



**İSTANBUL MEDENİYET
ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

OTOMOTİV YETKİLİ SERVİSİNDE MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİ ODAKLI SÜREÇ İYİLEŞTİRME
ÇALIŞMASI: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İlhami ALPASLAN

Aralık-2017



**İSTANBUL MEDENİYET
ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**OTOMOTİV YETKİLİ SERVİSİNDE MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİ ODAKLI SÜREÇ İYİLEŞTİRME
ÇALIŞMASI: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

İlhami ALPASLAN

Tez Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. Erol MUZIR

Aralık-2017

ONAY

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yüksek Lisans öğrencisi olan İlhami ALPASLAN'ın hazırladığı ve jüri önünde savunduğu "Otomotiv Yetkili Servisinde Müşteri Memnuniyeti Odaklı Süreç İyileştirme Çalışması: Bir Uygulama Örneği" başlıklı tez başarılı kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. Erol MUZIR

Kurumu: İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Yrd. Doç. Dr. Mertcan TAŞÇIOĞLU- [Asil]

Kurumu: İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Adnan DUYGUN - [Asil]

Kurumu: İstanbul Gelişim Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Fatih YİĞİT - [Yedek]

Kurumu: İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. M. Sabri TOPAK - [Yedek]

Kurumu: İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 18 Aralık 2017

İMZA



ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Alıntılanan başkalarına ait tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini kaynak göstererek atıfta bulunduğum gibi, yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

İlhami ALPASLAN

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca desteğini benden esirgemeyen ve yanımda olduğunu her zaman hissettiren çok sevdiğim eşim Tuğba ALPASLAN' a teşekkür ederim.

Benim günlere gelmemde çok büyük emeği bulunan anneme ve babama teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın tüm aşamalarında tecrübesini, bilgisini ve yorumlarını esirgemeyen aynı zamanda yol gösteren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Erol MUZIR' e teşekkürlerimi borç bilirim.

Aralık 2017

İlhami ALPASLAN

İÇİNDEKİLER

ONAY	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	3
1.1. Kalite Kavramı	3
1.2. Toplam Kalite Yönetimi: Tanımı ve Gelişimi	4
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri ve Öğeleri	6
1.3.1. Yönetimin Katılımı (Liderlik).....	7
1.3.2. İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti.....	9
1.3.3. Kalite Çemberi Oluşturma ve Takım Çalışması.....	10
1.3.4. Çalışanların Eğitimi.....	11
1.3.5. Süreçlere Odaklanma	12
1.3.6. Sürekli İyileştirme (KAIZEN)	13
İKİNCİ BÖLÜM.....	16
SÜREÇ YÖNETİMİ	16
2.1. Süreç Kavramı ve Bileşenleri	16
2.2. Süreçlerin Özellikleri.....	18
2.3. Süreç Yönetimi Kavramı ve Gelişimi	18
2.4. İş Bölümü ve Organizasyon Kavramı	20
2.4.1. Geleneksel Organizasyonlar.....	21
2.4.2. Modern Organizasyonlar	22
2.5. Süreçler Arasındaki İletişim	23
2.6. Süreç Hiyerarşisi	25
2.7. Süreçlerin Sınıflandırılması	26

2.8. Süreçlerin Belirlenmesi	28
2.9. Süreçlerin Tanımlanması	29
2.10. Görev Tanımlarının Oluşturulması.....	32
2.11. Süreç Tasarımı	38
2.12. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Süreç Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki	40
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	47
SÜREÇ İYİLEŞTİRME.....	47
3.1. Süreç İyileştirme Uygulamalarına Etki Eden Faktörler	47
3.1.1.Sürdürülebilirliği Etkileyen Faktörler.....	48
3.1.2.Ödüllendirme Sistemi	48
3.1.3. Ölçüm Sistemleri.....	49
3.2. Süreç İyileştirme Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller	50
3.3. Süreç İyileştirme Adımları.....	51
3.4. Süreç Analiz Yöntemleri	52
3.4.1. Kıyaslama	53
3.4.2.Pareto Analizi.....	53
3.4.3. Beyin Fırtınası.....	53
3.4.4. Sebep – Etki Diyagramı	54
3.4.5. SMART Metodu.....	56
3.4.6.Deming (PUKÖ) Döngüsü.....	56
3.4.7. Neden – Neden (Niçin – Niçin) Yöntemi	58
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	59
OTOMOTİV YETKİLİ SERVİSİ VE UYGULAMA	59
4.1. Otomotiv Yetkili Servisi Kavramı ve Türkiye’deki Gelişimi	59
4.2. Müşteri Memnuniyeti Endeksi (CSI)	62
4.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi	63
4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	64
4.5. Vak’ a Çalışması	64
4.5.1. Süreç İyileştirmeye Hazırlık Aşaması	64
4.5.2. Mevcut Durum Analizi ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	66
4.5.3. Kök Nedenlerin Belirlenmesi.....	68
4.5.4. İyileştirmelerin Seçimi.....	70
4.5.5. Alınan Karşı Önlemlerin ve İyileştirmelerin Kontrolü	75

4.5.6. İyileştirmelerin Sürekliliğinin Sağlanması ve Standardize Edilmesi.....	76
4.6. CSI Anketlerinin Geçerliliğinin Sınanması	82
4.6.1. Ampirik Çalışmanın Metodolojisi	82
4.6.2. Ampirik Bulgular ve Yorumlar	84
sONUÇ	89
KAYNAKÇA	91
Özgeçmiş	96
EK-1	97

KISALTMALAR

SİE	Süreç İyileştirme Ekibi
SY	Süreç Yönetimi
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
OYS	Otomotiv Yetkili Servisi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kalitenin Anlamları.....	4
Tablo 2: Kalite Çemberi'nin Amaçları.....	11
Tablo 3: Dikey Yapı Egemen Olan İşletmeler ile Yatay Yapı Egemen Olan İşletmelerin Yaklaşım Olarak Farkları	24
Tablo 4: Otomotiv Yetkili Servisi Müşteri Memnuniyeti Performans Ölçütleri	31
Tablo 5: Otomotiv Yetkili Servisi Çalışan Memnuniyeti Performans Ölçütleri.....	32
Tablo 6: Otomotiv Yetkili Servisi Diğer Performans Ölçütleri	32
Tablo 7: Aksiyon Planı.....	66
Tablo 8: AOP Servisinin 2015 Yılı CSI Puanlarının Aritmetik Ortalaması.....	68
Tablo 9: SMART Yöntemi ile İyileştirmelerin Belirlenmesi	71
Tablo 10: Kalite Kontrol Formu ile İşin Standartlaştırılması	74
Tablo 11: Kalite Kontrolde Belirlenen Eksiklerin Çizelgesi	75
Tablo 12: Kayıp Zamanların Belirlenmesi	77
Tablo 13: Ön Kontrol Formu ile Bakım - Onarım Öncesi Onayların Alınması	81
Tablo 14: Müşteri Memnuniyeti Boyutları.....	83
Tablo 15: Tanımlayıcı İstatistikler	84
Tablo 16: Anketin Güvenilirlik Sonuçları	85
Tablo 17: Tekrarlı Güvenilirlik Sonuçları	85
Tablo 18: Örneklem Yeterliliği ve Dağılım Uygunluğu Testi Sonuçları	86
Tablo 19: Açıklanan Varyans Yüzdeleri	87
Tablo 20: Boyut – Soru Matrisi	88

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Japonların İş Fonksiyonlarını Algılama Şekli.....	15
Şekil 2: İş süreci.....	17
Şekil 3: Dikey Organizasyon Yapısı ve Yatay Akan Süreç.....	24
Şekil 4: Otomotiv Yetkili Servisi Mekanik Bölüm Süreç Haritası	39
Şekil 5: Müşteri Memnuniyet Çalışmaları ve 3Ps.....	42
Şekil 6: Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci ve Temelleri	43
Şekil 7: Yetkili Servisten Üretici/ Distribütör Firmaya Olan Süreçte Müşteri İlişkileri Operasyonlarının Rolü	46
Şekil 8: Süreç İyileştirme Amacıyla Kurgulanan Örnek Bir “Süreç Yönetimi” Modeli	52
Şekil 9: Sebep – Etki (Ishikawa veya Balık Kılçığı Diyagramı)	55
Şekil 10: PUKÖ Döngüsü	57
Şekil 11: CSI Puanlarının Görsel Olarak Karşılaştırılması	67
Şekil 12: Pareto Analizi Yöntemi	69
Şekil 13: Balık Kılçığı Analizi ile Kök Nedenlerin Belirlenmesi	70
Şekil 14: İş Akış Şemasının Revize Edilmesi.....	72
Şekil 15: PUKÖ Döngüsü ile Karşı Önlemlerin Alınması ve İyileştirmelerin Sürekliliğinin Sağlanması.....	78
Şekil 16: İş Akış Süreçlerinin İyileştirilmesi	80

ÖZET

Hizmet işletmelerinin müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini etkin bir şekilde karşılayabilmeleri için mükemmel hizmet kalitesinin sağlanması önemli bir zorunluluktur. Otomobil üreticileri, bayilerinden hizmet kalitesinin istenilen düzeyde sağlanması için satış sonrası hizmetlerde önceden belirlenmiş bazı standartları karşılamalarını istemektedirler. Bu nedenle satış sonrası standartları sağlamak, müşterilerin yüksek beklentilerini karşılamak ve hizmet kalitesini iyileştirmek amacıyla yetkili servis bayileri, distribütör veya üretici tarafından yenilenen standartlara göre hizmet yapılarını sürekli olarak güncellemektedirler. Müşteriler sunulan hizmetten memnun oldukları sürece işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği sağlanabilir.

Otomobillerin satış sonrası hizmetlerinde müşteri tatmini ve Süreç Yönetimi arasındaki ilişki üzerine odaklanmış olan bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kalite ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarına ilişkin temel teorik açıklamaları kapsamaktadır. İkinci bölüm de Toplam Kalite Yönetiminin temel bileşenlerinden biri olan Süreç Yönetimine ilişkin tespitlerin yanı sıra Müşteri İlişkileri Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi ve Süreç Yönetimi arasındaki bağlantılara değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü ise Süreç Yönetimi felsefesini kendilerine adapte etmiş işletmelerde ilgili süreçlerin iyileştirilmesi amaçlı süreç analizinde kullanılan yöntemlerin irdelenmesine atfedilmiş olup, tez çalışmamızın uygulama ve ampirik kısmı durumundaki son bölümde Türkiye’de faaliyet gösteren büyük bir otomobil üreticisinin yetkili bayisi olarak görev yapan belirli bir hizmet işletmesine ait müşteri memnuniyeti endeksi sonuçlarının ve müşteri geri bildirimlerinin kapsamlı bir değerlendirmesi yer almaktadır. Ayrıca yine bu bölümde söz konusu işletmede müşteri tatminini belirlemeye yönelik kullanılan özel yöntemin geçerliliği sınanmaktadır.

Bu çalışmanın sunması muhtemel çözüm önerleri vesilesiyle otomotiv sektöründe faaliyet gösteren yetkili servislere operasyonel problemlerinin çözümlerinde fayda sağlaması umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Süreç İyileştirme, Süreç Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Otomotiv Yetkili Servisi.

ABSTRACT

For service providing companies to effectively satisfy their customers' needs and wants, it is an important must to maintain excellence in service quality. Automobile manufacturers strictly request their dealers to meet some predetermined standards in after-sales services so as to render service quality at the desired level. Therefore, authorized service dealers continuously update their service structure with respect to the standards regularly renewed by distributors for the purposes of achieving those after-sales standards, meeting the customers' high expectations and improving service quality. Sustainability of business activities can be accomplished as long as customers are pleased with provided services.

This work focusing mainly on the interaction between customer satisfaction and process management in after-sales services of automobiles is composed of four main sections. The first section includes basic theoretical explanations about the concepts of quality and Total Quality Management. In the following section are the connections among Total Quality Management, Process Management and Customer Relationships Management as well as some brief discussions on Process Management as one of the fundamental components in Total Quality Management. While the third section is devoted to the description of the methods that are undertaken in process analysis and improvement to calibrate relevant processes in companies adopting the Process Management philosophy, the last section as the practical and empirical part of this thesis study covers an evaluation of the Customer Satisfaction Index results and customer feedbacks for a particular service company operating as the authorized dealer of a big automobile manufacturer in Turkey. Moreover, an empirical investigation has been conducted to argue the accuracy of the specific methodology used in this company in order to ascertain customer satisfaction.

Our study is expected to benefit automobile industry dealers in resolving their operational problems via some alternative remedial solutions.

Keywords: Process Improvement, Process Management, Total Quality Management, Customer Relationship Management, and Authorized Automotive Service.

GİRİŞ

Ulaşım sistemlerinin zamanla önemli bir parçası haline gelen otomobiller özellikle büyük şehirlerde insan hayatını ciddi şekilde etkilemektedirler. Türkiye Otomotiv Distribütörleri Derneği (ODD) tarafından 2016 yılı aralık ayında yayınlanan rapora göre 2015 yılında 725.596 adet olarak gerçekleşen otomobil satışları 2016 yılında bir önceki yıla göre % 4,32 artarak 756.938 adete ulaşmıştır (<http://www.odd.org.tr>, 2017). Gelişen teknolojilerin otomotiv endüstrisinde de kullanılıyor olması sebebiyle elektrikli otomobil, sürücüsüz otomobil ve internet bağlantılı hizmet gibi inovasyonların otomobil yetkili servislerine olan ihtiyacı daha da artırması beklenmektedir. Gelişen teknolojiler ile alanda uzmanlık, eğitim ihtiyacı gibi konuların da önemi artmaktadır (Günümüzde otomotiv endüstrisinin bir parçası olan satış sonrası hizmetlerin kalitesi, insanların yol güvenliği konularında çok daha önemli hale gelmiştir ve otomobillerin sayısındaki artışlar hem yetkili servislerin sayısını hem de yetkili servislerden hizmet alan müşterilerin sayısını artırmaktadır). Hizmet sektörünün büyümesi, otomobil kullanıcılarına servis hizmeti sağlayan işletmelerin arasındaki rekabetin artmasına sebep olmuştur. Hizmet kalitesi ile müşterilerin beklentileri arasındaki boşluğun en aza indirilmesi müşteri sadakatini artırmak için önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle hizmet kalitesi, müşteri sadakati ve otomotiv sektöründe ticari başarı için önemli bir rol oynamaktadır.

Otomobil satın aldıktan sonra müşteriler; bakım - onarım hizmeti, hasar – onarım hizmeti ve parça tedariki gibi konularda otomobil bayileri ile temas halinde bulunmaktadır. Yetkili servise hizmet almak için başvurduğunda otomobilleri için doğru onarım kalitesinin gerçekleştirilmesini ve aldıkları hizmet ile ilgili süreçlerde doğru bilgilendirme, güler yüz, ilgi alaka gibi konularda beklentilerinin karşılanmasını isterler. Servis atölyesinde gerçekleştirilen onarım hizmetinin kalitesi “Teknik Kalite”, gerçekleştirilen hizmetlerle ilgili süreçlerdeki hizmetlerin kalitesi ise “Fonksiyonel Kalite” olarak ifade edilir. Otomotiv yetkili servislerinde verilen

hizmetlerin istenilen kalitede gerçekleşmesi için bu iki kavramın gereklerinin yerine getirilmesi zaruridir.

Hizmet kalitesini artırmak amacıyla gerçekleştirilen çabaların önünde üstesinden gelinmesi gereken ve uygun süreçlerin oluşturulmasını zorunlu kılan zorluklar ve engeller bulunmaktadır. Ayrıca ürün yaşam döngüsünün kısalması, yasal kurallar, teknolojidaki yeni gelişmeler, artan maliyet baskısı, hızla değişen müşteri tercihleri ve artan müşteri gereksinimleri nedeniyle rekabet de sürekli olarak artmaktadır. Bu bağlamda rekabet gücünü korumak ve artırmak isteyen otomobil yetkili servisleri maksimum verime ulaşmaya ve sürekli olarak kendini geliştirmeye mecburdur. Bahsedilen zorlukların üstesinden gelmek, uygun iş süreçleri oluşturulmasıyla bağlantılı bir husustur. İş süreçlerinin geliştirilmesi ve etkin olarak yönetilmeleri, ekonomik avantajların en üst düzeye çıkarılması noktasında bir temel oluşturmaktadır (Jäger, 2014: 1).

Bu tez çalışmasında hizmet kalitesini arttırmak ve müşteri memnuniyetini sürdürülebilir şekilde üst seviyede tutmak amacıyla hizmet edecek iş süreçlerinin oluşturulması ve etkin olarak yönetilmesi konuları irdelenmiştir. Bununla birlikte gerçekleştirilen uygulama çalışması ve ampirik bulgular ışığında, Türkiye’ de faaliyet gösteren otomotiv yetkili servislerine problemlerin çözümü konusunda yol göstereceği düşünölen tespit ve çıkarımlara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde kalite kavramına, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) temel ilkelerine değinilmiştir. Bununla birlikte TKY' yi benimseyen ve Süreç Yönetimini (SY) uygulayarak süreçlerini iyileştirmek ve geliştirmek isteyen işletmelerce takip edilmesi ve dikkate alınması gereken önemli bilgilere ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

1.1. Kalite Kavramı

Crosby' ye göre kalite, "ihtiyaçları karşılama" anlamına gelmekte olup, kalitenin mevcudiyeti veya yokluğu söz konusudur. Dolayısıyla farklı kalite düzeyleri gibi bir şey yoktur. Yöneticiler yanlış şeyleri yapmanın maliyetini sürekli olarak izleyerek kaliteyi ölçmelidir. Crosby, yöneticilerin yanlış yapmanın maliyetini izlemelerine yardımcı olmak için aşağıdaki formülü geliştirmiştir (Suarez, 1992: 3):

Kalite Maliyeti = İşleri İlk Seferde Doğru Yapmanın Maliyeti + Boşa Giden Maliyet

Yapılan eşitlikte kalite işlerin ilk seferinde yapılmasına ilişkindir. Crosby' in bu görüşü süreçlerin doğru uygulanarak kontrol edilmesi noktasında ve otomobil yetkili servis (OYS) organizasyonlarına ilk seferde tamirin önemi konusunda yol göstericidir. Kalite, günümüze değin tüm işletmeler için operasyonel başarı açısından önemini koruyan kritik bir konu olmuştur. Juran ve Godfrey (1999: 7) "Kalite" sözcüğünün mevcut birçok anlamı arasında özellikle aşağıda dile getirilen iki tanıma dikkat çekmişlerdir.

- "Kalite", müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve böylece müşteri memnuniyetini sağlayan ürünlerin özellikleri anlamına gelir. Bu tanımda, kalite anlamı gelir odaklıdır. Daha yüksek kalitenin amacı, geliri artırmaya yönelik daha üst düzey müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Bununla birlikte, daha fazla ve / veya daha

kaliteli özellik sunmak genellikle ek bir yatırım gerektirmekte ve dolayısıyla maliyetlerde artışa neden olmaktadır. Bu anlamda yüksek kalite genellikle "daha fazla maliyet" demektir.

- "Kalite", israflardan arındırılmış anlamı taşır. Yapılan işi tekrar etmeyi gerektiren hatalar (yeniden düzenleme) ya da çalışma alanı yetersizlikleri, müşteri memnuniyetsizliği, zaman kaybı vb. faktörler kalite düzeyini belirlemektedir. Bu nedenle, kalitenin tanımı maliyetlere dayanmakta ve yüksek kalite genellikle "daha az maliyet" anlamına gelmektedir.

Kalite yönetiminde bazı tartışmaların neden olduğu karışıklıkları açıklamaya yönelik olarak Tablo 1' deki mukayeseye yer verilmiştir.

Tablo 1: Kalitenin Anlamları

<u>Müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün özellikleri</u>	<u>İsraflardan arındırılmış</u>
Yüksek kalitenin şirketlere faydası şu şekildedir: - Müşteri memnuniyetini artırır - Ürünleri satılabilir yapar - Rekabetle tanışır - Pazar payını artırır - Satış geliri sağlar - Yüksek fiyatları garanti altına alır	Yüksek kalitenin şirketlere faydası şu şekildedir: - Hata oranlarını azaltır - Tekrar işi, atıkları azaltır - Çalışma alanı eksikliklerini, garanti ücretlerini azaltır - Müşteri memnuniyetsizliğini azaltır - İnceleme, testi azaltır - Yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi için zamanı kısaltır. - Verimi ve kapasiteyi artırır. - Teslimat performansını geliştirir.
En büyük etki satışlardır. Genellikle yüksek kalite maliyeti daha fazladır.	Ana etki masraflar üzerinedir. Genellikle, daha yüksek kalite daha az maliyette bulunur.

(Kaynak: Juran ve Godfrey, 1999: 8)

1.2. Toplam Kalite Yönetimi: Tanımı ve Gelişimi

Kalite ile ilgili ilk çalışmalar M.Ö 2150 Hamurabi kanunlarına kadar uzanır. Hamurabi kanunlarınının 229. maddesinde şu ifadeler yer almaktadır: "Eğer bir inşaat ustası bir ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur" (Altınok, 2005: 4). Anlaşılacağı üzere kalite, beşeri faaliyetlerin söz konusu olduğu tüm dönemlerde

karşımıza çıkmaktadır. Ancak Ford Motor şirketinin “T” model otomobilleri üretmeye başladığı 1910’ lu yıllar kalite ile ilgili bilimsel gelişmelerin başlangıcı olarak görülmektedir. Ford Motor şirketi, proje standardı ile ürün karşılaştırılması ve test edilmesi için denetim ekipleri kurmuştur. Üretim sürecini ve ürün teslimatını ilgilendiren tüm aşamalarda denetim ekipleri faaliyet göstermiştir. Tespit edilen kalitesiz ürünün kabul edilebilir kaliteli üründen ayrılması ve sonrasında yeniden işlenerek daha kaliteli bir ürün olarak satılması denetimin amacını oluşturmuştur (Dahlgaard, Kristensen ve Kanji, 1998: 2).

Ülkemizde ilk kalite standartları Sultan İkinci Beyazıt tarafından 1502 yılında yayınlanan Kanunname-i İhtisab-ı Bursa ile oluşturulmuştur. Kanunname Dünyanın ilk yazılı standartları olarak da bilinir aynı zamanda Türk Standartları Enstitüsünün ilk yazılı standartlarıdır. Piyasa ve üretim standartlarını belirlemek adına oluşturulan kanunname kumaşların kalitesini ve giysileri ele almıştır (Yanar ve Arlı, 2012: 1).

TKY konusundaki ilk çalışmalar 1930’lı yıllarda ABD’de başlamıştır. Bell Telephone şirketinde istatistikçi olarak görev yapan Walter A. Shewhart’ ın, İstatistiksel Kalite Kontrol alanında önemli çalışmaları mevcuttur. Shewhart, üretimde istatistiksel yöntemleri ilk kez uygulayan kişiler arasında yer almaktadır. Shewhart’ ın kalite konusundaki söz konusu çalışmalarını ABD’de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran’ ın yaptıkları çalışmalar izlemiştir. Deming ve Juran Japonya’ya davet edilmiş ve Japon mühendislere kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming’ i TKY’ nin kurucusu olarak kabul etmektedir. Ancak, Deming kadar Juran’ ın da TKY felsefesine önemli katkıları olduğunu belirtmekte fayda vardır. 1950’li yılların sonlarına doğru Toplam Kalite Kontrolü alanında kayda değer çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı yönetim uzmanı Armond V. Feigenbaum’ dur. Amerikalı Philip Crosby de TKY’ de çok önemli bir kavram olan Sıfır Hata (Zero Defect) akımının öncülerinden biri olarak kabul edilmektedir (Aktan, 1999: 4).

Avrupa ve ABD’ deki otomotiv firmaları (özellikle GM, Ford ve diğer büyük otomobil üreticileri), Japon otomobil üreticilerinin çok hızlı bir şekilde rekabet gücü elde etmesi karşısında şaşkınlığa uğramışlar ve neticede Japonların ilgili uygulamalarını gözlemlemeye başlamışlardır. Gözlemlerin sonucunda elde

edilen başarının temelinde TKY ve kalite çemberlerinin olduğu kanaatine varılmıştır (Mito, 2000: 108).

1990'lı yıllarda TKY, işletmeler arasında ortak bir terim olarak gelişmeye başlamış ve zamanla TKY' ye farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar arasında Dahlgaard, Kristensen ve Kanji, (1998: 19)' nin TKY tanımı da yer almaktadır. Yaptıkları bu tanıma göre TKY, işletmeye ait vizyonun yerine getirilmesine, kademeli şekilde olanak sağlayan, yıllık kalite planlarını hazırlayıp uygulayan ve uzun vadeli planlama yoluyla elde edilebilen bir vizyondur. Başka bir ifadeyle sürekli iyileştirmelerle müşteri memnuniyetini artıran, işletmenin tüm çalışanlarının aktif olarak katıldığı bir örgüt kültürüdür. Dikkate değer diğer bir tanım ise Duncan tarafından gerçekleştirilmiştir. Duncan (1995: 175)' a göre TKY müşteri memnuniyetini sağlamayı hedefleyen yönetim taahhüdü, liderlik, müşteri odaklılık, toplam katılım ve sistematik analiz gibi dinamiklerin işletme süreçlerine uygulanması şeklinde kendini gösteren bir yönetim anlayışıdır.

TKY sadece kalite kontrol faaliyeti olarak görülmemelidir. TKY, işletmenin her yönüyle iyileştirilmesine, daha rekabetçi ve kârlı olmasına olanak sağlayacak bir strateji olarak değerlendirilmelidir. TKY' deki "Toplam" ifadesi üst yönetimden en alt kademeye kadar işletmedeki tüm çalışanların sürece katıldığına işaret eder. "Kalite" terimi önceliğe sahip olup maliyet ve teslimata ilişkin spesifik hedefler içerir. "Yönetim" terimi Süreç Yönetimini ifade eder. Süreçlerin sürekli olarak tanımlanması, kontrol edilmesi ve geliştirilmesi süreçlerin iyileştirmesinde anahtar rolü oynamaktadır. Yönetimin TKY' deki rolü, sonuca göre süreci eleştirmek değil, süreci iyileştirmek ve sonucu kontrol etmek için bir plan oluşturmaktır (Imai, 2012: 8).

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri ve Öğeleri

Gözlü (1993: 3) TKY ilkelerini şu şekilde özetlemektedir (Akdere ve Diğerleri, 1994: 55):

- İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır.
- Kalitede öncülük ve liderlik üst yönetimin sorumluluğundadır.

- Sorunların çözümü ve sürekli iyileştirmenin sağlanması, gerçek verilerin sağlanarak istatistiksel yorum yapılmasına bağlıdır.
- İşletme hedeflerine erişmek amacıyla, her düzeydeki fonksiyonların sürekli iyileştirilmesi düşüncesi (Kaizen) egemen olmalıdır.
- Sorunların çözümü ve süreç iyileştirmedeki başarı, çok işlevli takım çalışmasının başarısına bağlıdır.
- Sürekli öğretim ve eğitim tüm işletme çalışmalarının asli görevlerindedir.

Literatürde TKY öğelerine ilişkin gerçekleştirilmiş farklı tespitler incelendiğinde söz konusu öğelerin aşağıda listelenen alt başlıklar altında toplanabilmeleri mümkündür (Demirci, 2008: 23).

- Yönetimin katılımı (liderlik)
- Müşteri ve çalışan üzerinde odaklanmak (iç ve dış müşteri memnuniyeti)
- Kalite çemberi oluşturmak
- İşletme çalışanlarının eğitimi
- Süreçlere odaklanmak
- Sürekli iyileştirme (KAIZEN)

1.3.1. Yönetimin Katılımı (Liderlik)

Toplam Kalite liderliği, organizasyonun her alanına mükemmelliği hâkim kılarak müşterilere en üst düzeyde değer vermeye odaklanan bir yaklaşımdır. TKY lideri, mükemmel performansa ulaşma, mükemmelliği teşvik etme, çalışanlar arasında bilgi ve yetenek geliştirme konularına ilişkin, politikaların ve tekniklerin formülasyonunu sağlar. Ayrıca TKY liderleri yol tarifleri yapar ve müşteri odaklı, açık, görünür değerleri oluşturur ve yüksek beklentileri belirler (Ulle ve Kumar, 2014: 2).

Oakland (2014: 40)' a göre etkili liderlik, pazarın veya hizmet fırsatlarına ilişkin olarak yöneticilerin ve üst ekibinin vizyonu ile başlar; işletmeye rekabetçi veya başka bir avantaj sağlayacak, iş veya hizmet başarısına neden olacak bir strateji ile devam eder. Etkili liderlik ve TKY, işletmenin veya organizasyonun doğru zamanda doğru şeyleri yapmasına yardımcı olur. Oakland etkili liderlik için öngörülen şartları aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- a. Kurumsal İnanç, Amaçların Geliştirilmesi ve Kurum İçinde Paylaşılması:** Yöneticiler, amaçlarını ve hedeflerini - özellikle temel inançlara uygun olarak ne elde etmek istediklerini- açık ifade ile dile getirmelidirler. Böylelikle değer ve inanç seti oluşturabilirler.
- b. Vizyona Ulaşmayı Sağlayacak Net ve Etkili Stratejilerin Geliştirilmesi, Destekleyici Planların Hazırlanması:** İşletme veya hizmet vizyonunun başarılanması, 'hedef piyasadaki' stratejik konumlandırma da dâhil olmak üzere, işletme veya hizmet stratejilerinin geliştirilmesini gerektirir. Daha sonra stratejileri uygulamak için planlar geliştirilebilir. Bu tür stratejiler ve planlar üst düzey yöneticiler tarafından tek başına geliştirilebilir, ancak geliştirilen planları desteklemek için çalışanların gelişim ve uygulamalarına katılımı teşvik edilirse onların işletmeye olan bağlılığı da artar. Bu şekilde başarı sağlama olasılığı da yükselir.
- c. Kritik Başarı Faktörleri ve Kritik Süreçleri Belirleme:** Bir sonraki adım, bir işletme veya kuruluşun önemli alt hedeflerini belirlemek için kullanılacak kritik başarı faktörlerinin tanımlanmasıdır. Başarı faktörleri, belirlenirken, ana iş süreçleri izlenmelidir. Ayrıca, belirlenen her bir hedefe yönelik ilerlemeyi gösteren bazı performans ölçütlerinin geliştirilmesi kritik öneme sahiptir.
- d. Yönetim Yapısının Gözden Geçirilmesi:** Üst yöneticiler, yöneticiler ve diğer çalışanlar, SY' ye dayanan etkin bir yapının varlığı halinde etkili olabilirler. İşletmenin yönetimi için hem sorumlulukların tanımının yapılması hem de operasyonel usullerin belirlenmesi çok önemlidir. Operasyonel usuller ana süreçleri başarıyla yürütmeyi mümkün kılmalıdır. Yönetim yapısı gözden geçirilirken bir süreç iyileştirme ekibi kurulmalı ve tüm yönetim kademelerini kapsamalıdır.
- e. Yetkilendirme ve Katılımı Teşvik Etme:** Etkili liderlik için, yönetimin çalışanlara çok yakın olması gereklidir. Etkili iletişimler geliştirmeli ve hareket sağlanmalıdır. Ayrıca tüm tedarikçiler ve müşterilerle iyi iletişim sağlanmalıdır. Tutumlara, davranışlara, yetenek ve becerilere, çalışanların katılımına özellikle dikkat edilmelidir.

Juran ve Godfrey (1999: 140)' e göre liderin bir takım bazı sorumlulukları vardır. Ekip üyesi olarak, lider ekibin görevini tamamlama sorumluluğunu paylaşır. Bununla birlikte liderin idari görevleri de söz konusudur. Bahsi geçen bu idari görevler paylaşılabilir görevler olmayıp aşağıda listelenmişlerdir.

- Toplantıların zamanında başlayıp bitmesini sağlamak
- Üyelerin ekip toplantılarına katılmalarına yardımcı olmak
- Gündemlerin, tutanakların, raporların ve benzerlerinin hazırlanıp yayınlanmasını sağlamak
- Sponsorluk organıyla temasın sürdürülmesini sağlamak.

1.3.2. İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti

Geçmişte işletmeler sadece müşteriye ve müşteri memnuniyetine odaklanmışlardır. Kalite kavramının gelişmesi ile birlikte müşteri tanımını da değişme uğramış, çalışanlar “iç müşteri” olarak algılanmaya başlamış ve müşteri memnuniyetinin işletme çalışanlarının memnuniyetine bağlı olduğu anlaşılmıştır. Artık “müşteri memnuniyeti” kavramı sadece ürün veya hizmet satın alan kişilere bağlı değil işletme çalışanlarına da bağlı bir kavram haline gelmiştir. Çalışanların memnuniyeti çalıştıkları firmanın yönetiminin sorumluluğundadır (Cinemre, 2003: 131).

Toplam Kalite felsefesinde kalite herkesin işidir. Müşteri odaklı kalite anlayışında, müşteri kavramı ürünleri veya hizmetleri satın alan kişi veya örgütleri değil, örgüt içinde yer alan birimleri de kapsamaktadır. Kalite içteki ve dıştaki tüm müşterilerin taleplerini ve beklentilerini karşılama anlamına gelmektedir (Demirci, 2008: 26). Kalite, insanla başlar ve insanla biter. Kaliteli insanlar kaliteli çalışırlar. İnsanlar süreçleri yönetir ve sistemleri çalışır hale getirir; süreçler iş yapmaz, insanlar yapar. Kısacası; kalite, beşeri mükemmelliğin ifadesidir (Bank, 1992: 73). Kalite geliştirme, teknikler ve makinelerden ziyade insanlar üzerinde daha çok odaklanılmalıdır. Yönetim, çalışanların kaliteli iş üretme kabiliyetine inanmalıdır. Çalışanlara eğitim, katılım ve yetkilendirme yoluyla tam potansiyellerini gerçekleştirme fırsatı verilmelidir (http://www.tqm.com.my/web/05_bookArticle_13.html, 2017).

Okay ve Akçay (2010: 8) tarafından otomobil yetkili servisinde çalışanların memnuniyet düzeylerine ilişkin yapılmış olan bir araştırmada, TKY anlayışının önemle üzerinde durduğu bir konu olan dış müşterinin memnun edilmesinde, iç müşteri memnuniyetinin oldukça öneme sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, iç müşterinin işini en iyi şekilde yapabilmesi için gerekli olan eğitim ve teknik donanımın, yönetim tarafından yüksek oranda sağlandığına yönelik sonuçlar da elde edilmiştir.

1.3.3. Kalite Çemberi Oluşturma ve Takım Çalışması

Kalite Çemberi adıyla oluşturulan takımlar, SY ve süreç iyileştirme çalışmalarında Süreç İyileştirme Ekibi (SİE) olarak da isimlendirilebilirler. Temel olarak her ikisi de takım çalışmasını ve sürekli iyileştirmeyi amaçlamaktadır ve aynı anlama gelirler.

Goetsch ve Davis, Kaliteli Çemberini, işyeri iyileştirmelerini tanımlamak, tavsiye etmek ve gerçekleştirmek için düzenli olarak toplanan bir çalışan grup olarak tanımlamaktadır. Kalite Çemberleri ile beyin fırtınası arasındaki en önemli fark, Kalite Çemberi üyelerinin gönüllülük esasıyla çalışmaları ve toplantılarını belirli bir rutine bağlı kalmadan ihtiyaç duyulduğunda gerçekleştirebilmeleridir. Kendi kendini yöneten bu ekiplerin yanı sıra, departmanlar arası ekipler, iyileştirme ekipleri, iletişimi ve kaliteyi artırmak için kullanılan mekanizmalara örnek olarak verilebilirler. Bu mekanizmalar, iç müşteriler ve dış müşteriler arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Bununla birlikte, konuyla ilgili mekanizmalar bununla sınırlı değildir. Formel olmayan ve gün içinde gerçekleştirilen iletişimler eşit derecede etkili olabilir. İletişim geliştiren ve iletişim becerilerini geliştirmeye yardımcı olan eğitimler de önemlidir (Goetsch ve Davis, 2014: 106).

Honda' da çalışanlar için gelişme fırsatlarının yaratılması New Honda (NH) Çemberleri vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Bu sistem sayesinde, çalışanlar arasındaki ilişkiler geliştirebilmekte olup takım çalışması teşvik edilmektedir. Honda Grubu her yıl bir kez olmak üzere bir NH Çemberleri zirvesi düzenlemektedir. Bu zirvede seçilen takımlara kendi çalışmaları hakkında rapor verme olanağı sağlanır. NH Çemberine katılım gönüllü olup oluşum çalışanlarca gerçekleştirilir. Bu sayede çalışanlar günlük süreçlerin dışına taşarak sadece yaptıkları işe daha fazla

odaklanabilirler. Honda, Japon usulü Kalite Çemberi faaliyetlerini ve Japon tarzı Toplam Kalite Kontrol yönetimini Japonya dışındaki diğer ülkelerde uygulamayı başarmıştır. Honda' nın başka ülkelerde ki doğrudan yatırımlarının ardındaki felsefe şudur: “Bireyler yalnızca kişilikleri itibariyle farklıdır. Becerileri ile değil” (Mito, 2000: 104).

TKY öncüleri Kalite Çemberi'nin amaçlarını Tablo 2' deki gibi açıklamaktadırlar.

Tablo 2: Kalite Çemberi'nin Amaçları

Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği (JUSE)' ye Göre	Ishikawa' ya Göre	Deming' e Göre	Dewar' a Göre
İşletmenin gelişmesine katkıda	Kalite bilincini geliştirmek	Kalite bilincini geliştirmek	Ekip çalışmasını daha etkin hale getirmek
İşletmeyi yaşanmaya değer ve anlamlı hale getirmek	Çalışanların beyin gücünü ve yaratıcılığını geliştirmek	İş gücünün yaratıcılığını desteklemek	Çalışanların motivasyonlarını artırmak
İnsana saygıyı artırmak	Grup liderlerinin yönetim becerilerini geliştirmek	Grup liderlerinin yönetim becerilerini geliştirmek	Problem Çözme yeteneklerini geliştirmek
Çalışanların yeteneklerinden azami şekilde yararlanmak			Uyumlu yönetici - işçi ilişkisi geliştirmek
			Daha büyük iş güvenliği bilinci geliştirmek

(Kaynak: Top, 2009:124)

1.3.4. Çalışanların Eğitimi

İnsanları sürekli olarak geliştirmenin yolu eğitimidir. Eğitim ve öğretim TKY' nin temelini oluşturur. Eğitim ve öğretim yoluyla nasıl çalışacağını bilen

insanlar akıllı çalışmayı öğrenirler. Goetsch ve Davis (2014: 194) eğitimi şu şekilde tanımlamaktadır: Eğitim, bireyin işle ilgili bilgi, beceri ve anlayışını veya motivasyonunu artırmak için tasarlanmış düzenli ve sistematik faaliyetler bütünüdür.

Conti' ye göre, değişime olan direncin üstesinden gelmenin yolu eğitimidir. Değişim direnci, TKY' de sıkça rastlanılan engellerden bir tanesidir. Çünkü işletmeler, çalışanların değişime olan kasıtlı dirençlerinin uygulanan iyileştirme çabasının küçümsenmesi anlamını taşıyabileceğini fark edememektedirler. Değişimden en çok etkilenecek ve iyileştirme sürecinde aktif rol almak isteyen çalışanların Toplam Kalite sürecine dâhil edilmeleri birinci önceliğe sahiptir. Ancak başlangıçta herkesin sürece dâhil edilmesi mümkün değildir. Bu nedenle tüm çalışanların katılımına ihtiyaç olduğu izlenimi oluşturacak ilerici bir yaklaşım benimsenebilir. Örneğin, kıdem düzeylerinde göre farklı çalışma grupları kurulabilir. Bu yöntem spesifik konuların söz konusu gönüllü gruplarca ele alınmasını sağlayacaktır. Başlangıçta amaç bilgi ve bilinçlendirme olmalıdır, sonrasında ise işletme çalışma gruplarının aktif katkıda bulunmaları istenebilir. Netice de bilgi, tartışma, eğitim ve aktif katılımdan oluşan bu yaklaşım değişime olan direncin azaltılmasında etkili rol oynayabilir. Değişim sürecinde, yöneticilerle sık olarak yapılan eğitim içerikli görüşmeler şüphe, kaygı ve gerginliklerin çözümünde başlıca araç olmalıdır. Değişimin gerektirdiği kitlesel eğitim sürecinin yalnızca küçük bir kısmı eğitim merkezlerinde yapılmalıdır. Eğitimler ilgili sürecin yöneticisi tarafından gerçekleştirilmelidir (Conti, 1993: 232).

1.3.5. Süreçlere Odaklanma

TKY' de süreç geliştirme sürekliliği ve denetim ilkesi kadar önemli bir diğer ilke de söz konusu süreçlerin yönetimidir. Geleneksel yönetim modeli, bir işletmenin finansman, pazarlama, satın alma ve üretim mühendisliği gibi faaliyet ve fonksiyonlarının tepe yönetiminin koordinasyonunda, ayrı ayrı yönetilmelerini öngörür. TKY ise işletmenin rekabet gücünü belirleyen kalite – maliyet ve doğru zamanlama gibi unsurları, her bir fonksiyonel birimde veya birden fazla fonksiyonel birimin bünyesinde gerçekleştirilen faaliyet ve süreçlerin etkilediğini öngörmektedir. Bu farklı süreçlerin sinerji sağlayacak şekilde yönetilmeleri gerekmektedir (Akdere ve Diğerleri, 1994: 16). SY, üretilen mal ve hizmetlerin müşteri gereksinimlerine

uygunluğuna ve kalite maliyetinde azalmaya odaklanır. Amaç, en etkin ve etkili biçimde çıktı üretmektir. Kalite geliştirme çabalarının başarısını belirlemek için düzenli olarak uygunluk ve maliyet ölçümleri gerçekleştirilmelidir. Elde edilecek bulgular bu noktada karar verme, müşterilerin gereksinimlerini belirleme, kalite geliştirme fırsatlarını tespit etme ve performansı değerlendirmeye yönelik bir veri tabanı sağlar (Akay, 2008: 36).

1.3.6. Sürekli İyileştirme (KAIZEN)

Kaizen, “sürekli iyileştirme” anlamına gelen bir Japon terimidir. Sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda ortaya çıkan küçük çaptaki yukarı yönlü teknolojik yenilikleri veya iyileştirmeleri ifade eder. Kademeli olarak uygulanabilen bir yeniliktir. Kaizen, kolaylıkla uygulanabilen küçük, düşük maliyetli, düşük riskli iyileştirmeler üzerine odaklanır (Top, 2009: 298).

Toyota ve Honda gibi markalar fabrika üretim organizasyonlarında hali hazırda uyguladıkları Kaizen tipi programlar sayesinde, OYS’ de çalışan bütün çalışanların kalite iyileştirilme süreçlerine aktif olarak dâhil edilebileceklerine inanmaktadırlar. Kaizen yöntemi kaliteyi geliştirmeye yardımcı olabilecek mükemmel bir araç olarak görülmekte olup çok merkezli ileriye dönük bir anlayışla uygulanmalıdır (Jacopson, 2009: 2). Kalite sürekli olarak revize edilebilir. Bu sebeple işletmelerin en uygun veya en iyi kalite düzeyine ulaşma vizyonları değişiklik gösterir. İşletmeler, rekabetin giderek arttığı iş dünyasında lider olabilmek için ürün ve hizmet kalitesinde sürekli iyileştirme sağlamalıdır. Teknolojik gelişmeler mevcut "kaliteli" ürünleri geçersiz kılabileceği için müşteri beklentileri de zamanla değişebilmektedir. Dolayısıyla, kalite iyileştirmesi sürekli olmalıdır. Bu bağlamda, örgütsel çalışma iklimi çalışanların yaratıcılığını teşvik etmeli ve aynı zaman iyileştirme için fırsatlar olarak görülen sorunlardan fayda sağlamayı mümkün kılmalıdır (www.tqm.com.my/web/05_bookArticle_13.html, 2017).

Kaizen sadece sonucu göz önünde bulundurmeyen, süreç odaklı ve çalışanlara değer veren bir yönetim anlayışıdır. Bu bağlamda Kaizen iç müşteri memnuniyetine önem vermektedir. Kaizen’ de; P kriteri olarak adlandırılan çalışan katılımı, zaman yönetimi, yetenek geliştirme, çalışma isteği ve iletişim gibi ödöl sistemine dâhil edilen kriterler bulunmaktadır. Bu kriterlerin uygulanmasında

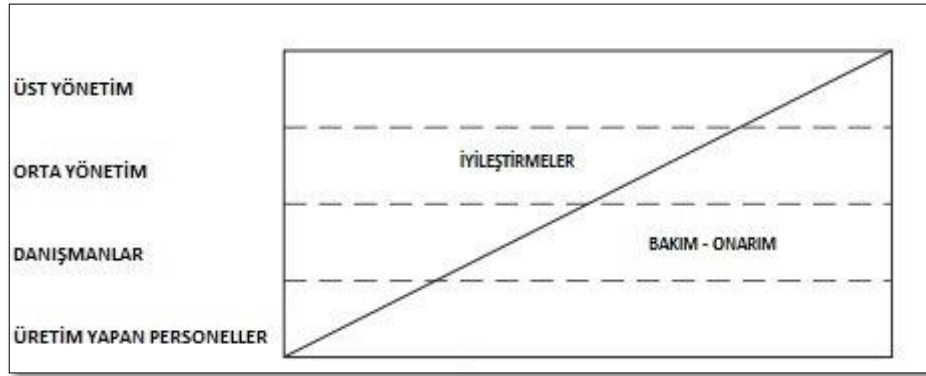
yönetimin teşviki ve desteği çok önemlidir. Birinci öncelik kalitedir ve her süreçte bir müşteri vardır. Bir sonraki süreç her zaman müşteridir ve müşterinin fikri ön plandadır (Imai, 2014: 49). Üretici firmanın yapmış olduğu iyileştirmeden yetkili servisler ve müşteriler olumlu yönde etkilenecektir. Servisin yapmış olduğu iyileştirmelerden de yetkili servisten hizmet alan müşterilerin olumlu etkilenmesi beklenir.

Kaizen, iyileştirmeleri yaparken kaliteden ödün verilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Aksi taktirde aşağıda bahsi geçen istenmeyen durumlar söz konusu olabilmektedir (Imai, 2014: 50-51);

- Maliyetler düşürülmeye çalışılırken kalite olumsuz yönde etkilenebilir ve memnuniyetsiz müşterilerin sayısı artabilir.
- Teslim zamanına uyulsa da müşteriler hatalı ürün veya hizmeti karşısında bulabilir. Bu durum OYS' de, müşteri taleplerinin tam olarak yerine getirilememesi, arızanın tam olarak çözülememesi, periyodik bakım esnasında uygulanması gereken kontrol noktalarının gerçekleştirilmemesi ve aracın istenilen şekilde temizlenip teslimata hazırlanmaması gibi problemlere yol açabilir.
- Makineler arıza yapabilir, verilen hizmetin kalitesinde değişkenlikler meydana gelebilir. Örnek verecek olursak; otomobil kullanıcılarına hizmet sağlayan yetkili servisler her yıl TS 12047 hizmet yeterlilik belgesini almak zorunda olup, her yıl Türk Standartları Enstitüsü tarafından denetlemeye tabi tutulmaktadırlar. Yapılan denetlemelerde TS 12047 standartlarının yerine getirilip getirilmediği kontrol edilir. TS 12047 standartları gereği ve vermiş oldukları hizmetin yeterli kalitede olabilmesi açısından ölçüm yapılan tüm ekipmanların, Türk Akreditasyon Kurumu tarafından akredite edilmiş kalibrasyon firmaları tarafından düzenlenen kalibrasyon belgelerine sahip olması gerekir. Eğer OYS' de ölçüm yapılan ekipmanların tamamı kalibre edilmemişse, periyodik bakım işlemi için servis hizmeti alan müşterinin aracına uygulanan ölçümler doğru olmayacaktır. Bu durum kalitesiz hizmeti, buna bağlı olarak müşteri memnuniyetsizliğini hatta müşterinin araç

kullanıcısı olarak can ve mal güvenliğini tehdit eden riskleri ortaya çıkaracaktır.

Kaizen bağlamında, yönetim iki ana fonksiyona sahiptir: Bakım ve iyileştirme (bkz. Şekil 1). Bakım; mevcut teknolojik, yönetsel ve işletim standartlarını korumaya yönelik ve eğitim ve disiplin faaliyetlerini kapsamaktadır. Yönetim, bakım işlevi kapsamındaki süreçleri yerine getirir ve böylece herkes standart çalışma sürelerini takip edebilir. Bu arada iyileştirme, mevcut standartları yükseltmeye yönelik faaliyetleri ifade eder. Japon yönetim anlayışına göre öneriler yoluyla standartlar korunur ve geliştirilir. Kaizen, süreç odaklı düşünceyi ön planda tutar, çünkü sonuçların iyileştirilmesi için süreçler geliştirilmelidir. Planlanan sonuçlara ulaşamaması, süreçte bir başarısızlığa işaret eder. Yönetim, bu süreç bazlı hataları tanımlamalı ve düzeltmelidir (Imai, 2012: 3).



Şekil 1: Japonların İş Fonksiyonlarını Algılama Şekli

(Kaynak: Imai, 2012: 3)

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç ve SY kavramlarına değinilmiş olan bu bölümde, SY' nin bileşenleri ve uygulayan işletmelere olan katkıları irdelenmiştir. Ayrıca OYS organizasyonlarında sürekli olarak müşteri ile doğrudan temas durumu söz konusu olduğu için SY' nin TKY ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ile olan bağlantısı da açıklanmıştır.

2.1. Süreç Kavramı ve Bileşenleri

İş süreçleri, işletmenin misyonunu başarmak, hedefler koymak, performans ölçmek, müşterilere hizmet etmek ve bunları yaparken ortaya çıkan kaçınılmaz zorlukları bertaraf etmek için – insanları, teknolojiyi ve enformasyonu kullanarak – gerçekleştirdiği faaliyetlerin tümünü oluşturur. Süreçler, işletme faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini, müşteri deneyimlerinin niteliğini ve nihai olarak işletmenin finansal başarısını belirler (McDonald, 2015: 16).

‘Süreç’ kavramı, yeniden yapılanma ile ön plana çıkan SY girişimlerinin hepsinde önemli bir unsurdur. Örneğin; TKY, MİY, Altı Sigma, Yalın Yönetim, Yalın Altı Sigma gibi yönetsel anlayışlarının hepsi ‘süreç’ kavramını baz almaktadır. Ayrıca süreçler, performans iyileştirme programlarının kilit unsurları olarak karşımıza çıkabilmektedir (Smart, Maddern ve Maull, 2009: 2).

Neredeyse tüm iş, organizasyon ve bilgi teknolojisi konuları bir işletmenin iş süreçleriyle doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılıdır. Bu sebeple ilgili tüm iş süreçlerinin incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Bir iş süreci girdiler, faaliyetler ve çıktılar olmak üzere üç temel bileşenden oluşur. Bunlar (Soydan, 2006: 1) ;

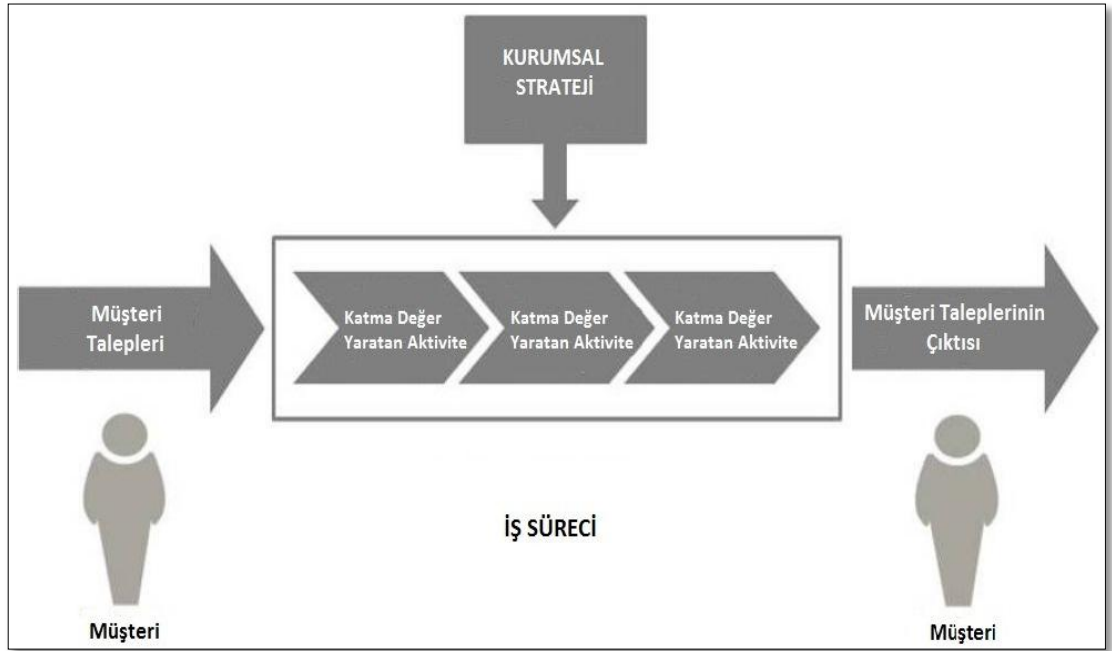
- a. **Girdiler:** Süreci başlatan talep, bilgi, hammadde, yarı mamul madde ve üretimi tamamlanmış ürünlerdir. Bir OYS organizasyonunda girdiler

müşteri talepleri ve şikayetleri, sipariş edilen yedek parçalar vb. unsurlardır.

b. Faaliyetler: Bunlar, girdileri çıktılara dönüştüren işlem ve süreçlerdir (McDonald, 2015: 14). OYS örneğinde müşteri talebine istinaden aracın şikayetini değerlendiren ve tespitini yapan teknisyenin müşteri onayına istinaden ilgili parçaları yedek parçadan alması, parçaları değiştirmesi ve tespitleri ilgili faaliyetler olarak değerlendirilebilir.

c. Çıktılar: Faaliyetlerin sonuçlarıdır. OYS örneğinde, müşteri taleplerinin giderilmesi, yapılan işlemlerin iş emri formunda girdi olarak raporlanması emsal çıktılar olarak verilebilir.

İş süreçlerinin başlangıcı ve bitişi müşteridir. Müşterilerin gereksinimleri, beklentileri veya ihtiyaçları girdileri oluştururken tatmin edilmiş müşteri istenen çıktıdır. Bu şekilde, iş süreçleri işlemlerin aksine bir gereksinim ve performans ilişkisine dayalı olarak ortaya çıkan ve birbiriyle bağlantılı işlemler olarak görülebilirler. Şekil 2’ de tipik bir iş sürecinin akışı yer almaktadır (Jäger, 2014: 11).



Şekil 2: İş süreci

(Kaynak: Jäger, 12)

2.2. Süreçlerin Özellikleri

SY' nin uygulanabilir olabilmesi için kapsanan süreçlerin tekrarlanabilir, verimli, ölçülebilir, tanımlanabilir ve etkili olmaları gerekir (Eyüboğlu, 2012: 30).

Verimlilik, işletmenin hedeflerine ulaşması için kullanılan kaynakların miktarı ile ilgilidir. Hedeflenen çıktılar elde etmek için gereken para, hammadde ve çalışan miktarına dayalı olarak belirlenir. Etkililik, daha geniş kapsamlı bir kavram olup, bir işletmenin hedeflerine ulaşma düzeyi anlamına gelir (Daft, 2015: 118). SY' de verimlilik iyileştirmelerinden sonra sağlanacak en büyük kazanım süreçlerin etkili hale getirilmesidir. Etkili süreçlerin varlığı düzenli olarak ölçmeyi ve tespit edilen problemlerle ilgili önlemler alınmasını gerektirmektedir. Süreçlerini verimli olarak yöneten işletmelerin müşteri algılarını ve SY' nin ne kadar etkili olduğunu belirlemesi gerekir (Soydan, 2006: 7).

OYS organizasyonlarında düşük verimliliğin başlıca sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Cinemre, 2003: 212):

- İş eksikliği
- Düşük çalışma hızı
- Kötü yönetim (Plansız çalışma, işe yanlış görevlendirme yapma)
- İşçilik kapasitesinin (üretken kişi) fazla olması
- Yapılan bazı işlerin kayıt altına alınmaması
- Tekrarlanan işler
- Üretken kişilerin çok yönlü olmaması

2.3. Süreç Yönetimi Kavramı ve Gelişimi

İşin bir süreç olarak görülebileceği ve daha sonra geliştirilebileceği fikri pek yeni değildir. 1900' lü yılların başında Frederick Taylor ve meslektaşları süreçlere odaklanarak modern endüstri mühendisliği ve iyileştirme yöntemlerini benimsemişlerdir. Ancak kullandıkları teknikler manuel iş ve üretim süreçleri ile sınırlı kalmıştır. Taylor tarafından ortaya konulan bu yaklaşımlar 20. Yüzyılın ortalarına doğru unutulmaya yüz tutmuştur. Bu bağlamda istatistiksel süreç kontrolü odaklı süreç iyileştirme yaklaşımları, Shewart, Deming, Juran ve diğer Toplam Kalite öncüleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ilgili dönemde Japon

firmalarının uluslararası iş gereksinimlerini karşılayabildikleri ve sürekli iyileştirme anlayışını esas alan program ve politikaları uyguladıkları görülmüştür. Özellikle Toyota, bu yaklaşımları uygulayarak SY' de bariz bir ilerleme kaydetmiştir. Bu bağlamda Toyota Üretim Sistemi, merkezi olmayan çalışma gruplarının sürekli öğrenme, atıkları azaltma, envanteri en aza indirme yaklaşımını ve süreçlerdeki en ufak problemlerin çözümünü bir tasarım, ölçme ve öğrenilecek bir deney olarak istatistiksel süreç kontrolü ile entegre şekilde ele almaktadır (Jeston ve Nelis, 2008: 1).

SY ve İş Süreçleri Yönetimi aynı anlama gelmektedir. SY, tutarlı sonuçların sağlanması ve iyileştirme fırsatlarından yararlanmak için belirli bir organizasyonda çalışmanın nasıl yapıldığını denetleyen bir bilim ve sanattır (Dumas ve Diğerleri, 2013: 1). Bu doğrultuda SY, iş süreçlerini iyileştirmeyi ve optimize etmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilebilir. SY yöntemlerinin doğru ve etkin uygulanması işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmelerine, ekonomik baskıların üstesinden gelebilmelerine, maliyetleri düşürmelerine, müşterilerin algıladığı değerleri yükseltmelerine ve pazarlama süreçlerini geliştirmelerine yardımcı olur (www.bpminstitute.org/resources/articles/becoming-process-focused-organization, 2017).

Eyüboğlu (2012: 32) SY' yi uygulayan işletmelerin kazanımlarını şu şekilde açıklamaktadır:

- Süreçler belirlenir ve tanımlanır
- Her sürecin sahibi belirlenir ve atanmış süreç sahibi işletmenin ve ekibinin hedefleri doğrultusunda sürecin çalışmasını ve gerektiğinde iyileştirme çalışmalarının başlatılmasını sağlar.
- Süreçler, etkili ve verimli şekilde çalışır.
- Müşteriye katma değer sağlamayan ve iş yerinde gereksiz bürokrasiye sebep olan süreçler ortadan kaldırılır.
- Bölümler arası iletişimde probleme sebep olan geçiş noktaları kontrol altına alınır.

- Süreçler, süreç adımları, sorumluluklar, görev tanımları, dikey ve yatay iletişim kanalları tanımlıdır. Her çalışan bunlara kolayca ulaşabilir, okuyabilir.
- Süreç haritaları ve iş akış şemaları oluşturulmuştur, çalışanlar sürecin bütününe görürler.
- Her çalışan, amacının müşteri memnuniyetini sağlamak olduğu bilincine sahip olur.
- İşletmeye uygun olarak belirlenen ölçüm sistemi ile süreç performansı ve müşteri memnuniyeti düzenli olarak ölçülür, sonuçlar değerlendirilir ve gerektiğinde iyileştirme çalışmaları başlatılır.
- İyileştirme çalışmaları liderlerin katılımı ve takım çalışması ile sağlanır. Çalışanların fikir ve önerilerine önem verilerek katma değer sağlayan fikir ve öneriler hayata geçirilir bu da çalışma ortamında motivasyonu ve çalışan sadakatini artırır.

2.4. İş Bölümü ve Organizasyon Kavramı

İş organizasyonunun geçmişi ile ilgili literatür incelendiğinde, iş organizasyonunun doğa ile mücadele eden insanın kullandığı örgütsel formun sadeliğine bakılmaksızın, insan emeği kadar eski olduğu görülmektedir. İşin organizasyonu, emeğin büyümesi ve gelişimi ile birlikte büyümekte ve gelişmektedir. İş organizasyonu hakkında, maddi mal edinme örgütlerin ilk süreci iken, yerine getirilecek görevlerin sayıca artması işin örgütlenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır diyebiliriz. Önceleri organizasyonlar tecrübe üzerine kurulu bir geliştirme anlayışı ile yürütülmekteydi. Ancak, üretimdeki artış ile işin organizasyonunun da önemi artmış ve bilimsel araştırmalar tecrübenin yerini almıştır.

İş organizasyonu, işlerin en iyi sonucu elde etmek için tüm üretim kademelerini birbirine bağlayan ve koordine eden bilinçli bir insan faaliyeti olarak tanımlanabilir. Hizmet sağlayan işletmelerin en iyi sonucu elde etmek için, devamlı olarak nicelik, kalite, zaman ve süreçlere ilişkin tam bir koordinasyona ihtiyaçları vardır (Ivanko, 2012: 1). Her işletme farklıdır ve bu nedenle, tüm işletmeler için ortak kabul edilebilecek optimum bir organizasyon yapısı bulunmamaktadır. İşletme yapılanmasının söz konusu tepki hızını etkileyeceği gerçeği göz önünde

bulundurulmalıdır. Organize etmek, ortak bir hedefe ulaşmak için çalışanları ve kaynakları birbirine bağlama anlamını taşır. İyi bir organizasyon, tüm kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını, süreçlerin birbiri ile çakışmamasını ve çalışanların zamanlarını boşa harcamamalarını mümkün kılarak iş süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesini ve geliştirilmesini sağlar. Aksi halde, kötü bir organizasyon ve bilgi eksikliği verimsizlik ile sonuçlanır (Daft, 2015: 66).

Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışanlar uzmanlık alanlarına göre ayrılırlar. Aynı uzmanlık alanına sahip çalışanlar, ekip biçiminde bölümleri ve birimleri oluştururlar. Her bölümün kendi hedeflerini gerçekleştirmesi ile organizasyon kendi hedefine ulaşmış olur (Eyüboğlu, 2012: 54). Yapılan araştırmalar, Geleneksel Organizasyonların 20. Yüzyılın gerçeğini oluşturduğunu ve yeni yüzyıla birlikte bunların yerini Modern Organizasyonların aldığını işaret etmektedir. Bu organizasyonlar TKY, SY, MİY, Yalın Yönetim, Altı Sigma ve Yalın Altı Sigma gibi çağdaş yönetim biçimlerini benimsemişlerdir. Takip eden kısımda Geleneksel ve Modern Organizasyon yapıları mukayeseli bir biçimde ele alınmıştır.

2.4.1. Geleneksel Organizasyonlar

Geleneksel organizasyon, bir işletmedeki örgüt yapısını hiyerarşik olarak temsil eder; diğer bir ifadeyle güç, dikey ve yukarı doğru akar ve çalışanlar bölümlendirilir. Geleneksel organizasyonun özellikleri şu şekildedir (www.linkedin.com/pulse/modern-organization-vs-traditional-safinaz-jahan, 2017):

- Her bölüm kendi yaptığı işten sorumludur.
- Bölümler arasında kopukluklar yaşanabilir ve ortada kalan işlerde anlaşmazlıklar oluşabilir.
- Emir komuta zinciri durumu söz konusudur. Her bölümün yöneticiye rapor veren bir şefi vardır.
- Askeri sistem gibi hiyerarşik, organize ve disiplinlidir.
- Her çalışanın bir üstü ile kendine ait görev tanımı ve sorumlulukları vardır.
- Tüm hedef başarı planı önceden belirlenmiş ve değiştirilmesi zordur.
- Geleneksel organizasyonlar sabit ve katıdır. Esneklik düşük düzeydedir veya yoktur.

- Kontrol tamamen yönetimin tekelindedir ve teknolojik gelişmelere direnç söz konusu olabilir.

2.4.2. Modern Organizasyonlar

Modern Organizasyonlar ise yapısal olarak ağ görüntüsü veren işbirliğinin daha fazla yaşandığı dinamik yapılardır. Modern organizasyonların özellikleri şu şekilde sıralanabilir (www.linkedin.com/pulse/modern-organization-vs-traditional-safinaz-jahan, 2017):

- Yeniliklere hızlı adapte olunur ve bu nedenle teknolojinin hızlı geliştiği sektörlerde idealdir.
- Ana konsepti, faaliyetleri ve bağlantıları çeşitlendirmek, bunun sonucunda yeni zorlukların üstesinden gelebilmek ve bir hedef belirleyebilmektir.
- Modern yönetim tarzının oluşturulabilmesi, topyekûn karar alma ve karara katılma anlayışının varlığına bağlıdır.
- Modern organizasyonlarda iletişim yataydır. Çalışanlar inisiyatif noktasında yetkilendirilirler, süreçler daha hızlıdır.
- İşletmeler iş akışlarını değiştirmek için her zaman esnekler ve ilişkiye odaklanırlar. Organizasyonun rekabet avantajlarını güncellemesi, çalışanların bilgi ve becerilerini yükseltmesi gerekir.
- Teknolojik alt yapı daha güçlü ve sınırsızdır. Dolayısıyla, çalışan veya ofis bölümü sayısı önemli değildir.

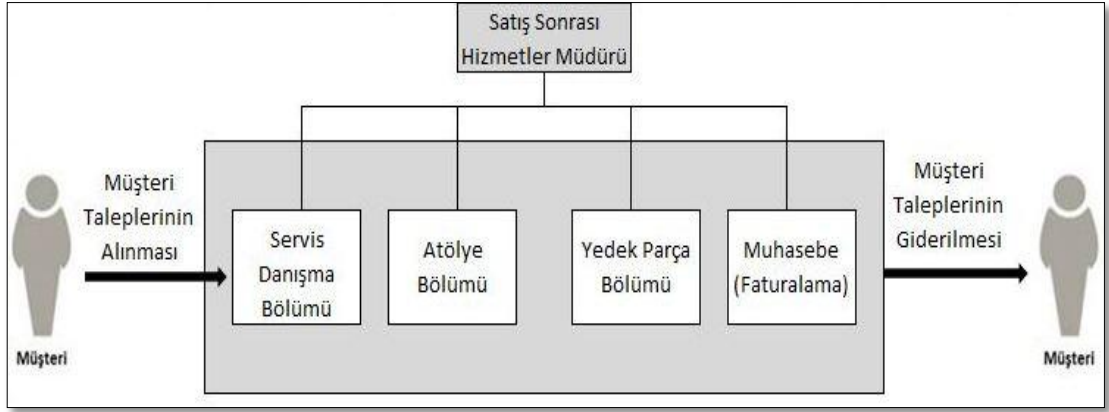
Modern organizasyon yapısına sahip işletmeler, geleneksel organizasyonlara kıyasla daha kaliteli bir hizmet sunmaktadırlar. Bu bağlamda yetkili servislerde de takım çalışmasını baz alan yapılar oluşturulmalıdır. Hiyerarşik yönetim tarzı artık güncel bir yönetim tarzı değildir. Takım çalışması çalışanlara daha özgür, daha yaratıcı, daha verimli olma imkanı sağlarken aynı zamanda iletişimin etkinliğini artırmaktadır. Bu da müşteri odaklı modern organizasyon yapılarında mümkün olabilmektedir.

Modern organizasyon yapısına sahip olmak isteyen işletmeler süreçlere yönelmelidirler. Elde edilen sonuçlara göre süreçlere yönelim esas olmalıdır. Süreç yönelimi, bir ürünün veya bir hizmetin değer zincirini yöneten bütüncül süreçleri

vurgulayan organizasyonu tanımlamak için kullanılır. İş faaliyetlerinin geliştirilmesine yönelik bu yaklaşım, süreç yönelimini fayda sağlamada bir araç olarak görmektedir. Süreç yönelimi bir fırsattır aynı zamanda yönetimin tam katılımını gerektirir (Lindfors ve Leiringer, 2002: 2). TKY' nin öğeleri arasında da yer alan süreçlere yönelim (odaklanma) düşüncesi ışığında, OYS organizasyonlarında tüm ekip, süreçteki müşterilerin somut ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin etmeyi amaçlamalıdır. Bu tür organizasyonlarda, müşterilere hizmet sunmak için birlikte çalışan ekibin üyeleri kararlar alırken özgür, özerk ve esnek olabilmelidirler. Bütün bu kriterleri karşılamak noktasında servis çalışanları, yedek çalışan veya yönetim gibi konularda özgür ve yaratıcı olmalı, aynı zamanda müşterilere en iyi hizmeti vermeyi hedefleyen takım çalışması sergilemelidirler. Uzmanlık becerileri dışında, belirli teknik becerilerin yanı sıra iletişim kurma ve müzakere etme becerilerine de sahip olmalıdırlar.

2.5. Süreçler Arasındaki İletişim

Süreçler arasındaki iletişimi dikey iletişim ve yatay iletişim olarak iki başlık altında ele alabiliriz. Dikey olarak yapılanmış organizasyonlar üst yönetim ve çalışanlar arasındaki eşgüdümünün sağlanması ve organizasyonun kontrol edilebilmesi için tasarlanırlar. Üst yönetim, çalışanların tüm başarılarından, faaliyetlerinden haberdar olmak ister. Çalışanlar üst yönetimin hedeflerine uygun olarak hareket etmelidirler. Dikey yapıda inisiyatif dardır ve inisiyatif kullanma yetkisi sadece yönetimin tekelindedir (Daft, 2015: 60). Şekil 3 dikey organizasyon yapısında yatay akan süreci betimlemektedir.



Şekil 3: Dikey Organizasyon Yapısı ve Yatay Akan Süreç

(Kaynak: Eyüboğlu, 2012: 59)

Yatay olarak yapılan organizasyonlar çalışanları temel iş süreçleri etrafında toplar. Müşterilerin daha hızlı ve kaliteli hizmet alma isteğine karşılık, çalışanlara akıllarını kullanma, yeni beceriler edinme ve sorumluluk alma fırsatını tanır (Daft, 2015: 67). Dikey yapı egemen olan işletmeler ile yatay yapı egemen olan işletmelerin yaklaşım olarak farkları Tablo 3’ de dile getirilmiştir.

Tablo 3: Dikey Yapı Egemen Olan İşletmeler ile Yatay Yapı Egemen Olan İşletmelerin Yaklaşım Olarak Farkları

	Verimlilik için Tasarlanmış Dikey Örgüt	Öğrenme için Tasarlanmış Yatay Örgüt
Egemen Yapısal Yaklaşım	Dikey Yapı Egemen	Yatay Yapı Egemen
	<ul style="list-style-type: none"> - Uzmanlaşmış görevler - Katı Hiyerarşi, çok sayıda kural - Dikey iletişim ve rapor sistemleri - Az sayıda takım, görev grupları ve eşgüdümleyici - Merkezi karar verme 	<ul style="list-style-type: none"> - Paylaşılan görevler, yetkilendirme - Gevşek hiyerarşi, az sayıda kural - Yatay, yüz yüze iletişim - Çok sayıda takım ve görev grupları - Yerinden karar verme

(Kaynak: Daft, 2015: 58)

Organizasyon ne kadar büyürse çalışanların uzmanlığı ve işin bölündüğü adımların sayıları o kadar artar. Ancak hem üretim hem hizmet sektöründe aşırı iş bölümlendirmesi, verimsizliklere neden olabilmektedir (Eyüboğlu, 2012: 55). Türkiye’ de faaliyet gösteren OYS’ lerin çoğunda dikey işleyen organizasyon yapısı hâkimdir. OYS organizasyonlarında işletme sahipleri delegasyon yetkisini ne kadar çok kullanır ve inisiyatifi yayıp yatay organizasyon yapısına hakim hale getirebilirlerse, rakiplerine karşı avantaj elde edebilirler.

2.6. Süreç Hiyerarşisi

İş süreçlerinin hiyerarşisi, süreçlerin ve işletme fonksiyonlarının stratejik şekilde düzenlemesi olarak tanımlanabilir. Bir iş süreci, iş süreçlerinin alt süreçlere bölünmesi ile oluşmaktadır. Süreçler ancak bu şekilde istenilen sonuca ulaşabilirler (Soydan, 2006: 4). Süreçlerin hiyerarşik seviyeleri işletme organizasyonunun büyüklüğüne, yapısına ve yaptığı işin niteliğine göre değişebilir (Eyüboğlu, 2012: 69).

Süreçlerin hiyerarşisi bir başka deyişle süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Hiyerarşisini oluştururken süreçlerin kapsamı ve içeriği göz önünde bulundurulmalı, kapsamı en büyük süreçten başlanarak kapsamı en küçük parça olarak nitelendirilebilecek faaliyetlere kadar yapılandırılmalıdır (Bozkurt, 2003: 16). Bir işletmenin süreç olarak tanımladığı işlemleri başka bir işletme alt süreç olarak belirleyebilir. Bu durum işletmenin gerçekleştirdiği faaliyete, organizasyon yapısına ve neyi süreç olarak görüp neyi ölçmek istediği şeyle ilgili olabilir (Eyüboğlu, 2012: 69).

Örnek verecek olursak sadece OYS hizmeti veren bir işletme ile hem satış, hem de servis hizmeti veren yetkili otomobil plazasının hiyerarşik seviyelerinin sayısı birbirinden farklıdır. Satış ve servis hizmeti veren yetkili otomotiv plazasının süreçlerini hiyerarşik olarak ele aldığımızda süreç seviyelerini aşağıdaki gibi düzenleyebiliriz (www.bptrends.com/top-down-bpm-and-architecture/comment-page-1/#comment-2198, 2017):

Seviye 0 (İş Süreci): Alt hedeflere bölünen karmaşık ana süreçlerin toplamı iş sürecini oluşturmaktadır. İşletmenin tüm süreç haritası bu sürecin bünyesinde yer alır. Yetkili otomobil plazası tüm süreçleri içine alan bir iş sürecidir.

Seviye 1 (Ana Süreçler): İş sürecinin farklı yönlerini ele alan süreç grubudur. Ana süreçler çok fazla sayıda faaliyet ve çalışanı içinde barındıran süreçlerdir ve bu süreçlerin hedeflerinin toplamı işletmenin hedeflerini oluşturmaktadır. İşletmenin iş sonuçlarına, hedeflerine ve performansı üzerine doğrudan etki ettikleri için büyük öneme sahiptirler (Bozkurt, 2003: 16). Yetkili otomobil plazasında yetkili satış ve yetkili servis süreci ayrı ana süreçlerdir.

Seviye 2 (Süreçler): Aynı iş hedefini gerçekleştirmeye çalışan ancak hedefe ulaşmak için farklı görevlerin yerine getirildiği süreçlerdir. Süreçler bir araya gelerek ana süreçleri oluştururlar. OYS organizasyonunda gerçekleştirilen araç kabul süreci, atölye süreci ve müşteri memnuniyeti sorgulama sürecini bu seviye içerisinde ele alabiliriz. Bu süreçlerde görev alan çalışanların hepsi işletmenin kârlılığını arttırmak ve müşterileri memnun etmek için ortak bir hedefe hizmet etmektedirler.

Seviye 3 (Alt Süreçler): Genelde bireysel hedeflerin gerçekleştirildiği süreçlerdir. OYS' de çalışan servis danışmanının açmış olduğu iş emirleri ile gerçekleştirdiği parça ve işçilik satışları, müşteri ilişkileri sorumlusunun gerçekleştirmiş olduğu memnuniyet anketleri, atölyede çalışan teknisyenlerin gerçekleştirdiği bakım-onarım ve arıza tespit işlemleri alt süreçlere örnek olarak gösterilebilirler.

Seviye 4 (Süreç Faaliyetleri): Genellikle uzmanlık düzeyinde bilgi ve beceri gerektiren ve işletme çalışanları tarafından gerçekleştirilen temel işlevleridir. OYS' de atölye teknisyenleri tarafından tespiti yapılan arızalı parçaların onay alma sürecine istinaden değiştirilmesi, süreç faaliyetine örnek verilebilir. Burada, arızalı parçanın değiştirilmesi işlemi ve servis danışmanının parçanın değişmesi amacıyla gerçekleştirdiği iletişim işlemleri birer faaliyettir ve bu faaliyetlerin hepsi bir alt süreci oluşturmaktadır.

2.7. Süreçlerin Sınıflandırılması

İş süreçleri için farklı kategoriler önerilmiştir. Konuyla ilgili en etkili yaklaşımlardan biri Michael Porter' ın Değer Zinciri modelidir. Porter, süreçleri temel süreçler (birincil etkinlikler) ve destek süreçler (destek faaliyetleri) olarak ikiye ayırır. Temel süreçler, müşterilerin satın aldığı malların ve hizmetlerin üretilmesi için işletmeler tarafından gerçekleştirilen çalışmaları ifade etmektedir.

Destek süreçler, temel süreçlerin yürütülmesini sağlayan yardımcı süreçlerdir. Porter, lojistik faaliyetlerini ve operasyonları ile pazarlama ve satış hizmetlerini temel süreçler olarak belirtmekte olup, insan kaynakları, teknolojik yeniliklerin uygulanması ve tedarik zincirinin oluşturulması gibi konuları ise destek süreçler olarak ele almıştır. Bazı yazarların bu iki kategoriye ‘yönetim süreci’ ni de ekleyerek üç kategoride ele aldıkları görülmektedir. Süreçlerin uygulanması, tanımlanması ve süreç mimarisinin oluşturulması noktasında temel, destek ve yönetim süreçlerinin birbirinden ayrılması işletmeler açısından stratejik öneme sahiptir (Dumas ve Diğerleri, 2013: 35). Yeni yaklaşıma göre süreçleri üç bölümde sınıflandırmak mümkündür (T.C. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı, 2010: 9):

- a. Temel Süreçler:** Operasyonel süreçler olarak da adlandırılırlar. Dış müşteri taleplerinin değerlendirilerek ürün veya hizmetlerin müşteriye sunulmasını sağlayan süreçlerdir. Temel süreçler OYS organizasyonunda müşteriyle temasın söz konusu olduğu süreçleri ifade etmektedir. Araç kabul süreçleri, araç teslimat süreçleri, müşteri memnuniyetini sorgulamak amacıyla gerçekleştirilen müşteri anket çalışmaları bu tür süreçlere örnek olarak verilebilir. Atölye süreçleri de bu kapsamda değerlendirilebilirler. Müşteride değer yaratan süreçler olmaları nedeniyle başarıyı yakalamak isteyen işletmelerin temel süreçlere önem vermeleri gerekir.
- b. Destek Süreçler:** Temel süreçlerin uygulanmasına yardımcı olan, işletme kaynaklarını optimum kullanmayı amaçlayan ve işletme bünyesindeki departmanların ortak fayda sağlayabildiği süreçlerin genel adıdır. İnsan kaynakları yönetimi, finans yönetimi, bilgi işlem gibi süreçler bu başlık altında ele alınabilirler
- c. Yönetimsel Süreçler:** Belirlenen işletme hedeflerinin yerine getirilmesini amaçlayan ve bu doğrultuda, faaliyetlerin devamlılığını sağlayan süreçlerdir. Temel ve destek süreçleri yönetme ve iş planlarını oluşturma amacına hizmet ederler (Eyüboğlu, 2012: 75).

Süreçler, resmi süreçler ve resmi olmayan süreçler şeklinde de sınıflandırılabilirler. Bir müşterinin aracında oluşan arıza sebebiyle aracını OYS’ ye teslim ettiğini varsayarsak, yapılan kontrollere istinaden garanti kapsamında olduğu

gözlenen araca uygulanan ücretsiz işlemler resmi süreçlerdir. Çünkü garanti prosedürleri yazılı olarak tanımlanmıştır. Buna karşın resmi olmayan süreçler yazılı olarak belirlenmeyen ve tanımlanmayan süreçlerdir. OYS' de aracına periyodik bakım işlemi yaptıran bir müşterinin talebi üzerine gerçekleştirilen ve yetki dâhilinde olmayan indirimler, yetki tanımlaması yapılmamış bir işlem olmaları sebebiyle resmi olmayan süreçlere örnek teşkil etmektedir (McDonald, 2015: 16).

2.8. Süreçlerin Belirlenmesi

Süreçlerin tanımlanabilmesi ve Süreç Yönetiminin uygulanabilmesi için süreçler arasındaki sıralama ve etkileşimleri belirlenmelidir (T.C. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı, 2010: 15). OYS organizasyonlarında süreçler şu şekilde belirlenebilir (Cinemre, 2003: 164; www.borusanoto.com/servis-sureci.aspx, 2017):

- a. **Araç Randevu Süreci:** Müşteri aracının servis danışmanları tarafından teslim alınacağı zamanın tayin edildiği süreçtir. Yüz yüze görüşme, mail, web başvurusu veya telefon yoluyla gerçekleştirilebilir. Atölye planlamasının uygunluğuna göre randevu zamanının müşteriden kabul görmesi sonrasında müşteri bilgileri randevu programına işlenir.
- b. **Araç Kabul Süreci:** Servis danışmanları tarafından müşteri talep ve şikâyetlerinin iş emri formuna girildiği ve araç başında genel durumla ilgili incelemelerin yapıldığı süreçtir. Bu süreçte iş emrinin eksiksiz şekilde doldurularak müşterinin ve danışmanın imzalarının tamamlanması çok büyük önem teşkil etmektedir.
- c. **Atölye Süreci:** Teknisyenler tarafından müşteri talep ve şikâyetlerine ilişkin tespitlerin yapıldığı ve servis danışmanlarının bilgilendirildiği, araçların bakım ve onarımlarının gerçekleştirildiği işlemlerin bütünüdür.
- d. **Garanti Süreci:** Garanti kapsamı içerisinde yer alan araçların arızalarına ilişkin ücretsiz parça değişim ve onarım taleplerinin üretici veya distribütör firmaya iletilmesi ve sonuçlandırılması, gerekli yedek parça taleplerinin oluşturulması gibi işlemlerin gerçekleştirildiği süreçlerdir.
- e. **Yedek Parça Süreci:** Servise gelen araçların değişmesi gereken parçalarına ilişkin stok siparişi ve stok çıkış işlemlerinin

gerçekleştirildiği süreçlerdir. Müşteri araçları dışında parça alım talebinde bulunan tüketicilere de yedek parça banko satış işlemleri gerçekleştirilebilmektedir.

f. Kalite Kontrol Süreci: Bakım veya onarımı gerçekleştirilen araçlara uygulanan işlemlere ilişkin kontrollerin yapıldığı, yapılan işlemlerin müşteri talebine uygunluğunun sınındığı ve temizlik işlemlerinin yeterliliğinin kontrol edildiği işlemlerden oluşmaktadır.

g. Araç Teslimatı ve Faturalama Süreci: Müşterinin talep ve şikâyetlerine ilişkin açıklamaların gerçekleştirildiği, ücretle ilgili açıklamaların ve ücret tutarlılığın teyit edildiği, iş emri formlarının eksiksiz şekilde tamamlanıp imzalanması sonrasında faturalama işlemlerinin yapıldığı ve müşteriye aracının eksiksiz şekilde teslim edildiği süreçlerdir.

h. Müşteri Memnuniyeti Sorgulaması: Yetkili servisten hizmet alan müşteriler ile en fazla üç gün içerisinde iletişim kurarak müşteri memnuniyetini sorgulanması gerekmektedir. Bu süreç için anket çalışması ve 72 saat araması gibi farklı isimler kullanılabilir.

2.9. Süreçlerin Tanımlanması

Süreç tanımlama işlemini, süreçlerin öncelikleri dikkate alınarak sistematik bir şekilde tespit edilmeleri faaliyeti olarak değerlendirebiliriz. Süreç tanımlama işleminin çıktısı, belirlenmiş süreç faaliyetleri ve bunların birbirleri ile ilişkilerini temsil eden süreç mimarisidir. Süreç mimarisi, süreç modelleme ve yeniden tasarım projelerinin önceliklerinin belirlenmesi noktasında yol gösterici nitelikte olmalıdır (Dumas ve Diğerleri, 2013: 33).

Süreç tanımlaması yaparken, her sürece uygun bir süreç sahibi atanması gerekir. Diğer önemli adım ise SİE' nin oluşturulmasıdır (Eyüboğlu, 2012: 81). Süreçleri tanımlarken başlangıçta çalışanlarla toplantılar yapmak gerekebilir. Yapılan toplantılar, süreç için önemli olan aşamaların veya sürecin kritik bölümlerinin göz ardı edilmemesini sağlayacaktır. Tüm organizasyon için tek seferde süreç tanımlama

yapmamak gerekir. Büyük süreçlere bağlı küçük ekipler tarafından gerçekleştirilen bireysel etkinliklere odaklanma sonrasında daha büyük çaplı süreçlere geçilerek önemli ve gerekli faaliyetler ve görevler belirlenmelidir. Başlangıç olarak sürecin istenilen sonuçlarına ilişkin hedeflerin başlangıçta açıkça tanımlanması gereklidir. Sonrasında işlemlerin başlangıç ve bitiş noktalarını, ara adımlarını, sıralarını ve her birini kimin gerçekleştirdiğini belirlemek ve bu tespitleri tüm ekip üyeleri ile paylaşmak son derece önemlidir (www.wikihow.com/Write-a-Business-Process-Document, 2017).

Sürecin tanımlanması için sürecin girdileri ve çıktılarının yanı sıra aşağıdaki hususların da aydınlatılması gerekir (Bozkurt, 2003: 12; Eyüboğlu, 2012: 82; McDonald, 2015: 37)

- **Müşteri grubu:** Süreçlerin merkezinde müşteriler vardır. Süreçten katma değer sağlayan iç ve dış müşterilerin tamamıdır.
- **Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesi:** Sürecin çıktısı durumunda olan ürün veya hizmetlere ilişkin müşteri tarafından ya da müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir (Bozkurt, 2003: 12).
- **Proje Yöneticisi:** Süreç iyileştirme çalışmasının yönetiminden ve hedeflere ulaşılmasından sorumlu kişidir (McDonald, 2015: 37). OYS organizasyonunda satış sonrası hizmetler müdürü veya servis müdürü bu görevi üstlenebilir.
- **Süreç Sahibi:** Atandığı iş sürecinin doğru bir şekilde yürütülmesinden ve iş hedeflerinin sağlanmasından sorumlu olan kişidir (Weske, 2010: 351). Süreçle ilgili raporların düzenli olarak proje yöneticisine sunulmasını ve süreçle ilgili kontrollerin gerçekleştirilmesini sağlar. Lider rolünde olup sürece katılımı teşvik eder.
- **Süreç İyileştirme Ekibi:** Sürece, alt süreçlere ve faaliyetlere katılan çalışanların oluşturduğu ekiptir. İyileştirme ve geliştirme çalışmalarında aktif olarak yer alırlar. Süreç sahibinin vermiş olduğu görevleri zamanında ve kaliteli bir şekilde yerine getirirler. Süreç katılımcıları, sürecin rutin olmayan yönlerinden sorumlu bir süreç sahibi tarafından koordine edilir. Katılımcılar ayrıca, sürecin keşfi ve sürecin analizi

aşamalarında uzman olarak da görev yaparlar. Yeniden tasarım uygulama faaliyetlerine destek verirler.

- **Sürecin Tedarikçileri:** Sürecin girdilerinin tedarikini sağlayan firmalardır. Örneğin OYS' nin en büyük tedarikçisi marka üreticisi veya distribütör firmadır.
- **Sürecin Performansı:** Belirlenen sürecin niteliğine göre performansını değerlendirmek gerekir. Otomotiv yetkili servislerinde müşteri memnuniyeti çok önemlidir fakat sürecin tamamı ele alındığında tek performans ölçütü müşteri memnuniyeti olmamalıdır. Servisin verimliliği, kapasite kullanım oranı, yedek parça çevrim hızı gibi kriterler de dikkate alınmalıdır.

OYS organizasyonunda süreçlerin muhtemel performans kriterler Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6' da yer almaktadır:

Tablo 4: Otomotiv Yetkili Servisi Müşteri Memnuniyeti Performans Ölçütleri

Müşteri (Dış Müşteri) Memnuniyeti	
Performans Göstergesi	Açıklama
Memnun Müşteri Oranı = Memnun Müşteri Sayısı / Toplam Müşteri Sayısı	Yetkili servisin hizmetlerinden memnun olan müşterilerin oranını gösterir.
Müşteri Şikayet Oranı / Toplam Şikayet Oranı	Müşteri memnuniyet oranının ölçülmesinde önemli bir göstergedir. Toplam şikayet oranının "0" olması en çok istenilen sonuçtur.
Müşteri Önerilerinin Sayısı	Yetkili servisin müşteri algısındaki yerini gösterir.
Müşterilerin Yetkili Servisi Başkalarına Önermesi	Müşteri memnuniyetini yansıtır.
Garanti dışı müşteri sayısı / Toplam müşteri sayısı	Müşteri sadakatini gösterir. Bu sayı yetkili servis için çok önemlidir, aracının periyodik bakımı dolduğunda sürekli aynı servisten hizmet alması beklenir.
Müşteri İsteklerine yanıt verme hızı	Müşteriye verilen değeri ve önemi gösterir.
İletişim kolaylığı	Müşteriye karşılık verme istekliliğini gösterir.
Müşteriye verilen bilgilendirmeler	Yetkili servis hizmetinde yapılan işlemlerin açıklamasının yanında müşteriye aracının özelliklerinin aktarılması, yönlendirilmesi gerekirse müşterinin eğitilmesi gerekir.
Tekrarlanan işlerin İş emri sayısı / Toplam açılan iş emri sayısı	Tekrarlanan işlerin oranını gösterir. Müşteri memnuniyeti açısından bu oranın her zaman düşük olması beklenir.

(Kaynak: Bozkurt, 2003: 29; Cinemre, 2003: 220-221-222)

Tablo 5: Otomotiv Yetkili Servisi Çalışan Memnuniyeti Performans Ölçütleri

Çalışan (İç Müşteri) Memnuniyeti	
Performans Göstergesi	Açıklama
Öneri sayısı	Sürekli iyileştirme (kaizen) için öneri sayısı oldukça önemlidir.
Öneri sunan çalışan sayısı / Toplam personel sayısı	Katılım düzeyi ve motivasyonun göstergesidir.
Süreç iyileştirme çalışmalarına katılım oranı	Katılım düzeyi ve motivasyon göstergesidir.
Çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik yapılan anketler	Amaç: Motivasyonu bozan genel unsurların ortadan kaldırmak olmalıdır.
Üretici - Distribtör eğitimlerine katılım oranı	Eğitim hem işletmenin, hem de çalışanların kendisini geliştirmesine olanak sağlar. Yetkili servisin hizmet kalitesinin artırılmasına ne kadar önem verdiğini gösterir.
İş güvencesi	Motivasyon ve bağlılık açısından önemlidir. Kalite ve verimlilik açısından büyük etkiye sahiptir.
Çalışma ortamının uygunluğu	Yönetimin çalışanlara verdiği önem ve değeri gösterir.
Kuruluş içi verilen ödüllerin sayısı	Yönetimin iyileştirme çalışmalarına verdiği önemi, personelin katılımını gösterir
İşten ayrılan personel sayısı / Toplam çalışan sayısı	Çalışanların memnuniyetine ve iş yerine bağlılığına ilişkin önemli bir göstergedir.

(Kaynak: Bozkurt, 2003: 30-31)

Tablo 6: Otomotiv Yetkili Servisi Diğer Performans Ölçütleri

Diğer Performans Ölçütleri	
Performans Göstergesi	Açıklama
Toplam çalışan sayısı / Yönetici sayısı	İş gücünün yapısal durumunu gösterir.
Endirekt çalışan sayısı / Direkt çalışan sayısı	İş gücünün yapısal durumunu gösterir.
Pazar Payı = Markaya ait hizmet verilen araç sayısı / Markaya ait pazardaki araç sayısı	Yetkili servisin yıllara göre pazardaki etkililiğini gösterir. Hizmet verilen araç sayısındaki artış mutlak bir başarı göstergesi değildir.
Çıktılar - kaynaklar / kaynaklar (girdi)	Yetkili servisin genel verimliliğini gösterir.
Çalışılan saat / çalışılabilecek saat	Kapasite kullanımını gösterir.
Kullanılan kapasite / Planlanan kapasite	Planlama etkililiğini gösterir.
Satılan saat / çalışılabilecek saat	Direkt personelin verimliliğini gösterir.
Satılan saat / çalışılan saat	Direkt personelin üretkenliğini gösterir.
İş emri başına satış = Toplam parça ve işçilik satışı / Toplam iş emri sayısı	Araç başına satış yetkili servisin yıllara göre performansını karşılaştırmaya yardımcı olan bir unsurdur.
Tekrarlanan iş sebebiyle açılan iş emri sayısı / Toplam iş emri sayısı	Serviste yapılan işlerin hata oranını gösterir, müşteri memnuniyetinde etkisi büyüktür.

(Kaynak: Bozkurt, 2003: 28-31-36; Cinemre, 2003: 211)

2.10. Görev Tanımlarının Oluşturulması

Yetkili servis yöneticileri, işletmedeki pozisyonları ve gerektirdiği nitelikleri belirlenmesi, görev tanımlarını düzenlemesi ve ihtiyaç duyulan insan gücü

profilini oluşturması gerekir. Diğer adım doğru insan g¼c¼ profilinin nerelerden sağlanacağıdır (Cinemre, 2003: 116). G¼rev tanımlarının oluşturulmasına istinaden kritik pozisyonlarda çalışan personellerin yedeklenmesi de ¼nem arz etmektedir. İş yerinde ekip çalışması ve işbirliği ortamının oluşturulması, çalışan yedekleme uygulamalarında pozitif etki yaratmaktadır. OYS organizasyonunda g¼rev tanımları ilgili pozisyonlara g¼re şu şekilde oluşturulabilir;

a. Satış Sonrası Hizmetler M¼d¼r¼

- Satış Sonrası Hizmetlerin y¼r¼t¼lmesi
- Servisin genel organizasyonunun sağlanması
- Gerektiğinde servis m¼d¼r¼ ve yedek parça m¼d¼r¼ işlevlerinin yerine getirilmesi
- Servis ve yedek parça - pazarlama işlevlerinin planlanması, organizasyonu, y¼r¼t¼lmesi ve raporlanması
- K¼rliliđi artırmak için maliyetlerin kontrol¼

b. Servis M¼d¼r¼

- Marka standartlarının serviste uygulanmasının sağlanması, servis politikası ve kurallarının işletilmesi
- Marka ve yetkili servis ilişkilerinin y¼netilmesi ve koordinasyonun sağlanması
- Servis alışanlarının eğitim ihtiyaçlarının saptanması
- Üretici / distrib¼t¼r firmadan eğitim almış çalışanlarla servis içi eğitimin sağlanması
- Servis m¼řteri portf¼y¼n¼n artırılması
- M¼řteri takip sistemini işleterek servis hizmetlerinin geliştirilmesi
- Teknisyenlerin motive edilmesi ve üretkenliğinin artırılması yoluyla servis verimliliğinin artırılması
- M¼řteri ilişkilerinin y¼netilmesi ve m¼řteri memnuniyetinin sağlanması
- Servisin genel organizasyonu (personel seçimi, iş tanımları)
- Teknik problemlerin öz¼m¼, planlama ve üretici / distrib¼t¼r tarafından istenilen raporların hazırlanması, mali ve teknik konuların tatbiki

- Servis satışlarını ve servis araç girişini artıracak kampanyaların düzenlenmesi
- Servis imajını olumlu etkileyecek değişik metotların geliştirilmesi

c. Yedek Parça Müdürü

- Yedek parça departmanı çalışanlarının, politikalarının, kurallarının, tesislerinin ve donanımının yönetilmesi
- Yedek parça departmanı müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verilmesi amacıyla, satış için yedek parça ve aksesuar stoku yapma sorumluluğunun yerine getirilmesi
- Servis çalışanlarına kolayca yedek parça ve aksesuar temin edilmesi
- Yetkili satıcının kârlılığının artırılması
- Yetkili satıcının toptan ve perakende satış müşterileri ile aracını yetkili servise getiren müşterilerinin yedek parça ve aksesuar ihtiyaçlarını karşılayacak bir stok kontrol sisteminin oluşturulması ve sürdürülmesi
- Yedek parça ve aksesuarların kolayca temin edilmesini sağlayan bir satın alma ve sipariş politikası oluşturulması
- Stok ihtiyacına, ivedi, doğru ve tam cevap verecek stok kontrol işleme kurallarının uygulanması ve yönetim raporlarının üretilmesi
- Yedek parçaların ve aksesuarların doğru bir şekilde kontrol edilmesini ve gönderilmesini sağlayan sevk/teslim alma politikasının oluşturulması ve sürdürülmesi
- Etkili bir stok muhafaza sistemi oluşturulması
- Çalışanlara kolaylık sağlayacak katalogların, fiyat çizelgelerinin, diğer teknik yayınların ve bilgilerin bulundurulması
- Performansı en üst düzeye çıkarmak için, çalışanları motive edecek insan kaynakları uygulamalarının oluşturulması
- Yetkili satıcının müşteri memnuniyetini ve kârlılığını en üst seviyeye çıkarmak için, diğer departmanlarla pozitif iş ilişkileri kurulması ve sürdürülmesi
- Departmanın pazardaki payını artırmak için, etkili tanıtım, satış ve fiyatlandırma yapılması

- Yedek parça bölümünde her zaman profesyonel bir imajın oluşturulması ve bu imajın korunması
- Yedek parça aylık faaliyet raporunun alınması
- Yedek parça stokunun yönetilmesi
- Belirtilen hedeflere ulaşmak için gerekli siparişlerin verilmesi
- İşleyişi daha verimli hale getirecek stratejilerin üretilmesi

d. Yedek Parça Stok Kontrol Sorumlusu ve Elemanı

- Stok durumuna göre parça siparişinin verilmesi
- Stokun yönetilmesi
- Parçaların depodaki yerleşim yerlerinin ayarlanması ve kontrolü
- Yedek parçaların depo ve servis alanına taşınması
- Müşteri onayı gerçekleşmiş işlemlerde iş emrine parça ve sarf malzeme çıkışlarının gerçekleştirilmesi

e. Resepsiyonist

- Müşteri randevu aramalarının cevaplanması, bakım fiyatlarının müşteri talebi doğrultusunda müşteri ile paylaşılması ve randevu planlamasının yapılması
- Araç kabul işlemi öncesinde servis danışmanından önce müşterinin karşılanması, gerektiğinde bekleme salonuna ve sonrasında ilgili danışmana yönlendirilmesi

f. Servis Danışmanı

- Müşterinin karşılanması, müşteri talep ve şikayetine uygun teşhisin konulması ve gerekli servis işleminin yaptırılması
- Tahmini araç teslim zamanının saptanması ve müşteriye bildirilmesi
- Servis iş emri kabul ve servis iş emri teslimat formları ile ekspertiz raporlarının düzenlenmesi
- Servis kayıtlarına ilişkin formların eksiksiz doldurulması ve müşteri imzalarının alınması
- Serviste yapılacak işlemlere ilişkin işçilik ve kullanılacak yedek parça konusunda maliyetlerin müşteriye açıklanması

- Servis kayıtlarının (servis iş emri kabul, servis iş emri teslimat ve ekspertiz raporu vb.) düzenlenmesi için gerekli bilgilerin diğer servis bölümlerine aktarılması
- Servis işlemleri sonrası müşteriye gerekli bilgilerin verilmesi
- Servis işlemi bitince müşterinin evraklarla birlikte vezne 'ye yönlendirilmesi ve ödenecek tutarın faturalandırılması
- Araç teslimatının eksiksiz bir şekilde gerçekleştirilmesi

g. Garanti Uzmanı

- Garanti periyodu içerisinde teknik problemler yaşandığı takdirde problemlerin teşhisinin ve takibinin yapılması
- Garanti kapsamında değiştirilecek parçaların ve yapılacak işlemlere ilişkin listenin oluşturulması, talep raporlarının üretici veya distribütör firmaya yönlendirilmesi ve onay sürecinin sonuçlandırılması
- Garanti kapsamında değiştirilecek parçalara onay verilmesi
- Servis işlemi biter bitmez garanti raporlarının düzenlenerek belirlenen süre içerisinde üretici / distribütör firmaya gönderilmesi
- Ürün kalite raporlarının düzenlenmesi
- Garanti kapsamında değişimi yapılan eski parçaların etiketlenmesi, listelenmesi ve bir depoda muhafaza edilmesi veya garanti politikası gereği garanti kapsamında değişen parçaların imha edilmesi amacıyla üretici / distribütör firmaya gönderilmesi

h. Atölye Şefi (Formen veya Atölye Organizasyon Sorumlusu)

- Servis iş akışının düzenlenmesi ve teknisyenlerin yönlendirilmesi
- Servis danışmanlarına bilgi akışının sağlanması ve teknik konularda destek olunması
- Araç teslim alındıktan sonra aracın mekanik teknisyene teslim edilmesi ve serviste yapılacak işlerin takip edilmesi
- Servis işleri bitiminde son kontrolün yapılması (organizasyonun büyüklüğüne göre son kontrol / kalite kontrol sorumlusu bu konuda görevlendirilebilir).

i. Elektrik Teknisyeni

- Aracın elektrik aksamına ilişkin arızalı parçaların tespiti, onarımlarının ve değişimlerinin gerçekleştirilmesi, periyodik bakımlarının yapılması
- İş emri formunda yazılı olan elektrik donanımla ilgili müşteri talep ve şikâyetlerinin giderilmesi
- Mesleki olarak gerekli olan teknik ekipmanların kullanılması ve muhafaza edilmesi

i. Mekanik Teknisyen

- Aracın mekanik aksamına ilişkin arızalı parçaların tespiti, onarımlarının ve değişimlerinin gerçekleştirilmesi, periyodik bakımlarının yapılması
- İş emri formunda yazılı mekanik donanımla ilgili müşteri talep ve şikâyetlerinin giderilmesi
- Mesleki olarak gerekli olan teknik ekipmanların kullanılması ve muhafaza edilmesi

j. Vezne

- Servis iş emirlerinin içeriğine ilişkin faturaların düzenlenmesi
- Müşteriden ödemenin alınması
- Kasa hesabının eksiksiz olarak muhasebeye teslim edilmesi

k. Müşteri İlişkileri Sorumlusu

- Servisten hizmet alan müşterilere 3 gün içerisinde memnuniyet anketlerinin yapılması
- Anket sonuçlarının günlük, haftalık ve aylık periyotlarda analizlerinin yapılıp, sonuçların servis yönetimi ve üst yönetim ile paylaşılması
- Müşteri takibinin yapılması
- Şikâyetçi olan müşterilerin ilgili problemlerinin çözülerek müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde tutulması
- Müşteri ile temas halinde bulunan herkese ilişki yönetimi konusunda gerekli desteklerin verilmesi

- Araç girişini optimum düzeyde tutmak amacıyla bakım zamanı yaklaşan müşterilerin aranması, kampanya müşterileri ile iletişim kurulması

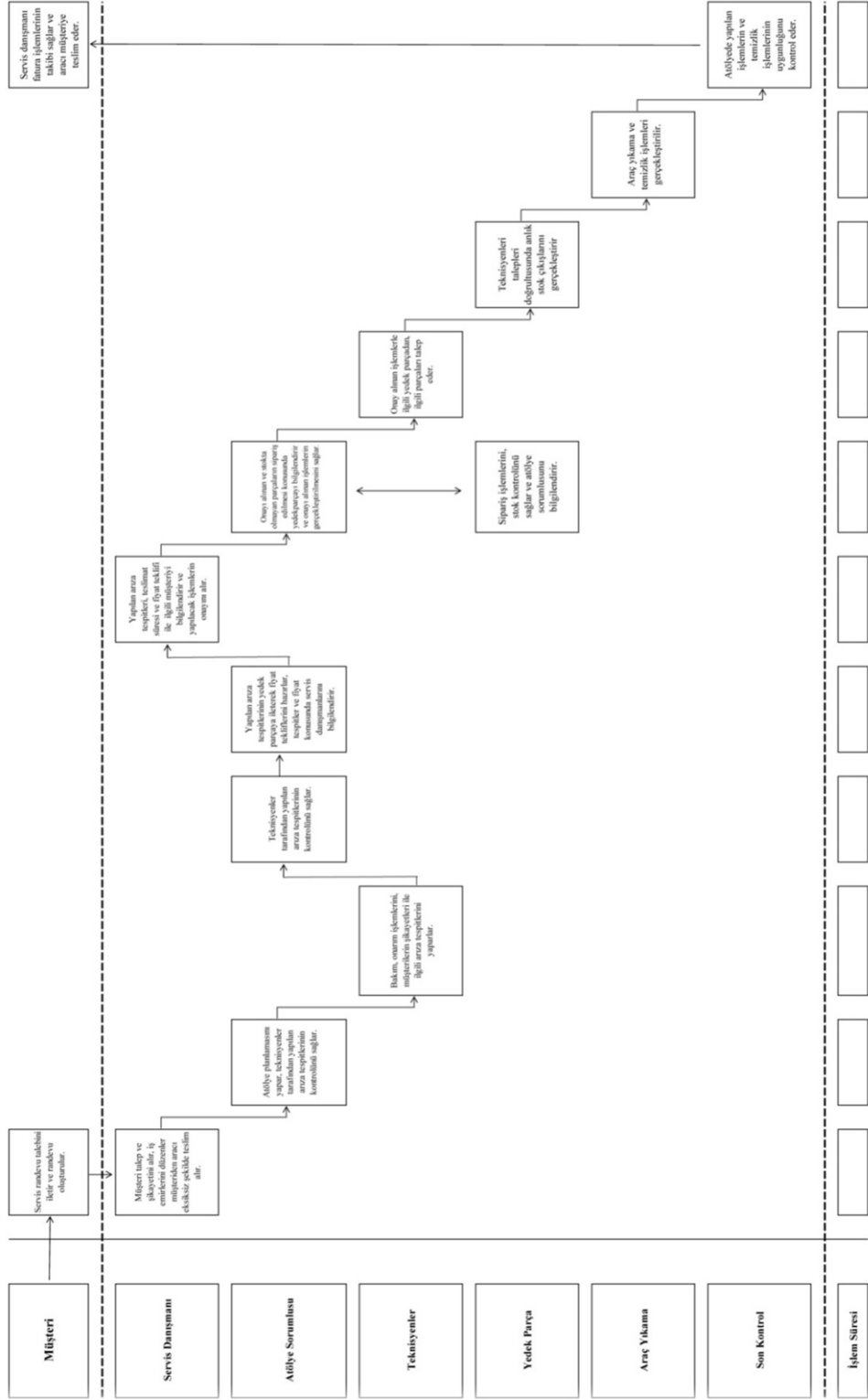
2.11. Süreç Tasarımı

Süreç tasarımında iş akış şemaları ve haritalarından yararlanılabilir. Kullanılan şema ve haritalar, süreç faaliyetlerinde ne yapılması gerektiğinin anlaşılmasına ve süreç analizinin gerçekleştirilmesine yardımcı olur. İşletmelerde geneline görmek amacıyla oluşturulan süreç haritası, tüm çalışma düzenlerinin belirli adımlara, faaliyetlere ve süreçlere bölünmelerini sağlar. Süreç haritaları ve iş akış şemaları işletme operasyonlarının geliştirilmesinde güçlü bir analitik araç işlevi görmektedir. Süreç haritası üzerinde gerçekleştirilecek iyileştirmeler stratejik planları ve tüm organizasyonun seyrini değiştirebilir. İş akış şemaları malzeme, ürün veya çalışanların hareketlerini analiz etmek için kullanılan bir çizelgedir. İş akış şeması resmin tamamını görmemize yardımcı olurken, süreç haritalama iş akış şemasına zaman unsurunu ekleyerek oluşan kayıpların, gecikmelerin ve israfların tespit edilmesini sağlar. Bu bağlamda süreç haritalarının kullanım amaçları şu şekilde özetlenebilir (www.moresteam.com/toolbox/process-flow-chart.cfm, 2017):

- Sürece katılım sağlayan herkesin süreci net bir şekilde anlamasının sağlanması
- İş faaliyetlerinin mevcut durumunu değerlendirilmesi ve gerektiğinde iyileştirmelerin yapılması
- Yöneticilerin, kaynakların günlük iş faaliyetlerinde kullanım yerlerinin belirlenmesi ve temel verimsizliğin yaşandığı noktaların tespiti
- Alt süreçler arasındaki bağlantıların açıkça ortaya çıkarılması ve süreç sonunda elde edilen sonucun gözlemlenmesi
- Birbiriyle iletişim halinde olan süreçlerde meydana gelen problemlerin tespit edilmesi
- Müşteriye katma değeri olan ve olmayan süreçlerin bulunması
- Takım çalışmasının ve iletişimin sağlanması

Şekil 4' de yer alan süreç haritası, OYS organizasyonunda mekanik servis süreçlerinde kullanılabilecek örnek bir çalışmadır. Organizasyonun büyüklüğüne ve işletmenin stratejilerine göre süreç haritasında değişiklikler olabilir.

YETKİLİ SERVİS MEKANİK ATÖLYESİ SÜREÇ HARİTASI



Şekil 4: Otomotiv Yetkili Servisi Mekanik Bölüm Süreç Haritası

Süreç tasarımlarının oluşturulmasını takiben işletmenin yapısına uygun bir süreç yönetimi modeli belirlemek ve süreç haritası üzerinde analizler yapmak gerekir. Yapılacak olan bu analizler süreçlerde oluşan darboğazları tespit edebilecek nitelikte olmalıdır (Bezirci, 2006: 37). Tezin takip eden bölümlerinde süreç analizi ile ilgili daha kapsamlı bilgilere yer verilmiştir.

2.12. Müşteri İlişkileri Yönetimi, Süreç Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki

Kotler ve Armstrong' a göre müşterilerde üstün değer ve memnuniyet sağlamanın anahtarı, kalıcı bir müşteri ilişkileri sistemi oluşturmaktır. MİY, müşterilerin kazanılması, korunması ve büyütülmesi konularına odaklanarak kârlı müşteri ilişkileri kurmayı ve bu ilişkileri sürdürmeyi amaçlar (Shaharudin ve Diğerleri, 2009: 2' den alıntı). Kârlılık ve büyümeyi başaran işletmeler için odaklanılması gereken öncelikli husus, korunması gereken memnun ve sadık müşteriler olmalıdır. Bu hedefleri başarılı, etkili ve iyi tasarlanmış bir MİY stratejisine sahip işletmeler gerçekleştirebilir (Sharp, 2002: 3). MİY, müşterilerle olan etkileşimlerin tüm yönlerini içermekte olup müşteri ile temas kurulan süreçlerin yeniden yapılandırılmasını ve bu süreçleri desteklemek amacıyla hizmet edecek yazılım araçlarının kullanılmasını gerektirir (Eyüboğlu, 2012: 50). Etkili bir MİY uygulamasının temelinde; müşteri odaklılık, nitelikli çalışan, süreçler ve teknoloji bulunmaktadır. OYS' de temas halinde bulunulan müşteriler ile ilgili süreçlerin başarılı olabilmesi için teknik kaliteyi etkileyen süreçlerin, fonksiyonel kaliteyi etkileyen süreçleri desteklemesi ve söz konusu bu süreçler arasındaki iletişim kanallarının güçlü olması gerekir. Yetkili servislerde MİY tek başına bir ana süreç olarak ele alınabilir. Bu bağlamda SY' nin bir parçası olarak görülebilir. Süreçlere odaklanma ilkesi nedeniyle TKY, SY' nin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca, TKY' nin iç ve dış müşteri memnuniyeti ilkesi de göz önünde bulundurulduğunda SY ve MİY arasında bariz bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Büyük bir danışmanlık firması tarafından gerçekleştirilen konuyla ilgili önemli bir müşteri anketi çalışmasında, teknolojik olarak gelişmiş müşteri uygulamalarının hizmet kalitesi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, beklendiği üzere, müşteri ilişkilerini iyileştirme noktasında

teknolojinin tek başına başarılı olamayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için doğru teknolojiyi ve çalışanları seçmenin önemi vurgulanmış, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını karşılamamanın anahtar rol oynadığı vurgusu yapılmıştır. 1300' den fazla işletmenin katıldığı bu anket çalışmasının sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sharp, 2002: 7):

- Müşteri memnuniyetini artıran işletmeler bir takım ek avantajlar elde edebilmektedir.
- Teknoloji başarının yegâne anahtarı değildir. Teknolojik alt yapı, süreçler ve müşteri ihtiyaçları üzerine yoğunlaşan işletmeler en başarılı işletmelerdir.
- Teknoloji, etkili bir MİY oluşturma noktasında yol gösterici olup, değişim sağlamak isteyen işletmeler için önemli rol oynamaktadır.
- Müşteri memnuniyeti derecelendirme notları nispi olarak yüksek olan işletmelerin süreçlere, müşteri ihtiyaçlarına ve teknolojiye odaklanmış üç ana organizasyon bileşeniyle ilgili en iyi uygulamaların yer aldığı işletmeler oldukları görülmüştür.

MİY, müşterilerle olan iletişimi teknoloji ile destekleyen fakat sadece teknolojiden ibaret olmayan bir yönetim anlayışıdır. Bilgiye ulaşmayı, kullanmayı ve ilgili diğer süreçlerin hızlandırılmasını sağlar. MİY' in odağında müşteri yer almaktadır. Bu özelliğiyle müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamada etkisi büyüktür. Yukarıda bahsi geçen anket çalışmasına paralel olarak Japon otomobil markalarının önde gelen temsilcilerinden Honda markası, müşteri beklentilerini karşılamayı, bireysel müşterilerin memnuniyetine odaklanmayı ve global uygulamayı hızlandırmayı olanaklı hale getiren "3Ps" yaklaşımını benimsemiştir. Bu yaklaşım kurumun olaylara müşterilerin gözüyle bakmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda müşterileri ilgilendiren mekan/süreç, insan ve ürünle bağlantılı problemlerin tespit edilerek çözülmesini ve sunulan hizmet kalitesinin artırılmasını gerekli kılmaktadır (www.hondamanufacturing.co.uk, 2017).

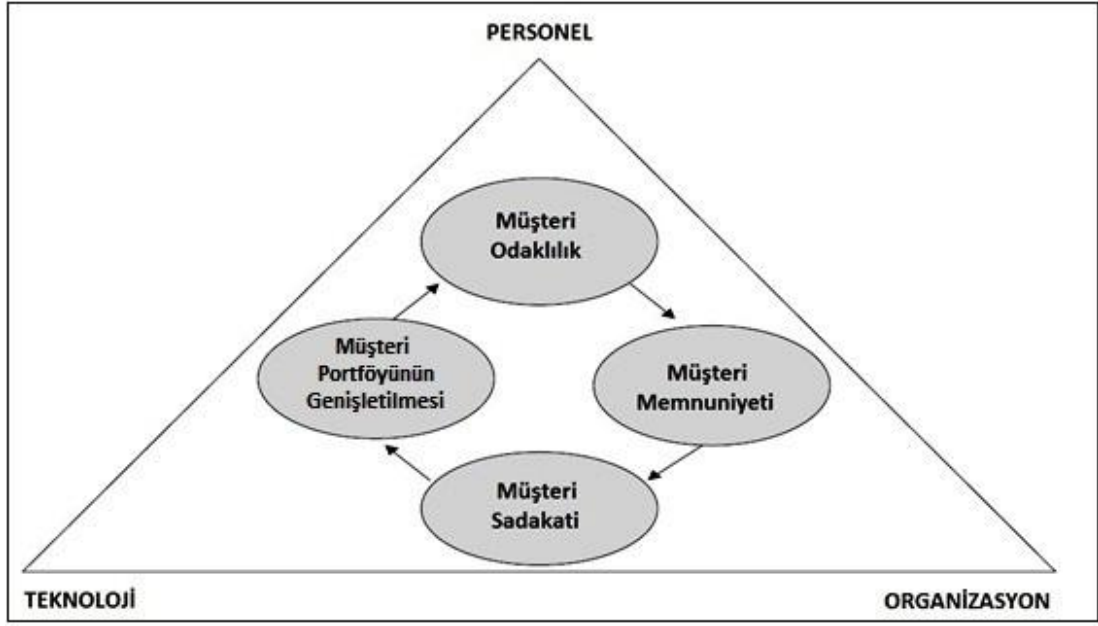
Mutlu müşterilerle sürekli müşteri sadakati sağlamayı hedefleyen Honda, motosiklet, otomobil ve güç ürünlerini kullanan tüm müşterilerine memnuniyet anketleri düzenlemektedir. Bu tutum proaktif bir yaklaşım olarak görülebilir. Anketin analiz sonuçları, iyileştirme sağlamak ve iyileştirmeleri günlük faaliyetlerde

kullanmak amacıyla, ilgili departmanlarla ve bayilerle paylaşılır. Honda'nın 3Ps yaklaşımı Şekil 5'deki gibidir (www.hondamanufacturing.co.uk, 2017)



Şekil 5: Müşteri Memnuniyet Çalışmaları ve 3Ps

Entegrasyonu mümkün kılacak bütüncül bir kavram olan MİY, işletme başarısını artırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için kritik bir faktördür. Şekil 6'dan da anlaşılacağı üzere, işletme çalışanları, kullanılan teknolojiler ve organizasyon yapısı MİY' in üç temel ögesini oluşturmaktadır. Müşteri istekleri hakkında daha fazla ve doğru bilgiye sahibi olunması, memnuniyet seviyesindeki artışın süreklilik göstermesi ve müşteri sadakatinin sağlanması gibi önemli hedeflerin işletme tarafından benimsenmesini sağlar. İşletmenin maliyetleri ve kazançları üzerinde doğrudan sonuçlar doğurarak kârın artırılmasına etki eder (Goddard ve Diğerleri, 2012: 8).



Şekil 6: Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci ve Temelleri

(Kaynak: Goddard ve Diğerleri, 2012: 8)

MİY' de iş performansını değerlendirmek için kullanılacak anahtar performans göstergeleri arasında; müşteri memnuniyet düzeyi, müşteri edinme maliyetleri, yeni müşteri sayısı, müşteri sadakati, müşteri başına gerçekleştirilen ortalama satışlar, gelir artışı ve pazar payı, gibi ölçütler yer almaktadır (Cinemre, 2003: 197).

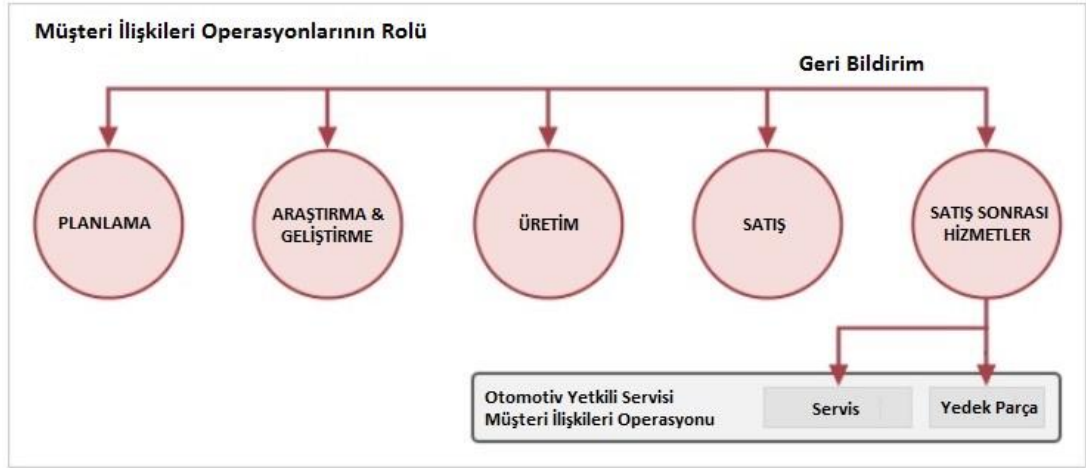
Müşteri memnuniyeti, işletmelerin müşterilerinin deneyimlerine veya deneyimlerinin bir kısmına cevap verebilmesi ile ilgili bir kavramdır (Buttle, 2009: 44). Müşterileri elinde tutmak isteyen işletmeler, müşterileri ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayabilmelidirler. Müşteri memnuniyetini sağlama noktasında müşteri beklentilerinin farkında olunması gereklidir. MİY' nin ana hedefi, müşterileri bir ürün veya hizmeti pazarlamak amacıyla belirli bir kitle pazarı olarak görmek olmamalıdır. Aksine, müşteriler ile iyi ilişkiler kurmak ana hedef olarak görülmelidir. Günümüzde müşteriler, teknoloji konusunda daha eğitilmiş ve daha bilgilidirler. Bu nedenle satın aldıkları ürün ve hizmetler konusunda daha fazla araştırma yaparlar. Müşterilerin bu tutumlarına rağmen müşteri ilişkilerini başarıyla yönetmek müşteri davranış ve ihtiyaçlarını öğrenmeyi, gelecekteki satın alma kalıplarını öngörmeyi ve işletmeye değer katacak fırsatlar bulmayı gerekli

kılmaktadır. Müşteri memnuniyeti, yetkili servisler için de çok önemlidir. Serviste yapılan tüm çalışmaların nihai hedefi, müşteri memnuniyetini sağlayarak kazanç elde etmektir (Cinemre, 2003: 221). Müşteri sadakatinin sağlanması, ancak müşterilerin memnun edilmesiyle mümkün olabilir. OYS organizasyonlarında garanti kapsamında gerçekleştirilen işlerde müşteri sadakati ölçülemez. Bunun nedeni müşterilerin garanti kapsamında yer alan araçları sebebiyle zaten servise bağlı olmalarıdır. Asıl önemli olan müşterinin garanti kapsamı dışında olsa bile aracı için söz konusu yetkili servisi tercih ediyor olmasıdır. Böylesi bir tercih müşteri sadakatini belirleyecektir (Cinemre, 2003: 222). Konuyla ilgili bir araştırmada OYS' den garanti süresi içerisinde hizmet alan müşterilerin OYS' yi kullanmalarında, verilen garanti süresinin geçerliliğinin önemli derecede etkili olduğu, yapılan işlemlerde görülen saygı ve değer yanı sıra zorunluluğun da etkili bir faktör olduğunu gözlemlemişlerdir (Akçay ve Okay, 2009: 13). Dolayısıyla zorunluluğun olduğu bir hizmette sadakatin ölçülmesi bize doğru sonucu vermeyecektir.

MİY süreçlerden oluşmaktadır ve süreçlerin yönetilmesi gerekmektedir. Daha önce de dile getirildiği üzere; OYS' de Müşteri İlişkileri Sorumlusu süreç sahibidir, proje yöneticisi ise işletmenin genel müdürü, satış sonrası hizmetler müdürü veya servis müdürü olabilir. Müşteri İlişkileri Sorumlusunun yapılan müşteri memnuniyet anketlerini, distribütör firma tarafından yönlendirilen müşteri şikayet başvurularını ve şikayet başvurularına karşı alınan önlemleri düzenli olarak proje yöneticisine raporlaması gerekir. Distribütör firmanın tarafsız ve bağımsız bir anket firmasına yaptırdığı anket sonuçları, müşteri beklentilerini anlamada yol gösterici niteliktedir. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi amacıyla yapılan anket kapsamında müşteri aramaları MİY' in sadece küçük bir parçası olup, müşteri ilişkileri bölümünü bir çağrı merkezi olarak görülmemelidir. Müşteri şikâyetlerinin giderilmesine yönelik tüm çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetler, servis danışmalarının müşteri araçlarına hazırlanmış oluşturdukları iş emri formları ve bu iş emirlerine ilişkin geçmiş kayıtlar, kullanılan yazılım araçlarıyla birlikte MİY' in önemli parçalarıdır. Etkin MİY uygulamalarında servis yönetiminin katılımı ve tutumu çok önemlidir. Bu sebeple servis yönetimi sürekli olarak sonuçları değerlendirmeli, kontrol etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır. Servis yönetiminin liderliğinde, günlük şikâyetlerin çözümüne yönelik olarak çalışanların da katılımıyla kalite çemberi

oluşturmalı ve planla – uygula – kontrol et – önlem al (PUKÖ) döngüsü uygulamalıdır. Müşteri şikâyetlerinin kısa sürede çözülmesi MİY’ de süreçlerin hızlı işlediğini gösterir. Şikâyetlerin hızlı şekilde çözülmesi için Müşteri İlişkileri Sorumlusu ve diğer çalışanlar arasındaki yatay iletişim kanalları güçlendirilmelidir. Servis danışmanlarının açmış oldukları kayıtlara ilişkin müşteri ilişkileri birimi tarafından oluşturulan raporlar, servis yönetimine mevcut durum analizi yaparken yol gösterici olmalıdır. Servisten hizmet almış müşterilerin geçmiş kayıtlarından elde edilen raporlarla, aracı garanti dışında olmasına rağmen halen hizmet almaya devam eden sadık müşteri oranı, hangi model araçlar açısından yıllara göre araç girişinde kayıplar yaşandığı ve aktif müşteri sayıları gibi hususlarda doğru veriler elde edilmelidir. Söz konusu tespitler doğrultusunda alınacak önlemler ve gerçekleştirilecek iyileştirmeler uzun vadede olumlu sonuçlar üretmelidir. Bu anlamda yetkili servislerde MİY’ i SY uygulamalarında süreçlerin tamamına dâhil etmek en doğru yoldur. Müşteri memnuniyeti ölçümlerinde elde edilen sonuçlar, süreçlere odaklanma, problemlerin iyileştirilmesi ve müşteri beklentilerinin algılanmasında yol gösterici olacaktır.

Otomotiv üreticileri ve distribütörleri müşteriler tarafından bildirilen şikâyetleri ve geri bildirimleri bir yazılım vasıtasıyla kaydederek veri bankası oluştururlar. Benzer şikâyetlerle başvuru yapan müşterilerin sayısını göz önünde bulundurarak, servis ve satış operasyonlarında yer alan ürünleri ve hizmetleri gözden geçirirler ve gerektiğinde iyileştirme çalışmalarında bulunurlar. Yetkili servisten üretici / distribütör firmaya yapılan geri bildirimlerde müşteri ilişkileri operasyonunun rolü şekil 7’ da yer alan süreç şemasında gösterilmiştir.



Şekil 7: Yetkili Servisten Üretici/ Distribütör Firmaya Olan Süreçte Müşteri İlişkileri Operasyonlarının Rolü

(Kaynak: www.hondamanufacturing.co.uk, 2017)

Müşteri ilişkileri birimi tarafından elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilen süreç iyileştirme çalışmalarının amacı hizmet kalitesini artırmak, gelir ve kârlılığı yükseltmek ve son olarak müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamak olmalıdır. Müşteri memnuniyeti ve sadakati kavramları yönetim literatüründe yıllar boyunca incelenmiş ve işletme başarısı açısından kritik faktörler olarak kabul edilmişlerdir. Yapılan araştırmalar hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve kârlılık kavramları arasında önemli bağlantıların olduğu görüşüne destek veren ampirik bulgular ortaya koymuştur. Amonkar (2016: 4), Hyundai marka otomobil kullanan müşterilerin hizmet deneyimiyle ilgili geri bildirimlerine yönelik yaptığı bir araştırmada, müşteri memnuniyeti düzeyinin satın alınan ürünlerin kalitesinin yanı sıra işletme / bayi tarafından sunulan satış sonrası hizmet kalitesiyle de ilgili olabileceği sonucuna ulaşmıştır. Bu tespit hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla hizmet kalitesinin ölçümünde ve iyileştirilmesinde MİY' in oynadığı önemli rol unutulmamalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ İYİLEŞTİRME

Hizmet sektöründe gerçekleştirilen süreç iyileştirme çalışmalarında, TKY, Yalın Yönetim, Altı Sigma, Yalın Altı Sigma, MİY ve Kaizen gibi yönetim yaklaşımlarından faydalanılmaktadır. Süreç iyileştirmenin temelinde organizasyonun tamamında uygulaması gereken sistem düşüncesi, sürekli iyileştirme ve israfların azaltılması gibi hususlar yattığı için TKY dâhil olmak üzere diğer tüm yönetim yaklaşımları ile süreç iyileştirme yaklaşımları arasında doğrudan bağlantılar bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde süreç iyileştirme uygulamalarının başarısı üzerinde etkili olduğu düşünülen önemli faktörlerin yanı sıra süreç iyileştirme uygulamalarında karşılaşılan engellere, süreç iyileştirme sürecinin aşamalarına ve ilgili analiz yöntemlerine değinilmiştir.

3.1. Süreç İyileştirme Uygulamalarına Etki Eden Faktörler

Süreç iyileştirme faaliyetlerinin başarıyla uygulanabilmesi, TKY ve SY ile ilgili süreçlerin etkin biçimde gerçekleştirilebilmelerine bağlıdır. Süreç iyileştirme başarısını etkileyen bu faktörler arasında; sürdürülebilirlik, yönetimin katılımı, organizasyon yapısı gibi kavramların yanı sıra iletişim kanalları, çalışanların eğitimi, ödüllendirme sistemi ve müşteri memnuniyeti ölçüm sistemleri gibi hususlar yer almaktadır (Radnor, 2010: 43).

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde yönetimin katılımı, çalışanların eğitimi, iç ve dış müşteri memnuniyeti, organizasyon yapısı ve iletişim kanalları konularına değinilmiş olduğu için bu bölümde sadece sürdürülebilirliği etkileyen faktörler ile ödüllendirme ve memnuniyet ölçüm sistemleri ele alınmıştır.

3.1.1.Sürdürülebilirliği Etkileyen Faktörler

Sürdürülebilirlikle ilgili faktörler arasında, çalışanların eğitilmesi, iyileştirme çalışmalarına hazır olunması, yönetim taahhütleri ve sonuçların etkisinin dikkatli bir şekilde izlenmesi gibi hususlar sayılabilir. Sürdürülebilirlik açısından en önemli nokta, süreç iyileştirme çalışmalarının kısa vadeli bir düzeltme gayreti olmadığı, dolayısıyla uzun vadeli bir program olarak değerlendirilmesi gerektiği gerçeğidir. İyileştirmeler gerçekleştirilirken birçok araç ve teknik kullanılabilir. Bazı iyileştirmeler hızlı sonuçlar üretirken bazılarının ise zaman içinde geliştirilmeleri gerekmektedir. Tercih edilen liderlik tarzı ve tespit edilen iyileştirme alanları konusunda tüm çalışanlara hitap eden bir kültür inşa edilmelidir. Süreç iyileştirme uygulamasına başlamadan önce, örgütsel hazırlık açısından destekleyici unsurların ve engellerin değerlendirilmesi gerekir. Örgütsel hazırlık sürecinde olan işletmeler, müşteri odaklı hareket etmelidirler. Hazırlık süreci süreç iyileştirmelerine temel teşkil ettiği için kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla hazırlık süreci tam olarak başarılmadan gerçekleştirilecek süreç iyileştirmeleri sonrasında çalışanların iyileştirme öncesi duruma dönme riski söz konusu olabilir. Bu da iyileştirmenin sürekliliğini olumsuz etkileyecektir.

İyileştirmelerin sürdürülebilirliğini amaçlayan işletmeler Kaizen yaklaşımı ile sürekli ufak iyileştirmeler gerçekleştirebilirler. Ayrıca süreçlerin tamamında PUKÖ döngüsünün uygulanması iyileştirmelerin sürdürülebilirliğini başarılı kılacaktır.

3.1.2.Ödüllendirme Sistemi

Süreç iyileştirme çalışmalarında herkesin katılımı önemlidir. Tüm çalışanların katılımının sağlanması amacıyla katılan çalışanlar için bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması gerekir. Ödüllendirme sistemi katılımı ve çalışan motivasyonunu artıracaktır (www.thehartford.com/business-playbook/in-depth/implementing-employee-rewards-programs, 2017). Ödüllendirme sisteminin temel aşamaları şu şekilde olmalıdır (Bozkurt, 2003: 52):

- Süreç iyileştirme çalışmalarına katılım sağlama, elde edilen sonuçlar, iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması, öneri sayısı gibi önceliklerin ve değerlerin belirlenmesi

- Süreç performansı ve müşteri memnuniyeti arttırılarak hedeflerin gerçekleştirilmesi ve eğitimlerde başarılı sonuç elde edilmesi gibi ödüllendirme kriterlerinin tespiti
Örneğin; OYS organizasyonlarında, marka üreticisi veya distribütörü tarafından müşteri memnuniyeti kriterleri belirlenmekte olup bağımsız bir anketör firma tarafından yetkili servisin müşterilerine anket çalışmaları uygulanmaktadır. Sunulan hizmetin söz konusu kriterleri sağlaması ile tüm servis çalışanları belirlenen oranlarda prim almaya hak kazanır. Bu çalışma bir üretici / distribütör firmanın yetkili servis ağında gerçekleştirdiği süreç iyileştirme odaklı ödüllendirme çalışmasıdır. Ayın elemanın seçilmesi gibi servisin kendi bünyesinde gerçekleştirebileceği ödül programları da ödüllendirme programlarına örnek gösterilebilir.
- Ödüllendirme bütçesinin ve kaynaklarının belirlenmesi
- Ödüllendirme çalışmalarını organize edebilecek süreç sahiplerinin ve bölüm yöneticilerinin belirlenmesi
- Ödüllendirme prosedürlerinin hazırlanıp, açıklanması (Ödüllendirmenin amacı ve kapsamı, yönetimin rolü, sürecin işleme şekli gibi konular)
- Prosedürlerin katılım sağlayacak çalışanlar ile tartışılması, görüşlerinin alınması ve gerek duyulması halinde düzeltmelerin yapılması
- Ödüllendirme prosedürlerinin uygulanması

3.1.3. Ölçüm Sistemleri

İyileştirmelerin amaca uygun olup olmadığını tespit etmek için zaman (müşteri bekleme süresi ve onarımda geçen süre), maliyet (tasarruf) ve kalite (işin eksiksiz yapılması) gibi olguların ölçülmesi gerekmektedir. Yanı sıra müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti gibi niteliksel etkiler, çıktı ve sonuç açısından ölçülmelidir. İyileştirmelerin gerçekleştirilebilmesi çalışanların eksiksiz katılım sağlamasına bağlıdır. Gerçekleşen katılımlardan olumlu sonuçlar elde edilebilmesi için çalışan moral ve motivasyonunun yüksek olması sağlanmalıdır. İşletmelerin niceliksel ve niteliksel etkilerin ölçülebilmesine ve kontrol edilebilmesine yönelik çalışmaları, disiplinli ve sürekli olarak gerçekleştirilmelidir (Bhatia ve Drew, 2007: 1).

3.2. Süreç İyileştirme Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller

Literatürde incelendiğinde süreç iyileştirme çalışmalarında karşılaşılan engellerin birçoğunun, hazırlık aşamasının başarısını etkileyen faktörlerle ilgili olduğu görülmektedir. Yönetimin yetersiz desteği, iletişim stratejisinin eksikliği, özensiz ve hızlı çözümlerin üretilmesi, yöntemlerin eksikliği, sonuçların kontrol edilmemesi ve değerlendirilmemesi, paydaşlarla yetersiz istişare, çalışan katılım sağlanamaması ve insan kaynakları politikalarındaki eksiklik karşılaşılan bu tür engellere örnek verilebilir. Süreç iyileştirme uygulamalarının başarısını olumsuz etkileyecek engeller şu şekilde detaylandırılabilir (Radnor, 2010: 49):

- İşletme yöneticilerinin, iyileştirmeler için ihtiyaç duyulan değişikliklerin uygulaması noktasında çalışanlara yeterince bilgilendirme yapmaları ve disiplin sağlamaları gerekir. Bu noktada yönetim taahhüdü eksikliği, değişime direnç, personel sıkıntısı, gerekli becerilerin eksikliği gibi sebepler değişimi üstlenme konusunda problemlere neden olabilir.
- Uygulamalardan kaynaklanan gelişmelerin doğru olduğuna veya devam ettirileceğine inanmayan çalışanlar olabilir. Dolayısıyla süreçlerle ilgili iyileştirmeler planlanırken, yöneticiler değişim uygulamasında proaktif davranmalıdırlar.
- Yönetim, projelerin seçimini yaparken müşteri talep ve beklentilerine cevap verebilmesi noktasında dikkate alınacak öncelikleri ve hedefleri belirlemelidir. Organizasyon amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri odaklı projelerin seçilmemesi, söz konusu projelerin başarısızlığına sebebiyet verebilir.
- Organizasyon yapısında veya üst yönetimde meydana gelen değişiklikler projelerin seçimini de etkileyerek, bazı projelerin durdurulmasına neden olabilir.
- Projeler kapsamında yer alan işlevler arasındaki koordinasyon eksikliği kalite kriterlerinin yanlış seçilmesine, hatalı analiz ve çözümlere ve daha sonraki uygulamalara karşı dirençlere neden olabilir.
- Pek çok işletme birden fazla uygulama ve projeyi aynı anda yürütmektedir. Bu durum çalışanların iyileştirme uygulamalarını başarılı

şekilde gerçekleştirebilmeleri için zamanı verimli kullanamamaları sorununa yol açabilir.

- Önemi büyük olan iyileştirme uygulamalarına ön plana çıkarmak yerine birkaç noktada iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi istenebilir. İyileştirme çalışmaları aceleye getirilmemelidir. Hızlı sonuçlar elde etmek isterken projeler kesintilere uğrayabilir ve uygulamalardan fayda sağlanamamasına neden olabilir.
- Projeler, doğru veriler toplanarak uygun analizler ile desteklenmelidir. Bazen, verileri toplamak zor veya pahalı olabilir. Ayrıca müşteri portföyünün değişkenliği örneklemin tutarlılığını etkileyebilir. Veri toplama konusundaki yetersizlik ilerlemeyi engelleyici bir husustur.

3.3. Süreç İyileştirme Adımları

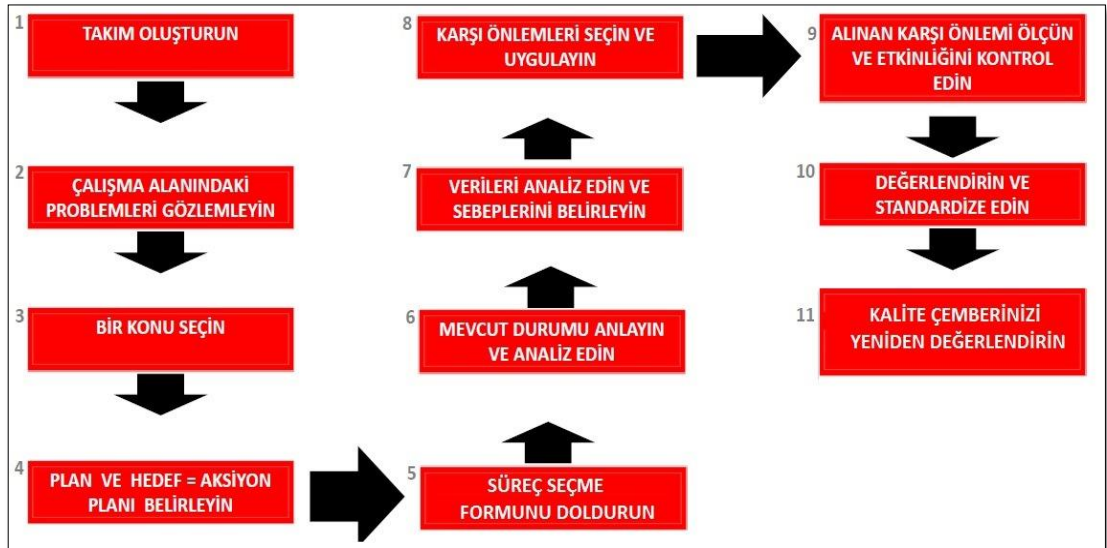
Süreç iyileştirme uygulaması ve adımları esasen SY' nin bir parçasıdır. Süreç iyileştirme uygulamasının SY çerçevesinde SİE (kalite çemberi) tarafından gerçekleştirilen adımları şu şekilde sıralanabilir (Bezirci, 2006: 37; Bozkurt, 2003: 24-25-26; Eyüboğlu, 2012: 32; McDonald, 2015: 27):

- Süreç girdilerinin ve çıktılarının belirlenmesi
- Süreçlerin belirlenmesi ve tanımlanması
- Görev ve sorumlulukların belirlenmesi
- Süreç performans göstergelerinin belirlenmesi ve hedeflerin oluşturulması
- Organizasyon yapısının oluşturulması ve iletişim kanallarının belirlenmesi
- Süreç tasarımlarının oluşturulması (mevcut durum)
- Amaca uygun bir "Süreç Yönetimi" modelinin oluşturulması
- Süreç iyileştirme aksiyon planının oluşturulması
- Süreç analizinin gerçekleştirilmesi
- İhtiyaç dâhilinde süreç tasarımlarında uygun değişikliklerin yapılması, yeniden tasarlanmaları
- Süreç iyileştirme faaliyetlerinin uygulanması
- Süreç iyileştirme sonuçlarının kontrollerinin gerçekleştirilmesi

- İyileştirme sonuçlarını değerlendirilerek, gerektiğinde önlemlerin alınması
- Süreç iyileştirme işlemlerinin belgelenmesi
- Süreç iyileştirme işlemlerinin sürekli bir döngü haline getirilmesi

Bir önceki bölümde; ilk altı adım açıklanmış olduğu için bu bölümde diğer adımların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Mevcut durumu temsil eden süreç tasarımlarının oluşturulması sonrasında iyileştirme çalışmalarının başarılı şekilde uygulanabilmesi için amaca uygun bir “Süreç Yönetimi” modeli geliştirilmelidir (Bezirci, 2006: 37). Şekil 8’ de örnek bir Süreç Yönetimi modeline yer verilmiştir:



Şekil 8: Süreç İyileştirme Amacıyla Kurgulanan Örnek Bir “Süreç Yönetimi” Modeli

3.4. Süreç Analiz Yöntemleri

Literatürde süreç analiz yöntemleri konusunda beyin fırtınası, müşterinin sesi, PUKÖ döngüsü ve Pareto analizi gibi farklı yöntem önerileri yer almaktadır. İşletmeler organizasyon yapısına ve süreçlerine uygun bir analiz yöntemi belirlemelidir. Süreç analiz yönteminin amacı, probleme sebep olan kök nedenleri bulmak olmalıdır. Bu kısımda, tezin uygulama çalışmasında faydalanılan süreç analiz yöntemleri açıklanmıştır.

3.4.1. Kıyaslama

Ivanko (2012: 158) kıyaslama yöntemini, işletmelerin kendi ürünlerini, hizmetlerini ve uygulamalarını rakipleri ile karşılaştırdığı bir ölçüm raporu olarak tanımlamaktadır. Ivanko' ya göre kıyaslama süreci genellikle aşağıdaki adımlardan oluşur:

- İşletmenin kendi faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olması, güçlü ve zayıf yönlerini anlaması
- Rakipleri araştırarak dış pazar hakkında bilgi sahibi olunması ve rakiplerden alınan faydalı fikir ve tekniklerin uygulanması
- Elde edilen bilgilere dayalı olarak performans hedeflerinin belirlenmesi
- Çalışanların, niteliklerine en uygun işlere yönlendirilmeleri

Kıyaslama, piyasa gerçeğine dayalı mükemmellik standartlarını belirlemek, oluşturmak ve bunlara ulaşmak için kullanılan bir araçtır. İşletmeleri rekabetçi hale getirir, sadece performansa dayalı olmayan farklı bakış açıları oluşturur.

3.4.2.Pareto Analizi

Juran tarafından ortaya çıkarılan Pareto analizi, ismini 19. yüzyıl sonlarında yaşayan İtalyan ekonomist Vilfredo PAREDO' dan almıştır (Top, 2009: 134). Pareto Analizi, "Olayların öyle bir %20'i vardır ki, sonucun %80'ini etkiler ve öyle bir %80'i vardır ki sonucun %20'sini etkiler" hipotezi üzerine kuruludur. Bu yaklaşım işletme, ekonomi ve yönetim gibi çok sayıda bilim için kullanışlı bir temel teşkil etmektedir (Seker, 2014: 1).

Yöneticiler, bir sorunla ilgili verileri toplayarak iyileştirme müdahalelerinin önceliklerini belirlemek ve kaldıraç etkisi yaratacak sorunları tespit etmek için Pareto analizini kullanmalıdırlar. Pareto analizinin kullanılmasındaki amaç büyük problemleri tanımlamaktır (Kelly, 2003: 45). Bazen sürekli olarak karşımıza çıkan sorunlar en ciddi sorunlar olmayabilir, bu nedenle iyileştirme nedenlerini seçerken dikkatli şekilde inceleme yapılması gerekir (Suarez, 1992: 16).

3.4.3. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, çok sayıda fikir üretmek için kullanılan hızlı bir teknik olup farklı amaçlarla kullanılabilir. Genellikle fikirlerin özgürce sunulduğu bir toplantıdır.

Ne kadar kötü olursa olsun, fikirlerin eleştirilmesini önlemek önemlidir. Tüm fikir ve yaklaşımların listelenerek tartışılması yarar sağlayacaktır (Jacops, 2005: 133). Beyin Fırtınası için toplantıya katılan kişiler toplantı ortamında eşit statüde sayılmalıdır. Amaç özgür bir atmosfer yaratmak olmalıdır. Öncelikle listelenen her nedene ait uygun olmayan çıktılarının oranı ölçülmeli veya tartışılmalıdır. Sonrasında basit bir Pareto analizi ile iyileştirmeye en fazla ihtiyaç duyulan problemler tespit edilmelidir (Oakland, 2014: 277).

Beyin fırtınası oturumları, yeni fikirler üretmek için yararlı bir yoldur. Ancak çoğu organizasyonda üretilen fikirlerin takibine yönelik mekanizmalar veya süreçler bulunmamaktadır. Bu durum, fikir sunan çalışanlarda hayal kırıklığına ve gelecekteki beyin fırtınası toplantılarında daha düşük katılıma yol açar. Bu sorunun üstesinden gelmek için aşağıdaki paradigma önerilir (Jeston ve Nelis, 2008: 128):

- **Fikirlerin Üretimi:** Bu işlemin amacı, mümkün olduğunca çok sayıda yenilikçi fikir elde etmektir.
- **Fikirlerin İşlenmesi ve Benimsenmesi:** Bu işlemin amacı, fikirleri taramak, fizibilite çalışması yapmak, işletmenin stratejisi ve hedefleri ile uyumluluğunu değerlendirmektir.
- **Kabul ve Bağlılık:** Amaç, yönetimin resmi olarak bir fikri kabul etmesi ve uygulanması için gerekli kaynakları taahhüt etmesidir. Bir fikrin potansiyelini tam olarak yakalanmasını sağlamak için söz konusu fikrin açık bir şekilde sahiplenilmesi ve tüm çalışanlara duyurulması önemlidir.
- **Fikir Portföyü Yönetimi:** Fikirlerin gelişimini ve faydalarını izlemek, genel fikir portföyü hakkındaki ilerlemeleri ve durumu rapor olarak sunmak.

3.4.4. Sebep – Etki Diyagramı

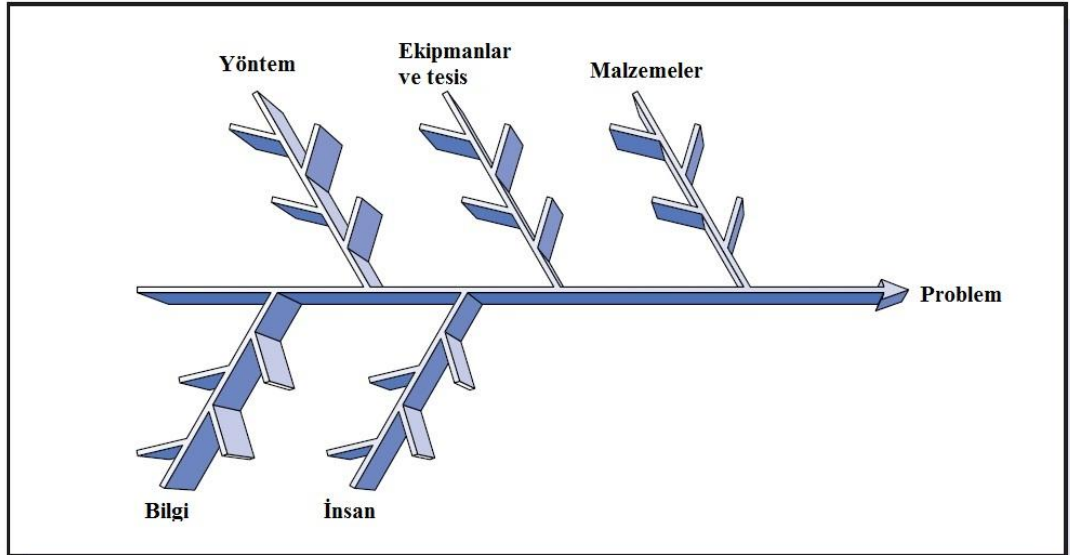
Sebep – Etki Diyagramı (Ishikawa diyagramı) Japon kalite gurularından Prof. Dr. Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Ekip üyeleri süreç iyileştirme toplantılarında, sorunların nedenlerini ve kaliteyi etkileyen faktörleri bulmak için Ishikawa diyagramını kullanabilir. Kaliteyi etkileyen girdileri haritalamak için faydalı bir yoldur. Görünümü sebebiyle Balık Kılıcı Diyagramı olarak da bilinir

(Oakland, 2014: 277). Belirli bir etkiyi ortaya çıkaran potansiyel veya gerçek nedenleri inceler (Jacops, 2005: 133).

Ishikawa, “Kalite Kontrol Rehberi” (Guide to Quality Control) isimli kitabında sebep-etki diyagramını kullanmanın yararlarını şu şekilde açıklamaktadır (Goetsch ve Davis, 2014: 260):

- Diyagramın oluşturulması aydınlatıcı, öğretici bir süreçtir.
- Bu diyagramlar bir gruba odaklanır ve böylece alakasız tartışmaları önler.
- Bu diyagramlar, problemleri nedenlerden ayırır ve veri toplama konusunu kolaylaştırır.
- Bu diyagramlar herhangi bir problemin tespiti için kullanılabilir.

Şekil 9’ da temsili verilen bu diyagram, süreçle ilgili değişik faktörlerin sürecin çıktısını nasıl etkilediğini görselleştirmeyi amaçlar. Diyagramda elde edilen veriler bir listede sıralanabilir ancak insan zihni, faktörleri birbirleriyle ilişkilendirmeye çalışırken incelenen sürecin toplam sonucuyla karşı karşıya kalması durumunda yorumlamada zorlanabilir. Sebep - Etki Diyagramı, tüm süreci beyin tarafından kolaylıkla yorumlanacak şekilde grafiksel olarak ortaya koyar (Goetsch ve Davis, 2014: 260).



Şekil 9: Sebep – Etki (Ishikawa veya Balık Kılçığı Diyagramı)

(Kaynak: Oakland, 2014: 280)

İncelenmekte olan olay ya da etki, yatay bir okun sonunda gösterilmektedir. Diyagramı tamamlamak için potansiyel nedenler (teoriler) eklenir. Potansiyel nedenler yöntem, ekipman, malzeme, bilgi ve insanlardır. Her bir ok üzerinde, beyin fırtınası yapılır ve başlıca faktörler, nedenler veya alt nedenler tespit edilir. Alt nedenler daha spesifik nedenlere indirildiğinde, diyagrama başka oklar da dahil edilebilir (Oakland, 2014: 260). Bu şekilde nedenler sorgulanarak kök neden analizi gerçekleştirilir.

3.4.5. SMART Metodu

SMART metodu, hedeflerin geçerliliğini kontrol etmek için 1990' lı yıllarda Peter Drucker tarafından üretilmiştir. Doğru önlemleri tanımlamak veya belirlemek için özenle ele alınması gereken kritik bir faaliyettir (Jeston ve Nelis, 2008: 170). Yöntemin ismindeki harfler şu şekilde açıklanabilir:

- S = Specific - Kolay anlaşılır
- M = Measurable - Ölçülebilir
- A = Achievable - Ulaşılabilir
- R = Realistic/Relevant - Gerçekçi
- T = Timebound - Zaman kısıtlaması olmalı

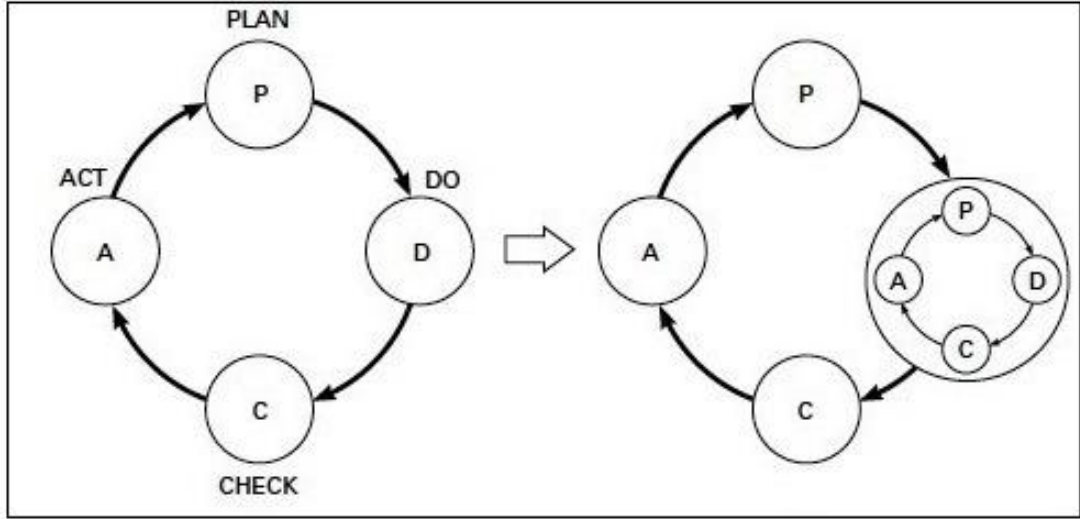
SMART metodunda önlemleri bulmak için beyin fırtınası yapılmalı, elde edilen karşı önlemler kategorize edilerek değerlendirilmelidir. Değerlendirme yaparken ekip üyeleri, alınan önlemler için şu soruları sormalıdırlar:

- Maliyet olarak mantıklı mı?
- Ölçmek ve gözlemlemek kolay mı?
- Uygulaması kolay ve hızlı mı?
- Uygulanışı mantıklı ve başarılabilir mi?
- Genişletmek ya da standardize etmek kolay mı?
- Amaç korunabiliyor mu?

3.4.6. Deming (PUKÖ) Döngüsü

Bu döngü, bir eylemin gerçek sonuçlarını bir standart veya hedefle karşılaştırmak, ikisi arasındaki farkı izlemek ve anormal derecede olumsuz bir fark söz konusu ise düzeltici tedbirler almak için kullanılır. Şekil 10' da en genel Plan – Do – Check - Act (PDCA) çevrimi yer almaktadır (Juran ve Godfrey, 1999: 1096).

PDCA döngüsü Türkçe'ye PUKÖ döngüsü şeklinde aktarılmıştır. PUKÖ Döngüsü, bir ürün veya sürecin sürekli iyileştirilmesi için öğrenmeyi ve bilgi edinmeyi amaçlayan ve sistematik olarak gerçekleştirilen bir dizi faaliyeti içerir. Deming Wheel veya Deming Cycle olarak da bilinen bu yöntem, ilk olarak New York'taki ünlü Bell Laboratuvarlarının danışmanı Walter Shewhart tarafından Dr. Deming'e tanıtılmıştır (<https://deming.org/management-system/pdsacycle>, 2017). Bu döngü, hayatın birçok alanında kullanılabilir. İş planını yaptıktan sonra iş planı üzerinde PUKÖ döngüsünün hangi aşamasının süreçte nasıl uygulanacağı planlanmalı ve iyileştirme işleminin süreklilik göstermesi için döngü çalıştırılmalıdır (Johnson ve Diğerleri, 2010: 5).



Şekil 10: PUKÖ Döngüsü

(Kaynak: Juran ve Godfrey, 1999: 1090)

Plan, süreç iyileştirme çalışmalarında bir hedefin oluşturulmasını ve bu hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen eylem planlarını içerir. Uygula, planın uygulanmasını ifade eder. Kontrol, uygulamanın sürekliliğini ve planlanan iyileşmenin hedefe ulaştığını belirlemek için gerçekleştirilir. Önlem al, problemin tekrarını önlemek veya gerçekleştirilecek yeni iyileştirmelere hedefler koymak için yeni prosedürlerin uygulanmasını ve standartlaştırılmasını sağlar. PUKÖ döngüsü devamlı olarak tekrarlanır. Elde edilen sonuçlarda mevcut duruma göre ne kadar iyi sonuçlar elde edilirse, daha fazla iyileştirme hedefi gerçekleştirilir. PUKÖ döngüsü

mevcut durumdan memnun olmamayı gerektirir. Çalışanlar statükoyu tercih ettiklerinden ve koşulları iyileştirmek için insiyatif kullanmaktan kaçındıkları için yönetimin sürekli olarak hedefler oluşturması ve PUKÖ' yü başlatması gereklidir (Imai, 2012: 5).

3.4.7. Neden – Neden (Niçin – Niçin) Yöntemi

Problemlere ilişkin köklü çözümlerin tanımlanması amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem kapsamında öncelikle beyin fırtınası uygulanması gerekir, sonrasında her adımda neden (niçin) sorusu sorularak verilen yanıtlar dallandırılmalıdır. Sonuçların bir şema üzerinde görselleştirilmesi yoluyla problemin köküne inilerek SİE' ye farklı seçenekler sunmak amaçlanmalıdır (Top, 2009: 142).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV YETKİLİ SERVİSİ VE UYGULAMA

Bu bölümde otomotiv yetkili servisi kavramına değinilmiş olup, önde gelen bir otomotiv markasının yetkili servisinde TKY, SY ve MİY odaklı süreç iyileştirme uygulamalarının detaylarına yer verilmiştir. Ayrıca, otomotiv yetkili servislerinden hizmet alan müşteriler üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmalarına örnek teşkil edecek bir anket uygulaması da yer almaktadır. Bu bağlamda uygulama örneğinin müşteri memnuniyet endeksi sonuçları irdelenerek ve analiz edilerek bazı ampirik tespitler sunulmuştur.

4.1. Otomotiv Yetkili Servisi Kavramı ve Türkiye’deki Gelişimi

Otomotiv ile ilgili ilk gelişmeler, Osmanlı İmparatorluğu’nun son dönemlerinde başlamış ve ülkeye ilk otomobil II. Abdülhamid döneminde getirilmiştir. Daha sonra, 1888 yılında II. Abdülhamid İngiltere’ de Robert Davidson tarafından imal edilen bir “elektrikli” araba sipariş etmiştir. Benzinle çalışan ilk otomobil 1895 yılında İstanbul’ da trafiğe çıkmıştır. Yol şartlarının kötü olması sebebiyle ilk trafik kazası 28 Mart 1910 tarihinde Beşiktaş’ ta bir otomobilin bir yayaya çarpmasıyla meydana gelmiştir. Cumhuriyet’ in kurulmasıyla ilk otomobil fabrikasını kuran Ford Motor şirketi olmuştur, ancak 1930 yılında gerçekleşen ekonomik problemler sebebiyle üretim durdurulmuştur. Türkiye’ de üretilen ilk yerli otomobil, 1961 yılında Cumhurbaşkanı Cemal GÜRSEL döneminde Türk mühendisler tarafından tasarlanıp geliştirilen Devrim arabası olmuştur. Fakat Devrim otomobilleri yatırım konusunda yeterli ilgiyi görmediği için seri üretime geçememiştir. 1966 yılında Otosan firması Anadol marka araçları, 1971 yılında Koç grubu Fiat ile ortak bir çalışma yaparak Murat 124 otomobilleri, yine 1971 yılında Oyak ve Renault ortak bir yatırım ile Renault 12 otomobilleri üretmeye başlamıştır.

1990' lı yıllarda Türkiye' de üretime başlayan markalar ise Honda, Toyota, Opel ve Hyundai olmuştur (Dayoğlu, 2016: 16).

1980' li yıllarda alım gücü düşük olmasına rağmen araçlara olan talep fazla iken üretim kısıtlı gerçekleşmiştir. Otomobil satmak için büyük satış yerlerine (showroom) ihtiyaç duyulmamıştır. 1988' de Japon otomobil markalarının Türkiye pazarına girmeye başlamasıyla birlikte, önce Mazda ardından Mitsubishi müşterilerle buluşmuştur. Bu araçların donanımlarının yerli araçlara kıyasla daha ileri teknoloji içermesi ve maliyetlerinin nerdeyse aynı düzeyde olması sebebiyle bu otomobillere olan talep çok daha yüksek olmuştur. 1993' te Toyota' nın yerli üretime geçişiyle birlikte satış noktalarının alışılmışın dışında tasarlanması bu markayı farklı kılan bir etken olmuştur. Başka bir ifadeyle Toyota' nın yetkili bayilerinde satış, servis ve yedek parça hizmetlerinin bir arada yer alması ve eş anlı yürütülmeleri, söz konusu bu bayilerin emsallerine kıyasla büyük olması sonucunu doğurmuş ve Özdemir SABANCI tarafından "Oto Plaza" olarak isimlendirilmişlerdir (Dayoğlu, 2016: 19).

Günümüzün rekabet koşulları otomotiv plazalarında satılan araçlardan elde edilen kârların düşüşüne sebebiyet vermiştir. Bu durum, otomotiv plazalarında en önemli kazanç kaynağı olarak görülen yetkili servislere verilen önemi arttırmıştır. Otomotiv yetkili servisleri hizmet üreten işletmeler olup, devamlılıkları için müşterileri memnun etmeleri ve müşteri sadakatini sağlamalıdır. Bu hususlara dikkat eden yetkili servisler kazançlarını artırabilir. Otomotiv plazalarının kâra geçebilmeleri için yetkili servis gelirlerinin toplam plaza giderlerini karşılaması gerekmektedir.

OYS, bir otomotiv markasına bağlı olarak müşterilere satış sonrası hizmetler sunan özel bir işletme olarak tanımlanabilir. Tipik bir OYS işletmesinin amaçları şunlardır (Cinemre, 2003: 4):

- Topluma hizmet sunmak
- Kaliteli hizmet sunmak
- Müşteri memnuniyetini artırmak ve sadakati sağlamak
- Gelirleri artırarak kârlılığı olumlu etkilemek
- Giderleri kontrol etmek
- Rekabet edebilmek
- Sürekli iyileştirme çabasında olmak

- Verimliliği artırmak ve bu artışı sürekli kılmak

Daha öncede belirtildiği üzere OYS' lerde verilen hizmetin kalitesi, teknik kalite ve fonksiyonel kalite olmak üzere iki boyuta sahiptir. Güllülü ve Bilgili (2011: 18), yaptıkları bir araştırmada teknik kalite ve fonksiyonel kalitenin hizmet kalitesi üzerinde birlikte etkili olduğunu belirlemişlerdir. Çalışmanın bulguları ışığında, müşteri memnuniyeti üzerinde fonksiyonel kalitenin, hizmet kalitesi algısında ise teknik kalitenin daha büyük öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmeler, müşteri memnuniyetini artırma ve dolayısıyla hizmet kalitesini iyileştirme noktasında, iki boyuta da önem vermelidirler. Teknik kalitenin kötü olduğu durumlarda fonksiyonel kalitenin sağlanması pek mümkün olmayacaktır. Teknik kalite yüksek olsa bile fonksiyonel kalite müşteri beklentisinin üzerinde değilse hizmetin müşteri üzerindeki algısı nötr olacaktır. Müşteriye verilen hizmetlerde olumlu müşteri algısı yaratan çalışanların sunduğu 'kişi hizmeti' kaliteyi etkileyen önemli bir faktördür. Hizmetlerin çözümleri ve sunum şekli ne kadar kaliteli ise müşteri beklentileri de o derece karşılanmış ve oluşabilecek müşteri şikâyetleri de ortadan kaldırılmış olur (Zengin ve Erdal, 2000: 5). Yetkili servisten hizmet alan müşteriler problemin nasıl çözüme ulaştığını önemsemezler. Bu nedenle çözüm sunulurken algıladıkları kaliteden memnun kalmaktadırlar. Bu olumlu algının yaratılması için servis danışmanları müşteriler ile atölye arasındaki bilgi akışını etkin bir şekilde yönetmelidir. Doğru arıza teşhisinin yapılabilmesi için iş emri içeriğinin doğru bilgilerle ve anlaşılır bir şekilde düzenlenmesi son derece önemlidir. OYS' de çalışan her personel, müşterilerle olan görüşmelerinde marka standartlarına uygun tutum sergilemelidir. Otomotiv yetkili servisleri tarafından sağlanan teknik kalite, müşterileri ikna eden ve yetkili servisi tercih etmelerini sağlayan en kritik faktördür. Orijinal parçaların kullanıldığı ve uygun onarım talimatlarının uygulandığı bakım - onarımlar temel gereksinim olarak nitelendirilmekte ve müşterilere güven vermektedir. Onarım hizmetinde teknik kalite yetersizliği, müşteri memnuniyetini sağlama ve hizmet operasyonlarının iyileştirilmesinde en büyük engeldir. Kaliteli hizmet sunabilme noktasında öncelikle yetkili servis süreçlerinde gerçekleştirilmesi gereken operasyonların eksiksiz yerine getirilmeleri sonrasında ihtiyaç duyulan iyileştirmelerin tespit edilmesi gerekir.

Müşteriler, özel servis statüsünde yer alan tamir atölyelerinden paralarının karşılığını aldıklarını düşünürler, ancak parçaların kalitesi ve hizmet kalitesi söz konusu olduğunda yetkili servisleri tercih ederler. Müşteri perspektifinden özel servisler ve yetkili servisler arasında algılanan ve yetkili servisler lehine olan kalite farklılığının temel etmenleri şu şekilde listelenebilir:

- Bakım - onarım işlemlerinin sonuçları
- Bakım - onarım bilgilerine erişim kolaylığı
- Parça lojistik işlemlerinin hızı
- Parça kalitesi
- Ekipman ve teşhis teknolojisinin üstünlüğü

Kalitede algılanan farklılığın düzeyi zamanla artacağından özel servisler için müşterilerinin güvenini kazanma amaçlı süreç iyileştirme ve imajını geliştirme çabalarına olan ihtiyaç daha belirgin hale gelecektir.

4.2. Müşteri Memnuniyeti Endeksi (CSI)

Üretici / Distribütör firmaların satış sonrası operasyonlarında, yetkili servislerinden hizmet alan müşterilere yönelik anketler düzenlenmektedir. Anketler bağımsız bir firma tarafından gerçekleştirilir. Her ay düzenli olarak yinelenen anket çalışmasının amacı “Müşteri Memnuniyeti Endeksi” (Customer Satisfaction Index - CSI) değerlerinin hesaplanmasıdır. CSI sonuçları, markanın ve yetkili servislerin güçlü ve zayıf yönlerini müşterinin bakış açısıyla belirlemeye ve müşteri memnuniyeti performansının ölçülmesine yardımcı olmaktadır. CSI anket uygulamaları sonucunda elde edilen skorların markanın hedefini aşması durumunda servis çalışanları ödüllendirme programı dâhilinde prim kazancı elde ederler. Dağıtılan primler servis çalışanları açısından müşterinin memnun edilmesi ve iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi noktasında motivasyon kaynağı olmaktadır. Bazı otomotiv markalarının üretici veya distribütörleri teknik kalitenin, fonksiyonel kalitenin ve müşteri memnuniyetinin artırılması konusunda verilen eğitimlere çalışanların katılımını zorunlu tutup, katılımı müşteri memnuniyeti ödül programlarında ön koşul olarak belirlemektedirler. Yetkili servisin yöneticileri, çalışanları söz konusu eğitimlere zamanında yönlendirmezlerse ödül programında başarısız kabul edilirler. Bu bağlamda, CSI anket sonuçları tek kriter olmaktan çıkar.

Yetkili servisler, üretici / distribütör firmaların desteği ve ödül programları sayesinde çalışanların marka ile ilgili teknik eğitimleri almalarını sağlayarak ve atölye süreçlerini ve müşterilere verilen hizmetlerle ilgili süreçleri iyileştirerek, servis kalitesini optimize edebilirler.

4.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Gerçekleştirilen bu araştırma, TKY anlayışını benimseyen otomotiv yetkili servislerinin uygulamakta oldukları SY ve süreç iyileştirme çalışmalarının müşteri memnuniyeti üzerinde muhtemel olumlu etkilerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Ayrıca araştırmanın kapsamında incelenen OYS' de uygulanmakta olan CSI anket çalışmalarının sonuçları ışığında müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Bu doğrultuda, geçmiş CSI sonuçları kullanılarak süreç iyileştirilme amaçlı faydalı önerilerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Teknolojinin gelişimiyle doğru orantılı olarak müşterilerin bilgiye ulaşma hızında yaşanan artış otomotiv firmaları arasındaki rekabeti de daha yoğun hale getirmiştir. Teknolojik gelişmeler aynı zamanda müşteri beklentilerini ve sunulan ürün veya hizmetin kalitesini de etkilemektedir. OYS' ler kendi aralarında rekabetin yanı sıra özel servis olarak isimlendirilen yetkisiz onarım merkezleri ile de rekabet etmek durumundadırlar. Bu nedenle üretici ve distribütör firmaların desteğiyle teknolojiyi daha çok kullanmak ve süreçlerini iyileştirmek için daha fazla gayret göstermek zorundadırlar. Süreç iyileştirme çalışmaları, teknik kalite ve fonksiyonel kalitenin artırılmasını ve buna bağlı olarak, müşteri memnuniyetinin ve sadakatının artırılmasını hedeflemelidir. Bu noktada OYS' lerde süreçlerin iyileştirilebilmesi, söz konusu bu süreçlerin işletmenin tamamında doğru şekilde yönetilmesini gerektirir.

Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, belirli bir OYS' de 2015 yılı elde edilmiş CSI anket sonuçları ve ilgili yetkili servisin kendi müşterileri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu anket sonuçları ışığında, müşteri memnuniyetine etki ettiği belirlenen temel faktörlerin 2016 yılı süreç iyileştirme çalışmalarına ne şekilde yön verdiği incelenmiştir. Ayrıca 2016 yılı içerisinde gerçekleştirilen süreç iyileştirme çalışmalarının CSI anket sonuçlarına olan etkileri ortaya konulmuştur.

Ampirik nitelik taşıyan ikinci aşamada ise hali hazırda uygulanan CSI anketlerinin amaca uygunluğu ve etkinliği uygun istatistiksel yöntemlerle sınanmıştır.

4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Uygulama çalışmamız, 2016 yılında İstanbul ilinde araç satışı ve servis hizmeti veren bir yetkili otomobil plazasının servis bölümünde gerçekleştirilmiştir. İlgili yetkili servisin dış müşterilerinin memnuniyet düzeyi ve servis süreçlerinde uygulanan çalışmaları, uygulama ayağının kapsamını oluşturmaktadır. Ampirik çalışmada ise aynı yetkili serviste tatbik edilen CSI anketlerinin amaca uygunluk ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Marka, bayi, müşteri bilgileri ile üretici / distribütör firma adına CSI anketi düzenleyen bağımsız firmaya ilişkin bilgileri gizli tutulmuştur. Uygulama modeli olarak seçilen yetkili servis "AOP" kod adı ile ifade edilmiştir. AOP yetkili servisinden 2015 yılında hizmet alan 144 adet müşteriye CSI anketi düzenlendiği belirlenmiştir. CSI anketleri uygulanırken anketi düzenleyen bağımsız firmanın son 12 ay içerisinde AOP yetkili servisinden hizmet almış müşteriler arasından rastgele seçim yaptığı bilinmektedir. Soruların içeriği ise üretici firma tarafından oluşturulmuştur.

Özet olarak, süreç iyileştirme odaklı vak' a çalışmasının yanı sıra CSI anket sonuçlarının geçerliliğinin sınanmasına yönelik bazı ampirik tespitler takip eden bölümlerde iki ayrı başlık altında sunulmuştur.

4.5. Vak' a Çalışması

Bu bölümde örnek olarak seçilen AOP yetkili servisinde gerçekleştirilen süreç analiz yöntemlerine ve iyileştirme çalışmalarına yer verilmiştir.

4.5.1. Süreç İyileştirmeye Hazırlık Aşaması

AOP servisi üst yönetimi ve servis yönetiminin gerçekleştirdiği toplantılarda müşteri memnuniyetinin bir göstergesi olan CSI puanların 2016 yılında yükseltilmesi gerektiği kararı alınmıştır. Bu karar doğrultusunda üst yönetimin desteği konusunda görüş birliği sağlanmıştır. Üst yönetimin proje yöneticisi olarak belirlediği servis müdürü için gerekli çalışmaların başlatılması noktasında ilgili yetki

tanımlamaları yapılmıştır. Proje yöneticisinin kontrolünde müşteri memnuniyet sonuçlarını değerlendirmek ve ihtiyaç duyulan iyileştirme faaliyetlerinde bulunmak üzere, farklı bölümlerden oluşan bir SİE oluşturulmuştur. SİE oluşturulurken farklı bölüm çalışanlarının katılımına dikkat edilmesinin nedeni, farklı görüşlerin ve bakış açılarının bir araya getirilmek istenmesidir. OYS' de müşteri memnuniyetini etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bu nedenle, fonksiyonel kaliteyi ve teknik kaliteyi arttırmak için farklı departmanlarda çalışan katılımcıların görüşleri önemlidir. SİE' e gönüllü olarak katılım sağlayan çalışanların işletme içerisindeki görevleri şu şekildedir:

- Servis Müdürü
- Mekanik Atölye Şefi
- Müşteri İlişkileri Sorumlusu
- Servis Danışmanı
- Garanti Danışmanı
- Son Kontrol Teknisyeni
- Mekanik Teknisyen

SİE olarak oluşturulan Kalite Çemberi, bir kayıt formunda yazılı hale getirilmiş ve üst yönetim ile paylaşılmıştır. Kayıt formunda aşağıda listelenen hususlara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

- Departman
- Ekip adı
- Konu
- Ekip üyesi sayısı
- Süreç sahibi
- Ekip üyelerinin adı, soyadı ve departmanı
- Ekibin amacı
- Yönetici onayı

SİE' ye gönüllü olarak katılan çalışanların ekip içerisindeki görev ve sorumlulukları belirlenmiştir. Görev ve sorumluluklar belirlenirken tüm SİE tarafından kabul gören mekanik atölye şefi, süreç sahibi olarak atanmıştır. Mekanik atölye şefinin, görev tanımı gereği iyileştirmelerin uygulanmasından ve kontrolünden sorumlu olduğu göz önünde bulundurulduğunda, süreç sahibi olarak en uygun çalışan

olduğu görüşü oluşmuştur. Proje yöneticisinin ve ekip üyelerinin katılımıyla düzenli olarak gerçekleştirilecek toplantılarda, Müşteri İlişkileri Sorumlusu müşteri memnuniyeti ile ilgili ölçümlerini raporlayacaktır. Atölye şefi, iyileştirme faaliyetlerinin yerine getirilmesini, kontrolünü ve ölçümünü gerçekleştirerek elde edilen sonuçları diğer ekip üyeleriyle paylaşacaktır. Toplantılarda SİE üyeleri tarafından tüm sonuçlar değerlendirilip, müşteri memnuniyetinde olumsuzluk teşkil eden problemlerle ilgili düzenli olarak iyileştirme çalışmaları planlanacaktır. Problemlerin fonksiyonel kaliteden mi yoksa teknik kaliteden mi kaynaklandığını tespit edebilmek için ‘Süreç Yönetimi’ modeline dayalı bir aksiyon planı hazırlanmış olup, analizler ve çözüm önerileri iyileştirme çalışmalarına dâhil edilecektir. Hazırlanan aksiyon planı Tablo 7’ de yer almaktadır. Aksiyon planı hazırlanırken PUKÖ döngüsünden faydalanılmıştır.

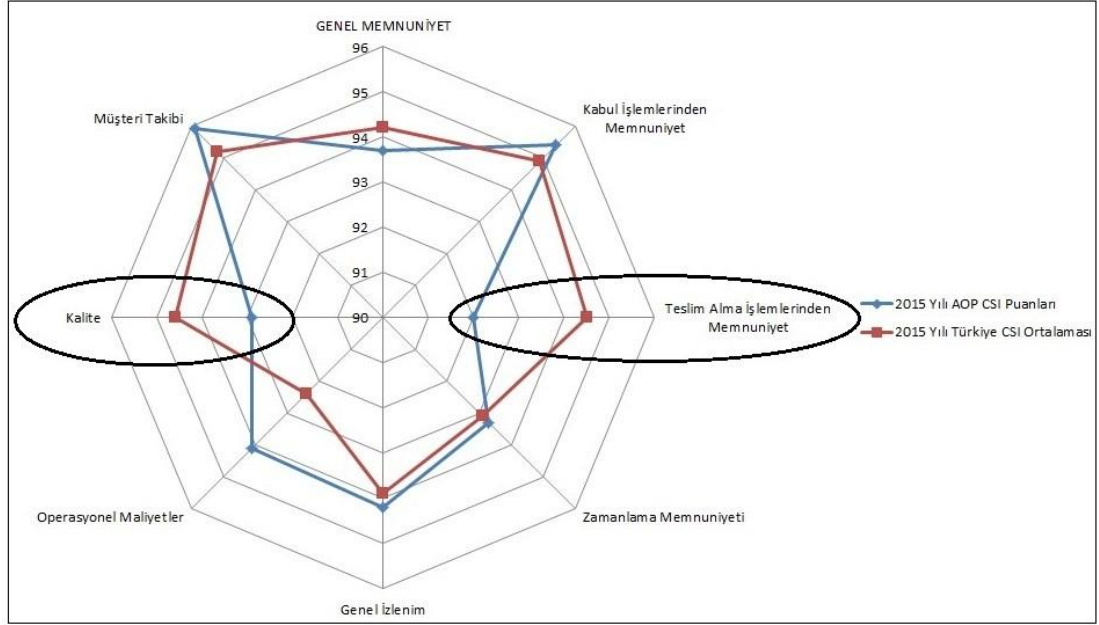
Tablo 7: Aksiyon Planı

AKSİYON PLANI	PUKÖ
Konu Seçimi	Plan
Mevcut Durum ve Veri Toplama	Uygulama
Veri Analizi	Kontrol
Amaç	Plan
Kök Nedenlerin Belirlenmesi	Kontrol
İyileştirme Seçimi	Uygulama
İyileştirmelerin Uygulanması	Önlem Al
İyileştirmelerin Ölçülmesi Ve Test Edilmesi	Kontrol
Sonuçların Analiz Edilmesi	Kontrol
İyileştirmelerin Sürekliliğinin Sağlanması	Plan
İyileştirmelerin Standardize Edilmesi	Önlem Al

4.5.2. Mevcut Durum Analizi ve Hedeflerin Belirlenmesi

SİE, mevcut durum analizini gerçekleştirirken CSI puanlarının Türkiye ortalamalarını baz almış ve kıyaslama yöntemini kullanmıştır. Bu yöntemle AOP’ un servis kalitesindeki eksik yönleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Müşterilerin genel memnuniyet skorlarını etkileyen CSI anket boyutları incelendiğinde; kabul

işlemlerinden memnuniyet, teslim alma işlemlerinden memnuniyet, zamanlama memnuniyeti, genel izlenim, operasyonel maliyetler, kalite ve müşteri takibi başlıkları altında toplanan 7 boyut ön plana çıkmıştır. Bu boyutlar için AOP ve Türkiye ortalaması skor karşılaştırmaları gerçekleştirilmiştir. Kıyaslama yöntemi uygulanırken Şekil 11’ de yer alan radar grafiğinden faydalanılmıştır.



Şekil 11: CSI Puanlarının Görsel Olarak Karşılaştırılması

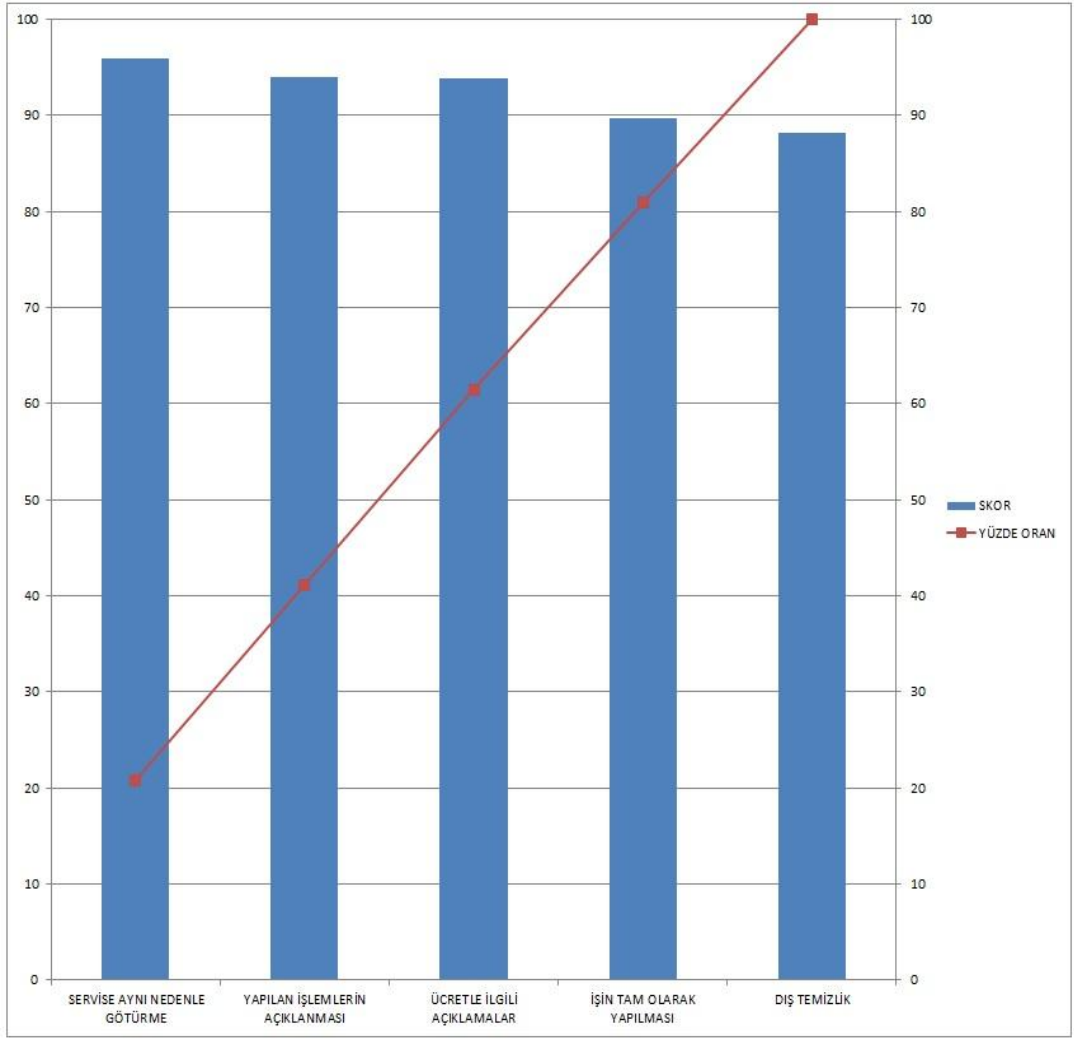
SİE tarafından belirlenen hedef, kendi markasının CSI puanlarında Türkiye ortalamasının üzerinde yer almaktır. AOP yetkili servisinin 2015 yılında elde ettiği skorlar incelendiğinde, kalite ve teslim alma işlemlerinden elde edilen memnuniyet puanlarının Türkiye ortalamasının altında olduğu görülmüştür. Bu puanlar genel müşteri memnuniyetini de olumsuz etkilemektedir. Ana boyut olarak değerlendirilen kalite ve teslim alma işlemlerinden memnuniyetin tespitinde, müşterilerden ana boyutları açıklayan alt boyutları puanlamaları istenmiştir. Müşterilere sorulan sorulara ve elde edilen skorların 2015 yılına ait aritmetik ortalamalarına Tablo 8’ de yer verilmiştir.

Tablo 8: AOP Servisinin 2015 Yılı CSI Puanlarının Aritmetik Ortalaması

Teslim Alma İşlemlerinden Memnuniyet	92
1.Yapılan işlemlerin açıklanması	94
2.Ücretle ilgili yapılan açıklamalardan memnuniyet	93,8
3.Dış temizlik	88,2
Kalite	92,9
1.İşin tam olarak yapılması	89,7
2.Servise aynı nedenle götürme (Hayır %)	95,9

4.5.3. Kök Nedenlerin Belirlenmesi

Kalite ve teslim alma işlemlerinde düşük puanlamaya sebep olan kök nedenleri bulmak amacıyla Pareto Analizi uygulanmıştır. Alt boyutları Pareto prensibi ile analiz ettiğimizde Şekil 12’ de yer alan sonuçlar elde edilmiştir.



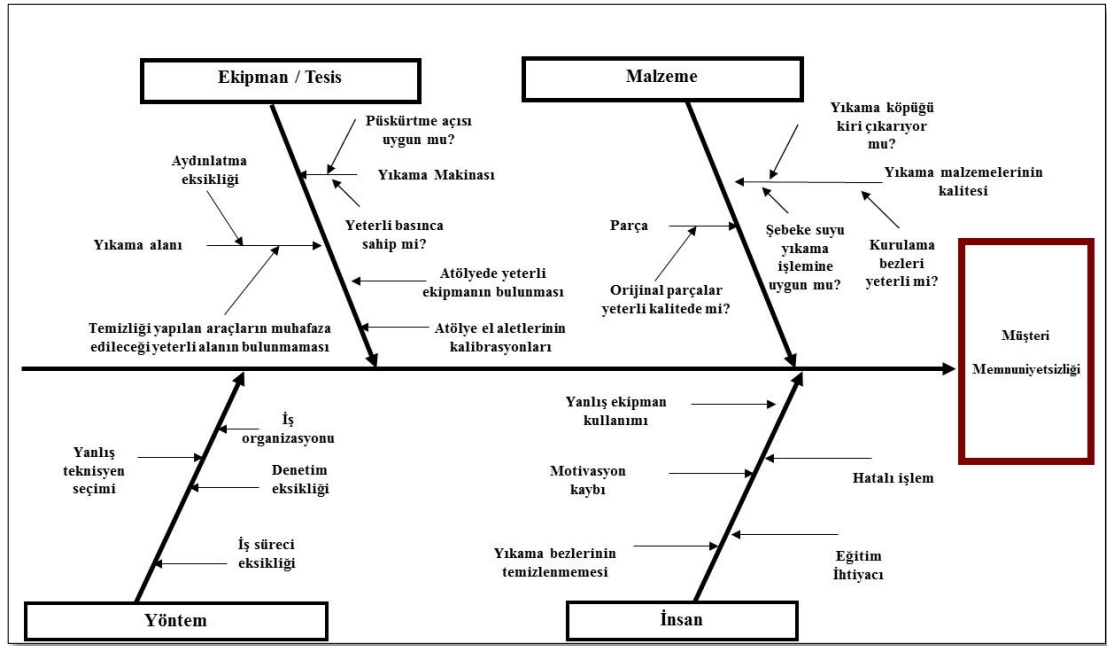
Şekil 12: Pareto Analizi Yöntemi

Pareto analizinde yatay eksen kümülatif yüzde oranı, düşey eksen sebebi ifade etmektedir. Pareto Analizi çıktısını yorumladığımızda, müşterilerde memnuniyetsizliğin büyük kısmının işin tam olarak yapılmaması ve dış temizliğin müşteri beklentisini karşılamamasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Tespitler ışığında SİE, bu iki süreçte probleme sebebiyet veren faaliyetlerin tespitini yapıp, iyileştirme faaliyetlerinin uygulanmasına karar vermiştir.

2015 yılı CSI puanı Türkiye ortalaması 94,2 puandır. SİE' nin hedefi, 2016 yılı sonunda AOP servisi CSI puanı ortalamasının Türkiye ortalamasının üzerinde olmasıdır. Bu bağlamda 2015 yılında elde edilen CSI Türkiye ortalama puanı baz alınmıştır. CSI puanlarının Türkiye ortalamasını geçmesi hedefinde, 2015 yılı skorlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiş olan kalite puanının en az 94,6, teslim alma

işlemlerinden memnuniyet puanının ise en az 94,5 olması gerekmektedir. 2016 yılında diğer müşteri memnuniyetini etkileyen boyutlardaki CSI puanların muhafaza edilmesi durumunda hedefe ulaşılacağı öngörülmüştür. Planlama yaparken, diğer bayilerin yetkili servislerinin puanlarının da değişkenlik gösterebileceği göz önünde bulundurulmuştur.

SİE, “problemi biliyoruz, fakat sebepleri neler olabilir?” sorusuna cevap aramak için Şekil 13’de yer alan Balık Kılıçığı (Ishikawa) analizi ile kök sebepleri tespit etmeye çalışmıştır.



Şekil 13: Balık Kılıçığı Analizi ile Kök Nedenlerin Belirlenmesi

SİE tarafından Balık Kılıçığı diyagramı üzerinde beyin fırtınası yapılarak probleme sebep olan kök nedenler tespit edilmeye çalışılmıştır. 4M prensibine göre; insan (man), makine – ekipman - tesis (machine), malzeme (material), yöntem (method) faktörleri üzerinde ‘neden’ sorusu sürekli sorularak kök nedenler kaydedilmiştir.

4.5.4. İyileştirmelerin Seçimi

Balık Kılıçığı diyagramında dış temizlik kalitesi ve işin tam olarak yapılmaması şikâyetlerine ilişkin olası kök nedenler listelenmiştir. Listelenen sorunların tespitine ve çözümlere yönelik olarak SMART yöntemi kullanılmıştır. SİE

tarafından SMART yöntemi yapılırken, aynı zamanda beyin fırtınası ile karşı önlemler sıralanmıştır. SİE tarafından, kolay anlaşılır, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zaman kısıtlamasına tabi olma kriterleri için puanlama yapılarak Tablo 9’ da iyileştirilmesi gereken sorunlar ve çözümler tespit edilmeye çalışılmıştır. Puanlama, 1 en düşük puanı, 5 ise en yüksek puanı temsil edecek şekilde gerçekleştirilmiştir. SMART’ ın tüm unsurlarından yüksek puan alan öneriler iyileştirme uygulamasına dâhil edilmiştir.

Tablo 9: SMART Yöntemi ile İyileştirmelerin Belirlenmesi

KARŞI ÖNLEMLER	FAKTÖR	S	M	A	R	T	SONUÇ
Kalibrasyonların güncellenmesi	Ekipman/Tesis	3	5	3	3	3	17
Teknisyen ekipman ve el aletlerinin yenilenmesi	Ekipman/Tesis	3	2	2	3	2	12
Temizlenen araçlar için daha geniş bir alan oluşturulması	Ekipman/Tesis	2	2	2	2	1	9
Yıkama alanı aydınlatmasının yenilenmesi	Ekipman/Tesis	3	3	2	3	2	13
Onarımda kullanılan parça ve sarf malzemelerin kontrol edilerek tedarikçilerin değiştirilmesi	Malzeme	2	2	1	1	1	7
Şehir şebeke suyunun filtrelenerek temizlenmesi	Malzeme	4	3	1	1	2	11
Yıkamada kullanılan temizlik ürünlerinin değiştirilmesi	Malzeme	3	4	3	3	3	16
Yıkama alanına ayrı bir kalite kontrol birimi ve süreci eklenmesi	Yöntem	5	4	5	5	5	24
Yıkama alanına organizasyon sorumlusu atanması	Yöntem	1	1	1	1	1	5
Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi	Yöntem	5	5	4	5	4	23
Çalışan sayısının artırılması	İnsan	1	2	2	1	1	7
Mekanik kalite kontrol işleminin standart hale getirilmesi	İnsan	5	5	5	5	5	25
Mekanik kalite kontrol teknisyenine standartlar ile ilgili eğitimlerin verilmesi	insan	5	4	5	5	5	24

Tabloda yer alan sonuçlardan yola çıkarak, yöntemle ilgili süreç eksikliğinin olduğu ve yıkama ile ilgili kalite kontrolün yapılmadığı tespit edilmiştir. Yıkama kalite kontrol işlemi için insan faktöründe yer alan eleman eksikliğinin dış temizlik kalitesini düşürdüğü ve denetimsizlik sebebiyle müşterilerin beklentilerinin karşılanmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca, mekanik işlemlerle ilgili olarak gerçekleştirilen kalite kontrol işleminin standartları yeterince karşılamadığı ve bu görevi yerine

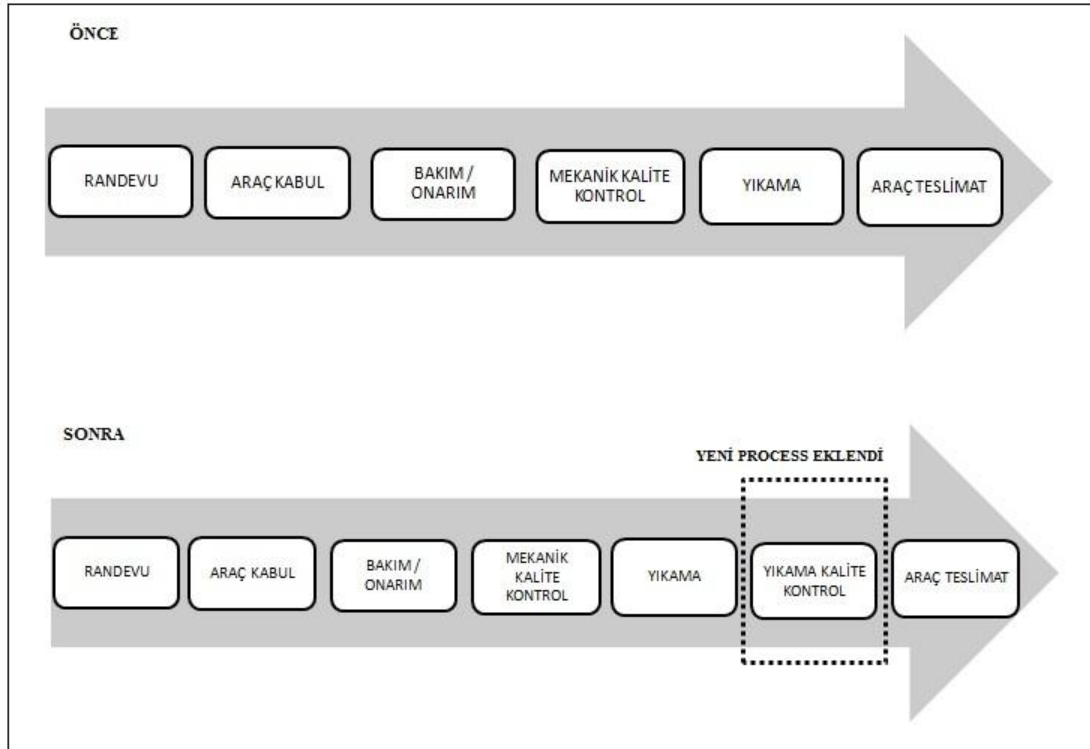
getirecek çalışanların eğitilmesi gerektiği görülmüştür. SMART analizi doğrultusunda gerçekleştirilmesi planlanan iyileştirmelere aşağıda yer verilmiştir:

- İşin tam olarak yapılmaması ile ilgili memnuniyetsizliği gidermek için teknisyenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenebileceği bir mekanik kalite kontrol sistemi ve standardı oluşturulmalıdır.
- Dış temizlik ile ilgili memnuniyetsizliği gidermek için yıkama işlemlerinin denetiminin sağlanacağı yeni bir sürece ihtiyaç duyulmaktadır.

Servis müdürü, SİE üyeleri ve tüm servis çalışanlarının katılımıyla bir toplantı düzenlenmiştir. Toplantıda, gerçekleştirilmesi planlanan iyileştirmelere ilişkin bilgiler paylaşılmış ve tüm çalışanların katılımının önemi vurgulanmıştır.

Dış temizlik ile ilgili iyileştirmeler şu şekildedir;

- Araç temizliği işlemlerinin denetimini sağlamak için süreç tasarımında değişikliğe gidilerek, yeni bir süreç eklenmiştir. Yıkama işlemlerinin kalite kontrolünü gerçekleştirecek bir kalite kontrol sorumlusu atanmıştır. Eski ve yeni iş akış süreci Şekil 14’ de ki gibidir.



Şekil 14: İş Akış Şemasının Revize Edilmesi

- Araç temizliği kalite kontrol işlemlerinde tespit edilen eksikliklerin düzenli olarak süreç sahibine rapor edilmesi planlanmıştır. Müşteri İlişkileri Bölümü tarafından 72 saat içerisinde gerçekleştirilen müşteri memnuniyeti aramalarında, araç temizliği ile ilgili memnuniyet sorgulaması vurgulanmalıdır. Bu şekilde müşterilerin dış temizlikle ilgili memnuniyet derecesi ve beklentileri belirlenebilecektir.

İşin tam olarak yapılmaması ile ilgili iyileştirmeler ise şu şekildedir;

- Mekanik kalite kontrol sorumlusuna, gerçekleştirilecek detaylı kalite kontrol işlemi ile ilgili eğitim verilmelidir. Eğitim yetkili servis uzman teknisyeni tarafından gerçekleştirilmelidir.
- Mekanik serviste işlem gören tüm araçlara kalite kontrol işlemi uygulanmalı ve bu araçlar iş emri ile birlikte mekanik kalite kontrol işlemine tabi tutulmalıdır. Kalite kontrol teknisyeni müşteri talep ve şikâyetlerinin giderilip giderilmediğini, oluşturulan iş emirlerinde söz konusu talep ve şikâyetlerle ilgili açıklama yapılıp yapılmadığını kontrol etmelidir.
- Mekanik kalite kontrol işlemi Tablo 10' da yer alan form ile gerçekleştirilmelidir. Böylece, mekanik serviste işlem gören araçlara müşteri talepleri haricinde standart olarak yapılması gereken kontrollerin yapılıp yapılmadığı ve ayrıca çıkan problemlerin iş emri formu atölye nüshasında belirtilip belirtilmediği denetlenmelidir.

Tablo 10: Kalite Kontrol Formu ile İşin Standartlaştırılması

KALİTE KONTROL FORMU		
	KONTROL EDİLECEK YERLER	KONTROL DURUMU
1	Araç liftte iken gerçekleştirilecek kontroller	
	Süspansiyon parçaları ve körüklerin kontrolü	
	Egzoz sistemi kontrolü	
2	İç ve dış aydınlatmaların fonksiyon kontrolü	
	Farlar(uzun/kısa), sis, sinyal, dörtlü flaşör	
	İç göstergeler	
	Tavan lambası, kapı iç aydınlatmaları	
	Bagaj lambası	
	Plaka lambası	
	Geri vites lambası	
3	Silecek, cam yıkama suyu seviye kontrolü	
4	Kaput altı tüm soket bağlantıları	
5	Kaput altı tüm sıvı seviyeleri ve kapakların sıklık durumu	
	Motor seviyesi	
	Fren ve debriyaj yağı seviyesi	
	Hidrolik direksiyon sıvısı (EPS'li modeller hariç)	
	Motor soğutma suyu seviyesi	
	Diğer hidrolik seviyeleri	
6	Kayışların gevşeklik ve genel durumu	
7	Lastik durum kontrolü	
8	Bijonların tork kontrolü	
9	Araç üzerinde kaltuk, direksiyon kılıfı ve halı koruyucusu var mı ?	
10	İş emrinde yazan müşteri taleplerinin yapılmış olması	

- Müşteri İlişkileri bölümünce 72 saat içerisinde gerçekleştirilen müşteri memnuniyeti aramalarında, işin tam olarak yapılmaması ile ilgili memnuniyet sorgulaması vurgulanmalıdır. Bu şekilde, işin tam olarak yapılmaması durumu ve arıza tekrarı sebebiyle servise tekrar gelmek durumunda kalan müşterilerin memnuniyet derecesi ve beklentileri belirlenmelidir.
- Tablo 10' da belirtilen kontrollerde tespit edilen eksikler Tablo 11' deki bilgiler doğrultusunda, haftalık olarak servis müdürüne rapor edilmelidir. SİE hangi teknisyenin hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğunu, hangi kontrolleri düzenli olarak gerçekleştirmediğini ve hangi hataları tekrarladığını bu şekilde tespit etmelidir. Eğitim verilmesi

gereken teknisyenler işletme içinde eğitime tabi tutulmalı, gerekirse üretici firmadan eğitim talebinde bulunulmalıdır.

Tablo 11: Kalite Kontrolde Belirlenen Eksiklerin Çizelgesi

KALİTE KONTROL EKSIK BİLDİRİM ÇİZELGESİ				
TARİH	PLAKA	İŞ EMRİ NO	TEKNİSYEN	TESPİT EDİLEN EKSIKLİKLER VE HATALAR
13.02.2016	34ZA....	192295	A TEKNİSYENİ	LASTİK BASINÇLARI UYGUN DEĞİL ARAÇ ATÖLYEYE YÖNLENDİRİLDİ.
18.02.2016	34HB....	192598	B TEKNİSYENİ	MÜŞTERİYE İADE EDİLECEK ÇIKAN PARÇALAR POŞETLENMEMİŞ PARÇALAR POŞETLENDİ.
20.02.2016	34RM...	192651	C TEKNİSYENİ	ÖN SİS FAR AMPÜLÜ YANMIYOR ARAÇ ATÖLYEYE YÖNLENDİRİLDİ.
23.02.2016	34LH...	192702	C TEKNİSYENİ	ARKA STOP AMPÜLÜ YANMIYOR ARAÇ ATÖLYEYE YÖNLENDİRİLDİ.

- Ödül programları düzenlenmeli, çalışanların gerekli performans kriterlerini yerine getirmeleri ve süreç iyileştirme çalışmalarına katılım sağlamaları durumunda her bölümden bir kişi ayın elamanı olarak belirlenmelidir. Ayın elamanına teşvik primi verilmelidir.
- Üretici firma tarafından gerçekleştirilen CSI anketlerinin sonuçlarında genel memnuniyet puanının Türkiye ortalaması üzerine çıkması durumunda, ödül programı çerçevesinde elde edilen ek gelir tüm servis çalışanlarına, belirlenen oranlarda dağıtılmalıdır.

4.5.5. Alınan Karşı Önlemlerin ve İyileştirmelerin Kontrolü

AOP yetkili servisinden hizmet alan müşterilere 72 saat içerisinde yapılan müşteri memnuniyeti aramalarında, alınan karşı önlemlerin ve iyileştirmelerin amaca uygun olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. 72 saat aramalarında müşterilere servis hizmetinden genel memnuniyet dereceleri, işin tam olarak yapılması ve dış temizlikle ilgili memnuniyetleri sorulmuştur. Memnuniyet sorgulaması neticesinde işin tam olarak yapılması ve araç temizliği ile ilgili olarak müşteri memnuniyetinde ciddi bir artış olduğu görülmüştür. Fakat gerçekleştirilen 72 saat memnuniyet aramaları, daha önce tespit edilemeyen farklı bir olumsuzluğa işaret etmiştir. AOP yetkili servisinden hizmet alan müşteriler arasında genel memnuniyet puanı düşük olan müşterilerin memnuniyetsizlik sebepleri sorgulandığında, memnun olmayan

müşteriler ya araçlarına uzun teslimat süresi verildiğini ya da söz verilen sürede araçlarını alamadıklarını dile getirmişlerdir. 2016 Şubat ayının ilk iki haftasında hizmet alan 525 müşterinin % 8' i aynı şikâyeti iletmıştır. Gerçekleştirilen iyileştirmeler amacına ulaşmıştır, ancak farklı bir olumsuzluğu da beraberinde getirmiştir. 2016 yılı Şubat ayında gerçekleştirilen CSI anketlerinde de bu memnuniyet kriteri müşteriler tarafından düşük puanlandırılmış ve hedeflenen sonuçlara ulaşılamamıştır.

4.5.6. İyileştirmelerin Sürekliliğinin Sağlanması ve Standardize Edilmesi

SİE, rapor sonuçlarını değerlendirmek ve araçların gecikmesi ile ilgili iyileştirmeler yapmak için toplantılar düzenlemeye devam etmiştir. Gerçekleştirilen toplantılarda atölye takip sistemi ve süreç haritası üzerinde ortaya çıkan gecikmeler analiz edilmiş ve yeni bir iyileştirme yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Atölye takip sistemi, teknisyenlerin verimliliğini tarih aralığı ile filtreleyerek raporlayan ve aynı zamanda atölyedeki araçların durumlarını gözlemlemeye yardımcı olan bir yazılım programıdır. Atölye takip sistemi kullanılarak hangi teknisyenin hangi araçta, ne sebeple zaman kaybettiğini gözlemek mümkündür. Teknisyenler, işe ara verme nedenlerini atölye takip sistemine bilgi olarak girmektedir. Yapılan kontrollerde teknisyenlerin verimliliklerinin gereken seviyede olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, teknisyenlerin gerçekleştirdiği işlemlerde ayrıca bir iyileştirme gerekmemiştir. Atölye takip sistemindeki verilere göre yapılan bakım - onarım işlemlerinde en fazla zaman kaybına sebep olan faktörün, müşteriden onay alma sürecinde ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Süreç haritası üzerinde araçların hareketleri kamera kaydı ile takip edilmiş, nerede bekleme meydana geldiği belirlenmiş ve zaman kaybının yaşandığı noktalar işaretlenmiştir. Her bir araç için ortalama günlük zaman kaybı hesaplanmıştır. Süreçler arasındaki geçişlerde ve süreçlerin uygulanmasında kaybedilen süreler Tablo 12' de yer verilmiştir.

Tablo 12: Kayıp Zamanların Belirlenmesi

Sıra No	İşlem Basamakları	Ortalama Süre
1	Bakım / onarım öncesinde sıralamada geçen süre	40 dakika
2	Yedek parçadan parça alırken beklenen süre	4 dakika
3	Ekstra çıkan işlemlerde müşteriden onay almak için beklenen süre	30 dakika
4	Bir aracın ortalama liftte kalma süresi	150 dakika
5	Mekanik kalite kontrol öncesinde sıralamada beklenen süre	30 dakika
6	Mekanik kalite kontrol işlem süresi	20 dakika
7	Yıkama alanında yıkama öncesinde sıralamada geçen süre	15 dakika
8	Araç yıkama işlemlerinde geçen süre	20 dakika
9	Araç temizliği kalite kontrolü öncesinde beklenen süre	30 dakika
10	Araç temizliği kalite kontrolünde geçen süre	30 dakika
TOPLAM SÜRE		369 dakika

(Kaynak: Bozkurt, 2003: 65)

Tabloda gösterilen zaman kayıpları incelendiğinde, zaman kaybının bir diğer nedeninin, süreçlere yeni eklenmiş olan yıkama kalite kontrolü faaliyetinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Araçlar, atölyede bakım - onarım işlemi gördükten sonra mekanik kalite kontrol sırası beklemektedir. Ardından araç temizliği işlemi için kısa bir bekleme süreci söz konusudur ve ayrıca araç temizliği işlemleri ile ilgili kalite kontrol sırası beklemek zorunda kalınmaktadır. Tüm bu işlemlerde müşteri memnuniyetsizliğe sebep olan bazı gecikmeler yaşanmaktadır. Süreçlerin tamamında faydalandığımız PUKÖ döngüsü tekrardan çalıştırılarak önlem alma amacıyla, mevcut gecikmelerin sebepleri araştırılmıştır. Şekil 15’ de tespit edilen sebepler ve bunlara ilişkin tavsiye niteliğindeki önlemlere yer verilmiştir.

P		U		K		Ö
Önlemler	Kontrol Öğeleri Plan	Gerçekleşen	Neden-Neden Analizi - Problem Çözme	Önlemler		
Teslim alma işlemlerinden memnuniyet	Müşteri Memnuniyeti 94,5	94,7	Problem araçların müşteriye zamanında teslim edilememesi	1. Önlem Süreçler revize edilecek, araç temizlik ve mekanik kalite kontrolleri tek noktadan gerçekleştirilecek		
Kalite (İşin tam olarak yapılması)	Müşteri Memnuniyeti 94,6	97,5	Süreç geçişlerinin sayısı fazla olduğu için araçların fazla zaman kaybetmesi	2. Önlem Aktif araç kabul lifti kurulacak ve periyodik bakım / onarım öncesinde ekstra çıkacak problemlerin onayları alınacak		
			UYGULAMADA YAŞANAN PROBLEM OLUMSUZ ZAMANLAMA MEMNUNİYETİ			
			Bölmeler arasında bilgi akışının zaman zaman gecikmesi			
			Müşteri onaylarının gecikmesi			
			KÖK NEDEN Süreçlerin revize edilmesi ve müşteri onayların hızlandırılması			

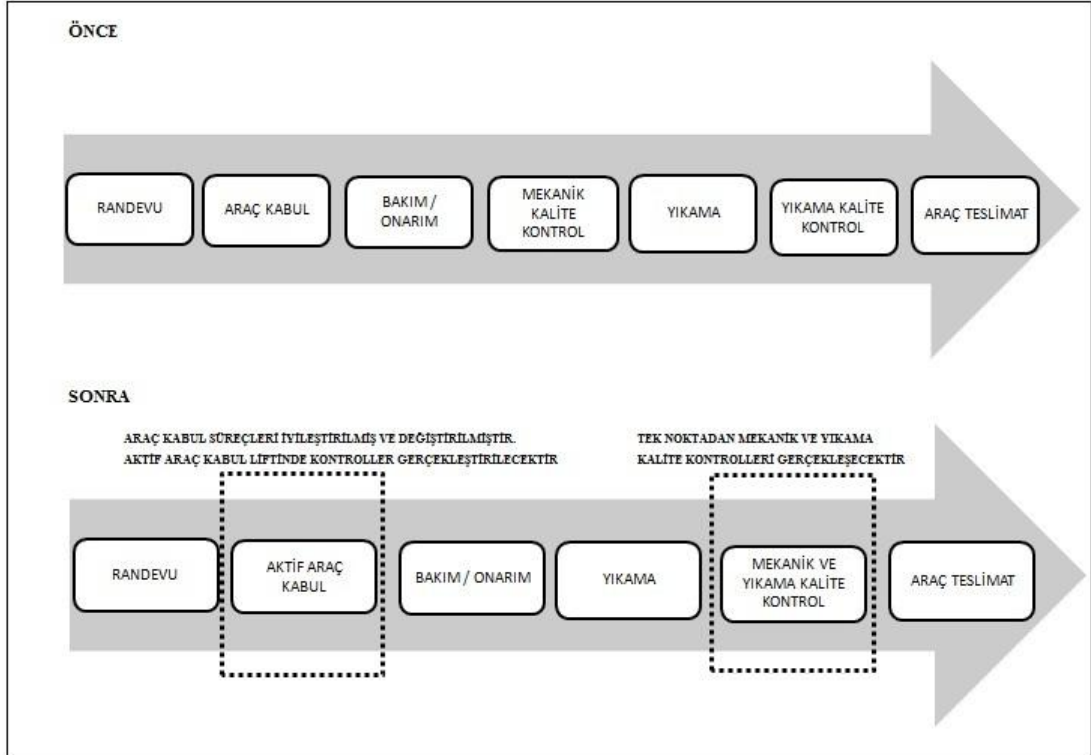
Şekil 15: PUKÖ Döngüsü ile Karşı Önlemlerin Alınması ve İyileştirmelerin Sürekliliğinin Sağlanması

SİE, iki farklı zaman kaybı tespitinde bulunmuştur. İlki, bakım - onarım işlemi başladıktan sonra müşteriden onay alınırken yaşanan zaman kaybı olup, bu gecikme hem atölyede lifti meşgul etmekte hem de sırada bekleyen araçlar için yapılacak işlemleri geciktirmektedir. İkinci zaman kaybı ise araçların mekanik kalite kontrol ve yıkama kalite kontrolü işlemleri için sıra beklmelerinden kaynaklanmaktadır. Gerçekleştirilen bu tespitler üzerinde beyin fırtınası yapılarak en uygun iyileştirmeler belirlenmiştir. Bu iyileştirme önerileri aşağıdaki gibidir:

- İyileştirmelerle ilgili raporlamalara aynı şekilde devam edilmelidir.
- Mekanik kalite kontrol işlemleri ve yıkama kalite kontrol işlemleri, yıkama işleminden sonra aynı teknisyen tarafından, tek noktada gerçekleştirilmelidir. Bu sayede sıra bekleyen araçlarda ikili zaman kaybı durumu engellenebilir.
- Atölyede müşteri onayı bekleyen araçların araç liftlerini meşgul etmemeleri ve sırada bekleyen araçları geciktirmemeleri için araç kabul alanına bir araç kabul lifti kurulmalıdır. Araç kabul işleminde görev alacak servis danışmalarına bir teknisyen destek vermelidir. Bu teknisyen, müşteri ile birlikte bakım - onarım işlemlerinde standart olarak gerçekleştirilen kontrolleri lift üzerinde yerine getirmelidir. Bu iyileştirme sayesinde, araç müşteri tarafından AOP yetkili servisine teslim edilirken, periyodik bakım haricinde alınması gereken tüm ek onarım onayları müşteriden alınmalı ve araçların atölyede bakım - onarım işlemi yapılırken lifti meşgul etmesinin önüne geçilmelidir.

Araç kabul alanına bir lift kurulmasının belirli bir maliyeti olduğu için ortaya çıkabilecek masraflar konusunda üst yönetime bilgilendirme yapılmıştır. Aktif araç kabulü olarak isimlendirilen bu sistemin zaman kaybını önlemek dışında bir diğer amacı ise, müşteri ile birlikte kontrollerin gerçekleştirilmesi ve sıcak satışın yapılmasıdır. Müşterilerin, bu sistem sayesinde birlikte yapılacak işlemlerin aciliyet durumunu daha iyi algılayacakları ve satın alma eğiliminde olacakları düşünülmüştür. Araç kabul lifti için katlanılacak masrafların, parça ve işçilik satışlarındaki artış ile yaklaşık 5 ay içerisinde amorti edilmesi planlanmıştır. Üst yönetim ile gerçekleştirilen toplantılar neticesinde gerekli iyileştirmenin yapılmasına

karar verilmiştir. SİE toplantı düzenleyerek, tüm servis çalışanlarına yeni iyileştirmelerle ilgili bilgilendirmede bulunmuş ve gönüllü olarak katılım kriterini göz önünde bulundurarak yeni görevlendirmelerle ilgili güncellemeler gerçekleştirmiştir. Nihayetinde yeni iş akışı Şekil 16' daki gibi revize edilmiştir.



Şekil 16: İş Akış Süreçlerinin İyileştirilmesi

Yeni eklenen araç kabul lifti süreci ile araç atölye süreçlerine dâhil olma öncesinde Tablo 13' de yer alan noktalar müşterinin gözetiminde kontrol edilmiştir. Araç ile ilgili olarak onay alınması gereken periyodik bakım haricindeki işlemler, servis danışmanı tarafından müşteriye aktarılmıştır. Bu şekilde, atölyede bakım - onarım işlemleri gerçekleştirilen araçlar müşteri onay sürecinde liftleri meşgul etmemiştir. İyileştirmelerle atölye planlamasına ve kapasite kullanımına büyük bir katkı sağlanmıştır. Bu durum araç giriş sayılarında pozitif bir etki meydana getirmiştir.

Tablo 13: Ön Kontrol Formu ile Bakım - Onarım Öncesi Onayların Alınması

Araç Ön Kontrol Formu

Müşteri Adı	Araç Modeli	Plaka	Kontrol Tarihi
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Telefon Numarası	E-Posta		İş Emri No
<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>

Araç Kabul Sırasında Kontrol

Araç etrafında dolayarak görünen cam ve kaporta kusurlarını belirleyerek işaretle.

Aracın, periyodik ve koroziyon bakımını takip ettikten emin olun. Silen parçaları yalnızca görsel olarak kontrol edilmelidir daha fazla bilgi için deneyli analist gerektirir. Araç kapasitelerini belirle. Araç içine oturun. Araç park halindedir, kontrol alanına girerken klima ve havalandırma, apn ve motor bölümlerinden anormal ses gelip gelmediğini kontrol edin.

No.

1	Klima hava akışı, kokusu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Ön cam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Km, yakıt seviyesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Korna, aydınlatma, uyarı ışıkları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Cam fışkıyisi ön, arka, bir-stop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	Silecek ön, arka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	Akü (Test sonuçlarını ayrı)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	Akışkan motor, fren, şanzıman	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	Lastik Tamir Seti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10	Yedek Lastik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Kontrol alanında araç durdurun, anahtar ihrit ve ön kontrolü müşteri ile beraber yapın.

Aracın içine girin.

Yakıt seviyesi

V:Vuruk C:Çizik
K:Kırık B:Boya hatası

Ön ve arka camı izletin

Kapı ve arka bagaj kapadını açın

Kapıyı kapatın

Nispeti müsait değil ise 11-15 arası kontrol noktasını araç yanındaki kontrol edilebilir (Sadece 19-20 modelleri için yapılabilir.)

11	Sol Arka	Jant/Lastik	Hasar	Yorulma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12		Fren balata/disk	Hasar	Yorulma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Sol Ön	Jant/Lastik	Hasar	Yorulma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14		Fren balata/disk	Hasar	Yorulma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Sağ Ön	Jant/Lastik	Hasar	Yorulma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16		Fren balata/disk	Hasar	Yorulma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Sağ Arka	Jant/Lastik	Hasar	Yorulma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18		Fren balata/disk	Hasar	Yorulma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Araç ile edilen zara et kontrolünü yapın.

19	Güç Aktarma Organları Süspansiyon	Hasar	Kacak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Egzos	Hasar	Bediantı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kontrol Teknisyeni Adı Soyadı :
İmza

Müşteri ile diyalog

Müşteri talepleri

Ön kontrol sırasında tespit edilen eksik hata ve hasarlar.

● Acil onar/değiştir
● En kısa zamanda onar/değiştir
● İyi durumda

Kırmızı işaretli olan alanların onanm/değişimi müşteri kararına bağlıdır.

DİĞER NOTLAR

Servis Danışmanı & İmza

Müşteri & İmza

ARAÇTA BULUNAN ÖZEL EŞYA DURUMU :

Gerçekleştirilen iyileştirmelerin kontrolü için AOP Müşteri İlişkileri Sorumlusu tarafından 72 saat içerisinde memnuniyet sorgulaması yapılmış ve CSI anket sonuçlarına başvurulmuştur. 72 saat aramalarında müşterilerin teslimat süreleri ile ilgili şikâyette bulunmadıkları görülmüştür. CSI anketleri 2016 yılı içerisinde sürekli olarak kontrol edilmiş ve hedeflenen sonuçlara ulaşmak için standardize edilen işlemler düzenli olarak ölçülmüştür. AOP servisinin CSI anketlerinde elde ettiği genel memnuniyet puanlarının 2016 yılı ortalaması 96,1 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer, 2016 yılı Türkiye ortalaması olan 93,9' un üzerinde bir sonuçtur. 2016 yılında elde edilen CSI puanları detaylı olarak analiz edildiğinde AOP yetkili servisi, yedi memnuniyet boyutunun tamamında Türkiye ortalamasının üzerinde bir performans sergilemiştir.

TKY' nin müşteri memnuniyeti ve süreçlere yönelim ilkelerinden yola çıkılarak uygulanan SY, AOP servisinde müşteri memnuniyeti ve çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratmıştır. AOP yetkili servisi bu sonuçlarla teknik kalite ve fonksiyonel kalitede büyük bir başarı elde etmiştir.

4.6. CSI Anketlerinin Geçerliliğinin Sınanması

Çalışmanın bu kısmında, araştırmaya konu edilen AOP kodlu yetkili servisin birlikte çalıştığı araştırma şirketinin müşteri memnuniyetini ölçmede uyguladığı anket sorularının ve ölçeğinin uygunluğu sınanmış, aynı zamanda geçerliliği istatistiksel analizlerle test edilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu bulgular ışığında, ölçmede esas alınan anket metninin ve kullanılan ölçeğin ne denli amaca hizmet ettiği ortaya konularak, gerekli görülmesi halinde anket sorularının ve planının revizesine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

4.6.1. Ampirik Çalışmanın Metodolojisi

Bu ampirik araştırmanın evrenini AOP yetkili servisinin müşterileri oluşturmaktadır. CSI anketlerini gerçekleştiren bağımsız araştırma şirketinin her ay AOP yetkili servisinden ilgili ayda hizmet almış olan müşteriler arasından rastgele seçtiği 12 müşteri aylık örnekleme temsil etmektedir. Böylelikle 2015 yılı içerisinde anket sorularına müşterilerce verilmiş cevaplar kapsanarak toplam örneklem büyüklüğünün 144 olması sağlanmıştır. Uygulanan anket metninde araştırma şirketi

tarafından belirlenmiş 7 ayrı memnuniyet boyutu mevcut olup nominal ve ordinal ölçeklere dayalı toplam 21 soru yer almaktadır. Söz konusu müşteri memnuniyeti boyutları aşağıda verildiği gibidir. Soruların tam metni ise EK-1’ de sunulmuştur.

Tablo 14: Müşteri Memnuniyeti Boyutları

1	Kabul İşlemlerinden Memnuniyet
2	Teslim Alma İşlemlerinden Memnuniyet
3	Zamanlama Memnuniyeti
4	Genel İzlenim
5	Operasyonel Maliyetler
6	Kalite
7	Müşteri Takibi

Anket sorularının 5 tanesinde evet / hayır cevabının aranyor olması ve kodlamada nominal ölçege ihtiyaç duyulması sebebiyle bu soru grubu diğer sorulardan ayrı ele alınmıştır. Kalan 16 sorunun 1 ile 10 arasında ordinal derecelenmeye dayalı olmaları nedeniyle anketin güvenilirliği ve geçerliliğine ilişkin sinamalar bu soru grubu üzerinde yoğunlaştırılmıştır. Bazı soruların müşterilerce cevaplanmamış olduğu durumlarda eksik veri dağılım ortalaması baz alınarak tamamlanmıştır.

144 müşterinin cevaplarından oluşan veri seti nominal ve ordinal ölçek kodlamaları sonrasında analize hazır hale getirilmişlerdir. Nihai veri setinin öncelikle tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmış ve yorumlanmıştır. Daha sonra ise, ordinal ölçege dayalı 16 adet soruya ilişkin cevaplar kullanılarak anketin güvenilirliği Cronbach Alpha istatistiği ışığında test edilmiştir. Araştırma şirketi tarafından öngörülen memnuniyet boyutlarının ve boyut - soru eşleştirmelerinin doğruluğunu test etmek amacıyla gerçekleştirilen Faktör Analizi kapsamında, örneklem yeterliliği ve dağılım uygunluğu testleri sırasıyla KMO ve Bartlett test istatistikleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Diğer yandan, yapay değişken oluşturmada Asal Bileşenler Analizi ve rotasyon tekniği olarak VARIMAX yaklaşımı seçilmiştir. Belirlenen yapay değişkenler ile orijinal değişkenler (sorular) arasında tespit edilen bağlantılar dikkate alınarak boyut ve soru eşleştirmelerinin araştırma şirketi tarafından öngörülen eşleştirmelerle uyumlu olup olmadığı irdelenmiştir.

4.6.2. Ampirik Bulgular ve Yorumlar

Ordinal ölçeğe dayalı 16 soruyu temsil eden değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 15 ' deki gibi hesaplanmıştır. Bulgulardan da anlaşılacağı üzere tüm değişken dağılımlarının sola yatık olduğu (negatif çarpıklık istatistik değerleri) ve çoğu zaman sivri bir dağılım sergiledikleri (basıklık istatistik değerleri 3' ün üzerinde) söylenebilir. Dolayısıyla değişken dağılımlarının normallik göstermedikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 15: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken Kodu	Gözlem Sayısı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
		İstatistik	İstatistik			İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
KI1	144	5	10	9,710	0,696	-4,018	0,202	19,225	0,401
KI2	144	6	10	9,688	0,702	-2,772	0,201	8,510	0,400
KI3	144	7	10	9,694	0,638	-2,233	0,201	4,706	0,400
TA1	144	7	10	9,594	0,731	-1,585	0,202	1,190	0,401
TA2	144	1	10	9,448	1,147	-3,722	0,201	20,784	0,400
TA3	144	3	10	9,500	1,003	-3,260	0,202	14,059	0,401
ZM1	144	2	10	9,347	1,271	-2,820	0,201	9,646	0,400
ZM2	144	1	10	9,699	0,913	-6,574	0,201	57,706	0,400
ZM3	144	1	10	9,480	1,140	-4,225	0,201	24,346	0,400
GI1	144	7	10	9,662	0,633	-1,882	0,201	2,904	0,400
GI2	144	7	10	9,701	0,782	-1,620	0,201	6,306	0,400
GI3	144	6	10	9,615	0,735	-2,109	0,201	4,657	0,400
GI4	144	1	10	9,450	1,000	-4,935	0,201	35,880	0,400
GI5	144	7	10	9,739	0,586	-2,371	0,201	5,231	0,400
OM1	144	1	10	9,510	1,106	-4,571	0,201	27,965	0,400
Q1	144	1	10	9,616	0,915	-6,246	0,201	54,679	0,400
Geçerli Gözlem Sayısı	144								

İkinci aşamada, anket sorularının güvenilirliğini belirlemeye yönelik olarak Cronbach Alpha test istatistiği hesaplanmıştır. Teorik olarak 1,00 değerine yakın çıkması arzu edilen bu istatistiğin anketimiz için hesaplanan değeri aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere 0,881 olmuştur. Bu değer 0,7' nin üzerinde olması tatminkar bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Tablo 16: Anketin Güvenilirlik Sonuçları

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach Alfa	Soru Sayısı
,881	,898	16

Diğer yandan, değişkenleri iki gruba ayırarak yaptığımız tekrarlı güvenilirlik testlerinde de Cronbach Alpha değerlerinin birbirlerine yakın çıkması ve değişken setleri arasındaki korelasyonun yüksek hesaplanmış olması (0,838), değişken setlerinin ve anket sonuçlarının güvenilirliğine ilişkin olumlu bulgular olarak kabul edilebilir.

Tablo 17: Tekrarlı Güvenilirlik Sonuçları

Tekrarlı Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach Alfa	Bölüm 1 Değer	,805
	Soru Sayısı	8 ^a
	Bölüm 2 Değer	,756
	Soru Sayısı	8 ^b
	Toplam Soru Sayısı	16
Bölümler arası Korelasyon Katsayısı		,838
Spearman-Brown Katsayısı	Eşit Uzunluk	,912
	Eşit Olmayan Uzunluk	,912
GuttmanSplit-Half Katsayısı		,909

a. Sorular: KI1, KI2, KI3, TA1, TA2, TA3, ZM1, ZM2.

b. Sorular: ZM3, GI1, GI2, GI3, GI4, GI5, OM1, Q1.

Anket verilerinin güvenilirliğine ilişkin tatminkâr bulgulardan sonra müşteri memnuniyeti boyutlarının tespitine yönelik faktör analizi sonuçlarına da takip eden bölümde yer verilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle faktör analizi için önemli olan örneklem yeterliliği ve dağılım uygunluğu test istatistikleri Tablo 18’ de görüldüğü şekilde hesaplanmıştır. Kaiser – Meyer – Olkin test istatistiğinin 1’ e yakın çıkması (0,83) kullanılan örneklem yeterli kabul edilebileceğine işaret etmiştir. Ayrıca, Bartlett test istatistiğinin (1167,0) kuyruk olasılığı 0,05’ten küçük olduğu için

dağılımların faktör analizine uygun olduğu hükmüne ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, faktör analizine devam edilmesine karar verilmiştir.

Tablo 18: Örneklem Yeterliliği ve Dağılım Uygunluğu Testi Sonuçları

KMO and Bartlett Test İstatistikleri		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,830
Bartlett Dağılım Uygunluğu	Ki-Kare	1,167E3
	Serbestlik Derecesi	120
	Kuyruk Olasılığı	,000

Aşağıdaki tablo bulgularından da anlaşılacağı üzere; VARIMAX rotasyon tekniğine dayalı olarak gerçekleştirdiğimiz asal bileşenler bazlı analiz sonuçları ışığında araştırma şirketinin öngördüğü 7 adet memnuniyet boyutunun kullanılması halinde toplam değişkenliğin %80,49' unun açıklanabildiği tespit edilmiştir. İlk iki memnuniyet boyutu ile toplam değişkenliğin %51,69' u açıklanabilirken diğer 5 boyutla değişkenliğin sadece %29' unun açıklanabildiği görülmektedir. Bu boyutların açıklama güçleri bireysel bazda ilk 2 boyutla karşılaştırıldığında nispeten düşük çıkmıştır.

Tablo 19: Açıklanan Varyans Yüzdeleri**Açıklanan Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Eigen Değerleri			Kareli Yükler Toplamları			Döndürülmüş Kareli Yükler Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	6,582	41,138	41,138	6,582	41,138	41,138	2,823	17,645	17,645
2	1,688	10,552	51,690	1,688	10,552	51,690	2,454	15,336	32,980
3	1,277	7,979	59,668	1,277	7,979	59,668	2,028	12,677	45,658
4	0,978	6,114	65,782	0,978	6,114	65,782	1,624	10,151	55,809
5	0,940	5,877	71,658	0,940	5,877	71,658	1,547	9,667	65,476
6	0,715	4,470	76,129	0,715	4,470	76,129	1,224	7,650	73,126
7	0,697	4,358	80,486	0,697	4,358	80,486	1,178	7,360	80,486
8	0,590	3,689	84,175						
9	0,528	3,301	87,476						
10	0,471	2,941	90,418						
11	0,387	2,419	92,837						
12	0,351	2,192	95,028						
13	0,260	1,626	96,654						
14	0,208	1,300	97,954						
15	0,180	1,126	99,080						
16	0,147	0,920	100,000						

Yöntem: Asal Bileşenler Yönetimi

Öngörülen 7 memnuniyet boyutu ile soru eşleştirmelerinin gerçekleştirildiği bileşen matrisi analizinin nihai sonuçları ise Tablo 20’ de sunulmuştur. Söz konusu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, araştırma şirketinin hali hazırda kullandığı memnuniyet boyutu – soru eşleştirme yaklaşımının kısmen geçerlilik arz etmesine karşın, boyut soru eşleştirmesinin revize edilmesi gerektiği kanaatine ulaşılmıştır. ZM2, TA2, ZM3 ve TA3 soruları birinci memnuniyet boyutunu temsil ederken KI2, GI2, GI5 soruları ikinci boyutla eşleştirilmiştir. GI1,GI3 ve KI1 sorularının üçüncü boyutla ilişkilendirildiği görülmekte olup KI3 ve TA1 soruları dördüncü boyuta atfedilmiştir. ZM1 ve GI4 soruları beşinci boyutla eşleştirilirken OM1 ve Q1 soruları sırası ile altıncı ve yedinci boyutlarla ilişkilendirilmişlerdir. Bu bulgular, araştırma şirketinin boyut ve soru gruplandırmalarının mükemmellik arz etmediği ve eşleştirmelerin gözden geçirilmesi gerektiği kanaatini oluşturmaktadır.

Tablo 20: Boyut – Soru Matrisi

	Döndürülmüş Bileşen Matrisi						
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
ZM2	0,868	0,171	0,217	-0,011	-0,015	0,075	0,077
TA2	0,819	0,096	-0,041	0,273	0,096	-0,054	0,025
ZM3	0,809	0,143	0,272	-0,009	0,056	0,199	0,136
TA3	0,595	0,169	0,221	0,477	0,129	0,143	-0,006
KI2	0,071	0,816	0,184	0,273	0,090	0,085	0,128
GI2	0,355	0,783	0,069	0,153	0,168	0,097	0,055
GI5	0,141	0,716	0,423	0,020	0,287	0,032	0,194
GI1	0,242	0,219	0,781	0,062	0,177	0,071	0,058
GI3	0,124	0,285	0,691	0,408	-0,054	-0,033	0,018
KI1	0,199	0,006	0,560	0,182	0,261	0,416	0,119
KI3	0,162	0,227	0,399	0,685	-0,006	0,127	0,300
TA1	0,236	0,431	0,156	0,631	0,244	0,216	0,213
ZM1	0,090	0,131	0,194	-0,066	0,827	0,089	0,303
GI4	0,052	0,351	0,041	0,288	0,738	-0,098	-0,270
OM1	0,115	0,124	0,080	0,115	-0,021	0,928	0,104
Q1	0,140	0,223	0,095	0,228	0,088	0,133	0,875

Yöntem: Asal Bileşenler Analizi

Döndürme Yöntemi: Varimax ve Kaiser Normalleştirme.

SONUÇ

İşletmeler müşteri ile ilgilenmeden sürekliliğini sağlayamaz. Müşteri memnuniyeti işletme başarısında kritik bir faktördür. Memnuniyetsiz bir müşterinin rakipleri veya diğer alternatifleri seçmesi muhtemel bir durumdur. Bunun yanı sıra tekrar hizmet veya ürün satın alma durumu düşük bir ihtimaldir. Sadık müşterilerin oluşturulması noktasında, müşteri bakım veya onarım hizmeti için yetkili servise aracını getirdiğinde müşteri beklentilerini karşılayan hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır. Ancak müşteri beklentileri zamanla değişmektedir. Beklentilerin değişmesi yetkili servislerde süreç iyileştirme çalışmalarının önemini artırmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde kurulan Süreç Yönetimi modelinin süreç iyileştirme çalışmalarında nasıl uygulandığının gözlemlenmesidir. Süreç iyileştirme çalışmasının hazırlık ve uygulama aşamasında, Süreç Yönetiminin gereklilikleri yerine getirilerek ekip çalışması, iletişim, liderlerin katılımı, yönetim taahhüdü ve çalışanların memnuniyeti gibi Toplam Kalite Yönetiminin öğeleri benimsenmiştir.

Çalışmanın nihai hedefi otomotiv yetkili servislerinde verilen hizmet kalitesini arttırmak amacıyla gerçekleştirilen süreç iyileştirme çalışmalarına yön vermektir. Çalışmada yer verilen süreç analiz yöntemleri ve çözüm önerlerinin örnek teşkil etmesi ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren yetkili servislerin operasyonel problemlerinin çözümlerinde fayda sağlaması umulmaktadır. Araştırma yöntemi, Süreç Yönetimine dayanan süreç iyileştirme çalışmalarıdır. Oluşturulan aksiyon planı çerçevesinde gerçekleştirilen süreç iyileştirme çalışmaları bir dizi analiz yöntemlerinden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra ampirik çalışma ile CSI anketlerinde müşterilere yöneltilen sorunların güvenilirliği sınıanmıştır. Uygulanan yöntemlerin ve faaliyetlerin araştırmanın hedefleri ile paralel olduğunu anlamak önemlidir. Tezin 4. bölümünde, süreç iyileştirme çalışmaları ile ilgili gerçekleştirilen nicel ölçümler ve sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar ışında uygulanan CSI anketlerinin ve servisin gerçekleştirdiği memnuniyet aramalarının olumlu birer bilgi kaynağı olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, ampirik çalışmada sınıanan CSI anketlerine ait boyut ve soru gruplandırmalarının gözden geçirilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Müşteriler tarafından 2015 yılı CSI anketlerinde gerçekleştirilen puanlamalar ile yetkili servisin süreçlerinde uygulanan iyileştirme çalışmaları, yetkili servis çalışanlarının desteği ve katılımıyla başarılı olmuştur. Bu noktada TKY' nin öğeleri arasında yer alan yönetimin katılımının ve kalite çemberi oluşturmanın SY üzerinde etkileri görülmektedir. SY uygulayan işletmelerin TKY' nin tüm öğelerini yerine getirmesi süreç iyileştirme çalışmalarında olumlu sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.

Gerçekleştirilen süreç iyileştirme çalışmaları sadece müşterinin memnun edilmesine bağlı kalmamaktadır. Elde edilen 'zaman tasarrufu' sayesinde AOP yetkili servisi ek gelir de elde etmiştir. Bir başka deyişle süreç iyileştirme çalışmaları, tezin 1. bölümünde kalitenin anlamları arasında yer alan 'israflardan arındırma' noktasında olumlu etki sağlamıştır.

Süreç iyileştirme çalışmalarında, süreçlerin sürekli olarak kontrol edilmesi, ölçülmesi, analiz edilmesi ve karşı önlemlerin alınması gereklidir. Mevcut durumun analizi, Süreç Yönetiminin tüm unsurlarının yerine getirilmesi ve iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi işletmelerin hedeflerine ulaşması ve devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Gerçekleştirilen iyileştirme çabaları müşteri memnuniyeti odaklı olmalıdır. Sonuçlardan elde edilen çıkarımlar ile süreçlere yönelim önceliklendirilmelidir. Böylece sadık müşteriler oluşturarak sürecin tüm paydaşlarının memnun olduğu bir kazanım ve gelir elde edilebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akdere, Fırat ve Diğerleri. (1994). *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*. İstanbul: Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi Yayını.

Bank, John. (1992). *The Essence Of Total Quality Management*. Harlow: Prentice Hall.

Bozkurt, Rıdvan. (2003). *Süreç İyileştirme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Buttle, Francis. (2009). *Customer Relation Ship Management: Concepts and Technologies*. Oxford: Elsilvier.

Cinemre, Çetin. (2003). *Servis Yönetimi*. İstanbul: Panel Matbaacılık.

Conti, Tito. (1993). *Building Total Quality: A Guide for Management*. London: Chapman and Hall.

Daft, Richard L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. Ömür N. Timurcanday Özmen (çev.), Ankara: Nobel Yayınları.

Dahlgaard, Jens J., Kristensen, Kai ve Kanji, Gopal K. (1998). *Fundamentals Of Total Quality Management*. London: Chapman and Hall.

Dayoğlu, Mehmet A. (2016). *Potansiyelini Kullan Servis Yöneticisinin Başarı Rehberi*. İstanbul: Oyder Yayınları.

Demirci, Hüseyin. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Dumas, Marlon ve Diğerleri (2013). *Fundamentals Of Business Process Management*. Heidelberg: Springer.

Duncan, William L. (1995). *Total Quality: Key Terms and Concepts*. New York: Amacom.

Eyüboğlu, Filiz. (2012). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Goetsch, David L. ve Davis, Stanley. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Harlow: Pearson.

Imai, Masaaki. (2014). *Kaizen – Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. İstanbul: Kalder Yayını.

- Imai, Masaaki. (2012). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. New York: McGraw - Hill Professional.
- Ivanko, Štefan. (2012). *Modern Theory of Organization*. Ljubljana: University of Ljubljana Faculty of Public Administration.
- Jacobs, Deb. (2005). *Accelerating Process Improvement Using Agile Techniques*. Boca Rotan New York: Auerbach Publications.
- Jäger, Anna-Lena. (2014). *Global purchasing Processes in the Business Sector Automotive Aftermarket*. Wiesbiden: Springer Gabler.
- Jeston, John. ve Nelis, Johan. (2008) *Business Process Management: Practical Guide Lines to Successful Implementations*. Oxford: Elsevier.
- Juran, Joseph ve Godfrey, A. Blanton. (1999). *Quality Handbook*. Republished McGraw-Hill.
- Kelly, Diane L. (2003). *Applying Quality Management in Healthcare: A Process for Improvement*. Chicago: Health Administration Press.
- Kotler, Philip ve Armstrong, Gray. (2010). *Principles of Marketing*. Thirteen Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- McDonald, Mark. (2015). *İş Süreçlerini İyileştirmek*. Melis İnan (Çev.), İstanbul: Optimist Yayınevi
- Mito, Setsuo. (2000). *Honda Yönetim Kitabı*. Alperen Doğan ve Serpil Demirci (çev.), Ankara: Academyplus Yayınevi
- Oakland, John S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text With Cases*. London and New York: Routledge.
- Raab, Gerhard ve Diğerleri (2012). *Customer Relationship Management: A Global Perspective*. Gower Publishing.
- Radnor, Zoe. (2010). *Review of Business Process Improvement Methodologies in Public Services*. Coventry: AIM Research.
- Sharp, Duane E. (2002). *Customer Relationship Management Systems Handbook*. CRC Press.
- T.C. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı. (2010). *İç Kontrol İçin Süreç Yönetimi El Kitabı*. Strateji Geliştirme Bakanlığı.

Top, Seyfi. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*. 1. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.

Weske, Mathias. (2010). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Potsdam: Springer Publishing Company, Incorporated.

MAKALELER

Akçay, Mehmet ve Okay, Şenol.(2009). Otomotiv Yetkili Servis Dış Müşterilerinin Eğitim Seviyelerine Göre Memnuniyet Düzeylerine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması. *Makine Teknolojileri Elektronik Dergisi*. 6. 1, 25-40.

Aktan, Coşkun Can. (1999). Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite. *Ankara: Türkiye Dergisi*. 5. 26, 68-77.

Amonkar, Rajesh. (2016). Customer Satisfaction Towards After Sales Service: A Case Study Analysis. *International Journal of Science and Research*. 5. 10, 1520-1524.

Bhatia, Nina ve Drew, John. (2007). Applying Lean Production to the Public Sector. *The McKinsey Quarterly*, 3, 97-98.

Güllülü, Uğur ve Bilgili, Bilsen. (2011). Satış Sonrası Hizmetlerde Kalite Algısı ve Müşteri Memnuniyeti İlişkileri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*. 7, 23-41.

Jacobson, Gregory H. ve Diğerleri. (2009). Kaizen: a Method of Process Improvement in the Emergency Department. *Academic Emergency Medicine*. 16. 12, 1341-1349.

Johnson, C. Daniel ve Diğerleri. (2010). Process Improvement: What is it, why is it important, and how is it done?. *American Journal of Roentgenology*. 194. 2, 461-468.

Okay, Şenol ve Akçay, Mehmet. (2010). Otomotiv Yetkili Servislerinde Çalışanların Memnuniyet Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Politeknik Dergisi*. 13. 2, 111-119.

Shaharudin, Mohd Rizaimy. (2009). Factors Affecting Customer Satisfaction in After - Sales Service of Malaysian Electronic Business Market. *Canadian Social Science*. 5. 6, 1712-8056.

Smart, P. A., Maddern, H., ve Maull, R. S. (2009). Understanding Business Process Management: Implications for the Oryand Practice. *British Journal of Management*. 20. 4, 491-507.

Seker, Sadi Evren. (2014). Pareto Prensibi (Pareto Principle). *YBS Ansiklopedisi*. 1. 3, 35-38.

Ulle, Ravishankar S. ve Kumar, A. Santosh. (2014). A Review on Total Quality Leadership in TQM Practices - Industrial Management and Organizations. *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*. 3. 5, 2278–9359.

Yanar, Ayşem Aydın, ve Mustafa Arlı. (2012). Kanunname-İ İhtisab-I Bursa'nın Dokuma Kumaşlar ve Giysiler Açısından Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (28), 60-68.

Zengin, Eyüp ve Erdal, Ayhan. (2000). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. *Journal of Qafqaz University*. 3. 1, 43-56.

TEZLER VE DİĞER KAYNAKLAR

Akçay, Mehmet. (2008). “Otomotiv Servislerinde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Alan Araştırması (Denizli, Aydın, İzmir Örneği)”, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli.

Altınok, Murat. (2005). “Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Çerçevesinde İşletmelerde Eğitim İhtiyaçları Tespiti ve Uygulamalı Bir Örnek”, Balıkesir Üniversitesi SBE, *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir.

Bezirci, Gökhan. (2006). “Hizmet İşletmelerinde Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama”, İstanbul Teknik Üniversitesi FBE, *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.

Soydan, Sema. (2006). “Süreç Yönetimi ve İyileştirmesi Üzerine Bir Uygulama” Dokuz Eylül Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir.

Gözlü, Sıtkı. (1993). Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi. *Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu*. İstanbul: 53-60.

Lindfors, Christian ve Leiringer, Roine. (2002). Creating Lean Enterprises Through Process Orientation – Models for New Business Opportunities. *First*

International Conference on Construction in the 21 st Century (CITC2002): Challenges and Opportunities in Management and Technology. Miami, Florida.

Suarez, J. Gerald. (1992). *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W.Edwards Deming, Joseph M. Juran.* Total Quality Leadership Office. Arlington VA.

deming.org/management-system/pdsacycle (02.06.2017)

Ferguson, Scott. *How to Implement Performance Rewards Systems.* www.thehartford.com/business-playbook/in-depth/implementing-employee-rewards-programs (27.09.2017).

Harmon, Paul (2014). *Top – Down BPM and Architecture.* www.bptrends.com/top-down-bpm-and-architecture/comment-page-1/#comment-2198 (08.05.2017).

Jahan, Safinaz (2016). *Modern Organization vs Traditional Organization.* www.linkedin.com/pulse/modern-organization-vs-traditional-safinaz-jahan (09.06.2017).

Madison, Daniel. *Becoming A Process - Focused Organization.* www.bpminstitute.org/resources/articles/becoming-process-focused-organization (12.08.2017).

Malhi, Rangit Singh. *Understanding Total Quality Management.* www.tqm.com.my/web/05_bookArticle_13.html (14.09.2017).

www.borusanoto.com/servis-sureci.aspx (04.09.2017).

www.hondamanufacturing.co.uk (12.03.2017)

www.moresteam.com/toolbox/process-flow-chart.cfm (27.04.2017).

www.odd.org.tr (21.07.2017).

www.wikihow.com/Write-a-Business-Process-Document (29.05.2017)

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: İlhami ALPASLAN

Uyruğu: T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 01 Ocak 1986, AMASYA / Gümüşhacıköy

Elektronik Posta: ilhami_alp@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Fırat Üniversitesi	2009
Yüksek Lisans	İMU, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı	2017

İŞ TECRÜBESİ

2010 - 2017 yılları arasında otomotiv sektörünün önde gelen markalarının yetkili servislerinde Servis Müdürü ve Satış Sonrası Hizmetler Müdürü olarak görev yaptım. 2017 yılı itibariyle Satış Sonrası Hizmetler Müdürlüğü görevini yerine getirmeye devam ediyorum.

YABANCI DİLLER

Orta düzeyde İngilizce,

HOBİLER

Müzikle ilgilenmek.

EK-1

MÜŞTERİ MEMNUNİYET BOYUTLARI-AÇIKLAYAN SORULAR VE KODLARI	
Kabul İşlemlerinden Memnuniyet	KI
S9A.Randevu alma kolaylığı	KI1
S18.Kabul personelinin talepleri kısa sürede anlaması	KI2
S22.Yapılacak işlemlerin açıklanması	KI3
S19.Araç başında inceleme (Evet %)	KI4
S20.Tahmini tutarın bildirilmesi (Evet %)	KI5
Teslim Alma İşlemlerinden Memnuniyet	TA
S26.Yapılan işlemlerin açıklanması	TA1
S27.Dış temizlik	TA2
S29.Ücretle ilgili yapılan açıklamalardan memnuniyet	TA3
Zamanlama Memnuniyeti	ZM
S11.Kabul sırasında beklenen süre	ZM1
S30.Aracı zamanında teslim etme	ZM2
S31.Aracın serviste kalma süresi	ZM3
S21.Tahmini teslimat zamanı verilmesi (Evet %)	ZM4
Genel İzlenim	GI
S12.Servisin genel görünümü ve temizlik	GI
S13.Yakınlık ve yardımseverlik	GI
S14.Kabul bölümünün temizlik ve düzeni	GI
S15.Bekleme salonu konforu ve ikram	GI
S16.Kabul personelinin görünüm ve temizliği	GI
Operasyonel Maliyetler	OM
S28.Tahmini fiyat ile tutarlılık	OM1
Kalite	Q
S32.İşin tam olarak yapılması	Q1
S33.Servise aynı nedenle götürme (Hayır %)	Q2
Müşteri Takibi	MT
S36.Onarım Sonrası geri arama (Aradı %)	MT1