

75429

**HİZMET SİSTEMLERİ ANALİZİ:  
BANKACILIK ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**End. Müh. Didem ÖZTUGRAN ÖZKAN**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 8 Haziran 1998**

**Tezin Savunulduğu Tarih : 23 Haziran 1998**

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Seçkin POLAT** 22.7.98

**Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Haluk ERKUT** 22.7.98

**Doç. Dr. Tufan Vehbi KOÇ** 22.7.98

**HAZİRAN 1998**

## ÖNSÖZ

Hizmet sistemleri günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır. Kazandıkları bu önemle birlikte her geçen gün müşteriye daha farklı şeyler sunabilmek için çeşitli araştırmalar, uygulamalar yapılmaktadır. Bu alanda yapılması gereken hizmetin doğasının en iyi şekilde anlaşılması ve hizmet süreçlerinin tasarımında bazı felsefelerin uygulanmasıdır.

Hazırlamış olduğum tez hizmetin tanımından yola çıkarak hizmet süreçlerinin tasarımına uzanan bir teorik araştırma ve bunların bir hizmet kuruluşu olan bankada uygulanmasını içermektedir.

Yaptığım araştırma ve çalışmalar sırasında büyük katkısı olan tez danışmanım Sn. Doç. Dr. Seçkin POLAT'a ve uygulamalarım sırasında anketlerimi cevaplayan Bank Kapital T.A.Ş. çalışanlarına, süreç analizleri sırasında ve süre ölçümlerinde yardımcı olan Organizasyon ve Sistem Geliştirme Bölümü'ne ve Sn. Pınar AKTAŞ'a teşekkür ederim.

Saygılarımla,

8 Haziran 1998

Didem ÖZTUGRAN ÖZKAN

## İÇİNDEKİLER

|                                                              | <u>Sayfa No</u> |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|
| ÖNSÖZ                                                        | ii              |
| SEMBOL LİSTESİ                                               | vi              |
| ŞEKİL LİSTESİ                                                | vii             |
| TABLO LİSTESİ                                                | ix              |
| ÖZET                                                         | xii             |
| SUMMARY                                                      | xiii            |
| BÖLÜM 1 GİRİŞ                                                | 1               |
| BÖLÜM 2 HİZMET KAVRAMI                                       | 4               |
| 2.1 Hizmet Tanımı                                            | 4               |
| 2.1.1 Müşteri-Organizasyon Etkileşimi                        | 8               |
| 2.2 Hizmet Yönetimine ve Temas Teorisine Tarihsel Perspektif | 9               |
| 2.3 Hizmetin Sınıflandırılması                               | 12              |
| 2.4 Müşteri Temasına Dayanarak Hizmetleri Sınıflandırma      | 14              |
| 2.5 Hizmetlerin Operasyonel Tipleri                          | 16              |
| 2.6 Müşteri Teması                                           | 17              |
| 2.6.1 Aktif ve Pasif Temas                                   | 18              |
| 2.7 Hizmetin Özellikleri ve Karşılaştırılması                | 21              |
| 2.8 Stratejik Hizmet Yönetimi                                | 23              |
| 2.8.1 Hizmet Paketi                                          | 23              |
| 2.8.2 Hizmet Paketi / Hizmet Süreci Matrisi                  | 24              |
| 2.8.3 Hizmet Süreci Boyutu                                   | 26              |
| 2.9 Hizmete Üretim Yaklaşımı                                 | 27              |
| BÖLÜM 3 HİZMET SİSTEMİ OPERASYON YÖNETİM MODELLERİ           | 30              |
| 3.1 Çalışan Rolü                                             | 30              |

|       |                                                |    |
|-------|------------------------------------------------|----|
| 3.2   | Müşteri Rolü                                   | 31 |
| 3.3   | Müşteri Yönetimi                               | 34 |
| 3.3.1 | Seçim                                          | 34 |
| 3.3.2 | Uygun Olmayan Müşterinin Dışlanması            | 35 |
| 3.3.3 | Eğitim                                         | 36 |
| 3.3.4 | Motivasyon ve Ödüllendirme                     | 37 |
| 3.4   | Teknik Anayapı ve Tekleşme (Decoupling)        | 38 |
| 3.5   | Müşteri Temas Modeli                           | 38 |
| 3.6   | Temas Bazlı Sınıflama Sistemi                  | 43 |
| 3.7   | Temas Yaklaşımının Uygulanması                 | 44 |
| 3.8   | Organizasyonel Tasarım ve Operasyonun Etkileri | 46 |
| 3.8.1 | İş Tasarım ve İşgücü Karakteristikleri         | 47 |
| 3.8.2 | Karar Süreçleri                                | 48 |
| 3.8.3 | İşletim ve Kontrol Sistemleri                  | 48 |

#### BÖLÜM 4 BANKA HİZMETLERİNİN HİZMET YÖNETİM MODELLERİ AÇISINDAN ANALİZİ

|        |                                      |    |
|--------|--------------------------------------|----|
| 4.1    | Kuruluşun Tanıtımı                   | 58 |
| 4.2    | Banka Hizmetleri                     | 59 |
| 4.2.1  | Kurumsal Bankacılık                  | 60 |
| 4.2.2  | Hazine                               | 60 |
| 4.2.3  | Bireysel Bankacılık                  | 61 |
| 4.2.4  | Dış İşlemler                         | 61 |
| 4.2.5  | Yatırım Bankacılığı                  | 62 |
| 4.3    | Bankanın Müşterileri                 | 62 |
| 4.4    | Hizmet Süreçleri                     | 63 |
| 4.4.1  | Vadeli Döviz Alım ve Satım İşlemleri | 63 |
| 4.4.2  | Hisse Senedi İşlemleri               | 64 |
| 4.4.3  | Boğaziçi Elektrik Tahsilatı          | 65 |
| 4.4.4  | Türk Telekom Telefon Tahsilatı       | 65 |
| 4.4.5  | SSK İşlemleri                        | 66 |
| 4.4.6  | Hesap Açma                           | 66 |
| 4.4.7  | Senet İşlemleri                      | 67 |
| 4.4.8  | Teminat Mektupları                   | 68 |
| 4.4.9  | Kiralık Kasa İşlemleri               | 69 |
| 4.4.10 | Prefinansman İşlemleri               | 70 |
| 4.4.11 | Repo Kesin Alım ve Satım İşlemleri   | 70 |
| 4.4.12 | Kredi İşlemleri                      | 71 |
| 4.4.13 | Dövizli Çeklerin Satın Alınması      | 73 |

|                                                                                     |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 4.4.14 Çek Takas İşlemleri                                                          | 74      |
| 4.4.15 İthalat İşlemleri (Akreditifin Verilmesi)                                    | 75      |
| 4.5 Hizmetlerin Değerlendirilmesi                                                   | 77      |
| 4.5.1 Anket Tabloları                                                               | 80      |
| 4.5.2 İşlemlerdeki Hataya Göre Toplu Analiz Sonuçları                               | 89      |
| 4.5.3 İşlemlerdeki Gecikmeye Göre Toplu Analiz Sonuçları                            | 90      |
| 4.5.4 Süreçlere Önem Derecesi Verilmesi                                             | 91      |
| 4.6 İşlemlerin Hizmet Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi                          | 93      |
| 4.6.1 Hizmet Yönetimi Açısından Değerlendirme Anketleri ve Genel Performans Analizi | 95      |
| 4.7 Korelasyon Bulunarak Hizmet Yönetiminin Analizi                                 | 102     |
| 4.8 Potansiyel İşletim Etkinliği Değerlendirmesi                                    | 106     |
| 4.9 Yorumlar                                                                        | 117     |
| <br>SONUÇLAR                                                                        | <br>120 |
| <br>KAYNAKLAR                                                                       | <br>122 |
| <br>EKLER                                                                           | <br>125 |
| <br>ÖZGEÇMİŞ                                                                        | <br>128 |

## SEMBOL LİSTESİ

- $a$  : Müşteri ve hizmet sağlayıcısı arasındaki toplam aktif temas zamanı
- $A$  : Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı
- $b$  : Toplam arka ofis hizmet zamanı
- $B$  : Arka ofis hizmetleri için toplam ağırlıklı zaman
- $b_t$  :  $t$  tipi arka ofis hizmetinin büyüklüğü
- $p$  : Müşteri ve hizmet sistemi arasındaki toplam pasif temas zamanı
- $P$  : Toplam ağırlıklı pasif temas zamanı
- $P.I.E.$  : Potansiyel işletim etkinliği
- $p_k$  :  $k$  tipi pasif temas büyüklüğü
- $S_i$  : Hizmet sağlayıcı  $i$ 'nin katılımıyla hizmete atanan göreceli ağırlık
- $w_a$  : Aktif temas zamanı için belirlenmiş ağırlık
- $w_b$  : Arka ofis hizmet zamanı için ağırlık
- $w_k$  :  $k$  tipi pasif temas zamanı için göreceli ağırlık
- $w_p$  : Pasif temas zamanı için ağırlık
- $w_t$  :  $t$  tipi arka ofis hizmeti için göreceli ağırlık
- $X_i$  : Hizmet zamanının  $i$  sağlayıcısı tarafından büyüklüğü

## ŞEKİL LİSTESİ

|            |                                                 | <u>Sayfa No</u> |
|------------|-------------------------------------------------|-----------------|
| Şekil 2.1  | Hizmet sözcüğünün tarihsel gelişimi             | 4               |
| Şekil 2.2  | İşler dörtgeni                                  | 6               |
| Şekil 2.3  | Farklı hizmet/üretim/operasyonların özellikleri | 17              |
| Şekil 2.4  | Hizmet süreci / Hizmet paketi matrisi           | 25              |
| Şekil 3.1  | Etkileşimler                                    | 47              |
| Şekil 3.2  | Strateji uygulamaları                           | 52              |
| Şekil 4.1  | Vadeli döviz alım ve satım işlemleri            | 63              |
| Şekil 4.2  | Hisse senedi işlemleri                          | 64              |
| Şekil 4.3  | Boğaziçi elektrik tahsilatı                     | 65              |
| Şekil 4.4  | Türk Telekom telefon tahsilatı                  | 65              |
| Şekil 4.5  | SSK işlemleri                                   | 66              |
| Şekil 4.6  | Hesap açma                                      | 66              |
| Şekil 4.7  | Senet işlemleri                                 | 68              |
| Şekil 4.8  | Teminat mektupları                              | 68              |
| Şekil 4.9  | Kiralık kasa işlemleri                          | 69              |
| Şekil 4.10 | Prefinansman işlemleri                          | 70              |
| Şekil 4.11 | Repo kesin alım ve satım işlemleri              | 70              |
| Şekil 4.12 | Kredi işlemleri                                 | 71              |

|            |                                           |    |
|------------|-------------------------------------------|----|
| Şekil 4.13 | Dövizli çeklerin satın alınması           | 73 |
| Şekil 4.14 | Çek / takas işlemleri                     | 74 |
| Şekil 4.15 | İthalat işlemleri (Akreditifin verilmesi) | 75 |



## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                | <u>Sayfa No</u> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Tablo 2.1 Ana operasyonel aktiviteler                                                          | 8               |
| Tablo 2.2 Hizmet sınıflandırma yaklaşımları                                                    | 12              |
| Tablo 2.3 Chase ve Schmenner hizmet sınıflandırma yaklaşımlarının karşılaştırılması            | 15              |
| Tablo 2.4 Müşteri temas matrisi                                                                | 19              |
| Tablo 2.5 Hizmet süreç yapısı                                                                  | 26              |
| Tablo 3.1 Çalışan rolü                                                                         | 31              |
| Tablo 3.2 Müşteri rolü                                                                         | 34              |
| Tablo 3.3 Yüksek temaslı hizmetlerin karakteristikleri                                         | 44              |
| Tablo 3.4 Temas düşürme ve geliştirme stratejileri                                             | 46              |
| Tablo 3.5 Kontrol sistemleri özellikleri                                                       | 49              |
| Tablo 3.6 Organizasyon tasarım problemleri için müşteri temas modeli hükümleri ve davranışları | 51              |
| Tablo 3.7 Ana diagonal üzerindeki yetenekler                                                   | 55              |
| Tablo 4.1 Gecikmeye göre işlemlerin sıralaması                                                 | 79              |
| Tablo 4.2 Hataya göre işlemlerin sıralaması                                                    | 79              |
| Tablo 4.3 Anket 1                                                                              | 80              |
| Tablo 4.4 Anket 2                                                                              | 81              |
| Tablo 4.5 Anket 3                                                                              | 82              |

|            |                                                                        |     |
|------------|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4.6  | Anket 4                                                                | 83  |
| Tablo 4.7  | Anket 5                                                                | 84  |
| Tablo 4.8  | Anket 6                                                                | 85  |
| Tablo 4.9  | Anket 7                                                                | 86  |
| Tablo 4.10 | Anket 8                                                                | 87  |
| Tablo 4.11 | Anket 9                                                                | 88  |
| Tablo 4.12 | İşlemlerdeki hataya göre toplu analiz sonuçları                        | 89  |
| Tablo 4.13 | İşlemlerdeki gecikmeye göre toplu analiz sonuçları                     | 90  |
| Tablo 4.14 | Ciro ve işlem adetine göre işlemlerin sıralanması                      | 91  |
| Tablo 4.15 | Süreçlere önem derecesi verilmesi                                      | 92  |
| Tablo 4.16 | Hizmet yönetimi anketi 1                                               | 95  |
| Tablo 4.17 | Hizmet yönetimi anketi 2                                               | 96  |
| Tablo 4.18 | Hizmet yönetimi anketi 3                                               | 97  |
| Tablo 4.19 | Hizmet yönetimi anketi 4                                               | 98  |
| Tablo 4.20 | Hizmet yönetimi anketi 5                                               | 99  |
| Tablo 4.21 | Hizmet yönetimi anketi 6                                               | 100 |
| Tablo 4.22 | Genel performans analizi                                               | 101 |
| Tablo 4.23 | Süreçlere/hataya/gecikmeye/genel performansa göre toplu analiz tablosu | 102 |
| Tablo 4.24 | İşlemlerin özellikleri, hata ve gecikme arasındaki korelasyonlar       | 103 |
| Tablo 4.25 | İşlemlerdeki hata ve gecikme arasındaki korelasyonlar                  | 103 |
| Tablo 4.26 | Süreç önemi ile hata ve gecikme arasındaki korelasyonlar               | 103 |
| Tablo 4.27 | Kiralık kasa tesis etme P.İ.E.                                         | 107 |
| Tablo 4.28 | Türk Telekom telefon tahsilatı P.İ.E.                                  | 108 |

|            |                                                                         |     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 4.29 | Çek takas işlemleri P.İ.E.                                              | 109 |
| Tablo 4.30 | Hesaptan para çekme P.İ.E.                                              | 110 |
| Tablo 4.31 | Hesap açma (vadeli/vadesiz) P.İ.E.                                      | 111 |
| Tablo 4.32 | Senet tahsilat işlemleri P.İ.E.                                         | 112 |
| Tablo 4.33 | Boğaziçi elektrik tahsilatı P.İ.E.                                      | 113 |
| Tablo 4.34 | Dövizli çeklerin satın alınması P.İ.E.                                  | 114 |
| Tablo 4.35 | Vadeli döviz alım satım P.İ.E.                                          | 115 |
| Tablo 4.36 | İthalat işlemleri akreditifin verilmesi P.İ.E.                          | 116 |
| Tablo 4.37 | P.İ.E. ile ilgili korelasyonlar                                         | 117 |
| Tablo 4.38 | Potansiyel İşletme Etkinliğine göre diğer değerlendirmelerin analizi    | 119 |
| Tablo A.1  | Hizmetlerin değerlendirilmesi anket formu                               | 126 |
| Tablo A.2  | Süreçlere önem derecesi verilmesi için anket formu                      | 127 |
| Tablo A.3  | Süreçlerin hizmet yönetimi açısından değerlendirilmesi için anket formu | 128 |

## ÖZET

İnsanın veya insana ait herhangi birşeyin muamele görmesi, sistem içinde bulunması hizmettir. Hizmet ürünü dokunulabilir mallar ve onun çevresindeki dokunulamayan faydaların bir bütünüdür. Hizmet operasyonlarında üretim ve tüketim eşzamanlı olarak gelişir ve genellikle müşteri hizmet sağlanırken olayın dışında değildir, hizmet çıktısının üretiminde rol oynar. Hizmet organizasyonu ve müşteri arasındaki etkileşim müşteri ve organizasyonda hizmet veren arasındaki kişisel temasla olabilir.

“Müşteri teması” müşterinin sistemde fiziksel varlığı olarak tanımlanır. Bu tanım sınırlıdır, çünkü bir müşteri hizmet kaynağıyla doğrudan olarak temasta bulunmak için her zaman fiziksel olarak sistemde olmak zorunda değildir. Telefon bankacılığı, sigorta ve seyahat hizmetleri birçok faaliyetlerini telefonla ve diğer telekomünikasyon sistemleriyle fiziksel varlığa ihtiyaç duymadan gerçekleştirebilmektedirler.

Müşteri temasından yola çıkarak hizmet sistemleri çeşitli şekillerde değerlendirilebilir. Bu değerlendirmeler bize müşterinin işletmeyi nasıl gördüğünü ve işletmedeki süreçlerde aksayan yönleri gösterir. Ayrıca müşteriye hizmet verirken dikkat edilmesi gereken noktaları da dikkate alarak hangi alanlarda gelişmeler sağlanabileceği ortaya konabilir. Süreçlerin potansiyel işletme etkinliği hesaplanabilir ve işletmenin stratejilerinde değiştirilmesi gereken noktalar bu uygulamalarla kolaylıkla tespit edilebilir.

## **SUMMARY**

### **“SERVICE SYSTEMS ANALYSIS: THE BANKING CASE”**

Most services provided in the presence of the customer. In most service operations, the customer is not only present but also directly participates in the service delivery process. Such encounters with the service system and the customer's involvement in the service production process have important implications for operations efficiency and effectiveness. Thus, the nature and the extent of contact between the customer and the service system should be carefully evaluated in designing service facilities.

What do we mean by the term of service? On a walk along a street in any town we are likely to see retail stores, banks, council offices, police station building societies, insurance brokers, cinemas, post office and so on- to the man on the street they are all services.

If the customer is participating in an interaction with the business in the main element of service, it follows that the customer must be regarded as part of the service process. This has definite implications for managers of services as it presents difficulties and opportunities both for marketing and operations people. Difficulties arise through people being individual who will not always react in a consistent manner and the limited opportunity for mistakes to go unnoticed by the customer. Opportunities are in terms of being able to use the customer as a resource to do, to monitor and to promote the service. Furthermore service operations have to be capable of dealing directly with a large number of customers.

Service operations have a number of unique features:

- Service production and consumption is usually simultaneous.
- Service is usually transient or perishable.
- The production of the service is part of the marketing mix.
- People are part of the production system as customers or clients.
- Service operations deal directly with a large number of customers.

Although services have certain common characteristics, they also have important differences. Several classifications approaches have been made to facilitate the analysis and understanding of the operation of different service organizations.

The customer contact model has been developed to facilitate the service design decision by determining the tasks that should be performed in the presence of the customer and those that should be processed in the back office. Based on the extent of contact with the customer, customer contact model groups services into:

- a. High contact or pure services
- b. Low contact services or quasi manufacturing
- c. Mixed services

Customer contact model has been considered a useful framework for designing, analyzing and understanding service organizations and further extensions of the approach have been articulated in several works.

The customer contact model classifies service system based on the extent of contact between the service facility and the customer. Services which require the presence of the customer and which also involve high interaction and customization would be placed in the same category as those which require the customer's presence but involve very limited interaction and customization. According to CCM airlines, railroad services, health centers would all be categorized as pure services.

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

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

A service output generally involves both active and passive contact. For example hotels generally involve active interaction with patrons at the point of making reservations(if done by telephone) during registration and checkout, during their stay in the facility.

**a. Chase's Customer Contact Approach(Chase 1978, 1981)**

| <b>High Contact</b>                                                                                                                 |                                    | <b>Low Contact</b>                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Pure Services</b>                                                                                                                | <b>Mixed Services</b>              | <b>Quasi Manufacturing</b>                                         |
| Entertainment Serv.<br>Health centers<br>Hotels<br>Public transportation<br>Restaurant<br>Schools<br>ATM(Automatic teller machines) | Branches:<br>Banks<br>Post offices | Home offices of:<br>Wholesale houses<br>Government<br>Post offices |

**b. Schmenner's Service Process Matrix (Schmenner, 1986)**

|                                  |             | <b>Degree of Interaction and Customization</b>                                                             |                                                                                       |
|----------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |             | <b>LOW</b>                                                                                                 | <b>HIGH</b>                                                                           |
| <b>Degree of Labor Intensity</b> | <b>LOW</b>  | <b>Service Factory:</b><br>* Airlines<br>* Transportation<br>* Hotels<br>* Resorts                         | <b>Service Shop:</b><br>* Hospitals<br>* Auto repair<br>* Other repair services       |
|                                  | <b>HIGH</b> | <b>Mass Service</b><br>* Retailing<br>* Wholesaling<br>* Schools<br>* Retail aspects of commercial banking | <b>Professional Service</b><br>* Doctors<br>* Lawyer<br>* Accountants<br>* Architects |

**Figure 1.1 Chase's and Schmenner's Customer Contact Approach**

The customer contact model maintains that the extent of contact between the customer and the service facility relative to the total service production time determines the potential operating efficiency of the service facility.

$$\text{Potential Operating Efficiency} = f\left( \frac{\text{customer contact time}}{\text{service creation time}} \right) \quad (1.1)$$

Customer contact time refers to the time that the customer has been in direct physical contact with the service facility, and service creation time refers to the time needed to perform the various tasks required to provide the desired service including activities performed in the back office.

The customer is not simply a recipient of service in a service organization, but like the company's employees, an active participant in the creation, provision and control of services. Just as the operations manager has to select, train, motivate, reward and if necessary dismiss employees.

This work is made in a bank that performs banking operations to its customers. Potential Operating Efficiencies are measured and banking operations processes are examined according to Potential Operating Efficiencies.

## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

“Hizmet” kelimesi sokaktaki adama hangi anlamı ifade eder? Onun için hizmet, yolda gördüğü bankalar, polis karakolları, fast food restoranlar, okullar, sinemalar, postaneler, doktor muayenehaneleri, sigorta acentaları, seyahat acenteleri v.b. dir.

Hizmet organizasyonu ve müşteri arasındaki etkileşim müşteri ve organizasyonda hizmet veren arasındaki kişisel temasla olabilir. Alternatif olarak, temas hizmet organizasyonu tarafından sağlanmış ekipman ve müşteri arasında olabilir. Temas sürecindeki iki durumda da müşteri iştirak edendir; hizmet temas sürecindeki müşteri katılımı, hizmeti üretim operasyonlarından ayıran en önemli özelliklerdendir. Kişisel veya kişisel olmayan tipteki etkileşim “yumuşak” ve “sert” veya “insan tabanlı” ve “ekipman tabanlı” olarak adlandırılmaktadır. Kişisel etkileşim müşteri ve hizmet sunan personelin yüzyüze etkileşimi ya da telefon veya mektupla temas kurmasıdır.

Kişisel etkileşim seviyesini azaltmanın sonucu, kişi tarafından yapılan görev için ekipman kullanmaktır. Buna da kişisel olmayan veya ekipman tabanlı etkileşim denir. Bankalardaki otomatik para vizesi veya otomatik bilet makinası kişisel olmayan etkileşime örneklerdir. Bir bilgisayar sistemi kullanımıyla herhangi bir mesafeden kişisel olmayan etkileşim alternatif olarak idare edilebilir.

Bir organizasyonu saf üretim veya saf servis arasında tanımlamak zordur. Saf üretim genellikle müşteriyle doğrudan temasın çok az seviyede olduğu madencilik, çiftçilik ve mühendislik gibi organizasyonların yer aldığı organizasyonlardır. Saf

hizmetler grubunda ise müşteri temasının çok yüksek olduğu sağlık hizmetleri v.b. organizasyonlar yer alır. Bunların dışında saf hizmetler ve üretim arasındaki kategoriye düşen birçok organizasyonda bulunmaktadır.

Müşteri temas modeli hizmet sistemlerini, hizmet kaynağı ve müşteri arasındaki temas kapsamına dayanarak sınıflandırmaktadır. Müşteri temas modeli hizmet sistemlerini müşterinin hizmet kaynağıyla etkileşiminin miktarına ve tipine göre sınıflandırmaktadır. Model müşteri temasını net olarak tanımlamamaktadır ve hizmet kaynağında öncelikle müşterinin fiziksel varlığını gerektiren hizmetleri ve yüksek etkileşim ve standartlaşma içerenleri yeterli derecede ayıramamaktadır

“Müşteri teması” müşterinin sistemde fiziksel varlığı olarak tanımlanır. Bu tanım sınırlıdır, çünkü bir müşteri hizmet kaynağıyla doğrudan olarak temasta bulunmak için her zaman fiziksel olarak sistemde olmak zorunda değildir. Telefon bankacılığı, sigorta ve seyahat hizmetleri birçok faaliyetlerini telefonla ve diğer telekomünikasyon sistemleriyle fiziksel varlığa ihtiyaç duymadan gerçekleştirebilmektedirler. Bu nedenle, müşteri teması tanımında yüzyüze olmaya gerek kalmayan, doğrudan olması gerekmeyen durumları da içine alması gerekliliği vurgulanmaktadır (CHASE, 1986).

*Müşteri teması servis sistemi ve müşteri arasındaki karşılaşmasına bağlıdır. Bu karşılaşma yüzyüze, müşterinin hizmet sistemindeki varlığına ya da servis sistemi temsilcisinin varlığını müşteri olanaklarında ya da telefon gibi iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla olabilir.*

Doğrudan müşteri-hizmet sistem etkileşimi ile ilgilenen hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki doğrudan temas **aktif temas** olarak tanımlanır.

**Pasif temas** müşteri -hizmet sistemi etkileşimini içermeyen müşteri ve hizmet sistemi arasındaki doğrudan temastır.

Hizmetleri fiziksel mallardan ayıran bazı karakteristik özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler, hizmet işletmelerinin kaliteli hizmet üretimi, kalite kontrolü ve kalite yönetimi konularına, imalat işletmelerinde olduğundan daha değişik bir yaklaşımla eğilmelerini gerektirmektedir.

Hizmetlerin başlıca dört temel özelliği bulunmaktadır.

1. Hizmetler elle tutulamayan, gözle görülemeyen soyut etkinliklerdir.
2. Hizmetler dayanıksızdır.
3. Hizmetler heterojen etkinliklerdir.
4. Hizmetin üretimi ve tüketimi aynı zamanda gerçekleşmektedir.

Bir dükkandan mal alımında dükkandan bazı fiziksel parçalarla ayrılmayı umduğumuz kadar satıcılarla etkileşimin etkisiyle çıkmayı da umarız. Bu "hizmet paketi" fikrini ortaya çıkarmaktadır; hizmetin vuku bulduğu çevrede, hizmet temasının çevresinde ve hizmet temasının doğasında müşteri için sağlanan herhangi fiziksel parçaları kapsamaktadır.

Müşteri, hizmetin üretiminde işletme ile etkileşim içindeyse, hizmet sürecinin bir parçası olarak sayılmalıdır. İnsanlar her zaman aynı şekilde tepki vermedikleri için çeşitli zorluklar yaratır. ( Bu hem müşteriler hem de hizmet temasında bulunan insanlar için geçerlidir.) Diğer yandan bu durum fırsatlar yaratır. Bu fırsatlar müşteriyi hizmet üretici, idare edici ve geliştirici olarak kullanma boyutundadır.

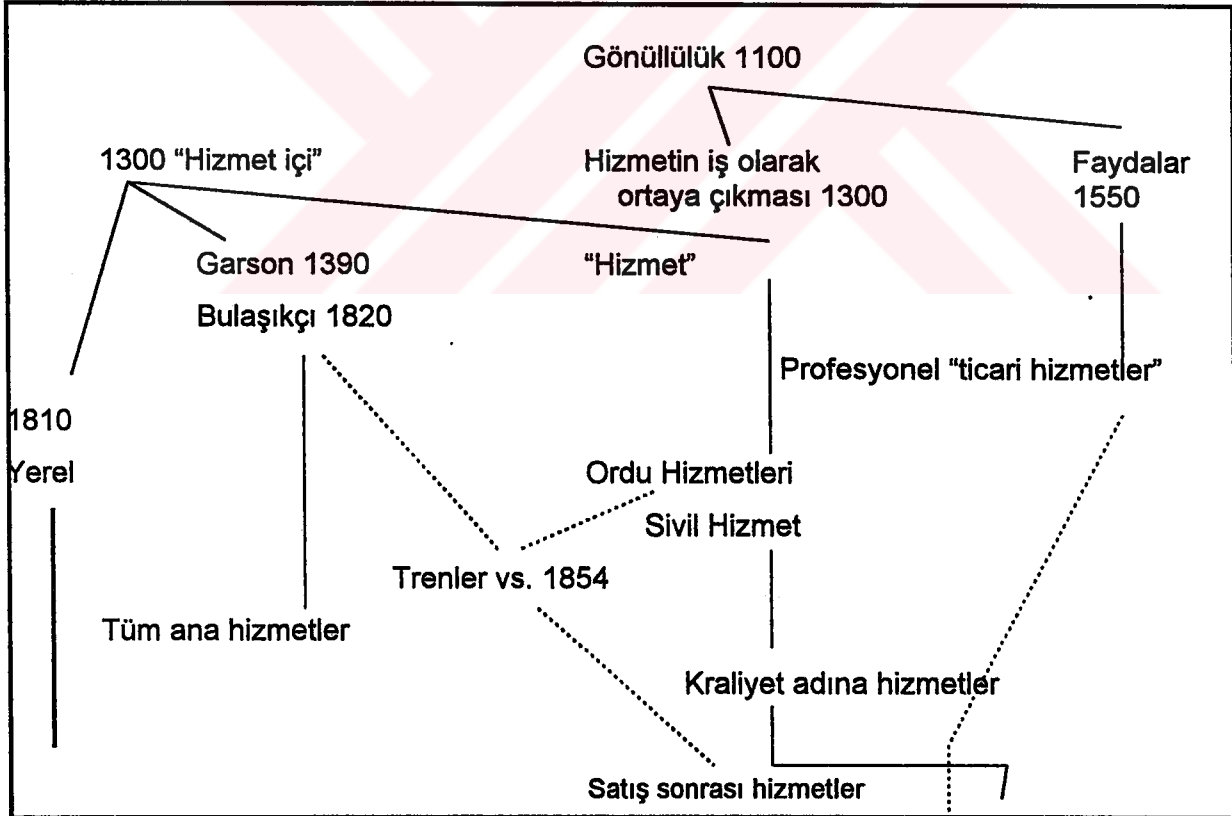
Müşteriler de hizmet organizasyonları içerisinde çalışanlar gibi görülmelidirler. Birçok hizmet organizasyonunda müşteri sadece bir hizmet alıcısı değil, aynı zamanda bir firmanın çalışanları gibi, hizmet dizaynının yaratımının ve sunumunun aktif bir parçasıdırlar. Bu yüzden hizmet veren personel gibi onlar da dikkatlice seçilmeli, eğitilmeli, motive edilmelidir.

## BÖLÜM 2

### “HİZMET” KAVRAMI

#### 2.1 HİZMET TANIMI

“Hizmet” kelimesi sokaktaki adama hangi anlamı ifade eder? Onun için hizmet, yolda gördüğü bankalar, polis karakolları, fast food restoranlar, okullar, sinemalar, postaneler, doktor muayenehaneleri, sigorta acentaları, seyahat acenteleri v.b. dir.



Şekil 2.1 Hizmet sözcüğünün tarihsel gelişimi

Hizmet kelimesini anlamak için ilk yaklaşım ve zamanla kullanımının nasıl değiştiği şekil 2.1' de gösterilmektedir.

Şekil 2.1 üç ana elemanı göstermektedir. Sağ taraftaki akış müşterinin birtakım faydalar kazandığını vurgulamaktadır, sol merkez kapitalin büyük kısmının halk için kullanım yapısını göstermektedir ve altta tekrarlanan ihtiyaçlar için "yemek hizmetleri" kavramı yer almaktadır (VOSS ve diğ., 1992). "Hizmet" kelimesi zaman içinde birçok organizasyon içine girmiştir. Öyle ki hizmet kelimesiyle terimleştirilmiş birçok kavram vardır.

Hizmet organizasyonları pazarlanan ürünleri asıl olarak dokunulabilir veya materyalden değil, dokunulamaz süreçten geçmiş olan organizasyonlardır. Amerikan ekonomisinin ana bölümünü hizmet organizasyonları oluşturmaktadır. 1978'ten bugüne her 10 işçiden 7 tanesi hizmet endüstrisinde istihdam edilmiştir ve hizmet endüstrileri gayri safi milli hasılanın %50'sinden fazlasını oluşturmaktadır(FITZSIMMONS ve SULLIVAN, 1982).

İnsanın veya insana ait herhangi birşeyin muamele görmesi, sistem içinde bulunmasıdır. Hizmet ürünü dokunulabilir mallar ve onun çevresindeki dokunulamayan faydaların bir bütünüdür. Hizmet operasyonlarında üretim ve tüketim eşzamanlı olarak gelişir ve genellikle müşteri hizmet sağlanırken olayın dışında değildir, hizmet çıktısının üretiminde rol oynar (MERSHA, 1990).

Hizmet kategorisi olarak adlandırdığımız birçok organizasyonun çok geniş ve çeşitli olduğu bilinmektedir. Aşağıdaki tanımlara göre Wild tarafından önerilen sınıflandırmayı kullanarak bir ayırım ve gruplama da yapılabilir (VOSS ve diğ., 1992).

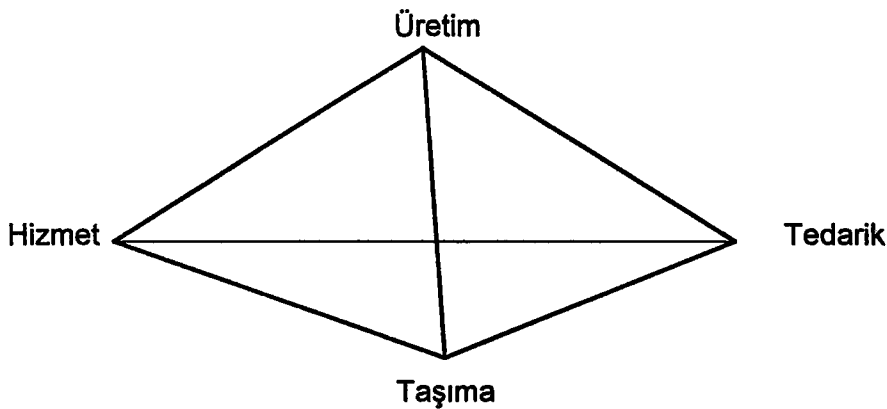
**Üretim:** Sisteme giren materyallerin fiziksel olarak sistemden çıkan mallardan ayrıldığı durumdur. Üretim fiziksel dönüşüme ihtiyaç duyar-kaynakların faydasındaki değişim durumudur.

**Taşıma:** Müşterinin veya müşteriye ait bir şeyin bir yerden diğer bir yere taşınmasıdır. Fiziksel kaynaklar değişime uğramaz- Yer faydasının değişimi vardır.

**Tedarik:** Malların sahibinin değişimi- Fark sahip faydasıdır.

**Hizmetler:** Müşteri veya müşteriye ait bir şeyin bir şekilde yönetilmesidir. Yönetimin durumuna göre fiziksel çıktılarının durumu girdilerden farklılık göstermektedir. Fark durum faydasıdır.

Organizasyonları katı olarak dört gruptan birine koymak, sınıflandırmada sınırlama getirir. Taşıma ve hizmetlerin bir karışımı olan demiryolu ve otobüs hizmetleri, tedarik ve hizmetlerin bir karışımı olan perakendecilik ve tedarik ve taşımanın bir karışımı olan dağıtım çeşitli örneklerdir. Katı sınıflandırmanın yetersizliğinin tanımlanmasıyla, köşelerinde taşıma, tedarik, hizmet ve üretim "saf" durumlarının tanımlandığı dörtgen oluşturulmuştur (ARMISTEAD ve KILLEA, 1984).



Şekil 2.2 İşler dörtgeni

Üretim, tedarik, taşıma ve hizmet fonksiyonlarının ilk tanımları aşağıdaki şekilde genişletilebilir:

**Üretim:** Bir şeyler yapmak ile ilgilenir. Bu çeşitli malları yapmak(geleneksel üretim) veya kağıt üzerinde üretim de olabilir. (Ör. Paket tur operatörlüğü veya mimar)

**Tedarik:** Materyallerin veya bilginin yönetimiyle ilgilenir, bu tavsiye veya etki göstermeye gerekli olan operasyonel aktiviteleri içerecektir.

**Taşıma:** İnsanlar, şeyleri veya bilgiyi hareket ettirmekle ilgilenir.(Ör. Telefon sistemi)

**Hizmet:** Müşteri/organizasyon etkileşimi karakterize edilmektedir.

Yukarıdaki kavramlar kullanılarak organizasyonların ana operasyon aktiviteleri Tablo 2.1'deki gibi örneklenebilir ( ARMISTEAD ve KILLEYA, 1984):

Tablo 2.1 Ana operasyonel aktiviteler

| Organizasyon       | Üretim |       | Tedarik |       | Taşıma |       |       | Hizmet  |   |      |
|--------------------|--------|-------|---------|-------|--------|-------|-------|---------|---|------|
|                    | Madde  | Kağıt | Bilgi   | Madde | İnsan  | Madde | Bilgi | Yumuşak |   | Sert |
| Süpermarket        |        |       |         | *     |        |       |       |         |   | *    |
| Ayakkabıcı         |        |       | *       |       |        |       |       | *       |   |      |
| Banka              |        |       | *       | *     |        |       | *     | *       |   | *    |
| Belediye           |        | *     | *       |       |        |       |       |         | * |      |
| Karakol            |        |       | *       |       |        |       |       | *       |   | *    |
| Sigortacı          |        | *     | *       |       |        |       |       | *       |   |      |
| Postane            |        |       | *       | *     |        |       |       | *       |   | *    |
| Restorant          | *      |       | *       | *     |        |       |       | *       |   |      |
| Sinema             |        |       | *       |       |        |       |       |         |   | *    |
| Tiyatro            | *      |       | *       |       |        |       |       | *       |   |      |
| Elektrik tamircisi | *      |       |         |       |        |       |       | *       |   |      |
| Araba tamircisi    |        |       | *       | *     |        |       |       | *       |   |      |
| Okul               |        | *     | *       |       |        |       |       | *       |   |      |
| Seyahat Acentası   |        |       | *       |       |        |       |       | *       |   |      |
| Fast Food          | *      |       |         | *     |        |       |       | *       |   |      |
| Tur Operatörü      |        | *     |         |       |        |       |       |         |   | *    |
| Diskotek           |        |       |         | *     |        |       |       |         | ? |      |
| İtfaiye            | *      | *     |         |       |        |       |       |         |   | *    |
| Otel ayarlama      |        |       |         | *     |        |       |       |         | * |      |
| Diş Hekimi         | *      |       |         |       |        |       |       |         | * |      |
| Taksi              |        |       |         |       |        | *     |       | *       |   |      |
| Kütüphane          |        |       | *       | *     |        |       |       | *       |   | *    |

### 2.1.1 Müşteri-Organizasyon Etkileşimi

Hizmet organizasyonu ve müşteri arasındaki etkileşim müşteri ve organizasyonda hizmet veren arasındaki kişisel temasla olabilir. Alternatif olarak, temas hizmet organizasyonu tarafından sağlanmış ekipman ve müşteri arasında olabilir. Temas sürecindeki iki durumda da müşteri iştirak edendir; hizmet temas sürecindeki müşteri katılımı, hizmeti üretim operasyonlarından ayıran en önemli özelliklerdendir.

Kişisel veya kişisel olmayan tipteki etkileşim “yumuşak” ve “sert” veya “insan tabanlı” ve “ekipman tabanlı” olarak adlandırılmaktadır. Kişisel etkileşim müşteri ve hizmet sunan personelin yüzyüze etkileşimi ya da telefon veya mektupla temas kurmasıdır.

Kişisel etkileşim seviyesini azaltmanın sonucu, kişi tarafından yapılan görev için ekipman kullanmaktır. Buna da kişisel olmayan veya ekipman tabanlı etkileşim denir. Bankalardaki otomatik para vizesi veya otomatik bilet makinası kişisel olmayan etkileşime örneklerdir. Bir bilgisayar sistemi kullanımıyla herhangi bir mesafeden kişisel olmayan etkileşim alternatif olarak idare edilebilir.

Hizmet şirketleri ve organizasyonları müşterileriyle olan ilişkilerinde gittikçe kişisel ve kişisel olmayan metodların bir karışımını kullanmaktadırlar. Örneğin bankalarda kullanılan otomatik para çekme makinaları buna bir örnektir.

## 2.2 HİZMET YÖNETİMİNE VE TEMAS TEORİSİNE TARİHSEL PERSPEKTİF

Bir organizasyonu saf üretim veya saf servis arasında tanımlamak zordur. Saf üretim genellikle müşteriyle doğrudan temasın çok az seviyede olduğu madencilik, çiftçilik ve mühendislik gibi organizasyonların yer aldığı organizasyonlardır. Saf hizmetler grubunda ise müşteri temasının çok yüksek olduğu sağlık hizmetleri v.b. organizasyonlar yer alır. Bunların dışında saf hizmetler ve üretim arasındaki kategoriye düşen birçok organizasyonda bulunmaktadır.

Klasik hizmet yönetimi hizmet yönetiminde ürün odaklı terminolojiyi kullanır. Bunun yanında bunun çok geçerli kabul olduğunu açıkça gösteren birşey yoktur. FUCHS (1968) endüstriden hizmet ekonomisine geçişi üzerinde raporlamıştır. Hangi sektörün nasıl ölçümlenmesi, değerlendirilmesi ve çalışılması gerektiği hakkında birçok farklar bulmuştur. CHASE ve AQUILANO (1977) hizmet ayarlamalarında ürün odaklı düşünce uygulamalarından operasyon yönetim problemlerine yönelen ilklere dendir. Hizmetleri üç ana kategoride sınıflandırmışlardır: Saf hizmetler, karışık hizmetler ve üretim benzeri sistemler. Bu sınıflandırma “bir hizmet sistemini üretim

sisteminden ayıran ana konu müşteri doğrudan temasta olmalı kapsamıdır” yorumu yüzündendir (CHASE ve AQUILANO, 1977). Sonuç; yüksek temas, saf hizmet tipleri farklı operasyonel yönetim stratejileri ve verimliliği artırma doğru hedef olmayabilir.

Firma ve müşteri arasındaki arayüz, hizmet firmalarının “seminal element “ olarak adlandırılır ve bunun üzerine temas teorisi kurulmuştur (WEMMERLÖV, 1990).

Hizmetler hakkındaki literatürdeki birçok çalışma, üretime yönelik hizmet organizasyonlarına uygulanabilirliği engelleyen, mallar ve hizmetler arasındaki farklılıkları gösteren bir eğilim içermektedir. Aslında, müşterilerin hizmetlerin üretiminde yer almaları yayınlanan görüşlerde kolay olarak yazılmadı. Örneğin ekonomide, odak pazarda çıktının organizasyonel arzının piyasa koordinasyonu ve bunun için müşteri talebidir.

Bunun yanında, hizmetlerde, müşteriler talebin sadece bir kaynağı değil, bilginin oluşumundaki üretim girdilerinin bir kaynağı, vücutları ve işçiliğidirler. Böylece etkin olabilmek için, fiyat mekanizması çıktının organizasyonel arzının yanında çıktı için müşterinin arzı ve üretim işbirliğinin koordinasyonuna da ihtiyaç duyacaktır.

Bu sınırlamaları tanımlayarak hizmetler literatür konusunda çalışan birçok araştırmacı açıkça hizmet organizasyonu-müşteri arayüzünü gösterdiler. Müşteri temas modeli yüksek ve düşük müşteri teması hizmetleri ve bunların herbirinin önerilen muhtemel organizasyonel dizayn uygulamaları arasında ayırma vardı. Ama bu model de sınırlamalara sahipti, çünkü sadece bir boyut -müşteri temas modeline- dayanıyordu ve bu boyut aktife karşı pasif müşteri varlığı arasındaki ayırma düşmekteydi. Birçok iki boyutlu tipolojiler Chase’in müşteri temas modelinden geliştirildi. Örneğin, müşteri teması ve standartlaşmanın mertebesi LOVELOCK (1983) ve MAISTER ve LOVELOCK (1982) tarafından kullanılmıştır; etkileşimin derecesi ve standartlaşmanın derecesi SCHMENNER (1986) tarafından kullanılmıştır. Mills’in tipolojisinde çevresel ve organizasyonel karakteristiklerin her

ikisini de karıştıran Mills, hizmet çerçevesinde eğilimsiz kurala bir istisna olarak gözlemlenebilir. Açık istisna olan hizmet organizasyonu-müşteri değişiminin maliyet analiz kesişimi organizasyon tarafından yüzyüze kalınan performans müphemliği(başka anlam da taşımak) ve hedef uygunluğu durumlarının değişkenliğini organizasyon-müşteri arayüzünde değişik idare edilen mekanizmalarının kullanımının çakıştırılmasına dayandırılan dört değişik tipte hizmet organizasyonlarını temsil eden BOWEN ve JONES (1986) tarafından temsil edilmiştir.

Önceki hizmet perspektiflerinin diğer sınırlaması; hizmet sisteminin tüm koordinasyonu için benzersiz arayüzün uygulanmasını araştırmacılar geliştirmeden hizmet organizasyonu- müşteri arayüzünde öncelikle sonuçların koordinasyonu üzerinde odaklanmışlardır. Müşteri temas modeli arka ofis - ön ofis operasyonları koordinasyonunun önemini vurguladığı halde, bunu nasıl yapacağı hakkında çok az yol göstermektedir. LOVELOCK (1983), MOISTER ve LOVELOCK (1982) ve SCHMENNER (1986) çalışmaları bu tiplerini herbirine ilişkin yönetsel sonuçlarını ileri sürdükleri halde, bunlar koordinasyon ilgisini genellikle, sonuçların sistematik, teoriksel gelişimini tamamen red ederler. Açıkça, Mill'in tipolojisi MILLS, (1986) hizmet organizasyonu - müşteri arayüzünün karakteristiklerine dayanmaktadır ve sadece son zamanlarda ampirik çalışmalar arayüz ve organizasyonel teknoloji ve yapı arasındaki ilişkiyi göstermeye başlamıştır (MILLS ve TURK, 1986).

Günümüzde bu konudaki çalışmalar toplam kalite kapsamında yürütülmektedir. Hizmet sektörü müşteriye geniş bir yelpazede ürünler sunmaktadır ve sonuç olarak sundukları hizmetin standardı önemli bir konu haline gelmiştir. Değişen piyasa koşulları ve teknolojiyle birlikte gelen yoğun rekabet firmaları standartlaşmaya itmektedir. Böylece firmalar sundukları hizmeti süreç yaklaşımı içerisinde ele almakta ve teknolojik rekabetle en iyi seviyede müşteriye götürmeye çalışmaktadır.

### 2.3 HİZMETİN SINIFLANDIRILMASI

Hizmetler belirli ortak karakteristiklere sahip olduğu halde, aynı zamanda önemli farklılıklara da sahiptirler. Farklı servis organizasyon operasyonlarının analizi ve anlaşılmasını sağlamak için literatürde birçok sınıflandırma yaklaşımları önerilmektedir. Literatürdeki temel sınıflandırma yaklaşımları aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.2 Hizmet sınıflandırma yaklaşımları (MERSHA, 1990)

| YAZAR                     | SINIFLANDIRMANIN BAŞLICA TEMELLERİ                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RATHMELL (1974)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alıcı/satıcının tipi</li> <li>■ Satın alma pratikliği ve motivasyonu</li> <li>■ Dokunulabilme derecesi</li> <li>■ Düzenleme derecesi</li> </ul>                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                    |
| SHOSTACK (1977)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Her mal veya hizmetin dokunulabilme ve dokunulamama derecesi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                    |
| HILL (1977)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hizmetlerden etkilenmiş insanlar mallardan etkilenmişlerdir.</li> <li>■ Hizmetin etkisi</li> <li>■ Bu etkilerin dönüşümü</li> <li>■ Fiziksel değişiklikler getiren hizmetler düşünsel değişikliği taşıyanlardır.</li> <li>■ Bireysel hizmetler, toplu hizmetler</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                    |
| SASSER ve diğ.(1978)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Her hizmet destesi dokunulabilir mallar yüzdesi, dokunulamayan faydalar içerir.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                    |
| THOMAS (1978)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hizmet üretiminde kullanılan teknoloji(ör:öncelikle insan tabanlı, öncelikle ekipman tabanlı)</li> </ul>                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                    |
| CHASE (1978)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Müşteriyle teması genişletme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yüksek temastan düşük temasa kadarki süreçte, hizmetler yüksek temas, karışık hizmetler yada üretime benzer olarak sınıflandırılmaktadır.</li> </ul>                      |
| MILLS ve MARGULIES (1980) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Müşteri ve hizmet organizasyonu arasındaki kişisel arayüz</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizasyon ve müşterisi arasındaki etkileşimin boyutlarına bağlı olarak, üç tipte organizasyon-bakım-çekici, görev-çekici, kişisel çekici - incelenmektedir.</li> </ul> |

Tablo 2.2 Hizmet sınıflandırma yaklaşımları (MERSHA, 1990)- Devam

| YAZAR                          | SINIFLANDIRMANIN BAŞLICA TEMELLERİ                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KOTLER (1980)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kullanılan teknolojinin tipi</li> <li>■ Hizmet üretim sürecinde karşılanacak müşteri ihtiyaçları</li> <li>■ Kişisel ihtiyaçların tatmini, iş dünyası ihtiyaçlarının tatmini</li> <li>■ Hizmet organizasyonunun özü</li> </ul>                                                         |                                                                                                                                                                                                                                     |
| FITZSIMMONS ve SULLIVAN (1982) | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ İnsan- değişim</li> <li>■ İnsan-süreçler</li> <li>■ Hizmetleri kolaylaştırma</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                     |
| LOVELOCK (1983)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hizmetin doğası(dokunulabilir, dokunulamaz)</li> <li>■ Hizmet kime veya neye yönelik</li> <li>■ Hizmet organizasyonu ve müşterileri arasındaki ilişkinin tipi</li> <li>■ Standartlaşma ve müşteri takdiri için potansiyel</li> <li>■ Hizmet talebi ve sağlanmasının doğası</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                     |
| SCHMENNER (1986)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ İşçiliğin derecesinin yoğunluğu</li> <li>■ Müşteri-sağlayıcı etkileşimin derecesi ve standardizasyonu</li> </ul>                                                                                                                                                                      | <p>- Sınıflandırma iki boyuta dayanmaktadır</p> <p>(1) Standartlaşmanın ve etkileşimin derecesi</p> <p>(2) İşçiliğin derecesinin yoğunluğu</p> <p>Schmenner modelinin müşteri temas modelinde gelişme önerdiğini söylemektedir.</p> |
| HAYWOOD ve FARMER (1988)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ İşçiliğin derecesinin yoğunluğu</li> <li>■ Etkileşimin derecesi</li> <li>■ Standardizasyonun derecesi</li> </ul>                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                     |
| WEMMERLÖV (1990)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Müşteri/hizmet servisinin etkileşimi</li> <li>■ Hizmet sürecini tekdüzeleştirme derecesi</li> <li>■ Hizmet faaliyetlerinin yöneltildiği objeler</li> </ul>                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                     |

Literatürde en fazla ilgiyi müşteri temas modeli çekmektedir. Çünkü müşteri temas modeli hizmet sistemlerinin dizaynı ve operasyonu için yol gösterici öneriler sunar (MERSHA, 1990).

## 2.4 MÜŞTERİ TEMASINA DAYANARAK HİZMETLERİ SINIFLANDIRMA

Müşteri temas modeli hizmet sistemlerini, hizmet kaynağı ve müşteri arasındaki temas kapsamına dayanarak sınıflandırmaktadır. Müşteri temas modeli hizmet sistemlerini müşterinin hizmet kaynağıyla etkileşiminin miktarına ve tipine göre sınıflandırmaktadır. Model müşteri temasını net olarak tanımlamamaktadır ve hizmet kaynağında öncelikle müşterinin fiziksel varlığını gerektiren hizmetleri ve yüksek etkileşim ve standartlaşma içerenleri yeterli derecede ayıramamaktadır (SCHMENNER, 1986). Böylece, müşteri varlığını gerektiren ve aynı zamanda yüksek etkileşim ve standartlaşma içeren hizmetler müşteri varlığı gerektiren fakat sınırlı etkileşim ve standartlaşma içerenlerle aynı kategoriye yerleştirilecektir. Örneğin, müşteri temas modeline göre, havayolları, trenyolu hizmetleri, sağlık merkezleri ve psikiyatrik hizmetlerin hepsi "saf hizmetler" olarak kategorize edilmektedir. Bu arada, yüksek derecede etkileşim ve standartlaşma sağlayan sağlık merkezi ve psikiyatrik hizmetlere göre birçok havayolu ve trenyolu hizmetlerinin limitli etkileşim ve az standartlaşmaya gerek duyduğu açıktır. Bu durum birçok araştırmacının müşteri temas modelinin etkinliğini hizmet sınıflandırma aracı gibi sorgulamaya izin vermiştir. Schmenner hizmetleri sınıflandırma için bir matris yaklaşımı geliştirmiştir. Schmenner'in "hizmet süreç matrisi"nde işçiliğin(emek) yoğunluğunun derecesi bir eksen ve etkileşim ve standartlaşma derecesi diğer eksen yer almaktadır.

İki sınıflandırma şeması arasında bazı önemli farklılıklar gözlenebilir. Müşteri temas modelinde, toplu taşımacılık, hoteller ve okulların tümü yüksek temas veya saf hizmetler olarak düşünülmüştür. Schmenner'in hizmet süreç matrisi yaklaşımında, toplu taşımacılık ve oteller hizmet fabrikası olarak sınıflandırılmış, okullar kütle hizmet olarak değerlendirilmiştir. Diğer yandan, Schmenner'in modelinde

profesyonel hizmetler olarak sınıflandırılanlar müşteri temas modelinde "saf hizmetler olarak sınıflandırılmıştır. Böylece, müşteri temas modelinde "saf hizmetler" olarak sınıflandırılan hizmetler Schmenner'in modelinde dört hücreye birden karşılık gelmektedir.

Tablo 2.3 Chase ve Schmenner hizmet sınıflandırma yaklaşımlarının karşılaştırılması

a. Chase'in müşteri temas yaklaşımı (CHASE 1978, 1981)

| Yüksek Temas                                                                                                                                  |                                | Düşük Temas                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Saf Hizmetler                                                                                                                                 | Karma Hizmetler                | Üretime Benzer                                                           |
| Eğlence merkezleri<br>Sağlık merkezleri<br>Hoteller<br>Toplu taşımacılık<br>Restoranlar<br>Okullar<br>ATM'ler(Otomatik Para Çekme Makinaları) | Şubeler<br>Bankalar<br>Postane | Ana merkezler:<br>Toptan satış yerleri<br>İşletme<br>Posta İşlem Merkezi |

b. Schmenner'in hizmet süreç matrisi (SCHMENNER, 1986)

|                             |        | ETKİLEŞME VE STANDARTLAŞMA SEVİYESİ                                                                           |                                                                                   |
|-----------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                             |        | DÜŞÜK                                                                                                         | YÜKSEK                                                                            |
| İşçiliğin Yoğunluk Derecesi | DÜŞÜK  | Hizmet Fabrikası<br>* Havayolları<br>* Taşımacılık<br>* Hoteller<br>* Dinlenme eğlenme yerleri                | Hizmet Mekanı<br>* Hastaneler<br>* Oto tamir<br>* Bakım onarım servisleri         |
|                             | YÜKSEK | Kütle Hizmet<br>* Parekendecilik<br>* Toptancılık<br>* Okullar<br>* Kurumsal bankacılığın parekendeci yönleri | Profesyonel Hizmet<br>* Doktorlar<br>* Avukatlar<br>* Muhasebeciler<br>* Mimarlar |

## 2.5 HİZMETLERİN OPERASYONEL TİPLERİ

Hizmet operasyonları, hizmetle olan ilişki ve hizmet edilen belirli müşterilere göre hizmetin organizasyonel üretimini yansıtan birçok değişik kategoride gruplanabilir.

### a) Organizasyonel Tabanlı

Bu tip; birçok hizmetin olduğu gibi, müşterinin kendisinin ziyaret ettiği veya hizmet organizasyonuna getirilen müşteriyle hizmet sunanın doğrudan temas kurduğu formdadır. Hizmet paketinin üretimi ve tüketimi hizmet işletmesi için ayrılan çevrede gerçekleşir.

### b) Saha Hizmeti

Saha hizmeti faaliyetinin bir karakteristiği hizmetin müşterinin çevresinde üretilmesidir. Faaliyeti gerçekleştiren insanlar bakım, onarım ya da kurma ile ilişkili operasyon süreçlerine gireceklerdir ve aynı zamanda satış ve pazarlama yapabileceklerdir. Müşterinin katılımıyla gerçekleştirilen herhangi bir hizmete uygulanacak aynı modelde operasyon personelinin olduğu kadar hizmet sunanlarının da bu rolü üstlenmesi gerekir.

### c) İçsel Hizmetler

Bir organizasyonun bir hizmet işletmesi veya bir üretici olup olmamasından bağımsız olarak daha geniş bir organizasyon içerisinde ortaya çıkan özel kategorideki hizmetlerdir. Müşteriler benzer organizasyonların da parçalarıdır. Bu ilişki hizmet departmanı üzerinde kısıtlar ortaya koymaktadır; fakat diğer tipteki hizmetlere uygulanan yönetim teknik ve kavramlarının birçoğu içsel hizmetlere de uygulanmaktadır (VOSS ve diğ., 1992).

|                                                           | Müşteri teması dışında, çoğunlukla arka ofiste katma değer | Müşteri etkileşimi sırasında, çoğunlukla ön ofiste katma değer |                                     |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Operatif faaliyetler yüksek oranda prosedürleştirilmiştir | Fabrika                                                    | Kütle hizmet                                                   | Programlanabilir kontrol sistemleri |
| Standart faaliyetler                                      |                                                            |                                                                |                                     |
| Operatif faaliyetler az sayıda rutin prosedür içerir.     | Sipariş tipi                                               | Profesyonel hizmet                                             | Programlanamayan kontrol sistemleri |
| Müşteriye uyarlanmış faaliyetler                          |                                                            |                                                                |                                     |
|                                                           | Teknik özelliklerde vurgu                                  | Etkileşim özelliklerinde vurgu                                 |                                     |

Şekil 2.3 Farklı hizmet/üretim/operasyonların özellikleri

## 2.6 MÜŞTERİ TEMASI

“Müşteri teması” müşterinin sistemde fiziksel varlığı olarak tanımlanır. Bu tanım sınırlıdır, çünkü bir müşteri hizmet kaynağıyla doğrudan olarak temasta bulunmak için her zaman fiziksel olarak sistemde olmak zorunda değildir. Telefon bankacılığı, sigorta ve seyahat hizmetleri birçok faaliyetlerini telefonla ve diğer telekomünikasyon sistemleriyle fiziksel varlığa ihtiyaç duymadan gerçekleştirebilmektedirler. Bu nedenle, müşteri teması tanımında yüzyüze olmaya gerek kalmayan, doğrudan olması gerekmeyen durumları da içine alması gerekliliği vurgulanmaktadır (CHASE, 1978).

*Müşteri teması servis sistemi ve müşteri arasındaki karşılaşmasına bağlıdır. Bu karşılaşma yüzyüze, müşterinin hizmet sistemindeki varlığına ya da servis sistemi*

*temsilcisinin varlığını müşteri olanaklarında ya da telefon gibi iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla olabilir.*

### 2.6.1 Aktif ve Pasif Temas

Hizmet sağlamada gerçekleştirilen çoğu görevler müşteri ile doğrudan temas içerir; bazıları müşteriden uzak olarak gerçekleştirilebilir ( bankada arka ofis faaliyetleri ). İhtiyaç duyulan müşteri temas seviyesi yüksekten düşüğe kadar değişebilir. Temasın düşük olduğu yerde, birçok görev arka ofiste gerçekleştirilir; fakat temasın yüksek olduğu yerde müşteri birçok hizmet sunum sürecinde hizmet sistemiyle doğrudan temastadır.

Müşteri hizmet sistem teması hizmetin doğasına bağlı olarak aktif, pasif ya da her ikisi de olabilir. Doğrudan müşteri-hizmet sistem etkileşimi ile ilgilenen hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki doğrudan temas **aktif temas** olarak tanımlanır. İhtiyaç duyulan etkileşimin derecesi ve sonuç standardizasyonu hizmetin tipi ve çıktısını etkileyerek(örneğin sağlık ), varolan hizmetlerin standart bir merhûsünden tercih edilen hizmetin sunumuna imkan vererek sağlayıcıya hayati bilgiler vererek çeşitlilik göstermektedir.

**Pasif temas** müşteri -hizmet sistemi etkileşimini içermeyen müşteri ve hizmet sistemi arasındaki doğrudan temastır. Tipik olarak, bu çeşit temas hizmet sisteminde müşterinin fiziksel varlığına ihtiyaç duyar. Ama, pasif temas hizmetleri standartlaşmaya ve otomasyona daha yatkındır. Pasif temasa bir örnek metro veya şehirlerarası otobüstür.

Bir hizmet genellikle aktif ve pasif temasın her ikisini de içerir. Örneğin oteller genellikle rezervasyon yapma noktasında (eğer telefonla yapılıyorsa) kayıt ve çıkış sırasında ve otelde konaklarken patronla aktif etkileşimi kapsar. Ama temas baskın olarak pasiftir. Yüksek derecede pasif temasa bir örnek de toplu taşımacılıktır. Burada yolcular hizmet sağlayıcı ile doğrudan temasta olmalarına rağmen, müşteri

ve hizmet sağlayıcılar arasındaki etkileşim sınırlıdır. Diğer yandan psikiyatri hizmetlerinde, temasın çoğu aktiftir. Hasta bakımında, hasta hastanede konaklarken sağlık personeli ile etkileşimde hem aktif hem de pasif temas yüksektir.

Hizmet dizayn kararlarında, temasın miktarı kadar tipi de önemlidir. Böylece müşteri temas modeli tarafından kullanılan tekboyutlu temas görüşü yerine, pasif teması bir eksen ve aktif teması diğer eksen de kullanan hizmetleri sınıflandırmak için müşteri temas matrisi önerilmektedir (CHASE, 1978).

Tablo 2.4 Müşteri temas matrisi

|             |        | Pasif Temas                                                                                   |                                                             |
|-------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|             |        | Düşük                                                                                         | Yüksek                                                      |
| Aktif Temas | Yüksek | a. Sağlık Merkezleri<br>Psikiyatri hizmetleri<br>Diş hekimliği hizmetleri                     | b. Hastanede hasta bakımı<br>Restoran<br>Okullar            |
|             | Düşük  | c. Veri işleme merkezleri<br>Katalog basım hizmetleri<br>Ev bankacılığı<br>Sigorta hizmetleri | d. Oteller / moteller<br>Toplu taşımacılık<br>Tatil yerleri |

Tabloda a hüccesine düşen hizmetler, hizmet sağlayıcılarla birlikte yüksek müşteri katılımı ve etkileşimi gerektirenlerdir ve tipik olarak müşteri fiziksel olarak bu hizmetleri elde etmek için mevcut olmalıdır. Bu tip hizmet sağlamak için yapılan çoğu aktiviteler müşteri ve hizmet sağlayıcı arasında doğrudan etkileşim içerir(yüksek aktif temas) ve bu tip hizmet için pasif temas aktiviteleri sınırlandırılmıştır. Bu kategoride kapsanan hizmetler müşterinin belirli ihtiyaçlarına uymak için sık sık kişiselleştirilmiştir.

Hücre b hem yüksek aktif ve hem de yüksek pasif temas temasına ihtiyaç duyan hizmetleri içerir. Bu hizmet ihtiyaçları tipinde olan yüksek aktif temas, hizmet sağlayıcı ile olan müşteri etkileşiminin müşterinin özel ihtiyaçlarını karşılayacak yüksek seviyede olmasını önerir; normal olarak bu standardizasyon formuna ihtiyaç duymaz. Ama bu tip hizmetler müşterinin hizmet sağlayıcı ile etkileşimine girmeden bu tip aktivitelerin performansının önceki etkileşimlerden etkilenmesine rağmen birtakım aktiviteleri yerine getirmesine de ihtiyaç duyar. Örneğin ilaçlı tedavide (hekim tarafından önerilen) kişi tedavisini evde yapabilir, hastanede kalabilir v.b. Eğer farklı hizmet paketleri mevcutsa, etkileşim müşteriye kendisine ve ihtiyaçlarına en çok uyan hizmet paketini seçmede yardımcı olabilir.

Hücre c hizmet mahalinde, hizmet personelinin etkileşimini kısmi olarak sınırlandırılmış olsa da (yüksek pasif temas ve düşük aktif temas) müşterinin fiziksel varlığının gerektiğini temsil eder. En son olarak hücre d müşteri ve hizmet sağlayıcı arasında doğrudan fiziksel mücadeleye gerek duyulmayabileceğini temsil eder. Sonuç olarak, hizmet üretimi ve sunum aşamalarını tekleştirme mümkündür. Bu kategorideki hizmetler ön büroda hizmet sunumunu tipik olarak alıkoyan faktörler tarafından etkilenmeyecektir. Müşteriyle doğrudan yüzyüze temasın eksikliği hizmet organizasyonunun en uygun zamanda üretimini programlamaya ve hizmet sunum sürecini kendi kendine çalıştırmaya olanak vermektedir.

Aynı hizmet şirketi tarafından farklı görevleri yürütme değişik hücrelere tekabül edebilir. Örneğin, hasta bakımı hastanede yüksek aktif, yüksek pasif temas olarak sınıflandırılabilir.(hücre b) Fakat hasta faturalarının hazırlanması düşük aktif ve düşük pasif temas hücrelerine tekabül edecektir. (hücre d) Böylece aynı hizmet organizasyonu içerisinde, çeşitli hizmet süreç kademelerini farklı olarak dizayn etmek gerekli olacaktır(MERSHA, 1990).

## 2.7 HİZMETİN ÖZELLİKLERİ VE KARŞILAŞTIRILMASI

Hizmetleri fiziksel mallardan ayıran bazı karakteristik özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler, hizmet işletmelerinin kaliteli hizmet üretimi, kalite kontrolü ve kalite yönetimi konularına, imalat işletmelerinde olduğundan daha değişik bir yaklaşımla eğilmelerini gerektirmektedir.

Hizmetlerin başlıca dört temel özelliği bulunmaktadır (ALIKÇIOĞLU, 1995):

1. Hizmetler elle tutulamayan, gözle görülemeyen soyut etkinliklerdir.
2. Hizmetler dayanıksızdır.
3. Hizmetler heterojen etkinliklerdir.
4. Hizmetin üretimi ve tüketimi aynı zamanda gerçekleşmektedir.

Yukarıda belirtilen özelliklerden dolayı, bir hizmet işletmesinde müşteri, hizmet veren personelle karşı karşıya gelerek hizmet üretimine katkıda bulunurken hizmetten de yararlanır. Hizmet kalitesi de müşterinin bu etkilişimi ya da deneyimi algılamasına dayalıdır. Bu yüzden hizmet kalitesi soyut ve öznel bir olgudur. Bu da hizmet kalitesinin ölçülmesinde müşterilerin algılamalarına başvurulmasını gerektirmektedir.

Ayrıca ;

- a) Hizmet üretimi ve tüketimi genellikle eşzamanlıdır.
- b) Hizmet genellikle geçişken veya çabuk tüketilebilir.
- c) Hizmetin üretimi "pazarlama karışımının" bir parçasıdır.
- d) İnsanlar müşterilerin ve istemcilerin olduğu gibi üretim sisteminin bir parçasıdır.
- e) Hizmet operasyonları geniş sayıda müşteriyle doğrudan olarak ilgilenir (VOSS ve diğ., 1992).

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

Hizmet sektörü toplumla bağlantısı yüksek ve toplumsal değişimlere duyarlı bir sektördür. Bu nedenle hizmet kalitesinin üretilmesi yoğun ilişkili bir süreçtir.

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 ön koşuludur.

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.

Müşterinin tatmin edilmesi için, kaliteli bireyler kadar tatmin 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.

Hizmet çok çeşitli ve değişken bir yapı göstermektedir. Bu açıdan müşteri ile karşı karşıya olan çalışanın yetkilendirilmesi önemlidir. 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.

## 2.8 STRATEJİK HİZMET YÖNETİMİ

### 2.8.1 Hizmet Paketi

Bir dükkandan mal alımında dükkandan bazı fiziksel parçalarla ayrılmayı umduğumuz kadar satıcılarla etkileşimin etkisiyle çıkmayı da umarız. Bu “hizmet paketi” fikrini ortaya çıkarmaktadır; hizmetin vuku bulduğu çevrede, hizmet temasının çevresinde ve hizmet temasının doğasında müşteri için sağlanan herhangi fiziksel parçaları kapsamaktadır. Böylece havayolu şirketiyle seyahat ederken müşteri, koltuğunun rahatlığıyla, uçuş sırasında sunulan yemekle, kabin memurlarının davranışıyla, iniş kalkış süreciyle de diğerlerinden etkilendiği gibi etkilenecektir. Hem operasyonel hem de pazarlama noktasında, müşterinin bireysel olarak ne satın aldığı operasyonu yürütmeye karmaşıklığı artıracaktır. Havayolu vakasında, müşteri iş seyahati yapıyor olabilir ve çalışmasını kolaylaştıracak bir ortam isteyebilir ya da kişi tatildedir ve uçuş sırasında rahatlamak, eğlenmenin keyfine varmak isteyebilir. Çoğu durumda müşterinin ne almak istediğini tespit etmek zordur. Bunun sonucunda şirketler sadece bir hizmet paketi değil, fakat birçok hizmet paketini sağlar.

Hizmet paketi bir çok sayıda değişik kısmı içerir. Bunların bir kısmı satın alındığında, kiralandığında ya da denendiğinde hizmet çevresi içerisinde hizmet paketini oluşturan fiziksel ya da dokunulabilir kalemde oluşur. Diğerleri temas deneyimiyle ilişkili olan kısa ömürlü ya da dokunulamazdır. Hizmet paketi üretiminin iki parçası vardır; birincil olarak, fiziksel kalem üreten hizmet-üretim bölümü (restoranttaki yiyecek, sigorta şirketindeki sigorta poliçeleri) ve ikincil olarak müşteri temasını içeren bölüm. Bazı hizmetlerde hizmeti alma anlamında müşteriye herhangi birşey yapıldığında(dış çekme, saç kesme v.b. örneğin) her iki süreç birleştirilir.

Saç kesimi ya da otobüsle seyahat örneğinde olduğu gibi müşterinin üretim sürecine sokulması, hizmetlerde hizmet paketinin üretimi ve onun müşteri

tarafından tüketilmesi eşzamanlı olmaktadır. Eğer müşteri hizmet sürecinde yer alıyorsa, hizmet üreten birimin müşteriye erişebilir olması veya müşteriye yakın yerleştirilmesi ya da hizmet üreten birimin müşteriye götürülmesi (telefon, bilgisayar, mail ve saha hizmet aktiviteleri) ya da müşterinin üretim birimine götürülmesi(ambulans servisi, paket turlar) bir operasyonel sonuçtur.

Müşterinin üretim sürecine sokulmasının ikinci operasyonel sonucu; bir hizmet gelecekteki tüketim için işlem görmüş bir ürün gibi depo edilemez. Bir hizmet işletmesi bu kısıta talepteki değişimleri ve kapasiteyle talebi ayarlayarak yaklaşabilir.

En çok dikkat çeken iskeletler Hayes ve Wheelwright'ın ürün/süreç matrisi, Chase'in müşteri temas modeli, Schmenner'in hizmet süreç matrisidir. Bu modellerden herbiri bazı kavramlar bakımından zengin ve içerikli olmakla birlikte hizmet sunmada kompleks stratejik durumları aydınlatmada yeterli olmamaktadır. Yeni bir kavram olan hizmet süreci / hizmet paketi (HS/HP) matrisi hizmet işletmelerinde benzersiz stratejik durumları özel olarak göstermek için tasarımı edilmiştir.

Hizmet süreci yapısı hizmet üretimi ve sunum sürecindeki müşteri etkisini gösterir. Hizmet paketi yapısı hizmet paketindeki standartlaşmanın derecesi ile tanımlanabilir. Matrisin kullanımı matristeki durumlarına göre firmaların stratejik içerikler kazanmalarına izin verir.

### **2.8.2 Hizmet Paketi/Hizmet Süreci Matrisi**

HS/HP matrisi hizmet paketi boyutunun tanımlanması için standardizasyonu ve hizmet süreci boyutunun tanımlanması için de müşteri etkisini kullanır. Matrise daha spesifik daha fazla boyut eklemek mümkündür (KELLOGG ve NIE, 1995).

| Hizmet Süreç Yapısı                | Hizmet Paketi Yapısı                                 |                      |                                |                     |
|------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------|
|                                    | Benzersiz Hizmet Paketi                              | Seçici Hizmet Paketi | Sınırlandırılmış Hizmet Paketi | Genel Hizmet Paketi |
| Uzman Servis (Expert Service)      | Danışmanlık<br><br>Yüksek Eğitim<br><br>Paket Hizmet |                      |                                |                     |
| Hizmet Mağazası (Service Shop)     |                                                      |                      |                                |                     |
| Hizmet Fabrikası (Service Factory) |                                                      |                      |                                |                     |

Şekil 2.4 Hizmet süreci/Hizmet paketi matrisi

Hizmet firmalarını bu matrise göre sınıflandırmadaki düşünce sınıflandırmanın yapılacağı seviyedir. Hizmet firmaları aile şirketlerinden milyarlarca dolarlık holdinglere kadar çeşitlilik göstermektedir. Önerilen hizmet paketini tanımlamak ve standartlaşma seviyesini belirlemek, hizmetin yarattığı temel değerleri ve müşteri etkisinin seviyesini anlamak küçük şirketlerde nispeten daha kolaydır. Firmanın sınıflandırıldığı seviye onun çekirdek hizmet sunumda olmalıdır. Öncelikle ana hizmet sunumları incelenmeli ve her ikisi ile ilişkili olan hizmet paketi elementleri dikkatlice tanımlanmalıdır. Bundan sonra incelenen müşteri etkisi seviyesi her bir çekirdek hizmet sunumları için hizmet süreci yaratılmaktaydı. Büyük bir şirketin matristeki birçok durumu birden kapsaması mümkündür. Örneğin itfaiye yangınla mücadele yanında gözlem, eğitim ve acil yardım müdahalesi gibi hizmetler vermektedir. Bu hizmetlerin hepsi kendine ait standartlaşma seviyesi ve hizmet sürecine sahip olabilir.

### 2.8.3 Hizmet Süreci Boyutu

HS/HP Matrisinin dikey eksenı hizmet süreç boyutudur. Genel olarak, süreçler malzeme yerleşimi, yerleştirme, teknolojik seçimler ve kapasite gibi operasyonel olaylarla ilgilendir. Hizmet operasyonları literatüründe, müşterinin bir parçası olduğu hizmet sürecinin seviyesi hizmet operasyon olayları üzerinde en derin etkiye sahiptir. Müşterinin hizmet sürecinin bir parçası olması hizmet süreç boyutunu tanımlamaktadır.

Müşterinin hizmet sürecinin bir parçası olması müşteri teması, müşteri etkileşimi ve müşteri katılımı olarak adlandırılmaktadır. Müşteri teması, müşteri etkileşimi ve müşteri katılımı arasında nüanslar olmakla birlikte müşteri varlığı, etkileşimi ve katılımı ile hizmet sürecini etkilemektedir. Müşteri hizmet sürecini aşağıdaki şekillerde etkileyebilir: Müşteri hizmetin dizaynını etkileyebilir. Müşteri hizmetin sunumunu da etkileyebilir. Sonuç olarak, müşteri hem hizmetin içeriğini hem de sunumunu etkileyebilir.

Sınıflandırmaya yardım olmak amacıyla hizmet süreci müşteri etkisini üç kategoriye ayırmaktadır; uzman hizmet, hizmet mağazası(service shop), hizmet fabrikası(service factory). Kullanılan terimler günlük dille, üretim diliyle ve hizmet literatürü ile açık benzerlikler barındırır.

Tablo 2.5 Hizmet süreç yapısı

| Süreç adı        | Müşteri Etkisi Derecesi | Örnekler                    |
|------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Uzman Hizmet     | Yüksek                  | Muhasebe<br>Danışmanlık     |
| Hizmet Yeri      | Orta                    | Eğitim<br>Sağlık Klinikleri |
| Hizmet Fabrikası | Düşük                   | Fast Food Lokantaları       |

## 2.9 HİZMETE ÜRETİM YAKLAŞIMI

İnsanlar hizmeti insan yoğun, diğer ekonomileri kapital yoğun kabul ederler. Ancak bu bir algılamadır. Hizmet endüstrilerinde böyle birşey yoktur. Sadece hizmet bileşenleri diğerlerinden az veya çok olanlar vardır. Herkes hizmetin içerisinde (LEVITT, 1972).

Teknolojik olarak daha gelişmiş ürünler (örneğin otomobiller ve bilgisayarlar) satışlarında kalite ve müşteri hizmet bakım, uygulama yardımı, kullanım denemesi, garanti v.b. konuların varlığına daha çok bağımlıdır.

İnsanlar çoğunlukla hizmeti üretimden çok farklı olarak düşünürler. Hizmet bireyler tarafından diğer bireyler için genellikle birebir tabanlı gerçekleştirilenler olarak kabul edilir. Üretim genellikle makineler tarafından bireyler topluluğu için makinelerin gereksinimleriyle gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Hizmet belirli bir mesafede, sahanın dışında değişkenliği yüksek olan koşullarda gerçekleştirilebilir. Üretim fabrika içerisinde merkezileştirilmiş, dikkatlice organize edilmiş ve mühendisleştirilmiş koşullarda vuku bulur. Hizmet ve hizmet endüstrileri, endüstriyle kıyaslandığında çoğunlukla ilkel, hareketsiz ve verimsiz olarak gözlemlenebilir (LEVITT, 1972).

Hizmet sektörlerinde üretim anlayışı insan yoğun sistemlerde kullanılabilir. Örneğin;

- Kredi kartları; bankanın borç verme için kullandığı kredi kartlarında kredi kararı verilirken insan inisiyatifini ortadan kaldıran yöntemler kullanılabilir.
- Süpermarketler hızlı ve etkili self-servis hizmet sunmaktadırlar.

Bu tip örneklerde insan gerektiren hizmetler için teknolojik bir araç veya süreç bazlı üretim tipi insanın yerini tutmuştur. Bu tipte araçlar müşteri taleplerini karşılamak için çalışan insan yoğun hizmet durumlarında aynı şekilde uyarlanabilir ve kullanılabilir.

İnsanları ikame edebilecek katı teknolojilere (örneğin ekipman parçası) çeşitli sayıda örnekler verilebilir.-örneğin garson yerine otomatik kahve makinası, gişe memuru yerine ATM kullanılması gibi. Bu araçlar hizmete üretim yaklaşımı getirmelerine rağmen ve bu prensipler diğer sahalara da genişletilebilir olduğu takdirde, daha büyük vaatler yumuşak teknolojilerin(örneğin teknolojik sistemler) uygulanmasında yatmaktadır. Mc Donald's yumuşak teknolojinin bir örneğidir. Bir başka örnek hayat sigortası endüstrisi olarak verilebilir.

Çok nadir olarak müşteri hizmeti isteğe bağlıdır. Hizmet almak ve sunmak, ürünün kendisi kadar gereklidir. Bunun ötesinde, eğer müşteri hizmeti saha içerisinde üretim olarak bilinçli bir şekilde gerçekleştirilirse üretimin kazandığı gibi detaylı bir dikkat toplayacaktır. Dikkatlice planlandığında, kontrol edildiğinde, mümkün olduğunca işletildiğinde, kalite kontrolü yapıldığında ve performans gelişimi ve müşteri tepkisi düzenli olarak gözlemlendiğinde başarıya ulaşacaktır. Daha önemlisi, üretimde başarı gösteren aynı seviyede teknolojik, işçiden kazanç sağlayan ve sistematik yaklaşımlar müşteri hizmetinde ve hizmet endüstrisinde de aynı başarıyı gösterecektir.

Bir zamanlar hizmet endüstri üst düzey yöneticileri ve müşteri hizmet programları yaratıcıları ciddi olarak aslında bir ürün ürettiklerini düşünmeye düşünmeye başladılar. Bunların soracakları sorular: Hangi teknoloji ve sistemler burada kullanılabilir? İnsanların yerine makina kullanmak için, seredipity yerine sistemleri kullanmak için nasıl dizaynlar yapabiliriz? Müşteri hizmet elemanlarını, sigorta acentalarını, şube yöneticilerini satışçıları nasıl daha iyi eğiterek kullanabiliriz diye düşüneceklerine, "onları nasıl elimine ederiz" diye düşünmeye başladılar. (LEVITT,1972)

Eğer hizmete makinalar ve sistemler tarafından üretilen değil, bireyler tarafından gerçekleştirilen birşey olarak yaklaşılmaya devam edersek, iki çarpıklığa düşmeye devam edeceğiz ki bunlar:

1. Hizmet en son gerçeğe belirli bir yeterliliğe (borçları değerlendirme, sigorta poliçelerini yazma, medikal yardım verme gibi) bir dokunulabilir ürüne kalan bir şey olarak görülecektir. Böylece itibar sahibi olacaktır, kalan dikkati toplayacaktır.

2. Hizmet, kaçınılmaz olarak saf insan görevi olarak teşhis edilen ve birey tarafından hiçbir yardım alınmadan, tekbaşına çalışarak, en iyisi yapılarak ve eğitimin yardımıyla ve insan çevresindeki motive edicilerin çeşitliliğiyle gerçekleştirilecektir. Hiçbir zaman üretim tipi düşüncesiyle dokunulabilir ürünleri sağlamaz.



## BÖLÜM 3

### HİZMET SİSTEMİ OPERASYON YÖNETİM MODELLERİ

#### 3.1 ÇALIŞAN ROLÜ

Müşteri ile temas eden çalışanın, müşteriyle etkileşim sırasında üç ana rolü vardır (JOHSTON, 1989). Bunlar:

*1) Müşteriye açık hizmetin sunumu.*

Temastaki çalışanın ana görevi müşteriye açık hizmet sunmaktır. Örneğin, garson müşteriye yiyecek ve içecek sunar; elektrik tamircisi bozulmuş parçayı tamir eder.

*2) Hizmet ortamının yaratılması.*

Çalışan hizmeti sunduğu çevreyi yaratır. Bu müşteri tarafından satın alınan hizmet paketinin esas parçasıdır. Örneğin garsonun görünüşü, hareketleri, sinirlilik durumu çok önemlidir. Ya da tamircinin mükemmelliği ve açıklığı, hizmetin sağlandığı atmosferi sağlar.

*3) Organizasyonun yönetim bilişim sistemine katkıda bulunması.*

Müşteri ile temasa geçmek organizasyonun yönetim bilişim sistemine, bilgi ve kontrol sistemlerine katkıda bulunur. Çalışan yönetime hizmetin kalitesi hakkında bilgi verebilir. Örneğin garson örtülerin, restoranttaki müşterilerin sayısı hakkında bilgi verir. Bilgi operasyonun üretkenliği veya verimliliği hakkında olabilir. Örneğin elektrik tamircisi hataların sıklığı, tamir etme zamanı hakkında raporlama yapabilir.

Tablo 3.1 Çalışan rolü

| Hizmet Roller            | Örnekler                                                 |                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                          | Garson                                                   | Elektrikçi                                     |
| Açık Hizmetin Sağlanması | Müşteriye hizmet sunma                                   | Aleti tamir etme                               |
| Çevrenin yaratılması     | Görüntü, hareket, mizaç                                  | Tümlük, temizlik                               |
| Bilginin provizyonu      | Örtülerin düzeni<br>Müşterilerin sayısı<br>Hizmetin hızı | Parçaların durumu<br>Tamirin sıklığı ve zamanı |

### 3.2 MÜŞTERİ ROLÜ

Müşteri, hizmetin üretiminde işletme ile etkileşim içindeyse, hizmet sürecinin bir parçası olarak sayılmalıdır. İnsanlar her zaman aynı şekilde tepki vermedikleri için çeşitli zorluklar yaratır. ( Bu hem müşteriler hem de hizmet temasında bulunan insanlar için geçerlidir.) Diğer yandan bu durum fırsatlar yaratır. Bu fırsatlar müşteriye hizmet üretici, idare edici ve geliştirici olarak kullanma boyutundadır.

Müşteriler de hizmet organizasyonları içerisinde çalışanlar gibi görülmelidirler. Birçok hizmet organizasyonunda müşteri sadece bir hizmet alıcısı değil, aynı zamanda bir firmanın çalışanları gibi, hizmet dizaynının yaratımının ve sunumunun aktif bir parçasıdır. Bu yüzden hizmet veren personel gibi onlar da dikkatlice seçilmeli, eğitilmeli, motive edilmelidir.

Mevcut literatür müşteri için sınırlı bir rol tanımlamaktadır. Müşterinin ana fonksiyonunun hizmeti ve malları satın almak olduğu kabul edilmektedir, ancak müşterinin rolleri bundan daha fazlasıdır.

Müşteri süreçte bir katılımcıdır ve hizmet sağlayıcıyla etkileşim halindedir. Ancak müşteri katılımının yönetiminde sorunlar baş göstermektedir. Çünkü müşterinin davranışı kesin olarak tahmin edilememektedir.

Müşteri aynı zamanda tüketici rolü üstlendiği gibi üretici rolü de üstlenmektedir. Önemli bir eğilim olarak hizmet endüstrilerinde üreten ve tüketen kişiye 'prosumer' adını verilmektedir.

Hizmet operasyonlarında müşteri tarafından üstlenilen birçok rol birçok yazar tarafından ele alınmıştır. NORMANN (1984), müşterilerin hizmetin spesifikasyonu içinde, kalite kontrolde, potansiyel diğer istemcilere organizasyonun pazarlaması ve satışına katılımında ve hizmet sisteminin tümünde, müşterilerin nasıl katıldığını açıklamaktadır. Hizmet müşterisi için üretken işçiden daha geniş bir rolü Normann görmektedir. LOVELOCK (1984), hizmet sunma sistemi içerisinde atmosferi yaratmada müşterinin önemini vurgulamıştır.

Bazı yazarlar BOWEN (1986), MILLS ve MORRIS (1986) müşterinin rolünü doğru olarak yerine getirebilmesi için müşteriye yönetme uygulamalarını araştırdılar. Müşteri davranışlarını hizmet organizasyonlarında yönetebilmek için insan kaynağı kavramı kullanılır ve aşağıdaki sorular yöneltilir:

- a) Müşteriler neleri gerçekleştirmeleri beklendiğini anlıyorlar mı?
- b) Beklenenleri gerçekleştirme yetileri var mı?
- c) Bekleneni gerçekleştirdikleri için ödüllendiriliyorlar mı?

Müşterinin rolü ve çalışanın rolü arasındaki sınır bulanıktır. Müşteri hizmet sisteminde sadece var olan bir varlık değil, aynı zamanda hizmet sunma sisteminde çalışan görevleri üstlenendir.

Müşterinin rolü kısaca aşağıdaki şekilde sıralanabilir (JOHNSTON, 1989) :

1) *Açık hizmet olarak sunulması.*

Uzun zaman müşteri bazı hizmetleri kendisi için sağlayan içsel bir işgücü kuvveti olarak görülür. Müşteri ihtiyaç olduğunda bir kapasite kaynağıdır. Müşteriyi aktif olarak hizmet üretiminin içerisine sokarak organizasyon, hizmet operasyonundaki

Çalışanın birtakım görevlerini etkin olarak müşteriye aktarır. Örneğin self servis lokanta, hazır çay makinaları vs. Müşteriyi alışan gibi kullanmak diğer müşterilere de bazı hizmetler sağlar. Bir master sınıfında yapılan tartışma diğer öğrencilerin de öğrenme sürecine katkıda bulunur. Müşteriler aynı zamanda, kendilerine ve diğer müşterilere direkt etkisi olmayan ancak organizasyonun iyiliği için etkisi olan görevler de üstlenebilir. Örneğin, kütüphanede kitapları raflardaki doğru yerlerine koymak ve süpermarket arabalarını yerine götürmek gibi.

## 2) evrenin yaratılması

Müşteriler, hizmet sisteminde dolaylı olarak atmosferin yaratılması durumunda hizmetin sunumunda sistemin içine girebilir. Bir restoran tarafından sunulan hizmetin bir parçası, örneğin başka müşterilerin de varlığıdır. Bunların faaliyetleri restoranın ambiansına katılır. Eğer müşteriler kabadayı şeklinde davranıyorsa, bu hizmetin içeriğini değiştirmektedir. Daha fazlası, dış çalışanlar çevreye katılmakla kalmaz, duygusal katılım iklimi, aynı zamanda sisteme girenler için davranış kuralları ve kodlarını canlandırır. Örneğin, müşteri diğer müşteriler için bir eğitimci olarak davranır.

## 3) Bilgi sunumu

İçsel işçi kaynağı olarak, müşteri organizasyonun kalite kontrol sistemlerine direkt olarak katılabilir. Sadece müşteriden beklenen gibi pozitif veya negatif geribildirim sağlayarak değil, fakat aktif ve pozitif katılım ile hizmet sunumunun geliştirilmesine direkt olarak girerek çalışan rolünü de içerir. Bazı organizasyonlar müşteriyi hizmetlerin iyi veya kötü olduğunu değerlendirme için değil, aynı zamanda değerlendirme kriterlerinin incelenmesinde de kullanır. Bazı organizasyonlar, odak grupları kullanır ve hizmet kalite yaklaşımlarını ve bunların nasıl geliştirilmesi gerektiğini tartışmak için çalışanları yöneticilerle birlikte müşterileri de davet eder. Hizmetin tarifinde müşteri de işin içine katılır, örneğin yönetim danışmanlığında ya da firma içi eğitim kurlarının geliştirilmesinde. Müşteri operasyonun etkinliğini ve üretkenliğini yönetmek için bilgi de sağlar. Örneğin, müşteri anketleri sadece

sunulan hizmetin kalitesini geribildirim olarak almakta değil, hizmetin hızı hakkında belirli bilgi sağlamak da yardımcı olur.

Tablo 3.2 Müşteri rolü

| Hizmet Çalışanı Roller                                                                                                                                 | Örnekler                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Açık hizmetlerin sunumu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Self servis</li> <li>• Başkalarına hizmet</li> <li>• Organizasyona hizmet</li> </ul> | Direkt telefon, self servis restoran, süpermarket<br>Master grubu<br>Süpermarket arabalarını yerine koyma |
| Çevrenin yaratılması                                                                                                                                   | Bir restorandaki atmosfer                                                                                 |
| Müşteri eğitimi                                                                                                                                        | Bir restorandaki davranış                                                                                 |
| Bilginin sunumu                                                                                                                                        | Sunumda hız, gecikmeler, geribildirim                                                                     |

### 3.3 MÜŞTERİ YÖNETİMİ

Ortam müşterinin katılımını teşvik edici olmalıdır. Katılım için pozitif ortam yaratmak için bütün "görünür kantları" yönetmeye ihtiyaç duyar, örneğin çalışanların giysilerini, ses seviyelerini, ekipmanın görünüşünü v.b. Müşteriler bir firmanın çalışanlarını yönettiği tekniklerle yönetilmelidir. İşe alma, seçim, eğitim ve motivasyon istenilen davranış için yöntemlerdir (JOHNSTON, 1989).

#### 3.3.1 Seçim

Çalışan gibi, müşteri de varolan organizasyonlar arasından kendine uygun olanı seçer. Bu kararı, önceki deneyimlerine, yakınlarından veya arkadaşlarından aldığı ikincil bilgilere ve medyaya dayalı olarak oluşur. Böylelikle bir müşterinin uygun organizasyonların bilgisini önceden aldığı ve en önemlisi hangi organizasyonun kendisi için uygun olduğunu belirlediği düşünülür. Birçok ticari organizasyonda, bu bilgi pazarlama departmanı tarafından verilir.

Bununla birlikte, tüm hizmet organizasyonlarında bu bilgi pazarlama departmanı tarafından verilmez ve müşterilere ve potansiyel müşterilere verilen bilgi daha az resmidir. Bu da müşteri için kararı zorlaştırır. Evinde hasta olan bir adamın üç

seçeneği vardır. Birincisi, normal iş saatleri içinde bir doktora gitmek. İkinci olarak, bir doktorun eve gelmesi. Üçüncüsü, bir ambulansın çağırılması. Bu karar kesin olarak ve hemen verilebilir. Bazen de böyle olmaz ve kişi kararı çıkabilecek sonucu düşünerek, yargılarına veya alternatif hizmetlere göre verebilir. Bu kararın zorluğu kısıtlı bir bilgi ile verilmiş olmasının yanı sıra, kendi başına konulan bir teşhise, hastahane korkusuna ve fazla rahatsızlık vermeme isteğine de dayanmaktadır. Hastaların yanlış kararı kendileri için ve hatta seçtikleri hizmet kurumu için önemli sonuçlar doğurabilir. Örneğin, bir doktorun kendisini ameliyat etmesini bekleyen bir hasta hayatını riske atıyor olabilir.

Hizmet kuruluşları müşterilerin kendileri için en sağlıklı kararı verecek olan mekanizmayı oluşturmakla yükümlüdür. Müşteriler, rekabet eden çeşitli organizasyonlar arasında sağlıklı seçim yapmalarını kolaylaştıracak bilgiler verilerek, her alternatifin maliyeti ve muhtemel sonuçları konusunda aydınlatılmalıdırlar. Bu bilgiler hizmet sistemine girerken ya da hizmet başlangıcında verilebilir. Bu tip bilgiler, müşterinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılandığı garantisini verir ve organizasyonun bu ihtiyacı karşılamayan müşterilerle zaman harcamasını engeller.

### 3.3.2 Uygun Olmayan Müşterinin Dışlanması

Beklentileri ve ihtiyaçları organizasyon için uygun olmayan bir müşteri ile ilgilenmek operasyon fonksiyonları için oldukça zordur. İnsanlar tarafından gelen redlerle baş etmek için mekanizmalar ve prosedürler yerli yerinde olmalıdır. SHOSTACK (1984) hizmet sunum planında sistemdeki potansiyel zayıf noktaları tanımlamak gereğinden söz eder. Bu tip zayıf noktaları idare edebilmek için, operasyon fonksiyonunun müşterinin beklenti ve algılamaları arasındaki uyumsuzluğu yerli yerine oturmuş prosedürlerle gidermesi gerekmektedir.

Bu anlamda birçok yol izlenebilir. Kısa vadede, müşteri sistemden dikkatle çıkarılmalı, ya da beklentilerinin operasyonel olanaklarla uyumu sağlanmalı,

veya yenileme prosedürleri belirlenmelidir. Üçüncü yaklaşım, birçok organizasyon tarafından tercih edilen bir yaklaşımdır. Örneğin, British Airways, normal bir uçuşa oranla, bir valizin kaybolduğu ve daha sonra yolcunun dikkatle dinlenerek, valizinin hemen bulunduğu ve yolcuya direkt gönderildiği bir uçuşun daha çok müşteri memnuniyeti yarattığına inanmaktadır. Daha uzun vadeli eylemlerde ise, daha geniş bir beklenti yelpazesi ile uğraşıp, farklı imaj ve pazarlama politikası belirlenmelidir.

Müşterinin beklentileri operasyon tarafından karşılandığında operasyon içinde eğitim ve motivasyon yükseltici çalışmalar gerekebilir.

### 3.3.3 Eğitim

Çok az hizmet organizasyonunda yeni elemanlara işe alınırken eğitim verilmez. Yeni elemanların hizmet organizasyonundaki yeni rolü ve o organizasyonda edineceği yeni kimlik için de eğitim gereklidir.

BATESON'a (1985) göre hizmet müşterileri sürece uygun şekilde katılmaları için gereken bir özel yazı öğrenirler. Gönderi sisteminden doğru yanıt alabilmek için bu özel yazıları operasyonun göndermesi gerektiği önerilmektedir. Bu eğitim organizasyon içinde kurallar ve rollerden haberdar olması gerektiği varsayılan diğer müşteriler tarafından verilebilir. Organizasyona yeni katılan bir üye için oryantasyon yardımının yararı paha biçilmezdir. Dahası, hizmet organizasyonunda çalışanların bilmesi gereken bir diğer nokta da, tüm müşterilerin nereye gidileceğini, ne yapılacağını veya nasıl davranılacağını bilmedikleridir. Bunun gibi, müşterilerin ihtiyacı olan bilgiyi sağlamak için prosedür ve kuralların yerli yerinde ve anlaşılır olması gerekmektedir.

### 3.3.4 Motivasyon ve Ödüllendirme

Çalışanların tersine, müşteri ana hatları belirlenmiş rolleri üstlenmekten doğan bir parasal ödül almaz. Bazı organizasyonların hizmetlerinin bedellerini düşürmelerine rağmen, müşterinin organizasyon içindeki anlaşmasına uygun olan başkaca bir maddi çıkarı yoktur. İş arkadaşlarının baskısı ve sosyal değerler müşterinin organizasyonca daha önceden belirlenmiş normlarda hareket etmesi için yeterli baskı yapmaktadırlar. Bazı organizasyonlar kütüphanelerin geç gelen kitaplar için ceza alması, uygunsuz davranışta bulunan bir müşterinin restoranı terk etmesini istemek gibi, uygun müşteri davranışını sağlamak için ödülünden çok ceza uygulamaktadır.

Ancak, operasyona bilgi sağlamakta müşterinin de katkısının beklendiği durumlarda cezalar uygun olmayabilir. Odak gruplara katılma ya da anket doldurma gibi yollarla kalite kontrol sistemlerine dahil olma, doğrudan teşvikler sağlamak daha uygun olabilir. Bazı organizasyonlar bu tip aktiviteler için teşvik vermez ve kısıtlı bir cevaplandırmayı kabul eder. Bazıları maddi bir teşvikle cevabın gelmesini cesaretlendirir; bir çekiliş ya da bir dahaki alımda indirim olanağı gibi.

Hizmet organizasyonlarında müşteriler genellikle pasif alıcı konumunda değildirler. Operasyon içinde birçok rol alabilirler. Müşterilerin bu nedenle iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Müşteriler beklentileri ve ihtiyaçları operasyon tarafından karşılanacak şekilde seçilmelidirler. Bu kriterlere uymayan müşteriler için özel prosedürler geliştirilmelidirler. Bu, beklentilerini değiştirmek ya da onları sistemden çıkarmak yolu ile olabilir. Hizmet sisteminin içine dahil edilen müşteriler, eğitilmeli, motive edilmeli ve ödüllendirilmeli ve hatta cezalandırılmalıdırlar. Bu şekilde kendilerine sunulan hizmet rollerini gerektiği gibi doldurabilirler.

### 3.4 TEKNİK ANAYAPI VE TEKLEŞME (DECOUPLING)

Temas modeli organizasyon tasarımının üç genel kavramına dayanır. Teknik ana yapının korunması, organizasyonel bölünme ve organizasyonel birimlerin özel (selektif) tekleştirilmesi.

*Teknik Anayapı.* THOMPSON (1967) organizasyon tasarımcılarının teknik anayapıyı organizasyonun bulunduğu çevresel faktörlerden ayırmaya yöneldiklerini yazar. Organizasyonlar teknik ana yapılarını girdi ve çıktılarla tamponlayarak çevresel etkilerden korunmaya çalışırlar.

SKINNER (1974)'in bitki içinde bitki (BİB) kavramı, teknik anayapı, bölünme ve tekleştirme fikrini üretim alanının organizasyonel ve fiziksel olarak homojen birimlere bölünmesini savunur. "Her BIB'in kendi işgücünü kullanarak organize edebileceği ve kendi üretimini yapabileceği yaklaşımları, üretim kontrolü, organizasyon yapısı vs." vardır.

### 3.5 MÜŞTERİ TEMAS MODEL

Müşteri temas modeli bir hizmet sisteminin potansiyel işletim etkinliğinin, müşterinin hizmet verilen yerdeki fiziksel varlık derecesinin o müşteri için sunulan hizmetin süresine olan oranının bir fonksiyonu olarak tanımlar.

Potansiyel İşletim Etkinliği:  $f(1 - (\text{Müşteri temas süresi} / \text{Hizmet üretim süresi}))$  (3.1)

Burada etkinlik, bir hizmet üretim merkezinde çıktıların girdilere olan oranı olarak tanımlanmaktadır; müşteri yarar fonksiyonları, pazarlama performansı ya da organizasyonun tüm üretimi olarak anlaşılmamalıdır. Yüksek müşteri temaslı hizmet ortamları (Yüksek Temas) müşterinin hizmet yaratım sürecine olan katkısı bilinemediğinden dolayı, üretim etkinliği açısından kısmen sınırlı görülmektedirler. DANET (1981), "müşteriler organizasyonlara sorun çıkarır, sundukları hizmetleri

görmezden gelir, prosedürlere karşı çıkar ve abartılı taleplerde bulunurlar” demektir. Bu belirsizlik müşterilerin tutum ve davranışlarındaki farklılıklardan ileri gelir. Düşük temaslı olarak karakterize edilen (Düşük Temas) organizasyonlar bu tip belirsizliklerden uzak olarak değerlendirilmektedirler ve iyi işletilen üretim organizasyonlarında olduğu gibi yüksek üretim etkinliğinde değerlendirilmektedirler. Bu etkinlik, hizmetler için bir sınıflandırma şeması gerekliliğine işaret etmektedir (CHASE ve TANSIK, 1983).

Müşteri temas modeli; müşteri ve hizmet aracının temasının derecesini toplam hizmet üretim zamanına oranlı potansiyel işletme verimi olarak tanımlar (MERSHA, 1990).

$$\text{Potansiyel İşletme Verimi/Etkinliği} = f \left( 1 - \frac{\text{Müşteri temas süresi}}{\text{Hizmet üretme süresi}} \right) \quad (3.2)$$

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

Model yüksek temas sistemlerinin doğal olarak verimlilik potansiyellerinde sınırlı olduklarını ve müşteri temas zamanının hizmet yaratma zamanına oranının daha da yüksek olmasının, araçların daha düşük potansiyel etkinliği ile olabileceğini ileri sürer. Ama, müşteri temasının tanımının müşterinin sistemdeki fiziksel varlığı olarak verildiği gibi, model, hizmet araçlarının potansiyel işletim verimliliğinin, temasın doğasını dikkate almadan, müşterinin hizmet araçlarında varlığının derecesi olarak anlaşılmasını önerir. Bu sebeple, saf hizmetler karışık hizmetlerden daha az potansiyel verimliliğe sahip olacaktır, üretim gibi olan hizmetler de en yüksek potansiyel etkinliğe sahip olacaktır.

Müşteri temas modeli hizmet araçlarının potansiyel yürütme etkinliğinin öncelikli sınırlayıcı etmeni olan müşteri temasının, hizmet yaratma zamanına göre derecesi olduğunu kabul eder. Ama, müşteri temas modeli hizmet ürünü yaratmak için gerekli olan temasın farklı şekilleri arasında yeterince ayırım yapamadığı gerçeği altında, farklı hizmet araçlarının farklı potansiyel işletim verimliliği olması bununla bağdaşmaz. Sonuç olarak, revize edilmiş potansiyel verimlilik iddia modeli geliştirilebilir.

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

Hem aktif hem de pasif temaslar göreceli verimsizliğe neden olmakla birlikte aktif temas hizmet organizasyonlarının anlaşılmasında kısmi olarak kritiktir.

$$P.I.E = f \left( 1 - \frac{\text{Aktif temas zamanı}}{\text{Hizmet yaratma zamanı}} \right) \quad (3.3)$$

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

Her tipte temas, farklı hizmet sağlayıcıları ya da kaynakların değişik karışımının kullanımına ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple, hizmet çıktısının herbir birimi için ihtiyaç duyulan arka ofis hizmeti, aktif temas ve pasif temasın değişik bileşenleri göreceli ağırlıklar verilerek ifade edilebilir ve her temas tipi için toplam ağırlıklandırılmış hizmet zamanı aşağıdaki gibi elde edilebilir:

$$A = \sum_{i=1}^n X_i S_i \quad (3.4)$$

$$P = \sum_{k=1}^k W_k p_k \quad \text{ve} \quad (3.5)$$

$$B = \sum_{t=1}^t W_t b_t \quad (3.6)$$

**A** : Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı

**S<sub>i</sub>** : Hizmet sağlayıcı i'nin katılımıyla hizmete atanan göreceli ağırlık

**X<sub>i</sub>** : Hizmet zamanının i sağlayıcısı tarafından büyüklüğü

**P** : Toplam ağırlıklı pasif temas zamanı

**w<sub>k</sub>** : k tipi pasif temas zamanı için göreceli ağırlık

**p<sub>k</sub>** : k tipi pasif temas büyüklüğü

**B** : Arka ofis hizmetleri için toplam ağırlıklı zaman

**w<sub>t</sub>** : t tipi arka ofis hizmeti için göreceli ağırlık

**b<sub>t</sub>** : t tipi arka ofis hizmetinin büyüklüğü

Burada, potansiyel etkinlik, toplam ağırlıklı aktif temas zamanı A'nın toplam hizmet yaratılma zamanı bazında bir fonksiyonudur. A'nın toplam hizmet yaratılma zamanına oranı ne kadar yüksek olursa, bir hizmet sisteminin potansiyel etkinliği o kadar düşüktür. Alternatif olarak, hizmet sistemlerinin potansiyel etkinliği P ve B'nin toplam hizmet yaratılma zamanına oranının bir fonksiyonu olarak da hesaplanabilir. Son yaklaşım uygulandığında, P veya B'nin toplam servis yaratılma süresine oranı yükseldiğinde, potansiyel etkinlik daha yüksek olma eğilimindedir.

Bir birim hizmet çıktısı yaratmak için her tip temas için gereken zaman uzunluğunun da hesaplanması mümkündür. Daha sonra her tip temas için gerekli kaynak ve beceri tüketimi baz alınarak göreceli ağırlıklar bunlara uygulanabilir. Burada, potansiyel işletme etkinliği şu şekilde belirlenebilir.

$$P.I.E. = f \left( 1 - \frac{w_a a}{w_a a + w_p p + w_b b} \right) \quad (3.7)$$

$w_a$  : aktif temas zamanı için belirlenmiş ağırlık

$a$  : müşteri ve hizmet sağlayıcısı arasındaki toplam aktif temas zamanı

$p$  : müşteri ve hizmet sistemi arasındaki toplam pasif temas zamanı

$w_p$  : pasif temas zamanı için ağırlık

$b$  : toplam arka ofis hizmet zamanı

$w_b$  : arka ofis hizmet zamanı için ağırlık

#### *a. Göreceli Ağırlıkları Belirlemek*

Bir hizmet sisteminin etkinliği üretime harcanan maliyet ve verilmek istenilen hizmetin ulaştırılması ile belirlenir (MERSHA, 1990). Bu, aktif temas zamanı, pasif temas zamanı ve arka ofis işi yapma zamanını içine alır. Birçok hizmet için, en önemli üretim maliyetlerinden biri beceri seviyesine çok bağlı olan işgücüdür. Yani, her işgücü kaynağının harcadığı zaman için, kaynak gereksinimleri, işlev karmaşıklığı ve çalışanın beceri seviyesine baz olarak alınmış farklı ağırlıklar saptamak gerekmektedir. Örneğin, fizikçi, hemşire, teknisyen ve hemşire yardımcısı gibi beceri seviyesinin sıklıkla değiştiği sağlık sektöründe, tüm bu çalışanlar hastaya hizmet sunmaktadırlar. Beceri seviyesinin değiştiği gruplarda müşterilerle aktif temas halinde bulunan çalışanlar için her grubun temas süresini belirlemek ve farklı hizmetleri için farklı ağırlıklar belirlemek durumundayız. Sonuçta, toplam aktif temas zamanı, A, hizmet çıktısı birimi cinsinden, farklı hizmet üreticilerinin temas zamanlarının ağırlıklı toplamıdır. Aynı işlemi pasif temas zamanı ve back ofis zamanları için yapmak, aktif zaman için yapmak kadar etkili olamamaktadır.

#### *b. Bekleme Zamanının İyileştirilmesi*

Hizmet operasyonlarında, biraz bekleme hizmetin gerekli bir parçası olabilir. Örneğin, anestezi kullanılan bir tıbbi operasyonda, anestezi ve cerrahi arasında belirli bir zaman geçmesi gerekmektedir. Bu alınan hizmete dahil bir parçadır. Öte

yandan, bazen müşteri hizmet alınan yerde gereksiz yere beklemesini gerektiren bir zaman geçirebilmektedir. Her ne kadar müşterinin hizmet alınan yerdeki varlığı süresini temas süresi sayıyorsak da, bu sürenin belirli bir kısmı gerçek hizmet üretimi ile geçmektedir. Bu da potansiyel etkinliğin ölçülmesine farklı seviyelerde direkt olarak etki etmektedir.

Chase modelinde, herhangi bir bekleme zamanı hizmet sisteminin potansiyel etkinliğini düşürücü etki yapmaktadır, çünkü toplam temas zamanının hizmet yaratım zamanına oranını yükseltmektedir. Bununla birlikte, fazla beklemenin arzu edilmeyen birşey olmasının yanı sıra, mantıklı bir kuyruk uzunluğu, hizmet organizasyonuna sürekli işleyen bir kaynak sağlamak ve kısıtlı kaynaklarını daha mantıklı kullanmasına olanak vermektedir (FITZSIMMONS ve SULLIVAN,1982). Sonuçta, bekleme süresinin potansiyel etkinliğe yapacağı olumsuzlukları azaltmak için, potansiyel etkinliğin modeli gereksiz beklemleri ayıklayacak bir mekanizma kurulmalıdır. Burada önerilen yaklaşımda yalnızca hizmeti sağlamada gerekli olan beklemler dikkate alındığı için, bu tip olumsuzluklar minimize edilmiştir.

### 3.6 TEMAS BAZLI SINIFLAMA SİSTEMİ

Hizmetler temas düzeyine göre üç ana başlıkta gruplandırılabilirler (CHASE,1978): Saf hizmetler, karma servisler ve yarı-üretim. Saf hizmetler ana üretiminin müşterinin varlığı ile yapıldığı, hastahane, restoran, taşıma, kişisel hizmetler gibi hizmetlerdir. Karma hizmetler yüzyüze teması olduğu kadar, bir back ofis işini de gerektiren (şube ofisler) hizmetlerdir. Yarı-üretim ise, yüzyüze temas gerektirmeyen, ev ofisleri ya da dağıtım şirketleri gibi yerlerdeki hizmetlerdir. Saf hizmetlerin temassız üretimi vardır ancak ana işleri yüksek derecede müşteri katılımı gerektirir.

Hizmetlerin temas düzeyi ile ilgili görüşlerden biri de düşük temaslı sistemlere göre yüksek temaslı sistemlerin ilginç karakteristiklere (Tablo 3.3) sahip olduğudur. Bu

karakteristiklerden her biri işletim yönetim fonksiyonlarından birine veya birkaçına etkisi olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.3 Yüksek Temaslı Hizmetlerin Karakteristikleri**

1. Hizmet ürünü çok boyutludur (zaman, yer ve atmosfer) ve hizmetin kalitesi, hizmeti alanın gözünde belirlenir.
2. Çalışan doğrudan olarak hizmet ürününün bir parçasıdır.
3. Hizmet talebi anlık olup, stoklama imkanı yoktur.
4. Üretim müşteri tarafından başlatıldığı için, hizmet sistemi talebi ve kaynaklar arasında optimal denge kurmak zordur.
5. Sistemin kapasitesindeki değişiklikler hizmet ürününün yapısını etkilemektedir.
6. Üretim programı müşteri üzerinde direkt ve kişisel etki yapar.
7. Hizmetin yalnızca bir bölümü stokta saklanabilir.
8. Hizmet çalışanı, fiili beceriye ve mevzuat bilgisine sahip olmalıdır.
9. Ücret ödemeleri çıktıdan çok, işgücü saatleri bazında düzenlenmek zorundadır.
10. Hizmet sistemi kapasitesi, sistem ilk açıldığında uzun vade seviyesinde varsayılmaktadır.
11. Bir hizmet sistemi hatası müşteri üzerinde hemen ve direkt etki yapar.
12. Hizmet sisteminin lokasyonu müşteriye göre hizmetin değerini etkiler.

### **3.7 TEMAS YAKLAŞIMININ UYGULANMASI**

Daha önce de belirtildiği gibi, tipik hizmet organizasyonları, baskın karakterdeki hizmet ürünlerine göre saf hizmetler, karma hizmetler ve yarı-üretim başlıkları altında toplanmaktadır. Bununla beraber, çoğu hizmet sistemi gerçekte düşük ve

yüksek temasın karışımı olduğundan, herhangi bir hizmet organizasyonunu analiz etmekte bazı adımlar kullanılabilir. Bu adımlar şunlardır:

1. Hizmet sisteminde tekleştirimin mümkün olduğu ve arzu edildiği noktaları tesbit edin
2. Uygun yerlerde temas azaltıcı stratejiler uygulayın
3. Uygun yerlerde temas çoğaltıcı stratejiler uygulayın
4. Düşük temaslı operasyonları geliştirmek için geleneksel etkinlik geliştirme tekniklerini kullanın.

2, 3 ve 4. adımları uygularken akla bilinen seziler gelmektedir. (Tablo 3.4)

Paris'teki uluslararası bir banka, daha düşük bir ofis maliyeti yaratmak ve kağıt işlemlerini fabrika benzeri şekilde yürütmek için yeni bir binaya geçerek, arka ofisini (düşük temaslı operasyonlarını) fiziksel olarak şehir dışına taşımıştır.

Tokyo'daki Benihana Restoranlarının, yemeği müşterinin masasında "hibachi"lerde pişiren ve bu şekilde şov yapan marifetli aşçıları vardır. Bu sistem sayesinde, restoranın bulunduğu lüks semtte büyük mutfaklı ve yüksek kirali bir yer bulma zorunluluğu da ortadan kalkmaktadır.

Bir araba yıkama istasyonu, işlerinin azaldığını görerek servis başlangıç ve bitiş noktalarına müşteri ile daha rahat ve hoş temas kurabilecek temiz giyimli üniversite öğrencilerini yerleştirmiş, eskiden çalıştırdığı işçileri ise hizmetin ara bölümüne almıştır (CHASE, 1981).

Tablo 3.4 Temas Düşürme ve Geliştirme Stratejileri

*Temas Düşürme Stratejileri*

- Sadece istisnaları yüzyüze görüşün, diğer tüm işlemleri telefon, ya da daha iyisi posta ile yapın.
- Sadece rezervasyonlu ve randevulu sistemleri kullanın.
- Bilgiyi idare etmek için merkezi olmayan kiosk (küçük şube) sistemleri kullanın. (bu merkezdeki yükü azaltır)
- ATM vs. gibi iş azaltıcı noktalar kullanın.
- Postalama sistemi ve mobil ofisler gibi vasıtalarla hizmeti müşterinin ayağına getirin.
- Tampon ve bilgi sağlayıcı görevini üstlenmesi için dış mekanlarda işaretler kullanın.

*Temas Geliştirme Stratejileri*

- Sıra numarası alma sistemleri
- Hizmet sistemi ve süreç bilgisi olan bilgili ve insani ilişkileri güçlü çalışanlarınızı temas için kullanın.
- Tutarlı iş saatleri programlayın.
- Back ofisi müşteri ile yüzyüze olan ofisten ayırın ve müşterinin arka kısımdaki iş akışını görmesini önleyin.
- Sıraya girme sistemleri ve işaretleri kullanarak, standardize ve özel hizmet verin.

*Düşük Temas Geliştirme Stratejileri (arka ofis ve ev ofisi için)*

- Departmanlara giren ve çıkan itemler için kontrol noktaları oluşturun. (sürecin zamanlamasını ve miktarını kontrol etmek kapasite planlaması için bir baz oluşturur.)
- Standart parçaları üretim hattı modunda, özel parçaları bütünsel modda ele alın.
- Standart zamanlar, maliyet merkezleri, kabul örnekleme sistemleri ve kaynak odaklı programlama gibi üretim bazlı kavramları kullanın.

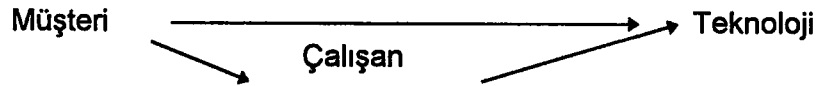
**3.8 ORGANİZASYONEL TASARIM VE OPERASYONUN ETKİLERİ**

Müşteri temas yaklaşımının organizasyonların tasarım ve işletimlerinde doğrudan etkisi vardır. Bu etkiler aşağıda açıklanmıştır (CHASE ve TANSIK, 1983):

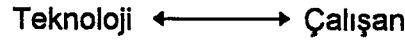
### 3.8.1 İş Tasarım ve İşgücü Karakteristikleri

#### Öneri 1. Düşük ve Yüksek Temaslı İşler Farklı İş Grupları İçindir

Müşteri teması yaklaşımı arka ofiste ve ön ofiste yapılan iş arasında bir fark olduğunu varsayar. Ön ofiste, bir iş sistemin elemanları arasında şu ilişki olduğunu görürüz:



Arka ofiste çift yönlü bir etkileşim vardır:



Şekil 3.1 Etkileşimler

İş tasarımı bakış açısından, ön ofisteki görev belirsizliği arka ofistekinden daha fazladır; çünkü, arka ofiste sadece işçi varken, ön ofiste bu iki yönlü bir hale gelir, çünkü müşteri de vardır. Bu tip bir görev belirsizliği, yüksek ve düşük temaslı işlerde gerekli olan işçilik becerilerinin farklı olduğunu göstermektedir. Bu da iş tasarımında gözönüne alınması gereken önemli bir kriterdir.

*Öneri 2. Organizasyonu direkt olarak temsil ettiklerinden dolayı, yüksek temaslı çalışanlar kişiler arası iletişim konusunda bilgili ve firmanın genel kurallarından haberdar kişiler olmalıdırlar. Düşük temaslı çalışanlar genellikle müşterilerden gelen belgeler üzerinde çalışır ve üretim becerisine sahip olmaları gerekir. (örneğin daktilo)*

İş özelleştirme (specialization) stratejisi olarak, insana yönelik işlerle insan denetimindeki görevleri ve nesneye yönelik işlerle de nesne tarafından yönlendirilen görevleri bir arada tutmaya gayret etmeliyiz. Bir işi zenginleştirmeyi düşündüğümüzde ise, düşük ve yüksek temaslı işleri bir araya getirmeye çalışmak daha fazla zorluk ortaya çıkaracaktır.

### 3.8.2 Karar Süreçleri

*Öneri 3. Düşük temaslı altsistemler programlanmış kararlara yüksek temaslı sistemlerde olduğundan daha uygundurlar.*

Bir organizasyonda kararların alınış biçimi çevrenin yarattığı belirsizliğin bir fonksiyonu olarak görülür. Bunu basite indirgemek için, “ne kadar fazla belirsizlik varsa, o kadar programlanmamış karar ortaya çıkar” şeklinde de ifade edebiliriz. Müşteri temas modeline göre, belirsizlik ve programlanabilirlik arasındaki ilişki temas çizgisindeki potansiyel verimliliğin bir fonksiyonudur; yani, temas azaldıkça sistemin potansiyel etkinliği artar. Potansiyel etkinliğin direkt olarak çevreye bağlı olduğunun kabul edildiği durumlarda ise, bu ilişki daha da yakınlaşır.

### 3.8.3 İşletim ve Kontrol Süreçleri

Operasyon yönetimi bakış açısından, yüksek temaslı ve düşük temaslı sistemler kapasite planlaması, üretim planlaması, üretim lokali ve üretim yeri planlaması açısından farklı stratejileri gerektirir.

*Öneri 4. Yüksek temaslı sistemlerde, satış kaybına mahal verilmediği durumlarda kapasite en üst talebi karşılayacak şekilde ayarlanmalıdır. Düşük temaslı sistemlerde, stoklanabilir mal, üretimi ortalama talep doğrultusunda bir yerde tutmaya yarar.*

*Öneri 5. Yüksek temaslı sistemlerde, üretim planlaması tam olarak yapılamaz. Düşük temaslılarda ise, üretim planlaması sonucundaki rakam gerek kaynaklar açısından gerekse sonuç açısından tutarlıdır.*

Yüksek temaslı sistemlerin talebi tahmin etmede ve siparişi yedeklemede yetkinliğinin olmaması, bu sistemlerde kapasite belirleme ve üretim planlamasını oldukça zor hale getirmektedir. Bu da sonuç olarak, Yüksek temas yöneticilerinin

işletme kararlarında doğrusal ve deterministik modeller kullanan düşük temas yöneticilerinin aksine, lineer olmayan stokastik modeller kullanmalarını gerektirmektedir.

*Öneri 6. Yüksek temas sistemlerinde, hizmet ortamı müşterinin yanında yer almalıdır. Düşük temaslı sistemlerde ise, hizmet ortamı kaynaklarını yakınına yerleştirilebilir.*

*Öneri 7. Yüksek temaslı sistemlerde, hizmet ortamı müşterinin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmış olmalıdır. Düşük temaslı sistemlerde, ortam üretimi arttıracak şekilde tasarlanabilir.*

*Öneri 8. Yüksek temaslı sistemlerde kontrol zordur, çünkü kontrol edilen sistemdeki müşteri belirsiz bir girdidir.*

Bu belirsizliği yaratan insan davranışları, kalite algılamasının, işletme ihtiyaçlarının ve beklentilerinin, daha önceki deneyimlerin bir uzantısı olarak ortaya çıkar. Aşağıdaki Tablo 3.5 kontrol sistemleri özelliklerinin bazılarını listelemektedir:

Tablo 3.5 Kontrol sistemleri özellikleri

| Kontrol Sistemi Özellikleri | Yüksek Temas     | Düşük Temas     |
|-----------------------------|------------------|-----------------|
| Performans Standartları     | Sübjektif        | Objektif        |
| Sapmaların Ölçümü           | Belirsiz         | Belirli         |
| Geri Bildirim Döngüsü       | Kötü tanımlanmış | İyi Tanımlanmış |
| Düzeltilici Aksiyon         | Anında           | Ertelenmiş      |

Müşterinin hizmet ortamında bulunmasından kaynaklanan etkinlik kayıplarının azaltmak amacıyla yüksek temasın düşük temasa olan oranını temastan doğan yararları ödünleştirerek, azaltmaktır. Yüksek Temas da etkinliği artırmak için müşteri üretim sürecine dahil edilebilir. Hizmet kanallarını standardize ederek yeniden yapılandırın, sıra numarası veren sistemler oluşturun vs.; ya da sık sık

yapıldığı gibi, elektronik scannerler vs. gibi bilgisayar teknolojisi kullanmayı önerin. Bunlardan yalnızca biri - müşterinin üretim süresince bulunmasını gerektiren - müşterinin üretken bir güç olarak varlığını kabul eder. Bununla birlikte, burada bile sistem genelindeki etkinlik işin tamamının arka ofiste yapılmasından daha az olacaktır. Düşük temaslarda ise, bir takım modern üretim kontrol sistemleri arka ofise uygulanabilir.

*Öneri 9. Organizasyon hedefleri ve yapı birbirinden farklı çevrelerde bulunduklarından, yüksek temas ve düşük temas alt sistemleri farklı hedefler ve işletme amaçlarına ihtiyaç duyarlar.*

Yüksek temas alt sistemleri çalkantılı, hastalıklı bir yapıdaki çevrede oluşma eğiliminde, düşük temas alt sistemleri ise durgun, iyi yapıdaki çevrede oluşma eğilimindedir. Böylece, hizmet organizasyonunun genel misyonu "müşteriye hizmet" olarak belirlenirken, bu misyon yüksek temas ve düşük temas sistemlerinin en iyiyi yapmak için odaklandığı durumda başarılabilir.

*Öneri 10. Yüksek temas alt sistemleri etkili hedefleri maksimum yapmak için, düşük temas alt sistemleri verimli hedefleri maksimum yapmak için araştırılmalıdır.*

Yüksek temas ve düşük temas çevrelerindeki farklılıklar aynı zamanda müşteri - organizasyon etkileşimi içerisindeki süreçler üzerinde düşünceleri şekillendirmektedir.

*Öneri 11. Yüksek temas sistemleri dijital iletişimle karşılaştırıldığında analog özellik gösterir.*

Örneğin yüz yüze veya telefonla yapılan görüşmeler çoğunlukla analogtur. Ancak posta, iş emri, yazılı talimatlarla yapılan etkileşimler dijitaldir. Müşterilere verilen hizmette analogik haberleşme sistemine sahip olmalıdır. Genellikle arka ofis işlemleri ve düşük temas içeren işler dijitaldir.

**Öneri 12.** Tüm yüksek temas alt sistemleri rutin olmayan görevleri karşılamak için mekanistik organizasyon yapısı içerisine yerleştirilmediği takdirde asgari yeterliliğe ihtiyaç duyma eğilimindedir.

**Öneri 13.** Çok seviyeli karma hizmet organizasyonları, organizasyonun kendisi içerisinde çoklu ve heterojen sınırlı yapılan görevleri gerektirmektedir.

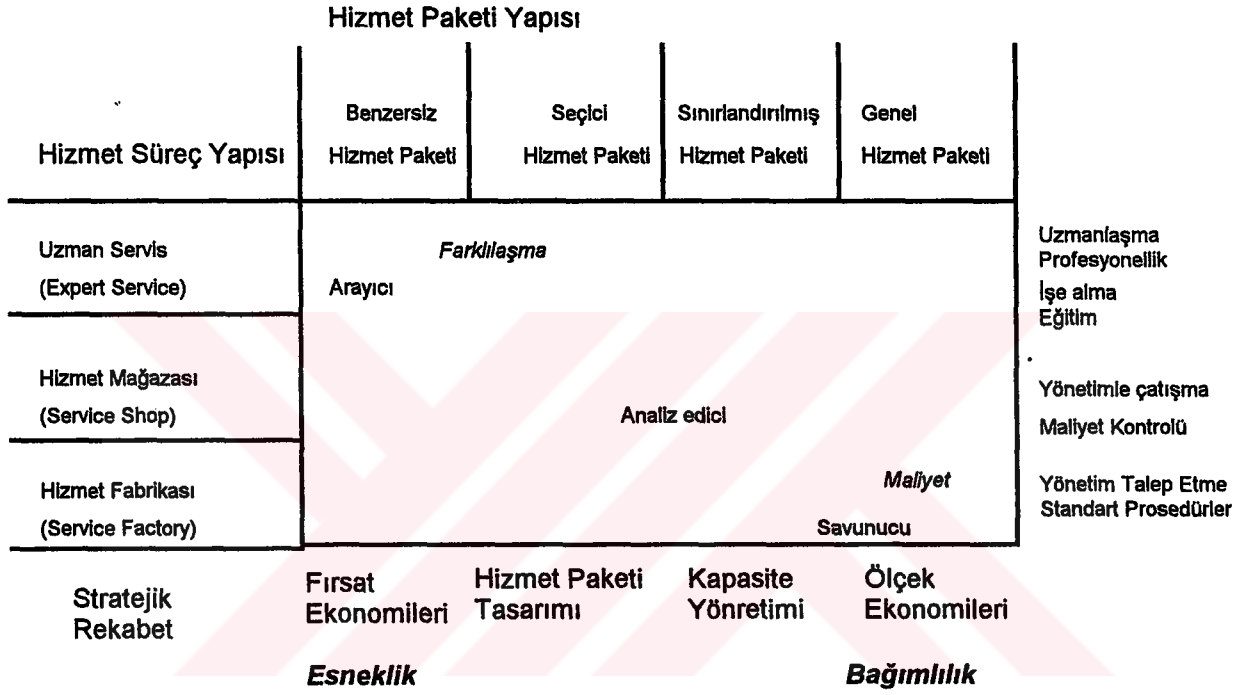
**Tablo 3.6 Organizasyon Tasarım Problemleri İçin Müşteri Temas Modeli Hükümleri ve Davranışları**

| Tasarım Problemi       | Tasarım Amaçları                                                                                                                                                        | Temas Modeli Hükümleri                                                                                                  | Tasarım Davranışları                                                                                                                                                                |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bağımsızlık            | Alt birimlerin içerisindeki kaynakların ve faaliyetlerin benzerliğini maksimize etmek için alt birimler oluşturun ve alt birimler arasındaki kesişimleri minimize edin. | Yüksek temas ve düşük temas görev baskınlığına göre alt birimler oluşturun.                                             | Yüksek temas ve düşük temas alt birimlerini tekleştirin.                                                                                                                            |
| Farklılaşma/Bütünleşme | Görev gereksinimleriyle örtüşecek alt birim içsel karakteristiklerini geliştirin.<br><br>Tüm alt birimleri koordine etmek için bütünleşik mekanizmalar geliştirin.      | Teknik yeteneklere göre (düşük temas) ve kişisel yeteneklere göre (yüksek temas) eleman görevlendirin.                  | Yüksek temas ve düşük temas yetenek ihtiyaçlarını irdeleyen ve yansıtan işler ve iş tanımları yaratın.                                                                              |
| Belirsizlik            | Belirsizlik sırasında işlenecek bilgiyi karşılamak için prosedürler, alt birimler ve kurallar geliştirin.                                                               | Yüksek temas ve düşük temas arasında bağlantı kurun.                                                                    | Zamanlama ihtiyaçlarını ve görevsel kısıtları irdeleyin.                                                                                                                            |
| Katılım                | Karar alma normlarını ve alt birimler arasında görevle ilişkili bağımlılıkları maksimize eden değerleri homojenize eden alt birimler oluşturun.                         | Kurumsal misyonu işletme amaçlarından ayırın, temas ihtiyaçlarına dayanan iş grupları, amaçlara yönelik görevler kurun. | Müşteri odaklı değerleri ve yüksek temasta bulunan çalışanların davranışlarını ödüllendirin. Düşük temas çalışanları arasında üretimin verimliliğini artırıcı şeyleri ödüllendirin. |

Müşteri temas yaklaşımının organizasyonların tasarım ve işletimlerinde doğrudan etkisini aktaran gruplandırma Tablo 3.6'da "Organizasyon Tasarım Problemleri İçin

Müşteri Temas Modeli Hükümleri ve Davranışları” sınıflandırması ile açıklanmaktadır (CHASE ve TANSIK, 1983).

Organizasyonların tasarım ve işletimlerinde HS/HP yaklaşımı ve buna ilişkin geliştirilen strateji uygulamaları Şekil 3.2’de yer almaktadır.



Şekil 3.2 Strateji Uygulamaları

**a. Hizmet süreç tipi tarafından ihtiyaç duyulan stratejik yetenekler**

Hizmet süreç boyutunda, uzman hizmet sürecinin başarısı uzmanlaşmaya bağlıdır ve hizmet sağlayıcılarının deneyimleri ve bununla birlikte çalışanların işe alma, eğitim ve korunması gereklidir. Bu süreç tipinde standart işletme prosedürleri etkili olmayacağından organizasyonel kültür en üstün kontrol mekanizmasıdır. Bu tip hizmet işletmesinin başarı anahtarı çalışan uzmanlığı olacağından, çalışanın profesyonel yaklaşımı süregelmelidir.

Mağaza tipi süreçte, müşteri etkisinin miktarı ve teknoloji gerektiren yetenekler maliyetleri kontrol ederken hizmet çatışmalarını da yönetmeyi gerektirir. Çünkü bireysel hizmet işlemleri standarttır, teknolojiye yüksek miktarlardayatırım yapılmıştır. Bu yüksek yatırım yüksek fayda gerektirir. Etkili ve verimli programlama ve verimli yerleşim sağlanarak işletme için yüksek fayda getirmede kullanılabilir. Hizmet sunulan bölgenin yerleşimi bir fabrika / atölye yerleşimi kurmaktan daha zordur. Çünkü, hizmet bölgesinde müşterinin hareketi ve hizmet sürecine katılımı da hesap edilmelidir.

Müşteri, bu tip süreç tipinde sıklıkla fiziksel olarak varolduğundan, bazı işlerin için "kısmi çalışan" gibi müşteri tarafından sağlanması gereklidir. Bu sağlanmadığı takdirde, kapasiteyi karşılayacak işçi çalıştırmak gerekir. Müşteriyi çalışan gibi sürece sokmak müşterinin açıkça anlayacağı ve gerçekleştirebileceği görevler yaratmak gerektirir. Müşteri süreçte kontrollü bir şekilde yer aldığı takdirde, hizmet faydası artırılabilir ve maliyet düşürülebilir.

Hizmet fabrikası süreç tipinde, verimliliği artırmak için anahtar, araç gerece ve standart işletim prosedürlerine yatırımdır. Çünkü müşteri etkisi daha az bellidir, programlaştırılmış çözümler mümkündür ve vardır. Standart prosedürlerin kullanımı talep olduğu takdirde değişiklikleri gerçekleştirmeye yarayan part-time eleman kullanımı için bir avantajdır.

***b. Hizmet paketi tipi tarafından ihtiyaç duyulan stratejik yetenekler***

Hizmet paketi boyutu boyunca, uzun dönem başarısı için gerekli olan yetenekler de ele alınmalıdır. Benzersiz hizmet paketi ölçek ekonomileri ve esnekliğe dikkati gerektirir. Müşteri hizmetin nerede gerçekleştirilmesini, ne yapılmasını ve nasıl yapılmasını belirleyebilir. Benzersiz hizmet paketleri sunan hizmet organizasyonları fonksiyonlarını, çalışanlarını, politika ve prosedürlerini, yapılarını içeren organizasyonlarının tüm parçalarını çok iyi tanımalı ve esnekliği sağlamak için bunların birlikte çalışmasını başarabilmelidir.

Seçici hizmet paketi çeşitli hizmet seçeneklerini çok iyi bir şekilde tasarladığında başarılı olabilecektir. Seçici hizmet paketi sunan bir firma müşterisine, kendisini iyi tanımlamış parametreler içerisinde sınırsız secenekleri alabilecek olarak hissettirecek şekilde hizmet sunmalıdır. Bu hizmet şirketine bazı alanlarda standardizasyon kurmaya izin verir. Yeterli eşitlilik için müşterinin ihtiyaçları karşısında standardizasyonu dengelemek başarı için bir anahtardır.

Çok az seçeneği olan sınırlandırılmış hizmet paketi, arzı taleple uyulaştıracak yeteneklere sahip olmalıdır. Hizmet paketi her müşterinin ihtiyaçları ile uyulaşmaz. Geneldemüşteriler fiyat düşük olduğu için hizmeti kabul ederler. Firmanın fiyatı düşük tutması için verimlilik korunmalıdır. Bu tip hizmet firmaları fırsat ekonomilerinden uzaklaşıp, dahaok ölçek ekonomilerine yaklaşıır.

Genel hizmet paketi, verimlilik sağlamak için ölçek ekonomilerinden faydalanır ve hizmet bağımlılığına odaklanmak öncelikli yetenek olacaktır. Bu tipte, müşteri kesin olarak düşük fiyat bekler. Bunlar, maliyetleri kontrol etmedikleri takdirde başarılı olamayacaklardır. Ayrıca müşterinin taleplerini ve zevklerini aynı ölçüde korumalıdır. Çünkü, standartlaşma çok azdır, firma yeterli sayıda müşteri tarafından talep edilecek bir hizmet paketi sunduğunu bilmelidir.

Ana diagonal üzerindeki yetenekler aşığıdaki Tablo 3.7'de özetlenmektedir:

Tablo 3.7 Ana Diagonal Üzerindeki Yetenekler

| Stratejik Durum                                    | Benzersiz Hizmet Paketi<br>Uzman Hizmet Süreci                                          | Genel Hizmet Paketi<br>Fabrika Hizmet Süreci                        |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Organizasyonel esneklik<br>Üst yönetim özellikleri | Çok esnek olmalıdır.<br>Hem yönetim yeteneklerini<br>hem de uzmanlaşmayı<br>gerektirir. | Katı olmalıdır.<br>Temel yönetim<br>yeteneklerine ihtiyaç<br>duyar. |
| Çalışan Motivasyonu                                | Uzman statüsünden ve<br>profesyonellikten gelir.                                        | Organizasyondan gelir.                                              |
| Eğitim                                             | İç disiplin görevlerine ve<br>kişisel yeteneklere<br>odaklanır.                         | Tekrarlı, yetenek bazlı<br>görevlere odaklanır.                     |
| İşe Alma                                           | Potansiyel çalışanı<br>içeriden belirlenir.                                             | İşe alma işini firma<br>dışına verebilir                            |
| Teknoloji                                          | Etkinliği artırır.                                                                      | Verimliliği artırır.                                                |

Organizasyonel durumlar gerekli miktarda;

- Organizasyonel esneklik
- Gerekli yönetim yetenekleri
- Çalışan motivasyonu
- Eğitim, işe alma ve teknolojiyi içerir:

Stratejik uygulamaları içeren HS/HP matrisinin sol köşesinde, organizasyon yüksek derecede esnekliğe sahip olmalıdır. Esneklik hizmet işletmesi olmadan ne uzman hizmet sürecini başarılı bir şekilde işletebilir, ne de benzersiz hizmet paketi yaratabilir. Alt sağ köşede, organizasyon katı olmalıdır. Politika ve prosedürlerin katılığı, organizasyonel yapı, iş tanımları ve ödül yapısı firmanın yeterince verimli olmasını sağlar.

Diagonaldeki pozisyona göre üst yönetimin yetenekleri de değişmektedir. Matrisin üst sol bölümünde üst yönetim sadece temel yönetim yeteneklerine sahip olmasından öte, uzman/profesyonel bilgiye de sahip olmalıdır.

Çalışan motivasyonu açısından ele alındığında, üst sağ kısımda, motivasyon profesyonel statü veya işin uzmanlaşma doğasından gelmektedir. Firma, çalışan motivasyonunu korumayı ele almayabilir. Çalışanlar işlerini anlar ve önemini kavrar. Alt sağ köşede motivasyon doğrudan firmanın ödül sistemleri, terfi politikaları ve iş tanımlarından gelir.

İnsan kaynakları politikaları, işe alma stratejileri ve eğitim hedefleri de diagonal üzerinde değişmektedir. Hizmet süreci ve hizmet paketi boyutlarındaki yeteneklerin anlaşılmasında HP/HS matrisi güçlü yönetim araçları sağlamaktadır.

Hizmet organizasyonlarının doğasını en iyi anlamanın yolu hizmet sunuş süreçlerini tasarımlarken bazı pratik felsefeler kullanmaktan geçer. Bu amaçla CHASE (1985) tarafından deneyimlerine dayanan on öneri geliştirilmiştir. Bu öneriler, araç gereç, müşteri ve hizmet veren olmak üzere üç grupta toplanmıştır.

Araç gereç grubu, süreç aşamalarının şeffaflaştırılmasını, süreç müşteri bilgi vermek üzere ne kadar iyi tasarlanmış olsa da müşterinin yardım isteyebileceğini, hizmet verme süresini çalışma saatleri içerisinde tutmayı içerir.

Müşteri grubu, müşterinin bilgilerinin gizli tutulmasını; kuyruk disiplinine uyulması gerektiğini; bütün müşterilerin aynı özelliklerde ve yapıda yaratılmadığını, müşterinin hizmet alanında bulunmasının nedeninin onlara daha fazla hizmet satabilmek olduğunu içerir.

Hizmet veren grubunda ise çalışanların insanla iletişime geçebilen ve arka ofiste çalıştırılması gerekenler olarak ayrılmasını; müşteriye hizmet verilerken birşey yiyip içilmemesini, telefonda lüzumsuz görüşmeler yapılmamasını ve dinlenme

yapılmamasını; en iyi hizmet veren çalışanları ön saflara yerleştirmek gerektiğini içerir.

Bahsedilen on öneri hizmet süreçlerinin tasarlanmasında büyük rol oynamaktadır. Bu neriler müşterilerin bizi nasıl değerlendireceği ve hizmet sürecini nasıl gördükleri konusunda ana noktalardır. En iyi işleyen hizmetler bu nerileri en iyi anlayanlar olacaktır. Böylece işletmeler de müşterinin sistemde varlığı ve müşteri, materyel ve insan kaynağı tarafından arzulanan hizmetler arasında dengeyi kurabileceklerdir (CHASE, 1985).



## BÖLÜM 4

### BANKA HİZMETLERİNİN HİZMET YÖNETİM MODELLERİ AÇISINDAN ANALİZİ

#### 4.1 KURULUŞUN TANITIMI

1991 yılından beri Fransız sermayeli bir Banka olarak faaliyetlerini sürdüren Bank Indosuez'in hisseleri Mart 1995 tarihinde Ceylan Holding tarafından satın alınmış olup, Bankanın ünvanı Bank Kapital T.A.Ş.'ye dönüştürülmüştür.

Bank Kapital yeni bir isim ve yeni bir yapıyla banacılık sektöründeki yerini almıştır.

Bank Kapital çok kısa bir süre içinde ödenmiş sermayesini 200 milyardan 2 trilyon TL'ye, aktif büyüklüğünü de Ekim 1997 itibarıyla 54.6 trilyon TL'ye yükseltmiştir. 2 yıllık bir süreçte, sağlıklı bir bilanço yapısı, uzman kadrosu ve ileri teknoloji ile Kurumsal Bankacılık ve Yatırım Bankacılığı alanında, sektörün güçlü bankaları arasına girmeyi başaran Bank Kapital, müşterilerinin "ihtiyaçlarına göre özel çözümler" geliştirerek "Finansal Danışman" misyonunu üstlenme yolunda da öncülük etti. Aynı dönemde, toplam sermayeleri 150 milyar TL olan K Finansal Kiralama A.Ş. ve K Factoring A.Ş.'ye iştirak ederek ürün yelpazesini çeşitlendirme yolunda önemli mesafeler katetti. Ayrıca, Sabancı Grubu bünyesinde yer alan Cigna-SA sigorta şirketi satın alınarak, şirket ünvanı Kapital Sigorta olarak değiştirildi ve ödenmiş sermayesi 12.5 milyar TL'den 100 milyar TL'ye yükseltildi.

Ödenmiş sermayesi 2 trilyon TL olan Bank Kapital, Ankara, Ankara Ostim, Bursa, Gaziantep, İzmir, Ege Serbest Bölge, Antalya ve Gebze'de; İstanbul'da Merkez, Kozyatağı, Taksim, Bağdat Caddesi, İstoç ve Güneşli'de olmak üzere toplam 16

şubede on-line ve real-time olarak hizmet vermektedir. Bank Kapital 1998 yılı sonuna kadar şube sayısını 22'ye yükseltmeyi hedeflemektedir.

Bank Kapital, bütün ticari bankacılık ürünlerinin yanı sıra, yatırım bankacılığı ve bireylerin tasarruf amaçlarına yönelik portföy yönetimi ürünlerinde de varolan ileri teknolojisini ve yetkin insan kaynağını, müşterileri ile paylaşarak, pazar payını arttırmayı amaçlıyor. Bankanın şubeleşme politikası gerektiği yerde, gerektiği kadar şube açma olarak özetleniyor.

Bank Kapital'in yüklendiği misyonlar arasında en ağırlıklı olanı yukarıda da belirtildiği gibi müşterilerin "Finansal Danışmanı" olmaktır. Bu nedenle uluslararası pazarlar ve Türkiye'deki gelişmeleri günü gününe izlemek ve elde edilen bilgileri, müşterinin ihtiyaçlarına uygun ürünler haline dönüştürerek pazarlamak, Bankanın en önemli disiplinlerinden biridir.

Bank Kapital sürekli büyüme trendini süreklilik haline getirmek ve müşterilerine danışmanlık misyonunu başarıyla sürdürebilmek amacıyla zamanın gerektirdiği her türlü teknolojik yatırımı yaparak "kazandırarak kazanan bir Banka" olmak istiyor. Bu hedefinin en büyük kanıtı da KOBİ'lerin Türk ekonomisindeki önemini kavrayan ilk banka oluşu. Bank Kapital bu kuruluşların teknik, finansal ve ticari konularda, her türlü danışmanlık servislerini verebilmek ve finansal operasyonlarını başarıyla yönlendirmek amacıyla, Mart 1996 tarihinde KOSGEB ile "Avrupa Birliği Bilgi ve İşbirliği Hizmetleri Danışmanlık" sözleşmesini imzaladı ve "Danışman Banka" ünvanını aldı.

## 4.2 BANKA HİZMETLERİ

Bank Kapital T.A.Ş. çağdaş teknolojiden mümkün olan en verimli biçimde yararlanarak yenilikler getirmeyi amaçlamaktadır. Çok sayıda yeni şube açmayı değil, müşterilerine elektronik aktarım kanallarıyla ulaşarak, etkin hizmet vermeyi planlamaktadır.

Müşterilerine bütün finansal ihtiyaçları için danışmanlık yapmayı hedeflemektedir. Risk yönetimi, nakit yönetimi, yatırım bankacılığı alanlarındaki uzmanlığı, müşterilerinin kendilerini risklerden korumalarını, etkin planlama ve karlı yatırımlar yapmalarını sağlamaktadır.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın KOBİ'lere(küçük ve orta büyüklükteki işletmelere) danışmanlık hizmeti vermek üzere görevlendirdiği iki özel sektör bankasından biri olarak, bu kesimdeki iş alanını genişletmeyi düşünmektedir.

Banka, bütün faaliyetlerini Avrupa Birliği bankacılık standartlarına uygun olarak gerçekleştirecekleri konusunda güvence vermektedir. Avrupa Birliği'nde bir yan kuruluşu sahip olarak, uluslararası platformda daha geniş çaplı bir yer edinmeyi amaçlamaktadır.

#### **4.2.1 Kurumsal Bankacılık**

Bank Kapital Kurumsal Bankacılık Bölümü, kurumsal ve ticari müşterilere finans danışmanlığı hizmeti sunmaktadır. Şirketlerle olan ilişkisinde temel stratejisi, konvansiyel ürünlerin yanı sıra tüm finansal ihtiyaçları karşılayan çözümler üreterek, uzun dönemli ve kalıcı ilişkiler kurmaktır.

Nakit Yönetimi Bölümü ise müşterilerinin nakit akışlarını yaratıcı çözümlerle yöneterek, onlara önemli bir destek sağlamaktadır.

#### **4.2.2 Hazine**

Bank Kapital fonlarının ve likiditesinin karlı bir şekilde yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda Hazine Pazarlama Bölümü aracılığıyla, Bank Kapital müşterilerine geniş bir hazine ürünü yelpazesi sunmaktadır. Bu bölüm küçük ve orta büyüklükteki şirketlere risk yönetimi konusunda bilgi vermektedir. Böylece bu şirketlerin riskleri belirlemeleri ve korunmalarına yardımcı olmaktadır.

Teknolojinin yaygın olarak kullanılması sayesinde mümkün olan en verimli şekilde çalışan Bank Kapital, müşterilerine en yüksek kalitede hizmet vermektedir. Giderek artan iş hacmini karşılayabilmek için etkin bir "back office" çalışması yürütüyor ve "dealing room"da en yeni teknolojiden yararlanmaktadır.

#### **4.2.3 Bireysel Bankacılık**

1997 yılında kurulan Bireysel Bankacılık, 1997 yılını teknolojik yatırımlara ayırmıştır. Bank Kapital'in KOBİ'ler üzerinde yoğunlaştırdığı "bilgiyi üretme ve paylaşma" misyonunu bireylere aktarmayı hedefleyen Bireysel Bankacılık Bölümü, 1998 yılı içerisinde müşterilerle tanışacaktır.

#### **4.2.4 Dış İşlemler**

Dış İşlemler Bölümü, yurtdışı muhabir bankalara nezdinde Bank Kapital'i en iyi şekilde temsil etmektir. Yurtdışı krediler bankanın tanıtımı sonucunda sağlanmaktadır. Müşteriler için muhabir bankalara açılan ithalat akreditifleri, yurtdışı bankalardan Bank Kapital'e açılan ihracat akreditifleri, kırdırılması talep edilen poliçeler, prefinansman kredileri ve sendikasyon kredileri de Bank Kapital'in yurtdışına tanıtılmasında Dış İlişkiler Bölümü'nün gösterdiği performans ve kurduğu iyi ilişkiler sonucunda gerçekleşmektedir.

Yurtdışından gelen büyük miktardaki sendikasyon kredileri Bank Kapital'in temel müşterileri olan KOBİ'lerin prefinansman ihtiyaçları için kullanılmaktadır.

Ülkemizde her zaman sorun olan yurtdışı bağlantılı, orta vadeli finansman konusunda da etkin çalışmalar yapmaktadır. Avrupa ülkelerinin Exim Bank'larının ve American Exim Bank'ın sağladığı limitlerle bu konuda önemli adımlar atmaktadır.

Banka, etkin finansman yöntemlerinden biri olan forfaiting konusunda da, müşterilerine önemli imkanlar sunmaya devam etmektedir.

#### **4.2.5 Yatırım Bankacılığı**

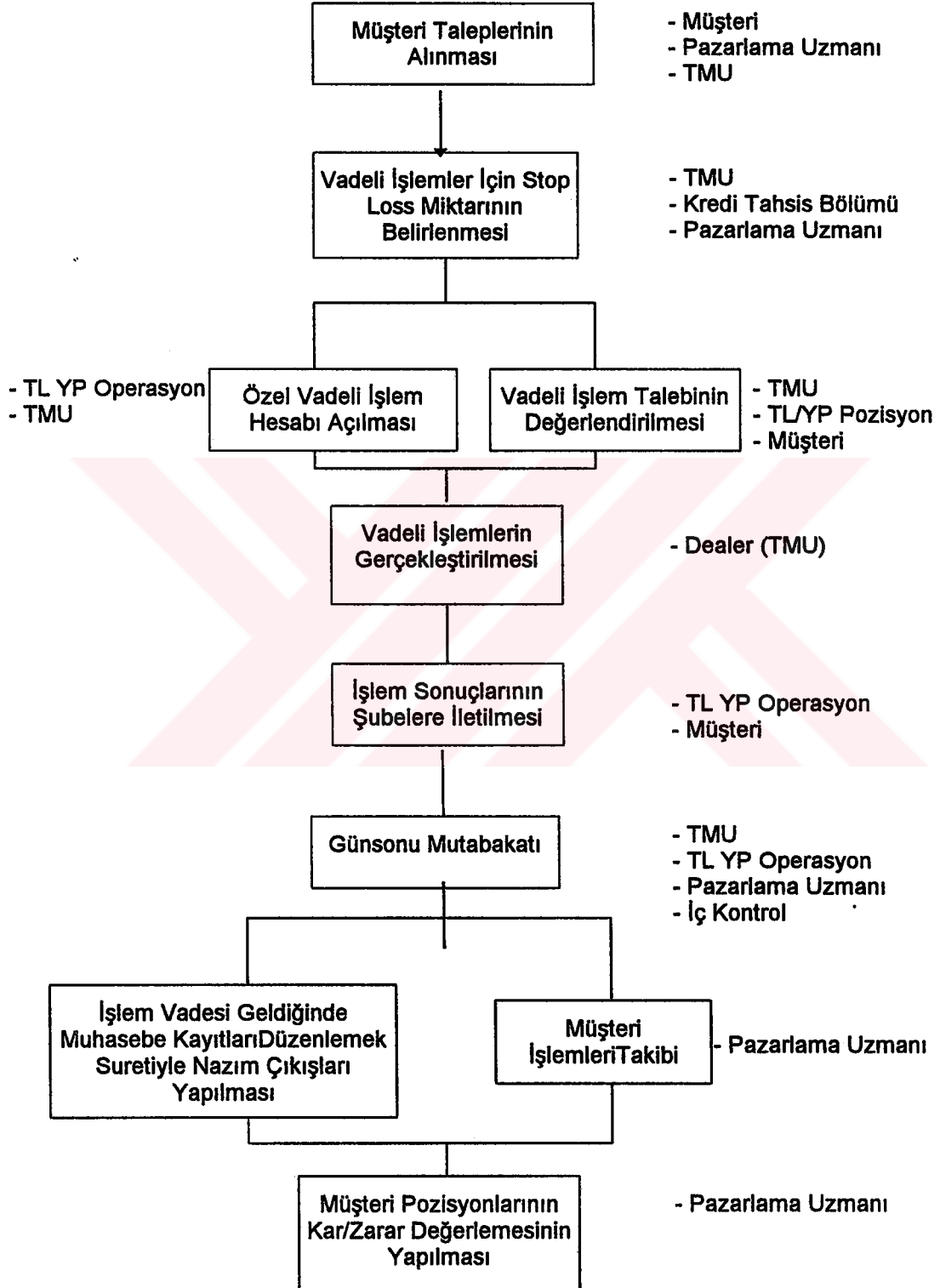
Hem yerli hem de yabancı müşterilere şirket birleşmeleri konusunda danışmanlık yapabilecek şekilde yapılandırılan Yatırım Bankacılığı Grubu, belirli sanayiler hakkında sahip olduğu bilgilerle, şirket birleşmelerinde aday şirketlerin belirlenmesi, şirket değerinin tespiti ve anlaşma maddelerinin oluşturulması aşamalarını da kapsayacak şekilde, her aşamada danışmanlık hizmeti vermektedir. Ayrıca büyüme potansiyeli olan, ancak sermaye gereksinimi içinde bulunan şirketler için finansal ortak bulunması konusunda da yoğun olarak çalışmaktadır.

#### **4.3 BANKANIN MÜŞTERİLERİ**

Bank Kapital kurulduğundan bu yana bilgi bankacılığı yapma konusunda çalışmıştır. Bu nedenle en önemli müşteri grubunu danışmanlık yaptıkları KOBİ'ler (Küçük ve orta ölçekli işletmeler) oluşturmaktadır. Kurumsal alanda hizmet vermeyi sürdüren ve kurumsal bankacılık yapan Banka, 1997 yılı içerisinde Bireysel Bankacılık bölümünü kurmuş ve bu alanda hizmet vermek için 1997 yılı içerisinde teknolojik yatırımlarını gerçekleştirmiştir. 1998 yılı Haziran ayı içerisinde bireysel ürünlerini sunacak ve müşterileriyle birey anlamında ilgilenmeye başlayacaktır. Halen şubelerde kısmi olarak bireysel işlemler yapılmakta ve müşteriye hizmet götürülmektedir.

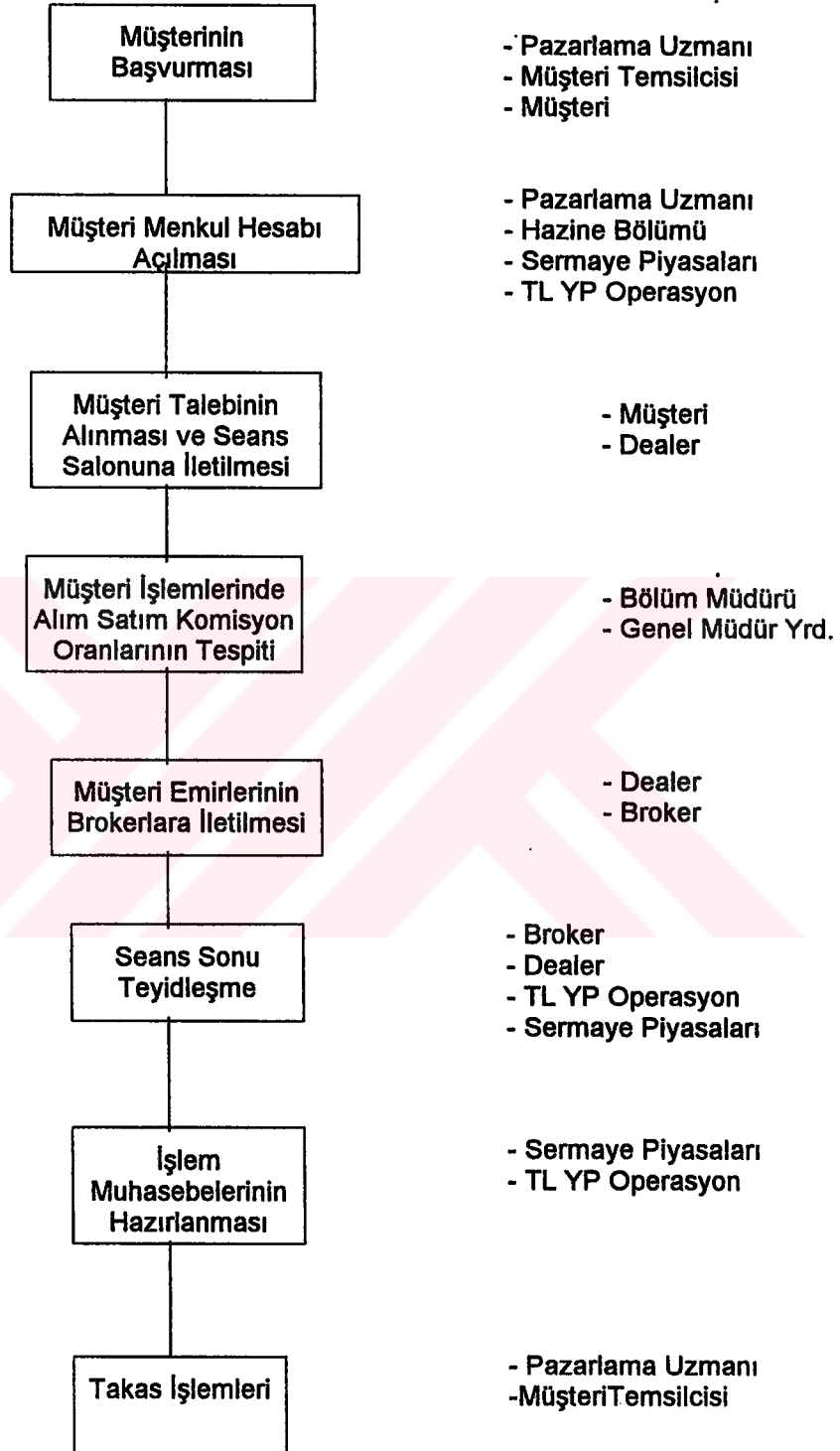
#### 4.4 HİZMET SÜREÇLERİ

##### 4.4.1 Vadeli Döviz Alım ve Satım İşlemleri



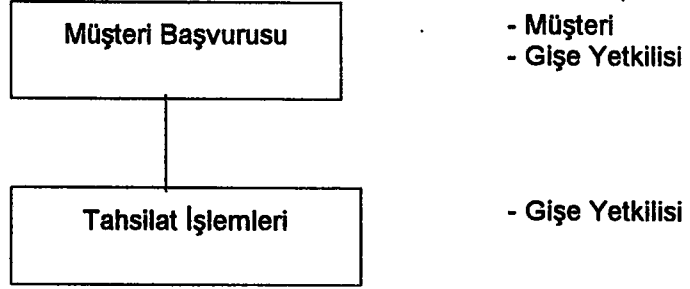
Şekil 4.1 Vadeli döviz alım ve satım işlemleri

#### 4.4.2 Hisse Senedi İşlemleri



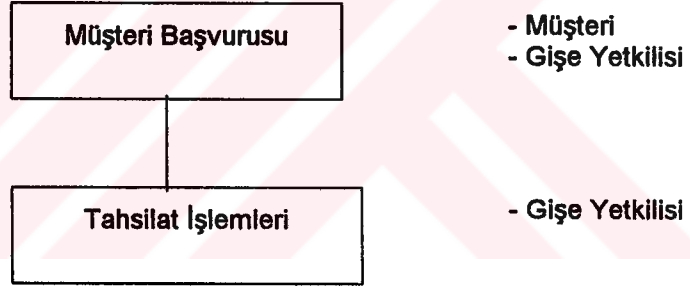
Şekil 4.2 Hisse senedi işlemleri

#### 4.4.3 Boğaziçi Elektrik Tahsilatı



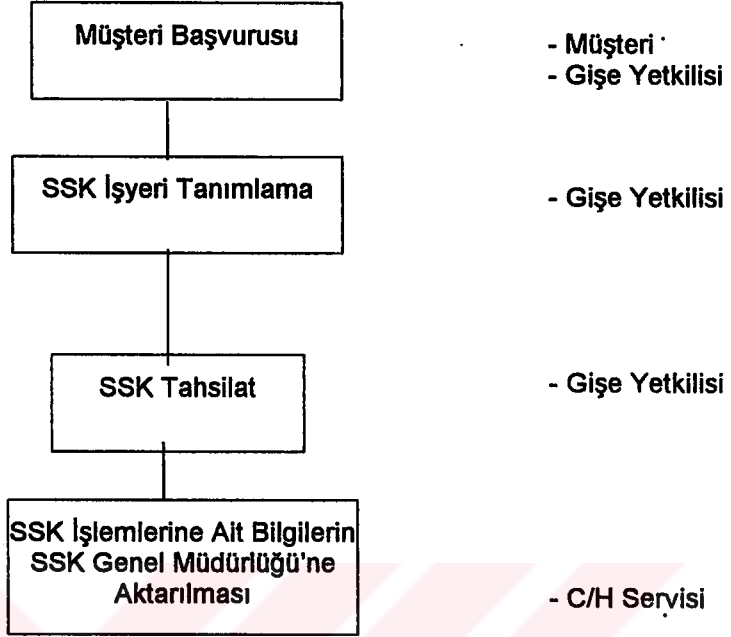
Şekil 4.3 Boğaziçi elektrik tahsilatı

#### 4.4.4 Türk Telekom Telefon Tahsilatı



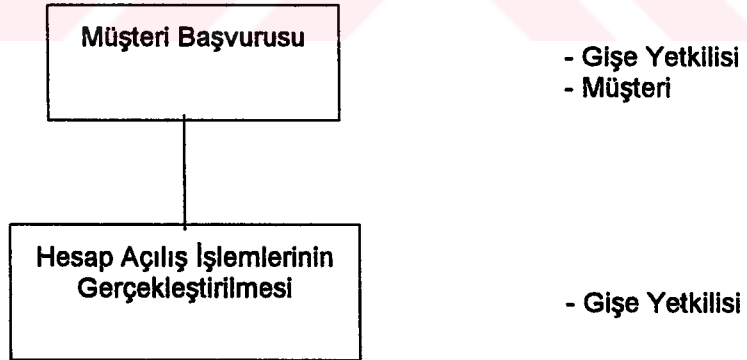
Şekil 4.4 Türk Telekom telefon tahsilatı

#### 4.4.5 SSK İşlemleri



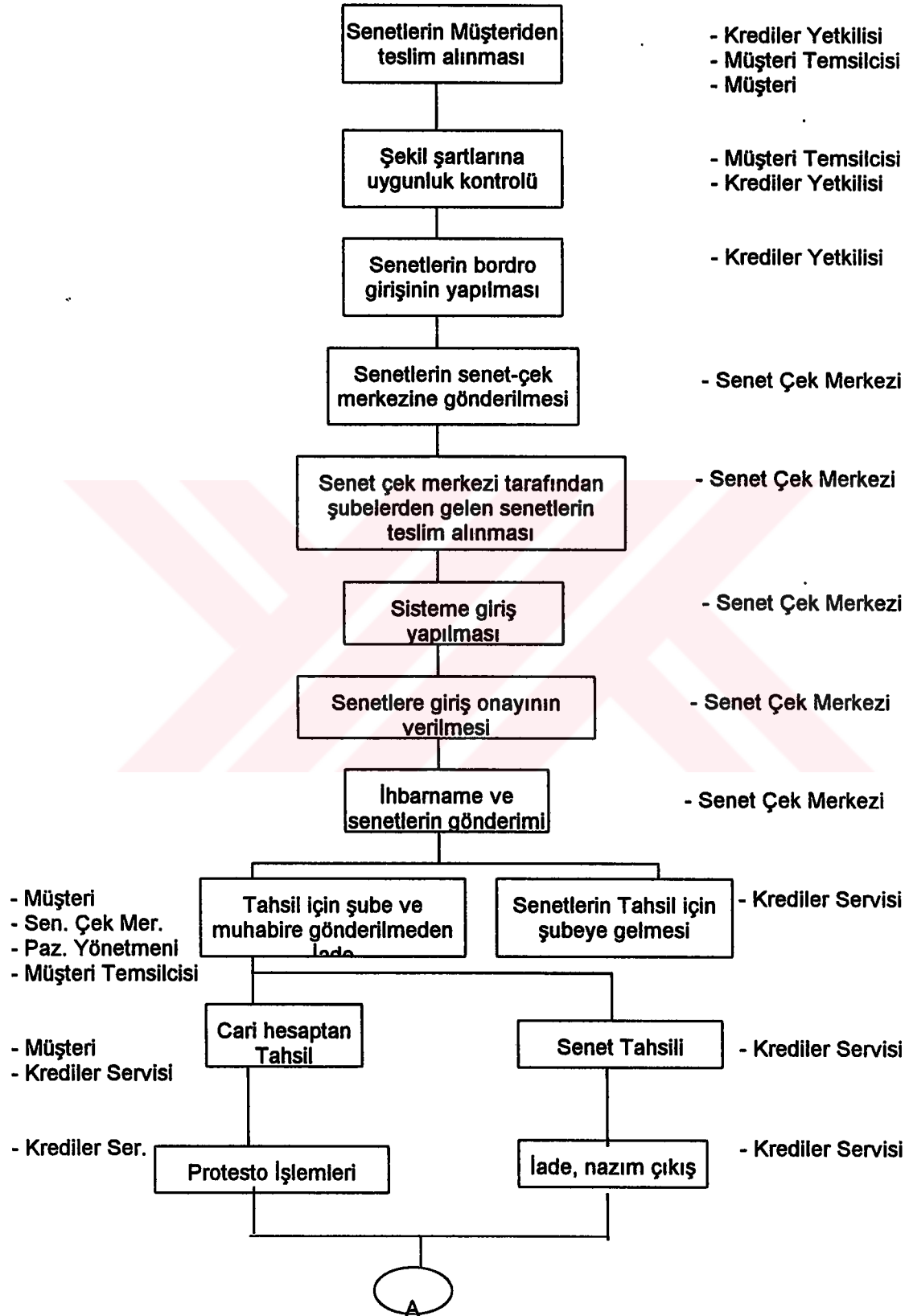
Şekil 4.5 SSK işlemleri

#### 4.4.6 Hesap Açma

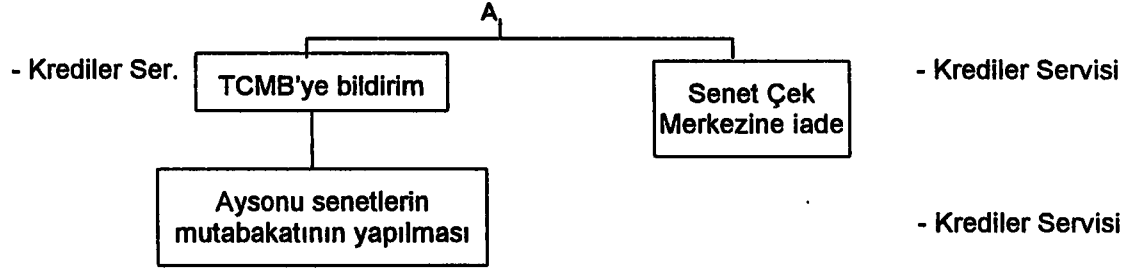


Şekil 4.6 Hesap açma

#### 4.4.7 Senet İşlemleri

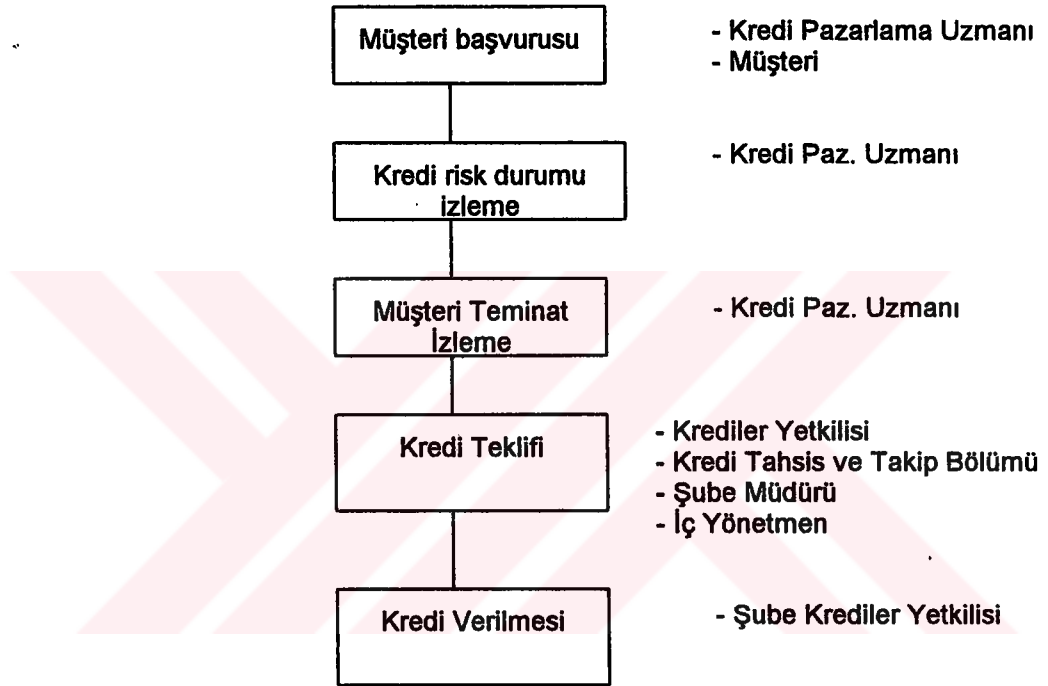


Şekil 4.7 Senet işlemleri



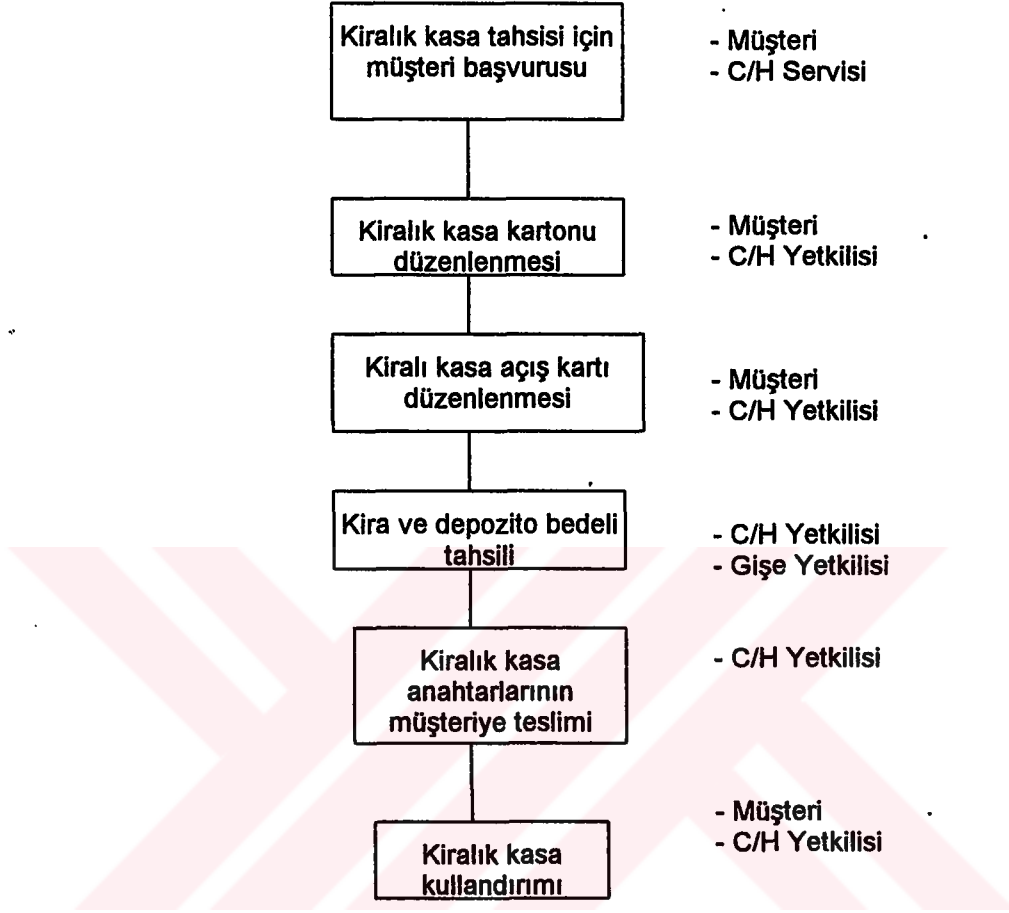
Şekil 4.7 Senet işlemleri-devam

#### 4.4.8 Teminat Mektupları



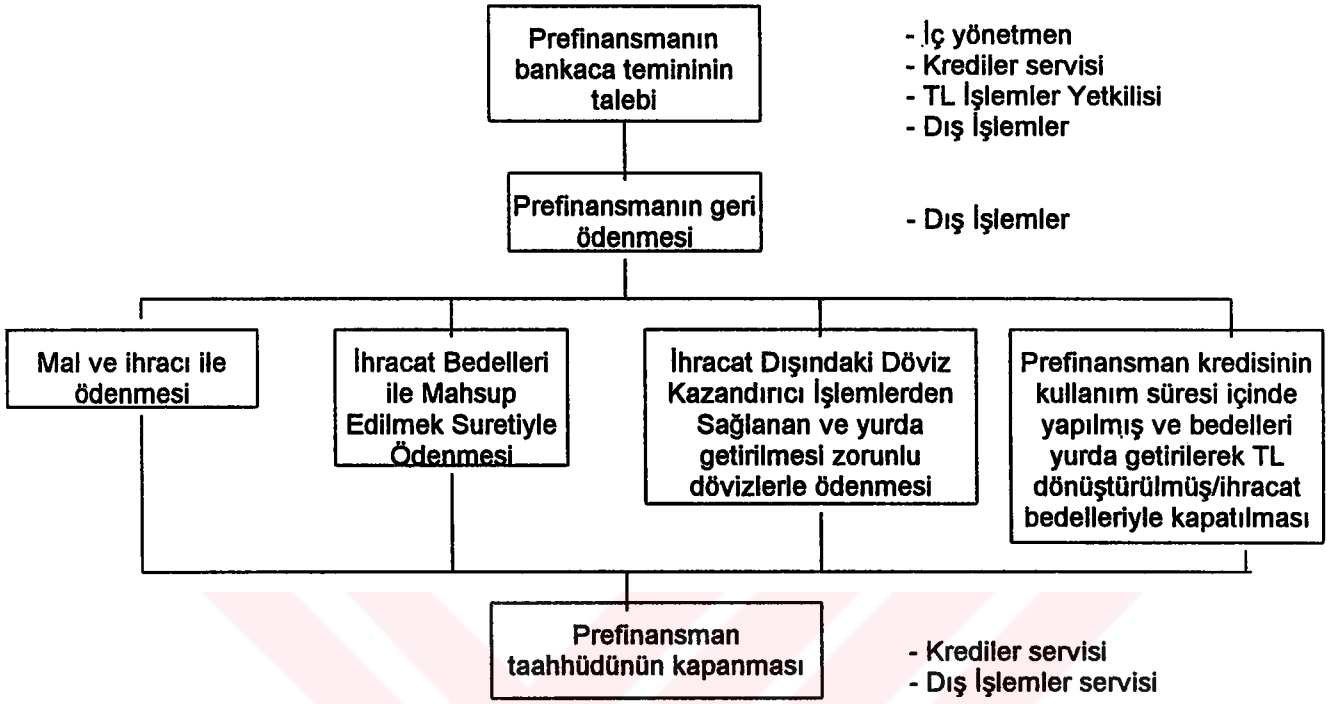
Şekil 4.8 Teminat mektupları

#### 4.4.9 Kiralık Kasa İşlemleri



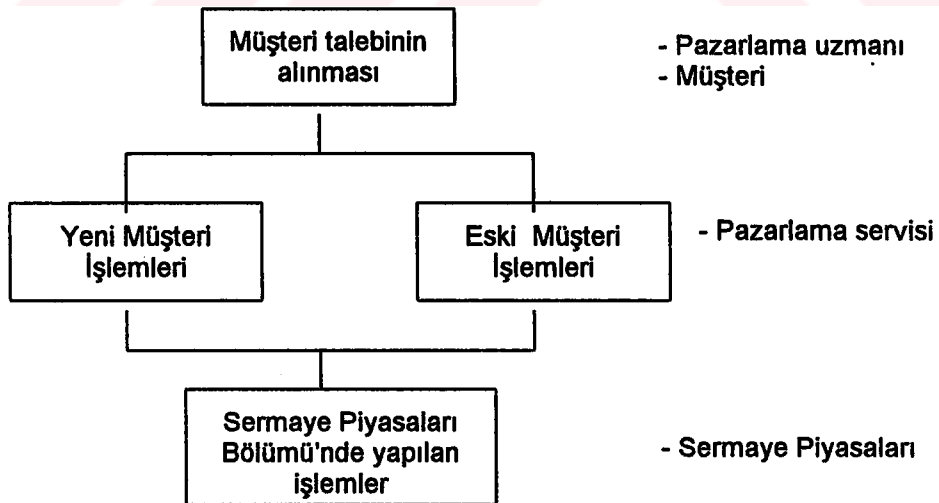
Şekil 4.9 Kiralık kasa işlemleri

#### 4.4.10 Prefinansmans İşlemleri



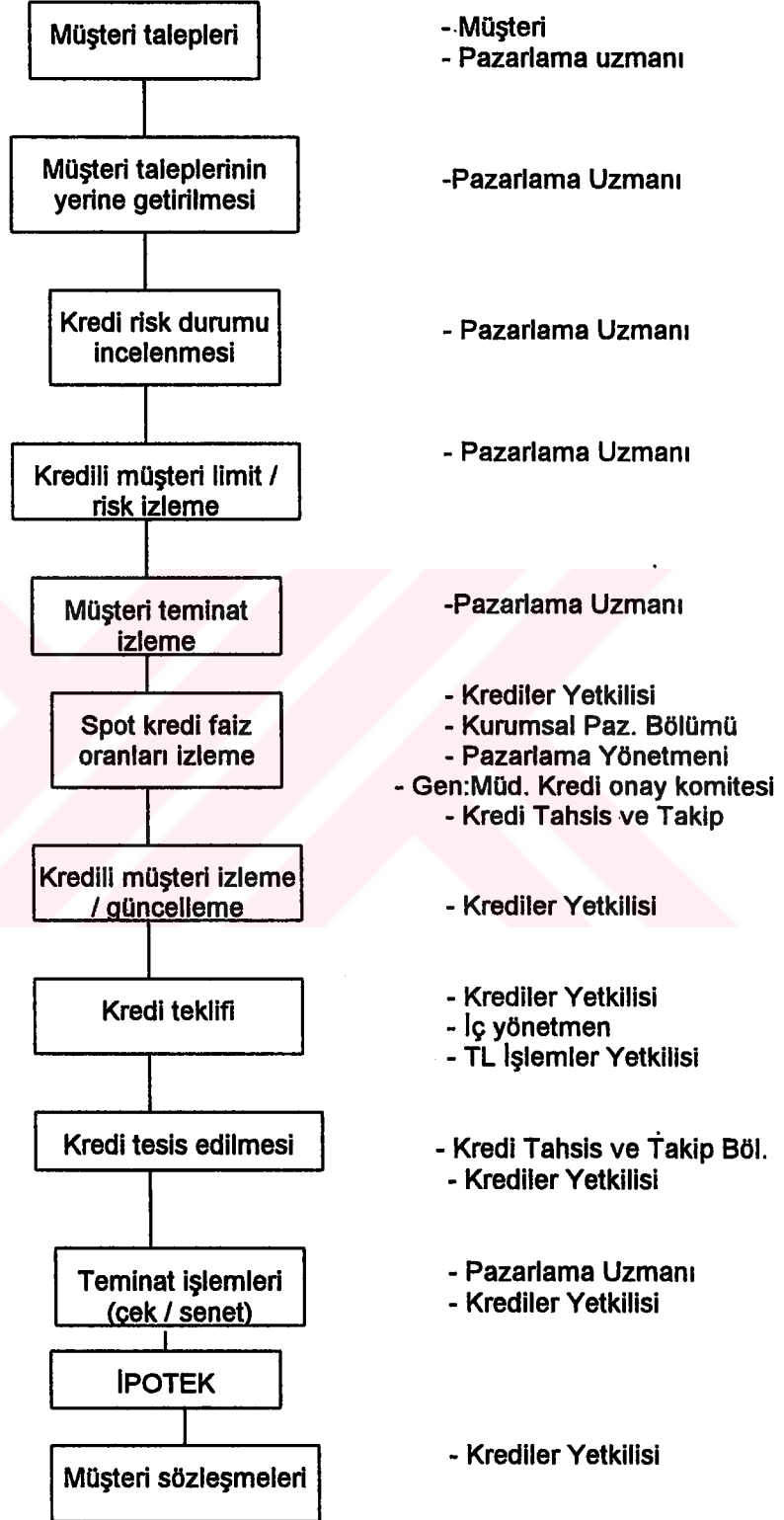
Şekil 4.10 Prefinansmans işlemleri

#### 4.4.11 Repo Kesin Alım ve Kesin Satım İşlemleri

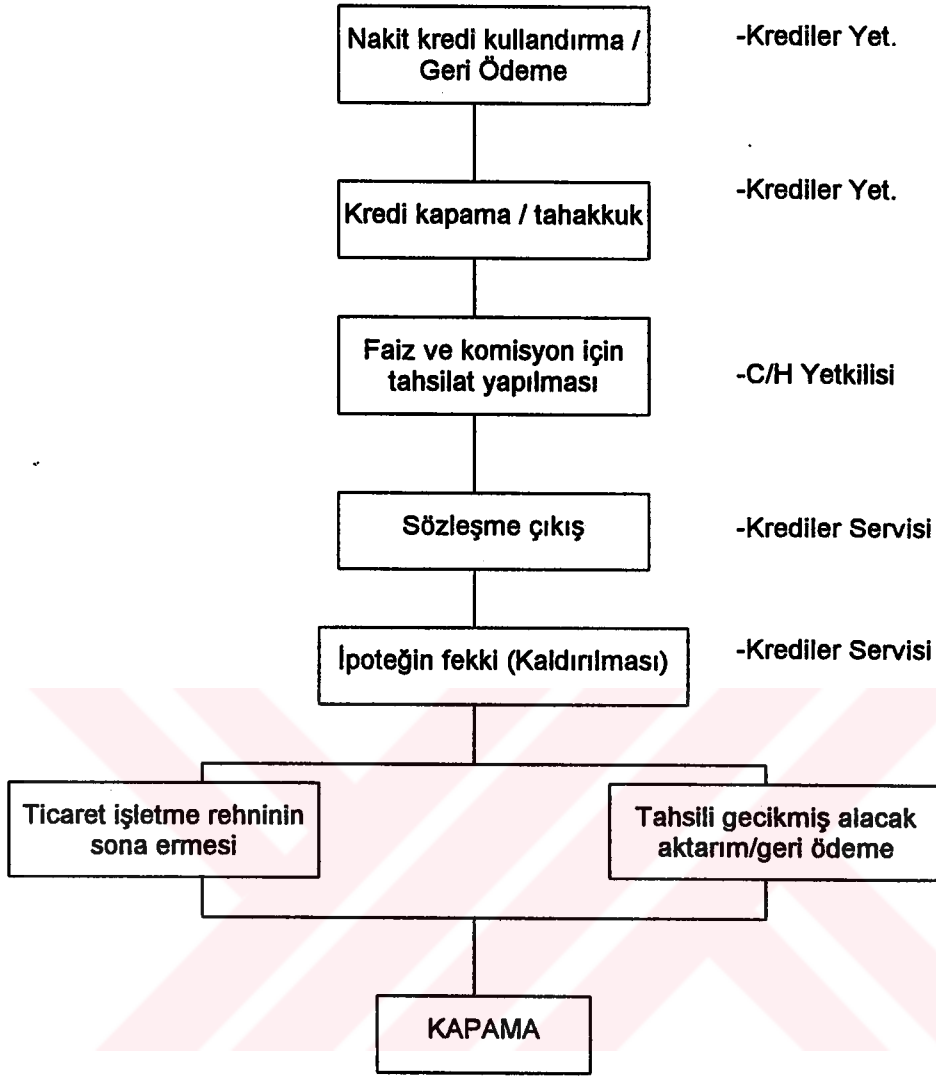


Şekil 4.11 Repo kesin alım ve satım işlemleri

#### 4.4.12 Kredi İşlemleri

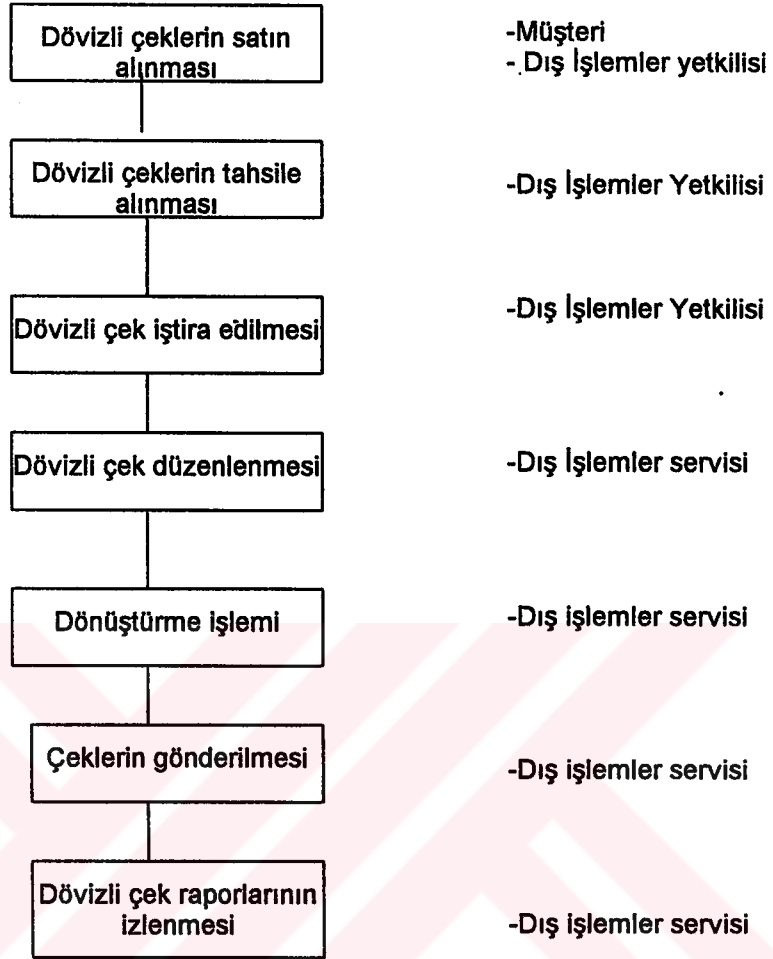


Şekil 4.12 Kredi İşlemleri



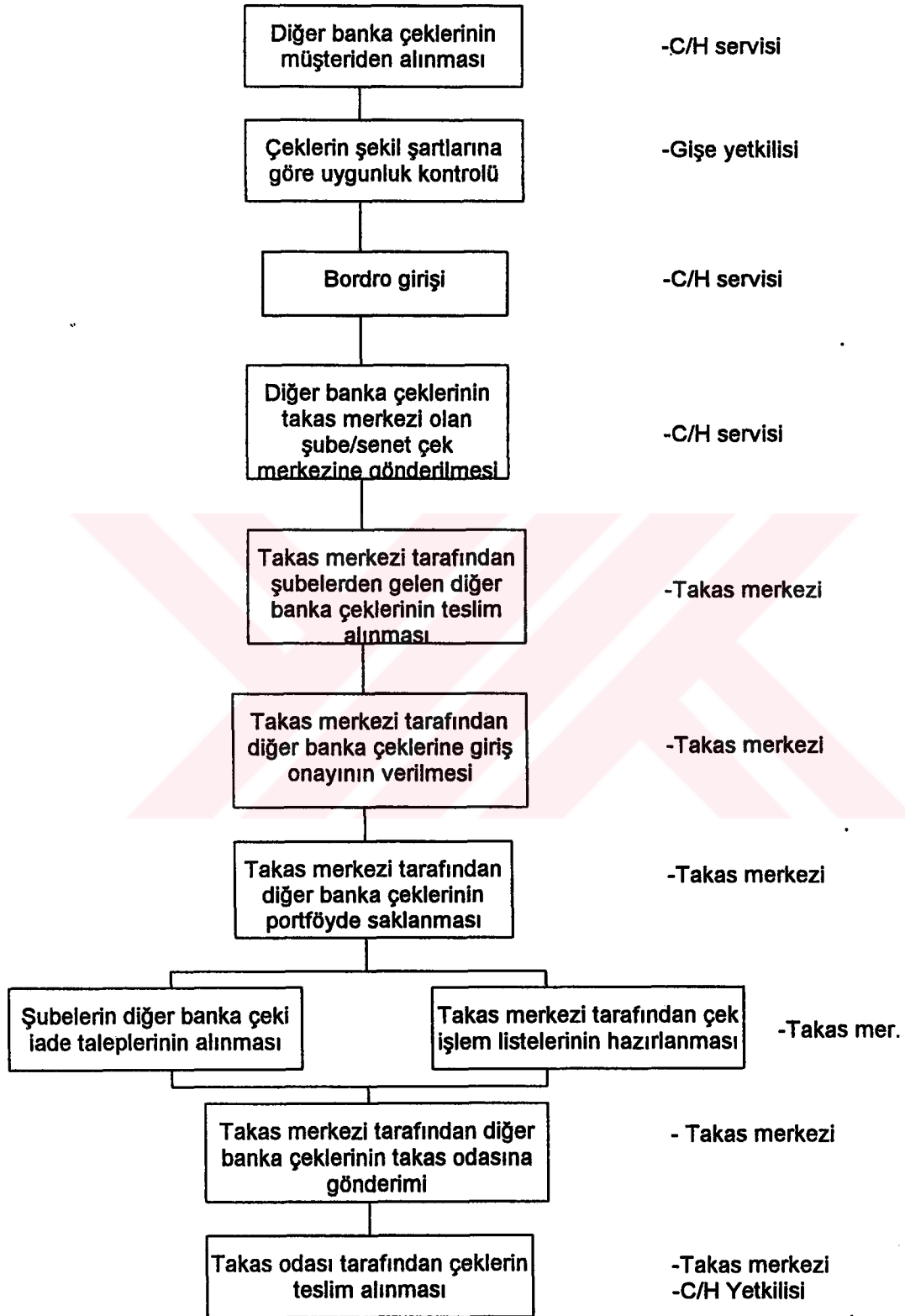
Şekil 4.12 Kredi İşlemleri-Devam

#### 4.4.13 Dövizli Çeklerin Satın Alınması



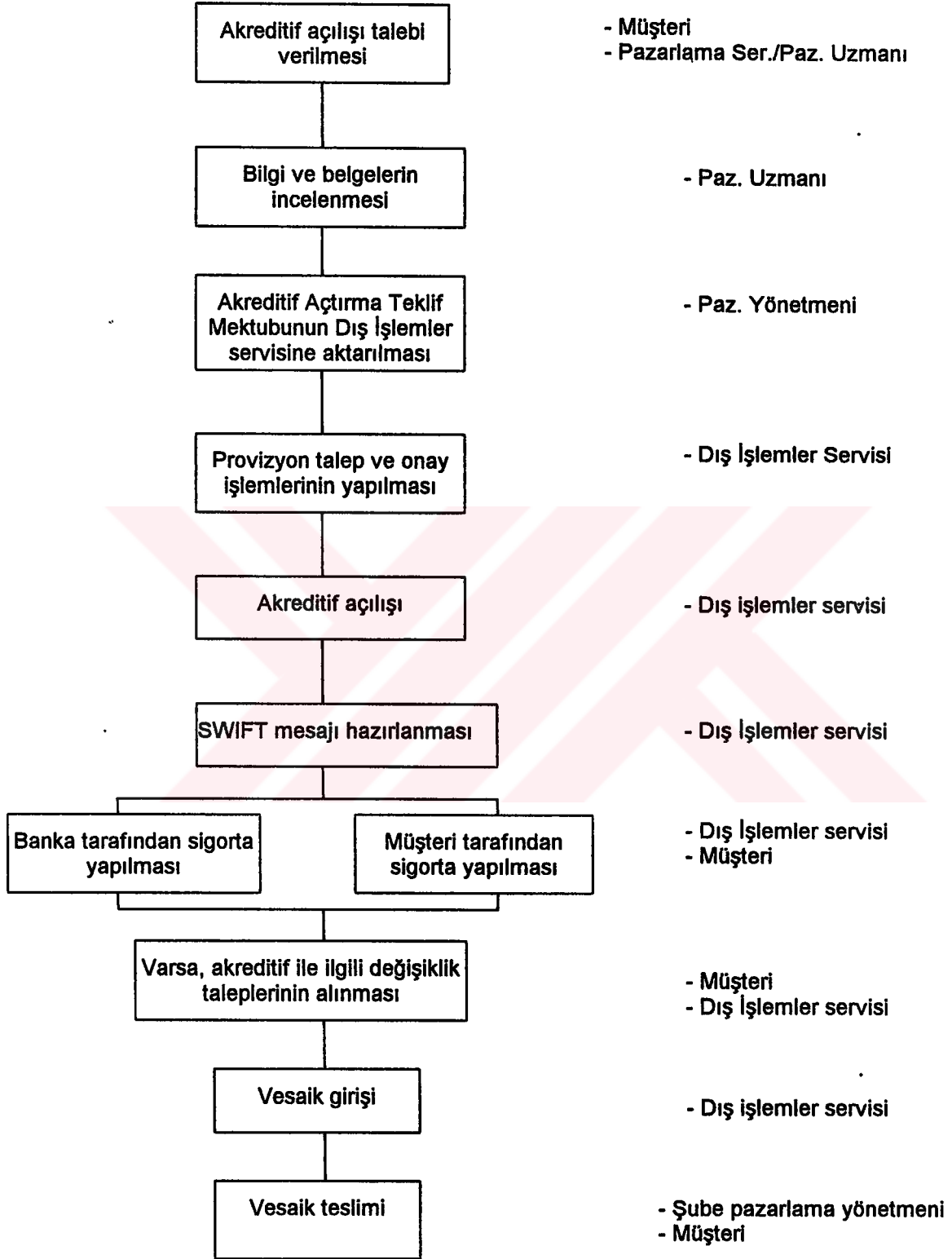
Şekil 4.13 Dövizli çeklerin satın alınması

#### 4.4.14 Çek / Takas İşlemleri

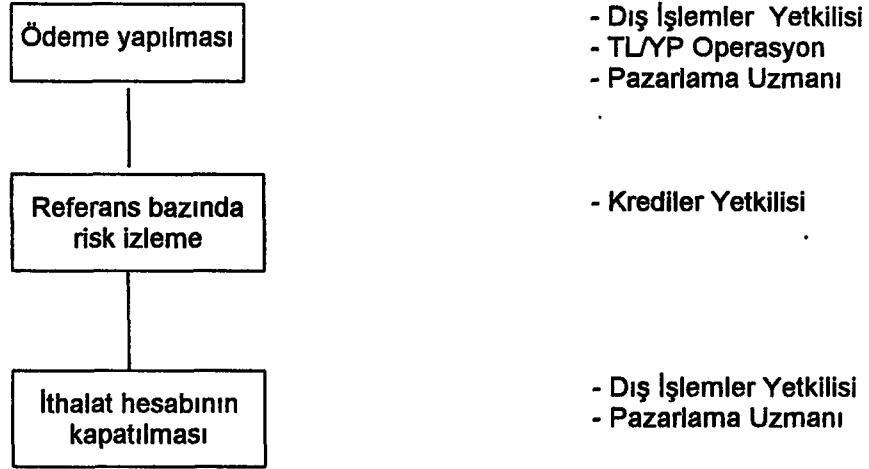


Şekil 4.14 Çek / takas işlemleri

#### 4.4.15 İthalat İşlemleri (Akreditifin Verilmesi)



Şekil 4.15 İthalat işlemleri (Akreditifin verilmesi)



Şekil 4.15 İthalat işlemleri (Akreditifin verilmesi)-devam

#### 4.5 HİZMETLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bankanın sunduğu hizmetler arasından örnek teşkil edebilecek aşağıdaki süreçler seçilmiştir:

- Vadeli Döviz Alım / Satım
- Hisse Senedi İşlemleri
- Dövizli Çeklerin Satın Alınması
- Çek Takas İşlemleri
- İthalat İşlemleri (Akreditif Verilmesi)
- İhracat İşlemleri (Akreditif Verilmesi)
- Prefinansman İşlemleri
- Boğaziçi Elektrik Tahsilatı
- Türk Telekom Telefon Tahsilatı
- SSK Ödeme İşlemleri
- Teminat Mektubu Verilmesi
- Hesap Açma (Vadeli/Vadesiz)
- Kiralık Kasa Tesis Etme İşlemleri
- Kredi Tesis Etme İşlemleri
- Hesaba Para Yatırma / Çekme
- Repo kesin alım /satım

Yukarıda belirtilen süreçler Ek A'da yer alan bir anket formuna geçirilmiş ve bankada çalışanlar tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Değerlendirmeyi yapan çalışanlar özellikle bu işlemleri bizzat yapan, kontrolünü yapan personel ve hizmeti bir müşteri gibi alan personelden seçilmiştir. Değerlendirmeyi yapan ünvanlar arasında gişe yetkilisi, cari hesaplar yetkilisi, müşteriler ve şube müdürleri bulunmaktadır.

Anketin işlemlerdeki gecikme ve hataya göre ayrı ayrı değerlendirilmesi istenmiş ve 1 ile 5 arasında değişen bir skala kullanılmıştır.

- 1 az
- 2
- 3 orta
- 4

5 çok anlamında olduğu değerlendirmeyi yapanlara açıklanmış ve ankette ilgili yere çarpı koyarak değerlendirmeleri istenmiştir.

Yapılan değerlendirmeler anket bazında işleme alınmış ve her anket için işlemlerdeki gecikme ve işlemlerdeki hatanın süreç bazında grup puanı bulunmuştur. İşaretlenen kutunun skala değeri grup puanını oluşturmaktadır. Örneğin değerlendirmeyi yapan kişi 2 kutusunu işaretlemişse süreç için grup puanı 2'dir.

Her anketin işlemlerdeki hataya göre hesaplanan grup puanı toplu bir tabloya geçirilmiş ve işlemlerdeki hataya göre grup ort ve grup modu bulunmuştur.

Aynı işlem işlemlerdeki gecikmeye göre tekrar edilmiş, toplu tablo oluşturulduktan sonra işlemlerdeki gecikmeye göre grup ortalaması ve grup modu hesap edilmiştir.

İşlemlerdeki gecikmeye göre hazırlanan toplu analiz tablosuna bakıldığında en fazla gecikmenin kredi tesis etme işleminde olduğu görülmektedir. En az gecikme ise kiralık kasa tesis etme işleminde olmaktadır. Gecikmeye göre bir sıralama yapıldığında işlemler Tablo 4.1'de olduğu gibi sıralanmaktadır.

İşlemlerdeki hataya göre hazırlanan toplu analiz tablosuna bakıldığında en fazla hatanın prefinansman işlemlerinde yapıldığı görülmektedir. En az hata ise yine kiralık kasa tesis etme işlemlerinde olmaktadır. Hataya göre bir sıralama yapıldığında işlemler Tablo 4.2'de olduğu gibi sıralanmaktadır.

Tablo 4.1 Gecikmeye göre işlemlerin sıralaması

| İŞLEMLER                        | ORT   | MOD |
|---------------------------------|-------|-----|
| Kredi Tesis Etme                | 3.833 | 4   |
| Senet İşlemleri                 | 3.5   | 4   |
| Prefinansman İşlemleri          | 3.4   | 4   |
| Hesaba para yatırma / çekme     | 3.333 | 4   |
| Çek takas işlemleri             | 3.333 | 3   |
| Hisse senedi işlemleri          | 2.667 | 1   |
| Repo kesin alım / satım         | 2.375 | 3   |
| Vadeli döviz alım satım         | 2.333 | 3   |
| Hesap açma                      | 2.333 | 2   |
| Dövizli çeklerin satın alınması | 2.286 | 3   |
| İthalat işlemleri               | 2.2   | 2   |
| İhracat işlemleri               | 2.2   | 2   |
| Boğaziçi elektrik tahsilatı     | 2.143 | 1   |
| SSK işlemleri                   | 2     | 2   |
| Teminat mektubu verilmesi       | 2     | 2   |
| Kiralık kasa tesis etme         | 1     | 1   |

Tablo 4.2 Hataya göre işlemlerin sıralaması

| İŞLEMLER                        | ORT   | MOD |
|---------------------------------|-------|-----|
| Prefinansman İşlemleri          | 3.2   | 3   |
| Senet İşlemleri                 | 3     | 3   |
| Çek takas işlemleri             | 2.833 | 3   |
| Kredi Tesis Etme                | 2.5   | 3   |
| İthalat işlemleri               | 2.4   | 2   |
| Hesap açma                      | 2.222 | 2   |
| Hisse senedi işlemleri          | 2.167 | 1   |
| Repo kesin alım / satım         | 2.125 | 2   |
| İhracat işlemleri               | 2     | 1   |
| Boğaziçi elektrik tahsilatı     | 1.857 | 2   |
| SSK işlemleri                   | 1.714 | 1   |
| Dövizli çeklerin satın alınması | 1.714 | 1   |
| Teminat mektubu verilmesi       | 1.571 | 1   |
| Türk Telekom Telefon tahsilatı  | 1.5   | 2   |
| Vadeli döviz alım satım         | 1.5   | 1   |
| Hesaba para yatırma / çekme     | 1.222 | 1   |
| Kiralık kasa tesis etme         | 1     | 1   |

## 4.5.1 Anket Tabloları

Tablo 4.3 Anket 1

|                                        | İŞLEMLERDEKİ GECİKME |   |   |   |     | İŞLEMLERDEKİ HATA |      |   |   |   |   |     |      |
|----------------------------------------|----------------------|---|---|---|-----|-------------------|------|---|---|---|---|-----|------|
|                                        | az                   | 1 | 2 | 3 | çok | Grup              | az   | 1 | 2 | 3 | 4 | çok | Grup |
| İŞLEMLER                               |                      | 1 | 2 | 3 | 4   | 5                 | puan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5   | puan |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                |                      | + |   |   |     |                   | 2    | + |   |   |   |     | 1    |
| Hisse Senedi İşlemleri                 |                      | + |   |   |     |                   | 2    | + |   |   |   |     | 1    |
| Senet İşlemleri                        |                      |   |   | + |     |                   | 4    |   | + |   |   |     | 3    |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        |                      | + |   |   |     |                   | 2    | + |   |   |   |     | 1    |
| Çek Takas İşlemleri                    |                      |   | + |   |     |                   | 3    |   | + |   |   |     | 3    |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      | + |   |   |     |                   | 2    |   | + |   |   |     | 2    |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      | + |   |   |     |                   | 2    | + |   |   |   |     | 1    |
| Prefinansman İşlemleri                 |                      |   | + |   |     |                   | 3    |   | + |   |   |     | 3    |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            |                      | + |   |   |     |                   | 2    |   | + |   |   |     | 2    |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         |                      | + |   |   |     |                   | 2    |   | + |   |   |     | 2    |
| SSK Ödeme İşlemleri                    |                      | + |   |   |     |                   | 2    | + |   |   |   |     | 1    |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |                      | + |   |   |     |                   | 2    | + |   |   |   |     | 1    |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             |                      | + |   |   |     |                   | 2    |   | + |   |   |     | 2    |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | +                    |   |   |   |     |                   | 1    | + |   |   |   |     | 1    |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |                      |   |   | + |     |                   | 4    |   | + |   |   |     | 3    |
| Hesaba para yatırma/çekme              |                      |   |   | + |     |                   | 4    | + |   |   |   |     | 1    |
| Repo Kesin Alım/Satım                  |                      | + |   |   |     |                   | 4    |   | + |   |   |     | 2    |

\* Süreçleri lütfen 1 ile 5 arasında puanlama yaparak değerlendiriniz.

\*\*Lütfen, ilgili kutuya çarpı koyunuz.

Tablo 4.4 Anket 2

|                                        | İŞLEMLERDEKİ GECİKME |   |   |   |   |     | İŞLEMLERDEKİ HATA |    |   |   |   |   |      |
|----------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|-----|-------------------|----|---|---|---|---|------|
|                                        | az                   | 1 | 2 | 3 | 4 | çok | Grup              | az | 1 | 2 | 3 | 4 | Grup |
| İŞLEMLER                               |                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5   | puan              |    | 1 | 2 | 3 | 4 | puan |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                |                      |   |   |   |   |     |                   |    |   |   |   |   |      |
| Hisse Senedi İşlemleri                 |                      |   |   |   |   |     |                   |    |   |   |   |   |      |
| Senet İşlemleri                        |                      |   |   |   |   |     |                   |    |   |   |   |   |      |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        |                      |   |   |   |   |     |                   |    |   |   |   |   |      |
| Çek Takas İşlemleri                    |                      |   |   |   |   |     |                   |    |   |   |   |   |      |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      |   |   |   |   |     |                   |    |   |   |   |   |      |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      |   |   |   |   |     |                   |    |   |   |   |   |      |
| Prefinansman İşlemleri                 |                      |   |   |   |   |     |                   |    |   |   |   |   |      |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            | +                    |   |   |   |   |     | 1 +               |    |   |   |   |   | 1    |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | +                    |   |   |   |   |     | 1 +               |    |   |   |   |   | 1    |
| SSK Ödeme İşlemleri                    |                      |   |   |   |   |     |                   |    |   |   |   |   |      |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |                      |   |   |   |   |     |                   |    |   |   |   |   |      |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             | +                    |   |   |   |   |     | 1 +               |    |   |   |   |   | 1    |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | +                    |   |   |   |   |     | 1 +               |    |   |   |   |   | 1    |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |                      |   |   |   |   |     |                   |    |   |   |   |   |      |
| Hesaba para yatırma/çekme              |                      |   | + |   |   |     | 3 +               |    |   |   |   |   | 1    |
| Repo Kesin Alım/Satım                  | +                    |   |   |   |   |     | 1                 |    | + |   |   |   | 2    |

\* Süreçleri lütfen 1 ile 5 arasında puanlama yaparak değerlendiriniz.

\*\*Lütfen, ilgili kutuya çarpı koyunuz.

Tablo 4.5 Anket 3

|                                        | İŞLEMLERDEKİ GECİKME |   |   |      |     |        | İŞLEMLERDEKİ HATA |   |   |   |   |     |      |
|----------------------------------------|----------------------|---|---|------|-----|--------|-------------------|---|---|---|---|-----|------|
|                                        | az                   | 1 | 2 | orta | çok | Grup   | az                | 1 | 2 | 3 | 4 | çok | Grup |
| İŞLEMLER                               |                      | 1 | 2 | 3    | 4   | 5 puan |                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5   | puan |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                |                      |   |   |      |     |        |                   |   |   |   |   |     |      |
| Hisse Senedi İşlemleri                 |                      |   |   |      |     |        |                   |   |   |   |   |     |      |
| Senet İşlemleri                        |                      |   |   |      |     |        |                   |   |   |   |   |     |      |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        |                      |   |   |      |     |        |                   |   |   |   |   |     |      |
| Çek Takas İşlemleri                    |                      |   |   |      |     |        |                   |   |   |   |   |     |      |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      |   |   |      |     |        |                   |   |   |   |   |     |      |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      |   |   |      |     |        |                   |   |   |   |   |     |      |
| Prefinansman İşlemleri                 |                      |   |   |      |     |        |                   |   |   |   |   |     |      |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            |                      |   |   |      |     |        |                   |   |   |   |   |     |      |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         |                      |   |   |      |     |        |                   |   |   |   |   |     |      |
| SSK Ödeme İşlemleri                    |                      |   |   |      |     |        |                   |   |   |   |   |     |      |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |                      |   |   |      |     |        |                   |   |   |   |   |     |      |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             |                      | + |   |      |     | 2      |                   | + |   |   |   |     | 2    |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | +                    |   |   |      |     | 1      |                   | + |   |   |   |     | 1    |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |                      |   |   | +    |     | 3      |                   | + |   |   |   |     | 2    |
| Hesaba para yatırma/çekme              |                      |   |   | +    |     | 3      |                   | + |   |   |   |     | 1    |
| Repo Kesin Alım/Satım                  |                      | + |   |      |     | 2      |                   | + |   |   |   |     | 1    |

\* Süreçleri lütfen 1 ile 5 arasında puanlama yaparak değerlendirdiniz.

\*\*Lütfen, ilgili kutuya çarpı koyunuz.

Tablo 4.6 Anket 4

|                                        | İŞLEMLERDEKİ GECİKME |   |   |   |   |     |      |    | İŞLEMLERDEKİ HATA |   |   |   |     |      |  |  |
|----------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|-----|------|----|-------------------|---|---|---|-----|------|--|--|
|                                        | az                   | 1 | 2 | 3 | 4 | çok | Grup | az | 1                 | 2 | 3 | 4 | çok | Grup |  |  |
| İŞLEMLER                               |                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5   | puan |    | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5   | puan |  |  |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                |                      |   |   |   |   |     |      |    |                   |   |   |   |     |      |  |  |
| Hisse Senedi İşlemleri                 |                      |   |   |   |   |     |      |    |                   |   |   |   |     |      |  |  |
| Senet İşlemleri                        |                      |   |   |   |   |     |      |    |                   |   |   |   |     |      |  |  |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        |                      |   | + |   |   |     | 3    |    | +                 |   |   |   |     | 2    |  |  |
| Çek Takas İşlemleri                    |                      |   |   |   |   |     |      |    |                   |   |   |   |     |      |  |  |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      |   |   |   |   |     |      |    |                   |   |   |   |     |      |  |  |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      |   |   |   |   |     |      |    |                   |   |   |   |     |      |  |  |
| Prefinansman İşlemleri                 |                      |   |   |   |   |     |      |    |                   |   |   |   |     |      |  |  |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            |                      |   |   |   |   |     |      |    |                   |   |   |   |     |      |  |  |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | +                    |   |   |   |   |     | 1    | +  |                   |   |   |   |     | 1    |  |  |
| SSK Ödeme İşlemleri                    |                      | + |   |   |   |     | 2    | +  |                   |   |   |   |     | 1    |  |  |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |                      |   | + |   |   |     | 3    |    |                   | + |   |   |     | 3    |  |  |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             |                      |   | + |   |   |     | 3    | +  |                   |   |   |   |     | 1    |  |  |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                |                      |   |   |   |   |     |      |    |                   |   |   |   |     |      |  |  |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |                      |   |   |   |   |     |      |    |                   |   |   |   |     |      |  |  |
| Hesaba para yatırma/çekme              |                      |   | + |   |   |     | 3    | +  |                   |   |   |   |     | 1    |  |  |
| Repo Kesin Alım/Satım                  |                      |   |   |   |   |     |      |    |                   |   |   |   |     |      |  |  |

\* Süreçleri lütfen 1 ile 5 arasında puanlama yaparak değerlendirmeniz.

\*\*Lütfen, ilgili kutuya çarpı koyunuz.

Tablo 4.7 Anket 5

|                                        | İŞLEMLERDEKİ GECİKME |      |   |   |        |      | İŞLEMLERDEKİ HATA |      |   |        |     |      |
|----------------------------------------|----------------------|------|---|---|--------|------|-------------------|------|---|--------|-----|------|
|                                        | az                   | orta |   |   | çok    | Grup | az                | orta |   |        | çok | Grup |
|                                        | 1                    | 2    | 3 | 4 | 5 puan | 1    | 2                 | 3    | 4 | 5 puan |     |      |
| İŞLEMLER                               |                      |      |   |   |        |      |                   |      |   |        |     |      |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                |                      |      | + |   | 3      |      | +                 |      |   |        |     | 2    |
| Hisse Senedi İşlemleri                 |                      |      |   | + | 5      |      |                   | +    |   |        |     | 4    |
| Senet İşlemleri                        |                      |      |   | + | 5      |      |                   |      |   | +      |     | 5    |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        |                      |      | + |   | 3      |      |                   | +    |   |        |     | 3    |
| Çek Takas İşlemleri                    |                      |      |   | + | 5      |      |                   |      |   | +      |     | 5    |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      |      | + |   | 3      |      |                   | +    |   |        |     | 3    |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      |      | + |   | 3      |      |                   | +    |   |        |     | 3    |
| Prefinansman İşlemleri                 |                      |      |   | + | 4      |      |                   |      |   | +      |     | 4    |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            |                      |      | + |   | 3      |      | +                 |      |   |        |     | 2    |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         |                      |      | + |   | 3      |      | +                 |      |   |        |     | 2    |
| SSK Ödeme İşlemleri                    |                      | +    |   |   | 2      |      | +                 |      |   |        |     | 2    |
| Teminat Mektubu Verilmesi              | +                    |      |   |   | 1      |      | +                 |      |   |        |     | 2    |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             |                      | +    |   |   | 2      |      |                   |      |   | +      |     | 5    |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                |                      |      |   |   |        |      |                   |      |   |        |     |      |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |                      |      |   | + | 4      |      |                   | +    |   |        |     | 3    |
| Hesaba para yatırma/çekme              |                      | +    |   |   | 2      |      | +                 |      |   |        |     | 1    |
| Repo Kesin Alım/Satım                  |                      |      | + |   | 3      |      |                   | +    |   |        |     | 3    |

\* Süreçleri lütfen 1 ile 5 arasında puanlama yaparak değerlendiriniz.

\*\*Lütfen, ilgili kutuya çarpı koyunuz.

Tablo 4.8 Anket 6

| İŞLEMLER                               | İŞLEMLERDEKİ GECİKME |   |   |   |   |      |      |     |        |   | İŞLEMLERDEKİ HATA |   |   |   |      |
|----------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|------|------|-----|--------|---|-------------------|---|---|---|------|
|                                        | az                   |   |   |   |   | Grup |      |     |        |   | az                |   |   |   |      |
|                                        | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | çok  | orta | çok | 5 puan | 1 | 2                 | 3 | 4 | 5 | Grup |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                |                      | + |   |   |   |      |      |     | 3      |   | +                 |   |   |   | 2    |
| Hisse Senedi İşlemleri                 |                      |   | + |   |   |      |      |     | 4      |   |                   | + |   |   | 4    |
| Senet İşlemleri                        |                      |   | + |   |   |      |      |     | 4      |   |                   | + |   |   | 4    |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        |                      | + |   |   |   |      |      |     | 3      |   |                   | + |   |   | 3    |
| Çek Takas İşlemleri                    |                      |   | + |   |   |      |      |     | 4      |   |                   |   | + |   | 4    |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      | + |   |   |   |      |      |     | 3      |   |                   | + |   |   | 3    |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      | + |   |   |   |      |      |     | 3      |   |                   | + |   |   | 3    |
| Prefinansman İşlemleri                 |                      |   | + |   |   |      |      |     | 4      |   |                   |   | + |   | 4    |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            |                      |   | + |   |   |      |      |     | 4      |   |                   |   | + |   | 4    |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | +                    |   |   |   |   |      |      |     | 2      |   | +                 |   |   |   | 2    |
| SSK Ödeme İşlemleri                    |                      | + |   |   |   |      |      |     | 3      |   |                   | + |   |   | 3    |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |                      | + |   |   |   |      |      |     | 3      |   | +                 |   |   |   | 2    |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             | +                    |   |   |   |   |      |      |     | 2      |   |                   | + |   |   | 3    |
| Kıralık Kasa Tesis Etme                | +                    |   |   |   |   |      |      |     | 1      | + |                   |   |   |   | 1    |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |                      |   |   | + |   |      |      |     | 5      |   |                   | + |   |   | 3    |
| Hesaba para yatırma/çekme              | +                    |   |   |   |   |      |      |     | 2      |   | +                 |   |   |   | 2    |
| Repo Kesin Alım/Satım                  |                      | + |   |   |   |      |      |     | 3      |   |                   | + |   |   | 3    |

\* Süreçleri lütfen 1 ile 5 arasında puanlama yaparak değerlendirmeniz.

\*\*Lütfen, ilgili kutuya çarpı koyunuz.

Tablo 4.9 Anket 7

| İŞLEMLER                               | İŞLEMLERDEKİ GECİKME |   |   |   |   | İŞLEMLERDEKİ HATA |   |   |   |   |
|----------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|
|                                        | az                   |   |   |   |   | az                |   |   |   |   |
|                                        | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                | +                    |   |   |   |   | 2+                |   |   |   | 1 |
| Hisse Senedi İşlemleri                 |                      | + |   |   |   | 3+                |   |   |   | 1 |
| Senet İşlemleri                        |                      |   |   | + |   | 5                 | + |   |   | 3 |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        | +                    |   |   |   |   | 1+                |   |   |   | 1 |
| Çek Takas İşlemleri                    |                      |   | + |   |   | 4                 | + |   |   | 3 |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | +                    |   |   |   |   | 1                 | + |   |   | 2 |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | +                    |   |   |   |   | 1+                |   |   |   | 1 |
| Prefinansman İşlemleri                 |                      |   | + |   |   | 4                 | + |   |   | 3 |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            |                      | + |   |   |   | 3                 | + |   |   | 2 |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | +                    |   |   |   |   | 2                 | + |   |   | 2 |
| SSK Ödeme İşlemleri                    |                      | + |   |   |   | 3                 | + |   |   | 3 |
| Teminat Mektubu Verilmesi              | +                    |   |   |   |   | 2+                |   |   |   | 1 |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             |                      |   |   | + |   | 5                 | + |   |   | 3 |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | +                    |   |   |   |   | 1+                |   |   |   | 1 |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |                      |   | + |   |   | 4                 | + |   |   | 2 |
| Hesaba para yatırma/çekme              |                      |   | + |   |   | 4                 | + |   |   | 2 |
| Repo Kesin Alım/Satım                  |                      | + |   |   |   | 3                 | + |   |   | 2 |

\* Süreçleri lütfen 1 ile 5 arasında puanlama yaparak değerlendiriniz.

\*\*Lütfen, ilgili kutuya çarpı koyunuz.

Tablo 4.10 Anket 8

|                                        | İŞLEMLERDEKİ GECİKME |   |   |   |   |   | İŞLEMLERDEKİ HATA |    |   |   |   |   |   |      |
|----------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|---|-------------------|----|---|---|---|---|---|------|
|                                        | az                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Grup              | az | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Grup |
| İŞLEMLER                               |                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | puan              |    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | puan |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                | +                    |   |   |   |   |   | 1                 | +  |   |   |   |   |   | 1    |
| Hisse Senedi İşlemleri                 | +                    |   |   |   |   |   | 1                 | +  |   |   |   |   |   | 1    |
| Senet İşlemleri                        | +                    |   |   |   |   |   | 1                 | +  |   |   |   |   |   | 1    |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        |                      |   | + |   |   |   | 3                 | +  |   |   |   |   |   | 1    |
| Çek Takas İşlemleri                    |                      |   | + |   |   |   | 3                 | +  |   |   |   |   |   | 1    |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      |   |   |   |   |   |                   |    |   |   |   |   |   |      |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      |   |   |   |   |   |                   |    |   |   |   |   |   |      |
| Prefinansman İşlemleri                 |                      |   |   |   |   |   |                   |    |   |   |   |   |   |      |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            | +                    |   |   |   |   |   | 1                 | +  |   |   |   |   |   | 1    |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | +                    |   |   |   |   |   | 1                 | +  |   |   |   |   |   | 1    |
| SSK Ödeme İşlemleri                    | +                    |   |   |   |   |   | 1                 | +  |   |   |   |   |   | 1    |
| Teminat Mektubu Verilmesi              | +                    |   |   |   |   |   | 1                 | +  |   |   |   |   |   | 1    |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             | +                    |   |   |   |   |   | 1                 | +  |   |   |   |   |   | 1    |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                |                      |   |   |   |   |   |                   |    |   |   |   |   |   |      |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |                      |   |   |   |   |   |                   |    |   |   |   |   |   |      |
| Hesaba para yatırma/çekme              |                      |   |   |   | + |   | 5                 | +  |   |   |   |   |   | 1    |
| Repo Kesin Alım/Satım                  |                      | + |   |   |   |   | 2                 |    |   | + |   |   |   | 3    |

\* Süreçleri lütfen 1 ile 5 arasında puanlama yaparak değerlendiriniz.

\*\*Lütfen, ilgili kutuya çarpı koyunuz.

Tablo 4.11 Anket 9

| İŞLEMLERDEKİ GECİKME                   |   |   |   |   |     |        |    |   |   |   |   |     | İŞLEMLERDEKİ HATA |  |  |  |  |
|----------------------------------------|---|---|---|---|-----|--------|----|---|---|---|---|-----|-------------------|--|--|--|--|
| az                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | çok | Grup   | az | 1 | 2 | 3 | 4 | çok | Grup              |  |  |  |  |
| İŞLEMLER                               |   |   |   |   |     | 5 puan |    |   |   |   |   |     |                   |  |  |  |  |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                |   | + |   |   |     | 3      |    | + |   |   |   |     | 2                 |  |  |  |  |
| Hisse Senedi İşlemleri                 | + |   |   |   |     | 1      |    | + |   |   |   |     | 2                 |  |  |  |  |
| Senet İşlemleri                        |   | + |   |   |     | 2      |    | + |   |   |   |     | 2                 |  |  |  |  |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        | + |   |   |   |     | 1      | +  |   |   |   |   |     | 1                 |  |  |  |  |
| Çek Takas İşlemleri                    | + |   |   |   |     | 1      | +  |   |   |   |   |     | 1                 |  |  |  |  |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |   | + |   |   |     | 2      |    | + |   |   |   |     | 2                 |  |  |  |  |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |   | + |   |   |     | 2      |    | + |   |   |   |     | 2                 |  |  |  |  |
| Prefinansman İşlemleri                 |   | + |   |   |     | 2      |    | + |   |   |   |     | 2                 |  |  |  |  |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            | + |   |   |   |     | 1      | +  |   |   |   |   |     | 1                 |  |  |  |  |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | + |   |   |   |     | 1      | +  |   |   |   |   |     | 1                 |  |  |  |  |
| SSK Ödeme İşlemleri                    | + |   |   |   |     | 1      | +  |   |   |   |   |     | 1                 |  |  |  |  |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |   | + |   |   |     | 2      | +  |   |   |   |   |     | 1                 |  |  |  |  |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             |   |   | + |   |     | 3      |    | + |   |   |   |     | 2                 |  |  |  |  |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | + |   |   |   |     | 1      | +  |   |   |   |   |     | 1                 |  |  |  |  |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |   |   | + |   |     | 3      |    | + |   |   |   |     | 2                 |  |  |  |  |
| Hesaba para yatırma/çekme              |   |   |   | + |     | 4      | +  |   |   |   |   |     | 1                 |  |  |  |  |
| Repo Kesin Alım/Satım                  | + |   |   |   |     | 1      | +  |   |   |   |   |     | 1                 |  |  |  |  |

\* Süreçleri lütfen 1 ile 5 arasında puanlama yaparak değerlendiriniz.

\*\*Lütfen, ilgili kutuya çarpı koyunuz.





#### 4.5.4 Süreçlere Önem Derecesi Verilmesi

Daha önceden seçmiş olduğumuz süreçlerin önem derecesinin tespiti Ek B'de yer alan anket formu düzenlenerek tespit edilmiştir. Bu tespitte sezgisel yöntemler, banka çalışanları ile yapılan görüşmeler, şube müdürlerinin değerlendirmeleri rol oynamıştır. Tüm bu değerlendirmeler gözönüne alınarak süreçler ciroya katkısı ve işlem adetleri kriterlerine göre ayrı ayrı puanlanmıştır. 1 ile 5 arasında değişen bir skala kullanılmıştır.

- 1 az
- 2
- 3 orta
- 4
- 5 çok

İşlemlerin ciroya katkısı ve işlem adetlerine göre ayrı ayrı grup puanları tespit edilmiş ve her iki kriterin puanlar toplanarak toplam puan elde edilmiştir. Toplam puana göre işlemlerin sıralanması aşağıdaki Tablo 4.14 'de yer almaktadır.

Tablo 4.14 Ciro ve işlem adetine göre işlemlerin sıralanması

| İŞLEMLER                        | TOPLAM PUAN |
|---------------------------------|-------------|
| Hesaba para yatırma / çekme     | 9           |
| Kredi Tesis Etme                | 8           |
| Hesap açma                      | 8           |
| Çek takas işlemleri             | 6           |
| İthalat işlemleri               | 6           |
| İhracat işlemleri               | 6           |
| Teminat mektubu verilmesi       | 6           |
| Senet işlemleri                 | 4           |
| Hisse senedi işlemleri          | 4           |
| Repo kesin alım / satım         | 4           |
| Vadeli döviz alım satım         | 4           |
| Prefinansman işlemleri          | 2           |
| Boğaziçi elektrik tahsilatı     | 2           |
| SSK işlemleri                   | 2           |
| Dövizli çeklerin satın alınması | 2           |
| Türk Telekom Telefon tahsilatı  | 2           |
| Kiralık kasa tesis etme         | 2           |

Tablo 4.15 Süreçlere Önem Derecesi Verilmesi

| CİROYA KATKISI                         |      |   |   |     |   |      |      |    |      | İŞLEM ADETI |   |     |      |   |      |        |
|----------------------------------------|------|---|---|-----|---|------|------|----|------|-------------|---|-----|------|---|------|--------|
| az                                     | orta |   |   | çok |   |      | Grup | az | orta |             |   | çok |      |   | Grup | TOPLAM |
|                                        | 1    | 2 | 3 | 4   | 5 | puan |      | 1  | 2    | 3           | 4 | 5   | puan |   |      |        |
| <b>İŞLEMLER</b>                        |      |   |   |     |   |      |      |    |      |             |   |     |      |   |      |        |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                |      | + |   |     |   | 2    |      |    | +    |             |   |     |      | 2 | 4    |        |
| Hisse Senedi İşlemleri                 |      | + |   |     |   | 2    |      |    | +    |             |   |     |      | 2 | 4    |        |
| Senet İşlemleri                        |      | + |   |     |   | 2    |      |    | +    |             |   |     |      | 2 | 4    |        |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        | +    |   |   |     |   | 1    | +    |    |      |             |   |     |      | 1 | 2    |        |
| Çek Takas İşlemleri                    |      |   | + |     |   | 3    |      |    |      | +           |   |     |      | 3 | 6    |        |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |      |   | + |     |   | 3    |      |    |      | +           |   |     |      | 3 | 6    |        |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |      |   | + |     |   | 3    |      |    |      | +           |   |     |      | 3 | 6    |        |
| Prefinansman İşlemleri                 | +    |   |   |     |   | 1    | +    |    |      |             |   |     |      | 1 | 2    |        |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            | +    |   |   |     |   | 1    | +    |    |      |             |   |     |      | 1 | 2    |        |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | +    |   |   |     |   | 1    | +    |    |      |             |   |     |      | 1 | 2    |        |
| SSK Ödeme İşlemleri                    | +    |   |   |     |   | 1    | +    |    |      |             |   |     |      | 1 | 2    |        |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |      |   | + |     |   | 3    |      |    |      | +           |   |     |      | 3 | 6    |        |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             |      |   |   | +   |   | 4    |      |    |      |             | + |     |      | 4 | 8    |        |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | +    |   |   |     |   | 1    | +    |    |      |             |   |     |      | 1 | 2    |        |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |      |   |   | +   |   | 4    |      |    |      |             | + |     |      | 4 | 8    |        |
| Hesaba para yatırma/çekme              |      |   |   | +   |   | 4    |      |    |      |             |   |     | +    | 5 | 9    |        |
| Repo Kesin Alım/Satım                  |      | + |   |     |   | 2    |      |    | +    |             |   |     |      | 2 | 4    |        |

\* Süreçleri lütfen 1 ile 5 arasında puanlama yaparak değerlendiriniz.

\*\*Lütfen, ilgili kutuya çarpı koyunuz.

#### 4.6 İŞLEMLERİN HİZMET YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Hizmet yönetimi bankanın işlemlerini gerçekleştirirken farkında olarak veya olmayarak uyguladığı bazı felsefeleri içermektedir. Hizmet organizasyonlarının doğasını en iyi anlayanın yolu hizmet sunuş süreçlerini tasarımıırken bu felsefeleri kullanmaktan geçer. CHASE (1985)'in geliştirdiği on öneri hizmet yönetimini değerlendirirken bize yardımcı olmaktadır.

Hizmet yönetimini değerlendirirken aşağıdaki kriterlerden yararlanmıştır:

- Süreç şeffaflığı: Müşteri süreçteki bir sonraki adımı görebiliyor mu? Çalışan sonraki adımı biliyor mu?
- Hizmeti müşterinin isteğine göre sunma: Yapılan işlemlerde süre kısıtı var mı? Müşteri istediği zaman istediği işlemi gerçekleştirebiliyor mu?
- Kuyruk disiplini varlığı: İlk giren ilk çıkar prensibi var mı?
- İnsan ilişkileri kuvvetli olanlara göre iş tahsisi: İletişimi kuvvetli personel müşteri ile temasta olan işlere mi atanıyor?
- Uygun personel seçim sistemi geliştirilmesi : İnsan kaynakları politikaları personel seçimi sistemini destekliyor mu?
- Müşteri ile ilgilenilmesi: Müşteri ile irtibatla iken personel birşey yiyip içiyor mu? Telefonla lüzumsuz görüşmeler yapıyor mu? Dinelenme yapıyor mu?

Yukarıdaki altı kritere göre Ek C'deki anket formu geliştirilmiştir. Bu ankette 1 ile 5 arasında değişen bir skala kullanılmıştır.

- 1 az
- 2
- 3 orta
- 4
- 5 çok

Değerlendirenlerden her kritere işlemler bazında skaladaki puanlardan kendilerine uygun olanı vermeleri istenmiştir.

Daha sonra her kritere göre yapılan anketlerin ortalamaları ve modları hesap edilmiştir.

Hizmet yönetiminin seçilen altı kriterin bir topluluğu olduğu düşüncesi altında bulunan ortalamaların ortalamaları hesap edilmiş ve modların modu bulunmuştur. Bu bize, hizmet yönetiminin genel performansını, süreç bazında ortalama ve modlarla ortaya çıkarmıştır.

Genel performansa göre bir sıralama yapıldığında bankanın ortalamasının üzerinde çok iyi hizmet verdiği yorumu yapılabilir. Bunda da bankanın personeline verdiği eğitime önem vermesi, uygun insan kaynakları seçim sistemlerinin geliştirilmiş olması, kuyruk disiplinine önem vermesi gibi etkenler yatmaktadır.

Ancak bankacılığın getirdiği bazı kısıtlamalar söz konusudur. Örnek verirse elektronik fon transferi işlemleri ancak saat: 14:30'a kadar gerçekleştirilebilmektedir. Repo işlemleri 13:00'e kadar yapılabilmektedir. Bu gibi nedenlerle hizmetin müşterinin isteğine göre sunulması her zaman mümkün olmamakta veya yapılan işlem bazında değişmektedir. Henüz banka profesyonel anlamda Qmatic gibi kuyruk disiplini getirici bir sistem kullanmaktadır. Ancak tüm işlemler ilk giren ilk çıkar kuralları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bankacılık işlemlerinin çok kapsamlı ve profesyonel anlamda bilgi gerektiren işlemler olması nedeniyle müşteri, süreçleri tam olarak bilememekte ancak bankanın uzman personelinin açıklamaları ile bu sorun ortadan kalkmaktadır. Çalışanlar süreçleri ve süreç adımlarını net olarak bilmektedir.

#### 4.6.1 Hizmet Yönetimi Açısından Değerlendirme Anketleri ve Genel Performans Analizi

Tablo 4.16 Hizmet yönetimi anketi 1

| İŞLEMLER                               | SÜREÇ ŞEFAFLIĞI | HİZ. MÜŞTERİ İST. GÖRE SUNMA | KUYRUK DISİPLİNİ VARL. | İNS. İLİŞ. KUV. GÖRE İŞ TAHSİSİ | UYGUN PER. SEÇİM. İS. GELİŞTİRİLMİŞ | MÜŞTERİ İLE İLGİLENİLMESİ |
|----------------------------------------|-----------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Vadeli Döviz Alım/Satım                |                 |                              |                        |                                 |                                     |                           |
| Hisse Senedi İşlemleri                 | 2               | 4                            | 4                      | 3                               | 4                                   | 4                         |
| Senet İşlemleri                        | 3               | 3                            | 4                      | 3                               | 4                                   | 4                         |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        |                 |                              |                        |                                 |                                     |                           |
| Çek Takas İşlemleri                    |                 |                              |                        |                                 |                                     |                           |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                 |                              |                        |                                 |                                     |                           |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                 |                              |                        |                                 |                                     |                           |
| Prefinansman İşlemleri                 |                 |                              |                        |                                 |                                     |                           |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            | 4               | 4                            | 3                      | 3                               | 4                                   | 4                         |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | 4               | 2                            | 3                      | 3                               | 4                                   | 4                         |
| SSK Ödeme İşlemleri                    | 3               | 4                            | 3                      | 3                               | 4                                   | 4                         |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |                 |                              |                        |                                 |                                     |                           |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             | 5               | 5                            | 3                      | 3                               | 3                                   | 4                         |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | 5               | 5                            | 4                      | 3                               | 3                                   | 4                         |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             | 3               | 3                            | 3                      | 3                               | 4                                   | 4                         |
| Hesaba para yatırma/çekme              | 5               | 5                            | 5                      | 4                               | 4                                   | 4                         |
| Repo Kesin Alım/Satım                  | 3               | 2                            | 2                      | 4                               | 4                                   | 4                         |

Lütfen işlemleri aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

1 az

2

3 orta

4

5 çok

Tablo 4.17 Hizmet yönetimi anketi 2

| <b>İŞLEMLER</b>                        | <b>SÜREÇ ŞEFFAFLIĞI</b> | <b>HİZ. MÜŞTERİ İST. GÖRE SUNMA</b> | <b>KUYRUK DISİPLİNİ VARL.</b> | <b>İNS. İLİŞ.KUV.GÖRE İŞ TAHSİSİ</b> | <b>UYGUN PER. SEÇİM. SİS. GELİŞTİRİLMİŞ</b> | <b>MÜŞTERİ İLE İLGİLENİLMESİ</b> |
|----------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|
| Vadeli Döviz Alım/Satım                | 3                       | 4                                   | 5                             | 2                                    | 4                                           | 5                                |
| Hisse Senedi İşlemleri                 | 3                       | 4                                   | 5                             | 4                                    | 4                                           | 5                                |
| Senet İşlemleri                        | 3                       | 4                                   | 5                             | 2                                    | 4                                           | 5                                |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        | 2                       | 3                                   | 5                             | 2                                    | 3                                           | 5                                |
| Çek Takas İşlemleri                    | 3                       | 4                                   | 5                             | 1                                    | 3                                           | 5                                |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | 3                       | 3                                   | 5                             | 2                                    | 4                                           | 5                                |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | 2                       | 3                                   | 5                             | 2                                    | 4                                           | 5                                |
| Prefinansman İşlemleri                 | 2                       | 4                                   | 5                             | 2                                    | 4                                           | 5                                |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            | 4                       | 5                                   | 5                             | 3                                    | 3                                           | 5                                |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | 4                       | 5                                   | 5                             | 3                                    | 3                                           | 5                                |
| SSK Ödeme İşlemleri                    | 4                       | 5                                   | 5                             | 3                                    | 3                                           | 5                                |
| Teminat Mektubu Verilmesi              | 3                       | 5                                   | 5                             | 3                                    | 3                                           | 5                                |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             | 5                       | 4                                   | 5                             | 3                                    | 3                                           | 5                                |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | 4                       | 5                                   | 5                             | 1                                    | 3                                           | 5                                |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             | 3                       | 3                                   | 5                             | 4                                    | 4                                           | 5                                |
| Hesaba para yatırma/çekme              | 5                       | 4                                   | 5                             | 3                                    | 3                                           | 5                                |
| Repo Kesin Alım/Satım                  | 4                       | 3                                   | 5                             | 5                                    | 3                                           | 5                                |

Lütfen işlemleri aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

1 az

2

3 orta

4

5 çok

Tablo 4.18 Hizmet yönetimi anketi 3

| İŞLEMLER                               | SÜREÇ ŞEFFAFLIĞI | HİZ. MÜŞTERİ İST. GÖRE SUNMA | KUYRUK DISİPLİNİ VARL. | İNS. İLİŞ. KUV. GÖRE İŞ TAHSİSİ | UYGUN PER. SEÇİM. SİS. GELİŞTİRİLMİŞ | MÜŞTERİ İLE İLGİLENİLMESİ |
|----------------------------------------|------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| Vadeli Döviz Alım/Satım                | 3                | 2                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Hisse Senedi İşlemleri                 | 3                | 3                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Senet İşlemleri                        | 2                | 3                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        | 2                | 2                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Çek Takas İşlemleri                    | 2                | 2                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | 2                | 2                            | 4                      | 2                               | 4                                    | 5                         |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | 2                | 2                            | 4                      | 2                               | 4                                    | 5                         |
| Prefinansman İşlemleri                 | 2                | 3                            | 4                      | 2                               | 4                                    | 5                         |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            | 4                | 3                            | 4                      | 4                               | 4                                    | 5                         |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | 4                | 3                            | 4                      | 4                               | 4                                    | 5                         |
| SSK Ödeme İşlemleri                    | 4                | 3                            | 4                      | 4                               | 4                                    | 5                         |
| Teminat Mektubu Verilmesi              | 2                | 3                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             | 3                | 5                            | 4                      | 4                               | 4                                    | 4                         |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | 4                | 4                            | 4                      | 4                               | 4                                    | 4                         |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             | 3                | 2                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Hesaba para yatırma/çekme              | 5                | 5                            | 4                      | 4                               | 4                                    | 4                         |
| Repo Kesin Alım/Satım                  | 3                | 2                            | 4                      | 5                               | 4                                    | 5                         |

Lütfen işlemleri aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

1 az

2

3 orta

4

5 çok

Tablo 4.19 Hizmet yönetimi anketi 4

| İŞLEMLER                               | SÜREÇ ŞEFAFLIĞI | HİZ. MÜŞTERİ İST. GÖRE SUNMA | KUYRUK DISİPLİNİ VARL. | İNS. İLİŞ. KUV. GÖRE İŞ TAHSİSİ | UYGUN PER. SEÇİM. SIS. GELİŞTİRİLMİŞ | MÜŞTERİ İLE İLGİLENİLMESİ |
|----------------------------------------|-----------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| Vadeli Döviz Alım/Satım                | 3               | 3                            | 5                      | 2                               | 4                                    | 4                         |
| Hisse Senedi İşlemleri                 | 3               | 4                            | 5                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Senet İşlemleri                        | 2               | 3                            | 5                      | 3                               | 4                                    | 5                         |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        | 2               | 3                            | 5                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Çek Takas İşlemleri                    | 3               | 3                            | 5                      | 3                               | 4                                    | 5                         |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | 2               | 2                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | 2               | 2                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Prefinansman İşlemleri                 | 2               | 2                            | 5                      | 4                               | 4                                    | 4                         |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            | 4               | 4                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | 4               | 4                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| SSK Ödeme İşlemleri                    | 4               | 4                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Teminat Mektubu Verilmesi              | 3               | 3                            | 5                      | 2                               | 4                                    | 4                         |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             | 4               | 4                            | 4                      | 3                               | 3                                    | 4                         |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | 4               | 4                            | 4                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             | 2               | 2                            | 4                      | 3                               | 3                                    | 4                         |
| Hesaba para yatırma/çekme              | 4               | 5                            | 4                      | 4                               | 4                                    | 4                         |
| Repo Kesin Alım/Satım                  | 3               | 2                            | 4                      | 4                               | 3                                    | 5                         |

Lütfen işlemleri aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

1 az

2

3 orta

4

5 çok

Tablo 4.20 Hizmet yönetimi anketi 5

| İŞLEMLER                               | SÜREÇ ŞEFAFLIĞI | HİZ. MÜŞTERİ İST. GÖRE SUNMA | KUYRUK DISİPLİNİ VARL. | İNS. İLİŞ. KUV. GÖRE İŞ TAHSİSİ | UYGUN PER. SEÇİM. SİS. GELİŞTİRİLMİŞ | MÜŞTERİ İLE İLGİLENİLMESİ |
|----------------------------------------|-----------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| Vadeli Döviz Alım/Satım                | 4               | 4                            | 2                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Hisse Senedi İşlemleri                 |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |
| Senet İşlemleri                        |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |
| Çek Takas İşlemleri                    |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |
| Prefinansman İşlemleri                 |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | 4               | 3                            | 2                      | 3                               | 3                                    | 4                         |
| SSK Ödeme İşlemleri                    |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             | 5               | 3                            | 2                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |
| Hesaba para yatırma/çekme              | 5               | 5                            | 2                      | 3                               | 4                                    | 4                         |
| Repo Kesin Alım/Satım                  |                 |                              |                        |                                 |                                      |                           |

Lütfen işlemleri aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

- 1 az
- 2
- 3 orta
- 4
- 5 çok

Tablo 4.21 Hizmet yönetimi anketi 6

| İŞLEMLER                               |                                 |                           |                                    |                                         |                              |
|----------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|
| SÜREÇ<br>ŞEFFAFLIĞI                    | HİZ. MÜŞTERİ İST.<br>GÖRE SUNMA | KUYRUK<br>DISİPLİNİ VARL. | İNS. İLİŞ. KUV. GÖRE<br>İŞ TAHSİSİ | UYGUN PER. SEÇİM.<br>SİS. GELİŞTİRİLMİŞ | MÜŞTERİ İLE<br>İLGİLENİLMESİ |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                | 4                               | 5                         | 3                                  | 3                                       | 4                            |
| Hisse Senedi İşlemleri                 | 3                               | 4                         | 3                                  | 3                                       | 4                            |
| Senet İşlemleri                        |                                 |                           |                                    |                                         |                              |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        | 3                               | 4                         | 2                                  | 3                                       | 3                            |
| Çek Takas İşlemleri                    |                                 |                           |                                    |                                         |                              |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | 3                               | 4                         | 3                                  | 4                                       | 3                            |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | 3                               | 3                         | 3                                  | 4                                       | 3                            |
| Prefinansman İşlemleri                 |                                 |                           |                                    |                                         |                              |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            | 5                               | 4                         | 3                                  | 4                                       | 3                            |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | 5                               | 4                         | 3                                  | 4                                       | 3                            |
| SSK Ödeme İşlemleri                    | 5                               | 5                         | 3                                  | 4                                       | 3                            |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |                                 |                           |                                    |                                         |                              |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             | 4                               | 5                         | 4                                  | 3                                       | 3                            |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | 5                               | 5                         | 4                                  | 3                                       | 3                            |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             | 4                               | 5                         | 3                                  | 3                                       | 3                            |
| Hesaba para yatırma/çekme              | 4                               | 5                         | 4                                  | 4                                       | 3                            |
| Repo Kesin Alım/Satım                  | 5                               | 4                         | 4                                  | 4                                       | 3                            |

Lütfen işlemleri aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

1 az

2

3 orta

4

5 çok

Tablo 4.22 Genel performans analizi

| İŞLEMLER                               | SÜRECİ BEFFARLIĞI |      |      | HIZ MÜST. İST. GÖRE SUN. |      |      | KUYRUK DISPL. |      |      | İNS. İLİŞK. KUV. İŞ TAH. |      |      | UYG. PER. SEC. SİS. GEL. |      |      | MÜST. İLE İLGİLENME |      |      | HİZ YÖN. TOPLAM |      |      |
|----------------------------------------|-------------------|------|------|--------------------------|------|------|---------------|------|------|--------------------------|------|------|--------------------------|------|------|---------------------|------|------|-----------------|------|------|
|                                        | GRUP              | GRUP | ORT. | GRUP                     | GRUP | ORT. | GRUP          | GRUP | ORT. | GRUP                     | GRUP | ORT. | GRUP                     | GRUP | ORT. | GRUP                | GRUP | ORT. | GRUP            | GRUP | ORT. |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                | 3                 | 3.40 | 4    | 3.60                     | 5    | 3.80 | 3             | 2.60 | 4    | 4.00                     | 4    | 4.20 | 4                        | 4.20 | 4    | 4.20                | 4    | 4.20 | 4               | 3.60 | 4    |
| Hisse Senedi İşlemleri                 | 3                 | 2.80 | 4    | 3.80                     | 4    | 4.20 | 3             | 3.20 | 4    | 4.00                     | 4    | 4.20 | 4                        | 4.00 | 4    | 4.20                | 4    | 4.20 | 4               | 3.70 | 4    |
| Senet İşlemleri                        | 3                 | 2.50 | 3    | 3.25                     | 4    | 4.50 | 3             | 2.75 | 4    | 4.00                     | 4    | 4.50 | 4                        | 4.00 | 4    | 4.50                | 4    | 4.50 | 4               | 3.58 | 4    |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        | 2                 | 2.25 | 3    | 3.00                     | 5    | 4.00 | 3             | 2.75 | 4    | 3.75                     | 4    | 4.00 | 4                        | 3.75 | 4    | 4.00                | 4    | 4.00 | 4               | 3.29 | 4    |
| Çek Takas İşlemleri                    | 3                 | 2.67 | 3    | 3.00                     | 5    | 4.67 | 3             | 2.33 | 4    | 3.67                     | 4    | 4.67 | 4                        | 3.67 | 5    | 4.67                | 3    | 4.67 | 3               | 3.50 | 4    |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | 3                 | 2.50 | 2    | 2.75                     | 4    | 4.00 | 2             | 2.75 | 4    | 4.00                     | 4    | 4.00 | 4                        | 4.00 | 5    | 4.25                | 4    | 4.25 | 4               | 3.38 | 4    |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | 2                 | 2.25 | 3    | 2.50                     | 4    | 4.00 | 2             | 2.75 | 4    | 4.00                     | 4    | 4.00 | 4                        | 4.00 | 5    | 4.25                | 4    | 4.25 | 4               | 3.29 | 4    |
| Prefinansman İşlemleri                 | 2                 | 2.00 | 3    | 3.00                     | 5    | 4.67 | 2             | 2.67 | 4    | 4.00                     | 4    | 4.67 | 4                        | 4.00 | 5    | 4.67                | 5    | 4.67 | 5               | 3.50 | 4    |
| Böğaziçi Elektrik Tahsilatı            | 4                 | 4.20 | 4    | 4.00                     | 3    | 3.80 | 3             | 3.40 | 4    | 3.60                     | 4    | 3.80 | 4                        | 3.60 | 4    | 4.20                | 4    | 4.20 | 4               | 3.87 | 4    |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | 4                 | 4.17 | 3    | 3.50                     | 3    | 3.50 | 3             | 3.33 | 4    | 3.50                     | 4    | 3.50 | 4                        | 3.50 | 4    | 4.17                | 4    | 4.17 | 4               | 3.69 | 4    |
| SSK Ödeme İşlemleri                    | 4                 | 4.00 | 4    | 4.20                     | 3    | 3.80 | 3             | 3.40 | 4    | 3.60                     | 4    | 3.80 | 4                        | 3.60 | 4    | 4.20                | 4    | 4.20 | 4               | 3.87 | 4    |
| Teminat Mektubu Verilmesi              | 3                 | 2.67 | 3    | 3.67                     | 5    | 4.67 | 3             | 2.67 | 4    | 3.67                     | 4    | 4.67 | 4                        | 3.67 | 4    | 4.33                | 3    | 4.33 | 3               | 3.61 | 4    |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             | 5                 | 4.33 | 5    | 4.33                     | 4    | 3.67 | 3             | 3.17 | 3    | 3.33                     | 3    | 3.33 | 3                        | 3.33 | 4    | 4.00                | 4    | 4.00 | 4               | 3.81 | 4    |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | 4                 | 4.40 | 5    | 4.60                     | 4    | 4.20 | 3             | 2.80 | 3    | 3.40                     | 3    | 3.40 | 3                        | 3.40 | 4    | 4.00                | 4    | 4.00 | 4               | 3.90 | 4    |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             | 3                 | 3.00 | 3    | 3.00                     | 3    | 3.80 | 3             | 3.20 | 4    | 3.60                     | 4    | 3.60 | 4                        | 3.60 | 4    | 4.00                | 3    | 4.00 | 3               | 3.43 | 4    |
| Hesaba para yatırma/çekme              | 5                 | 4.67 | 5    | 4.83                     | 4    | 4.00 | 4             | 3.67 | 4    | 3.67                     | 4    | 3.67 | 4                        | 3.67 | 4    | 4.00                | 4    | 4.00 | 4               | 4.14 | 4    |
| Repo Kesin Alım/Satım                  | 3                 | 3.60 | 2    | 2.80                     | 4    | 3.80 | 4             | 4.40 | 3    | 3.40                     | 3    | 3.40 | 3                        | 3.40 | 5    | 4.60                | 3    | 4.60 | 3               | 3.73 | 4    |

## 4.7 KORELASYON BULUNARAK HİZMET YÖNETİMİNİN ANALİZİ

Tablo 4.23 Süreçlere /hataya / gecikmeye /enel performans göre toplu analiz tablosu

| İŞLEMLER                              | HATA  |     | GECİKME  |     | GENEL |      | SÜREÇ SEFAFLIĞI |      | HİZ.MÜST.BY.G.SUN. |      | KURUK DİSİPL. |      | İNS.LİŞ.KUV.YŞ.TAN. |      | UYG.PER.ŞEÇ.SİS.G. |      | MÜQT.İLE İLGİL. |      |
|---------------------------------------|-------|-----|----------|-----|-------|------|-----------------|------|--------------------|------|---------------|------|---------------------|------|--------------------|------|-----------------|------|
|                                       | GRUP  | MOD | GRUP     | MOD | GRUP  | MOD  | GRUP            | MOD  | GRUP               | MOD  | GRUP          | MOD  | GRUP                | MOD  | GRUP               | MOD  | GRUP            | MOD  |
| Vadeli Döviz Alın/Satım               | 1.500 | 1   | 2.333333 | 3   | 4     | 3.60 | 3               | 3.40 | 4                  | 3.60 | 5             | 3.80 | 3                   | 2.60 | 4                  | 4.00 | 4               | 4.20 |
| Hisse Senedi İşlemleri                | 2.167 | 1   | 2.666667 | 1   | 4     | 3.70 | 3               | 2.80 | 4                  | 3.80 | 4             | 4.20 | 3                   | 3.20 | 4                  | 4.00 | 4               | 4.20 |
| Senet İşlemleri                       | 3.000 | 3   | 3.5      | 4   | 4     | 3.58 | 3               | 2.50 | 3                  | 3.25 | 4             | 4.50 | 3                   | 2.75 | 4                  | 4.00 | 4               | 4.50 |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması       | 1.714 | 1   | 2.285714 | 3   | 4     | 3.28 | 2               | 2.25 | 3                  | 3.00 | 5             | 4.00 | 3                   | 2.75 | 4                  | 3.75 | 4               | 4.00 |
| Çek Takas İşlemleri                   | 2.833 | 3   | 3.333333 | 3   | 3     | 3.50 | 3               | 2.87 | 3                  | 3.00 | 5             | 4.87 | 3                   | 2.33 | 4                  | 3.87 | 5               | 4.67 |
| İthalat İşlemleri/Akreditif Verilmesi | 2.400 | 2   | 2.2      | 2   | 4     | 3.38 | 3               | 2.50 | 2                  | 2.75 | 4             | 4.00 | 2                   | 2.75 | 4                  | 4.00 | 5               | 4.25 |
| İhracat İşlemleri/Akreditif Verilmesi | 2.000 | 1   | 2.2      | 2   | 4     | 3.28 | 2               | 2.25 | 3                  | 2.50 | 4             | 4.00 | 2                   | 2.75 | 4                  | 4.00 | 5               | 4.25 |
| Prefinansman İşlemleri                | 3.200 | 3   | 3.4      | 4   | 5     | 3.50 | 2               | 2.00 | 3                  | 3.00 | 5             | 4.87 | 2                   | 2.87 | 4                  | 4.00 | 5               | 4.87 |
| Bofazad Elektrik Tahsilatı            | 1.857 | 2   | 2.142857 | 1   | 4     | 3.87 | 4               | 4.20 | 4                  | 4.00 | 3             | 3.80 | 3                   | 3.40 | 4                  | 3.60 | 4               | 4.20 |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı        | 1.500 | 2   | 1.825    | 1   | 4     | 3.68 | 4               | 4.17 | 3                  | 3.50 | 3             | 3.50 | 3                   | 3.33 | 4                  | 3.50 | 4               | 4.17 |
| SSK Ödeme İşlemleri                   | 1.714 | 1   | 2        | 2   | 4     | 3.87 | 4               | 4.00 | 4                  | 4.20 | 3             | 3.80 | 3                   | 3.40 | 4                  | 3.60 | 4               | 4.20 |
| Terminat Mektubu Verilmesi            | 1.571 | 1   | 2        | 2   | 3     | 3.61 | 3               | 2.87 | 3                  | 3.87 | 5             | 4.87 | 3                   | 2.87 | 4                  | 3.87 | 4               | 4.33 |
| Hesap Açma/Vadeli/Vadesiz             | 2.222 | 2   | 2.333333 | 2   | 4     | 3.81 | 5               | 4.33 | 5                  | 4.33 | 4             | 3.87 | 3                   | 3.17 | 3                  | 3.33 | 4               | 4.00 |
| Kırtlık Kasa Tesis Etme               | 1.000 | 1   | 1        | 1   | 4     | 3.90 | 4               | 4.40 | 5                  | 4.80 | 4             | 4.20 | 3                   | 2.80 | 3                  | 3.40 | 4               | 4.00 |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri            | 2.500 | 3   | 3.833333 | 4   | 3     | 3.43 | 3               | 3.00 | 3                  | 3.00 | 3             | 3.80 | 3                   | 3.20 | 4                  | 3.60 | 4               | 4.00 |
| Hesaba para yatırma/çekme             | 1.222 | 1   | 3.333333 | 4   | 4     | 4.14 | 5               | 4.87 | 5                  | 4.83 | 4             | 4.00 | 4                   | 3.87 | 4                  | 3.87 | 4               | 4.00 |
| Repo Kesin Alın/Satım                 | 2.125 | 2   | 2.375    | 3   | 3     | 3.73 | 3               | 3.80 | 2                  | 2.60 | 4             | 3.80 | 4                   | 4.40 | 3                  | 3.40 | 5               | 4.80 |

Tablo 4.24 İşlemlerin özellikleri, hata ve gecikme arasındaki korelasyonlar

| İŞLEMLER            |     | HATA      |           | GECİKME   |           |
|---------------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                     |     | MOD       | ORT       | MOD       | ORT       |
| GENEL PERFORMANS    | MOD | -0.100391 |           | -0.061846 |           |
|                     | ORT |           | -0.494288 |           | -0.194655 |
| SÜREC SEFEEAE       | MOD | -0.14908  |           | -0.26308  |           |
|                     | ORT |           | -0.634441 |           | -0.381645 |
| HİZ MÜST İST GÖRE   | MOD | -0.40788  |           | -0.221816 |           |
|                     | ORT |           | -0.585701 |           | -0.271641 |
| KUYRUK DİSİPLİNİ    | MOD | -0.076903 |           | 0.336736  |           |
|                     | ORT |           | 0.44315   |           | 0.34324   |
| İNS İLİS KUV İS TAH | MOD | -0.167109 |           | 0.147069  |           |
|                     | ORT |           | -0.404918 |           | -0.058947 |
| UYG PER SEC SİS     | MOD | 0.056269  |           | 0.199667  |           |
|                     | ORT |           | 0.39719   |           | 0.35289   |
| MÜST İLE İLGİLENME  | MOD | 0.348375  |           | 0.194896  |           |
|                     | ORT |           | 0.66108   |           | 0.33409   |

Tablo 4.25 İşlemlerdeki hata ve gecikme arasındaki korelasyonlar

|                   |     | İŞLEMLERDEKİ GECİKME |      |
|-------------------|-----|----------------------|------|
|                   |     | ORT.                 | MOD  |
| İŞLEMLERDEKİ HATA | ORT | 0.695755421          |      |
|                   | MOD |                      | 0.46 |

Tablo 4.26 Süreç önemi ile hata ve gecikme arasındaki korelasyonlar

|             | HATA     |         | GECİKME  |           |
|-------------|----------|---------|----------|-----------|
|             | MOD      | ORT     | MOD      | ORT       |
| SÜREÇ ÖNEMİ | 0.097616 | 0.09952 | 0.364907 | 0.4651389 |

n = 17 gözlem sayısı

$r_{.025}$  0.482

Anlamlılık derecesi : 0.05 olarak alınmıştır.

Tablo 4.24'de :

- Süreç şeffaflığı ortalaması ve hata ortalaması arasında negatif lineer korelasyon var olduğu söylenebilir. Yani süreç şeffaflığı arttıkça hata oranı da düşmektedir.
- Genel performans arttıkça hata oranı düşmektedir Hata ortalaması ve genel performans ortalaması arasında negatif lineer korelasyon mevcuttur.
- Hizmetleri müşterinin isteğine göre sunma ortalaması ve hata ortalaması arasında negatif lineer korelasyon vardır. Hizmeti müşteri isteklerine göre sunma oranı arttıkça hata oranı düşmektedir.
- İnsan ilişkileri kuvvetli olanlara göre iş tahsisi yapıldığında hata ortalamasında artma olduğu gözlenmekte ancak  $r < 0.482$  olduğu için lineer bir korelasyon olmadığı söylenebilir. Bu da anlamlıdır.
- Müşteri ile ilgilenme oranı arttıkça hata oranı da artmaktadır. Ortalamalar arasında pozitif lineer bir korelasyon olduğu söylenebilir. Buradaki çelişki müşteri ile ilgilenildikçe yapılan işe dikkatin azaldığı göz önüne alınarak giderilebilir.

İşlemlerdeki gecikme ile ilgili olarak tam olarak korelasyon tablosundan yorum yapılamaktadır. Ancak gecikme ile ilgili yapılabilecek yorumlar aşağıdaki gibidir:

- Genel performans arttıkça, işlemlerdeki gecikmelerde azaltma görülmektedir.
- Süreç şeffaflığı arttıkça işlemlerdeki gecikme azalmaktadır.
- Hizmetin müşterinin isteğine göre sunulması arttıkça gecikmelerde azalma görülmektedir.

- Kuyruk disiplini varlığı arttıkça gecikmelerde artma görülmektedir. Buradaki gelişki bankanın herhangi bir kuyruk disiplini sağlayıcı sistemi olmayışı ile açıklanabilir. Bu konuda çıkan değere bağlı olarak zaten kuyruk disiplini ve gecikme arasında lineer korelasyon olmadığı söylenebilir.
- İnsan ilişkileri kuvvetli olanlara göre iş tahsis edildikçe gecikme ortalaması azalmaktadır.
- Uygun personel seçim sistemi geliştirilmesi ile gecikme arasında lineer korelasyon olmadığı söylenebilir.
- Müşteri ile ilgilenme arttıkça gecikmelerde artış olduğu söylenebilir. Ancak bu müşteriye daha çok özen gösterilmesi ve müşterinin çok iyi ağırlanması (çay kahve ikramı, hatır sorma v.b.) ile ilgili olan bir gecikme olabilir.

Tablo 4.25'de :

İşlemlerdeki hata arttıkça işlemlerdeki gecikme de artmaktadır. İşlemlerdeki hata ortalaması ve işlemlerdeki gecikme ortalaması arasında pozitif lineer bir ilişki olduğu söylenebilir.

İşlemlerdeki hata modu arttıkça işlemlerdeki gecikme modu da artmaktadır. Aralarında pozitif lineer korelasyon vardır.

Tablo 4.26'da:

Süreçlere önem derecesi verilmesi ile elde edilen sonuçlar süreçlerdeki hata ortalaması ve modu ile karşılaştırıldığında aralarında lineer bir korelasyon olmadığı söylenebilir.

Süreçlere önem derecesi verilmesi ile elde edilen sonuçlar süreçlerdeki gecikme ortalaması ve modu ile karşılaştırıldığında süreçlere önem verilmesi ile gecikme ortalaması ve modu arasında lineer bir korelasyon olduğunun söylenemeyeceği görülür. Elde edilen korelasyon değerleri değerlendirme için anlamlı değildir. Ancak süreçlere önem verildikçe işlemin daha detaylı ve dikkatli yapıldığı varsayımı altında bir miktar gecikmenin söz konusu olduğu gözlenmektedir.

#### 4.8 POTANSİYEL İŞLETİM ETKİNLİĞİ DEĞERLENDİRMESİ

Süreçlerdeki potansiyel işletim etkinliklerinin bulunması daha önce incelenen süreçlerden on tanesinin pilot olarak seçilmesi ile gerçekleştirilmiştir.

Süreçlerde P.İ.E. bulunurken müşterinin durumu incelenmiştir. Müşteri dört şekilde sistemde yer alabilir:

- a. Beklemektedir
- b. Temas halindedir.
- c. İşlemi kendisi yapıyordur.
- d. Yoktur.

Müşterinin durumuna göre süreçler işlemlere ayrılarak süre ölçümleri yapılmıştır. İşlemi gerçekleştiren personelin maliyetleri göz önüne alınarak ağırlıklar tespit edilmiş ve toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı (A), toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı (P) ve toplam ağırlıklandırılmış arka ofis temas zamanı (B) tespit edilmiştir. İşlemlerdeki arka ofis zamanı 0 olarak varsayılmıştır. Müşterinin sisteme giriş ve çıkışının işlemin başlangıç ve bitiş zamanlarıyla sınırlı olduğu kabul edilmiştir. Bu varsayımlar ve hesaplamalar ışığında seçilen süreçlerin P.İ.E. hesap edilmiştir.

Tablo 4.27 Kiralık kasa tesis etme P.I.E.

| İŞLEMLER                                       | İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİREN | MÜŞTERİ DURUMU |               |                 |     |
|------------------------------------------------|-----------------------|----------------|---------------|-----------------|-----|
|                                                |                       | BEKLİYOR       | TEMAS HALİNDE | KENDİSİ YAPIYOR | YOK |
| Kiralık kasa tahsis için müşteri baş.          | Müşteri, C/H Yet.     | .              | .             | .               | 60  |
| Kiralık kasa kartonu düzenlenmesi              | Müşteri, C/H Yet.     | .              | .             | .               | 120 |
| Kiralık kasa açış kartı düzenlenmesi           | Müşteri, C/H Yet.     | .              | .             | .               | 120 |
| Kira ve depozito bedeli tahsili                | Gişe Yet.             | .              | .             | .               | 120 |
| Kiralık kasa anahtarlarının müşteriye teslimi. | C/h Yet.              | .              | .             | .               | 30  |
| Toplam aktif temas zamanı                      | 330 sn.               |                |               |                 |     |
| Toplam pasif temas zamanı                      | 120 sn.               |                |               |                 |     |
| Toplam bekleme zamanı                          | 120 sn.               |                |               |                 |     |
| Toplam arka ofis zamanı                        | 0 sn.                 |                |               |                 |     |

C/H Yetkilisi aylık ücreti: 250,000,000 TL

Gişe Yetkilisi aylık ücreti: 100,000,000 TL

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı( A ) :

Toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı( P ) :

Toplam ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı ( B ) :

Potansiyel İşletim Etkinliği ( P.I.E.) :

$$\left(1 - \frac{A}{A+P+B}\right)$$

$$w1 = 250,000,000 / 250,000,000 = 1$$

$$w2 = 100,000,000 / 250,000,000 = 0.4$$

$$A = 1 \cdot 60 + 1 \cdot 120 + 1 \cdot 120 + 1 \cdot 30 = 330 \text{ sn.}$$

$$P = 0.4 \cdot 120 = 48 \text{ sn}$$

$$B = 0 \text{ sn.}$$

$$= 1 - (330 / (330 + 48 + 0)) = 0.127$$

Tablo 4.28 Türk Telekom telefon tahsilatı P.İ.E.

| İŞLEMLER                                  | İŞLEM GERÇEKLEŞTİREN | MÜŞTERİ DURUMU |               |                |
|-------------------------------------------|----------------------|----------------|---------------|----------------|
|                                           |                      | BEKLİYOR       | TEMAS HALİNDE | YOK SÜRE (sn.) |
| Müşteri talebinin alınması                | Müşteri, Gişe Yet.   |                | *             | 1              |
| Sistemde fatura ödeme işleminin yapılması | Gişe Yet.            | *              |               | 10             |
| Paranın alınıp sayılması                  | Müşteri, Gişe Yet.   |                | *             | 4              |
| Dekont basımı                             | Gişe Yet.            | *              |               | 34             |
| Kaşe basılması, imza atılması             | Gişe Yet.            | *              |               | 2              |
| Dekontun müşteriye verilmesi              | Müşteri, Gişe Yet.   |                | *             | 1              |
| Toplam aktif temas zamanı                 | 6 sn.                |                |               |                |
| Toplam pasif temas zamanı                 | 46 sn.               |                |               |                |
| Toplam bekleme zamanı                     | 46 sn.               |                |               |                |
| Toplam arka ofis zamanı                   | 0 sn.                |                |               |                |

Gişe Yetkilisi aylık ücreti: 100,000,000 TL

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı ( A ) :

Toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı ( P ) :

Toplam ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı ( B ) :

Potansiyel İşletim Etkinliği ( P.İ.E. ) :

$$\left(1 - \frac{A}{A+P+B}\right)$$

$$= 1 - (6/(6 + 46 + 0)) = 0.8847$$

$$w1 = 100,000,000 / 100,000,000 = 1$$

$$A = 1 \cdot (1 + 4 + 1) = 6 \text{ sn.}$$

$$P = 1 \cdot 10 + 1 \cdot 34 + 1 \cdot 2 = 46 \text{ sn}$$

$$B = 0 \text{ sn.}$$

Tablo 4.29 Çek takas işlemleri P.I.E.

| İŞLEMLER                                         | İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİREN      | MÜŞTERİ DURUMU |               |                 |     |
|--------------------------------------------------|----------------------------|----------------|---------------|-----------------|-----|
|                                                  |                            | BEKLİYOR       | TEMAS HALİNDE | KENDİSİ YAPIYOR | YOK |
| Müşteri talebinin alınması                       | Müşteri, Gişe Yet. CH Yet. |                | *             |                 | 1   |
| Meblağın ödenebilirliğinin kontrolü              | Gişe Yet.                  | *              |               |                 | 2   |
| Müşteriden kimlik ve gerekli belgelerin alınması | Müşteri, Gişe Yet.         |                | *             |                 | 2   |
| Çekin arkasına ciro alınması                     | Müşteri                    |                |               | *               | 10  |
| İmzanın geçerliliğinin kontrol edilmesi          | Gişe Yet.                  | *              |               |                 | 5   |
| Ödeme için sistem girişinin yapılması            | Gişe Yet.                  | *              |               |                 | 14  |
| Çekin arkasına imza alınması                     | Müşteri                    |                |               | *               | 10  |
| Paranın sayılması                                | Gişe Yet.                  | *              |               |                 | 35  |
| Dekonta para dökümünün yapılması                 | Gişe Yet.                  | *              |               |                 | 5   |
| Çekin kaşelenip imzalanması                      | Müşteri                    |                |               | *               | 2   |
| Paranın teslim edilmesi                          | Müşteri, Gişe Yet.         |                | *             |                 | 3   |
| <b>Toplam aktif temas zamanı</b>                 | <b>28 sn.</b>              |                |               |                 |     |
| <b>Toplam pasif temas zamanı</b>                 | <b>61 sn.</b>              |                |               |                 |     |
| <b>Toplam bekleme zamanı</b>                     | <b>61 sn.</b>              |                |               |                 |     |
| <b>Toplam arka ofis zamanı</b>                   | <b>0 sn.</b>               |                |               |                 |     |

Gişe Yetkilisi aylık ücreti: 100,000,000 TL

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı( A ) :

Toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı( P ) :

Toplam ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı ( B ) :

Potansiyel İşletim Etkinliği ( P.I.E.) :

$$\left(1 - \frac{A}{A+P+B}\right)$$

$$w1 = 100,000,000 / 100,000,000 = 1$$

$$A = 1 \cdot (1 + 2 + 10 + 10 + 2 + 3) = 28 \text{ sn.}$$

$$P = 1 \cdot 2 + 1 \cdot 5 + 1 \cdot 14 + 1 \cdot 35 + 1 \cdot 5 = 61 \text{ sn}$$

$$B = 0 \text{ sn.}$$

$$= 1 - (28 / (28 + 61 + 0)) = 0.6854$$

Tablo 4.30 Hesaptan para çekme P.İ.E.

| İŞLEMLER                                      | İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİREN | MÜŞTERİ DURUMU |               |                 |     | SÜRE(sn.) |
|-----------------------------------------------|-----------------------|----------------|---------------|-----------------|-----|-----------|
|                                               |                       | BEKLİYOR       | TEMAS HALİNDE | KENDİSİ YAPIYOR | YOK |           |
| Müşterinin talebinin alınması                 | Müşteri, Gişe Yet.    |                | *             |                 |     | 2         |
| Müşteriden kimlik ve gerekli belgelerin alımı | Müşteri, Gişe Yet.    |                | *             |                 |     | 2         |
| Sistemden ödeme işleminin gerçekleştirilmesi  | Gişe Yet.             | *              |               |                 |     | 15        |
| Dekont yazdırılması                           | Gişe Yet.             | *              |               |                 |     | 22        |
| Dekonta para dökümü yapılması                 | Gişe Yet.             | *              |               |                 |     | 3         |
| Paranın sayılarak ödenmesi                    | Müşteri, Gişe Yet.    |                | *             |                 |     | 30        |
| Müşteriden dekonta imza alınması              | Müşteri               |                |               | *               |     | 3         |
| Dekontun kaşelenerek ve imzalanarak müşt. v   | Müşteri, Gişe Yet.    |                | *             |                 |     | 3         |
| Toplam aktif temas zamanı                     | 40 sn.                |                |               |                 |     |           |
| Toplam pasif temas zamanı                     | 40 sn.                |                |               |                 |     |           |
| Toplam bekleme zamanı                         | 40 sn.                |                |               |                 |     |           |
| Toplam arka ofis zamanı                       | 0 sn.                 |                |               |                 |     |           |

Gişe Yetkilisi aylık ücreti: 100,000,000 TL

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı( A ) :

Toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı( P ) :

Toplam ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı ( B ) :

Potansiyel İşletim Etkinliği ( P.İ.E.) :

$$w1 = 100,000,000 / 100,000,000 = 1$$

$$A = 1 \cdot (2 + 2 + 30 + 3 + 3) = 40 \text{ sn.}$$

$$P = 1 \cdot 15 + 1 \cdot 22 + 1 \cdot 3 = 40 \text{ sn}$$

$$B = 0 \text{ sn.}$$

$$= 1 - \left( \frac{A}{A+P+B} \right) = 1 - (40 / (40 + 40 + 0)) = 0.5$$

Tablo 4.31 Hesap açma(vadeli/vadesiz) P.İ.E.

| İŞLEMLER                                            | İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİREN        | MÜŞTERİ DURUMU |               |                 |     |           |
|-----------------------------------------------------|------------------------------|----------------|---------------|-----------------|-----|-----------|
|                                                     |                              | BEKLİYOR       | TEMAS HALİNDE | KENDİSİ YAPIYOR | YOK | SÜRE(sn.) |
| Müşteri talebinin öğrenilmesi, vade bilgisi verilir | Müşteri, Gişe Yet. (CH Yet.) |                | *             |                 |     | 4         |
| Müşteriden kimlik ve gerekli belgelerin alınması    | Müşteri, Gişe Yet.           |                | *             |                 |     | 2         |
| Müşteri özlük bilgilerinin sisteme tanıtılması      | Müşteri, Gişe Yet.           |                | *             |                 |     | 60        |
| Paranın müşteriden alınıp, sayılması                | Müşteri, Gişe Yet.           |                | *             |                 |     | 30        |
| Sistemde hesap açılış işleminin yapılması           | Gişe Yet.                    | *              |               |                 |     | 32        |
| Dekontun ve hesap cüzdanının yazdırılması           | Gişe Yet.                    | *              |               |                 |     | 10        |
| Hesap açılışı için sözleşmeye imza atılması         | Müşteri                      |                |               | *               |     | 5         |
| Dekontun ve defterin müşteriye verilmesi            | Müşteri, Gişe Yet.           |                | *             |                 |     | 2         |
| Toplam aktif temas zamanı                           | 103 sn.                      |                |               |                 |     |           |
| Toplam pasif temas zamanı                           | 42 sn.                       |                |               |                 |     |           |
| Toplam bekleme zamanı                               | 42 sn.                       |                |               |                 |     |           |
| Toplam arka ofis zamanı                             | 0 sn.                        |                |               |                 |     |           |

Gişe Yetkilisi aylık ücreti: 100,000,000 TL

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı( A ) :

Toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı( P ) :

Toplam ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı ( B ) :

Potansiyel İşletim Etkinliği ( P.İ.E.) :

$$w1 = 100,000,000 / 100,000,000 = 1$$

$$A = 1 \cdot (4 + 2 + 60 + 30 + 5 + 2) = 103 \text{ sn.}$$

$$P = 1 \cdot 32 + 1 \cdot 10 = 42 \text{ sn}$$

$$B = 0 \text{ sn.}$$

$$\left(1 - \frac{A}{A+P+B}\right) = 1 - (103 / (103 + 42 + 0)) = 0.2897$$

Tablo 4.32 Senet tahsilat işlemleri P.i.E.

| İŞLEMLER                                         | İŞLEM GERÇEKLEŞTİREN | MÜŞTERİ DURUMU |               |                 |     |
|--------------------------------------------------|----------------------|----------------|---------------|-----------------|-----|
|                                                  |                      | BEKLİYOR       | TEMAS HALİNDE | KENDİSİ YAPIYOR | YOK |
| Müşteri talebinin alınması                       | Müşteri, Gişe Yet.   | .              | .             |                 | 3   |
| Pazarlama bölümüne telefonla bilgi verme         | Gişe Yet.            | .              |               |                 | 15  |
| Senete kaşe basma                                | Gişe Yet.            | .              |               |                 | 1   |
| Müşterinin senetine ad soyad, teslim aldım ibası | Gişe Yet.            | .              |               |                 | 23  |
| Dekont basımı                                    | Gişe Yet.            | .              |               |                 | 25  |
| Müşteriye dekontun teslimi                       | Müşteri, Gişe Yet.   |                | .             |                 | 3   |
| Toplam aktif temas zamanı                        | 6 sn.                |                |               |                 |     |
| Toplam pasif temas zamanı                        | 64 sn.               |                |               |                 |     |
| Toplam bekleme zamanı                            | 64 sn.               |                |               |                 |     |
| Toplam arka ofis zamanı                          | 0 sn.                |                |               |                 |     |

Gişe Yetkilisi aylık ücreti: 100,000,000 TL

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı( A ) :

Toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı( P ) :

Toplam ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı ( B ) :

Potansiyel İşletim Etkinliği ( P.i.E.) :

$$w1 = 100,000,000 / 100,000,000 = 1$$

$$A = 1 \cdot (3 + 3) = 6 \text{ sn.}$$

$$P = 1 \cdot 15 + 1 \cdot 1 + 1 \cdot 23 + 1 \cdot 25 = 64 \text{ sn}$$

$$B = 0 \text{ sn.}$$

$$\left(1 - \frac{A}{A+P+B}\right) = 1 - (6 / (6 + 64 + 0)) = 0.9143$$

Tablo 4.33 Boğaziçi elektrik tahsilatı P.İ.E.

| İŞLEMLER                                              | İŞLEMİ GERÇEKLEŞTİREN | MÜŞTERİ DURUMU |               |                 |               |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|
|                                                       |                       | BEKLİYOR       | TEMAS HALİNDE | KENDİSİ YAPIYOR | YOK SÜRE(sn.) |
| Müşterinin talebinin alınması                         | Müşteri, Gişe Yet.    |                | *             |                 | 1             |
| Gerekli belgelerin alımı                              | Müşteri, Gişe Yet.    |                | *             |                 | 2             |
| Sistemde fatura ödeme işleminin yapılması             | Gişe Yet.             | *              |               |                 | 20            |
| Paranın alınıp sayılması                              | Müşteri, Gişe Yet.    |                | *             |                 | 5             |
| Dekont basımı                                         | Gişe Yet.             | *              |               |                 | 20            |
| Müşteriye verilen dekontun bir nüshasının imzalanması | Gişe Yet.             | *              |               |                 | 1             |
| Dekontun müşteriye verilmesi                          | Müşteri, Gişe Yet.    |                | *             |                 | 2             |
| Toplam aktif temas zamanı                             | 10 sn.                |                |               |                 |               |
| Toplam pasif temas zamanı                             | 41 sn.                |                |               |                 |               |
| Toplam bekleme zamanı                                 | 41 sn.                |                |               |                 |               |
| Toplam arka ofis zamanı                               | 0 sn.                 |                |               |                 |               |

Gişe Yetkilisi aylık ücreti: 100,000,000 TL

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı( A ) :

Toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı( P ) :

Toplam ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı ( B ) :

Potansiyel İşletim Etkinliği ( P.İ.E.) :

$$w1 = 100,000,000 / 100,000,000 = 1$$

$$A = 1 \cdot (1 + 2 + 5 + 2) = 10 \text{ sn.}$$

$$P = 1 \cdot 20 + 1 \cdot 20 + 1 \cdot 1 = 41 \text{ sn}$$

$$B = 0 \text{ sn.}$$

$$\left(1 - \frac{A}{A+P+B}\right) = 1 - (10 / (10 + 41 + 0)) = 0.804$$

Tablo 4.34 Dövizli çeklerin satın alınması P.İ.E.

| İŞLEMLER                                             | İŞLEM GERÇEKLEŞTİREN   | MÜŞTERİ DURUMU |               |                 |     |
|------------------------------------------------------|------------------------|----------------|---------------|-----------------|-----|
|                                                      |                        | BEKLİYOR       | TEMAS HALİNDE | KENDİSİ YAPIYOR | YOK |
| Satın alma talebi/talimatının verilmesi              | Müşteri                |                |               | *               | 5   |
| Dövizli çeklerin tahsile alınması                    | Dış İşlemler Yet.      | *              |               |                 | 10  |
| Dövizli çek iştiraya alma ve sistem girişi yapılması | Dış İşlemler Yet.      | *              |               |                 | 35  |
| Dekont basımı                                        | Dış İşlemler Yetkilisi | *              |               |                 | 39  |
| Çekin arkasını cirolama                              | Dış İşlemler Yetkilisi | *              |               |                 | 3   |
| Dekonta çekin dökümünün yapılması                    | Dış İşlemler Yetkilisi | *              |               |                 | 7   |
| Çeklerin verilmesi                                   | Müşteri, Dış İşl. Yet. |                | *             |                 | 5   |
| Toplam aktif temas zamanı                            | 10 sn.                 |                |               |                 |     |
| Toplam pasif temas zamanı                            | 94 sn.                 |                |               |                 |     |
| Toplam bekleme zamanı                                | 94 sn.                 |                |               |                 |     |
| Toplam arka ofis zamanı                              | 0 sn.                  |                |               |                 |     |

Dış İşlemler Yetkilisi aylık ücreti: 100,000,000 TL  
 Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı ( A ) :  
 Toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı ( P ) :  
 Toplam ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı ( B ) :  
 Potansiyel İşletim Etkinliği ( P.İ.E.) :

$$w1 = 400,000,000 / 400,000,000 = 1$$

$$A = 1 \cdot (5 + 5) = 10 \text{ sn.}$$

$$P = 1 \cdot 10 + 1 \cdot 35 + 1 \cdot 39 + 1 \cdot 3 + 1 \cdot 7 + 1 \cdot 5 = 99 \text{ sn}$$

$$B = 0 \text{ sn.}$$

$$\left(1 - \frac{A}{A + P + B}\right) = 1 - (10 / (10 + 94 + 0)) = 0.9083$$

Tablo 4.35 Vadeli döviz alım satım P.İ.E.

| İŞLEMLER                                           | İŞLEM GERÇEKLEŞTİREN | MÜŞTERİ DURUMU |               |               |               |
|----------------------------------------------------|----------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                    |                      | BEKLİYOR       | TEMAS HALİNDE | KENDİSİ YAPTI | YOK SÜRE(sn.) |
| Müşteri talebinin alınması                         | Müşteri, Gişe Yet.   |                | *             |               | 3             |
| Gerekli belgelerin alınması                        | Müşteri, Gişe Yet.   |                | *             |               | 2             |
| Pazarlama servisinden kur alınması                 | Müşteri              |                |               | *             | 7             |
| Sistem girişinin yapılması                         | Gişe Yet.            | *              |               |               | 23            |
| Dekont kesilmesi                                   | Gişe Yet.            | *              |               |               | 52            |
| Paranın sayılarak alınması                         | Müşteri, Gişe Yet.   |                | *             |               | 10            |
| Dekontun arkasına isim, imza ve tel/adres alınması | Müşteri, Gişe Yet.   |                | *             |               | 7             |
| Ödenecek paranın kasadan alınması ve sayılması     | Gişe Yet.            | *              |               |               | 5             |
| Dekont üzerine para dökümü yapılması               | Gişe Yet.            | *              |               |               | 2             |
| Dekontun kaşelenmesi, paranın müşteriye ödenmesi   | Müşteri, Gişe Yet.   |                | *             |               | 3             |
| Toplam aktif temas zamanı                          | 32 sn.               |                |               |               |               |
| Toplam pasif temas zamanı                          | 82 sn.               |                |               |               |               |
| Toplam bekleme zamanı                              | 82 sn.               |                |               |               |               |
| Toplam arka ofis zamanı                            | 0 sn.                |                |               |               |               |

Gişe Yetkilisi aylık ücreti: 100,000,000 TL

Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı( A ) :

Toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı( P ) :

Toplam ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı ( B ) :

Potansiyel İşletim Etkinliği ( P.İ.E.) :

$$w1 = 100,000,000 / 100,000,000 = 1$$

$$A = 1 \cdot (3 + 2 + 7 + 10 + 7 + 3) = 32 \text{ sn.}$$

$$P = 1 \cdot (23 + 1 \cdot 52 + 1 \cdot 5 + 1 \cdot 2) = 82 \text{ sn}$$

$$B = 0 \text{ sn.}$$

$$= 1 - \left( \frac{A}{A+P+B} \right) = 1 - (32 / (32 + 82 + 0)) = 0.7193$$

Tablo 4.36 İthalat işlemleri akreditifin verilmesi P.İ.E.

| İŞLEMLER                                  | İŞLEM GERÇEKLEŞTİREN         | MÜŞTERİ DURUMU |               |                 |     |
|-------------------------------------------|------------------------------|----------------|---------------|-----------------|-----|
|                                           |                              | BEKLİYOR       | TEMAS HALİNDE | KENDİSİ YAPIYOR | YOK |
| Dosya açılışı için talep gelmesi          | Müşteri, Pazarlama Uzm.      |                | *             |                 | 5   |
| Dosya açılışı sistem girişi               | Dış İşlemler Yet.            |                | *             |                 | 63  |
| Dosya nosunu ithalat dosyasına kayıt etme | Dış İşlemler Yet.            | *              |               |                 | 3   |
| Onay, kontrol                             | Dış İşlemler Yet., Paz. Yön. | *              |               |                 | 11  |
| Provizyon alımı                           | Dış İşlemler Yet.            | *              |               |                 | 37  |
| Onaylı provizyon çıktısı alımı            | Dış İşlemler Yet.            | *              |               |                 | 74  |
| Transfer işlemi, müşteriden para alma     | Müşteri, Dış İşlemler Yet.   |                | *             |                 | 119 |
| Dekont basımı, müşteriye verilmesi        | Müşteri, Dış İşlemler Yet.   |                | *             |                 | 33  |
| Swift mesajı hazırlanması                 | Dış İşlemler Yetkilisi       | *              |               |                 | 254 |
| Swift mesajı kontrol                      | Dış İşlemler Yet.            | *              |               |                 | 45  |
| Kapama için referans alma                 | Dış İşlemler Yet.            | *              |               |                 | 5   |
| Sistem girişi                             | Dış İşlemler Yet.            | *              |               |                 | 22  |
| Toplam aktif temas zamanı                 | 220 sn.                      |                |               |                 |     |
| Toplam pasif temas zamanı                 | 451 sn.                      |                |               |                 |     |
| Toplam bekleme zamanı                     | 451 sn.                      |                |               |                 |     |
| Toplam arka ofis zamanı                   | 0 sn.                        |                |               |                 |     |

Pazarlama uzmanı aylık ücreti: 350,000,000 TL  
 Dış İşlemler Yetkilisi aylık ücreti: 400,000,000 TL  
 Pazarlama Yönetmeni aylık ücreti: 500,000,000 TL  
 Toplam ağırlıklandırılmış aktif temas zamanı ( A ) :  
 Toplam ağırlıklandırılmış pasif temas zamanı ( P ) :  
 Toplam ağırlıklandırılmış arka ofis zamanı ( B ) :  
 Potansiyel İşletim Etkinliği ( P.İ.E. ) :

$$\begin{aligned}
 w1 &= 350,000,000 / 500,000,000 = 0.7 \\
 w2 &= 400,000,000 / 500,000,000 = 0.8 \\
 w3 &= 500,000,000 / 500,000,000 = 1 \\
 A &= 0.7*5 + 0.8*2 + 0.8*119 + 0.8*33 = 175.5 \text{ sn.} \\
 P &= 0.8*3 + 1*11 + 0.8*37 + 0.8*74 + 0.8*254 + \\
 &0.8*45 + 0.8*5 + 0.8*22 = 363 \text{ sn} \\
 B &= 0 \text{ sn.} \\
 &= 1 - (175.5 / (175.5 + 363 + 0)) = 0.6741
 \end{aligned}$$

$$\left(1 - \frac{A}{A+P+B}\right)$$

#### 4.9 YORUMLAR

Potansiyel işletim etkinliği değerlendirmesinde elde edilen değerler, daha önce hesaplanan işlemlerdeki hata ortalama ve modu, işlemlerdeki gecikme modu ve ortalama, genel performans ortalama ve modu, süreç önemi toplam puanları ile ortak bir tablo haline getirilerek korelasyonlar hesap edilmiştir.

Tablo 4.37 P.İ.E. ile ilgili korelasyonlar

|                             | P.İ.E.   |
|-----------------------------|----------|
| <b>hata ort</b>             | 0.379929 |
| <b>hata mod</b>             | 0.339399 |
| <b>gecikme ort</b>          | 0.355461 |
| <b>gecikme mod</b>          | 0.255152 |
| <b>genel performans ort</b> | -0.54797 |
| <b>genel performans mod</b> | -0.04547 |
| <b>süreç önemi</b>          | -0.36516 |

n = 10 gözlem sayısı olmak üzere

$r_{.025} = 0.632$ 'dir.

En çarpıcı değer genel performans ortalaması ile P.İ.E. arasındaki korelasyonda görülmektedir.

Genel performans ortalaması arttıkça, P.İ.E. azalmaktadır. Aralarında negatif lineer korelasyon görülmektedir. Bu durum şu şekilde yorumlanabilir:

Müşteriyle olan ilişki arttıkça ve müşterinin isteklerine göre hizmet yönetiminde gelişme kaydedildikçe, müşteri hizmet sürecinin içine çekilmekte, müşterinin sürecin içinde varlığı artmaktadır. Bu işletmeye müşteriye kendi personeli gibi kullanmayı sağlar. Böylece işletme süreçler için maliyetlerini düşürmüştür, sürecin etkinliğini arttırmış olur. Elde edilen bu değerle bu durum açıkça görülmektedir.



Tablo 4.38 Potansiyel İşletme Etkinliğine göre diğer değerlendirmelerin analizi

|                                        | HATA  |      | GECİKME |      |      |      | GENEL |        |        |
|----------------------------------------|-------|------|---------|------|------|------|-------|--------|--------|
|                                        | GRUP  | GRUP | GRUP    | GRUP | GRUP | GRUP | SÜREÇ | SÜREÇ  |        |
|                                        | ORT.  | MOD  | ORT.    | MOD  | MOD  | MOD  | ÖNEMİ | P.I.E. |        |
| İŞLEMLER                               |       |      |         |      |      |      |       |        |        |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                | 1.500 | 1    | 2.33333 |      | 3    | 4    | 3.60  | 4      | 0.7193 |
| Hisse Senedi İşlemleri                 | 2.167 | 1    | 2.66667 |      | 1    | 4    | 3.70  | 4      |        |
| Senet İşlemleri                        | 3.000 | 3    | 3.5     |      | 4    | 4    | 3.58  | 4      | 0.9143 |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        | 1.714 | 1    | 2.28571 |      | 3    | 4    | 3.29  | 2      | 0.9083 |
| Çek Takas İşlemleri                    | 2.833 | 3    | 3.33333 |      | 3    | 3    | 3.50  | 6      | 0.6854 |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | 2.400 | 2    | 2.2     |      | 2    | 4    | 3.38  | 6      | 0.6741 |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) | 2.000 | 1    | 2.2     |      | 2    | 4    | 3.29  | 6      |        |
| Prefinansman İşlemleri                 | 3.200 | 3    | 3.4     |      | 4    | 5    | 3.50  | 2      |        |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            | 1.857 | 2    | 2.14286 |      | 1    | 4    | 3.87  | 2      | 0.804  |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         | 1.500 | 2    | 1.625   |      | 1    | 4    | 3.69  | 2      | 0.8847 |
| SSK Ödeme İşlemleri                    | 1.714 | 1    | 2       |      | 2    | 4    | 3.87  | 2      |        |
| Teminat Mektubu Verilmesi              | 1.571 | 1    | 2       |      | 2    | 3    | 3.61  | 6      |        |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             | 2.222 | 2    | 2.33333 |      | 2    | 4    | 3.81  | 8      | 0.2897 |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                | 1.000 | 1    | 1       |      | 1    | 4    | 3.90  | 2      | 0.127  |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             | 2.500 | 3    | 3.83333 |      | 4    | 3    | 3.43  | 8      |        |
| Hesaba para yatırma/çekme              | 1.222 | 1    | 3.33333 |      | 4    | 4    | 4.14  | 9      | 0.5    |
| Repo Kesin Alım/Satım                  | 2.125 | 2    | 2.375   |      | 3    | 3    | 3.73  | 4      |        |

## SONUÇLAR

Bankanın hizmet yönetimindeki genel performansı çok iyi olarak değerlendirilmektedir. Süreçlere bakıldığında işlemlerdeki hata oranının düşük olduğu, ancak zaman zaman gecikmeler görüldüğü ortaya çıkmaktadır.

Süreçlerin potansiyel işletme etkinlikleri incelendiğinde, bu değerlerin oldukça yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Yüksek değerler bize müşterinin işlem yapılırken işin içinde fazla olmadığını yani pasif olduğunu göstermektedir. Ancak kiralık kasa işlemini bizzat müşterinin kendisi yaptığından bu sürecin potansiyel işletim etkinliği 0.127 gibi düşük bir değer olduğu görülmektedir.

Bankacılık incelendiğinde önemli olan unsurlar içerisinde müşteriyle temas yapısı, hizmet sunum ortamının atmosferi, bankanın müşteriye bıraktığı güven duygusu, imajı yer almaktadır. Bankadaki işlem hızı, kuyruk disiplini olup olmaması, çalışanların müşteriye bıraktıkları izlenim, sunduğu hizmetin kalitesi doğrudan müşteriye etkileyen faktörlerdir.

Banka şubelerinde gişe önünde oluşabilecek kuyruklar için Qmatic sistemi uygulamalıdır. Müşterinin beklemeler sırasında kahve, su, çay içebileceği ve oturarak bekleyebileceği fiziksel mekan yaratmalıdır. Genel olarak şubelerin dizaynı müşteri ile temas için çok uygundur. Sıcak atmosfer yaratılmıştır.

Bankanın müşterileri genel olarak neyi, nerede ve nasıl yapacağını bilmez. Bu nedenle bankanın şubeleri içerisinde müşteriye yönlendirici işaretler, açıklayıcı broşürler kullanılması etkili olacaktır.

Bankanın geliştireceği en önemli strateji müşteriye sistemin içine çekmek olmalıdır. Eğer süreçlerde müşterinin olması gerekiyorsa onun varlığından faydalanmak gerekir.

**Müşterinin seçimi:** Özellikle KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) özelliği olan müşteriler, bireysel bankacılık alanında karlı mevduat müşterileri, dürüst ve güvenilir müşteriler.

**Uygun olmayan müşterinin yönlendirilmesi:** Banka örneğin vergi ödemesi yapmıyorsa, "vergi ödemeleri şubemizde yapılmamaktadır şeklinde yazılar kullanılması faydalı olabilir". Bu sisteme yanlış müşterinin girmesini ve gecikmeleri önler.

**Eğitim:** Bireysel bankacılık çalışmalarına başlanması ile birlikte müşterinin ATM makinaları ile havale, para çekme, kredi kartı ödeme v.b. işlemleri gerçekleştirmeleri için açıklayıcı bilgiler verilmeye başlanmalı, gişeler önündeki gereksiz beklemler önlenmelidir. Şube girişinde bulunan müşteri danışmanının müşteriye yönlendirici faaliyetlerde bulunması sağlanmalıdır.

**Motivasyon:** Şube pazarlama kadrosunun müşterilere çeşitli zamanlarda ziyaretlerde bulunmaları sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

- ALIKÇIOĞLU, A. (1995), Hizmet Sistemlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Toprakbank Aylık Raporları
- ARMISTEAD, C. G., KILLEA, J. C. (1984), Transfer of Concepts Between Manufacture and Service, International Journal of Operations and Production Management, 3, No:3, pp 201-225.
- BATESON, J. F.G. (1985), Perceived Control and The Service Encounter, Czepiel J.A., Solomon M.R. and Surprenant, C.F., The Service Encounter , Lexington Books.
- BOWEN, D.E. (1986), Managing Customers as Human Resources in Service Organisations, Human Resource Management, Vol 25, No:3, Fall.
- CHASE, R.B. (1978), Where Does the Customer Fit in a Service Operation?, Harvard Business Review, vol. 56, n:6, November-December, pp.137-142.
- CHASE, R.B. (1981), The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions, Operations Research, vol 21, pp 698-705
- CHASE, R.B. (1985), The 10 Commandments of Service System Management, Interfaces, 15:3, May June, pp.68-72.
- CHASE, R.B., AQUILANO, N.J. (1977), Production and Operations Management: A Life Cycle Approach, Richar D. Irwin Inc., Homewood.
- CHASE, R.B., TANSIK , D.A. (1983), The Customer Contact Model for Organization Design, Management Science, Vol. 29, No:29, 9, September, pp. 1037-1050.
- DANET, B. (1981), Client- Organization Interfaces, Hanbook of Organization Design, Vol. 2, Oxford University Press, New York, pp. 382-428.
- DAVIDOW, W.H., UTTAL, B. (1989), Academy of Management Review, Vol.14, n:2, pp. 213-233.
- DOTY, D.H., GLICK, W.H. (1994), Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling, Academy of Management Review, vol 19, pp. 230-251.

- FITSIMMONS, J.A. (1985), Consumer Participation and Productivity in Service Operations, *Interfaces*, 15, May- June, pp. 60-67.
- FITZSIMMONS, J.A., SULLIVAN, R.S. (1982), *Service Operations Management*, Mc Graw Hill, New York
- FREUND, J. E. (1970), *Statistics A First Course*, Prentice Hall Inc., New Jersey
- FUCHS, V.R. (1968), *The Service Economy*, National Bureau of Economic Research, New York.
- HAYES, R.H., WHEELWRIGHT, S.G. (1979), The Dynamics of Process-Product Life Cycles, *Harvard Business Review*, March – April, pp. 127-136.
- JOHNSTON, R. (1989), The Customer as Employee, *Journal Operations and Production*, Vol 9, 5, pp. 15-23.
- KELLOGG, D.L., CHASE R.B. (1995), Constructing a Empirically Derived Measure for Customer Contact, *Management Science*, Vol 41, N:11, pp. 1734-1749.
- KELLOGG, D.L., NIE, W. (1995), A Framework for Strategic Service Management, *Journal of Operations Management*, 13, pp. 323-337.
- LEVITT, T. (1972), Production Line Approach to Service, *Harvard Business Review*, September – October, 41-54.
- LOVELOCK, C.H. (1983), Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal Marketing*, 47, pp. 9-20.
- LOVELOCK, C.H. (1984), *Services Marketing*, Prentice –Hall, New Jersey.
- LOVELOCK, C.H., YOUNG, R.F. (1979), Look to Customers to Increase Productivity, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 168-175.
- MAISTER, D.H., LOVELOCK C.H. (1982), Managing Facilitator Services, *Sloan Management Review*, 23, pp. 19-31.
- MERSHA, T. (1990), Enhancing The Customer Contact Model, *Journal of Operations Management*, Vol. 9, No 3, pp 391-405.
- MILLS, P.K. (1986), *Managing Service Industries: Organizational Practices in a Post industrial Economy*, Bellinger Publishing Company, Cambridge.
- MILLS, P.K., MORRIS, J.H. (1986), Clients as Partial Employees of Service Organisations: Role Development in Client Participation, *Academy of Management Review*, Vol:11, No:4.

- MILLS, P.K., TURK, T. (1986), A Preliminary Investigation into the Influence of Customer-Firm Interface on Information Processing and Task Activities in Service Organizations, *J. Management*, 12, pp.91-104.
- NORMANN, R. (1984), *Service Management*, Wiley.
- POLAT, S. (1998), *Hizmet Sistemleri Ders Notları*, İ.T.Ü.
- SCHMENNER, R.W. (1986), How Can Service Businesses Survive and Prosper?, *Sloan Management Review*, 27, pp. 21-32.
- THOMPSON, J.D. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, Mc Graw Hill, New York.
- VOSS, C., ARMISTEAD, C., JOHNSTON, B., MORRIS, B. (1992), *Operations Management in Service Industries and The Public Sector*, Courier International Ltd., Great Britain.
- WEMMERLÖV, U. (1990), A Taxonomy for Service Processes and Its Implications Form System Design, *International Journal Service Industry Management*.
- 

## **EKLER**

**EK A Hizmetlerin Değerlendirilmesi İçin Anket Formu**

**EK B Süreçlere Önem Derecesi Verilmesi İçin Anket Formu**

**EK C Süreçlerin Hizmet Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi İçin Anket Formu**



EK A

Tablo A.1 Hizmetlerin değerlendirilmesi anket formu

|                                        | İŞLEMLERDEKİ GEÇİKME |   |   |   |   | İŞLEMLERDEKİ HATA |      |    |   |   |   |   |     |      |
|----------------------------------------|----------------------|---|---|---|---|-------------------|------|----|---|---|---|---|-----|------|
|                                        | az                   | 1 | 2 | 3 | 4 | çok               | Grup | az | 1 | 2 | 3 | 4 | çok | Grup |
| İŞLEMLER                               |                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                 | puan |    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5   | puan |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Hisse Senedi İşlemleri                 |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Senet İşlemleri                        |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Çek Takas İşlemleri                    |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Prefinansman İşlemleri                 |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| SSK Ödeme İşlemleri                    |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Hesaba para yatırma/çekme              |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |
| Repo Kesin Alım/Satım                  |                      |   |   |   |   |                   |      |    |   |   |   |   |     |      |

\* Süreçleri lütfen 1 ile 5 arasında puanlama yaparak değerlendirmeniz.

\*\*Lütfen, ilgili kutuya çarpı koyunuz.

EK B

Tablo B.1 Süreçlere önem derecesi verilmesi için anket formu

| CİROYA KATKISI                         |   |   |   |   |     |    | İŞLEM ADETI |   |   |   |     |
|----------------------------------------|---|---|---|---|-----|----|-------------|---|---|---|-----|
| az                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | çok | az | 1           | 2 | 3 | 4 | çok |
| İŞLEMLER                               |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Vadeli Döviz Alım/Satım                |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Hisse Senedi İşlemleri                 |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Senet İşlemleri                        |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Çek Takas İşlemleri                    |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Prefinansman İşlemleri                 |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| SSK Ödeme İşlemleri                    |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Hesaba para yatırma/çekme              |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |
| Repo Kesin Alım/Satım                  |   |   |   |   |     |    |             |   |   |   |     |

\* Süreçleri lütfen 1 ile 5 arasında puanlama yaparak değerlendirmeniz.

\*\*Lütfen, ilgili kutuya çarpı koyunuz.

EKC

Tablo C.1 Süreçlere hizmet yönetimi açısından değerlendirilmesi için anket formu

| İŞLEMLER                               | SÜREÇ ŞEFAFLIĞI | HİZ. MÜŞTERİ İST. GÖRE SUNIMA | KUYRUK DISİPLİNİ VARL. | İNS. İLİŞ. KUV. GÖRE İŞ TAHSİSİ | UYGUN PER. SEÇİM. SIS. GELİŞTİRİLMİŞ | MÜŞTERİ İLE İLGİLENİLMESİ |
|----------------------------------------|-----------------|-------------------------------|------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| Vadeli Döviz Alım/Satım                |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Hisse Senedi İşlemleri                 |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Senet İşlemleri                        |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Dövizli Çeklerin Satın Alınması        |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Çek Takas İşlemleri                    |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| İthalat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| İhracat İşlemleri(Akreditif Verilmesi) |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Prefinansman İşlemleri                 |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Boğaziçi Elektrik Tahsilatı            |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Türk Telekom Telefon Tahsilatı         |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| SSK Ödeme İşlemleri                    |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Teminat Mektubu Verilmesi              |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Hesap Açma(Vadeli/Vadesiz)             |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Kiralık Kasa Tesis Etme                |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Kredi Tesis Etme İşlemleri             |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Hesaba para yatırma/çekme              |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |
| Repo Kesin Alım/Satım                  |                 |                               |                        |                                 |                                      |                           |

Lütfen işlemleri aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.

1 az

2

3 orta

4

5 çok

## ÖZGEÇMİŞ

10/05/1973 yılında Kırklareli'nde doğan Didem Öztugran ÖZKAN ilkokulu aynı ilde tamamladıktan sonra orta öğrenimini Edirne Anadolu Lisesi'nde gerçekleştirmiştir. İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans derecesi aldıktan sonra, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır.

Hazırladığı tezler arasında "Business Process Reengineering (Değişim Mühendisliği), Erciyas Biracılık A.Ş. Pre-sell Satış Sistemine Uygulaması" ve "Hizmet Sistemleri Analizi:Bankacılık Örneği" yer almaktadır.

Halen özel bir bankada "İnsan Kaynakları Uzmanı" olarak çalışmaktadır.

