

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÜRETİM SÜREÇLERİ YÖNETİMİ - DOĞALGAZ
DAĞITIM SEKTÖRÜ MÜŞTERİ HİZMETLERİ
DEPARTMANI UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Derya GÜNEŞ

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat AYANOĞLU

OCAK-2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÜRETİM SÜREÇLERİ YÖNETİMİ – DOĞALGAZ
DAĞITIM SEKTÖRÜ MÜŞTERİ HİZMETLERİ
DEPARTMANI UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Derya GÜNEŞ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Bu tez 29/01/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Murat AYANOĞLU Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN Yrd. Doç. Dr. Harun Reşit YAZGAN

Jüri Başkanı

- Kabul
- Red
- Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
- Red
- Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
- Red
- Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Derya GÜNEŞ

25.12.2009

ÖNSÖZ

Süreç Yönetimi, günümüzün vazgeçilmez kavramı ve uygulaması olan kalite temelli yönetim anlayışları arasında yer alan ve kalite standartları ile başlayarak Toplam Kalite Yönetimi'den Değişim Mühendisliğine kadar uzanan yönetim yaklaşımlarını kapsayan, işletmenin etkenliği ve bağlı değerlerinde artış sağlayan bir yönetim tekniğidir. Tez konusunu belirlememden başlayarak çalışmam boyunca yapmış olduğu yönlendirme, teşvik ve her türlü katkılarından dolayı danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Murat AYANOĞLU'na teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, gerek bu çalışmayı gerçekleştirmemde gerekse bünyesinde çalışma imkanını ve kendimi geliştirme fırsatı sunarak kariyer yoluma önemli katkılarda bulunan Palmet Şirketler Grubu sayın yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıma bu vesileyle teşekkür ederim. Son olarak bu tezin oluşturulmasına kadar süren tüm eğitim yaşamım boyunca maddi manevi tüm desteğini benden esirgemeyen aileme teşekkürlerimi iletmek isterim.

Derya GÜNEŞ

25.12.2009

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: SÜREÇ KAVRAMI	
1.1. TANIMI	4
1.2. ÖZELLİKLERİ	5
1.3. SINIFLANDIRILMASI.....	7
1.4. TEMEL UNSURLARI	7
1.5. HİYERARŞİSİ.....	10
BÖLÜM 2: SÜREÇ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	
2.1. YÖNETİM ANLAYIŞLARI	13
2.1.1. Klasik Yönetim Düşüncesi (1880-1940).....	13
2.1.2. Neoklasik Yönetim Düşüncesi (1940-1960).....	15
2.1.3. Modern Yönetim Düşüncesi (1960-1970)	15
2.1.3.1. Sistem Yaklaşımı	17
2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı	17
2.1.4. Çağdaş Yönetim Düşüncesi (1970-)	18
BÖLÜM 3: SÜREÇ YÖNETİMİ	
3.1. SÜREÇ YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	23
3.2. SÜREÇ YÖNETİMİ ORGANİZASYONEL YAPISI	25

3.3. SÜREÇ YÖNETİMİNİN FAYDALARI	26
3.4. SÜREÇ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI	27
3.4.1. Süreç Değerlendirme.....	27
3.4.1.1. Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi	27
3.4.1.2. Süreçlerin Dökümantasyonu	28
3.4.1.2.1. Süreç Sınırlarının ve Etkileşimlerinin Belirlenmesi	29
3.4.1.2.2. Akış Şemalarının Oluşturulması	30
3.4.1.3. Süreç Sahibinin ve Takımının Belirlenmesi	32
3.4.1.4. Süreç Haritasının Hazırlanması.....	35
3.4.1.5. Kontrol Noktalarını Belirleme	36
3.4.1.6. Ölçme	36
3.4.1.6.1. Süreç Performansı Ölçüm Kriterleri	36
3.4.1.6.3. Süreç Performans Düzeyinin Belirlenmesi	38
3.4.1.6.4. Süreç Performansı Ölçme	42
3.4.1.7. Süreçlerin Puanlandırılması	44
3.4.2. Süreç Analizi.....	45
3.4.2.1. Kıyaslama.....	46
3.4.2.2. Çözümlerin Geliştirilmesi	46
3.4.2.2.1. Hedef Performans Seviyelerinin Belirlenmesi.....	46
3.4.2.2.2. Süreç Haritasının İncelenmesi.....	47
3.4.2.2.3. Kök-Neden Analizinin Yapılması.....	47
3.4.2.3. Çözüm Alternatiflerinin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi	47

3.4.2.4. Katılımın Sağlanması	48
BÖLÜM 4: SÜREÇ İYİLEŞTİRME	
4.1. İYİLEŞTİRME KAVRAMI	49
4.2. SÜREÇ İYİLEŞTİRME METODLARI	50
BÖLÜM 5: UYGULAMA	
5.1. FİRMA TANITIMI.....	51
5.2. SÜREÇ DEĞERLENDİRME	52
5.2.1. Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi	52
5.2.2. Süreç Hiyerarşisi	53
5.2.3. Süreç Dökümantasyonu	54
5.2.3.1. Süreç Sınırlarının ve Etkileşimlerinin Belirlenmesi	55
5.2.3.2. Akış Şemalarının Oluşturulması	56
5.2.4. Süreç Sahibinin ve Takımının Belirlenmesi	57
5.2.5. Süreç Haritası	57
5.2.6. Kontrol Noktalarının Belirlenmesi.....	58
5.2.7. Performans Kriterleri	58
5.2.8. Performans Düzeyinin Belirlenmesi	58
5.2.8.1. Müşteri Önem/Performans Matriksi	58
5.2.8.2. Performans Matriksi.....	60
5.2.9. Ölçme	62
5.2.10. Süreç Puanlama.....	62
5.3. SÜREÇ ANALİZİ	63
5.3.1. Hedef Belirleme	63

5.3.2. Çözümlerin Geliştirilmesi	64
5.3.2.1. Kök Neden Analizi.....	64
5.4. ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	66
SONUÇ.....	69
KAYNAKLAR.....	72
EKLER.....	74
ÖZGEÇMİŞ.....	96

KISALTMALAR

EPDK : Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu

BOTAŞ : Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ő.

PALGAZ : Palgaz Doğalgaz Dağıtım A.Ő.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 : Müşteri Hizmetleri Departmanı Süreç Unsurları.....	9
Tablo 2 : Etkenlik Konuları ve Ölçüm Kriterleri.....	37
Tablo 3 : Verimlilik Konuları ve Ölçüm Kriterleri.....	38
Tablo 4 : Esneklik Konuları ve Ölçüm Kriterleri.....	38
Tablo 5 : Müşteri Hizmetleri Departmanının Etkinlik Kriterleri.....	58
Tablo 6 : Müşteri Hizmetleri Departmanı Temel Performans Kriterleri.....	59

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Süreç.....	4
Şekil 2 : Süreçlerin Sahip Olduğu Ortak Özellikler.....	6
Şekil 3 : Süreç Akışı.....	8
Şekil 4 : Süreç Hiyerarşisi.....	10
Şekil 5 : Eski ve Yeni Yönetim Yapısı.....	20
Şekil 6 : Süreç Akış Sembolleri.....	31
Şekil 7 : Süreç Haritası.....	35
Şekil 8 : Müşteri Önem/Performans Matriksi.....	40
Şekil 9 : Performans Matriksi.....	41
Şekil 10 : Süreç Puanlama Matriksi.....	44
Şekil 11 : Palgaz'ın Temel Süreçleri.....	53
Şekil 12 : Müşteri Hizmetleri Departmanının Alt Süreçleri.....	54
Şekil 13 : Müşteri Hizmetleri Departmanı Akış Şeması.....	56
Şekil 14 : Müşteri Hizmetleri Departmanı Süreç Haritası.....	57
Şekil 15 : Müşteri Önem/PerformansMatriks.....	59
Şekil 16 : Performans Matriksi.....	61
Şekil 17 : Müşteri Hizmetleri Departmanı Balık Kılıçığı Diyagramı.....	66

Tezin Başlığı: “Üretim Süreçleri Yönetimi - Doğalgaz Dağıtım Sektörü Müşteri Hizmetleri Departmanı Uygulması”	
Tezin Yazarı: Derya Güneş	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat AYANOĞLU
Kabul Tarihi: 25.12.2009	Sayfa Sayısı: 9(ön kısım)+ 73(tez) + 22(ekler)
Ana Bilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama
<p>Günümüz vazgeçilmez kavramları olan bilgi yönetimi, globalleşme, rekabet artışı, müşteri odaklılık kapsamında kalite çalışmaları ile başlayan ve yeni yönetim teknikleri ile kendini tamamlayan süreç yönetimi bugün işletmelerde yoğun olarak kullanılan yönetim tekniklerindedir. Her ürün ve hizmet mutlaka bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkar, süreci olmayan ürün ve hizmet olmayacağı gibi, ürün ve hizmeti olmayan bir süreçte olamaz. Bu nedendirki süreçler işletmeler için önemlidir. Süreçler özellikle ISO 9000 standartlarına 2000’li yılların başında getirilen düzenlemelerle daha da ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda çalışmada öncelikle süreç kavramı üstünde durulmuştur.</p> <p>Daha sonra, yönetimin tarihsel gelişiminden hareketle, günümüz çağdaş yönetim teknikleri arasında yer alan süreç yönetiminin temellerini, oluşumunu ve diğer yönetim teknikleri ile paralel kullanımında firmaya sağladığı faydalar gösterilmeye çalışılmıştır. Tezle ilgili araştırmalar yapılırken süreç yönetimi ile ilgili yayınlanmış kitap, makale, tezler ve uygulama örnekleri incelenmiştir.</p> <p>Süreç yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmiş firma örneklerinden yola çıkılarak; kalite standartları uygulaması ile süreçlerini belirlemiş ancak henüz süreç yönetimi uygulamasına geçmemiş olan doğalgaz dağıtım ve iletim faaliyetlerini yürüten firmanın müşteri hizmetleri departmanı üstünde süreç yönetimi uygulaması gerçekleştirilmiştir. Süreç yönetimi uygulama aşamaları müşteri hizmetleri departmanı için uygulanmış olup, süreç değerlendirme, süreç analizi ve süreç iyileştirme çözüm önerisi olarak gerçekleştirilmiştir.</p> <p>Bu kapsamda yapılan çalışma sonucunda, süreç yönetimi uygulamasının gereksiz bekleme ve iletişim sorunlarına getirdiği çözümlerle süreç üstündeki etkinlik artışı ve bağlı değerlerde yarattığı olumlu sonuçlar gösterilmeye çalışılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Süreç Yönetimi, Süreç Yönetiminin Aşamaları, Süreç Analizi, Süreç İyileştirme	

Title of Thesis: Process Management Application of Customer Service Department in Natural Gas Market

Author: Derya Güneş

Supervisor: Assn. Prof. Dr. Murat AYANOĞLU

Date: 25.12.2009

Nu of pages: 9(cover)+73(thesis)+22(attachments)

Department: Business Administration

Subfield: Production Management and Marketing

Process Management covers the process description, process owners, suppliers, customers and determination of customer expectations, performance evaluation by measuring the required steps and necessary improvement execution activities. Recently, the process management, commencing with nowadays' indispensable concepts of information management, globalization, increasing competition and customer orientation as part of quality studies and complementing with itself with new management techniques is intensely applied management techniques.

Processes are important for the business. Because, every product and service is surely a result of process, neither a product and/or service can be without a process, nor a process can be without a product and/or service. The processes are loomed large with especially bringing new arrangement to ISO 9000 standards, as of beginning of 2000. Therefore the process concept is emphasized and highlighted in this study.

Afterwards, by taking into account the historical development of management, foundation and formation of process management in the content of recent contemporary management style and benefits of process management application in a company as parallel with the other management techniques are touched upon.

By reviewing the process management company application examples; the process management has been implemented the customer service department of a natural gas distribution company who determined the processes with quality standard method but not fully applied the process management yet. Whilst, the steps of process management applied for the customer service department, process evaluation, process analysis and process improvement, the proposed solutions are implemented. As a result of the process management implementation, the solution to idle waiting time and communication problems, process efficiency improvement and positive result on the corresponding values are tried to be shown.

Whilst researching the thesis related sources, printed books and articles, thesis and application practise related to the process management has been investigated.

Keywords: Process Management, Phases of Process Management, Process Analysis, Process Improvement

GİRİŞ

Organizasyonlar da yaşıyan organizmalar gibi gelişmelerini sürdürmek için sürekli olarak değişime uğrarlar. Yönetim anlayışı, uygulama ve yöntemlerini, sürekli olarak gelişen yönetim, teknik ve uygulamalara bağlı olarak değiştirirler. Doğal olarak her kuruluş, zorluğu herkes tarafından kabul edilen gelişmeye dayalı değişim sürecine giremez, aslında girmek zorunda da değildir. Bu süreci başlatan kuruluşlar, gelecekte başarılarını sürdürme şansına sahip olan kuruluşlardır.

Bugün hala, değişimlerin daha iyi yönetilmesi için çeşitli yöntemler önerilmekte ve araştırmalar sürdürülmektedir. Değişimin neleri kapsayacağı, iş süreçlerini yeniden yapılandırmayı sağlayacak başka yöntemler olup olmadığı gibi konularla ilgili araştırmalar hala devam etmektedir.

Özellikle son on yıl içerisinde, dünyada ve ülkemizde meydana gelen gelişmeler bizlere değişimin gerekliliğini açıkça göstermektedir. 1950 ve 1960'lı yıllarda şirketlerin en önemli kaygısı talep artışlarını karşılayabilmek için kapasitenin nasıl arttırılabileceğiydi. Standart pramit örgüt yapısı, hızlı büyümeyle uyumluydu. Kapasite arttıkça alt kadrolar zenginleştirilir ve başlarına bir yönetici oturtularak sorun kolayca halledilirdi. Standart pramit yapısı planma ve kontrol için uygundu. İşler parçalara bölünür, beklentiler planlanır, sonra bu planlara bakılarak kontrol gerçekleştirilirdi. İşler fazlasıyla standartlaştığından tekrarlamalı ve son derece basitti. Talep bol ve pazar aç olduğundan şirketlerin ana sloganı önce üretelim sonra satayım şeklindeydi. Oysa günümüzde herşey fazlasıyla değişken ve planlanamaz ve dolayısıyla kontrol edilemez hale gelmiştir. Şirketler ne pazar büyüme oranlarını, ne müşteri taleplerini, ne ürün dayanıklılık sürelerini, ne teknolojinin değişim hızını, ne de rekabet türünü kesin olarak tahmin edebilmektedirler. Performans sağlamak isteyen bir organizasyonun temel mücadelesi, her şeyden önce değişimle baş etmektir. Bunu başaramayan şirket için başka bir şeyi de başarma fırsatı yakalayamayacağını söylemek pek de yanlış olmaz.

Kalite ve hizmette hız, iletişim ve dağıtım kanallarındaki teknolojik gelişmelerle birlikte ulusal sınırları aşarak küreselleşmeyi doğurmuştur. Küreselleşme beraberinde yeni pazarlarla ulaşma fırsatıyla birlikte sizin pazarlarınıza da ulaşılması olanağıyla rekabeti getirmiştir. Bu nedenle küreselleşme kavramıyla birlikte esneklik ve çeviklik kavramları

da ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda günümüzde artık belli öngörülere dayalı statik çözemler üreten sistemler yerine, sistemin beklenen yada beklenmesi bile söz konusu olmayan durumlara yanıt verebileceği düzenlemelerin yer aldığı sistemlerin geliştirilmesi istenmektedir. Esnekliğin ve çevikliğin ne olduğu ve nasıl ölçülebileceğinin bile oldukça tartışıldığı günümüzde, hem esnek hem de çevik sistemler ve süreçler geleceğin organizasyonlarını tanımlamaktadır.

Ayrıca küreselleşme ve artan rekabet, sermaye üstüne kurulmuş, kar ile yönlendirilen ve hiyerarşi ile düzenlenen yönetim anlayışını artık saf dışı bırakmıştır. Onun yerine “müşteriye” odaklanan yeni yönetim anlayışları doğmuştur. Müşteri için en iyi net değer yaratılması ve sunulmasına odaklanan ve üretim, finans, satın alma gibi birleşik fonksiyonları bütünleştiren, takım çalışmasını teşvik ederek dikey organizasyon yapılarını yataylaştıran yeni organizasyon yapıları rekabet gücü için öncelikli unsur haline gelmiştir.

Fonksiyonel yapılanmanın iş süreçlerinin doğal akışını değişik gerekçelerle parçaladığının ve tüm faaliyetleri süreç anlayışı içinde irdelenmesinin farkına varılması noktasında Süreç Yönetimi devreye girmiştir. Süreç yönetimi, yaşanan tüm gelişmelerin sonucunda organizasyonların, büyük resme konsantre olmadan istenilen verimi elde etmelerinin mümkün olmadığını anlamasıyla, onlara iş ve işlemlerine fonksiyonel yapılanmanın dışında süreç esaslı bir gözlükle bakma fırsatı sunabilmektedir.

Süreç yönetimi kavramı öncelikle üretim departmanı süreçlerinde uygulanmaya başlanmış ve satın alma, iş yeri düzenleme, müşteri hizmetleri vb departmanlardaki süreçlere gerekli özen gösterilmeyerek hafife alınmıştır. Ancak teknolojik gelişmeler, artan rekabet, kalite kavramı, küreselleşme, bilgi kullanımının artmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanmasında bu departmanların önemini göstermiştir. Çünkü müşteri seçimleri kalite arayışından, kalitenin arkasındaki hizmet sunumundaki hızlılığa veya müşteriye özel hizmet arayışlarına dönüşmüştür. Artık günümüzde müşteri için, maliyet ve kalite açısından çok iyi olmak, kabul edilebilir bir servis kalitesi ve bunu gerçekleştirebilecek tempoda bir hız olmaksızın bir anlam ifade etmemektedir.

Bu çalışmada, süreç yönetimi kapsamındaki temel kavramlar, süreç yönetiminin tarihsel gelişimi ve süreç yönetiminin uygulanma aşamaları üstünde durulmuştur. Ayrıca Palgaz Doğalgaz Dağıtım A.Ş.'nin Müşteri Hizmetleri Departmanı için süreç yönetimi uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın hedef kitlesi, Neden ve Nasıl Süreç Yönetimi? sorusuna cevap arayan kişilerdir. Bu sorunun cevaplandırılmasında, hem literatür hem de örnek bir uygulama ile yardımcı olmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde süreç kavramı üstünde durulmuş, sürecin tanımı yapılarak, özellikleri, sınıflandırılması, unsurları ve hiyerarşisine değinilerek kavramın yerleştirilmesi amaçlanmıştır.

İkinci bölümde süreç yönetiminin tarihsel gelişim içindeki oluşumuna bakılarak, süreç yönetimini oluşturan etkenler ve günümüz organizasyonları için neden gerekli bir yönetim tarzı olduğu hususu anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, süreç yönetiminin tanımı ve öneminden başlanarak, süreç yönetiminin aşamaları; değerlendirme, analiz ve iyileştirme olarak verilmiştir.

Dördüncü bölüm olan uygulama bölümünde, hizmet sektörü üstünde süreç yönetimi uygulaması gerçekleştirilmiştir. Üretim sektörüne nazaran ölçme kavramının daha zorlaştığı hizmet sektörü için süreç yönetimi uygulamasının aslında uygulanabilirliği ve uygulama gereği anlatılmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM 1: SÜREÇ KAVRAMI

1.1. Tanımı

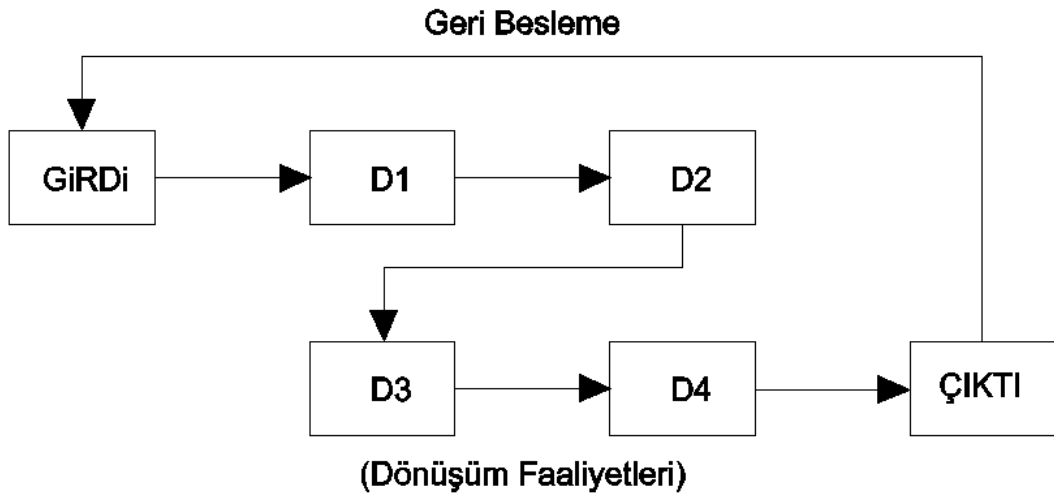
Bir organizasyonel süreç, başı ve sonu belli olan iş demektir. Bu kapsamda bakıldığında süreç, organizasyonun müşteriye sunduğu ürün veya hizmetleri yaratan işlerin tamamlanması için gerekli olan işlem basamaklarının ve kararların toplamıdır diyebiliriz.

Aşağıda süreçle ilgili bazı tanımlara yer verilmiştir;

Süreç, belli girdileri içeren ve belli çıktıları üreten, katma değerli çabalarla karakterize edilen, birbirleriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesidir. Bir işin süreç olarak tanımlanabilmesi için girdiye mutlaka değer katması gerekir.

Süreç, belirli bir dizi girdiyi müşteri için belli bir fayda çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilir ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir (Seyidoğlu,Varlık:2002). Bu tanıma göre süreç, yerine getirilmesi gereken bir görevin uygulanmasına yönelik, her aşaması farklı işlemleri içeren, birbirine bağlı ve birbirinden etkilenen aşamalar halinde olan bir işlemler kümesidir.

Şekil 1. Süreç



1.2. Özellikleri

Süreçlerin sahip oldukları ortak özellikler aşağıda sıralanmıştır;

- Tekrarlanabilirlik
- Tanımlanabilirlik
- Ölçülebilirlik
- Kontrol edilebilirlik
- Dönüştürme
- Katma değer yaratmak
- Fonksiyonlar arası olma
- Geri besleme kontrolü

Tekrarlanabilirlik: Süreçler belirlenirken tekrarlanan işlemler süreç olarak tanımlanır. Tekrarlanabilirlik, sürecin defalarca aynı şekilde işleme özelliğidir.

Tanımlanabilirlik: Sürecin, girdi, çıktı, hiyerarşi gibi temel unsurlarının belirlenmesi özelliğidir.

Ölçülebilirlik: Sürecin performans ölçüt göstergeleri ile izlenebilmesi özelliğidir. Kritik parametreleri ölçülebilir hale getirdiğimiz bir sürecin, istenen çıktıları üretme ve müşteriyi memnun etme performansı değerlendirilebilir.

Kontrol edilebilirlik: Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilmesi özelliğidir.

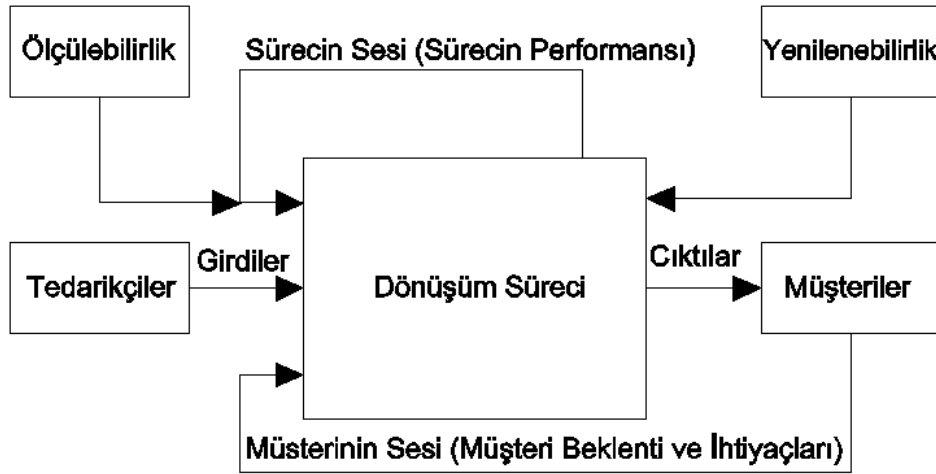
Dönüştürme: Girdiyi daha değerli bir çıktıya dönüştürmesidir. Dönüştürme, fiziksel olarak ürün dönüştürme olabilirken, veri işleyerek bilgi dönüştürme de olabilir.

Katma değer katmak: Sürecin çıktılarının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliğidir.

Fonksiyonlar arası olma: Sadece bir noktada başlayıp biten faaliyetler dizisi, bir süreç olarak tanımlanabilir. Süreç kavramının temelinde arayüz yönetimi yaklaşımı yatmaktadır. Süreç yönetimi metodolojisinin amaçlarından biri de süreci oluşturan adımlar arasındaki ilişkiyi tanımlamaktır.

Geri besleme kontrolü: Süreç sonunda ortaya çıkan bilgilerin sürece tekrar veri olarak girmesidir. Geri dönüşüm kontrolü, sürecin kontrolden çıkmasını engeller (Seyidoğlu ve Varlık, 2002).

Şekil 2. Süreçlerin Sahip Olduğu Ortak Özellikler



Kaynak: Dayar (2009:28)

1.3. Sınıflandırılması

Süreçlerle ilgili en temel sınıflandırma kriteri, oluşturulma ve kullanım amaçlarıdır. Bununla birlikte süreçler kuruluşlar için, önem düzeylerine göre ve basit yada karmaşık olarak sınıflandırılabilir.

Oluşturulma ve kullanım amaçlarına göre süreçlerin sınıflandırılması aşağıda verilmiştir.

1. Yönetimsel Süreçler: Temel ve destek süreçlerin performansını yükseltmek için gerçekleştirilen süreçlerdir. Bütçe Planlaması gibi faaliyetler yönetimsel süreçtir.

2. Operasyonel Süreçler: Kuruluşların kuruluş amaçlarını, var olma nedenlerini gerçekleştirmek üzere yaptıkları faaliyetleri kapsar Satış-Pazarlama, Müşteri Hizmetleri faaliyetleri operasyonel süreçlere girer.

3. Destek Süreçler: Operasyonel ve yönetsel süreçlerin yerine getirilmesi için hemen hemen tüm kuruluşlar için ortak sayılabilecek, destek faaliyetleri kapsar. Muhasebe, satın alma gibi faaliyetler destek süreç olarak adlandırılırlar (Eraslan, 2008).

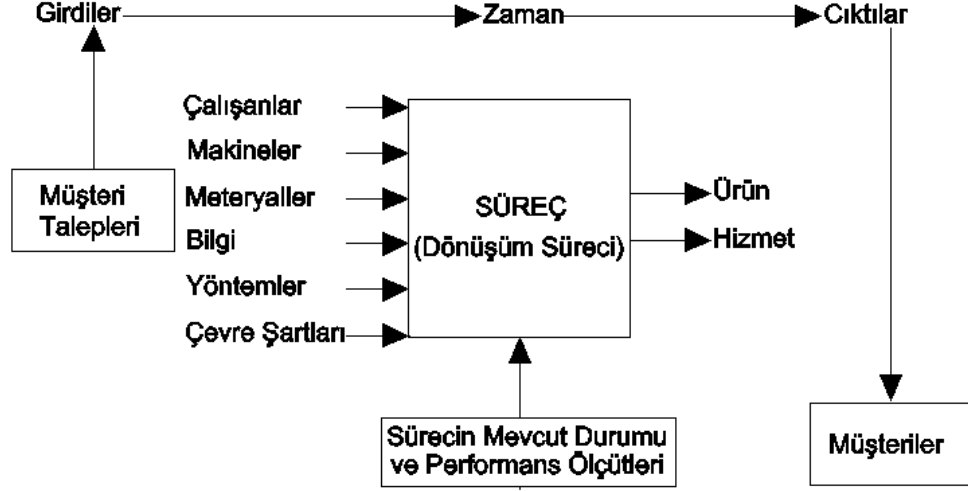
1.4. Temel Unsurları

Süreçler organizasyondan organizasyona farklılık gösterse de bir sürecin sahip olduğu temel unsurlar değişkenlik göstermez. Süreçlerin sahip oldukları temel özellikler;

- Girdi
- Çıktı
- Tedarikçi
- Müşteri
- Süreç performans ölçütleri
- Müşteri ihtiyaç ve beklentileri
- Süreç aktiviteleri (dönüşüm)'dür.

Girdiler süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlardır. Çıktılar, girdilerin süreç içinde müşteri gereksinimi ve beklentilerini karşılayacak biçimde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşüm sonucudur. Tedarikçiler, sürecin girdilerinin bir yada birden fazlasını temin eden kişi yada kuruluşlardır. Müşteriler, sürecin çıktılarını kullanan organizasyon içindeki yada dışındaki kişiler yada kuruluşlardır. Süreç performans ölçütleri, sürecin müşteri memnuniyetinin ölçülmesini sağlayan göstergelerdir (Gökşen, 2008:9).

Şekil 3. Süreç Akışı



Kaynak: Gökşen (2008:9)

Girdi: Bir sürecin üzerinde dönüşüm sağlayacağı ve katma değer yaratacağı ve dönüşüm sağlamada kullanacağı unsurlardır. Malzeme ve para gibi somut olabilecekleri gibi, ulaşım ve eğitim gibi somut olabilirler. Ayrıca müşteri beklentileri gibi bilgi temelli de olabilmektedirler.

Çıktı: Sürecin dönüşüm sağlayarak ürettiği unsurlardır. Ürün bir organizasyon için somut bir çıktıyken, hizmet soyut bir çıktıdır. Ayrıca organizasyonlar bilgi temelli çıktılar da üretebilmektedirler.

Tedarikçi: Girdileri temin eden kişi ve kuruluşlardır. Organizasyonun içinden veya dışından olabilirler.

Müşteri: Sürecin çıktılarını kullanan organizasyonun içinden veya dışından kişi veya kuruluşlardır.

Süreç Performans Ölçütleri: Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir.

Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri: Müşteri tarafından veya müşteri adına ürün veya hizmet konusunda tanımlanmış özelliklerdir. Sürecin amacı müşteri gereksinimlerini bir kerede ve doğru olarak karşılamaktır. Eğer süreç doğru ise çıktıları doğru olacaktır.

Süreç Aktiviteleri (Dönüşüm): Dönüşüm bir eylem, bir işlem, bir hareket anlamına gelmektedir. Dönüşüm sonucunda girdilerden daha farklı, daha değerli çıktılar elde edilir. Dönüşüm fiziksel, konumsal, değersel ve bilgisel olabilir. Bir malzemenin bir yerden başka bir yere taşınması konumsal bir dönüşümken, eğitim süreci bilgisel bir dönüşümdür.

Müşteri Hizmetleri Departmanı açısından süreç kavramı temsil eden girdi, dönüşüm süreci ve çıktı ilişkisini temsil eden birkaç örnek aşağıda verilmiştir.

Tablo 1. Müşteri Hizmetleri Departmanı Süreç Unsurları

Girdiler	Süreç	Çıktılar
Müşteri Siparişi ve İstekleri	Müşteri İlişkileri	Girilmiş Siparişler
Müşteri Şikayetleri		Sevkiyat Taahhütleri
Müşteri Talepleri		Çözülmüş Problemler
Müşteri Öncelikleri		

1.5. Hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Hiyerarşik yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Hiyerarşideki üst düzey süreçler, hiyerarşideki alt düzey süreçleri kapsar. Süreçler küçük ve basit olabileceği gibi geniş kapsamlı ve karmaşık olabilirler. Bir fonksiyonun içinde başlayıp biten süreçler olabileceği gibi, ürün ve hizmet yaratan tüm zinciri kapsayan süreçler de olabilir. Süreçler büyüdükçe bir fonksiyonun sınırını aşıp, fonksiyonlar arası ve hatta şirketler arası niteliğe bürünürler (Dayar, 2009:28).

Ana prosesler çeşitli sayıdaki alt proseslerden, alt prosesler de değişik sayıdaki işlerden meydana gelmektedir.

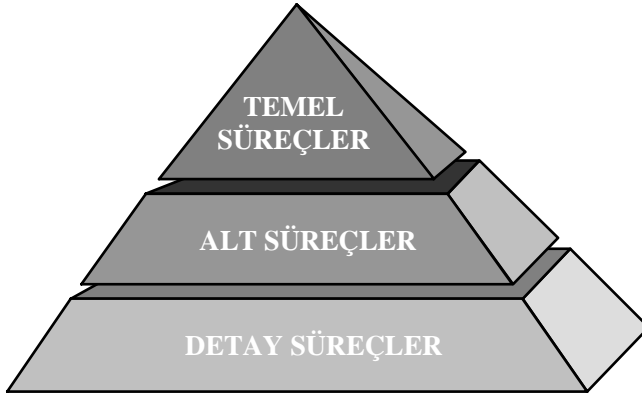
Süreç hiyerarşisi 3 seviyede tanımlanmaktadır. Bununla birlikte bazı yapılanmalarda hiyerarşinin Temel Süreçler, Süreçler, Alt Süreçler ve Görevler olmak üzere dört seviyede oluşturulduğu da gözlemlenmektedir.

Ana süreçler: Şirketin iş sonuçları üzerinde direkt etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst seviye süreçlerdir. Başarı için kritik niteliğe sahiptir.

Alt Süreçler: Süreçleri oluşturan ve iki yada daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir.

Detay Süreçler: Aynı fonksiyon içinde veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan görev ve faaliyetlerdir (Seyidoğlu ve Varlık,2002:9).

Şekil 4. Süreç Hiyerarşisi



BÖLÜM 2: SÜREÇ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

İlk insan için aynı zamanda ilk yöneticidir diyebiliriz. Çünkü doğa ve avlanmaya dayalı ilkel toplumdan, sanayi toplumuna ve bilginin üretimin önemli bir kaynağı olarak ortaya çıkmasıyla oluşan günümüz bilgi toplumuna kadar insanın varolduğu her yerde bir yönetim faaliyeti var demektir.

Yönetim düşüncesi incelendiğinde, M.Ö. ve Orta Çağlarda, kralların buyruklarında, düşünürlerin eserlerinde; din kitaplarında, çağımızın yönetim kavram, ilke ve tekniklerine benzer fikir ve görüşlerin yer aldığı görülebilir. Yine yazılı tarihsel kaynaklardan sağlanan bilgilere göre, eski dönemlerde de yönetim uygulamalarının ileri olduğu, danışma hizmetlerine önem verildiği, iş ve metot etütleri yapıldığı, görevlerin tanımlandığı, planlama, örgütleme ve kontrol tekniklerinin uygulandığı anlaşılmaktadır.

Günümüzde bile değerlerini koruyan eski dönem büyük eserlerinin yapımı, gerçekten o dönemde de yönetsel beceriye duyulan gereksinmeyi bize kanıtlamaktadır. Eski dönemlerde de yönetim konularını ilgilendiren pek çok sorunlarla karşılaşmıştır. Örneğin, Eski Mısır Uygarlığı, tipik yönetim örneklerinin belirlendiği bir çağdır (Oflazer,2003:2). Eski Mısır'da piramitlerin bir esir ordusunun yardımıyla büyük bir koordinasyon içinde yapılması, malzeme temini, çalışanların beslenmesi ve aralarındaki uyumun sağlanabilmesi eski mısırlıların yönetimin temel ilkelerinden bazılarını bildiğini bize gösterir.

Yönetimin evrensel oluşu ve ani yönetilecek olan olay veya kuruluşların değişiklik gösteren özellikleri ne kadar farklı olursa olsun, her yönetilecek olayda ortak yanlar olduğu fikri ilk kez Sokrates tarafından ortaya atılmıştır. Bu ünlü düşünüre göre, örneğin ailesini ve özel işlerini iyi yönetemeyen kişiler, devlet ve asker yönetiminde de başarılı olamamaktadırlar. Başka bir ifade ile, yönetilecek olanın aile veya devlet olması, ancak yönetilecek olan olayın büyüklüğü açısından fark edecektir. Birinin yönetiminde başarılı olan, diğerinin yönetiminde de başarılı olacaktır. Böylece Sokrates, bu özelliği, yönetim felsefesinin evrenselliği olarak benimsemiştir.

Yönetimin bir bilim dalı haline gelmesi bir aşamalar zinciri ile olmuştur. Bu nedenle günümüz çağdaş yönetsel kavramlarını anlamak için işletme yönetimi konusunda

geçirilen aşamaları incelemek gereklidir. Yönetim uygarlıkla birlikte doğmuştur fakat yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılda gerçekleşmiştir. Yönetim olayı çok eski olmakla yönetimin biliminin gelişmesi yenidir (Efil,1996).

Yönetim düşünce sistemi incelendiğinde orta çağların başlangıcından 13. yüzyıla kadar önemli bir gelişme kaydetmediği görülebilir. 13. yüzyıldan sonra özellikle Anadolu Uygarlığı ile Avrupa Uygarlıkları arasında yakın ticari ilişkiler sağlayan Haçlı Seferleri sonra, yönetsel konularda bir hareketlenme gözlemlenir.

15. yüzyılın sonlarında, fikir ve görüşleri günümüzün yönetim yapılarına giren İtalyan siyaset adamı ve yönetim düşünürü Niccolo Machiavelli, o dönemin ortam ve koşullarına göre, yönetimle ilgili yetki, grup dayanışması, liderlik ve motivasyon gibi konularda ilginç fikirler ortaya koymuştur. O dönemin bu ilginç fikirleri, çağımızda bile güncelliğini ve önemini korumaktadır.

18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan ve 18. yüzyılın sonlarında tüm Avrupa’yı sarsan “Endüstriyel Devrim” toplumsal yapıda ve iş yaşamında büyük değişikliklere neden olmuştur. Endüstriyel devrimle birlikte İngiltere, tarım-köy yaşantısından, endüstri-ticaret yaşantısına geçmiştir. Endüstriyel devrime bağlı olarak ortaya çıkan makineleşme, fabrika sisteminin oluşmasını ve el sanatları ile ev sanayinin ve küçük üretim birimlerinin belirli çatılar altında toplanması ve merkezileşmesi sonucunu doğurmuş bulunmaktadır. Böylece insan beceri ve enerjisini yeni buluşlara makinelere dönüştürmesiyle, üretim yöntemlerinde de dikkat çekici değişiklikler görülmüştür (Oflazer,2003:3).

Bununla birlikte yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesinin 19. yüzyılın bir ürünü olduğu bilim adamlarınca vurgulanmaktadır. Ure ve Babbage’nin 1830’larda yazdıklarının ve yaptıkları çalışmaların, yönetim alanının başlangıcı olarak kabul edilebileceği ileri sürülmektedir.

19. yüzyılın sonlarına ve 20. yüzyılın başlarındaki çalışmaları, özellikle Frederick W. Taylor’a dayandırmak daha doğru olacaktır (Oflazer,2003:1). Bu dönemde örgüt içerisinde yapılması gereken işlerin daha organize ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi amaçlı işler analiz edilip bileşenlerine ayrılmış, standartlaşma ve uzmanlaşma benimsenmiştir.

1900'lü yılların ortalarından sonra sistemlerin karmaşıklaşması, sistemler arası etkileşimlerin yoğunlaşması ve hızlı değişimlerin belirsizlikleri arttırması nedenleriyle yeni bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın adı "Süreç Yaklaşımı" dır.

Oganizasyon yapılarının karmaşıklaşmaya başlaması ile birlikte kesin kurallarla yönetilmesi imkansızlaşmıştır. Bu nedenle organizasyon bilimciler yeni bazı boyutlar düşünmeye başlamışlardır. Süreç yönetiminin oluşumu bu düşünceyle şekillendirmiştir denilebilir. Sistemi öğelerin değişmez bir bütünü olarak algılayan ilkeye seçenек olarak sunulan süreç yaklaşımı bütünsellik, evrimsellik ve etkileşim olmak üzere üç noktayı içermektedir. Böylelikle, öğelerin yerini süreçler, değerlerin yerini davranışlar, çözümleyiciliğın yerini tasarımılayıcılık alacaktır (Gökşen,2008).

2.1. Yönetim Anlayışları

Yönetim görüşlerinde meydana gelen gelişmeleri, aralarında kesin sınırlar ve geniş ayrılıklar olmamakla beraber, klasik, neo-klasik, modern ve çağdaş teoriler olmak üzere dört ana grupta toplamak mümkündür.

Yönetim olgusunun incelenmesi ve örgütsel sorunların çözümlenmesinde, bilimsel metodun uygulanmaya başladığı 19. yüzyıl sonlarından günümüze süreç yönetiminin de içinde bulunduğu çağdaş yaklaşım ve tekniklere kadar yönetim düşüncesinin geçirdiği evrim şu şekilde özetlenebilir.

2.1.1. Klasik Yönetim Düşüncesi (1880-1940)

Klasik yönetim teorisi, yönetim fonksiyon ve ilkelerini açıklayarak tek bir yönetim teorisine ulaşmaya çalışan teoridir. Klasik yönetim ifadesinde klasik kelimesi alışıl gelmiş, zamanı ve modası geçmiş anlamında değil yönetim düşüncesinde uzun zaman yer tutmuş ve yerleşmiş olması anlamındadır.

Klasik organizasyon teorisinin üç temel teori üzerine kurulduğu ve bu teorilerin birbirini tamamlayan nitelikte olduğu söylenebilir. Bunlardan biricisi Frederick Winslow Taylor tarafından gerçekleştirilen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, ikincisi Henry Fayol'un geliştirdiği Yönetim Süreci Yaklaşımı ve üçüncüsü Max Weber'in geliştirdiği Bürokrasi Yaklaşımı'dır (Dayar,2009:7).

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı; standart iş yöntemlerini, uzmanlaşmayı, planlama ve programlamayı işçilerden alıp yönetimin temel görevi durumuna dönüştürmeyi benimser, üretim süreçlerini tanımlar ve kontrol edilmesini savunur. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile Taylor daha çok iş tasarımını ve işlerin yapılma şekliyle ilgilenirken, Yönetim Süreci Yaklaşımı ile Fayol örgütün tamamını ele alarak iyi bir örgüt dizaynı ve yönetim ilkelerini araştırmış, hiyerarşik yapı ile ilgilenmiştir. Bununla birlikte ekonomik ve rasyonellik fikrini esas almasıyla Bilimsel Yönetim Yaklaşımının bir nevi devamı onun tamamlayıcısı sayılabilir. Weber ise Bürokrasi Yaklaşımı ile örgütün yapısını tanımlayıp bürokratik bir yapının etkinlik açısından ideal örgüt yapısı olduğunu belirtmiştir.

Her üç yaklaşımda önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre organizasyonu tıpkı bir makine gibi işletmek üstüne kurulmuştur. Klasik teorinin amacı rasyonelliktir. Rasyonellik ilkesi olası görülen en az emek ve gider ile amaca ulaşmak biçiminde tanımlanabilir. Klasik teori organizasyonlarda insan dışındaki tüm faktörleri dikkate almıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultuda ne şekilde davranacağı – davranması gerektiği varsayılmıştır. Dünya ekonomisi hızla büyürken üretilenin tamamı satılabiliyordu. Bu durumda, yönetimi ve girişimciyi etkileyen çevresel baskılar, insan faktörünü bile üretimin makineye yardımcı bir parçası gibi görmeyi getirmiştir.

Klasik teori insanı tembel, pasif, ileri görüşlü olmayan, kendi çıkarlarına hizmet eden, karar verme becerisi olmayan ve sadece ekonomik faktörleri motive eden olarak tanımlamıştır. Klasik teori insanı bir makine parçası gibi görmüş ve standartlaştırmıştır. İnsanın psikolojik ve sosyal yönlerini hiç dikkate almamıştır. Bunun anlamı, bu teorinin neyin, nasıl, ne zaman ve ne karşılığı olarak yapılacağına açık ve kesin bir biçimde tayin edilmesi gerektiği ve bu iş, kural, yönetim ve disiplinine sıkı bir biçimde uymayanı ücretini kesme, işten atma gibi kesin cezalandırma önlemleriyle yola getirme zorunluluğunu getirmektir. İşte bu özelliklerinden dolayı, klasik doktrin dar, sınırlı, mekanik ve bürokratik olmakla eleştirilmiştir.

Klasik teoriye taraf olanların çoğunun mühendis kökenli düşünürler olması, teorinin geliştiği dönemin sosyal, ekonomik ve politik olumsuzlukların yaşandığı bir dönem olması gibi dönemin etkilerinin teori üstünde belirleyici olduğu söylenmektedir.

2.1.2. Neoklasik Yönetim Düşüncesi (1940-1960)

Klasik yönetim teorisinin etkin bir yönetim sistemi olmayışı ve her zaman istenildiği gibi çalışmaması, insan unsurunu ve işletmenin beşeri yönünü dikkate almaması Neoklasik yönetim teorisini geliştirmiştir. Neoklasik yönetim teorisi, klasik yönetim teorisi ilkelerini reddetmek yerine eksik yönlerini tamamlamaya çalışmıştır.

1930'lu yıllarda Yönetimde Beşeri İlişkiler adı altında oluşmaya başlayan bu yeni yaklaşım 2. Dünya Savaşı sonrasında yönetim düşüncesinde bir okul, yönetim uygulamalarında bir akım halini almıştır.

Neoklasik teorinin doğuşu ve gelişmesinde öncülük yapan düşünürlerin hemen hemen hepsi psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji ve antropoloji gibi çok değişik davranış bilimleri alanlarından geçmişlerdir. Bu sebeple, söz konusu yazarların örgüt ve yönetim kuramına en önemli katkıları, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığını, neden o şekilde davrandığını ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamaları olmuştur. Neoklasik teori bir örgütün etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu göstermeye çalışmıştır. Bu yaklaşım geleneksel kuramlardan ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber buna birde insanın yalnızca maddi yönden değil sosyo-psikolojik yönden de tatmin edilmesi boyutunu ilave etmiştir (Dayar,2009:8).

Ancak neoklasik teori de örgütü oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık oldukları görüşünden kurtulamamış ve motivasyon konusuna gereğinden fazla ağırlık vermiştir. Biçimsel ve biçimsel olmayan unsurların birleşmesini açıkça ortaya koyamadığı ve motivasyon teorisini öğrenme, sağlık vs teoriler ile destekleyemediği için uygulama bakımından beklenen sonuçları verememiştir.

2.1.3. Modern Yönetim Düşüncesi (1960-1970)

Bir uçta en katı haliyle klasik yönetim, bir uçta demokratik olmasıyla bilinen neoklasik teori, bu iki yönetim yaklaşımını bütünleştirmek amacıyla 1950'li yıllarda yeni yönetim modelleri geliştirilmiştir. Geliştirilen bu yeni yaklaşım modern yönetim yaklaşımıdır.

Her iki teorinin eksikliklerini giderme, olumlu yanlarından yararlanmak modern teorinin temelidir (Güleryüz ve diğ.,2009).

Klasik ve neoklasik teori ortak olarak örgütü kapalı bir sistem olarak tasarlamıştır. Modern teoride ise örgüt, tüm unsuları ve çeşitli yönleriyle ele alınır. Öncül yaklaşımların dar görüş açılarından uzak kalarak, örgütlere daha geniş ve çok boyutlu bakılmasını sağlamıştır. Modern teoriye göre örgüt uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir sistem olarak ele alınmalıdır.

Giderek gelişen teknolojilerin ve üretim yapılan alanların çeşitliliği daha önceleri göz ardı edilen bir gerçeğin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur: Yönetim aktivitesi, her türlü durum için geçerli olabilecek bir kaç evrensel modelden yola çıkarak başarıya ulaşamaz. Başarının en temel unsuru, her bir durum için uygun olabilecek bir yaklaşım sergileyebilmektir. Gerçekte, yönetim teorilerinin ve bilimin günlük hayatta nasıl kullanıldıkları içerisinde bulunan duruma bağlıdır.

Modern teorinin geliştirdiği tez, her zaman her yerde, her örgüt için geçerli bir yönetimin olmadığıdır. En iyi her zaman en iyi değildir, tek değildir (Güleryüz ve diğ.,2009:2).

Modern yönetim düşüncesinde organizasyonlar, birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak ele alınarak, organizasyon süreç ve yapılarını etkileyen durum ve koşulların her işletme için değişik olabileceği görüşü savunulmuştur. Bir çok parçadan oluşan organizasyon sistemini oluşturan faaliyetlerin ve unsurların tanımlanması amacı ile kullanılmıştır. Sistemi oluşturan parçaların tanımlanması sayesinde işletmeler; çevresel değişimlere ayak uydurabilen, dinamik bir yapı kazanmakta ve farklı durumlarda farklı yaklaşımlar gösterebilmektedir. Değişen koşullara uyum sağlamak, kendilerin yenilemek, rekabet ortamında güçlerini korumak isteyen organizasyonların süreç analizi yaparak süreçlerini tanımları yanında, çalışanların yetenek ve uzmanlık alanlarını bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, geçmişte iş analizi olarak günümüzde süreç analizi olarak yürütülen bu çalışmaların gelecekte ortaya çıkacak yeni yönetim yaklaşımları içinde yer alması kaçınılmazdır.

Modern teorinin temelini iki yaklaşım etkiler. Bunlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır.

2.1.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı veya sistem kuramı tek başına bir disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir yönetim felsefesi, yöntem ve yaklaşımdır. Sistem, belirli parçalardan, alt birimlerden oluşan ve bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, belirli bir amaç için bir araya gelmiş olan bir bütün olarak tanımlanabilir.

Sistem yaklaşımının temelinde sistem olarak ele alınan bütünüün amacının gerçekleşmesi vardır. Bu görüşe göre, önemli olan bütündür, parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir (Dayar,2009:10).

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri bir birleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle sistem yaklaşımı, organizasyonu çeşitli parçalar , süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Bütün bu parçalar organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere, haberleşme ve karar verme süreçleriyle bir birine bağlanmış bulunmaktadır. Dolayısı ile organizasyon ana sistemdir. Bu sistem birbirleriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermelidir.

Yaklaşım, organizasyonlara esneklik sağlamış ve organizasyonları daha kapsamlı bir şekilde ünitelemek mümkün olmuştur. Organizasyonu çevreyle ilişkili açık bir sistem olarak ele alması ve sistemin parçalarının yani alt sistemlerin vurgulanmış olması getirdiği yeniliklerdir.

2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Örgüt yönetiminde belli bir teoriyi kalıp olarak kullanmayıp içinde bulunulan duruma ve koşullara göre değişik kavram, teknik davranışlar ve teorilerin kullanılmasına durumsallık yaklaşımı denir.

Durumsallık yaklaşımı, öncül yaklaşımların yerini alan yeni bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkin olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır (Güleryüz ve diğ.,2009). Kendisine kadar

oluşan tüm yaklaşımları bütünleştirme ve kuram ile uygulama arasında bir bağ kurma özelliğine sahiptir.

Bir yandan sistemler arasındaki ilişkilerin, bir yandan da organizasyonun dış çevresinin özelliklerine göre, organizasyonlara en uygun yönetim tekniklerinin hangileri olduğu üzerinde durmaktadır. Örgüt yapısını, çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre biçim alan bir yapı olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre, her zaman her yerde geçerli en iyi bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütlerle ilgili her şey koşullara bağlıdır. En iyi, durumdan duruma göre değişiklik gösterecektir.

Durumsallık yaklaşımıyla örgütlerin karşılaştıkları sorunlara sadece klasik yaklaşımların katı kuralları ve varsayımları ile yada sistem yaklaşımlarının genel ve soyut ilkeleri ile çözüm arama faaliyetlerinden vazgeçildiği görülmektedir (Oflazer,2003:19).

2.1.4. Çağdaş Yönetim Düşüncesi (1970-)

Bugün sanayi toplumunu ortaya çıkaran teknolojik gelişmelerden daha hızlı ve köklü bir değişim yaşanmaktadır. Dünyada ekonomik, sosyal, siyasi, kültürel ve teknolojik gelişmeler bir çok alanda olduğu gibi yönetim alanında da değişimi zorlamaktadır. Dünyadaki değişime paralel olarak yönetimde de reform yada transformasyon gereklidir. Yeni dünya düzeni ve yeni global değerler yeni yönetim anlayışının benimsenmesini ve uygulanmasını kaçınılmaz kılmıştır.

Bilgi çağı olarak adlandırılan ve bilginin en önemli üretim faktörü olarak ortaya çıktığı günümüz dünyasında, modern iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler yoğun olarak bir yandan yeni bilgi üretimini teşvik eder ve kolaylaştırırken, öte yandan da bu yeni bilgilerin dünyanın dört bir yanına kısa sürede ulaşımını sağlamaktadır. Dönemin özelliği büyük ölçüde bilgi elde edilmesi ve bu bilginin üretim araçlarına uygulanması dolayısı ile sanayi ekonomisinin hızlanarak refah artışını sağlamış olmasıdır (Dayar,2009:11).

Dönemin tipik özelliklerinden bir diğeri de “globalleşme” kavramıdır. Korumacılığın önemli ölçüde kaldırılması ve gümrük oranlarının aşağı çekilmesi, yabancı sermayeye karşı geniş olanaklar tanınması ve diğer pek çok gelişme, güçlü ve dinamik kuruluşların

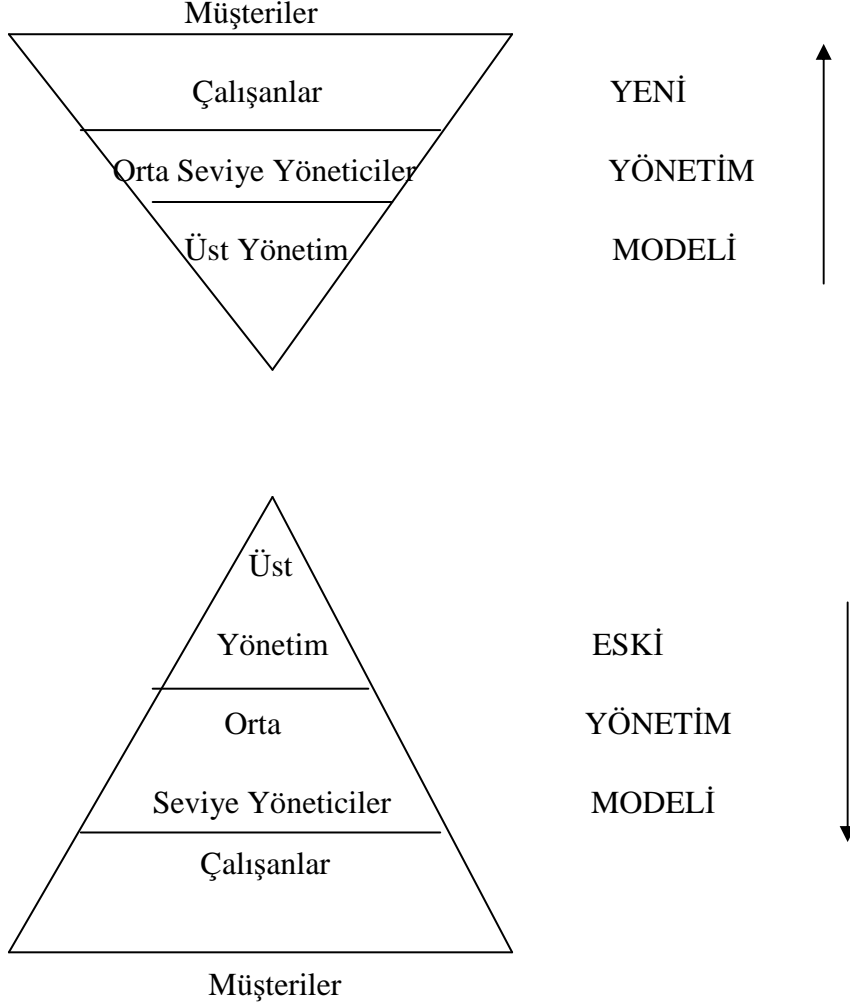
ulusal sınırların ötesine ulaşmalarına fırsat vermiştir. Bu yönüyle bakıldığında globalleşme, geniş bir ekonomik yayılım anlamına gelmektedir. Ama diğer yönden bakıldığında globalleşmenin en belirgin sonuçlarından biri de rekabetin giderek sertleşmesidir. Artık dünyanın çeşitli ülkelerinde faaliyet gösteren örgütler açısından kolaycılık yerini, yoğun mücadeleye terk etmiştir (Oflazer,2003:21).

Bu gelişmelerin oluşturduğu mecburiyetten dolayı, müşteri memnuniyeti artık kısa vadeli karın önüne geçmekte ve kuruluşlar, koşulsuz müşteri memnuniyet sağlamanın ve pazar paylarını arttırmanın uzun vadede kendilerine çok daha büyük kazançlar sağlayacağını görmektedir.

Bir yandan yoğun rekabetle müşterilerin alternatiflerinin çoğalması, diğer yandan bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler şirketlerdeki karar alma süreçlerinin her geçen gün daha hızlı çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Artık müşteri ile yüzyüze olan satış yada servis elemanlarının müşteri taleplerini mümkün olduğunca çabuk cevaplayabilecek bilgiye, yetkiye ve hatta donanıma sahip olması beklenmektedir. Dolayısı ile çağdaş yönetim anlayışı içinde sürekli olarak gündeme gelen düşük hiyerarşi ve yetki delegasyonu kuruluşun hareket kabiliyetini ve esnekliğini arttırmıştır. Böylelikle eğitim ve insana yatırım ön plana çıkmıştır. Müşterinin mutluluğunun, çalışanların mutluluğuna bağlı olduğu anlaşılmıştır. Buna bağlı olarak kuruluş misyon, politika, strateji ve hedefleri çalışanların katılımıyla belirlenmesi ve çalışan hedefleri ile şirket hedeflerinin çakıştırılması önem kazanmıştır.

Çağdaş yönetim anlayışı tüm organizasyonlar için uygulanabilecek ilke ve değerleri içermektedir. Organizasyon yapısı, liderlik, yönetici ve çalışanlar arası ilişkiler, yöneticinin rolü, organizasyonda karar alma, işgücü yapısı, planlama, insan kaynakları yönetimi, gelişme ve büyüme stratejisi, problem çözme, performans değerlemesi ve ölçülmesi konusunda yeni değerleri ve ilkeleri savunmaktadır. Bu kapsamda organizasyonların nasıl yapılandırılacağı (dizaynı, tasarımı), organizasyon ilkeleri, organizasyon yapısı içinde oluşan süreçler, organizasyonların nasıl değişebileceği ve diğer konular, sürekli incelenmiş ve araştırılmıştır (Koçel,2005).

Şekil 5. Eski ve Yeni Yönetim Yapısı



Yönetim konusundaki çalışmalar başlangıçta etkin bir organizasyon yapısının nasıl tasarlanabileceği noktasından her organizasyonun çevresi ile birlikte düşünülmesi gerektiği dolayısı ile her organizasyon için geçerli olabilecek mutlak etkinlik standartlarının olamayacağı noktasına gelmiştir. Bununla birlikte organizasyon yapısının nasıl daha iyileştirilebileceği sorusunun sorulmaya başlaması noktasından günümüze kadar organizasyonun işleyişini sağlayan süreçler üzerinde durulması gerçeğinin farkına varılmıştır.

Çağdaş yönetim anlayışının çıkış noktası da yukarıda vurgulanan yönde olmuştur. Yeni iş ortamı klasik yöneticilik anlayışının dışında yeni becerilere sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Bilgi yoğun bir ortamda olan bir şirket geçmiştekilerden çok farklı yönetilmek zorundadır.

Çağdaş yönetim yaklaşımları kapsamında günümüzde uygulanan yönetim teknikleri; Toplam Kalite Yönetim, Amaçlara Göre Yönetim, Değişim Mühendisliği, Öğrenen Organizasyonlar vb yönetim teknikleridir.

Çağın en göze çarpan yönetim tekniklerinin başında Toplam Kalite Yönetimi gelmektedir. Toplam kalite yönetimi, klasik yönetim anlayışını alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan çağdaş yönetim anlayışının bugünkü adıdır. Yönetimin tanımından gelen süreç ve insan odaklılık unsurlarının üzerinde durularak yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır.

Yakın bir zamana kadar sözü bile edilmeyen tüketici şikayetleri duyulur olması ve günlük gazetelerde tüketici köşeleri açılır olması, demokratikleşme ve insan hakları bütünü içerisinde yer alan tüketicilerin haklarının korunması ve haksız rekabeti önleme düşüncesi çerçevesinde ISO 9000; ISO 14000 gibi belgelendirme sistemleri geliştirilmiştir. Tabi bunda kapalı pazarların yavaş yavaş uluslararası rekabete açılmasının da büyük payı olmuş, ihracat yapan bir çok üretici gerçek pazar koşulları ile karşılaşınca kurumsallaşmak gereği duymuş ve bu da ilk adım olarak kalite güvence sistem standartlarında vücut bulmuştur

İç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bu yönetim felsefesi, müşterilerin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir.

Çağdaş yönetim anlayışının ortaya çıkmasında etkili olan bilgi, rekabet, müşteri ve değişim yeni bir iş dünyası yaratmış, bu ortamda başarılı olmak için şirketlerin yaptıkları işi neden yaptıklarını sorgulamaları, üretim, satış, tedarik ve hizmet süreçlerini detaylı bir şekilde incelemeleri gerekmektedir. Bu ortam, şirketlerin bir

başka çağdaş yönetim tekniği olan Değişim Mühendisliğinin ilk evresi olan süreç yönetimine dayanarak işlerini yürütmelerini gerekli kılmaktadır (Dayar, 2009).

Ford ve Hewlett Packard gibi firmalarda yöneticiler gelişen bilişim teknolojisi ve işletme süreçlerini birleştirme çabalarındaydılar. 1990'larda adını alan değişim mühendisliği, özellikle bu dönemde iş dünyasında yaşanan krizin etkisiyle uygulamada yaygınlık kazandı. Değişim mühendisliğini ortaya atanlar akademisyenler veya danışmanlar değil, iş hayatında gerçek problemlerle uğraşmak zorunda olan gerçek kişilerdir.

Değişim mühendisliği değişimin planlanması ve kontrolünde yeni bir yaklaşımdır. Değişim mühendisliği ile işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması ve daha sonra yeni süreçlerin uygulamaya konulması kastedilmektedir. Maliyet, kalite, hız gibi çağımızın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla işletme süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

Değişim mühendisliği metodolojisi incelendiğinde, geleneksel işlevsel örgütsel tasarımdan oldukça farklı, bilişim teknolojisi ile çok yakından ilgili, toplam kalite yönetimiyle ilgili olmakla birlikte kalite yönetim prosedürleri ile tam olarak örtüşmeyen bir kavramla karşılaşmaktayız. Değişim mühendisliği Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi gibi süreç merkezli kavramlarla aynı aileye mensuptur. Ancak, bu ikisinden çok daha hızlı bir şekilde neticeye gitmek konusunda ayrılır.

BÖLÜM 3: SÜREÇ YÖNETİMİ

3.1. Süreç Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Süreç yönetimi, süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi ve müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirmeyi kapsayan çevrim olarak tanımlanabilir (Gökşen,2008:12). Bu kapsamda bakıldığında süreç yönetimine, müşteri ihtiyaçları ve istekleri üzerine kurulmuş anahtar iş süreçlerinin değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve iyileştirilmesi için bir disiplindir diyebiliriz.

Geleneksel yönetim anlayışının, iş birimleri esaslı iş bölümü ve hiyerarşi olarak iki kilit kavramı vardır. Esasen bir bütün olarak göz önüne alınması gereken iş, bu yapı içerisinde uzmanlıklara yada düzeylere göre dizayn edilmeye çalışılmaktadır. Oysa iş belli gereksinimleri karşılamak amacıyla bir araya gelen, birbirlerini izleyen faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu nedenle işin gereksinimler yönünde doğal olarak ilerlemesi gerekmektedir. Geleneksel yönetimin uzmanlaşma ve hiyerarşi ile karakterize edilen yaklaşımı bu doğal akışın önünde engeller oluşturmaktadır. İşi bu engellerden kurtarmak için gündeme gelen yönetim anlayışı Süreç Yönetimidir.

Geleneksel yönetim çalışanları işbirimi dediğimiz kutucukların içine hapsetmektedir. Kişiler bu kutucukların içinde işin kendine düşen veya kendine verilen kısmını, sağına soluna, yukarısına aşağısına bakmadan, daha da önemlisi ne amaca hizmet ettiğini bile tam olarak anlayamadan yapmaya çalışmaktadır. Yani bu tip bir çalışma kişinin camdan kapıdan dışarı bakmadan evden çıkarak bir yerlere gitmesine benzetilebilir. Kişi üzerinde tişört ve şort, ayağında espartinler yağmurlu veya karlı bir havada dışarı çıkabilecektir. Bu durumda kişi hem mutsuz olacak hem de belki gideceği yere ya geç gidecek yada hiç gidemeyecek, yarı yoldan geri dönecektir. Bu açıdan bakıldığında, süreç yönetimi değişim ile başatmemizi ve gelişmemizi sağlayacak diğer unsurlar ile ilişkiler açısından öne çıkan bir tekniktir (Aksu,2008).

Üretim yada hizmet olsun herhangi bir işletmede faaliyetler yerine getirilirken tüm fonksiyonların koordineli biçimde çalışması gerekmektedir. Bunun birinci nedeni fonksiyonlar arası varolan çoğunlukla neden sonuç ilişkisinin varlığı, diğeri de; organizasyonda gerçekleşen her pozitif yada negatif gelişmenin sistemin bir bölümünü

değil tamamını ilgilendirdiği gerçeğidir (Gökşen,2008:11). Süreç yönetimi, bütünü görüp detaylarla ilgilenmeyi gerektirir. Bütün görülmeden alınacak kararlar ve uygulamalar bünyeyi rahatsız edebilir. Bu nedenle bütün ile parçalar arasındaki uyum devamlı göz önünde bulundurulmalıdır.

Fonksiyonel ve hiyerarşik yapılanmada, katma değer yaratmayan bir işlemi kaldırmak hiç de kolay değildir. Ancak yönetim ve operasyonel düzeyde süreç odaklı bakıldığı ve süreç yönetimi uygulandığında iyileştirme fırsatları ve aksaklıklar kolaylıkla belirlenebilir ve verimlilik sağlanabilir. Bu nedenle geleneksel yönetim anlayışında aksamalardan kişiler sorumlu iken süreç yönetiminde aksaklıkların nedeni süreç veya sistemdir. Kuyrukta beklemenizin nedeni oradaki personelin yavaş çalışması değil sürecin tasarım hatasındandır.

Süreç yönetiminin hedefi yeni bilgi kaynaklarını veya var olan kaynakları yeni bir şekilde kullanarak, bir organizasyonun daha etkin, verimli, uyumlu ve yüksek kapasitede, daha kısa sürede faaliyet göstermesini sağlamaktır (Dayar,2009:30). Yapılan işlere ait aktivitelerden değer katmayanları elimine edilerek kaynakların doğru kullanımı sağlanacak ve maliyetler düşürülecektir. Maliyet avantajı ile müşteri memnuniyeti arttırılacaktır.

Bununla birlikte işletmelerde, çağımızın vazgeçilmez uygulama ve yönetim tekniklerinin uyarlanma safhalarında da süreçler önem kazanmaktadır.

- Bir şeyin benimsenmesi ve uygulanması için ortak bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğunda, (Örneğin kalite yönetim sistemleri)
- Toplam kalite yönetimi dahilinde kademeli iyileştirme programları ele alınacağına,
- Değişim mühendisliği gibi radikal değişim programları uygulanacağına,
- İşin akışının bilgisayarla yönetileceği iş yönetim sistemlerinin kullanılması safhalarında süreçler önem kazanır.

Günümüzde kuruluşlarda oluşan problemlerin büyük çoğunluğu süreç problemleridir. Çözüm, iş bölümü, fonksiyonel ve hiyerarşik yapılanma ile parçalanmış olan süreçleri yeniden bütünleştirmek ve süreçlere özgürlüklerini tanımaktır (Polater,2003:4).

3.2. Süreç Yönetimi Organizasyonel Yapısı

Süreç yönetimi yeni yönetim ilkelerine uygun bir yapısal dönüşümü gerektirmektedir. Bu yönetim anlayışının uygulanabilmesi için süreçlerin etkin bir şekilde yönetiliyor olması zorunludur (Dayar,2009:31). Süreç yönetiminde fonksiyonel departmanlar yerine süreçlerin ve departman yöneticileri yerine süreç sahiplerinin olduğu yönetim yapısı ve anlayışı mevcuttur.

Geleneksel organizasyonlarda genellikle yöneticiler kendi performansı ve yönetimi ile ilgilenmekte, hiç kimse sürecin tümünü sahiplenmemekte ve sorumluluğu yüklenmemektedir. Bununla birlikte süreçler bazen fonksiyonların sınırlarını aşmaktadır. Fonksiyonlar dikey, süreçler yataydır. Yani, bir süreci sadece o fonksiyon dahilinde optimize edilmesi ve bunu gerçekleştirirken fonksiyonun önündeki ve arkasındaki kısımları göz önünde bulundurulmaması ve etkilerinin hesaplanmaması bütünüyle sürecin daha kötü işleyişine sebep olabilir.

Geleneksel organizasyonlarda karşılaşılan bir diğer eksiklik, hedefin sadece o fonksiyon içindeki işlerin tamamlanması olmasıdır. Bütünsel bir süreç hedefinin olmaması da fonksiyonlar arası bariyerlerin oluşmasına ve işlerin ilerleyişinde ara stokların oluşmasına yol açar. Bir sürece katılan insanlar kendi birimlerine doğru iç içe ve patrona doğru yukarı bakar ama hiçbirisi dışarıya yani müşteriye bakmaz. İşleri uzmanlaştıran ve süreçleri parçalara bölen klasik iş yapıları organizasyondaki yenilikçi hareketleri ve yaratıcılığı bastırır. Uzmanlaşmış yapılar, pazardaki değişimlere tepki vermekte yetersiz kalır. Süreçlerin parçalara ayrılması bunların tekrar birleştirilmesi için yapıştırmacılara yani yöneticilere ihtiyaç duymaktadır bu da genel giderleri attırmaktadır.

Süreç yönetiminde, organizasyon yapısı içinde denetçi, kontrolör, yetkili veya müdür yerine süreç sahibi, süreç sorumlusu ve süreç ekibi yer almaktadır. Kişiler kontrol edilenden yetkilendirilene dönüşürken organizasyonel yapı hiyerarşiden sadeliğe dönüşmektedir. İş az sayıda yöneticiden destek alan ekipler tarafından gerçekleştirilerek yöneticilerin sayısı azalır hiyerarşi zorunluluğu azalır. Bir yöneticinin yönetebileceği ekip sayısı ile kişi sayısı karşılaştırıldığında bu daha açık görülmektedir.

3.3. Süreç Yönetiminin Faydaları

Genel olarak bakıldığında, şirketin iş yapış biçimini fonksiyonel/hiyerarşi yapısına göre değil süreçlerin akışına göre düzenlemesi, süreçlerini tanımlaması, süreç sahiplerini ve öğelerini belirlemesi, süreçlerle ilgili iyileştirmeleri gerçekleştirmek amaçlı tüm süreçlerini ölçülebilir bir hale getirmesiyle performansın izlenmesinin şirkete sağlayacağı faydalar aşağıda sıralanmıştır.

1. Katma değer oluşturmeyen ve tekrar eden adımlar ortadan kalkar, böylelikle kaynak israfının önüne geçilir.
2. Kaynakların daha hızlı ve etkin kullanımını sağlar,
3. Açık ve net belirlenmiş beklenti ve hedefler ile fonksiyonel hedefler yerine şirket hedeflerine odaklanılır, kuruluş önceliklerine sistematik bir yaklaşım getirir.
4. Gereksiz beklentiler engellenir.
5. Fonksiyonlar arası olması özelliği ile fonksiyonlar arası ilişkilerin gelişmesini sağlar.
6. Fonksiyonel organizasyonun darboğazları giderilir.
7. Etkinlik ve verimlilik artar dolayısı ile hedeflere ulaşım için etkili bir araçtır.
8. Maliyetleri azaltırken geliri yükseltir böylelikle rekabet avantajı sağlar.
9. Dış çevre analizi sürekliliği getirir.
10. Değişime hızlı adaptasyon sağlar.
11. İyileşme ve gelişmede sürekliliği sağlar.
12. İnsana önem veren bir yaklaşım olması, çalışan eğitimleri ile çalışanların organizasyon içindeki yerinin netleşmesi, yekilendirilmesi ve çalışan katılımını sağlayarak çalışan motivasyonunu, performansını, tatminini ve şirkete bağlılığını artırır.
13. Gereksiz kontrol ve denetimler azaldığından hızlı karar alma avantajı sağlar, iş akışlarına uygulanabilir kurallar getirir.

14. Kuruluştaki bütün faaliyetler ölçülebilir duruma gelir, düzenli ve sistematik bir ölçme ile işlerin izlenmesini kolaylaştırır, iyileşme ve gelişme sağlamaya olanak verir.
15. İşin bütününü görebilme bilincinin gelişmesi
16. Ürün ve hizmet kalitesindeki artış ve müşteri odaklılık müşteri tatminini artırır.
17. Hatayı oluşmadan önlemek, nasıl oluştuğu ve önlenebileceği ile ilgili anlayış sağlar.
18. İş süreçlerini hızlandırarak üretkenliği artırır.

3.4. Süreç Yönetiminin Aşamaları

3.4.1. Süreç Değerlendirme

Bir sürecin geliştirilmesi isteniyorsa, mevcut sürecin tanımlanması gerekir. Eğer şirket, mevcut sürecin işleyişi hakkında hiçbir bilgiye sahip değilse süreci nasıl geliştireceğini ve hangi girişimlerde bulunması gerektiğini belirleyemez (Dayar,2009:33). Bu nedenle şirkete ait yönetim faaliyetleri, kaynak temini, ürün gerçekleştirilmesi ve ölçme aşamalarındaki süreçler belirlenmelidir.

Süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilmesi için kuruluş içinde tüm süreçlerin tanımlı olması gerekir. Bunun anlamı; sürecin sahibi, sınırları belirli, akış diyagramı mevcut, diğer süreçlerle ilişkileri tanımlı, ölçüt seti oluşturulmuş, ölçme sistemi tanımlanmış, performansının izleniyor olmasıdır (Seyidoğlu ve Varlık,2002). Aynı zamanda sürecin girdisinin, çıktısının, tedarikçisi ve müşterisinin, başlangıç ve bitiş etkinliğinin de belirlenmiş ve belgelendirilmiş olmalıdır.

Bir kuruluş süreçlerini belirleme temel süreçlerden başlamalı ve ne yaptığı ne yapmak istediğine odaklanmalıdır.

3.4.1.1. Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi

Süreç takımlarını oluşturulmadan önce üzerinde çalışılacak kritik sürecin belirlenmesi gerekir. Organizasyonun kritik süreçleri organizasyonun misyonuyla birebir ilişkilidir. Bu süreçler, organizasyonun amaçlarının bir ifadesidir. Bu nedenle öncelikle çözümlenmesi gereken süreçlerdir.

Hangi sürecin kritik süreç olarak seçileceği konusunda dikkate alınması gereken husus, stratejik hedeflerin başarıya ulaşmasında hangi süreçlerin etkisinin yüksek düzeyde olduğudur. Bu amaçla da Katma Değer, Karlılık, Marjinal Maliyet ve Duyarlılık Analizlerinin yapılması gerekir. Dolayısıyla başarı faktörlerini doğrudan etkileyerek iş sonuçları üzerinde büyük ağırlığı olan süreç ana süreçtir (Dayar,2009:34).

Kritik iş süreçlerinin tanımlanmasında öncelikli amaç, süreç yönetimine geçilecek süreçleri belirlemek olmalıdır. Bu nedenle süreçlerin içinde önemli olanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterler tanımlanmalıdır. Önem kavramı değişken ve göreceli bir kavram olduğundan değişkenlik gösterebilecek buna bağlı olarak da kriterler ve süreçler farklılık gösterebilecektir. Ancak bu hususta dikkat edilmesi gereken önemli nokta süreçlerdeki sorunlara değil, genel ilerleme yönüne ve fırsatlara odaklanarak, uygulanabilirlik, ölçülebilirlik gibi genel geçer ilkelere uyum göstermektir.

Bununla birlikte kriterler süreci geliştirmek için de belirlenebilir, bu noktada sorunlara odaklanılmalı ve iç-dış müşteri şikayetleri, yüksek maliyetler gibi kriterler üzerinde durulmalıdır. Süreç değerlendirme kriterlerinin belirlenme amaçları değiştiğinde kriterlerin de farklılaşması kaçınılmazdır.

Kritik iş süreçlerinin belirlenmesinde dört farklı yaklaşım kullanılabilir;

- Bütünsel Yaklaşım, firma içindeki tüm süreçler kritik kabul edilmesi,
- Yönetim Seçimi Yaklaşımı, üst yönetimin belirlediği süreçler kritik kabul edilmesi,
- Ağırlıklı Seçim Yöntemi, süreçler 1 ile 5 arasında puan verilerek değerlendirilmesi,
- Bilgilenme Yaklaşımı, müşteri odaklı seçim yöntemi, (Bm Trada,2004).

3.4.1.2. Süreçlerin Dökümantasyonu

Sürecin tanımlanması sadece faaliyetleri kapsamaz, kullanılan sistemin de belirlenmesini içerir. Teknolojik gelişmelerin süreçlere uygulanabilmesi için mevcut sürecin yazılım ve donanım sistemlerinin belirlenmesi için süreç dökümantasyonu esastır. Ayrıca süreç dökümantasyonu; mevcut durum ve iyileştirme fırsatlarının tespiti, kıyaslama vb. nedenlerle yapılabilmektedir.

Dökümantasyon alt süreçler bazında veya tüm süreç bazında yapılabilir. Dökümantasyon ile kasıt, süreçte yer alan kişilerin, görev ve faaliyetlerin, süreç akışının süreç çalışanları tarafından prosedür veya talimatlar haline getirilmesidir. Dökümanların uygulamanın izlenmesi yoluyla sürekli güncel tutulması gerekmektedir (Bm Trada,2004).

Süreçlerin dökümantasyonu iki aşamayı içerir, bunlar;

- Süreç sınırlarının ve etkileşimlerinin belirlenmesi
- Akış şemalarının oluşturulmasıdır.

3.4.1.2.1. Süreç Sınırlarının ve Etkileşimlerinin Belirlenmesi

Süreçler genellikle tek bir fonksiyon ile bölüme yerleşik değildirler ve birçok bölümün sınırlarını kesmektedirler. Sorumluluğun bir bölümden diğerine düzgün aktarılması, genellikle aynı bölüm içindeki aktarımlardan daha zordur. Bu nedenle farklı departmanlar bir araya gelerek bütünsel resmi çizme kabiliyetine ulaştıklarında süreç içindeki kesintilerin yarattığı problemleri çözecek ve göreve doğru odaklanacaklardır (Gökşen, 2008:10).

Süreç arakesitleri, süreçteki bir işlem çıktısının bir sonraki işlem girdisi olduğu noktadır. Genelde boşlukta kalmaları nedeniyle süreç sorunlarının kaynaklarıdır ve bu nedenle belirlenmesi önem taşımaktadır. Arakesitlerde yaşanan problemler genelde arakesitin iki tarafındaki kademeler arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu tür arakesit problemleri sürecin çıktısının kalitesini etkileyebilmektedir.

Süreç sınırlarının belirlenmesi, süreç sorumlusunun sorumluluk alanının netleştirilmesi açısından da önemlidir. Süreç sınırları süreç hiyerarşisi dikkate alınarak belirlenir. Sınırları belirlenmiş iki süreç farklı takımlara verilerek, bu takımlar arasında doğabilecek çatışmalar engellenmiş olur (Dayar,2009:42).

Süreç sınırları aşağıda verilmiştir.

- Süreçlerin başlangıç ve bitiş noktaları
- Diğer süreçlerle kesişim noktaları

- Girdiler
- Çıktılar
- Müşteriler
- Tedarikçiler
- Bilgi akışı
- Kaynaklar (Bm Trada ,2004)

Genelde karmaşık projelerde olmak üzere, süreç arayüzlerinin ve arayüzler arasında gerçekleşebilecek ihtiyaçların belirlenmesinde ihtiyaç-sorumluluk matrisi kullanılır. İhtiyaç sorumluluk matrisi tanımlandığında bir süreçte oluşabilecek tüm arayüzler ve bunlar arasında gerçekleşebilecek ihtiyaçlar belirlenecektir.

3.4.1.2.2. Akış Şemalarının Oluşturulması

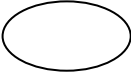
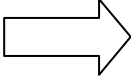
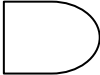
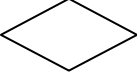




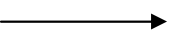

Dökümantasyon için kullanılan çeşitli süreç işlemlerinin akışının grafiksel gösterimi için akış şemaları kullanılır. Bir iş akışı oluşturulduğunda süreç hakkında yöneticiye yada süreci anlamak, düzeltmek, iyileştirmek için başta süreç takımı olmak üzere çalışan herkese önemli bilgiler sağlayabilir (Seyidoğlu,Varlık:2002). İş akış şemaları iç ilişkileri ve sistemi bütünsel olarak göstererek sorunların çözümünü kolaylaştırır. Akış diyagramı süreç içindeki faaliyetleri detaylı olarak şematize ederek süreç içinde birbirini takip eden faaliyetleri ve karar noktalarını gösterir. Sürecin tüm adımlarını gösteren resimsel bir tanıtımdır.

Bir işin yapılışı, bir ürünün üretilmesi, bir hizmetin karşılanması sırasında izlenecek yolu belirlemek amacı ile kullanılır. Faaliyete, işe, sürece ait başlıca adımları, dalları ve sonuçları gösterir. Sürecin çeşitli adımlarının, diğer hangi adımlarla ilgili olduğunu belirler. Böylelikle daha önce gözden kaçabilen problemlerin kaynağı olabilecek adımlar bulunabilir. Bu kapsamda bakıldığında, akış diyagramı hazırlanmasının amacı, mevcut işleyişi anlamak, tıkanıklık ve hataları tespit etmek ve yeni bir iş akışı tasarlamak olabilir.

Akış şemasında, sürecin başlangıç ve bitiş noktalarını, faaliyet adımlarını, karar basamaklarını, iş akışını ve çevrimlerini göstermek için sembollerden yararlanır (Deta

Danışmanlık,2009). Kendi özel simgesel diline sahip olan bu yöntem sistem programlamada kullanılan ortak bir tekniktir. Bu tekniğin simgesel dili ardışık adımları en etkili biçimde iletilebilecek biçimde tasarlanmıştır. Simgeleri en üste yatay olarak sıralayıp yukarıdan aşağıya doğru adımları birbirine bağlayarak bir akış diyagramı oluşturulur, böylece herhangi bir sürecin hangi kısımlarının önemli olduğunu bir başkışta anlaşılmasını sağlar.

Şekil 6. Süreç Akış Sembolleri

Sembol	Tanımı
	Dönüşüm/modifikasyon işlemi
	Taşıma
	Geçici Stoklama - Bekleme
	Doğrulama (Karar Noktası)
	Kontrol/muayene
	Faaliyet - işlem - aktivite
	Depolama
	Başlangıç – bitiş
	Aktivite akış yönü
	Kağıt dökümanlar

Akış diyagramına, başlangıç ve bitişin açıkça belirlenmesiyle başlanır. Tanımlanan faaliyetler iş akış sembolleriyle eşlendirilir. Semboller akış sırasına göre çizilir. Bütün semboller çizgilerle birleştirilir. Faaliyet kutusundan bir ok, karar kutusundan birden fazla ok ayrılır.

Akış şeması oluşturmada;

- Sürecin yapısı ve sınırları belirlenir,
- Sürecin adımları belirlenir ve sıralanır,
- Uygun sembolleri kullanarak akış diyagramı çizilir,
- Doğruluğu test edilerek son hale getirilir,
- İdeal akış çizilerek farklılıklar iyileştirme fırsatı olarak belirlenir.

Farklı durumlar için uygulanacak farklı akış şeması çeşitleri mevcuttur. Yeni bir süreç tasarımında Sıralı Akış Şeması'nın kullanılması önerilirken, iş tekrarlarının görülmesi için Fonksiyonel Akış Şeması, kontrol ve onay gibi süreç adımlarının daha kolay seçilebilmesi için Bilgi Akış Şeması önerilmektedir.

3.4.1.3. Süreç Sahibinin ve Takımının Belirlenmesi

Süreç sahibinin belirlenmesi süreç yönetiminin ilk hükmüdür. Organizasyonlardaki temel problemlerden birisi, çok az insanın örgüt süreçlerinin sorumluluğunu üstlenmek istemesidir. Genelde sürecin nerede başlayıp nerede bittiği hakkında bilgi bulunmaz, hiç kimse ürün ve hizmetin süreç boyunca işlenip istenen kalite ve zamanda müşteriye ulaştırılması sorumluluğunu üstlenmemektedir. Süreç yönetimiyle, süreç sahibi bir dizi faaliyetin sorumluluğunu üstüne almakta ve sürecin izlenirliğinden ve performansından sorumlu, yapma, denetleme, değiştirme yetkisine sahip olmaktadır. Böylelikle fonksiyonlardaki değişikliklerin uygulayıcısı ve sürecin organizasyondaki sesi olmaktadır. Süreç oryantasyonu ve süreç sahipliği oluşturulduktan sonra organizasyon yapısı fonksiyonel departmanlardan oluşan silolardan, süreç sahiplerinden oluşan yatay süreçlere dönüşür.

Sürecin sahibinin belirlenmesi ile yetkisel süreç sorunlarının çözümü sağlanmış olur. Bununla birlikte süreçle ilgili bu sorunların çözülebilmesi için süreç sahibinin süreci,

büyük resmin bir parçası olarak görebilecek, süreci etkileyebilecek ve gelişim planını kabul ettirebilecek bir yetkiye, yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Süreç sorumlusu faaliyetin içinde değildir ama faaliyete, ekibine yardımcı olacak kadar yakındır. Süreçleri tasarlar ve elamanlarına motivasyon sağlarken işin yapılış şekli ile yakından ilgilenirler.

Süreç sahibi, kendi sorumluluğuna verilen süreci inceledikten sonra bu süreç üstünde süreç yönetimi uygulaması yapacak olan ekibi belirler. Süreç yönetiminin başarıya ulaşmasında en temel kriterlerden biri süreç takımıdır. Süreç takımı oluşturulması ile kişiler bireysel kişiliklerden takım kişiliğine doğru geçecek, takım çalışmalarlarıyla birbirleriyle çalışmaya alışarak uzlaşmayı öğrenecek ve birbirlerinin güçlü ve zayıf noktalarını öğrenerek sorunları belirlemede, analiz etmede, çözümede daha başarılı olabileceklerdir.

Süreç takımı, sürece katılan her bir birimle bir araya gelerek problemler ve performansı geliştirmeye yönelik teklifler hakkında bilgi alır. Süreç faaliyetleri, girdi ve çıktıları belirlenir.

Geleneksel yönetim anlayışı içinde patronlar işin bir yerden bir yere akışını yönetir, gözler, kontrol eder ve denetler, süreç yönetimi anlayışı içinde süreç ekibi bunu kendileri yapar. Tek bir süreç bir tek ekibin işi haline geldiğinde süreç yönetimi de ekibin görevinin bir parçası olur. İş hakkındaki kararların verilmesini o işi yapan kişilere aktarmak yöneticilerin geleneksel rollerinin yok olması anlamına gelir.

Bununla birlikte süreç yönetimine geçiş bir yaklaşım bir kültür değişimi gerektirir. Ancak herşeyden önce üst yönetimin sürekli ve yoğun desteği ve sahiplenmesi büyük önem taşır. Bu nedenle üst yönetime süreç yönetimi ve iyileştirilmesi konusunda eğitim verilmelidir. Daha sonra süreç yönetimi bir araya gelerek ana süreçleri, bu süreçlerin sahiplerini ve öncelikli olarak ele alınacak süreçleri belirlemelidir (Poleter,2001).

Üst yönetim, süreçlerin operasyonunu ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamalı, bu nedenle öncelikle kalite yönetim sistemi için gerekli süreçlerin oluşturulmasını, uygulanmasını sağlamak amaçlı yönetim temsilcisi atamalıdır (Bm Tarada,2004).

Süreç yönetiminde roller ve sorumluluklar şu şekildedir;

Üst Yönetimin Görevleri

1. Süreç yönetimini benimsemek
2. Süreçler etrafında organize olmak/hareket etmek
3. Şirket vizyon ve misyonu doğrultusunda stratejileri belirlemek
4. İç ve dış çevre analizi yapmak
5. Süreç sahibini atamak
6. Bölümler arası kopuklukları gidermek
7. Süreç iyileştireleri tanımak ve ödüllendirmek

Süreç Sahibinin Görevleri

1. Süreç ekibinin üyelerini seçmek
2. Alt süreçlerin sahiplerini belirlemek
3. Sürecin performansını ölçmek
4. Sürecin problemlerini, darboğazlarını tanımlamak ve çözmek
5. Süreç sorunlarını önceliklendirmek
6. Sürecin kaynaklarını paylaşmak
7. İşin kontrolünü elinde tutmak

Süreç Takımının Görevleri

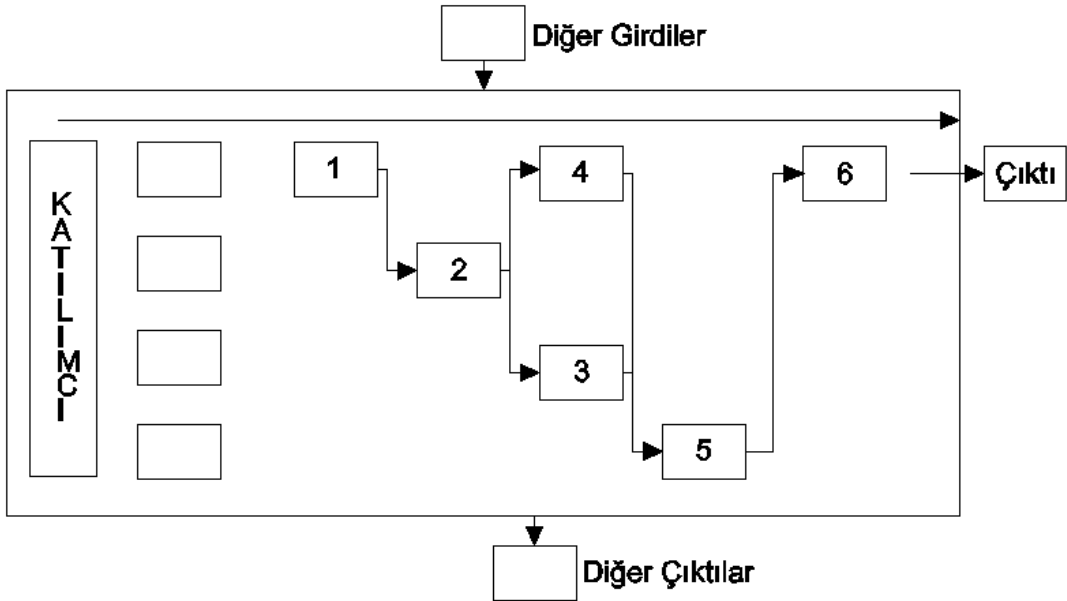
1. Süreç kavramı ve süreç yönetim hakkında bilgi sahibi olmak
1. Faaliyetlere süreç yaklaşımı çerçevesinde bütünsel bakabilmek
2. Ekip çalışmasına yatkın olmak
3. Gerekli işlemlerin tanımlanması ve dökümantasyonunu yapmak

4. Ölçüm sisteminin kurulması ve performansın ölçülmesi
5. Değişiklikleri yapmak veya önermek
6. Süreç iyileştirmeleri uygulamak

3.4.1.4. Süreç Haritasının Hazırlanması

Süreç haritaları, kilit süreçlerin bir dizi diyagram üzerinde betimlenmesidir, bu betimleme diyagramları sayesinde süreçlerin etkinlikleri incelenebilir ve süreçler başka işletmelerdeki süreçlerle yada gelecekteki iyileştirmelerden ve geliştirmelerden sonraki halleri ile karşılaştırılabilirler.

Şekil 7. Süreç Haritası



Süreç haritası bir süreçte gerçekleştirilen işlerin ve iş akışının kolayca anlaşılmasını sağlayan, katılımcılar arasındaki ilişkileri grafiksel olarak ifade eder. Böylece süreci bir bütün olarak görme imkanı sağlar ve sürecin hangi aşamalarında değişiklik yapılması gerektiği belirlenir. Süreçlerin departmanlar arasındaki ilişkilerinin tespit edilebilmesi açısından ilişkilerin haritalandırılması detaylı süreç haritalarının oluşturulmasından önce sürecin genel resmini vermesi açısından önemlidir (Dayar,2009:51).

İş akış diyagramlarından farklı olarak, faaliyetler belirtilmemekte, farklı birimler arasındaki ilişki ve beklentiler belirlenmektedir. Süreç haritaları organizasyondaki girdiler ve çıktılar üzerine odaklanır, iş akış ayrıntıları üzerinde durmaz, karar ve benzeri fonksiyonları kullanmaz.

Organizasyonlarda birimin yöneticisinin gözetimi altında olan basit süreçlerin dışında değişik birimler arasında yatay ve çapraz olarak akan ve ilerleyen işlemleri kapsayan çapraz süreçler mevcut olabilir. Süreç haritaları genelde bu çapraz süreçler için oluşturulur.

3.4.1.5. Kontrol Noktalarını Belirleme

Süreç için kritik özellik taşıyan noktalarda ölçüm yapılması gerekir. Ölçme sadece sürecin sonunda yapılmamalıdır. Süreç içi denetimlerin yapıldığı noktalara kontrol noktaları adı verilir. Kontrol noktaları, iş akışındaki kontrol, denetleme, ölçme faaliyetlerinin birleştirilmiş adımlarıdır. İyi yönetilen bir süreçte kontrol noktalarının olması şarttır. Süreç içinde belirlenen kontrol noktaları ile süreç akış sırasında gerekli kontroller sağlanarak ürün veya hizmet kalitesi prosesi terk etmeden tespit edilmiş olur.

Ölçümleri en iyi işi yapan kişi yapar. Bu nedenle ilgili aktiviteleri gerçekleştirdikten sonra süreç ekibinin gecikmeden ölçümleri yapması gereklidir (Bm Trada,2004).

Süreç içi kontroller çoğunlukla örnek ölçümleri kapsar. Böylece belirli bir olay yada problemin ne kadar sık tekrarlandığı hakkında veriler toplanmış olur. Ayrıca veri toplama periyodunun belirlenmesi gerekir. Bir süreci yönetmenin kalbi ölçümden geçer. Ölçümlere sadece kusur ve hata oranlarını belirlemek için ihtiyaç duyulmaz. Aynı zamanda çıktının ihtiyaçlara cevap verme derecesinin öğrenilmesi için de gereklidir.

3.4.1.6. Ölçme

3.4.1.6.1. Süreç Performansı Ölçüm Kriterleri

Kontrol noktaları oluşturulduktan sonra bir sonraki adım ölçülecek parametrelerin belirlenmesidir. Süreç ölçüm kriterleri süreçlerin etkinliği ve iş üzerindeki etkisin ölçmek amacıyla belirlenen parametrelerdir. Ölçüm kriterleri, şirketin stratejileri ile, iç/dış müşteri beklentileri ile ilişkili olmalı, spesifik ve ölçülebilir olmalı, yeterli derecede hassas ve güvenilir olmalıdır.

Ölçüm kriterleri 3 ana başlık altında toplanabilir:

1. Etkenlik
2. Verimlilik
3. Esneklik

Her bir kriter için hedefler belirlenerek düzenli ölçümlerle gerçek durumları tespit edilir.

1. Etkenlik: Süreç çıktılarının, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama yeteneğidir. Doğru çıktıyı, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyatla sunmaktır. Etkenlik kriterleri belirlenirken müşteri ihtiyaç ve beklentileri göz önünde bulundurulur, müşteri isteklerini karşılayan süreç etkindir.

Tablo 2. Etkenlik Konuları ve Ölçüm Kriterleri

Etkenlik Konuları	Ölçüm Kriterleri
Doğruluk	Miktara uygun teslimat %
Zamanındalık	Zamanında uygun teslimat %
Müşteri şikayetleri	Müşteri şikayet sayısı
Hatasızlık	İlk defada doğru yapma oranı
Gerçekleşen/plan	Plana uyum oranı
Cevap verme süresi	Çevrim süresinin kısaltılması
Hizmet Seviyesi vb.	Hizmet kalite indeksi

2. Verimlilik: Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin, mümkün olan en düşük seviyede kaynak kullanılarak karşılanmasıdır. Verim eksikliği kalite eksikliği kadar kolay anlaşılır. Verimlilik kriterlerini belirlemekteki amaç bir çıktı için harcanan kaynak miktarını azaltmak, değer kazandırmayan faaliyetleri ortadan kaldırmaktır. Zamanında ve uygun maliyette üretim yapan süreç verimlidir.

Tablo 3. Verimlilik Konuları ve Ölçüm Kriterleri

Verimlilik Konuları	Ölçüm Kriterleri
İşlem zamanı	İşlem zamanının kısaltılması
Bir birim çıktı için harcanan zaman	Her 100 işlem için harcanan,adam/saat
Bir birim çıktı için eklenen değer	İşçilik maliyetinin düşürülmesi
İşin bir sonraki adıma geçmeden önceki bekleme zamanı	Bekleme süresinin azaltılması
Süreç çevrim zamanı	Çevrim süresinin kısaltılması

3. Esneklik: Sürecin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi, bugün ve gelecekte değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmesidir. Üç ölçüm kriteri içinde ölçümü en zor olanıdır.

Tablo 4. Esneklik Konuları ve Ölçüm Kriterleri

Esneklik Konuları	Ölçüm Kriterleri
Özel müşteri istekleri	Özel müşteri isteklerinin sayısı
Müşterinin özel bir isteğinin ortalama gerçekleşme süresi (standart yönteme kıyasla)	Özel istek gerçekleştirme süresi/standart istek gerçekleştirme süresi
Özel isteklerin reddi	Özel müşteri taleplerini reddetme oranı
Ekstra bir istekte bulunan müşteri isteğinin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyet miktarı	Özel isteklerin eskalasyon yüzdesi

Esnek süreç müşteri beklentilerini karşılamalı ve özel durumlarda belirlenmiş kuralların dışına çıkabilmelidir. Ayrıca esnek süreç, firmanın piyasa rekabetindeki konumu için çok önemlidir (Bm Trada,2004).

3.4.1.6.3. Süreç Performans Düzeyinin Belirlenmesi

Süreç performansı, sürecin geliştirilmesi için mevcut yapının performansının bilinmesi gerektiğinden dolayı önemlidir. Analiz aşamasından önce geliştirmeye en fazla nerenin ihtiyacı olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu nedenle önce süreçlerin performans düzeyleri belirlenir.

Performans düzeyinin belirlenmesi çalışmasında öncelikle süreçlerin etkinliğini ve iş üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla performans ölçme kriterleri üzerinden parametreler belirlenir. Belirlenen parametreler için hedefler konulur. Parametreler üstünden gerçekleştirilen düzenli ölçümlerle gerçek durumlar ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı tespit edilir. Göstergeler gidilen yönü ve zaman içindeki iyileşmeleri gösterir

Sürecin performans düzeyi Sonuç ve Öncü Göstergeler üstünden incelenebilmektedir.

Sonuç Göstergeleri (İş sonuçları) : Finansal sonuçları içerir. Finansal performans ölçütleri, bir şirketin stratejisinin ve stratejisine yönelik uygulamaların şirketi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Finansal ölçütler genellikle karlılıkla ilgilidir ancak tek başına performans değerlemede yeterli değildirler. Çünkü genellikle geçmiş dönemi gösterirler, gelecekte gerçekleştirilmesi gereken davranışlar hakkında yol gösterici değildirler. Çıktı ölçümlerini kapsar.

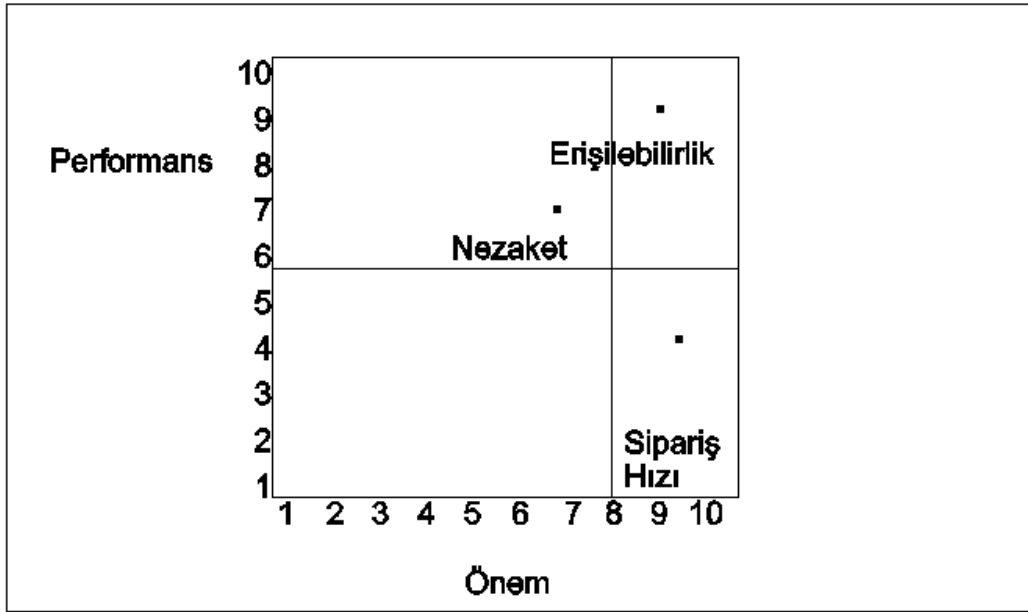
Öncü Göstergeler (Süreç göstergeleri) : Günden güne performans izleme ve yönetmeyi içerir. Müşteri memnuniyeti ve iç ölçümlerini kapsar.

- **Müşteri Memnuniyet Ölçümleri :** Süreç performansını müşterinin nasıl algıladığını gösterir ve müşteri tatmini, pazar payı gibi ölçümlerini kapsar. Organizasyon çıktılarının alıcısı durumunda olan müşterilerin aldıkları çıktılar ile ilgili değerlendirmelerde Müşteri Önem/Performans Matrisi sık olarak kullanılmaktadır. Matris süreç performansına müşteri gözüyle bakılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda performansı düşük olmakla birlikte önemi düşük olan ölçütlerin dikkate alınmasını engellemektedir. Müşteri önem/performans matrisinin hazırlanmasında temel amaç gelişmede öncelikli alanların müşteri açısından belirlenmesidir. Bu değerlendirme iki kriter dikkate alınarak yapılır. Bu iki kriter performans ve önem değeridir. Müşteriler tarafından belirlenen temel performans ölçütlerine performans ve önem değerleri verilir. Kriterlere verilen puanlar üzerinden ortalama performans ve ortalama önem verilerine ulaşılır.

Her bir çıktının matrisinin yatay ekseninde önem düzeyi (1'den 10'a kadar) dikey ekseninde ise performans seviyesi (1'den 10'a kadar) yer alır. Her bir çıktının performans özellikleri bu matrisse yerleştirilir. Performans özellikleri performans değerlerinin ortalamaları alınarak bulunan değer yatay bir çizgi olarak çizilir; önem

düzeyleri ortalaması da dikey bir çizgi olarak çıkarılır. 4'e bölünen matriksin sağ alt bölümünde yer alan özellik, önem düzeyinin yüksekliği ve performans ölçütünün düşüklüğünden dolayı geliştirmede öncelikli özellik olarak kabul edilmelidir. Müşterilerin vermiş olduğu cevaplarda bu alana denk gelen kriterler incelenerek öncelikli geliştirme yapılacak kritere karar verilmektedir.

Şekil 8. Müşteri Önem/Performans Matriksi



Kaynak: Dayar (2009:49)

- İç Ölçümler: Sürecin çıktısının ve kendi performansını gösterir. Örnek olarak, çevrim ve işlem süresi, hata oranı, işletme maliyeti, verimlilik gösterilebilir (Deta Danışmanlık,2009). İç ölçümlerde genellikle Performans Matriksi kullanılmaktadır. Bu matriks ile organizasyondaki iş süreçlerinin performansıyla birlikte bunların ölçüm düzeyleri belirlenir. Performans ölçütleri süreç takımı tarafından takip edilerek süreç kontrol dışına çıkmadan gerekli düzeltici işlemler takım tarafından gerçekleştirilir.

Öncelikle ölçütlerle ilgili, 0 ile 10 aralığında belirlenen şu anki durum değerleri yazılır ve bu değerler matriks üstünde işaretlenir. Kıyaslar kısmına, ulaşılmak istenilen ölçüt

anki ölçüm değerleriyle karşılaştırılması sonucu gelişim hakkında fikir sahibi olmak amacıyla kullanılır. Örümcek çizelgesiyse, organizasyonun performans düzeyinin diğer organizasyonların performans düzeyleri ile karşılaştırılması imkanı sağlar.

3.4.1.6.4. Süreç Performansı Ölçme

Performans ölçme için uygulanan ölçütler anlamlı, doğru ve yararlı olmalıdır. Bu özelliklerin herhangi birini göstermeyen ölçütler sürecin tam olarak kontrol edilmesini engelleyecektir. Bunun için önce neyin kontrol edileceği belirlenmelidir. Bu noktada cevap verme süresi ve hata sayısı doğru ölçütler olacaktır. Daha sonra ölçüm için uygun örneklem, örnekleme metodu ve sıklığını belirlemek için istatistiksel formüllerden yararlanılmalıdır (Deta Danışmanlık, 2009).

İş süreçlerinde kullanılan ölçüm metodları 5 ana kategoride incelenmektedir.

- Uygunluk ölçümü
- Tepki zamanı ölçümü
- Hizmet düzeyinin ölçümü
- Tekrarlığın ölçümü
- Maliyet ölçümü

Uygunluk Ölçümü: Ürünün veya hizmetin spesifikasyonları ve ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığının ölçümüdür. Bu ölçümler müşteri gereksinimlerini direkt veya dolaylı olarak etkilemektedir.

Tepki Zamanı Ölçümü: Talebin gelmesinden hizmetin verilmesine kadar geçen süreyi içermektedir. Firmaların rakiplerle mücadele etmelerinde ve farklılık kazanmalarında önemlidir.

Hizmet Düzeyinin Ölçümü: Hizmet düzeyi ile kastedilen kullanıcıya sunulan hizmet ve kolaylık derecesidir.

Tekrarlığın Ölçümü: Tekrarlanan olayların veya faaliyetlerin gerçekleşme frekansını içermektedir. Bu ölçümlere süreçte yer alan katma değer katmayan faaliyetlerin oranı belirlenir.

Maliyet Ölçümü: İş performansının belirlenmesinde genelde önemli bir ölçüt olmaktadır. Kalite maliyetleri, hata ve uygunsuzluk maliyetleri, kontrol ve önleme maliyetlerinden oluşmaktadır. Kalite maliyetleri, iyileştirme gereken alanların belirlenmesi açısından önemlidir. Bu alanların genelde direkt işçilik, malzeme ve endirekt işçilik maliyetlerinin karşılaştırılmasıyla bulunur.

Süreç içi kontroller çoğunlukla örnek ölçümleri kapsar. Böylece belirli bir olay yada problemin ne kadar sık tekrarlandığı hakkında veriler toplanmış olur. Ölçümlere sadece kusur ve hata oranlarını belirlemek için ihtiyaç duyulmaz. Aynı zamanda çıktının ihtiyaçlara cevap verme derecesinin öğrenilmesi için de gereklidir (Dayar,2009:54).

Ölçme işlemleri yukarıda bahsedilen beş kategoride yer alan ölçüm yöntemlerinin dışında Müşterinin Sesi, Sürecin Sesi yöntemleri kullanılarak da gerçekleştirilebilmektedir. Bahsedilen bu yöntemlerle sürecin geliştirilmesine fırsat verebilecek veriler toplanır ve bu veriler üstünden geliştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sağlanabilir.

Müşterinin Sesi: Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, operasyonel tanımlarla ifade edilmesidir. Müşteriden alınacak bilgilerin ilgili olduğu konular, memnuniyet düzeyi, beklentileri, algılayışları, karşılaştığı sorunlar, satın alma karar süreçleri, satın alma kriterleridir.

Müşterinin sesinin ölçüm metodlarından bazıları;

1. Müşteri memnuniyeti anketleri
2. Pazar araştırması
3. Müşteri şikayet ve önerileri
4. Müşterilere yapılan ziyaretler vb. dir.

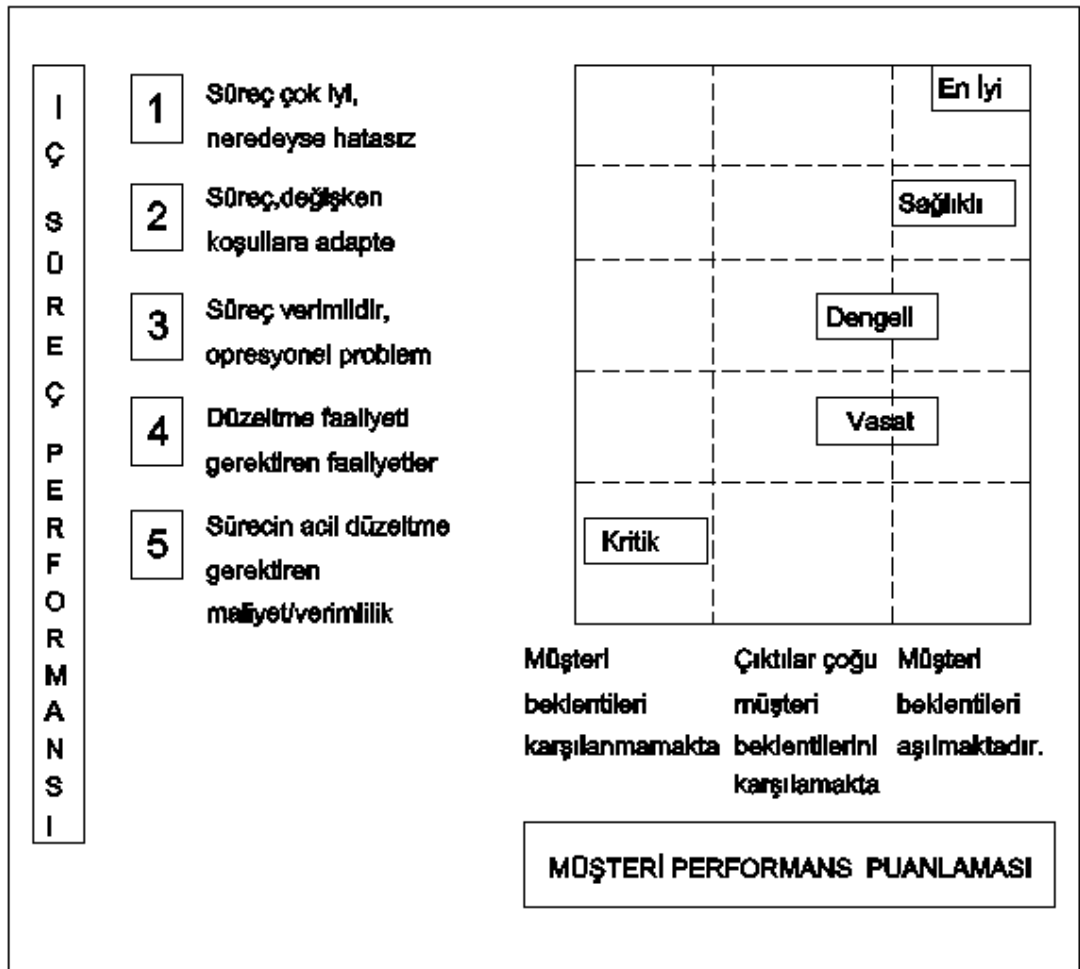
Müşterinin sesinin ölçümünde bahsedilen metodlar ayrı ayrı yada bir arada uygulanabilir. Ölçüm sıklığı sunulan ürünün özelliğine ve müşteri beklentilerinin değişim sıklığına bağlı olarak planlanmalıdır. Müşterinin sesi, geliştirme fırsatlarının ortaya konulmasında ve süreç hedeflerinin oluşturulmasında ana belirleyicidir. Süreç geliştirmelerine girdi oluşturur.

Sürecin Sesi: Özel ve genel nedenlerle süreçte oluşan olumsuzlukların ve sapmaların belirlenmesidir. Süreçteki bozulmalar durumunda, sorun tanımlanmalı, nedenler ortaya konulmalı, kök nedenler belirlenmeli, çözüm önerileri geliştirilmeli ve düzeltici faaliyetlere derhal başlanmalıdır (Erarslan,2008).

3.4.1.7. Süreçlerin Puanlandırılması

Süreç değerlendirmenin son aşaması olarak süreç takımı, süreçleri puanlandırarak, geliştirilmesi en çok fayda sağlayacak süreç belirlenir. Sürecin puanı, iç süreç performansı ve müşteri değerlendirmesi birlikte göz önüne alınarak tayin edilmelidir. Süreç performansı ve müşteri değerlendirmeleri üstünden sürecin durumu hakkındaki karara göre analiz çalışmaları başlatılır.

Şekil 10. Süreç Puanlama Matrisi



Kaynak: Dayar (2009:62)

Puanlama sonuçları puanlama matrisine 5 alana göre işaretlenir.

En iyi durum: Süreç çıktıları müşteri tarafından kusursuz olarak görülmektedir. Rakip organizasyonlarla karşılaştırıldığında genel süreç performansı üstündür.

Sağlıklı durum: Ölçülebilir sonuçların elde edildiği önemli süreç geliştirmeleri yapılmıştır. Çevresel değişimler değerlendirilmiştir ve süreç değişimlerinin müşterinin gelecekteki ihtiyacını karşılayacağı görülmüştür.

Dengeli durum: Süreç etkilidir ve verimlidir. Belirgin bir operasyonel problem bulunmamaktadır.

Vasat durum: Sürecin bazı operasyonel problemleri olabilir ancak sebep olan zayıflıklar yakın gelecekte giderilebilir.

Kritik durum: Süreç etkisizdir ve/veya verimsizdir. Süreçte acil düzeltici faaliyet gerektiren belirgin performans problemleri bulunmaktadır.

3.4.2. Süreç Analizi

Süreç yönetimiyle temel organizasyon hedefleri ile bunu destekleyen iş süreçleri belirlenir ve önceliklendirilir. Artık gerekli olan en iyiyi bulmak ve gerçekleştirmektir. Süreçlerin tam ve hatasız olmalarını, faydalı sonuçlar üretebilmelerini sağlamak için analiz edilmesi gerekir. Bununla birlikte süreç analizi sadece hataları bulmak için değil, amaçlara ulaşmadaki etkisiz ve gereksiz faaliyetleri belirlemek için de kullanılır (Seyidoğlu ve Varlık,2002:10).

Süreç analizi, bir operasyondaki aktivitelerin ve görevlerin departman veya iş grubu bazında sistematik bir şekilde tanımlanması işlemidir. Analizi çalışması takım üyelerinin süreç haritasındaki her bir bölüme bakmalarını ve daha detaylı bilgi almalarını gerekli kılar. Ayrıca analiz çalışması, süreç ekibinin süreci orjinal düzeni içinde anlamasına ve dökümanete etmesine yardımcı olur. Süreç analizi ile çaba spesifik bir alana çevrilir. Özellikle müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Süreç analizi ile elde edilen bilgilerden yararlanarak maksimum avantaj sağlayacak süreç yapısının oluşturulmasını amaçlamaktadır. Mevcut sürecin fire, hata ve verimsizlik noktaları belirlenirse yeni modelin bunları içerip içermediği belirlenebilir.

3.4.2.1. Kıyaslama

Süreç analizinde kullanılan teknikler analizin yapılacağı sürece, birime, işleme göre değişkenlik gösterebilir; İmalat ve Hizmet Süreçlerinin analizi için Benzetim (Simulasyon) yöntemi kullanırken, maliyet ile ilgili yapılacak analizlerde Faliyet Tabanlı Maliyetleme yöntemi kullanılabilir. Bununla birlikte İş Etüdü ve Kıyaslama gibi tüm şirketler için geçerli olan analiz teknikleri de mevcuttur. Organizasyon faaliyet alanına bağlı olarak bu yöntemlerden herhangi birini seçerek süreç analizi aşamasını gerçekleştirir.

Kıyaslama yöntemi, süreç analizi teknikleri arasında yaygın olarak kullanılan analitik bir yöntemdir. Bu yöntemle organizasyon, aynı veya farklı sektörden sınıfında en iyi uygulamaları örnek alarak, süreç performanslarını, örnek aldığı uygulamanın performansı ile karşılaştırarak sistematik bir şekilde ölçer. Kıyaslama ile performans farklılıklarının ortaya çıkarılması, farklılıkların nedenlerinin araştırılması ve varsa, bu farklılıkların giderilmesi amaçlanır (Bayraktar,2007).

Kıyaslama çalışmalarında öncelikle kıyaslanacak konu saptanır. Daha sonra kıyaslanmanın yapılacağı partner organizasyon belirlenir. Kıyaslamada kullanılacak bilgiler toplandıktan sonra ortak ile uygulamadaki detaylar görüşülür. Daha sonra kıyaslama çalışmasının analiz aşamasına geçilerek, performans düşüklüğü olan alanlar ve nedenleri belirlenir. Sonrasında her iki organizasyon da kendine göre daha iyi olan uygulamaları bünyesine uyarlamak için iyileştirme planı yaparak değişim sürecini başlatır.

3.4.2.2. Çözümlerin Geliştirilmesi

3.4.2.2.1. Hedef Performans Seviyelerinin Belirlenmesi

Uygulanan analiz tekniği sonrası müşteriler tarafından belirlenen kriterler ve süreç içi performansı için hedef değerler belirlenir. Böylece belirlenen hedefler doğrultusunda yeni süreç tasarımı yapılabilecektir.

3.4.2.2.2. Süreç Haritasının İncelenmesi

Oluşturulan süreç haritalarının değerlendirilmesi ve analiz edilmesi önemlidir. Bu aşamada temelde süreç ilişkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla süreç işlemlerinin girdileri ve çıktıları tanımlanır. Süreç müşteri ve tedarikçileri belirlenir. Bu ilişkilerin oluşturduğu beklentiler tanımlanarak sorunlar tespit edilir.

3.4.2.2.3. Kök-Neden Analizinin Yapılması

Takım, sürece yönelik çözümler geliştirmeden önce, genel akışı geliştirmek için önemli fırsatları gözden kaçırmadığını güvence altına almak ve belirli girdiler, adımlar yada yönetim sistemleri ile tanımlanmış performans problemleri altında yatan nedenleri belirlemek için kök-neden analizlerini kullanır. Kök-neden analizleri iki bölümden oluşur;

- Problemin tanımlanması: Problemin etkin bir tanımı yapılarak süreç üzerindeki etkileri belirlenir. Olası problemlerle ilişkisi olan organizasyonlar, kişiler belirlenir.

- Kök Nedenlerin Belirlenmesi: Problemin nedenleri belirlenir. Pareto dağılımı ile sıralanan nedenlerin hangisinin problemin en sık karşılaşılan nedeni olduğu belirlenir. Ayrıca dağılım diyagramı kullanılarak da doğru kök nedenin belirlendiği kanıtlanır.

3.4.2.3. Çözüm Alternatiflerinin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Süreç analiz edilerek problem belirlendikten ve nedenleri tespit edildikten sonra çözüm önerileri geliştirilir. Alternatif çözümler, mevcut süreç akışında küçük veya büyük değişiklikler, iş akışında değişiklikler, yönetim sisteminde değişiklikler, iş akışında değişiklikler, yönetim sisteminde değişiklikler veya bazı kombinasyonlar şeklinde olabilir.

Çözüm alternatifleri arasında uygun çözümün belirlenmesi için performans kriteri dikkate alınarak alternatiflerin gruplandırılması sağlanır. Her bir alternatif bu kriter dikkate alınarak puanlandırılır ve verilen puanlar toplanarak her bir alternatifin toplam değeri bulunur. En fazla puana sahip olan alternatif en uygun çözüm alternatifidir. Alternatiflerin belirlenmesinde, Sebep-sonuç, Pareto, Dağılım ve Kontrol diyagramları kullanılır.

3.4.2.4. Katılımın Sağlanması

Süreç üzerinde yapılacak değişikliklerle ilgili olarak yeterli desteğin alınamaması durumunda uygulanacak yeni sürecin başarıya ulaşması çok zordur. Bu nedenle, tedarikçilerin, katılımcıların ve müterilerin onayını aldıktan sonra uygulamaya geçilmeledir. Ayrıca süreç değişiklikleri ile ilgili olarak gerekli kaynakların temin edilmesi katılımcıların eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve giderilmesi, destek sistemler ve donanımlar hazırlanması gerekir (Dayar, 2009).

BÖLÜM 4: SÜREÇ İYİLEŞTİRME

4.1. İyileştirme Kavramı

İyileştirme, bir işin mevcut yöntemlere göre daha etkin, verimli ve daha kısa sürede yapılmasını sağlayacak yöntemi bulmaya yönelik iş sistemleri üstünde yapılan çalışmalar bütünüdür (Bayraktar, 2007). Bununla birlikte, bir süreci diğer süreçler üzerindeki etkisini düşünmeden uygulamak, iyileştirmek yerine tekrarlamaya neden olacaktır. Bu nedenle iyileştirmeye doğru yolculuk çok sayıda yan yolu da içermektedir (Publishing, 2007:5).

Süreç yönetimi iyileştirmeyi, süreç iyileştirme süreçlerin yönetilmesini içerir. Süreç iyileştirme süreç performansının sürekli izlenmesi ve gerektiğinde iyileştirme yapılması anlamına gelir. Her süreçte bir geliştirme fırsatı mevcuttur. Şirketin stratejilerine bağlı olarak, geliştirilecek süreçler tespit edilip, önceliklerine göre sıralandıktan sonra, planda ilk yer alan süreç geliştirilmek üzere seçilir. Ancak süreç iyileştirme çalışmaları, değişikliklerin hayata geçirilmesi ile bitmez, süreçlerin iyileştirilmesi konusunun, şirket bünyesinde kurumsallaştırılması sağlanmalıdır.

Süreç iyileştirme ile firma, süreçlerdeki hataları ortadan kaldırarak ve gecikmeleri en aza indirerek rekabet avantajı kazanacaktır. Ayrıca iyileştirme çalışmaları ile süreçler anlaşılır, kolay uygulanabilir ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarına uyarlanabilir şekilde yeniden düzenlenmiş olur.

Firmanın iyileştirme çalışmalarını uygularken aynı zamanda bazı hususlara da dikkat etmesi gerekir. Firmanın dikkat etmesi gereken bu hususlar aşağıda sıralanmıştır.

- Değişen rekabet koşullarının etkileri
- İç ve dış müşteri şikayetleri
- Yüksek maliyetli süreçler
- Yaşam döngüsü uzun olan süreçler
- Kıyaslama sonucu anlaşılabilir yöntemler
- Yeni teknolojilerin kullanılabileceği alanlara dikkat edilir (Bm Trada,2004).

4.2. Süreç İyileştirme Metodları

İyileştirme süreci kişinin kendisini değiştirmesi ile başlamaktadır. Yanıtlanması gereken soru, organizasyonların bu süreci nasıl başaracaklarıdır. Bunun için farklı yaklaşımlar vardır. Yüzlerce danışman, tek çözümün kendilerinde olduğunu söyleyerek yönetimin kapısını çalmaktadır ama bazı açılardan çözümler birbirinden çok farklıdır bazı açılardan ise hepsi birbirinin aynıdır (Gökşen,2008:13).

Sürecin mevcut durumu incelendikten sonra dört değişik yolla iyileştirme yapılabilir;

1. Firma mevcut süreçlerin performansında kademeli iyileştirme gerçekleştirebilir. Böylelikle süreçlerinde gerçekleştirdiği değişikliklerle katma değeri olmayan adımlardan kurtulabilir.
2. Pazar ve rekabet avantajlarını elde etmek ve performansta radikal iyileştirmeler yapmak için sürecin sil baştan tasarlanması amacıyla Değişim Mühendisliği uygulaması gerçekleştirilebilir. Değişim mühendisliğiyle, maliyet, kalite, hizmet, hız gibi çağımızın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler yapılarak firma süreçleri yeniden düşünülür ve süreçler radikal bir şekilde yeniden tasarlanarak uygulamaya konulur.
3. Süreç analizi aşamasında kıyaslama metodu uygulandığında, iyileştirme çalışmaları kapsamında kıyaslama için seçilen süreç firmaya aynen uygulanabilir.
4. Mevcut durum uygulaması süreçte küçük değişiklikler yapılacağını gösteriyorsa, Pilot uygulama yolları izlenir. Birden geçişe bir alternatiftir. Yeni sürecin daha küçük bir ölçekte fakat tamamen operasyonel bir şekilde küçük bir birimde uygulanmasıdır. Sürecin iç performansı ve müşteri performansı ölçümleri yapılır. Performansın kriterleri karşılamaması durumunda takım, kök-neden analizini kullanarak istenmeyen performansın esas nedenlerini tanımlar ve gerekli düzeltici faaliyetleri belirler. Takım geliştirdiği planın uygulanmasında kendi kaynaklarının yetersiz kaldığını görüyorsa, geliştirme planının yerleştirilmesini bir proje olarak ele alır ve bu aşamadan sonra proje yönetim yaklaşımı uygulanır.

Bununla birlikte süreçlerin iyileştirilme araçlarından birisi de günlük kontrollerdir. Günlük kontrollerle işlerin belirtilen standartlara uygun biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği denetimlerle kontrol edilir.

BÖLÜM 5: UYGULAMA

5.1. Firma Tanıtımı

Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) tarafından 11 Eylül 2003 tarihinde yapılan Gebze Doğal Gaz Dağıtım Lisansı İhalesi neticesinde, PALGAZ Doğal Gaz Dağıtım ve Ticaret ve Sanayi Anonim Şirketi' ne (PALGAZ) doğal gaz dağıtım lisansı verilmesi uygun bulunmuş; ve 10 Şubat 2004 tarihinde 30 yıl süre ile Gebze, Tavşancıl, Darıca, Şekerpınar, Dilovası ve Çayırova şehirlerinden oluşan dağıtım bölgesinde doğal gaz dağıtım ve iletim faaliyeti yapmak üzere lisans verilmiştir.

Palgaz, doğalgaz dağıtım ve iletim faaliyetleri kapsamında, dağıtım şebekesinin oluşturulması amaçlı, öncelikle Harita Departmanının gerçekleştirdiği çalışmalar ile bölgenin cadde sokak ve bina bazlı şebeke hatırasını oluşturmuştur. Harita Departmanının as-built şebeke haritası, Mühendislik Departmanının yaptığı çalışma ile dağıtım şebekesi projelerine dönüştürülmüştür. Sektörel bazlı oluşturulan as-builtler Yapım Departmanına iletilerek sahada imalat işlemlerinin gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Öncelikle dağıtım ve iletimin gerçekleştirileceği ana istasyon bölgeleri tespit edilmiş daha sonra şehir içi dağıtımların gerçekleştireceği bölge istasyonlarının yerleri belirlenerek imalat ve montajları tamamlanmıştır. İmalat çalışmaları tamamlanan bölgelerden abonelik alımları Müşteri Hizmetleri Departmanınca gerçekleştirilmektedir. Abonelik işlemlerinin tamamlanmasıyla daire içi projeleri İç Tesisat Departmanınca onaylanan müşteriler daha sonra tekrar Müşteri Hizmetleri Departmanına başvurarak gaz kullanım sözleşmelerini imzalamaktadırlar. Sonrasında İç Tesisat Departmanınca müşterilere gaz açma randevuları verilerek müşteriler gaz kullanır duruma getirilirler. Gazı açılan müşterilere faturalama tahakkuk ve tahsilat işlemleri yine Müşteri Hizmetleri Departmanınca gerçekleştirilir. Müşteri Hizmetleri Departmanında abonelik işlemleri dışında müşteri talep, öneri ve şikayetleri ile ilgili her türlü işlem yürütülmektedir. Şebeke işleyişinin güvenli bir şekilde devamlılığının sağlanması İşletme Departmanınca gerçekleştirilmektedir.

Palgaz şu anda Gebze Bölgesinde, operasyonel departmanlarında görevli 200 adet personeliyle 55.000 aboneye hizmet vermektedir. Gebze bölgesi için potansiyel müşteri sayısı şu an için 200.000 dir.

5.2. Süreç Değerlendirme

Palgaz 2004 yılından bu yana kalite yönetim çalışmalarını sürdürmektedir. Palgaz, bu kapsamda sertifikalandırma çalışmaları öncesi bir yönetim temsilcisi atamış ve daha sonra sertifikalandırma çalışmalarını tamamlamıştır. Palgaz'da ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001 Kalite, Çevre ve İş Güvenliği ve Sağlığı Yönetim sertifikaları mevcuttur.

Bununla birlikte Palgaz'da şu anda süreç yönetimi uygulanmamakta olup bu nedenle süreç yönetimi eğitimi, süreç sahibi, ekibi veya üst yönetime verilmemiştir.

5.2.1. Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi

Doğalgaz piyasasının özelleştirilmesi kapsamında gaz dağıtım şirketleri dağıtım bölgelerinde tekel olarak görevlerini yürütmektedirler. Bununla birlikte bağlı oldukları mevzuat gereği müşteri hizmetleri departmanını kurmak ve müşterilerden gelen her türlü talep ve şikayetleri 15 gün içinde cevaplandırmak zorundadırlar. Ayrıca gaz dağıtım şirketlerinin yürüttüğü faaliyetlerin tamamı ilgi mevzuat kapsamında, buralarda belirtilen şekil ve zamanlarda yürütülmek zorundadır. EPDK bu kapsamda tüm dağıtım şirketleri düzenli olarak denetlenmektedir. Denetim sonuçları, ihtar ve para cezası olabileceği gibi kapsamına göre lisans iptali olarak da şirketlere dönebilmektedir.

Palgaz'da doğalgaz dağıtım ve iletim faaliyetleri kapsamında yürütülen işlemlerle ilgili olarak müşteri hizmetleri departmanı bulunmaktadır. Müşteri hizmetleri departmanında genel olarak abonelik ve fatura tahsilatı işlemleri ile birlikte her türlü müşteri talebi kayıt altına alınmakta ve sonuçlandırılmaktadır. Müşteri hizmetleri departmanında yaşanılacak aksaklıklar müşteri memnuniyetsizliği olarak firmaya geri yansımaktadır. Uzun bekleme süreleri, zamanında faturalandıramama ve diğer taleplere zamanında cevap alamama gibi sebepler müşteri memnuniyetsizlik nedenleridir.

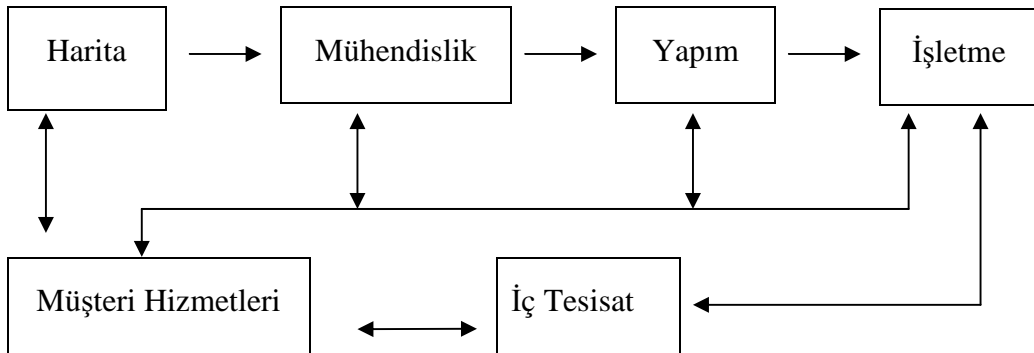
Palgaz'ın amacı bölgesinde gaz kullanımının yaygınlaşmasını sağlarken kar etmek olduğu için müşteri memnuniyetinin önem düzeyi yüksektir. Ayrıca, şirket stratejileriyle birebir ilişkili olduğu, katma değerinin yüksek oluşu, tanımlanabilir, ölçülebilir ve gelişmeye açık olması nedeniyle Müşteri Hizmetleri Departmanı kritik süreç olarak seçilmiştir.

5.2.2. Süreç Hiyerarşisi

Temel Süreçler;

1. Harita
2. Mühendislik
3. Yapım
4. İç Tesisat
5. İşletme
6. Müşteri Hizmetleri

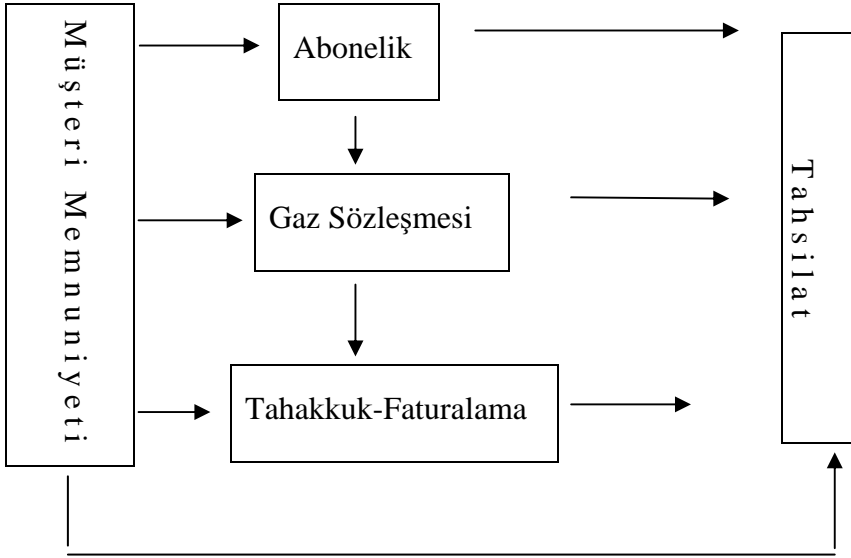
Şekil 11. Palgaz'ın Temel Süreçleri



Alt Süreçler;

1. Abonelik Anlaşması
2. Gaz Kullanım Sözleşmesi
3. Tahakkuk ve Faturalama
4. Tahsilat
5. Müşteri Memnuniyeti

Şekil 12. Müşteri Hizmetleri Departmanının Alt Süreçleri



Görevler;

1. Abonelik ve gaz sözleşmesi kayıtlarının oluşturulması
2. Sayaç okuma ve faturalandırma
3. Abonelik, gaz sözleşmesi ve doğalgaz faturası tahsilatlarının gerçekleştirilmesi
4. Müşteri öneri, talep ve şikayetlerinin kayıt altına alınarak sonuçlandırılması
5. Mevzuata uygun olarak işlemleri gerçekleştirmek
6. Gaz kesmek
7. Güvence bedeli iadelerini yapmak

5.2.3. Süreç Dökümantasyonu

Kalite çalışmaları kapsamında, doğalgaz dağıtım ve iletim faaliyetini kapsayan tüm departmanlardaki iş ve işlemlere ilişkin süreçler, alt süreçler ve çalışma talimatları tanımları yapılmıştır. Süreç tanımlarında sürecin adı, yetkilileri, amacı, işleyişi ve ilişkide olduğu birimler tanımlanmıştır. Kuruluş her yıl kalite kapsamında düzenli olarak iç ve dış kalite denetimlerine tabi tutulmaktadır.

5.2.3.1. Süreç Sınırlarının ve Etkileşimlerinin Belirlenmesi

Girdiler: Müşteri talepleri ve şikayetleri, Epdk yasaları, Doğalgaz fiyatı, fatura parametleri gaz çarpanları, Matbu evraklar (Abonelik, Gaz Sözleşmeleri, Doğalgaz Faturaları), Abone bilgi yönetim sistemi, Personel, Müşteri Hizmetleri Bütçesi, Pazarlama faaliyetleri, Harita ve Mühendislik Departmanı Çalışmaları, Yapım Departmanı İmalat Çalışmaları, İşletme Departmanı Faaliyetleri

Çıktılar: Abonelik anlaşması, gaz sözleşmesi, doğalgaz faturası, doğalgaz faturası, tahsilat makbuzları, cevaplanmış şikayetler, sayaç değiştirme, gelen çağrılarını cevaplama, müşteri memnuniyeti

Tedarikçileri: Epdk, Botaş, Yazılım Şirketleri, Türk Telekom Alt Yapısı, Malzeme satan firmalar, Harita, Mühendislik, Yapım, İşletme, İç tesisat departmanları

Müşteri: İç tesisat, İşletme, Yapım, Harita, Mühendislik departmanları, gaz kullanıcıları, potansiyel müşteriler,

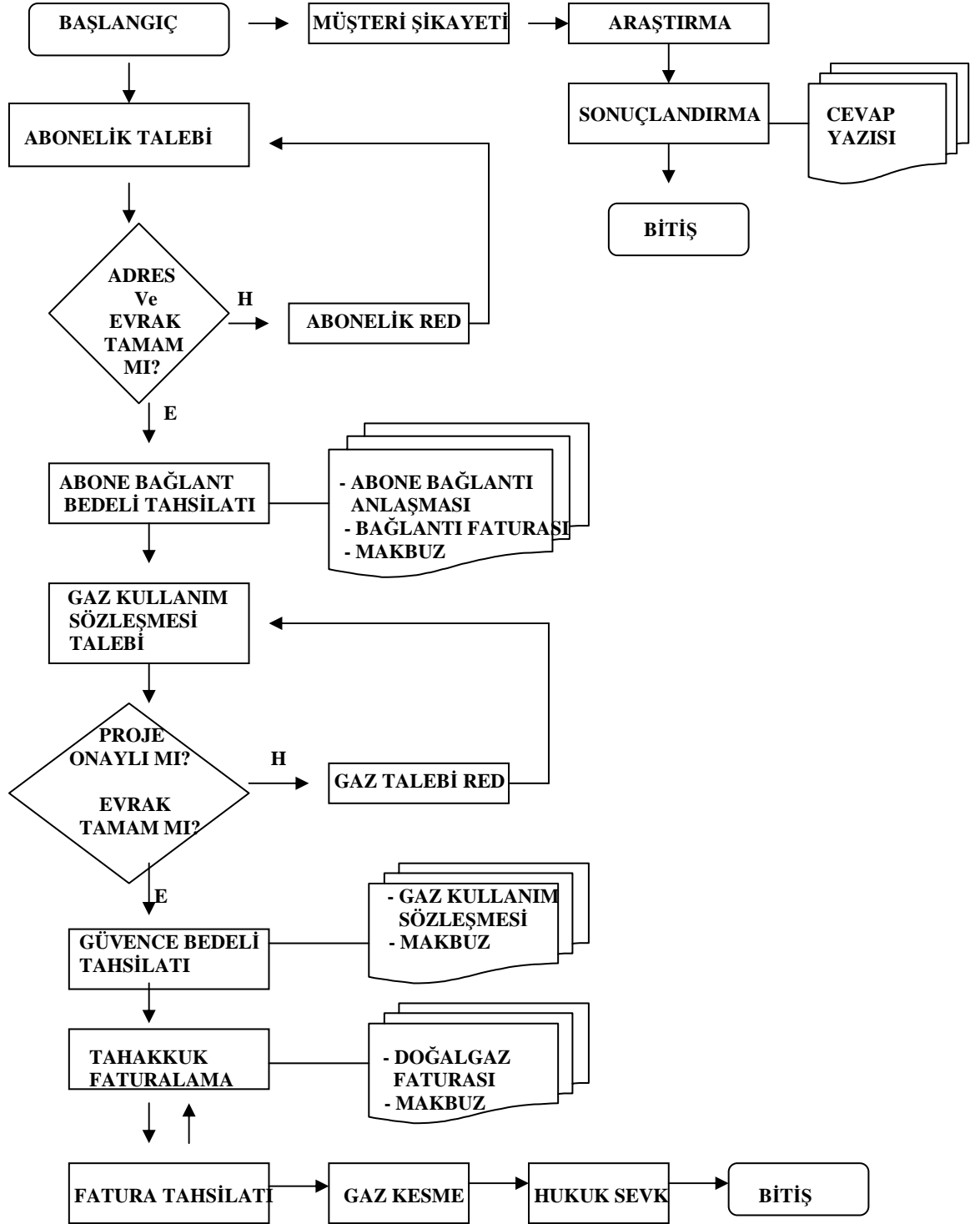
Süreç performans ölçütü : Müşteri taleplerinin cevaplanma süresi, müşteri şikayetlerinin giderilme süresi, müşteri memnuniyeti seviyesi (sunulan hizmetin istenilen kalitede, zamanda ve miktarda sunulması), işlem çevrim süresi, müşteri memnuniyeti anketleri, müşteri şikayetleri, yapılan faaliyetlerin Epdk yasaları uyarınca gerçekleştirilmesi,

Müşteri ihtiyaç ve beklentileri: Abonelik ve gaz sözleşmelerinin abone bilgi yönetim sisteminde kayıt altına alınarak proje dosyalarıyla birlikte iç tesisat departmanına teslim edilmek üzere müşteriye teslim edilmesi. Zamanında ve doğru faturalama. Mevcut ve potansiyel müşteriler için servis kalitesiyle müşteri memnuniyetinin sağlanmış olması, her türlü talep ve şikayetlerinin zamanında giderilmesi, işlemlerinin hızlı gerçekleştirilmesi.

Süreç Aktiviteleri (Dönüşüm): Potansiyel müşterilerin son kullanıcı haline gelmesi ve gaz kullanımının devamlılığının sağlanması amaçlı, abonelik ve gaz sözleşmelerinin yapılması, fatura tahsilatları, sözleşme sonlandırma ve güvence bedeli iade işlemleri, müşteri taleplerinin değerlendirilmesi, şikayetlerin giderilmesi ve sonuçlandırılması.

5.2.3.2. Akış Şemalarının Oluşturulması

Şekil 13. Müşteri Hizmetleri Departmanı Akış Şeması



5.2.4. Süreç Sahibinin ve Takımının Belirlenmesi

Süreç Sahibi: Müşteri Hizmetleri Müdürü

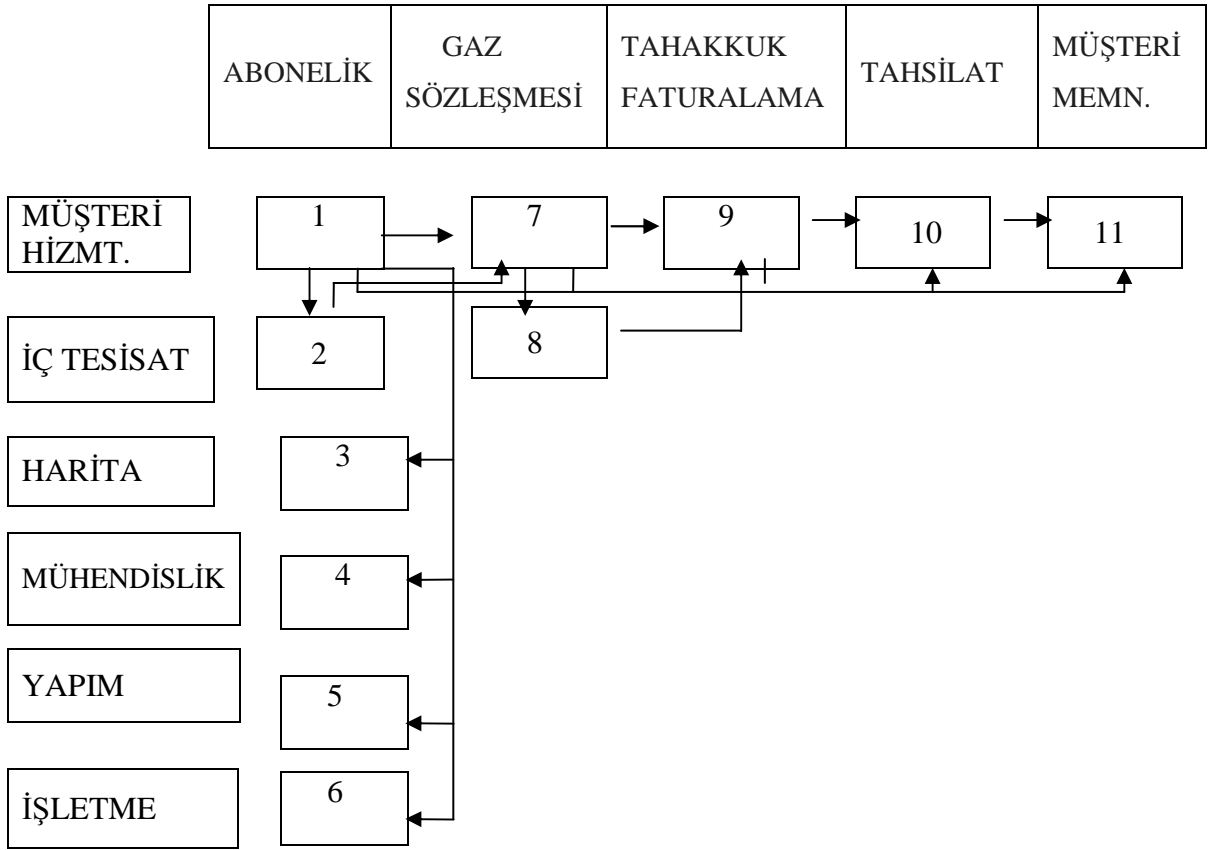
Süreç Ekibi: Müşteri Hizmetleri Departmanı çalışanları

Süreç yönetimi çalışması hakkında süreç ekibi Müşteri Hizmetleri Müdürü tarafından bilgilendirilmiştir.

5.2.5. Süreç Haritası

Müşteri hizmetlerinde gerçekleşen işlerin ve iş akışının kolayca anlaşılmasını sağlamak ve departmanlar arasındaki ilişkileri göstermek amaçlı süreç haritası hazırlanmıştır.

Şekil 14. Müşteri Hizmetleri Departmanı Süreç Haritası



Süreç haritasında, müşteri hizmetleri departmanında yönetilen işlemlerin akışı ve diğer departmanlarla olan ilişkileri daha net görülebilmektedir.

5.2.6. Kontrol Noktalarının Belirlenmesi

Her sürecin kabul edilebilir ölçütleri vardır, bu limitlerin dışına çıkıldığı kontrol noktalarında belirlenir. Müşteri hizmetleri departmanı için müşteri memnuniyeti araştırmaları, web anketleri ve her türlü kanaldan gelen müşteri öneri, talep ve şikayetleri üstünden kontrollerin gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır. Süreç içi denetimlerinin gerçekleştirileceği kontrol noktalarından işlem zamanı için numarator raporlamalarının kullanılmasına başlanmıştır.

5.2.7. Performans Kriterleri

Müşteri hizmetleri departmanında öncelikli olarak etkinlik parametresi üstünden ölçme işlemi gerçekleştirilecektir.

Tablo 5. Müşteri Hizmetleri Departmanının Etkinlik Kriterleri

Nitelik	Ölçüt
1. İşlemlerin Doğruluğu	Hatalı işlem sayısı
2. İşlem Zamanı	Bekleme süresi
3. Şikayet	Şikayet Sayısı
4. Cevap Verme süresi	Çevrim Süresi
5. Müşteri Tatmini	Memnun Müşteri Sayısı
6. Hizmet Seviyesi	Hizmet Kalitesi Ölçümü

5.2.8. Performans Düzeyinin Belirlenmesi

Müşteri hizmetleri departmanı için analiz aşamasına geçmeden önce geliştirmeye en fazla nerenin ihtiyacı olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Performans düzeyinin belirlenmesinde müşteri memnuniyeti ölçümleri ve iç ölçümler yapılması amaçlanmıştır. Müşteri memnuniyeti ölçümlerinde Müşteri Önem/Performans Matriksi, iç ölçümlerde Performans Matriksi kullanılmıştır.

5.2.8.1. Müşteri Önem/Performans Matriksi

Müşteri hizmetleri departmanında gerçekleştirilen hizmetlerin temel performans ölçütleri ile performans değerleri ve önem dereceleri müşteriler tarafından belirlenmiştir. Yapılan çalışma ile ilgili örnek tablo aşağıda verilmiştir.

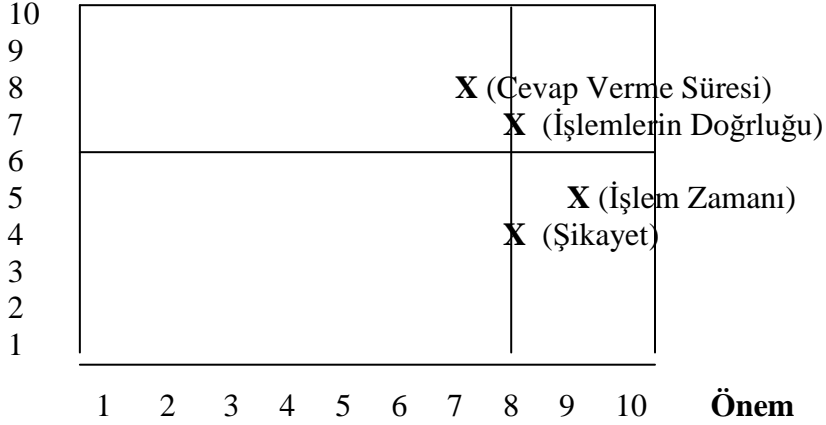
Tablo 6. Müşteri Hizmetleri Departmanı Temel Performans Kriterleri

Nitelik	Önem	Puan
1. İşlemlerin Doğruluğu	8	7
2. İşlem Zamanı	9	5
3. Şikayet	8	4
4. Cevap Verme süresi	7	8
ORTALAMA	8	6

Belirlenen temel performans kriterleri üstünden ve her bir kritere verilen puanlar doğrultusunda önem/performans matrisi oluşturulmuştur. Kriterlere verilen puanlara göre ortalama önem ve ortalama performans değeri bulunmuştur. Daha sonra mevcut değerler ile ortalama değerler apsisi önem, ordinatı performans değerlerini gösteren matrisine taşınmıştır. Önem değeri ortalama değerinden yüksek, performans değeri ortalama değerinden düşük kriter öncelikli olarak ele alınmalı ve kriterle ilgili adımlar belirlenerek bu adımların öncelikli adımlar olarak belirlenip geliştirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Şekil 15. Müşteri Önem/Performans Matrisi

Performans



Bu kriterler içinden önem derecesinin yüksek olması ve performans değerinin düşüklüğünden dolayı 2 nolu kriter olan işlem zamanı öncelikli kriter olarak ele alınmıştır.

Kar amacı ile kurulan her şirkette olduğu gibi Palgaz'ın da öncelikli amacı kar etmektir. Bu bağlamda şirketler için tahsilat sürecinin önemi açıktır. Şirketlerin amaçları olan karı elde edebilmeleri için tahsilatların zamanında gerçekleştiriliyor olması gerekmektedir.

Tahsilat sürecini Palgaz için daha da önemli kılan etken, doğalgaz iletim faaliyetlerini Botaş adına gerçekleştiriliyor olmasıdır. Yani Botaş'tan tedarik edilen doğalgaz son kullanıcıya, Enerji Bakanlığı ve EPDK düzenlemeleri kapsamında Botaş adına ulaştırılmaktadır. Bu kapsamda müşteriler tarafından aylık çekişleri gerçekleştirilen doğalgaz bedelleri tahsilatı gerçekleştirilmiş olsun olmasın her ayın 15'i itibari ile gaz arzının devamlılığının sağlanabilmesi amaçlı Botaş'a ödenmek zorundadır.

Tahsilatların binler mertebesinde çok kişiden yapılıyor olması, ödemenin tek bir kaleme tek bir kuruluşa yapılıyor olması nedenleri, tahsilat sürecinin önemini Palgaz için bir kat daha arttırmaktadır. Ayrıca ödemenin zamanında gerçekleştirilmesi amaçlı ödeme gününde eksik kalan kısmın kredi borçlanması ile kapatılmaktadır.

5.2.8.2. Performans Matrisi

Süreçteki sorunların süreç takımı tarafından belirlenmesi amaçlı performans matrisi hazırlanmıştır. Süreç performansı, sürecin geliştirilmesi için mevcut yapının performansının bilinmesinden dolayı önemlidir. Yapılacak iyileştirmeler sonucunda yeni sürecin performansının mevcut süreç performansından ne kadar iyi olduğu böylelikle ölçülebilecektir.

Bu kapsamda öncelikle süreç takımı tarafından süreç içi ölçütler belirlenir

1. Müşteri talep, öneri ve şikayetleri
2. İşlem Süreleri
3. Hatalı işlemler
4. Mevzuatlara uygunluk

Ağırlık değerleri toplanarak indeks hesaplandığında 515 değerine ulaşılmıştır. Amaç 850 değerine ulaşmaktır. Dolayısıyla süreç iç performans değeri düşüktür.

5.2.9. Ölçme

Müşteri hizmetleri departmanı için ölçüme yöntemi olarak müşterinin sesi ölçümü yapılmasına karar verilmiştir. Böylelikle müşteriye sunulan hizmet seviyesi ölçümü amaçlanmıştır. Bu amaçla Müşteri Memnuniyeti Ölçümleri yapılmıştır.

Bu kapsamda müşteri memnuniyeti anketi takım tarafından oluşturulup örnek kitle üstünde anket çalışması tamamlanmıştır. Anketlerin üniversitenin ilgili bölümleri tarafından analizleri gerçekleştirilerek öncelikle bekleme süreleri ile ilgili performans düzeyi ölçümü olmak üzere diğer müşteri hizmetleri departmanı işlemleri ile ilgili müşteri memnuniyeti ölçümü yapılmıştır. Anket analizlerinin üniversite yetkilileri tarafından üst yönetime sunumu yaptırılarak, anket çalışmasının her yıl düzenli uygulanır hale getirilmesi sağlanmıştır. Ayrıca bu çalışma kapsamında takım tarafından oluşturulan anket sorularının oluşturulma aşamasında da üniversite ilgilileri ile ekip çalışması yapılması karara bağlanmıştır.

Bununla birlikte gerçekleştirilen anket çalışması web sitesinde yayınlanarak katılımın artırılması amaçlanmıştır. Web üzerindeki anket sonuçları kayıt altına alınarak değerlendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Müşterilerden gelen talep, öneri ve şikayetlerin de web kanalıyla kuruma ulaştırılabilmesi amaçlı web sitesinde bu kapsamda düzenlemeler yapılmıştır.

5.2.10. Süreç Puanlama

Sürecin puanlaması müşteri puanları ve sürecin iç performansı dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.. Müşteri açısından bakıldığında süreç çıktılarının çoğu zaman müşteri beklentilerini karşılamakla beraber, bekleme süreleri ile ilgili memnuniyetsizlik oranı yüksektir, sürecin operasyonel problemleri mevcuttur. Süreç iç performans matrisi de incelendiğinde süreç iç performans değreninin de düşük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak süreç vasat bir konumda bulunmaktadır.

5.3. Süreç Analizi

Süreç analizi aşamasında süreç takımı kıyaslama çalışmaları gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda Denizli bölgesinde gaz dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirilen Kentgaz'ın Müşteri Hizmetleri Departmanı ve tahsilat süreçleri incelenmiştir. Kıyaslama çalışmaları kapsamında Kentgaz ziyaret edilerek süreçlerin operasyonel bazda ve abone bilgi yönetim sistemi üstünde işletilmesi yerinde incelenmiştir.

İşlemi yapan personelin tahsilatı gerçekleştirmesi, tahsilat ekranına otomatik geçiş gibi uygulamaların kullanılması amaçlı çalışmalar yapılması kararlaştırılmıştır.

5.3.1. Hedef Belirleme

Süreç iç performansı için hedef değerleri süreç takımı tarafından belirlenmiştir. Böylece belirlenen hedefler doğrultusunda yeni süreç tasarımı yapılabilecektir. Hedef sürelerine ulaşıp ulaşılmadığının iç ölçümlerle ve müşteri memnuniyeti anketleri sonuçları ile kontrol edilmesi kararı alınmıştır.

Süreç takımı, tahsilat işlemleri ile ilgili yaptığı inceleme ve iç ölçümler doğrultusunda tahsilatların gerçekleştirilmesi ile ilgili hedef süreleri aşağıdaki gibi belirlemiştir.

Doğalgaz faturası tahsilat işlemi için fatura başına makbuz basımı dahil süre 1 dakika olarak belirlenmiştir. Buna bağlı olarak doğalgaz fatura tahsilatı ile ilgili bekleme süreleri, faturalama dönemi ve son ödeme tarihleri hariç, 5 dakika olarak belirlenmiştir.

Abonelik işlemi için, evrak ve adres teyidi aşaması nedeniyle toplam süre 8 dakika olarak belirlenmiştir.

Gaz sözleşmesi işlemi için, evrak işlemi azlığı nedeniyle ortalama toplam süre 6 dk olarak belirlenmiştir.

Sonuç olarak müşterilerin % 80-90'ının, abone merkezinde gerçekleştirecekleri işlemlerin 5 ile 10 dakika aralığında tamamlanması başlangıç hedefi olarak belirlenmiştir.

5.3.2. Çözümlerin Geliştirilmesi

Müşteri hizmetleri departmanında müşterilere sunulan hizmetler sonucu oluşan tahsilat işlemlerinde bekleme sürelerinin uzun olmasının nedenlerinin belirlenmesi amaçlı, kök

neden analizi yapılmıştır. Kök neden analizinde, süreç takımı Beyin fırtınası yöntemi ile ana nedenleri ve bu nedenlerin gerekçelerini belirlemeye çalışılmıştır. Daha sonra belirlenen nedenler Balık Kılçığı diyagramında gösterilerek, ilk bakışta görünemeyen yada bölümler arasında iç içe geçmiş ilişkilerin açıklığa kavuşturulması amaçlanmıştır.

5.3.2.1. Kök Neden Analizi

Süreç yönetimi takımı tarafından, sürece yönelik çözümler geliştirmeden önce, genel akışı geliştirmek için önemli fırsatları gözden kaçırmadığını güvence altına almak ve belirli girdiler, adımlar yada yönetim sistemleri ile tanımlanmış performans problemleri altında yatan nedenleri belirlemek için kök-neden analizi yapılmıştır.

Problemin tanımlanması: Problem müşteri hizmetleri departmanında gerçekleştirilen işlemlerle ilgili müşterilerin bekleme süreleridir. Bekleme sürelerinin uzunluğu müşteri memnuniyetsizliği yaratmaktadır.

Kök Nedenlerin Belirlenmesi: Problemin nedenleri belirlemek amaçlı öncelikli olarak Beyin Fırtınası yapılmış, daha sonra Balık Kılçığı diyagramı kullanılmıştır.

Kök nedenler; takım tarafından ekipman eksikliği, görev dağılımının hatalı yapılması, numaratör sistemi, tahsilat kanalı ve abone bilgi yönetim sistemi olarak belirlenmiştir.

Abonelik, gaz sözleşmeleri ve fatura tahsilatı işlemlerinin tamamında gerçekleştirilen tahsilat işlemleri vezne olarak tanımlanan tek bir bankoda bir müşteri temsilcisi tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu da bazı bankodaki müşteri temsilcilerin boş kalmasına ama vezne işlemleri için uzun kuyrukların oluşmasına neden olmaktadır.

Doğalgaz fatura tahsilatların sadece abonelik merkezlerinden gerçekleştiriliyor olması da bekleme sürelerinin uzaması üstündeki bir diğer etken olarak belirlenmiştir. Anlaşmalı olarak çalışılan tek bir banka mevcuttur ve bu bankayla eft havale yöntemi ile anlaşma yapılmıştır. Eft işlemi için banka tarafından ücret alınıyor olması, eft yapılan işlemlerin sisteme otomatik olarak işlenmemesi ve işleme işleminin personel tarafından gerçekleştiriliyor olması hataya sebebiyet vermektedir. Bu nedenle bu tahsilat kanalı müşteriler tarafından çok fazla tercih edilmemekte ve abone merkezleri üstündeki iş yükünü hafifletmemektedir. Ayrıca eft ile gerçekleştirilen doğalgaz ödemelerinin bir

personel tarafından abone bilgi yönetim sistemine işlenmesi de firmaya ayrı bir iş yükü oluşturmaktadır.

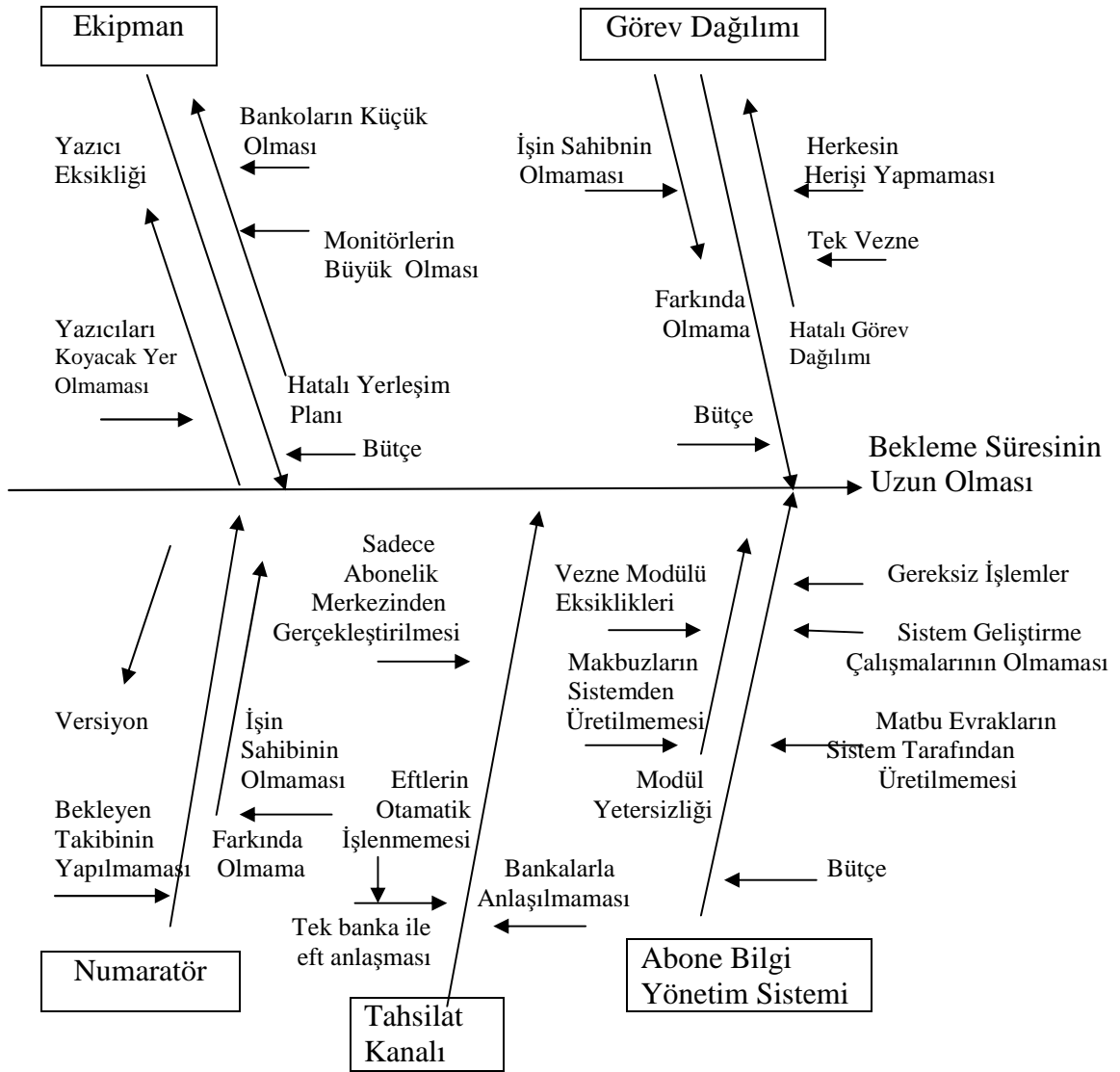
Ayrıca gerçekleştirilen tüm işlemlerle ilgili iki veya daha fazla personel tarafından ortak yazıcı kullanımları işlemlerin akış hızını yavaşlatmaktadır. Özellikle oki tipi tek bir yazıcı bulunması, bu yazıcıdan fatura kesilmesi gerektiren işlemleri her bankonun yapamamasına sebebiyet vermektedir. Yazıcıya uzak kalan personel tarafından işlem gerçekleştirildiğinde personellerin yerlerinden kalkıp yazıcıya gitmeleri gerekmektedir. Bu işlem, ofis içinde gereksiz hareketlilikle birlikte bekleme sürelerinin uzamasına sebebiyet vermektedir.

İşlemlerin sıra numarası alınarak gerçekleştirildiği numarator sistemi incelendiğinde, bekleyen sayılarının ve bekleme sürelerinin etkin takip edilemediği gözlemlenmiştir. Bekleyen işlem yoğunluğuna göre anlık banko yönlendirmeleri de numarator sistemi üstünden gerçekleştirilememektedir. Ayrıca bekleyen müşteri takibinin, numarator sistemi üstünden hiç bir personel tarafından yapılmadığı da saptanmıştır.

İşlemlerin gerçekleştirilip kayıt altına alındığı abone bilgi yönetim sistemi incelendiğinde, işlemlerle ilgili gereksiz işlem adımlarının olduğu, işlemler sonucu oluşan makbuzların sistem tarafından üretilmediği için ayrı bir programa girilerek oluşturulmasının zaman kaybı yarattığı, kullanılan matbu evrakların sistem tarafından üretilmediği için personel tarafından elle doldurulduğu saptanmıştır. Yine işlemlerin tamamını oluşturan tahsilat işlemleri ile ilgili olarak kullanılan modülün yetersizliği saptanmıştır.

Ayrıca sistem tarafından otomatik işletilmeyen, manuel yöntemlerle personellere bağlı iş akışında hata oranının da yüksek olması yine müşteri şikayeti ve memnuniyetsizliği olarak firmaya geri dönmektedir.

Şekil 17. Müşteri Hizmetleri Departmanı Balık Kılıcı Diyagramı



5.4. Çözüm Önerileri

Süreç takımı ve sahibi belirledikleri nedenlerle ilgili üst yönetim ile de irtibata geçilerek tüm nedenlerde iyileştirmeye gidilmesini önermiştir. Öneri üst yönetim tarafından kabul edilmiştir.

Bu kapsamda, yazıcı eksiklikleri ile ilgili olarak siparişler açılarak her personelin tek yazıcı kullanır hale gelmesi sağlanmıştır. Yazıcı kullanımını kolaylaştırmak için bankalar arasına yazıcıların yerleştirilmesi amaçlı mobilya tedarikleri sağlanmıştır.

Banko kullanım alanlarının küçük olması ve monitörlerin büyük olması nedeniyle flat monitör siparişleri de aynı anda açılmıştır.

Ekipman eksikliklerinin giderilmesi ardından, her bir işlemin farklı bir personel tarafından gerçekleştirildiği ve bu işlemler için ayrı ayrı kuyrukların oluşturulduğu yapıdan kurtululmuştur. Pek çok işlemin bir kişi tarafından gerçekleştirildiği yeni düzenleme ile her personel her işi yapar hale getirilmiştir. Vezne banko uygulaması kaldırılmıştır. Tüm tahsilat işlemlerinin işi yapan personel tarafından gerçekleştirilmesi işleyişi oturtulmuştur.

Numaratör firması ile irtibata geçilerek yeni versiyonlar incelenmiş, bekleyen müşteri takibinin ve raporlamasının yapılabileceği son versiyonun tedariki sağlanmıştır. Yoğunluğa göre anlık banko yönlendirmeleri de bu yeni versiyon üstünden gerçekleştirilebilmektedir. Bekleyen müşteri takibinin ve bankalar arası dağıtımı gerçekleştirme işiyle ilgili olarak danışma personeli görevlendirilmiştir.

Müşteri hizmetleri departmanında yönetilen tüm işlemlerin kayıt altına alındığı abone bilgi yönetim sistemi ile ilgili sistem geliştirme çalışmalarına başlanmıştır. Yazılım firması ile irtibata geçilerek işlemlerdeki gereksiz adımlar yazılımdan çıkarılarak işlemlere hız kazandırılmıştır. İşlemlerde kullanılan matbu evrakların sistemden çıkartılması amaçlı çalışma tamamlanarak elle doldurularak vakit kaybına neden olan işleyiş sonlandırılmıştır. Ayrıca işlemlerinin çoğunluğunu oluşturan tahsilat işlemi ile ilgili olarak vezne modülü programa eklenerek işlemlere hız ve otomasyon kazandırılmıştır. Tahsilat işlemi sonrası oluşan makbuzların sistem tarafından üretilmesi sağlanılarak buradaki zaman kaybının önüne geçilmiştir.

Yönetilen çoğu işin sistem üzerinden gerçekleştirilmesi sürece hız getirmesinin yanında, hata oranını düşürmekle de müşteri şikayet ve memnuniyetsizliklerinin giderilmesini sağlamıştır.

Tahsilatların, öncelikle doğalgaz faturaları ödemeleri olmak üzere anlaşmaları bankalar üzerinden gerçekleştirilebilmeleri amaçlı bankalarla görüşmeler başlatılmış. 5 adet banka ile Türkiye geneli tüm şubelerden vezne ve otomatik ödeme kanallı tahsilatların gerçekleştirilmesi amaçlı anlaşılmıştır. Bu kapsamda abone bilgi yönetim sistemi alt

yapısı bu tahsilat kanalı tipine uyarlı hale getirilmiştir. Banka kanallı yapılan tahsilatlar sisteme otomatik olarak işlenebilir hale getirilmiştir.

2009 yılı içinde müşteri memnuniyeti ölçüm anketi gerçekleştirilmiştir. 2009 yılı anket analiz sonuçları 2008 yılı analiz sonuçları ile yukarıdaki maddeler kapsamında karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonuçları yukarıda belirtilen kök nedenlerdeki iyileştirme sonuçları görülebilmektedir. İlgili anket soru ve analizleri bu çalışma ekinde, Ek A, Ek B, Ek C, Ek D olarak verilmiştir.

SONUÇ

Endüstri devrimi dünyası yerini global ekonomi, güçlü bilgi teknolojileri ve durmak bilmez değişime bırakırken bu dünyada ayakta kalmak müşteri üzerine yoğunlaşmayı, üstün süreç tasarımı ve uygulamasını gerektirmektedir. Günümüzde işletmeler globalleşme ve rekabet gibi kuruluş dışı veya müşteri şikayetleri gibi kuruluş içi nedenlerle sürekli gelişmeye zorlanmaktadır. Bu yeni dünyada başarılı olabilmek için yeni iş dünyasının yeni kurallarına ve değişime ayak uydurmak gerekmektedir.

Süreç yönetimi, iş dünyasında ayakta kalmak ve başarılı olmanın bu ön şartlarını yerine getirmek için şirketlerin sahip olmaları ve kullanmasını bilmeleri gereken araç ve yöntemlerin en önemlilerindendir. Süreç yönetimiyle, organizasyonlarda yürütülmekte olan faaliyetleri, önceden belirlenmiş olan standartlara paralel olarak gerçekleşmesi hedeflenir. Bu sayede faaliyetlerin düzenlenmesinin yanında, sistemin sağladığı izlenebilirlik olanağıyla, düzeltici önlem alınabilmemesinin kolaylaştırılması sağlanmış olmaktadır.

Gerçekte, her organizasyonun kendi gelişme sürecinde, çalışma yöntemlerinin getirdiği alışkanlıklarla da olsa bir takım süreçleri takip etmeye başladığı gözlenebilmektedir. Bu anlamda iş dizilimlerini dökümanite ederek bir standarda oturtmamış bile olsalar, bunu o işletme için süreç oluşumları olarak görmek yanlış olmayacaktır. Ancak bu oluşumların belirli tanımlara oturtulması ve dökümanite edilmesi ile yürüyen işlerle ilgili standartların oluşması sağlanabilir. Bu dökümantasyon temel olarak, yürütülmekte olan faaliyetleri oluşturan aktivitelerin içeriklerinin tanımlanması ve bu aktiviteler arasındaki geçişlerin bir diyagram yapısı içerisinde belirlenmesi ile başlayacaktır. Sonrasında, aktiviteleri ile ilgili sorumluluk birimlerinin ve beklenen gerçekleşme sürelerinin belirlenmesi ile devam edilmelidir. Bununla birlikte süreçlerin tanımlanarak belirli bir standart yapıya oturtulması ve ilgili dökümantasyonun yapılmış olması, organizasyon içi faaliyetlerin belirlenen standartlara paralel olarak yürüyeceğini garanti etmeyecektir. Tanımlanmış olan süreçlerdeki iş akışının zaman zaman çalışanlar tarafından aksatılması, bazı durumlarda kişisel insiyatifler kullanarak, bazı aktivitelerin sırasının değişebilmesi gibi durumlarla karşılaşılabilir. Bunun için, yapılan çalışmanın bir

katma değer oluşturabilmesi için gerekli denetim mekanizmalarının oluşturulması bir zorunluluktur.

Organizasyonların faaliyetleri süresince ilişki içerisinde oldukları i ve dış unsurların da süreçler içerisinde bulundurulması gereklidir. Sistem içinde herhangi bir birime ait bir iş, tüm birimleri ilgilendiren ve sistemin performansını etkileyen bir bütünlükte dikkate alınmalıdır. Hemen her organizasyon, varlığını sürdürebilmesi için çevresindeki tedarikçiler, iş ortakları, müşteriler, çalışanları ve içerisinde bulunduğu toplum ile sürekli ilişki içerisinde olmaktadır. Bu ilişkilerin de süreç şemaları üzerinde gösterimi oluşan resmi tamamlayacaktır. Böylelikle işletme dış unsurlarla ilişkili olan süreçlerdeki eksik kalan noktalar da tamamlanmış olacaktır.

Çok sayıda işin gerçekleştirildiği organizasyonlar için, işlemlerin yönetilmesi, süreçlerin iyileştirilmesi, standartlaştırılması ve dolayısı ile etkinleştirilmesi bilgi teknolojilerinin kullanılması sayesinde olabilecektir. Günümüzde organizasyon içindeki bir bireyin herhangi bir bilgiye sahip olması çok önemli olmaktadır ama önemli olan sahip olunan bilginin paylaşılmasıdır. Paylaşım en hızlı ve etkin biçimde bilgi sistemleri sayesinde gerçekleştirilebilir. Gelineen noktada, bilgi değil artık bilişim kavramı ne çıkmaktadır.

Süreç yönetimi çalışmaları sadece işletme içi faaliyetlerin standartlarının belirlenmesi gibi görünse de aslında doğru araçlar kullanılarak gerçekleştirilmesi halinde ortaya çıkan izlenebilirlik olanağı sayesinde kendi içerisinde denetim mekanizmalarını da oluşturabilmektedir. Bu sayede yapılan çalışmanın getirdiği katma değer de lmlenebilecektir. lmlleme konusunda en anlamlı veri ise orangazisyon içi kaynak kullanımını konusunda ynetcilerin kararlarına ışık tutacak olan gerçekleşen aktivite tamamlama süreleridir. Süreç yönetimi modelinde yer alan performans matrisi ve süreç puanlama tekniği, uygulamanın döngü halinde tekrarlanmasını mümkün kılmaktadır. Böylelikle süreç üzerindeki iyileştirmeler izlenebilecek, sürecin performansı karşılaştırılabilecek ve süreç takımının katkıları belirlenecektir. Sürekli gelişim döngüsü performans artışına srekliyet kazandıracaktır. Ayrıca süreç içi kontrol noktaları belirlenerek sürecin ölçümlerle kontrolü sağlanabilecektir.

Böylelikle her müşterinin aldıklarının beklentilerini karşılayıp karşılamadığı ve müşterinin aldığı girdilerin performans düzeyi ile önem düzeyi çeşitli kriterler bazında belirlenmektedir. Takım tarafından, beklentileri karşılanmayan girdilerin kök nedenini ortadan kaldırılarak ve katma değer katmayan faaliyetler elimine edilerek yeni süreç geliştirilir.

İyileştirme çalışmalarında değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, süreç iyileştirme, faaliyet bazlı yönetim, bilgi yönetimi, öğrenen örgütler, değişim yönetimi vb. yöntemlerden yararlanılabilir.

Süreç yönetimi uygulaması ile tüm süreçlerin belirli bir zaman aralığı için aktivite tamamlama sürelerinin ortalamalarının gözlenebilmesiyle, organizasyondaki tüm süreçler için, aksayan noktaların belirlenmesi sağlayabilmektedir.

Süreç yönetimi katılımcılığa ivme kazandırarak ve yaratıcılığı teşvik ederek organizasyona büyük fayda sağlamaktadır. Ayrıca işletmelere müşteri kavramını yerleştirerek ve işletmenin müşteri odaklı çalışarak başarıya ulaşmasını sağlamada da etkin bir araçtır. Fakat bu aracın amaçlanan etkinliği sağlayabilmesi ancak uygun uygulama koşullarının sağlanması ile gerçekleşecektir. Bu kapsamda yönetenlerin ve çalışanların çalışma tarzlarının yanı sıra düşünme tarzlarının de değişmesini gerektirmektedir.

Burada yapılması gereken, başlangıç aşamasındaki bu uygulamanın üst yönetim ile paylaşılarak çalışmanın performans üstündeki olumlu sonuçlarının görülmesinin sağlanmasıdır. Daha sonra süreç yönetimi anlayışının üst yönetiminin sahiplenmesi, süreç yönetimi eğitimlerine organizasyon genelinde başlanarak süreç yönetimi uygulamasının aksatılmadan sürdürülmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- AKSU, A.Mert (2008), “Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri”, İstanbul
<http://baybul.com/.../249713-odakli-sistemden-gelisme-odakli-sisteme.html>
09.09.2009
- BAYRAKTAR, Erkan (2007), *Üretim ve Hizmet Süreçlerinin Yönetimi*, 1.Baskı, Çağlayan Yayınları, İstanbul
- DAYAR, Zafer (2009), *Süreç Yönetimi*, İstanbul
<http://www.scribd.com/doc/6705925/SUREC-YONETM> 02.03.2009
- Deta Yönetim Danışmanlığı (2??), “Eğitimde Süreç Yönetimi ve Süreç Tasarlama”,
http://www.nuhcimentoioo.k12.tr/.../adm/.../egitimde_surec_yonetimi.ppt
05.10.2009
- EFİL, İsmail (1996), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa
- ERASLAN, Selami (2008), “Süreç Yönetimi”, İstanbul
<http://www.fatih.edu.tr/.../Surec%20Yonetimi%20Semineri-%20FU.pdf>
21.05.2009
- GENÇ, Nurullah (2004), *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-*, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara
- GÖKŞEN, Yılmaz (2008), *İş Süreçlerinin Etkinliğinde ve İnsan Gücü Planlamasında Bilişim Sistemlerinin Rolü*, 1. Baskı, Atın Nokta Yayınları, İzmir
- GÜLERYÜZ, Pınar, B. Kaya ve Y. Yıldız (2009), “Modern Yönetim Yaklaşımı”, Afyon
http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=73578 15.03.2009
- KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul
- OFLAZER, Nuh (2003), *İşletme Yönetimi*, İstanbul
<http://www.veribaz.com/viewdoc.html?isletmecilik-ve-yonetimle-ilgili-temel-kavramlar-379567.html> 05.04.2009
- POLATER, Sinan (2001), *İşletme, İş Bölümü ve Hiyerarşi*, İstanbul
http://www.odevlik.com/odev-indir/isletme-is-bolumu-ve-hiyerarisi_id31110_isletme-is-bolumu-ve-hiyerarisi-%C3%B6dev-indir.html
- PUBLISHİNG, V.Haren (2007), *Hizmet Yönetimi Süreç Haritaları*, Çev., Banu Erol, 1. Baskı, Paloma Yayınevi, İstanbul,
- Sigma Danışmanlık ve Uygulama Merkezi (2005) “İş Süreçlerinin Yönetimi Bölüm 1”,
http://www.tepum.com.tr/etkinlikler/BPM_mail_sunusu_2.pps 27.06.2009

Standart BM Trada Belgelendirme (2004), “Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000”,
Reklama Ajans, İstanbul

VARLIK A. ve Şenay Seyidoğlu (2002), *Yönetim Teorileri Dersi*, Uludağ Üniversitesi, Bursa
http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=1439004 09.03.2009

EKLER

Ek 1: MÜŞTERİ HİZMETLERİ ANKET FORMU



MÜŞTERİ HİZMETLERİ ANKET FORMU

Anketimiz sizlere daha iyi hizmet vermek amacı ile hazırlanmıştır.

TARİH :/...../.....

AD SOYAD:

1- Öğrenim durumunuz?

İlköğretim Lise Üniversite Diğer

2- Mesleğiniz?

İşsiz Öğrenci Serbest Meslek Diğer

3- Doğalgaz aboneliğine geçmek kararınızı etkileyen faktörler hangileridir?

Arkadaş Tavsiyesi Reklam Afiş,Pano,El İlanı Diğer

4- Bankaya fatura ödeme esnasında problemle karşılaşıyor musunuz?

Evet Hayır

5- Arıza İhbarlarınıza ne kadar sürede cevap veriliyor?

0 -10 dk arası 10 -30 dk arası 30 -60 dk arası Diğer

6- Bakım çalışmalarımız nedeniyle yapılan kesintilerden zamanında haberiniz oluyormu ?

Evet Hayır

* Cevabınız EVET ise ne şekilde haber aldığınızı seçiniz.

Web sitemizden Basın kanalıyla Telefon / Fax Diğer

7- Şirketimizin size sunduğu hizmet kalitesinden ne derecede memnunsunuz?

Çok iyi İyi Orta Yetersiz

8- İşlemlerinizin hızlı bir şekilde ilerlemesi için personelimiz gerekli yönlendirmeler konusunda yardımcı oluyormu?

Evet Hayır

9- Herhangi bir konuyla ilgili yaptığınız başvurularda aldığınız hizmetten memnun musunuz?

Evet Hayır

10- İşlemlerinizi yaptırmak için nekar bekliyorsunuz?

5 dk az 5-10 dakika 10- 30 dk 30-60 dk 60 dk + Diğer

11- Karşılaştığınız sorunlara Şirketimizin yaklaşımından ne kadar memnunsunuz?

Çok iyi İyi Orta Yetersiz

12- Müşteri Temsilcilerimizin özelliklerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

a- Güler yüzlü karşılama

Çok iyi İyi Orta Kötü

b- Konuya vakıf olma

Çok iyi İyi Orta Kötü

c- İşlemi sonuçlandırma

Çok iyi İyi Orta Kötü

13- Müşteri Hizmetleri Biriminden memnunmusunuz?

Evet Hayır

14- PALGAZ danışma hatlarına kolay ulaşabiliyormusunuz?

Evet Hayır

15- Fatura ödemek için en sık gittiğiniz banka hangisidir?

Finansbank Oyak Bank Vakıfbank Asya Bank Ziraat Bankası

16- Sizlere daha kaliteli hizmet sunabilmemiz için beklenti ve önerileriniz nelerdir?

.....
.....

Ek 2: PALGAZ DOĞALGAZ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ RAPORU



**PALGAZ DOĞALGAZ
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ
RAPORU**

2008

ANKETTE UYGULANAN YÖNTEME DAİR GENEL BİLGİLER

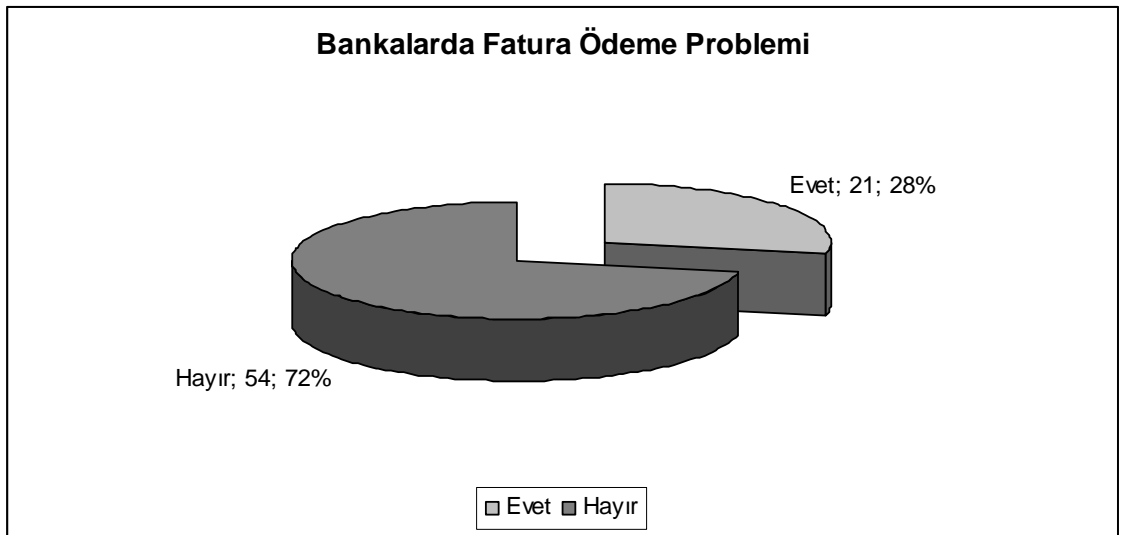
Anketimizde toplam 16 adet soru sorulmuş olup, 15 adedi seçenekli bir adedi ise açık uçlu sorudur. Gebze bölgesinde yapılan bu çalışmada toplam 99 adet anket uygulaması yapılmıştır. Anket verilerinin girilmesi esnasında katılımcının sadece tek bir seçeneğe cevap vermesi gereken sorularda (örneğin evet ve hayır seçenekli sorular), şayet her ikisi seçenek de işaretlenmişse bu soruya cevap vermedi olarak kabul edilmiştir. Ayrıca anket de “diğer” seçeneğini işaretleyen katılımcıların yazmış olduğu veriler tek tek sınıflandırılarak sonuçlara dahil edilmiştir. Örneğin 2. soruda kişiye mesleği sorulmuş ve “İşsiz”, “Öğrenci” ve “Serbest Meslek” olmak üzere üç seçenek sunulmuş, ayrıca açık uçlu seçenek olan “Diğer” seçeneği koyularak esneklik sağlanmıştır. Bu soruda katılımcıların büyük bir kısmı (60 kişi) “diğer” seçeneği işaretlemişlerdir. Bu durumdan dolayı bu seçeneğin sınıflandırılma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda “diğer” seçeneğine yazılan meslekler tek tek ele alınıp sınıflandırma yapılarak, analiz sonuçlarına “Ev Hanımı”, “Mühendis”, “Memur” gibi meslek grupları anket sonuçlarına ilave edilmiştir. Ayrıca, yine bu soru için “diğer” seçeneğinin, bu seçeneği işaretleyerek mesleğini belirten, ancak oran bazında çok az yer tutan (şoför, oyuncu gibi) meslekler ile hiçbir meslek belirtmeyenler için kullanıldığını ifade etmek gerekir. Bu teknik bu yapıya uygun olan diğer bazı sorularda da uygulanmıştır. Anketlere “frekans” ve “range” analiz teknikleri uygulanmıştır.

4. Bankalara Fatura Ödemelerinde Karşılaşılan Problemin Varlığı

Tablo B1: Bankalarda fatura ödeme problemi

Bankalarda Ödeme	Frekans	Yüzde
Evet	21	28.0
Hayır	54	72.0
Toplam	75	100.0

Şekil B1: Bankalarda Fatura Ödeme Problemi



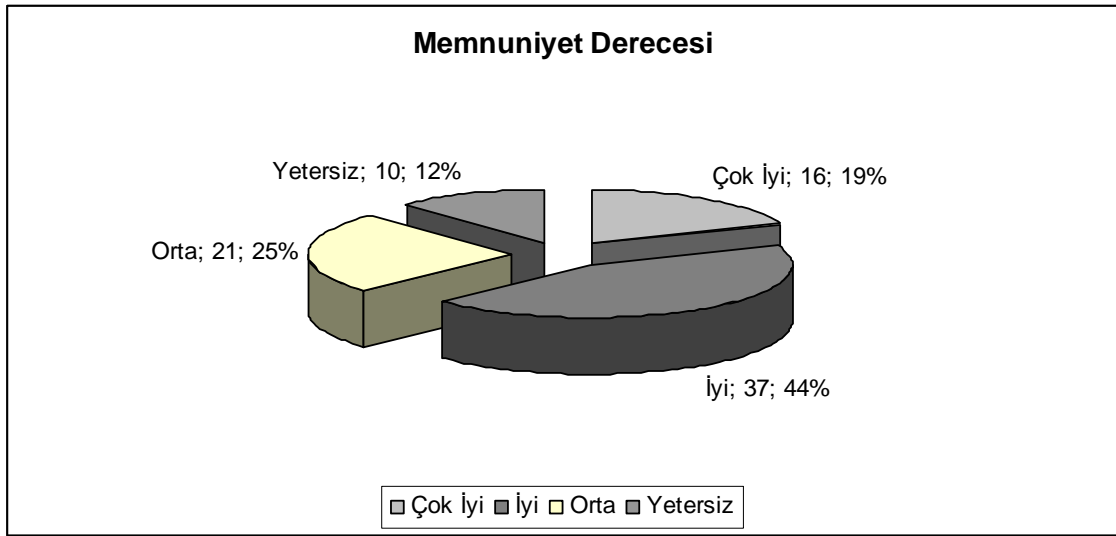
Bu sorumuzda katılımcıların %72,0'si bankalarda fatura öderken herhangi bir problemle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

7. Şirketin Sunduğu Hizmet Kalitesinden Duyulan Memnuniyet Derecesi

Tablo B2 : Şirketin Sunduğu Hizmet Kalitesinden Memnuniyet Derecesi

Memnuniyet Derecesi	Frekans	Yüzde
Çok İyi	16	19.0
İyi	37	44.0
Orta	21	25.0
Yetersiz	10	11.9
Toplam	84	100.0

Şekil B2 : Şirketin Sunduğu Hizmet Kalitesinden Memnuniyet Derecesi



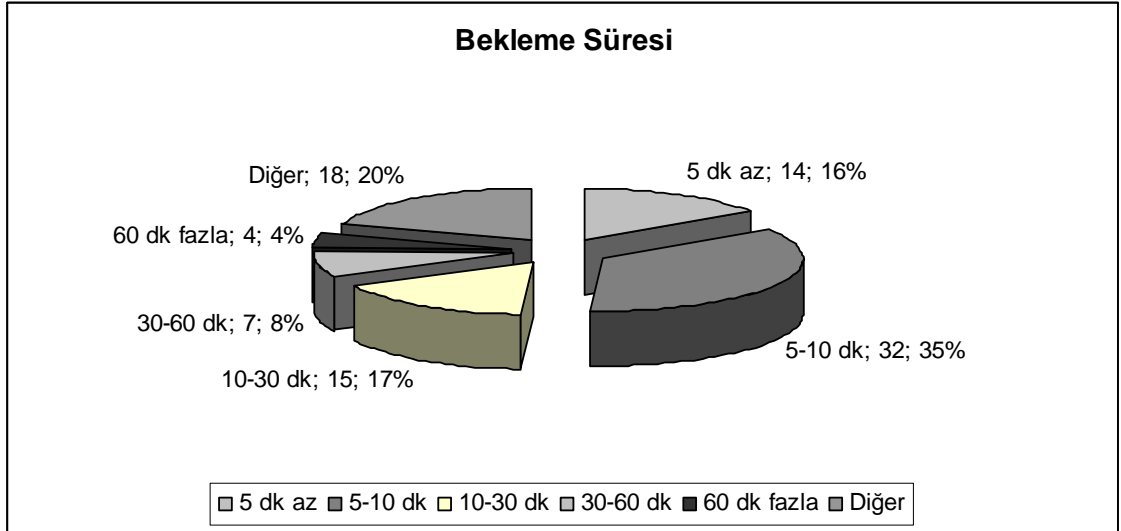
Şirketin Sunduğu Hizmet Kalitesini katılımcılar sadece %11,9 oranında yetersiz bulmakta; %63,0 oranında “çok iyi” ve “iyi” bulduklarını belirtmişlerdir.

10. Yapılan İşlemlerde Müşterinin Bekleme Süresi

Tablo B3: Yapılan İşlemlerde Bekleme Süresi

İşlem bekleme süresi	Frekans	Yüzde
5 dk az	14	15.6
5-10 dk	32	35.6
10-30 dk	15	16.7
30-60 dk	7	7.8
60 dk fazla	4	4.4
Diğer	18	20.0
Toplam	90	100.0

Şekil B3: Yapılan İşlemlerde Bekleme Süresi



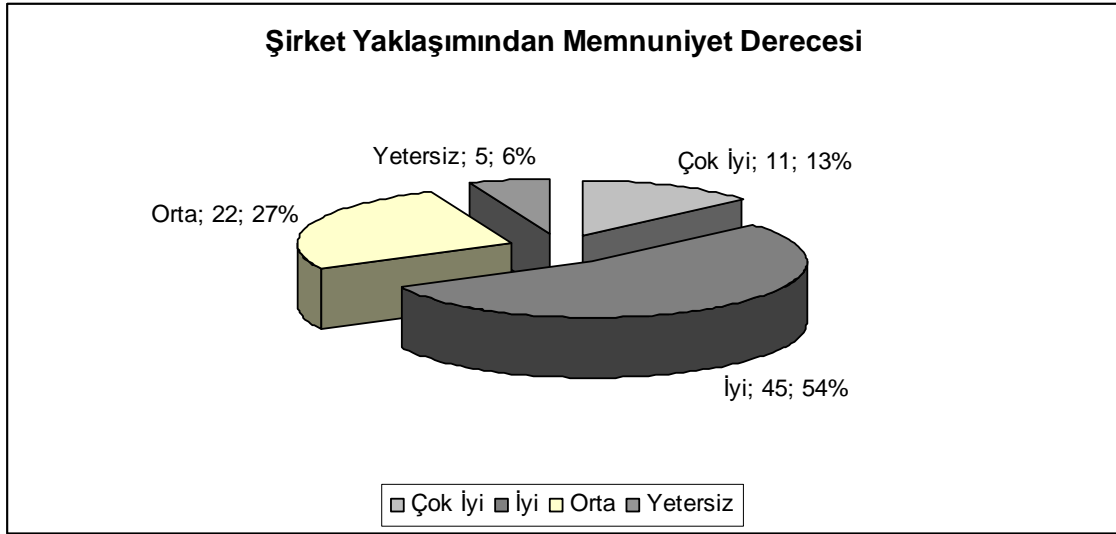
Müşterilerin %51,2'si en fazla 10 dakika beklediklerini belirtmişlerdir. Burada dikkat edilmesi gereken bir diğer oran "Diğer" seçeneğine ait olan %20,0'lik orandır. Yine anketler tasnif edilerek incelendiğinde bu seçeneği işaretleyenlerden bir kısmı bu seçeneklerden (yani 10 dakikadan) daha fazla beklediklerini ifade etmişlerdir. Bir diğer kısmı ise herhangi bir ölçüt ortaya koymamıştır.

11. Karşılaşılan Sorunlara Şirket Yaklaşımından Ne Derece Memnun Olunduğu

Tablo B4: Şirketin Sorunlara Yaklaşımının Memnuniyet Derecesi

Memnuniyet Derecesi	Frekans	Yüzde
Çok İyi	11	13.3
İyi	45	54.2
Orta	22	26.5
Yetersiz	5	6.0
Toplam	83	100.0

Şekil B4: Şirketin Sorunlara Yaklaşımının Memnuniyet Derecesi



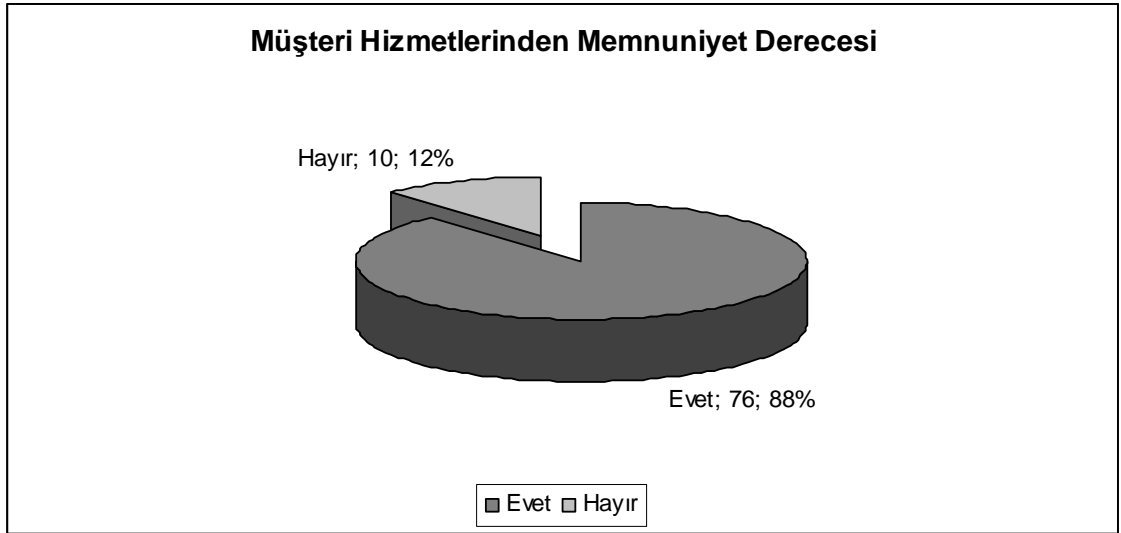
Katılımcıların %67,5'i şirketin sorunlara yaklaşımından memnun kaldıklarını belirtmişlerdir.

13. Müşteri Hizmetleri Biriminden Memnuniyet Durumu

Tablo B5 : Müşteri Hizmetleri Biriminden Memnuniyet Durumu

Müş.Hiz.Bir.Memnuniyet Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	76	88.4
Hayır	10	11.6
Toplam	86	100.0

Şekil B5 : Müşteri Hizmetleri Biriminden Memnuniyet Durumu



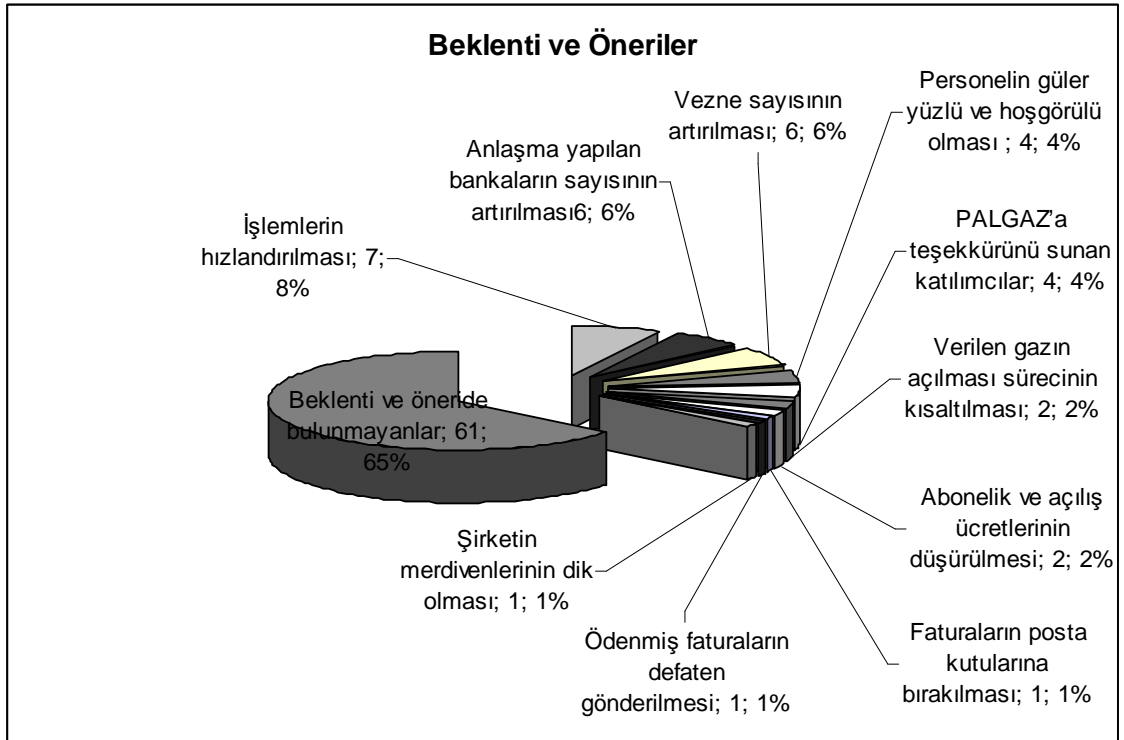
Katılımcıların %88,4'ü müşteri hizmetleri biriminden memnun olduklarını %11,6'sı ise memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

16. Katılımcıların PALGAZ'dan Beklentileri ve Öneriler

Tablo B6 : Katılımcıların PALGAZ'dan Beklentileri ve Öneriler

Beklenti Öneri ve Şikâyetler (Önem derecesine göre sıralanmıştır)	Frekans	Yüzde
1 İşlemlerin hızlandırılması	7	7.4
2 Anlaşma yapılan bankaların sayısının artırılması, tüm bankalardan otomatik ödeme talimatının verilebilmesine imkân sağlanması	6	6.3
3 Vezne sayısının artırılması	6	6.3
4 Personelin güler yüzlü ve hoşgörülü olması	4	4.2
5 PALGAZ'a teşekkürünü sunan katılımcılar	4	4.2
6 Verilen gazın açılması sürecinin kısaltılması	2	2.1
7 Abonelik ve açılış ücretlerinin düşürülmesi	2	2.1
8 Faturaların posta kutularına bırakılması	1	1.1
9 Ödenmiş faturaların defaten gönderilmesi	1	1.1
10 Şirketin merdivenlerinin dik olması yada yüksekliği	1	1.1
11 Beklenti ve öneride bulunmayanlar	61	64.2
Beklenti ve Öneri Toplamı	95	100.0

Şekil B6 : Katılımcıların PALGAZ'dan Beklentileri ve Öneriler



16. soruda müşterilere seçenekli bir soru yerine öneri ve beklentilerini ifade edecek açık uçlu bir soru sorulmuştur. Bu sayede sorularda belirtilmeyen hususlar müşteriler tarafından dile getirilebilmek imkanı sağlanmıştır. Burada belirtilen ifadelerden yola çıkarak müşterilerin en çok üzerinde durdukları beklenti ve öneriler bir tablo ve grafik haline getirilerek önem derecesine göre sıralanmıştır.

Bu tablodanda anlaşılacağı üzere katılımcılar çoğunlukla işlemlerin hızlandırılmasını, anlaşma yapılan bankaların sayısının artırılmasını ve otomatik ödeme talimatının tüm bankalar tarafından verilmesine imkan sağlanmasını ve vezne sayısının artırılması gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Bu beklenti içerisinde olan üç talebin kümülatif oranı %20'dir.

Sonuç olarak katılımcıların genel olarak memnuniyet düzeylerinin yeterli olduğunu, beklentiler içerisinde yer alan taleplerin yerine getirilmesi halinde müşteri memnuniyeti ve tatmin derecesinin daha da yukarılara çekilebileceği ortaya çıkmaktadır. Ancak katılımcıların %64.2'sinin herhangi bir talepte bulunmamış olması dikkat çekicidir. Ayrıca yapılan 99 anket içerisinde sorulara cevap verme düzeyinin düşüklüğünde dikkatlerden kaçmamalıdır.

Ek 3: PALGAZ A.Ş. MÜŞTERİ HİZMETLERİ ANKETİ



TARİH

.....

PALGAZ A.Ş. MÜŞTERİ HİZMETLERİ ANKETİ

ADINIZ-SOYADIZ :

YAŞINIZ : 20-30 30-40 40-50 50-üstü

CİNSİYETİNİZ : BAY BAYAN

GAZ KULLANIMI : Evet Hayır (Hayır ise 10. sorudan devam ediniz.)

GAZ KULLANAN VE KULLANMAYAN

1. Hangi ilçede ikamet etmektesiniz?

Gebze Darıca Çayırova Dilovası Şekerpınar Şekerpınar

Mahallesi :

2. Öğrenim durumunuz ?

İlköğretim Lise Meslek Yüksek Lisans Lisans Üstü Doktora Diğer.....

3. Mesleğiniz ?

Memur İşçi Esnaf Serbest Emekli Çiftçi Ev Hanımı Diğer.....

4. Oturduğunuz evin niteliği ?

Müstakil Apartman Dairesi Site

5. Mülkiyet durumu ?

Ev sahibi Kiracı

6. Konutunuzda ısınma sistemi nedir ?

Kalorifer Soba Diğer

7. Aylık ortalama geliriniz nedir ?

0 – 500 501 – 1000 1001 – 1500 1501 – 2000 2001 – Üstü

8. Yıllık toplam ısınma gideriniz ?

250 – 500 500 – 750 750 – 1000 1000 – Üstü

9. Aylık kaç tüp kullanıyorsunuz ?

- 1 2 3 4 5 ve yukarı

10. Doğalgaz kullanımına geçmeyi düşünür müsünüz ? (Cevabınız Evet ise 11. soruya, Hayır ise 12. soruya geçiniz)

- Evet Hayır

11. Doğalgazı öncelikle hangi neden ile tercih ettiniz veya edersiniz ? (Önem sırasına göre 1 den başlayarak sıralayınız)

- () Daha ucuz olduğu için
() Havayı kirletmediği için
() Konforlu olduğu için
() Daha iyi ısıttığı için
() Kesintisiz bir ısınma kaynağı olduğu için
() Diğer

12. Cevabınız "HAYIR" ise nedeni ?

- () Doğalgaz pahalı
() Tesis giderleri fazla
() Teklikeli
() Isıtmayacağı için
() Tadilatı evimde hasara yol açacağı için
() Kesintilerin olacağını düşündüğüm için
() Diğer

13. Doğalgaz kullanımında hangi sistemi tercih edersiniz ?

- Bireysel (Kombi veya doğalgaz sobası) Merkezi (Kazan)

14. Doğalgazı ne zaman kullanmayı düşünüyorsunuz ?

- Hemen 3 Ay içinde 6 Ay içinde 1 Yıl içinde Daha fazla

15. Doğalgazı evinizde ne şekilde kullanmak istersiniz ?

- Isınma+Mutfak+Banyo(Şofben) Mutfak+Banyo Isınma Mutfak Banyo

16. Doğalgaz konusunda ne derece bilginiz ?

- Hiçbir fikrim yok Azda olsa bilgiliyim Yeterince Bilgiliyim Çok iyi biliyorum

17. Doğalgaza geçmek için bilgi vermek amacıyla personelimizin sizi aramasını ister misiniz ?

Evet Hayır

Evet ise telefonunuz :

GAZ KULLANANLAR İÇİN

18. İÇ tesisatınızı yaptırırken yaşadığınız problemler var mı? Nelerdir ?

- Problem Olmadı
- Gaz açılması uzun sürdü
- İş tesliminde gecikmeler oldu
- Evime zarar verildi.
- Diğer

19. İÇ tesisatınızı yaptırırken göz önünde bulunduracağınız kriterler nelerdir?

- Ekonomik Olması Dost Tavsiyesi
- Ödeme Kolaylığı Sorunsuz İş Teslimi
- Hızlı İş Teslimi Diğer

20. Abonelik işlemlerinizi tamandıktan sonra ne kadar süre içerisinde gaz kullanmaya başladınız?

- Hemen 1 -2 Hafta 1 Ay Daha fazla

21. Sayaçlarınız düzenli okunup, faturanız size ulaşıyor mu?

Evet Hayır

22. Fatura Ödemelerinizde tercih ettiğiniz yöntem?

- PALGAZ veznesi İnternet Bankacılığı Otomatik ödeme Finansbank
- Vakıfbank Bankasya Ziraat Bankası İngbank

23. Bankaya fatura ödemeleriniz ile ilgili başvurularda sorun yaşıyor musunuz?

Evet Hayır

24. İşlerinizi yaptırmak için ne kadar süre bekliyorsunuz?

- 5 – 10 dk. 10 – 15 dk. 15 – 20 dk 20 – 30 dk 30 ve üstü

25. Müşteri Hizmetleri birimizin hizmet kalitesinden ne derece memnun musunuz?

- Çok iyi iyi Orta Yetersiz

26. Palgaz danışma hatlarına kolayca ulaşabiliyor musunuz?

Evet Hayır

27. 187 Doğalgaz Acil hattına kolayca ulaşabiliyor musunuz?

Evet Hayır

28. Acil ekibimizin, karşılaştığınız problemler karşısındaki tutumunu nasıl buluyor sunuz?

Çözümleyici İlgisiz Sevecen değil Zorlaştırıcı Belirtiniz.....

29. PALGAZ ın internet sayfasını (www.palgaz.com.tr) ziyaret ediyor musunuz ?

Evet Hayır

Önerileriniz :.....

30. Palgaz Hakkındaki Görüşleriniz

Katılıyorum Fikrim Yok Katılmıyorum

Güvenilir bir kuruluştur

Yüksek kalitede hizmet sunar

Yaptığı ve yürüttüğü işlerin arkasında durur

Müşteri memnuniyetine önem verir

Çevreye karşı sorumluluk duygusu vardır

	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum
Güvenilir bir kuruluştur			
Yüksek kalitede hizmet sunar			
Yaptığı ve yürüttüğü işlerin arkasında durur			
Müşteri memnuniyetine önem verir			
Çevreye karşı sorumluluk duygusu vardır			

31. PALGAZ da müşteri şikayet ve taleplerinin kayıda alındığını, en kısa sürede geri dönüşün olduğunu ve yapılması gereken işlemler için yönlendirmede bulunduğunu düşünüyor musunuz?

Evet Hayır

HERKESE AÇIK BÖLÜM

32. Size daha iyi hizmet sunabilmemiz için Tavsiyelerinizi, Taleplerinizi veya Şikayetlerinizi lütfen belirtiniz.

Müşteri Hizmetleri

.....
.....

Altyapı

.....

Ek 4: PALGAZ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİ ANALİZİ



**GEBZE
MÜŞTERİ MEMNUNİYET ANKETİ
DEĞERLENDİRME SONUÇLARI**

2009

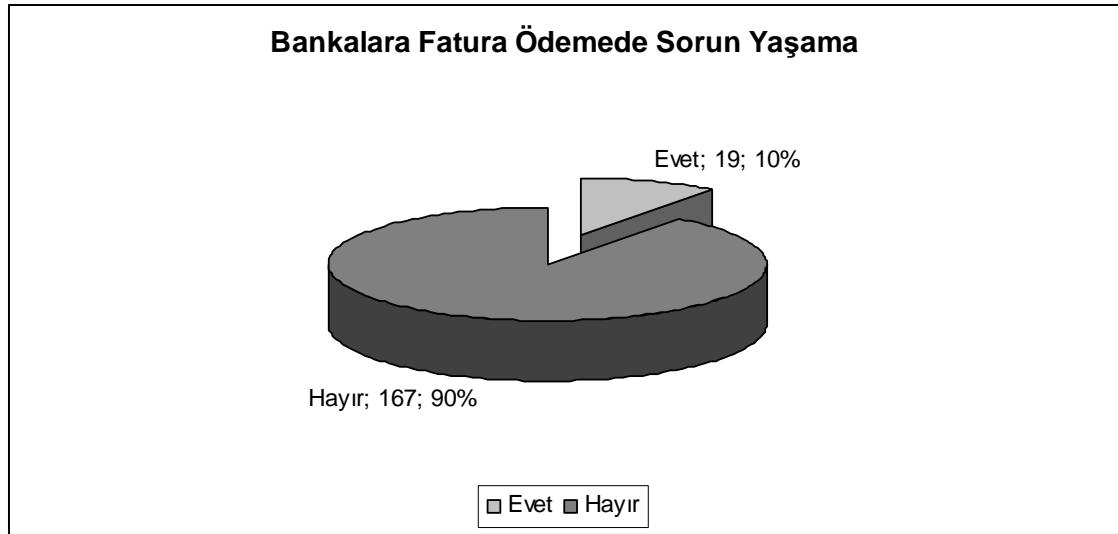
ANKET HAKKINDA GENEL BİLGİ

PALGAZ 2009 yılı müşteri memnuniyeti ölçümü 32 soruluk bir anketle gerçekleştirilmiştir. Sorulardan 26 adedi çoktan seçmeli, 4 adedi sıralama, 1 adedi açık ve 1 adedi de likert ölçekli algısal ölçüm yapılan sorudur. Toplam 400 kişiye uygulanan anket Gebze, Darıca, Çayırova, Dilovası, Şekerpınar, Tavşançıl ilçeleri ve mahallelerinde gerçekleştirilmiştir. Bazı sorularda yer alan diğer seçeneği ile ankete katılanların tercihleri genişletilmiş, analiz sırasında bu kısma verilen cevaplar ayrıca gruplanarak değerlendirilmiştir. Frekans ve öncelik hesaplamaları yapılmıştır.

23. Banka Fatura Ödemelerinde Sorun Yaşama

Ankete katılanların ödemede sorun yaşamalarına ilişkin durum aşağıdaki grafikte değerlendirmiştir.

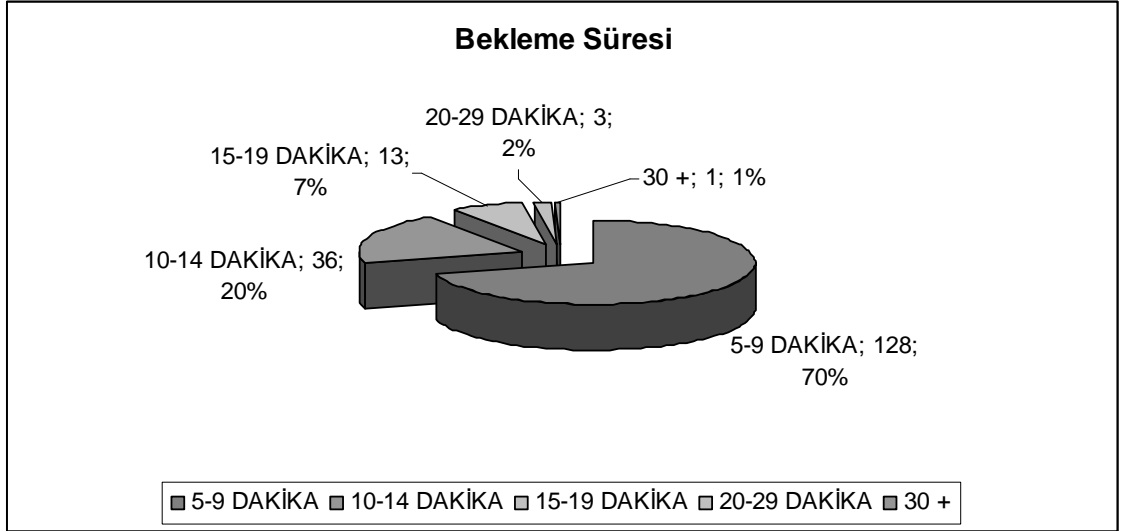
Şekil D7 : Bankalara Ödemede Sorun Yaşama



Ankete katılanlara fatura ödemede sorun yaşayıp yaşamadıklarına ilişkin olarak yöneltilen soruya katılımcıların 186'sı cevap vermiş ve %90'ı sorun yaşamadıklarını ifade ederken % 10'u sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

24. İşlem Yaptırma Esnasında Bekleme Süresi

Şekil D8 : Bekleme Süresi

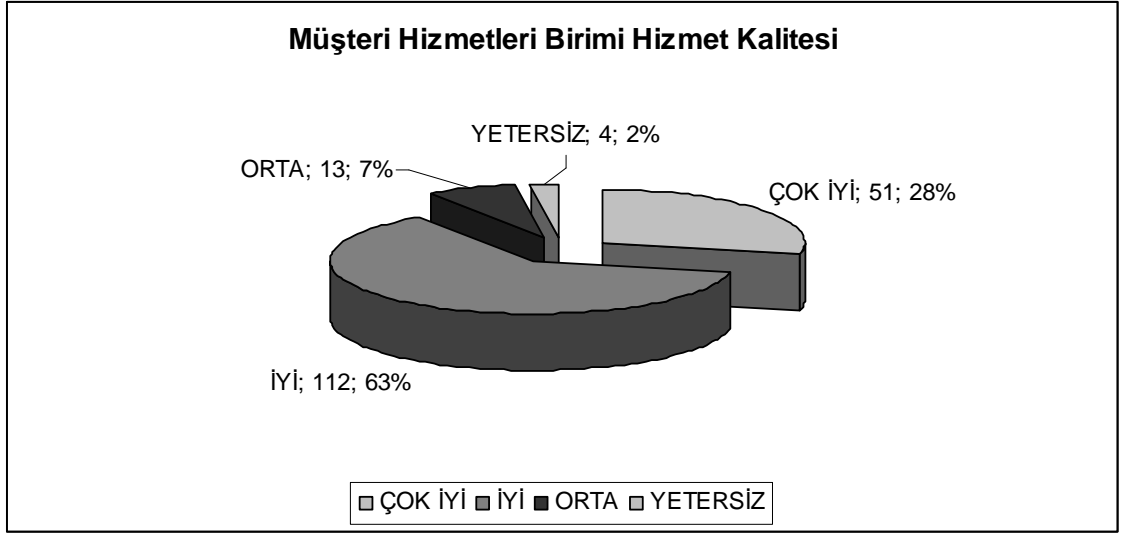


Ankete katılanlardan 181 kişi bu soruya cevap vermiş ve %70'i fatura ödeme esnasında 5-9 dakika, %20'ş ise 10-14 dakika beklediklerini ifade etmişlerdir.

25. Müşteri Hizmetleri Birimi Hizmet Kalitesi Memnuniyet Ölçümü

Ankete katılanların müşteri hizmetleri birimi hizmet kalitesinden memnuniyeti aşağıdaki grafikte değerlendirilmiştir.

Şekil D9 : Müşteri Hizmetleri Birimi Hizmet Kalitesi



Şekil D9'da müşteri biriminin hizmet kalitesi algısı görülmektedir. Katılımcıların %63'ü müşteri hizmet biriminin hizmet kalitesini iyi, %28'i çok iyi olarak ifade etmişlerdir.

30. PALGAZ'ın Nasıl Algılandığına İlişkin Değerlendirmeler

Bu kısımda PALGAZ'a ilişkin olarak katılımcıların ne düşündüğüne ilişkin yöneltilen sorular değerlendirilmiştir.

Tablo D7: Palgazi'ın Nasıl Algılandığına İlişkin Değerlendirmeler

		YUKSEK KALITEDE HİZMET SUNAR	MUSTERI MEMNUNİYETİNE ONEM VERİR
Cevap verenler	Geçerli	155	154
	Cevapsız	245	246

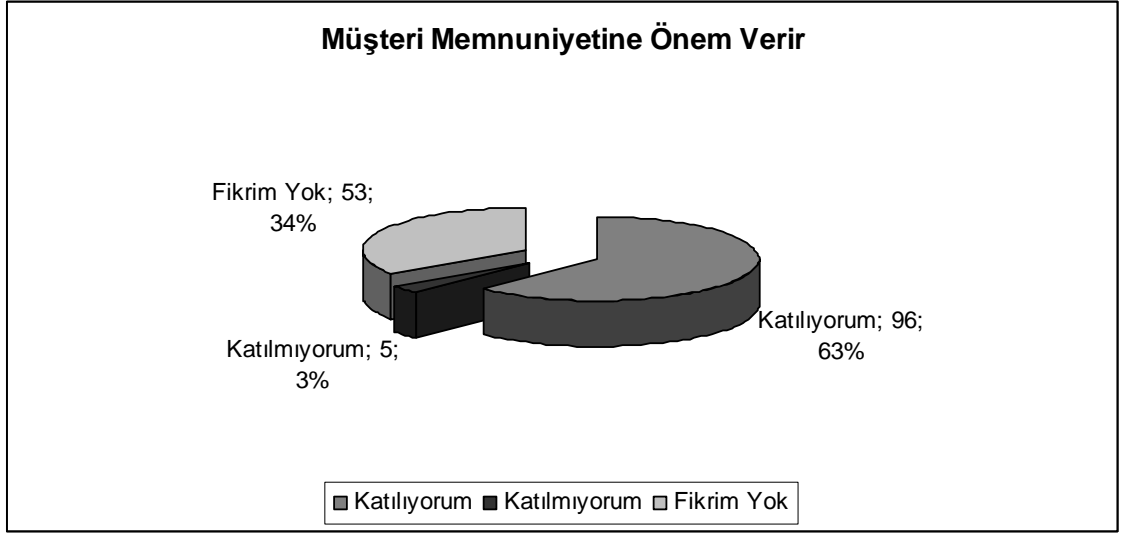
Tablo D7'de katılımcılara yöneltilen bu soru grubuna cevap vermeyenlerin sayıları görülmektedir.

Şekil D10 : Yüksek Kalitede Hizmet Sunar



Şekil D10'da PALGAZ'ın yüksek kalitede hizmet sunan bir kuruluş olduğuna ilişkin değerlendirme görülmektedir. Katılımcıların %49'u PALGAZ'ın yüksek kalitede hizmet sunduklarını ifade etmişlerdir. Sadece %7'si buna katılmadıklarını ifade etmektedirler.

Şekil D11 : Müşteri Memnuniyetine Önem Verir



Şekil D11’de PALGAZ’ın müşteri memnuniyetine önem veren bir kuruluş olduğuna ilişkin değerlendirme görülmektedir. Katılımcıların %63’ü PALGAZ’ın müşteri memnuniyetine önem veren bir kuruluş olduğunu ifade etmişlerdir. Sadece %3’ü buna katılmadıklarını ifade etmektedirler.

32. Daha kaliteli hizmet sunumu için tavsiye ve talepler

Ankete katılanların daha kaliteli hizmet sunulabilmesi için tavsiye, talep ve şikâyetlere ilişkin durum aşağıdaki tabloda değerlendirilmiştir.

Tablo D8: Daha Kaliteli Hizmet Sunumu İçin Tavsiye ve Talepler

	Frekans	%
Daha fazla sayıda banka ile anlaşma yapılması	15	%27
Kredi kartı ile fatura ödeme	18	%32
Bankadan otomatik ödeme	4	%7
Ödeme noktası sayısının artırılması	19	%34
Toplam	56	100

Ankete katılanların daha kalite hizmete ilişkin tavsiyeleri sırasıyla ödeme noktası sayısının artırılması, kredi kartı ile fatura ödeme, daha fazla sayıda banka ile anlaşma yapılması ve bankadan otomatik ödeme yapabilmedir.

Buraya kadar yapılan analizlerde genel olarak müşteri memnuniyet düzeyinin yeterli olduğu söylenebilir. Özellikle katılımcılar tarafından ifade edilen tavsiye, öneri ve şikâyet konuları üzerinde yapılacak iyileştirmeler memnuniyet düzeyinin daha da artmasını sağlayacaktır. PALGAZ'ın düzenli fatura bildirimini yapması, katılımcıların %42'nin fatura ödemede sorun yaşamadığını ifade etmesi, acil müdahale ekibin davranışının çözümleyici olarak algılanmasına karşın ilgisiz olarak algılanmaları, güvenilir bir kuruluş olması, yüksek kalitede hizmet sunması, yaptığı ve yürüttüğü işlerin arkasında durması, müşteri memnuniyetine önem vermesi, çevreye karşı sorumluluk duygusu olan bir firma olarak algılanması dikkate değer bazı bulgular olarak değerlendirilmiştir.

Ancak burada bir hususa daha yer vermek gerekmektedir. Anket katılımcıların soruların birçoğunu cevapsız bırakması düşündürücüdür. Anket dağıtımı ve doldurulmasında ciddi bir takım sorunların olduğu aşikârdır. Anket doldurulmasında katılımcılara promosyon verilerek bu oran düşürülebilir (cep takvimi, kalem, buzdolabı süsü vb).

ÖZGEÇMİŞ

23.10.1976 Edirne doğumludur. Halen Palmet Şirketler Grubu bünyesinde yer alan Palgaz Doğalgaz Dağıtım A.Ş.'de Müşteri Hizmetleri Müdürü olarak görev yapmaktadır. 2003 yılında Sakarya Üniversitesi, İşletme Bölümünden mezun olmuştur. 2005 yılında aynı bölümde Üretim Yönetim ve Pazarlama dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. 2006 yılında Arsan Holding bünyesinde, doğalgaz dağıtım ve iletim alanında faaliyet gösteren Arsan Doğalgaz Dağıtım A.Ş.'de müşteri hizmetleri departmanında göreve başlamıştır. 2007 Nisan ayında Arsan Holding bünyesinden ayrılarak yine 2007 Nisan ayında Palmet Şirketler Grubunda çalışmaya başlamıştır.