantaj olarak tekleştirme daha düşük maliyet ve verimliliğin artması üzerine yoğunlaşırken bu avantajlar bazı anahtar rekabet stratejileri (kalite, esneklik, hizmet hızı) nin çalışmamasıyla kaybedilebilir.

BÖLÜM 3. BANKA SÜREÇLERİNDE MÜŞTERİ TEMAS MODELİNİN İNCELENMESİ

3.1. BANKANIN TANITIMI

Bankapital T.A.Ş ; 1991 yılından beri sektörde faaliyet gösteren Fransız sermayeli bir banka olan Banque Indosuez Generale Euro Türk A.Ş. hisselerinin %99.9'unun , Mart 1995'te Ceylan Grubu tarafından satın alınmasıyla sektöre girmiştir.. Söz konusu kuruluş baştan sona yeniden yapılandırılarak Bank Kapital'e dönüştürülmüş ve Temmuz 1995'ten itibaren yeni kadrosuyla hizmet vermeye başlamış, 27.10.2000 tarihinde mevduat ve sigorta fonuna devredilmiştir.

Bankanın vizyonu; Seçilmiş kurumsal ve bireysel müşterilere, global pazarlarda ihtiyaç duyulan bilgiyi, teknoloji ve insan kaynağı ile işleyerek, finansal çözümlere dönüştüren ve sürekli yüksek hizmete kalitesi anlayışı ile sunan danışman banka olmaktadır.

Bankapital'in yüklendiği misyonlardan en önemlisi müşterilerinin 'Finansal Danışmanı' olmaktır.Bu sebepten dolayı gelişmeleri çok yakından takip etmek , müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun hale getirip, pazarlamak en önemli disiplinlerinden biridir.

Danışman banka misyonu çerçevesinde verilen hizmetin kalitesi, yoğun bir ilgiye ve hızlı bir büyümeye yol açtı. 1998 yılı içerisinde ödenmiş sermayemiz 6,5trilyon TL' ye yükselmiştir. Bank Kapital olarak, yalnızca kaliteli değil, aynı zamanda eksiksiz hizmet veremketedir. Çünkü yan kuruluşlarımız olan K Factoring, K Leasing, K Yatırım, Kapital Sigorta ve Kapital Bilişim 'le birlikte bir ekip gibi çalışmakta, bir finansal

hizmet grubu oluşturmaktadırlar. Bu sayede grubun merkezi olarak müşterilerinin ihtiyaçlarını bütün olarak ele almakta ve eksiksiz bir şekilde karşılamaya çalışmaktadır.

KLeasing ; 1996 Eylül ayında Bankapital'in iştiraki ile kurulmuştur. İnşaat ekipmanları, tıbbi cihazlar, bilgisayar ekipmanları, baskı makinaları finansmanı konusunda uzmanlaşmış bir şirket, ayrıca turizm, gıda ve ulaştırma sektörlerinde de önemli bir işlem hacmine sahiptir.

Kfactoring; 1996 yılında faaliyete geçmiştir.

Türkiye'de KOBİ' lerin (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin) önemini ilk olarak kavrayan Bank Kapital olmuştur. .Bankapital, Avrupa standartlarında hizmet veren bir banka olarak, Mart 1996'da KOSGEB'le imzaladığı Avrupa Birliği Bilgi ve İşbirliği Hizmetleri Danışmanlık Sözleşmesi ile "uluslararası danışman" sıfatını resmi olarak da kazanmış oldu. Ocak 1997'de BB Aval Gessellschaft GmbH tarafından KOBİ' ler için düzenlenmiş, 22.5 milyon DM tutarında birinci sendikasyona ve Kasım 1997'de de Sumitomo Bankası öncülüğünde Kreditor Bankalar ile 25 milyon Dolar tutarında ikinci sendikasyona imza attı.1998 yılında ise bir Club Deal ve iki sendikasyon anlaşmasına imza attı. Bank Kapital olarak müşterilerimizin nakit yönetimlerini, risk yönetimlerini ve portföy yönetimlerini üstlenmektedir. Uluslararası girişimlerine, yabancı şirketlerle kurdukları ilişkilere destek olmakta, bu alanda sahip olduğu deneyimi müşterileriyle paylaşmaktadır.

Bank Kapital'e göre bilgiyi işlemenin, doğru zamanda doğru şekilde kullanmanın bir bankacılık işlemidir.Bilginin somut değerlere dönüştürülebileceğine ve paylaştıkça çoğaldığına inanılmaktadır.

Şubelerin hepsi on-line hizmet veriyor. Amaç; yeni şube açmadan , teknolojiden en iyi şekilde yararlanarak, elektronik kanallarla etkin hizmet vermek. Bankanın şubeleşme politikası, gerektiği yerde gerektiği kadar Bank Kapital açmak olarak özetlenebilir.

Yaygın muhabir banka ağı sayesinde uluslararası platformda önemli bir yere sahip bulunmaktadır.

Bankapital'in şubeleri sunum yaptıkları ürün, hizmet yelpazeleri/hedef müşteri kitleleri itibarıyla 5 ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar Tablo 3.1'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Bankapital'in gruplanmış olarak şubelerinin gösterimi

Karma Şube	Bireysel Şube	Ticari Şube	Nakit Nokta	Serbest Bölge
Merkez Şube	Bağdat Şubesi	Ostim Şubesi	Bursa Nakit	Ege Serbest Bölge
Ankara Şubesi	Beylikdüzü Şubesi	İmes Şubesi	Gebze Nakit	
Güneşli Şubesi	Yeşilköy Şubesi	İstoç Şubesi		
Taksim Şubesi	Bakırköy Şubesi			
Kozyatağı Şubesi	Nişantaşı Şubesi			
Bursa Şubesi	Etiler Şubesi			
Gaziantep Şubesi	Bebek Şubesi			
Antalya Şubesi	Feneryolu Şubesi			
Gebze Şubesi	Atrium Şubesi			
Beylikdüzü Şubesi	Ataşehir Şubesi			
İzmit Şubesi	Kazasker Şubesi			
İzmir Şubesi	Kızılay Şubesi			
	Bahçelievler Şubesi			
	Alsancak Şubesi			

Bundan sonraki hedefleri ise şöyle özetlenebilir; danışmanlık misyonumuzu geleceğe, taşımak, hizmet seçeneklerini ve müşteri tabanını genişletmektir. Nakit yönetimi, risk yönetimi, portföy yönetimi gibi kurumsal bankacılık hizmetlerinin yanısıra, fatura ödemelerine kadar uzanan bireysel hizmetlerimizi sunmaya devam edecekler. Ayrıca Bankapital Doğu bölgelerindeki ekonomik bir hareketlenmeyi yakından takip etmekte, bu gelişmeyi uygun yatırımlarla değerlendirmeyi, oradaki bilgi ihtiyacını karşılamayı hedeflemektedir.

3.2. BANKANIN ÜRÜNLERDEN BAZILARINA AİT BİLGİLER

- 1) **ENERJİK HESAP:** Enerjik hesap müşterinin vadesiz mevduat hesabına tanımlanan bir özelliktir. Bu ürün ile müşteri gün içinde, vadesiz mevduat hesabından, havale, virman, EFT, mevduat giriş-çıkışı ve repo yapabilir. Daha da fazlası çek yazabilir, fon ve bono satın alabilir. Gece olduğunda ise Enerjik hesap açtıran müşterinin kalan bakiyesi belli bir faiz oranında artıyor. Bu üründen yararlanmak isteyen müşterinin tek yapması gereken Bankapital şubelerinden

birine uğrayarak Enerjik Hesap açtırmaktır.Bu ürün için müşterinin sözleşme doldurmasına gerek bulunmuyor.

- 2) **K24 KARTLARI:**K24, 7/24 hizmet veren, Bankapital ATM'lerinin adıdır. Bank Kapital'in ATM kartları ise K24 kartları olarak geçmektedir.

Bir K24 kartına sahip olmak için Bankapital'in herhangi bir şubesinde vadesiz TL hesabı açtırmak yeterli olmaktadır. K24 kartı kurye ile belirtilen adrese ulaştırılmaktadır. K24 kartları tüm K24 lerin yanı sıra, Türkiye'nin dört bir yanındaki Ortak Nokta ATM'lerinden de kullanılabilir. Şuanda Türkiye'de 23 banka Ortak Nokta'ya bağlı olup, ATM'lerini birbirlerinin müşterilerinin kullanımına açmış bulunmaktadır. Ancak bu ATM'lerde müşteri sadece bakiye görüntüleme ve para çekme işlemlerini yapabilmektedir.Kendi bankasına ait ATM'lerden ise yapabileceği işlemler şunlardır:

- ✓ Para Çekme
- ✓ Para Yatırma
- ✓ Havale/Virman
- ✓ Bakiye Görüntüleme
- ✓ Adres Görüntüleme
- ✓ Şifre Değiştirme
- ✓ Hesabınıza Ait Son 15 İşlemini Dökümünü Alma
- ✓ Ürün Bilgileri Görüntüleme

Ayrıca K24 kartı olan müşteri hesabında yeterli bakiye olduğu müddetçe Cirrus logolu mağazalarda alışverişlerinde de kullanabileceklerdir.

- 1) **FOTOÇEK:** Fotoçek, Türkiye'nin ilk ve tek fotoğraflı çek karnesi özelliğini taşımaktadır. Üzerinde bulunan fotoğraf çalınmaya ve kaybolmaya karşı güvenlik sağlamaktadır. Bu ürünün başka bir özelliği her bir çek yapacağının 100.000.000 TL'sına kadar bankanın garantisi altında olmasıdır. Müşteri şubelerde fotoçek sözleşmesini doldurarak bu ürüne başvurabilmektedir.
- 2) **WESTERN UNION:** Western Union, 1871'den beri 163 ülkede 55.000'den fazla acentası ile dünyanın en büyük para transfer şebekesidir. Yurt dışından gelen bir

parayı alırken veya para gönderirken başvurulacak en hızlı çözümlerden biridir. Bu üründen yararlanarak para göndermek için Bankapital şubelerinden elde dilecek formları müşterinin doldurması , havale tutarını ve servis ücretini ödemesi gerekmektedir. Makbuz üzerinde bulunan MCTN numarasını paranın alıcısına bildirmelidir. Müşterinin para gönderdiği kişi bu numarayı vermek şartıyla birkaç dakika içerisinde parayı alacaktır.

Para teslim alırken de yine ilgili formları müşterinin doldurması, kimliğini göstermesi ve şifreyi söylemesi gerekmektedir. Böylece kendisine gelen parayı teslim alabilecektir.

- 3) **MESAJBANK:** Mesajbank, bilgi almaya yönelik bankacılık hizmetlerini, cep telefonlarının kısa mesaj servisi aracılığı ile alabilmeyi sağlayan bir üründür. Bu ürün ile müşteri 365 gün , 24 saat boyunca, hesap bakiyesini, kredi kartı bakiyesini, kredi kart hareketlerini, repo oranlarını, yatırım fonu değerlerini, döviz kurlarını ve vadeli mevduat oranlarını öğrenebilmektedir. Mesajbank ‘ a üye olmak için Mesajbank sözleşmesinin müşteri tarafından doldurulması gerekmektedir. Müşteri bu hizmet için Turkcell ve Telsim’e yazlı mesaj ücreti kadar para ödemektedir. Banka bu ürün için herhangi bir ücret ya da komisyon talep etmez.
- 4) **DÜZENLİ ÖDEMELER:** Düzenli Ödeme, müşterilerin bankadaki hesaplarındaki dönemsel olarak tekrarladıkları sabit tutarlı ödemelerinin hesaplarında para olduğu takdirde otomatik olarak gerçekleştirilmesi işlemidir. Bu hizmet için müşteri bir form doldurmalıdır. Kira, okul taksisi, kooperatif ödemesi gibi sabit miktarlı ve düzenli zaman aralıklarında gerçekleştirilen ödemeler düzenli ödemedir. Müşteri her defasında miktar, tarih ve hesap numarasını hatırlatmaksızın ödemesi banka tarafından otomatik olarak gerçekleştirilir.
- 5) **KREDİ KARTLARI:** Kredi kartı sahibi olmak için müşterinin kredi kartı başvuru formunu doldurması gerekmektedir. Dilerse müşteri eşi ya da 18 yaşından büyük yakınları için ek kart talebinde bulunabilir.
- 6) **İLETİŞİM:** İletişim, Bank kapital Telefon Bankacılığı bölümünün adıdır. 444 0 222 numaradan iletişimi arayarak, tüm bankacılık hizmetlerinden müşteri 365 gün 24 saat yararlanabilmektedir. Bu numara Türk Telekom şehir içi görüşmeler

tarifesine bağlıdır. Bu numaranın başka bir özelliği şubelerin bulunduğu bütün illerde şehirçi telefon ücreti ödenmesidir. İletişim sesli yanıt sistemi ile :

- ✓ Kredi kartı işlemleri- Bakiye sorma, son extre bilgileri, son kart işlemleri, ödeme yapmak, hesap bildirimi talep etmek
 - ✓ Bankacılık işlemleri-Hesap bakiyesi sorma, son hesap hareketleri, gelen EFT ve havaleler , hesap extresi talep etmek
- İletişim Yetkilileri ile görüşerek ise:

- ✓ Ana hesaba ek hesap açtırma
- ✓ EFT
- ✓ Havale/Virman
- ✓ Adres Değişikliği Bildirme
- ✓ Döviz alış/Satış
- ✓ Kredi kartı bilgi alma
- ✓ Kredi kartı ödeme yapma
- ✓ Bono-Repo işlemleri
- ✓ Fatura ödemeleri
- ✓ Kayıp çalıntı kart bildirimi gibi bankacılık işlemleri yapılabilmektedir.

7) İNTERNET BANKACILIĞI: Kişiy e özel internet şubesi, Bankapital'in bankacılık işlmelerini internet üzerinden, zahmetsizce gerçekleştirmek isteyen müşterilerine sunduğu hizmetlerden biridir. Sanal şube www.bankapital.com.tr'den

- ✓ Banka hakkında müşteriler bilgi alabilir
 - ✓ Bankanın hizmetleri hakkında bilgi alabilir
 - ✓ Online bilgi, online işlem ve finansal hesaplardan müşteriler yararlanabilirler
- Müşteri www.bankapital.com.tr'den internet bankasına bağlandıktan sonra kendisine verilmiş olan müşteri numarasını ve şifresini girmelidir.Bu bilgiler sistem tarafından doğrulandığında ekrana aşağıdaki işlemler gelecektir.

• HESAP BİLGİLERİ ALANI

- **Hesap Özetleri:**Müşteri bu alana tıkladığında müşterinin hesap özetleri ekrana gelecektir.

- **Hesap Hareketleri**

Müşteri hesap hareketlerini izleyebilmektedir.

- **KREDİ KARTI ALANI**

- **Kredi Kartı Extresi**

Müşteri kredi kartına ait extre bilgilerine ulaşmak için bu alanı kullanacaktır.

- **Extre Sonrası İşlemler**

Müşteri extre sonrası işlemlerini izleyebilmektedir.

- **Kredi Kartı Borç Ödeme**

- **Diğer Kredi Kartı Borcu Ödeme**

Müşteri kendisine ait olmayan kişilere ait kredi kartı borçlarını da bu seçenekle ödeyebilmektedir.

- **Citibank Ödeme**

Müşterilerin Citibank kredi kartları da bulunuyorsa bu alandan kredi kartı borçlarını aşağıdaki alanlara giriş yaparak ödeme yapabilmektedirler.

- **TRANSFERLER**

- **Havale/Virman TL-YP**

- **Online EFT**

Müşteriler bu alandan on-line EFT(Elektronik Fon Transferi) işlemleri için talimat verebilmektedirler.Göndermek istedikleri para on-line olarak istedikleri kişinin hesabına geçmektedir.

- **TALİMATLAR**

- **İleri Tarihli EFT Talimatı**

Müşteri bu seçenekle ileri tarihli EFT talimatı verebilmektedir.İstediği tarihte işlemi gerçekleştirilmektedir.

- **İleri Tarihli Havale**

Müşteri bu seçenekle ileri tarihli havale talimatı verebilmektedir.İstediği tarihte işlemi gerçekleştirilmektedir.

- **İleri Tarihli Talimat İzleme/İptal**

Müşteri bu seçenekle daha önce vermiş olduğu ileri tarihli EFT ve Havale talimatlarını izleyebilmekte ve isterse iptal edebilmektedir.

- **YATIRIM ALANI**

- **Döviz Alış**

Müşteri bu alanda giriş yaparak döviz alım işlemi gerçekleştirebilmektedir.

- **Döviz Satış**

Müşteri bu alanda giriş yaparak döviz satış işlemi gerçekleştirebilmektedir.

- **Repo**

Müşteri bu alanda parasını belirli vadeler için parasını repoya bağlama talimatı verebilmektedir. İsterse vadeler için bankanın belirlemiş olduğu oranları izleyebilir.

- **Yatırım Fonu Alış**

Müşteri bu alanda bankaya ait 2 tür yatırım fonundan(A ve B tipi) biri için alış işlemini gerçekleştirebilecektir.

- **Yatırım Fonu Satış**

Müşteri bu alanda bankaya ait 2 tür yatırım fonundan(A ve B tipi) biri için alış işlemini gerçekleştirebilecektir

- **FATURA ÖDEMELERİ**

Müşteri bu seçenekle Telefon, Boğaziçi Elektrik, Körfez Elektrik, İski Su, ASKI faturalarını ödeyebilmektedir.

- **Telekom**

- **Boğaziçi Elektrik**

- **Körfez Elektrik**

- **İSKİ**

3.3.UYGULAMADA KULLANILACAK HİZMET SÜREÇLERİNİN BELİRLENMESİ

Bankanın müşterilerine sunduğu hizmetlerin sayısı çok fazladır. Çalışmada kullanılacak ürünler seçilirken değişik dağıtım kanalları aracılığıyla müşteriye sunulan hizmetlerden örnekler alınmıştır.(Tablo 3.2) Böylece farklı dağıtım kanallarından müşteriye sunulan hizmetlerin seçilmesiyle bankanın süreçlerinin çok boyutlu olarak incelenmesi sağlanmıştır.

Tablo 3.2. Seçilen hizmetler ve dağıtım kanalları

Hizmet Adı	Dağıtım Kanalı
Otomatik ödeme Tanımı	Şube/Bireysel Pazarlama
Avans Hesap Açılması	Şube/Bireysel Pazarlama
Kredi Kartı	Şube/Bireysel Pazarlama
Enerjik Hesap Açılması	Şube/Bireysel Pazarlama
WU Para Transferi(Para Gön)	Şube/Gişe İşlemleri
WU Para Transferi(Para Alma)	Şube/Gişe İşlemleri
Kamu Tahsilatları	Şube/Gişe İşlemleri
Kiralık Kasa Tanımlama	Şube/Gişe İşlemleri
Para Çekme(Şubeden)	Şube/Gişe İşlemleri
Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)	Şube/Bireysel Pazarlama
Repo	Şube/Bireysel Pazarlama
Yatırım Fonu Alış/Satış	Şube/Bireysel Pazarlama
Nakit Kredi	Şube/Kurumsal Pazarlama
İthalat İşl/Akreditif Ödeme Şek	Şube/Kurumsal Pazarlama
İhracat İşl/Akreditif Ödeme	Şube/Kurumsal Pazarlama
İhracatİşl/Vesaik-Mal Mukabili	Şube/Kurumsal Pazarlama
Harici Garantiler	Şube/Kurumsal Pazarlama
Kontrgaranti	Şube/Kurumsal Pazarlama
Bireysel Kredi	Şube/Bireysel Pazarlama
Referans Mektupları	Şube/Kurumsal Pazarlama
Düzenli Ödemeler	Şube/Bireysel Pazarlama
Mesajbank	Şube/Bireysel Pazarlama
Fotoçek	Şube/Bireysel Pazarlama
Kamu Tahsilatları	İnternet Bankacılığı
Kamu Tahsilatları	Telefon Bankacılığı
Repo	İnternet Bankacılığı
Repo	Telefon Bankacılığı
Para Çekme	ATM

3.4. HİZMET SÜREÇLERİNİN ANALİZİ

Seçilen hizmet süreçlerinin gösterimi sırasında süreçlerin özelliklerine göre iki gösterim şeklinden faydalanılmıştır. Kurumsal pazarlama dağıtım kanallarına ait süreçler için bildiğimiz akış diyagramları kullanılarak gösterilmiştir. Süreçlerin adları ve süreçte temas içinde bulunan ya da işlemi gerçekleştiren kişiler de akış diyagramlarında belirtilmiştir. Bireysel pazarlama dağıtım kanallarına ait süreçler için, hizmet veren ile müşteri ile olan ilişkiler ve görünen, görünmeyen ve destek süreçler şeklinde ayrılarak bir akış içerisinde gösterilmiştir. İlerleyen bölümlerde sırasıyla seçilen hizmet süreçleri için iki şekilde gösterilen akış şemaları verilmeye çalışılacaktır.

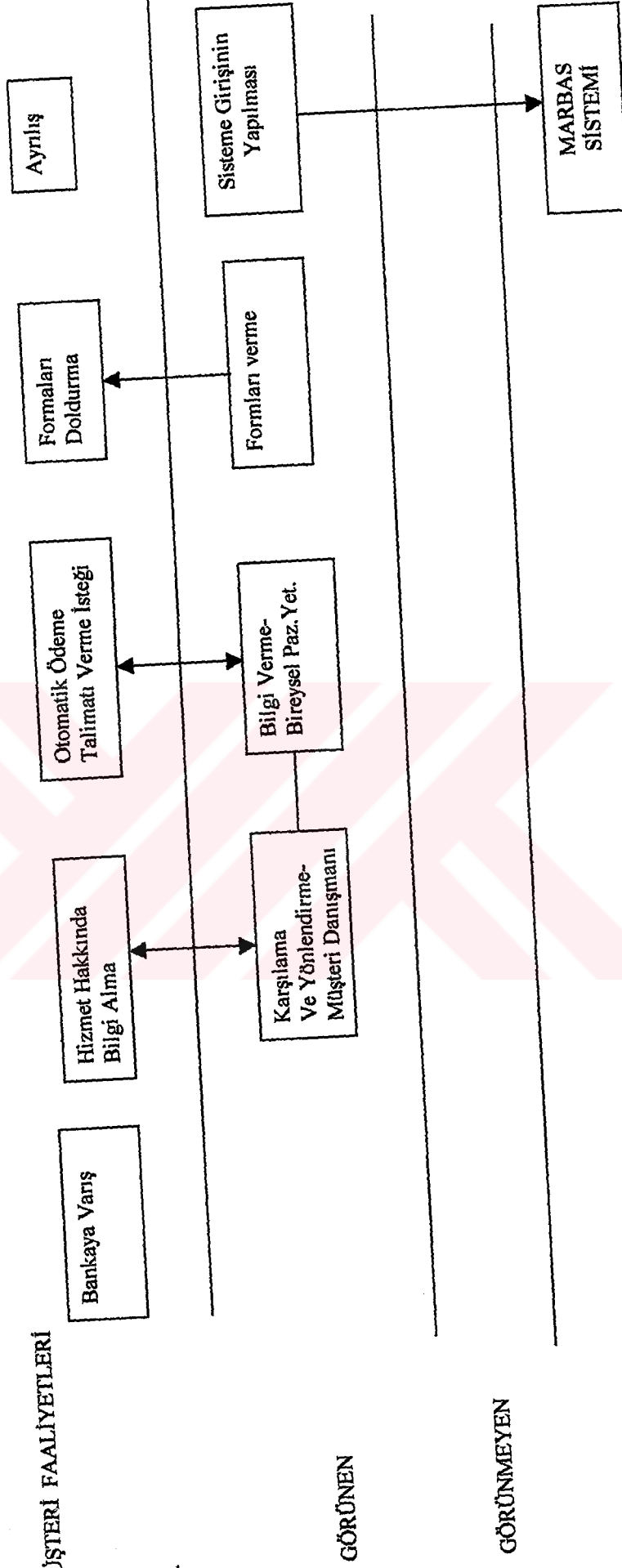
3.4.1. Otomatik Ödeme Talimatı İşlemleri

FORMLAR

BANKA GÜVENLİK GÖREVLİSİ

FİZİKSEL ELEMANLAR

MÜŞTERİ FAALİYETLERİ



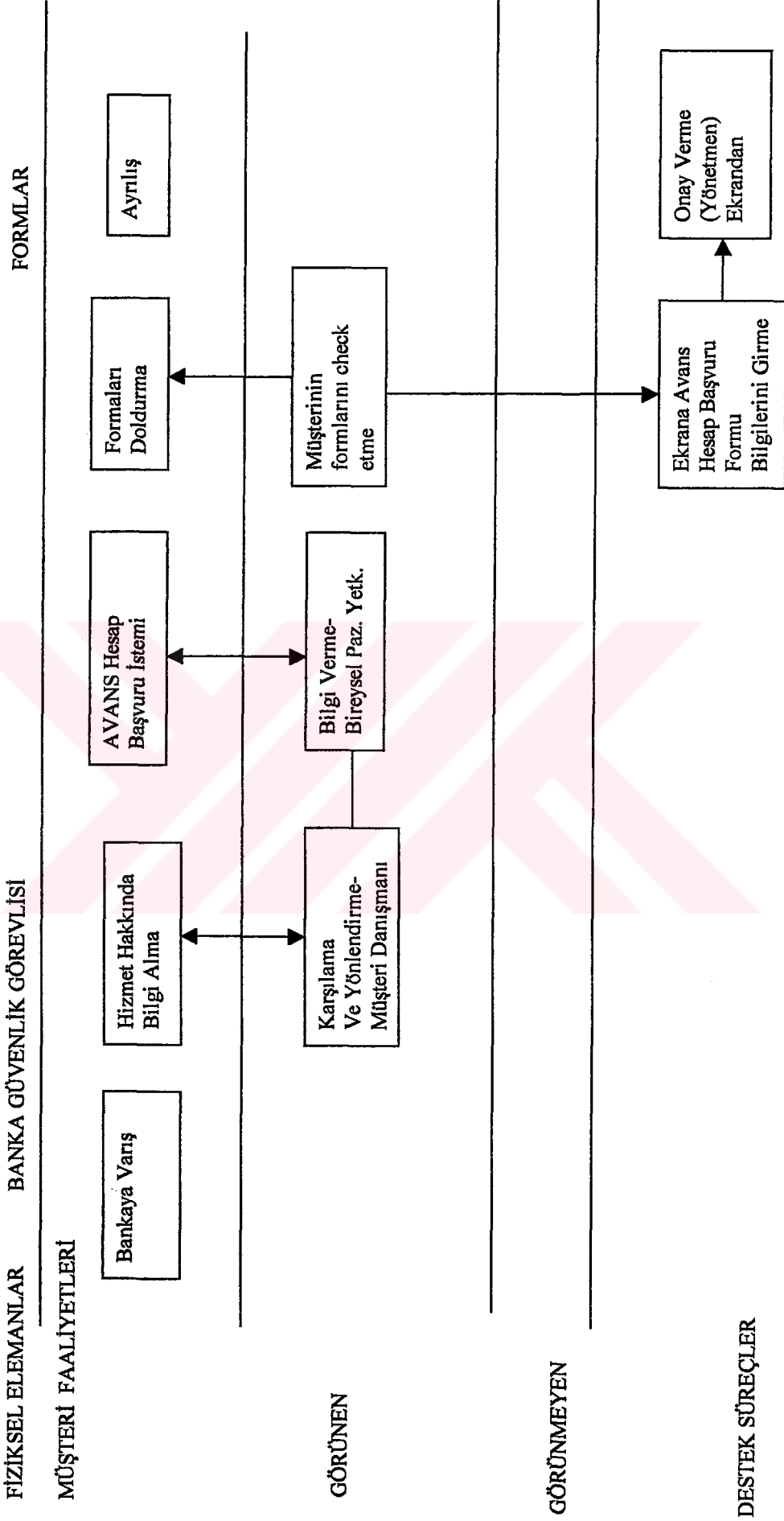
GÖRÜNEN

GÖRÜNMEYEN

DESTEK SÜREÇLER

[illegible]

3.4.3. Avans Hesap Tanımlama İşlemleri



3.4.4. Enerjik Hesap Tanımlama İşlemleri

FİZİKSEL ELEMANLAR BANKA GÜVENLİK GÖREVLİSİ

MÜŞTERİ FAALİYETLERİ

Bankaya Varış

Hizmet
Hakkında Bilgi
Alma

ENERJİK Hesap
Başvuru İstemi

Kendi bilgilerini
verme

Ayrılış

GÖRÜNEN

Karşılama
Ve Yönlendirme

Bilgi
Verme, demo

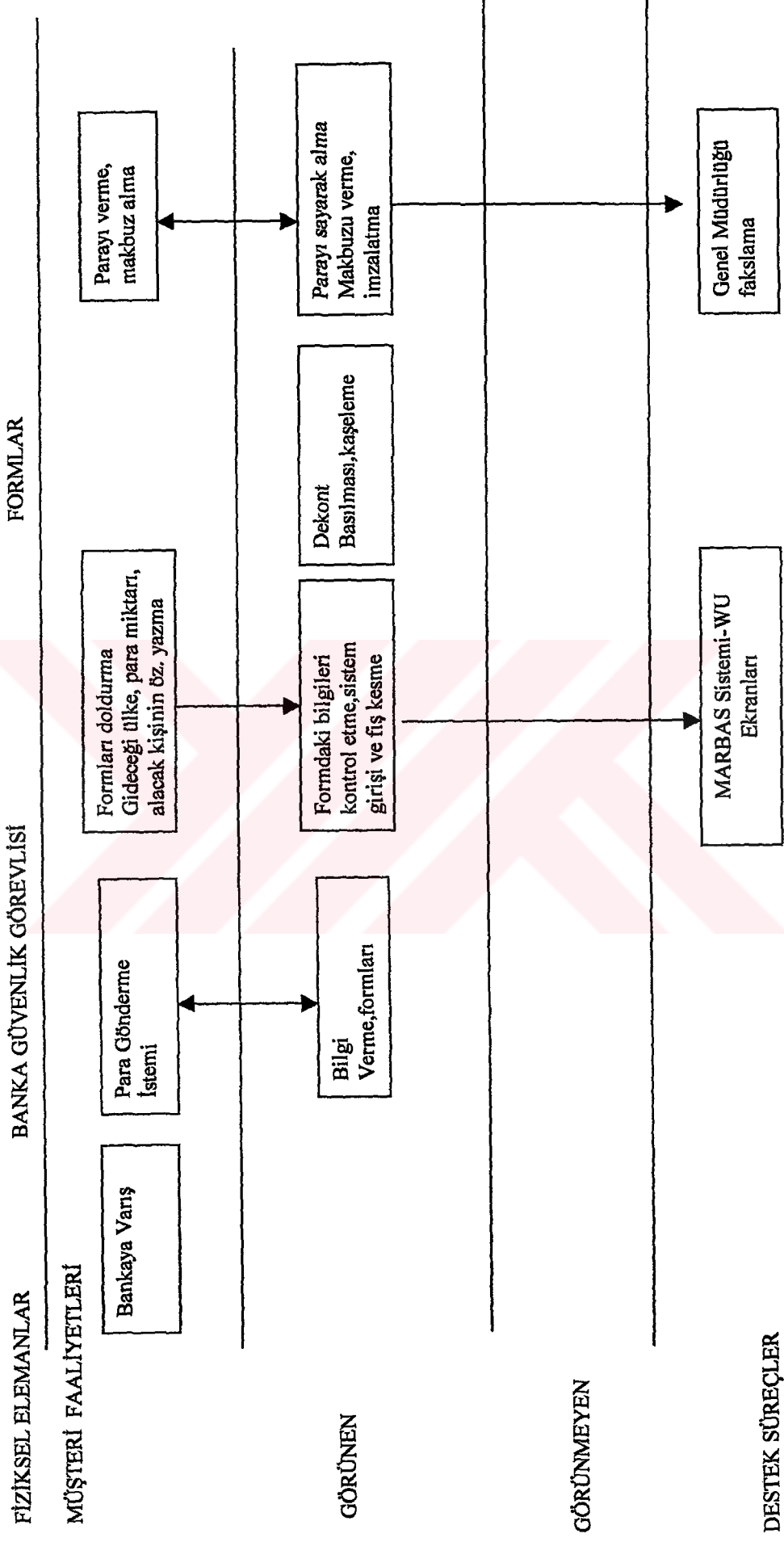
Ekrandan enerjik
hesap açma, bilgileri
sisteme girme

GÖRÜNMEYEN

DESTEK SÜREÇLER

MARBAS SİSTEMİ
ENHAC Ekranı

3.4.5. Western Union Para Transferi/Para Gönderme İşlemleri



3.4.6. Western Union Para transferi/Para Alma İşlemleri

FİZİKSEL ELEMANLAR

BANKA GÜVENLİK GÖREVLİSİ

FORMLAR

MÜŞTERİ FAALİYETLERİ

Bankaya Varış

Kendisine Gönderilmiş
olan Parayı alma işlemi

ReceiveFormu doldurma
Numarayı söyleme

Parayı vve
dekontu alma

GÖRÜNEN

Gönderme numarasını
sorma,formları verme

Formdaki bilgileri
kontrol etme, fiş kesme

Dekont Basımı,
kaşeleme

Makbuz
verme,parayı
sayarak verme

GÖRÜNMEYEN

DESTEK SÜREÇLER

MARBAS Sistemi-
WU EKRANI

3.4.7. Kamu Tahsilatı İşlemleri

FİZİKSEL ELEMANLAR BANKA GÜVENLİK GÖREVLİSİ

MÜŞTERİ FAALİYETLERİ

Bankaya Varış

Gişede Sıra
Bekleme=0

Fatura yatırmak
istegi

Tahsilatı yapılacak
faturayı verme

Fatura Tutrarını
verme, makbuzu alma

Ayrılış

GÖRÜNEN

İlgili faturanın
istenmesi

Faturanın alınması,
sistemden tahsilatın
yapılması

Dekont
Basımı,
kaşeleme

Parayı alma ve
makbuzu verme

GÖRÜNMEYEN

DESTEK SÜREÇLER

MARBAS sistemi,
İlgili tahsilat ekranı

3.4.8. Kiralık Kasa İşlemleri

FİZİKSEL ELEMANLAR BANKA GÜVENLİK GÖREVLİSİ

MÜŞTERİ FAALİYETLERİ

Bankaya Varış

Kiralık kasa talebinde bulunma

Parayı verme, imza atma, anahtarı alma

Ayrılış

GÖRÜNEN

Müşteriye kiralık kasa kartonu ve açılış kartı düzenleme

Sistemden masraf ve depozito tutarını tahsil etme

Dekont basımı

Parayı alma ve makbuzu ve anahtarı verme

GÖRÜNMEYEN

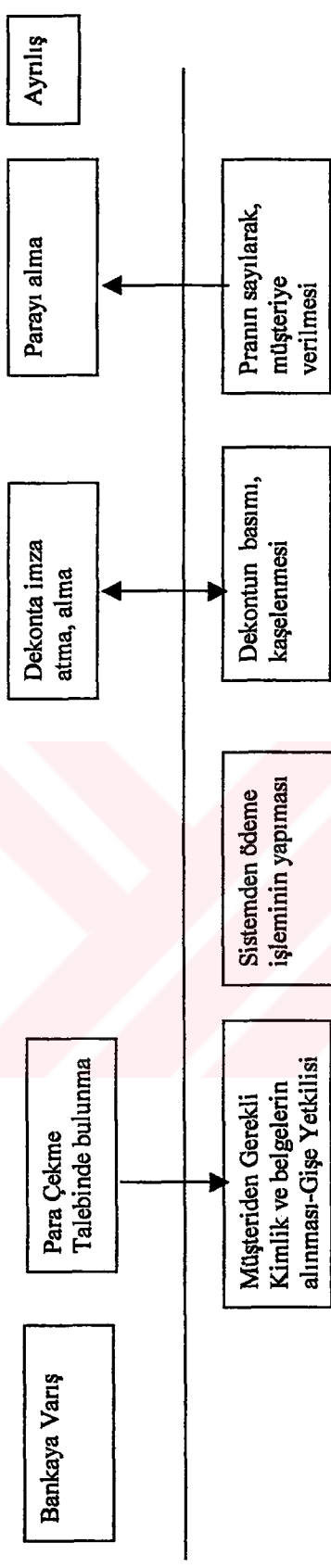
MARBAS SİSTEMİ- KIRTA ekranı

DESTEK SÜREÇLER

3.4.9. Hesaptan Para Çekme İşlemleri (Şube)

FİZİKSEL ELEMANLAR BANKA GÜVENLİK GÖREVLİSİ

MÜŞTERİ FAALİYETLERİ



GÖRÜNEN

GÖRÜNMEYEN

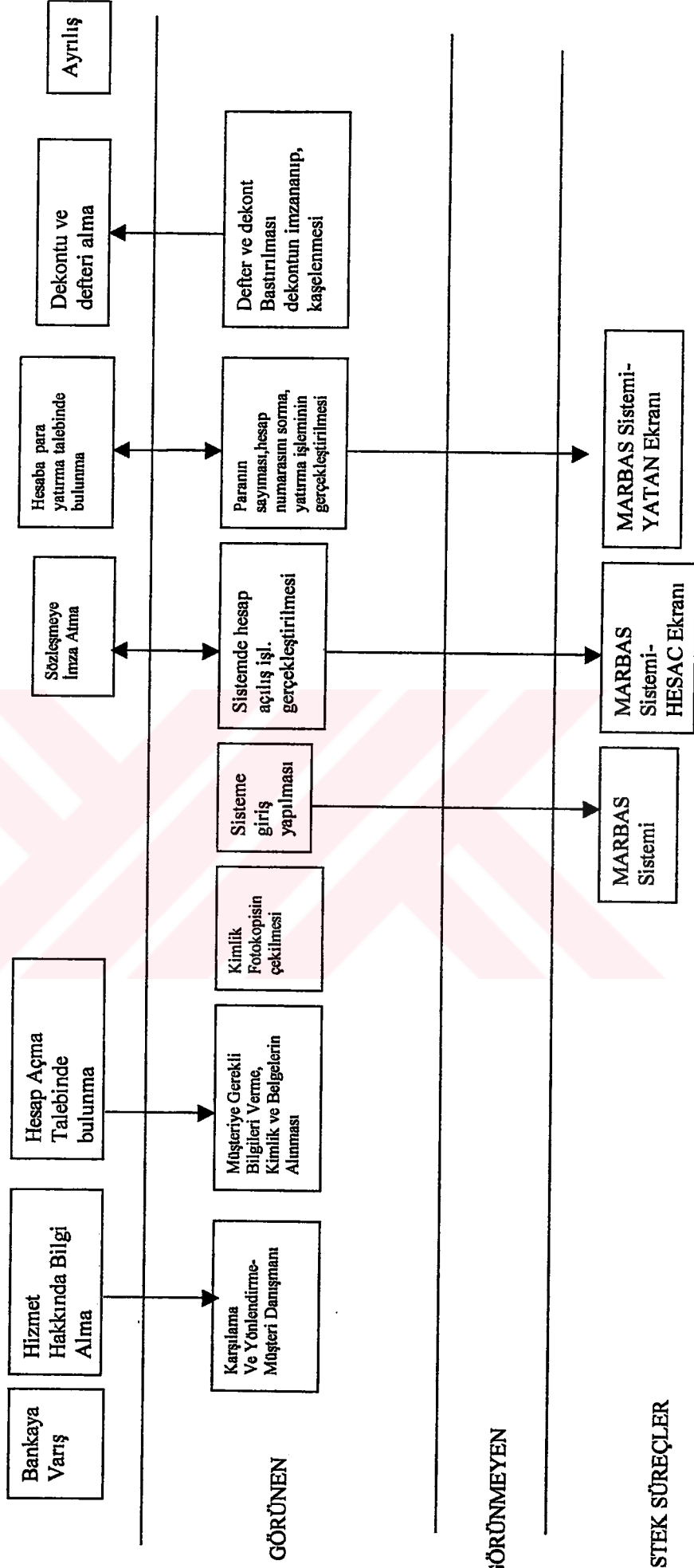
DESTEK SÜREÇLER

MARBAS SİSTEMİ-
ÖDEME Ekranı

3.4.10. Hesap Açtırma İşlemleri

FİZİKSEL ELEMANLAR BANKA GÜVENLİK GÖREVLİSİ

MÜŞTERİ FAALİYETLERİ



3.4.11. Repo İşlemleri (Şubeden)

FİZİKSEL ELEMANLAR

MÜŞTERİ FAALİYETLERİ

Bankaya Varış

Hizmet Hakkında
Bilgi Alma

Parasını repoya
Bağlama İsteğinde
Bulunma

Repoya
Bağlanacak
Tutarı Belirleme

Ayrılış

GÖRÜNEN

Karşılama Ve
Yönlendirme-
Müşteri Danışmanı

Müşteriye Gerekli Bilgileri
Verme, Menkul Hesabı
Açma, Repo Oranlarını
İnceleme-Bireysel Paz. Yet.

Repor Teklifini
Sistemden
Yapma

Paranın Menkul
Hesabından Vadesi
Hesabına Geçmesi

GÖRÜNMEYEN

DESTEK SÜREÇLER

Hazine'nin Menkul
Hesabı Açması

MARBAS
SİSTEMİ-
TEKLI Ekranı

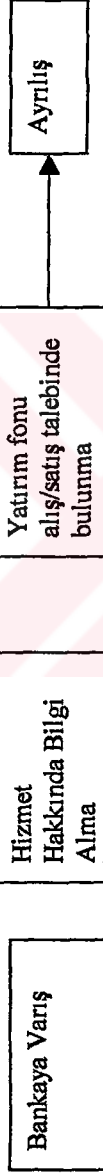
Hazine
Onayı,
Repo Satışı

Günbaşı
Programı

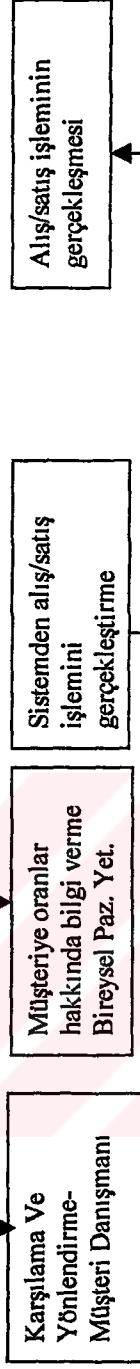
3.4.12. Yatırım Fonu Alış/Satış İşlemleri

FİZİKSEL ELEMANLAR BANKA GÜVENLİK GÖREVLİSİ

MÜŞTERİ FAALİYETLERİ

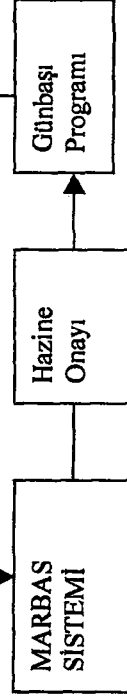


GÖRÜNEN

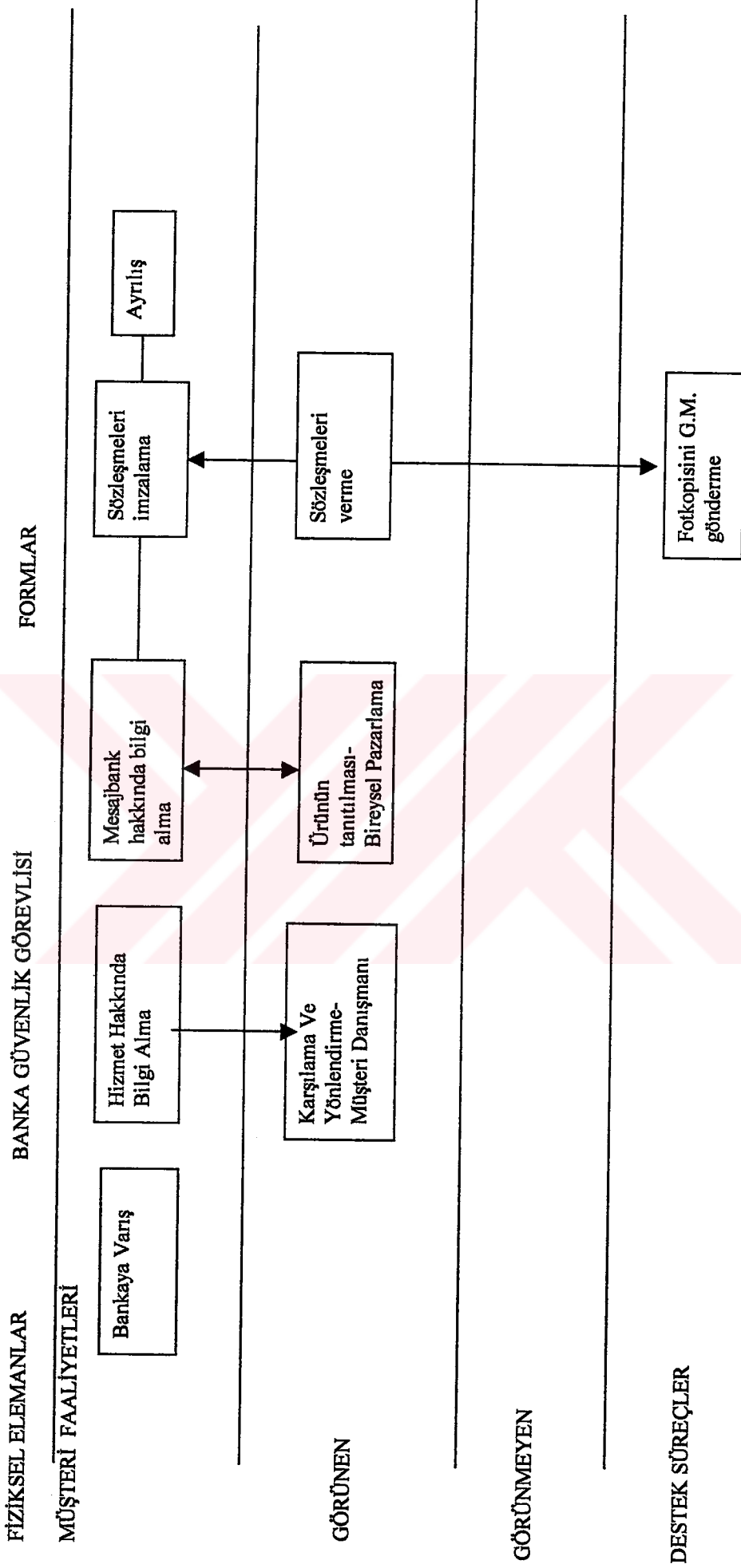


GÖRÜNMEYEN

DESTEK SÜREÇLER



3.4.13. Mesajbank İşlemleri



3.4.14. Fotoçek İşlemleri

FİZİKSEL ELEMANLAR

MÜŞTERİ FAALİYETLERİ

Bankaya Varış

Hizmet Hakkında
Bilgi Alma

Fotoçek hakkında
bilgi alma

Sözleşmeleri
imzalama

Ayrılış

GÖRÜNEN

Karşılama Ve
Yönlendirme-
Müşteri Danışmanı

Ürünün tanıtılması-
Bireysel Pazarlama
Yetkilisi

Sözleşmeleri
verme, bilgi girişi
yapma

Teslim etme,
imzalama

GÖRÜNMEYEN

MARBAS
SİSTEMİ

Onay-
Yönetmen

G.M.
fakslanması

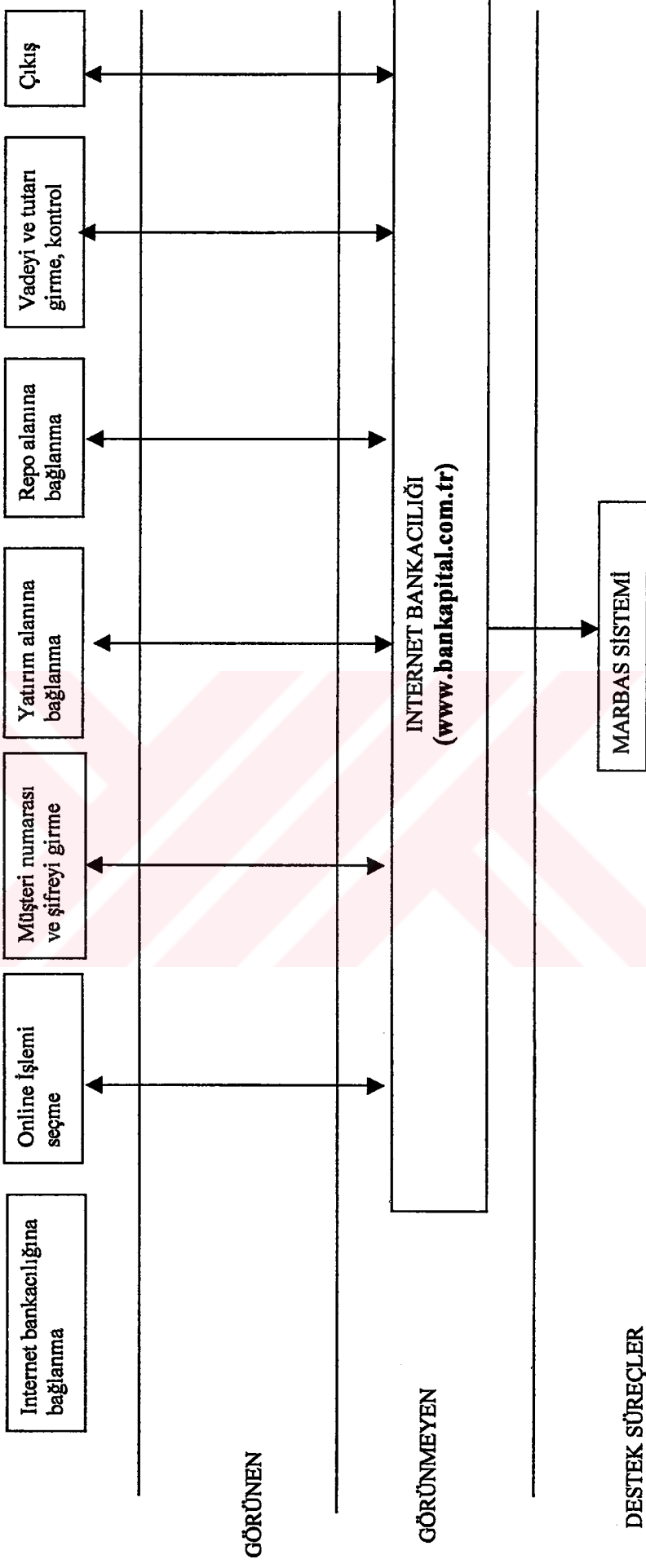
Basım

DESTEK SÜREÇLER

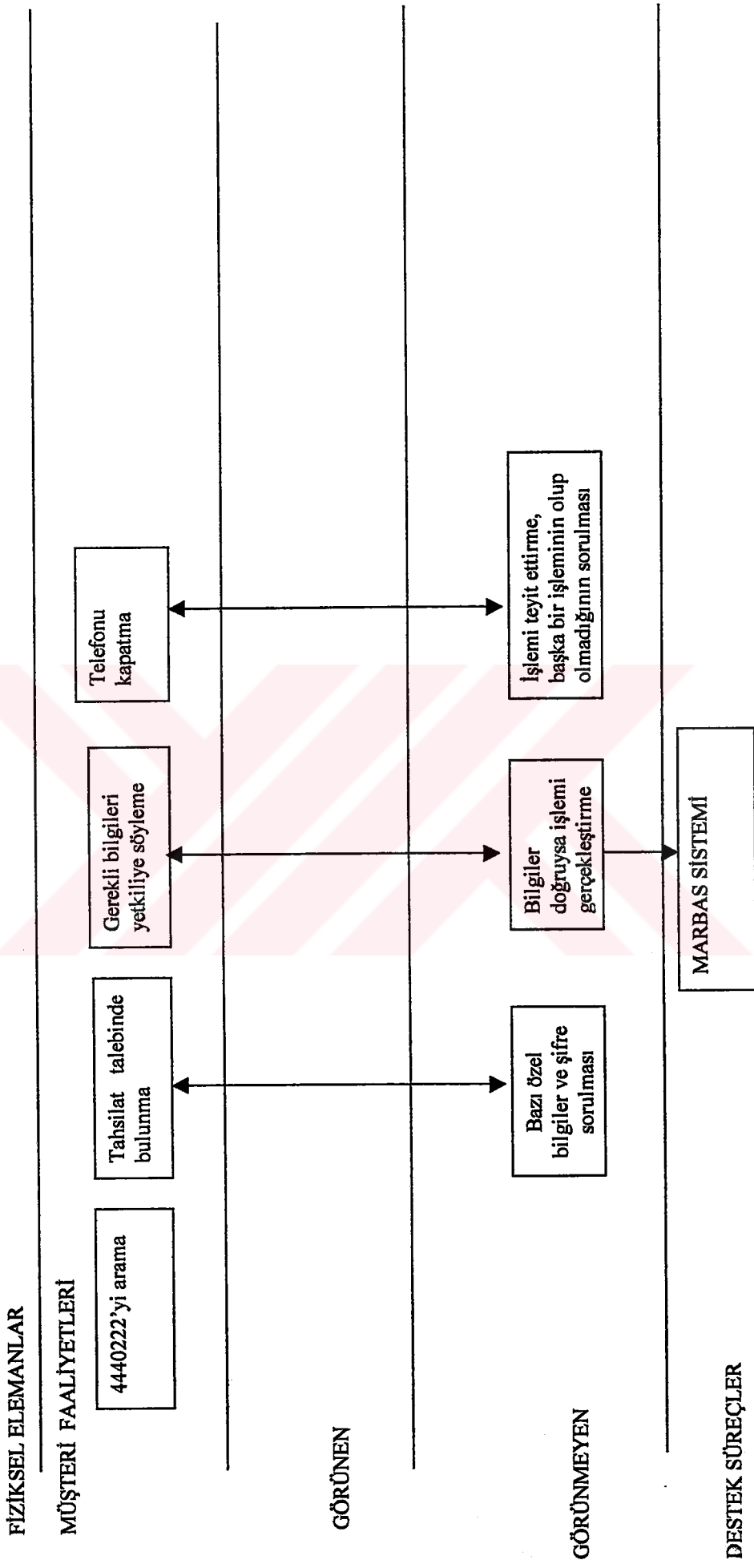
3.4.15. Repo İşlemleri (İnternet Bankacılığı)

FİZİKSEL ELEMANLAR

MÜŞTERİ FAALİYETLERİ



3.4.16. Kamu Tahsilatı İşlemleri (Telefon Bankacılığı)



3.4.17. Repo İşlemleri (Telefon Bankacılığı)

FİZİKSEL ELEMANLAR

MÜŞTERİ FAA7LİYETLERİ

4440222'yi arama

Parasını repoya bağlatma talebinde bulunma

Gerekli bilgileri yetkiliye söyleme

Teşekkür etme, Telefonu kapatma

GÖRÜNEN

GÖRÜNMEYEN

Bazı özel bilgiler ve şifre sorulması

Bilgiler doğruysa hesap numarası, vade ve tutarı sorma

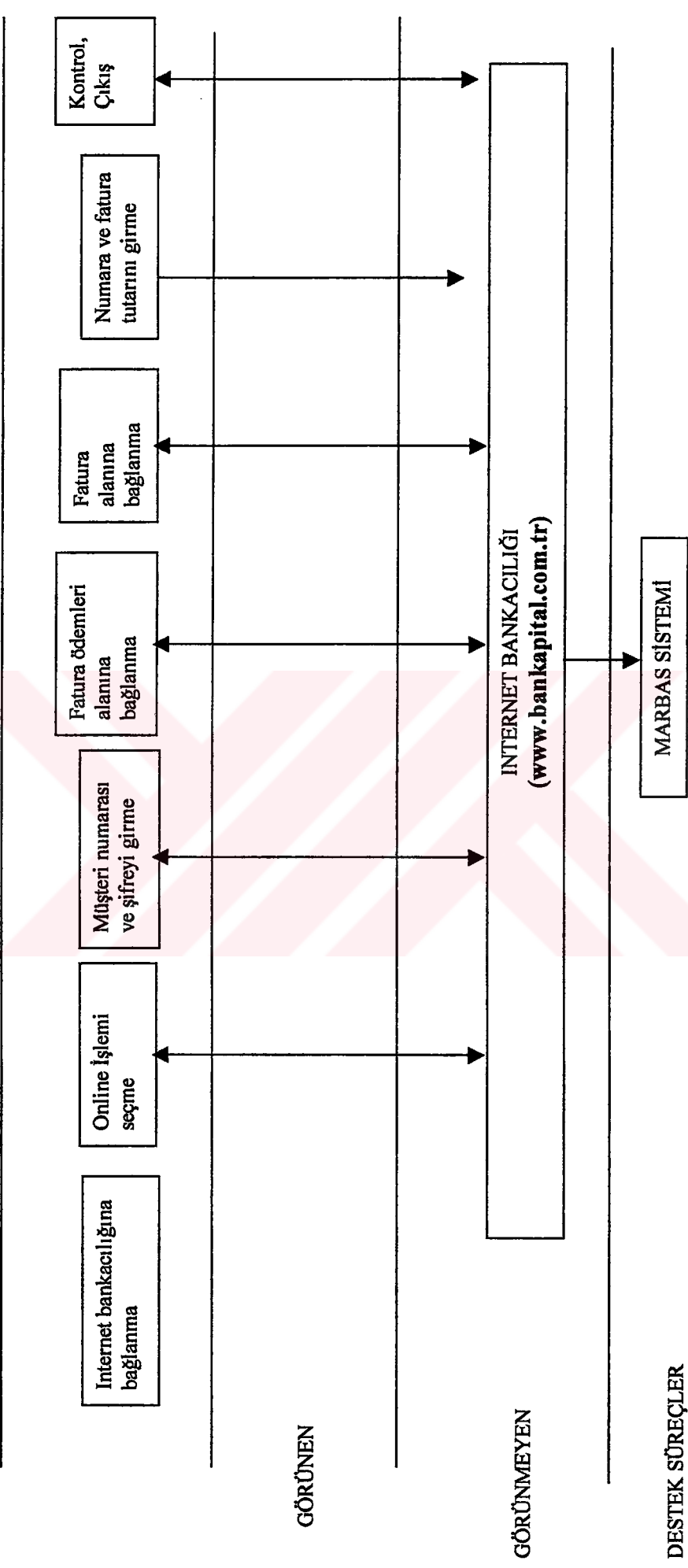
İşlemi teyit ettirme, başka bir işleminin olup olmadığının sorulması

MARBAS SİSTEMİ

DESTEK SÜREÇLER

3.4.18. Kamu Tahsilatları (İnternet Bankacılığı)

FİZİKSEL ELEMANLAR



3.4.19. Para Çekme İşlemleri (ATM)

FİZİKSEL ELEMENLAR

MÜŞTERİ FAALİYETLERİ

Müşterinin kartı
yerleştirilmesi

Şifresini girme

İşlemler ve para
çekme menüsüne
girme

Mentideki tutarı seçme
ya da kendi belirlediği
tutarı girme

Parayı
alma

İşlemi
sonlandırma,
makbuzu alma

GÖRÜNEN

GÖRÜNMEYEN

Sistemde şifre
kontrollü

Sistemin işlemi
yapması

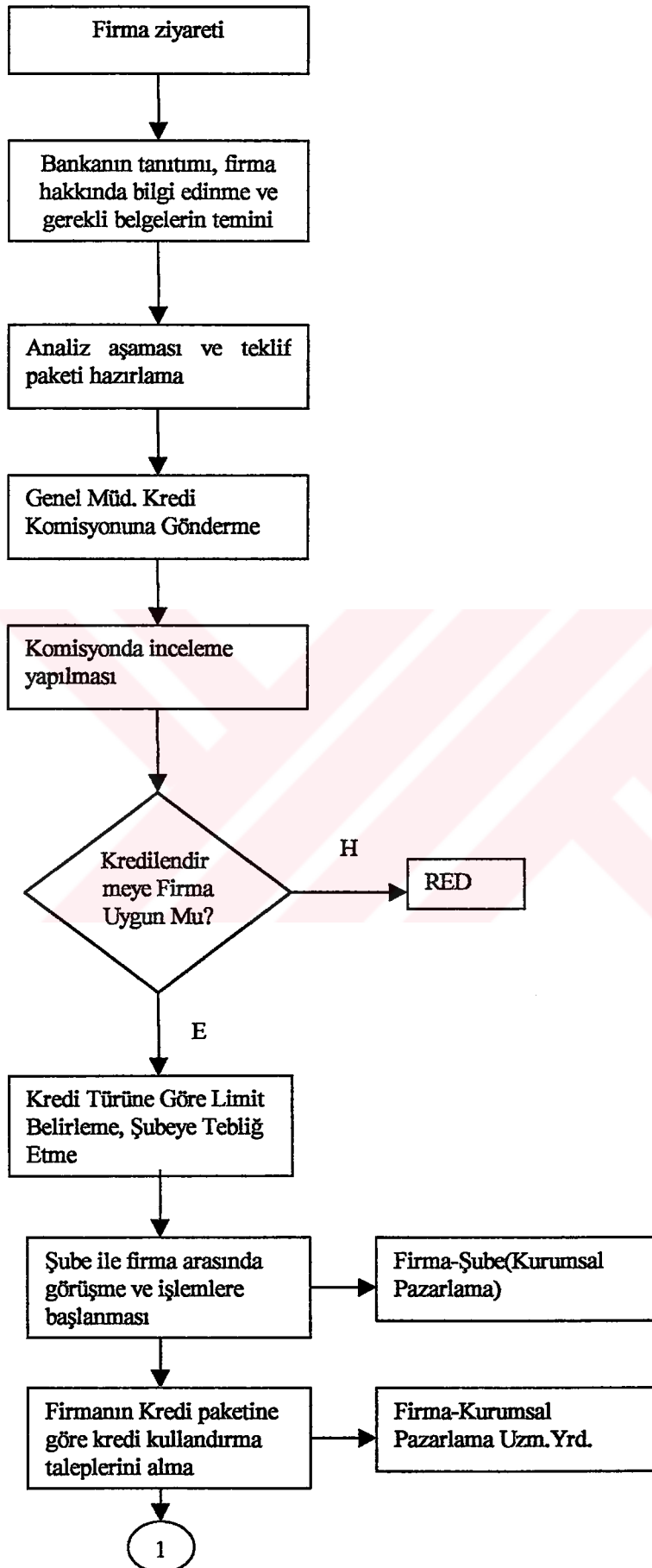
Parayı
verme

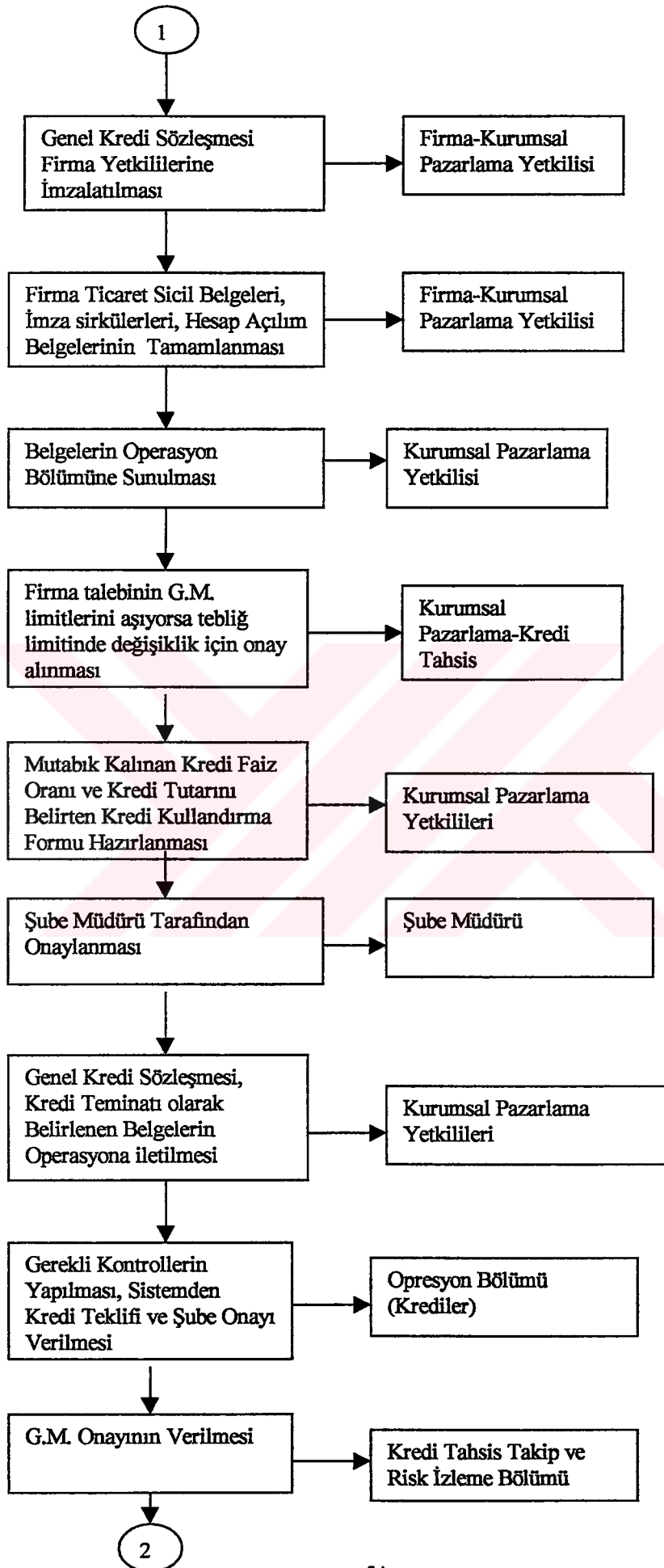
Makbuz verme

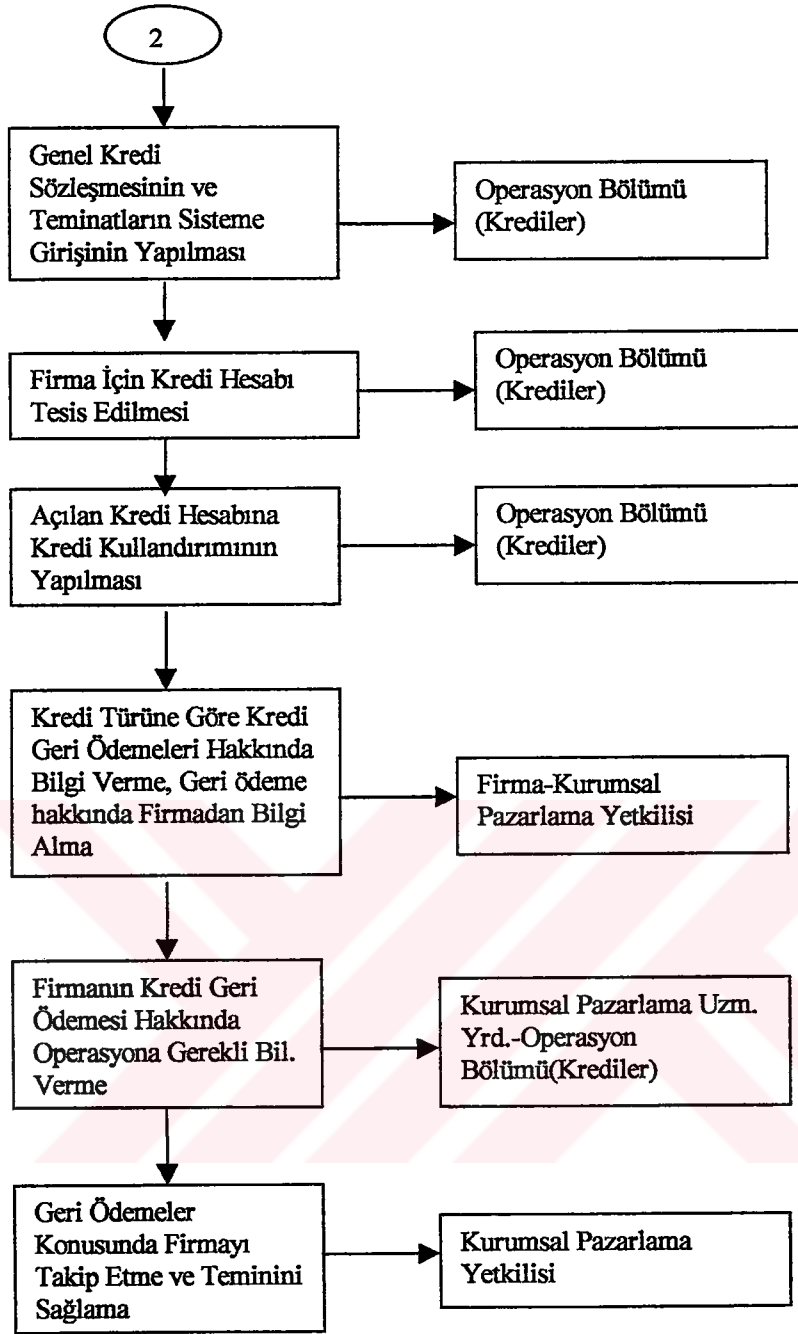
DESTEK SÜREÇLER

MARBAS SİSTEMİ

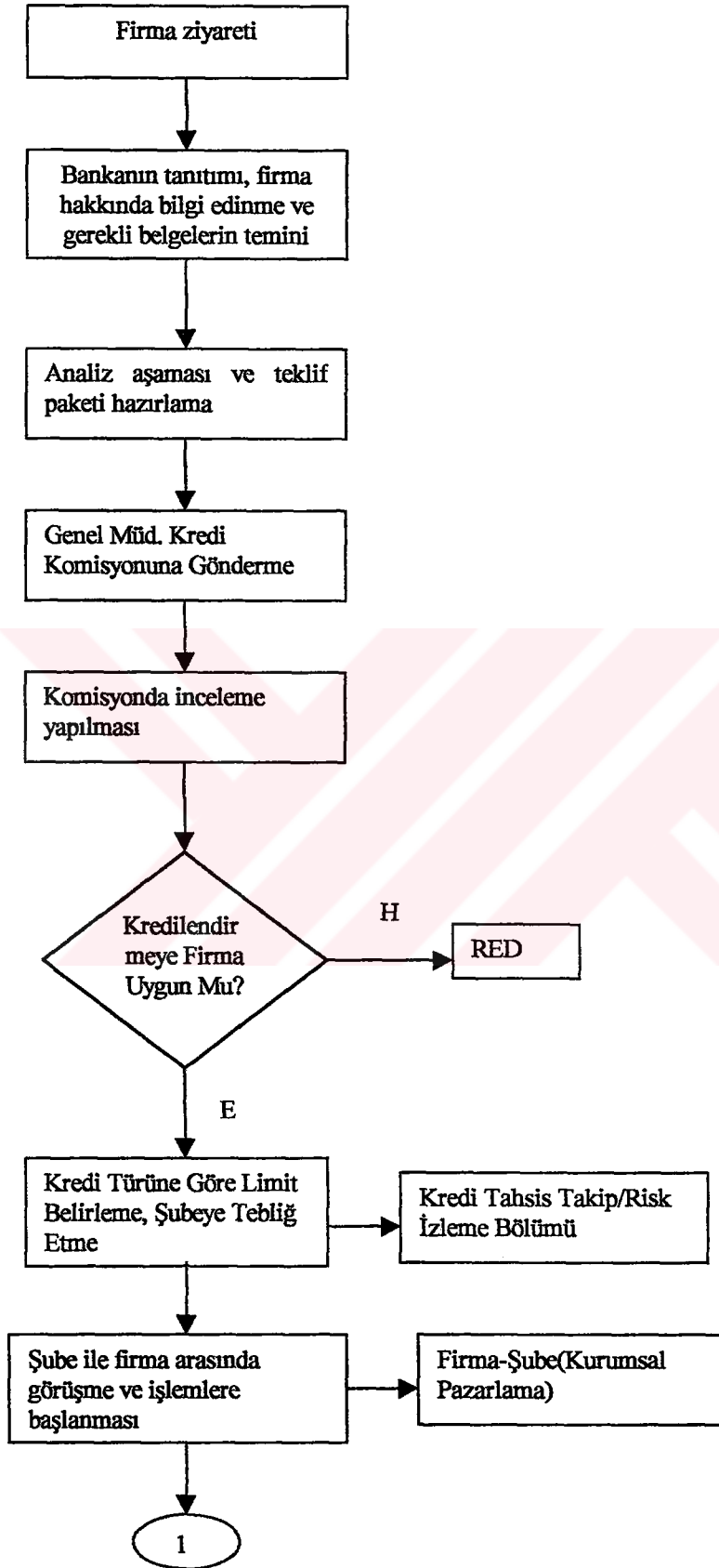
3.4.20. Nakit Kredi İşlemleri

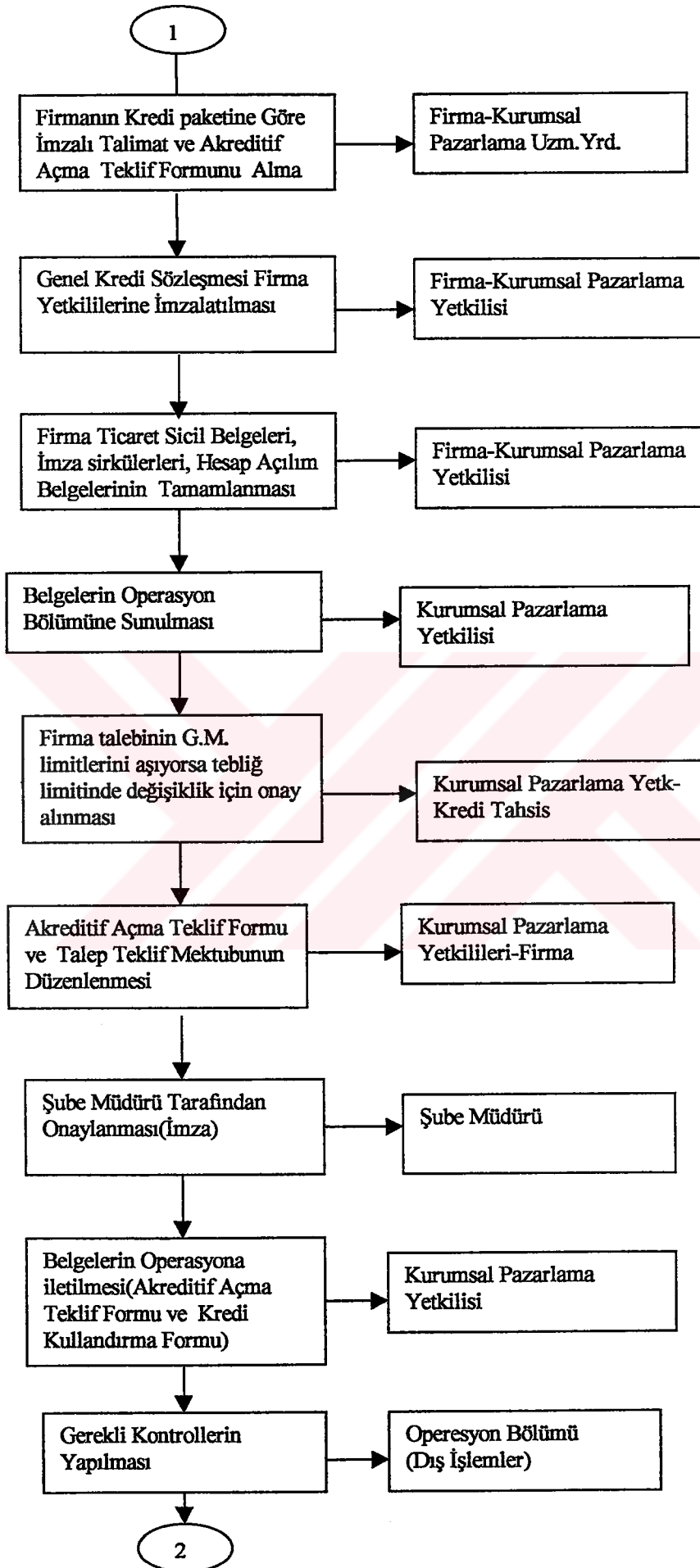


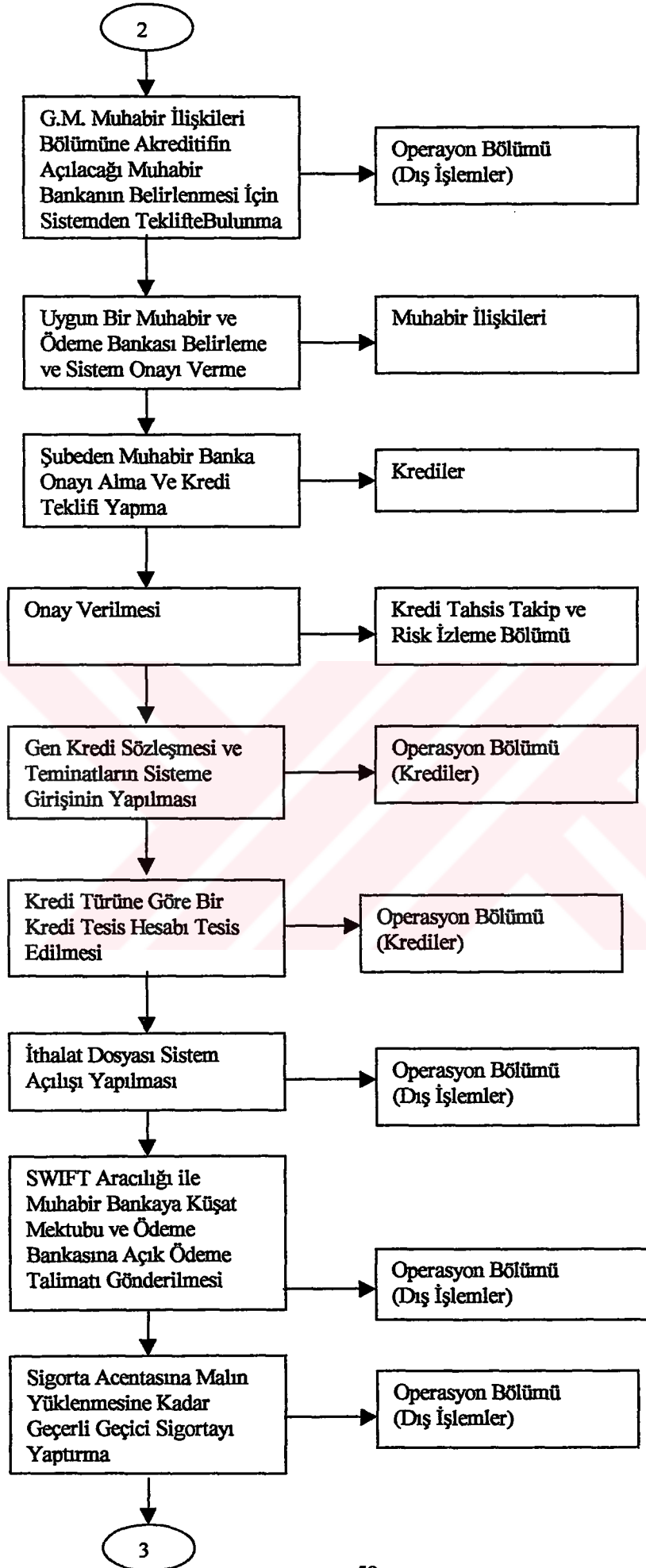


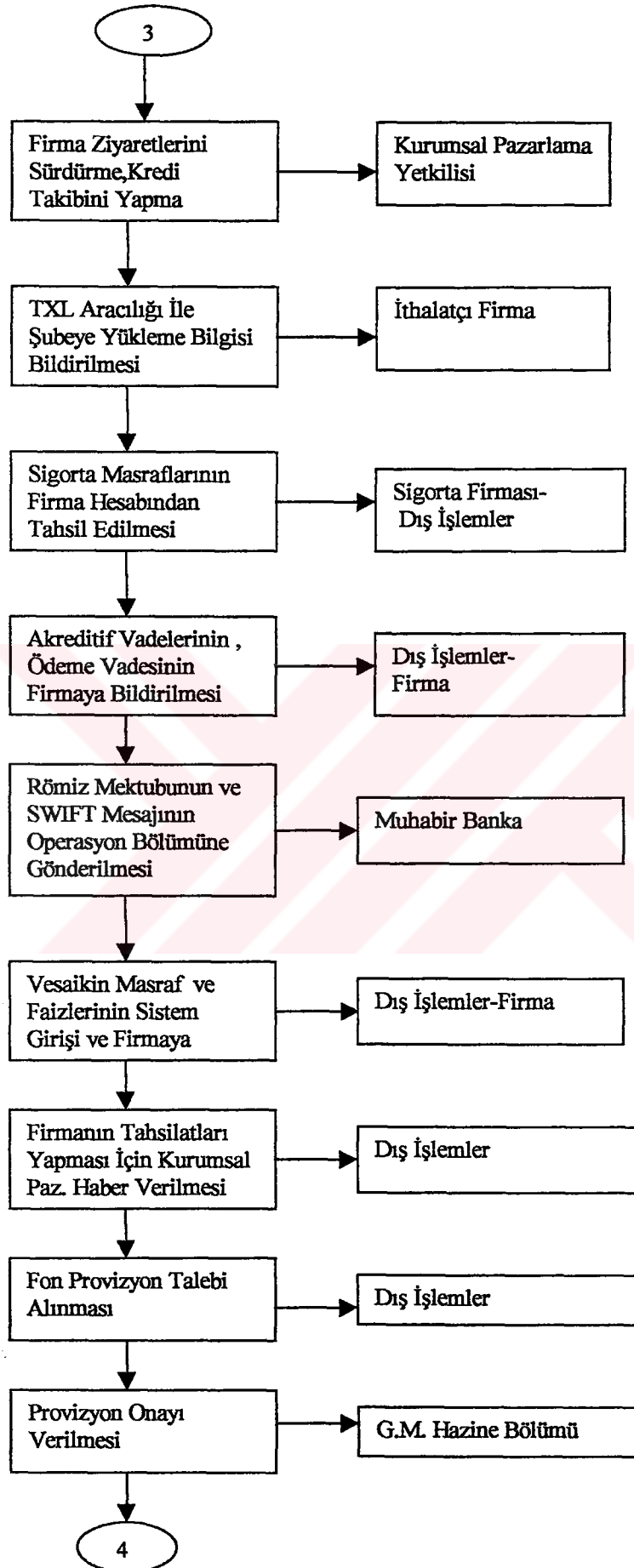


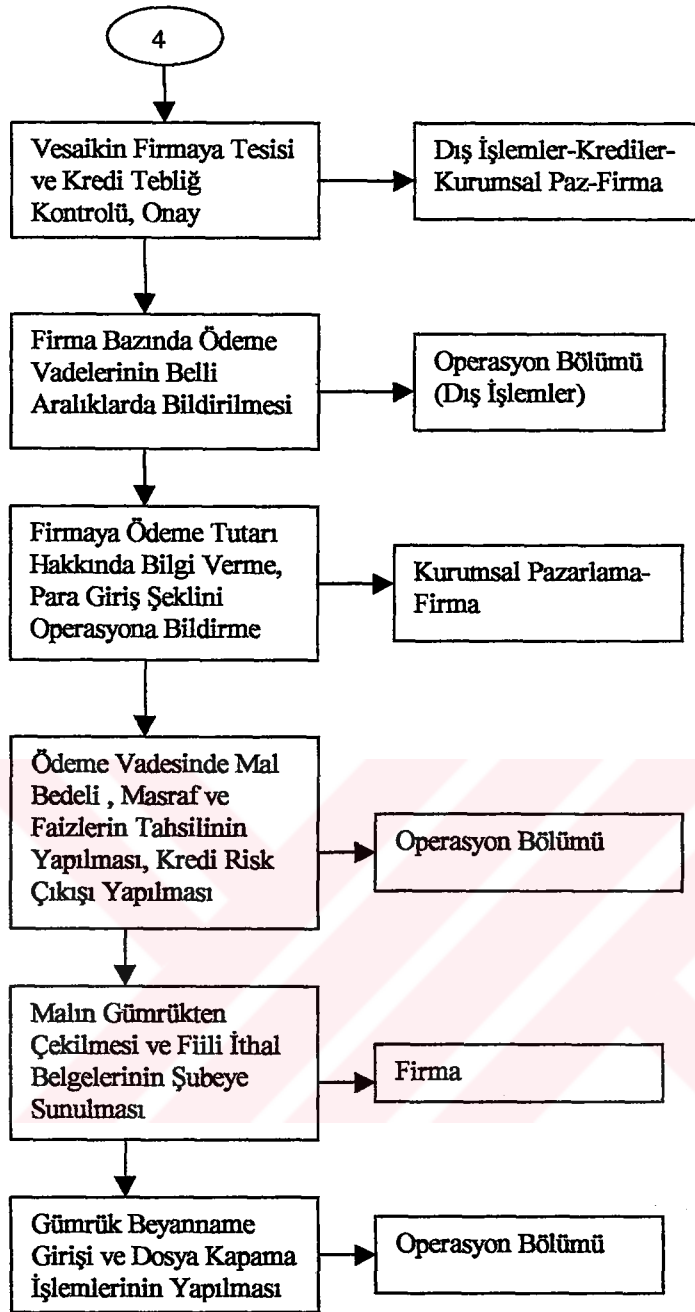
3.4.21. İthalat İşlemleri/Akredidif



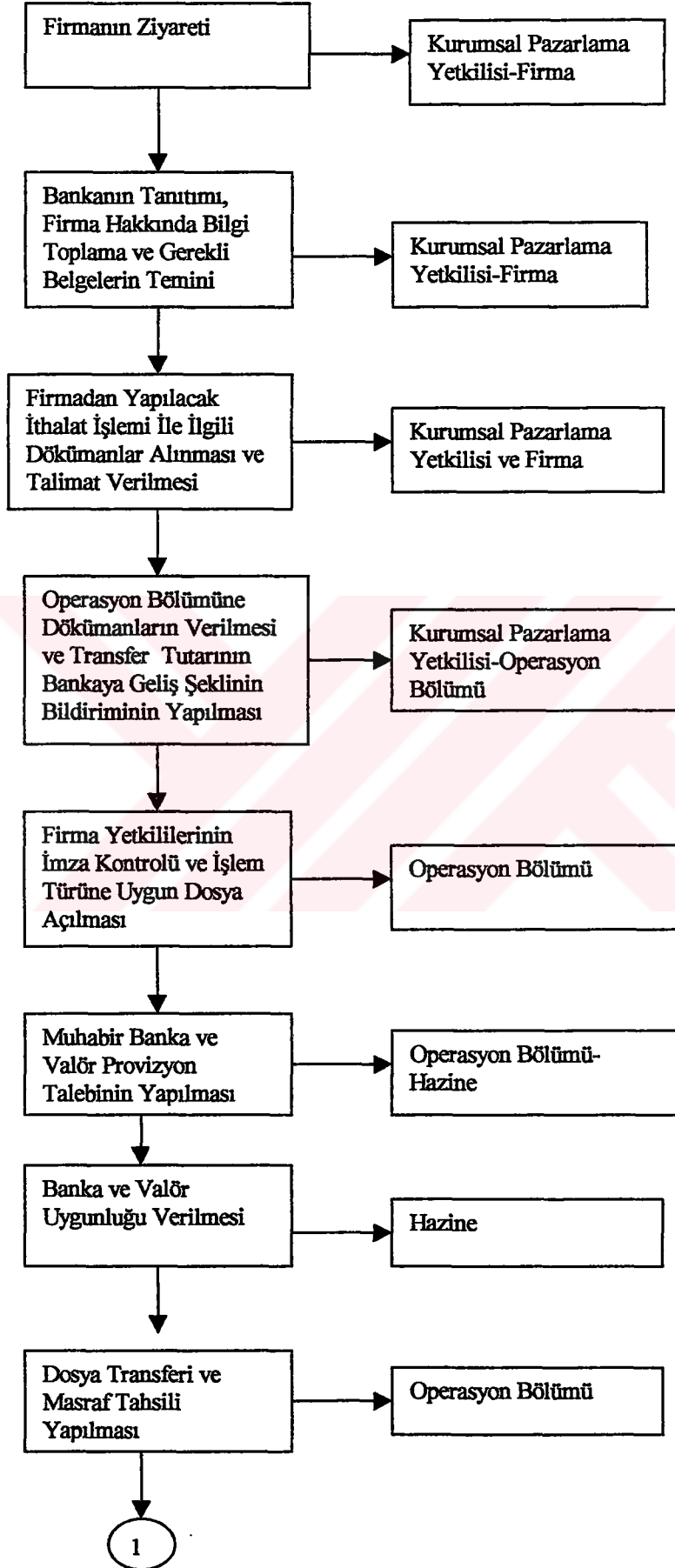


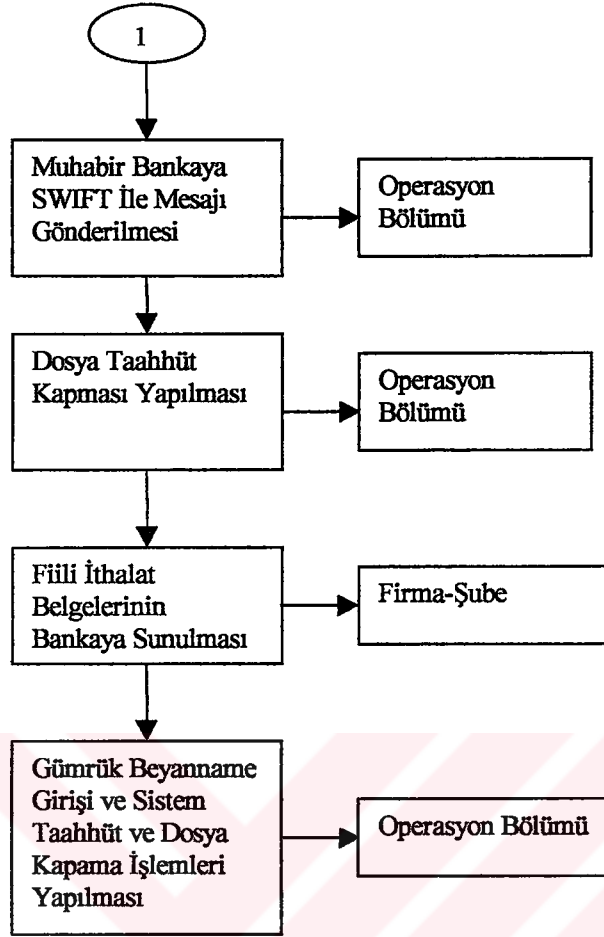




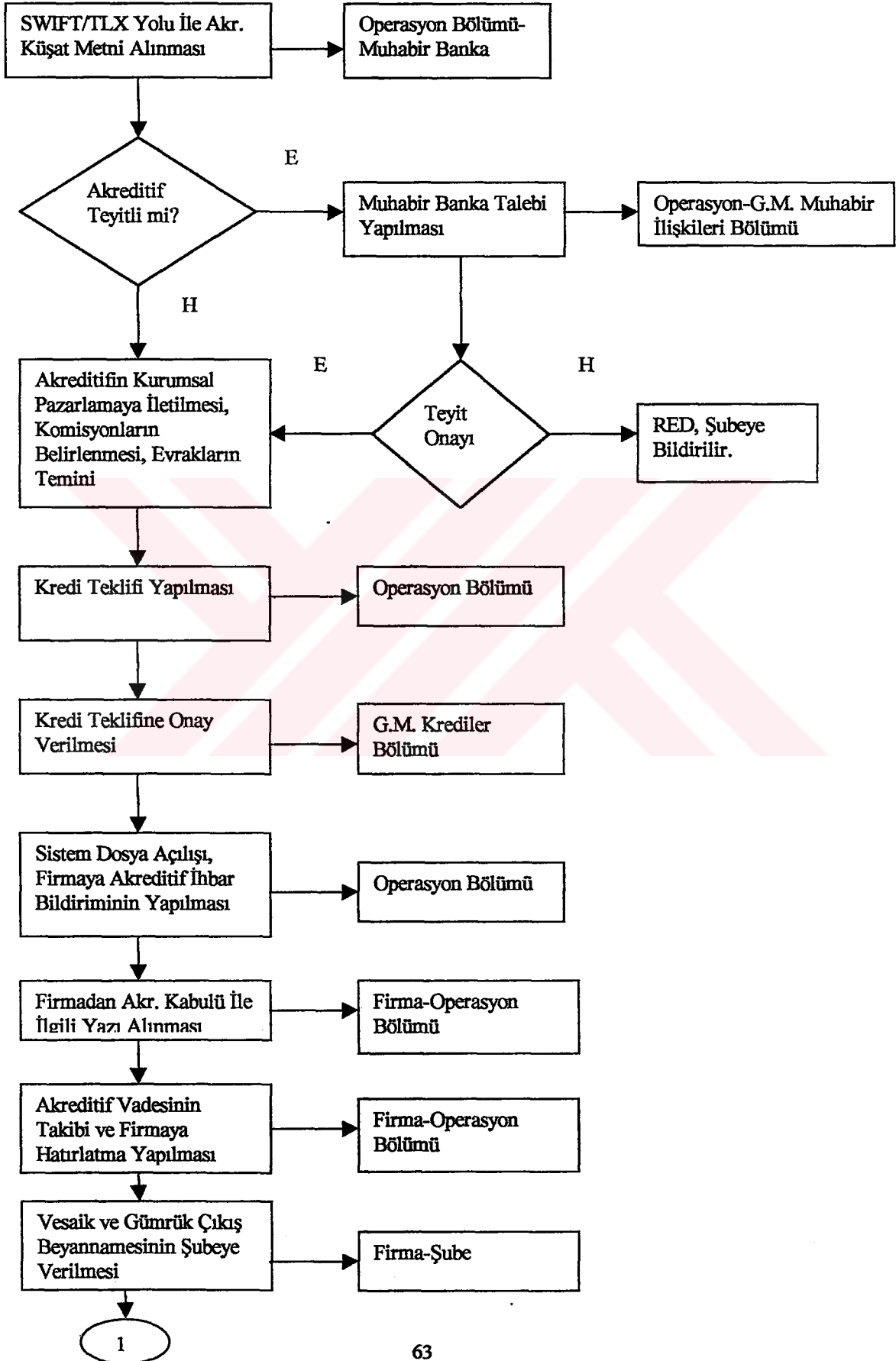


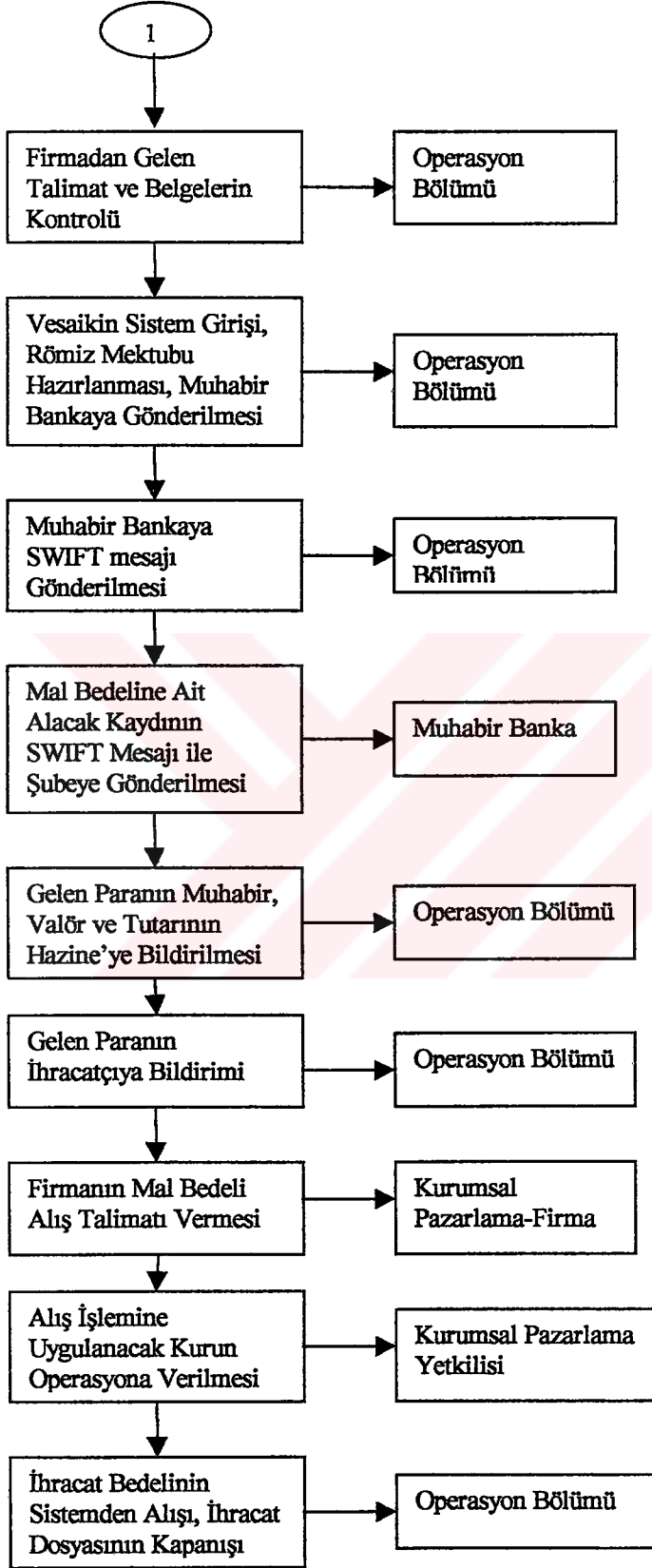
3.4.22. İhracat İşlemleri/Vesaik-Mal Mukabili



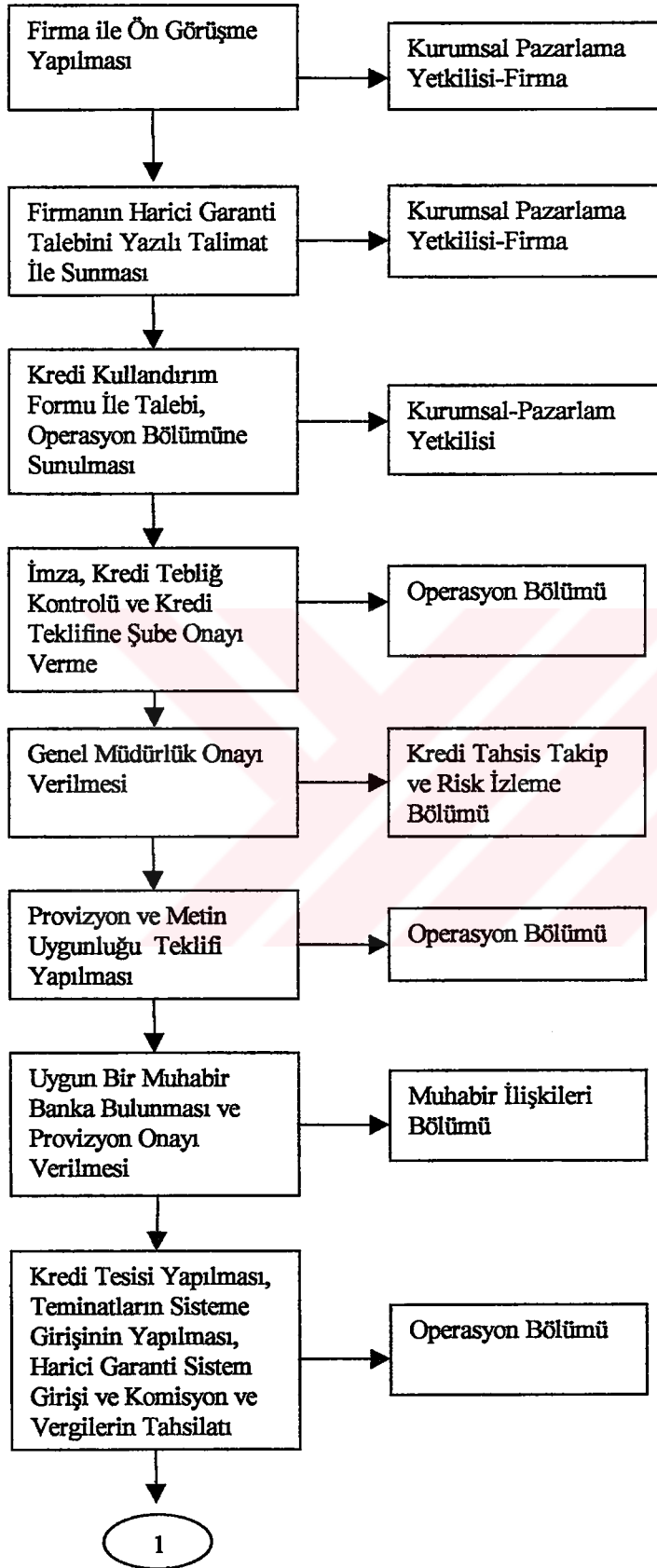


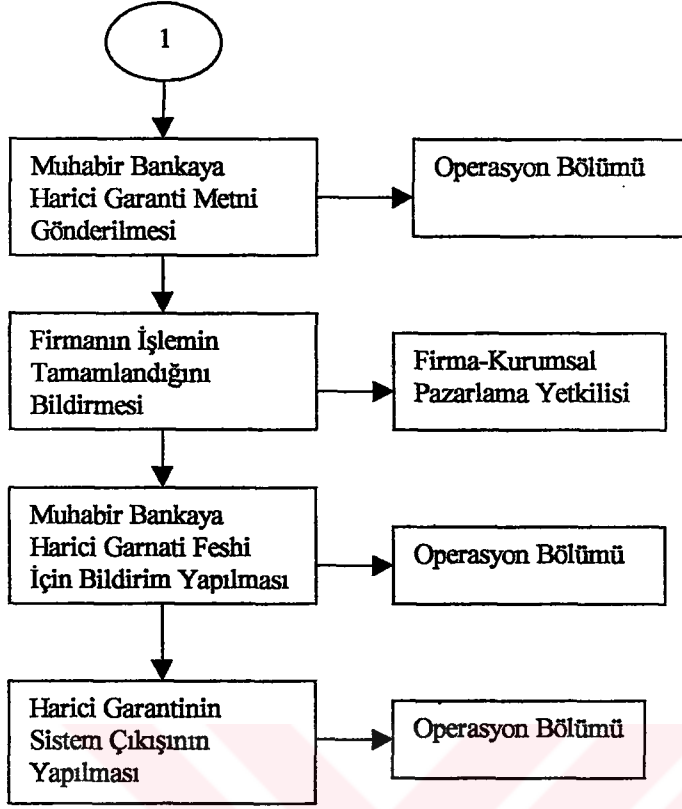
3.4.23. İhracat İşlemleri/Akreditif



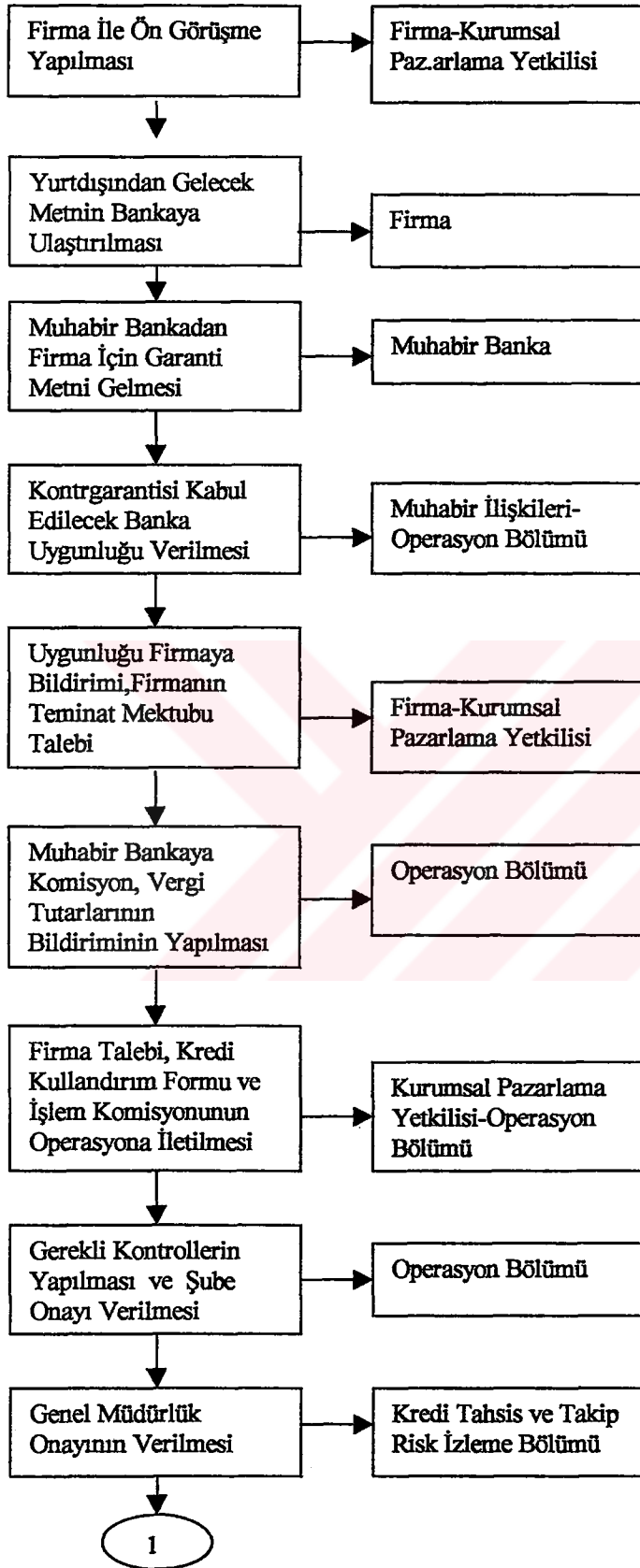


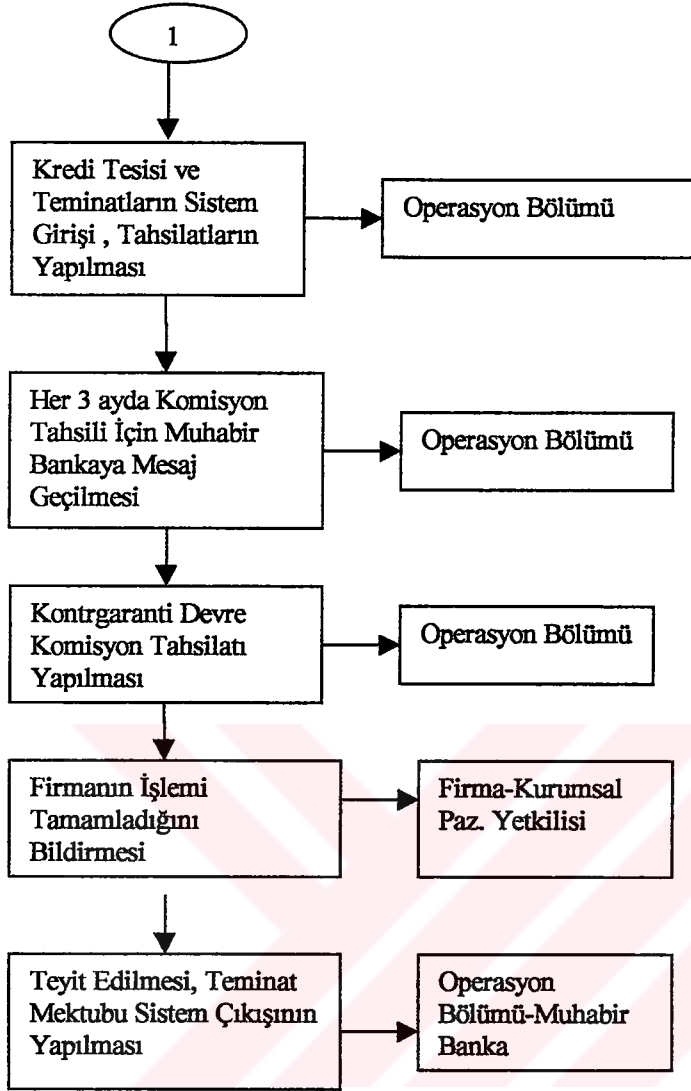
3.4.24. Harici Garanti İşlemleri



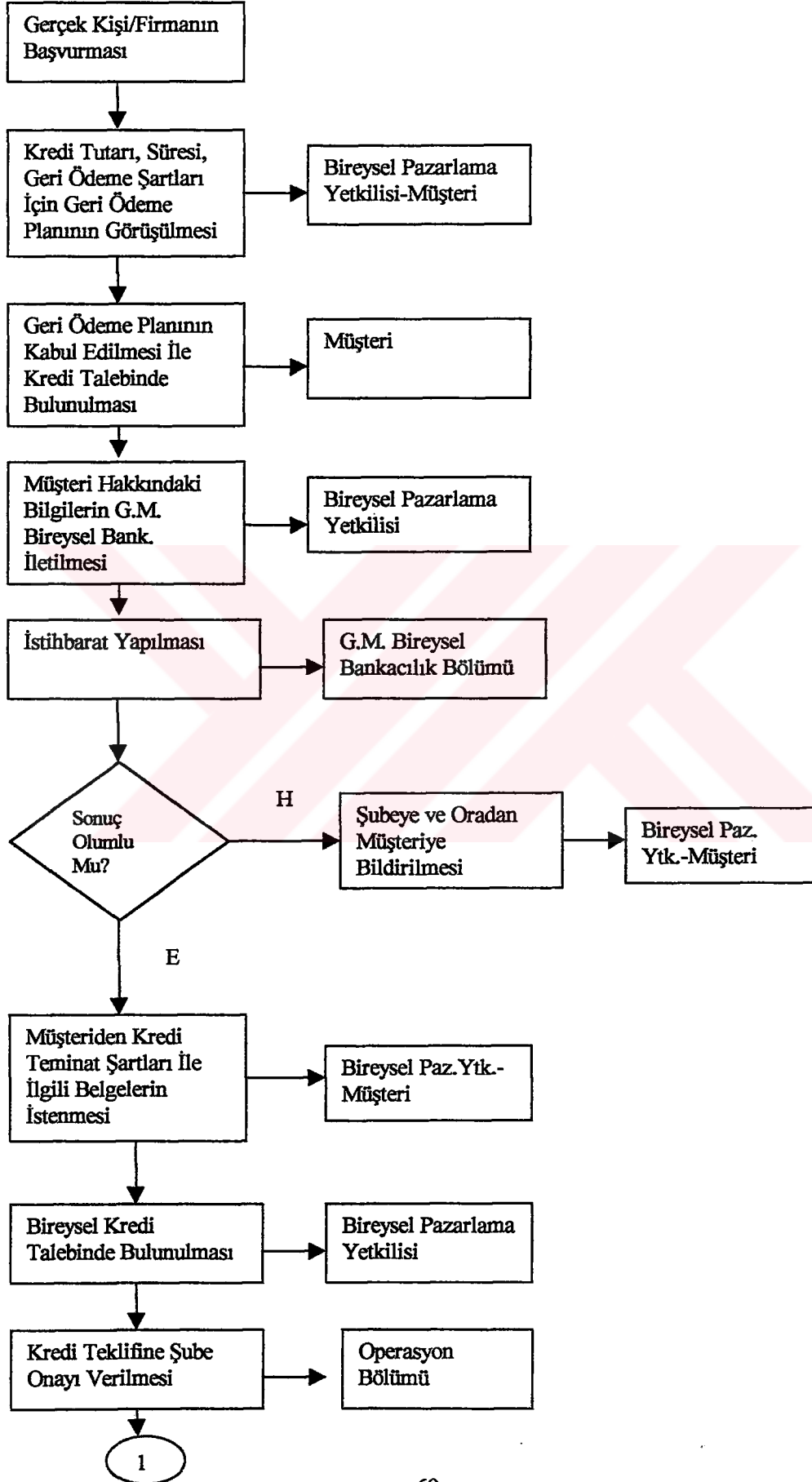


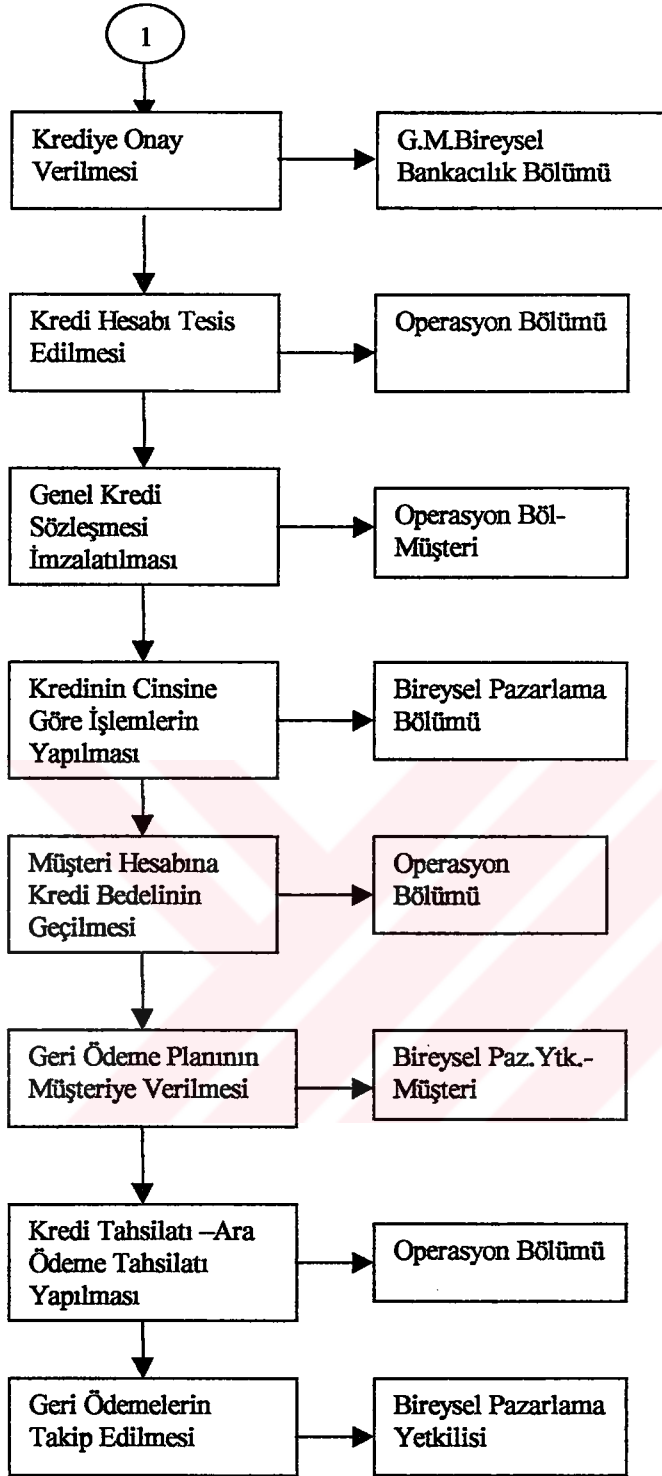
3.4.25. Kontrgaranti İşlemleri



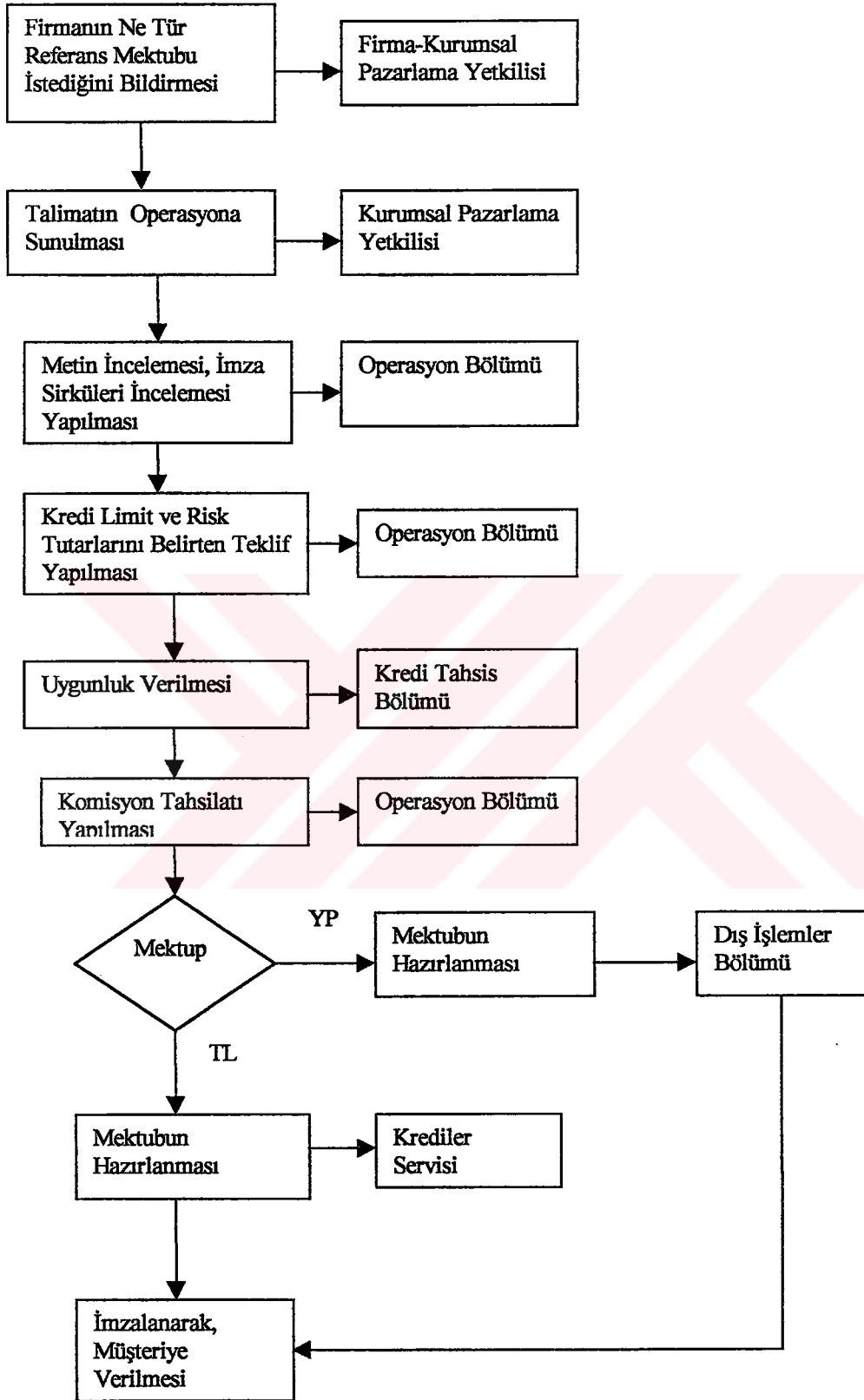


3.4.26. Bireysel Kredi İşlemleri

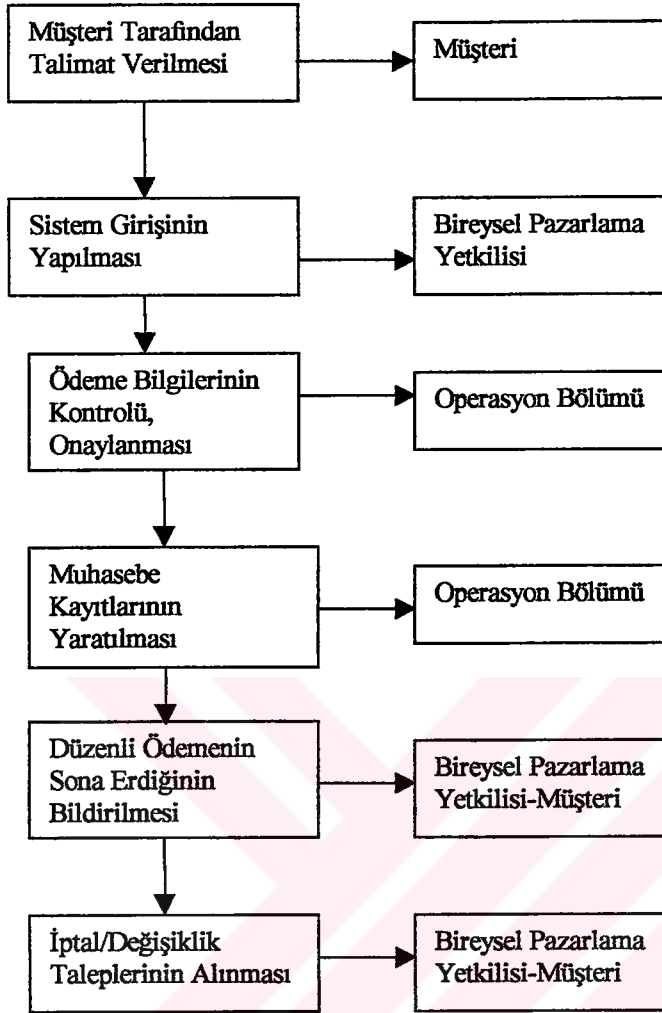




3.4.27. Referans Mektubu İşlemleri



3.4.28. Düzenli Ödeme İşlemleri



3.5. POTANSİYEL İŞLETİM ETKİNLİĞİNİN BELİRLENMESİ

Hizmet süreçlerine ait akış diyagramları oluşturulduktan sonra her süreç için potansiyel işletim etkinliği değerleri belirlenmiştir. P.İ.E. ikinci bölümde de verildiği gibi;

P.İ.E=f(1- (Aktif temas zamanı/Hizmet yaratma zamanı)) şeklinde ifade edilmektedir.

$$\text{Potansiyel İşletim Etkinliği}=f\left\{1-\frac{W_a a}{W_a a + W_p p + W_b b}\right\}$$

a= Müşteri ile hizmet sağlayıcı arasındaki toplam aktif temas zamanı

p= Müşteri ile hizmet sağlayıcı arasındaki toplam pasif temas zamanı

b= Toplam arka oda hizmet zamanı

W_a = Aktif Temas zamanının ağırlığı

W_p = Pasif temas zamanının ağırlığı

W_b = Arka oda zamanının ağırlığı

Ağırlıkların belirlenmesi için birtakım maliyetlerden yararlanarak bazı hesaplar yapılmıştır. Bunlar sırasıyla aşağıda hesaplamalarıyla verilmiştir:

P.İ.E. hesaplamakta kullanılan ağırlıklardan aktif temas ve arka oda işlemleri için hizmet veren çalışanların maaşları, pasif temas için, müşterinin bankada bulunma ve bekleme maliyetleri gözönüne alınarak hesaplanmıştır.

Müşteri Ziyaret Maliyet Hesaplaması:

Şube kirası: 7.500.000.000 TL/ay(Bankanın bütün şube kiralarnın ortalaması alınarak hesaplanmıştır)

Aydınlatma+temizlik+güvenlik+bekleme yerleri...=500.000.000 TL/ay

Kabul: Müşteriler için şube içinde ayrılan alanın tüm şube alanının 1/10'u kabul edilmiştir.

Buna göre; $8.000.000.000 \text{ TL}/10=800.000.000 \text{ TL/ay}$ müşteriler için aylık katlanılan maliyet olarak bulunur.

Şube müşteri sayısı=2000 müşteri/ay (Bankaya ait Teknoloji Bülteni'ndeki ortalamalardan alınmıştır)

Her müşteri ayda ortalama 10 dk şubede harcamaktadır.

Bu verilerden yararlanılarak; 666.66 TL/sn 1 müşterinin maliyeti hesaplanır.

İnternet Bankacılığı Maliyet Hesabı:

İnternet servis sağlayıcı şirketine verilen para+Server bakım maliyetleri+Yazılım bakım maliyetleri+Güvenlik maliyetleri= $1.000.000.000 \text{ TL/ay}$ 'dır.

İnternet bankacılığı müşteri sayısı=2000 müşteri aktif olarak işlem yapıyor.

1 müşteri ayda ortalama 7 işlem yapıyorsa; ve 1 işlem için ortalama 120 sn harcıyor; ve

1 müşterinin işlem yapma maliyeti 595 TL/sn olarak hesaplanır.

Telefon Bankacılığı Maliyet Hesabı:

Hat maliyeti= $100.000.000 \text{ TL/ay}$

Müşteriyi hatta bekletme süresi ortalama=30 sn,ayda 5000 işlem gerçekleştiriliyorsa;

1 işlem için bekletme maliyeti 666 TL/sn olarak hesaplanır.

ATM Maliyet Hesabı:

1 adet ATM 'in aylık maliyeti= $100.000.000 \text{ TL}$, 1 ATM'den ayda 2000 müşteri işlem gerçekleştirmektedir. 1 müşteri ayda 10 kez ATM kullanıyor ve 1 işlem için ortalama 60 sn harcıyor 1 müşteri için maliyet 83.33 TL/sn olarak hesaplanır.

Gişe Yetkilisi günde ortalama 5 dk para koyma işlemi gerçekleştirmektedir.Günde ATM'den ortalama 50 müşteri para çekme işlemi gerçekleştirmektedir, 1 para çekme işlemi için harcanan arka oda süresi $300/50=6 \text{ sn}$ olarak hesaplanmıştır.

3.5.1. Otomatik Ödeme Talimatı İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU				SÜRE		
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebinin alınması, yönlendirme	Müşteri-Müşteri Danışmanı	*				20		
Otomatik ödeme talimatı hakkında bilgi verilmesi	Müşteri-Bireysel Paz. Uzm.	*				45		
Formların doldurulması	Müşteri		*			60		
Sisteme giriş yapılması	Bireysel Pazarlama Uzm.				*			30
Toplam						125	0	30

Bireysel Pazarlama Uzmanı Aylık Ücreti: 1.000.000.000 TL/ay

$$W1=1$$

Müşteri Danışmanı Aylık Ücreti: 450.000.000 TL/ay

$$W2=0.45$$

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

$$A=1*(60+45)+0.45*20=114sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

$$B=1*30=30 sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

$$P=0 sn$$

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.I.E)

$$P.I.E=(1-A/(A+P+B))=1-(114/(114+0+30))=0,2083$$

3.5.2. Kredi Kartı İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	TEMAS HALİNDE	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE		
			KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebinin alınması, yönlendirme	Müşteri-Müşteri Danışmanı	*				20		
Kredi kartı hakkında bilgi verilmesi, istihbarat	Müşteri-Bireysel Paz. Uzm.	*				120		
Formları birlikte doldurma	Bireysel Paz. Uzm.-Müşteri	*				180		
Ekrana bazı bilgilerin girişini yapma, formdaki bilgileri check etme	Bireysel Pazarlama Uzmanı	*				60		
Nüfus cüzdanının fotokopisini çekme	Bireysel Pazarlama Uzmanı			*			60	60
Sisteme Kredi kart bilgilerinin tamamını girme	Bireysel Pazarlama Uzmanı				*			60
Onay verilmesi	Şube Müdürü				*			30
Kontroller ve G.M. gönderilmesi	Bireysel Pazarlama Uzmanı				*			120
İstihbarat	Bireysel Krediler Uzmanı				*			1800
Onay verilmesi	Bireysel Krediler Uzmanı				*			60
Onay Verilmesi	Bireysel Operasyon Uzmanı				*			60
AKK'ya yollanması ve kart basım işlemleri	AKK(sürelendirilmemiştir)				*			
Müşteriye kartın teslim edilmesi, imza alınması	Bireysel Pazarlama Uzmanı	*				20		
Toplam						400	60	2190

Bireysel Pazarlama Uzmanı Ücreti:1653.4 TL/sn

Müşteri Danışmanı Ücreti: 744 TL/sn

Şube Müdürü Ücreti:4133.5TL/sn

Bireysel Krediler Uzmanı Ücreti:992 TL/sn

Bireysel operasyon Uzmanı Ücreti:992 TL /ay

Müşteri maliyeti: 666 TL/sn

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$W1=0.4$$

$$W2=0.18$$

$$W3=1$$

$$W4=0.24$$

$$W5=0.24$$

$$W6=0.16$$

$$A=0.18*20+0.4(120+180+60+20)= 155.6 \text{ sn}$$

$$P=60*0.16=9.6 \text{ sn}$$

$$B= 0.4*(60+120+60)+1*30+0.24*(60+1800)+0.24*60=586.8\text{sn}$$

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(155.6/(155.6+9.6+586.8))=0,7930$$

3.5.3. Avans Hesap İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	TEMAS HALİNDE	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE		
			KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebinin alınması, yönlendirme	Müşteri-Müşteri Danışmanı	*				20		
Avans hesap hakkında bilgi verilmesi	Müşteri-Bireysel Paz. Uzm.	*				120		
Formları birlikte doldurma,kontrol	Bireysel Paz. Uzm.-Müşteri	*				45		
Ekrana bazı bilgilerin girişini yapma	Bireysel Pazarlama Uzm.				*			60
Onay verilmesi	Bireysel Paz. Yönetmeni				*			90
Toplam						185	0	150

Bireysel Pazarlama Uzmanı Aylık Ücreti:1.000.000.000 TL/ay

$$W1=0.67$$

Müşteri Danışmanı Aylık Ücreti: 450.000.000 TL/ay

$$W2=0.3$$

Bireysel Pazarlama Yönetmeni Aylık Ücreti=1.500.000.000 TL/ay

$$W3=1$$

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

$$A=0.3*20+0.67(120+45)=116.35sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

$$P= 0 sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

$$B= 1*150=150 sn$$

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(116.35/(116.35+0+150))=0.5631sn$$

3.5.4. Enerjik Hesap İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU				SÜRE		
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebinin alınması, yönlendirme	Müşteri-Müşteri Danışmanı	*				20		
Enerjik hesap hakkında bilgi verilmesi,demo	Bireysel Pazarlama Uzm.	*				120		
Sisteme Enerjik Hesap açılış bilgilerinin tamamını girme	Bireysel Paz. Uzm. -Müşteri			*				30
Toplam						140	0	30

Bireysel Pazarlama Uzmanı Aylık Ücreti:1.000.000.000 TL/ay

$$W1=1$$

Müşteri Danışmanı Aylık Ücreti: 450.000.000 TL/ay

$$W2=0.45$$

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

$$A=0.45*20+1*120 =129sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

$$P= 0 sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

$$B= 1*30=30 sn$$

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E.)

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(129/(129+30+0))=0.1886$$

3.5.5. Western Union Para Transferi /Para Gönderme İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	TEMAS HALİNDE	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE		
			KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebinin alınması	Gişe yetkilisi-Müşteri	*				30		
Müşteriye bilgi vererek ilgili formları verme	Gişe Yetkilisi	*				20		
Formları doldurma	Müşteri		*			30		
Formdaki bilgileri kontrol etme	Gişe Yetkilisi			*				
Formdaki bilgilerin sisteme girişini yapma, fiş kesme	Gişe Yetkilisi			*		60		60
Dekont basımı	Gişe Yetkilisi			*				
Kasaleme, müşteriye imzalatma	Gişe Yetkilisi-Müşteri	*				5	20	20
Paranın alınması ve sayılması	Gişe Yetkilisi-Müşteri	*				20		
Formun G.M. fakslanması	Gişe Yetkilisi				*			60
Toplam						105	80	140

Gişe Yetkilisi Ücreti=744TL/sn

$$W1=1$$

Müşteri Bekleme Maliyeti: 666.6 TL/sn

$$W2=0.896$$

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

$$A=1*(30+20+30+5+20)=105sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

$$P=0.896*(60+20)=71.68sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

$$B=1*(60+20+60)=140sn$$

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E.)

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(105/(105+71.68+140))=0.6684 sn$$

3.5.6. Western Union Para Transferi /Para Alma İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	TEMAS HALİNDE	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE		
			KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebinin alınması	Gişe yetkilisi-Müşteri	*				30		
Müşteriye gönderme numarasını sorma ,formları verme	Gişe Yetkilisi-Müşteri			*		30		
Receive Formunu doldurma,numarayı söyleme	Müşteri		*			60		
Sistemden fiş kesme	Gişe Yetkilisi			*			60	60
Dekont basımı	Gişe Yetkilisi			*			20	20
Kaşeleme, müşteriye imzalatma	Müşteri-Gişe Yetkilisi	*				5		
Müşteriye parayı sayarak verme	MüşteriGişe Yetkilisi	*				20		
Toplam						145	80	80

Gişe Yetkilisi Ücreti:744 TL/sn

$$W1=1$$

Müşteri Bekleme Maliyeti: 666.66 TL/sn

$$W2=0.896$$

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

$$A=1*(30+30+60+5+20)=145sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

$$P= 0.896*(60+20)= 71.68 sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

$$B=1*(60+20)=80 sn$$

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(145/(145+71.68+80))=0.5112 sn$$

3.5.7. Kamu Tahsilatı İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebinin alınması	Gişe yetkilisi-Müşteri	*				10		
Faturanın alınarak incelenmesi	Gişe Yetkilisi-Müşteri	*				5		
Sistemden tahsilat işleminin yapılması	Gişe Yetkilisi			*			20	20
Dekontun basılması	Gişe Yetkilisi			*			20	20
Kaşeleme, müşteriye verme	Gişe Yetkilisi-Müşteri	*				5		
Pranın alınarak sayılması	Gişe Yetkilisi-Müşteri	*				20		
Toplam						40	40	40

Gişe Yetkilisi Ücreti:744 TL/sn

Müşteri Bekleme Maliyeti: 666.6 TL/sn

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$W1=1$$

$$W2=0.896$$

$$A=1*(10+5+5+20)=40sn$$

$$P= 0.896*(20+20)=35.84 sn$$

$$B=1*(20+20)= 40sn$$

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(40/(40+35.84+40))=0.6546 sn$$

3.5.8. Kiralık Kasa İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebinin alınması	Gişe yetkilisi-Müşteri	*				30		
Müşteriye açış kartı ve kiralık kasa kartonu düzenleme	Gişe Yetkilisi	*				120		
Depozito ve masraf bedelini tahsil etme	Gişe Yetkilisi			*			20	20
Dekont basma	Gişe Yetkilisi			*			20	20
Parayı verme ve imzalama	Müşteri-Gişe Yetkilisi	*				20		
Makbuzu ve kasa anahtarını müşteriye verme	Müşteri-Gişe Yetkilisi	*				5		
Toplam						175	40	40

Gişe Yetkilisi Ücreti:744 TL/sn

$$W1=1$$

Müşteri Bekleme Maliyeti: 666.6 TL/sn

$$W2=0.896$$

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

$$A=1*(30+20+5+120)=175sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

$$P= 0.896*(20+20)=35.84sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

$$B= 1*(20+20)=40sn$$

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(175/(175+35.84+40))=0.3023 sn$$

3.5.9. Para Çekme (Şubeden) İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU				SÜRE		
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebinin alınması	Gişe yetkilisi-Müşteri	*				20		
Kimlik ve diğer belgelerin kontrolü	Gişe Yetkilisi	*				10		
Sistemden Ödeme İşlemini Gerçekleştirme	Gişe Yetkilisi			*			20	20
Dekont Bastırılması	Gişe Yetkilisi			*			20	20
Kaşeleme ve müşteriye imzalatma	Gişe Yetkilisi-Müşteri	*				5		
Parayı sayma ve müşteriye verme	Gişe Yetkilisi-Müşteri	*				20		
Toplam						55	40	40

Gişe Yetkilisi Ücreti:744 TL/sn

$$W1=1$$

Müşteri Bekleme Maliyeti: 666.6 TL/sn

$$W2=0.896$$

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

$$A=1*(20+5+20+10)=55sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

$$P= 0.896*(20+20)=35.84 sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

$$B= 1*(20+20)=40 sn$$

Potansiyel İşletim Etkinliği(P .İ.E)

$$P .İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(55/(55+35.84+40))=0.5796 sn$$

3.5.10. Hesap Açma (Vadeli/Vadesiz) İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU				SÜRE		
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebinin alınması, yönlendirme	Müşteri-Müşteri Danışmanı	*				20		
Müşteriye bilgi verilmesi	Bireysel Paz. Yetk.-Müşteri	*				90		
Müşteriden kimlik fotokopisinin çekilmesi	Bireysel Pazarlama Yetkilisi			*			90	90
Müşteri öztlük bilgilerinin sisteme girişinin yapılması	Müşteri-Bireysel Paz. Yetk.			*			90	90
Hesap açılış için sözleşmeye imza atılması	Müşteri		*			5		
Sistemde hesabın türüne göre hesap açılış işleminin gerçekleştirilmesi	Bireysel Pazarlama Yetkilisi			*			20	20
Para yatırma talebinde bulunma	Müşteri-Gişe Yetkilisi	*						
Paranın müşteriden alınıp, sayılması	Gişe Yetkilisi-Müşteri	*				30		
Sistemden yatırma işleminin gerçekleştirilmesi	Gişe Yetkilisi			*			20	20
Dekont ve hesap çıktısı basdırılması	Gişe Yetkilisi			*			20	20
Dekontun ve defterin müşteriye verilmesi	Gişe Yetkilisi	*				5		
Toplam						150	240	240

Bireysel Pazarlama Yetkilisi Ücreti:1653.4 TL/sn

Müşteri Danışmanı Ücreti: 744 TL/sn

Gişe Yetkilisi Ücreti:744 TL/sn

Müşteri Bekleme Maliyeti: 666.6 TL/sn

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$W1=1$$

$$W2=0.45$$

$$W3=0.45$$

$$W2=0.4031$$

$$A=1*(90+5)+0.45*20+0.45*(30+5)=119.75 \text{ sn}$$

$$P= 0.4031*(90+90+20+20+20)=96.76 \text{ sn}$$

$$B= 1*(90+90+20)+0.45(20+20)=218 \text{ sn}$$

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(119.75/(119.75+218+96.76))=0.7244 \text{ sn}$$

3.5.11. Repo (Şubeden) İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebinin alınması, yönlendirme	Müşteri-Müşteri Danışmanı	*				20		
Müşteri talebinin alınması	Bireysel Paz. Yetk. -Müşteri	*				30		
Müşteriye bilgi verilmesi, repo oranları hakkında bilgi verme	Bireysel Paz. Yetk. -Müşteri	*				120		
Müşterinin menkul hesabı açtırma	Bireysel Paz. Yetk.-Hazine/ Operasyon			*			60	60
Repo tutarını bildirme	Müşteri		*			5		
Repo teklifi yapılması	Bireysel Paz. Yetkilisi			*				20
Hazinenin onaylaması	Hazine /operasyon			*				120
Toplam						175	60	200

Bireysel Pazarlama Yetkilisi Ücreti: 1653.4 TL/sn

Müşteri Danışmanı Ücreti: 744 TL/sn

Hazine Operasyon Yetkilisi Ücreti=1240 TL/sn

Müşteri Bekleme Maliyeti: 666.6 TL/sn

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$W1=1$$

$$W2=0.45$$

$$W3=0.75$$

$$W4=0.4031$$

$$A=1*(120+30+5)+0.45*20=164 \text{ sn}$$

$$P= 0.4031*60=24.186 \text{ sn}$$

$$B= 1*60+075*60+1*20+120*0.75=215 \text{ sn}$$

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(164/(164+24.186+215))=0.5932 \text{ sn}$$

3.5.12. Yatırım Fonu Alış/Satış İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	TEMAS HALİNDE	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE		
			KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebinin alınması, yönlendirme	Müşteri-Müşteri Danışmanı	*				20		
Müşteri talebinin alınması	Bireysel Paz. Yetk. -Müşteri	*				20		
Müşteriye oranlar hakkında bilgi verme	Bireysel Paz. Yetk. -Müşteri	*				60		
Alış/satış talebinin sisteme girilmesi	Bireysel Paz. Yetkilisi			*				20
Onaya düşme koşullarını sağlıyorsa onay verilmesi	Hazine Yetkilisi				*			60
Fon geri alış/satış programının çalıştırılması	Sistem(sürelendirilemez)			*				
Toplam						100	0	80

Bireysel Pazarlama Yetkilisi Aylık Ücreti:1.000.000.000 TL./ay

W1=1

Müşteri Danışmanı Aylık Ücreti: 450.000.000 TL./ay

W2=0.45

Hazine Yetkilisi Aylık Ücreti=750.000.000 TL./ay

W3=0.75

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

A=1*(20+60)+0.45*20=89sn

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

P= 0 sn

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

B= 0.75*(60+20)=80 sn

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(89/(89+80+0))=0.4733 sn

3.5.13. Nakit Kredi İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE		
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi
Firma Ziyareti	Müşteri-Pazarlama Yetkilisi	*				3600	
Belgelerin temini	Müşteri-Pazarlama Yetkilisi	*					3600
Analiz ve Teklif Paketi oluşturma	Pazarlama Yetkilisi				*		7200
Kredi Komisyonuna gönderme	Pazarlama Yetkilisi				*		600
Komisyonda inceleme Yapılması	Kredi Tahsis /Risk İzleme Çalışanı				*		7200
Limit belirleme ve Şubeye Tebliğ Etme	Kredi Tahsis /Risk İzleme Çalışanı				*		3600
Firmanın yazılı talebini alma	Müşteri-Pazarlama Yetkilisi	*				60	
Genel Kredi Sözleşmesinin imzalanması	Müşteri		*			60	
Firmaya ait belgelerin tamamlanması ve operasyona verilmesi	Pazarlama Yetkilisi	*					3600
Kredi Kullandırım Formu Hazırlanması	Pazarlama Yetkilisi				*		90
Onaylanması	Şube Müdürü				*		60
Kredi teminatı belgelerinin ve Genel Kredi Sözleşmesinin Operasyona verilmesi	Pazarlama Yetkilisi				*		60
Kontroller, ve onay verilmesi	Krediler Yetkilisi				*		60
GM. Onayının verilmesi	Kredi Tahsis /Risk İzleme Çalışanı				*		60
Teminatların ve sözleşmelerin sisteme girilmesi	Krediler Yetkilisi				*		60
Kredi Hesabı tesis edilmesi	Krediler Yetkilisi				*		90

Kredi kullandırımının yapılması	Krediler Yetkilisi				*			15
Geri ödemeler hakkında bilgi verme ve ödeme hakkı bil. alma	Pazarlama Yetkilisi-Müşteri	*				180		
Ödeme hakkında opr. bil. verme	Pazarlama Yetkilisi				*			60
Toplam						3800	0	26355

Pazarlama Yetkilisi Aylık Ücreti:1.000.000.000 TL./ay

$$W1=0.4$$

Müşteri Danışmanı Aylık Ücreti: 450.000.000 TL./ay

$$W2=0.18$$

Kredi Tahsis /Risk İzleme Uzmanı Aylık Ücreti=900.000.000 TL./ay

$$W3=0.36$$

Şube Müdür Aylık Ücreti=2.500.000.000 TL./ay

$$W4=1$$

Krediler Yetkilisi Aylık Ücreti=750.000.000 TL./ay

$$W5=0.3$$

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

$$A=0,4*(3600+60+60+180)+0.3*180=1614sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

$$P=0\text{ sn}$$

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

$$B=0.4*(7200+3600+600+3600+90+60+60)+1*60+0.36*(7200+3600+60)+0.3*(90+15+60+60)=10121.1\text{ sn}$$

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(1614/(1614+10121.1))=0.8624\text{ sn}$$

3.5.14. İthalat İşlemleri / Akreditif Ödeme Şekilleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU				SÜRE		
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Firma Ziyareti	Müşteri-Pazarlama Yetkilisi	*				3600		
Belgelerin temini	Müşteri-Pazarlama Yetkilisi	*						3600
Analiz ve Teklif Paketi oluşturma	Pazarlama Yetkilisi				*			7200
Kredi Komisyonuna gönderme	Pazarlama Yetkilisi				*			600
Komisyonunda inceleme Yapılması	Kredi Tahsis /Risk İzleme Çalışanı				*			3600
Limit belirleme ve Şubeye tebliğ etme	Kredi Tahsis /Risk İzleme Çalışanı				*			3600
Firmanın yazılı talebini alma	Müşteri-Pazarlama Yetkilisi	*				60		
Genel Kredi Sözleşmesinin İmzalanması	Müşteri		*			60		
Firmaya ait belgelerin tamamlanması ve operasyona verilmesi	Pazarlama Yetkilisi-Müşteri	*				180		
Akreditif Açma Teklif Formu ve Talep Teklif Mektubunun düzenlenmesi	Pazarlama Yetkilisi				*			90
Onaylanması	Şube Müdürü				*			60
Onaylanan belgelerin Operasyona verilmesi	Pazarlama Yetkilisi				*			60
Kontroller, ve onay verilmesi	Dış İşlemler Yetkilisi				*			60
Muhabir Banka talebinde bulunulması	Dış İşlemler Yetkilisi				*			120
Uygun bir muhabir ve ödeme	Muhabir İlişkileri Bölümü				*			3600

Kurumsal Pazarlama Uzmanı Aylık Ücreti:1.000.000.000 TL./ay	W1=0.4
Kredi Tahsis /Risk İzleme Uzmanı Aylık Ücreti=900.000.000 TL./ay	W2=0.36
Şube Müdür Aylık Ücreti=2.500.000.000 TL./ay	W3=1
Dış İşlemler Yetkilisi Aylık Ücreti=1.000.000.000 TL./ay	W4=0.4
Hazine Bölümü Uzmanı Aylık Ücreti=750.000.000 TL./ay	W5=0.3
Kredilerm Yetkilisi Aylık Ücreti=750.000.000 TL./ay	W6=0.3
Operasyon Yetkilisi Aylık Ücreti=1200.000.000 TL./ay	W7=0.48
Muhabir İlişkileri Bölümü Yetkilisi Aylık Ücreti=800.000.000 TL./ay	W8=0.32
Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)	$A=0.4*(3600+60+60+180)=1560sn$
Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)	P= 0 sn
Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)	$B=0.4*(7200+3600+600+90+60+120+120)+$ $036*(3600+3600)+1*60 +0.3 *(90+90+90+20)+$ $0.4*(60+120+240+600+60+60+60+40+60)+0.48*(30+90)$ $+0.32*3600+0.3*90=9259.6$
Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)	$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(1560/(1560+9259.6))=0.8558 sn$

3.5.15. İhracat İşlemleri/Vesaik- Mal Mukabili İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE(SN)		
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi
Gümrük giriş beyannamesinin şubeye sunulması	Firma		*			900	
İhracat dosyası açılış yapılması	Operasyon Yetkilisi				*		60
Vesaik girişi yapılması, muhabir bankaya gönderilmesi	Operasyon Yetkilisi				*		240
Gelen paranın bilgilerinin hazineye bildirilmesi	Operasyon Yetkilisi				*		60
İhracatçıya bildiriminin yapılması	Operasyon Yetkilisi				*		30
Firmanın mal bedeli alış talimatı vermesi	Firma-Pazarlama Yetkilisi	*				60	
Kurum belirlenip operasyona bildirilmesi	Pazarlama Yetkilisi				*		7200
Kontrol işlemleri ve ihracat dosyasının kapatılması	Operasyon Yetkilisi				*		90
Toplam						960	0
							7680

Kurumsal Pazarlama Uzmanı Aylık Ücreti: 1.000.000.000 TL/ay

$$W1=0.84$$

Operasyon Yetkilisi Aylık Ücreti: 1.200.000.000 TL/ay

$$W2=1$$

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

$$A=0.84*(900+60)=806.4sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

$$P=0\text{ sn}$$

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

$$B=1*(60+240+60+30+90)+0.84*7200=6528\text{ sn}$$

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(806.4/(806.4+6528))=0.8900\text{ sn}$$

3.5.16. İhracat İşlemleri/Akreditif İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU				SÜRE(SN)		
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Akreditif Kışat Metni alınması	Muhabir banka				*			
Muhabir banka talebi yapılması	Operasyon Bölümü				*			120
Onay verilmesi	Muhabir ilişkileri Bölümü				*			60
Akreditifin kurumsal Paz. İletilmesi,kom.belirlenmesi	Operasyon Bölümü				*			120
Kredi teklifi yapılması	Operasyon Bölümü				*			90
Onay verilmesi	Krediler Bölümü				*			60
Dosya açılışı ve ihbar bildirimin yapılması	Operasyon Bölümü				*			45
Akreditif kabul yazısı verme	Firma		*			10		
Vade takibi ve firmaya bilgi verme	Firma-Pazarlama Yetkilisi	*				180		
Vesaik ve gümrük çıkış beyannamesinin şubeye sunulması	Firma		*			10		
Talimat ve belgelerin kontrolü	Operasyon Bölümü				*			120
Vesaik sistem girişi, römiz mek.hazırlanması, gönderme işl.	Operasyon Bölümü				*			240
Alacak kaydının şubeye gönderilmesi	Muhabir banka				*			
Paranın muhabir, valörünün hazineye bildirilmesi	Operasyon Bölümü				*			60
Paaranın ithalatçıya bildirilmesi	Pazarlama Yetkilisi	*				120		
Firmanın mal alış talimatı vermesi	Firma		*			60		
Kurun operasyona bildirilmesi	Pazarlama Yetkilisi				*			30
Sistem alımının gerçekleştirilme	Operasyon Bölümü				*			60

Dosya kapama işlemi	Operasyon Bölümü					*		30
Toplam							380	1035

Kurumsal Pazarlama Yetkilisi Aylık Ücreti:1.000.000.000 TL/ay $W1=0.84$

Muhabir İlişkileri Uzmanı Aylık Ücreti: 800.000.000 TL./ay $W2=0.67$

Operasyon Yetkilisi Aylık Ücreti=1.200.000.000 TL./ay $W3=1$

Krediler Yetkilisi Aylık Ücreti=750.000.000 TL./ay $W4=0.625$

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A) $A=0.84*(180+10+10+120+60)=319.2sn$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P) $P=0 sn$

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B) $B=1*(120+120+90+45+120+240+60+60+30)+0.67*60+0.84*30+0.625*60=987.9sn$

Potansiyel İşletim Erkinliği(P.İ.E) $P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(319.2/(319.2+0+987.9))=0.7579sn$

3.5.17. Harici Garanti İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE(SN)			
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Firma ile ön görüşme yapılması	Firma-Pazarlama Yetkilisi	*				3600		
Firmanın yazılı talimat vermesi	Firma		*			60		
Kredi kullandırım formu ve talebin operasyona verilmesi	Pazarlama Yetkilisi				*			3600
Kontrol işlemleri,onay verme	Operasyon Yetkilisi				*			60
G.M. onayının verilmesi	Kredi Tahsis/Risk İzleme				*			60
Provizyon teklifi yapılması	Operasyon Yetkilisi				*			60
Muhabir bulunması,onay verilmesi	Muhabir ilişkileri bölümü				*			7200
Kredi tesisi	Operasyon Yetkilisi				*			90
Teminatların sisteme girilmesi	Operasyon Yetkilisi				*			90
Komisyon tahsilatı yapılması	Operasyon Yetkilisi				*			30
Muhabire harici garanti metni gönderilmesi	Operasyon Yetkilisi				*			240
Firmanın işlemin tamamlandığını bildirmesi	Firma-Pazarlama Yetkilisi	*				120		
Muhabire bildirim yapılması	Operasyon Yetkilisi				*			240
Sistem çıkışı yapılması	Operasyon Yetkilisi				*			60
Toplam						3780	0	11730

Kurumsal Pazarlama Yetkilisi Aylık Ücreti:1.000.000.000 TL./ay

$$W1=0.84$$

Operasyon Yetkilisi Aylık Ücreti: 1.200.000.000 TL./ay

$$W2=1$$

Muhabir İlişkileri Uzmanı Aylık Ücreti=800.000.000 TL./ay

$$W3=0.67$$

Kredi Tahsis /Risk İzleme Uzmanı Aylık Ücreti=900.000.000 TL./ay

$$W4=0.75$$

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

$$A=0.84*(3600+60+120)=3175.2\text{sn}$$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

$$P=0\text{ sn}$$

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

$$B=1*(60+90+90+30+240+240+60+60)+0.67*7200+0.84*3600+0.75*60=8763\text{ sn}$$

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(3175.2/(3175.2+0+8763))=0.7340\text{ sn}$$

3.5.18. Kontrgaranti İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE(SN)			
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Firma ile ön görüşme yapılması	Firma-Pazarlama Yetkilisi	*				3600		
Metnin bankaya ulaştırılması	Firma		*			60		
Bankaya garanti metni gönderil.	Muhabir banka				*	60		
Banka uygunluğu verilmesi	Muhabir ilişkileri Bölümü				*			3600
Uygunluğun firmaya bildiril.	Kurumsal Paz. Yetkilisi-Firma	*				120		
Teminat mektubu talebi	Firma		*			60		
Muhabire komisyon tutarlarının bildirilmesi	Operasyon Yetkilisi				*			240
Talebin, kredi kull.formunun haz.,operasyona iletilmesi	Kurumsal Pazarlama Yetkilisi				*			3600
Kontrol işlemleri,onay verilmesi	Operasyon Yetkilisi				*			90
G.M. onayının verilmesi	Kredi Tahsis/Risk İzleme				*			30
Kredi tesisi	Operasyon Yetkilisi				*			90
Teminatların girişinin yapılması	Operasyon Yetkilisi				*			90
Tahsilat işlemlerinin yapılması	Operasyon Yetkilisi				*			30
3 ayda bir muhabir bankaya mesaj geçilmesi	Operasyon Yetkilisi				*			240
Devre komisyon tahsilat işlemlerinin yapılması	Operasyon Yetkilisi				*			30
Teminat mektubu sistem çıkışının yapılması	Operasyon Yetkilisi				*			45
Toplam						3900	0	8085

Kurumsal Pazarlama Yetkilisi Aylık Ücreti:1.000.000.000 TL./ay	W1=0.84
Operasyon Yetkilisi Aylık Ücreti: 1.200.000.000 TL./ay	W2=1
Muhabir İlişkileri Uzmanı Aylık Ücreti=800.000.000 TL./ay	W3=0.67
Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı (A)	$A=0.84*(3600+120+60+60)=3276$ sn
Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı (P)	P= 0 sn
Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı (B)	$B= 0.67*3600+1*(240+90+90+90+30+240+30+45)+0.84*3600=6291$
Potansiyel İşletim Etkinliği (P.İ.E)	$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(3276/(3276+0+6291))=0.6575$ sn

3.5.19. Bireysel Kredi İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE(SN)			
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşterinin kredi için başvurusu	Müşteri-Pazarlama Yetkilisi	*				60		
Müşteriye kredi şartları, ödemeler hak. bilgi verme	Müşteri-Pazarlama Yetkilisi	*				180		
Kredi talebinde bulunma	Müşteri		*			30		
Müşteri bilgilerinin G.M. iletilmesi	Pazarlama Elemanı				*			90
İstihbarat yapılması	G.M. Bireysel Bankacılık				*			1800
Müşteriden tem. belge istenmesi	Müşteri-Pazarlama Yetkilisi	*				180		
Kredi talebinde bulunma	Pazarlama Yetkilisi				*			60
Şube onayı verilmesi	Operasyon Yetkilisi				*			30
G.M. onayı verilmesi	G.M.Bireysel Bankacılık				*			60
Kredi hesabı tesis edilmesi	Operasyon Yetkilisi				*			30
Genel Kredi Sözleşmesinin imzalanması	Müşteri		*			5		
Kredi cinsine göre gerekli işlemlerin yapılması	Pazarlama Yetkilisi				*			180
Müşteri hesabına kredi bedelinin geçilmesi	Operasyon Yetkilisi				*			20
Geri ödeme planının müşteriye verilmesi	Pazarlama Yetkilisi-Müşteri	*				10		
Toplam						465	0	2270

Kurumsal Pazarlama Yetkilisi Aylık Ücreti:1.000.000.000 TL./ay	W1=0.84
Bireysel KredilerAylık Ücreti: 600.000.000 TL./ay	W2=0.5
Operasyon Yetkilisi Aylık Ücreti=1.200.000.000 TL./ay	W3=1
Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)	$A=0.84*(60+180+30+180+5+10)=390.6 \text{ sn}$
Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)	P= 0 sn
Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)	$B= 1*(30+30+20)+0.84*(90+180+60)+0.5*(60+1800)=1287.2 \text{ sn}$
Potansiyel İşletim Etkinliği(P .İ.E)	$P .İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(390.6/(390.6+0+1287.2))=0.7671\text{sn}$

3.5.20. Referans Mektubu İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE(SN)			
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşterinin referans mektubu talebinde bulunması(tüdt)	Müşteri-Pazarlama Yetkilisi	*				180		
Talimatın operasyona sunulması	Pazarlama Yetkilisi				*			60
Metin ve imza sirküleri incelemesi	Operasyon Bölümü				*			120
Teklif yapılması	Operasyon Bölümü				*			60
Uygunluk verilmesi	Kredi Tahsis ve Risk İzleme				*			600
Komsiyon tahsilatı yapılması	Operasyon Bölümü				*			30
Mektubun hazırlanması	Dış İşlemler Yetkilisi				*			600
İmzalanıp müşteriye verilmesi	Pazarlama Yetkilisi	*				20		
Toplam						200	0	1470

Kurumsal Pazarlama Yetkilisi Aylık Ücreti:1.000.000.000 TL./ay

W1=0.84

Bireysel Krediler Aylık Ücreti: 600.000.000 TL./ay

W2=0.5

Operasyon Yetkilisi Aylık Ücreti=1.200.000.000 TL./ay

W3=1

Dış İşlemler Yetkilisi Aylık Ücreti=1.000.000.000 TL./ay

W4=0.84

Kredi Tahsis ve Risk İzleme Uzmanı Aylık Ücreti=750.000.000 TL./ay

W5=0.625

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

A=0.84*(180+20)=168sn

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

P= 0 sn

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

B= 1*(120+60+30)+0.84*600+0.625*600=1139.4 sn

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(168/(168+0+1139.4))=0.8885 sn

3.5.21. Düzenli Ödeme İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE(SN)		
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi
Müşteri talebini alınması	Müşteri-Pazarlama Yetkilisi	*				20	
Sistem girişinin yapılması	Pazarlama Yetkilisi						45
Ödeme bilgilerinin kontrolü ve onaylanması	Operasyon Yetkilisi				*		60
Muhasebe kayırlarının yaratılması	Operasyon Yetkilisi				*		90
Düzenli ödemenin sona erdiğinin bildirilmesi	Pazarlama Yetkilisi-Firma	*				120	
İptal/değişiklik taleplerinin alınması	Pazarlama yetkilisi-Firma	*				180	
Toplam						320	0
							195

Bireysel Pazarlama Yetkilisi Aylık Ücreti: 1.000.000.000 TL./ay

Operasyon Yetkilisi Aylık Ücreti: 1.200.000.000 TL./ay

Müşteri Danışmanı Aylık Ücreti: 450.000.000 TL./ay

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$W1=0.84$$

$$W2=1$$

$$W3=0.375$$

$$A=0.84*(120+180)+0.375*20=259.5 \text{ sn}$$

$$P=0 \text{ sn}$$

$$B=1*(90+60)+0.84*45=187.8 \text{ sn}$$

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(259.5/(259.5+0+187.8))=0.4198 \text{ sn}$$

3.5.22. Mesajbank İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU		SÜRE(SN)			
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi
Müşteri talebini alınması	Müşteri- Müşteri temsilcisi	*				20	
Müşteri talebini belirtmesi	Müşteri-Bireysel Paz. Yetkilisi	*				10	
Hesabi ve cep telefonu olan bir müşteri ise ırdın tanıtımı	Müşteri-Bireysel Paz. Yetkilisi	*				90	
Sözleşmenin doldurulması ve imzalanması	Müşteri		*			45	
Fotokopisinin G.M. gönderilmesi	Bireysel Pazarlama Yetkilisi				*		120
Toplam						165	0

Bireysel Pazarlama Yetkilisi Aylık Ücreti:1.000.000.000 TL./ay

$$W1=1$$

Müşteri Danışmanı Aylık Ücreti: 450.000.000 TL./ay

$$W2=0.45$$

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

$$A=1*(10+90+45)+0.45*20=154sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

$$P= 0 sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

$$B= 1*120=120 sn$$

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(154/(154+0+120))=0.4379 sn$$

3.5.23. Fotoçek İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE(SN)			
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşteri talebini alınması	Müşteri - Müşteri temsilcisi	*				20		
Müşteri talebini belirtmesi	Müşteri-Bireysel Paz. Yetkilisi	*				10		
Müşteri Goldcard sahibi ise ürün hakkında bilgi verme	Müşteri-Bireysel Paz. Yetkilisi	*				90		
Sözleşmenin imzalanması	Müşteri		*			5		
Sistemden bilgi girişleri yapılması	Bireysel Pazarlama Yetkilisi				*			60
Şube onayı verilmesi	Bireysel Pazarlama Yönetmeni				*			10
G.M. faxlanması	Bireysel Pazarlama Yetkilisi				*			60
Basım	Genel Müd.(Sürelendirilemez)							
Teslim sırasında imza alınması	Müşteri-Bireysel Paz. Yetkilisi	*				5		
Toplam						130	0	130

Bireysel Pazarlama Yetkilisi Aylık Ücreti:1.000.000.000 TL./ay

W1=1

Müşteri Danışmanı Aylık Ücreti: 450.000.000 TL./ay

W2=0.45

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

$$A=1*(10+90+5+5)+0.45*20=119sn$$

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

P= 0 sn

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

$$B= 1*(60+10+60)=130sn$$

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(119/(119+0+130))=0.5220 sn$$

3.5.24. Repo İşlemleri (İnternet Bankacılığı) İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

Kabul: İnternet bankasına bağlanma süresi bu işlemler için sbt 30 sn, sistemin şifre ve müşteri numarasını kabul etme süresi 10 sn olarak alınmıştır.

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE(SN)			
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşterinin internet bankacılığına bağlanması	Müşteri-Sistem		*			30		
Online işlemi seçmesi	Müşteri-Sistem		*			3		
Müşteri numarası ve şifresini girmesi	Müşteri-Sistem		*			10		
Sistemin şifreyi ve numarası kabul etmesi	Sistem			*			10	
Yatırım alanına girmesi	Müşteri-Sistem		*	*		2	3	
Repo seçeneğine bağlanma	Müşteri-Sistem		*	*		2	5	
Vadeyi girmesi	Müşteri-Sistem					2		
Tutarı girmesi	Müşteri-Sistem					5		
İşlemin doğruluğunu onaylama	Müşteri-Sistem		*	*		5	3	
Sistemden çıkması	Müşteri-Sistem		*			6		
Hazineden gerekli işlemlerin yapılması	Hazine Yetkilisi				*			120
Toplam						65	21	120

Hazine Yetkilisi Ücreti=1240 TL/sn

İnternet bankacılığı işlem maliyeti=595 TL/sn

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.I.E)

$$W1=1$$

$$W1=0.48$$

$$A=0.48*65=31.2 \text{ sn}$$

$$P= 0.48*10=4.8 \text{ sn}$$

$$B= 120*1=120 \text{ sn}$$

$$P.I.E=(1-A/(A+P+B))=1-(31.2/(31.2+4.8+120))=0.8 \text{ sn}$$

3.5.25. Kamu Tahsilatları (İnternet Bankacılığı İşlemleri) İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

Kabul: İnternet bankasına bağlanma süresi bu işlemler için sbt 30 sn, sistemin şifre ve müşteri numarasını kabul etme süresi 10 sn olarak alınmıştır.

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE(SN)			
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşterinin internet bankacılığına bağlanması	Müşteri-Sistem		*			30		
Online işlemi seçmesi	Müşteri-Sistem		*			3		
Müşteri numarası ve şifresini girmesi	Müşteri-Sistem		*			5		
Sistemin şifreyi ve numarayı kabul etmesi	Sistem			*			10	
Fatura ödemeleri alanına bağlanma	Müşteri-Sistem		*	*		2	5	
İstenilen fatura seçeneğine bağlanma	Müşteri-Sistem		*	*		5	3	
Numarayı girme	Müşteri-Sistem		*			7		
Fatura tutarı girmesi	Müşteri-Sistem		*			10		
İşlemin doğruluğunu onaylama	Müşteri-Sistem		*	*		5	3	
Sistemden çıkış	Müşteri-Sistem					6		
Dosyaların manyetiğinin oluşturulması	Bilgi İşlem Çalışanı				*			180
Toplam						73	21	180

Bilgi İşlem Çalışan Ücreti=1653.4 TL/sn

İnternet bankacılığı işlem maliyeti=595 TL/sn

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.I.E)

$$W1=1$$

$$W1=0.36$$

$$A=0.36*73=26.28 \text{ sn}$$

$$P=0.36*21=7.56 \text{ sn}$$

$$B=180*1=180 \text{ sn}$$

$$P.I.E=(1-A/(A+P+B))=1-(26.28/(26.28+7.56+180))=0.8771 \text{ sn}$$

3.5.26. Kamu Tahsilatları (Telefon Bankacılığı) İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

Kabul: Müşterinin telefon bankacılığında hiç beklemeden ilgili kişiyle görüştüğü varsayılmıştır

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE(SN)			
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi	Arka Oda Süresi
Müşterinin 4440222'yi araması	Müşteri		*			10		
Talebini bildirmesi	Müşteri-İletişim yetkilisi	*				10		
Müşteriye şifre ve bazı özel bilgiler sorulması, Müşterinin cevaplama	Müşteri-İletişim yetkilisi	*				30		
Müşteri bilgilerine ulaşma	İletişim Yetkilisi			*			10	10
Müşterinin tahsilat işleminin gerçekleştirilmesi	İletişim yetkilisi			*			20	20
Teyit ettirmesi ve başka bir işlemi olup olmadığının sorulması ve telefon kapanış	İletişim yetkilisi	*				10		
Toplam						60	30	30

İletişim Yetkilisi Aylık Ücreti:826 TL/sn

Müşteri Bekleme Maliyeti=666 TL/sn

Toplam Ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$W1=1$$

$$W2=0.80$$

$$A=1*60=60 \text{ sn}$$

$$P= 0.80*30=24 \text{ sn}$$

$$B= 1*30=30 \text{ sn}$$

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(60/(60+24+30))=0.4736 \text{ sn}$$

3.5.27. Repo (Telefon Bankacılığı) İşlemleri İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

Kabul: Müşterinin telefon bankacılığında hiç beklemeden ilgili kişiyle görüştüğü varsayılmıştır

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE(SN)		
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi
Müşterinin 4440222'yi araması	Müşteri		*			10	
Talebini bildirmesi	Müşteri-İletişim yetkilisi	*				10	
Müşteriye şifre ve bazı özel bilgiler sorulması, Müşterinin cevaplama	Müşteri-İletişim yetkilisi	*				30	
Hesap numarası ve kaç gün vadeli repo istediğinin sorulması	Müşteri-İletişim yetkilisi	*				20	
Parayı repoya bağlanması	İletişim yetkilisi			*			30
Teyit ettirilmesi ve başka bir işlemi olup olmadığının sorulması ve telefon kapanış	İletişim yetkilisi	*				10	
Toplam						80	30

İletişim Yetkilisi Aylık Ücreti:826 TL/ay

Müşteri Bekletme Maliyeti= 666 TL/sn

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$W1=1$$

$$W2=0.80$$

$$A=1*80=80 \text{ sn}$$

$$P=0.80*60=48 \text{ sn}$$

$$B=1*30=30 \text{ sn}$$

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(80/(80+48+30))=0.4936 \text{ sn}$$

3.5.28. Para Çekme İşlemi(ATM) İçin Potansiyel İşletim Etkinliğinin Belirlenmesi

Kabul: Müşterinin sıra beklemeden ATM'den para çetği ve şifresini doğru girdiği kabul edilmiştir.

İŞLEMLER	İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİRENLER	MÜŞTERİ TEMAS DURUMU			SÜRE(SN)		
		TEMAS HALİNDE	KENDİSİ YAPIYOR	BEKLEMEDE	ARKA ODA	Aktif Temas Süresi	Pasif Temas Süresi
Müşterinin kartını yerleştirmesi	Müşteri-Sistem		*			3	
Şifresini girmesi, kabul	Müşteri-Sistem	*				5	2
İşlemler menüsüne girmesi	Müşteri-Sistem	*				2	
Para çekme alanına girmesi	Müşteri-Sistem	*				2	
İlgili tutarı seçmesi ya da kendinin tutarı yazması	Müşteri		*			10	
İşlemin yapılmasını bekleme	Sistem			*			10
Parasını verme-alma	Müşteri-Sistem	*				5	
Makbuzunu verme--alma	Müşteri-Sistem	*				5	
İşlemi sonlandırma	Müşteri-Sistem	*				2	
Kartını alma	Müşteri-Sistem		*			3	
ATM para koyma	Gişe Yetkilisi				*		
Toplam						37	12
							6

Gişe Yetkilisi/Aylık Ücreti: 744TL/sn

Atm aylık maliyeti:83.33TL/ay

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı(A)

Toplam Ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı(P)

Toplam Ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı(B)

Potansiyel İşletim Etkinliği(P.İ.E)

$$W1= 1$$

$$W2=0.11$$

$$A=0.11*37=4.07 \text{ sn}$$

$$P= 0.11*12=1.32 \text{ sn}$$

$$B= 1*6=6\text{sn}$$

$$P.İ.E=(1-A/(A+P+B))=1-(4.07/(4.07+6+1.32))=0.6426$$

BÖLÜM 4. HİZMET SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1 HİZMET SÜREÇLERİ İÇİN MÜŞTERİ TEMASININ BELİRLENMESİ

Müşteri temasının ölçülmesi ile ilgili olarak ikinci bölümde gerekli fonksiyonel ifadeler verilmişti. Bu fonksiyonel ilişkiler verilirse;

Müşteri teması= $f(\text{iletişim, bilgi zenginliği, karşılıklı güven})$

Bilgi zenginliği= $f(\text{Geri besleme, kanal, dil})$

İletişim=İletişim için harcanan zaman(sn)

Bu fonksiyonel ilişkilere göre müşteri teması aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$MT = 0.317 * \text{İLETİŞİM} + 0.375 * \text{BİLGİ ZENGİNLİĞİ} + 0.380 * \text{GÜVEN}$$

Bu ifadedeki değişkenler aşağıdaki gibi ölçülür:

Geri besleme= Hizmet veren ile müşteri arasındaki geri besleme hızı

1: Çok yavaş(Günler)

2: Yavaş(Saat)

3: Hızlı (Dakika)

4: Anında

Kanal= Hizmet veren ile müşteri arasındaki iletişimin şekli

1: Sınırlı görsel

2: Sesli

3: Sesli ve görsel

Dil= İletişimde kullanılan dil

1: Sayısal, 2: Doğal, 3: Doğal, vücut

Karşılıklı güven

1: Güven yok5: Tam güven

Müşteri teması, müşteri ile hizmet verici arasındaki iletişimin süresine, karşılıklı olarak değişilen bilginin zenginliğine ve karşılıklı güvene dayanmaktadır bulunan değişkenler her bir hizmet süreci için belirlenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

• **Geri Besleme Değişkeninin Herbir Hizmet İçin Belirlenmesi:**

Geri besleme, hizmet veren ile müşteri arasındaki geri besleme hızıdır.

Kabul: Hizmetleri değerlendirmede kriter hizmetlerin geriye dönülebilirliği ve müşterinin hizmete ulaşması dikkate alınmıştır.

1: Çok yavaş(Günler), 2: Yavaş(Saat), 3: Hızlı(dk), 4: Anında olarak derecelendirilmiş ve Tablo 4.1 'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Hizmet süreçlerinin bilgi zenginliği analizi

Hizmet Adı	Geri Besleme	Açıklama
Otomatik ödeme Tanımı	4	Anında geriye alınabilir.
Avans Hesap Açılması	3	Gerekli incelemeden sonra iptal edilebilir.
Kredi Kartı	2	Birtakım onaylardan geçmesi gerekir.
Enerjik Hesap Açılması	3	Hızlı bir şekilde tanımlama iptal ettirilebilir.
WU Para Transferi(Para Gön)	3	Online bağlantıyla birkaç dk da iptal edilir.
WU Para Transferi(Para Alma)	3	Online bağlantıyla birkaç dk da iptal edilir.
Kamu Tahsilatları	3	Birkaç dkda iptal ettirilir.
Kiralık Kasa Tanımlama	3	Birkaç dkda iptal ettirilir.
Para Çekme(Şubeden)	3	Sistemsel işlemlerle geriye alınabilir.
Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)	3	Sistemsel işlemlerle geriye alınabilir.
Repo(Şubeden)	2	Repoya bağ. para belli bir saatten sonra iptal edilmez
Yatırım Fonu Alış/Satış	1	Alış/Satış işlem. 2 gün valörlü olarak gerçekleşir.
Nakit Kredi	1	Birtakım yazışmalar ve onaylar gerektirir
İthalat İşl/Akreditif Ödeme Şek	1	Birtakım yazışmalar ve onaylar gerektirir
İhracat İşl/Akreditif Ödeme	1	Birtakım yazışmalar ve onaylar gerektirir
İhracatİşl/Vesaik-Mal Mukabili	1	Birtakım yazışmalar ve onaylar gerektirir
Harici Garantiler	1	Birtakım yazışmalar ve onaylar gerektirir
Kontrgaranti	1	Birtakım yazışmalar ve onaylar gerektirir
Bireysel Kredi	1	Birtakım yazışmalar ve onaylar gerektirir
Referans Mektupları	1	Birtakım yazışmalar ve onaylar gerektirir
Düzenli Ödemeler	3	Sistemsel işlemlerle iptal edilir.
Mesajbank	4	Anında iptal edilebilir.
Fotoçek	2	Birtakım yazışmalar gereklidir.
Kamu Tahsilatları(Inter.Bank)	3	Telefonla bankaya haber vermek gereklidir.
Kamu Tahsilatları(Telef Bank)	3	Telefonla bankaya haber vermek gereklidir.
Repo(Internet Bankacılığı)	2	Belli bir saat sınırı vardır.
Repo(Telefon Bankacılığı)	2	Belli bir saat sınırı vardır.
Para Çekme(ATM)	3	Gidip bankadaki hesaba tekrar yatırılabilir.

- **Kanal Değişkeninin Herbir Hizmet İçin Belirlenmesi:**

Kanal, hizmet veren ile müşteri arasındaki iletişimin şeklidir.

1: Sınırlı görsel, 2: Sesli, 3: Sesli ve görsel olarak derecelendirilmiştir.

Kabul: Sınırlı görsel derecelendirmesi kavramına bazı durumlarda sınırlı sesli iletişimin de olabileceği kabul edilmiş ve Tablo 4.2. 'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Hizmet süreçlerinin kanal değişkenine göre analizi

Hizmet Adı	Kanal	Açıklama
Otomatik ödeme Tanımı	3	Şubede bireysel Paz. ile iletişim
Avans Hesap Açılması	3	Şubede bireysel Paz. ile iletişim
Kredi Kartı	3	Şubede bireysel Paz. ile iletişim
Enerjik Hesap Açılması	3	Şubede bireysel Paz. ile iletişim
WU Para Transferi(Para Gön)	3	Şubede Gişe Yetkilisi ile iletişim
WU Para Transferi(Para Alma)	3	Şubede Gişe Yetkilisi ile iletişim
Kamu Tahsilatları	3	Şubede Gişe Yetkilisi ile iletişim
Kiralık Kasa Tanımlama	3	Şubede Gişe Yetkilisi ile iletişim
Para Çekme(Şubeden)	3	Şubede Gişe Yetkilisi ile iletişim
Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)	3	Şubede Paz . ve Gişe Yetkilisi ile iletişim
Repo(Şubeden)	3	Şubede Bireysel Paz. ile iletişim
Yatırım Fonu Alış/Satış	3	Şubede Bireysel Paz. ile iletişim
Nakit Kredi	1	Kurumsal pazarlamacı ile sınırlı görsel
İthalat İşl/Akreditif Ödeme Şek	1	Kurumsal pazarlamacı ile sınırlı görsel
İhracat İşl/Akreditif Ödeme	1	Kurumsal pazarlamacı ile sınırlı görsel
İhracatİşl/Vesaik-Mal Mukabili	1	Kurumsal pazarlamacı ile sınırlı görsel
Harici Garantiler	1	Kurumsal pazarlamacı ile sınırlı görsel
Kontrgaranti	1	Kurumsal pazarlamacı ile sınırlı görsel
Bireysel Kredi	3	Bireysel Paz.ile iletişim
Referans Mektupları	1	Kurumsal pazarlamacı ile sınırlı görsel
Düzenli Ödemeler	3	Bireysel Paz.ile iletişim
Mesajbank	3	Bireysel Paz.ile iletişim
Fotoçek	3	Bireysel Paz.ile iletişim
Kamu Tahsilatları(Inter.Bank)	1	Bilg. Başında iletişim
Kamu Tahsilatları(Telef Bank)	2	Telefonla yapılan bir işlem
Repo(Internet Bankacılığı)	1	Bilg. Başında iletişim
Repo(Telefon Bankacılığı)	2	Telefonla yapılan bir işlem
Para Çekme(ATM)	1	Atm Makinesinden yapılan işlem

- **Dil Değişkeninin Herbir Hizmet İçin Belirlenmesi:**

Dil, iletişimde kullanılan dil olarak tanımlanır.

1: Sayısal, 2: Doğal, 3: Doğal, vücut olarak derecelendirilmiş ve Tablo 4.3.'de bu analiz gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Hizmet süreçlerinin dil değişkenine göre analizi

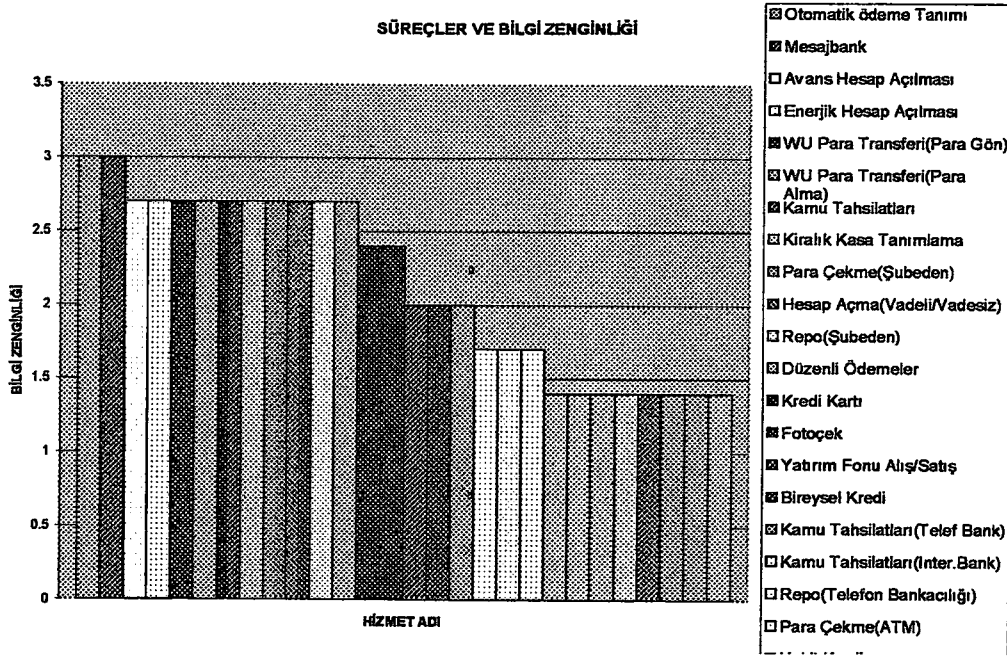
Hizmet Adı	Dil	Açıklama
Otomatik ödeme Tanımı	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Avans Hesap Açılması	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Kredi Kartı	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Enerjik Hesap Açılması	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
WU Para Transferi(Para Gön)	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
WU Para Transferi(Para Alma)	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Kamu Tahsilatları	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Kiralık Kasa Tanımlama	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Para Çekme(Şubeden)	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Repo(Şubeden)	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Yatırım Fonu Alış/Satış	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Nakit Kredi	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
İthalat İşl/Akreditif Ödeme Şek	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
İhracat İşl/Akreditif Ödeme	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
İhracatİşl/Vesaik-Mal Mukabili	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Harici Garantiler	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Kontrgaranti	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Bireysel Kredi	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Referans Mektupları	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Düzenli Ödemeler	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Mesajbank	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Fotoçek	2	Şubede gerçekleşen bir işlem, sayısal değil
Kamu Tahsilatları(Inter.Bank)	1	Bilgisayar başında müşteri numarası, şifre girilerek yapılan bir işlem
Kamu Tahsilatları(Telef Bank)	1	Telefonda telefon tuşlarıyla yapılabilir.
Repo(Internet Bankacılığı)	1	Bilgisayar başında müşteri numarası, şifre girilerek yapılan bir işlem
Repo(Telefon Bankacılığı)	1	Telefonda telefon tuşlarıyla yapılabilir.
Para Çekme(ATM)	1	ATM mak. sayısal tuşlamalarla yapılan bir işlem

- **Bilgi Zenginliğinin Hesaplanması**

Bilgi zenginliği, dil ve kanal değişkenlerinin her hizmet süreci için analiz edilmesinden sonra her bir hizmet sürecine ait bilgi zenginliği değerleri hesaplanarak Tablo 4.4’de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Hizmet süreçlerinin bilgi zenginliği değerleri

Hizmet Adı	Geri Besleme	Kanal	Dil	Bilgi Zenginliği
Otomatik ödeme Tanımı	4	3	2	3
Avans Hesap Açılması	3	3	2	2.7
Kredi Kartı	2	3	2	2.4
Enerjik Hesap Açılması	3	3	2	2.7
WU Para Transferi(Para Gön)	3	3	2	2.7
WU Para Transferi(Para Alma)	3	3	2	2.7
Kamu Tahsilatları	3	3	2	2.7
Kiralık Kasa Tanımlama	3	3	2	2.7
Para Çekme(Şubeden)	3	3	2	2.7
Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)	3	3	2	2.7
Repo(Şubeden)	2	3	2	2.7
Yatırım Fonu Alış/Satış	1	3	2	2
Nakit Kredi	1	1	2	1.4
İthalat İşl/Akreditif Ödeme Şek	1	1	2	1.4
İhracat İşl/Akreditif Ödeme	1	1	2	1.4
İhracatİşl/Vesaik-Mal Mukabili	1	1	2	1.4
Harici Garantiler	1	1	2	1.4
Kontrgaranti	1	1	2	1.4
Bireysel Kredi	1	3	2	2
Referans Mektupları	1	1	2	1.4
Düzenli Ödemeler	3	3	2	2.7
Mesajbank	4	3	2	3
Fotoçek	2	3	2	2.4
Kamu Tahsilatları(Inter.Bank)	3	1	1	1.7
Kamu Tahsilatları(Telef Bank)	3	2	1	2
Repo(Internet Bankacılığı)	2	1	1	1.4
Repo(Telefon Bankacılığı)	2	2	1	1.7
Para Çekme(ATM)	3	1	1	1.7



Şekil 4.1 Hizmet süreçlerinin bilgi zenginliği analizi

• Herbir Hizmet Süreci İçin Güven Değişkeninin Belirlenmesi

Kabul: Hizmetler için güven değişkeni için değerlendirme yapılırken seçilen bütün hizmetlere göre değerlendirme yapılmış, hem müşterinin bankaya, hem de bankanın müşterisine olan güveni gözönüne alınmıştır.

1: Güven yok, 2: Az güven, 3: Orta derecede güven, 4: Güven, 5: Tam güven

Değerlendirmeler:

1. Otomatik Ödeme Tanımı: Güven az, telefonla ya da faksla yapılabilir. (2)
2. Avans Hesap Tanımlama: Güven Otomatik ödeme tanımına göre daha fazla. Müşteriye 100 milyon civarında fatura ödemeleri için avans hesap tanımlanıyor. (2)
3. Kredi Kartı: Hem bankanın müşterisine, hem de müşterinin bankaya güveni sözkonusu. Dolayısıyla güven değişkeni (4)
4. Enerjik Hesap Açılması: Güven az çünkü müşterinin parasına gecelik faiz işletiliyor, isterse parasını 24 saat kullanabiliyor. Dolayısıyla güven değişkeni değeri (1)

5. WU Para Transferi(Para Gönderme):Müşteri bir yakınına ya da iş yaptığı insanlara bu yolla parasını ulaştıracağı için güven değişkeninin değeri yüksek olmalı(4)
6. WU Para Transferi(Para Alma): Müşteri kendisine gelen parayı alacağı için güven değişkeninin değeri para göndermeye göre daha düşüktür. (2)
7. Kamu Tahsilatları(Şubeden): Herhangi bir bankanın herhangi bir şubesinden, hatta telefon bankacılığı ve internet bankacılığı ile de yapılabilen kolay ve rahat bir işlem. Dolayısıyla güven değişkeninin değeri azdır (1)
8. Kiralık Kasa Tanımlama: Müşteri değerli eşyasını ya da parası için kiralık kasa alacağı için bankaya olan güven tamdır. (5)
9. Para çekme (Şubeden): Parasını Atm gibi işlem noktalarından rahatlıkla çekebilir. Güven az(1)
10. Hesap Açtırma(Vadeli/Vadesiz): Müşteri birikimleri için güveneceği bir bankayı tercih edecektir. Dolayısıyla güven değişkeninin değeri (4) olabilir.
11. Repo (Şubeden): Parasını repoya bağlatmakla müşteri vade zamanı süresince bankaya parasını vermektedir. Güven azdır. (3)
12. Yatırım fonu alış/satış: Borsa işlemleri riskli işlemlerdir. Bankaya belli bir güvenin olması gereklidir.(4)
13. Nakit Kredi: Kurumsal firmalara verilen bu hizmette özellikle bankanın müşterisine olan güveni tam olmalıdır. Geri ödemeleri zamanında yapıp, yapmaması önemlidir (5)
14. İthalat İşlemleri/Akreditif ödeme:Bu hizmette bir nevi firmalara kredi kullandırımıdır Dolayısıyla karşılıklı güven olmalıdır. (4)
15. İhracat İşlemleri/Akreditif: Bu hizmette bir nevi firmalara kredi kullandırımıdır Dolayısıyla karşılıklı güven olmalıdır. (4)
16. İhracat İşlemleri/Vesaik Mal Mukabili:Bu hizmette bir nevi firmalara kredi kullandırımıdır. Dolayısıyla karşılıklı güven olmalıdır. (4)
17. Harici Garantiler: Bu hizmet yurtdışında iş yapan firmalar için yurtdışında yapacağı işi gerçekleştirememesi halinde oluşacak zararın ödeneceğine dair verilen garantidir. Dolayısıyla bankanın müşterisine güvenmesi gereklidir. (5)
18. Kontrgaranti:Yurtiçinde hizmet yapan yabancı bir kuruluş için yurtdışındaki bir banka tarafından iş yapılan kuruluşa verilen garantidir. Dolayısıyla güven değişkeninin değeri yüksektir. (5)

19. Bireysel Kredi: Gerçek kişilere bireysel amaçlı kullandırılan kredilerdir. Bunun için güven değişkeninin değeri 5 olmalıdır.
20. Referans Mektubu: Yurtiçinde ya da yurtdışında iş yapacak olan ve bankanın müşterisi firmalar için iş yapacakları kuruluşlara kredi ve mevduat bakiyelerini bir resmi kuruluş amacı ile belgelemek üzere aldıkları iyi niyet mektuplarıdır. Güven değişkeninin değeri 5 olmalıdır.
21. Düzenli Ödemeler: Müşteri tarafından her ya yapılan belirli ödemelerin (okul taksidi, kira...) sistem tarafından otomatik olarak bankada yapılmasıdır. Güven katsayısı azdır. (2)
22. Mesajbank: Cep telefonu olan müşterilere sunulan bir hizmettir. Güvene gerek yoktur. (1)
23. Fotoçek: Bankanın müşterilerinden belirli bir süre çalıştığı, belirli bir mevduatı olanlara sağladığı bir üründür. Güven olanlıdır. (4)
24. Kamu Tahsilatları(İnternet Bankacılığı): Güvene gerek yoktur. Her yerden yapılabilen bir işlemdir.(1)
25. Kamu Tahsilatları(Telefon Bankacılığı): Güvene gerek yoktur. Her yerden yapılabilen bir işlemdir.(1)
26. Repo (İnternet Bankacılığı):Güven azdır. (2)
27. Repo (Telefon Bankacılığı): Güven azdır. (2)
28. Para Çekme(ATM) : Güven yoktur. (1)

• **Herbir Hizmet Süreci İçin İletişim Sürelerinin Belirlenmesi :**

Daha önceki herbir hizmet süreci için kullanılan potansiyel işletim etkinliği tablolarındaki işlem sürelerinden yararlanılarak işlem süreleri Tablo 4.5’de sınıflandırılarak analiz edilmiştir.

Kabul: Aktif süreler gözönüne alınmıştır.

Aralık Belirleme: (Xenbüyük-Xenküçük)/Sınıf sayısı=(3900-37)/5=772.6

Tablo 4.5. Hizmet süreçlerinin iletişim süreleri

Hizmet Adı	İletişim (sn)	Derece
Otomatik ödeme Tanımı	125	1
Avans Hesap Açılması	185	1
Kredi Kartı	400	1
Enerjik Hesap Açılması	140	1
WU Para Transferi(Para Gön)	105	1
WU Para Transferi(Para Alma)	145	1
Kamu Tahsilatları	40	1
Kiralık Kasa Tanımlama	175	1
Para Çekme(Şubeden)	55	1
Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)	150	1
Repo(Şubeden)	175	1
Yatırım Fonu Alış/Satış	100	1
Nakit Kredi	3800	5
İthalat İşl/Akreditif Ödeme Şek	3900	5
İhracat İşl/Akreditif Ödeme	380	1
İhracatİşl/Vesaik-Mal Mukabili	960	2
Harici Garantiler	3780	5
Kontrgaranti	3900	5
Bireysel Kredi	465	1
Referans Mektupları	200	1
Düzenli Ödemeler	320	1
Mesajbank	165	1
Fotoçek	130	1
Kamu Tahsilatları(Inter.Bank)	70	1
Kamu Tahsilatları(Telef Bank)	100	1
Repo(Internet Bankacılığı)	26	1
Repo(Telefon Bankacılığı)	140	1
Para Çekme(ATM)	37	1

- **Müşteri Temasının Herbir Hizmet Süreci İçin Belirlenmesi**

Hizmet süreçleri için bilgi zenginliği, güven ve iletişim süreleri analizi yapıldıktan sonra herbir hizmet süreci için müşteri temas değerleri hesaplanarak Tablo 4.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Hizmet süreçlerinin müşteri temas değerlerinin belirlenmesi

Hizmet Adı	Bilgi Zenginliği (BZ)	İletişim (İ)	Güven (G)	Müşteri Teması (0.375*BZ+0.317*İ+0.380*G)
Otomatik ödeme Tanımı	3	1	2	2.202
Avans Hesap Açılması	2.7	1	2	2.090
Kredi Kartı	2.4	1	4	2.737
Enerjik Hesap Açılması	2.7	1	1	1.710
WU Para Transferi/Para Gön	2.7	1	4	2.850
WU Para Transferi/Para Alma	2.7	1	2	2.090
Kamu Tahsilatları	2.7	1	1	1.710
Kiralık Kasa Tanımlama	2.7	1	5	3.230
Para Çekme(Şubeden)	2.7	1	1	1.710
Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)	2.7	1	4	2.850
Repo(Şubeden)	2.7	1	3	2.469
Yatırım Fonu Alış/Satış	2	1	4	2.587
Nakit Kredi	1.4	5	5	4.010
İthalat İşl/Akreditif Öd. Şek.	1.4	5	4	3.630
İhracat İşl/Akreditif	1.4	1	4	2.362
İthalat İşl/Vesaik Mukabili	1.4	2	4	2.679
Harici Garantiler	1.4	5	5	4.010
Kontrgaranti	1.4	5	5	4.010
Bireysel Kredi	2	1	5	2.967
Referans Mektupları	1.4	1	5	2.742
Düzenli Ödemeler	2.7	1	2	2.090
Mesajbank	3	1	1	1.822
Fotoçek	2.4	1	4	2.737
Kamu Tahsil(Inter.Bank)	1.7	1	1	1.335
Kamu Tahsil(Telef Bank)	2	1	1	1.447
Repo(Internet Bankacılığı)	1.4	1	2	1.602
Repo(Telefon Bankacılığı)	1.7	1	2	1.715
Para Çekme(ATM)	1.7	1	1	1.335

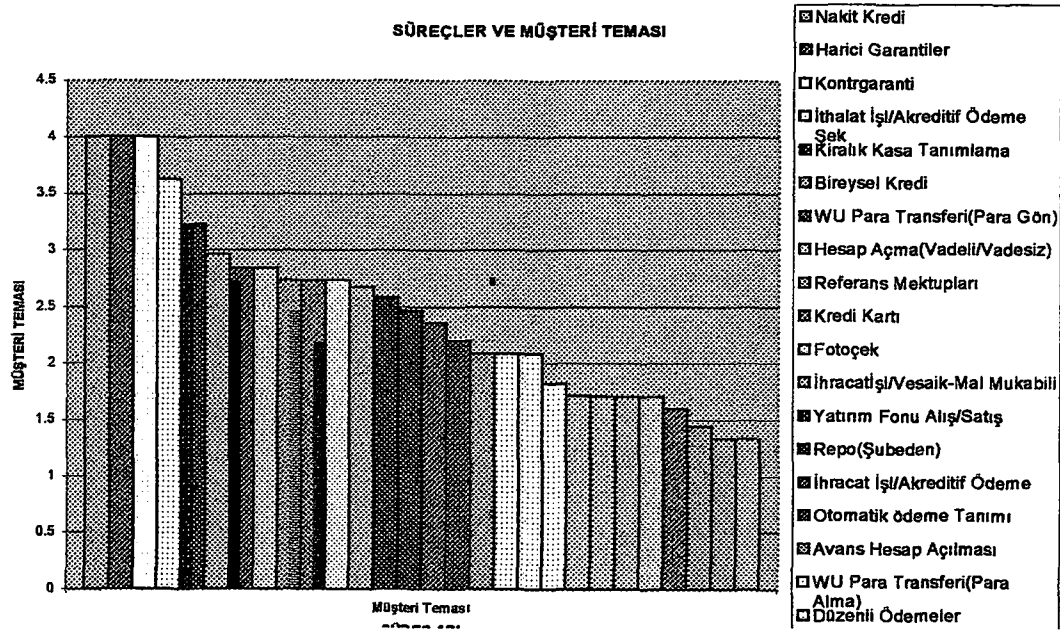
• **Müşteri Temas Katsayısının Sınıflandırılması:**

Herbir hizmet sürecine ait müşteri temas değerleri belirlendikten sonra Tablo 4.7’de sınıflandırılarak analiz edilmiştir.

Aralık Belirleme: $(X_{enbüyük} - X_{enküçük}) / \text{Sınıf sayısı} = (4.010 - 1.335) / 5 = 0.535$

Tablo 4.7. Hizmet süreçlerinin müşteri temas analizi

Hizmet Adı	Müşteri Teması	Sınıf
Otomatik ödeme Tanımı	2.202	2
Avans Hesap Açılması	2.090	2
Kredi Kartı	2.737	3
Enerjik Hesap Açılması	1.710	1
WU Para Transferi(Para Gön)	2.850	3
WU Para Transferi(Para Alma)	2.090	2
Kamu Tahsilatları	1.710	1
Kiralık Kasa Tanımlama	3.230	4
Para Çekme(Şubeden)	1.710	1
Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)	2.850	3
Repo(Şubeden)	2.469	3
Yatırım Fonu Alış/Satış	2.587	3
Nakit Kredi	4.010	5
İthalat İşl/Akreditif Ödeme Şek	3.630	5
İhracat İşl/Akreditif Ödeme	2.362	2
İhracatİşl/Vesaik-Mal Mukabili	2.679	3
Harici Garantiler	4.010	5
Kontrgaranti	4.010	5
Bireysel Kredi	2.967	4
Referans Mektupları	2.742	3
Düzenli Ödemeler	2.090	2
Mesajbank	1.822	1
Fotoçek	2.737	3
Kamu Tahsilatları(Inter.Bank)	1.335	1
Kamu Tahsilatları(Telef Bank)	1.447	1
Repo(Internet Bankacılığı)	1.602	1
Repo(Telefon Bankacılığı)	1.715	1
Para Çekme(ATM)	1.335	1



Şekil 4.2 Hizmet süreçlerinin müşteri temas analizi

4.2. ÇEVİRİM ORANI VE HİZMET SÜREÇLERİ İÇİN DEĞERLENDİRME

Herbir hizmet süreci için müşteri temas analizi yapıldıktan sonra başka bir değerlendirme yapılarak, süreçlerin farklı bir açıdan değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çevrim oranı aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

Çevrim Oranı= İşlem süresi/Çıkış süresi

İşlem süresi; hizmet süreçlerinde müşteriyle olan aktif temas süresi ve arka oda işlem sürelerinin toplamı alınarak elde edilmiştir.

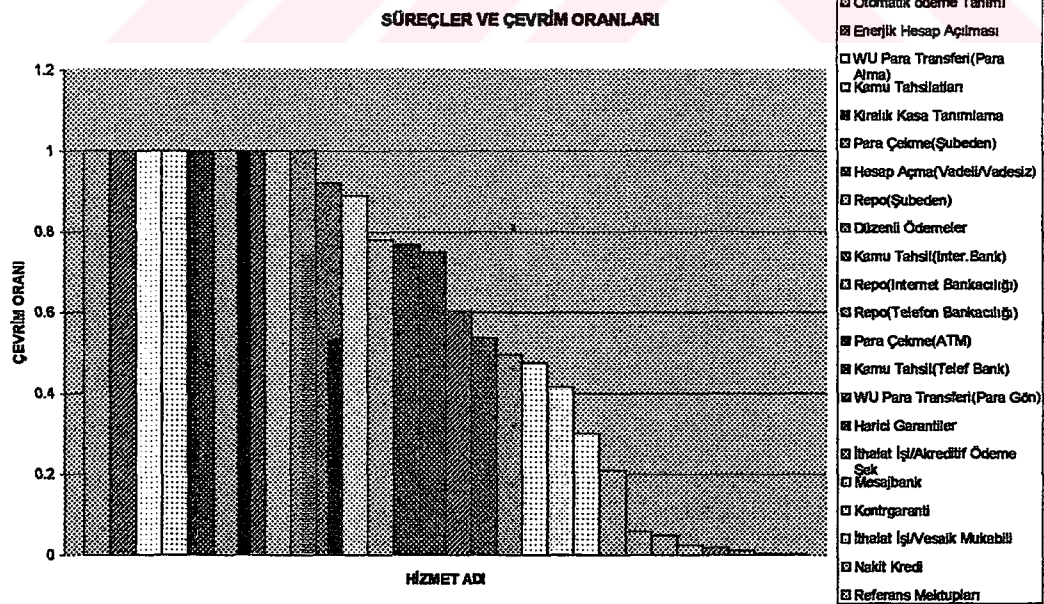
Çıkış süresi; sürecin başlaması ile sürecin tamamlanması arasında geçen zaman aralığı olarak alınmıştır.

Aralık Belirleme: $(X_{\text{enbüyük}} - X_{\text{enküçük}}) / \text{Sınıf sayısı} = (1 - 0.001) / 5 = 0.1998$

İşlemlere ait hesaplanan işlem süreleri ve çıkış süreleri Tablo 4.8.'de verilmiştir:

Tablo 4.8. Hizmet süreçlerinin çevrim oranı analizi

Hizmet Adı	İşlem Süresi	Çıkış Süresi	Çevrim Oranı	Sınıf
Otomatik ödeme Tanımı	155	155	1	5
Avans Hesap Açılması	335	28800	0.011	1
Kredi Kartı	2590	144000	0.018	1
Enerjik Hesap Açılması	170	170	1	5
WU Para Transferi/Para Gön	245	405	0.604	4
WU Para Transferi/Para Alma	225	225	1	5
Kamu Tahsilatları	80	80	1	5
Kiralık Kasa Tanımlama	215	215	1	5
Para Çekme(Şubeden)	95	95	1	5
Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)	390	390	1	5
Repo(Şubeden)	375	375	1	5
Yatırım Fonu Alış/Satış	180	57600	0.003	1
Nakit Kredi	30155	144000	0.209	2
İthalat İşl/Akreditif Öd. Şek	28480	57600	0.494	3
İhracat İşl/Akreditif	1415	57600	0.024	1
İthalat İşl/Vesaik Mukabili	8640	28800	0.3	2
Harici Garantiler	15510	28800	0.538	3
Kontrgaranti	11985	28800	0.4161	3
Bireysel Kredi	2735	57600	0.047	1
Referans Mektupları	1670	28800	0.057	1
Düzenli Ödemeler	515	515	1	5
Mesajbank	285	600	0.475	3
Fotoçek	260	144000	0.001	1
Kamu Tahsil(Inter.Bank)	253	274	0.92	5
Kamu Tahsil(Telef Bank)	90	120	0.75	4
Repo(Internet Bankacılığı)	185	206	0.89	5
Repo(Telefon Bankacılığı)	110	140	0.78	4
Para Çekme(ATM)	42	54	0.77	4



Şekil 4.3 Hizmet süreçlerinin çevrim oranı analizi

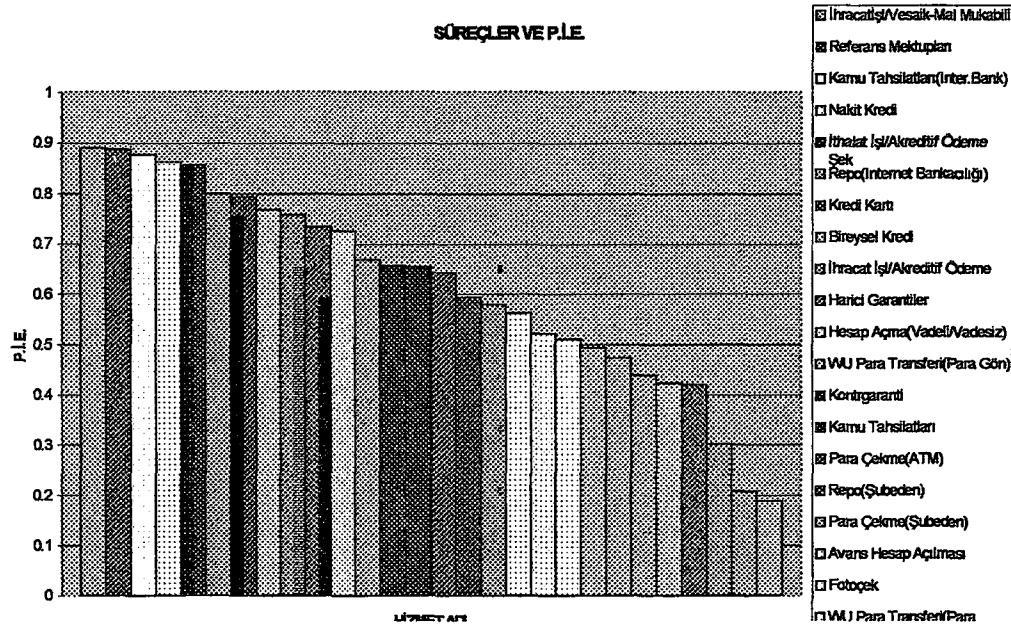
4.3. POTANSİYEL İŞLETİM ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bundan önceki üçüncü bölümde hizmet süreçlerine ait potansiyel işletim etkinliği değerleri hesaplanmıştı. Elde edilen sonuçlar sınıflandırılmış ve Tablo 4.9'da gösterilmiştir.

Aralık Belirleme: (Xenbüyük-Xenküçük)/Sınıf sayısı=(0.89-0.1886)/5=0.14028

Tablo 4.9. Hizmet süreçlerinin P.İ.E. değerleri

Hizmet Adı	P.İ.E	Sınıf
Otomatik ödeme Tanımı	0.2083	1
Avans Hesap Açılması	0.5631	3
Kredi Kartı	0.7930	5
Enerjik Hesap Açılması	0.1886	1
WU Para TransferiPara Gön	0.6684	4
WU Para Transferi(Para Alma	0.5112	3
Kamu Tahsilatları	0.6546	4
Kiralık Kasa Tanımlama	0.3023	1
Para Çekme(Şubeden)	0.5796	3
Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)	0.7244	4
Repo(Şubeden)	0.5932	3
Yatırım Fonu Alış/Satış	0.4220	2
Nakit Kredi	0.8624	5
İthalat İşl/Akreditif Ödeme Şek	0.8558	5
İhracat İşl/Akreditif Ödeme	0.7579	5
İhracatİşl/Vesaik-Mal Mukabili	0.8900	5
Harici Garantiler	0.7340	4
Kontrgaranti	0.6575	4
Bireysel Kredi	0.7671	5
Referans Mektupları	0.8885	5
Düzenli Ödemeler	0.4198	2
Mesajbank	0.4379	2
Fotoçek	0.5220	3
Kamu Tahsilatları(Inter.Bank)	0.8771	5
Kamu Tahsilatları(Telef Bank)	0.4736	3
Repo(Internet Bankacılığı)	0.8	5
Repo(Telefon Bankacılığı)	0.4936	3
Para Çekme(ATM)	0.6426	4



Şekil 4.4 Hizmet süreçlerinin P.İ.E. analizi

4.4. SONUÇLAR VE YORUMLAR

Yukarıdaki bölümlerde bankanın hizmet süreçlerine ait müşteri teması, P.İ.E. ve çevrim oranı değerleri belirlenmiştir. Aynı zamanda bu tezin de amacı olan bu değerler arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bu değerlere istatistiksel değerlendirme yapılmıştır. Elde edilen korelasyon sonuçları aşağıda verilmektedir:

- Müşteri teması ile P.İ.E. arasındaki korelasyon 0.309648 'dir. $n=28$ ve $r0.05$ için iki model arasında bir ilişki olduğu söylenemez.
- Müşteri teması ile çevrim oranı arasındaki korelasyon -0.41096' dır. $n=28$ ve $r0.05$ için iki model arasında bir ilişki olduğu söylenemez.
- P.İ.E. ve çevrim oranı arasındaki korelasyon -0.39303'dir. $n=28$ ve $r0.05$ için iki model arasında bir ilişki olduğu söylenemez.

Hizmet süreçlerinin müşteri teması, potansiyel işletim etkinliği ve çevrim oranı analizlerinden çıkan sonuçlar değerlendirilirse:

Çalışan Yetenekleri: Elde edilen sonuçlara bakıldığında hangi hizmet süreçlerinin yüksek hangi süreçlerin düşük temaslı işlemler olduğu hakkında bir yorum yapılırsa,

harici garanti, kontrgaranti, nakit kredi, kiralık kasa tanımlama gibi işlemler en yüksek temaslı süreçlerdir. Bu süreçler kurumsal pazarlama dağıtım kanallı işlemlerdir, işlem süreleri uzundur, güven katsayıları yüksektir. Dolayısıyla bu işlem süreçlerinde çalışan insanların seçimleri çok önemlidir. Çalışanlar sorun çözme, müşteriye anlama, iletişim, inisiyatif alma, bilgi hakimiyeti gibi konularda başarılı olmalı ve eğitim yoluyla bu tür yetenekler geliştirilmelidir.

Tesis ve yerleşim planı : Yüksek temasa sahip süreçlerde müşteriyle karşılaşılan mekan önemlidir. Banka şubesi incelendiğinde müşteriler için ayrılan yerlere biraz daha özen gösterebiliriz yorumu yapılabilir. Daha rahat ve şık ortamlar yaratılabilir. Ayrıca müşterilerin sıra numarası alarak işlemlerini yapmalarını sağlayacak Q-matik gibi sistemler kullanılabilir. Böylece çıkabilecek karışıklıklar da engellenmiş olur.

Süreç tasarımı: Hizmet süreçleri incelendiğinde özellikle yüksek temaslı işlemlerde çevrim oranı düşüktür. Çevrim oranı düşük olan işlemlerden biri kredi kartı sürecidir. Çevrim oranının düşük olmasının nedeni işlem çıkış süresinin uzun olmasından kaynaklanmaktadır. Müşteri başvurusunu yaptıktan en az bir hafta sonra kredi kartı müşteriye ulaşmaktadır. Bu olay müşteri memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Süreçler tekrar gözden geçirilerek, nerelerde sürecin tıkanıp tıkanmadığı tespit edilmeli ve çözümler üretilmelidir. Çevrim oranının düşük olduğu diğer işlemler, nakit kredi, ithalat ve ihracat işlemleridir. Bu süreçlerdeki nedenler ise bazı onay işlemlerinin ve istihbarat işlemlerinin uzun sürmesidir. Özellikle onay işlemlerinde onay veren kişilerin işlemleri bazı zamanlarda gereksiz yere uzun sürede bekleterek onaylamaktadırlar. Özellikle arka oda işlemlerindeki süreçler gözden geçirilerek, iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.

Tesis Yeri ve Konumu: Süreçler incelendiğinde genel olarak ön ve arka ofis işlemleri birbirinden ayrılmıştır.

Kapasite Planlama: Bankada yapılan gözlemlere göre şubede gerçekleşen işlemlerde müşteriler çok fazla beklememektedir. Oluşan bekleme sürelerinin belki de en önemli nedeni bankada kullanılmakta olan sistemin gün içinde çok yavaş çalışmasıdır. Sistem yavaş çalıştığı için özellikle gişede çalışan personel işini daha geç yapmaktadır. Bazı sabahlar

günsonunda oluşan problemlerden dolayı sistem geç açılmakta bu da müşterilerin taleplerine bazen karşılık verilememesine neden olmaktadır. Kullanılan sistemde performans çalışmalarıyla iyileştirmeler ve yeni yatırımlar yapılmalıdır.

Kalite : Unutulmamalıdır ki, şube içi yerleşim, hizmet kalitesi, çalışanların müşteriye karşı tutumları, kuyruk disiplini, işlem hızı gibi özellikler müşteriye ilk başta etkileyen özelliklerdir. Çalışanlar genel olarak müşteriye karşı oldukça kibar, güler yüzlü ve anlayışlı davranmaktadır. Zaman zaman müşteriyle direkt temasta personel kişisel beceri geliştirme eğitimlerine gönderilmeli, şube içi eğitimlerle bu personelin bütün süreçler hakkında genel bir bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Müşteri her zaman dış çalışan (external employee) olarak görülmeli, özellikle yüksek temaslı işlemlerde kaliteyi müşteri memnuniyetinin belirlediği gözden kaçırılmamalıdır.

Düşük temaslı işlemler; ATM'den para çekme işlemi, internet ve telefon bankacılığı işlemleridir. Bankaya ait bu dağıtım kanallarından yapılan işlemler müşteri için oldukça rahat, zahmetsiz, şubeye gelmeden yapılabilen işlemlerdir. Dolayısıyla bankanın bu süreçleri oldukça iyi çalışmaktadır.

Banka hizmet süreçlerinin P.İ.E. değerleri genel olarak yüksektir. P.İ.E. değerleri düşük olan işlemler genelde bireysel pazarlama ürünleridir. Düşük çıkma nedenlerinin çoğu bu tip ürünlerin müşteriye tanıtılması için zaman harcanmasıdır. İnternet bankasında ürün tanıtımları ve küçük ürün tanıtımı broşürleri olmasına rağmen müşteriler bireysel ürünleri yeterince iyi tanıyamamaktadır. Bankanın reklam bölümü tanıtım kampanyaları düzenlemeli, reklamlar yapmalıdır.

Ayrıca günümüzde oldukça yaygınlaşmaya başlayan web kiosklarla bankacılık yeni bir dağıtım kanalı kazanmış durumdadır. Günümüzde birçok banka hizmet kalitelerini yükselterek rekabet gücü elde etmenin ve karlılık seviyelerini arttırmanın yollarını aramaktadır. Bunun içinde daha önceki bölümlerdeki analizlerde de görüldüğü gibi geleneksel bankacılık işlemlerini şubeden yürütmek (şube kirası, personel maliyetleri) internet ve telefon bankacılığı yatırımlarına göre oldukça maliyetli bir dağıtım kanalıdır. Bunun yerine self servis hizmet kanalları tercih edilmelidir. Kiosklar (bilgi köşkları) promosyon ve pazarlama işlevi görerek birçok sorunu ve maliyeti ortadan kaldıracaktır.

KAYNAKLAR

Chase, R.B. , 1981. The customer contact approach to services: Theoretical bases and practical extensions, *Operations Research*, 698-706

Chase, R. B., 1978. Where does the customer fit in a service operation?, *Harvard Business Review*, November, December, 137-142

Freund, J. E., 1970. Statistics, a first course, pp 312, Arizona State University

Kellogg, L. D. and Chase, R. B. 1995. Constructing an empirically derived measure for customer contact, *Management Science*, **41**, 1734-1749

Kellogg, L. D. and Nie, W., 1995. A framework for strategic service management, *Journal of Operations Managemnet*, **13**, 323-337

Klassen, K., 2000. Course Notes: Operations Management of Services , California State University, Nortridge (<http://www.csun.edu/~kkuu706/index.html>)

Mersha, T., 1990. Enhancing the customer Contact model, *Journal of Operations Management*, **9**, 391-402

Metters, R. and Vargas, V., 2000. A typology of de-coupling strategies in mixed services, *Journal of Operations Management*, **18**, 663-682

Özkan, D., 1998. Hizmet sistemleri analizi, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Polat, S., 1999. Hizmet sistemleri ders notları, İ.T.Ü.

Smith, W., 1999. Learning Module 3, The service encounter
(<http://www.emporia.edu/courses/smitwil/transf/lm3escc.htm>)

Verme, R. and Young, S. T., 2000. Configurations of low-contact services, Journal of Operations Management, **18**, 643-661

Günay, E., 2000. Kişisel görüşme, Bankapital T.A.Ş. çalışanı

White E. M., 1999. Lesson notes, Chapter I, OM as a competitive weapon, Florida Atlantik University (<http://www.itom.fau.edu/ewhite/OMCom1/index.htm>)

<http://www.hhs.se/sect/course/906/> ; 906/Service Operations Management,
Stockholm School of Economics, 2000

<http://www.sampson.byu.edu/soma/> ; Services Management Resouces.

ÖZGEÇMİŞ

17.10.1976 yılında Aydın'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini Aydın'da tamamladıktan sonra 1993 yılında Anadolu Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünü kazandı. 1997 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisansa başladı. Aynı zamanda İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, Yöneylem Araştırması Anabilim Dalı'nda araştırma görevliliği görevini Ağustos 1999 yılına kadar sürdürdü. Ardından Ekim 2000 yılına kadar Bankapital T.A.Ş. Bilgi Teknolojileri Bölümünde Uzman Yardımcısı olarak çalıştı. Şuanda Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'de Bilgi Teknolojileri, Sistem Standartları ve Stratejileri bölümünde iş analisti olarak çalışmaya devam etmektedir.