

56008

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Muhteşem KARBAŞ

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 27 Mayıs 1996

Tezin Savunulduğu Tarih : 10 Haziran 1996

Tez Danışmanı : Prof. Dr. M. Nahit SERASLAN

Jüri Üyeleri : Y. Doç. Dr. Tufan Vehbi KOÇ

Y. Doç. Dr. Ufuk CEBECİ

HAZİRAN 1996

ÖNSÖZ

Temel amacı insanı tatmin olan toplam kalite felsefesi ile üretilen mal veya hizmetler tüketici için hem ekonomik hem de kalite güvenceli çıktılar olmaktadır. Bu şaşırtıcı sonuçları nedeniyle toplam kalite herkesin konuştuğu ve uygulamaya çalıştığı popüler bir kavram olmuştur.

Hizmet sektörü bu konuda sanayi sektörünün gerisinde kalmış ve sanayi sektöründeki başarılı uygulamalardan sonra bu yöndeki çabalarını yoğunlaştırmıştır.

Hazırlamış olduğum bu tezde hizmet sektörünün önemli bir kesimini oluşturan bankacılık sektörünün uygulamalarına geniş olarak yer verilmiştir.

Tezimi hazırlamamda değerli katkılarını esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. M. Nahit SERARSLAN'a, bankalarının uygulamaları konusunda beni aydınlatan ve gerekli dokümanları sağlayan Bank Ekspres Kalite Yönetimi ve Sistem Geliştirme Departmanı Müdür Yardımcısı sayın İlhan Onurkan'a ve Interbank Eğitim Yönetmeni sayın İbrahim İnceçam'a teşekkür ederim.

End. Müh. Muhteşem Karbaş

Mayıs 1996

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
BÖLÜM 1. GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	4
2.1. KALİTE KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	4
2.2. KALİTELİ ÜRÜN KAVRAMI	6
2.3. TOPLAM KALİTE ÜZERİNE TANIMLAR.....	7
2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL AMACI.....	9
2.5. TKY İLKELERİ ÜZERİNE ÇEŞİTLİ YAKLAŞIMLAR	11
2.5.1. Sıfır Hata İlkesi	14
2.5.1.1. İlk Defada Doğru Yapmak İlkesi	14
2.5.1.2. Yüzde Birlik Hatanın Anlamı	14
2.5.2. Sıfır Arıza İlkesi	15
2.5.3. Sıfır Stok İlkesi.....	16
2.5.4. Kaizen (Sürekli Gelişim)	17
2.6. KALİTE GÜVENCESİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	18
2.7. KALİTE ÇEMBERLERİ	20
2.7.1. Kalite Çemberlerinin Amaçları	21
2.8. ISO-9000 KALİTE STANDARTLARI	21
2.8.1. ISO-9000 Bir Zorunluluk mu?	22
2.8.2. ISO-9000 Standartlarının Türkiye için Önemi	23
2.8.3. ISO-9000'a Yönelik Bazı Eleştiriler	25
2.9. KALİTE VE MALİYET İLİŞKİSİ.....	25
2.9.1. Kalitesizlik Maliyeti ve Bazı Sonuçları	28
2.10. İSTATİSTİKSEL SÜREÇ KONTROL (İSK).....	29
2.10.1. Stratifikasyon ve Sapmalara Karşı Önlem Alma	31
BÖLÜM 3. BANKACILIKTA TKY UYGULAMALARI	32
3.1. MARQUETTE BANK.....	32
3.1.1. Organizasyonel Odaklanma	32
3.1.2. Kalite Hedefleri	33
3.1.3. Kalite Konseyi	33
3.1.4. Reklam Kampanyaları	34
3.1.5. Müşteri Anketleri	35
3.1.6. Hizmet-Düzey Anlaşmaları	39
3.2. BANK EKSPRES.....	42
3.2.1. Müşteri Odaklılık	44
3.2.2. Kültürel Değişim	52

3.2.3. Üst Yönetimin İnancı	53
3.2.4. İletişim ve Çalışanların Tam Katılımı	54
3.2.5. Ara Müşteri Zinciri.....	56
3.2.6. Sıfır Hata	56
3.2.7. Etkinlik ve Sistematik Yaklaşım.....	57
3.2.8. Ölçmek.....	57
3.2.9. Sürekli Gelişim.....	60
3.3. INTERBANK.....	61
3.3.1. Üst Yönetim İnancı ve Bağlılığı.....	63
3.3.2. Vizyon ve Misyon.....	64
3.3.3. Eğitim	64
3.3.4. Tatmin Anketleri	64
3.3.5. Kalite Temsilcileri.....	64
3.3.6. Takım Çalışmaları.....	65
3.3.7. Ödüllendirme sistemi.....	70
3.3.8. Kalite Bülteni	71
3.3.9. ISO-9000 Çalışmaları.....	71
3.3.10. Hizmet Sektöründe Kaliteyi Yaygınlaştırma Çalışmaları.....	72
3.4. KOÇBANK.....	76
3.5. YAPI VE KREDİ BANKASI.....	78
3.5.1. TKY Uygulamaları.....	79
3.6. TÜRKİYE'DEKİ BANKALARIN TOPLAM KALİTE ANLAYIŞI VE UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ANKET ÇALIŞMASI	81
3.6.1. Anket Sonuçları.....	82
SONUÇ ve ÖNERİLER	83
KAYNAKLAR.....	84
EKLER.....	88
EK-A BANK EKSPRES.....	88
EK-B INTERBANK.....	102
EK-C TÜRKİYE'DE YERLEŞİK BANKALARIN BAZILARINDA YAPILAN TOPLAM KALİTE ANKET FORMU	113
ÖZGEÇMİŞ.....	122

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1. Klasik ve Toplam Kalite Maliyetleri	26
Şekil 3.1. Marquette Bank'ın Kaliteye Bağlılığı	35
Şekil 3.2. Hesap Kapama Anketi	36
Şekil 3.3. Müşteri Tatmin Anketi	37
Şekil 3.4. Kredi Anketi	38
Şekil 3.5. Bank Ekspres'te Kalite Yapısı	43
Şekil 3.6. Bank Ekspres "Bizi Değerlendirir misiniz?" Anketi.....	45
Şekil 3.7. Bank Ekspres Anket Sonuçları	46
Şekil 3.8. Interbank'ın Kalite Yaklaşımı	62

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 3.1. Marquette Bank'ın Kalite Yönetimi 1992 Hedefleri.....	33
Tablo 3.2. Marquette Bank'ın Kalite Konsey Hedefleri	34
Tablo 3.3. Mevduat İşlemleri Hizmet-Düzey Anlaşması	39
Tablo 3.4. Kredi İşlemleri Hizmet-Düzey Anlaşması	40
Tablo 3.5. Satınalma Bölümü Hizmet-Düzey Anlaşması.....	40
Tablo 3.6. Ofis Hizmetleri Hizmet-Düzey Anlaşması.....	40
Tablo 3.7. Telefon Rehberi.....	41
Tablo 3.8. Örnek Kitlenin Dağılımı.....	47
Tablo 3.9. Yararlanılan Hizmet Türüne Göre Dağılım.....	47
Tablo 3.10. Özelliklerin Gerçekleştirilmesi	48
Tablo 3.11. Hizmet Türlerine Göre Özelliklerin Gerçekleştirilmesi	48
Tablo 3.12. Şubelere Göre Özelliklerin Gerçekleştirilmesi.....	49
Tablo 3.13. Bireysel Bankacılık Hizmetleri Değerlendirmeleri	49
Tablo 3.14. Kredi Kartı Ekstrelerinin Kaç Gün Kala Ele Geçtiği.....	49
Tablo 3.15. Kurumsal Bankacılık Hizmetleri Değerlendirmeleri	50
Tablo 3.16. Yatırım Bankacılığı Hizmetleri Değerlendirmeleri	50
Tablo 3.17. Interbank HÇT Durum Raporu	66-67

ÖZET

Birinci bölümde toplam kalite anlayışı ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Öncelikle kalite kavramı ve önemi üzerinde durulmuştur. Kaliteli bir ürünün hangi özellikleri içermesi gerektiği açıklanmıştır.

Daha sonra toplam kalite yönetimi tanımları ve ilkeleri üzerine yapılan çeşitli yaklaşımlar verilmiştir. Sıfır hata, ilk defada doğru yapmak, sıfır arıza ve sıfır stok ilkelerinin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

Bunu takiben kalite güvencesi kavramı ve önemi açıklanmıştır. Toplam kalite için son derece önemli olan kalite çemberlerinin tanımları ve bu çemberlerin amaçları üzerinde durulmuştur. ISO-9000 kalite standartlarının zorunluluğu, Türkiye için önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu standartlara yöneltilecek bazı eleştirilere de yer verilmiştir.

“Kalite maliyeti artırır” saplantısının yanlışlığı üzerinde durulmuş, kalitesizlik maliyetinin önemi ve bunun bazı sonuçları belirtilmiştir.

Bu bölümün sonunda toplam kalite yönetiminde istatistiksel süreç kontrolün önemi vurgulanmış ve bir stratifikasyon sisteminin gerekliliği üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise çeşitli bankaların uygulamalarına yer verilmiştir. Minneapolis'teki Marquette Bank'ın çarpıcı toplam kalite uygulamalarından sonra, Türkiye'deki çeşitli bankaların (Bank Ekspres, Interbank, Koçbank, Yapı ve Kredi Bankası) toplam kalite anlayışları ve uygulamaları çeşitli örneklerle verilmiştir.

Son olarak, hocam Prof. Dr. M. Nahit SERARSLAN ile birlikte hazırladığımız, Türkiye'deki bankaların toplam kalite anlayışı ve uygulamaları üzerine bir anket çalışmasına yer verilmiş ve yetersiz sayıda anket toplanmış olmasına rağmen bu anketlerden çıkarılan sonuçlar sıralanmıştır.

SUMMARY

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN BANKING

In the first chapter, general information about total quality concept is given. First of all, quality concept and its importance are examined. Contemporary quality concept is defined as meeting basically customer needs and demands in an economical way. Definition which perceives quality and success of company equally presents the role of quality in company obviously. Quality of product is measured through service delivered together. Since delivering product with quality but service without quality may even cause to lose customers it affects company negatively. Opinion appraising quality as “return of customers not goods” does notice that clearly.

Today companies are supposed to understand quality as a responsibility for the people. This is possible only by reaching optimum efficiency in quality. Optimum efficiency in quality is measured by using resources most economically. That optimum resource utilization provides costs to arrive at minimum and services related to the public to reach maximum. As a result customers are satisfied more effectively.

It is, then, explained which characteristics a quality service/product should include. Japanese Standards Association defines quality as follows: “A production system producing service or product economically and meeting customer requirements”. In the definition being economical is remarked for quality. On the contrary, quality product usually reminds people high price at first. Accepting price difference as a satisfaction indicator, however, is quite wrong.

Measure of a quality product (for instance a car) is appraised how well it gathers true quality characteristics in its body. Normally the functions or capabilities of a product are part of its true quality characteristics. In the case of a good passenger car, true quality characteristics or those attributes which consumers require may include the following: good styling, easy driving, comfortable riding, good acceleration, stability at a high speed, durability, less chance of breakdown, easy repair, and safety. However, factors such as color, width, height etc. determine substitute quality characteristics of a car.

The process researching and determining relations between those two types of quality characteristics is named as “quality analysis”.

Total quality management definitions are given next. Total quality is defined broadly as follows: “A system integrating and coordinating the efforts of generating,

maintaining and improving quality of various units within the organization in accordance with the objective of meeting customer demands most economically”.

Objective of total quality philosophy is unique: Man. If total quality were a lens, man factor would have to be settled in its focus. In total quality that factor consists of three elements shown below.

- Customers (consumers),
- Employees, partners and suppliers,
- Society (with environment together).

Various approaches on principles of total quality are expressed next. It is displayed that people accept very different principles. Following that the importance of the principles of zero defect, doing right at first, zero breakdown and zero stock is stressed. As it is thought that total quality policy usually contains long term strategic targets “loss results from one percentage defect is not important” approach generates a dilemma with total quality concept which is needed to consider and implement seriously by company and management.

The place of ‘kaizen’ in total quality is explained afterwards. Kaizen is a whole of aggregations of little amendments. Because those aggregations indicate consistency within process they provide products to be more qualified and safer.

Later quality assurance concept and its importance are explained. Quality assurance, by giving quality warranty for product, is to provide customers to use product for a long time with confidence and satisfaction. It is shown that a quality assurance which does not reflect customer wants is impossible to remain in market.

Definitions and objectives of quality circles, which are of ultimate importance on total quality, are pointed next. Quality circles are simply defined as “an employee group directed by a leader, makes meetings periodically and continuously and consists of volunteers”. Objectives of quality circles are expressed as below:

- To improve quality,
- To improve motivation and participation of employees,
- To better bottom-top relations,
- To improve employee culture,

- To decrease costs.

It is, then, tried to address the necessity of ISO-9000 quality standards and their importance for Turkey. The objective of ISO-9000 quality standards are to settle a quality system which can meet quality expectations, affect price policy and create competitive atmosphere. Another important objective of them is to make commercial relations easier by removing complex technical barriers as well.

ISO-9000 quality standards, summarized as “do what you say, document what you do and establish necessary quality assurance system”, can be accepted as a new age in contemporary quality concept. In other words, ISO-9000 quality standards are quality series which can assure both customer and company and show minimum conditions necessary for quality system.

Furthermore, some critics about those standards are also taken place as follows:

- 1) Although European Community (EC) exerts intensive efforts for producing standards so as to decrease technical barriers or lower them to a minimum, authorities express that ISO-9000 standards are made in a hurry and they are worry about decrease in quality.
- 2) It is, even, expressed that ISO-9000 standards can only meet 40% of American Malcolm Baldrige national quality award standards and in order to prevent it, it is essential to raise ISO-9000 standards in 1996.
- 3) It is put forward that ISO-9000 cannot exactly guide the company in shortening production process, accelerating delivery, decreasing stocks, empowering and educating employees, producing special policies for keizen and competitiveness.
- 4) Because of more or less different interpretations of ISO-9000 certificates in different countries, for a country to give validness of an ISO-9000 certificate approved in another country becomes difficult.

It is given emphasis to the wrongness of the ocified thought “quality raises up cost” next. Minimum cost is obtained at optimum quality level, i.e. at point maximizes profit function in classical system. At that point a certain percentage of defective production is accepted in advance. On the other hand it does not need to describe an optimum point in total quality management because it may be likely to arrive at zero defect point by controlling quality through production process and correcting quality in all levels of that process. Following that imprortance of poor quality and its some spectacular results are quoted.

At the end of this chapter, importance of statistical process control on total quality management and necessity of a stratification system are stressed.

“Quality may not be controlled but produced within process” opinion has been gained weight in total quality model. That does not mean that no defect may occur in a process control under total quality implementation. Success is to catch defective products immediately, reduce them gradually and turn them to products with zero defect eventually. Of the most important, it is essential that precautions needed not to reproduce the same defective product occurred before are to penetrate into quality control system.

Stratification system is a data aggregation which include all experiments, observations, materials used and even personnel related to process. If we are to find unusual cause factors in process and management through effects, we have to make sure that the past records of the lot and other data are available. Which materials and which parts did this product use? Who used which equipment to produce it and when did this occur? In other words, stratification in the lot must be tightly constructed. Without a tightly constructed stratification no analysis or control will be possible.

In the second chapter implementations of various banks are taken place. After the striking total quality implementations of Marquette Bank Minneapolis, total quality perceptions and implementations of some banks in Turkey (Bank Ekspres, Interbank, Koçbank, Yapı ve Kredi Bankası) are given with various examples.

Finally, a questionnaire, prepared by me and my thesis supervisor Prof. Dr. M. Nahit SERARSLAN, about total quality perceptions and implementations of banks in Turkey is taken place. Although surveys returned are inadequate results derived from the surveys are listed below.

- Three of them implement total quality. One is about to implement in the near future.
- All give equal precedence to importance of customer demands and instillation quality consciousness to all employees.
- All think that product or service should correspond to demands.
- Three of them believe that support of top management is a must.
- All seem to be agree on giving sound information to customers and not overloading them with details.
- Three of them use cause-effect diagram (Ishikawa diagram).

- All give importance to providing quality assurance at the stage of designing a new product and statistical process control.
- All have quality circles or similar teams.
- All apply kaizen principle.
- All try to adopt ISO quality standards into their structures.

If cost was “king” in the late eighties, quality seems to be the buzzword for the nineties in the financial institution industry. Everyone seeks to institute superior quality service as their way of differentiating and protecting the customer relationship. Quality, however, is an elusive concept. It can be subjective, and its definition and measurement are, at best, unclear. Quality, therefore, stands the risk of being relegated to the status of other overused buzzwords, such as synergy and empowerment, which everyone declares are good ideas, but no one quite understands them.



BÖLÜM 1. GİRİŞ

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya, kaliteli mal üretemeyen, yegane avantajını “maliyeti çok düşük” ucuz ve kalitesiz mamüllerden alan bir ülke idi. İkinci Dünya Savaşı yıllarında, İstanbul’da teraziyle tartılarak kilo ile satılan kalitesiz Japon saatleri bunun en somut örneğini teşkil etmektedir.

İkinci Dünya Savaşı’nda mağlup olan Japonya’ya ABD Silahlı Kuvvetleri gelip yerleşmiş ve gördükleri kalitesiz Japon telekomünikasyon sistemini kendi istatistiksel modellerini uygulayarak düzeltmişlerdi. Böylece Japonya’da, 1946, istatistiksel kalite kontrolü ABD Silahlı Kuvvetleri başlatmış oluyordu. Bu yöntem, telekomünikasyon sisteminin düzeldiğini gören diğer şirketleri de teşvik etmiş ve hemen tüm sektörlerle yayılmaya başlamıştı.

Şirketlerdeki bu istek ve çabaya tanık olan, 1945-1950 yılları arasında kurulmuş olan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) ve Kalite Kontrol Araştırma Grubu (QCRG) gibi önemli kuruluşlar kalite geliştirme sahalarına daha fazla eğilmeye başlamışlardı. Böylelikle Japonya’da kalite bilincinin yaygınlaştırılmasına ve derinleştirilmesine doğru giden uzun maratonun ilk adımları atılmış oluyordu.

Yukarıdaki adı geçen bu grupların girişimiyle ABD’li değerli kalite uzmanları (Dr. Deming, Dr. Juran gibi) Japonya’ya çeşitli konferans ve seminerler vermek için davet edilmişlerdi.

Bu liderlerden Dr. Juran’ın, kalite kontrolün işletmede yalnız teknik ağırlıklı işlev olmayıp, tüm yönetimi ilgilendiren bir girişim olduğunu vurgulaması, Japonların kaliteye bakış açısını değiştirmiş ve işletmelerde tüm çalışanların katılımını öngören yeni oluşum veya yapılanmalar başlatılmıştır. Japonya’yı ondan fazla ziyaret eden Dr. Deming de istatistiksel analiz ve istatistiksel proses üzerine deneyimlerini aktarıyor ve

derin bilgi ve istatistiksel verinin önemini her fırsatta dile getirmeye çalışıyordu. ABD’li kalite önderlerini iyi algılayan Japonlar yavaş yavaş kalite konusunda yabancı çevrilere eskisi gibi yönelmek yerine kendi kalite yöntemlerini kurmaya veya oluşturmaya başlamışlardı. QCRG Japon örgütü artık kalite üzerine kendi görüş ve deneyimlerini aksettiren hususları kaleme alıyorlardı. Bu çalışma ve yoğun gayretlerin bir sonucu olarak Prof. K. Ishikawa gibi kalite dalında otoriter bilim adamları, Japon endüstriyel hayatında sesini duyurmaya başlamıştır.

Kalite bilincinin tüm işgörenlere aşılması gerektiğine inanan Prof. Ishikawa, 1962, birkaç kişilik küçük gruplardan oluşan Kalite Çemberlerinin ilk tohumunu atıyordu. En niteliksiz işgören olan işçinin bile öneri veya görüş bildirerek katılımını öngören bu kalite çemberleri, Taylorizm’in işçiyi hakir gören felsefesine karşı bütüleştirici ve insancıl açıdan bir devrim niteliği taşımaktaydı. Aynı yılda, 1962, Prof. Ishikawa “Ustabaşlar ve Kalite Kontrol” dergisinin editörlüğünü üstlenmiş, ve bu dergi aracılığıyla, ustabaşların önderliğinde, çember grupların toplam kalite faaliyetleri üzerine bilinçlendirilmeleri başlatılmıştır. Yine Prof. Ishikawa ve JUSE’un girişimiyle kalite çemberleri hakkında bilgi ve gelişmelerin değerlendirildiği Kalite Çemberleri Kongreleri oluşturulmuştur. İlki 1963’te ulusal düzeyde başlatılan bu kongreler sonra uluslararası çapta yaygınlaşarak, 1981’de birincisi yapılmıştır.

Japan radyo ve TV’lerinde kalite üzerine çok yoğun program ve tartışmalarının yapıldığı 1956 yılında, Kasım ayı ulusal kalite ayı kabul edilerek Japonlarca kutlanmaya başlanmıştır.

JUSE’un bünyesinde mevcut 1600 bilim adamı ve mühendis ile kalite ve kalite kontrol dahil çeşitli araştırmalar üzerine sistemli çalışmaları, yine Prof. Ishikawa’nın gayretleriyle işçilerin dahi kolayca özümseyip kullanabileceği bir şekle getirilen basit istatistiksel kalite kontrol modelinin, işletmede kalite ve benzer sorunların çözümünde %95 etkinlikle kullanılabilmesi kalite veya kalite geliştirme faaliyetleri üzerine katkı sağlamıştır.

Japonların sorun çözme tekniklerini sırayla önce üst yöneticiler, sonra müdürler, daha sonra ustabaşılar ve en son işçilere kadar işletmedeki bütün çalışanlara iyice benimsetilmesi, kalite bilinçlendirme bazında Japon titizliği ve sistematikliğinin bir başka örneğini teşkil etmektedir.

Tüm bu sistemli, yoğun ve sürekli bilinçlendirmenin olumlu sonucunu Japon Nissan Firması çalışanları, “Kalite Yarının Pasaportudur” vecizesiyle en iyi şekilde özetlemektedir.

Japonya’nın çok kalitesiz bir üretimden bugünkü çok kaliteli düzeye 50 yıllık bir zaman diliminde ulaşması tüm dünyada Japon mucizesi olarak nitelendirilmiştir. Ancak bunun bir mucize değil toplam kalite felsefesinin bir sonucu olduğunun anlaşılması tüm şirketleri toplam kalite çabalarına yönlendirmiştir.



BÖLÜM 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. KALİTE KAVRAMI VE ÖNEMİ

Bugün çağdaş kalite anlayışı, temel olarak, müşteri ihtiyaç ve isteklerini belirlemekle özdeşleşmektedir. Kaliteyi ne bir mühendis, ne bir pazarlamacı, ne de bir üst yönetici değil, müşterinin kendisi tespit etmektedir. O halde kalite, müşteri tarafından, onların talepleri doğrultusunda belirlenen, ürün veya hizmet anlamındadır. Müşterinin gerçek deneyimini baz alan, onun gereksinimlerine yönelik, ekonomik ürün ve hizmet kalitesi, bugünün hızla değişen rekabetçi piyasalarında, ulaşılması gereken bir hedef olmaktadır. [1]

Eski çağlarda, işçi ve ustabaşlarının bilgi ve becerileri doğrultusunda, müşteri talepleri fazla dikkate alınmadan mallar piyasaya sunulabiliyordu. Fakat, o zamanlarda bile müşteriyi ilgilendiren ve onun hakkını koruyan bazı güvenlik önlemlerinin varlığını görmek mümkündür. Örneğin, M.Ö. 2150 yıllarına kadar uzanan ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesindeki, “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne neden olursa o inşaat ustasının başı uçurulur” hükmü, ve yine Finikeliler’de kusurlu mal imal eden üreticinin elinin kesilmesi kararı gibi yaptırımlar o günlerde, tüketici veya müşteriye yönelik güvenceleri teşkil ediyordu. [2]

Kaliteyi, ‘Kalite = İşletmenin başarısı’ biçiminde algılayan tanımlama, işletmedeki kalitenin yerini çarpıcı şekilde vurgulamaktadır. İşyeri başarısının kalite standardı ile paralel geliştiği ABD’deki Stratejik Planlama Enstitüsü’nce 5 yıl süren ve 3 binden fazla işletmeden toplanan verilerle ortaya konulmuştur. [3] İşletmecilikte mamulün kalitesi onunla birlikte sunulan hizmetle ölçülmektedir. Ürünle birlikte sunulan hizmet bir bütündür, birbirinden ayrılamaz. Ürünü kaliteli hizmeti kalitesiz sunmak bile müşteri kaçışına yol açacağından, işletmeyi olumsuz etkiler. Bu olguyu;

kaliteyi ‘malların değil müşterinin geri gelmesidir’ diye algılayan görüş net bir şekilde dile getirmektedir. [4]

İşletme yönetimi kalite veya kalite üretimini bir sonuç olarak görmeyip bir başlangıç şeklinde kabullenmeli, kaliteden fedakarlık etmemek için her yolu denemeli, kaliteyi topluma benimsetmek için de çeşitli araçları (satış çabaları, halkla ilişkiler, reklam vb.) etkili şekilde kullanmalıdır. [5] Özellikle, üretilen kalite veya ürünün fonksiyonları üzerine tüketiciyi bilgilendirmek, işletmenin marka imajını güçlendirmek, kalitenin pazarda kolayca tutunabilmesini ve sürümünü sağlamak için, işletmece düzenli reklam çalışmalarına ağırlık verilmelidir. [6]

Bugün işletmelerin kaliteyi, topluma karşı bir “sorumluluk” şeklinde özümsemeleri gerekmektedir. Bu da, kalitede optimum etkinliği yakalamakla mümkündür. Kalitenin optimum etkinliği ise kaynakların (malzeme, enerji, işgücü, teçhizat vb.) en ekonomik şekilde kullanımı ile ölçülmektedir. Bu optimum kaynak kullanımı, kalite maliyetlerinin minimum düzeye inmesine dolayısıyla topluma yönelik hizmetlerin maksimum bir düzeye yükselmesine yol açmakta, neticede daha randımanlı müşteri tatmini oluşmaktadır. [1] Gerçekten optimum kalite etkinliği ile en yüksek verimliliğe ulaşılması, tatmin olan tüketici veya müşteri sayısını çoğalttığı kadar, işletmedeki artan karlardan pay alan işgörenlerin de moral ve motivasyonunu yükseltir. Böylece, refahın ve mutlu bir toplumun tohumları atılmış olmakta ve kalite - Japonya’da olduğu gibi - kalkınmada en büyük rolü üstlenmiş bulunmaktadır. [5] Toplumu refaha kavuşturan kalite olgusuna geçici bir serüven olarak değil, işletme ve ülkeyi refaha götüren sürekli ve geçerli bir ‘yatırım’ gözüyle bakılmalıdır. Bu amaçla, kaliteyi bilimsel bir büyüteç altında incelemek ve daha iyi değerlendirmek için kalite üzerine “Kalite Yönetimi”, “Stratejik Kalite Yönetimi” ve yine son yılların bir ürünü olan “Toplam Kalite Yönetimi” gibi yeni uzmanlık veya disiplin dalları ortaya çıkmıştır. [7]

2.2. KALİTELİ ÜRÜN KAVRAMI

Japon Sanayi Standartları Komitesi kaliteyi, “Ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.” diye tanımlamaktadır. [2] Tanımda kalitenin ekonomik olması vurgulanmaktadır. Oysa halk arasında kaliteli bir mal denince çoğunlukla mamülün fiyatının yüksekliği ilk önce akla gelmektedir. Kaliteli diye yüksek fiyat ödeyerek bir malı satın alan bir tüketici, malın kalitesiz çıkması karşısında gerçekten büyük bir üzüntü duyar. [8] Bundan dolayı ürettiği düşük kaliteli mallar hakkında gerçek bilgi vermek yerine, reklam veya benzeri araçlarla, aksine tüketiciyi yanıltan firma veya kuruluşlar bu analiz dışında bırakılmıştır. [9]

Örneğin, bir BMW ile bir Tofaş marka araba alan iki ayrı müşteriyi düşünelim. İki araba arasındaki fiyat farklılığı, müşteri tatmin düzeyinin yüksekliğine mi işaret etmektedir? Renkler ve zevkler tartışılmayacağına göre tatmin hususunda birşey söylemek zordur. Çünkü, Tofaş arabasını alan müşteri de, ödediği parasının karşılığında belki azami tatmine ulaşmaktadır. Öyleyse, fiyat farklılığını bir tatmin göstergesi olarak algılamak yanıltıcı olmaktadır. [10] Bu durumda fiyat farklılığı veya yüksekliği iyi kalite demek olmadığına göre iyi kalite veya kaliteli araba ne demektir? Tüm parçaların belirlenen tolerans veya standartlara uygun olması mı? Hayır, bunlar yeterli olmamaktadır. Kaliteli bir mamul veya arabanın ölçütü, onun, ne kadar gerçek kalite özelliklerini bünyesinde toplamasıyla değerlendirilmektedir. O halde gerçek kalite özelliği nedir? Normal olarak bir ürünün fonksiyonları veya yetenekleri onun gerçek kalite özelliklerinin bir kısmını oluşturmaktadır. [11] Ayrıca, aralarında gerçek kalite özellikleriyle yakın ilişki içinde olan renk, genişlik, yükseklik, gövde biçimi, sac kalınlığı vb. gibi faktörler de arabanın değişken (ikame edilebilir) kalite özelliklerini (Substitute Quality Characteristics) meydana getirmektedir.

Bu iki tür kalite özellikleri arasındaki bağlar veri ve istatistiksel yöntemler aracılığıyla ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. [11] Değişken kalite özelliklerinin kullanımıyla gerçek kalite özelliklerine ne kadar ulaşılabildiğinin tespiti çeşitli ve yoğun testleri zorunlu kılmaktadır. İki grup arasındaki bağların araştırılıp, tespit

edilmesi sürecine ‘Kalite Analizi’ denilmektedir. Bazen bir firma, bu işe mali gücü veya imkanları yetmediği için birden fazla firmayla ortak işbirliğine gidebilmektedir. Bu analiz sürecinde dikkat edilmesi gereken nokta değişken kalite özelliklerinden bazılarının gerçek kalite özelliklerinin yerini almaması durumudur. Böyle bir yanılgı, zaman ve maliyet faktörünü olumsuz etkilediği gibi ürünün kalite güvenliği sorununu da ister istemez gündeme getirmektedir. [11]

2.3. TOPLAM KALİTE ÜZERİNE TANIMLAR

Feigenbaum’un toplam kalite anlayışı, rekabetçi bir işletmenin müşteriye ekonomik şekilde en iyi tatmini sağlayan tasarımı, üretimi ve pazarlamayı ürün ve hizmet içine kalite olarak yerleştirilmesi ve bunun da başarıya ulaşabilmesi için firma çapında kapsamlı ve sistematik bir faaliyetin yürütülmesi gerekliliğine işaret etmektedir. [1]

Feigenbaum gibi kalite yönetimi alanında ün yapmış olan K. Ishikawa ise, toplam kalite kontrolü ,“ firma çapında kalite kontrol” deyimi ile, işletmedeki herkesin kalite kontrolü öğrenmesi, uygulaması ve ona katılımı olarak görmektedir. [11] Bilindiği gibi Japonlar, ekonomiyi kalkındırma hamlelerini hızlandırmak için yoğun şekilde yeni işletme yöntemleri arayışı içine girmiş o zamana dek müdürler seviyesinde yürütülen kalite kontrolü yeterli bulmayarak, onu tepe yöneticisinden tabandaki işçisine kadar herkesin katkısını öngören toplam kalite uygulamasına dönüştürmüşlerdir. [12] Oysa Feigenbaum bu toplam kalite uygulamasının yalnızca kalite konusunda eğitilmiş uzmanlarca yapılmasını öngörmesi farklılığın ana noktasını teşkil etmektedir. Bu nedenle tüm çalışan işçilerin de eğitilmiş olsun veya olmasını bu uygulamaya katılımını gerekli gören Ishikawa, “ firma çapında kalite yönetimi” deyimiyle bu farklı Japon görüşüne dikkat çekmek istemiştir.

Bir yazarımız TKY’ni, “tüketici isteklerini en ekonomik biçimde karşılamak amacı ile işletme organizasyonu içindeki çeşitli ünitelerin (üretim, pazarlama vb.) kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden bir sistemdir.” şeklinde tanımlamaktadır. [13] TKY’ni “müşteri

isteklerine tam uyum ve müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşımdır.” diyen yazar ise müşterinin toplam kalite anlayışının odak noktasını teşkil ettiğini vurgulamaktadır. [14] Toplam kalite anlayışındaki müşteri kavramı alışlagelen dışında hem iç hem de dış müşteri şeklinde olarak algılanmaktadır. İçte, işletme içinde birbirine hizmet veren bölümlerdeki ilişkileri içermekte, hizmeti alan birey veya bölüm hizmeti verenin müşterisi sayılmaktadır. Dışta ise, klasik anlamda işletmenin hizmet ve ürünlerini satın alanlar oluşturmaktadır. [15]

Yine başka bir kaynak toplam kalite anlayışını, “Tüketici isteklerini en ekonomik bir şekilde karşılamak amacı ile bir işletmedeki çeşitli birimlerin, kalitenin oluşturulması, yaşatılması ve geliştirilmesi yönündeki koordineli çalışmaların ve ürünün piyasa araştırmalarından itibaren tasarım, üretim, pazarlama (ambalaj, depolama, sevk) aşamalarındaki kalite kontrol ile ilgili faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır.” diyerek koordinasyon ve fonksiyonel birimlerdeki kalite kontrol çabalarına ağırlık vermektedir. [16]

“Bir kuruluş bünyesinde yönetimden üretime kadar çalışan herkesin kalite seviyesini geliştirmek için sahalarını birleştirdiği bir sistemdir” [17]

“Mamul kalitesi veya üretilen her ne ise onun kalitesinden ziyade sistemin tüm elemanlarının veya sistem içindeki tüm müşterilerin tatmin olduğu bir kalite sistemidir.” [18]

“Müşteri tatminini tam ve ekonomik düzeyde sağlamak için örgütteki pazarlama, mühendislik, üretim ve servis bölümlerinin kalite yaratma, koruma ve geliştirme çabalarını bir araya getiren ve örgütün tüm üyelerinin sorumlu olduğu etkili bir sistemdir.” [19]

Yukarıda sözü geçen üç tanımda kullanılan “sistem” kelimesi, ISO-9004 standardındaki kalite yönetimi için kuralları kapsayan kalite sistemi olmayıp [13], daha çok işletmenin ekolojik bir denge unsuru olması gerekliliğinin hakim olduğu

günümüzde, toplumsal ve doğal çevre ile ilgili ilişkilerin kalitesini yansıtan “açık bir sistem” olmaktadır. [20]

A.V. Feigenbaum’un toplam kalitenin potansiyel altyapısını belirten kapsamlı bir sistem yaklaşımı ise, toplam kalite anlayışını en açık şekilde vurgulamaktadır. Bu nedenle kalite sistemi yaklaşımı içinde aşağıda tanımlanan bu güçlü toplam kalite çerçevesinin tam olarak bir işletmede uygulamaya konulması TKY’nin etkinlik ve başarısı için gerekmektedir.

“Müşteri kalite tatminini ve ekonomik kaliteyi en etkili şekilde sağlamak için düzenli bir şekilde belgelendirilmiş yönetsel ve teknik prosedürlerin entegrasyonu ile insan gücü, makine ve bilginin koordinasyonunu temin eden firma çapında bir yapılanmadır.” [1]

2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL AMACI

Toplam kalite felsefesinin amacı tekdir: İnsan. Eğer toplam kalite bir mercek olarak algılanırsa bunun odak noktasına insan ögesini yerleştirmek gerekmektedir. [21] Şüphesiz burda amaç beşeri unsur olan insanı tatmin etmektir. Toplam kalite modelinde bu beşeri unsuru,

1. Müşteriler (tüketiciler)
2. İşletmenin işgörenleri, ortakları ve tedarikçiler
3. Toplum (çevre ile birlikte)

bileşenleri meydana getirir. [20] Dar manada müşteriler yalnız tüketicileri, geniş manada yukarıdaki üç bileşeni (iç ve dış müşteriler) kapsamaktadır. Toplam kalite modelini aksettiren,

“Ürün veya kalite geliştirme çabalarının müşteri taleplerini ön plana aldığı, işletmece top yekün katılımın sağlandığı, sürekli iyileştirme fonksiyonunun kesiksiz

uygulandığı ve tüm bu faaliyetlerin gerçekleşmesinde yönetimin başı çektiği bir anlayış biçimidir.” [22] tanımında belirtilen faaliyet veya ilkeler;

Amaç.....	: Müşteri isteklerinin tam olarak yerine getirilmesi.
Yöntem.....	: Sürekli iyileştirmenin devamlılığı
Özne.....	: Yönetim kademesi ve tüm işgörenlerdir.

biçiminde kolayca sınıflandırabilir. [23] Toplam kalite tanımında vurgulandığı gibi, amacı müşteri veya onun tatmin edilmesi oluşturmaktadır. Kuruluşun bu tatmin işlemi de değişen müşteri isteklerine uyum ve aynı zamanda kalitenin ekonomiklik faktörü daima gözönünde tutulmalıdır. [1]

ABD’de 620 sertifikalı işletme arasında yapılan bir araştırmada müşteri isteklerini en büyük oranla (%26) sertifikalandırma nedenleri arasında ilk sırayı alması da [24] Toplam kalite modelinde önceliğin neden insan ögesi üzerinde yoğunlaştığını pekiştirmektedir.

Ayrıca müşteri tatmini üzerine yapılan araştırmalarda,

1. “Bir mamul ve hizmetten memnun olan müşteri, aynı kalitedeki mala veya hizmete %10 veya fazlasını ödemektedir. Bu husus maliyet arttırmadan gelir artışı sağlamaktır.”

2. “Memnun olan müşteriye tutmanın, yani ona yeni mal satmanın satış masrafı, yeni müşteriye göre (1/6) oranındadır. Sonuç ise satış masraflarında düşmesidir.” şıkların sergilediği gerçekler, işletmeleri müşterileri daha çok tatmin için kaliteli mal veya hizmet üretmeye teşvik edici niteliktedir. [25]

Özellikle, Japonya’da üreticiler müşteriye dünyanın her ülkesinden daha çok önem vermektedir. Fakat onlar bu önemseme derecesini abartılı denebilecek şekilde öyle büyütmüşlerdir ki, müşteriye kral kabul eden görüşün ötesine bile taşarak [14], onu bir tanrı olarak algılamaktadırlar. [26] Bu aşırı algılamada, “Kaliteyi

değerlendiren müşteridir.” sözünün büyük payı olduğu kadar [12] müşterilerin günbegün kalite konusunda gittikçe artan bilinçlenmeleri de yatmaktadır. Zaten, çok disiplinli olarak gösterilen Japon müşterilerin böyle bir bilinçlenme ile de, kalitesizliğe karşı tepkilerinin çok sert olduğu bilinmektedir. [26]

Bu nedenle, yalnız Japon üreticiler değil, global anlamda tüm üreticilerin müşteri tatminini daha üst düzeye çıkarmanın yeni yol veya yöntemlerini, değişen koşullara uyumlu olarak, araştırmak ve ortaya çıkarmak için sürekli çaba harcamaları gerekmektedir. [12]

2.5. TKY İLKELERİ ÜZERİNE ÇEŞİTLİ YAKLAŞIMLAR

Kaynakları kıt olan ülkelere (Japonya ve Güney Kore) yoğun uğraşlar sonucu toplam kalite amaç ve ilkelerini titizlikle ve sabırla (uzun vadeli) uygulayarak kalite/fiyat kriterinde sağladıkları üstüklükle gelişmiş endüstri ülkeleri arasında yer almışlardır. [20] Toplam kalite ilkelerini uygulamadan önceki 1960’lı yıllarda bu iki ülkenin de ticaret hacmi ve GSMH miktarlarının düşük düzeyde seyrettiği biliniyordu. [14] Bugün dünya sanayiinde otomotiv ve elektronik sektörlerinde ilkleri başaran Japonya [27] işçi verimliliğinde de ileri sanayi ülkelerinden liderliği alırken [26] G.Kore’de yıllık yüzde 10 gibi istikrarlı artan GSMH’sıyla her yedi yılda bir milli gelirini ikiye katlama becerisini göstermiştir. [14]

Burada, her biri başlıbaşına güçlü bir kriteri oluşturan toplam kalite ilkeleri üzerine değişik görüşler sergilenecektir. Bir görüş toplam kalite ilkelerini,

- Çalışanların tam katılımı
- Değişim ve sürekli iyileştirme
- Sağlıklı endüstri ilişkileri
- Eğitim ve iletişim

olarak ele alıp, benimserken [23], diğer bir görüş bunları,

- Yönetim anlayışı

- İstatistiksel süreç kontrol (İSK)
- Kalite çemberleri (KÇ)

şeklinde ön plana çıkarmayı tercih etmektedir. [28] Buradaki yönetim anlayışı toplam kalite ilkelerini oluşturan bileşenler arasında itici bir güç olarak İSK ve KÇ’ni destekleyen, onları motive eden önemli bir faktördür. İSK ile KÇ fonksiyonel olarak birbirlerini tamamlamaktadır. KÇ’leri süreçleri sürekli olarak daha sağlıklı duruma getirirken, İSK daha geliştirilmiş bir süreçle daha kaliteli ürünler ortaya çıkararak verimliliği arttırmaktadır. [28]

Başka bir görüş ise,

- Süreçlerde kalite yönetimi
- İnsan kaynaklarını geliştirme
- ISO 9000 veya benzer amaçlı çeşitli sertifikaların uygulandığı teknik boyut
- Kıyaslama (‘Benchmarking’)

olarak sıralanan bu kriterlerin TKY uygulamasına üstünlük ve dinamizm getiren güçlü ilkeler olduğunu ileri sürmektedir. [29]

Tüketici tatmini azamiye çıkaran toplam kalite uygulaması ile 1990’lı yılların bir “müşteri çağı” olacağını savunan yazar, ISO-9000 vb. standartlar ile ‘kıyaslama’ya toplam kalite anlayışı içinde temel öge olarak yer vermesi dikkat çekicidir.

Yukarıda “süreçlerde kalite yönetimi” ile tüm örgütsel (KÇ, organizasyon yapısı vb.) ve fonksiyonel (üretim, pazarlama, hizmet vb.) operasyonları içeren, gelişimi ve hedeflere ulaşılması süreç gerektiren işlerde, yönetimin üstün kaliteli çıktı eldesinde aktif bir rol oynaması dile getirilmektedir.

Yazarın ilke olarak benimsediği, ilkeden ziyade toplam kalite programına katkısı olan bir yöntem olan “kıyaslama” çeşitli sektör veya iş kollarında faaliyette bulunan rakip firmaların performansları üzerine gerekli verilerin toplanarak tam

değerlendirilmesidir. [29] Bu değerlendirme sonucu aynı iş kolunda veya sektörde çıktı ve fiyat kalitesi açısından en iyi rekabeti gösteren işletme ile aradaki performans farkları ilgili firmaların kalite yönetimi politikalarını yeniden ayarlama sağlığı bir baz oluşturmaktadır. [30]

Diğer bir bakış açısı da toplam kalite amaçlarını,

- Düşük fiyat
- Daha hızlı üretim
- Tam zamanında üretim (JIT)
- Daha kaliteli çıktı

olarak sınıflandırmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için de toplam kalite anlayışı çerçevesinde,

- Sıfır hata
- Sıfır arıza
- Sıfır stok

ilkelerinin yerine getirilmesi gerekliliği ileri sürülmektedir. [31]

Toplam kalite ilkeleri üzerine diğer bir bakış açısı ise, stratejik planlama ile belirlenen yüksek kalite gibi hedeflere başarıyla ulaşmasını ancak yine toplam kalite ilkeleri ile mümkün olacağını vurgulamaktadır. Bu ilkeler şunlardır: [21]

1. “Sürekli gelişmeyi” (Kaizen) sağlamak
2. İlk defada doğru yapmak
3. Ekip çalışması yapmak ve yaratıcılığı teşvik ederek geliştirmek
4. İSK uygulamak
5. İlk dört şartı sağlayacak bir “yönetim felsefesi” geliştirmek ve en tepe yöneticiden en alt elemana kadar bu felsefeye tam inancı sağlamak.

2.5.1. Sıfır Hata İlkesi

Sıfır hata ilkesi statik olmayan dinamik bir karakter taşımaktadır. Kalite kontrolü mal üretildikten sonra son kontrol olarak kabul eden klasik anlayışın aksine, sıfır hata işlevinde kalite; tasarımdan, hatta ürünün alımından itibaren başlatılan bir süreç olmaktadır. Ürünün satın alınmasında genellikle “kabul örnekleme” ile başlatılan bu süreç daha sonra tasarım süzgeci içine girmektedir. [32] Daha sonra “Kalite mamulün içinde olmalıdır.” görüşü altında üretim sürecinin başlangıcından itibaren çıktı elde edilinceye kadar istatistiksel kontrol altında yürütülmektedir. [25]

2.5.1.1. İlk Defada Doğru Yapmak İlkesi

“İlk defada doğru yapmak ilkesi” sıfır hata ilkesiyle çok yakinen ilişkilidir. İlk defada doğru yapmak ilkesini tanımlamak bir anlamda sıfır hataya yaklaşabilme veya ulaşabilmenin koşullarını belirtmek olacaktır. Toplam kalite anlayışı, kaliteyi klasik anlamdaki gibi üretim sonrası muayene ile ayıklamak değil, kaliteyi imalatın başında üretim sürecinin içine yerleştirmektir. [25] Modern görüşü simgeleyen “Kalite ürünün içinde ya vardır ya yoktur” deyimini kaliteyi üretim süreci içine sokmakta ve sürecin her aşamasında kontrolü kaçınılmaz kılmaktadır. İşte bu yöntem “ilk defada doğru yapmak” ilkesinin özetini teşkil etmektedir. [33]

Klasik görüşte üretime müdahale olmadığından, kalite kontrol üretim sonrası bir işlev olmakta, bu ise “ilk defada doğru yapmak” yöntemine ters düşmektedir. “İlk defada doğru yapmak” süreç kontrole bir çağrıdır. Hatta süreç kontrol üretiminin her aşamasında mükemmel yapılıncaya son çıktıyı veya kaliteyi muayeneye bile gerek kalmamaktadır. [28]

2.5.1.2. Yüzde Birlik Hatanın Anlamı

Bilindiği gibi toplam kalite anlayışının hedefi sıfır hata ilkesini yakalayarak, kalitede en düşük giderle en iyi müşteri tatminini sağlamaktır. Hatalı üretim ise hedeflenen sıfır hatadan sapmak demektir. Bu sapmada yüzde birlik bir hatanın olması

ne anlam taşır? Bir görüş, “Yüzde birlik bir hatanın kendisinden gelen zarar önemli değil, önemli olan o hatanın sistemde yaratacağı aksaklıktır” demektir. Bir yandan, bir üretim hattında kullanılan 100 kaynak elektrodundan birinin hatalı çıkmasının fazla önem taşımadığı söylenmekte, diğer yandan yüzde birlik bir hatanın ölçülemeyen maliyetinin sistemde ortaya çıkarılabileceği aksaklığın orta ve uzun vadede müşteri, para ve prestij kaybı olarak işletmeye yansımalarının kaygı verdiği dile getirilmektedir. [27]

Başka bir görüş ise yüzde birlik hata oluşumuna “üretilen her 100 maldan birinin hatalı olması, üretim kaynaklarının yüzde birinin üretken olarak kullanılmaması, başka bir deyişle, kabaca her 100 işçiden birinin çalıştırılmaması demektir.” diyerek daha farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Yüzde birlik bir hatayı ciddi şekilde önemsemektedir. Yüzde birlik bir hatanın hem işletme hem de milli ekonomi açısından bir kaynak israfı olduğunu vurgulamaktadır. [16]

Toplam kalite politikasının genellikle uzun vadeli stratejik hedefleri kapsadığı düşünüldükçe, “yüzde birlik hatanın kendinden gelen zarar önemli değildir.” tutumu işletme veya yönetimce ciddiyetle algılanması ve uygulanması gereken toplam kalite anlayışı ile çelişkili bir durum yaratmaktadır.

2.5.2. Sıfır Arıza İlkesi

Sıfır arıza ilkesi toplam kalite modeli içinde hemen çözüme kavuşturulmalıdır. Açık bir ifade ile üretim akışını aksatmadan operasyonun sürdürülmesi ve çıktının teslim zamanına göre uyumlu olarak yapılması gerekmektedir. [19] Bunun için her hangi bir arızanın ortaya çıkmaması için periyodik veya öngörülen aralıklarla imalat fonksiyonu ile ilgili cihaz ve makinelerin kontrol ve bakımları öncelik arz etmektedir. [31] Bakım ve onarım sadece arıza meydana geldiğinde yapılmamalı, arızanın olma olasılığı tahmin veya hesap edilerek, makine ve cihazların tam kapasite ve randımanla çalışması için, her türlü koruyucu önlem üretimden önce alınmalıdır. [20]

2.5.3. Sıfır Stok İlkesi

Uluslararası bir terim olan levha anlamına gelen kanban yöntemi, hatalı malların, tekrar yanlışlıkla üretime sokulmaması için, işaretlenmesi anlamına gelmektedir. Diğer yandan kanban belirli üretim miktarı dışında, gereksiz malzemenin de, stokta veya üretim alanında bulunmasını engellemektedir. [12] Yalnızca gerekli üretim miktarı için malzeme teminini öngörmektedir. Böylece üretim akışı kesintisiz ve stok bırakmadan cereyan etmektedir. İstenilen miktarda ve stok kalanı vermeden üretimin gerçekleştirilmesi kanban yöntemi ile sağlanan bilgi akışı ile olmaktadır. [19]

Ayrıca yine üretimi düzenleyen “Üretim Kontrol Levhaları” kullanılmakta, üretim hattında bulunur, o gün hangi üründen ne miktar üretilebileceğini bu levhalardan öğrenmektedirler. Eğer herhangi bir nedenle planlaması üretimden az bir çıktı gerçekleşmişse, ilgililer hemen toplanıp belirlenen hedefi tutturmak için ortaya çıkan sorunu çözümlemeye çalışmaktadır.

Japonya’nın ünlü otomotiv firmalarından biri olan Nissan üretim için ancak 2 saatlik stok miktarı bulundurmaktadır. Bu, fazla stokları doğan maliyet artışını azalttığından hem finansman hem de karlılık avantajlarını birlikte getirmiş olmaktadır. [12]

Eğer miktar açısından “sıfır stok” üretimi sağlayan “kanban yöntemi”, zaman kriteri açısından da dengelendiğinde “Tam Zamanında Üretim” (JIT) hedefine ulaşılmış olacaktır. Bunun için, toplam kalite uygulamasında, JIT üretimi için tezgahların süreçlere göre değil, ürün esasına göre düzenlenmesi koşulu ön plana çıkmaktadır. [31] JIT üretimi mal (ürün) akışının kesintisiz bir şekilde hızlandırılması esasına (yöntemine) dayanmaktadır. Bu, tahmin edilen ihtiyaç ve taleplere göre üretimin ayarlanması, ve gerekli stokların bulundurulması demektir. Hedef sıfır stokla ve zamanında üretim yapmaktır. Gerekirse bu hedefe ulaşmak için işgücü verimliliğinin düşmesi pahasına bazı makineler devreden çıkarılır veya üretim kapasiteleri düşürülür. JIT sisteminde talep veya ihtiyaç olmadan fazla üretime gidilmez ve stokların oluşumu gündeme gelmez. [31]

2.5.4. Kaizen (Sürekli Gelişim)

Toplam kalite modelinin temelinde “sürekli gelişme” mantığı yatmaktadır. Bu sürekli geliştirme mantığını Japonlar ‘Kaizen’ olarak isimlendirmişlerdir. [34] 18. yüzyılda sanayi devrimi ile başlayan kitle üretimi 1970-1980 yılları arasında hızla büyüyen bir ortama ulaşmıştır. Büyük ölçekli ekonomilerle yeterli kalite ve ucuzluk getiren kitle üretimi, 1980 yılında, özellikle otomotiv endüstrisinde, tüketimi aşan aşırı üretimle, önemli sorunlar yaşamaya başlamıştır. Oysa Japonya aynı yıllarda uyguladığı kaizen yöntemi ile sorunlar yerine üretim ve kalite üstünlüğü ile dünya pazarlarında payını gittikçe yükseltmeye başlamıştır. [35]

Japonya’yı böyle lider konumuna getiren kaizen yöntemi neydi? Hatta, ikinci sanayi devriminin Japoncası diye nitelendirilen kaizen olgusu nasıl gerçekleşmişti? [27]

Kaizen küçük çapta düzeltmelerden oluşan bir birikimler bütünüdür. Japonya’nın bugünkü konumu ve başarısı bu küçük birikimlerin sonucu ortaya çıkmıştır. [36] 125 yıl önce teknolojiyi Avrupa’dan ithal eden Japonya bunu kendi kültürü ile yoğurarak “yenilik kavramı” nı sembolize eden kaizeni ortaya çıkarmıştır. Her gün küçük çapta meydana çıkarılan iyileştirmeler, düzeltmeler toplanarak bir birikime ulaşır. Bu birikimler süreç içinde istikrarlı bir biçimde olduğundan ürünlerin daha güvenli ve kaliteli olmasını sağlar. [26]

Toplam kalite yaklaşımının en büyük özelliği, çağdaş ve sürekli gelişimi simgeleyen kaizen yöntemini vazgeçilmez, dinamik bir ilke olarak benimseyip uygulamasıdır. [34] “Değişmeyen tek şey değişimdir” ilkesini özünde barındıran kaizen, yalnızca toplam kalite anlayışının geçerli olduğu kuruluşlarda en iyi biçimde uygulamasını sürdürebilmektedir. [14]

5.000 adet kaizen grubunun bulunduğu ünlü Japon Nissan firmasında, kalitede iyileştirme sağlayan gruplara, iyileştirmeden kaynaklanan gelirin onda birinin ödül olarak dağıtılması kaizeni ciddi bir yönetsel politika olarak benimsendiğinin somut bir göstergesidir. [12]

Kaizen konusunda deneyimlerini anlatan Dr. S. Sato, bir İran'lı doçentin kendisine, kaizen'in "locito" olarak adlandırıldığını ve bu kavramın Kuran-ı Kerim'de yeri olduğunu, Hazret-i Muhammed'in, "İnsanlar bugün ve yarın aynı durumda olmamalı, yarın bugünden farklı olmalı" sözünün, sürekli değişimi çağrıştırdığını, bununla, günbegün yapılan küçük çaplı iyileştirmelerle dün bugünden farklı kılan kaizenin bir özelliği olduğunu, ifade ettiğini, ilginç bir anı olarak sunmaktadır.¹ [26]

2.6. KALİTE GÜVENCESİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Kalite güvencesi, üründe kalite teminatını vererek, müşterinin ürünü uzun süre güven ve hazla kullanmasını sağlamaktır. Japon firmaları kalite güvencesi altında "kalite ilk önce" sloganıyla başlattıkları uzun vadeli rekabet savaşını başarıyla sürdürürken, ABD kuruluşlarının "kar ilk önce" ilkesiyle yürüttükleri kısa vadeli politikaları bekleneni getirememiştir. [11] Kalite ilk önce ilkesini veya kalite güvencesini gözönüne alan yönetim anlayışı toplam kalite yönetiminde mihenk taşı olarak teşkil etmektedir. Kalite güvencesi "Bir ürün veya hizmetin kalite yönünden tüm beklentileri yerine getirmesini güvenli bir biçimde sağlayan tüm planlı ve sistemli çabalar"dır." [32] Bu tanımda da vurgulandığı gibi kalite güvencesi müşterinin beklentilerini iyice yansıtabilmelidir. Kalite güvencesi, müşteriyle üretici arasında gizli imzalanmış bir kontrat gibidir. Bu kontratta müşteri talepleri ön planda tutularak gerçek kalite özellikleri tasarım aşamasında özenle işlenmelidir. [11]

Tüketici isteklerini yansıtmayan bir kalite güvencesinin pazarda tutunmasının zor ve hatta mümkün olmadığı görülmektedir. [32] Örneğin, Japon firmalarının ABD otomobil piyasasındaki başarıların en büyük sırrı "global şirket, lokal organizasyon" ilkesi² altında Amerikan müşterilerinin taleplerine uygun ekonomik, benzin sarfıyatı az, hemen hemen hatasız veya kısaca kalite güvenceli mamuller üretebilmeleridir. Aksine, ABD'li üreticiler Japonların benimsedikleri ilkeyi hakkıyla

(¹) Kaizen, yalnız ürün kalitesine yönelik bir iyileştirme çabaları olmayıp her türlü işte uygulanabilen etkili bir yöntemdir. Bkz. Erhan Kırtay, "ISO-9000 Kalite Güvence Sistemi", Tekstil ve Mühendis Yıl 7, Sayı 37 Şubat 1993, s.29.

(²) "Global şirket ve lokal organizasyon" ilkesi, uluslararası bir şirketin faaliyet gösterdiği ülkede ürettiği mal veya hizmetlerde, o ülke veya bölge vatandaşlarının taleplerinin, kültürel ve değer yargılarının gözönünde bulundurulmasını öngermektir. Bkz. Mehmet Ali Babaoğlu, "Globalleşme ve Türk Tekstili", Tekstil Araştırma, 1992, s.70.

uygulayamadıklarından, Japon tüketicilerin arzularına cevap veremeyip, bu piyasada tutunamamışlardır. [11]

Görüldüğü gibi bir ürün veya hizmetin pazarda tutunabilmesi için müşteri beklentilerini karşılayan özellikleri taşıması veya böyle bir güvence için en aşağı belirli kalite şartlarının yerine getirilmesi zorunlu olmaktadır. [10] Bu nedenle, bir işletmede etkin bir kalite güvencesinin yerleştirilmesinde en büyük sorumluluk yine üst yönetimin omuzlarına yüklenmektedir. Özellikle, üst yönetimin kalite güvencesi gibi işletme için böyle yaşamsal bir projede önderlik etmesi kaçınılmaz bir görev olmaktadır. [32] Sağlıklı bir kalite güvencesi için üst yönetimin bu yönde öngördüğü tutarlı politikaların işletmedeki tüm bölümleri (Araştırma, Planlama, Tasarım, Üretim, Satışlar, Pazarlama, vb. gibi) ve hatta tedarikçilerle dağıtım birimlerini de kapsamı gerekmektedir. [11] Ayrıca kalite güvencesi olgusunu tüm bölümlere ve birimlere iyice aşlamak için her bölümün bir sonraki bölümü müşteri gibi kabul ederek, kalite güvencisini titizlikle yerine getirmeye çaba sarfetmesi ve bu anlayış çerçevesinde işini devretmesi yaklaşımı benimsenmelidir. [37]

Fakat işletmede tam bir kalite güvencesi tesis etmek için fonksiyonel bölümlerin yanında tüm çalışanların da katkısı sağlanmalıdır. Toyota Motor firmasının “Kalite, Toyota’daki biz işgörenlerin güvencesindedir.” sloganı, katılımın topyekün olmasının önemini vurgulamaktadır. Bununla beraber mükemmel bir kalite güvencesi, kısa bir zaman birimine sığdıramayan, uzun bir süreç isteyen faaliyetler bütünüdür. Uzun ve yorucu çabalarla kurulan bu güvencenin, ne yazık ki bir anda kolayca yıkılıp kaybedilebileceğini akıldan çıkarmamalıdır. [11] Bu nedenle, Mitsubishi Otomobil fabrikasında bir işçiye, bir hata veya arıza durumunda, üretim bandını durdurabilme yetkisi tanınmıştır. Bu, hassas bir yapıya sahip olan kalite güvence sistemine karşı gösterilen ilgi ve önemin derecesini yansıtmaktadır. [32]

2.7. KALİTE ÇEMBERLERİ¹ [19]

“Kalite çemberleri bir lider tarafından yönlendirilen, düzenli ve sürekli aralıklarla toplanan, gönüllülerden oluşan bir işgören grubudur.” [19] KÇ’nin kurucusu K. Ishikawa tarafından yapılan daha kapsamlı tanım ise şöyledir:

“Aynı atelyede kalite kontrol faaliyetlerini gönüllüce yapan küçük bir gruptur. Bu küçük grup atelyede kendini geliştirmeyi, karşılıklı ilişkileri kontrol ve ilerletmeyi, toplam kalite kontrolün bir kısmı olarak, sürekli bir şekilde yerine getirir. [11]

KÇ’nin olmadığı yerde toplam kalite kontrol uygulamasının mümkün olmadığı, KÇ’nin olduğu fakat toplam kalite anlayışından yoksun kuruluşlarda da toplam kalite işlevinin gerçekleşmeyeceği vurgulanmaktadır. [11]

Japonya’da 1960 yılında atölyede çalışan işçileri de kalite geliştirme çalışmalarına katmak düşüncesiyle başlayan hareket ve ana felsefesi,

1. İşletmenin gelişme ve ilerlemesine katkıda bulunmak.
2. İnsana saygı göstermek ve içinde huzurla çalışabilecek bir ortam veya işyeri yaratmak.
3. İnsan kapasitesinin (kabiliyetlerinin) tamamıyla kullanılmasını temin etmek ve geleceğe yönelik yeni imkanlar hazırlamak.

şeklinde belirlenen KÇ’leri, 1962 yılında ilk kez Prof. K. Ishikawa tarafından tesis edilmiştir. [10, 11, 20] Daha sonra Deming, Juran ve Feigenbaum gibi kalite alanındaki otoriteleri, KÇ’nin sorun çözme tekniklerine yardımcı olabilecek yeni yöntemlerle katkıda bulunmuşlardır. Özellikle, Deming’in, 1950 yılında, kalite geliştirme çalışmalarına getirdiği en büyük katkı, hiyerarşinin katı kuralları altında işçileri yalnızca ekonomik bir araç olarak algılayan Taylorizm görüşünü aşarak, işçilerin de kalite ve süreç kontrollerinde yükümlülükler alabileceği tezini ortaya atmış olmasıdır. [38]

(¹) Kalite Çemberleri çok değişik şekilde adlandırılmaktadır. Bunlar, Kalite Kontrol Çemberleri, Kalite Kontrol Çevrimleri, Kalite Kontrol Halkaları, Sorun Çözme Grupları, Geliştirme Grupları, Geliştirme Çemberleri, Yaratıcı Ekipler, İnsiyatif Sahibi Çemberler, şeklindedir. Bkz. İ. Efil, Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, Uludağ Ün. Basımevi, 1993, s.5.

2.7.1. Kalite Çemberlerinin Amaçları

İşletmelerin, kalite çemberleri uygulamalarına geçerken bu yönde beklentilerin neler olduğu konusunda yapılan anket ilginç sonuçlar ortaya koymuştur. Ankette işletmelerin beklentilerinin kalite çemberleriyle ilgili hangi amaçlara daha çok öncelik verdiği, alınan araçların büyüklüklerine göre şöyle sıralanmaktadır. [20]

- | | |
|--|---------|
| 1. Çalışanlar arasında ekip ruhunu geliştirmek | (%86,9) |
| 2. Kalitesizlikle ilgili maliyetleri azaltmak | (%60,9) |
| 3. İletişim sorunlarını çözmek | (%52,3) |
| 4. Yönetici personele katılımcı bir ortam yaratmak | (%34,8) |
| 5. Reorganizasyon çabalarını tamamlamak | (%17,4) |

Yukarıdaki anket sonuçlarına göre yapılan pragmatik sınıflandırmaya karşın, kuramsal olarak kalite çemberleri amaçları yine beş aşamalı olarak aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir: [20]

1. Kaliteyi geliştirmek
2. Çalışanların motivasyonunu ve katılımı geliştirmek
3. Ast-üst ilişkilerini geliştirmek
4. İşgörenlerin kültürünü geliştirmek
5. Maliyetleri düşürmek.

2.8. ISO-9000 KALİTE STANDARTLARI

ISO-9000 standartlarının amacı, kalite beklentilerine cevap verecek, fiyat politikasını etkileyecek ve rekabet ortamı yaratabilecek tek bir kalite sistemi yerleştirmektir. [39] Diğer önemli bir amacı da karmaşık teknik engelleri kaldırarak, ticaretin daha kolay hale gelmesini sağlamaktır. [40] ISO-9000 standartlarının çıkış nedenleri arasında başta insan, mal ve özellikle çevreye karşı gittikçe artan zarar ve tehditleri azaltmak, çok sayıdaki her ürün için bir standart yerine, üretim yapan kuruluşu standarta bağlamaktır. [21]

Adeta kendi standartını kendin yap anlamında, “Söylediğini yap, yaptığını dokümente et ve gerekli kalite güvencesi sistemini kur” şeklinde özetlenen ISO-9000 serisi standartları çağdaş kalite anlayışında yeni bir çıkış olarak kabul edilebilir. [41] Başka bir deyişle, ISO-9000 standartları, gerek müşteriye gerek kuruluşa güvence verebilecek, kalite sisteminde bulunması gerekli minimum koşulları sergileyen bir kalite serisidir. [42] Daha teknik bir yaklaşımla, ISO-9000 standartları, mal veya hizmetin yapıldığı tüm aşamaların talimatlar, prosedürler görev ve sorumluluk tanımları ile dokümente edilmesidir. [43] Yukarıdaki görüşlerden anlaşıldığı gibi ISO-9000 standartları, mal veya hizmet üreten kuruluşun kendisinin belirlediği ayrıntıları yalnızca belgelendirmesine ve bunun için gerekli sistemi kurmasına dayanmaktadır. [42]

2.8.1. ISO-9000 Bir Zorunluluk mu?

1988 yılında Türkçe'ye çevrilen ISO-9000 kalite standartları, 12 Aralık 1990'da Türk Standartları kabul edilerek 14 Mart 1991'de de TS-ISO 9000 şeklinde ifade edilmiştir. [44] Çoğu yöneticiler veya işadamları ISO-9000'i AT'a girmenin veya orada iş yapabilmenin bir ön koşulu olarak görmektedir. [45] Avrupalı üretici veya işadamlarının her fırsatta ISO-9000 belgesini gündeme getirmeleri, bu sertifikanın bir anlamda zorunlu hale gelebileceğinin bir işareti görülmektedir. ABD'li ünlü dev firmalar (Du Pont, E. Kodak, Xerox, IBM, Motorola vb.) bile, Avrupa'daki ilişkide oldukları ticari ve sınai kuruluşların ısrarlı ISO-9000 yükümlülüklerini istemeleri karşısında, AT pazarının dışında kalmamak için, ilgili sertifikanın sahibi olmuşlardır. [46] Halen ABD, Avrupa, Japonya ve diğer ülkelerin çoğunda genel amaçlı kalite güvencesi standartları olarak ISO-9000 serisi kabul edilmekte ve ilgili ülke tarafından kendi diline çevrilerek - TS-ISO-9000 gibi - İngilizcesi ile birlikte yayınlanmaktadır. [41] Bunun yanında, ABD ve Kanada'nın yanı sıra AT ülkelerinin ISO standartlarını kendi milli standartları olarak benimsemeleri ve ticari anlaşmalarını bu kapsamda yürütmeleri, ISO-9000 sertifikası almalarının önem ve zorunluluğunu bir kat daha artırmaktadır. [39]

2.8.2. ISO-9000 Standartlarının Türkiye için Önemi

Ülkemizde son yıllarda ISO-9000 sertifikası alan firmaların sayısındaki artış ve gazetelerdeki “Büyük şirketler ISO-9000 belgesi için sıraya girdiler” sözleri [47] ISO-9000’e yönelik faaliyetlerin, geç olsa da, benimsendiğini göstermektedir. [48] Bu gecikmede, Türk firmaları, tek bir standartla (ISO-9000) çalışmanın avantaj ve kolaylığını düşünerek, kısa sürede azami ilerleme sağlayabilmelidir. [49] 1994 yılı verilerine göre ülkemizde 146 firmaya ISO-9000 belgesi verilmesine karşın [40] İngiltere’de 20.000, Amerika’da 500¹, Japonya’da ise 50 dolayında olduğu görülmektedir. [46]

‘Deneme ve belgelendirme işlemine global bir yaklaşım’ (A global approach to certification and testing) isimli AT deklarasyonunda, “Topluluk yasalarına göre birinde yasal olarak pazarlanan üçüncü ülke kaynaklı ürünler, topluluğun tamamında serbestçe dolaşım hakkına sahiptir.” maddesi, AT’a ihracatta böyle bir avantajı, son zamanda yaşanan olaylar çerçevesinde, ancak ISO-9000 belgesine sahip işadamlarının elde edebileceğine işaret etmektedir. [50] Çünkü, her ne kadar Türkiye İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV), uzman ve diğer meslek kuruluşlarının, ISO-9000 sertifikasına sahip olmamanın AT ile ticarete engel olmadığını ileri sürmelerine karşın [51], AT’daki ithalatçıların Türk ihracatçılarından belge isteklerini giderek yoğunlaştırmaları, yukarıdaki görüşlerin pek isabetli olmadığını vurgulamaktadır. [52]

Bu nedenle, ülkemizde ISO-9000 sertifikası alımları, bilinçli bir şekilde, teşvik edilmelidir. Örneğin, eğitim ve dokümantasyon için ISO-9000’in getireceği finansal yükün ağırlığı düşünülerek, kamu ve mesleki kuruluşların ISO belgesi almak isteyenlere -İngiltere’de olduğu gibi- mali destek sağlamalıdır. [53]

(¹) İhracatın yüzde 30’unu Avrupa’ya yapan ABD’de bu rakamın düştüğü, daha çok iç piyasaya dönük çalışan çok sayıda Amerikan firmasının ISO-9000’a karşı ilgisizliği oluşturmaktadır. Bkz. “Amerikalı üretici ISO-9000’e nasıl hazırlanıyor?”, The Journal of Commerce and Commercial Türkiye, 21 Kasım 1992, s.10. Fakat diğer bir kaynak ABD’deki ISO-9000 belgesi alan firmaların sayıca 1.300’e ulaştığına işaret etmektedir. Bkz. Ç. Nas, “ISO-9000 ile İlgili Bilinmeyenler”, ISO Dergisi, Ağustos 1993, s.57. İngiltere’deki rakamın yüksek düzeyi ise, BS-5750 İngiliz Kalite Standartlarının uluslararası ISO-9000 standardı olarak kabul edilmesi ve bu konuda birikimleri olan İngiliz firmalarının daha çabuk karar vermelerine bağlanmaktadır. Bkz. C. Milton, “International Standards”, Financial Times, October 14, 1993, s.23.

Diğer yandan ISO-9000 kalite sistemine sahip olmak, etkili yönetildiği takdirde, bir işletme için giderleri azaltıcı ve verimliliği yükseltici doğrultuda katkıda bulunduğundan, beraberinde rekabet avantajı da getirmektedir. Toplam maliyetlerde böyle bir düşüş, Türkiye'deki firmalar için Gümrük Birliği sürecinde göz ardı edilmeyecek bir faktör olup, ISO-9000'in önemini daha iyi sergilemektedir. [54]

İstanbul Sanayi Odası'nın yakın tarihte düzenlediği "Gümrük Birliğinden olumsuz etkilenmemek için neler yapılmalı?" başlıklı ankette, ülkemizdeki firmaların çoğunluğunun "Teknolojik Yenilenmeyi" ön plana çıkarmaları, kalite kontrol işlevine üçüncü sırada yer vermeleri [55] ISO-9000'in sürekliliği veya etkinliğinin hala tam olarak algılanmadığını ortaya koymaktadır. Oysa, "teknolojik yenileme", ISO-9000'in sürekliliği için vazgeçilmez koşullardan yalnızca biridir. Sürekli iyileştirme anlamına gelen "Süreklilik", firma içindeki iş ve süreçlerin, düzeltici ve önleyici faaliyetlerle, yalnızca denetim veya kontrol altında tutulması olmayıp, dıştaki teknolojik gelişmeler ve enformasyon (bilgi) alanında yakın takibe alınması demektir. Bir politika olarak benimsenen süreklilikte, insan faktörünün beceri veya kalitesini artıran, düzenli eğitim programlarına da ağırlık verilmektedir. [56]

Tek Pazar'a giden yolda AT, ISO-9000'i sanayi açısından birleştirici, rekabeti artırıcı ve toplu kalkınmayı sağlayabilecek bir disiplin olarak görmektedir. [49] ISO kalite serisi standartları, aynı zamanda Batı'da yaşanan çok çeşitli gelişmelerin sadece "Kalite" boyutunu yansıtmaktadır. Hem globalleşmeye yönelen hem de bloklaşmayı (NAFTA, AT, EFTA, Pasifik Grubu vb.) kaldıran dünyada, Türkiye'nin rekabet gücünün gelişmiş ülkeler düzeyine çıkması önem taşımaktadır. Bunu, başarabilmenin tek yolu, kalite kavramı ve evrimini, Japonya gibi özümsemekten geçmektedir. [48]

Türkiye Danimarka ortak yatırım olan S&Q Mart'ın yöneticisi E. Lorenzen'in, "Türk sanayicisi ISO-9000 ile gelişmiş ülkeler düzeyini yakalama fırsatı elde etti." şeklindeki bizi uyaran ve umutlandıran sözlerine çok iyi kulak verip, çağdaş reformu simgeleyen kalite hedefine ulaşmak için tüm çaba ve imkanları sabır ve özenle, sürekli olarak, Japonlar gibi, uygulamaya koymalıyız. [49]

2.8.3. ISO-9000'a Yönelik Bazı Eleştiriler

1. Avrupa Topluluğunun (AT), 1969'dan beri teknik engelleri azaltmak veya minimuma indirmek için standart üretimde yoğun çaba sergilemesine karşın otoriteler, ISO-9000 standartlarının aceleye getirildiği ve kalitenin düşebilme endişesini taşıdığını dile getirmektedir. [57]

2. Hatta, ISO-9000 standartlarının Amerikan M. Baldrige ulusal ödülüne ölçüt olan standartlar düzeyinin ancak yüzde 40'ını karşılayabildiği de vurgulanmakta ve bu gidişin önlenmesi için 1996 yılında ISO-9000 standartlarının zorunlu olarak yükseltilmesinin gündeme getirilmesi istenmektedir. [46]

3. ISO-9000'in, üretim sürecini kısaltma, teslimatı hızlandırma, stoklarda indirimle gitme, çalışanlara yetki ve onların eğitilmesi, rekabetçi anlayış ve sürekli ilerleme için seçkin politikalar üretilmesi gibi konularda, işletmeye tam olarak bilinçli klavuzluk yapamadığı, mevcut kalite sisteminin ancak 1/7'sini oluşturabildiği, geri kalan noksan ve aksaklıkların ise toplam kalite anlayışı ile doldurulabileceği ileri sürülmektedir. [45]

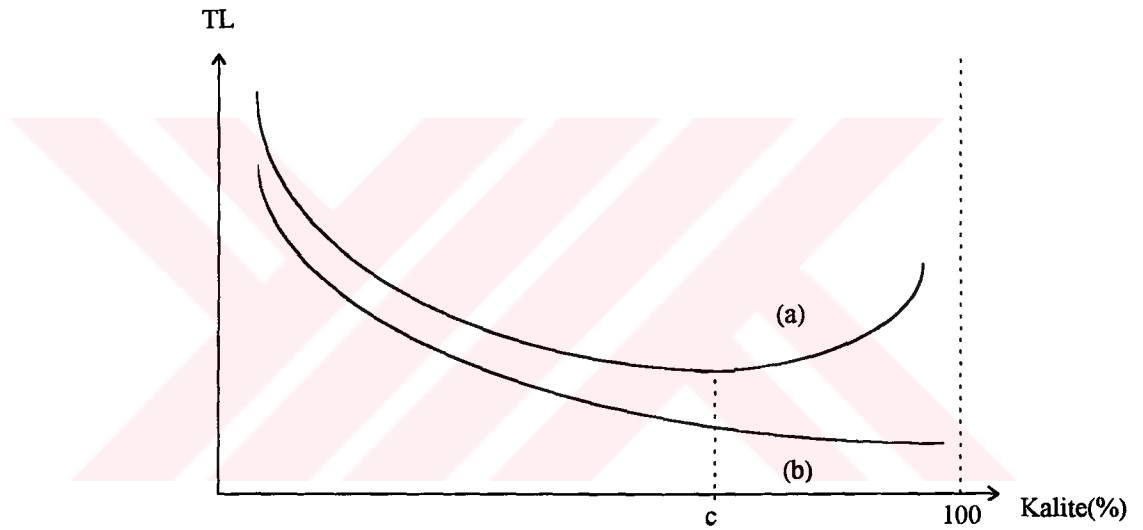
4. Çok farklı kültürleri bünyesinde toplayan ülkelerde verilen ISO-9000 sertifikalarının az çok farklı şekilde yorumlanması, bir ülkede onaylanan ISO-9000 belgesinin diğer ülkede geçerli olmasını güçleştirmektedir. Bu durumda, ülkeler arasında, ISO-9000 sertifikaları için karşılıklı anlaşmaya dayalı bir sistemin kurulması gerekmektedir. [46]

2.9. KALİTE VE MALİYET İLİŞKİSİ

Teknolojinin dev adımlarla geliştiği modern çağımızda hala, "kaliteyi artırırız fakat maliyetlerde artar" saplantısını hafızalarından silemeyen yönetici tiplerine raslanmaktadır. Gerçekten, kalite konusunda iyi bilinçlendirilemeyen bu yöneticiler, kalitenin daha da geliştirilerek verimliliğin artırılacağından şüphelidirler. Hatta, tam aksine kalite ile verimliliğin birbirine zıt kavramlar olduğuna inanmışlardır. [25] Şekil

2.1'deki (a) eğrisi böyle bir saplantıya düşen yönetici veya sorumluları sergilemektedir. Klasik yöntemle üretilen mamul, maksimum kar elde etmek için, minimum (c) maliyet noktasında müşteriye sunulmaktadır. Müşteri (100-c) kadar hatalı veya düşük kaliteli ürünü tüketmek zorunda bırakılmıştır. [28]

Aksine kalite üzerine bilinçlenmiş, toplam kalite kontrol anlayışı ile çalışan bir yönetim, (b) eğrisinde izlendiği gibi yüzde yüz kaliteli mamulü hem de daha düşük fiyatla tüketiciye arz etmektedir. Son kontrole dayalı olarak çalışan klasik sistem veya yönetimde, (a) eğrisinde, hatalı ürün elde edilmesi normal karşılanmaktadır. İlgi alanı yalnızca son mamulü kontrol etmeye yönelmiş klasik yönetimde kalitesizlik müşteriye ödetilmektedir. [20]



Şekil 2.1 - Klasik ve Toplam Kalite Maliyetleri [28, s.66]

Kalite yükseldikçe maliyetlerin gittikçe düşeceğine inanmış modern yönetimde maliyetlerin gittikçe azalan seyri, (b) eğrisinde, gözlenmektedir. Bu modern uygulamada sürekli ve sistemli çabalarla maliyetleri minimuma düşürülmüş olan “Sıfır Hatalı” ürünler elde edilmektedir. [25]

Türkiye’de de uzun yıllar klasik sistem anlayışına dayanan “Ölçme Muayene” kontrolü, gerçek kalite bilincinin yerleşmesini engellemiştir. Ürünün, teknik resimdeki ölçü ve toleranslara tıpa tıpa uyması, “işte, kaliteyi tutturduk” sözcükleriyle kabul görmüştür. Böylece, ölçme ve muayene kontrolü ile ürünün teknik resime uyumluluğu “Kalite” olarak yanlış anlamda özümsemiştir. [32]

Toplam kalite kontrol modelinde müşteriye tatmin başta gelmektedir. Bunu, sağlamanın en geçerli yöntemi de, müşteriye kaliteli ve ekonomik ürün sunmaktır. [31]

Klasik sistemde minimum maliyet, optimum kalite düzeyinde yani kar fonksiyonunun maksimum olduğu noktaya göre tasarlanmaktadır. Bu tasarım noktasında, başlangıçta belli bir hata yüzdesi kabul edilmiş olmaktadır. [25] Klasik sistemde optimum noktanın ötesinde hata yüzdesini azaltmaya çaba sarfetmek, özellikle önleme maliyetinin hızlı artışına yol açtığından, bu durumda sıfır hata noktasına ulaşmak mümkün görünmemektedir. Klasik yöntemde, kalite iyileştirildiği zaman maliyetlerin de paralel olarak yükseleceği fikrinin hakim olması yanlış bir kaynağını teşkil etmektedir. [58] Oysa, toplam kalite yönetiminde böyle bir yanlış söz konusu olmayıp, aksine kalite iyileştirildikçe maliyetlerin düşeceği görüşü geçerlidir. Toplam kalite modelindeki kalite maliyet ilişkisinde de tasarım kalitesi mevcut olmakla birlikte, klasik tasarımdaki gibi, maliyetleri minimum kılan bir optimum noktanın tespiti gündeme gelmemektedir. Çünkü, kalite üretim sürecinin başından itibaren kontrol edilerek ve bu süreç içindeki aşamalarda düzeltilerek sıfır hata noktasına ulaşılmaktadır.

Toplam kalite kontrol sisteminde hataların ölçülemeyen maliyeti dikkat çekicidir. Daha doğrusu bu tür maliyetlerin sistem içinde psikolojik yönünün ağır basmasıdır. Örneğin, 5 milyon TL değerinde bir ölçü aletini almadığı veya alamadığı için 500 milyonluk ihaleyi kaybeden bir işadamı bir yerde kendi hata veya ihmalinin psikolojik ezikliğini yaşamaktadır. [32] Bu psikolojik eziklik, kendi hata veya ihmali dolayısıyla, gizli bir kalitesizlik maliyetini ister istemez yüklenmekten kaynaklanmaktadır. Bu durumda, hataların ölçülemeyen maliyeti, kalitesizliğin gizli maliyetine hemen hemen eşdeğer bir anlam, taşımaktadır. Böylece, herhangi bir hata veya ihmalden ötürü, zarar ettiğini veya edebileceğini idrak eden bir kimse, kalitesizliğin bu gizli maliyetini, tersine çevirerek, psikolojik baskı veya eziklikten pekala kendini kurtarabilir. [32]

Dünyada bütün ülkeler Japon toplam kalite hamlesinin sergilediği üstünlüğü elde etme çabalarına bütün hızlarını verip sıfır hatalı mallar üretebilmeyi hedeflerken, Japonya'da sıfır hatalı veya kusursuz mamul üretimini yaşamanın coşkusu son günlerde biraz endişeye dönüşmüş durumdadır. Bu endişe, Japonya'daki kusursuz mal üretiminden kaynaklanmaktadır. Çünkü, kusursuz üretimin çalışanlara getirdiği alışkanlık, onların hata arama veya bulma refleksi ve melekelerini zayıflatmaktadır. Bunun, ileride getirebileceği olumsuzluklar, Japonlar için, endişe kaynağı olmaktadır. Telaşa kapılan Japonlar şimdiden buna karşı önlem olarak daha önce geçmişte yapılan hataları örnek olarak göstermekte ve ayrıca, özellikle, hatalı mallar üreterek çalışanlara bu şekilde gerekli deneyim ve bilgi verilmeye çalışılmaktadır. [12]

2.9.1. Kalitesizlik Maliyeti ve Bazı Sonuçları

Hatalı ürünleri içeren kalitesizlik, bazı kaynaklarda “bozuk mal giderleri”, bazısında ise “başarısızlık giderleri” olarak adlandırılmaktadır. Bilindiği gibi klasik kontrol sistemi, kaliteyi geliştirme veya maliyetleri düşürme üzerine çalışmaları öngörmediğinden ve kalite, yalnızca üretim sonrası kontrol ile belirlendiğinden kalitesizlikten doğan maliyetler ister istemez müşterilere yüklenir.

ABD’de yapılan bir araştırmada tüm endüstrideki kalite kontrol maliyetleri içinde değerlendirme ve önleme maliyetlerinin payları sırayla %25 ve %5 olmasına karşın, bozuk malların oluşturduğu belirtisizliğin maliyeti %70 gibi büyük bir miktara erişmektedir. Görüldüğü gibi sisteme maliyeti kalite değil kalitesizlik olgusu yüklemektedir. Bu nedenle, kaliteyi gerekli yatırımlarla destekleyip, kalitesizlik maliyetlerini asgariye indirmek veya ortadan kaldırmak için yoğun uğraş verilmelidir.

1986 yılında zamanın Fransız devlet bakanı M. Balladur tarafından açıklanan rakamlar, kalitesizliğin Fransız sanayisine 300 milyar Frank’lık bir yük getirmiş olduğuna işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, kalitesizlikten kaynaklanan giderlerin görünen kısmı, her bir işletme cirosunun %5’ini ve işletme katma değerinin %10’unu teşkil ettiği ve ayrıca görünmeyen giderlerin getirdiği yükün de her işletmede katma değer olarak %25’e ulaştığı vurgulanmıştır. Kısaca, Fransa’da kalitesizliğin bedelinin ağır olduğu ölçümlenerek açıklıkla gözler önüne serilmektedir. [20]

Kalitesizlikle ilgili bir araştırma da Türkiye’de Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) tarafından ihracat ve katma değer açısından bir potansiyel olan tekstil sektöründe 1985 yılında yapılmıştır. Bu araştırma verileri, tekstil sektöründe kişi başına kalitesizliğin maliyetini 81.000 TL olarak ortaya koymuştur. [16] Kalitesizliğin o günkü maliyetinin, bugünkü fiyat endeksi veya döviz kuru ile daha yüksek bir değere ulaşabileceği görülmektedir.

Quality Progress Dergisi’nin verileri, 1993 yılı yayınları arasında, kalitesizlik maliyetinin, işletmelerin net gelirinin %20-50 arasında dalgalandığını belirtmektedir. Yukardaki iki oranın ortalamasının %35 olduğu dikkate alındıkça, 100 milyarlık net bir gelirden 35 milyar gibi büyük bir parçanın kalitesizlik maliyeti olması veya boş yere heba edilmesi demektir. Bu da, kaliteli mal üretmenin önemini veya bu yolda çok etkili örgütsel bir yapı olan kalite çemberlerinin fonksiyonunu bir kat daha artırmaktadır. [58] Japonya’nın kalite çemberleri ile başlattığı güçlü ve modern kalite geliştirme tekniğini, biraz geç de olsa benimseyen Fransız endüstri sektörü yıllık 300 milyar Frank’a ulaşan kalitesizlik maliyetini, kendi bünyesinde tesis ettiği kalite çemberleri ile, iki yıl içinde %15 oranında aşağı çekebilmeyi başarmıştır. ¹ [20]

2.10. İSTATİSTİKSEL SÜREÇ KONTROL (İSK)

Çok sayıda neden faktörlerinden oluşan bir süreçte -örneğin, üretim süreci- daha iyi ürün veya sonuç alabilmek için sürecin etkili şekilde kontrol altında tutulması lazımdır. Fakat çok sayıda neden faktörlerinin bulunduğu bir süreci kontrol etmek hemen hemen çok güç ve hatta imkansız olmaktadır. İmkansızlık söz konusu olmasa bile sayısız neden faktörlerini içeren bir süreç çok ağır maliyet yükü getirmekte ve ayrıca beklenen sağlıklı sonucun üretilmesini de engellemektedir. Bundan ötürü çok sayıdaki neden faktörlerinin sayısı azaltılarak bir veya bir kaç adete indirgenmesi kontrolün hem kolay hem ekonomik olmasını gündeme getirmekte hem de daha iyi, sağlıklı sonuçların eldesine meydan vermektedir.

(¹) Fransız sanayi sektörü gibi kendini çabucak toparlayamayan Rusya’nın yetersiz know-how ve teknoloji ile kalitesiz mal üreterek nasıl çöküşe (krize) sürüklendiği de unutulmamalıdır. Bkz. Mehmet Y. Arıyörük, “Endel’e TS-ISO 9002 Kalite Güvence Belgesi”, Dünya, 26 Kasım 1993, s.5.

İşte çok sayıda neden faktörlerini etkisi kontrol edilebilecek bir sayıya veya düzeye indirgeme operasyonu veya analizine süreç analizi denilmektedir. Süreç analizinde, az sayıya indirgenen neden faktörleri, sonuçlarla (kalite, gider gibi) en güçlü ilişki içinde olanlardır, kısaca, süreçte sonucu en fazla etkileyen faktörlerdir. [11]

Süreç analizi, çeşitli uzman kişilerin görüşleri alınarak, düşüncelerin açıkça tartışıldığı beyin fırtınasına başvurularak, gerekli yöntem ve istatistiksel araçlar kullanılarak yapılmaktadır. Süreç analizinde ortaya çıkan fikirler, bilimsel ve rasyonel olarak, verilerin ışığında titizlikle değerlendirilmekte ve istatistiksel dağılımlar da göz önünde bulundurularak karara varılmaktadır. [11]

Çoğunlukla, istatistiksel kalite kontrol sistemlerinde muhakkak belli bir hata oranının mevcudiyeti kabul edilmektedir. Bugün Japonya’da üretilen malların iyi olup olmadığının test veya kontrolü terkedilmiş, üretim sürecinde yapılan kontrollerle kaliteli ve kusursuz ürün elde etme yoluna girilmiştir. [12] Kusursuz ürün, üretim sürecinde hassas kontrol ve kalibrasyon aletleriyle gerekli noktalarda imalat akışını kontrol altına almakla yapılmaktadır. İSK sonucu hatalı bir ürün veya durum karşısında, hemen önceki aşamalara lüzumlu bilgiler yollanarak, gerekirse üretim durdurularak hatalar giderilmeye çalışılmakta ve kusursuz üretim süreci elde edilinceye kadar bu düzeltici veya köklü önlemler sürdürülmektedir. [18]

Japonların bilgi ve tecrübe birikimi ile kalite kontrol sistemini çok etkili biçimde uygulamaları onları, bugünkü refah düzeyine erdirmiştir. [36] Japonların İSK ile elde ettikleri ürünlerin hata oranının milyonda bir düzeyinden daha az olması, onların bu istatistiksel tekniği nasıl etkinlikle kullandıklarının bir kanıtı olmaktadır. [11]

Görüldüğü gibi toplam kalite anlayışı içinde, kalite gerçekten üretilen bir olgu olmuştur. Daha açık bir ifade ile toplam kalite modelinde kalitenin kontrol edilemeyeceği, kalitenin ancak süreç esnasında üretilebileceği görüşü ağırlık kazanmıştır. [18] Bu, toplam kalite uygulaması altındaki bir süreç kontrolde hiçbir

kusurun meydana gelmeyeceği demek değildir. Başarı, meydana gelen kusurlu ürünleri hemen yakalayıp, aşama aşama azaltarak, sonunda sıfır kusurlu çıktı haline dönüştürmektir. En önemlisi, toplam kalite anlayışı içinde yürütülen süreçlerde ortaya çıkan hata veya kusurun bir daha tekrarlanmaması için gerekli önlemlerin kalite kontrol sistemine kazandırılması lazımdır. [18]

Toplam kalite anlayışını baz alan İSK sistemi de, sorunların öncelikle tespiti, düzeltilmesi ve en önemlisi sorunların derinlerine inilerek tamamen ortadan kaldırılması uygulamasını hedeflemektedir. [59] Fakat gerçek istatistiksel kontrol etkinliği yalnızca hemen sorunları yakalamakla ölçülmemekte aynı zamanda sıfır hatalı çıktıyı elde edinceye kadar geçen sürecin kısalığı ile değerlendirilmektedir. [12]

2.10.1. Stratifikasyon ve Sapmalara Karşı Önlem Alma

Daha önce değindiğimiz gibi sayısız neden faktörlerinin süreci etkilemesi ile sonuçlar bir istatistiksel dağılım göstermektedir. Sonuçların istatistiksel dağılımı incelenerek süreçle ilgili olağan dışı gelişmeler veya küçük ve özellikle büyük sapmalar belirlenmektedir. Bunu takiben, sapmalara yol açan olağan üstü faktörler öncelikle araştırılarak ve sorunun kökenine inilerek giderilmeye çalışılmaktadır. Bu yönde sorunların çözüme ulaştırılması için stratifikasyon sistemi etkili bir yöntem teşkil etmektedir. Stratifikasyon sistemi, süreçle ilgili daha önceki tüm deneyleri, seyirlerini ve kullanılan malzemeleri, hatta kullanan personeli de içeren veri birikimi olmakta ve özenle kayıtlandırılan bir stratifikasyon sistemi olmadan, istatistiksel dağılımın etkili analizi veya sorunların kökenine inme çabaları bekleneni verememektedir. Bu durumda sorunların tamamen yok edilmesini sağlayan sürekli bir çözüm yerine, stratifikasyon sisteminin noksanlığından kaynaklanan ikinci derecede süreç ayarlamalarıyla yapılan, geçici çözümlerle yetinilecektir. [11]

BÖLÜM 3. BANKACILIKTA TKY UYGULAMALARI

3.1. MARQUETTE BANK

Minneapolis'deki Marquette Bank gelirlerini 1989'dan beri yılda %30 civarında artırmaktadır. Bu kazanç artışı bir çok faktörden kaynaklanırken kalite yönetimindeki bir çok eksikliğin giderilmesinden kaynaklanmaktadır. [60]

3.1.1. Organizasyonel Odaklanma

Marquette'de kalite inisiyatifi açık bir vizyonla en üstten başlamıştır: “Marquette bankalarının vizyonu, hizmet sunduğumuz pazarlarda ilk yüksek kaliteli topluluk bankacılığı grubu olmaktır. Yüksek kalite; karlılık, büyüme ve aktif güçlülüğü ile ölçülen sürekli yüksek performansa dönüşecektir. Marquette bankaları için vizyonun esası toplulukların ihtiyaçlarına karşı sorumlu, yardımcı ve çözüm bulucu olmaktır. Her Marquette çalışanı, bu vizyonu gerçekleştirmekte kritik bir rol oynamaktadır ve bundan sorumludur.” [60]

Vizyonda; yüksek performans, müşteri tatmini ve çalışan başarısı olarak ölçmenin spesifik tanımları yapılmamasına rağmen, bu elemanlar pozisyon bildirisinde ve rehber kurallarda tanımlanmıştır. Pozisyon bildirisi Marquette'i, göze çarpan bir müşteri hizmetiyle eşsiz ve önder finansal hizmet sunucusu olarak anlaşılmak için yoğun bir şekilde çabalayan bir banka olarak tanımlamaktadır. Her ofisin komşuluklarının farklı ihtiyaçlarına bağımsız ve çabuk cevap verme kabiliyetini geliştirmek için dizayn edilmiştir. Bu yüzden müşteriden kaliteli hizmeti, önemli bir ayırdedici faktör ve kimlik olarak düşünmesi beklenmektedir. Bunu başarmak için Marquette'in uzun süreli müşteri ilişkilerini oluşturma, sürdürme ve geliştirme konusunda proaktif olması gerekmektedir. [60]

Marquette'in rehber kuralları çalışanları, müşterileri, ürünleri ve hizmetleri içerir: "Çalışanlar gücümüzün kaynağı ve başarımızın anahtarlarıdır. Bu yüzden onlara müdahale yetkisi verilecektir. Bu sorumluluğa onları hazırlamak için onların eğitimi ve gelişimi üzerinde duracağız, işleriyle ilgili ihtiyaçlarına karşı duyarlı olacağız ve onlara imkanlar tanıyacağız. Memnun çalışanlar, bir toplam kalite bankası olma hedeflerine ulaşmak ve müşteri tatminini artırmak için esas teşkil ederler. Çalışanların memnuniyetinin bir parçası da çalışanların, kararlar vermek ve şirketin vizyonunu paylaşmak için gerekli bilgilere sahip olmalarıdır." [60]

3.1.2. Kalite Hedefleri

Bir kalite geliştirme programına angaje olmuş bankalar açıkça ve ölçülebilir hedeflerle kantitatif ve kalitatif olarak nereye varmak istediklerini belirlemelidirler. Böyle açık bir tanımlama olmadan ilerlenip ilerlenmediği bilinemeyecek ve kalite konusu şekilsiz kalacaktır. Marquette'in 1992 yılı için belirlediği hedefler Tablo 3.1'de görülmektedir. [60]

Tablo 3.1 Marquette Bank'ın Kalite Yönetimi 1992 Hedefleri [60, s.200]

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Aşağıdaki kalite geliştirme faaliyetlerini tamamlamak: <ul style="list-style-type: none"> – Personelin %70'inin kalite bilinçlendirme eğitimi alması. – Yeni ve güncelleştirilmiş pozisyon tanımlamalarının %100'ünün kalite kriterlerini içermesi. – Çalışanların %30'unun Kalite Geliştirme Takımlarında yer alması. 2. Tüm kilit iş birimleri ve bankalarda Kalite Liderleri belirlemek ve geliştirmek. 3. Kalite Geliştirme Takımlarının gövdesini oluşturacak Kalite Konseyi geliştirmek. 4. Şirketin tüm alanlarında anlamlı kalite ölçüleri oluşturmak. 5. Kalite geliştirme çabalarını 2.000.000 \$'lık etkinlik kazancı ve gelir artışına dönüştürmek. |
|--|

3.1.3. Kalite Konseyi

Kalite inisiyatifi için bireysel sorumlulukları belirlemeye ve geniş çaplı bir eğitim vermeye ek olarak, kalite geliştirme sürecinin etkin uygulanması ve devamlılığı için gerekli faaliyetleri planlama, gözlemlleme ve destekleme aracı olarak bir kalite konseyi oluşturulmuştur. Marquette'te kalite konseyinin misyonu "kaliteli hizmet ve müşteriye

odaklanmayı vurgulayan davranış ve eğilimleri desteklemek ve geliştirmektir. Kalite konsey hedefleri Tablo 3.2’te görülmektedir. [60]

Tablo 3.2 Marquette Bank’ın Kalite Konsey Hedefleri [60, s.201]

- Organizasyon çapında bir kalite anlayışı ve ortak vizyon yaymak.
- Müşteri tatminine direk etkili alanlarda standartların sağlandığını denetlemek.
- Kalite geliştirme sürecini uygulamada gerekli ilerleme kaydedilmesini sağlamak.
- Hizmet kalitesini artırmak için şirket çapında çalışmalara başlamak.
- Kaliteli hizmet davranışlarını kuvvetlendiren ve kalite gelişimini gösteren tanıma sistemlerini temin etmek.
- Sürecin başarısı için kaynaklar tahsis etmek ve engelleri ortadan kaldırmak.
- Sürekli yüksek kaliteli hizmet sunmanın önemi konusunda çalışanların anlayış ve bilgilerini genişletmek.

3.1.4. Reklam Kampanyaları

Marquette programa “Size süper bir hizmet sözü veren bir bankada her an 5 ¢ kazanmış olsaydınız şimdiye kadar muhtemelen bir kaç bankanın sahibi olurdunuz, değil mi? Bizim hedefimiz, defalarca duymuş olduğunuz ancak şimdiye kadar anlamının çoğunu kaybetmiş olan gerçek süper hizmeti sunmaktır. Bunun adı Marquette Ziyaretidir. Kafanızı kızdıran finansal sorulara kişisel veya telefon ile cevaplar alabilmenin bir yoludur....Süper hizmet gibi bir şeyin gerçekten olduğunu öğrendiğinizde şaşıracaksınız ve bunu elde etmenin size 5¢ bile maliyeti olmayacaktır” reklamı ile başladı.

Şekil 3.1 Marquette’in banka dışına yansıttığı kalite bağlılığının bir başka örneğidir. Marquette ve benzer bankalar bu bağlılığı banka dışında ve içinde vurgulamaya çalışmışlardır. Örneğin üst düzey yöneticiler “Bizim ürünlerimiz beklentilerinin ötesinde müşterilerimizi memnun etmek için en yüksek değerde olmalı ve en yüksek hizmet derecesiyle sunulmalıdır” diye belirtmektedir. Marquette sadece müşteri beklentilerini karşılamak istememiştir. Hedef bu beklentileri aşmak olmuştur. [60]

Ne görüyorsunuz,
Doberman veya Bankacı?

Bu günlerde insanlar bankacılardan çok fazla şey beklememektedir. Birinin bankaya koşarak gelmesini veya bankada bir iş yapmak için istekli olmasını bekleyemezsiniz. Şimdi, bankamıza girdiğinizde tamamiyle harika duygular hissedeceğinizi söylemiyoruz ama coşkumuzun bir kısmının bunları ortadan kaldıracağından eminiz. Bu oluyor. Daha doğrusu insanlar böyle diyor. Çünkü Marquette bankaları farklı. Mükemmel hizmet veren yani her şeyi en ufak ayrıntısına kadar doğru yapan çalışanlarımızı ödüllendiren teşvik programları uyguluyoruz.

Sözlerimiz lafta kalmamaktadır. Hizmetimiz özel bir Performans Garantisi ile desteklenmektedir: Eğer bir hata varsa bunu düzeltiyoruz ve size 5 \$ ödüyoruz. Çünkü kapımızdan içeri girdiğiniz zaman sadece sizin beklentilerinizi karşılamanın yeterli olmadığını, beklentilerinizi aşmaya başlamanın zamanı geldiğini düşünüyoruz.



Marquette Bankaları

Yerel, Sadık ve Olması Gerektiği Gibi.

Şekil 3.1 Marquette Bank'ın Kaliteye Bağlılığı [60, s.196]

3.1.5. Müşteri Anketleri

Müşterilerin nasıl hissettiklerini ve onlar için neyin önemli olduğunu bulmak, hizmet çabalarının nasıl olduğunu bilmek için esas teşkil eder. Sadece müşteriler, kalite taahhütünün etkin olup olmadığını söyleyebilir. Dahası, insanlar en çok artışın olacağı yere paralarını koymak isterler ve sadece müşteriler, onlar için neyin gerçekten önemli olduğunu söyleyebilir. Bu yüzden, müşterilere anket yapmak en yüksek öneme sahiptir ve onların ihtiyaçları hakkında bilgi edinmenin en iyi kaynağıdır. Aşağıda Marquette'te uygulanan ve bir bankada hazır olarak uygulanabilecek bir kaç müşteri anketi örneği görülmektedir (Şekil 3.2, 3.3, 3.4). [60]

Hesabınızı / hesaplarınızı kapıyor olduğunuz için üzgünüz. Hizmet ve ürünlerimizi geliştirmemizde bize yardımcı olursanız memnun oluruz. Bu bilgileri toplamamızda bize yardımcı olmak için, lütfen bu kısa ankette bize düşüncelerinizi açıklayınız.

Yardıminız için teşekkür ederiz.

1. Kapatılan Hesaplar :

- ☒ Vadesiz _____
☐ Tasarruf _____
☒ Mevduat sertifikası _____
☒ Kredi _____
☒ Kiralık kasa _____
☒ Yatırım(Trust) _____
☒ Yatırım hizmetleri _____
☐ Diğer _____

2. Aşağıdaki neden(ler)den dolayı kapattım:

- ☐ Taşındım fakat hala aynı bölgede yaşıyorum.
☒ Bölgenin dışına taşındım.
☒ Kayıp ve çalıntı hesap defteri
☐ Kişisel sebepler (ölüm, boşanma veya evlilik)
☒ Geçici hesap
☐ Hesapların konsolidasyonu (banka içinde)
☐ Hesapların konsolidasyonu (başka bir yerde)

☐ Başka bir yerde daha iyi hizmetler (açıklayınız) _____

☐ Başka bir yerde daha iyi oran ve fiyat (açıklayınız) _____

- ☐ Uygun olmayan yer
☐ Uygun olmayan çalışma saatleri
☐ Hesapta banka hataları (açıklayınız) _____

- ☐ Kredi alamadım
☐ Nazik olmayan ve anlayışsız personel (servisi yazınız) _____

☐ Yavaş hizmet (servisi yazınız) _____

☐ Hizmet ödemelerinden memnun değim (açıklayınız) _____

☐ Diğer _____

3. Burada hesabımı / hesaplarımı

- ☒ Bir yıldan az
☐ 3-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 10 yıldan fazla tuttum

4. Şimdi başka bir finansal kurumun hizmetlerinden yararlanmaktayım.

☒ Evet ☐ Hayır

Evetse, nerede _____ ve hangi hizmetler?

- ☒ Vadesiz ☒ Kredi
☐ Tasarruf ☒ Kiralık kasa
☒ Mevduat Sert. ☐ Trust
☒ Yatırım Hizmetleri ☒ Diğer _____

5. Bu bankanın ABC bankasıyla birleşme planlarından haberiniz var mı?

☒ Evet ☐ Hayır

6. Bu birleşme planı hesabımı / hesaplarımı kapatma kararına etki etti.

☒ Evet (Açıklayınız) ☐ Hayır

7. İsim _____

Gün içi Telefon _____

8. İlave yorum ve öneriler:

Lütfen katlayınız ve kapıdaki görevliye veriniz.

Şekil 3.2 Hesap Kapama Anketi [60, s.212]

	Çok fazla memnun	Bir parça memnun	Biraz memnun değil	Hiç memnun değil
I. ABC Bankasında aldığınız hizmetin kalitesinden ne kadar memnunsunuz?				
1 Okuması kolay banka ekstreleri	1	2	3	4
2 Hatasız banka ekstreleri	1	2	3	4
3 Ekstrelerin zamanında ulaşması	1	2	3	4
4 3 çalışta cevaplanan telefonlar	1	2	3	4
5 Telefonla bilgi edinme kolaylığı	1	2	3	4
6 Problemlerin anında araştırılması	1	2	3	4
7 Hemen düzeltilen hatalar	1	2	3	4
8 Çek siparişlerinin zamanında ulaşması	1	2	3	4
9 Çeklerin kalitesi	1	2	3	4
10 ATM kartının zamanında ulaşması	1	2	3	4
11 Çalışma saatleri	1	2	3	4
12 Genel bekleme süresi	1	2	3	4
II. Banka Çalışanlarından ne kadar memnunsunuz?				
1 Gülüyle karşılama	1	2	3	4
2 ilgili ve itinalı	1	2	3	4
3 Yardımseverlik	1	2	3	4
4 Arkadaşçılık	1	2	3	4
5 İsimle hitap etme	1	2	3	4
6 Telefonlara etkin bakma	1	2	3	4
7 Sorulara cevap verme, problem çözme	1	2	3	4
8 Hatasız işlem yapma	1	2	3	4
9 Banka ürün ve hizmetlerini bilme	1	2	3	4
10 Teşekkür etme	1	2	3	4
11 Finansal ihtiyaçlarınızı ve çözümlerini belirlemeye yardımcı olma	1	2	3	4
12 Plan yapmaya, alternatifler bulmaya, finansal problemleri çözmeye yardımcı olma yeteneği	1	2	3	4

Şekil 3.3 Müşteri Tatmin Anketi - [60, s.215]

Sevgili ABC müşterisi,

Kredi için ABC Bankası'na geldiğiniz için teşekkür ederiz. Umarız aldığınız hizmetten memnun kalmışsınızdır.

Aşağıdaki soruları cevaplamak ve nasıl yaptığımızı öğrenmemize yardımcı olmak için bir kaç dakikanızı ayırır mısınız? Soruları cevapladıktan sonra ilişikteki pullu, adresli zarfa koyarak posta kutusuna atınız.

Yardıminız için çok teşekkür ederiz. İşinize ve fikirlerinize değer veriyoruz.

- 1. ABC'yi neden seçtiniz? Birden fazla işaretleyebilirsiniz.**

☐ Bir radyoda reklamınızı duydum
☐ Bir gazetede reklamınızı okudum
☐ Bir posta kartı aldım
☐ Diğer

- 2. Sizinle ilk kim konuştu? En doğrusunu işaretleyiniz.**

___ Telefon bankacılığı temsilcisi (555-1234 numaradan aradığınız kişi)
 ___ Kapı görevli/operatör-Hangi Ofis? ___
 ___ Kişisel veya kredi pazarlamacısı
 Hangi Ofis? ___
 ___ Diğer _____

- 3. Telefonda veya şahsen konuştuğunuz ilk kişi ne kadar yardımcı oldu? Birini işaretleyiniz.**

☐ Beklediğimden fazla
☐ Hemen hemen beklediğim kadar
☒ Beklediğimden daha az

4. Kredi pazarlamacısından ne kadar memnun kaldınız? Birini işaretleyiniz.

☐ Beklediğimden fazla
☐ Hemen hemen beklediğim kadar
☐ Beklediğimden daha az

- 5. İlk telefon görüşmenizden veya ziyaretinizden krediyi alıncaya kadarki süreç ne kadar sürdü? Birini işaretleyiniz.**

☐ 8 saatten az
☐ 8-24 saat
☐ 24-48 saat
☐ 48 saatten fazla

- 6. Tüm sürecin aldığı zamandan ne kadar memnun kaldınız? Lütfen birini işaretleyiniz.**

☐ Beklediğimden daha hızlı
☐ Beklediğim kadar (daha iyi olabilirdi)
☐ Beklediğimden daha yavaş

- ### 7. Süreç kaç saat sürmelidir?

8. Genel olarak, ABC Bankasından bir kredi alma tecrübesinden ne kadar memnun kaldınız? Birini işaretleyiniz.

☐ Çok memnun

☐ Biraz memnun

☐ Biraz hayal kırıklığına uğramış

☐ Tamamiyle hayal kırıklığına uğramış

- 9. Krediye ihtiyacı olan bir arkadaşınıza ABC'yi tavsiye eder miydiniz?**

— Evet
— Hayır.
Hayırsa, neden? _____

Çok yardımcı olan veya biraz düzelmesi gereken bir ABC çalışanının lütfen ismini yazınız.

Bu kişi size yardımcı olacak veya olmayacak ne yaptı?

Kredilendirme hizmetlerimizi nasıl geliştirebileceğimiz konusunda önerilerinizi yazınız.

Hizmetimiz hakkında daha detaylı
korumak istiyorsanız, lütfen aşağıya
adınızı ve telefon numaranızı yazınız. Sizi
arayacağız.

İsim _____
Aranılacak en iyi zaman _____
Telefon () _____

Şekil 3.4 Kredi Anketi [60, s.217]

3.1.6. Hizmet-Düzey Anlaşmaları

Müşteri anketleri, kaliteli hizmetin kritik bir bileşeni olan dış kalite algılaması (kalitenin dışardan algılaması) hakkında bilgi üretmek için çok kullanışlı ve pahalı olmayan bir araçtır. Aynı zamanda, çalışanlara ve iç işlemlere önem verme açısından iç anketler de aynı derecede önemlidir. Kalite iki yerde yapılan bir muharebedir: Algılamaları ve sayısallaştırılamayan duyguları ile dış dünya; sayısal performans ölçü kriterleriyle iç dünya. Çalışma alanlarında da müşteriler vardır - banka içi personel - ve dış müşterilere gösterilen disiplin, nezaket ve etkinlik ile aynı hizmet bu müşterilere de verilmelidir.

İç kalite geliştirme ve ölçme programlarının örnekleri aşağıdadır:(Tablo 3.3, 3.4, 3.5, 3.6) [60]

Tablo 3.3 Mevduat İşlemleri Hizmet-Düzey Anlaşması [60, s.218]

Hizmet	Standart
Ödemeleri durdurma	Durdurma isteğinin alındığı günü takibeden günden geç olmamak kaydıyla onay formu postalanacak
ATM kartı çıkarma	İstek alındıktan 3 iş günü içinde kartlar çıkarılacak
Yeni hesap hazırlıkları Hesap takibi Mev. Sertifikası/ Parasal İşlemler	Tüm yeni hesap bilgi kalemleri . Kritikse 1 gün . Kritik değilse 5 gün içinde girilecek
Telefonla ödeme	Öğleden sonra 3:00'a kadar alınan işlemler aynı gün yapılacaktır
Şifre verme	Şifreler haftada iki kere üretilecek ve postalanacak. Kart ve şifre, kart başvurusundan 1 hafta içinde verilecek.
Vadesiz mevduat hesabı ve tasarruf hesabı ekstreleri	Ekstreler üçüncü iş gününde postalanacak; hata bildirimleri (ekstreleri) beşinci iş gününe kadar postalanacak.
Düzeltilmeler	Form alındıktan 2 ila 5 gün içinde araştırma tamamlanacak ve girişler yapılacaktır. Acele istekler hızlı bir şekilde yapılacaktır.
Kurye son-zamanları	Kurye son-zamanlarında %100 süreye uyulacaktır (CPU bozulmaları hariç)
Kodlama hataları	Son zamanlarda 1 / 25.000 oranında olmaktadır
Mikrofilm araştırma	Yeniden yapılanma ve mahkeme ilamları hariç tüm kopyalar 2 ila 5 iş günü içinde sağlanacaktır. Acil istekler hızlı yerine getirilecek.
Banka çapında dışarıya giden posta işlemleri	Dışarıya giden postalar öğleden sonra 3:00'a kadar; Birinci Sınıf öğleden sonra 5:00'a kadar; Ekspres ve diğer postalar öğleden sonra 2:00'a kadar alınırsa aynı gün işleme konulacaktır.

Tablo 3.4 Kredi İşlemleri Hizmet-Düzey Anlaşması - [60, s.220]

Hizmet	Standart
Yeni kredi verme Kuruluş kredisi	Öğleden sonra 10:00'a kadar alınan yeni krediler aynı gün Kuruluş Kredisi Sistemi'ne girilecek
Yeni kredi verme Ticari İmtiyazlı Eşit taksitli	Öğleden sonra 3:00'a kadar (ay sonu 2:00'a kadar) alınan yeni krediler aynı gün uygun sisteme girilecek
Eşit taksitli ve Ticare Ödeme ve Avans işlemleri	Öğleden sonra 3:00'a kadar alınan ödeme ve avanslar aynı gün işlenecek
Kuruluş Kredisi İşlem süreci	Öğleden sonra 4:00'a kadar (ay sonu 3:00'a kadar) alınan işlemler aynı gün işlenecek
Hesap Dosya Takibi Kuruluş kredisi Ticari kredi İmtiyazlı kredi Eşit taksitli kredi Emlak kredisi	Öğleden sonra 3:00'a kadar (ay sonu 2:00'a kadar) alınırsa kritik takipler aynı gün yapılacak. Kritik olmayan takipler 3 iş günü içinde yapılacak
Büyük Defter Hesap Kayıtları	Karışık Dosya takibi (50+ kalem) özel proje olarak ele alınacak
	Tüm hesap uyumsuzlukları 7 gün içinde çözülecek

Tablo 3.5 Satınalma Bölümü Hizmet-Düzey Anlaşması - [60, s.222]

Hizmet	Standart
Fotokopi istekleri	%95 0-1000=1 gün; 1.000-10.000= 2 gün; Özel = 5 gün
Ofis malzemesi istekleri	95 2 gün
Depo istekleri	90 48 saat + teslim süresi
Harcama istekleri için yetkilendirme	95 Bir gün içinde istek yerine getirilecek
Posta istekleri	95 Pullar 5 gün, Diğer kalemler = 12 gün
Grafik istekleri	95 5 gün=1 & 2 sayfa; 10 gün=formlar; 14 gün / İstenilen gün=uzun dokümanlar & manueeller.
Depodan siparişler	97.5 Envanterdeki stok kalemlerinin tedariki %97.5
MRP depo siparişleri	95 3 gün + teslim süresi
Depo / ofis malzemesi ödemeliri	95 Bir sonraki ayın birinci gününe kadar

Tablo 3.6 Ofis Hizmetleri Hizmet-Düzey Anlaşması - [60, s.223]

Hizmet	Standart
Posta teslimatı (gönderme)	%98 4 gün posta sistemi; tamamlama zamanı 45 dak
Rapor, hatırlatma (memo) vs. dağıtımı	%96 Aynı gün öğleden sonra 4:30'a kadar proje hazırlanacak
Katlama / Harmanlama Projeleri	%98 1-3.500=1 gün; 3.500-10.000= 2 gün, 10.000+ = 3 gün
Özel mesaj teslimatı	%91 60 dakikada tamamlanacak
Ekstre hazırlama	%93 Öğleden sonra 2:30'a kadar tamamlanacak
Araç-gereç (ekipman) temini	%98 Toplantıdan 30 dakika önce temin edilecek
Ekspres uçak postası teslimatı	%96 Öğlene kadar ekspres; öğleden sonra 3:00'a kadar Aynı-Gün-Hizmeti
Depo & diğer malzeme teslimatı	%96 Öğleden sonra 3:00'a kadar teslim edilecek

Diğer bir ilginç sözleşme, tüm banka çalışanlarının iç ve dış müşterilere benzer ve güzel bir şekilde cevap vermeleri için hazırlanan prosedürler ve standartları içeren telefon rehberi bildirisi. Açık bir şekilde sayılamadığı ve geniş çaplı bir yönetim programı gerektirdiği için genelde sık sık bu ihmal edilir. Tablo 3.7 bunun çok basit bir şekilde yapılabileceğini göstermektedir. [60]

Tablo 3.7 Telefon Rehberi [60, s.223]

Telefona Cevap Verirken:

- . Tam isminizi ve bölümünüzü veriniz.
- . Üç kere çalmadan önce telefona bakınız.
- . Toplantıdayken aramaları bir sekretere veya telesekretere aktarınız.
- . Başkasına aktaracağınız zaman kapatmadan önce arama hakkında bilgi veriniz.

Telesekreter Kullanıcıları İçin:

- . Kişisel selamlamayı tercih ediniz.
- . Daima birisiyle konuşma seçeneği veriniz.

3.2. BANK EKSPRES

Bank Ekspres'te toplam kalite banka kurulmadan önce bir amaç olarak belirlenmiştir. BancOne (Amerika şubesi) ve American Express (Almanya şubesi) bankaları incelenmiş ve bunların uygulamalarının Türkiye'ye nasıl uyarlanabileceği üzerinde yoğunlaşmıştır. [61] Kurumsal Kalite ve İletişim Koordinatörü Nesteren Davutoğlu bu süreci ve bunun sağladığı avantajı şöyle anlatmaktadır: [62]

“Bankamız kurulmadan önce ilk olarak işe nereden başladığımızı anlatmak gerekir. Bank Ekspres'ten önce Türkiye'de 70 kadar banka vardı. Yapılan pazar araştırmaları ve gözlemler hizmet ve ürün sayısında bir eksiklik olmadığını, Amerika'da çıkmış yepyeni bir ürünün hemen Türk bankacılık sektöründe de uygulanmakta olduğunu gösteriyordu. O zaman “Boşluk nerede?” diye bakıldığında, hizmetin müşteriye ulaşma biçimi üzerine yoğunlaşıldı. Bunun bizim için önemli bir boşluk, potansiyel gelişme alanı olabileceğini düşündük. Dünya kalitesinde finansal hizmet süper marketi olmaya böylece karar verdik.

Etkin bir hizmet anlayışını merkeziyetçi bir yapıyla başaramayacağımızı biliyorduk. Kararların mümkün olduğu kadar yerinde verilmesine imkan verecek bir altyapı kurduk. Her şubede operasyon birimi ile şubede işi bitirmek amacıyla, toplam kalite anlayışına uygun bir organizasyon yapısı ile yola çıktık. Sıfır kilometrede işe başladık. “Varolan bir örgütü değiştirmek çok zor”; sıfır kilometreden yola çıkmak ise çok büyük bir ivme, çok büyük bir avantaj. Ancak bu arada da madem “insan en büyük hammadde” diyoruz, o zaman bütün insanların da farklı kültürlerden geldiklerini ve her ne kadar kurum sıfır yaşında olursa olsun, omuzlarında bambaşka kültürlerin birikimlerini taşıdıklarını unutmamak gerekir. Onun için yepyeni olmak her şeyi çözümleyecek kadar pratiklik vermiyor, çalışanlar birçok alışkanlığı beraberinde getiriyor”.

Bank Ekspres'teki “Kurumsal Kalite ve İletişim Birimi”nin amacı kurumsal kalitenin bankada çalışan herkes tarafından benimsenmesi ve bir davranış, bir yaşam tarzı haline getirilmesi için gereken organizasyonlara ön ayak olmak olarak

belirlenmiştir. Hedef alınan kitle bankada çalışan 300 kişidir. Şubelerde de toplam kalite anlayışını hayata geçirebilmek için bu birimle bir köprü, bir temsilci olması gerektiği düşünülmüştür. Kalite yönetmeninin işlevi müşteriye gözle temasla doğrudan karşılaması, yönlendirmesi, müşteri şubeden ayrılırken bir şikayeti, bir beklentisi olup olmadığını kontrol etmesi, şube içinde çalışan ortalama 20 kişi ile her şubede bir ortak payda, bir ortak platform oluşturma olarak özetlenebilir.

Toplam kalite ile amaca ulaşmak için üç temel prensip kabul edilmiştir: *i)* Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini esas alarak iş akışlarını geliştirmek, *ii)* bunları çalışanların tam katılımını sağlayarak yapmak ve *iii)* rekabetten daha hızlı, sürekli ve hatasız hizmet vermek. Bankada bunları sağlayacak bir temel yapı oluşturmak amaçlanmıştır (Şekil 3.5). [62]



Şekil 3.5 Bank Ekspres'te Kalite Yapısı [62, s.71]

3.2.1. Müşteri Odaklılık

Davutoğlu, “Müşteri odaklılık temeli üzerinde, belli temel taşlarla yükselen ve çatısını da sürekli gelişmenin oluşturduğu bir yapı kurduk. Artık müşterinin mecbur olduğu günler geride kaldı. Ürünlerin birbirinden büyük bir farklılığı yok; bu, bir televizyon, ya da bankacılık hizmeti veren bir şube olabilir. Temelde farklılık yok veya çok az. Müşterinin çok geniş bir seçme hakkı var. O zaman bu seçme hakkını ihtiyacını en iyi karşılayandan yana kullanacak. Biz de işimizin temel direği olan müşterinin ihtiyaçlarına tam bir duyarlılık içinde olacağız. Bunun için de geleneksel yapıyı ters çevirip; müşterinin hizmetleri tanımlayan, temel dinamik olduğunu ortaya koyan bir kurum kültürü yaratmaya önem veriyoruz. Yani bizim bankamızda akan suları durduran faktör, patron ya da üst yönetici değil, müşteri, müşteri tepkileri, beklentileridir” sözleriyle müşteriye verilen önemi vurgulamaktadır.

Bu yüzden bankada müşteri anketlerine çok önem verilmektedir: “Herkes gibi; bizi nasıl değerlendirdiklerini, bu temel kriterler çerçevesinde bankacılık hizmetlerini nasıl sunduğumuzu, hizmet sürecinden elemanların tavırlarından, şube ortamından doğan memnuniyeti ölçüyoruz. Müşteri kontrolünü daima üstümüzde tutarak karne notumuzu hiç bir zaman 5 üzerinden 4.5’in altına indirmemeyi hedefliyoruz. Bu araştırmaları yaparken parlak sonuçlara bakıp mutlu olmak çok kolay. Biz bir de memnuniyetsizlik araştırması yapalım dedik. Çünkü insanlara “Memnun musunuz?” diye sorduğunuzda, biraz da ayıp olmasın diye “Evet, memnunum” diyorlar. Bir irdeleme yapalım, tersten gidelim ve “Bankamızda bugüne kadar sizi rahatsız eden, hoşlanmadığınız herhangi bir durum oldu mu, olduysa nedir, bu konuda bir öneriniz var mı?” gibi sorularla mümkün olduğu kadar memnuniyetsizliği ölçelim dedik. Çünkü biliyoruz ki, her müşteri şikayeti bir potansiyel gelişme kaynağı oluşturuyor. Bu son yaptığımız araştırmada da %93'lük bir memnuniyet ve %7'lik bir memnuniyetsizlik oranı edindik. İşte o %7 bizim için işin en kıymetli yanı oldu; neden öyle olmuş, müşteri niye böyle demiş, bunu nasıl düzeltebiliriz? İşin memnuniyetsizlik yanını öğrenmek bizi memnuniyet araştırmalarından daha çok meşgul ve memnun etti”. [62] Bank Ekspres'in yapmış olduğu genel değerlendirme anketi Şekil 3.6 ve sonuçları (Şekil 3.7) aşağıda görülmektedir:

BİZİ DEĞERLENDİRİR MİSİNİZ?

1- İşlemlerinizin ne kadarı hatasız yapılıyor; bir ayda yapılan hata miktarı nedir?

- a) 0-2 b) 2-4 c) 4-6 d) 6-8 e) 10 +

Ne tür hatalar yapılmaktadır. Örnek verir misiniz? _____

2- İşlemleriniz zamanında yapılıyor mu?

- a) Müşteri temsilcisi ve operasyon zamanlamayı ortaklaşa belirliyor, sorun olmuyor.
b) Kabul edilebilir ölçülerde gecikme olmadan işlemler yapılıyor.
c) Zaman zaman gecikmeler olsa da genelde sorun olmuyor.
d) “Biraz Bekler misiniz?” dedikten sonra saatlerce bekletiliyoruz.
e) “İşimiz çok” denerek işlerimiz ertesi güne erteleniyor.

Görüşleriniz: _____

3. Bankamız çalışanları özenli mi?

- a) Her zaman b) Çoğunlukla c) Zaman zaman d) Bazen e) Hiçbir zaman

Görüşleriniz: _____

4. Şube düzenli ve temiz mi?

- a) Her zaman düzenli, bakımlı ve temizdir.
b) Zaman zaman düzensizlikler olsa da hemen müdahale edilmektedir.
c) Bazen masa üstleri dağınık, çay bardakları ortada kalmaktadır.
d) Genellikle düzenliliğe dikkat edilmemektedir.
e) Şube düzensizdir.

Görüşleriniz: _____

5- Bankamızda olumsuz bir olayla karşılaştınız mı?

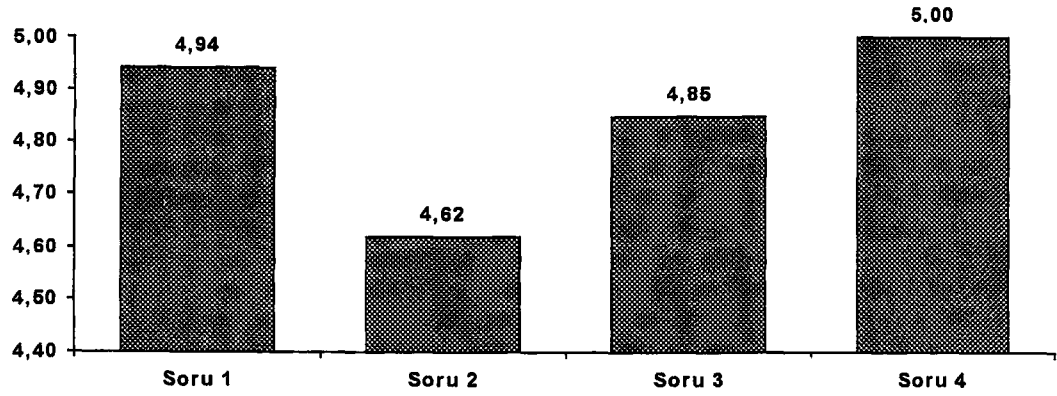
6- Önerileriniz var mı?

Değerlendirenin Adı, Soyadı :

ŞUBE :

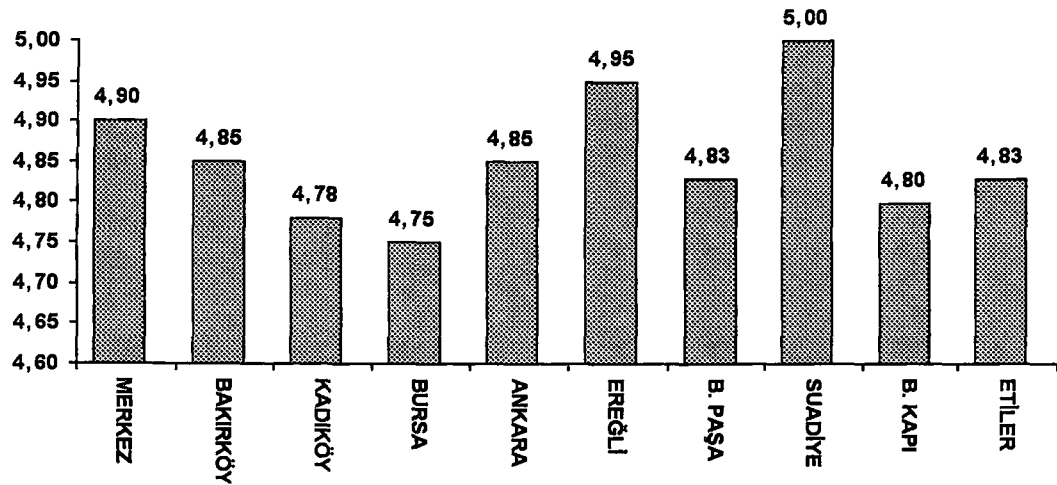
TARİH:

YANITLARIN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ



ŞUBELER	SORU 1	SORU 2	SORU 3	SORU 4	ORTLM
MERKEZ	4.60	4.60	4.50	4.80	4.63
BAKIRKÖY	5.00	4.60	5.00	5.00	4.90
KADIKÖY	4.90	4.70	4.80	5.00	4.85
BURSA	4.90	4.10	4.90	5.00	4.73
ANKARA	5.00	4.40	5.00	5.00	4.85
K. EREĞLİ	5.00	4.50	5.00	5.00	4.88
SUADIYE	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
ETİLER	4.80	4.60	4.90	5.00	4.83
B. PAŞA	5.00	4.30	4.90	4.90	4.78
B. KAPI	5.00	4.50	4.70	5.00	4.80
ORTALAMA	4.93	4.46	4.85	4.96	4.80

ORTALAMA PUANIN ŞUBELERE GÖRE DAĞILIMI



Şekil 3.7 Anket sonuçları / Mart 1995 [64]

Bank Ekspres müşterilerinin sunulan hizmetlerden memnuniyet derecesini ölçmek için İstanbul'daki üç şubesinde 300 kişilik bir örnek kitle üzerinde detaylı bir müşteri memnuniyet ölçümü araştırması yapmıştır. [61] Örnek kitlenin tabakalara ve şubelere göre ayırımı Tablo 3.8'de görülmektedir. [63]

Tablo 3.8 Örnek kitlenin dağılımı [63]

Şube	Bireysel	Kurumsal	Yatırım	Toplam
Merkez	91	41	28	160
Bakırköy	45	32	18	95
Kadıköy	14	17	14	45
Toplam	150	90	60	300

1995 Şubat başından Mart ortasına kadar 290 anket gerçekleştirilmiştir. Bu 290 kişinin yararlandıkları hizmet türüne göre dağılımı Tablo 3.9'da görülmektedir. [63]

Tablo 3.9 Yararlanılan hizmet türüne göre dağılım [63]

	Merkez		Bakırköy		Kadıköy		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bireysel Bankacılık	50	17.2	23	7.9	7	2.4	80	27.6
Kurumsal Bankacılık	30	10.3	25	8.6	18	6.2	73	25.2
Yatırım Bankacılığı	11	3.8	7	2.4	4	1.4	22	7.6
Bireysel/Kurumsal	15	5.2	11	3.8	6	2.1	32	11.0
Bireysel/Yatırım	16	5.5	5	1.7	6	2.1	27	9.3
Kurumsal/Yatırım	10	3.4	8	2.8	6	2.1	24	8.3
Birey./Kurum./Yatırım	14	4.8	10	3.4	8	2.8	32	11.0
Toplam	146	50.2	89	30.6	55	19.1	290	99.9

Bu anketlerde hizmetlerin, şubelerin ve elemanların müşteriler tarafından 'çok başarılı', 'başarılı', 'orta düzeyde başarılı', 'başarısız', 'hiç başarılı değil' şeklindeki değerlendirmeleri sırasıyla 5, 4, 3, 2, 1 sayılarıyla eşleştirilerek banka adına çok yararlı bulgular elde edilmiştir (Tablo 3.10, 3.11, 3.12, 3.13, 3.14, 3.15, 3.16). [63]

Tablo 3.10 Özelliklerin gerçekleştirilmesi [63]

	Ortalama	Doruk	
		Puan	%
1 KONUM	4.3		
1.1 Geleneksel banka hizmetlerini sunma	4.3	4	46.9
1.2 Sizin özel ihtiyaçlarınıza duyarlı yaklaşım, çözüm önerileri oluşturma	4.3	5	44.5
2 HİZMET SÜRECİ	4.3		
2.1 Banka hizmetleri hakkında geniş bilgi verme	4.1	4	43.4
2.2 İşlem sürecinden haberdar etme	4.2	4	40.0
2.3 Zaman kaybetmeden hizmet	4.5	5	51.7
2.4 Hatasız hizmet	4.3	4	44.5
2.5 Özenli çalışma	4.5	5	51.4
3 ELEMANLAR	4.5		
3.1 İş bilen, becerikli elemanlar	4.4	5	50.7
3.2 İnsiyatif kullanan elemanlar	4.3	5	46.6
3.3 Saygılı, güleryüzlü davranış	4.7	5	74.5
4 ŞUBE	4.7		
4.1 Bakımlı bir şube	4.8	5	76.2
4.2 Telefonla şubeye ulaşabilme	4.5	5	58.6
5 SONUÇ	4.3		
5.1 Tatmin eden çalışma	4.3	4	44.8

Tablo 3.11 Hizmet türlerine göre özelliklerin gerçekleştirilmesi -İstatistiksel olarak farkları anlamlı özellikler [63]

	B	K	Y	B/K	B/Y	K/Y	BKY
1 KONUM							
1.1 Geleneksel banka hizmetlerini sunma	4.4	4.3	4.2	4.5	4.0	4.0	4.5
2 HİZMET SÜRECİ							
2.2 İşlem sürecinden haberdar etme	4.2	4.0	4.2	4.2	4.2	4.0	4.4
2.3 Zaman kaybetmeden hizmet	4.4	4.5	4.1	4.5	4.4	4.2	4.8
2.4 Hatasız hizmet	4.5	4.2	3.9	4.3	4.5	3.9	4.3
2.5 Özenli çalışma	4.5	4.4	4.1	4.6	4.4	4.2	4.8
3 ELEMANLAR							
3.3 Saygılı, güleryüzlü davranış	4.8	4.8	4.4	4.8	4.7	4.6	4.9
4 ŞUBE							
4.1 Bakımlı bir şube	4.8	4.8	4.7	4.9	4.8	4.8	4.8
4.2 Telefonla şubeye ulaşabilme	4.8	4.8	4.7	4.9	4.8	4.8	4.8
5 SONUÇ							
5.1 Tatmin eden çalışma	4.4	4.3	4.0	4.4	4.3	4.2	4.6
ORTALAMA	4.5	4.5	4.3	4.6	4.5	4.3	4.7

Tablo 3.12 Şubelere göre özelliklerin gerçekleştirilmesi - İstatistiksel olarak farkları anlamlı özellikler [63]

	Merkez	Bakırköy	Kadıköy
3 ELEMANLAR			
3.2 İnsiyatif kullanan elemanlar	4.3	4.4	4.2
4 ŞUBE			
4.1 Bakımlı bir şube	4.8	4.9	4.9
4.2 Telefonla şubeye ulaşabilme	4.3	4.6	4.7
5 SONUÇ			
5.1 Tatmin eden çalışma	4.2	4.5	4.4
ORTALAMA	4.4	4.6	4.6

Tablo 3.13 Bireysel bankacılık hizmetleri değerlendirmeleri [63]

1. Mevduat hesabı işlemleri	4.5
2. Döviz tevdiat hesabı işlemleri	4.5
3. Bireysel krediler	4.3
4. Kredi kartları hizmetleri	4.1
5. Sigortacılık hizmetleri	3.8
6. Elektronik vezne (ATM) hizmetleri	4.1
7. Döviz, efektif alım / satımı	4.2
8. Telefon bankacılığı	4.4
9. Bireysel çek işlemleri	4.5
10. Bireysel havale işlemleri	4.5
Ortalama	4.3

Tablo 3.14 Kredi kartları ekstrelerinin ödeme süresine kaç gün kala ele geçtiği [63]

	%
1. 8 - 15 gün önce	1.8
2. 5 - 7 gün önce	3.5
3. 2 - 4 gün önce	2.9
4. 1 gün önce	1.2
5. Uygun bir sürede, gecikmeden	2.9
6. 1 gün sonra	1.2
7. 2 - 4 gün sonra	0.6
8. Ödeme süresinden sonra, gecikmeli	2.3
9. Belli bir standardı yok	0.6
10. Bireysel müşteri ama yararlanmıyor	74.9
11. Cevap yok	8.2
Toplam	100.1

Tablo 3.15 Kurumsal bankacılık hizmetleri değerlendirmeleri - Şubelerde farkları anlamlı olanlara yer verilmiştir. [63]

	Genel	Merkez	Bakırköy	Kadıköy
1. Ticari hesap işlemleri	4.6	4.4	4.2	4.7
2. TL kredi işlemleri	4.3			
3. Döviz kredi işlemleri	4.1			
4. Prefinansman işlemleri, Harici garantiler	3.9	3.8	3.8	4.1
5. Akreditifli ve diğer ithalat işlemleri	4.2			
6. İhracat işlemleri	4.3	4.4	4.1	4.2
7. Sendikasyon kredileri	3.7			
8. Teminat mektupları, kontrgarantiler	4.6	4.6	4.6	4.9
9. Kurumsal çek işlemleri	4.5	4.4	4.4	4.9
10. Kurumsal havale işlemleri	4.5			
Ortalama	4.3			

Tablo 3.16 Yatırım bankacılığı hizmetleri değerlendirmeleri [63]

1. Yatırım danışmanlığı	4.4
2. Portföy yönetimi	4.0
3. Varlığa dayalı menkul kıymetler	4.1
4. Borsa işlemlerinde aracılık	4.0
5. Repo	4.4
6. Tahvil ve finansman bonosu ihraçlarına garanti ve aracılık	4.1
7. Şirket birleşmeleri ve satınalmalar	3.5
Ortalama	4.1

Bu tabloların ışığında şu öneriler getirilmiştir:

Özellikler açısından öneriler

Özellikler açısından bakıldığında doruk değerleri ‘çok başarılı’ olmayan özellikler üzerinde daha fazla durmakta yarar vardır. Bu özellikler şunlardır:

- Geleneksel banka hizmetlerini sunma,
- Banka hizmetleri hakkında geniş bilgi verme,
- İşlem sürecinden haberdar etme,
- Hatasız hizmet.

Özelliklere, sunulan hizmet türü açısından bakıldığında Yatırım bankacılığının uygulamasına daha fazla dikkat göstermekte yarar vardır.

Özelliklere, hizmetin sunulduğu şube açısından bakıldığında Merkez şubenin daha fazla çaba göstermesinde yarar vardır.

Hizmet türleri açısından öneriler

Bireysel, kurumsal ve yatırım bankacılığı hizmetleri içinde üzerinde daha fazla çalışılması gereken hizmet türü, yatırım bankacılığıdır.

Bireysel bankacılık hizmetlerinde ortalamanın altında not alan

- Döviz, efektif alım/satımı,
- Kredi kartları hizmetleri,
- Sigortacılık hizmetleri,
- Elektronik vezne (ATM) hizmetlerine daha fazla dikkat gösterilmesinde yarar vardır. Kredi kartları ekstrelerine ayrıca özen gösterilmelidir.

Kurumsal bankacılık hizmetlerinde ortalamanın altında not alan

- Akreditifli ve diğer ithalat işlemleri,
- Döviz kredi işlemleri,
- Prefinansman işlemleri, harici garantiler,
- Sendikasyon kredilerine daha fazla özen gösterilmesi iyi olur.

Kurumsal bankacılığın sunulduğu şube olarak en çok Bakırköy'e, ondan sonra da Merkez'e daha fazla dikkat edilmesi yerinde olur.

Yatırım bankacılığı hizmetlerinde ortalamanın altında not alan

- Portföy yönetimi,
- Borsa işlemlerinde aracılık ile
- Şirket birleşmeleri ve satınalmalarına daha çok dikkat edilmelidir. [63]

Araştırmalar göstermiştir ki; tatmin olmayan müşterilerin %96'sı hiçbir zaman şikayet etmemektedirler. Ancak, hizmet sektöründe karşılaşılan şikayetler 1980'lerin

sonunda 1970'lere göre iki kat artmıştır. Kötü hizmet firmaların müşteri kaybetmesine neden olmaktadır. Araştırmalardan çıkan sonuçlar: [64]

- Müşterilerin %68'inin bir firma ile iş yapmamasının sebebi kötü hizmettir.
- Müşteriler malın kalitesinin kötülüğünden veya pahalı olmasından beş kat daha fazla nedenle kötü hizmet yüzünden bir hizmetten veya üründen vazgeçmektedirler.
- Tatmin olmayan bir müşteri tecrübesini dokuz kişiye anlatır. Müşterilerin %13'ü ise 20 veya daha fazla insana memnuniyetsizliklerini iletir.
- Bir müşterinin kaybedilmesi o müşterinin yıllık işlem hacminin beş katına malolur. Diğer taraftan biliyoruz ki; üstün nitelikte hizmet veren firmalara önemli miktarda kaynak akmaktadır.
- Özelliği olmayan bir malın olağandışı bir hizmet kalitesi ile %10'a kadar prim yaptığı belirlenmiştir.
- Mutlu olan ortalama bir müşteri bu durumu beş kişiye anlatır, bu kişilerin çoğu müşteri olur.
- Şikayet eden müşterilerin %50 ila %75 kadarı sorunları çözülünce firma ile çalışmaya devam ediyor. Eğer sorun hemen çözülürse mutsuz müşterilerin %95'i kurtarılabilir.

3.2.2. Kültürel Değişim

Bank Ekspres'in yapısındaki temel taşlardan bir tanesi de kültürel değişim. Bu konuya verdikleri önemi Davutoğlu şöyle vurgulamaktadır: “Dünya çok hızlı bir değişim içinde. Bu sempozyum, 4. Ulusal Kalite Kongresi, broşürünün içinde de Bernard Shaw'dan bir cümle var. O da çok güzel ifade ediyor: “Değişmeyi istiyorsak önce kendimizden başlamalıyız.” Bu yüzden de eğitime önemli bir yatırım yapmak gerekiyor. Biz bankaya yeni gelen arkadaşlara “Hoşgeldiniz. Size ilk önce bir oryantasyon eğitimi vereceğiz” diyoruz. “Bütün bilgi birikiminizi cebinizde,

omuzlarınızda tutun ve bizimle bir gün beraber olun” diyoruz. Eğitim biriminden bir arkadaşımız eğitim programını bir video kanalı ile yürütüyor. Burada yeni gelenlere mümkün olduğu kadar Bankamızın vizyonunu, amacımızı, beklentilerimizi, neyi niye yapıyoruz, bizim isteklerimizi elde etmek onlara ne kadar bağlı, gibi konuları tek tek sorulu cevaplı, tartışmalı, testli, oyunlu eğitimlerle aktarıp onları Bank Ekspres dünyasının bir ferdi olma psikolojisi içerisine sokmaya çalışıyoruz. [62]

Bir de özel kalite eğitimimiz var. Kalite eğitimi için yabancı kaynaklardan ve video kasetlerden yararlanıyoruz. Ben Amerika’da 15 gün süreyle, servis sektöründe kalite nelere bağlı, nelere bağlı değil konusunda bir danışmandan özel dersler aldım. Almanya’daki American Express Bankası’nın kalite konusunda uygulamalarını iş başında eğitim alarak izledim. Bunların sonunda biz de kendimize özgü, bizim kurum kültürümüz, bizim ortak değerlerimizi işleyen, ilk bahsettiğim oryantasyon eğitimi gibi, 8 saatlik bir kalite eğitimi programı hazırladık. Demek ki ben Bank Ekspres’liyim diyerek işe başlayan arkadaşlar ile 16 saat (biri ilk gün, biri ilk üç ay içerisinde olan iki eğitim programı) kendi kurum kültürümüzü, kendi doğrularımızı paylaşmanın yollarını buluyoruz.

Eğitim ihtiyaç analizleri yapıyoruz. Burada çalışanlara bir anket şeklinde, kendilerini mesleki anlamda geliştirmek için hangi konularda eğitim almak istediklerini soruyoruz. Bunlara göre hazırlanan yıllık eğitim planlarımızı bir kitap olarak yayınlıyoruz.

Bir mavi kitabımız var ki, bu bizim banka çalışanlarına özgü bir kitap. Çalışma yöntemlerimizi, ilkelerimizi içeriyor. Ortak değerlerimizi paylaşarak arkadaşlarımızın görüşüne sunmamızı sağlıyor.” [62]

Bank Ekspres’in Kalite Ekipleri seminerine ait slayt örnekleri Ek-A’da görülmektedir.

3.2.3. Üst Yönetimin İnancı

Yapının önemli taşlarından biri de üst yönetimin inancıdır. Üst yönetimin desteklemediği bir toplam kalite yönetiminden söz etmek anlamsızdır. Bu ilkenin

gerekliliğini Davutoğlu şöyle anlatmaktadır: “...Bu da, yapının temel taşlarından ve toplam kalitenin olmazsa olmaz ilkelerinden. Üst yönetim konuşan ve dinleyen liderler yetiştirmeye istekli ise, kuruluşun en büyük değerinin insan olduğuna inanıyorsa, o zaman yapılabilecek çok şey var demektir. Bu da, hiyerarşinin azalmasıyla, yatay örgütlenme ile mümkün olduğu kadar herkesin kendini göstermesi için ortam hazırlamakla mümkün olabilecek bir şeydir.” [62]

3.2.4. İletişim ve Çalışanların Tam Katılımı

Bank Ekspres’te iletişim ögesine çok büyük önem verilmektedir. Bunun nihayetinde çalışanlar arasında çok geniş ve sağlam iletişim ağları oluşturmak mümkün olmuştur. İletişim konusunun önemini, bu konuda yapılanları ve kurulan iletişim ağlarıyla çalışanların tümünü sürece nasıl kattıklarını Davutoğlu şöyle açıklamaktadır:

“...Konuş, dinle, tartış ve geliştir, iyi iletişimin temel kurallarıdır. ...İşi niye yaptığını bilmek, bunu paylaşmak, bütünü bilmek; böylece hem işten tatmin olmak, hem de kendi yaptığı işi daha iyi yapmasını sağlamak iletişim ile mümkündür. Bu anlamda da bankamızda iletişimin hızlı, açık, saydam olması için elimizden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyoruz. Mesela biz şube toplantılarını hep şubede yapıyoruz. Biliyorsunuz, Japonların ‘Kaizen’ kadar önemli ve benim de çok sevdiğim bir sözü de ‘GEMBA’dır. Gemba; işin yapıldığı yer, kutsal yer, mutfak demek. Biz bütün değerlendirme toplantılarımızı şubelere giderek yapıyoruz. Mümkün olduğu kadar küçük parçalar halinde; operasyon, kurumsal pazarlama, bireysel pazarlama konularında toplantıları modüler bir yapı içerisinde gerçekleştirmeye çalışıyoruz.

Aylık yayınlanan “Ekspres Dünya” isimli bir dergimiz var. Bunun yayın kurulu bankada çalışanlar. Bizim birimimizde derleniyor, toplanıyor ama hep çalışan arkadaşlardan gelen yazılar, mektuplar ve tartışmalardan oluşuyor. Belli literatürden faydalanarak, finans konularında değil, sadece kurum kültürü ve hizmet kalitesi konusunda yazıları içeren bir dergi. Her şubede günün haberlerinin, özdeyişlerin yer aldığı iletişim panolarımız var. İsteyen istediğini asabiliyor. Çalışanların tam katılımını sağlamanın önemine çok inanıyoruz. Bize göre düşüncelerin sağlıklı bir iletişim çerçevesinde tartışılabilme, kararlara katılabilme olanağı bulan kişi, yaratıcılığı ile yaptığı işin kalitesine artılar katacaktır.

Ödüllendirilen katkılar, çabalar; çalışanı motive edecek, kariyerini ve kendi performansını geliştirmesine olanak tanıyacaktır. Tabii ki, kariyerini ve kendini geliştirmesi de kurumun gelişmesi ile bire bir paralel bir konu. Örnek olarak biz bu konuda Ekspres Ödül çalışmaları yapıyoruz. Bunu geçtiğimiz yıl iki kere yaptık. Herkesin işi daha iyi yapmak konusunda öneri ve düşüncelerini rahatça sunabileceği bir platform oluşturmaya çalışıyoruz. Son dönemde kırk kadar öneri geldi. Bunların kimini uyguladık, kimini de bankacılık teknolojisi sebebi ile hemen uygulamaya koyamadık, ancak bu Ekspres Ödül önerileri bile bize belli bir altyapı geliştirme ufukları açtı. Buradan geçmek istediğimiz nokta, sürekli öğrenen, düşünen, aktif ve dinamik çalışanlar.

Ekspres Bankacı diye bir uygulamamız var. Bu biraz Mc Donald's tipi bir uygulama. Ancak uygulamanın kökeninin ne olduğu, Amerikan veya Japon uygulaması olması bizim için hiç önemli değil. Önemli olan bizim yapımıza ve kurum kültürümüze uygun olması. Bu Ekspres Bankacı uygulaması da ayın elemanı gibi bir uygulama. İşlemlerin yapılış tarzı ile ilgili bir iyileştirme yapmak, toplam kalite yönetimi konusunda bankaya küçük bir ivme kazandırabilmek aday gösterilmek için yeterli oluyor. Ekspres Bankacının masasında çerçevesi, altın rozeti ile onurlanması yeteri kadar mutluluk verici oluyor. Bazı ayrıntılar da var, mesela bizim kafeteryamızda her sabah kahvaltı var. “Bu çok önemli bir şey mi?” diyeceksiniz. Maliyeti nedir ki? Hem önemli, hem değil. Amaç; evinde çocuğunu çocuğunu okula uğurlayıp da bankaya geldiğinde uygar bir ortamda kahvaltısını etsin, iş arkadaşı ile konuşsun, ondan sonra bu gerilimden kurtulmuş olarak yukarıya, çalışma mekanına gitsin. Bu güzel bir şey. Herkes bundan memnun. Biz de, yaptığımız küçücük bir yatırımın arkadaşlarımıza iyi gelmesinden gurur ve sevinç duyuyoruz. Çalışanlara gösterilen özenin müşteriye gösterilen özenden farksız olduğunu düşünüyoruz.

Yaş günlerinde çalışan arkadaşlarımızın masasına özel bir armağan bırakıyoruz. Küçücük bir armağan kişiyi çok mutlandırıyor, kurumuna bağlılık duygusu yaratıyor. Yaş günlerinde yaptığımız bir uygulama daha var: “İzinlisiniz” diyoruz. Bu çok büyük bir buluş değil, nasıl olsa herkesin on gün kanuni mazeret izni var. “Bugün izinlisiniz, gelmeyebilirsiniz, siz nasılsa sorumluluğunuzun bilincindesiniz, işinizin aksamamasını sağlarsınız” dediğimizde arkadaşlar bazen öğle yemeğine biraz

uzun çıkıyor veya akşamları biraz erken çıkıyor, ama düşünülmüş olmaktan çok hoşlanıyorlar. Herkes hoşlanır.

Çalışanlara özel bir anket yaptık. “Bu bankada çalışmaktan mutlu musunuz, hayatta beklentileriniz nedir?” şeklinde sorular sorduk. Bu bizim profilimizi daha yakından tanımamıza vesile oldu.” [62]

3.2.5. Ara Müşteri Zinciri

Bank Ekspres’te iç müşteri kavramına başka bir isim verilmiştir: Ara Müşteri. Her ne kadar adı farklı olsa da içeriği ve amacı aynıdır.

Davutoğlu “Yapımızın bir temel taşı da ara müşteri zinciri. İşin yapılış süreci içinde hepimiz birbirimizin ara müşterisiyiz, birimizin başarısı, öbürümüzün başarısı diyoruz. Bir Çin atasözü “Bir zincir en zayıf halkası kadar kuvvetlidir” diyor. Biz de çalışanlarımıza zincirin zayıf halkası olmayın diyoruz. Kocaman bir transatlantik bile su alan küçücük bir delik yüzünden batar. Bunları düşündükçe birbirimize kenetlenmenin, birbirimizin işini kolaylaştırmanın, demin de bahsettiğim kurum kültürünü yerleştirmenin önemini bir kere daha kavıyoruz. Biri başaramazsa öbürü başaramaz. Birimler, örneğin operasyon ile pazarlama birimi, arasında beyin fırtınaları yapıyoruz. Böylece bu birimler birbirlerine karşı beklentilerini açık ve rahat bir ortamda herhangi bir baskı hissetmeksizin iletebiliyorlar.” şeklinde özetlemektedir. [62]

3.2.6. Sıfır Hata

Bank Ekspres’in sıfır hata ilkesine yaklaşımını Davutoğlu şöyle anlatmaktadır: “...Günümüzde birazcık hatalı olmak bile yeterince kötü şeylere sebep olabiliyor. “Hatasız kul olmaz” yaklaşımı arabesk bir şey. Biz bundan mümkün olduğu kadar kurtulmaya çalışıp, hataya karşı duyarlı bir ortam yaratmaya çalışıyoruz. Hata paylarının ne anlama geldiğini ortaya koymak için %1 hata payı ile çalışan uçak şirketi anektodunu anlatmak istiyorum. Yüz uçağından biri düşen bir havayolu şirketinin uçağına kim binmek ister? Senede yüz uçuştan fazlasını yapan bir işadamı için pek ümit yok demektir. Başka bir örnek de şöyle verilebilir: Zeynep Kamil’in %1 hata

payı ile çalıştığını düşünelim. %1 hata payı demek, yüz aileden birine “sizin bebeğiniz düştü, kayboldu” vs. diyeceksiniz demektir. Biz bankamızda bir de “son hata anketi” yaptık. “Hatalarımızı paylaşalım” dedik. Sıfır hataya ulaşmak için sadece standartlar ve tanımlar değil, hata paylaşma, hatayı tekrarlamama isteğinin de olması önemlidir. “Herkes en son yaptığı hatayı yazsın, bunu bir kitap halinde yayınlalım, kütüphanemizin önemli bir kitabı olsun” dedik. Hatamı yazacağım, sonra bu kitap olarak yayınlanacak fikrine herkesi ikna etmek mümkün olmadı ama, bizimle hatasını paylaşmak üzere yazıp gönderen arkadaşlarımızın anılarından çıkan kitap bile yeterince faydalı oldu”. [62]

3.2.7. Etkinlik ve Sistemik Yaklaşım

Kalite Ekipleri seminerinde de bu konulara oldukça geniş yer verilmektedir (Ek-A). [65] Bilimsel problem çözme süreci ve Deming çevrimi katılımcılara örneklerle detaylı bir şekilde anlatılmaktadır. Böylelikle gereksiz ve yeniden çalışmalar ortadan kaldırılmakta, etkin ve hızlı bir çalışma hedeflenmektedir. [61]

Davutoğlu etkinlik kavramını “Doğru işi yapmak, işi doğru yapmak, ayrıca işi zamanında yapmak” diye tanımlamaktadır. İş doğru yapmak yeterli bulmamakta, öncelikle doğru işi yapmanın önemli olduğunu belirtmektedir.

Sistemik çalışma hakkında Bank Ekspres yaklaşımını ise şöyle açıklamaktadır: “Hizmet sektöründe insan, maneviyat çok önemlidir, ama sistemik yaklaşım olmaksızın konuları ele alış tarzımız herhalde karmaşa yarattı. İşe aklımızdan gelen yerden başlamak değil, önce durum hakkında düşünüp, plan ve program yapıp ondan sonra işten işe koşmadan biraz daha planlı programlı, değerlendirme yapan mantatiletaye sahip olmak istiyoruz”. [62]

3.2.8. Ölçmek

Ölçmek tüm bilimsel yaklaşımlarda olduğu gibi toplam kalite yönetiminin de vazgeçilmez bir ögesidir. Somut veriler elde edebilmek, süreç içi geri beslemeler

yapabilmek ve en önemlisi de ne kadar yol katedildiğini görebilmek için çeşitli ölçmeler yapmak gerekir. [61] Davutoğlu da ölçmenin vazgeçilmezliğini ve toplam kalite için olan hayati önemini şöyle vurgulamaktadır:

“...Ölçmek de bizim için çok önemli. Her yaptığımızı manevi yorumlarla değil, somut olarak ölçmek ve değerlendirmek istiyoruz. Ölçmezsek bilemeyiz, bilmezsek yapamayız. Bu, çok net bir gerçek. Bir ihtiyacı karşılarken hatalarımızın ne olduğunu, saptamaların nerede gerçekleştiğini bilirsek, kuruma buna göre bir yön verebiliriz. Telefonların kaç kere çaldıktan sonra açıldığı bizim için ölçülmesi gereken bir şey. Prensiplerimiz iki kereden çok çalmamaları. İlle de çok derin ölçmeler gerekmiyor bu konuda. Ayda on telefona dikkat ediyorsak bu da bir ölçmedir. Kişi başına kaç saat eğitim yaptık, bir kişi ne kadar öneri getirdi, kaç teminat mektubuna ne kadar sürede cevap verdi, bunları ölçmeye çalışıyoruz.” [62]

Davutoğlu bu anlamdaki en ciddi çalışmalarından bir tanesinin KALGÜS ismini verdikleri Kalite Güvence Sistemi olduğunu söylemektedir. Ancak bu konudaki en zor kısmın dünyada bankalara uyarlanmış ISO-9000 örneklerini bulmak olduğunu da eklemektedir. [62]

Toplam kalite yönetiminin hayata geçirilmesinin temel ilke olduğu kuruluşlarda amaç, kalite güvence sistem uygulamasının önce planlanması, uygulandıktan sonra ise amaçlanan kaliteye uygunluğunun denetlenmesidir. Hatayı azaltmak demek, yeniden üretmek için gerekli maliyeti azaltmak ve zaman tasarrufu sağlamak demektir. Bu amaçla, verilen eğitimlerde sürekli vurgulanan sistematik yaklaşım ile düşünce ve davranış kalıplarını bu yolda geliştirmek hedeflenmiştir.

Bank Ekspres “Kalite Güvence Sistemi” ile bankanın tüm faaliyetlerini kapsayan çağdaş bir sistem kurmayı hedeflemektedir. Belli bir takvime sadık kalınarak sistemin aşama aşama gerçekleştirilmesi ve kalite anlayışını güvence altına almak için sadece sistemin kurulması yeterli bulunmamakta; sürekliliği sağlamak, planlı ve sistematik olmak zorunlu görülmektedir. Hata yapmamak için yöntemlerin ve tanımların kesin belli olması ön şart olarak kabul edilmektedir. [66]

İlk olarak bir KALGÜS grubu kurulmuştur. Bu grup, her bir bölümden bir kişi olmak üzere 17 üyeden oluşmaktaydı. KALGÜS grubu üyeleri; Kalite Güvencesi Sistemi standartlarının bölümlerine tanıtılmasından, bu standartların bankaya uyarlanabilirliği hakkında bölüm görüşü oluşturulmasından ve KALGÜS çalışmasının bölümlerinde koordine edilmesinden sorumluydular.

Bölümde çalışanlar herkes prosedür yazılması gerektiğini varsaydığı işleri KALGÜS üyesine verecek ve KALGÜS üyesi de bu prosedürlerin iş akış şemalarını çıkaracaktı. [61]

Bankanın bu çabaları kısa sürede meyvalarını vermiş ve bir çok prosedür standartlaştırılmıştır. Bunlardan bazıları Ek-A'da görülmektedir. Böylelikle şubeler arası yeknesaklık sağlanmış, işlem süreleri belirlenmiş ve buna bağlı olarak kabul edilebilir hata paylarının saptanması mümkün olmuş ve en önemlisi de yapılan işlerin ilk seferde ve doğru olarak yapılması sağlanmıştır. [66]

Bank Ekspres'te kaliteyi izlemek amacıyla iki tip form kullanılmaktadır. Bu formlardan birer örnek Ek-A'da yer almaktadır.

- Kalite İzleme Formu - Şube Kalite Yönetmenlerince doldurulmaktadır. Tespit edilen sorun/sorunlar önerilen çözümüyle/çözümleriyle birlikte bir işgünü içerisinde Genel Müdürlük Kurumsal Kalite ve İletişim Birimi'ne iletilir. [61] Burada değerlendirildikten sonra iyileştirilmesi istenenler ilgili birime aynı form ile aktarılır.
- Müşteri İzleme Yönlendirme Formu - Bilgi Sistemleri ve Müşteri Yönlendirme Servisleri tarafından doldurulmaktadır. Sorunların nedenleri ile çözümlerini izlemek ve istatistiki bilgi edinmek amacıyla düzenlenmektedir. Bu da bir stratifikasyon sistemi anlamına gelmektedir. [66]

Mükemmel hizmete ulaşmak sadece bankanın kendi içindeki düzenlemeleriyle mümkün olmayabilir; daha doğrusu banka, hizmetini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen taşeron hizmetlerinin de kalite standartlarına uygun olması için de çaba göstermelidir. [61] Bu anlamda Bank Ekspres, bankanın Kalite Güvence Sistemi için, ISO 9000 standardının “Satınalma” maddesi (Madde numarası 4.6) - satın alınan ürünün satınalma şartlarının banka tarafından belirlenmesi için gerekli olan asgari temel noktalarını verir - üzerinde kendi yapısına uyarlanabilecek bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonuçları Ek-A’da görülmektedir. [67]

3.2.9. Sürekli Gelişim

Sürekli gelişim toplam kalite felsefesinde de olduğu gibi Bank Ekspres’te de yapının çatısını oluşturmaktadır. Davutoğlu bu ilke ile atılım arasında çok önemli farklar olduğunu belirtmektedir: [62]

“Burada ‘Atılım’ ile ‘Kaizen’i karşılaştırmayı çok anlamlı buluyorum. Atılımda çok önemli yatırımlar, önemli birikimler, büyük sıçramalara yer var. Oysa Kaizen’de küçük küçük iyileştirmelerle, minik minik basamaklarla ivmenin yukarı doğru olmasını sağlamak mümkün. Kaizen felsefesi sadece iş hayatımızda değil, sosyal hayatımızda, evimizde ailemizde, komşumuza karşı da uygulanabilecek bir felsefe. Küçük de olsa geliştirmeleri düşünmek çok önemli. Bu anlamda bizim KEP dediğimiz kalite ekipleri çalışmalarımız var. Kalite çemberleri demekten kaçındık, çünkü çemberler hakkında “sanayide olur hizmetler sektöründe olmaz” gibi bir spekülasyon var.

Sonuç olarak bunlar, “grup çalışması ve işi en iyi bilen o işi yapandır” anlayışından kaynaklanıyor. İsmi literatürde ne olursa olsun 7 - 9 kişilik gruplar oluşuyor. Kendi liderlerini aralarından seçiyorlar. Şu anda işin çok başında olduğumuz için %100 gönüllülük yok, hafif yönlendiriyoruz. Ancak getirmek istediğimiz nokta tabi ki %100 gönüllülük. Amaç bütün problemlerin çalışanlar tarafından ortaya getirilip onların da bankamız çalışanlarına kendi katkılarını daha artan bir ivme ile vermeleridir.”

3.3. INTERBANK

1888 yılında “Selanik Bankası” adı ile kurulan Interbank, Türkiye’nin yüz yılı aşkın süredir hayatta kalmayı başaran on iki kuruluşundan biridir. Türkiye Cumhuriyet tarihinden bile eski bir geçmişi olan Interbank’ın, ülkenin yapısında meydana gelen köklü değişimlere rağmen ayakta kalmayı ve daha da önemlisi başarılı olmayı becerebilmiş olmasını, bankanın değişime son derece büyük bir hızla adapte olabilen esnek organizasyon ve yönetim yapısıyla ve yüksek insan kalitesi ile açıklamak mümkündür. Yenilikçilik ve atılımcılık, rekabette sürekli lider olmak kurulduğu günden beri bankanın temel özelliği olmuştur. Sürekli gelişmeyi ve bunun için araştırmayı seven, yeni yaklaşımları denemekten çekinmeyen bir kültür için Toplam Kalite Yönetimi uygun bir yönetim tarzı olmuştur. [68]

Daha önceleri adına toplam kalite denilmese de, toplam kaliteyi yaratacak yönetim sistemleri ve süreçlerinin oluşturulmaya başlaması 1980’li yılların başlarına kadar gitmektedir. Bununla birlikte gerçek anlamda toplam kalite çalışmalarına, 1988’de yapılan ‘reengineering’ çalışması ile başladığını, 1993 yılında da bu yönetim geliştirme çabalarının toplam kalite adını aldığını söyleyebiliriz. [68]

1992 yılında bankanın kilit personeli arasından seçilen 40’ar kişiyle iki beyin fırtınası seansı gizli olarak yapılmıştır. Bu seansın konusu “Nasıl bir Interbank?” idi. Bu seansların sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak 1993 yılında “Kalite Yaklaşımı” bildirisi hazırlanmıştır. Bu bildiri her çalışana dağıtılmış ve tüm şubelere ve genel müdürlük birimlerine asılmıştır (Şekil 3.8). [69]

Interbank’ın temel stratejisi “pazar öncelikli ve müşteri odaklı” olmaktır. Bir diğer ifade ile müşterileri için beklentilerinin de ötesinde bir “tatmin” sağlamaktır. Bu açıdan kurumlaşma, müşteri tatmini sağlamak için yapılan çalışmaların tamamı olarak düşünülebilir. Bu görüş ışığında, müşterilerin özenle ve sürekli olarak dinlenmesi, müşteri beklentilerinin tanımlanması, müşteri ile ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesi ana sorumluluk olarak düşünülmektedir. [70]

KALİTE YAKLAŞIMIMIZ

NASIL BİR BANKA?

Tüm Interbanklilar tarafından özümssenen ortak değerlerimiz çerçevesinde, takım anlayışı ile, müşterilerimizin beklentilerinin de ötesinde müşteri tatmini sağlayan bir ilişki bankası olmayı hedefliyoruz.

Bu hedefe ulaşmak için;

- Müşteri ihtiyaçlarını en az müşteri kadar iyi bilmemiz ve bu ihtiyaçlara en etkin ve yaratıcı çözümleri, en uygun maliyetle ve rakiplerimizden daha önce üretebiliyor olmamız;

- Bireysel rekabetin enerjisinden vazgeçmeden, takım ruhu ve ekip çalışması kültürünü çalışma anlayışımızın vazgeçilmez bir unsuru olarak görmemiz gerekmektedir.

Bu yaklaşımla alacağımız karar ve belirleyeceğimiz politikaları yönlendirecek ortak değerlerimiz şunlar olacaktır:

- Interbank'ın en değerli kaynağı insan'dır.
- Interbank'ın işleyiş mekanizmaları bir sistem bütünlüğüne dayanır.
- Sistemler ilgili her birim ve bireyin katkısıyla oluşturulur, uygulanır, denetlenir ve sürekli geliştirilir.
- Her Interbanklı yenilikleri öğrenerek kendisini ve sistemi sürekli geliştirir.
- Hataların kaynağı öncelikle sistemde aranır.
- Interbank'ın hedef ve stratejileri ortak katkıyla oluşturulur, kararlıkla uygulanır ve herkesçe sahiplenilir.
- Interbank bir bütün olarak kar merkezidir. Kar, tüm Interbanklıların ortak çabalarının sonucudur.
- Interbank'ı oluşturan her birim ve birey, diğer birim ve bireyleri iç müşteri olarak kabul eder.
- Dış müşteri tatmini, iç müşteri tatmininden geçer.
- Performans bireysel başarı kadar, takım çalışmalarına katkı dikkate alınarak belirlenir.
- Banka içi dikey ve yatay iletişim ve bilgi akışı çok önemlidir.
- Tüm ilişkiler karşılıklı güven esasına dayalıdır.
- Interbank, çalışanlarına en elverişli çalışma koşulları ve teknolojik alt yapıyı sağlar.
- Interbank, çalışanlarının kariyer gelişimi için eğitim ve gelişme olanaklarını sağlar.
- Interbank, çalışanlarının profesyonel ve kişisel yaşamlarını bir bütün olarak algılar ve saygı duyar.

Tüm çalışanlar Interbanklı olmaktan gurur duyar.

BU ORTAK PRENSİP VE DEĞERLER DOĞRULTUSUNDA, TÜM INTERBANKLILAR, INTERBANK'I HEDEFLERİNİN ÖTESİNE TAŞIR

Şekil 3.8 Interbank'ın kalite yaklaşımı

Bunun yanısıra Interbank, yenilikçi ve geliştirici bir görüşü benimsemektedir. Belli hedeflere ulaşmak ve sonuç almak yönünde çalışırken, sürekli öğrenme ve böylece yapılan işin geliştirilmesi, Interbank’ın yenilikçilik felsefesinin bir sonucudur.

Interbank, girişimci anlayışı desteklemektedir. Organizasyonel yapıdaki her birey ve birimin girişimci bir anlayış içinde, yaratıcı bir düşünceyle çalışması, risk almaya cesaretli ve işlere hız kazandıracak bir eylemci görüşle davranması esastır.

Interbank, başarının temel kaynağı olarak “insan” ı göstermektedir. İnsanın bir “düşünce ve bilgi kaynağı” olarak görülmesi ve performansın insanlar aracılığıyla geliştirilmesi temel yaklaşımdır.

Çalışmalarının bireysel farklılıklarına saygılı, yeteneklerine ve beklendilerine duyarlı olması Interbank’ın misyonunun bir gereğidir. Bunun yanısıra, çalışanların tüm farklılıklarıyla bütünlük içinde ve takım kültürü bilinciyle çalıştıkları bir ortam yaratılmakta ve desteklenmektedir. Tüm bu yaklaşımların ışığında, Interbank’ın Toplam Kalite çalışmalarının temel felsefesini:

- Açıklık
- Müşteri yönlülük
- Yenilikçilik ve geliştiricilik
- İnsana dönüklük
- Takım oyunu olarak tanımlayabiliriz. [70]

3.3.1. Üst Yönetim İnancı ve Bağlılığı

Interbank’ta Toplam Kalite Yönetimi’nin yerleştirilmesi, sistemlerin kurulması ve işlerliğinin gözlenmesinin temel sorumluluğu yöneticilere aittir. Bankada Toplam Kalite Yönetimi’nin ilkelerinin yerleştirilmesi bir yönetim kararı olarak ortaya çıkmış, anlaşılması ve benimsenmesine öncelikle yönetim kademelerinden başlanmıştır. Bu nedenle, ilk eğitimler önce yöneticilere, daha sonra diğer çalışanlara verilmiştir. Ayrıca, genel müdürün de yer aldığı, genel müdür yardımcıları ve üst düzey yöneticilerden oluşan bir Toplam Kalite Yönlendirme Kurulu kurulmuştur. [68]

3.3.2. Vizyon ve Misyon

Bankanın misyonu ve vizyonu Toplam Kalite Prensipleri doğrultusunda yeniden belirlenmiştir. Kalite politika ve stratejileri oluşturulmuştur. Bütün bunlar tüm çalışanlara duyurulmuştur. [69]

3.3.3. Eğitim

Interbank 1980'lerin başında bir Eğitim Merkezi kurmuştur. Bugün, Eğitim Merkezi'nde bankacılık ve yönetim konularında her yıl 100'ü aşkın kurum içi eğitim programı yapılıyor olması, bankanın eğitime verdiği önemi ortaya koyan sayısız örnekten sadece birisidir. Interbank'ta her çalışan yılda ortalama 3 eğitime katılmaktadır. Bankanın sadece 1995 yılı eğitim bütçesi 14.7 milyar Liraydı. [68]

Üst yönetimden başlayarak tüm çalışanlar 2 günlük toplam kalite başlangıç eğitiminden geçirilmiştir. Bu eğitimler farklı içeriklerle eğitim yılı boyunca devam etmektedir. [69]

Öğrenmenin tek başına eğitimlerle sağlanması mümkün değildir. Bu inançla Interbank, öğrenmeyi hızlandıran ve teşvik eden yetkilendirme mekanizmalarını da kurmuş ve etkin bir biçimde çalıştırmaktadır. [68]

3.3.4. Tatmin Anketleri

Çalışanların ve müşterilerin tatminini ölçmek amacıyla periyodik olarak anketler yapılmıştır ve yapılmaya devam edilmektedir. [69]

3.3.5. Kalite Temsilcileri

Kalite ilkelerini ve çalışmaları banka geneline yaygınlaştırmak amacıyla birim, şube ve şirketlerde kalite temsilcileri seçilmiştir. Bu temsilciler çalıştıkları yerlerde kalite çalışmalarının organizasyonundan, koordinasyonundan, izlenmesinden ve bu

Çalışmaların sonuçlarının Toplam Kalite Yönlendirme Kurulu'na raporlanmasından sorumludurlar. [69]

3.3.6. Takım alışmaları

Takım alışması Interbank'ın toplam kalite felsefesinin temel taşlarından biridir. Toplam kalite çalışmaları ile ilişkili iki çeşit takım çalışması göze çarpmaktadır: Hızlı özüm Takımları ve Kalite Geliştirme Takımları.

Hızlı özüm Takımları (HT) her hangi bir işlem hakkında düzeltici bir istekte bulunulması halinde yani bir problem çıkması halinde spontane olarak kurulan kalite ekipleridir. Bu istekler 'Düzeltilici Faaliyet İsteği ve İzleme Formu' ile direk olarak Genel Müdür Yardımcısı Necmettin Kavuş­turan'a iletilmektedir (Ek-B). Bu takımlar problem özölünceye kadar çalışmalarına devam etmektedirler ve bu süreç zarfında gelişmeleri Genel Müdürlük Toplam Kalite Yönlendirme Kurulu'na raporlamakla yükümlüdürler. [69]

Bu takımların verdikleri raporların sınıflandırılmış detayları Tablo 3.17'de görölmektedir. Bu raporlar incelendiğinde aşğıdaki sayısal değerler elde edilmiştir: [71]

- 24 Temmuz gününe kadar 18 HT'ndan rapor gelmiştir.
- Genel olarak bu raporlardan 4'ü çok iyi, 5'i iyi, 4'ü orta, 5'i de yetersiz olarak nitelendirilebilir.
- Birimlerin 13'ünde takım/takımlar kurulmuş, birinde ise birebir görüşmeler yapılmıştır. 3 birim ise takım kurup kurmadığına ilişkin açıklama yapmamıştır. 1 takımda ise genel görüşme yapılmıştır.
- Birimler toplam olarak 100 sorun açıklamıştır.
- Birimlerden yalnız üçü sorunların nedenlerini ayrıca açıklamışlardır.
- Birimlerden 12'si çözüm önerileri vermiş, 4'ü kısmi öneriler vermiş, 2'si ise çözüm önermemiştir. Ayrıca üç birim kısmen uygulamaya geçip izlemeye başlamıştır.

Tablo 3.17 Interbank HÇT Durum Raporu [71]

No	Birim	Takım	Sorun	Öncelikli Sorun	Neden	Çözüm	Yaklaşım	Toplantı	Rapor	Genel
1	Interlease	2-5 kişilik 12 takım kurmuşlar	12 adet ele alınmış öncelikleri ele alınmamış		Açıklanmamış	Bilgi verilmiş. Bazıları için çalışma ve uygulama var	Kullanılmış	Bilgi yok	3.4.95 20.4.95 5.6.95	Çok iyi
2	Bursa	5 Kişi	5 Sorun açıklanmış	Kurumsal ve bireysel bankacılığın ayrı olmaması	Açıklanmamış	Kısaca genel olarak açıklanmış	Kullanılmış	Bilgi açık değil	2 Rapor 3.4.95 1.6.95	Yetersiz
3	Centrops	8 kişi tek grup, 5 grup kuruyor	2 sorun çok ayrıntılı incelenmiş	Yerleşim düzeni	Açıklanmış	Ayrıntılı verilmiş	Kullanılmış	Düzenli	20.4.95 9.6.95 7.7.95	Çok iyi
4	Merkez	5 grup kurulmuş	9 sorun	Şube içi iletişim	Açıklanmamış	Öneriler var. Bazıları uygulamaya alınmış izleniyor	Kullanılmış	Düzenli	Tek rapor 28.4.95	İyi
5	YBB. OPR/ Crops	25 kişi ile görüşme yapılmış	görüşler alınmış	Sigara içilmesi	Belirtilme	Bireysel öneriler alınmış	Kullanılmış	Görüşme yapılmış	Tek rapor 21.4.95	Orta
6	Suadiye	3 kişi	1 temel sorun ve alt başlıkları verilmiş	Şube dizaynı yetersizliği	Açıklanmamış	Öneriler verilmiş, getirileri açıklanmış	Sınırlı kullanılmış	Düzenli	Tek rapor 21.4.95	İyi
7	Ulus	6 kişi	1 temel sorun alınmış	Dış müşteri tatminini maksimize etme	Verilmemiş	Verilmemiş	Belirsiz	Düzenli	26.4.95	Yetersiz
8	Taksim	Tüm şube personeli	1 temel sorun	İç/dış müşteri tatmini	Belirtilme	Genel açıklamalar verilmiş	Kullanılmış	Gerektiğince	28.4.95	Yetersiz

Tablo 3.17 Interbank HÇT Durum Raporu [71] - Devam

No	Birim	Takım	Sorun	Öncelikli Sorun	Neden	Çözüm	Yaklaşım	Toplantı	Rapor	Genel
9	Intertech	Açıklanmamış	7 sorun	Ofis ortamı ve dekorasyon	Açıklanmış	Önerilmiş	Kullanılmış	Düzenli	5.95	İyi
10	Çankaya	Tüm şube	1 sorun belirtilmiş	BB ve OPS arasındaki iletişim	Belirtilmiş	Dağınık	Kullanılmamış	Düzensiz	21.4.95	Yetersiz
11	Intercon	Açıklanmamış	4 sorun	Dış haberleşme	Belirtilmiş	Öneriler verilmiş	Kısmen kullanılmış	2 toplantı	22.5.95	Orta
12	Adana	10 kişi gönüllü (çalışma ilkeleri belirlenmiş)	5 sorun	Dikey / yatay iletişim	Belirtilmiş	Kısmen verilmiş	Kısmen uygulanmış	Düzenli	22.5.95	Orta+
13	Hukuk	4 kişi	10 sorun	Wang sistemi arızaları	Açıklanmamış	Öneriler verilmiş	Kullanılmış	Belirtilmiş	Tek rapor 11.4.95	İyi
14	Ankara	1'er kişiden 10 takım ya da 10 sorumlu	6 ana sorun	Sistemden kaynaklanan problemler	Alt sorunlar olarak açıklanmış	Verilmiş	Kısmen uygulanıyor	Düzenli	26.5.95 20.6.95 10.7.95	Çok iyi
15	YBB	Kurulmamış (Genel görüşme yapılmış)	1 sorun	Sağlık sigortası	Açıklanmamış	Verilmiş	Kullanılmamış	Yapılmamış	1 rapor	Yetersiz
16	Kadıköy	7-9 kişilik 3 takım	29 sorun	Açık değil	Kısmen açıklanmış	Verilmiş	Kısmen uygulanmış	Düzenli	1 rapor 5.95	Çok iyi
17	İzmir	5 kişilik 1 takım	4 sorun	Telefon yoğunluğu	Açıklanmış	Verilmiş uygulanmış	Kısmen uygulanıyor	Düzenli	1 rapor 9.6.95	İyi
18	Finanscorp	Açıklanmamış	2 sorun	Sistemlerin hızlı çalışmaması	Açıklanmamış	Kısmen açıklanmış	Uygulanmıyor	Bilgi açık değil	1 rapor 18.5.95	Orta

- Birimlerin 5'i belli bir yaklaşım kullanmış, 6'sı kullanmamış, 6'sı ise kısmen kullanmıştır.
- Birimlerin 9'u düzenli toplantı yapmıştır.

HÇT'nin açıkladığı sorunlar ve oluşturduğu çözüm önerileri Toplam Kalite Yönlendirme Kurulu'nun üç ayrı toplantısında görüşülmüş ve yaklaşık 10 sorunun çözümü için somut adımlar atılmış ve sonuç alınmıştır. Ayrıca bu incelemeler sonucunda geliştirme amaçlı 20 proje/çalışma alanı oluşturulmuştur. [72]

Kalite Geliştirme Takımları (KGT) Hizmet kalitesini olumsuz etkileyen problemlerin giderilmesini ve sorunların tekrarlanmasını önleyecek sistemlerin kurularak, hizmet sunumunun her aşamasında kalitenin artırılmasını sağlamak üzere kurulan; tamamen gönüllülerden oluşan ve kalite temsilcilerinin yönlendirdiği takımlardır. Geliştirme alanları belirlendikten sonra genellikle beyin fırtınası ve Ishikawa diyagramı kullanılarak çözüm önerileri getirilmektedir. Aşağıda verilen örnek bu takımların çalışmalarını somut olarak yansıtmaktadır. [69]

16-18 Eylül 1994 tarihli Yönetmenler Toplantısı'nda Bireysel Bankacılık faaliyetlerinin başlamasıyla birlikte şubelerin repo işlem adetlerinin artması bir problem olarak ortaya konulmuştur. Artan repo yoğunluğu nedeniyle Hesap Uzmanı ve Yatırım Danışmanlarının zamanının önemli bir bölümünü repo fiyatlamasının aldığı, repo ürününün Genel Müdürlük'te iki ayrı birimde fiyatlanmasının sorunu daha da ağırlaştırdığı ifade edilmiştir. [73]

Bu problemi analiz etmek ve çözüm önerileri oluşturmak amacıyla 4 Kasım 1994 tarihinde bir Kalite Geliştirme Takımı kurulmuştur: Repo Geliştirme Grubu. Bu ekip; Bireysel Bankacılık Birimi'nden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (aynı zamanda Toplam Kalite Yönlendirme Kurulu üyesidir) başkanlığında, Fon Yönetimi Birimi'nden iki kişi ve Merkez Şube Bireysel Bankacılık Bölümü'nden bir kişi olmak üzere dört kişiden oluşmuştur. Prof. Haluk Erkut'un gözetiminde toplantılar yapan Repo Geliştirme Grubu'nun yürüttüğü çalışmalar sonucunda aşağıdaki gelişme alanları belirlenmiştir: [73]

1. Şubelerin hem Fon Yönetimi'nden hem de Yatırım Bankacılığı Birimi'nden (YBB) ayrı ayrı fiyat alması.
2. Reponun bağlandığı saatlerde (11.00 - 12.00 arası) artan telefon trafiği nedeniyle bu birimlere ulaşmanın büyük zaman kayıplarına neden olması.
3. Aynı ürünü iki ayrı birimin fiyatlaması sonucunda banka içi fiyat rekabeti nedeniyle reponun bankaya maliyetinin artması.
4. Şubelerin her miktar ve müşteri için repo fiyatı almak durumunda kalmasının Hesap Uzmanı ve Yatırım Danışmanları için zaman ve iş kayıplarına neden olması.
5. Bağlanan repo teyitlerinin faksla ilgili birime (YBB veya Fon Yönetimi) gönderilmesinin zaman kayıplarına neden olması.
6. Repo teyit dekontlarının müşteriye zamanında ulaştırılamaması.
7. Bağlanan işlemlerin Operasyon bölümlerinde proses edilmesinin teknolojik uyumsuzluklar nedeniyle gereğinden uzun sürmesi.
8. Menkul Kıymetler programındaki aksaklıklar nedeniyle, şubelerden gelen bağlanmış işlemin iptali ya da düzeltilmesi taleplerinin yerine getirilmesinin operasyonel yoğunluğu artırması.

Geliştirme Grubu'nun beyin fırtınalaması ve neden sonuç analizi yöntemiyle belirlediği bu geliştirme alanlarına yönelik önerileri şunlardır: [73]

1. Bireysel müşteri repolarının Yatırım Bankacılığı Birimi'nden, kurumsal müşteri repo taleplerinin Fon Yönetimi Birimi'nden bağlanması.
2. Intertech'ten repo işlemleri bağlandıktan sonra şube ile ilgili repo bölümü arasındaki teyit fakslaşmasını ortadan kaldıracak bir program yazılmasının istenmesi.
3. Yatırım Bankacılığı operasyonunun yeniden organize edilmesi ve bu konuda deneyimli bir yöneticinin Birim Başkanı olarak atanması.
4. Belli bir meblağın altındaki tutarlar için ilgili repo bölümünden fiyat almaya gerek kalmaksızın doğrudan sistemden görülebilecek ve sürekli otomatik olarak güncelleşecek bir ekranın Intertech'e hazırlatılması.

Interbank'ta bu güne kadar toplam 23 geliştirme takımı kurulmuştur. Bunlardan toplam kalite ile ilgili çeşitli alanlarda çalışmak üzere kurulan takımlarda 120 personel görev almıştır. [68]

3.3.7. Ödüllendirme sistemi

Öneri-Ödül Sistemi adı verilen ödüllendirme sistemi toplam kalite ilkeleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Bu sistemin yararını Interbank fazlasıyla görmüştür. [69] Öneri-Ödül Sistemi'nin uygulamaya konulduğu 27.12.1994 tarihinden itibaren Temmuz 1995'e kadar 23 öneri gelmiştir. Bu önerilerin 11 tanesi, Öneri Teknik Komitesi'nin değerlendirmeleri sonucunda para ödülü ile ödüllendirilmiştir. Ayrıca para ödülü için gereken puanı alsın veya almasın tüm öneriler Kalite Yönlendirme Kurulu tarafından gözden geçirilmiş ve her öneri sahibine teşekkür mektubu yollanmıştır. Ödüllendirilen önerilerin bazıları aşağıda sıralanmıştır. [72]

- Adana Şubesi'nde Ticari İşlemler Asistanı olarak görev yapan Lale Eren'in, ITMS ekranında değişiklikler yapılması önerisi 100 \$ ödüle layık görülmüştür.
- Hukuk ve kredi Yönetimi Birimi'nden Avukat Ali Soysal ve Özkan Polat'ın, belge toplama çalışmalarına başladıkları, "Bankamız Tarihi" konulu broşür yayın hazırlama önerileri 100 \$ ile ödüllendirilmiştir.
- Fon Yönetimi FX Yönetmeni Nadir Olgaçay'ın, bankanın mevduatını artırmaya yönelik olarak geliştirdiği ürün 250 \$ ile ödüllendirilmiştir.
- "Hesap cüzdanlarının VADA ve PASB ekranları kullanılarak iki aşamada yazdırılması yerine tek aşamada işlenmesi" konusundaki önerisiyle, Bursa Şubesi Operasyon Yönetmeni Muammer Adlığ 100 \$ para ödülü almıştır.
- Adana Şubesi Müşteri Hizmetleri ve Muhasebe Yetkilisi Bülent Tamer, "Çalışanların bilgiye ulaşımını kolaylaştırmak amacıyla bankacılıkla ilgili haberlerin bir merkezde toplanarak, özet bilgi halinde banka içine duyurulması" önerisiyle 100 \$'lık ödüle hak kazanmıştır.

- Bursa Şubesi'nde Hesap Uzmanı olarak görev yapan Murat Zafer Çakır'ın “gizlilik” ile ilgili şubelerde yapılmasını önerdiği düzenlemeler 100 \$ parasal ödüle uygun görülmüştür.
- Fon Yönetimi ve Muhabir İlişkileri Birimi Sekreteri olan ve aynı zamanda Öneri-Ödül Komitesi üyesi Nedret Türer'in, ücretleri üye olan personel tarafından ödenecek ve üyelerin banka dışında yapması gereken özel işlerinin takibini yapacak bir ‘özel işler takip grubu’ oluşturulması önerisi 100 \$ ile ödüllendirilmiş ve öneri uygulamaya konulmuştur.
- Centrops Birimi'nde Sekreter olarak görev yapan Asuman Gürkan'ın, tüm banka içi duyuruların, yeni ofis otomasyon sistemiyle çalışanların masalarındaki ekranlarına gönderilerek kırtasiye giderlerinin azaltılması önerisi 100 \$ ödüle layık görülmüştür.
- Fon Yönetimi ve Muhabir İlişkileri Birimi'nde FX dealer olarak görev yapan Arda Kaya'nın, banka mevduatını artırmaya yönelik olarak geliştirdiği ürün 500 \$ ile ödüllendirilmiştir.

3.3.8. Kalite Bülteni

Çalışanlar tarafından Interkalite adı verilen bir kalite bülteni periyodik olarak çıkarılmaktadır. Bültenler ile; Interbank'ın kalite anlayışını kurum çalışanlarının tümüne aşlamak, bu kalite inancını sürekli canlı tutmak, çalışanlar arası iletişimin kuvvetlenmesini sağlamak, çalışanların da düşüncelerini yansıtmalarına imkan tanımak ve en önemlisi de kalitedeki gelişmeleri herkese duyurmak ve böylelikle onları daha iyi motive etmek amaçlanmıştır. [69] Bu bültenlerin 1, 4 ve 8. sayıları Ek-B'de görülmektedir.

3.3.9. ISO-9000 Çalışmaları

ISO-9001 belgesi, üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin bu modelin öngördüğü kalite sistem standartlarına uygunluğunun, diğer bir ifadeyle kalite yönetiminin belgelenmesi anlamını taşımaktadır.

Bankanın bireysel ve kurumsal müşterilerine sunduğu hizmetlerin ISO-9001 Kalite Sistemi ile güvence altına alınması, müşterilerin aldığı hizmetin bekledikleri kalite olmasını ve bu kalite düzeyinin de sürekli korunmasını sağlayacaktır. Ülkemizde ağırlıklı olarak sanayi kuruluşlarının sahip olduğu ISO-9001 belgesini almış olan tek banka Interbank'tır.

Her hangi bir ürünü satın alırken belli bir standardizasyona uygun olmasını isteyen müşterinin, yakın bir gelecekte bankacılık hizmetlerinde de benzer bir kalite belgesini arayacağına, banka tercihlerinde bunun önemli bir kriter olacağına inanılmaktadır.

Bu düşünceden hareketle ISO-9001 belgesini almak için 1995 Nisan ayında harekete geçilmiştir. ISO-9001 Kalite Sistemi Modeli'nde istenen dokümantasyonu hazırlamak için bir danışmanın liderliğinde çalışan otuz kişilik bir ekip oluşturulmuştur. Dokuz günlük bir eğitimden sonra çalışmaya başlayan ekip, prosedürlerin yazımını bir ay gibi kısa bir sürede tamamlamıştır. Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu'nun Merkez Bankası'na yatırılması konusunda hazırlanan iş akışı Ek-B'de görülmektedir.

ISO-9001 belgesi için dünyanın en büyük ve saygın belgelendirme kuruluşlarından birisi olan Alman RW-TÜV'ü seçilmiştir. [70]

Alman ve Türk uzmanlardan oluşan üç kişilik bir denetçi ekibinin, 3 hafta süreyle yürüttüğü son derece kapsamlı bir denetim sonunda, Interbank ISO-9001 belgesini alan ilk Türk bankası olmuştur. [70]

3.3.10. Hizmet Sektöründe Kaliteyi Yaygınlaştırma Çalışmaları

107 yıllık bir bankacılık geçmişi olan Interbank, ileri bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımından, aktif pazarlama ve ilişki bankacılığı ve banka operasyonlarının tek merkezden yürütülmesine kadar pek çok yeni tekniğin kullanılmasında ve yeni ürünlerin ülkemize kazandırılmasında Türk bankacılık sektörüne öncülük etmiş bir bankadır. Interbank, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının sadece bankacılık sektöründe değil, tüm hizmet kuruluşlarında yaygınlaştırılmasına

katkıda bulunmayı da bu öncülük rolünün bir gereği, daha da önemlisi bir görev olarak kabul etmektedir. [70]

“Kalite Kitapları” serisi, hizmette kaliteyi yaygınlaştırmak yönündeki çabaların başında gelmektedir. “Toplam kalite cep kitapları” serisinin ilk üç kitabı çıkarılmış, dördüncüsü de çıkarılmak üzeredir. [69]

7 Nisan 1995 tarihinde gerçekleştirilen “Hizmette Kalite Sempozyumu” bu amacın samimiyetini göstermektedir. Farklı hizmet alanlarından üst düzey yöneticilerin konuşmacı olduğu sempozyuma, çeşitli hizmet kuruluşlarından 350 üst düzey yönetici katılmıştır.

Konuşmacılar genel olarak, dört ana başlık çerçevesinde görüşlerini belirtmişlerdir: [74]

- Kendi sektörlerinin, hizmet sektörü içindeki yerinin açıklanması ve sektörel bilgilerin verilmesi.
- Hizmette Kalite’ye ve Hizmet Kalitesi’nin üretilmesine ilişkin kavramsal çerçevenin tanımlanması.
- Hizmette Kalite’nin üretilmesine ilişkin sektör uygulamalarından örneklerin ve elde edilen sonuçların sergilenmesi.
- Hizmet Kalitesi’nin üretilmesinin önündeki engellerin ve Türkiye gerçeklerinin sorgulanması.

Yukarıda belirtilen görüşler ve bu görüşler çerçevesinde yapılan tartışmalar ve katkılar sonucunda elde edilen bulgular aşağıda ana başlıklar biçiminde sunulmaktadır: [74]

1. Hizmet sektörünün gerçekleri üretim sektörünün gerçeklerinden farklıdır. Bu nedenle hizmetin yönetimi ile, hizmet kalitesinin üretilmesinde farklı yaklaşımların geliştirilmesi ve kullanılması önem kazanmaktadır.

2. Hizmet sektörü toplumla bağlantısı yüksek ve toplumsal değişimlere duyarlı bir sektördür. Bu nedenle hizmet kalitesi yasal ve benzeri çerçevelerle sınırlandırılmıştır.

3. Hizmet kalitesi oluşumu insan odaklıdır. Hizmeti üreten ve hizmeti alan, hizmet üretim sürecinin ayrılmaz parçalarıdır. Bu nedenle hizmet kalitesinin üretilmesi ilişki yoğun bir süreçtir.

4. Hizmet kalitesinin insan odaklı olması, yani büyük ölçüde insan ilişkilerine dayanması nedeniyle eğitim özel bir önem kazanmaktadır. Sürekli ve yaygın bir eğitim hizmet kalitesinin vazgeçilmez bir ön koşuludur.

5. Hizmette kaliteyi üretmenin önemli ön koşullarından biri de kalitenin tanımlanması ve düzenli olarak ölçülmesidir. Bu ölçümlemenin yapılabilmesi için ise sağlıklı bir bilgi sisteminin kurulmuş olması gereklidir.

6. Hizmet kalitesi üretmenin temel amacı müşteri tatminidir. Bu tatmini sağlamak kadar, bu tatminin sürekliliği de önemlidir. Yani müşteri sadakatinin sağlanması zorunludur. Zira hizmet sektöründe, kaybolan yani yeniden hizmet talep etmeyen müşteri, satışların ve karın düşeceğini haber vermektedir.

7. Müşteri tatmini, müşteri esareti anlamına gelmemelidir. Başka bir deyişle, müşteriye istediğini vermek, şirketin müşteriye teslim olması ve giderek müşteri karşısında kimliğini kaybetmesi demek değildir.

8. Hizmet kalitesini üretmek için şirket kalitesini kurmak gerekir. Hizmet kalitesinin oluşmasındaki temel etkenlerden en önemlisi birey kalitesi olarak görülmektedir. Birey kalitesi yükseltildiği oranda takım kalitesi sağlanacaktır. Kaliteli takımlar ise şirket kalitesini oluşturacaktır.

9. Müşterinin tatmin edilmesi için, kaliteli bireyler kadar tatmin edilmiş bireyler de önemlidir. Müşterinin tatmini, çalışanların tatmininden geçmektedir. Hizmet

üretiminde, müşteri ile yüzyüze ve üretim sürecinin ayrılmaz bir parçası olan çalışanın tatmin edilmesi hizmet kalitesinin garantisidir. Bu amaçla, uygun bir tatmin ortamının sağlanması yönetimin sorumluluğudur.

10. Kaliteli bir hizmetin üretilmesinde bireyin donanımlı olması yeterli olmamaktadır. Bireyin görev ve sorumluluk bilincinde olmasının ötesinde hizmeti üretirken gönülden istekli olması da önemlidir. Başka bir deyişle, hizmet kalitesi bireyin kalbinin fethedilmesinden geçmektedir.

11. Hizmet çok çeşitli ve değişken bir yapı göstermektedir. Bu açıdan müşteri ile karşı karşıya olan çalışanın yetkilendirilmesi önemlidir. Bununla birlikte, bir diğer önemli nokta da çalışanın sistemler ile desteklenmesidir. Çalışanın inisiyatifini engellemeyen sistemler; hizmette, istenen kalite düzeyinin sürekliliğinin güvencesidir.

Bu amaçla, hizmeti oluşturan iş proseslerinin sürekli olarak gözden geçirilmesi, güncelleştirilerek değişen müşteri gereksinimlerine göre yeniden dizayn edilmeleri önem kazanmaktadır.

12. Hizmet kalitesinin üretiminde, müşteri gözünde rakiplere göre farklılık yaratabilmek ve buna bağlı olarak kalite kriterlerinin önceliklerini belirlemek gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek amacıyla, kalite stratejilerinin oluşturulması yönetimin sorumluluğudur.

13. Hizmet kalitesinin üretilmesi kaynaklarla sınırlıdır. Kaliteyi elde edebilmek, koruyabilmek ve sürekliliğini sağlayabilmek için kaynak ayrılması gereklidir. Kaynak ve destek eksikliği kaliteyi engelleyecektir.

Sonuç olarak; Toplam Kalite, Interbank için yalnızca bir yönetim anlayışı olmayıp, benimsediği yaşam biçiminin adıdır. Toplam Kalite en kısa tanımı ile her şeyde, her yerde daha iyi olanı bulma çabası olarak ifade edilmektedir. Kaliteyi böyle tanımlayınca onu iyiye doğru devamlı değişen ve gelişen dinamik bir süreç içinde düşünmek gerekmektedir. Interbank, Toplam Kalite Yönetimi'ni en temel haliyle

böyle algılanmaktadır. Bu anlayış, kaliteyi genel müdürden kapıdaki güvenlik görevlilerine kadar bankadaki herkesin temel görevi, bunun da ötesinde bir yaşam biçimi haline getirmeyi gerektirmektedir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini bu yaklaşımla hayata geçirmeye ve bankanın tüm yönetim, organizasyon ve sistemlerine yerleştirmeye çalışılmaktadır. Bu çaba halen devam etmektedir. Aslında hiç bir zaman sona ermesi de beklenmemektedir. Çünkü bir şeyin daha iyisini, doğrusunu aramanın sonu olmadığı, aksi takdirde değişimin olmadığını varsayıp gelişmenin önüne set çekilmiş olunacağı gerçeği görülmektedir. [70]

Interbank, bir yandan Toplam Kalite Yönetimi'ni bir yaşam biçimi olarak tüm sistemlerine entegre ederken diğer yandan da iddialı kalite hedefleri belirleyerek, Toplam Kalite'yi yönetim kültürünün bir parçası haline getirmektedir. Bankanın 1995 yılı için belirlediği kalite hedefleri arasında, TÜSİAD - KalDer tarafından ISO-9001 belgesinin alınması ve Türkiye Kalite Ödülü'nde finale kalınması yer alıyordu. 1995'te her iki hedefe de ulaşılmıştır. [70]

3.4. KOÇBANK [75]

Koçbank için kalite; işin hatasız ve süratle yapılması, müşteri beklentilerinin ilk seferde ve her seferinde aşılmasıdır. Koçbank çalışanları her seviyede kaliteye katılımı gerçekleştirmektedirler. Koçbank personeli, benimsemiş olduğu Toplam Kalite felsefesi doğrultusunda hizmet vererek, ülke çapında güvenilir ve saygın yapıya kavuşma azmindedir.

Koçbank, dış müşterilerin olduğu kadar iç müşterilerin mutluluğunu da benimsemiştir. Bu doğrultuda Koçbank çalışanlarının memnuniyetini artırıcı her tür iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu çalışmalar, öncelikle pilot şubelerde başlatılmakta, olumlu sonuçlar alındıktan sonra uygulamaya konulmaktadır.

Koçbank'a göre kalite, başarının kesin yoludur. Müşterinin koşulsuz memnuniyetini sağlamayı amaçlayan Koçbank, Türkiye'nin en iyi bankası olmayı esas ve ana hedef olarak kabul etmiştir.

Amaç, ürün ve hizmet kalitesinde piyasayı takip eden değil, piyasayı oluşturan konumuna gelmektir.

Bu çerçevede Koçbank toplam Kalite ilkesini benimsemiş ve bugüne kadar Banka çalışanlarından 415 kişiye Toplam Kalite Eğitimi, 63 kişiye ise Problem Çözme Teknikleri Eğitimi verilmiştir.

Müşteri tatmini ile mevcut ve yeni ürünleri geliştirmek üzere, 25 adet Kalite İyileştirme Proje Ekibi kurulmuş, toplam 131 kişi bu projelerde yer almıştır. Proje çalışmalarının sonucunda, süreç iyileştirmeleri tamamlanmış, dış müşteri memnuniyeti artmış, iç müşterileri tatmine yönelik sistemler devreye konmuştur.

Koçbank'ta uygulanan Süreç İyileştirme, müşteri istek ve ihtiyaçlarının çok daha doyurucu bir şekilde karşılar ya da aşar hale gelmesini sağlayan sistematik bir yaklaşımdır.

Süreç iyileştirmesinin ana nedenleri; yoğun rekabet ortamı ve müşteri beklentileridir. Koçbank'ta öneri sistemi ve uygulamalarına süreç geliştirici etkisi nedeniyle önem verilmektedir. Bu nedenle müşterilere ürün ve hizmet kalitesini içeren anketler yapılmaktadır.

Süreç değişikliklerinin uygulamasında; pilot uygulama, maliyet/fayda analizi, eğitim ve amaca uygunluk sırasıyla izlenmektedir.

Süreçlerin iyileştirme metodolojisinde fırsatın belirlenmesi ilk yapılan işlemdir. Öncelikle iyileştirilecek süreç seçilerek hedefler belirlenir. Bu projeyi gerçekleştirecek ekip; projenin önem ve artı değerlerini saptayarak, projenin süresini planlar.

Projenin faaliyet alanı tanımlandıktan sonra mevcut süreçlerin analizi gerçekleştirilir. Bunun karşılığında, alternatif süreçler saptanır ve pilot uygulamaya geçilir.

Koçbank'ta seçilen pilot şubelerde süreç iyileştirme analizleri yapılmış, diğer şubelerde uygulamaya geçilmeden önce, iyileştirmeler bir süre izlenerek olumlu sonuçlar alınmıştır. Daha sonra, üst yönetimin kararı ile projeler uygulamaya geçirilmiştir.

3.5. YAPI VE KREDİ BANKASI

Yapı ve Kredi Bankası'nın “kalite yolculuğunun” temelleri kurum kültürünün içinde kuruluşundan bu yana var olan “hizmette sınır yoktur” felsefesine dayanmaktadır. 1992 yılında da bu inancın gerektirdiği hizmet kalitesini daha bilinçli olarak sağlayabilmek için “Kalite ve İletişim Yönetimi Birimi” kurulmuştur.

Amaç olarak bankanın hedefleri doğrultusunda, verimlilik ve karlılık gözönünde bulundurularak, her kademeye kalite bilinci yaymak benimsenmiştir. Bu çerçevede içinde iç ve dış müşterilere yönelik tüm gereksinim/beklentilerin belirlenmesi ve eksiksiz/hatasız olarak karşılanmasını sağlayıcı tüm çalışmaların yapılması hedeflenmiştir. Bu hedefe ulaşırken öncelikle iletişim konusu ele alınmış ve banka içi ve dışı iletişim standartları belirlenmiştir.

Son sekiz yılda kurum içinde ve sektörde yaşanan hızlı ve olumlu değişim tüm Yapı Kredililerin değişimin önderliği yapma sorumluluğunu almalarını sağlamıştır. Yapı Kredi çalışanlarının niteliği, bankanın eğitim olanakları, teknolojik olarak ulaşılan düzey ve gelişen teknolojiye bağlı olarak elektronik iletişimin yaygınlığı kalite yönetimini uygulamada önemli avantajlar yaratmıştır. [76]

Bu çerçevede Kalite ve İletişim Yönetimi'nin benimsediği temel prensipler:

- Müşterilerin gereksinim ve beklentilerini en etkin şekilde karşılamak amacıyla banka genelindeki tüm faaliyetlerin bu doğrultuda yürütülmesini sağlamak,
- İletişim kanallarını açmak ve banka genelinde, her yönde sağlıklı ve etkin iletişimi sağlamak,

- Tüm Yapı Kredilileri müşteriye daha iyi hizmet vermek amacıyla, yaptıkları işi geliştirici öneriler oluşturmaya teşvik etmek,
- Takım çalışması anlayışını bankanın her kademesinde benimsetip yerleştirmek,
- Hizmet kalitesi konusunda yaygın eğitim verilmesini sağlamaktır.

3.5.1. TKY Uygulamaları

Şube/Bölüm Kalite Temsilcisi: Şubelerde ve Genel Müdürlük bölümlerinde kalite ile ilgili çalışmalara öncülük etmek amacıyla Kalite Temsilcileri ve bu çalışmalarla ilgili Kalite ve İletişim Yönetimi ile koordinasyonun sağlanması amacıyla Kalite İletişim Sorumluları seçilmiştir. Kalite temsilcileri, şubelerde yapılan periyodik toplantılarda verilen hizmetlerin değerlendirilmesini, aksayan yönlerin belirlenmesini, daha iyi hizmet vermeye yönelik öneriler oluşturulmasını ve bu önerilerin Genel Müdürlük Bölümleri'nde değerlendirilmesini sağlamaktadırlar.

Kalite Bülteni: Kalite ve İletişim Yönetimi'nin faaliyetleri, kalite yönetim prensipleri ve yapılan çalışmaların sonuçları hakkında bilgi aktarmak amacıyla bir bülten yayınlanmaya başlanacaktır.

İç Müşteri Çalışması: Genel Müdürlük bölümleri içinde başlatılan çalışma sonucunda tüm bölümlerin birbirlerine verdikleri hizmetler belirlenmiştir. Yılda iki kez, bölümler aldıkları hizmetlerin değerlendirmesini yaparak çalışmalarına yol göstermektedirler. Şubelerin de bölümlerden aldıkları hizmetleri sistematik olarak değerlendirmeleri için hazırlıklar sürmektedir. [76]

İletişim: Banka içinde ve dışında sürdürülen her türlü iletişim için standartlar belirlenmesi ve bunlara uyumun takibi Kalite ve İletişim Yönetimi tarafından yapılmaktadır. Elektronik iletişim ağının yaygınlığı sayesinde banka genelinde çok süratli iletişim kurma olanağı vardır. Böylece yönetim tarafından alınan kararlar ve uygulama değişiklikleri anında şubeye; şubelerde yaşanan sorunlar, çözüm istedikleri konular anında Genel Müdürlüğün ilgili bölümlerine aktarılabilir.

İç ve Dış Müşteri Araştırmaları: Hizmetlerden yararlanan müşterilerin ve Yapı Kredililerin banka ile ilgili her konudaki görüşlerini ve hizmetler ile ilgili bilgi düzeylerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapıp sonuçları değerlendirilmektedir. [76]

Müşteri Yakınmaları Birimi: Şube içinde ya da temasta oldukları ilgili Genel Müdürlük bölümünde çözemedikleri konularda müşterilere destek veren bir birim bulunmaktadır. Söz konusu birim müşterilerin aktardığı konuları ilgili şube/bölmelerde titizlikle araştırıp en kısa sürede yazılı/sözlü olarak müşterilere geri döndürmektedir.

Temel Hizmet Standartları: En temel konularda iç/dış müşterilere sunulan hizmetin belli bir kalitede olması için bazı standartlar oluşturulmuş; bunların banka genelinde benimsenip uygulanması ve ölçümlerin yapıp değerlendirilmesi çalışmaları sürmektedir.

Ödüllendirme Sistemi: Müşterilere sunulan hizmetleri iyileştirmeye yönelik öneri getiren, işinde üstün performans gösteren Yapı Kredililerin ödüllendirilmesini sağlayacak bir sistem kurulmuştur.

Daha İyi Hizmet Komiteleri: Bankanın çeşitli faaliyetlerinden sorumlu bazı üst düzey yöneticiler ve şube yönetmenlerinden oluşan, tüm bölgelerde faaliyet gösteren ve tüm Yapı Kredililerin getirdikleri önerileri değerlendiren komiteler kurulmuştur. Söz konusu komiteler düzenli aralıklarda toplanıp gelen önerileri ve sorunları görüşerek en kısa sürede sonuçlandırmaktadır.

Eğitim: Kaliteli hizmet anlayışının tüm Yapı Kredililere kazandırılması için banka genelinde “Hizmet Kalitesinde Yansımalar” ve orta kademe yöneticilere yönelik “Verimlilik Yönetimi” eğitimleri yaygın olarak uygulanmaktadır. Hizmet kalitesi konusunda verilecek eğitimler, ihtiyaca göre çeşitlendirilecektir.

Yapı ve Kredi Bankası kalite yolculuğuna, yaptığı işi bir ertesi gün daha iyi nasıl yapacağını planlayan ve bunu en öncelikli işi olarak gören bir takım olarak

çıkmiştir. Bu kalite anlayışı çerçevesinde, 1994 yılında başlatılan “Yapı Kredi 2000” projesi içinde yeralan “Value Added Business Process Re-engineering” çalışmalarıyla (“veri kalitesi”, “iş akışlarının düzenlenmesi” gibi) tüm banka operasyonlarının etkinliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. [76]

3.6. TÜRKİYE’DEKİ BANKALARIN TOPLAM KALİTE ANLAYIŞI VE UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ANKET ÇALIŞMASI

Türk bankalarının ve Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı bankaların Toplam Kalite anlayışlarını ortaya çıkarmak, aynı zamanda bu konuda onlara yardımcı olabilecek bilgiler vermek ve bugüne kadar yapmış oldukları uygulamaları görebilmek dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimi sürecinde hangi aşamada oldukları hakkında bilgi edinebilmek amacıyla bir anket çalışması yapmış bulunmaktayız. Bu anket Ek-C’de verilmiştir.

Hazırlanan anketler açıklayıcı ve peşin teşekkürlerimizi içeren bir önyazı ile yollanmasına rağmen sadece 4 banka bu anketlere cevap vermiştir. Bu da Türkiye’de akademik kesim ile hizmet sektörü (genel olarak tüm şirketlerin) arasındaki uçurumu, daha doğrusu şirketlerin akademik araştırmalara olan duyarsızlığını yansıtmaktadır.

Anketler aşağıda isimleri alfabetik olarak sıralanan 37 bankaya gönderilmiştir:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| * Adabank A.Ş. | * Tat Yatırım Bankası A.Ş. (Tatbank) |
| * Akbank T.A.Ş. | * Tekstil Bankası A.Ş. (Tekstilbank) |
| * Alternatifbank A.Ş. | * Toprakbank A.Ş. |
| * Banca Di Roma S.P.A | * Turkish Bank A.Ş. |
| * Bank Ekspres A.Ş. | * Türk Boston Bank A.Ş. |
| * Birleşik Türk Körfez Bankası A.Ş. | * Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş. |
| * Citibank N.A. | * Türk Ekonomi Bankası A.Ş. |
| * Demirbank T.A.Ş. | * Türk Sakura Bank A.Ş. |
| * Derbank A.Ş. | * Türk Ticaret Bankası A.Ş. |
| * Egebank A.Ş. | * Türkiye Garanti Bankası A.Ş. |
| * Eskişehir Bankası T.A.Ş. | * Türkiye Halk Bankası A.Ş. |
| * Finansbank A.Ş. | * Türkiye İmar Bankası A.Ş. |
| * İktisat Bankası T.A.Ş. | * Türkiye İş Bankası A.Ş. |
| * Interbank A.Ş. | * T. Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. |
| * Kentbank A.Ş. | * Türkiye Tütüncüler Bankası A.Ş. |
| * Koçbank A.Ş. | * Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. |
| * Osmanlı Bankası A.Ş. | * Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. |
| * Pamukbank T.A.Ş. | * Yurtbank A.Ş. |
| * Şekerbank T.A.Ş. | |

Buna karşılık;

- * Koçbank A.Ş.
- * Tekstil Bankası A.Ş.
- * Türkiye İş Bankası A.Ş.
- * Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.

bankalarından cevap gelmiştir.

3.6.1. Anket Sonuçları

- Bankalardan üçü toplam kalite uygulamaktadır. Biri ise yakında uygulamaya geçileceğini belirtmiştir.
- Bankalar müşteri taleplerinin önemine ve kalite bilincinin tüm çalışanlara benimsetilmesine eşit öncelik vermektedirler.
- Bankaların hepsi ürün veya hizmetin taleplere uygun olması gerektiğini düşünmektedir.
- Bankaların üçü üst yönetimin desteğinin gerekliliğine inanmaktadır.
- Bütün bankalar müşterilerin sağlıklı bir şekilde bilgilendirilmesi, ayrıntılarla boğulmaması konusunda hemfikir gözükmektedir.
- Bankaların üçü sebep-sonuç diyagramlarını kullanmaktadır.
- Bankaların hepsi yeni ürün geliştirme aşamasında kalite güvencesini sağlamaya ve istatistiksel süreç kontrolüne önem vermektedir.
- Bankaların hepsinde kalite çemberleri veya benzer bir ekip vardır.
- Bütün bankalar sürekli gelişim ilkesini uygulamaktadırlar.
- Bankaların hepsi ISO-9000 standartlarını uygulamaya çalışmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Toplam kalite yönetimi çağımızda herkesin ilgisini çeken ve uygulamaya çalıştığı bir kavram olmuştur. Bu yüzden bir çok teorisyen bu konuda fikirlerini yazmışlardır. Her teorisyen kendi kalite mesajını vermesine rağmen bu mesajlar binlerce yazar ve danışman tarafından yorumlanmış ve ortaya çok değişik tanımlar çıkmıştır. Sayfalarca bilgiyi sıralamaya çalışmak, nereden başlanacağına ve ilk olarak ne üzerinde yoğunlaşılacağına karar vermek çok karmaşık olabilmektedir. Cevap, kalite çabalarını işletmelerin kendi kültürleriyle birleştirmesinde yatmaktadır. Her şirket kendi organizasyonu içinde anlaşılabilir, hedeflerine ve kültürüne uygun bir yaklaşımı seçmelidir.

Toplam kalite her şeyden önce bu sürece inanmakla, kalitenin gerçekten işe yaradığı konusunda şüphe duymamakla başlamaktadır:

- Üst yönetimin kaliteye inanması, (Üst yönetim çalışanlara güçlü bir vizyon ve ilkeler kümesi aşılar ve daha sonra onlara güven, özgürlük ve yetki verirse, çalışanlar işleri için sorumluluk alırlar ve müşterileri memnun etmek için gerekli olan her şeyi yaparlar).
- Eğiterek, aralarındaki iletişimi kuvvetlendirerek ve motive ederek tüm çalışanların sürece inanmasının ve katılmasının sağlanması,
- Her zaman daha iyisinin olabileceğini vurgulayarak çalışanlara sürekli gelişim ve sıfır hata ilkelerinin aşılması.

İşletmelerin bunları organizasyonlarına ne kadar yerleştirebildikleri aralarındaki kalite farkının oluşmasında en büyük rolü oynayacaktır. Çünkü toplam kalite artık bir yaşam biçimi haline gelmiştir. Bunu işletmedeki herkesin yaşaması ve bundan zevk alması gerekmektedir. Mutsuz ve amaçsız yaşayan bireylerin verimlilikleri ve kalite çabalarının yetersiz kalacağı unutulmamalıdır.

KAYNAKLAR

- [1] FEIGENBAUM A.V., Total Quality Control, McGraw H. Co., 3rd Ed., (1986)
- [2] “Kalitenin Dünyü”, Gözlem, (25 Ekim 1993)
- [3] MEINDL H., “Total Quality Management-Ein Weg zur Partnerschaft”, Textilveredlung 27, No.3, (1992)
- [4] PINK P., “ISO-9000/Prägt Qualitäts sicherung auch in der Textilindustrie”, Textilveredlung 26, No: 1, (1991)
- [5] TAŞKIN E., “Kalite Başlangıçtır”, MPM, Analitor, (1993)
- [6] KADIRGAN L., “Toplam Kalite Yönetimine Bir Bakış”, Tekstil Araştırma, (1993)
- [7] JURAN J. M., Quality by Design, The New Steps for Planning Quality into Goods and Services, The Free Press, New York, (1992)
- [8] “TS-ISO 9000 Standartları Serisi”, Dünya, TSE Özel Eki, (14 Temmuz 1994)
- [9] CENGİZ S., “Bilinçli Tüketici, Kaliteli Üretim”, Dünya, TSE Özel Eki, (14 Temmuz 1994)
- [10] GÖNCEL O. T., “Kalite Kontrol Kavramları ve Uygulamaları”, Mühendis ve Makina, cilt 35, sayı 391, (Ağustos 1992)
- [11] ISHIKAWA K., What is Total Quality Control? The Japanese Way, Translated by David J. Lu, Prentice Hall Co., N.J., (1985)
- [12] HOSHINO K., “Japonya’da Kalite Kontrol Sistemleri”, ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri, İstanbul Sanayi Odası [İSO], (Ağustos 1993)
- [13] KIRTAY E., “ISO-9000 Kalite Güvencesi Sistemi”, Tekstil ve Mühendis, Y.7 Sayı 37, (Şubat 1993)
- [14] GÖNCEL O. T., “Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik”, Dünya, (12 Mayıs 1993)
- [15] KANTARCI H., “Toplam Kalite Yönetimi ve Brisa”, Dünya, (23 Kasım 1993)
- [16] AKSÖZ İ., “Tekstil Endüstrisinde Kalite Maliyet İlişkileri, Kalite Kontrol Maliyeti ve Kalite Kontrol Organizasyonu”, Tekstil ve Teknik, (Nisan 1992)
- [17] “Brisa Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Semeresini Aldı”, Dünya, (23 Kasım 1993)

- [18] YETİŞ N., “Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Yönetimi: Kalite Organizasyonu, Eğitimi ve İnsan Gücü Geliştirme”, ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri, İSO, (Ağustos 1993)
- [19] EFİL İ., Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, Uludağ Üniv. Basımevi, (1993)
- [20] DÜREN Z., İşletmede Kalite Çemberleri, Evrim Basım Yayın Dağıtım, Baskı İstanbul Matbaası, (Temmuz 1990)
- [21] ÖZASLAN B., “Ekonomik Kriz ISO-9000 ve Toplam Kalite Geleceğimiz”, Dünya, TSE Özel Eki, (14 Temmuz 1994)
- [22] ONAY İ., “Toplam Kalite ve AR-GE”, Dünya, TSE Özel Eki, (14 Temmuz 1994)
- [23] KANTARCI H., “Toplam Kalite Yönetimi Ülke için Çıkış Yoludur”, Dünya, TSE Özel Eki, (14 Temmuz 1994)
- [24] ÜNAL A., “ISO-9000 ve Değişen Şartlara Uyum”, Dünya, TSE Özel Eki, (14 Temmuz 1994)
- [25] DUMAN G., “Toplam Kalite ve Maliyet İlişkisi”, Eskişehir Sanayi Odası Bülteni, (Temmuz-Ağustos 1993)
- [26] SATO S., ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri, İSO, (Ağustos 1993)
- [27] KAVRAKOĞLU İ., “Toplam Kalite Taylor Modeline Karşı”, Panorama, (13 Eylül 1992)
- [28] KAVRAKOĞLU İ., “Toplam Kalite Kontrol: İkinci Sanayi Devrimi”, Tekstil ve Teknik, (Mart 1990)
- [29] ERENGÜL B., “Hizmet Sektöründe Bitmeyecek Bir Yarış: Kalite Yönetimi”, Finans, (Temmuz 1992)
- [30] BANKS J., Principles of Quality Control, John Wiley and Sons Inc., (1989)
- [31] VAROL K., “Topyekün Kalite Yönetimi”, Görüş, (Kasım 1993)
- [32] ESİN A., “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Kuruluşlarında Kalite Sistemleri”, ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri, İSO, (Ağustos 1993)
- [33] TÖRELİ M., “Kalite Kontrol Edilmez, Üretilir”, Dünya, TSE Özel Eki, (14 Temmuz 1994)
- [34] CANDEMİR Y., “Kalite Yükselince Maliyet Düşüyor”, Panorama, (13 Eylül 1992)
- [35] GÜNGÖR T., “Toplam Kalite Yönetimi denilen şey nereden çıktı?”, Dünya, (8 Kasım 1993)

- [36] NOGOUCHI K., ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri, İSO, (Ağustos 1993)
- [37] HIESTAND H., “Wie Wird Qualitäts sicherung Praktisch in einem Betrieb eingeführt?”, Textilveredlung 27, Nr.3, (1992)
- [38] BABÜROĞLU O. N., “Sıfır Hiyerarşi”, Görüş, (Kasım 1993)
- [39] “Item Communication Kalite Yönetimi Tecrübesini Türkiye’ye Getiriyor”, Dünya, TSE Özel Eki, (14 Temmuz 1994)
- [40] “Kalitenin Adı: ISO-9000”, Sabah, Sektör Özel Eki, (22 Aralık 1994)
- [41] LOKMAN L., “Kalite Evrimi Sonu Olmayan Bir Süreçtir”, Dünya, TSE Özel Eki, (14 Temmuz 1994)
- [42] “STFA Civata’ya ‘Mükemmel’ ödülü”, Sabah, Sektör Özel Eki, (22 Aralık 1994)
- [43] “Cevher ISO-9000 ile zirvede”, Sabah, Sektör Özel Eki, (22 Aralık 1994)
- [44] “Kendi Standardını Kendin Yap”, Sabah, Sektör Özel Eki, (22 Aralık 1994)
- [45] NAS Ç., “ISO-9000 ile İlgili Bilinmeyenler”, İSO Dergisi, (Ağustos 1993)
- [46] LERINE J. B., ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri, İSO, (Ağustos 1993)
- [47] “Şirketler ISO Kuyruğunda”, Hürriyet, (21 Ocak 1993)
- [48] “ISO-9000 ve Kalite Devrimi”, Dünya, (28 Eylül 1992)
- [49] GÜLDAĞ H., “ISO-9000 Türkiye için bir Tehdit değil, bir Fırsat”, Cumhuriyet, (17 Ağustos 1992)
- [50] SİLAN C., “Kalite Sistemleri ve ISO-9000”, Tesisat Dergisi, sayı 4, (Temmuz-Ağustos 1993)
- [51] ULAGAY O., “Kalite ve ISO-9000 neden zorunlu?”, Sabah, Ekonomi, (18 Ağustos 1992)
- [52] “ISO-9002 üretime standart getiriyor”, Sabah, Ekonomi, (4 Eylül 1992)
- [53] AKINSAL C., “ISO-9000: Bir taktik”, Dünya, (13 Ekim 1992)
- [54] BULUT N., “ISO-9000 Belgesi ve İzocam”, Dünya, TSE Özel Eki, (14 Temmuz 1994)
- [55] ULAGAY O., İstanbul Sanayi Odası Anketi, Posta, (24 Şubat 1995)
- [56] “ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri”, Bursa Ekonomi, (1993)
- [57] MILTON C., “International Standards”, Financial Times, (October 14, 1993)

- [58] AKIN B., ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri, İSO, (Ağustos 1993)
- [59] ADSCHHEAD J., “İngiltere’de ISO-9000 ve Kalite Yönetimi”, ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri, İSO, (Ağustos 1993)
- [60] BIRD A., Super Community Banking - A Superstrategy for Surviving and Thriving in the year 2000, A Bankline Publication, Probus Publishing Co., Chicago, IL,(1994)
- [61] Bank Ekspres Kalite Yönetimi ve Sistem Geliştirme Müdür Yrd. İlhan Onurkan ile yapılan karşılıklı görüşme, (Mart 1995)
- [62] DAVUTOĞLU N., “Bank Ekspres ve Kurumsal Kalite”, Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Perspektifi, İTÜ İşletme Mühendisliği Toplam Kalite Araştırma Komitesi, (Temmuz 1995)
- [63] Bank Ekspres Müşteri Memnuniyet Ölçümü Araştırması Özet Bilgi ve Sonuçları Raporu
- [64] Bank Ekspres
- [65] Bank Ekspres Kalite Ekipleri Semineri, (Ocak 1994)
- [66] Bank Ekspres Kalite Güvence Sistemi Seminer Notları
- [67] DAVUTOĞLU N. / ONURKAN İ., Kalite Güvence Sistemi Raporu, Bank Ekspres, (12 Ağustos 1994)
- [68] “Toplam Kalite Uygulamaları Tarihçesi”, Interbank
- [69] Interbank Eğitim Yönetmeni İbrahim İnceçam ile yapılan karşılıklı görüşme, (Ekim 1995)
- [70] BAYAZIT T., “Kalite, bir yaşam biçimidir”, Sabah, Normlara İlk Adım Özel Eki, (Şubat 1996)
- [71] Hızlı Çözüm Takımları Durum Raporu, Interbank, (24 Temmuz 1995)
- [72] Interkalite, sayı 3, (Haziran 1994)
- [73] ÖZKANLI T., Repo Geliştirme Grubu Raporu, Interbank, (26 Şubat 1995)
- [74] Hizmette Kalite Sempozyumu, Interbank, (Nisan 1995)
- [75] YURTÇU G., “Bankacılıkta Toplam Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi - Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, İstanbul, (8-9 Kasım 1995)
- [76] BULDAM A. O., “Kaliteye Giden Yol”, Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Perspektifi, İTÜ İşletme Mühendisliği Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, (Temmuz 1994)

EK - A

BANK EKSPRES

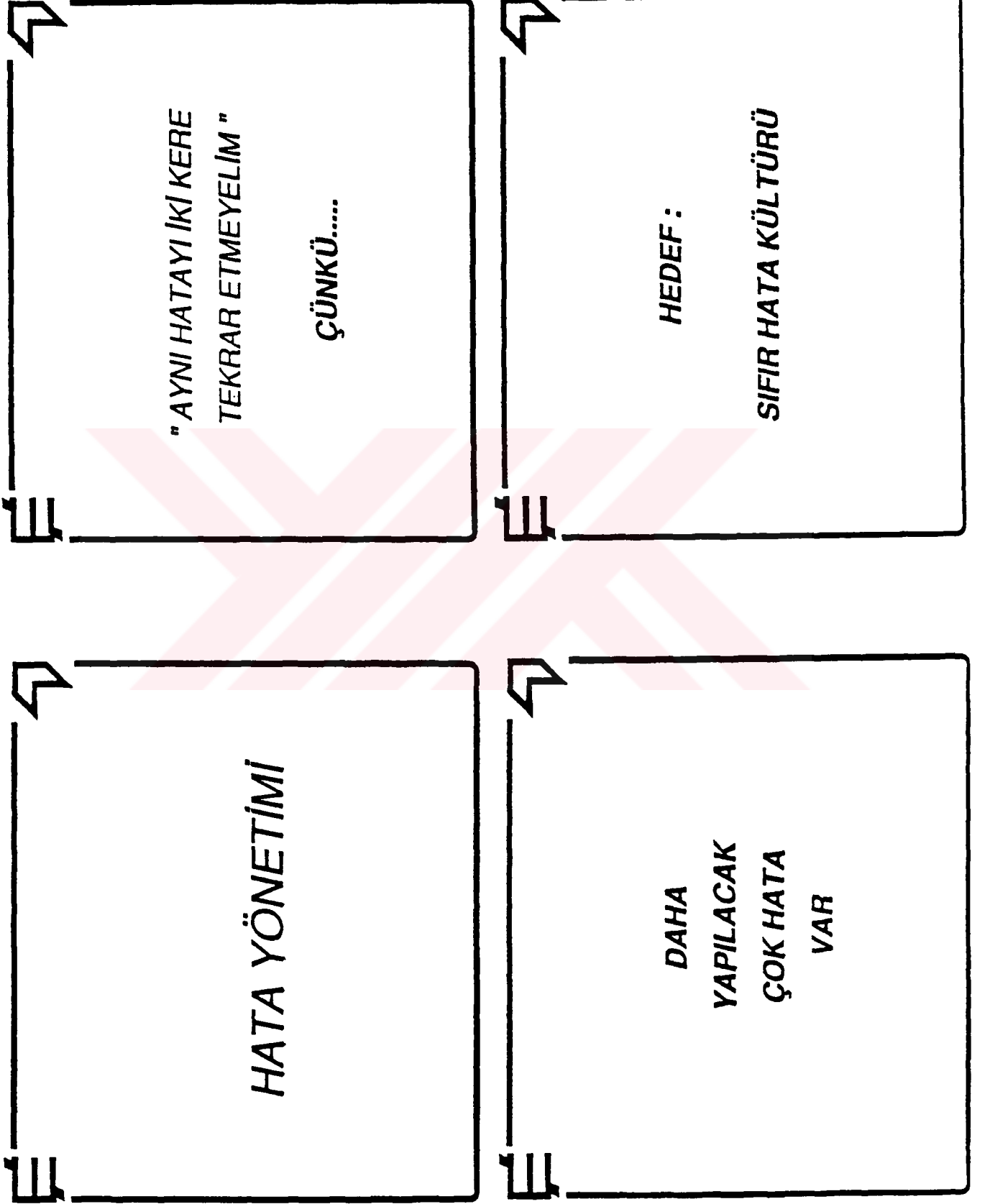
**1. KALİTE EKİPLERİ SEMİNERİ
SLAYT ÖRNEKLERİ**

2. İŞ AKIŞI ÖRNEKLERİ

3. KALİTE İZLEME FORMLARI

**4. ISO-9000 STANDARDI
SATINALMA MADDESİ
ÇALIŞMASI**

1. KALİTE EKİPLERİ SEMİNERİ SLAYT ÖRNEKLERİ



PROBLEMLERİN TESBİTİ

- BUZDAĞININ SUYUN ALTINDA KALAN KISMI

ÖNCELİKLERİN TESBİTİ

"BİR BANKA, AYLIK HESAP EKSTRELERİNİ GELİŞTİRMEYİ AMAÇLAYAN BÜYÜK BİR YATIRIM YAPMIŞTI.

NE VAR KI, KAYBEDİLEN MÜŞTERİLER ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA YAPILDIĞINDA HATALI EKSTRELER NEDENİ İLE BANKADAN AYRILAN MÜŞTERİ ORANININ YALNIZCA % 1 OLDUĞU ANLAŞILDI."

HEDEFLERİN VE PERFORMANS KRİTERLERİNİN TESBİTİ

- ↪ Anlaşılabilir
- ↪ Ulaşılabilir
- ↪ Ölçülebilir / Karşılaştırılabilir
- ↪ Zaman içeren

ÇÖZÜM ALTERNATİFLERİNİN OLUŞTURULMASI

- ↪ Veri Toplama
- ↪ Analiz

BİLİMSEL PROBLEM ÇÖZME SÜRECİ

- ↗ Problemlerin tesbiti
- ↗ Önceliklerin tesbiti
- ↗ Hedeflerin tesbiti
- ↗ Çözüm alternatiflerinin oluşturulması
- ↗ Çözümün tesbit edilmesi (karar verme)
- ↗ Uygulama planının yapılması
- ↗ Uygulamanın izlenmesi
- ↗ Sonucun standardize edilmesi

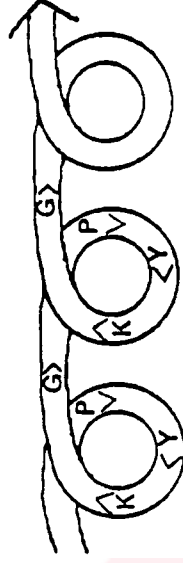
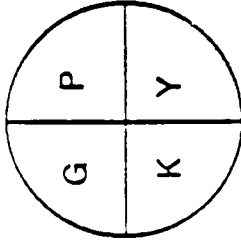
DEMİNG ÇEVİRİMİ

P : PLANLA

Y : YAP

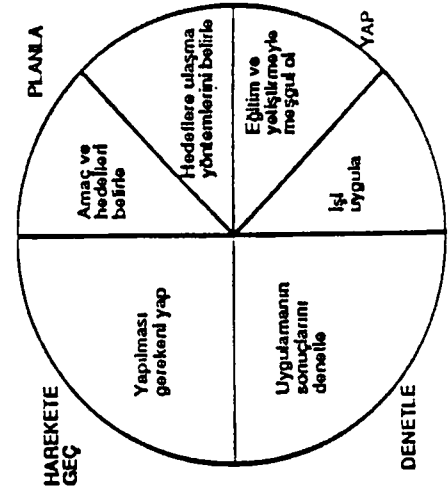
K : KONTROL ET

G : GELİŞTİR



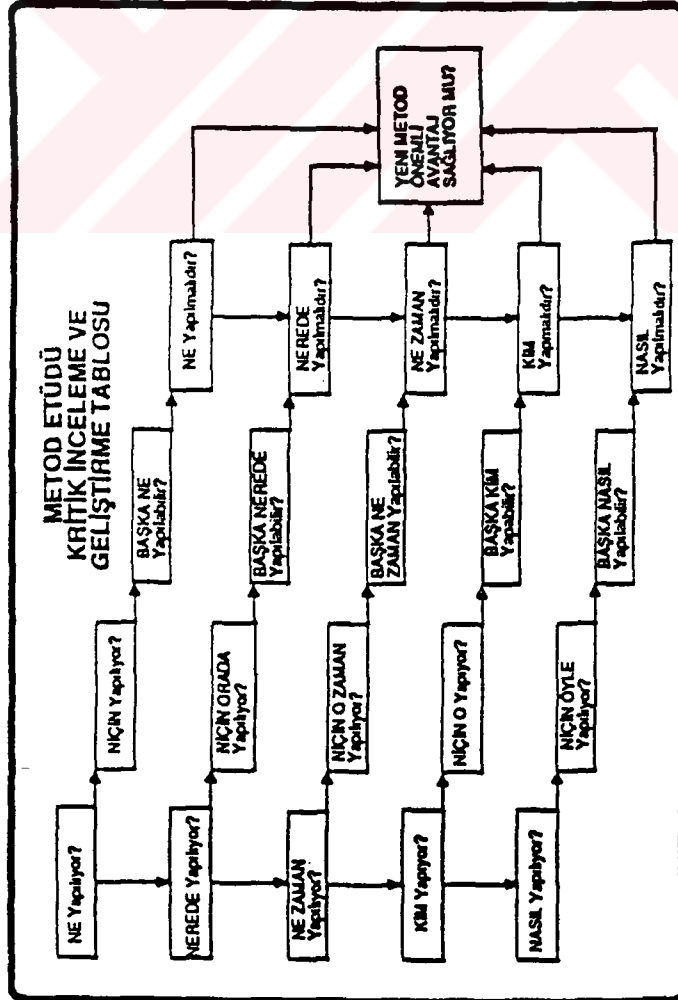
KALİTE DISİPLİNLERİ

- Müşteri Tatmini
- Kalite Fonksiyonu
 - Politikalar
 - Amaçlar
 - Kalite Maliyetleri
 - İşletme Çapında Planlama
 - Organize Olma
 - Koordinasyon
 - Motivasyon
 - İşe Alma ve Personelin Eğitimi
 - Kalite ve Toplum
- Kalite Spesifikasyonları ve Standardizasyonu
- Kalite Planlama
- Kalite Güvencesi
- Kalite İyileştirme
 - Kronik ve Arasıra Ortaya Çıkan Problemler
 - Pareto Analizi
 - Balık Kılıçlı Diyagramı
 - Beyin Fırtınası
 - Histogramlar
 - Akış Diyagramları
 - Metod Etüdü
 - Kontrol Çizelgesi
 - Scatter Diyagramı
 - Proje Kavramı
 - Teşhis
 - Kalite Çemberleri
 - Self - Kontrol
 - Self - Muayene



KONTROL ÇEMBERİ

TÜM BUNLARI
UYGULAMAK ZORUNDA DEĞİLSİNİZ,
ÇÜNKÜ
HAYATTA KALMAK MECBURİ DEĞİL....
Dr. W. Edwards DEMING



2. İŞ AKIŞI ÖRNEKLERİ

ADI : KURUMSAL KREDİ KULLANDIRMA PROSEDÜRÜ
 AMACI : MÜŞTERİLERİN KREDİ TALEPLERİNİ GERÇEKLEŞTİRMEK
 UYGULAMA ALANI : KREDİ ALMAK İÇİN BAŞVURAN KURULUŞLARDAN HEDEF KİTLEYE UYGUN OLANLAR

DESTEK DOKÜMANLAR:

PAZ001 : Hedef Kitle Tanımı

KKR001 : Kredi Talep Talimatı (ŞUBE)
 Mikro İnceleme (Bankalar kanunu hükümleri gereğince)
 - Sektörel analiz
 - Sektörün yapısı
 - Firmaların sektör içindeki yeri, piyasa istihbaratı
 - Firma ortak ve yöneticilerinin moralitesi
 - Bilanço incelemesi
 - Teminatlandırma ve kredi limiti tespiti

KKR002 : Kredi Tesis Talimatı (GENEL MÜDÜRLÜK)
 Makro İnceleme (Genel politikalar üzerinde)
 - Kredi talep talimatlar ile aynı amaçla
 - Krediler - Uygulama esasları
 1. Genel Hükümler
 E - 2 - 3, F - G Bendleri

KKR003 : Krediler Uygulama Esasları

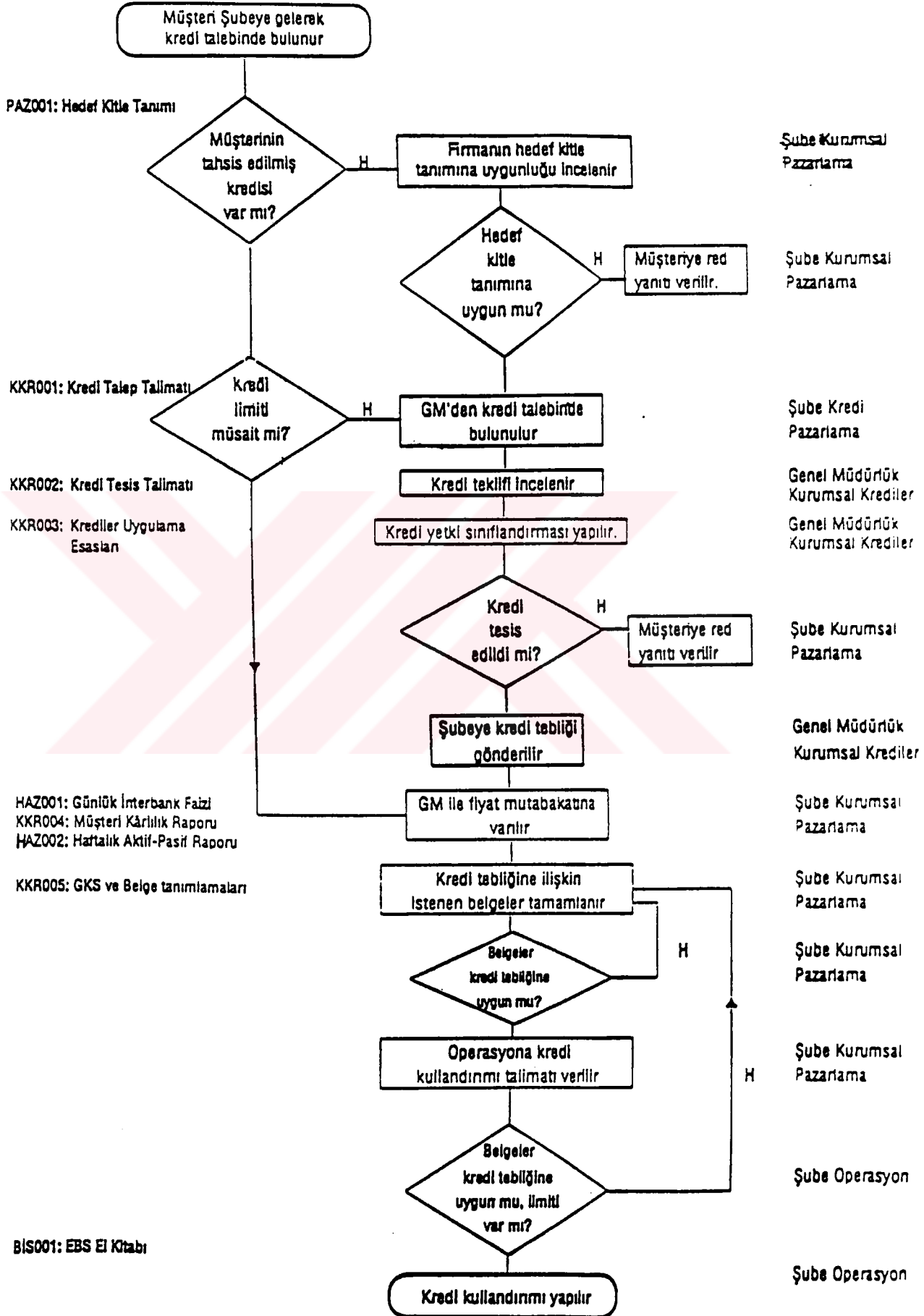
HAZ001 : Günlük İnterbank Faizi

KKR004 : Müşteri Kârlılık Raporu
 - EBS - MKRİ ekranı

HAZ002 : Haftalık Aktif-Pasif Raporu

KKR005 : Genel Kredi Sözleşmesi (GKS) ve Kredi Tebliğinde Adıgeçen Belgeler
 - Teminatlar
 - Müşteri Talimatları
 - Kredi Pazarlama Talimatı (Standart forma uygunluk aranır)

BİS001 : Ekspres Bankacılık Sistemi (EBS) El Kitabı



KALİTE GÜVENCE EL KİTABI BÖLÜM 00C KALİTE GÜVENCE PROSEDÜRLERİ / BÖLÜM 00C-CHE01

ADI: NAKİT PARA ÇEKME PROSEDÜRÜ

ISO 9001 MADDE 4.2

1-AMAÇ: MÜSTERİNİN HIZLI BİR ŞEKİLDE PARA ÇEKMESİNİN SAĞLANMASI VE MUTLU AYRILMASI.

2-UYGULAMA ALANI: ŞUBE

3-TANIMLAR

CHE:CARİ HESAPLAR

KAL:KURUMSAL KALİTE VE İLETİŞİM

BIS: BİLGİ SİSTEMLERİ THY:TEKNİK

HİZMETLER YATIRIM

EBS:ELEKTRONİK BİLGİ SİSTEMLERİ

4-İLGİLİ FORMLAR

KAL-001:MÜSTERİYE

HİZMET TALİMATI

CHE-004:KİMLİK

KONTROL TALİMATI

CHE-006:HESAP

DEFTERİ CHE-008:İMZA

KONTROL TALİMATI

CHE-009:TALİMATLARIN

KLASİFİKASYONU

TALİMATI

CHE-010:PARA ÖDEME

TALİMATI

CHE-015:ARŞİV

TALİMATI

CHE-023:İŞLEM

KONTROL TALİMATI

BIS-001:EBS EL KİTABI

BIS-002:EBS

OLAĞANÜSTÜ DURUM

TALİMATI

BIS-003:DÖNEMSEL

RAPOR LİSTESİ

BIS-006:EBS FİŞ

LİSTESİ

HZO-001:EFT EL KİTABI

HZO-002 EFT TALİMATI

THY-015:ARŞİV

YÖNETMELİĞİ

5-REFERANS: KALİTE EL KİTABI ISO9001 MADDE...

6-SORUMLULAR: ŞUBE CARİ HESAPLAR YETKİLİSİ, GİŞE YETKİLİSİ, KALİTE YÖNETMENİ, THY YETKİLİSİ

7-UYGULAMA:BU PROSEDÜR KAPSAMINDA ŞUBE GİŞELERİNDE İŞLEM YAPILIR.

BÖLÜM 00C-CHE01

NAKİT PARA ÇEKME PROSEDÜRÜ

ISO 9001 MADDE 4.2

DESTEK
DÖKÜMANLARIANA
BASAMAKLAR

SORUMLULAR

KAL-001:
Müşteriye
Hizmet
Talimatı

Müşteri şubeye gelerek gişeden para çekme talebinde bulunur. Kalite Yönetmeni yönlendirir.

Kalite
Yönetmeni ve
Gişe YetkilisiCHE-009:
Talimatların
Klasifikasyonu
TalimatıMüşteri kendi hesabından mı
para çekmek istiyor?Müşteri başkasına ait hesaptan
talimatla mı para çekecek?

Gişe Yetkilisi

CHE-004: Kimlik
Kontrol Talimatı
CHE-006: Hesap
Defteri
CHE-008: İmza
Sirküleri Talimatı
BIS-001 EBS El
Kitabı
BIS-002: EBS
Olağanüstü Durum
Talimatı

Müşteri kimlik ve imza kontrolü. Hesap defterinin işlenmesi. Defter yoksa sistemden hesap numarasının kontrolü, MUST. Sistem kesilirse, BIS-002

Gişe Yetkilisi

BIS-001: EBS
El Kitabı

NKCK ekranı ile hesap dökülür. Bilgilerin doğruluğu ve çekilecek tutar ve bakiye kontrolü yapılır.

Gişe Yetkilisi

Bakiye müsait mi?

H.

Müşteriye bildirilir.

Gişe Yetkilisi

E

Havale gelecekse (EFT ile veya hesaba yatırma) hangi yoldan geleceği öğrenilir veya kendisine telefonla bilgi verilmek üzere uğurlanır.

Gişe Yetkilisi ve
Kalite YönetmeniKAL-001: Müşteriye
Hizmet Talimatı
HZO-001: EFT El
Kitabı
HZO-002: EFT
Talimatı

BÖLÜM 00C-CHE01**BIS-006: EBS Fiş**

Para EFT ile başka şubeden hesaba yatan para ile veya başkasının hesabından virman ile gelebilir. İşlem girişi tamamlanır. Ödeme fişi bastırılır. Bakiye müsait değilse müşteriye bilgi verilir.

Gişe yetkilisi

**BIS-006:EBS Fiş
Listesi
CHE-010:Para
Ödeme Talimatı**

Ödeme fişi üzerine müşterinin imzası alınır, paranın dökümü yapılır, sayılarak ödenir. Fişin müşteri nüshası verilir.

Gişe Yetkilisi

**BIS-003:Dönemsel
Rapor Listesi
CHE-023:İşlem
Kontrol Talimatı**

Müşteriye imzalatılan ödeme fişi sistemden çıkan grup raporuna takılır. Bölüm yetkilisi kontrol eder. İşlem günlük fiş torbasına kaldırılır.

Gişe Yetkilisi

**CHE-0015: Arşiv
Talimatı
THY-0015: Arşiv
Yönetmeliği**

Bütün fiş torbaları düzenli olarak arşivlenmek üzere şubenin arşivine kaldırılır.

Cari Hesaplar
Yetkilisi ve
THY Yetkilisi

3. KALİTE İZLEME FORMLARI

KALİTE İZLEME FORMU
Kalite hizmet anlayışımızın kesintisiz sürdürebilmesi amacıyla düzenlediğimiz bu formu bir iş günü içinde ilgili soruna ilişkin çözüm öneriniz ve zamanlamasıyla birlikte Kurumsal Kalite ve İletişim Birimi'ne iletiniz. Teşekkür ederiz.
İLETİLEN BİRİM: <i>THY</i>
İLETİLEN KİŞİ: <i>HASAN TÜZÜN/HALUK AKIN</i>
SORUN: <i>Kalite yönetmenleri toplantısında aşağıdaki konular iletildi:</i> Kadıköy - <i>Şubenin Batı yönüne bakan camlarına film takılması.</i> Bahçekapı - <i>Satınalma komitesinin onayından geçen su deposunun yapılması.</i> Bursa - <i>Giriş kapısındaki ATM kart girişinin arızası giderilmemiş (6.2.95'ten beri)</i> <i>Görüşlerinizi rica ederiz.</i>
ÇÖZÜM ve ZAMANLAMA: Kadıköy - <i>14.9.94 tarihli 21 no.lu satınalma komisyonu kararına göre H. Akın'dan görüş istenmesi kararlaştırılmıştı. 700 \$ civarındaki maliyet komisyona bildirildi. Fakat ondan sonra hiç kimseden bu konuda yanıt gelmedi. Kişisel görüşüm; şu anda yapılması gereksiz.</i> Bahçekapı - <i>Su deposu 18.2.95 tarihinde monte edilecek, boya işlemi 22.2'de tamamlanacak, 25.2'den sonra depo kullanılabilir.</i> Bursa - <i>6.2.95 tarihinden sonra UDEK A.Ş.'den servis gidip onardı fakat gene arızalanmış (sık sık kart okuyucu içine kibrit, kağıt, çiklet atıldığı tespit edildi). UDEK A.Ş.'nin İstanbul'dan Bursa'ya tekrar servis göndermesi istendi. Muhtemelen 21.2'de onarılmış olacak.</i> <i>16.02.95</i>
AŞAĞIDAKİ BÖLÜM KURUMSAL KALİTE VE İLETİŞİM BİRİMİ TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR.
SONUÇ: <i>Bahçekapı ve Bursa'nın sorunları çözülüyor. Kadıköy'ün isteği gereksiz.</i>
TARİH: <i>16.02.95</i>

AİT OLDUĞU AY ŞUBAT		MÜŞTERİ YÖNLENDİRME SERVİSİ Aylık Bilgi Dökümü				
KONULAR		İLETİLEN SORUN SAYISI	NEDEN	ÇÖZÜM		
EKSPRES KART	- BOZULMA	4	Kart yıpranması ve manyetik alan arızası	Yeniden basıldı		
	- YUTULMA	-	-	-		
KREDİ KARTI	- BOZULMA	5	Manyetik alan arızası ve kart tahribatı	Kartlar kontrol edilerek yenilendi		
	- ÖDEME HARCAMA	20	Genellikle kredi işlemlerinde sistemde bazı problemler oluşmakta	Hesaplar kontrol edildi Gerekli faiz iptalleri yapıldı		
	- EKSTRE ULAŞMAMASI	-	-	-		
SELF-SERVİS MAKİNALAR		-	-	-		
A T M		OFF-LINE	NEDEN (DAKİKA)		İZLENEN	
		TOPLAM DAKİKA	PTT HATTI	ŞUBE İÇİ ARIZA	SİSTEM ARIZASI	
	MERKEZ					
	BAKIRKÖY					
	KADIKÖY					
	BURSA					
	ANKARA					
	K. EREĞLİ					
	BAYRAMPAŞA					
	AVCILAR					
	SUADIYE					

4. ISO-9000 STANDARDI SATINALMA MADDESİ ÇALIŞMASI

Bankaya hizmet sağlayan tüm taşeronlar sisteme dahil edilmelidir.

Hizmetleri iki ayrı sınıfta değerlendirirsek;

1. Bankanın verdiği hizmeti doğrudan etkileyen taşeron hizmetleri,

- Basılı malzemeler,
- Haberleşme hizmetleri,
- Güvenlik,
- Binaların temizlenmesi,
- Dekorasyon malzemesi gibi.

2. Bankanın verdiği hizmeti doğrudan etkilemeyen taşeron hizmetleri.

- Yemek servisi,
- Personel servisi,
- İçecek servisi gibi.

Satınalma işlemleri için kurulması gereken sistemin önemli noktaları

1. Genel olarak bankanın gereksinimlerini karşılayacak nitelikte ve yeterlilikte taşeronların seçimi ve taşeronların yeterliliklerinin gerekirse denetlenip, kalitelerinin yükseltilmesi için desteklenmeleri,

2. Gereksinim kriterlerinin açıkça tek tek belirlenmesi ve ayrıntılı dökümlerin yapılarak (talimat düzeyinde) taşeronlara bildirilmesi ve bilgilerin gerektiğinde güncelleştirilmesi.

Taşeronların Değerlendirilmesi

1. Amaç, tutarlı hizmet veren ve makul bir toplam maliyetle çalışan taşeronların seçimidir.

2. Taşeronların yerinde görülmesi ve değerlendirilmeleri.

3. Geçmiş performanslarının ve kalite düzeylerinin gözden geçirilmesi.
4. Varsa başarı belgelerinin istenmesi.
5. Banka tarafından onaylanmış taşeronların değerlendirilmesi ile ilgili tüm bilgi ve kayıtların düzenli olarak tutulması.
6. Verilen hizmetlerin düzenli olarak tetkiki, kayıt tutulması buna göre taşeronların değerlendirilmesi.

Taşerondan İstenmesi Gereken Veriler

1. Verdikleri hizmet veya ürünün karakteristikleri istenmelidir.
2. Düzenli olarak örnekleme metodu ile hizmet veya ürün test edilmelidir.
3. Nakliye kurallarını tespit etmek.
4. Eğer taşeronda kalite sistemi uygulanıyorsa, bankaya bilgi aktarılmasının sağlanması ve bu bilgilerin güncelleştirilmesi.
5. Sipariş emri veya sözleşmede aşağıdaki maddelerin belirlenmesi;
 - Miktar ve fiyat
 - Teslimat tarihi ve yeri
 - Sevkiyat öncesi örnek gönderilmesi
 - Ürünün kalite verileri
6. Taşeron, bankanın bütün isteklerini karşılayacağını kabul / teyit etmeli ve bu kalite kayıtlarını kendinde saklamalıdır.
7. Sözleşmede belirtildiği üzere giriş kalite kontrol veya malzeme onayı işlemleri yapılmalıdır. Kayıtları tutulmalıdır. Alınan hizmet veya ürünün doğrulanması yapılmış olunur. Eğer ürünün özelliklerini banka belirlemiş ise banka kendisi ürünü kontrol edip, onaylamalıdır. Aksi takdirde onayı taşerondan almalıdır. En son aşamada ise, banka ürünün doğrulanması için taşeronun tesislerinde faaliyetler yürütebilir.

(Stamp/Signature)

EK - B

INTERBANK

**1. DÜZELTİCİ FAALİYET
İSTEĞİ VE
İZLEME FORMU**

**2. KALİTE BÜLTENLERİ
(INTERKALİTE)**

3. İŞ AKIŞI ÖRNEĞİ

1. DÜZELTİCİ FAALİYET İSTEĞİ VE İZLEME FORMU

Revizyon No: 1.0

Sayfa No: 1/1

Yürürlük Tarihi: 7/8/1995

İstek Yapan CENTROPS	Talep Tarihi 15/4/1995
İsteklinin Adı Soyadı Can Taşpulat	
Düzeltilmenin İlgili Olduğu İşlem Genel	
Uygunsuzluğun Tanımı Operasyonların istenilen çabuklukta yapılamaması.	
Uygunsuzluğun Olası Nedenleri Yerleşim düzenindeki dağınıklık ve yetersizlik.	
Ana Nedeni Ortadan Kaldırmak İçin Planlanan Düzeltici Faaliyet İlgili Hızlı Çözüm Takımının oluşturulması Problemin incelenerek nedenlerinin araştırılması Problemin çözümü için gerekli projelerin üretilmesi İlgili projelerin uygulamaya konması	
Düzeltici Faaliyetten Sorumlu Personel Can Taşpulat	
Düzeltici Faaliyet Başlama Tarihi 15/4/1995	Düzeltici Faaliyet Bitiş Tarihi 7/7/1995
Düzeltici Faaliyet Sonucu Dört proje ortaya çıkmıştır: 1. Motivasyon Planı hazırlanması 2. Organizasyon ve İş Analizi 3. Sistem Geliştirme 4. Bilgi, Belge, Dökümantasyon Sistemi	
Onaylayanın Adı Soyadı Necmettin Kavuşturan	Onay Tarihi: İmza:

2. KALİTE BÜLTENLERİ (INTERKALİTE)

INTER KALİTE

Ocak 1994 - Sayı: 1
Sorumlusu: TQM Task Force

Bugün artık biliyoruz ki, kalite hepimizin görevidir. Yani Banka'nın en üst kademesinden, en alt kademesine kadar hepimiz kalitenin içindeyiz.

Ve yine bugün biliyoruz ki, kaliteyi üretmek temel sorumluluğumuzdur. Yani, birincil işimizdir. Bu işimizin bir de ismi var: Toplam Kalite.

Toplam Kalite, kaliteyi düşünmek, kaliteyi duymak, kaliteyi üretmektir. Kısacası, kaliteyi yaşamaktır; ya da yaşamı kaliteli kılmaktır.

Elinizdeki bülten, bu duygu ve düşünceleri paylaşmak için hazırlanmıştır. Hepimize açıktır.

Bültenin sol üst köşesindeki "Boşluk", sizlerin logo önerilerinizle doldurulacaktır. En beğenilen logo, bu köşeye yerleştirilecektir. Süpriz hediye de logoyu önerene.....

TQM Task Force



Tam burada aradığımız TİP
elemansınız.

DENİZ YILDIZI

Bir adam bir zamanlar, yazılarını yazmak için okyanus sahillerine gitmiş. Bir sabah çalışmaya başlamadan önce yaptığı yürüyüşlerin birinde, sahilin uzaklarında dans eder gibi hareketler yapan bir insanın silik gölgesini görmüş. Yaklaşıkça bunun genç bir adam olduğunu farketmiş. Onu izlemiş. Genç adam yere eğilmiş, bir şey almış ve yumuşak hareketlerle okyanusun sularına fırlatmış. Merakla seslenmiş:

- Selamlar ne yapıyorsun böyle?
- Okyanusa deniz yıldızı atıyorum.
- Deniz yıldızı mı? Neden ki?
- Güneş yükseliyor çok oldu. Sular da çekiliyor. Eğer onları suya atmazsam ölecekler.
-Güzel de görüyor musun kilometrelerce sahil var ve bütün kumsal deniz yıldızı ile dolu. Ne farkeder ki?

Genç delikanlı sessizce dinlemiş. Yere eğilmiş ve kumların arasından bir deniz yıldızı daha almış. Okyanusun dalgalarına doğru hafifçe fırlatmış.

İşte şimdi bu deniz yıldızı için farkettiler:

Yazar şaşırmış. Bir anlam verememiş. Süsmuş. Bütün gece düşünmüş. Nihayet sabaha doğru, o büyük şair, bu gencin davranışının özünü kavradığını farketmiş. Bu gencin yaptığı, evrende bir gözlemci olmayı, olup biteni izlemeyi değil, EVRENDE BİR OYUNCU OLMAYI, BİR FARK YARATMAYI seçmek olduğunu anlamış.

Sabah olduğunda, uyanınca ne yapacağını biliormuş. Sahile inmiş. O genci bulmuş. Ve bütün sabahı onunla birlikte okyanusa deniz yıldızı atarak geçirmiş.

**Gideceği
Limanı
Bilmeyene
Hiçbir Rüzgar
Yardım Edemez**

Montaigne

Kalite bir hokey oyunu değil, baledir.

Philip Crosby (1979)

Kalite eğitimle başlar, eğitimle biter.

Kaoru Ishikawa

SÜRÜ HALİNDE YÜRÜYEN TIRTILLAR

Sürü halinde yaşayan tırtıllar karaçamın iğne uçlu yapraklarında beslenir. Ağaçlar arasında toplu halde biri önde diğeri onu izleyerek hareket ederler. Herbiri gözünü yarı kapalı tutarak ve kafası öndekinin nihayetine rahatça yerleşmiş şekilde dolaşır. Jean Henri Fabre adlı büyük Fransız bilgini bu tırtıllardan bir grubu sabırla inceledikten sonra onları sonunda büyük bir çekirdek saksının çevresine topladı. Burada onları birbirine kenetlenmiş bir daire haline getirmeyi başardı. Böylece ucu ve sonu olmayan bu daire dönmeye başladı.

Doğa bilgini bir süre sonra tırtılların onlara oynanan bu oyunu anlayacaklarını veya bu sonu yuruyuşun yorulacaklarını ve başka yollara yöneleceklerini umdu fakat böyle olmadı.

Gerçek bir alışkanlık dolayısıyla yaşayan ve sürünen daire, saksının çevresinde dönmeye devam etti. Aralıksız aynı tempo ile 7 gün 7 gece döndüler.

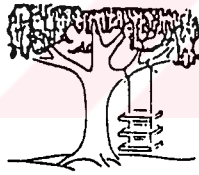
Eğer son derece yorgun ve aç kalmasalar dönmelerine daha uzun zaman devam edeceklerine şüphe yoktu.

Şunu da belirtelim ki, çok miktarda yiyecek stoğu yakınlarda ve açıkca görünür bir şekilde, fakat dönüş eksenlerinin dışında bulunuyordu. Böylece onlar önceden yürüdükleri yola devam ettiler.

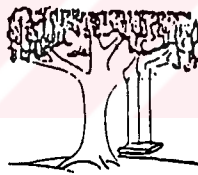
İşte yaşamımızda, Alışkanlık - Adet - Usul - Geçmiş Tecrübe - Standart Uygulama - (ya da nasıl isterseniz böyle adlandırın) olarak isimlendirdiğimiz ve bizi yönlendiren kumanda mekanizmaları böyle çalışmaktadır.

Hizmet sektöründe, müşteri kaybının %5 azalması, karı %25 ile %85 yükseltir.

Müşterileri muhafaza etmeyi öğrenmek için kaybetiklerinizi izlemeniz gerekir.



"Pazarlama"nın istediği



"Satışlar"ın verdiği sipariş



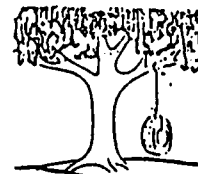
"Mühendislik"ten gelen tasarım



"İmalat"tan çıkan



Pazarlanan ürün



"Müşteri"nin asıl istediği

Hiçbirimiz, hepimiz kadar zeki değiliz.

HİZMET KALİTESİ KAR GETİRİYOR

Amerika'da, bir kredi kartları şirket olan MBNA firması üst yönetimi, şirkete bir kez olsun başvurmuş hiçbir müşterinin kaçırılmayacağını ilke olarak ilan eder. Bundan sonra giden her müşteriden hoşnutsuzluk nedeni sorularak bilgi alınır ve bu bilgiler hizmet ve süreçlerde gerekli düzeltmeleri yapmak için kullanılır.

Hizmet kalitesi yükseldikçe giden müşteri sayısı düşer ve sekiz yıl içinde aynı iş kolundaki ortalama müşteri terk oranının tam yarısı olan %5'e kadar iner. Sekizinci yılda şirket karı 16 kat artmış ve MBNA firmasının o iş kolundaki genel sıralaması 38' den 4' e çıkmıştır.



INTER KALİTE

Ağustos 1994 Sayı : 4
Sorumlusu : Task Force

1994 yılının başında para piyasalarında ortaya çıkan olumsuz gelişmeler, kurumların stratejilerinde ve önceliklerinde önemli değişiklikler yapma zorunluluğunu da beraberinde getirdi.

Interbank; sahip olduğu güçlü kadrosu ve hızlı adaptasyon yeteneği ile, önceliklerini piyasanın içinde bulunduğu ve ulaşacağı şartlara göre yeniden belirledi. Bu aşamada, özellikle "Vadeli TL ve Döviz Mevduat" kaynağı yaratma, birincil iş olarak tüm Interbank takımının gündeminde ilk sıraya yerleşti.

Nisan ayı sonunda "sıfır" olan "Vadeli TL Mevduat", gösterilen yoğun konsantrasyon ve gayret neticesinde, Temmuz ayı sonunda "6 Trilyon"luk bir büyüğe ulaştı ki bu rakam, birçok kişinin başlangıçta kısa sürede ulaşabileceğine hiç ihtimal veremediği bir büyüktü.

Tabii olarak bu hızlı büyüme esnasında bazı güçlükler ve olumsuzluklarla da karşılaşıldı. Ancak, Interbank (birim ve şirketleri ile) takımının tüm bireylerinin gösterdiği işbirliği, hızlı çözüm getirme, yeni fikir üretme özellikleri, sektörde yeni girdiğimiz bu alanda da müşteri tatminini üst düzeye çıkardı. Üç ay gibi kısa bir sürede, 7 şube ve genel müdürlük birimlerimiz ile, yaklaşık 8.000 yeni müşteri bu şekilde bankamız portföyüne katıldı.

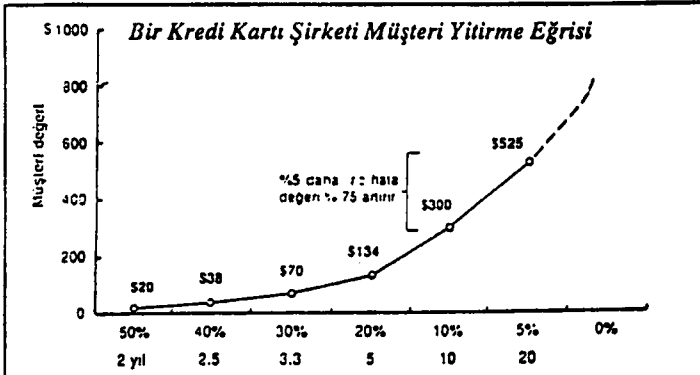
Mevduatta gösterilen başarı Interbank ailesine yeni şubeler katılmasına da olanak sağladı. Genel Müdürlük ve yan şirketlerimiz ve yedi tane şubemizin oluşturduğu aileye, yeni bireyler katılmaya başladı. Bunlardan ilki Taksim şubesi oldu. Onumuzdaki aylarda Taksim'i; Ulus, Suadiye, İzmir kurulacak yeni şubelerimiz takip edecek. Amacımız; mevduat müşterisine daha da yakın olabilmek ve konuya yeni bir bakış açısı getirerek, piyasada bu konuda da liderliği yakalamak. Bu nedenle, mevcut müşterilerimizi kaybetmemek, bizim için en az yeni müşteriler kazanmak kadar önemli bir hedef.

Bunun yolu ise, üst düzeyde müşteri tatminini yaratacak kaliteli hizmetten geçiyor.

Tanfer Özkanlı

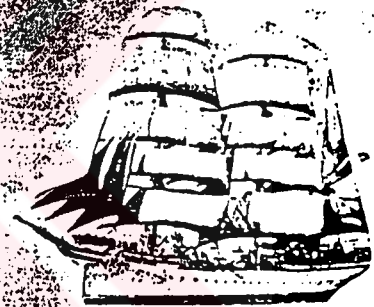
Kaybedilen her müşteri net bir mesaj göndermektedir:
"Kârinızda ileride düşüş olacak..."

KAYBEDİLEN MÜŞTERİNİN BEDELİ



Bir şirketin müşteri yitirme oranını azaltması ile ortalama müşteri ilişkisi uzar ve kâr payı yükselen bir artış kaydeder. Kârın müşteri yitirme oranlarındaki değişikliğe ne denli duyarlı olduğunu ölçmenin bir yolu da bir müşteri yitirme eğrisi çizimi ile mümkündür ("Kredi Kartı Şirketi Müşteri Yitirme Eğrisi" adlı şemaya bakınız). Burada, bir şirketin müşteri yitirme oranındaki küçük hareketlerin kâra nasıl büyük hareketler olarak yansdığı açık seçik görülmektedir. Kredi kartı şirketi müşteri yitirme oranını %20'den %10'a indirince, müşteri ilişkisi süresi 5 yıldan 10 yıla yükselerek iki kat artmakta ve müşterinin değeri de 134 dolardan 300 dolara sıçrayıp iki katın da üstüne çıkmaktadır. Müşteri yitirme oranı bir %5 daha düştüğünde ise müşteri ile ilişkisinin ortalama süresi tekrar katlanmakta ve kâr %75'e yükselmektedir (yani 300 dolardan 525 dolara).

**TOPLAM KALİTE, TARİFELİ BİLETLER
İSTANBUL'DAN NEWYORK'A UÇMAK
DEĞİLDİR. DAHA ÇOK, BİR
YELKENLİYLE DÜNYA TURUNA
ÇIKMAK GİBİDİR. SÜRESİ BELİRSİZ,
UZUN, ZOR VE HEYECANLI BİR
YOLCULUKTUR. EĞER
ÖRGÜTLÜYSENEZ VE EĞER
MÜRETTİBAT OMUZ OMUZA VERİRSE,
BAŞARIYA ULAŞIRSINIZ.
YARDIĞINIZDA İSE EDİNDİĞİNİZ
DENEYİM İLE DÜNYAYI BİR KEZ DAHA
DOLAŞMAYA HAZIRLANMANIZ
GEREKECEKTİR.**



Hatalar bedava değildir. Onları birileri yapar ve karşılığında para alır.

Deming

PUTLARI KIRAN ADAM

Dünyanın en büyük şirketleri arasında hep ilk 10'a giren General Electric (GE)'in başkanı Jack Welch, bu günlerde ABD'nin en beğenilen profesyoneli.

Welch, 10 yıl içinde GE'nin cirosunu 25 milyar \$'dan 60 milyar \$'a çıkardı. Şirketi tepeden ırnağa yeniden yapılandırdı. Onun en çok dikkati çeken yanı, bir değişim mühendisi olmasıydı.

İşte değişim mühendisi Jack Welch'in 6 kuralı:

- Gerçeği görmek istediğin gibi değil, olduğu gibi göğüsle.
- İdare etme, önderlik et.
- Değişimi mecbur olmadan önce gerçekleştir.
- Bir rekabet avantajı yoksa rekabet etme.
- Herkese karşı sabırlı ve iyi niyetli davran.
- Kendi kaderini kendin denetle. Aksi durumda başkaları senin kaderini çizer.

KORKU, İnsanları Dondurur !



- Sinen kişi motivasyonunu kaybeder
- İş tatmini alamaz, kapasitesinin altında çalışır
- Hata yapar, hatasını saklar
- Problem çözemez
- Yanlış önceliklere yoğunlaşır
- Yaratıcı gücünü kaybeder, risk almaz

MÜŞTERİLERİ KAYBETMEMEYİ ÖĞRENMEK İÇİN



KAYBETTİKLERİNİZİ
İZLEMENİZ GEREKİR.

TOPLAM KALİTE VE KURUM KÜLTÜRÜ

Toplam Kalite, organizasyon kültüründe bireylerin ve grupların kendi işlerine ve organizasyondaki rollerine ilişkin köklü bir değişim gerektirir. Bu değişim;

- güvensizlik ve korkunun hakim olduğu bir ortamdan, yaratıcılığın yeşermesine olanak verecek açıklık ve güven ortamına,
- bireysellikten, grup çalışmasına,
- organizasyonun diğer birimlerine kapalı birimlerden oluşan bir yapıdan, birimlerarası bariyerlerin olmadığı bir yapıya,
- otokratik yönetim ve kontrolden, yönetimin liderlik ve yol göstericilik rolü üstlendiği daha yumuşak bir yönetim stiline,
- gücün üst yönetimde yoğunlaştığı bir organizasyondan, çalışanlarla paylaşıldığı bir organizasyona,
- sonuçlar kadar, proseslerin sürekli geliştirilmesine de önem veren, bunu destekleyen bir yapıya,
- sezgilere dayalı yönetsel kararlardan, gerçeklere dayalı yönetim anlayışına

doğru bir dönüşümdür.

İbrahim İnceçam

**BEN KÜÇÜĞÜM,
DÜNYA İSE ÇOK BÜYÜK.
ANCAK, KÜÇÜK DEĞİŞİKLİKLER
YAPARAK BÜYÜK DÜNYAYI
DAHA İYİ OLMASI İÇİN
DEĞİŞTİRECEĞİM.**

Martin Luther King Jr.

"KAIZEN"

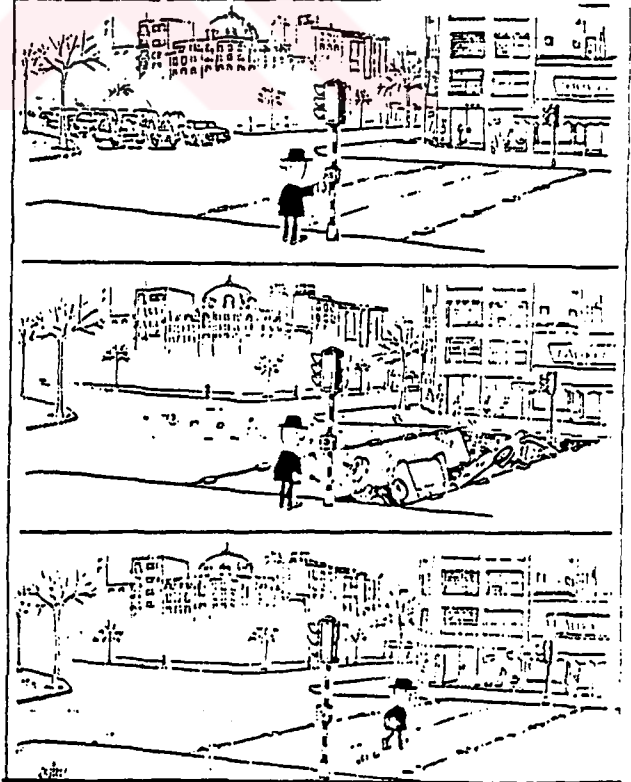
= KAI = DEĞİŞİM

= ZEN = İYİ

(Daha iyi için)

改善 = KAIZEN = SÜREKLİ
GELİŞİM

ÖNCE İNSAN !? *#@! *




INTER KALİTE

INTER KALİTE

Temmuz, 1995 - Sayı: 8
Sorumlusu: TQM Task Force



ÇAĞLAYANLARI AŞANLAR

Hayatın anlamı üzerine düşünüyordu uzun süredir. Amaçlarını, değerlerini kaybedeli çok zaman olmuştu. Başarının öyle uzağında hissediyordu ki kendisini, hayallerini bile kapatmıştı arzularına. Günü yaşıyordu sadece. İnsanlardan kaçmaya başlamıştı, çünkü giderek çok sıradan biri olduğunu hissediyordu. Yaşamak, sadece yaşamak, yalnızca nefes alıp vererek geçen koskoca bir ömür...

Kendini nehrin kıyısına atmış bunları düşünüyordu. İki metrelik çağlayanın yanında gözleri daldı bir an. Nehirde akan gür mavisi sular, çağlayanın altına beyaz köpükler halinde hızla dökülüyordu. Dışarıdan bakıldığında nehrin görüntüsü dinlendirici olsa da, akıntı çok kuvvetli idi. Birden çok şaşırtıcı bir şey oldu. Çağlayanın döküldüğü yerden bir balık sudan fırlayıp çağlayanı aşarak nehrin üst kısmına düşüp gözden kayboldu. Peşinden pek çok balığın sıçrayışını izledi şaşkın bakışlarla.

Eve döndüğünde hala kendine gelememişti. Balığın adını araştırdığında, "somonbalığı" olduğunu öğrendi. Akıntıya karşın büyük bir dirençle hiç yılmadan yüzlerce mil yüzen, yavrularını yumurtlamak üzere büyük nehrin doğduğu yöne doğru katettiği yolda, üç metrelik çağlayanları bile sudan sıçrayarak aşan somonbalığı, onu çok farklı düşüncelere sürükledi birdenbire. Kendisini akıntı ile nehirde yüzlerce mil sürüklenen bir balık olarak görmeye başladı. Üstelik nehrin içinde yaşayan bir canlı olarak, nehrin üzerinde bir başka yaşam olduğunu da idrak edemiyordu. O andan itibaren kendi çağlayanlarını düşünmeye başladı. Atladığı her çağlayanı, yükselişini, geleceğini gördü hayalinde.

SOMONBALIĞI :

Salmoniformes takım üyesidir. Dirençleri aşma ve hedeflerine ulaşma dürtüleri olağanüstüdür. Bazen, yüksekliği üç metreyi aşan çağlayanları sıçrayıp aşmak zorunda kalabilirler, ama yeni kuşağı oluşturmak için şaşmaz bir doğrulukta yumurtadan çıktıkları yere ulaşırlar.

(Ana Britannica Cilt 19. Sayfa 15 - 16)

Aynı anda pekçok farklı yönde akıntıya sahip nehirlerde yaşıyoruz. Nehre düşmüş bir yaprak parçası gibi sürüklenmeye bırakıyoruz kendimizi çoğu kez. Nehir, güçlü akıntısıyla yatağını aşındırdığı gibi, zaman da bir şeyler alıp gidiyor hayatımızdan sürekli. İdeallerimizin, amaçlarımızın, hayallerimizin bilincinde olduğumuz vakit güçlü akıntılara karşı koyabiliriz. Ancak o zaman hayallerimizdeki dünya, gerçek geleceğimizde şekil bulacaktır.

Orhan Göksal

TERRA INCOGNITA ! (Keşfedilmemiş topraklar)

En düz çevre görünümünde bile, yolun önce bir doruğa doğru tırmanıp, sonra da yeni bir vadiye indiği geçitler bulunur. Bu geçitlerin çoğu yalnızca topografya ile ilgilidir. Geçitin iki yanında uzanan vadiler arasında, iklim, dil ve kültür yönünden ya az farklılık vardır, ya da hiç yoktur. Ama bazı geçitler farklıdır ve bunlar gerçek sınır çizgileridir. Çoğu kez ne yüksektirler, ne de gösterişli. Brenner, Alpler üzerindeki geçitler arasında en alçak, en yumuşak geçittir; ama en eski zamanlardan beri Akdeniz kültürü ile Nordik kültür arasındaki sınır belirlemektedir. New York kentinin yetmiş mil kadar batısında olan Delaware Water Gap ise gerçek bir geçit bile değildir; ama Doğu kıyısı ile Orta Amerika'yı birbirinden ayırmaktadır.

Tarihte de bu tür sınır çizgileri görülür. Gösterişsiz oldukları için fazlaca dikkat çektikleri de görülmez. Ama bir kez aşıldı mı, sosyal ve siyasi görünüm değişir. Sosyal ve siyasi iklim farklıdır; sosyal ve siyasi dil de, Yeni Gerçekler oluşmuştur. 1965-1973 arası bir tarihte, bu tür bir sınır çizgisini aştık ve "önümüzdeki yüzyıl"a girdik. Politikayı bir iki yüzyıl biçimlendirmiş olan inançları, taahhütleri ve bağlantıları geride bıraktık. Üzerinde bize rehberlik edebilecek tanınmış sınırların pek az olduğu siyasi bir terra incognita dayız.

MERHABA ...

TQM Üçüncü Geliştirme Grubundan merhaba! Geliştirme grubu olarak Bankamızdaki TQM çalışmalarına iştirak ettiğimizde, toplam kalite hakkındaki bilgilerimiz oldukça sınırlıydı. Bununla birlikte; gerek hocamız sayın Haluk ERKUT ve ekibinin sevecen, güler yüzlü, bilgi ve deneyim dolu yaklaşımları, gerekse Geliştirme Grubunu oluşturan arkadaşlarımızın istekli ve inançlı çalışmaları sonunda ortaya çıkan rapor, bugün meyvelerini vermeye başladı bile. Bankamız arşiv uygulamasında önemli gelişmeler oldu. Bu amaca yönelik olarak, yıllarını başka bir bankada arşiv konusunda yetkili olarak çalışarak geçirmiş iki arkadaşımız aramıza katıldı. Böylece, kısa bir süre içinde başta Balat Arşivi olmak üzere tüm şubelerimizde arşiv konusunda başlatılan çalışma sonuçlandırılmış olacak.

Günlük yaşantımızda ya da iş hayatımızda bizlere çok ters, çok saçma hatta aptalca gelen fikirler üzerinde ön yargılı olmayıp, gereği gibi düşünülürse, aşağıdaki çalışmada da görüleceği gibi, belki de yaşantımızı değiştirecek sonuçlara ulaşmak çoğu zaman mümkün olabilir. Bu tür düşünce tarzını benimsemek, olaylar karşısında tutucu davranmamak, sürekli değişime hazırlıklı olmak, iş yaşamımızın ve genel olarak yaşam kalitemizin artmasını sağlayacaktır. Toplam Kalite de bundan başka birşey değildir zaten. Bu düşünce tarzını ifade ettiğini düşündüğümüz bir gerçek olayı ve sonuçlarını sizlerle paylaşmak istiyoruz.

İkinci Dünya Savaşı sırasında İngiltere'de özellikle askeri konuda çıkan sorunları çözümlmek üzere bir komite kurulmuş. Ama askeri sorunları çözmek üzere kurulan bu komitenin üyeleri, sadece konunun uzmanı olan askerler değilmiş. Komitede askerlerin yanında, memur, esnaf, ticaret erbabı, hatta evhanımları bile varmış. Komite; günümüzün Toplam Kalite anlayışına paralel bir şekilde çalışıyor, çözümlmek üzere ortaya atılan sorunlar hakkında her üye hiçbir tesir altında kalmadan serbestçe fikirlerini söylüyormuş. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan fikirler- üzerinde tartışılarak, probleme çözümler aranıyormuş. İşte yine bu tür çalışmaların birinde, Deniz Kuvvetleri'ne bağlı gemilerin serseri mayınları yüzünden oldukça büyük kayıplar verdiği ve bunu önlemek için ne gibi tedbirler gerektiği konusunda ortaya bir sorun atılmış. Tüm üyeler büyük bir ciddiyetle, savaş gemilerine çarparak batmasına veya yara almasına neden olan serseri mayınlardan kurtulmak için "serbest atış" şeklinde fikirlerini söylemeye başlamış. Çözüm önerileri o kadar uzamış o kadar değişik fikirler ortaya atılmış ki, olaydan sıkılan bir üye, gemilere çarparak hasara neden olan mayınları uzaklaştırmak için üfleme önermiş. Tebessüm ile karşılanan bu fikir, çalışma sonunda ; "... gemi pervanelerinin ters yönde çalıştırılarak karşı dalga yaratılması ve mayının bu yolla gemiye çarpmadan yön değiştirmesi ve daha sonra da imhası ..." şeklinde sonuçlanmış. İngilizler bu yöntemi hayata geçirerek hiç de küçümsenmeyecek neticeler almışlar.

Bu nedenledir ki biz, Toplam Kalite Geliştirme çalışmalarına içtenlikle, tüm önyargılarımızdan sıyrılarak katılmanın ve değişime inanmanın yaşamı biçimimiz olması gerektiğine inanıyoruz.

Bülent İçdem, Ergin Ülgen

ASLAN VE CEYLAN...

Afrika'nın balta girmemiş ormanlarında, her sabah bir ceylan uyanarak güne başlar. Kafasında tek bir düşünce vardır: En hızlı koşan aslandan daha hızlı koşabilmek. Yoksa aslanı yem olacaktır.

Aynı ormanlarda, her sabah bir aslan uyanarak güne başlar. Kafasında tek bir düşünce vardır: En yavaş koşan ceylandan daha hızlı koşabilmek. Yoksa açlıktan ölecektir.

İster aslan olun, ister ceylan olun güneş doğduğunda koşuyor olmak, hem de bir önceki günden daha hızlı koşuyor olmak menfaatiniz gereğidir. Bir önceki günden daha hızlı koşmanız gerekmektedir, çünkü eğer aslansanız, en yavaş koşan ceylanı bir gün önce yakalamıyorsanız ve bugün bir tane daha ceylan yakalamak niyetindeyseniz, artık bilmelisiniz ki en yavaş ceylan sizden daha hızlıdır, o halde düne göre hızınızı artırmanız gerekmektedir.

Ceylansanız.. Dün sizden yavaş koşan aslandan kaçıp kurtuldunuz. O aslan açlıktan öldü. Hayattaki aslanlar, ceylan yakalamayı başaranlar. Demek ki dün sizi kovalayandan daha hızlı onlar. O halde sizden de hızlı olabilirler. Yem olmamak için sizin de dünden hızlı olmanız şart...

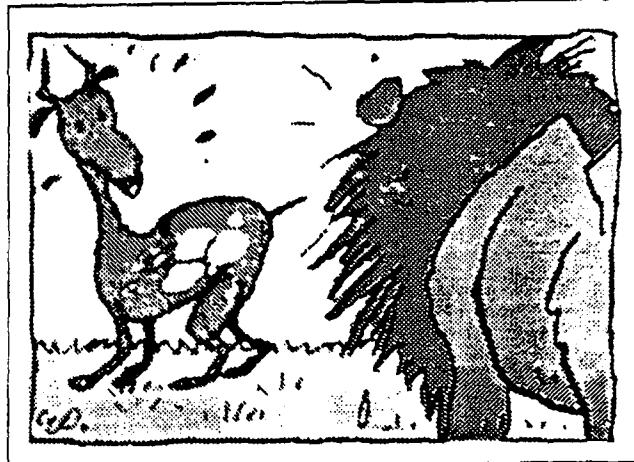
Günümüz uygar iş dünyasının, Afrika ormanlarından teknik olarak pek fazla farkı yok. Hatta bizim dünyamızın daha tehlikeli olduğu bile söylenebilir.

Evet, bugün artık bütün ürünler giderek daha çok birbirlerine benziyorlar. Firmaları birbirinden ayıran, servis ve dağıtım hizmetlerindeki performansları, özellikle de bu hizmetleri verirken yakaladıkları hızlarıdır. Devir, hız devridir.

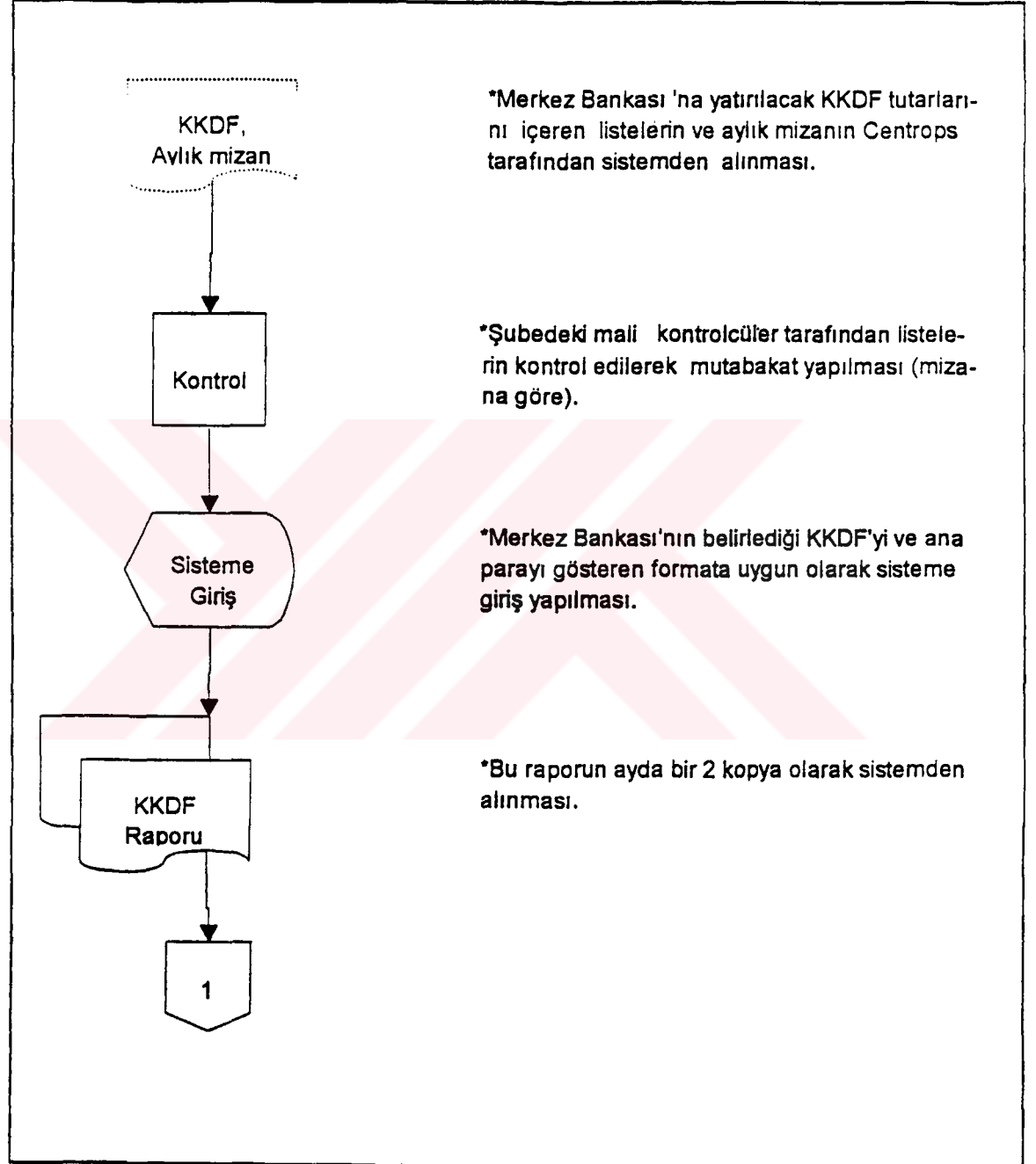
Yani..
Hayat koşusunda devam edebilmenin bir koşulu var...
Dünden daha hızlı olabilmek...
Bakın bakalım şimdi kendi kendinize..

Ondan, bundan, şundan değil, dünden hızlı mısınız ?!

Tanfer Özkanlı

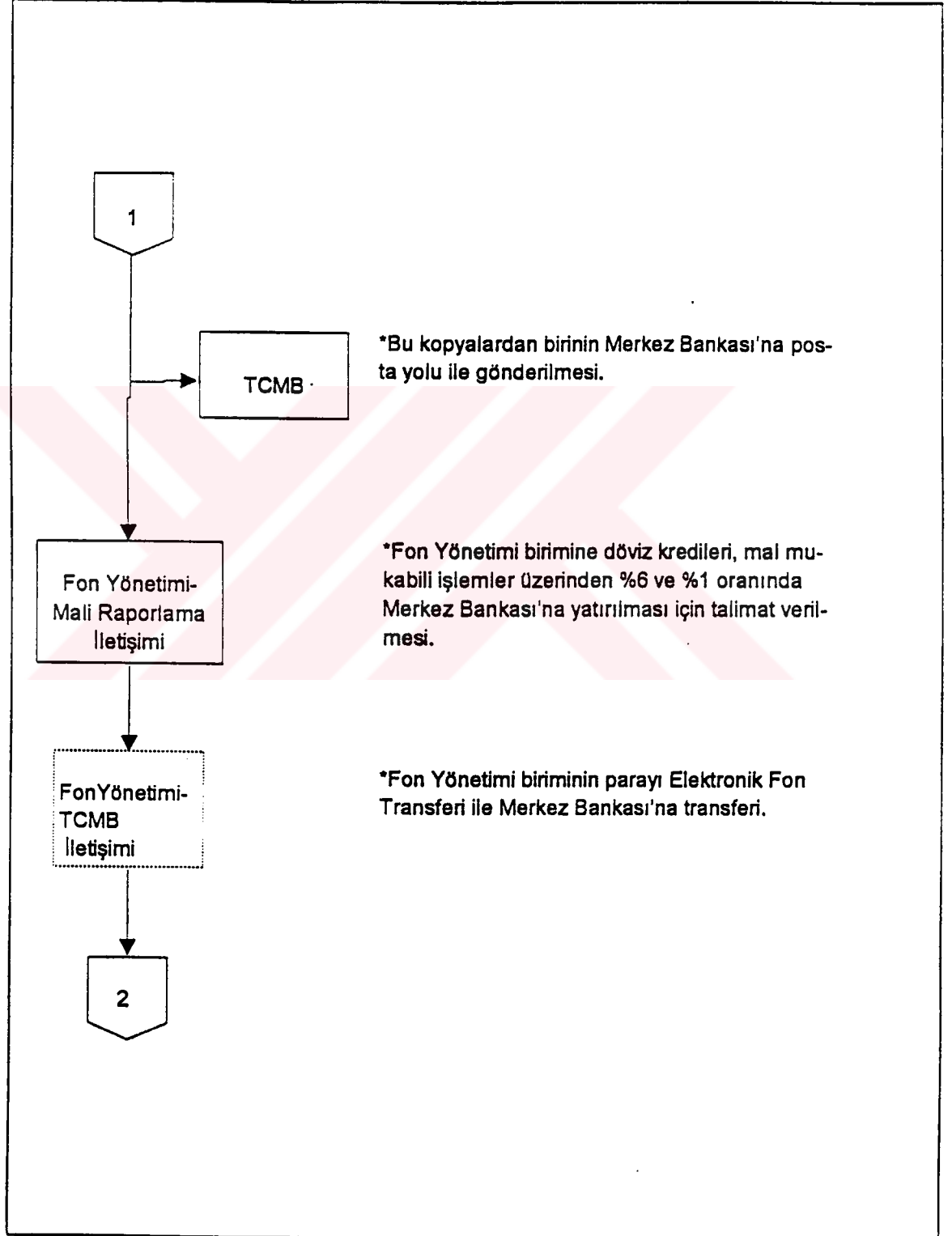


<i>Birim: Mali Raporlama</i>	İŞ AKIŞLARI	<i>Yürürlük Tarihi:</i> 07/08/1995
<i>Konu: Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu</i>	<i>Sayfa No: 1/3</i>	<i>Revizyon No: 1.0</i>

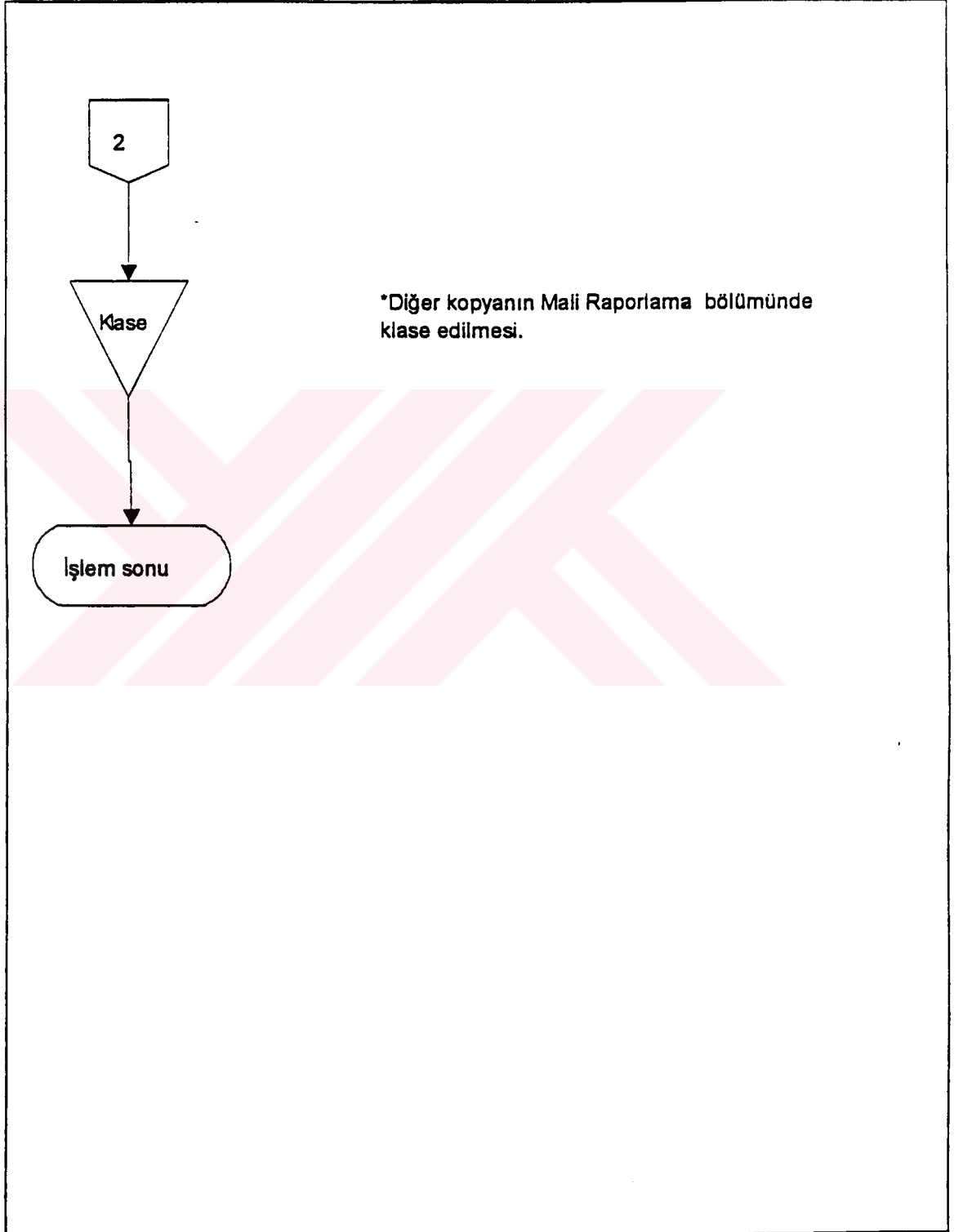


<i>Birim Onayı:</i> Fahrettin Ersoy	<i>Yönetimin Temsilcisi Onayı:</i> Necmettin Kavuşturan
--	--

Birim: Mali Raporlama	İŞ AKIŞLARI	Yürürlük Tarihi: 07/08/1995
Konu: Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu	Sayfa No: 2/3	Revizyon No: 1.0



<i>Birim: Mali Raporlama</i>	İŞ AKIŞLARI	<i>Yürürlük Tarihi:</i> 07/08/1995
<i>Konu: Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu</i>	<i>Sayfa No: 3/3</i>	<i>Revizyon No: 1.0</i>



EK - C

**TÜRKİYE'DE YERLEŞİK
BANKALARIN BAZILARINDA
YAPILAN TOPLAM KALİTE
ANKET FORMU**



İ.T.Ü. İşletme Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü
Banka İşletmelerinde Toplam Kalite Modelinin
Uygulanması Konulu Araştırma Anketi

Anketi Hazırlayanlar.....: Prof. Dr. M. Nahit Serarslan, Muhteşem Karbaş

Bu anket formundaki cevaplar ve banka isimleri kesinlikle kimseye verilmeyecek ve saklı tutulacaktır. Sadece istatistiksel değerlendirme sonuçları yayınlanacaktır.

Bankanın adı.....:

Adresi.....:

Personel sayısı.....:

Aşağıdaki bilgiler, daha detaylı bir çalışma yapılacağı zaman temas kurmak amacıyla istenmektedir.

Anketi dolduranın,

Adı ve soyadı.....:

Çalıştığı birim.....:

Telefon numarası.....:

Faks numarası.....:

***Anketimize zaman ayırdığınız için şimdiden
size ve bankanıza teşekkür ederiz.***

**Anketi, aşağıdaki adrese veya faks numarasına en kısa zamanda
Prof. Dr. M. Nahit Serarslan adına göndermenizi saygılarımızla rica ederiz.**

ADRES: İ.T.Ü. İşletme Fakültesi, 80680 Maçka, İstanbul

FAKS : (212) 240 72 60 TELEFON: (212) 246 20 46

Toplam kalite anlayışının gerçek amacı, müşteri tatminini doruk noktasına çıkarmaktır. Bu anlayış içinde toplam kalite modeli, değişen müşteri talepleri doğrultusunda ekonomik ve kaliteli mal veya hizmet üretimini sağlayabilecek çeşitli araç, gereç ve beşeri gücün en iyi şekilde motivasyonu ile, belirlenen uzun vadeli (stratejik) hedeflere doğru, emin adımlarla, bir yaklaşma girişimidir.

Müşteri kavramı, toplam kalite anlayışında dar kapsamda yalnızca işletmenin ürünlerini alan tüketicileri, geniş kapsamda ise başta işletmede çalışanlar olmak üzere işletmeyle ilişkisi olanlar (hissedarlar, yan sanayiciler vb.) ve toplumun diğer kesimini içermektedir. Toplam kalite modeli veya anlayışında, kalite olgusunun işletmedeki tüm birimler veya işgörenlerce bilinçli olarak özümsemesi başarının ağırlık noktasını oluşturmaktadır.

1.. Yukarıda kısaca açıklanan toplam kalite modeli aslında kalite kavramı üzerine bir algılama veya kültür sorunu olmaktadır. Kısaca fiziksel bir gelişmeden ziyade zihinsel bir yenileme durumudur. Geleneksel görüş veya alışkanlıkların düşüncelerden silinerek yepyeni bir kalite anlayışının yerleşmesidir.

Bankanızda böyle bir toplam kalite anlayışına yönelik çalışmalar veya yaklaşımlar hangi aşamada?

☐ Henüz yok ☐ Bu yönde hazırlıklar proje aşamasında ☐ Yakında uygulamaya geçilecek ☐ Toplam kalite uygulanmakta

2. Toplam kalite kontrolün önderleri arasında tartışmasız bir yere sahip olan Prof. Ishikawa, kaliteyi kalite güvencesi ile birleştirerek daha çok dinamikleştirmek için;

- (a) Öncelikle üretimin müşteri talepleri doğrultusunda yapılması,
- (b) Kalite aleyhine olacak her türlü üretimden vazgeçilmesi,
- (c) Kalite bilincinin tüm işgörelere, üst yönetim dahil, benimsetilmesi,
- (d) Fonksiyonel bölümlerde (Tasarım, üretim, denetim, çeşitli hizmet birimleri vb.) ortaya çıkan sorunların hemen çözüme ulaştırılması,

(e) Kalite bilincini yerleştirmek için gerekli eğitim ve motivasyon işlevlerinin etkinlikle yürütülmesi, önerilerinde bulunmaktadır.

Bankanızda kaliteye yönelik uygulamalarda ele aldığınız/alacağınız ilk üç öneriyi öncelik sırasına göre ilgili harfleri karelere yerleştirerek belirtiniz.

1 2 3
☐ ☐ ☐

3. Bankanızda üretilen hizmetle ilgili kalitede aşağıda sıralanan öğelerden hangisi daha çok dikkate alınmaktadır? Lütfen, üç tane seçerek karelere - ilgili harfleri - yerleştiriniz.

- (a) Fiyat (b) Müşteri (c) Üretim tekniği (d) Rekabet (e) Gider
(f) Verimlilik (g) Üretilen hizmet miktarı (Ciro)

☐
☐
☐

4. “Kalitenin özümsemesi” toplam kalite anlayışının en hassas yanını teşkil etmektedir. Bu nedenle, bankanızca üretilen kaliteli ürün veya kaliteli hizmet özellikler açısından, aşağıda gösterilen niteliklerden hangilerine sahip olmalıdır? Lütfen, yalnız ikisini - çarpı ile (x) - işaretleyiniz.

☐

Cazip ve pahalı

☐

Kullanışlı

☐

Ekonomik

☐

İyi tatminkar

☐

Taleplere uygun

5. Kalite üzerine yapılan aşağıdaki çok kısa tanımlardan bir banka veya hizmet işletmesi olarak tercih edeceğiniz / ettiğiniz bir tanesini - çarpı (x) koyarak - lütfen belirtiniz.

☐

Kalite, kullanıma uygunluktur (J.M. Juran)

☐

Kalite, koşullara uygunluktur. (P.B. Crosby)

☐

Kalite, işletmeye müşteri çeken önemli bir etkidir.

☐

Kalite, verimliliği artıran önemli bir faktördür.

6. Başlangıçta açıklandığı gibi toplam kalite modelini en başta gelen hedefi müşteriyi en iyi biçimde tatmine ulaştırmaktır. Banka gibi hizmet işletmelerinde bu yaklaşım veya tatmin eylemi genellikle yüz yüze diyalogla (müşteri - (banka) görevlisi) oluşmaktadır. Bu açıdan yüz yüze diyalogun önem ve avantajı yanında “müşteri velinimetimizdir.” geleneksel Türk sloganı da dikkate alınarak, bankanıza, müşteri açısından, en olumlu puanı getirebilecek aşağıdaki (iki) tercihinizi -çarpı koyarak- belirtiniz.

☐

Diyalog, güler yüz ve hoşgörülü bir ortam içinde geçmelidir.

☐

Müşteri konu üzerinde sağlıklı bir şekilde bilgilendirilmelidir, ayrıntılarla boğulmamalıdır.

☐

Dürüstlikle ikna edilerek müşterinin “oluru” alınmalıdır.

☐

Görevlinin davranışı, görünümü ve jestleri müşteriyi olumlu etkilemelidir.

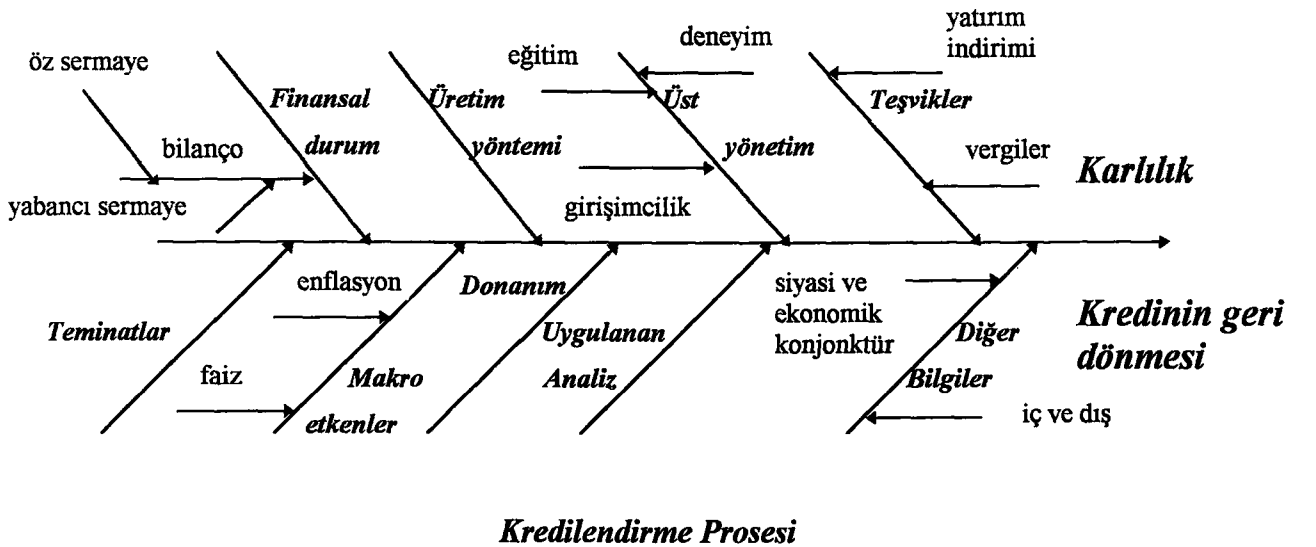
7. Toplam kalite kontrol modelini başarıya sürükleyen ve hizmet işletmeleri içinde geçerli olan bu temel ilkeler aşağı yukarı şöyle sıralanmaktadır:

- (a) Üst yönetimin toplam kalite anlayışını benimseyerek içtenlikle destek vermesi ve katılımı teşvik etmesi.
- (b) İlk kez doğru yapmak operasyonunun titizlikle yürütülmesi (Özellikle, yeni bir mal / hizmet üretim girişiminde) (Bkz. Soru 12)
- (c) Proses kontrol veya istatistiksel proses kontrolün titizlikle uygulanması (Soru (8) ' de açıklamalı örneği sergilenmektedir.)
- (d) Kurulusta ekip ruhunun yerleştirilmesi ve yaygınlaştırılması.
- (e) Sürekli geliştirme politikasının (Japon diliyle Kaizen) daima ve özenle uygulanması.
- (f) Çevre ve toplum içinde olumlu faaliyetlerde bulunulması (Son yılların bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır.)

Toplam kalite modelinde zorunlu olarak uygulanması gereken yukarıdaki altı temel ilke arasında bankanızın tercih edeceği en potansiyel seçenek hangisi olacaktır / olmalıdır? Lütfen, iki seçeneğinizi de öncelik sırasına göre karelere yerleştiriniz.

1	2
☐	☐

8. Aşağıda bir kredilendirme prosesi geniş anlamda şematik olarak görülmektedir. Geniş anlamda proses, bir olayı işlevi etkileyen tüm neden ve sonuç faktörleri toplamı olarak tanımlanmaktadır. Dar anlamda ise, fiziksel mallar için üretim prosesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır.



Yukardaki kılçık veya neden-sonuç diyagramında kredilendirme prosesini etkileyen tüm neden faktörlerinin bir kısmı ile iki sonuç faktörü (Karlılık, kredinin geri dönmesi) gözlenmektedir.

Bankanızda bir kredi açma hizmetinde kredilendirme prosesinde olduğu gibi krediyi etkileyen tüm faktörler şekildeki gibi açıklıkla sergileniyor mu?

☐ Evet

☐ Hayır

9. Kredilendirme prosesini etkileyen tüm faktörler yukardaki gibi belirlendikten sonra, bunlar arasında prosesi en fazla etkileyen temel faktörler çeşitli bilimsel yöntem, uzman görüş, istatistiksel analiz yöntemi (standart sapma, korrelasyon katsayısı vb.) ve benzer etkili araçlarla belirlenip bir standardizasyona gidiliyor mu?

☐ Evet

☐ Hayır

10. Yukardaki kredilendirme prosesi gibi, bu tür proseslerin bilimsel olarak istatistiksel bir dağılım gösterdiği tespit edilmiş bulunmaktadır. Bu nedenle proses analizini kolaylaştırmak ve etkinleştirmek açısından, ilgili proseslere ait veriler iyice tasnif edilip saklanıyor mu?

☐ Evet

☐ Hayır

Cevabınız evetse 11. soruyu atlayarak 12. soruya geçiniz.

11. Prosesle ilgili verilerin depolanması ve tasnif edilmesi işlevi (stratification) proses analizi yanında ilerde ortaya çıkabilecek olan sorunların/sapmaların köküne inerek kalıcı çözümler üretmede büyük katkı sağlamaktadır.

Bankanızda, kredilendirme prosesinde olduğu gibi diğer hizmet işlevlerine yönelik proseslerle ilgili ortaya çıkan sapmaları önlemek veya tamamen yok etmek için böyle düzenli, dosyalanmış istatistiksel verilerin gerekliliğine ihtiyaç duyuluyor mu?

☐ Evet

☐ Hayır

Toplam kalite kontrolün çekirdeğini Yeni Ürün Geliştirme Aşamasında(YÜGA) Kalite Güvencesi (KG) ve yeni ürün için kalite kontrol (KK) ile birlikte Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ) uygulaması oluşturmaktadır. Prof. Ishikawa'ya göre bu üçlü (KG,

KK ve KKÇ) bir mal veya hizmet işletmesinde en alt düzeyde (asgari) toplam kalite kontrol uygulamasını meydana getirmektedir. Yukarıda geçen terimlerin kısaca tanımlamaları şöyledir:

Yeni Ürün Geliştirme (YÜG), üretilecek ilk (orijinal) ürün tasarımıdır. Kalite Güvencesi (KG), kaliteli mal/hizmet üretimine yönelik işlevlerin tümüdür. Kalite Kontrol (KK), kaliteyi geliştirme yönünde sarfedilen her türlü çabadır. Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ), gönüllü küçük grupların oluşturduğu kaliteyi geliştirme ekipleridir.

12. Toplam kalite kontrol modeli en güçlü atılımını YÜG aşamasında kalite güvencesini uygulamakla başlatmıştır. Kaliteyi veya kalite güvencesini YÜG aşamasında ürün içine yerleştirme operasyonu “ilk defada doğru yapmak” girişimi olarak tanımlanmaktadır. Bu operasyon gider kalemlerinde önemli tasarruf sağlamaktadır.

Bankanızda hizmetle ilgili yeni ürün tasarımlarında öncelikle ilk aşamada kalite güvencesi uygulaması ele alınıyor mu?

☐ Evet

☐ Hayır

13. Mükemmel bir mal veya hizmet kalitesine ulaşmak için, YÜG aşamasında kaliteyi ürün içine yerleştirdikten sonra, istatistiksel süreç kontrol yaparak kaliteyi daha da geliştirmek mümkün olmaktadır. Bu durumda kalite hem YÜG aşamasında hem de proses kontrol sürecinde ürüne (mal/hizmet) yerleştirilmiş olmaktadır. Böyle çift kalite güvenceli operasyon işlevi ile kusursuz/hatasız ürünler üretmek gerçekleştirilmektedir. Bankanızda YÜG aşamasında hizmet içine (hizmete) yerleştirmeyi takiben ayrıca proses kontrol sürecinde de sürekli hizmet kalitesini iyileştirme girişimlerinde bulunuluyor mu?

☐ Evet

☐ Hayır

14. Prof. Ishikawa'ya göre, kalite kontrol çemberleri olmadan toplam kalite modeli veya anlayışında istenilen başarıya ulaşmak mümkün görünmemektedir. Toplam kalite modeli ya KK çemberleri ile başlamakta ya da çemberler sisteme daha sonra monte edilmektedir.

Bankanızda, KK çemberleri veya çemberlere benzer bir ekip çalışması/uygulaması yürütülüyor mu?

☐ Evet

☐ Hayır

☐ Benzer bir ekip

15. KK Çemberlerinin toplam kalite modeli içinde kalite iyileştirmelerine katkısının yüzde 10-15 civarında olduğu söylenmektedir. Bu katkı, mühendis, teknisyen, diğer kaliteyle ilgili elemanların tanık olduğu sorun veya olayların dışında kalan problemlerin çözümünden kaynaklanmaktadır. KK çemberlerini başarıya ulaştıran bu faktörler aşağıda karelerin yanında belirtilmektedir.

KK Çemberlerin başarısında en etkili olarak düşündüğünüz üç faktörü (öncelik sırasına göre 1,2,3 olarak) lütfen karelere yerleştiriniz.

☐ gönüllülük	☐ eğitim	☐ motivasyon	☐ ekip ruhu
☐ yetki ve sorumluluk	☐ yönetimle iletişim kolaylığı		

16. Başlangıçta açıklandığı gibi toplam kalite modelinin önemli ilkelerinden biri de sürekli geliştirme politikasıdır. Bu politika, kaliteyi çeşitli araçlarla (proses, KK Çemberleri vb.) sürekli iyileştirmeyi öngörmektedir. Sürekli geliştirmede hedef sıfır hatalı veya kusursuz mal veya hizmet üretmektir.

Bankada kusursuz hizmet üretimine yönelik “süreklilik ilkesi” dikkatle izleniyor mu?

☐ Evet	☐ Hayır
-------------------------------	--------------------------------

Toplam Kalite Uygulamasına İlişkin Sorular:

17. Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş.’de, toplam kaliteyi uygulamak için başlatılan (Eylül 1986) girişimlerin amaçları

- (a) Kaliteyi iyileştirmek
- (b) Maliyetleri aşağı çekmek
- (c) İşletmedeki faaliyetleri daha da etkinleştirmek (Çalışanları sorun çözmeye, öneri yapmaya yöneltmek)
- (d) Daha çabuk üretim yapabilmek olarak özetlenmektedir.

Bir hizmet işletmesi olan bankanız için, yukarda belirtilen hedeflere ilave edebileceğiniz öneriler var mı?

.....

.....

.....

.....

18. Yine yukarda adı geçen aynı firmada amaçların ışığında çalışmaların başlatılması için hazırlanan rapor aşağıdaki görüşleri dile getirmektedir.

- (1) Toplam kalite modelinde insan unsurunun çok ağırlık taşıdığı
- (2) Uygulamanın toplum veya üretim yapısına göre değiştirilebileceği
- (3) Sistemin eğitim ve bilinçlendirme yoluyla yaşatılabileceği
- (4) Eski, olumsuz alışkanlıkların, sabır ve hoşgörüye dayanan bir anlayışla silinerek yenileştirilmesi
- (5) Uygulamanın, Japon sistemindeki gibi, her çalışanın kolayca özümseyebileceği bir basitliğe indirgenmesi

Görüldüğü gibi yukarda açıklanan görüşlerin sosyal yanı daha ağır basmaktadır. Lütfen yukardaki görüşler arasında sosyal yanı en az olan iki görüşü ilgili rakamları karelere koyarak belirtiniz.

☐
☐

ISO-9000 Standartlarına İlişkin Sorular:

Son yıllarda gündeme gelen ISO-9000 standartları ise özellikle AT ile ticari ilişkilerde gerekli bir sertifika olma durumuna gelmektedir. 6 Mart 1995 günü Türkiye ile geçici Gümrük Birliği anlaşması ile de ISO-9000'in önemini daha da artmaktadır.

19. Bankanızda AT ile ilişkilerin kolaylaştırılması açısından ISO-9000 standardına doğru bir yönelme hazırlığı yapılmakta mıdır?

☐

Evet

☐

Hayır

☐

ISO belgesi var

20. Toplam Kalite Modelini benimsemiş bazı hizmet işletmeleri son günlerde, AT pazarından dışlanmamak için ISO-9000 sertifikası alma girişimleri başlatmaktadır. ISO-9000 bilindiği gibi toplam kalite modeline sınırlı bir katkısı olan bir kalite sistemidir.

Siz bir banka işletmesi olarak özellikle toplam kalite uygulamasına geçmiş bir işletmenin, ISO-9000 kalite belgesine yönelmesini başka hangi açıdan değerlendiriyorsunuz? Lütfen, kısaca açıklayınız.

.....

.....

.....

.....

ÖZGEÇMİŞ

1970 Eskişehir doğumlu Muhteşem Karbaş 1987 yılında Bursa Atatürk Lisesi'nden mezun olduktan sonra İTÜ İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'ne girmiştir. 1991 yılında bu bölümden mezun olduktan sonra İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programı'na girmiştir.

1993 yılında T.C. Ziraat Bankası Bankacılık Okulu'na girmeye hak kazanmış ve 1994 yılında okuldan başarı ile mezun olmuştur.

1994-1995 yılları arasında T.C. Ziraat Bankası Sermaye Piyasaları Müdürlüğü Portföy Yönetimi Departmanı'nda Uzman olarak çalıştıktan sonra Egebank A.Ş.'ne geçmiştir. Halen aynı bankanın Menkul Değerler ve Yatırım Bankacılığı Bölümü'nde Hisse Senetleri Operasyon Müdür Yardımcısı olarak çalışmaktadır.