



**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE SÜREÇ İYİLEŞTİRME
ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Eda AVUÇALMAZ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Betül TURANOĞLU ŞİRİN

Yüksek Lisans Tezi

Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı

2024

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE SÜREÇ İYİLEŞTİRME ÜZERİNE BİR UYGULAMA
(An Application on Process Improvement in the Banking Sector)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eda AVUÇALMAZ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Betül TURANOĞLU ŞİRİN

Erzurum
Nisan, 2024



FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Natural and
Applied Sciences

T.C.

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE SÜREÇ İYİLEŞTİRME ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Dr. Öğr. Üyesi Betül TURANOĞLU ŞİRİN danışmanlığında, Eda AVUÇALMAZ tarafından hazırlanan bu çalışma, 16/04/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Bilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak **oybirliği** ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı:	Doç. Dr. Yunus DEMİR <i>Bursa Teknik Üniversitesi</i>	Aslı Islak İmzalıdır
Danışman:	Dr. Öğr. Üyesi Betül TURANOĞLU ŞİRİN <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi:	Dr. Öğr. Üyesi Yeşim OK <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı Islak İmzalıdır

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

Prof.Dr. Saltuk Buğrahan CEYHUN

Enstitü Müdürü

Aslı Islak İmzalıdır

Bu çalışma Atatürk Üniversitesi BAP projeleri kapsamında desteklenmiştir.
Proje No: 13482

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildiriş, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak olarak kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ETİK BİLDİRİM VE İNTİHAL BEYAN FORMU

Yüksek Lisans Tezi olarak Dr. Öğr. Üyesi Betül TURANOĞLU ŞİRİN danışmanlığında sunulan “Bankacılık Sektöründe Süreç İyileştirme Üzerine Bir Uygulama” başlıklı çalışmanın tarafımızdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını, yararlanılan eserlerin kaynakçada gösterildiğini, Fen Bilimleri Enstitüsü tarafından belirlenmiş olan Turnitin Programı benzerlik oranlarının aşılmadığını ve aşağıdaki oranlarda olduğunu beyan ederiz.

Tez Bölümleri	Tezin Benzerlik Oranı (%)	Maksimum Oran (%)
Giriş	9	30
Kuramsal Temeller	7	30
Materyal ve Metot	11	35
Araştırma Bulguları ve Tartışma	0	20
Sonuçlar	3	20
Tezin Geneli	10	25

***Not:** Yedi kelimeye kadar benzerlikler ile Başlık, Kaynakça, İçindekiler, Teşekkür, Dizin ve Ekler kısımları tarama dışı bırakılabilir. Yukarıdaki azami benzerlik oranları yanında tek bir kaynaktan olan benzerlik oranlarının %5'den büyük olmaması gerekir.*

Beyan edilen bilgilerin doğru olduğunu, aksi halde doğacak hukuki sorumlulukları kabul ve beyan ederiz.

Tez Yazarı (Öğrenci)	Tez Danışmanı
Eda AVUÇALMAZ	Dr. Öğr. Üyesi Betül TURANOĞLU ŞİRİN
16.4.2024	16.4.2024
İmza:	İmza:

* Tez ile ilgili YÖKTEZ'de yayınlamasına ilişkin bir engelleme var ise aşağıdaki alanı doldurunuz.

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez danışmanım olarak engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, çalışmanın her aşamasında ilgi ve desteğini esirgemeyen ve öğrencisi olmaktan büyük onur duyduğum saygı değer hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Betül TURANOĞLU ŞİRİN'e ve Endüstri Mühendisliği Bölümündeki diğer saygıdeğer hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her basamağında bana yol gösteren, hayatımı kolaylaştırmak için hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan, maddi ve manevi tüm desteği ile yanımda olan başta annem ve babam olmak üzere tüm aileme, her koşulda sonsuz anlayış ve sevgiyle yanımda olan eşime, varlığı ile güç bulduğum değerli kızıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eda AVUÇALMAZ



ÖZET

YÜKSEKLİSANS TEZİ

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE SÜREÇ İYİLEŞTİRME ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Eda AVUÇALMAZ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Betül TURANOĞLU ŞİRİN

Amaç: Günümüzün en önemli hizmet kuruluşlarından biri olan bankalarda hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve hizmet kalitesini artırabilmek büyük önem arz etmektedir. Bu kuruluşlarda, odak nokta müşteridir ve müşteride güven sağlayabilmek ana hedeflerden biridir. Bankalar bu hedefe ulaşabilmek için mevcut süreçlerini doğru bir şekilde yönetebilmelidir. Ayrıca bankalarda girdi ve çıktının para olması, süreç yönetimini daha da önemli kılmaktadır. Bu çalışmada, bir bankada süreç uzunluğundan dolayı müşteri kaybına sebep olduğu düşünülen ve gayri nakdi kredi ürünlerinden biri olan teminat mektuplarının oluşum sürecinin incelenmesi ve problemlere çözüm bulunması amaçlanmaktadır.

Yöntem: Bu tez çalışmasında süreç kavramı, süreç yönetimi, süreç yönetiminin amaç ve faydaları, süreç iyileştirme kavramı, süreç iyileştirmenin yararları ve teknikleri incelenmiştir. Çalışmaya konu olan bankanın teminat mektubu sürecindeki temel problemlerin, hatalı çıktılar ve uzun süren teminat mektubu hazırlık süreci olduğu gözlenmiştir. Bu amaçla, sistemdeki mevcut durumun akış şeması çizilmiş ve balık kılçığı tekniği ile kök neden analizi yapılmıştır. Problemlerin yaşanma sıklığı Pareto analizi ile elde edilmiştir. Daha sonra, bu problemlerin bir kısmını minimize eden yeni bir süreç akışı oluşturulmuştur. Ayrıca, teminat mektubu veri giriş ekranında yeni süreç akışını destekleyici ve başka problemlere de çözüm getirici değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklikler yazılım ara yüzüne yansıtılarak Visual Studio programında yeniden bir veri giriş ekranı tasarlanmıştır.

Bulgular: İncelenen süreçte, süreçten etkilenen birçok grup olduğu saptanmıştır. Bu gruplar temel olarak süreçteki işlemleri sisteme giren ve onaylayan ekiplerdir. Hatalı girişlerin süreci başa aldığı gözlemlenmiş ve süreç akış şemasının değiştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Süreç iyileştirme çalışmalarından sonra, tasarlanan yeni yazılım ara yüzünün eskisine göre daha etkin ve verimli olduğu gözlenmiştir. Ayrıca banka sisteminden alınan veriler; ortalama işlem süresinde %68,2, en uzun işlem süresinde %72,76 ve en kısa işlem süresinde %87,88'lik bir azalma sağlandığını göstermiştir.

Sonuç: İhalelere katılım süreli olduğundan müşteriler teminat mektubu taleplerine hızlı yanıt almak isterler. Mektubun zamanında hazırlanmaması veya hatalı olması bankayla olan çalışmayı sonlandırmaya sebep olabilmektedir. Bir müşterinin mektup talebini karşılamak ise banka için gayri nakdi kredi büyüklüğünü artırmak ve komisyon geliri elde edebilmek açısından önemlidir. Hem müşteri hem de banka için önem arz eden teminat mektubu sürecinin iyileştirilmesinin, aynı sektörde yapılacak diğer çalışmalara da yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Süreç Yönetimi, Süreç İyileştirme, Visual Studio

Nisan 2024, 99 sayfa

ABSTRACT

MS THESIS

AN APPLICATION ON PROCESS IMPROVEMENT IN THE BANKING SECTOR

Eda AVUÇALMAZ

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Betül TURANOĞLU ŞİRİN

Purpose: In today's rapidly evolving banking sector, characterized by constant change, responding to swiftly evolving customer needs and enhancing service quality are paramount. Banking institutions, being among the most important service providers, prioritize the customer as their focal point, with establishing trust being a key objective. Achieving this requires banks to effectively manage their existing processes. Moreover, given that money serves as both input and output in banks, effective process management becomes even more critical. In this study, the objective is to examine the formation process of bank guarantee letters, one of the non-cash credit products, which is believed to result in customer loss due to its lengthy process.

Method: In this thesis study, the concepts of process and process management, as well as the aims and benefits associated with process management, along with the concept of process improvement and its benefits and techniques, are examined. It has been observed that the main issues identified in the letter of guarantee process of the bank under study are erroneous outputs and a prolonged letter of guarantee preparation process. For this purpose, the current state of the system was depicted in a flowchart, and root cause analysis was conducted using the fishbone technique. The frequency of problems was determined through Pareto analysis. Subsequently, a new process flow was designed to alleviate some of these issues. Furthermore, supportive and problem-solving adjustments were made to the letter of guarantee data entry screen in accordance with the new process flow. These modifications were implemented in the software interface, and a new data entry screen was developed using the Visual Studio program.

Findings: In the process examined, it was determined that there were many groups affected by the process. These groups are basically teams that enter and approve the transactions in the process into the system. It was observed that incorrect entries restart the process and it was concluded that the process flow chart should be changed. After process improvement studies, it was observed that the new designed software interface was more effective and efficient than the old one. In addition, data received from the banking system; It showed that there was a reduction of 68.2% in the average processing time, 72.76% in the longest processing time and 87.88% in the shortest processing time.

Results: Since participation in tenders is limited, customers want to receive quick responses to their letter of guarantee requests. If the letter is not prepared on time or is incorrect, it may lead to termination of the work with the bank. Meeting a customer's letter request is important for the bank in terms of increasing the non-cash loan size and generating commission income. It is thought that improving the letter of guarantee process, which is important for both the customer and the bank, will also help other studies to be carried out in the same sector.

Keywords: Banking, Process Management, Process Improvement, Visual Studio

April 2024, 99 pages

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK BİLDİRİM VE İNTİHAL BEYAN FORMU	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1
KURAMSAL TEMELLER.....	3
MATERYAL VE METOT	7
Süreç ve Süreç Yönetimi.....	7
Süreç kavramı.....	7
Sürecin temel unsurları	8
Sürecin Özellikleri	9
Süreç hiyerarşisi	10
Süreç türleri	10
Süreç yönetimi	11
Süreç yönetiminin tarihsel gelişimi.....	12
Süreç yönetiminin amacı.....	14
Süreç yönetiminin faydaları	15
Süreç yönetiminin etkililiği ve verimliliği	16
Süreç yönetimi uygulama adımları	17
Süreç iyileştirme.....	20
Süreç iyileştirmenin yararları.....	21
Süreç İyileştirme İçin Gerekli Koşullar	22
Süreç iyileştirmede karşılaşılan sorunlar	23
Süreç iyileştirme teknikleri	24
Banka ve Bankacılık Kavramı	34
Bankacılık tarihçesi	35

Türkiye’de bankacılığın tarihsel gelişimi.....	37
Bankacılık ürünleri.....	39
Kredi tanımı	42
Kredi türleri.....	42
Teminat mektupları	46
ARAŞTIRMA BULGULARI	51
A Bankasında Teminat Mektubu Süreci Seçimi	51
A Bankasında Teminat Mektubu Çeşitleri ve Limit Tanımlamaları.....	52
A Bankasında Teminat Mektubu Talebi ve Mevcut Durumun Ortaya Konulması	54
Teminat Mektubu Süreç-Alt Süreçler Arası İlişkilerin Tanımlanması	63
Teminat Mektubu Süreç İyileştirme İçin Kritik Süreçlerin Belirlenmesi.....	66
A Bankasında Teminat Mektubu Sürecinin İzlenilmesi ve Değerlendirilmesi.....	67
A Bankasında Teminat Mektubu Sürecinin İyileştirilmesi.....	69
SONUÇLAR.....	75
KAYNAKÇA	81
ÖZGEÇMİŞ.....	87

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. İşlemlerin Geri Dönme Sebepleri ve Yaşanma Sıklıkları	68
Tablo 2. Değişiklik Öncesi ve Sonrası Veriler	78



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Balık kılçığı diyagramı.....	26
Şekil 2. Firma limitleri örneği	53
Şekil 3. Örnek teminat mektubu talebi	55
Şekil 4. Kredi simülasyon ekranı	56
Şekil 5. Kredi simülasyon ekranı hesaplama sonrası görünüm	56
Şekil 6. Kredi teminat bordro ekranı	57
Şekil 7. Kredi tanım ekranı	58
Şekil 8. Kredi tanım ekranı hesaplama sonrası ekran görünümü	58
Şekil 9. Kredi komisyon ekranı	59
Şekil 10. Kredi komisyon bilgileri doldurma görünümü	59
Şekil 11. Kredi detayları ekranı.....	60
Şekil 12. Kredi detayları ekranı doldurma görünümü 1	60
Şekil 13. Kredi detayları ekranı doldurma görünümü 2	61
Şekil 14. Kredi detayları ekranı doldurma görünümü 3	61
Şekil 15. Kredi açıklamalar ekranı	62
Şekil 16. Kredi giriş adım sıralaması	63
Şekil 17. Mevcut durum akış şeması.....	65
Şekil 18. Balık kılçığı diyagramı.....	67
Şekil 19. Pareto diyagramı	68
Şekil 20. Revize akış şeması	70
Şekil 21. Revize komisyon ekranında komisyon referans seçimi	71
Şekil 22. Revize komisyon ekranı	71
Şekil 23. Revize kredi detayları ekranı	72
Şekil 24. Metin yükleme alanı giriş ekranı.....	72
Şekil 25. Metin yükleme alanı ekranı yükleme sonrası.....	73
Şekil 26. Talimat yükleme alanı giriş ekranı.....	73
Şekil 27. Talimat yükleme ekranı yükleme sonrası	74
Şekil 28. Farklı şubeden teslim şube seçimi	74

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

BSMV	: Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi
CEM	: Müşteri Deneyimi Yönetimi
EFT	: Elektronik Fon Transferi
ERP	: Enterprise Resource Planning
ISO	: Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı
M.Ö.	: Milattan Önce
MES	: Manufacturing Execution System
NASA	: National Aeronautics and Space Administration
OEE	: Overall Equipment Effectiveness
PEST	: Politik, Ekonomik Sosyolojik Ve Teknolojik Analiz
POS	: Point of Sale
PUKÖ	: Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SWOT	: Weaknesses, Strengths ,Threats and Opportunities
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TL	: Türk Lirası

GİRİŞ

Hizmet sektörü içinde önemli bir yeri olan banka işletmeleri, her geçen gün sayılarını artırmaktadır. Bu artış doğrultusunda, banka işletmeleri arasındaki rekabet önemli boyutlara ulaşmıştır. Yaşanan bu rekabet ortamından en az etkilenmenin yolu, kaliteli hizmet sunmaktan geçmektedir. Bankalar ise kaliteli hizmet sunabilmeyi amaçlarken bir yandan da verimliliklerini arttırmak istemektedirler. Müşteri ihtiyaçlarına hatasız ve eksiksiz bir şekilde hızlı cevap verebilmek ve bunu sağlarken minimum iş gücü, minimum maliyetle çıktıları oluşturmak adeta banka politikası haline gelmiştir. Bu politika bankanın karlılığını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, karlılığını artırabilmek için mevcut süreçlerini doğru yönetmesi ve bu süreçleri iyileştirmesi oldukça önemlidir.

Bankacılık sektöründe ana hedef mevcut müşteri portföyünde çalışılan ürün çeşitliliğini artırmak ve yeni müşteriler kazanmaktır. Her müşteriye uygun ürünü pazarlarken müşteride güven sağlamak gerekmektedir. Bu hedefleri gerçekleştirmek ise mevcut süreçlerinin tanımlanması, analiz edilmesi ve bu süreçlerin iyileştirilmesi ile mümkündür. Bu iyileştirme çalışmaları müşteri memnuniyetini artırabilir ve rekabet avantajı elde edilebilir.

Finans kuruluşlarında girdi ve çıktının nakdi bir karşılığının olması, süreç yönetiminin önemini artırmaktadır. Bu durum süreç yönetiminin doğru ve eksiksiz yapılmasını gerektirmektedir. Hatalı yönetilen bir sürecin çıktılarında oluşabilecek aksaklıklar telafisi zor sonuçlar doğurabilmektedir. Bu da süreç yönetiminde iyileştirmelerin önemini vurgulayan diğer bir nedendir.

Son olarak bu işletmelerde hız, müşteriler için bir tercih sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteriler işlemlerini daha hızlı gerçekleştirdikleri firmalara yönelmektedir. Bundan dolayı, bankalar yoğun rekabet ortamında hizmetini verdiği bir işlemi daha hızlı yapabilmek için doğru bir süreç yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Süreçlerini yönetmek, müşterilerinin taleplerine daha hızlı cevap verebilmek, sürekli gelişmek şirket amaçları arasına girmiştir.

Bu çalışmada A bankasında gayrinakdi kredi türlerinden olan teminat mektupları süreci için bir inceleme yapılmış ve sürecin daha iyi yönetilebilmesi hedeflenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde süreç iyileştirmeye ait yapılan çalışmalardan bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde süreç kavramı, süreç yönetimi ve süreç iyileştirme kavramları üzerinde durulmuştur. Yine bu bölümde uygulama kısmında işlenecek olan banka ve bankacılık kavramları tanıtılmıştır. Ardından bankacılık ürünleri tanıtılmış ve ağırlıklı olarak teminat mektupları incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde Türkiye’de aktif olarak çalışması bulunan gizlilik sebebi ile ismi A bankası olarak kullanılan bir bankada süreç iyileştirme çalışmasına yer verilmiştir. Bu kapsamda seçilen teminat mektubu sürecinin bankada işleyiş şekli detaylıca anlatılmıştır. Süreçte akış şeması değiştirilirken sürecin yönetildiği ekran ara yüzünde tasarımsal ve işlevsel değişikliğe gidilmiştir. Yapılan değişiklik Visual Studio programında ekran tasarımı şeklinde sunulmuştur.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise çalışmadan elde edilen sonuçlar kısaca özetlenmiş ve ileride yapılacak çalışmalara yön vermesi amacıyla önerilerde bulunulmuştur.

KURAMSAL TEMELLER

Süreç yönetimi ve iyileştirilmesi konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bunlardan önemli görülen bazı çalışmalar izleyen paragraflarda özet olarak sunulmuştur.

Eroğlu (2006), bir çorap işletmesinde artan maliyetler ve müşteri şikayetleri, azalan verimlilik ve kalite kontrol problemleri sorunları üzerine süreç iyileştirme çalışması sunmuştur ve danışman bir firmadan destek alınarak çözümler üretmiştir. Danışman firma ile bir ekip kurulup süreç detaylıca incelenmiştir. Çeşitli tekniklerle işletmenin verimliliği artırılmış, hata oranları düşürülmüş ve maliyetlerde azalma sağlanmıştır.

Bezirci (2006), çalışmasını hizmet sektöründe müşterilerine destek (araç ve araç yol yardımı, nakliyat, çilingir, elektrik su arızası, çiçek gönderme, konser bileti alımı, tatil rezervasyonu vs.) hizmeti sunan kalite odaklı çalışan bir firmada yürütmüştür. Bir üye ağı ile bu hizmeti sunan firmanın hizmet kalitesi problemlerine yönelik süreç iyileştirme çalışması yapmış ve problemlere yönelik sesli mesaj ve e-posta bildirimleri, sesli yanıt sistemi, işlemlere takip numara atanması çözümleri geliştirmiştir.

Yiu *et al.* (2007) çalışmalarında, Hong Kong'daki perakende müşterilerinin internet bankacılığını benimsemesini araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, internet bankacılığının benimsenmesiyle belirli faktörlerin pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ve bu nedenle bankacılık hizmetlerindeki stratejinin, Hong Kong pazarının taleplerini ve profilini daha iyi karşılayacak şekilde geliştirilebileceği görülmüştür.

Şendikici (2009), çalışmasını bir banka işletmesinde yürütmüştür. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin öne geçmesi için sürekli iyileştirme yönteminin nasıl kullanılacağı konusunu ele almıştır. İşin hatasız ve kısa sürede yapılması için süreçlerin sıralamasını ve nasıl yapılması gerektiğini ortaya koymuştur. İki farklı şubede gözlem ve mülakat yöntemi kullanarak şubeye çeşitli tavsiyelerde bulunmuştur. Çalışma mevcut süreç yönetiminin detaylı incelenerek izlenmesi, sorunların saptanması ve iyileştirilmiş süreçle mevcut süreç arası farkların gözlemlenmesini içermektedir.

Tokcan (2011), çalışmasını bir gıda işletmesinde tamamlamış olup işletmeye ait ana ve alt süreçleri tanımlamıştır. Şirketin en büyük tonajlı üretimi olan dondurulmuş patates üretimi kritik süreç seçilmiş ve iyileştirme bu süreç üzerinden sağlanmıştır. Çalışan ekip arasında iletişimin güçlü olması, bu konuda titiz davranılması çözüm olarak belirlenmiş ve çalışma devamlılığı açısından önemli bulunmuştur.

Gülyanar (2014), çalışmasında bir bankanın raporlama sürecine ilişkin süreç iyileştirme çalışması yapmıştır. Raporlarını Excel ortamında verilerin manuel girildiği bir formda alan bir bankaya daha kolay alınabilir bir rapor formatı tasarlamıştır. Çalışmada Access'e verileri otomatik çeken sorgulayan ve Excel'e aktaran bir tasarım yapılmıştır. Excel, manuel girilen verilerin Access sorgularını kullanarak otomatik çekildiği ve bu verilerin kullanıldığı raporlar üretmiştir.

Oymacı (2015), yerel bir gazetede SWOT analizi, PEST analizi, rol aktivite diyagramı ve neden sonuç diyagramı kullanarak gazetenin sorunlarını analiz etmiş ve gazete kullanıcılarına yöneltilen anketle çözüm önerileri getirmiştir. Bu öneriler doğrultusunda internet gazeteciliğine geçiş sağlanmıştır. İnternet gazeteciliğine geçişin personel sayısı, baskı sayısı, maliyetler ve malzeme kullanımında azalış sağlarken gazeteye kolay abonelik ve daha geniş kitleye ulaşım gibi faydalar sağlamıştır.

Doğan ve Takcı (2015), bir tekstil işletmesinde önerdikleri simülasyon modeliyle süreç iyileştirme yaparak üretim miktarının yıllık %47 oranında artırılabilceğini göstermişlerdir.

Arslan vd (2015) çalışmalarında, bir ağaç işleri atölyesinin kesim hattında uyguladıkları yalın üretim ve Kaizen teknikleri yardımıyla %42,6'lık bir tasarruf sağlanabileceğini göstermişlerdir.

Gündoğdu (2017), sadece imalat sektöründe değil hizmet sektöründe de süreç iyileştirme çalışmalarının varlığını, çalışmasını hastanede farklı süreçleri inceleyerek göstermiştir. Çalışmasında kan alma, ameliyathaneye hasta transferi ve çalışanların performans değerlendirme süreçleri dikkate alınmış ve çeşitli süreç iyileştirme tekniklerinden yararlanarak mevcut süreçte değişikliğe gidilmiştir.

Eren (2017), Süreç iyileştirme teknikleri arasında bulunan altı sigma yöntemi üzerinde durmuş ve bir pizza firmasında uygulamıştır. Geç teslim edilen sipariş süreçlerinin üzerinde yoğunlaşmış, gerekli veriler toplandıktan sonra hedef paketleme süresinde bulunan aksaklıkları elimine etmiştir.

Türkan ve Görener (2017), vasıflı çelik üretimi yapan bir firmada süreç iyileştirme çalışmaları yapmışlardır. Bunun için Kaizen, Neden-Sonuç Diyagramı, Poka-Yoke, 8D, Hata Türü ve Etkileri Analizi gibi teknikleri kullanışlardır.

Özalp (2018), iskele üretimi yapan bir işletmede üretim sistemlerini yavaşlatan ve bu sistemlerin çalışmasına engel olan darboğazları Arena simülasyon programı aracılığı ile tespit etmiştir. Süreç iyileştirme ile alternatif çözümler geliştirmiş, simülasyonu yapılmış ve yapılan simülasyon çıktılarını yorumlamıştır.

Can (2019), değer akış haritalama yöntemi ile metal sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın katma değer yaratmayan faaliyetlerini tespit etmiş ve şirket karlılığına faydalı bir iyileştirme uygulaması yapmıştır. Çevrim sürelerinde %10 azalma sağlamış müşterilerde taleplere daha hızlı cevap verilmesini sağlamıştır.

Teng *et al.* (2019), bir petrol rafine tesisinde çevresel yönlerden ödün vermeden ürün kalitesi ve verimliliğini iyileştirmek için bileşen analizi ve deney tasarımının kullanıldığı bir metodoloji önermişlerdir. Uygulama sonucunda olumsuz çevre koşullarına neden olmadan ürün kalitesi %20,6 ve verimlilik %55,25 oranında iyileştirilmiştir.

Avunduk (2019), içecek şişeleme sektöründe faaliyet gösteren bir firmada enerji tasarrufu sağlamak için yalın altı sigma tekniğini kullanarak süreç iyileştirme çalışması yapmıştır.

Kasnak (2020), otomotiv sektöründe test merkezlerinin verimliliğinin iyileştirmesi üzerine bir çalışma yapmıştır. Artan test maliyetleri, verimsiz çalışma süreleri ve başarısız testlerde gerçekleşen artış problemlerinden yola çıkarak süreçleri incelemiştir ve mevcut durumu ortaya koymuştur. Ardından süreç iyileştirme metotları kullanarak probleme ilişkin çözümler geliştirmiştir. Çalışma sayesinde test sürelerinde belirgin bir azalma sağlanmıştır. Test için ayrılan sürenin maliyete olan katkısı ve çalışan motivasyonunda artış gözlemlenmiştir.

Gürsoy (2020), yalın üretim yapan otomotiv yan sanayi sektöründe bulunan bir işletmede mevcut durum iş merkezlerinden veriler halinde toplamıştır. Bu bilgileri hedeflenen verimliliği sağlamak üzere anlık olarak ERP sisteminde görülmesi gerektiğini sonucuna varmıştır. Mevcut durumun ERP sistemine gerçek zamanlı aktarımı için MES (Manufacturing Execution System) adı verilen sistem kurgusu yapılmıştır. Verilerin anlık giriş yapılabilmesi sonucunda oluşan verilerin analiz edilebilmesi, takibi ve analizin doğru yorumlanması için Toplam Ekipman Etkinliği (OEE) yöntemi uygulanmıştır.

Lie and Kusumastuti (2021), kimyasal üreten bir işletmede değer akış haritalama yöntemi kullanarak üretim süresi ve maliyetlerde azalma sağlamışlardır.

Garg *et al.* (2021) çalışmalarında, bankacılık sektöründe blockchain teknolojisinin uygulamasının ticari faydalarını ölçmeyi ve bu faydaları ölçmek için faktörler oluşturmayı amaçlamışlardır. Uygulama için geliştirilen ölçeğin, karar vericilere, blockchain teknolojisini mevcut sistemlerine entegre etmeyi seçmeden önce temel bir bakış açısı sağlayacağı savunulmuştur.

Özan (2021), süreç yönetimi ve süreç iyileştirmenin işletme performansına etkilerini göstermek için istatistiksel bir çalışma yapmışlardır.

Sharma and Choubey (2022), Hindistan banka sektöründe yeşil bankacılık aktiviteleri üzerine bir çalışma yapmışlardır. Çalışma kapsamında, 12 kamu ve 36 özel bankanın üst düzey yöneticileriyle görüşülmüştür. Sonuçlar, toplam katılımcıların %63'ünün bankalarının çeşitli yeşil bankacılık ürün ve hizmetlerini geliştirmeye önem verdiğini, bankacıların %53'ünün bankalarının yeşil iç süreçlerini günlük faaliyetlerine dahil ettiğini ve %78'inin bankalarının çeşitli yeşil bankacılık ürün ve hizmetlerini geliştirmeye ilgi duyduğunu göstermiştir.

Borri and Giorgio (2022), halka açık bir dizi büyük Avrupa bankasının sistemik riskini incelemişlerdir. Çalışma sonunda, son yirmi yılı ve üç farklı krizi kapsayan bir örnekleme, tüm bankaların sistemik riske önemli katkı sağladığını görülmüştür. Üstelik, daha büyük ve finansal piyasa dalgalanmalarına daha açık bir iş modeline sahip bankalar daha fazla katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Amaral *et al.* (2022), bir otomotiv yedek parça firmasının iç lojistik faaliyetlerinde süreç iyileştirme çalışması yapmışlardır. Bu çalışmada PUKÖ döngüsü ile süreç analiz edilmiş, daha sonra süreç katmanlaştırma, 5S, görsel yönetim gibi yalın araçlar kullanılarak israfın azaltılması sağlanmıştır.

Kubrak *et al.* (2023) süreç analistlerine, süreç madenciliği çıktılarının görselleştirilmesini kolaylaştıran ilke ve iyileştirmeler önermişlerdir. Bu çalışmada tanımlama, önceliklendirme ve görsel temsilden iletişim süreci iyileştirme fırsatları özetlenmiştir.

Maimun *et al.* (2023), gemi tasarım süreci için yapay zekâ temelli bir iyileştirme önerisinde bulunmuşlardır.

Yukarıda süreç iyileştirmenin farklı sektörlerde uygulanan çalışmalarından örnekler verilmiştir. Literatürde süreç iyileştirme çalışmalarında kullanılan birçok farklı metot karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada ise hizmet kuruluşu olan bir bankada süreç iyileştirme çalışması yapılmıştır. Kurum içerisinde yoğun kullanılan ve uzun iş akışları gerektiren bir kredi sürecinde balık kılçığı ile uzun sürme sebeplerine ait kök nedenler bulunmuş, süreç akışında değişikliğe gidilmiş ve iyileştirilmiş sürece ait ekranlar Visual Studio aracılığı ile tasarlanmıştır.

MATERYAL VE METOT

Süreç ve Süreç Yönetimi

Süreç kavramı

Süreç ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardında “girdileri çıktı haline getiren, birbiriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı” olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu ise süreç kavramını, aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi olarak tanımlamıştır.

Süreç kavramına ilişkin tanımlar aşağıdaki gibi çoğaltılabilir:

- Literatürde farklılıkları keskin olmayan süreç tanımı, hedef koyulan amaçlara ulaşmak için belirli doğrultuda organizasyonun belirli bölümlerinde birlikte veya ayrı ayrı girdilerin bir veya birden fazla dönüşüme uğrayarak çıktılara dönüşmesidir. Sözlük anlamı olarak süren bir şey, hedeflenen sonuca götüren değişim, belirli bir sonuca doğru ilerlemek için yapılan faaliyetler veya işlemler bütünü olarak tanımlanır (Uygur 2011).
- Süreç kavramı, türlü girdiler üzerinde katma değer oluşturarak hedeflenen bir çıktıyı elde etmek için yapılan faaliyetler dizisidir. Başka bir ifadeyle, müşteri ihtiyaçlarına yönelik hizmet veya ürün sağlayan insan, makine, malzeme, yöntemler ve çevresel kaynakların kullanılmasıdır (Berber 2017).
- Genellikle süreç kavramı akla somut ürünlerin çıktığı imalat süreçlerini getirmektedir. Ancak bu sürecin öncesi olan hammadde satın alma, maliyet muhasebesi için yapılan çalışmalar, satış sonrası faturalandırmalarda birer süreçtir. Buradan hareketle her bir süreç kendi girdisine göre bir dizi faaliyetle değer katmakta ve hedeflediği sonuca ulaştırarak çıktıya dönüştürmektedir (Gündoğdu 2017).
- Süreçler aralarında iş akışını sağlayan faaliyetler birleşimidir. Müşteri için bir değer yaratılan faaliyetler bütünüdür. Bu süreçler birbirini takip eden değişikliklerin sonucunda hammaddenin istenilen formda çıktıya dönüştürüldüğü bir dizidir. Örneğin siparişin girdi olarak alındığı bir süreçte müşterilere siparişin teslim edilmesi sonucu süreç tamamlanmış olur (Saatçioğlu 2014).

Sürecin temel unsurları

Süreçleri bir sistem olarak değerlendirmemizi sağlayan bazı temel unsurlar vardır. Süreçleri doğru değerlendirebilmek için süreçleri oluşturan bu temel unsurları doğru bir şekilde anlamak ve tanımlamak gerekmektedir. Buna göre sürecin temel unsurlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Oskaloğlu 2019):

- Girdi: Girdiler sürecin çalışmasını başlatırken öte yandan süreç ilerledikçe her adımda değişim ve dönüşüm geçiren unsurlardır.
- Çıktı: Süreç içerisinde işlenen girdilerin çeşitli dönüşümlere uğrayarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hale gelen sonucudur. Fiziksel çıktılar, destek ve bilgi olmak üzere üç kısma ayrılabilir.
- Tedarikçiler: Sürece göre organizasyonun içinden veya dışından olabilen tedarikçiler, süreç girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlardır.
- Kaynaklar: Kendilerinde herhangi bir dönüşüm olmadan girdi üzerinde dönüşüm ile çıktı elde edilmesinde kullanılan araç, gereç, mevzuat, bilgi vs. unsurlardır.
- Müşteriler: Tedarikçiler gibi sürecin içinden veya dışından olabilen müşteriler, sürecin çıktısını kullanan kurum veya kuruluşlardır. Süreç çıktılarını süreç içinde görev alarak kullanan kişi veya kişilere iç müşteri denirken sürecin nihai çıktısını alan başka bir deyişle malı teslim alan kişi veya kuruluşlara da dış müşteri denir.
- Sınırlar: Süreç sınırı girdinin başladığı yer ile çıktıların müşterilere ulaştırıldığı yer arasındadır. Sürece ait tüm faaliyetler ve görevlerden oluşmaktadır.
- Süreç sahibi: Sürecin sınırları içerisinde tüm işlerin yapılış biçimine odaklanarak sürecin doğru ilerlemesi ve iyileştirilmesinde sorumluluğu bulunan kimsedir.
- Süreç sorumlusu: Sürece ait alt süreçlerde kendisinin sorumluluğundaki bölümleri yöneten, doğru ilerlemesini sağlayan ve süreç sahibine bağlı olarak faaliyette bulunan kişilerdir.
- Süreç ekibi: Sürece ait her bir alt süreçlerin yürütülmesi, geliştirilmesi ve iyileştirilmesinden sorumlu olan ekiptir.
- Sağlayıcılar: Bir sürece ait girdinin dönüşüme uğramasını sağlayan birey ve fonksiyonlar olup sürecin ilgili kişilerinin ve fonksiyonlar arası ilişkilerin tanımlanmasını sağlar.
- Süreçteki faaliyetler: Girdinin çıktıya dönüştürülmesi amacıyla süreçte uygulanan faaliyetler bütünü olup her bir faaliyet bir çıktı verir. Bazı süreç çıktıları diğer bir faaliyetlerin başlaması için girdi oluştururken bazıları sürecin nihai çıktısını oluşturur.

- Geri bildirimler: Bir yandan çıktıyı elde etmek için kullanılan kaynak, ekipman bilgisini içerirken diğer yandan çıktının kalitesini ve müşterinin memnuniyetini içeren bilgilerdir.

Sürecin Özellikleri

Her süreç belirli ilkelere sahip olmalıdır. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Gülyanar 2014):

- Süreçler, müşteri ihtiyaçlarından doğmalıdır.
- Süreç, “ne” sorusuna yanıt vermelidir.
- Sürece ait girdi ve çıktılar tanımlanabilir olmalıdır.
- Tanımlanan süreçler, sürece ait çalışanlar için açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Sürecin hedefleri ve sonuçlarına odaklanılmalıdır.

Bir süreçte bulunması gereken temel özellikler aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır;

Tanımlanabilirlik; girdi, çıktı, müşteriler, tedarikçiler, kısacası süreci oluşturan unsurların tanımlanabilir ve belgelenbilir olmasıdır (Ayazlar 2004).

Yenilenebilirlik; açıkça tanımlanan süreçlerin uygulayıcıları tarafından anlaşılabilir, sürekli ve tutarlı bir biçimde yenilenebilmesidir (Karapınar 2006).

Ölçülebilirlik ve kontrol edilebilirlik: Kontrol edilebilirliğin ön koşulu olan ölçülebilirlik, sürecin izlenebilme özelliğidir. Bunu yaparken süreç performans ölçüt göstergelerinden yararlanılır. Kontrol edilebilirlik ise sürecin istenen şekilde ilerlemesi için çeşitli ölçümler gerçekleştirildikten sonra, süreç sorumlularının bu ölçümlere göre süreci devam ettirmesi veya gerekli gördüğü durumlarda düzeltici faaliyetlerde bulunarak bu sorunu ortadan kaldırmaya yönelik yapılan girişimlerinin bütünüdür. Kısaca süreç sorumlusunun, süreç hakkında her zaman bilgi sahibi olabilmesi, düzeltici ve önleyici faaliyetleri belirleyebilmesi veya sürecin durdurulmasına karar verebilmesidir (Oymacı 2015).

Sürece ait alt süreçlerin birimler arası yürütülmesi ve yatay organizasyonları gerektirmesi süreçlere ait bir diğer özelliktir (Uygur 2011).

Özetle bir süreç tanımlanabilir girdilere, ölçülebilir işlevlere, mantıksal bir akışa, tanımlanabilir bir dizi görev ve aktivitelere, hedefe uygun çıktılara sahip olmalıdır (Karaman 2017).

Süreç hiyerarşisi

Süreç sonucunda ortaya çıkan ürün ve hizmetler ve bu süreç içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetler, sürecin bir parçasıdır. Şirket içerisindeki tüm çalışanlar süreçleri doğrudan etkiler. Aynı zamanda bu çalışanlar süreç çıktılarından etkilenen konumunda da bulunmaktadır. Bu kapsamda süreç hiyerarşisi alt, üst düzey süreçleri ve dikey ilişkilerin derinliklerini tanımlar. Süreçler geniş ve kapsamlı olduklarında bir sınırı aşır şirketler arası bir büyüklüğe ulaşabilir. Bu nedenle organizasyonda süreçler üstten alta doğru hiyerarşik olarak sınıflandırılır (Teymur 2009).

Bu sıralamaları şöyle özetleyebiliriz (Karapınar 2006);

Ana süreçler

Temel hedefleri sağlamada en önemli süreçtir. İçinde bulunulan sektör alanında, şirketi öne çıkaracak üstünlüğü sağlamaya yarayan kritik süreçlere denir. Stratejik öneme sahip olan ana süreçler, müşteri ve çalışan tatminini, iş ve toplum üzerindeki etkiyi doğrudan değiştirebilen niteliktedir. Şirketler arası süreçler olup müşteri ihtiyacından doğar ve yine bu ihtiyacın karşılanması ile son bulur.

Süreçler

Belli başlı süreçlerden oluşup bireysel veya fonksiyonlar arası olabilir. Genellikle dış müşteride başlayıp ve dış müşteride biten karşılıklı ilintili etkileşimli süreçlerdir.

Alt süreçler

İki ya da daha fazla fonksiyonu kapsayan, önemli çıktılara sahip olan, şirket içinde başlayıp biten süreçlerdir.

Süreç adımları

Bir kişi veya bir ekip tarafından gerçekleştirilir. Görevleri, görevleri yapabilmek için gerekli işlem adımlarını içerir. Alt süreçler altında, bir fonksiyon içinde başlayıp biten basit süreçlerdir. Bu hiyerarşik düzende, süreçlerde yaşanabilecek sorunların kök nedenlerine inilerek süreçler analiz edilir

Süreç türleri

Genellikle, süreç çıktısının iç müşteri veya dış müşteri tarafından kullanılmasına göre süreç türlerine ayrılır. Bu ayrıma göre 3'e ayrılan süreçler Operasyonel, Destek ve Yönetim Süreçleri olarak ele alınır (Ayazlar 2004).

- Operasyonel süreçler, dış müşterilerin taleplerine yönelik ürün veya hizmet sunulmasını sağlayan süreçlerdir. Sektörüne yönelik pazar beklentisini karşılayan faaliyetler dizisinden oluşur. Farklı kaynaklarda temel süreçler olarak da adlandırılmaktadır (Dumantepe 2017).
- Destek süreçleri, işletmenin iç faaliyetlerine yöneliktir. Temel süreçlerin gerçekleşmesi amacıyla şirket kaynaklarının optimum kullanılmasını sağlayan alt yapı ve destek süreçleridir. Şirket bünyesinde farklı uzmanlık alanlarının çalışmaları ile gerçekleştirilir (Ayazlar 2004).
- Yönetim süreçleri, PUKÖ (planlama, uygulama, kontrol etme, önlem alma) döngüsüne uygun olarak tüm süreçlerin şirketin ana hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini planlaması, performans göstergelerini düzenli olarak gözden geçirilmesi ve raporlanmasını içeren süreçlerdir (Narlı 2009).

Süreç türlerini farklı farklı sınıflandırmakta mümkündür. Dış müşteriye sunulacak ürünler için üretim süreci denirken örgüt kaynaklarını kullanarak belirli bir amaç üzerine sonuç almayı benimseyen süreçlere ise iş süreci olarak adlandırılabilir. Başka bir deyişle fiziksel olarak bir ürünün üretilmesi, paketlenmesi ve dış müşteriye sunulması üretim süreci olarak adlandırılırken şirket kuruluş amacına yönelik, şirketin tüm kaynaklarının kullanılarak birbirini takip eden ve birbiriyle alakalı işlemlerden oluşan süreçler de iş süreci olarak adlandırılmaktadır. Farklı kaynaklarda bulunan bir ayrıma göre; şirketler amaçlarına yönelik doğrudan etkili süreçlere operasyonel süreçler ve operasyonel süreçleri geliştirmeye destek sağlayan süreçlere ise yönetsel süreçler olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Vizyon ve strateji geliştirme, ürün ve hizmet geliştirme, faturalama ve servis, müşteri kazanma, satış sonrası hizmet vs. operasyonel süreçlere örnek oluştururken insan kaynakları yönetimi, bilgi kaynaklarının yönetimi, çevre yönetimi, performans ölçümü, varlık yönetimi, planlama süreçleri vs. ise yönetsel ve destek süreçlerine örnektir (Sönmez 2013).

Süreç yönetimi

Süreç ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardında “girdileri çıktı haline getiren, birbiriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı” olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu ise süreç kavramını, aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi olarak tanımlamıştır.

Süreç kavramına ilişkin tanımlar aşağıdaki gibi çoğaltılabilir:

- Literatürde farklılıkları keskin olmayan süreç tanımı, hedef koyulan amaçlara ulaşmak için belirli doğrultuda organizasyonun belirli bölümlerinde birlikte veya

ayrı ayrı girdilerin bir veya birden fazla dönüşüme uğrayarak çıktılara dönüşmesidir. Sözlük anlamı olarak süren bir şey, hedeflenen sonuca götüren değişim, belirli bir sonuca doğru ilerlemek için yapılan faaliyetler veya işlemler bütünü olarak tanımlanır (Uygur 2011).

- Süreç kavramı, türlü girdiler üzerinde katma değer oluşturarak hedeflenen bir çıktıyı elde etmek için yapılan faaliyetler dizisidir. Başka bir ifadeyle müşteri ihtiyaçlarına yönelik hizmet veya ürün sağlayan insan, makine, malzeme, yöntemler ve çevresel kaynakların kullanılmasıdır (Berber 2017).
- Genellikle süreç kavramı akla somut ürünlerin çıktığı imalat süreçlerini getirmektedir ancak bu sürecin öncesi olan hammadde satın alma, maliyet muhasebesi için yapılan çalışmalar, satış sonrası faturalandırmalarda birer süreçtir. Buradan hareketle her bir süreç kendi girdisine göre bir dizi faaliyetle değer katmakta ve hedeflediği sonuca ulaştırarak çıktıya dönüştürmektedir (Gündoğdu 2017).
- Süreçler aralarında iş akışını sağlayan faaliyetler birleşimidir. Müşteri için bir değer yaratılan faaliyetler bütünüdür. Bu süreçler birbirini takip eden değişikliklerin sonucunda hammaddenin istenilen formda çıktıya dönüştürüldüğü bir dizidir. Örneğin siparişin girdi olarak alındığı bir süreçte müşterilere siparişin teslim edilmesi sonucu süreç tamamlanmış olur (Saatçioğlu 2014).

Süreç yönetiminin tarihsel gelişimi

İşletmeler ve işletmelerde yapılan işler tıpkı insanlar gibi zaman içerisinde değişime ve gelişime uğrarlar. Değişen insan ihtiyaçlarının üretilen ürün ve hizmetler aracılığı ile karşılanması üretim ve tüketimin ana felsefesini oluşturur. Beklentileri karşılamak ise süreç yönetiminin her yönü ile uygulanması ile mümkündür. Tarih boyunca değişimin bizi getirdiği nokta bugünkü modern yönetim sistemlerine ulaştırmıştır. Yönetim süreçlerinin tarih içerisindeki gelişimi aşağıdaki gibi adlandırılmıştır (Dumantepe 2017):

- Klasik Yönetim Teorisi
- Neo Klasik Yönetim Teorisi
- Modern Yönetim Teorisi

Klasik yönetim teorisi, geçmişten günümüze en çok kabul alan, geçerliliğini günümüze kadar getiren ve uygulama alanı geniş olan teori olması nedeniyle klasik adını almıştır. Öncülüğünü Frederick Taylor, Henri Fayol ve Max Weber'in yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımlarını ele alır. Sanayi devriminin

ardından çıkan 1890'lardan günümüze kadar gelen ilk teori olup iki ana fikir etrafında toplanmıştır. İlki insanlar ve makinelerin birlikte etkin kullanımını ele alan bilimsel yönetim yaklaşımını ikincisi ise organizasyonun yapısını oluşturmaya yönelik yönetim ve bürokrasi yaklaşımını ele alır (Eroğlu 2006).

Neo klasik yönetim teorisi, 1940'lar ve 1960 dönemini kapsamaktadır. Klasik teoride bulunmayan insan ilişkileri unsurunu temel olarak ele alır. Örgüt içerisindeki davranışları anlama amacı ile psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanında geliştirilen yöntemlerin kullanılmasıdır. İnsanı anlamayı, yeteneklerini keşfetmeyi, organizasyon içerisinde tutum ve davranışlarını incelemeyi, insan motivasyonunu değerlendirebilmeyi hedefler (Teymur 2009).

Modern yönetim teorisi, 1950-1960 yılları arasında modern teoriye geçiş aşaması başlamış olup istatistik ve mühendislik disiplinlerinin katkılarıyla yönetimde siyasal yaklaşım ortaya çıkmıştır. 1960-1970 yılları arasında ise modern yönetim teorisi gelişmiştir. Örgütün tüm unsurlarını ele alan bu yaklaşım, örgüt yaşamını sürdürmek için çevresindeki tüm değişime uyum sağlaması gereken bir sistem olarak değerlendirmelerini yapar. Örgütün karşılıklı etkileşim içerisinde bulunduğu çevreye bağımlılığını ortaya koyar ve örgütü girdi, çıktı, süreç ve çevreden oluşan bir sistem olarak ele alır. Modern teori iki temel yaklaşımı benimser. Bunlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır (Okay 1999):

- Sistem yaklaşımı, organizasyonların amaçlarını geliştirmek üzere çeşitli süreçlere ayırır. Her bir süreci diğer bir süreç ile mal, nakit, bilgi akışı vs. açısından birbirine bağlandığı bir ana sistem olarak ele alır. Bu sistem daha üst sistem tarafından kapsanır. Birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içine alır. Bu yaklaşım, sistemin alt sistemler ile ilişkili ve bağımlı olmasını ele aldığından organizasyonda ne, nasıl ve niçin sorularına yanıt bulunmasını kolaylaştırmıştır. Aynı zamanda çevreleri ile ilişkili olması çevresel faktörlerde yaşanabilecek değişiklikleri, sistem içerisinde kolayca uygulayabilme imkânı tanımış ve bu değişkenleri bir arada görmeyi, genele uygulayabilmeyi sağlamıştır. Sistem yöneticileri, amaçları daha açık ve net bir biçimde tanıma ve tanıtmaya olanağını bu yaklaşım ile sağlamıştır.
- Durumsallık yaklaşımı, 1970-1980 yıllarında yönetimde temel yaklaşım olarak benimsenmiştir. Temelinde her işletmenin sisteminin farklı olacağını benimseyen yaklaşımdır. Bu farklılığın işletmede organizasyon yapısının, çevresinin, ilişkilerinin ve yönetimin farklı olacağı görüşünden ileri gelmektedir. Bu yaklaşım içinde bulunan duruma, çevre ve koşulların sisteme etkisine, yönetim biçimine odaklanarak sistemi etkileyen niteliklerin değişkenliğini ortaya koymaya çalışır. Bu yaklaşımda her bir sistemin yapı ve süreçlerini etkileyen durum ve koşulları nasıl izleyeceği üzerinde

durulur. Buna göre de her organizasyonun faaliyet konusu, işleyişi, çevresi ve ilişkileri bir diğerinden farklı olacağından her bir sistemde farklı ve kendine özgü olacaktır. En iyi ve en uygun organizasyon yapısının, belirli ilkelerle değil, teknoloji ve çevre gibi değişkenlerin incelenmesini ve mevcut duruma bu değişikliklerin entegre edilmesi ile elde edilebileceğini savunur.

Süreç yönetiminin amacı

Süreç yönetiminin temel amacı, işletme hedeflerine uygun ürün veya hizmeti müşteriye sunarken müşteri beklentisini rakiplerinden daha hızlı ve daha az maliyetle karşılamaktır. Odağı müşteri memnuniyetini artırmak olan süreç yönetiminde, işletme karlılığının artması, işletme yönetiminin ve çalışanlarının verimliliğinin artması da diğer hedeflerdir. Bu bağlamda süreç yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Erdoğan 2009):

- Müşteri memnuniyetini artıracak yönetimi teşvik etmek ve taleplerin karşılanmasını esnek hale getirerek değişime açık olmak.
- Süreç yönetimini, işletmenin her alanında uygulayarak ekip anlayışını geliştirmek.
- Tüm süreçleri açık, anlaşılır biçimde tanımlamak ve uygulanmasını sağlamak.
- İşletme içerisinde yapılan işlemlerin performans ölçümlerini yapılabilir hale getirmek.
- Sürekli iyileşme ve gelişmeyi sağlamak.
- Kalite geliştirme çalışmaları yürütmek.
- Süreç sorumlularını etkin hale getirmek ve sorumluluk bilincini tüm ekibe yaymak.
- Birimler arası iletişim ve etkileşimi sağlamlaştırmak.
- İşletme önceliklerini belirleyerek sistemleştirmek.
- Katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetleri belirlemek.
- Kaynakların işletme içerisinde optimum kullanımını sağlamak.

Bu genel amaçlara ulaşmak için aşağıdakilerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Can 2019):

- Önem derecesi yüksek olarak belirlenmiş tüm faaliyetler, düzenli bir biçimde kayıt altına alınmalıdır.
- Süreç içerisindeki faaliyetlere ilişkin yazılı talimatların bulunması gerekmektedir. Böylece süreç performansı sürekli ve dengeli bir biçimde kaydedilebilecektir.
- Süreç yönetimi, kendisini oluşturan tüm alt süreçlerin performans durumunu ve işletme amaçlarına uygunluğunu ölçebilecek bir biçimde yapılmalıdır.

- Problemler, önceden tespit edebilecek devamlılığı olan bir yaklaşıma dayandırılmalıdır.
- İşletme amaçlarını gözeterek pazarda rekabet edebilecek en uygun yöntem tespit edilip uygulanmalıdır.

Süreç yönetiminin uzun vadede değer yaratabilmesi için aşağıdaki gibi beş aktiviteye odaklanması gerekmektedir (Selimoğlu 2005):

1. Süreç temelli bir kültürü teşvik etmek: Çalışanların nasıl düşündüğünü ve işlerine ne şekilde yaklaştığını anlamaya çalışmaktır.
2. Peş peşe süreçlerin yönetimi: Maliyetleri azaltarak, müşterilere hızlı, kaliteli ürün veya hizmet sunmaya yönelik çalışmaları yapar. Bu çalışmaları, süreç ve alt süreçler arası hiyerarşik değil yatay bakış açısını kazandırmaya odaklanarak yapar.
3. Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayı anlamak: Müşteri beklentisini doğru tanımlamak, karşılanan ürün veya hizmet karşılığında müşterinin işletmeye bakış açısının değişimini gözlemlemeyi hedefler. Gerçek anlamda müşteri ihtiyacının karşılanması ve değişen ihtiyaç doğrultusunda geliştirmenin sağlanması bu yolla sağlanabilir.
4. Farklı fikirleri süreç odaklı yaklaşıma entegre etmek: Süreçlere bağlı durumda bulunan farklı fikirlerin, organizasyon için potansiyel değerlerinin anlaşılması ve sürece entegre edilmeleri gerekmektedir.
5. Nedenleri ve maliyetleri süreç performansı için ilişkilendirme: Müşteri talepleri karşılanırken sürece harcanan kaynakların maliyeti, süreç ölçülerine bağlıdır. Bu sayede yöneticiler, neyin karşılığını ödeyip aldığının farkında olmaktadır.

Tüm bunlardan hareketle süreç yönetimiyle ulaşılmak istenen asıl hedef, süreçlerin beklentiyi karşılayan, doğru ve maliyeti düşük çalışmasını sağlamak, pazarda rekabet avantajı elde etmektir.

Süreç yönetiminin faydaları

Süreç yönetimi işlerin basitleştirilerek düzenli bir akış içerisinde işlerin yürütülmesini sağlar. Bu sayede hem iç hem de dış müşterinin beklentilerine yönelik çıktı almaları kolaylaşır. İşletmelerin süreç yönetimini benimsemesi ve uygulaması işleri yalınlaştırarak katma değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. Diğer bir yönden süreçlerin iyileştirilmesi işletmede farklılık yaratarak pazarda rekabet edebilmeyi sağlamaktadır.

Ayrıca süreç yönetimi gereksiz beklemlerin önüne geçerek kaynakların optimum kullanımını sağlar. Bu sebeple karlılığı artırıcı maliyet avantajı da sağlamış olur (Erdoğan 2009).

İşletmeler, süreç yönetimi ile yeni teknolojileri kullanmaya teşvik edici faaliyetleri yürütür ve çalışanların işletmeye olan katkılarını somut olarak görebilmelerini sağlar. Bu yönetimi benimseyen işletmelerde stok seviyeleri düşer ve maliyetler azalır. Bu sayede yüksek performanslı, değişimlere karşı esnek süreçler yaratarak yüksek kapasiteli ve talepleri daha hızlı karşılayan bir forma dönüşebilirler (Can 2019).

Süreç yönetimi ile her bir süreç incelenerek, sürekli değerlendirmeler yapılır. Bu yolla işletmenin performans artışını hedefler. Süreç yönetiminin işletmeye kazandırdıklarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Berber 2017):

- Süreçler ve alt süreçlere ait fayda maliyet analizi ve verimlilik analizi kolaylaşır,
- Müşteri memnuniyeti artarken, müşteri talepleri daha hızlı karşılanır,
- Süreçlere katma değeri olmayan faaliyetler süreçlerden ayıklanır,
- İşletmede kullanılan teknoloji, zaman, insan, malzeme, ekipman gibi kaynaklar daha etkin kullanılır,
- Daha iyi hizmet ve/veya daha kaliteli ürün çıktıları elde edilir,
- Başarıyı izlemek kolaylaşır,
- Bilgiye ulaşma ve verilere dayanarak karar alma kolaylaşır,
- İşletmede sürekli iyileştirme ve geliştirme uygulaması kolaylaşır.

Süreç yönetiminin etkililiği ve verimliliği

Süreç yönetimi işlerin basitleştirilerek düzenli bir akış içerisinde işlerin yürütülmesini sağlar. Bu sayede hem iç hem de dış müşterinin beklentilerine yönelik çıktı almaları kolaylaşır. İşletmelerin süreç yönetimini benimsemesi ve uygulaması işleri yalınlaştırarak katma değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. Diğer bir yönden süreçlerin iyileştirilmesi işletmede farklılık yaratarak pazarda rekabet edebilmeyi sağlamaktadır.

Ayrıca süreç yönetimi gereksiz beklemlerin önüne geçerek kaynakların optimum kullanımını sağlar. Bu sebeple karlılığı artırıcı maliyet avantajı da sağlamış olur (Erdoğan 2009).

İşletmeler, süreç yönetimi ile yeni teknolojileri kullanmaya teşvik edici faaliyetleri yürütür ve çalışanların işletmeye olan katkılarını somut olarak görebilmelerini sağlar. Bu yönetimi benimseyen işletmelerde stok seviyeleri düşer ve maliyetler azalır. Bu sayede yüksek

performanslı, değişimlere karşı esnek süreçler yaratarak yüksek kapasiteli ve talepleri daha hızlı karşılayan bir forma dönüşebilirler (Can 2019).

Süreç yönetimi ile her bir süreç incelenerek, sürekli değerlendirmeler yapılır. Bu yolla işletmenin performans artışını hedefler. Süreç yönetiminin işletmeye kazandırdıklarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Berber 2017):

- Süreçler ve alt süreçlere ait fayda maliyet analizi ve verimlilik analizi kolaylaşır,
- Müşteri memnuniyeti artarken, müşteri talepleri daha hızlı karşılanır,
- Süreçlere katma değeri olmayan faaliyetler süreçlerden ayıklanır,
- İşletmede kullanılan teknoloji, zaman, insan, malzeme, ekipman gibi kaynaklar daha etkin kullanılır,
- Daha iyi hizmet ve/veya daha kaliteli ürün çıktıları elde edilir,
- Başarıyı izlemek kolaylaşır,
- Bilgiye ulaşma ve verilere dayanarak karar alma kolaylaşır,
- İşletmede sürekli iyileştirme ve geliştirme uygulaması kolaylaşır.

Süreç yönetimi uygulama adımları

Süreç yönetimi, yönetimi sorgulayan ve geliştiren bir araç olup etkin ve verimli bir yönetimi hedefler. İşlerin nasıl yapıldığını sorgulayarak işleri tanımlar, bu işlerden sorumlu kişileri belirler ve işlerin performansını tespit edecek göstergeleri hazırlar. Süreç sorumlularına süreç yönetimi hakkında gerekli bilgiyi ve eğitimi vererek sürecin başarıya ulaşmasını hedefler. Süreç yönetimi uygulamalarıyla kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti, talep karşılanma hızı vs. alanlarında artışı sağlar. İyi bir süreç yönetimi uygulamak için aşağıdaki adımlar sırasıyla takip edilmelidir (Tokcan 2011):

- **Süreçlerin Belirlenmesi:** Bir sürecin geliştirilmesinin ön koşulu olarak öncelikle süreçlerin belirlenmesi ve sınırlarının çizilmesi gerekmektedir. Örgüt, süreçlerini belirlemeye temel süreçlerden başlamalıdır. Kuruluş amacına uygun olarak ne yaptığına ve ne yapmak istediğine odaklanılmalıdır. Temel süreçlerde, birden fazla bölüm için süreç girdileri ve çıktıları olduğunu ve bunların birbiriyle olan ilişkilerin bir bütün olduğu unutulmamalıdır (Aydın 2007).
- **Süreçlerin Tanımlanması ve Mevcut Durumun Ortaya Konulması:** Sürecin genel durumunun gözler önüne serilmesi aşamasıdır. Süreç nasıl çalışıyor, kaç kişi süreçte görev alıyor gibi sorular cevaplanır. Çeşitli ölçümler ile süreçte oluşan sorunlar belirlenir. Süreçlerin tanımlanmasında iş akışlarını gösteren çeşitli süreç haritaları, akış diyagramları vs. kullanılır. Temel amaç süreç içerisindeki

faaliyetlerin net bir tanımını yapabilmek ve herkesin anlayabileceği şekilde iş akışına göre sıralamaktır. Süreç içerisindeki durumu gösteren zaman, miktar gibi veriler iş aktivitelerini, sürecin işleyişini, işlerin sonucunda ulaşılabilecek bilgiyi somut bir şekilde ortaya koyacaktır (Sönmez, 2013).

- **Süreç Sahiplerinin Belirlenmesi ve Ekiplerin Oluşturulması:** Süreç sahiplerinin belirlenmesi ile işe ait sorumlulukların dağılımı sağlanırken işin ortada kalmaması ve sürece ait kişilerin deneyim kazanmasını da mümkün kılar. Süreç sahibi sürece dahil olacak ve başarılı olabileceğine inandığı ekibi belirler. Bu ekip başarıya ulaşmada önemli bir faktör olup ekip sürecin yapısına, görevlerin dağılımına, kaç kişiden oluşması gerektiğine bakılarak belirlenmelidir. Belirlenen ekip süreci doğru bir şekilde yürütülmesini sağlarken, süreci analiz eder, iyileştirme önerisinde bulunur, iyileştirir, değişiklikleri uygular, süreç sahibine geri bildirimde bulunurlar, sürekli olarak süreci takip eder, problemleri önleyici ve çözümleyici faaliyetlerde bulunur (Bezirci 2006).
- **Süreçler Arası İlişkilerin Tanımlanması:** Birçok bölümün sınırlarında olabilen süreçler hem süreçleri etkileyen hem de süreçlerden etkilenen konumundadır. Sürecin başarısı farklı birimlere ait süreçlerin bir araya gelerek bir bütün olarak değerlendirilmesine ve ortaya çıkabilecek problemlerin bu bütünsel bakış açısı ile çözülmesine bağlıdır. Bölümler arası ilişkilerin tanımlanması, süreç akışını ve yapısını etkin bir biçimde yönetebilme imkânı sağlayacaktır. Süreçler arası ilişkilerin tanımlanamadığı durumlarda iletişim sorunları ve problemli çıktılar oluşacaktır (Can 2019).
- **Kilit Süreçlerin Belirlenmesi:** İşletme başarısında rol oynayan önemli faktörler arasında bulunan kilit süreçler, işletme faaliyet alanına giren, istek ve beklentilere doğrudan cevap veren süreçlerdir. Kurumun vizyonunun gerçekleştirilmesinde büyük öneme sahip olan ve katma değeri yüksek faaliyet alanlarından oluşmaktadır (Sarıkaya 2008).
- **Süreç Performans Göstergelerinin Belirlenmesi:** Süreçleri ölçülebilir hale getirmek için performans göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Göstergeler iyileştirme ve geliştirme için somut veriler ortaya koyar. Sürecin işleyişi hakkında bilgi verir ve hedefe uzaklığı belirlemede yardımcı olur. Süreç performans göstergeleri düzenli ölçümlerle izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Kalite, maliyet ve çevrim zamanı, başlıca performans göstergeleri kategorileridir. Kalite göstergeleri ile ürün kalitesi değerlendirilir, geliştirilmesi sağlanır ve taleplere ne kadar uyum sağlandığı gözler önüne serilmiş olur. Maliyet göstergeleri ile bir malın veya hizmetin işletmede

hangi kaynaklardan ne kadar kullanıldığı, işletmeye bir ürünün maliyetinin ne kadar olduğunu belirlemede kullanılır. Çevrim zamanı göstergeleri ile de üretim zamanı, tedarik zamanı, ürün veya hizmet karşılanma zamanı gibi verilere ulaşmak hedeflenir. Hatalı işlem yüzdesi, fazla çalışma süresi, gerçekleşen eğitim adedi, zamanında üretilen ürün adedi, şikâyet çözümleme süresi vs. gibi göstergeler süreç performans göstergelerine örnektir (Selimoğlu 2005).

- **Süreçlerin Uygulanması:** Süreç yönetiminde çalışanların bu değişime hazır olması önem arz etmektedir. Değişime hazır olmayan çalışanlar süreç yönetimi uygulanmaya çalışılırken değişime direnç göstererek organizasyonu başarısızlığa sürükleyebilir. Süreçlerde yeni yöntemlerin uygulanması ve düşünce yapısının süreç yönetimi uygulamalarına paralel bir şekilde işleyişi, günümüzde oldukça önemli hale gelmiştir. Süreç uygulamalarında farklı metotlar geliştirilebilir ve sürekli iyileşme sağlanabilir. İşletmeler yeniden tasarladığı süreçlerde başarıyı yakaladıkça, yeni bir değişime hazır hale gelmeye ve her eskiyen süreci değiştirme yoluna gitmeye başlamışlardır (Tokcan 2011).
- **Kritik Süreçlerin Belirlenmesi:** Süreç hiyerarşisinde yer alan süreçlerin kritik başarı faktörlerine bağlı kalarak toplam etkilerinin hesaplanmasıyla kritik süreçler belirlenebilir. Mevcut durum ile amaçlanan nokta arasındaki fark, karar matrisinde kritik süreç bölgesine tekabül eder. Kritik süreçlerde nedenler, görevlere etkileri, işlem planları ve hedefler iyi tayin edilmelidir. Mevcut durum ile beklenen arasındaki farkın yüksek olduğu süreçlerde artan maliyetler, müşteri memnuniyetsizliği, pazarda rekabet edebilme güçlüğü, çalışan memnuniyetsizliği gibi sonuçlara yol açar. Kritik süreçler bu sebepten dolayı öncelikle ele alınmalı ve iyileştirme gerçekleştirilmelidir. İyileştirme yapılan süreç kritik olmaktan çıkacağından bu süreçler sadece belirli bir zaman dilimini kapsamalıdır (Okur 2014).
- **Kritik Süreçlerin Öncelik Sırasına Alınması:** Süreç yönetiminin uygulanması için hangi sürece hangi sırayla uygulama yapılacağına karar verilmesi aşamasıdır. Tüm kritik süreçlere aynı anda uygulama işletmede karışıklıklara yol açabileceğinden bu sıranın belirlenmesi önemlidir. Süreç ekibinin oluşturduğu seçim kriterleri doğrultusunda, süreç yönetimine konu olan süreçler saptanır. Kriterler belirlenirken iç, dış müşterilerin şikayetleri ön planda tutulurken, yeni teknolojilerin ortaya çıkışı, kalite problemlerinin ve kaza oranlarının artışı gibi çeşitli kriterleri saptamak mümkündür (Ayazlar 2004).

- **Süreçlerin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi:** İşletme yöneticileri ve süreç sorumlularının süreçlerini sürekli takip etmesi, incelemesi ve değerlendirmesidir. Elde edilen sonuçlar ile süreç planlarını değiştirmek, katma değeri olmayan süreçlerin kaldırılmasını sağlamak hedeflenir. Süreç izlenirken ürün veya hizmet çıktıları kontrol edilerek işletme standardına ve hedeflerine uygunluğu ölçülür. Bu yolla hata yapılmasını engellemek hedeflenir. Kontroller esnasında süreçte olası sorunlar da belirlenmiş olur. Kontroller sonucu, sorun bulunmaz ise sürece devam edilirken sorun bulunması durumunda problemin ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılır. Ortadan kaldırılamayacak bir problem tespit edildiğinde ise işlemler durdurulur. Sürecin performansını izleme imkânı sağlayan kontroller, sürecin değerlendirmesini yaparken de kullanılmaktadır. Aynı zamanda yapılan uygulamaların fayda sağlayıp sağlamadığı da bu yolla gözler önüne serilecektir (Can 2019).
- **Süreçlerin İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi:** Süreç yönetiminde olmazsa olmazlardan önemli bir adımdır ve süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Yapılan inceleme ve analizler sonucunda uygulanacak belirli yöntemler ile müşteri taleplerini karşılamak, kullanılan kaynakların azaltılmasını sağlamak, kalite ve iş performanslarında artışı sağlamak gibi hedefleri benimseyen çalışmadır (Okur 2014).

Süreç iyileştirme

Süreç yönetiminin en önemli aşaması olan süreç iyileştirme ve/veya geliştirme, süreç performansını artırmayı amaçlar. İyi bir süreç yönetiminde sürece tahsis edilen kaynakları kullanarak süreç performansını yüksek tutmayı ve amaçlarına ulaşmayı ister. Performansı artırmak, süreç iyileştirme çalışmaları ile gerçekleştirilir. Süreç iyileştirme çalışmalarıyla artan performansın yanı sıra süreç hızında artış, kaynakların kullanımında azalma, israfların azaltılması gibi sonuçlar elde edilir. Süreç iyileştirme, katma değer yaratmayan adımların süreçten arındırılması, çevrim süresinin katma değer yaratan işlem sürelerinin toplamına yaklaştırılmasıdır (Gaga 2009).

Süreç iyileştirme, süreçte sorunlar oluşturan ve performansı düşüren nedenleri yok etmeyi amaçlayan çözümlerdir. Sürecin temel yapısını bozmadan sorunu çözmeyi hedefler. Süreç iyileştirme, müşteri beklentilerini en üst seviyede karşılamayı benimseyen bir çalışmadır. Süreç yönetiminde bulunan her bireyin süreç iyileştirme çalışmalarına dahil edilmesi, israfın, maliyetlerin, zamanın, işgücünün, malzemelerin kısacası tüm kaynakların azaltılmasına

yardımcı olacaktır. Bu şekilde işler hızlı, ekonomik, basit ve güvenli şekilde yapılacaktır (Eren 2017).

Süreç iyileştirmede önemli olan anlık veya köklü değişimler ile olumlu sonuçlar elde etmek, sürekli uygulayabilecekleri iyileştirme çalışmaları ile kalıcı hale getirmek ve her geçen gün daha iyi hedefler halde olmaktır (Oral 2018). Süreç iyileştirme sürekli gelişimi de bünyesinde barındırır. Sürekli gelişme ise bir işletmenin hedeflerini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu etkililik ve verimliliğin sürekli olarak artışına odaklanan, müşterilerin beklentilerine karşılık veren ve kalite yönetim sistemlerini dinamik tutan bir yaklaşımdır (Soydan 2006).

Süreç iyileştirme, işlerin daha iyi nasıl olabileceği sorusuna cevap oluşturmak için bir yol belirler. Problemler için tek bir sorumlu kabul etmek ve sorunlarla boğuşmak yerine sorunsuz üretime yaklaştıracak çözümlere odaklanır. İşlerin nasıl yapıldığının izlenmesine olanak verir (Eser 2018).

Süreç iyileştirmenin yararları

İşletmelerde rekabet avantajı oluşturmak, değişen ve gelişen pazar dinamiklerine hızlı adapte olmak ve ürün çeşitliliğini artırmak işletmeyi öne çıkaran etmenlerdir. Bu hedeflere ulaşabilmek için ise işletmeler var olan süreçlerini sistematik olarak yönetebilmelilerdir.

Süreç yönetiminin kurulması, tüm çalışanlar tarafından benimsenerek uygulanması, değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, iyileştirme yapılacak alanların tespiti gibi iş süreçlerinin birtakım analizlere tabi tutularak mevcut durumda iyileştirmelerin yapılması işletmelere bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar süreç iyileştirmenin bir kereye mahsus olarak değil süreç var oldukça devam eden bir sürekliliğe sahip olmasına bağlıdır (Saatçioğlu 2014).

Süreç iyileştirme metodolojisi bir işin nasıl yapıldığına odaklanırken iş süreçlerine ölçülebilen hedefler kazandırır ve iş akışlarına uygulanabilir kurallar koyar. Bu sayede iş akışlarındaki darboğazlar keşfedilir ve kontrol altına alınır (Takcı 2013).

Süreç iyileştirmenin yararlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Oskaloğlu 2019):

- Takım çalışması şeklinde yapılıp çalışma sonucu ortaya çıkan başarı, ekip motivasyonunu artıracaktır.
- İyileştirme çalışmaları sonucu kalıcı iyileştirmelerin sağlanması, çalışanların süreç içerisinde yaşadığı problemleri ortadan kaldıracığı için çalışanların işlerine olan bağlılığı artıracaktır.

- Ekip içi iletişim ve ekibin yönetimle olan iletişimi artacak, hiyerarşik yapıdan ve iletişimsizlikten kaynaklı sorunları azaltacaktır.
- Süreçteki gereksiz tekrarlar ortadan kaldırılarak zaman ve iş gücü israfı önlenecektir.
- Problemleri süreçlerin iyileştirilmesi için çalışan memnuniyeti artarken, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak isteyen bir ekibin varlığı ile de müşteri memnuniyeti artacaktır.
- Kaynakların etkin kullanımı, maliyetler üzerinde olumlu etki oluşturacağından işletmelerin kâr marjında artış sağlayacaktır.

Süreç İyileştirme İçin Gerekli Koşullar

İyileştirmenin sağlanması için gerekli koşullar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Tokcan 2011):

- Yönetimin rolü: Üst yönetim, süreç iyileştirme çalışmalarına katılarak liderlik yapmalıdır. Kalite konseyi oluşturarak bu konsey ile birlikte çalışmalıdır. Çalışmalara her anlamda desteği sağlamalı, moral ve motivasyon artırıcı çalışmalarda bulunmalıdır. Gelişmeleri periyodik olarak gözden geçirmelidir. Sürekli gelişim için özendirici faaliyetlerde bulunmalıdır.
- İletişimin sağlanması: İyileştirme faaliyetine katılan ve katılmayan her birey arasında iletişimin güçlü olması gerekmektedir. İletişim iyileştirmenin her alanında bilgi paylaşımı açısından önemlidir.
- Belirgin problemlerin düzeltilmesi: Süreçlerde genellikle problemler belirgin olmamakla beraber süreç çalışmaları bu problemleri tespit etmek birbirinden ayırmak ve çözüm bulmak içindir. Belirgin problemler için derhal çözüm üretmek gerekecektir.
- Sorunların kaynağına bakılması: Problemlerle ilgili doğru veri toplanmalı ve bu problemi oluşturan esas nedenler ortaya koyulmalıdır. İyileştirme problemin nedenini oluşturan kaynağın tekrarlamasını önlemek ve israfı bu yolla azaltmaktır.
- Problemlerin ve gelişmelerin dokümantasyonu: Problem çözülürken çözüm detaylarının dokümantasyonu yapılmadığında karşılaşılabilecek benzer problem çözümlerinde tekrar tekrar aynı adımlar izlenir. Dokümantasyonu yapılan problem çözümlerinde yeniden veya benzer bir problemle karşılaşılması halinde çözüm önceden tutulan bu kayıtlar yardımı ile kolayca sağlanabilir. Bu durum kaynakların tasarrufunu sağlar.

- Değişmeleri izleme: değişmeler uygulandıktan sonra süreç performansı izlenmeye devam edilmelidir. Yapılan çözümün istenmeyen sonuçlar üretebileceği de göz ardı edilmemelidir. Problem çözümüne yönelik yapılan çalışmaların doğru sonuca götürüp götürmediği bu izlemeler sonucunda belirlenebilecektir.

İlave olarak süreç iyileştirme çalışmaları sırasında aşağıdaki konulara dikkat edilmelidir (Gaga 2009):

- Bürokratik engeller ortadan kaldırılmalıdır. Yönetim, onay alınması gereken konularda gerekli desteği sağlamalıdır.
- Süreçlerde kullanılan formların ve raporların kim tarafından ne için kullanıldığı iyi analiz edilerek gereksiz raporlar ve formlar, sürekli gereksiz olarak tekrar eden işler ortadan kaldırılmalıdır.
- Sürecin işleyişini etkileyen engeller tanımlanmalı ve ortadan kaldırılmalıdır.
- Süreçte bulunan her bireyin beceri düzeyleri artırılmalıdır. Sorumluluk bilinci taşımaları sağlamak amacıyla daha fazla sorumluluk sahibi bireyler olabilmelerine imkân tanıyan programlar düzenlenmelidir. Bu yolla bireylere doğru karar verme, sorunları çözme gibi konularda yetki devri sağlanmalıdır.
- Süreçlerde çevrim süresini kısaltacak basitleştirme teknikleri kullanılmalıdır.
- Sorun çözümlerine yönelik yöntemlerde standartlaşma ile benzer sorunlara çözüm sağlanmalıdır. Bunun için gerekli prosedürler hazırlanmalıdır.
- Teknolojik gelişmelere uygun olarak otomasyon çalışmaları sürecin yapısını ve akışını desteklemelidir.
- Girdi kalitesi ve satın alma gücünü doğrudan etkileyen tedarikçilerle bir araya gelinerek karşılıklı yarara dayalı ilişkiler geliştirilmelidir.
- Süreçlere ait çevrim süreleri detaylı incelenerek bazı süreçlerin işletme dışından temin edilmesine yönelik çalışmalar yapılmalı, diğer kuruluşlarla bu bağlamda iş birlikleri geliştirilmelidir.

Süreç iyileştirmede karşılaşılan sorunlar

Süreç iyileştirme çalışmalarına başlandığında birtakım dirençler mutlaka olacaktır. Katı, statükocu yapıya sahip, yeniliğe değişime karşı, kendini düşünüp iş birliğine yanaşmayan, inisiyatif almak istemeyen yapacağı her işin kendine söylenmesini bekleyen, yaptığı çabanın sonucunu hemen görmek isteyen sabırsız, çalışanlar bu direnci gösterecek kişilerdir. Çalışanların bilgilendirilmediği, bu çalışmaların neden yapıldığının, amacının açıklanmadığı bir ortamda çalışanlar bu belirsizlikle baş edemez ve çalışmalara tam anlamıyla katkıda

bulunamazlar. Dirençlere karşı önlem almak yönetimin görevi olup uygun bir yönetim stratejisi belirlemelidir. Çalışanların şüphe ve korkularını gidermek, değişimin gerekliliğini vurgulamak için rekabet durumu bilgilerini paylaşmak ve çalışanlarına iyileştirmeye katılımın sonucunda başarılı olan personellerin ödüllendirilmesi gibi stratejiler belirlemelidir (Okur, 2014).

Süreç yönetiminin başarıya ulaşması güçlü bir iletişim kanalı ile çalışanlara duyurulmalı, süreç yönetiminden beklenen fayda, amaç, neden bu yönetime geçildiği, her çalışandan neler beklendiği açıkça belirtilmelidir. Her platformda dile getirilmesi gereken bu kavramlar çalışanların günlük iş yaşamına girmeli, zihinlerde yer etmesi sağlanmalıdır. Yönetimin, süreç yönetimini desteklediği, süreklilik arz ettiğini, şirket kültürü haline geldiğini dile getirmelidir (Poyraz 2015).

Süreç iyileştirme teknikleri

Süreç iyileştirme tekniklerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

Beyin fırtınası

Süreci başarısızlığa iten nedenleri veya problemlerin neden kaynaklandığını belirlerken birtakım zorluklarla karşılaşılır. Geleneksel düşünce problemin kök nedenlerine inmediğinden aynı problemle sık sık karşılaşabilir çözüm için tekrara düşebiliriz. Yaratıcı ve yenilikçi düşünce takım elemanlarını motive eden seçenekli yaklaşımlar içerir. Beyin fırtınası da problemin çözümünde kullanılan yaratıcı düşünmeyi tetikleyen takım çalışması ile kısa sürede pek çok fikrin çıkmasını sağlayan bir analiz aracıdır. Beyin fırtınası tekniği birtakım kuralları içerir. Bu kuralları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akdamar 2014):

- Her katılımcı bir kerede yalnızca bir fikir dile getirir. Fikirlerin değerlendirilmesine ve kritiğine izin verilmez.
- Her katılımcı kendinden önceki katılımcının fikrine ekleme yapabilir veya yeni bir fikir ortaya atabilir. Katılımcı var olan bir fikre ekleme yapacağı zaman sıra kendine gelinceye kadar bekler.
- Seans bitiminde görüşler tartışılır. Katılımcılar ortaya atılan fikirler üzerinde yargı veya eleştiride bulunmaz.
- Katılımcıların konuyu anlamaları açısından beyin fırtınasına konu olan gündem açıkça tahtaya yazılır.
- Konu düşünülmesi için belirli bir süre beklenir ve katılımcıların uymaları gereken kuralları açıklanır.
- Ortaya çıkan tüm fikirler tahtada yazılır.
- Katılımcıların fikirlerinin açık anlaşılır kısa ve öz fikirler üretmesi istenir.

- Birbiri ile çatışan fikirler veya birbirine benzeyen fikirler katılımcı onayı ile çıkarılır.

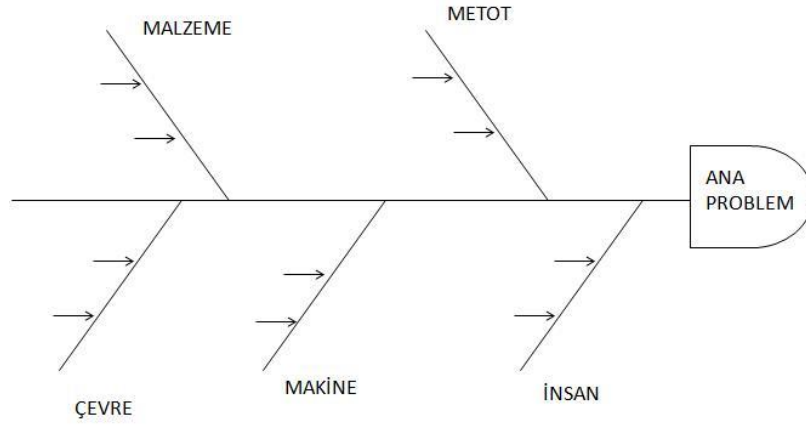
Nominal grup tekniği

Bir problemi çözerken karar aşamasında baskın olan karakterlerin kararları uygulanır. Problemin seçimi, çözüm yapılırken nasıl çalışılacağı da bu kişilerin otoritesine bağlı olarak belirlenir. Çalışanlar bu tarz yaklaşımların sonucunda problemler üzerinde çalışamayacağı fikrine kapılır. Bu durum problem çözümünde hata yapılmasına sebebiyet verir. Nominal grup tekniğinde tüm bu olumsuzlukları bertaraf edecek şekilde grup içerisinde herkese eşit haklar vererek problemleri seçme ve çözme imkânı sağlamaktadır. Grubun kararlarına yönelik bir puanlama oluşturularak ve herkese eşit haklar vererek karar birliği sağlanır. Yapılan puanlama sonucu kararlar en yüksek puandan en düşük puana göre sıralanır. En yüksek puan alan kararda yer alan problem ele alınır ve bunun çözümüne yönelik çalışmalara öncelik verilir. Çözüm yapıldıkça bir diğer yüksek puanlı karara yönelik çalışmalar başlatılır ve tüm problemlerin çözümüne yönelik çalışmalar gerçekleştirilene kadar sürdürülmeye devam edilir (Eser 2018).

Neden-Sonuç diyagramı (Balık kılçığı)

Neden sonuç diyagramı bir diğer ismiyle balık kılçığı diyagramı Ishikawa tarafından bulunan diyagramlardır. Bu diyagramlar belirli bir olayın sonucuna ilişkin nedenlerin çoklu olarak tespit edilmesini ve bu nedenler arası ilişkiyi açıklayıcı sunum modelidir. Süreci etkileyen faktörlerin bağlantılarını göstermek amaçlı çizilir. İlk adımında balık kılçığının başı olan problem açık bir biçimde tanımlanır. Bu adımdan sonra problemi oluşturan nedenler ana kategoriler şeklinde tanımlanır. Bundan sonraki adımda ise bu kategorilere ait kök nedenler tanımlanır. Bulunan kök nedenleri kategorilere kategorileri de probleme birleştirecek şekilde oklar çizilir. Uzun omurgalara benzeyen çeşitli bağlantıların kullanılması sebebi ile balık kılçığına benzer bir şekil ortaya çıkmaktadır. (Kasnak 2020).

Şekil 1’de örnek balık kılçığı diyagramı yer almaktadır.



Şekil 1. Balık kılçığı diyagramı

Çetele diyagramı

Kontrol tablosu olarak da adlandırılan çetele diyagramı ele alınan sürecin mevcut veya geçmiş durumuna ilişkin verileri toplamaya yarayan bir araçtır. Tabloda değişik tip hatalara yer verilirken toplanacak verilerin açıkça belirtilmesi, işlem adım sıralarının bölümlerinin belirtilmesi gibi bilgiler gereklidir. Bu bilgiler toplanırken standart formlar kullanılmalıdır. Toplanan formlar aracılığı ile hataların farkına varılması sağlanmaktadır. Verilerin kim tarafından, nerede, ne zaman, hangi sıklıkla toplanacağını belirlemenin ardından mümkün olduğunca veri toplanmalıdır. Kontrol tabloları hazırlanırken tabloyu hazırlayan kişilerin belirli bilgi ve birikme sahip olmaları gerekmektedir. Bu kişilerin topladıkları verilerin bir amaç doğrultusunda bilgiye dönüştürülebilir olması önemlidir. Hazırlanan tabloların izlenen süreci tam anlamıyla yansıtabilmesi, nicel ve nitel verileri ne kadar toplayabildiği ile doğrudan ilişkili olup doğru kararların alınması ve iyileştirmenin gerçekleştirilmesinde de etkilidir. Bu diyagramlar sorunların cinsi ve ortaya çıkma sıklığı hakkında bilgi verirken problemin kaynağını göstermez (Yılmaz 2011).

Histogram

Süreçlerin davranışlarını görsel olarak gözler önüne sermek, iyileşmenin odaklanacağı yeri seçebilmek ve değişimlerin grafiksel gösterimini sağlamak amaçlı kullanılan bir tekniktir. Frekans dağılımı, gruplandırılarak bir grafik yardımı ile gösterilen bu teknik, genellikle bir olayın sıklığını göstermek içindir. Belirli bir zaman aralığında tespiti yapılmış olan problemin ne sıklıkla meydana geldiğini hesaplar. Grafikte gözler önüne serilen dağılım yorumlanarak sonuca gidilmesi sağlanır. Bir Histogram bir özelliği ölçerken aynı özelliğe ait zaman içerisinde birden fazla Histogram ile olayların gelişimi takip edilebilir. Yan yana koyulmuş dikdörtgen kolonlardan oluşmuş bir grafik ortaya çıkmakta olup dikdörtgen kolonların eni, sınıf aralığını,

yüksekliği ise tekrarlanma sıklığını gösterir. Veriler arası alt ve üst sınırların arasındaki fark değişim aralığını göstermektedir (Dumantepe 2017).

Formun Üstü

Pareto analizi

Pareto analizi, problemi sebeplerine ayırır. Önem sırasına göre daha önemli sayılan problemin esas sebeplerini, diğer önemsiz sayılabilecek sebeplerden ayırmak için kullanılan bir teknik olup grafikler yardımıyla gösterimi yapılır. Böylece bir problemin en önemli sebebi üzerinde odaklanmaya yardımcı olur. Problemi oluşturan sebeplere değer vererek, süreç iyileştirme ekibinin üzerine düşmesi gereken konuların altını çizer, ekibe bu anlamda yardımcı olur. Pareto analizinin adımlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Problem tespiti yapılır ve problemin nedenleri liste şeklinde çıkarılır.
- Problemlerin analiz edilmesine yardımcı olacak veriler toplanılır.
- Problemler sayısal olarak maliyet ve farklılıklarına göre belirlenir.
- Toplanan bu sayısal veriler problemler için yüzdelik değerler olarak hesaplanır. Bu yüzdelik değerler yüksekten aza doğru sıralanır.
- Sıralı olan yüzde değerler toplanarak bir Pareto diyagramı elde edilir.

Pareto diyagramları ile soldan sağa doğru problemlerde en çok karşılaşılandan en az karşılaşılan doğru bir sıralama yapılır (Tapan 2019).

Dağılım (serpilme) diyagramı

Birbiri ile ilişkili iki seri arasında bağımsız değişkenin X, bağımlı değişkenin Y ekseninde gösterilerek grafik üzerinde işaretlendiği noktaların oluşturduğu şekle serpilme diyagramı denir. Birbiri ile olan ilişki kuvvetlendikçe serpilme diyagramındaki noktalar belirli bir hareket çizgisi şeklinde olurken ilişkinin tam olması halinde X, Y değerlerinin kesiştiği noktalar doğrudan bir eğri ya da bir çizgi şeklinde olacaktır. Birbiri ile olan ilişkinin hiç olmaması veya zayıf olduğu durumlarda ise X ve Y değerlerinin kesişme noktaları darmadağın olacaktır.

Dağılım diyagramlarının anlamı şudur, bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkiler bilinirse kontrol altına alınması da mümkün olacaktır. Potansiyel ilişki keşfedilemediğinde süreçlerin kontrol altına alınması maksadı ile bir değişkende yapılacak değişikliğin diğerini ne derecede etkileyeceği bilinmez ve kontrolden çıkmasına sebep olabilir (Okur 2014).

Kontrol grafikleri

Kontrol grafikleri gözlem yaparak veri toplamak için kullanılan bir tekniktir. Kontrol çizelgeleri ile olayların ne sıklıkta yaşandığı belirlenebilmektedir. Basit bir form olan kontrol grafikleri bir ürünün ölçümelerini içerebildiği gibi prosesin zamana göre değişimini de gösterebilen istatistiksel kontrol limitleri olan bir çizgi grafiklidir. Bu grafikler hazırlanırken 4 temel kural bulunmaktadır, bunlar:

- Ortak bir karar alınarak hangi olay üzerinde inceleme yapılacağı belirlenmelidir.
- Verileri toplayacak kişinin kim tarafından, nereden ve hangi zaman dilimlerinde toplanacağına karar verilmelidir.
- Basit bir form tasarımı ile kullanımı kolay hale getirilmeli, veri girişleri için tasarım uygun aralıklarda yapılmalıdır.
- Veriler tutarlı ve doğru biçimde toplanmalıdır.

Kontrol grafiği üzerinde işaretlenmiş noktalar bir özelliğin gerçek ölçümleri olabildiği gibi üretim yapıldıkça alınan parça örneklerinin bir özeti halinde istatistikler de olabilir. Süreç çıktılarının arasındaki çeşitliliği tanımlamak ve kontrol altına almak, süreç değişiklikleri için temel oluşturmak, çeşitliliğe neden olan özellikleri önem sırasına göre ayırabilmek, çeşitlilikten kaynaklı hatalı ürün çıktısını ve kaybı azaltmak gibi amaçlarla kontrol grafikleri kullanılmaktadır (Öztürk 2010).

Akış şeması

İşlerin nasıl yapıldığını gösteren akış şemaları, sürecin güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayan bir resmidir. Akış şemaları, süreçteki girdileri değişkenleri tanımlayan iyileştirme fırsatlarını göstermeye yarayan bir tekniktir. Süreç adımlarını başından sonuna gösterir, çevrim zamanlarını ve hatalarının bu yolla belirlenmesine yardımcı olur. Her akış şemasının bir başlangıç birde bitiş noktası bulunur. Bu noktalar arası karar alınırken her bir adım diğer bir adım ile ilişkilendirilerek alınır. Bu akış şemasını oluşturmak için bilgi birikimi, deneyim ve zaman gerekmektedir. Sürece dahil tüm çalışanların fikirlerini açıkça belirtmesi, akış şeması çizildikten sonra sistemi olumsuz etkileyecek alanları belirlemede ve bu hataların önlenmesi için yapılacak çalışmalarda kolaylık sağlamada yardımcı olacaktır (Engin 2006).

Ağaç diyagramı

Ağaç diyagramı, bir konunun veya problemin araştırılmasında birbirini takip eden aşamalarda etkisi olduğu düşünülen tüm sebepleri dikkate alarak bu aşamaları izler. Diyagramda bileşenler arası ilişkiler sistematik bir biçimde ele alınır. Öncelikle hedefin

belirlendiği bu diyagramlarda hedefler grafiksel olarak detaylandırılıp seviyelere ayrılabilir. Takım çalışmasına dayalı olan bu teknikte konu veya probleme dair tüm detaylar yer alır. Takım çalışmasında bulunan tüm bireyler hedef hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Yani konu basit ve açık bir biçimde belirlenmelidir. Ardından hedef nasıl sorusuna cevap oluşturabilmek için temel başlıklar belirlenir. Konuya ilişkin temel kategoriler belirlendikten sonra diyagramın soluna konu yazılırken sağına temel kategoriler yan yana dallandırılır. Temel kategorileri oluşturan elemanlar ve alt elemanlar tanımlanır ve sağa doğru dallandırma devam eder. Oluşan bu diyagrama da ağaç diyagramı denir (Tokcan 2011).

Poka-Yoke (Hatadan Sakınma) tekniği

Poka-Yoke tekniği talep edilen üretim miktarına ulaşabilmek için süreçlerdeki operasyonel bir işin basitleştirilmesi, değiştirilmesi ve operasyonların birbiri ile olan uyumunu artırıcı malzeme, ekipman kullanımı ve bu bağlamda yapılacak tüm çalışmaların bütünüdür. Bu teknik, hatanın sürekli oluşmasını engelleyecek nitelikte tasarlanır. Bu tarz uygulamalar düşük maliyet ve az iş gücünü gerektirir. Sıfır hataya ulaşmak hedeflenirken bu konuda çalışmalar yapılması da hedefe ulaşmaya yardımcı argümandır. İyileştirme noktasında da atılmış bir adım olan bu çalışmaların sonucunda firma içerisinde hatalar azalacak, firmada hataya olan hassasiyeti artıracaktır. Sıfır hata tüm firmaların arzuladığı bir durumdur. Hatasız üretim yapma çalışmaları uygulamada bazı tekniklere sahiptir. Poka-Yoke ise bu tekniklerden biridir ve kontrol sistemleri ile birlikte uygulanabilir. Bu teknikte hata önleme aracı seçilmeden denetleme, düzenleme ve ayar fonksiyonları seçilmelidir (Yakıt 2010).

Ok diyagramı

Ok diyagramı günlük planlar için kullanılan bir ağ diyagram olup detaylı bir plan yapılmasının ardından uygulama sırasında oluşabilecek değişiklik ve aksaklıklardan etkilenmesini engellemeyi amaçlar. Bir projenin gerçekleştirilmesi için uygulanacak adımları sıralarken kullanılır. İşlemler arası ilişkiyi ve geçişleri tanımlar. Bu diyagram birbirini takip eden adımların mantıksal bir dizilimini, her safhanın ayrıntılı izlenmesini ve kontrolünü gerektirir. Bu nedenle bir projeye başlamadan önce yapılması gereken işlemler bir sıraya konur ve aralarındaki ilişkiye göre bir diyagram oluşturulur. Diyagram oluşturulurken birbirini izlemesi gereken faaliyetlere dikkat edilir. Ok diyagramı, üretim süreçlerinin analizi, planlanması, bakım onarım planları, kalite kontrol çalışmaları, toplantı planları vs. alanlarda kullanılmaktadır (Berber 2017).

Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, uygulamada bir başkasının kendisinden daha üstün olduğunu kabul ederek nasıl yaptığını öğrenme, üzerine daha iyi olabilmek için çaba sarf etmedir. Şirket gelişim ve değişim hedefleri doğrultusunda ürün, süreç, hizmet ve faaliyetlerinde, pazarda kendisine rakip gördüğü şirketler ile kendisini karşılaştırır, işlerin nasıl yapıldığını araştırır. Süreçlerini daha iyi analiz etmelerine yarayan bu sürecin bir diğer adı da benchmarkingdir. Süreçlerin anlaşılması ve tanımlanmasının yanı sıra etkililik ve verimliliğini de ölçmeye yarayan bu tekniğin başarılı olabilmesi, işletmelerin süreçlerini tam ve anlaşılır bir biçimde tanımlamasına, sınıflandırmasına, süreç ölçüm kriterlerini belirlemesine bağlıdır. Kısaca süreç anlayışı tüm birimlere yerleşmiş olmalıdır. Kıyaslama tekniğinde üst yönetimin kararlılığı, iyileştirme yapılması gereken sürecin tespiti, değişime açık olmak, işi bir başkasından öğrenmeye olan gönüllülük, kıyaslama öncesi hazırlık, takım çalışmasına uygun bir yapılanma, bilgi paylaşımı kuralları çerçevesinde yapılmalıdır. Bu teknik, neyin kıyaslandığına bağlı olarak farklı farklı adlandırılmaktadır. Kıyaslama türlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Ayazlar 2004):

- Dahili kıyaslama; aynı şirket içerisinde bulunan en başarılı birim kabul edilen ile yapılan kıyaslamadır.
- Süreç kıyaslama; veriler ışığında süreçlerin gözlemlenmesi ile nasıl daha iyi uygulama yapılır sorusuna cevap oluşturan kıyaslamadır.
- Rekabetçi kıyaslama; rakipler arasında en iyi kabul edilen rakip ile yapılan kıyaslamadır.
- Ürün cinsi kıyaslama; pazarın en iyisi kabul edilen şirketi ile yapılan kıyaslamadır.
- Stratejik kıyaslama; en az kullanılan kıyaslama türü olup önem derecesi yüksek kararların alınması aşamasında yapılan kıyaslamadır.
- Fonksiyonel kıyaslama; teknolojik kullanımı aynı olan benzer görevlerde yapılanmaya sahip şirketler arasında yapılan kıyaslamadır.
- Performans kıyaslama; performans ölçümlerine dayalı yapılan kıyaslamadır.

Kıyaslama tekniğinde öncelik hazırlık aşamasıdır. Kıyaslama tekniğini gerçekleştirecek ekibin kurulması, uygun sürecin seçimi, analiz edilmesi, müşterilerin ve tedarikçilerin tanınması gibi işlemler bu aşamada yapılır. Ardından veri toplama ve analiz aşaması yapılır. Bu aşamada ise kıyaslama ortakları belirlenir ve veriler toplanır. Bu veriler analiz edilerek değerlendirilir ve performans farklılıklarının tespiti yapılır. Bu tekniğin son aşaması olan kıyaslama raporunun hazırlanması ve sonuçların duyurulması aşamasında ise analizlere ilişkin raporlar hazırlanır ve duyurulur.

Kuvvet/Güç alanı analizi

Kuvvet/güç alanı değişikliklerin lehine ve aleyhine olan kuvvetleri tanımlar. Bu fikri destekleyen ve geliştiren teknik ise kuvvet/güç alanı analizidir. Harekete zorlayan sürücü güç olarak tanımlanırken hareketi engelleyen güç ise önleyici güç olarak tanımlanır. Eğer değişiklik yoksa güçler eşit veya önleyici daha baskındır denebilir. Analizin amacı, yapılmak istenilen değişikliklere destek sağlayan kuvvetleri veya karşısında duran engelleri tanımlamaktır. Yapılacak değişikliğe engel olan kuvvetlerin aşılmasını ve bu engellerin ölçülebilmesini sağlar. Süreç amaçlarına ve yapılmak istenilen değişikliğe göre pozitif destekleyici kuvvetler ve negatif engelleyici kuvvetler açıkça tanımlanır. Destekleyici kuvvetlerin etkilerini artırmak, engelleyici kuvvetlerin etkisini azaltmak için yapılan çalışmalar ışığında bir aksiyon planı hazırlanır. Analize ilişkin izlenecek adımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tokcan 2011):

- Analize konu olan problem veya ulaşılmak istenilen hedef açıkça tanımlanır.
- Tanımlanan olgu üzerinde etkisi olan kuvvetler beyin fırtınası gibi fikir oluşturma teknikleri aracılığıyla belirlenir ve listelenir.
- Öncelikli durumlara sahip kuvvetlere daha ağırlık verilir.
- Pozitif kuvvetler engellerin etkisini azaltmak veya ortadan kaldırmak için artırılırken, negatif kuvvetlerin azaltılması denir.

Rol aktivite diyagramı

Rol aktivite diyagramları bir tür modelleme şekli olup sistem geliştirmede faydalı bir araçtır. Süreç amacını gerçekleştirirken uygulanan faaliyetler arasındaki etkileşimler ve bu faaliyetlerin süreç üzerindeki rolleri üzerinde durur. Bu diyagramda faaliyetlerin ne amaçla yapıldığı ve ne zaman yapılması gerektiği sorusuna cevap bulunur (Oymacı 2015).

Gruplandırma

Bilgilerin önceden belirlenmiş kategorilere ve özelliklere göre sınıflandırılmasına gruplandırma tekniği denir. Bir sorunu parçalarına ayırıp her bir parçayı kısım kısım inceleme tekniği de denebilir. Sorunların kökenine inmeyi ve başarıyı etkileyen olumlu faktörlerin ise incelenip artırılmasını amaçlayan bir tekniktir. Bu teknik, kalite çemberlerinde sıkça uygulama alanı bulmuştur (Poyraz 2015).

Gantt şeması

Gantt şeması süreçte bulunan işlerin, iş ekibi tarafından sıralanarak ve mevcuttan sapmaları görerek sürecin kendi zamanında ilerlemesini sağlayan bir grafikdir. Sürecin

işleyişindeki adımların belirlenmesi, iyileştirmenin planlanması ve uygulanması ile gerçekleştirilir. Gantt şeması oluşturulurken aşağıdaki adımlar izlenir (Sönmez 2013):

- Sürecin amacının ve bitiş tarihinin belirlenmesi
- Süreç adımlarının listelenerek zaman sırasının oluşturulması ve bu zaman dilimleri için uygun zaman birimlerinde kullanılması.
- Faaliyetlerin gerçekleşme zamanlarının belirlenmesi
- Faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirlenmesi
- Yapılacak işlerin senaryosunun yapılması.

Hata türü ve etkileri analizi

Hata türü ve etkileri analizi, hatalar üzerine odaklanarak risklere göre önceliklendirme yapan bir tekniktir. Bu süreç iyileştirme tekniğinde, bilinen veya potansiyeli bulunan hataların riskleri ortaya konur. Bu teknikte, klasik risk analizinde yer alan olasılık ve şiddet faktörünün yanı sıra tespit edilebilirlik çarpanı da eklenir. Tespit edilen yüzlerce hatanın tamamına iyileştirme yapmak yerine, süreci etkileyen en büyük hata nedenlerine odaklanır ve çözümler üretilir. İlk defa NASA tarafından kullanılan bu teknik, son yıllarda tüm sektörlerde hatanın önlenmesi için kullanılmaya başlanmıştır. Analiz yapılırken sırasıyla aşağıdaki adımlar takip edilir:

- Hatalar belirlenir ve bu hataların süreci nasıl aksatacağı ortaya koyulur.
- Neden sonuç diyagramı gibi tekniklerden yararlanılarak hataların nedenleri belirlenmeye çalışılır.
- Hataların öncelikli nedenlerini belirlemek için ana faktörler puanlanır. Ana faktörler olasılık, şiddet ve tespit edilebilirlik çarpanlarıdır. Olasılık hata oluşma sıklığı, şiddet hatanın önem değerini, tespit edilebilirlik hatanın müşteriye ulaşmadan önce keşfedilebilmesi durumunu ifade eder. Klasik yöntemde yer alan nümerik ölçeklerin kullanılarak bu değerlerin elde edilebilmesi mümkündür. Bu değerler elde edilirken 1'den 10'a kadar puanlama ile sayısal bir değer verilir.
- Bir önceki adımda elde edilen değerler birbiri ile çarpılarak her hata nedeni için bir risk öncelik sayısı değeri elde edilir. En büyük risk öncelik sayısına sahip olan hata nedenlerini ortadan kaldıracak çözümler belirlenir.

Hata türü ve etkileri analizi çalışmalarında tüm çalışma bir tablo üzerinden yapılır ve verilerin tamamı bu tabloya işlenir. Çalışma bir ekip işi olup 3 ile 7 kişiden oluşan ekipler kurulabilir. Çalışmaya katılan her bir katılımcının süreç hakkında bilgi ve deneyimli olması gerekmektedir. Bu teknikte analiz çalışmaları sonuçlanana kadar süreç hedeflerine uygun

çalışmayı etkilemeyecek kadar toplantılar düzenlenmelidir. Bu teknikte tekniğe konu küçük kapsamlara ayrılmalıdır ve çalışma süresi iki ayı geçmemelidir. Analiz çalışmaları detay uygulamalar içermediği gibi basit ve etkilidir. Eldeki verilerle en iyisini yapmayı amaçlayan, tüm bilgileri eksiksiz ve doğru bir biçimde toplamayı gerektiren bir tekniktir (Gündoğdu 2017).

Müşteri deneyimi yönetimi (CEM)

Müşteri deneyimi yönetimi tekniği, mevcut müşterilerin elde tutulmasına yardımcı olan süreç iyileştirme metodolojisidir. Müşterileri elde tutmak için her birine özel çözümler üretebilmeli, talepleri iyi anlaşılmalı ve müşteriler ihtiyaçlarına göre sınıflandırılmalıdır. Müşterilerin şirketle kurdukları iletişim tercihlerine ve ürüne yönelik talepleri hakkında bilgi toplanmalıdır. Bu teknik, sınıflandırılmış müşteri gruplarına ilişkin en iyi olan davranışın sürdürülmesine yöneliktir. Ana odak müşterinin şirkete olan bağlılığını arttırmak, müşteri kaybını azaltmak ve mevcut müşterilerin memnuniyetini artırarak şirketi ve ürünlerini diğer potansiyel müşterilere tavsiye etmesini sağlamaktır.

Şirketleri rakip haline getiren en önemli faktörlerden biri de müşteri deneyimi yönetiminin yapılabilmesi durumudur. Teknolojik gelişmeler, müşterilere yanıt sürelerindeki farklılıklar, müşteri şikayetlerine ve ihtiyaçlarına cevap verme hızı ve müşterilerin markalarla nasıl iletişime girdiği, rekabet dünyasında üzerinde çalışılması gereken temel konulardan olmuştur. CEM, uzun bir süreçtir ve şirket içinde reklamdan satış sonrası desteğe kadar birçok farklı bölümü içerir. İyi bir müşteri ilişkileri yönetimi için tüm süreçte yer alan etkileşimlerin tamamı dikkatlice gözden geçirilmeli ve aşağıdaki adımlar gerçekleştirilmelidir (Er 2016):

- Müşterilerin ihtiyaçları ve şirket için kilit müşterilerin önceliklerinin anlaşılmalıdır.
- Satış pazarlama operasyonlarının sürece etkisini belirlemek, maliyet ve kar analizi arasındaki dengeyi kurabilmek için ekonomik analiz yapılmalıdır.
- Müşteriden gelecek değişikliklere uyum için müşterilerin verilerinin derinlemesine analizi yapılmalıdır.
- Potansiyel müşteri oluşumu için müşteri adaylarının faaliyetleri gözlemlenmelidir.
- Müşterilerin tarzını anlamak ve uygun bağlantıları oluşturmak için müşteri bilgi mimarisi oluşturulmalıdır.
- Departmanlar arası iş birliği için pazarlama, satış ve diğer operasyonlarla bağlantılı bir iş akışı oluşturulmalıdır.
- Problemlerin daha kolay görülebilmesi ve çözülebilmesi için şirketin yaşam döngüsünde bir CEM haritasının oluşması sağlanmalıdır.

Banka ve Bankacılık Kavramı

Banka, Fransızca “bonque” kelimesine karşılık gelirken İtalyanca “banca” olarak bilinmektedir. İtalya’da panayirlarda üzerinde alışveriş ve sarraflık yapılan masalara verilen ad olan “banko” kelimesinden türemiştir. Para alışverişi bu şekilde gerçekleştirilirken zamanla aynı kişiler tarafından kredi verme faaliyetleri de yapılmaya başlanmıştır. Daha sonra bu uygulama zamanla ülkenin diğer şehirlerine ve bölgelerine dağılırken farklı ülkelerde de yayılım göstermiştir (Köse 2018).

Sözlük anlamı ile banka, faizle para alıp veren, kredi, iskonto, kambiyo işlemleri yapan, kasalarında para, değerli belge, eşya saklayan ve ticaret, sanayi, ekonomi alanlarında çeşitli etkinliklerde bulunan kuruluştur.

Banka terimi, mevduat kabul eden ve bu mevduatı en verimli şekilde kullanan, çeşitli kredi işlemlerinde amacı düzenli bir şekilde kredi almak veya kredi vermek olan ekonomik bir kuruluştur. Başka bir banka tanımı ise para, kredi ve sermaye konularını kapsayan, her türlü işlemleri düzenleyen ve gerçekleştiren özel veya kamusal kişilerle işletmelerin hizmet sektöründe her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen birimdir (Takan 2002).

Banka kavramına ilişkin tanımları çoğaltmak mümkün olabileceği gibi tanımlamaların ortak noktası bankaların, fon toplayan ve bu fonları kaynak olarak ekonomiye sunan ek olarak her türlü finansal hizmetin sağlandığı kuruluşlardır. En geniş tanımı ile banka, toplumda yer alan tüm kitlenin ihtiyaçlarına yönelik tasarrufların toplanarak gelir sağlayıcı işlere (kredi, finansman vs.) dönüştüren, gerçek ve tüzel kişilerin ödemelerine aracılık eden, yine bu kişilerin alacaklarının tahsilatına aracılık eden, emanetlerini kabul eden, bu ve bunun gibi çeşitli hizmetleri aynı anda görebilen ticari kuruluşlardır. Ekonomik ve ticari faaliyetlerin devamlılığının sağlanması, finansman ihtiyaçlarına cevap verilmesi, kurumların ve bireysel ödemelerin gerçekleştirilmesinde aracılık edilmesi gibi işlemlerin yürütülmesinde faaliyet gösteren işletmelerdir (Alpun 2017).

Bankalar mevduat toplar, kredi verir, para ve kredi politikalarının uygulanmasına destek verir, aracılık yapar, sanayi kuruluşlarına destek olur, iştirak eder, kiralık kasalarda kişilerin menkul kıymetlerini korur, borsa faaliyetlerine fiilen katılır, ülkenin kalkınmasını destekler, kişilerin ve işletmelerin yatırımlarını yönlendirir, gerçek kişilerin hayatını kolaylaştıracak kredi kartı, otomatik ödeme vb. birçok ürün sunar (Güney 2014).

Bankalar, kuruluş amaçlarına özgü özellikleri aracılığı ile ekonomik hayatın sürdürülmesine yardımcı olan hizmet üreten bir itibar kuruluşudur. Bu sebeple bankalar

piyasadaki değerlerini korumak durumundadırlar. Bankalar hakkında çıkan haberler müşterilerce değerlendirilir ve olumsuz yönde kısa sürede bankayı etkileyecek hamlelerde bulunabilirler. Buna benzer örnekler geçmişte yaşandığı gibi gelecekte de yaşanabilecektir (Erüstün 2006).

Bankacılık tarihçesi

Tarihte ilk banka yapısı milattan önce 3500 yıllarında, Babil’de, Uruk kentinin topraklarında kurulmuş ve Warka adı ile bilinen “maket” adlı yapı olarak bilinmektedir. Hammurabi kanunlarında Maket yapılarındaki işleyiş anlatılmaktadır. Bu banka orijinalinde kilise olup kırmızı tonlarda inşa edilmiştir. Kilisenin papazları talep eden kişilere borç olarak tahıl, tohum ve tarımda kullanılabilecek ürünlerden temin etmiştir. Paranın henüz kullanılmadığı ilk çağa özgü bir ekonomik sistem Babil’de uygulanmıştır. Bu ekonomide borç çeşitleri 2’ye ayrılmaktadır. Bu borç çeşitlerinden birincisi yüzde 33 faizle arz edilen arpadır. Verilen bir diğer borç ise gümüştür. Gümüşün faiz oranı ise yüzde 12 ile 20 arasındadır. Borç, kraliyet tarafından görevlendirilen yetkili kişilerce verilmiştir. Bunun başlıca sebebi ise tefeciliğin oluşmasını engellemektir. Milattan önce 1900’lü yıllarda Hitit İmparatorluğunda bir tüccar sınıfı yer almaktaydı. Bu dönemde faaliyet gösteren işletmeler, iş bankalarının ilk örneklerini meydana getirmektedir. M.Ö 1200 yılında yıkılan bu imparatorluğun ardından Giges isminde bir lider Lidya devletini kurmuştur. Giges günümüzde kullanılan paranın temelini oluşturacak gümüş-altın alaşımını üzerinde değeri yazan parçaları oluşturmuştur. Ardından para yaygınlık kazanmıştır. Yunanlılar para tüccarlığı yapmışlar, banka tekniğini değiştirmiş ve geliştirmişlerdir. Denizyolu ile büyük seferlere çıkanlara borç para vermiş, günümüz deniz sigortacılığı işlemlerini yapmışlardır. Emanet kasa ve müşterilere kefil olma kavramlarını kullanmış, günümüzün çek diye isimlendirilen evrakını bulmuşlardır (Bozkurt 2019).

Dünyada bankacılığın gelişimi ticaretin gelişimine paralel olarak ilerlemiştir. Ülkelerarası iletişimin artması ile ticaret, uluslararası bir düzeye taşınmış olup paraya olan talep de doğru orantılı bir şekilde artış göstermiştir. Bu talepleri sarraflar karşılayarak öncülük etseler de daha sonra faaliyet alanlarını genişleterek müşterilere kredi verme gibi çeşitli para aktarımları ile günümüzdeki bankacılığın örneklerini yaşamışlardır (Parasız 1997).

Abu Bakr b. Mase-ud al-Kasani' nin İslami Havale finans sistemi 1327 yılında İslamiyet kanununun kurumu diye tanıtılmıştır. 13. yüzyılda ilk evrensel etkin banka Avrupa’da faaliyetlerine başlamış, Floransa’da bankacılık işlemleri fiilen yapılmaya başlanmıştır. Bankacılık işlemlerini yapan tüccarlar, sarraflar, nakliyeciler, komisyoncular yerine kredi ve mevduat tahsis eden kuruluşlar haline dönüşüm başlamıştır. Bu bağlamda bilinen ilk bankacılar

Bardi, Peruzzi ve Floransalı Acciaiuoli'dir. Kendileri, 14. yüzyılda Avrupa'da en önemli banka şubelerini açmışlardır. Yüzyıl savaşları sırasında Kral Eduard birikmiş borçların ödenmesi hususunda büyük çaba sarf etmiş, ancak çabaları sonuçsuz kalmıştır. Yine 1300'lü yıllarda İtalya'da Medici bankacılık adına büyük katkılar sağlamıştır. O dönemin en önemli bankacılarının iflası Vieri di Cambio de' Medici için fırsat sağlamış ve 1348-1392 yıllarında Avrupa'da birçok şubesi olan geniş bir banka ağı kurmuştur. Yeğeni olan Giovanni di Bicci'yi bankacılık alanında yetiştirmiş ve Roma'da kurduğu ilk şubesini kendisine devretmiştir. 1393'te kendi kurduğu bu bankadan çekilmiş ve iki oğlunu yönetime getirmiştir. Ancak banka bu yönetim sonucunda iflas etmiştir. Yönetimi yeğeninin devralmasıyla banka tekrar eski başarısına kavuşabilmiştir. Amcasının vefatından sonra Bicci, 1397 yılında Floransa'ya taşınarak Banco Medici'yi kurmuştur. 1407 yılında ise Ceneviz'de Banco di San Giorgio adı altında aile bankalarının aksine kurumsal yapıda bir banka kuruldu. Dünyanın en eski bankası olarak bilinen bu banka 1805 yılına kadar uzun süre ticaret yapabilmiş ve Napolyon tarafından kapatılmıştır. Yine benzer şekilde, dünyanın en eski bankalarından sayılan ve günümüzde hala varlığını sürdüren, kuruluş amacı Medici ve Stozzi gibi bankacı ailelerin yoksul ve yardıma ihtiyacı olanları desteklemek şeklinde olan Monte Di Penta 1472 yılında İtalya'da kurulmuştur (Güney 2014).

1609'da modern anlamda kurulan ilk banka olan Amsterdam Bankası Hollanda'da kurulmuş olup ardından Venedik'te bu bağlamda Venedik Bankası 1637'de kurulmuştur. Bu yıllarda İngiltere'de ise tüccarlar kralın altınlarına el koymasından dolayı güvenlerini yitirmiştir. Bu sebepten kendi aralarında "Goldsmith" denilen tüccarların, tüccarlar aracılığı ile altın alıp verdiği ve bunun belgelenmesi yolunda bir yapı oluşturmuşlardır. Bu belgelerin karşılığında teslim aldıkları altınların faaliyette olmadan bekletilmesi yerine, isteyenlere borç senetleri karşılığında kullandırma kararı almışlardır. Bir süre sonra bu sistem ve piyasada dolaşan senetler tarihte bilinen ilk banknot sisteminin temelini oluşturmuştur. 1800'lü yıllarda başlayan sömürgeleşme hareketi dünyada hızla yayılmış ve bankaları daha önemli hale getirmiştir. Artan ticaret hacmi, parasal yönden gelişme sağlarken bankalara olan talepte orantılı bir biçimde artmış ve yeni bankacılık uygulamalarının önünü açmıştır. Bankalar artan iş hacmine cevap verebilmek adına birleşmelere ve işlemlerde uzmanlaşma çalışmalarına başlamışlardır. 20. yüzyılda bankacılık sektörü büyük ölçüde değişikliğe uğramıştır. Planlama faaliyetlerine ağırlık vermiş, sosyalist ekonomiler ve kapitalist sistemle karmaşık yapıya bürünmüşlerdir. Bu yapıya göre yeniden şekillenen bankalar, İkinci Dünya Savaşı sonrasında sıkıntılar yaşamaya başlamış ve ülkenin girdiği mali sıkıntıları bertaraf etmek için devlet bankaları kurulmaya başlanmıştır (Bolat 2019).

Türkiye’de bankacılığın tarihsel gelişimi

Türkiye’de bankacılık hizmeti Osmanlı döneminde başlamıştır denebilir. 1840 yıllarında hazine devamlı açık vermeye başlamış ve bu bütçe açıklarını kapatma amacı ile ilk kâğıt para olan “kaime” çıkarılmıştır. Bu kâğıt paraya, bütçe açığının çok fazla olmasından kaynaklı talep fazla olmuştur. Ancak belirli bir süre sonra kaime yabancı paralar karşısında değer kaybetmiş ve bu durum dış ticarete açıklığa sebebiyet vermiştir. 1845 yılında hükümet paranın değerini korumak istemiş ve bir süreliğine Galata bankerlerinin önde gelenleri ile dış ticaret işlemlerinde sabit döviz kuru üzerinde bir anlaşma yapmıştır. Bu süre tamamlandığında, anlaşmanın yenilenebilmesi için bankerler Osmanlı devletinden bir banka kurmasını istemiştir. Galata bankerlerinin önerisiyle 1847’de Osmanlı döneminde ilk banka olma özelliğine sahip “Bank-ı Dersaadet (İstanbul Bankası) adıyla kurulmuştur ve 1852’ye kadar varlığını sürdürmüştür. Bu bağlamda Osmanlıda ilk banka hazine durumunun kötüye gitmesi sonucu ortaya çıkmıştır denebilir. Banka kurulması sonucunda ise kaimenin yabancı paralara karşı değeri korunmuş ve sabit kalmıştır (Şahin 2019).

Osmanlı, ilk dış borcu 1854 yılında Kırım savaşında giderleri karşılayabilmek için almıştır. Bu durum Osmanlıda dış borçlanma hususunda aracılık edebilecek finansal bir kuruluş ihtiyacını doğurmuştur. Bu amaçla 1856 da Londra merkezli ve İngiliz sermayeli “Ottoman Bank “kurulmuştur. Harcamaların kontrolü amacı ile Osmanlı, İngiliz ve Fransız bürokratlarından oluşan 5 kişilik bir komisyon kurulmuştur. Bu komisyon Osmanlının gelir gider kontrolünün borç aldığı dış ülkeler tarafından kontrol altında tutulduğunu göstermekteydi. Kaime adı verilen kâğıt paranın değer kaybetmeye devam etmesi dış borçlanmanın yanı sıra bir diğer büyük sıkıntı olup yılda 500-600 bin kese zarar ettirmekle kalmıyor piyasada istikrarsızlığa neden olmuştur. Bu krizler sonucunda 1860’lı yıllarda Osmanlı hükümeti bir devlet bankası kurması gerektiğine inanmıştır. 1856’da kurulan Ottoman Bank’ın İngiliz hissedarları, Fransızlardan oluşan bir grup ve Galata Bankerleri Osmanlı hükümetine milli bir banka kurulması yönünde teklif sunmuşlardır. Ancak bu teklifte yer alan şartların taraflar arasında problem olması sebebi ile uzlaşa sağlanamamıştır. Süreç birçok farklı girişim ile 1856’lardan 1860’lara kadar uzamış ve 1863’te taraflar arasında uzlaşma sağlanmıştır. İngiliz hissedarlar, Fransız bir grup ve Galata Bankerlerinden oluşan taraflar bir anlaşma çerçevesinde Ottoman Bank, Bank-ı Osmani Şahane olarak yeniden yapılandırılmıştır. Ticaret bankası olarak açılan Ottoman Bank faaliyetleri açısından bir devlet bankası olma özelliğine girmiş ve bu misyon ile 1952 yılına kadar çalışmıştır (Yazıcı 2019).

1875 -1922 yılları arasında yabancı sermayeli 7 banka kurulmuş, 18 yabancı banka ise topraklarımızda şube açmıştır. Bu yıllar arasında yabancı sermayeli bankalar yoğunlukta

olmasına karşın 1908 2. Meşrutiyetin ilanı ve milliyetçilik akımının etkisi ile ulusal sermaye ile pek çok tek şubeden oluşan yerel bankaların kurulumu artmıştır. 1911 yılına kadar bu süreç hızla devam etmiş olup ulusal bankacılığın ilk adımı 1863 yılında Niş Valisi Mithat Paşa önderliğinde Memleket Sandıklarının kuruluşu ile gerçekleşmiştir. Memleket sandıkları zaman içerisinde Menafi Sandıkları ismini almıştır. 1888 yılında tarımı desteklemek ve kredilendirmeyi devlet denetimi altına almak için Ziraat Bankası, devlet bankası olarak 10 milyon Lira sermaye ile kurulmuştur. 1923'te İzmir İktisat Kongresi toplanmış ve bankacılıkta önemli gelişmelere sebep olmuştur. Bu kongrede ülkenin ileri gelen tarım, ticaret ve sanayiyle uğraşan kesimi ve hükümet bir araya gelip ekonomik gelişmeler için ulusal bankacılığın artması gerektiği kararına varılmıştır. Cumhuriyetin ilk yılları 2.Meşrutiyet'ten sonra ulusal bankacılık akımının hızla geliştiği bir dönem olmuştur. Yabancı bankaların ülke içerisinde hakimiyeti devam ederken tek şubeli mahalli nitelikte pek çok sayıda ulusal banka kurulmuştur. 1923'te 22si ulusal, 13'ü yabancı sermayeli 35 banka faaliyete başlamıştır. Bu dönemin ilk ulusal bankası 26 Ağustos 1924'te kurulan Türkiye İş Bankasıdır. İlk kalkınma bankası Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası 1925'te kurulmuştur. Kaynak yapısı bakımından güçsüz kalan Devlet Sanayi Ofisi 1932 de bu bankaya devredilmiştir. Faaliyetleri uzun sürmeyen bu banka, 1933'te kurulmuş olan Sümerbank'a devredilmiştir. Konut kredisi vermek amacıyla 1927'de Emlak ve Eytam Bankası kurulmuş ve 1946'da isim değişikliğine uğrayarak Emlak ve Kredi Bankası'na dönüştürülmüştür. Cumhuriyet döneminde T.C Merkez Bankası'nın kurulması bankacılık alanında atılan en büyük adımlardan olmuştur. 1932 de resmen faaliyetlerine başlayan banka için 30 Haziran 1930'da 1715 sayılı T.C. Merkez Bankası Kanunu çıkarılmıştır (Yönel 2011).

1940'lı yıllarda özel sermaye birikmiş ve çok partili hayata geçiş başlamıştır. Bunun sonucunda özel bankaların gelişimine zemin hazırlanmış ve 1945-1960 yılları arasında 30 adet banka faaliyete başlamıştır. Bu özel bankalar devlet destekli bankalar tarafından gelişimi desteklenmiştir. Günümüze kadar ulaşan Yapı ve Kredi Bankası 1944 yılında, Garanti Bankası 1946 yılında, Akbank 1948 yılında kurulan bu bankalardan birkaçıdır. 1960 yılında kurulan Turizm Bankası, 1963 yılında kurulan Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, 1964 yılında kurulan Devlet Yatırım Bankası, 1976 yılında kurulan Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası gibi bankalar, 1960'larda yapılan Beş Yıllık Kalkınma Planları doğrultusunda bazı sektörleri desteklemek için kurulmuştur. 1980'lerde daha öncesinde devlet kontrolünde olan bankaların liberalleşmeye başlamasından kaynaklı yasal, yapısal ve kurumsal değişiklikler ve gelişmeler yaşanmıştır. Bu değişiklikler ve düzenlemeler daha çok verimlilik ve rekabete teşvik amaçlı yapılmıştır. Faiz oranlarında serbestlik, döviz kurlarında serbestlik, yabancı bankaların Türkiye'ye girişine, şube açmasına teşvik gibi birtakım düzenlemeler ile gerçekleştirilmeye

alışılmıştır. 1984 sonrası ise İşlam Bankacılığı da Türkiye’de gelişim göstermeye başlamıştır (Kural 2010).

1989 yılında serbest bırakılan döviz işlemleri ve sermaye hareketlerinden sonra IMF’nin de desteği ile 1990 senesinde yurt dışındaki yerleşik bireylere Türkiye’de menkul kıymet yatırımı yapma, TL ve döviz mevduat ürünlerini kullanabilme gibi birtakım izinler verilmiştir. 1990 yılında Merkez Bankası piyasadaki belirsizliklerin etkisini azaltmak adına öngörülebilirlik çalışması yapmış ve tanıtılmıştır. 1999 yılında Bankalar Kanunu birtakım değişikliklere uğramıştır. Bu değişiklikler Avrupa Birliği, Basel Komitesi ve uluslararası düzenlemelere göre yapılmıştır. Bu değişiklik Hkmet ile Uluslararası Para Fonu arasında imzalanan Stand-by anlaşmasının temelini oluşturmuştur. 2000’li yıllarda bu anlaşma çerçevesinde enflasyon ve faizler düşmüş, yurt dışından sermaye girişi ve iç talep artmıştır (Alacaatlı 2019).

Bankacılık rnleri

Temel işlevi, fon fazlasının, fon ihtiyacı olana aktarılması olan bankalar, genel anlamda mevduat toplar karşılığında kredi verir. Bu işlevi bir finansal aracı olarak yapar. Bankalar kaynaklarını mevduat toplayarak, repo yaparak, kredi kullanarak elde ederler. Toplanan bu kaynakları ise kredi şeklinde ihtiyaç talebinde olan herkese kredi kullanımı olarak verirler. Kredi olarak kullanılmayan fonlar menkul kıymetlerde, munzam karşılık veya diğer aktiflerde kullanılır. Bankalar mevduat toplarken faiz kaybına uğrar ancak kredi verirken de faiz getirisi elde ederler. Buradan doğacak faiz farkı ise bankanın elde ettiği net gelirdir. Günlük hayatta meydana gelen gelişim ve değişimler doğrultusunda müşterilerin bankadan beklentileri de farklılaşmış ve bankaların temel hizmetlerden farklı yeni hizmetlere yönelmesi gereklilik haline dönüşmüştür. Bankaların bu yeniliklere karşın elde ettiği gelir, pazarda rekabetini artırmış rakiplerine üstünlük sağlamıştır (Erüstün 2006).

Aşağıda yoğun olarak kullanılan bankacılık ürünlerinin birkaçından bahsedilmiştir:

- EFT: Elektronik fon transferinin kısaltması olan EFT, bankalar arası fon akışı olarak nitelendirilebilir. Bankalar arası nakit akışı Merkez Bankası aracılığı ile düzenlenir. Kısaca bir müşterinin kendi hesabından başka bankalardaki hesabına veya 3. şahısların hesabına/ismine yapmış olduğu TL transferidir. Bu sistemle nakit dolaşımı azalır, transfer aynı gün içerisinde hızlı ve kolay bir biçimde tamamlanır, ödemelerdeki risk azalır (Erüstün 2006).
- Havale: Bir gerçek veya tüzel kişinin, bir banka hesabından diğer bir gerçek veya tüzel kişinin, aynı banka hesabına fon transferidir. Transfer edilen para, kendi

hesabına gönderilebileceği gibi başka bir şahsın hesabına da gönderilebilir. Aynı bankada farklı şube hesaplarına para gönderilebileceği gibi kasadan yatırmak suretiyle de ödeme gerçekleştirilebilir (Çeker 2008).

- SWİFT/Döviz Transferi: Bir ülkeden başka bir ülkeye yabancı para cinsinden para transferi için kullanılan bu sisteme verilen isim Swift işlemidir. Aynı zamanda bir ülke kendi sınırları içerisinde de yabancı para transferini bu sistem aracılığı ile gerçekleştirir. TL transferlerde Merkez Bankasının aracılık yapması söz konusu iken yabancı para cinsinden transferlerde aracı muhabir bankalar olur. Bankalar aracılık yapacak bu muhabir bankalarla anlaşmalar yapar ve söz konusu bedel önce muhabir bankaya iletilir muhabir banka ise bu bedeli alıcı tarafa iletir. Bu tür ödeme işlemlerinde katılan maliyetler muhabirler tarafından alınan masraflar olabilmektedir (Adıgüzel 2015).
- Mevduat: Yazılı ya da sözlü olarak karşılık ayrılarak veya karşılıksız geri ödenmek suretiyle kabul edilen paraya mevduat denmektedir. Çeşitli türleri bulunmaktadır. Banka iznine bağlı olmaksızın, mevduatın sahibi tarafından dilediği vakitte geri alınabilmesine imkân tanıyan, kısa vadeli nakit işlemlerinde kullanılan mevduata vadesiz mevduat denirken, geri alınması banka iznine ve daha önceden belirlenmiş vadeye göre belirlenen uzun vadeli nakit işlemlerinde kullanılan mevduata da vadeli mevduat denir. Bunların yanı sıra kırık vadeli, ihbarlı, birikimli, tasarruf, ticari, resmi mevduat türleri de bulunmaktadır (Çelik 2018).
- Kiralık Kasa: Kiralık kasa, bankalar tarafından müşterilerin kıymetli eşyalarının müşteriden tahsil edilen belirli bir kira karşılığında banka güvenliği altına alınarak özel bir kasa alanında saklanması/korunması hizmetidir. Bir sözleşme ile başlatılan kullandırma, saklama ve hizmete sunma işlemidir (Tat 2014).
- Finansal Kiralama (Leasing): Kelime anlamı kiralama olan leasing, belirli bir süre içinde finansal kiralama şirketi (kiralayan) ile yatırımcı (kiracı) arasında imzalanan bir sözleşme çerçevesinde yatırıma söz konusu malın kiralayan şirket tarafından satın alınarak belirli kira ödemeleri karşılığında kiracının kullanımına bırakılmasıdır. Sabit varlıkların kullanımına olanak veren bu araçta, para dışındaki bir değer borç olarak verilmesi söz konusudur. Kiralanan malın kullanım hakkı bir süreliğine kiracıya devredilir. Orta/ uzun vadede kiralanan bu mal sözleşme kapsamına alınır. Büyük sermaye birikimlerine ihtiyaç kalmadan gelişen teknoloji kullanımını destekleyen bir araç olduğundan günümüzde kullanımı önemini korumaktadır (Korkmaz 2018).
- Çek /Senet Tahsilatı: Bankaya müşteri tarafından ibraz edilen çeklerin TL karşılıkları hizmet komisyonu ve Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi (BSMV) tahsil edilerek

eki ibraz eden lehdara ödeme yapar. Bu işlem ek tahsilatı olarak adlandırılırken mşşterilere ait senetlerin borçlulardan tahsil edilerek ödenmesi işlemine de senet tahsilatı adı verilmektedir. Tahsile kabul edilen senetler üzerinde gecikme faizi isteme dışında bankaların herhangi bir hakkı bulunmamaktadır (Türkyılmaz 2001).

- Kredi Kartları ve Pos: Belirli limitler dahilinde yetkili banka kuruluşlarının nakit kullanımı olmadan, kredi kullanarak mal ve hizmet alımını sağladıkları ödeme aracına kredi kartları denir. Point of Sale kısaltması olan POS kelime anlamı olarak satış noktası anlamına gelmektedir. Bankaların alışveriş yapabilen kartları için tasarlanmış bir cihaz olup kart cihaza okutulduktan sonra şifreli veya şifresiz bir biçimde ödeme ilgili karttan alınır ve alışveriş tamamlanır. POS cihazları kartla ödeme sağladığından nakit taşıma yükünü ortadan kaldırmak gibi kredi kartının sağladığı tüm avantajları sağlamaktadır. Bunun yanı sıra bu cihazların kullanılması vergi kaçırma durumlarının önüne geçtiği için kullanımı devlet tarafından da desteklenmektedir (Yavuz 2017).
- Fatura / Vergi ve SGK Tahsilatları: Mşşterilerin ödemekle yükümlü olduğu vergi ve SGK tahakkuklarının bankalar aracılığı ile kredili veya kredisiz hesapları aracılığı ile ödenmesidir (Tat 2014).
- İnternet Bankacılığı: Mşşterilere, banka tarafından verilen kullanıcı adı ve sadece kendisinin bildiği kullanıcı şifresi ile mşşterinin internet ortamında görüntülü olarak şube dışı bankacılık işlemlerin gerçekleştirmesine yarayan teknolojik bir hizmettir. Para yatırıp para çekme dışında birçok bankacılık işlemini ucuz maliyetle bu kanal aracılığı ile yapmak mümkündür. Ekstre almak, hesaptaki bakiyelerin bilgisini almak, para transfer işlemleri, kredi kartı bilgilerini güncelleme, değiştirme ödeme, döviz işlemleri, yatırım hesaplarına alım satım yapabilmek, vergi, SGK tahsilatlarını ve kurum fatura ödemelerini gerçekleştirmek, kredi taksiti ödemek vs akla gelebilecek birçok bankacılık ürününü saymak mümkündür. Bu işlemin, mşşterinin cep telefonu ortamında gerçekleştirilmesi mobil bankacılık adını alırken mşşterilere verilen ve sadece kendisinin bildiği kullanıcı adı ve şifresi ile mşşterinin kendi hesap bilgilerine ulaşması ve telefon tuşlarını kullanarak kendisini yönlendiren sesli uyarılar ile talep ettiği işlemi yerine getirebilmesini sağlayan hizmete de telefon bankacılığı adı verilir (Aliyeva 2016).
- Kredi Kullanımı: Mşşteriye talebi doğrultusunda önceden tahsis edilmiş limitler dahilinde belirli bir süre sonunda geri alınmak suretiyle borç para vererek yani nakdi ya da banka itibarını kullanma imkanından faydalanmasını sağlayarak yani gayri nakdi olarak finansman ihtiyacının karşılanması işlemidir (Türkyılmaz 2001).

Kredi tanımı

Kelime anlamı saygınlık güven olan kredi, bir malın veya bir hizmetin belirli bir süre sonunda geri ödenmek sureti ile satın alınmasıdır. İşletmeleri desteklemek amacı ile banka bilançosunda aktiflerinde alacak olan yansıyan işlemlerin yürütülmesidir. Bunun yanı sıra, banka itibarının veya belirli miktar parasının, belirli bir sürede, geri alınmak koşulu ile muhatapların mutabık kaldığı belirli bir bedel karşılığında, ödünç olarak verilmesi gibi anlamları da vardır. Yaygınlaşan ve çeşitli değişimlere uğrayan bankacılık işlemlerinde kredi türleri de bu doğrultuda gelişmiştir. Bankalar kanunu ise kredi sayılabilecek işlemleri, “Bankalarca verilen nakdî krediler ile teminat mektupları, kontrgarantiler, kefaletler, aval, ciro, kabul gibi gayrinakdi krediler ve bu niteliği haiz taahhütler, satın alınan tahvil ve benzeri sermaye piyasası araçları, tevdiatta bulunmak suretiyle ya da herhangi bir şekil ve surette verilen ödünçler, varlıkların vadeli satışından doğan alacaklar, vadesi geçmiş nakdî krediler, tahakkuk etmekle birlikte tahsil edilmemiş faizler, gayrinakdi kredilerin nakde tahvil olan bedelleri, ters repo işlemlerinden alacaklar, vadeli işlem ve opsiyon sözleşmeleri ile benzeri diğer sözleşmeler nedeniyle üstlenilen riskler, ortaklık payları ve kurulca kredi olarak kabul edilen işlemler izlendikleri hesaba bakılmaksızın bu kanun uygulamasında kredi sayılır” şeklinde belirtmiştir (Selimler, 2006).

Kredi türleri

Uygulamada en sık kullanılan mektup türleri aşağıda özetlenmiştir (Kakaç 2019):

Vadelerine göre krediler

Vadelerine göre krediler kısa, orta ve uzun olmak üzere 3 grupta incelenebilir (Kakaç 2019):

- Kısa vadeli krediler: Vadeleri 12 aya kadar olan krediler kısa vadeli olarak adlandırılır.
- Orta vadeli krediler: 1 yıl ile 5 yıl arası vadelendirilen krediler orta vadeli krediler olarak adlandırılır.
- Uzun vadeli krediler: 5 yıl ve daha fazla vade belirlenen krediler ise uzun vadeli krediler olarak adlandırılır.

Teminat türlerine göre krediler

Teminat durumuna göre krediler teminatlî ve teminatsız olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Yuca 2012):

- Teminatsız krediler: Müşterinin itibar ve kalitesine güvenerek başkaca bir teminat almadan imzası karşılığında kullandırılan kredilerdir.
- Teminatlı krediler: Müşterinin kullanacağı krediye yönelik imzasının yanında, başkaca maddi teminatlar alınması ile kullandırılan kredilerdir. Bu teminatlar başka bir şahsın veya şahısların kefalet imzası olabileceği gibi ipotek, nakit rehin, araç veya makine rehini, alacağın temliki gibi çeşitli teminatlardan oluşabilmektedir.

Kaynaklarına göre krediler

Krediler, kaynakları açısından banka dışı kaynaklar ve banka kaynaklı krediler olmak üzere iki grupta incelenir (Korkmaz 2018):

- Banka Dışı Kaynaklı Krediler: Bu krediler Merkez Bankası, Eximbank ve diğer fon kaynaklı kredilerdir.
- Banka Kaynaklı Krediler: Bankanın sadece kendi kaynağını kullanarak verdiği kredilerdir. Bankanın mevcutta bulunan öz kaynakları ve topladıkları mevduatlar bunlara örnektir.

Kullanım amaçlarına göre krediler

Kullanım amaçlarına göre krediler yatırım kredileri, yenileme kredileri, işletme kredileri, tüketim kredileri ve üretim kredileri olmak üzere beş grupta incelenir (Akman 2012):

- Yatırım Kredileri: Bina ve tesisat yapımı gibi sabit kıymetlerin finansmanı amacıyla açılan orta uzun vadeli kredilerdir. Yeni bir yatırım yapmak için kullanılabileceği gibi, ilave yatırımlarla kapasite artırımı gibi harcamaların finansmanını da içerir.
- Yenileme Kredileri: Bir işletme içerisinde kullanılan makine ve ekipman yenilemesi için kullanılan kredilerdir.
- İşletme Kredileri: Bu krediler genellikle yeni kurulan, yatırımlarını yeni tamamlamış, kendi kendini finanse etmek amacıyla yatırımları için kullandıkları veya işletme sermayesine ihtiyaç duyan firmaların, çeşitli vadelerde bünyesinde oluşturabileceği fonlar aracılığıyla geri ödenmek suretiyle kullandıkları kredilerdir.
- Tüketim Kredileri: Tüketicinin finansmanını karşılamak amaçlı kullandırılan taşıt kredileri, konut kredileri gibi kredilerdir.
- Üretim Kredileri: Hammadde alımı, nakliye vs. giderler için kullandırılan kredilerdir.

Niteliklerine göre krediler

Niteliklerine göre krediler nakdi ve gayrinakdi olmak üzere iki gruba ayrılır. Bu kredilerde kendi içinde gruplara ayrılmaktadır. Nakdi kredi, bir miktar paranın belirlenmiş bir süre sonunda ödenmesi koşulu ile faiz ve komisyon karşılığında, müşterisine ödünç verdiği, süre sonunda tahsil ettiği kredi türlerine denir. Gayrinakdi kredi ise bir bankanın, müşterisinin yapacağı bir işe veya ödeyeceği borca ilişkin taahhütte bulunması, garanti vermesi aynı zamanda adına taahhütte bulunulan müşterilerin belirlenen koşullara uygun taahhütleri yerine getirmelerini sağlayan vade ve şartların belirlendiği kredi türüdür. Nakdi ve gayrinakdi kredileri aşağıdaki gibi örneklendirmek mümkündür (Shah 2010):

- Açık kredi, müşterinin sadece imzası karşılığında kullandırılan ve müşterinin şahsi kredibilitesine güvenilerek verilen kredidir. Banka tarafından çok iyi bilinen bu müşterilere kredi kullandırımı ile firmaların projeleri veya nakit ihtiyaçlarını karşılamış olur. Firmalar açısından önemli kredi türü olup başkaca hiçbir teminata bağlanmaz. Ancak banka teminata bağlanmamış bu kredilerde diğerlerine kıyasla daha riskli durumdadırlar.
- İskonto-İştira, vadesi gelmemiş olan çek/senetlerin bankaya tevdi edilmesinin ardından vadesine kadar geçecek süre için belirli bir faiz oranı ve komisyon için anlaşarak vadesinde tahsil edilmesine iskonto kredisi denir. İştira ise iskonto kredisi gibi olup söz konusu çek/senetlerin teminat şeklinde değerlendirildiği kredi türüdür. Çek/senet mülkiyeti temlik cirosu ile bankaya devredilen bu kredilerde teminatların düzenlenme şekli, doğruluğu, senet borçlusu, kefil ve cirantaları hakkında kredibilite açısından güvenilirlik banka tarafından araştırılır.
- Kefalet karşılığı kredi, bu kredi türünde müşterinin imzası yanında bir diğer güvenilir kefil imzasına da başvurulur. Güvenilen ikinci bir şahsın veya şahısların da devreye girmesi ile birden fazla kefalet mukabili alınır. Kefil olacak kişi veya kişilerinde kredibilitesi, varlık ve istihbaratları banka tarafından yapılır.
- Emtia karşılığı kredi, tarımsal ürünler, sanayi hammadde ve mamulleri ile ihracatı yapılacak vasıflı emtialar gibi malların değerlerinin uzmanlar tarafından belirlenmesi sonucunda rehin edilmesi ile kullandırılan kredi türüdür. Kredinin geri ödenmemesi durumunda rehine konu mallara başvurulacağından rehin edilen emtianın kredi ekspertiz değerinin iyi belirlenmiş olması ve kredi ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu değerlendirmeler banka tarafından belirli dönemlerde revize edilir ve gerekli olması durumunda ek rehin alınır.

- Senet karşılığı kredi, iskonto-iştirâ kredilerinde mülkiyet bankaya geçerken bu kredilerde senetlerin rehin edilmesi söz konusudur. Dolayısıyla banka tahsile yetkili olmayıp tahsil edilen bedel borçlunun kredi hesabına alacak kaydedilir. Benzer şekilde senet vadesine kadar senetlerin rehin alınması ve belirli bir risk payının düşülmesinin ardından kalan kısmın müşteriye kullandırılması şeklinde uygulanan bir kredi türüdür.
- Tahvil-Hisse Senedi karşılığı kredi, krediye konu tahvil veya hisse senedinin borsada alım satımı kabul edilmiş ve menkul kıymetler borsa cetveline geçmiş teminatların bankaya rehin edilmesi sonucunda kullandırılan kredi türü olup krediye karşılık teminatların kanuna uygun bir biçimde düzenlenmiş olması, anlaşılan marjın korunması için takip edilmesi önemlidir.
- Nakit karşılıklı kredi, müşterinin mevcut mevduat hesaplarına banka tarafından nakit blokaj koyduğu ve karşılığında kredi kullandırdığı kredi türüdür. Nakdi kredi olabileceği gibi gayri nakdi kredilerde de kullanılabilen bu kredi türünde nakit rehinin risk karşısında dengeli bir biçimde alınması önemlidir. Bu kredilerde kredi ve rehin arasında döviz cinsi farklı ise kur değişimleri sıkı takip edilir.
- İhracat kredisi, ihracat taahhüdü içeren krediler olup TL kullandırılıp takibi TL yapıldığında TL ihracat kredileri, döviz cinsinden kullandırılıp döviz cinsinden takibi yapıldığında ise döviz kredileri ismini alır. Bu tür kredilerde banka ihracat yapılacak firmanın, ithalatçı firma ile yaptığı sözleşmeleri inceleyerek yapılacak ihracatların doğruluk ve kapasitesini değerlendirir.
- İthalat kredisi, bankanın kredi kullanacak firma ile yurt dışındaki firma arasındaki sözleşmeleri inceleyerek, krediye konu ithal edilecek malların nerede kullanılacağından, üretim, satış gibi vadelere uyumluluğuna kadar inceleme yaptığı kredi türüdür. Bu tür krediler borçlu cari hesap şeklinde çalışan tüm kredilerden istifade edebilir, bunun yanı sıra akreditif açtırma, kabul kredisi kullanma gibi kredilerden de yararlanabilirler.
- Kabul aval kredileri, bir tür garanti olup ithalatçının ithal ettiği malın bedelini vadesinde ödeyeceğini garanti eden bir kredi türüdür. Banka müşteriye kredibilite açısından analiz eder belirlediği limit dahilinde belirli teminatlar alır ve karşılığında bu krediyi kullanır.
- Akreditif kredileri, gayrinakdi bir kredi türü olup firmaların dış ticaret işlemlerine yöneliktir. İthalat akreditifinde, ithalatçı firma banka aracılığı ile yurt dışından mal aldığı firmaya hitaben akreditif açtığında banka işlem için gerekli dokümanları alır ve akreditif bedelini mal alınan firmaya öder. Burada banka ithalatçının riskini almış

olur. Bu tür kredilerde yurt dışındaki firmanın malı gönderdiği zaman bankadan mal bedelini talep etme hakkı doğar. İhracat akreditifinde ise yurt dışındaki ithalatçının bankası ihracatı yapacak firma lehine bir akreditif açar ve ihracatçının bankası da bu durumu ihracatçıya belirterek gerekli ödemeyi banka adına yapar.

- Prefinansman kredileri, mal ve hizmet alımlarında azami 1 yıl vadeli TL olarak kullandırılan kredilerdir. Bu kredilerde banka prefinansmanı yapılacak yurt dışına, döviz cinsinden ödeme yapılacağına garantisini verir. Gayrinakdi kredi türü olup ihracat ve ithalatın gerçekliliği karapara aklama durumlarından dolayı önemlidir. Kredi kullanımı yapan firma banka tarafından ne amaçla ne zaman kullandığı bakımından iyi tahlil edilir.
- Teminat ve kefalet mektupları, borçlunun alacaklıya karşı borcunu yerine getireceğini taahhüt eden banka tarafından alacaklıya hitaben düzenlediği mektuptur. Kredi borçlusu yani lehtarın taahhüt ettiği işi muhataba karşı garanti eden banka, lehtarın sözleşme hükümlerince görevini yerine getirmediğinde alacaklının talebi doğrultusunda mektupta yazılı olan meblağı alacaklıya öder. Teminat mektupları ayrı bir başlıkta detaylı incelenecektir.

Teminat mektupları

Bir işin yapılması, bir borcun ödenmesi, bir malın teslimi gibi konularda tüzel veya gerçek kişiler adına muhatabına karşı düzenlenen, konu işin yapılmadığı takdirde mektup tutarınca ödeme yapılacağını belirten garantilerdir. Garanti veren banka ile garantiyi alan muhatap arasında sözleşme yapılan, muhataba karşı yükümlü olduğu edimi gerçekleştirmemesi durumunda anlaşılan tutarı ödemeyi kabul ettiği bankaya borç yükleyen bir sözleşmedir. Ticari hayatta alacağın garanti edilmesi tacirin kendini güvende hissetmesini sağlar. Teminat mektupları ile bankanın güvenilirliği ve itibarı müşterisi tarafından kullanılmış olur. Teminat mektuplarının hızlı paraya çevrilmesi teminat mektuplarını, icra yolu gibi diğer teminat türlerine göre nazaran daha tercih edilebilir kılmaktadır. Teminat mektupları verilirken müşteriden tıpkı nakdi kredilerde olduğu gibi çeşitli teminatlar alınır. Teminat mektupları bir borcun ödenmesi gibi konulara sahip olurken bir işin yapılması da mektuba konu olabilmektedir. (Davarcı ve Bayram 2016).

Teminat mektubunda taraflar

Teminat mektupları banka ile muhatap arasında gerçekleşen bir sözleşme gibi dursa da aslında üçlü bir ilişki içermektedir. Adına garanti verilen lehtar, ilgili mektubu düzenleyerek

mektuba konu işi garanti eden banka ve taahhütte bulunulan işin sunulduğu garantiyi alan muhataptan oluşmaktadır (Güler 2011).

- Banka (Garanti Veren): Bankalar gayrinakdi kredi adı altında müşterilerinin itibarını kullanmasına izin vererek taahhüt altına giren taraftır. Banka teminat mektupları ile kendisini borç altına sokarken bu mektubun düzenlenmesi ile ilgili tüm süreç kendi bünyesinde hazırlanmaktadır. Bu tür mektupların banka dışındaki diğer gerçek veya tüzel kişiler tarafından verilmesine de hukuki bir engel bulunmamaktadır (Toklu 2021).
- Muhatap (Garanti alan): Teminat mektubu sözleşmesinden doğan borcun alacaklısı konumunda olan gerçek veya tüzel kişidir. Teminat mektuplarında bir veya birden daha fazla muhatap bulunması mümkündür. Muhatapın lehyardan teminat mektubu talep etmesi üzerine lehdar bankaya başvuruda bulunur ve banka, lehdar adına bu mektubu ilgili ekibine hazırlar. Hazırlatılan mektup muhataba ulaştırılmak üzere lehdara teslim edilir. Teminat mektubu sözleşmesi banka ile muhatap arasında kurulan bir sözleşme olup tek tarafa yani bankaya borç yükler. Muhatapın mektubu alıp kabul etmesi ise örtülü kabul beyanı olarak nitelendirilir. Muhatap ödeme talep ettiğinde bankaya ödeme yükümlülüğü doğacağından ve muhatapın haksız ödeme taleplerine karşın banka teminat mektubu düzenleyeceği muhatabı seçme hakkına sahiptir. Risk muhatap için oluşmasa da üçüncü kişiler nezdinde olduğu an mektup tazmin edilebilir (Önder 2019).
- Lehdar (Eylemi Garanti Edilen): Gerçek veya tüzel kişiler adına teminat mektubu düzenlenerek yapacağı görevi muhatabına karşı garanti edilen taraftır. Bankalar lehyardan aldığı teminatlar doğrultusunda lehdarın taahhüt ettiği edimi yerine getireceğine dair garanti vermek suretiyle gayri nakdi kredi kategorisinde bulunan bu mektubu düzenler. Lehdar tek bir taraftan oluşabileceği gibi birden fazla da olabilir. Örneğin adi ortaklıklarda tüzel kişilik bulunmadığından tüm adi ortakların müşterek ve müteselsil borçlu imzalarının alınması ile işlem gerçekleştirilir.

Teminat mektubu türleri

Teminat mektubu türleri tamamen ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Uygulamada en sık kullanılan mektup türleri aşağıda özetlenmiştir (Önder 2019).

Konusuna göre teminat mektupları

Konusuna göre teminat mektupları geçici, kesin ve avans olmak üzere üçe ayrılır ve geniş bir kullanım alanına sahiptir (Doğru 2020):

- Geçici Teminat Mektupları: Bir ihaleye katılabilmek için teklif veren kişi veya kurumlar adına, şartnamede bulunan süre ve usule göre hazırlanan mektuplardır. İhalenin kendilerinde kalması halinde, taraflar arasında sözleşme yapılmaktadır. İhale sonuçlanınca on beş gün içerisinde lehdar geçici mektubu kesin mektuba çevirmekle yükümlüdür. Sözleşme için kesin mektup verilemez veya lehdar sözleşmeyi imzalamaz ise muhatap, geçici mektubun paraya çevrilmesini garanti eden bankadan talep edebilecektir.
- Kesin Teminat Mektupları: İhalenin kazanılmasından itibaren 15 gün içerisinde verilen, işin yapılmaması, geç veya noksan yapılmasından doğacak zararları ve bu işin başkasına yaptırılmasından kaynaklı oluşan zararın karşılanacağını taahhüt altına alan mektuplardır. Asıl sözleşmede yer alan işin, yapılması gerektiği sürede ve yapılması gerektiği gibi yapılmaması durumuna karşın işin yapılmasını garanti altına alan güvencedir. Bu güvence banka tarafından verilmekte olup yerine getirilmeyen edim için bankanın tazmin borcu doğar.
- Avans Teminat Mektupları: İhalenin kazanılmasının ardından sözleşmede yüklenilen işin yerine getirilebilmesi için muhatabın lehdara avans olarak verdiği desteğin garanti altına alınmasıdır. Amaç borçlu ve alacaklı arasında oluşan ticari ilişkinin usulüne uygun yürütülmesini sağlamak ve yardımda bulunan muhatabı korumaktır. Lehtar işin yapılması için muhataba bir ön ödeme koşulu koyduğu durumlarda lehtar yerine getireceği işi usulüne uygun olarak yapamazsa avans teminat mektupları aracılığı ile alınan bu avansı güvence altına almış olur. Lehdarın iş yapması için verilen avans ödemeleri lehdara yapılan hak edişlerinden kesilerek geri alınır. Bu kesintilere karşılık teminat mektubunun bir kısmı da muhatap tarafından serbest bırakılır.

Ödeme talebinin şekil ve şartlarına göre teminat mektupları

Şartlı ve Şartsız olmak üzere ikiye ayrılır (Coşkun 2012):

- İlk Talepte Ödeme Kaydını İçeren (Şartsız) Teminat Mektupları: Muhatabın ilk yazılı talebinde derhal ödeme isterse banka teminat mektubunu ilk talepte ödeme kaydı içeren bir şekilde hazırlar. Lehdar rızası aranmadan, itiraz kabul edilmeksizin ilave kayıtlarda bu tür mektuplarda yer alabilir. Bu kayıtlar ilk yazılı talepte ödeme yükümlülüğünü destekleyen kayıtlardır.
- Şarta Bağlı Teminat Mektupları: muhatabın bankadan talep edeceği haksız ödemelere karşın hazırlanan bu mektuplarda bedelin ödenmesi için mektup metninde bulunan şartların gerçekleşmesi aranır. Banka ödeme yapmadan evvel

mektup içeriğinde yer alan şartların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bakar ve önceden kararlaştırılan belgeler bankaya muhatap ve lehdar tarafından sunulur.

İkinci bir bankanın teminat ilişkisinde yer alıp almamasına göre teminat mektupları

Banka muhatabın talebi üzerine doğrudan teminat mektubu hazırlayabildiği gibi yabancı bir bankanın teminat mektubunu da teslim edebilir. Bu ayrım doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki tür teminat mektubu ayrımını oluşturmuştur (Yıldırım 2012):

- Doğrudan Teminat Mektupları: Bankanın lehdar ile sözleşme yapıp muhataba doğrudan teminat mektubu hazırlayıp vermesine denir.
- Dolaylı Teminat Mektupları: Lehdar, ülkesindeki bankaya yabancı bir bankanın garantisini sağlaması için talepte bulunur ise ve yabancı ülke bankası tarafından garanti sağlanır ise dolaylı türdeki mektup kategorisine alınır. Milletlerarası ticari ilişkilerde sık rastlanması, bu tür mektuplarda garanti alanın, kendi bulunduğu ülke bankasından garanti almayı istemesinden kaynaklanmasındandır. Böylece tazmin gibi durumlarda kendi ülke hukukundan yararlanabilecektir.

Vadelerine göre teminat mektupları

Teminat mektupları belirli bir süre dahilinde veya süresiz olarak verilebilmektedirler. Riskin vade içinde gerçekleşmesi bankanın sorumluluğunda kalırken vade dışında gerçekleşmesi bankanın sorumluluğunu ortadan kaldıracaktır. Bankanın sorumlu olacağı sürenin belirlenmesi açısından vadeli veya vadesiz mektup ayrımı önem taşımaktadır. Bu bağlamda vadelerine göre teminat mektupları ikiye ayrılır (Koç 2015):

- Vadeli (Sürelili) Teminat Mektupları: Mektup süresinin belirli bir vade ile sınırlandırıldığı ve bu süre sonunda bankanın sorumluluğunun ortadan kalktığı mektuplara denir. Yargıtay kararlarına göre vade içerisinde riskin doğması halinde banka 10 yıl süre ile sorumludur. Mektup vadesi dolmuş olsa dahi banka 10 yıl süre ile bu borçtan sorumlu olacaktır. Vade içerisinde riskin gerçekleşmemesi halinde banka yükümlülüğü ortadan kalkacaktır.
- Vadesiz (Süresiz) Teminat Mektupları: Mektup metninde geçerlilik süresi bulunmayan teminat mektuplarına denir. Mektup ile güvence altına alınan işin zaman aşımı süresine kadar bankayı sorumlu tutan bu tür mektuplarda banka riski daha yüksektir. Resmi dairelere hitaben hazırlanan mektuplar, bayilik, yol yapımı gibi uzun süreli işlerde vadesiz teminat mektupları hazırlanmaktadır. Vadesiz mektuplarda muhataba bir borç kalmamış ise yapılması gereken iş tamamlanmış ve sorumluluk sona erdi ise bundan

sonra doğacak risklerden sorumlu olmayacağını muhataba bildirilirse mektup tek taraflı feshedilebilir.

Verildikleri makama göre teminat mektupları

Teminat mektupları gümrük idaresi, mahkemeler, vergi ve icra daireleri gibi resmi makamlara da verilebilir (Günay 2014):

- **Gümrüğe Hitaben Teminat Mektupları:** Gümrükten geçecek malların vergilerinin ödenmesi, vergiden kaynaklı cezaların garanti edilmesi gibi hususlarda teminat mektupları düzenlenebilir. Genellikle vadesiz olup bankalar açısından riskli mektuplar kategorisindedir. Günümüzde vadeli biçimde hazırlanabilen bu mektuplar için bankalar on yıl zamanaşımı süre ile sorumlu olabilmektedir.
- **Mahkeme ve İcra Dairelerine Hitaben Teminat Mektupları:** Yürütmenin durdurulması, ihtiyatlı haciz, ihtiyati tedbir konulması veya kaldırılması, ihalenin feshi, yurt dışında birinin Türkiye'ye dava açması gibi konularda mahkemelere ve icra dairelerine hitaben teminat mektubu hazırlanabilir. Genellikle vadesiz olup kayıt ve şartlara bağlanamaz biçimde hazırlanır.
- **Vergi Dairelerine Hitaben Teminat Mektupları:** Vergi borcunun taksite bağlanması, vergi cezalarına itiraz gibi konularda hazırlanan mektuplardır. Banka, vergi dairesine hitaben lehdarın vergi borcunu veya cezasını belirli süre içerisinde ödeyeceğine ilişkin taahhüt içerir.

ARAŞTIRMA BULGULARI

A Bankasında Teminat Mektubu Süreci Seçimi

Hızlı gelişen ve değişen iş yaşamı, birbiri ile ilişkide olan kurumlar arasında güven problemlerini doğurmuştur. Yapılması planlanan ticari faaliyet için, taraflardan birinin görevini yerine getirmemesi gibi bir durumda, diğer taraf için telafisi zor veya imkânsız zararlar meydana getirebilecektir. Bu nedenle yapılacak işin, işi yüklenen tarafın edimini yerine getirmemesine karşılık farklı bir kurum tarafından güvence edilmesi gibi bir gereklilik ortaya çıkarmıştır. Doğabilecek zararın kurum tarafından karşılanacağını garantisini almak, kurumlar arası güven problemine yönelik bir çözüm olmuştur. Banka teminat mektupları bu bağlamda uygulamada sık tercih edilen bir çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eskilerde sözleşme edimi için karşı tarafa şahsi teminat vermek yeterli iken zamanla gelişen, değişen ve büyüyen iş hacimlerine paralel şahsi teminatlar yetersiz kalmış, teminat verenin ekonomik yeterliliği ve itibarı önem kazanmıştır. Bankaların lehdarın sözleşme edimini yerine getireceğini, getirmediği takdirde doğacak zararı karşılayacağına dair teminat vermektedir. Bu teminat, bankaların ekonomik açıdan güven duyulan kurumlar olması sebebi ile günümüzde uygulamada sıkça tercih edilme sebebi olmuştur. Lehdar, bankadan aldığı bu mektupla menfaat sağlarken muhatap ile arasındaki güvensizlik problemini de ortadan kaldırmaktadır.

Banka ise güvendiği müşterilerine teminat mektubu vererek zararı tazmin etmeyi taahhüt ederken lehdara banka prestijini kullanma hakkı tanır. Aynı zamanda da lehdardan komisyon kazanır. Teminat mektuplarının verilebilmesi için firmadan alınan teminatlar, firmanın diğer kredi taleplerine yönelikte kullanılabilmekte ve müşteride derinleşebilme imkânı sağlamaktadır. Firmanın teminatlarında bulunabilecek çek senet tahsilatları ile vadesiz hesaplarda hareketlilik sağlanırken, ipotek edilen taşınmaz malların varlığı güçlü teminatlarla çalışabilme olanağı sağlar. Aynı şekilde teminata alınan nakit rehinler vadesiz/vadeli hesaplar yönünden bankaya mevduat sağlarken bu tür işlemlerden alınan komisyon kazançlarına olanak sağlar.

A Bankasında teminat mektubu sürecinin iyileştirme için seçilmesinin temel nedeni, banka hedefleri arasında bulunan teminat mektubu süreç yönetimini etkili ve verimli hale getirmektir. Genel süreçlerde olabileceği gibi teminat mektubu süreçlerinde de ulaşılmak istenen hedef maliyeti düşürerek katma değer yaratmayan faaliyetlerden kaçınmak, müşteri isteklerine en hızlı şekilde cevap vererek bankalar arasında tercih sebebi olabilmek, beklmeleri

en aza indirerek süreçte gereksiz vakit kayıplarının önüne geçebilmektir. A bankasında uzun süren teminat mektubu süreçleri, hatalı çıktılar, beklentiye cevap verme hızını yükseltme talebi gibi nedenler teminat mektubu sürecini incelemeye ve iyileştirmeye yöneltmiştir. Teminat mektubu süreci seçimindeki nedenler aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Rekabet ortamında pazarın değişen ve gelişen yapısına ayak uydurma talebi
- Daha hızlı ve daha az maliyetli süreç gerçekleştirme ihtiyacı
- Birden fazla iş biriminde, sürecin alt süreçlerinin gerçekleşiyor olması ve bu birimler arasındaki katma değer yaratmayan faaliyetlerin elenmesi ihtiyacı
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap verilirken hatalı çıktıların müşteri üzerinde oluşturduğu olumsuzluk ve dahası müşteri kaybına sebebiyet verebilecek önemde bulunulması
- İş gerçekleştirilen personellerin şahsi hatalarından etkilenebilir durumda olunması
- Süreçlerin sürelerinin standartlaşmamış olması ve her süreçte daha farklı sonuçlanabilen sürelerin bulunması

A bankasında süreç iyileştirme sonucu beklenen faydalar ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Azalan maliyet ve iş gücü
- Daha hızlı ve kaliteli ürün sunabilme, buna bağlı gelişen müşteri memnuniyeti artışı
- Hatalı çıktıların azaltılması
- Daha etkili ve verimli süreç yönetimi
- Çalışanlarda sürecin daha verimli olmasından kaynaklı memnuniyet artışı
- Pazarda rakiplerden farklılaşarak güçlü bir rekabetçi olabilmek
- Gelişen ve değişen zamana hızlı adaptasyon
- Daha standart süreçler elde edebilme

A Bankasında Teminat Mektubu Çeşitleri ve Limit Tanımlamaları

A bankasında teminat belirli türlerde mektup çeşitleri bulunur:

- Teminat mektubu geçici
- Teminat mektubu kesin/avans

Bu mektupların konuları ise aşağıdaki gibi olabilmektedir:

- Teminat mektubu mal alımı
- Teminat mektubu diğer
- Teminat mektubu mahkemelere
- Teminat mektubu gümrük

Belirlenen bu mektup çeşitleri altında çeşitli teminatlara özgü paketler bulunur. Bu paketler firmanın bankaya sunabileceği güvencelerine göre belirlenir. Örneğin; firmaya verilecek geçici bir teminat mektubu için banka tarafından girilecek riskin teminat paketleri çek/senet paketi ve kefalet paketi olarak belirlenmiş olabilir. Aynı firma için verilecek kesin teminat mektubu için banka tarafından girilecek riskin teminat paketleri sadece ipotek ve nakit rehin paketi olarak belirlenmiş olabilir.

Paketler, firma limitleri oluşturulurken firmanın kredibilitesi, tahsil performansı ve bankaya verebileceği teminatlar göz önünde bulundurularak şube portföy yetkilisi tarafından belirlenir. Teminatlanma adımı firma çalışma şekline, firmanın sermaye ve öz kaynak gücüne, taşınmaz varlıklarının çokluğu ve değerine göre değişkenlik gösterir. Firmadan gerekli teminatlar alındıktan sonra limit teklifi yapılır ve banka tahsis birimi onayına sunulur. Tahsis birimi firma özelinde olan durumları değerlendirir ve oluşan limit teklifini onaylar veya bu teklife ek olarak her kullanımda kontrol edilecek özel koşullar koyar. Özel koşul firmanın teminatları, piyasadaki itibari, teminatları ve toplam riski ile birlikte değerlendirilerek konur. Örneğin firmanın teminat mektubu kesin türünde ipotek karşılığı kullanımını teminat üzerinden belirli bir limit ile sınırlandırabilir. Bu şekilde banka, ileriye dönük firmanın her işlemde vaziyetini gözetmenin yanı sıra banka alacağını garanti altına almaktadır.

Yukarıda anlatılanları örneklendirecek olursak; bir inşaat firmasının teminat mektubu ihtiyaçları yol yapım/onarım ihalesine katılımı için geçici mektup ve ihalenin kazanılması sonrası dönüşmesi gereken kesin/avans mektubu şeklinde ise firmanın limitleri oluşturulurken alınan teminatlar doğrultusunda Şekil 2’deki gibi oluşturulabilir. Firma ihaleye katılım için ipotek veya kefalet karşılığı 3 milyon riske girebilirken ihale kazanılıp mektup kesine dönüşürse ipotek karşılığı veya nakit rehin karşılığı 3 milyon kredi kullanımı yapabilecektir.

Tür	Paket	Limit
Gayrinakdi Kredi		3.000.000,00
Teminat Mektubu Geçici		3.000.000,00
	İpotek	3.000.000,00
	Kefalet	3.000.000,00
Teminat Mektubu Kesin		3.000.000,00
	İpotek	3.000.000,00
	Nakit Rehin	3.000.000,00

Şekil 2. Firma limitleri örneği

Tahsis biriminin firma kredi limitlerini onaylarken firmaya veya grup firmalarına koşul koyabilmektedir. Örneğin; Firma grup firmaları ile ortaklı çalışıyor ise ve risklerin paylaşımı

söz konusu ise kredi kullanımında özel koşul olarak ‘XXX Firma grubu için teminat mektubu kesin limitleri 5.000.000,00 TL ile sınırlıdır’ ifadesini koyulduğunda firmanın tüm grup firmalarının ayrı ayrı riskleri de hesaplama dahil edilecektir.

A Bankasında Teminat Mektubu Talebi ve Mevcut Durumun Ortaya Konulması

A bankasında gizlilik sebebi ile tüm ekranların paylaşımı yasaktır. Bu sebepten sürece ilişkin tüm ekranlar Visual Studio’da hazırlanmıştır; bankanın ekranlarının bire bir aynısı olacak şekilde görsel tasarımını yansıtmamaktadır.

A bankasında bir teminat mektubu talebinin oluşturulabilmesi için teminat mektubu talimatında yer alması gereken bilgiler aşağıdaki gibidir:

- Mektup talebinin iletildiği bankaya hitaben düzenlenmesi
- Mektup talep tarihi
- Mektubun vadesi
- Mektubun türü
- Mektubun muhatabı ve adresi
- Mektubun teslim edileceği şube bilgisi
- Mektubun konusu
- Mektubun limit içi-limit dışı hazırlanacağı bilgisi
- Mektubun teyit yazısına dair detay (Şube teyidi-Genel müdürlük teyidi)
- Mektubu teslim alacak personel bilgisi
- Firmanın kaşesi ve yetkili kişilerce atılmış imzası (imzaları)
- Özel metin talep ediliyorsa metin örneği

A bankası teminat mektubu girişi yapılırken aşağıdaki adımlar sırası ile yapılır:

Adım 1: Talimat kontrolü adımıdır. Gelen talimatın tarihi, düzenlendiği banka adı, kaşe, firma imzacısının veya imzacılarının imzası, mektubun türü, detay konusu, muhatap adı ve vadesinin yazılıp yazılmadığının kontrolü yapılır. Varsa eksiklikler ilgili müşteri veya şube aracılığı ile tamamlanır. Teminat mektubu talebi örneği Şekil 3’te gösterilmiştir.

A Bankası A.Ş. Müdürlüğü *Şubesi Müdürlüğüne**

Aşağıda detayları bulunan teminat mektubunun talep ekinde belirtilen özel metine göre tarafınızca düzenlenerek teslim yetkili ***** kişisine teslimini rica ederiz.

Muhatap: **** (Şehir) Fen İşleri Müdürlüğü

Muhatap Adresi: ***Caddesi, *** Mahallesi, ***Sokak, *** No/***

***/ Türkiye

Mektup Türü: Kesin

Mektup Konusu: Mal Alımı

Mektup Detay Konusu: İnşaat Malzemesi Alımı

Mektup Limiti: Limit Dışı

Mektup Tutarı: 1,000,000.00 TL

Vadesi: Süreli

Vade Tarihi: 01.10.2020

Not: Özel Metin ve Genel Müdürlük teyidi talep edilmektedir. Mektup *** Şubesinden teslim alınacaktır.

Firma Kaşe + Sirkülerde Yetkili
/Yetkililer İmzası

Şekil 3. Örnek teminat mektubu talebi

Adım 2: Farklılık simülasyonu ve teminat kontrolü yapma adımıdır. Teminat mektubun girileceği kategori, ürün tipi ve pakete göre firma limitlerinden kullandırım yapılmış gibi farklılık simülasyonu yapılır. Firmanın özel koşulu var ise bu limitler çerçevesinde mektup verilip verilemeyeceğinin kontrolü giriş yapan kullanıcı tarafından manuel olarak hesaplanır. İlgili kontrol yapılırken teminat bordro ekranında bulunan firma teminatları okunur. Kredi simülasyon ekranı Şekil 4’te gösterilmiştir. Örneğin; firma geçici teminat mektubu limitlerinden ipotek paketinden 1 Milyon TL riske giriliyormuş gibi yapıldığında fark sütununda limit-risk durumu Şekil 5’teki gibi gözlemlenebilmektedir. Firmaya ait teminatlar ise Şekil 6’ da gösterildiği gibi kontrol edilmektedir.

Teminat Mektubu

Kredi Tanımı Kredi Detayları Teminat Bordro Ödeme Planı Komisyon Açıklamalar Simülasyon

Tür	Paket	Risk	Fark	Limit
Gayri Nakdi Kredi				3000000
Teminat Mektubu Geçici				3000000
	İpotek			3000000
	Kefalet			3000000
Teminat Mektubu Kesin				3000000
	İpotek			3000000
	Nakit Rehin			1000000

Koşullar

Firmanın Genel Limitleri XXX Grubu için Kefaletle 3,000,000 TL ile Sınırlanmıştır. İpotek Limitlerinde 1,500,000 TL Üzeri Tahsis Birimi Onayı Gerekmetedir.

Çıkış Temizle Vazgeç Yazdır Tamam Yardım

Şekil 4. Kredi simülasyon ekranı

Teminat Mektubu

Kredi Tanımı Kredi Detayları Teminat Bordro Ödeme Planı Komisyon Açıklamalar Simülasyon

Tür	Paket	Risk	Fark	Limit
Gayri Nakdi Kredi		1000000	2000000	3000000
Teminat Mektubu Geçici		1000000	2000000	3000000
	İpotek	1000000	2000000	3000000
	Kefalet	0	3000000	3000000
Teminat Mektubu Kesin		0	3000000	3000000
	İpotek	0	3000000	3000000
	Nakit Rehin	0	1000000	1000000

Koşullar

Firmanın Genel Limitleri XXX Grubu için Kefaletle 3,000,000 TL ile Sınırlanmıştır. İpotek Limitlerinde 1,500,000 TL Üzeri Tahsis Birimi Onayı Gerekmetedir.

Çıkış Temizle Vazgeç Yazdır Tamam Yardım

Şekil 5. Kredi simülasyon ekranı hesaplama sonrası görünüm

Şekil 6. Kredi teminat bordro ekranı

Adım 3: Kredi bilgilerini girme adımdır. Mektup üst kategorisi ve kullanılacak paket seçilir. Teminat mektubu tutarının hangi paket limitinden düşüleceği ekrana yazılır. Daha sonra teminat mektubunun türü-vadesi-muhatabı-detay konusu ve tahsil edilecek komisyon bilgisi ekrana girilir. Örneğin; firma geçici teminat mektubu limitlerinden ipotek paketinden 1 Milyon TL riske giriliyor olsun 'Kredi Tanımı' sekmesi ekranları Şekil 7 ve Şekil 8'deki gibi olacaktır. 'Komisyon' sekmesi ise Şekil 9 ve Şekil 10'da gösterildiği gibi, 1 Milyon TL için 100 TL komisyonu aylık periyotlarda alırsak 1200 TL, yıllık periyotta alırsa 100 TL, dönemsel periyotta alırsa 400 TL olarak firmadan tahsil edilecektir. Daha sonra Şekil 11'de gösterilen 'Kredi Detayları' sekmesinde krediye ait detaylar talimatta gelen bilgiler doğrultusunda doldurulur. Önce teminat mektubu süreli veya süresiz mi detayı doldurulur. Süreli ise süreli kutucuğu işaretlenerek vade tarihi doldurulur. Süresiz ise süreli kutucuğu işaretlenmez ve vade tarihi doldurulmaz. Ardından devlet ihalede pay alıyorsa limit içi işaretlenir, almıyorsa limit dışı olduğundan herhangi bir işaretleme yapılmaz. Ardından muhatap unvanı, adresi bilgileri Şekil 12'deki gibi doldurulur. Mektup türü alanında geçici- kesin/avans olmak üzere karşımıza 2 tür çıkmaktadır. Talimata uygun olanı seçerek mektup konusu seçilir. Mektup konusu alanında ise Şekil 13'teki görüldüğü gibi mal alımı, mahkemelere, gümrük, diğer olmak üzere 4 çeşit bulunmaktadır. Yine talimata uygun olan seçilerek devam edilir. Detay konusu alanı ise Şekil 14'te gösterildiği gibi talimatta var ise talimata uygun olarak yazılır. Ardından Şekil 15'te gösterilen 'Açıklamalar' sekmesine talimata uygun bir şekilde hangi şubeden teslim edileceği

bilgisi, genel müdürlük veya şube müdürlüğü teyit yazısının mektup ile teslim edileceği bilgisi ve özel metine göre hazırlanacağı gibi detaylar yazılır.

Tür	Paket	Risk	Limit
Gayri Nakdi Kredi			3000000
Teminat Mektubu Geçici			3000000
	İpotek		3000000
	Kefalet		3000000
Teminat Mektubu Kesin			3000000
	İpotek		3000000
	Nakit Rehin		1000000

Şekil 7. Kredi tanım ekranı

Tür	Paket	Risk	Limit
Gayri Nakdi Kredi		1000000	3000000
Teminat Mektubu Geçici		1000000	3000000
	İpotek	1000000	3000000
	Kefalet	0	3000000
Teminat Mektubu Kesin		0	3000000
	İpotek	0	3000000
	Nakit Rehin	0	1000000

Şekil 8. Kredi tanım ekranı hesaplama sonrası ekran görünümü

Kredi Tutarı	Komisyon	Tahsil Periyodu	Toplam Komisyon

Şekil 9. Kredi komisyon ekranı

Kredi Tutarı	Komisyon	Tahsil Periyodu	Toplam Komisyon
1000000	100		

Şekil 10. Kredi komisyon bilgileri doldurma görünümü

Teminat Mektubu

Kredi Tanımı | **Kredi Detayları** | Teminat Bordro | Ödeme Planı | Komisyon | Açıklamalar | Simülasyon

Teminat Mektubu

☐ Sürelî ☐ Limit içi

Vade Tarihi: 1 Ağustos 2023 Salı

Muhatap Unvanı:

Muhatap Adresi:

Mektup Türü:

Mektup Konusu:

Detay Konusu:

Çıkış Temizle Vazgeç Yazdır Tamam Yardım

Şekil 11. Kredi detayları ekranı

Teminat Mektubu

Kredi Tanımı | **Kredi Detayları** | Teminat Bordro | Ödeme Planı | Komisyon | Açıklamalar | Simülasyon

Teminat Mektubu

☒ Sürelî ☐ Limit içi

Vade Tarihi: 3 Ağustos 2023 Perşembe

Muhatap Unvanı: İBB Fen İşleri Dairesi Başkanlığı

Muhatap Adresi: Hacıahmet Mh. Muhsin Yazıcıoğlu Cd. Beyc

Mektup Türü:

Mektup Konusu:

Detay Konusu:

Çıkış Temizle Vazgeç Yazdır Tamam Yardım

Şekil 12. Kredi detayları ekranı doldurma görünümü 1

Teminat Mektubu

Kredi Tanımı | Kredi Detayları | Teminat Bordro | Ödeme Planı | Komisyon | Açıklamalar | Simülasyon

Teminat Mektubu

☒ Süreli
☐ Limit içi

Vade Tarihi: 3 Ağustos 2023 Perşembe

Muhatap Unvanı: İBB Fen İşleri Dairesi Başkanlığı

Muhatap Adresi: Hacıahmet Mh. Muhsin Yazıcıoğlu Cd.Beyc

Mektup Türü: Geçici

Mektup Konusu:
Mal Alımı
Diğer
Mahkemelere
Gümrük

Detay Konusu:

Çıkış Temizle Vazgeç Yazdır Tamam Yardım

Şekil 13. Kredi detayları ekranı doldurma görünümü 2

Teminat Mektubu

Kredi Tanımı | Kredi Detayları | Teminat Bordro | Ödeme Planı | Komisyon | Açıklamalar | Simülasyon

Teminat Mektubu

☒ Süreli
☐ Limit içi

Vade Tarihi: 3 Ağustos 2023 Perşembe

Muhatap Unvanı: İBB Fen İşleri Dairesi Başkanlığı

Muhatap Adresi: Hacıahmet Mh. Muhsin Yazıcıoğlu Cd.Beyc

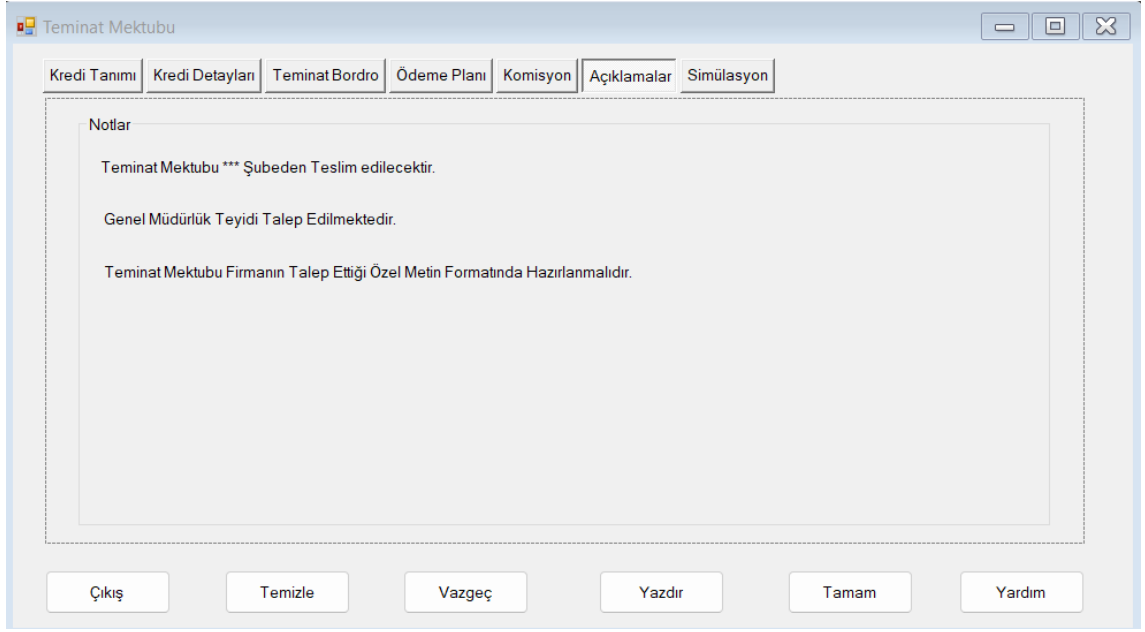
Mektup Türü: Geçici

Mektup Konusu: Diğer

Detay Konusu: İnşaat Taahhüt İşleri

Çıkış Temizle Vazgeç Yazdır Tamam Yardım

Şekil 14. Kredi detayları ekranı doldurma görünümü 3



Şekil 15. Kredi açıklamalar ekranı

Adım 4: Teminat mektubu onaya gönderilir. Onaya gönderilen süreç için bir süreç akışı başlar. Bu süreç için bir referans numara oluşur ve takibi bu numaradan yapılır. Öncelikle alınacak komisyon bilgisinin genel müdürlük satış/pazarlama ekiplerince kontrol ve onay aşamasıdır.

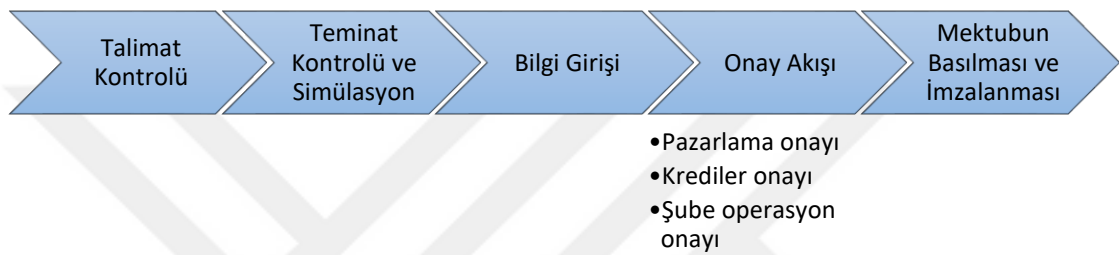
Satış/Pazarlama onayından geçen talep teminat kontrolünün yapılması, mektup bilgilerine göre teminat mektubunun hazırlanması ve talep ediliyorsa genel müdürlük teyit yazısının hazırlanması için krediler birimi onayına düşer. Krediler biriminin işlem havuzlarına düşen talebe evrak ve bilgi girişi yapılabilmesi için bir doküman yükleme referans numarası oluşur. Oluşan bu referansa kredi talebini oluşturan kişi tarafından firma talimatı, özel metin talebi, müşterinin teslim alacağı şube bilgisi ve teyit yazısına dair detaylar eklenir. Burada önemli olan husus sürecin krediler birimi ekibi tarafından sahiplenilmeden girişçinin referansa girip doküman yükleyebilmesidir. Aksi halde krediler birimi işleme ait evrak görüntüleyemez ve süreci hatalı sayıp direk geri gönderebilir. Krediler birimi teminat kontrolünü yaptıktan sonra bir engel yok ise talep detaylarını kontrol eder ve mektubu hazırlar. Talep edildi ise genel müdürlük teyit yazısını hazırlar ve sisteme yükler. Giriş yapan kullanıcı tarafından mektup talebi ve talimat arasında bir uyumsuzluk var ise talebin düzeltilmesi için geri gönderir. Geri gelen işlem talebi giren kişinin işlem havuzunda hatalı olarak görünür ve sürecin içine girerek düzeltilir. Geri gelen süreç giriş adımından sonra süreci en başa alırken doğru girilen talep ise krediler tarafından onaylanır.

Krediler talebe onay verdikten sonra son onay şube operasyon ekiplerince talep onaylanır. Şube operasyon birimi, bir taraftan talep edilmişse şube teyidi yazısının

oluşturulmasını sağlarken diğer taraftan talebin basılacağı değerli kâğıt varlığını, krediler biriminin talebe uygun metin oluşturup oluşturmadığını kontrol eder. Tüm şartlar olgunsa talebe onay verir ve sürecin onay akışı sonlanır. Şubede değerli kâğıt yok ise veya mektup uygun bir şekilde hazırlanmamış ise (talimatın mektup ile uyumu, harf rakam hataları vs.) talebi ret ederek süreci giriş yapan kullanıcıya geri gönderir.

Adım 5: Onay akışı biten talep için değerli kâğıda teminat mektubu bastırılır. Şube yetkilileri tarafından bu mektuba kaşe ve imza atılır. İmza sirküleri ve teyit yazısı eşliğinde yetkiliye teslimat yapılır.

Kredi girişine ait adımların sıralaması Şekil 16’da gösterilmiştir.



Şekil 16. Kredi giriş adım sıralaması

Teminat Mektubu Süreç-Alt Süreçler Arası İlişkilerin Tanımlanması

Mektup talebini inceleyen ve girişini yapan kişi şubede kredi satışını gerçekleştiren müşteri temsilcisidir. Mektubun girişine ait kredi komisyon ve tahsil yöntemini kontrol eden genel müdürlük pazarlama ekibidir. Bu kontrol bankanın bu işlemde elde edeceği geliri doğrudan belirlediğinden önemli olup kredi oluşmadan önce mutlaka kontrol edilmesi gereklidir. Kredi tutarı, lehdar gibi mektuba ait içeriklerin doğruluğunu ve bu kredinin teminatının yeterli olup olmadığını ise krediler birimi kontrol etmektedir. Kontrollerin ardından uygun mektubu yazar ve sisteme yükler. Bu kontrol ise bankanın gireceği risk için yeterli teminatın olup olmadığını belirleyeceğinden ve banka riskleri açısından son derece önemlidir. Ardından basım için şube operasyon biriminde gerekli kontroller yapılır. Son kontrolde müşteri memnuniyeti açısından önemli olup doğru ve talebe uygun şekilde hazırlanması büyük önem arz etmektedir. Yukarıdan özetle dört farklı birim mektup sürecini etkileyen ve bu süreçten etkilenen konumundadır. Şekil 17’de verilen mevcut durumun akış şemasında da belirtildiği gibi onay almayan her alt onay sürecinde en başa dönüp tekrar gerekli onaylar alınmaktadır. Dolayısıyla her bir aşamada ilişkiler doğru yönetilmelidir.

Bir mektubun onay süreçlerinde ret almasının çeşitli sebepleri vardır. Aşağıdaki sebeplerden ötürü işlem onaylanmayabilir:

Pazarlama Onay Aşamasında Kontrol Edilenler

Kredi işlemini başlatan kişi işlemi onaya düşürdüğünde pazarlama biriminde çalışan personel havuzuna işlem düşer. İşlemi sahiplenene kişi aşağıdaki kontrolleri gerçekleştirir. Bankanın belirlediği kurallar dahilinde ise onay verir.

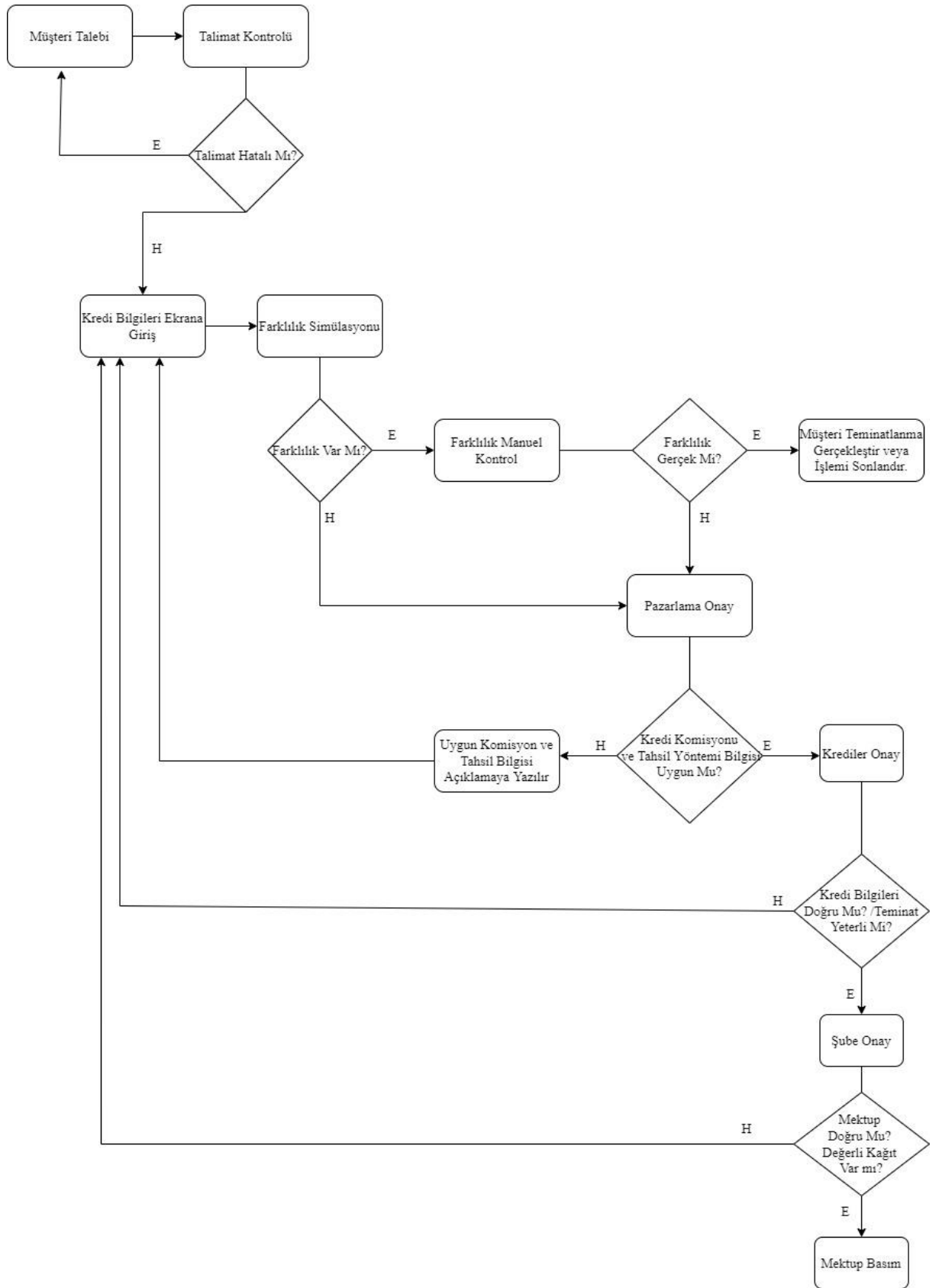
- Mektup tutarı, cinsi ve vadesine göre girilen komisyon
- Komisyon tahsil periyodu

Krediler Onay Aşamasında Kontrol Edilenler

Pazarlama onayından sonra otomatik kredi doküman yükleme referansı oluşur. Bu referansa kredi işlemini başlatan kişi mektup talebini, varsa özel metin içeriğini ekler ve talep ediliyorsa genel müdürlük teyit yazısı isteğini açıklama olarak yazar. Eğer mektup talep edilen şubeden farklı bir şube aracılığı ile teslim alınacaksa bu bilgi de oluşan referansa açıklama olarak yazılır. Kredi girişi esnasında açıklamalar kısmına da bu talepler yazılabilir. Ardından krediler birimi personeli referans oluşan kredi işlemini işlem havuzundan sahiplenerek incelemeye alır.

Aşağıdaki kontrolleri gerçekleştirdikten sonra uygun ise teminat mektubu metnini oluşturarak onay verir.

- Teminat kontrollerinin yapılması, teminat açığının oluşmaması için sistem ve manuel hesaplamalarının yapılması, varsa koşullarının kontrol edilmesi
- Krediler personeli tarafından işlem sahiplenilmeden önce referansa gerekli evrakların yüklenmesi
- Mektubun talimatında yer alan vade, tutar, mektup cinsi, talep tarihi, muhatap bilgisi, konusu, detay konusunun doğru girilmesi
- Açıklamada talep edilen özel metin referansa ekli olması
- Mektup farklı şubeden teslim edilecekse bu bilginin referans açıklamasında veya kredi giriş ekranında bulunan açıklama sekmesinde ekli olması



Şekil 17. Mevcut durum akış şeması

Şube Operasyon Onay Aşamasında Kontrol Edilenler

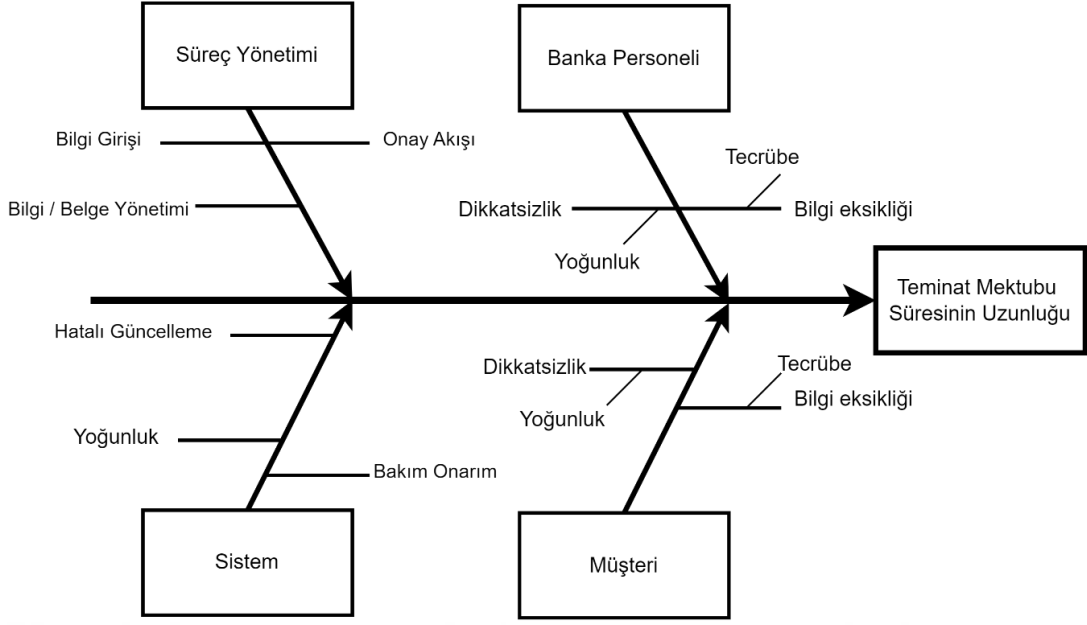
Krediler onayından sonra şubeye onaya gelen mektuba aşağıdaki kontrollerden sonra basım için son onay verilir.

- Talep edilen mektup örneği (özel metin) ile benzer şekilde yazılması
- Harf, rakam noktalama hatalarının bulunmaması
- Genel müdürlük teyidi isteniyor ise bu yazının ekte olup olmaması
- Doğru şubeye basıma gönderildiği
- Mektup talebi ile girilen bilgilerin eşleşmesi
- Basım için değerli kâğıt varlığı
- Teslimat için gerekli imzacıların fiziki varlığı

Teminat Mektubu Süreç İyileştirme İçin Kritik Süreçlerin Belirlenmesi

Teminat mektubu süreci ağırlıklı insanla yönetilen bir süreç olup sistemsel girişlerdeki hatalar sürecin uzamasına, talebe cevap vermede gecikmelere, hatta müşteri kaybına bile sebebiyet vermektedir. Öyle ki bir müşteri ihaleye banka sebebiyle katılamadığında, müşterinin ticari zararı doğmaktadır. Bu sebepten A Bankasında teminat mektubu sürecinin uzunluğunu etkileyen ana sebepler detaylıca incelenmiş ve balık kılçığı tekniği Şekil 18’de sıralanmıştır. Sürecin yönetim şekli, giriş yapan personel, sistemsel işleyiş ve müşteriden kaynaklı sebepler ana dallar olmak üzere alt dallara ayrılmıştır. Giriş yapan personelin tecrübe, bilgi eksikliği eğitimlerle desteklenebilmesi öngörülmüştür. Müşteri de personelden kaynaklı dikkatsizlik, yoğunluk, yorgunluk gibi sebepler ise değişken kabul edilmiştir. Sistemden kaynaklanan bakım onarım, güncellemeler ve sistem yoğunlukları da makine ekipman kategorisinde değerlendirilerek gelişime daha da katkıda bulunacağı düşünülen sürecin yönetim şekline odaklanılmıştır.

Sürecin yönetimi detaylı incelendiğinde bilgi girişi ekranlarındaki eksiklikler, sürecin onay akışı sıralaması ve bilgi/belge yönetimi alt dallar olarak belirlenmiştir. Müşteri talebine hızlı cevap verebilmek, işlem süresini gereksiz adımlardan ayıklamak, iş gücü kaybını en aza indirmek ve müşteride tercih sebebi olmak için sürecin yönetim şekli detaylı incelenmiştir ve akışta gerekli düzenlemeler yapılmıştır.



Şekil 18. Balık kılçığı diyagramı

A Bankasında Teminat Mektubu Sürecinin İzlenilmesi ve Değerlendirilmesi

Teminat mektubuna ait süreçler incelendiğinde hizmet çıktısının banka hedeflerine uymadığı belirlenmiştir. Hedeften uzaklaştıran problemin ortadan kaldırılması için aşağıdaki çalışmalar öngörülmüştür.:

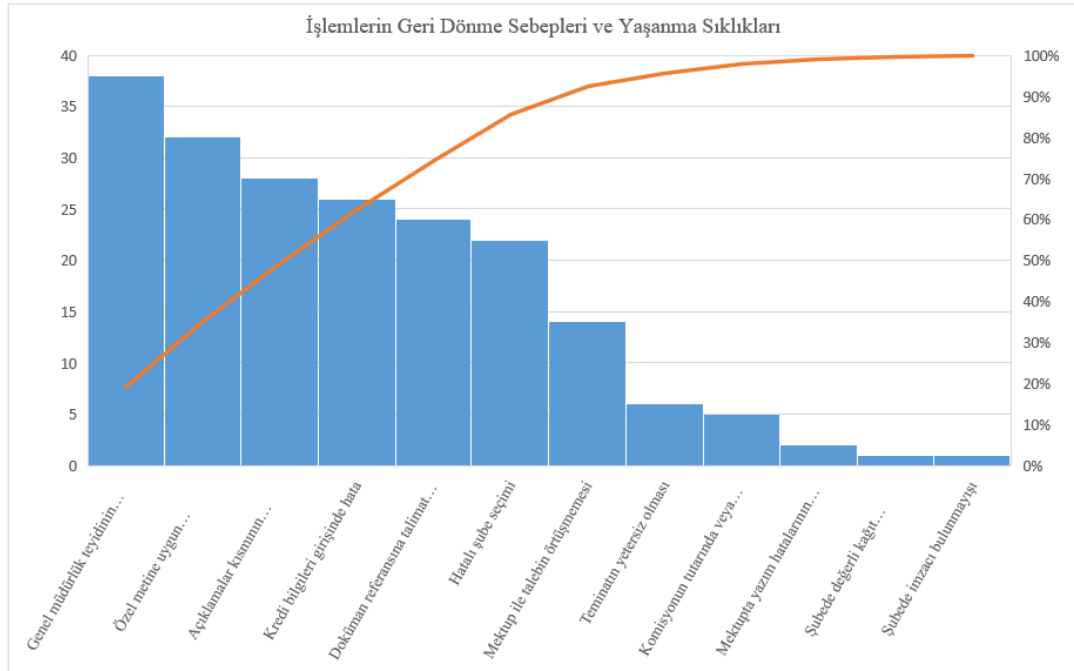
Süreç yönetiminde karşımıza çıkan onay akışında izlenen sıra hatalı olmamakla beraber işlemde oluşabilecek aksaklıklara karşı verilen ret, kredi işlemini giriş yapan kullanıcıya kadar geri götürmesi ve onay akışını baştan başlatması sürecin uzamasına sebep olmaktadır.

Kredi bilgilerini şube müşteri temsilcisinin girdiği ekranında krediler birimi personelinin kontrol ettiği ve işlem süresini doğrudan etkileyen bilgiler bulunmaktadır. Açıklamalar kısmında belirtilen genel müdürlük teyidi, talep edilen özel metin talebi ve teslim edilecek şube bilgisi krediler birimi çalışanının kontrolünü gerektirmektedir. Kredi giriş ekranındaki açıklamalar krediler birimi tarafından atlanabilmektedir. Bu adım atlanıldığında standart banka metninde mektup düzenlenebilir, genel müdürlük teyidi hazırlanmayabilir ve basım şubesi otomatik talep yapan şube olarak çıkabilir. Benzer şekilde doküman referansına, giriş yapan kullanıcı tarafından doküman yüklenmez ve krediler birimi tarafından sahiplenilirse tüm akışı baştan başlamalıdır.

İşlemlerin geri dönme sebepleri incelendiğinde ise 12 başlıkta yaşanma sıklıkları Tablo 1’de sıralanmıştır. Ayrıca, Şekil 19’da Pareto diyagramında sunulmuştur.

Tablo 1. İşlemlerin Geri Dönme Sebepleri ve Yaşanma Sıklıkları

No	İşlemlerin Geri Dönme Sebepleri	Yaşanma Sıklığı	Kümülatif Sıklık	Kümülatif Yüzde
1	Genel müdürlük teyidinin hazırlanmamış olması	38	38	19,1
2	Özel metine uygun hazırlanmamış olması	32	70	35,2
3	Açıklamalar kısmının okunmaması	28	98	49,2
4	Kredi bilgileri girişinde hata	26	124	62,3
5	Doküman referansına talimat vs. evrakların eklenmemesi	24	148	74,4
6	Hatalı şube seçimi	22	170	85,4
7	Mektup ile talebin örtüşmemesi	14	184	92,5
8	Teminatın yetersiz olması	6	190	95,5
9	Komisyonun tutarında veya tahsil periyodunda hata	5	195	98,0
10	Mektupta yazım hatalarının bulunması	2	197	99,0
11	Şubede değerli kâğıt bulunmaması	1	198	99,5
12	Şubede imzacı bulunmayışı	1	199	100,0
Toplam		199	1811	100,0

**Şekil 19.** Pareto diyaframı

Pareto genellikle problemin çözmede sıralamayı kümülatif yüzdeye göre hesaplar. %80'i ilk sırada, %80-%95'i ikinci sırada %95-%100 kısmını ise üçüncü sırada çözülmesi

gerektiği kanaatine varılan bir tekniktir. Çünkü ilk %80 kısmı sorunlardan kalan %20'lik kısmı ise hatalardan kaynaklanmaktadır görüşünü savunur (Ünsal, 2018).

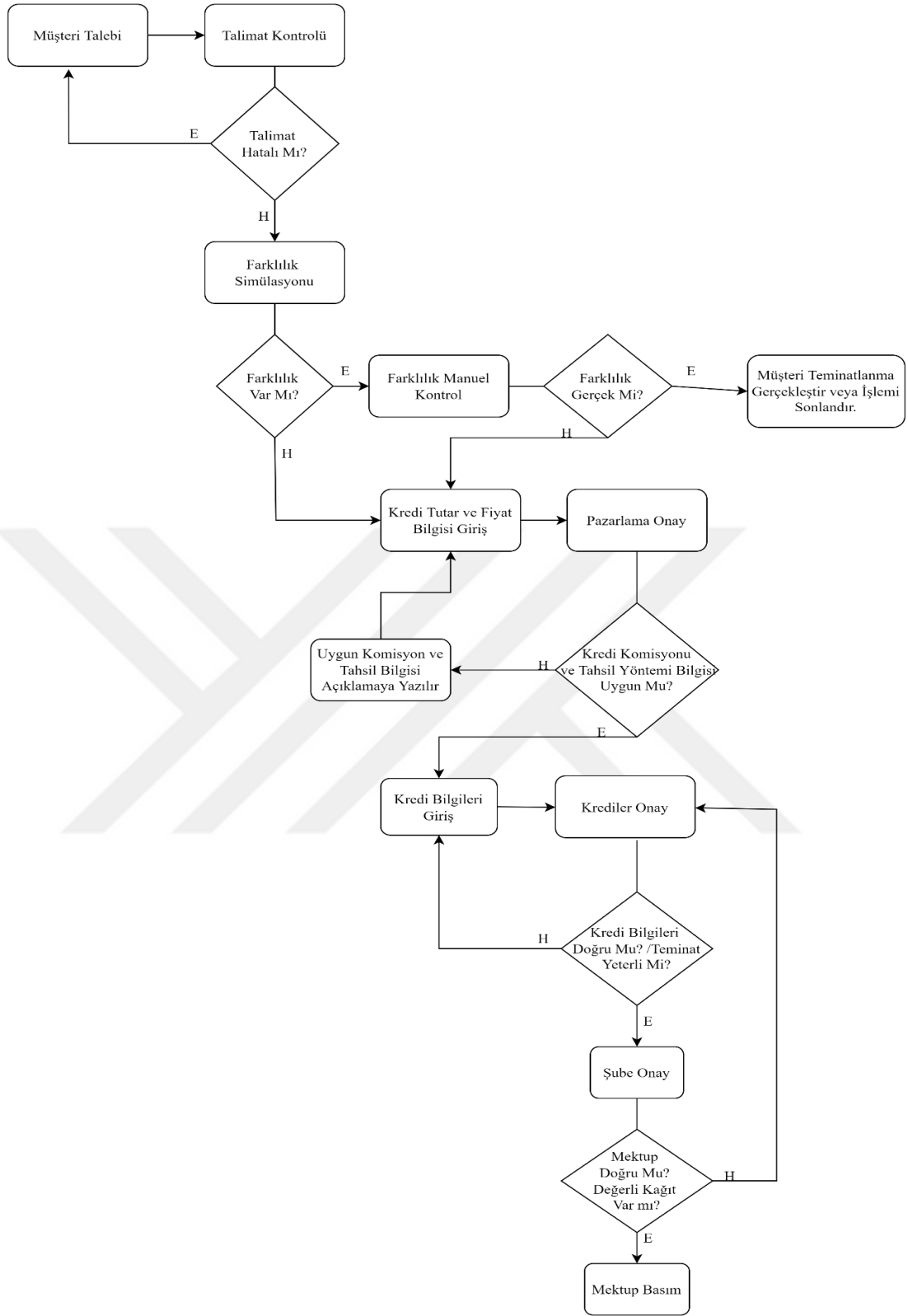
İnsana bağlı yürütülen bu süreçte oluşabilecek hatalar her zaman olabilecektir. Bu sebepten insan hatasını minimize edecek çözümler gerekmektedir.

A Bankasında Teminat Mektubu Sürecinin İyileştirilmesi

Süreçlerin izlenmesi kısmında karşımıza çıkan problemlerde ilk 6 probleme yönelik 2 çözüm geliştirilmiş ve aşağıda sunulmuştur:

Bunlardan birincisi; onay aşamasının birbirine bağlı ve ret aldığında en başa dönen yapısı değiştirilmiştir. Komisyon ve tahsil periyodu onayı için gerekli olan kredi tutarı, kredi paketi, komisyon ve tahsil periyodu bilgileri girişi yapıldıktan sonra pazarlama onayına sunulur. Ve onay alan komisyon bilgisi bir komisyon onay numarası ile sistemde tutulur. Onay işlemi alındıktan sonra giriş yapan kullanıcı yeni bir süreç başlatarak bu komisyon onay numarasını ekrandan seçer ve krediye ait kalan bilgileri (mektup konusu, türü, vadesi, teyit yazısı, verilecek şube vs.) girer. Daha sonra tamam butonuna basarak krediler birimi onayına gönderilir. Krediler biriminde ret alan her işlemde gereksiz pazarlama onayı engellenmiş olur. Ayrıca, şube operasyon birimi krediye ret verince kredi girişi yapan kullanıcıya geri döndürmek yerine, krediler onayına yani bir önceki aşamaya geri döndürülerek onay akışında sadeleştirme yapılmıştır. Bu şekilde hem iş gücü hem de vakit kaybı engellenebilir. Revize akış şeması Şekil 20'de verilmiştir.

İkincisi mevcut yazılım ara yüzünde yeni tasarım ile bilgi girişlerini daha detaylandırmak ve kolaylaştırmaktır. Krediler biriminin onayı aşamasında kontrol edilen ve açıklamalar sekmesine yazılarak yönetilen, genel müdürlük teyit yazısı talebi, hangi şubeden teslim edileceği detayı ve özel metin talebinin, açıklamalar sekmesi yerine kredi detayları sekmesinde kendilerine ait alanlardan seçilerek yapılması işlemde oluşabilecek hataları minimize edecektir. Girişi yapan kullanıcının ekranında bu bilgilerin yer alması, kredileri biriminin açıklamalar kontrolünün atlaması, doküman yüklenmeden referansın krediler birimi tarafından sahiplenilmesi veya kredi bilgisi giren kullanıcının açıklama girmeyi unutması gibi hataların önüne geçecektir.

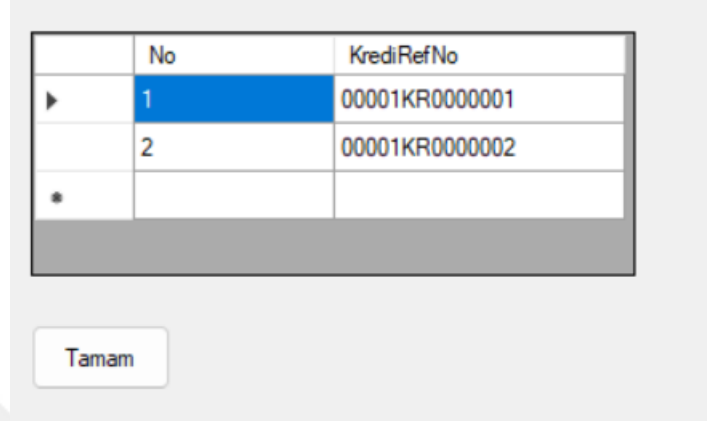


Şekil 20. Revize akış şeması

Revize yazılım ara yüzü Visual Studio aracılığı ile tasarlanmıştır. Mevcut ara yüzde yapılan yenilikler şu şekilde sıralanabilir:

- Akışta yapılan sadeleştirme ve düzeltmeye ilişkin ‘Komisyon’ sekmesinde revizyon yapılmıştır. Bu kapsamda komisyon onayından gelen her süreç sistemde bir

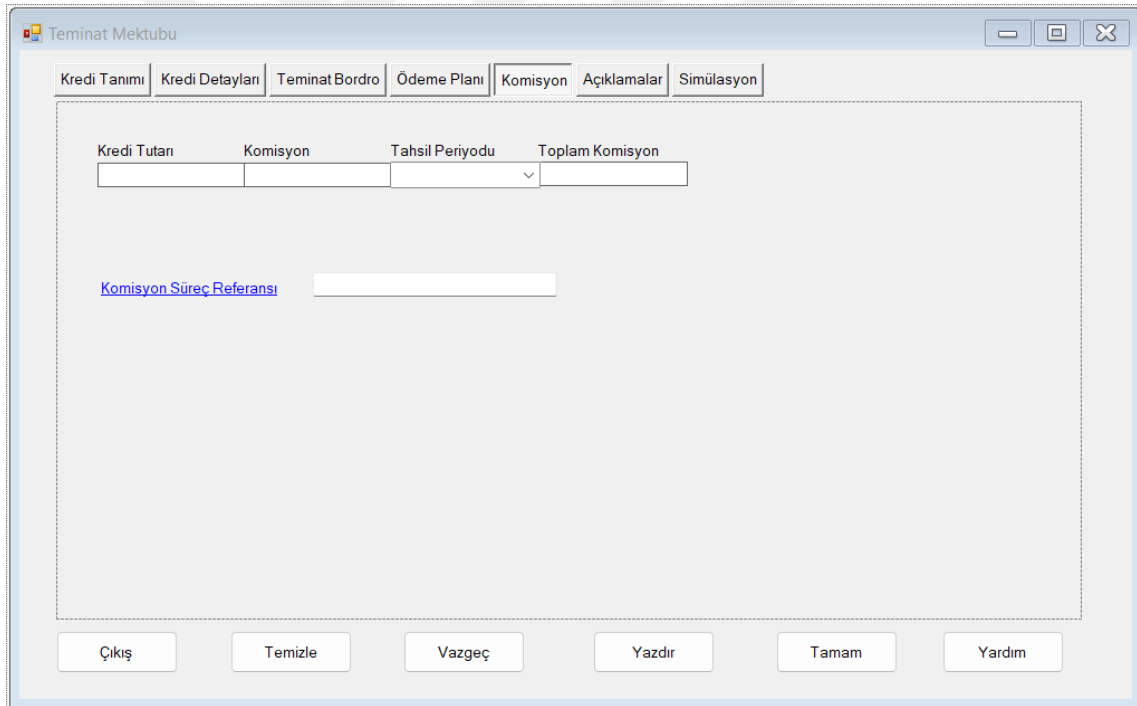
komisyon süreç referansı ile Şekil 21’de gösterildiği gibi tutulur. Ret işlemlerinde komisyon onayını tekrar almadan, krediye ait komisyon referansının komisyon ekranından seçilerek ilerlenebileceği bir alan eklenmiştir. Bu alan Şekil 22’de gösterilmiştir.



No	KrediRefNo
1	00001KR0000001
2	00001KR0000002

Tamam

Şekil 21. Revize komisyon ekranında komisyon referans seçimi



Teminat Mektubu

Kredi Tanımı Kredi Detayları Teminat Bordro Ödeme Planı Komisyon Açıklamalar Simülasyon

Kredi Tutarı Komisyon Tahsil Periyodu Toplam Komisyon

[Komisyon Süreç Referansı](#)

Çıkış Temizle Vazgeç Yazdır Tamam Yardım

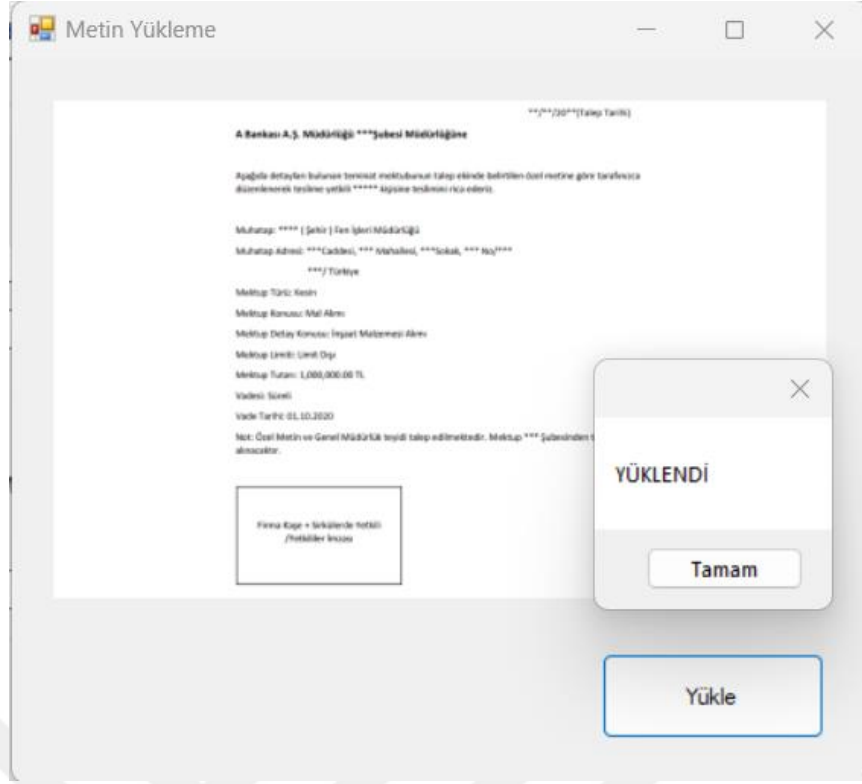
Şekil 22. Revize komisyon ekranı

- Teminat mektubu için genel müdürlük teyidi isteniyorsa Şekil 23’te gösterildiği gibi ekranda açılan “CheckBox” alanı ile genel müdürlük teyidi alanının işaretlenmesi sağlanmıştır. Pareto analizinde sunulan ve en sık yaşanan problem olan genel müdürlük teyidinin hazırlanmadan sürecin tamamlanması durumu, açıklamalardan yönetilen bir durum olmaktan çıkmakta ve ekran üzerinde taleplerin arasında bulunmaktadır.

Şekil 23. Revize kredi detayları ekranı

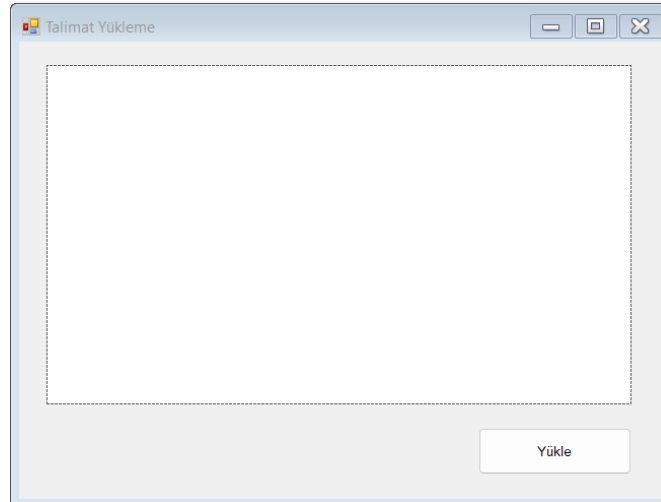
- Metin talebinin “RadioButton” ile “Standart” veya “Özel Metin” şeklinde Şekil 23’te gösterildiği gibi seçilebilir yapılmıştır. Özel metin talep ediliyorsa, Şekil 24’te gösterildiği gibi özel metin yüklenebilir bir alan oluşturulmuştur. Bu sayede giriş yapan kullanıcı doküman yükleme referansını krediler biriminden önce sahiplenip doküman yüklemek zorunda bırakılmadan sürece evrak eklenebilir hale getirilmiştir. Standart veya özel olduğunun işaretlenmesi ile de görsel olarak desteklenmiştir. Yükleme sonrası görünüm ise Şekil 25’te iletildiği gibidir.

Şekil 24. Metin yükleme alanı giriş ekranı



Şekil 25. Metin yükleme alanı ekranı yükleme sonrası

- Daha sonra doküman referansına yüklenen talimatın “Talimat Yükleme” alanına Şekil 23’te gösterildiği gibi yüklenebilmesi sağlanmıştır. Mektup talimatının daha önceden yüklenmesi yine bir önceki adımda olduğu gibi doküman yükleme referansının giriş yapan kullanıcıdan önce krediler biriminin sahiplenmesi durumunun önüne geçmektedir. Bu sayede süreç evrak süreç başlamadan önce eklenmiş olacaktır. Talimat yükleme alanı ve talimat yükleme sonrası görünüm Şekil 26 ve Şekil 27’de sunulmuştur.



Şekil 26. Talimat yükleme alanı giriş ekranı

Şekil 27. Talimat yükleme ekranı yükleme sonrası

- Teminat mektubu farklı bir şubeden teslim edilecekse Şekil 23’te gösterilen ilgili “CheckBox” işaretlenip şubenin tanımlı şubelerden seçilebilir olması sağlanmıştır. Farklı şubeden teslim edileceği bilgisi yine açıklamalardan yönetilen bir durumken teslim edileceği şubenin kredi detayları sekmesinde tüm şubeler arasından seçilebilir yapılması sağlanmıştır. Ekranı ait görsel Şekil 28’de gösterilmiştir. Bu şekilde teslimat şubesinde yapılan hatanın önüne geçilmiştir.

Şekil 28. Farklı şubeden teslim şube seçimi

SONUÇLAR

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iş dünyasında firmalar varlığını sürdürebilmek için pek çok iç ve dış etmenle mücadele etmektedir. Firmalarda gelişen teknolojiye ayak uydurabilmeyi isterler. Bunu yaparken hammadde ve iş gücü maliyetlerini azaltmayı, buna karşın işletme karlılığını ve verimliliğini artırmayı hedefler. Var olan müşteride derinleşme ihtiyacı, yeni müşteri kazanımı isteği, müşteri taleplerine hızlı cevap verebilen ve şikayetlerine hızlı çözüm sunabilen bir kurum olma hedefi, müşteri taleplerinin ve beklentilerinin ötesine geçebilen bir kurum haline gelebilme gibi amaçlarını gerçekleştirmek için ise hizmet/ürün üretme araçlarını sürekli değiştirmek ve geliştirmek isterler.

Hizmet üreten kurumlarda odak nokta müşteridir. Yeni müşteri kazanımı sağlamak, var olan müşteride çalışılan ürün çeşitliliğinde artış sağlamak, her müşteriye uygun ürünleri seçebilmek ve müşteride güven sağlayabilmek ana hedeftir. Firmalar bu hedefe ulaşabilmek için mevcut süreçlerini doğru bir şekilde yönetebilmelidir. İyi bir süreç yönetimi o sürecin doğru izlenebilmesine ve analizine muhtaçtır. Doğru bir analiz, süreçlerin iyi tanımlanmasıyla ve mevcut durumun izlenip iyi bir şekilde resmedilmesiyle mümkündür. Süreçten etkilenen ekipler, süreci etkileyen ekipler ve bunlar arası ilişkinin de doğru bir biçimde belirlenmesi, analizin gücünü artıracaktır. İyi bir süreç yönetimi, analiz sonrası sürecin iyileştirilmesini de içermektedir. Sürece uygulanacak süreç iyileştirme teknikleri ile problem belirlenir ve sürece uygun bir çözüm gerçekleştirilir. Süreç yönetiminde sürdürülebilirlik bir diğer esastır. Mevcut süreç iyileştirildikten sonra da sürekli izlenmeli ve değişime ayak uyduracak şekilde güncellenebilmelidir.

Süreç yönetiminin kuruluşa getirisi sadece müşteriye çözümler getirebilmesi değildir. İyi bir süreç yönetiminde, katma değer yaratmayan faaliyetler süreçlerden çıkarılır. Bu sayede süreçlerin çevrim süreleri düşer. Çevrim sürelerinde yapılan iyileştirmeler hammadde malzeme ve işgücündeki maliyetlerde azalış sağlar. Çevrim süresinde yapılan azalmalar etkililiği ve verimliliği artırır dolayısıyla hem çalışanda hem müşteride firmaya olan bağlılık, motivasyonu da artırır. Bir diğer yandan işletme faaliyetlerinde iş süreçlerinde yapılan iyileştirmeler hata oranını azaltırken kaliteyi artırır. Bu durum müşteri tarafında beklentiyi karşıladığından kuruma rakipler arasında tercih sebebi olma imkânı sağlar. Yeniden işleme ve israfların azalmasına da katkı sağlayan bu adım yine firma karlılığını doğrudan etkileyecektir.

Hizmet sektörü içerisinde bulunan finans kuruluşlarında girdi ve çıktı kaynağının para olması süreç yönetimini daha önemli kılmaktadır. Bu kuruluşlarda hataya toleransın düşüktür ve olası hatanın sonuçları çok ağır olabilmektedir. Bu durum finans kuruluşlarını, süreçlerini doğru ve etkili bir biçimde yönetmeye sevk etmektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe müşteri memnuniyeti, işlem hızı ve hatasız çıktı ile doğru orantılıdır. Bu durum ise sürekli iyileştirmeye iten bir sebep olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmaya konu olan A bankasında banka gayri nakdi kredi ürününden olan teminat mektupları süreci, sürecin uzunluğundan dolayı bankanın geliştirmek istediği bir süreçtir. Süreç uzunluğu ve hatalı çıktılar, müşteri şikayetlerine neden olduğundan balık kılçığı tekniği ile detaylı bir şekilde ana ve alt sebeplere ayrılmıştır. Pareto analizi ile işlemlerin geri dönme sıklıklarına yer verilmiş, öncelikli çözülmesi gereken problemlere bu yolla odaklanılmıştır. Sürecin yönetilmesi kısmı kritik süreç olarak seçilmiş ve süreç detaylı incelendiğinde süreci etkileyen ve süreçten etkilenen birçok grup olduğu saptanmıştır. Süreci etkileyen kişiler aynı zamanda süreçten etkilenen konumunda da olmaktadır. Bu ekipler en temel olarak süreci giren ve onaylayan ekipler şeklinde belirtilebilir. Birçok onaydan geçmekte olan mektup sürecinin her bir onay aşaması mutlaka yapılmalı ve farklı ekiplerle yapılmak zorunda olduğu anlaşılmıştır. Çünkü her bir onay grubu farklı bir işlevi gerçekleştirmek üzere seçilmiştir. Her bir onay grubunun ilgilendiği alan farklı olup onay verirken kontrol edilen basamaklar çalışma kısmında detaylandırılmıştır. Hatalı girişlerin süreci başa aldığı gözlemlenmiş ve süreç akış şemasının değiştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Yapılan süreç iyileştirme çalışması ile akış şeması değiştirilmiştir ve süreçte gözlemlenen iyileştirmeler aşağıdaki gibi listelenmiştir:

- Değiştirilen mektup akışı sayede girişlerde yapılan hataların bir diğer kullanıcıyı etkileyen yapısı bertaraf edilmiştir.
- Krediler biriminde ret alan her işlemde gereksiz pazarlama onayından kaçınılmıştır.
- Şube operasyon birimi krediye ret verince kredi giriş yapan kullanıcıya geri döndürmek yerine krediler onayına yani bir önceki aşamaya geri döndürülerek onay akışında sadeleştirme yapılmıştır.
- Onay yapısının değiştirilerek iki aşamalı yapılması çevrim sürelerini belirgin ölçüde azaltmış ve mektubun erken sürede hazırlanmasını sağlamıştır.
- Süreçten etkilenen ve süreci etkileyen her bir grubun iş yükünde bir azalma sağlanmıştır.

- İlerleyen aşamada, bu ekiplerin iş yükleri hesaplanarak personel sayısında azalma veya personeli farklı bir alanda görevlendirme gibi bir sadeliğe de gidilebileceğinin yolu açılmıştır.

Yine çalışmada kredi girişlerinde bazı bilgilerin açıklama kısmından yürütülmesi bilgi akışında bir kargaşaya sebep olduğu gözlemlenmiştir. Açıklama kısmının kontrolünün atlanması çalışmanın dördüncü bölümünde de belirtildiği gibi birçok hataya sebep olmuştur.

Yapılan süreç iyileştirme çalışması ile kullanılan yazılım ara yüzünde tasarımsal ve işlevsel değişiklikler yapılmıştır ve süreçte gözlemlenen iyileştirmeler aşağıdaki gibidir:

- Mevcut yazılımı ara yüzünde yapılan değişiklik ile mektuba ait bilgilerin girişleri detaylandırılmış ve kolaylaştırılmıştır.
- Krediler onay aşamasında kontrol edilen, mektup çıktısını oluşturan ve açıklamalar kısmında belirtilen genel müdürlük teyit yazısı, hangi şubeden teslim edileceği detayı ve özel metin talebinin giriş ekranından yapılması işlemde oluşabilecek hataları minimize etmiştir.
- Girişi yapan kullanıcının ekranında bir önceki maddede bahsedilen bilgilerin yer alması, krediler biriminin açıklamalar kontrolünü atlaması, doküman yüklenmeden referansın krediler birimi tarafından sahiplenilmesi veya kredi bilgisi giren kullanıcının açıklama girmeyi unutması gibi hataların önüne geçilmiştir.

Ekranlar Visual Studio'da hazırlanmış ve sunulmuştur.

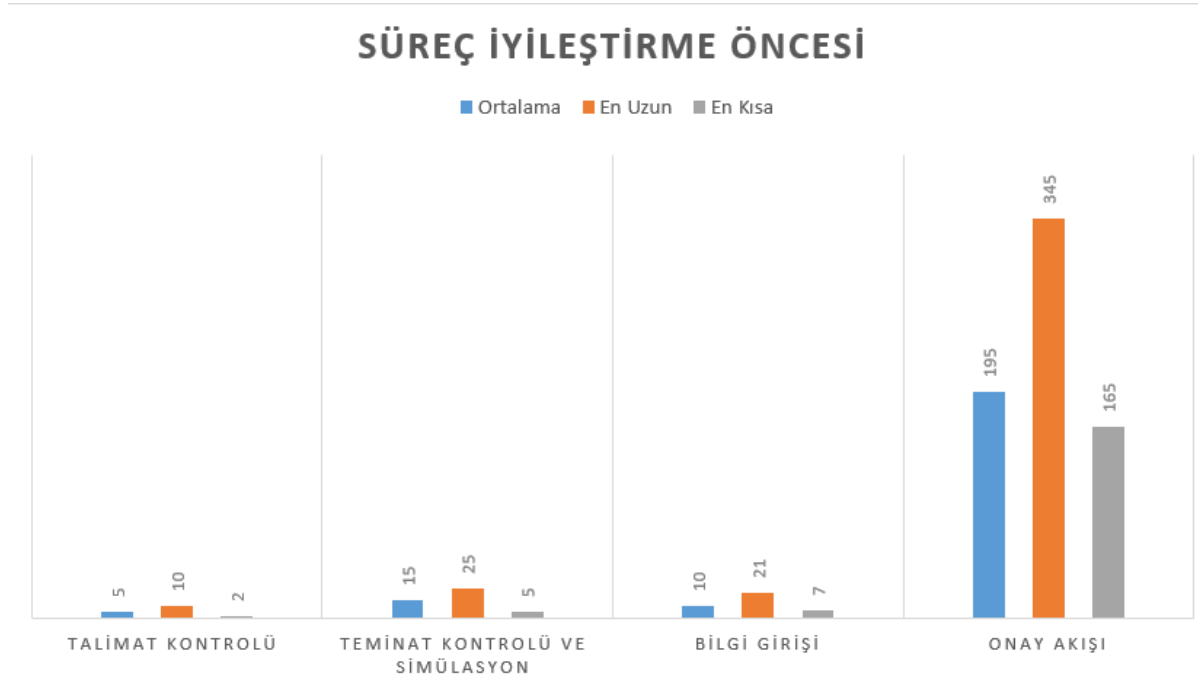
İhalelere katılım süreli olup, müşteriler taleplerine hızlı yanıt almak isterler. Bankadan alacağı mektubun zamanında gelmeyişi veya hatalı oluşu müşteride bankayla olan çalışmayı sonlandırmaya kadar gidebilmektedir. Müşteri bu durumda karşı karşıya kalmak istemediğinden daha hızlı sonuç alabildiği bankaya yönelmektedir. Bir müşteriye mektup ürününde derinleşmek ise banka tarafında gayri nakdi kredi büyüklüğünü artırmak ve komisyon geliri elde edebilmek açısından önemlidir. Bir müşterinin gayri nakdi kredilerini karşılayabilmek, diğer ihtiyaçlarını da karşılayarak müşteri de derinleşme sağlayabilir. Komisyon ödemeleri için hesaplarını aktif bir şekilde kullanır, vadeli, vadesiz mevduat ürünlerinde derinleşilir veya diğer nakdi kredi ihtiyaçları da karşılanabilir. Her iki taraf içinde önem arz eden mektup sürecinin incelenmesi ve alınan sonuçlar banka bilgi işlem ekibi tarafından incelenmiş, onaylanmış ve uygulamaya konulmuştur.

Yapılan bu değişiklikler öncesinde ve sonrasında 150 adet teminat mektubu süreci banka sistemindeki kayıtlardan incelenmiştir. Alınan bu örnekler için kredi giriş adımlarında harcanan sürelerin ortalama, en uzun ve en kısa değerleri Tablo 2'de karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

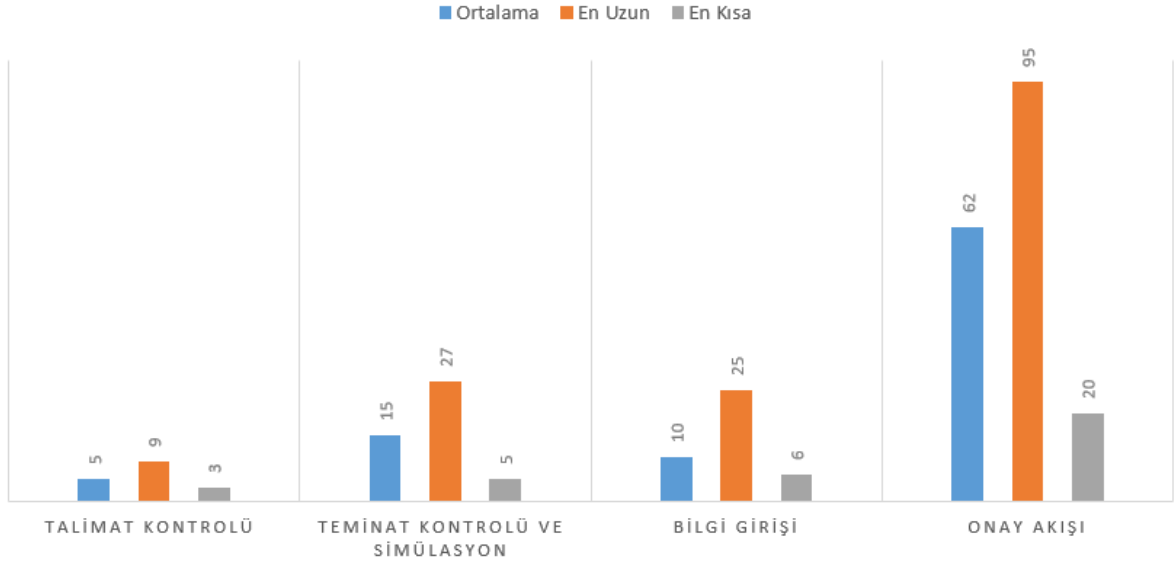
Tablo 2. Değişiklik Öncesi ve Sonrası Veriler

İşlem Adımları	Değişiklik Öncesi			Değişiklik Sonrası		
	Ortalama	En Uzun	En Kısa	Ortalama	En Uzun	En Kısa
Talimat Kontrolü	5 dk.	10 dk.	2 dk.	5 dk.	9 dk.	3 dk.
Teminat Kontrolü ve Simülasyon	15 dk.	25 dk.	5 dk.	15 dk.	27 dk.	5 dk.
Bilgi Girişi	10 dk.	21 dk.	7 dk.	10 dk.	25 dk.	6 dk.
Onay Akışı	195 dk.	345 dk.	165 dk.	62 dk.	95 dk.	20 dk.

Süreç iyileştirme öncesi ve sonrasına ait histogram grafikleri Şekil 29 ve Şekil 30’da gösterildiği gibidir.

**Şekil 29.** Süreç iyileştirme öncesi histogram

SÜREÇ İYİLEŞTİRME SONRASI



Şekil 30. Süreç iyileştirme sonrası histogram

İyileştirme sonrası durum iyileştirme öncesi durum ile karşılaştırıldığında yapılan iyileştirmeler ile onay akış süresinde;

- Ortalama süre 195 dakikadan 62 dakikaya düşürülerek %68,2'lik bir azalma sağlanmıştır.
- En uzun süre 345 dakikadan 95 dakikaya düşürülerek %72,46'lık bir azalma sağlanmıştır.
- En kısa süre ise 165 dakikadan 20 dakikaya düşürülerek %87,88'lik bir azalma sağlanmıştır.

Gelecekte teminat mektubu süreci için internet bankacılığı aracı ile teminat mektubu talebi yapılması sağlanabilir ve bunun için ekranlar tasarlanabilir. Yapılan talep gerekli onaylardan geçip hazırlandıktan sonra şubeler aracılığı ile teslim edilebilir. Teminat mektubu çalışması bulunan firmalarda, bankaların çek karneleri gibi teminat mektubunun basıldığı değerli kâğıdın firmalara komisyon karşılığı verilmesi, e-imzalı bir şekilde sistemden mektubun alınabilmesi sağlanarak şube ile olan teslim trafiğinden de kaçınılabilir. Ancak bu durum müşteri taleplerinin sistem üzerinden ilerlemesine olanak sağlarken, gayri nakdi risk büyüklüğünü kısmen kontrolsüz artırabileceğinden risk analizi ile birlikte çalışılması gereken bir konudur.

Uygulamada süreç iyileştirme araçlarından balık kılçığı diyagramı, pareto diyagramı, histogram grafikleri ve akış şeması kullanılmıştır. Çalışmaya ek olarak, teminat mektubunun hatalı hazırlanması veya zamanında hazırlanmayışı ile ilgili risk analizi çalışması yapılabilir. Farklı bankalardan teminat mektubu süreçlerine ait süreç yönetimi bilgileri alınarak kıyaslama

tekniki ile bir değerlendirme yapılabilir ve çalışmanın kapsamı genişletilebilir. Sürece uygulanan iyileştirmeler için kuvvet/güç alanı analizi çalışması ile değişikliklerin lehine ve aleyhine olan kuvvetleri tanımlanabilir. Böylece, yapılmak istenen değişikliklere destek sağlayan kuvvetler veya karşısında duran engeller tanımlanabilir.

Uygulama sonuçlarının müşteri kısmında etkileri uzun vadede incelenerek saptanabileceğinden incelemeye konu olmamıştır. Müşteri tarafındaki etkileri bir süreliğine banka müşterilerine yapılacak kısa anketler ile alınarak çalışmanın verimliliği artırılabilir.



KAYNAKÇA

- Adıgüzel, E., 2015. Ülke Uygulamalarıyla Döviz Transfer Sistemleri: Türkiye İçin Merkezi Bir Döviz Transfer Sistemi Önerisi. Y. Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akdamar, E., 2014. Yalın Altı Sigma ve Sürekli İyileştirme Üzerine Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Akman, Ş., 2012. Bankacılık Sektöründe Problemler Krediler ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri. Y. Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alacaatlı, Y., 2019. Kamu Sermayeli Bankalar ile Özel Sermayeli Bankaların Etkinliklerinin Karşılaştırılması: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Y. Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aliyeva, B., 2016. Bankacılık Sisteminde İnternetin Olumlu ve Olumsuz Yönleri. İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 5, 237-252.
- Alpun, M. E., 2017. Bankacılık Sistemi İçerisinde Katılım Bankacılığının Yeri ve Katılım Bankacılığının Güçlü ve Zayıf Yönleri. Y. Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Amaral, V.P., Ferreira, A.C., and Ramos, B. 2022. Internal Logistics Process Improvement Using PDCA: A Case Study in the Automotive Sector, Business Systems Research, 13(3),100-115.
- Arslan, H.M., Yıldız, M.S. ve Uysal, H. T. 2015. Kesim Hattında Süreç İyileştirme ve Etkin Tasarruf: Ağaç İşleri Atölyesine Yönelik Bir Uygulama, Journal of World of Turks, 7(1), 121-136.
- Avunduk, H. 2019. Yalın Altı Sigma: Bir Pet Şişirme Makinesinde Süreç İyileştirme Uygulaması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18(70), 633-653.
- Ayazlar, G., 2004. Otel İşletmeleri Ön büro Bölümü Yönetiminde Süreç Yaklaşımının Süreç İyileştirmede Kullanılması Üzerine Bir Uygulama Çalışması. Y. Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aydın, O.F., 2007. Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Kullanılması Üzerine Bir Vaka Analizi. Y. Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, S., 2010. Ticari Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi: Kayseri'deki Ticari Bankacılık Müşterilerinin Banka Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Analizi Üzerine Bir Araştırma. Y. Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Bayram, O. ve Davarcı, A.A., 2006. Teminat Mektubu ve Hukuki Niteliği. İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Mali Çözüm Dergisi, 136, 213-236
- Berber, G., 2017. Bir Gıda İşletmesinde Süreç İyileştirme Uygulaması: Dondurma Fabrikası Örneği. Y. Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Bezirci, G., 2006. Hizmet İşletmelerinde Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Bolat, İ., 2019. Türk Bankacılık Sektöründe Katılım Bankalarının Yeri ve QISMUT Ülkelerinde İslami Bankaların Finansal Etkinliği Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Borri, N. and Di Giorgio, G. 2022. Systemic Risk and the COVID Challenge in the European Banking Sector. *Journal of Banking and Finance*, 140, 106073.
- Bozkurt, M., 2019. Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri: Katılım Bankacılığı ve Konvansiyonel Bankacılık Üzerine Bir İnceleme. Y. Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Can, V., 2019. Süreç İyileştirme: Metal Sanayi Sektöründe Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Coşkun, H., 2012. Banka Teminat Mektuplarında İlgililerin Hak ve Borçları. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çeker, M., 2008. Banka Hukuku Açısından Havale İşlemi ve Karşılaşılan Sorunlar. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12, 63-76.
- Çelik, M., 2018. Bankaların Yabancı Fon Kaynakları ve Banka Fon Kaynak Tercihinin Banka Performansına Etkisi: Türkiye’deki Mevduat Bankaları Üzerine Bir Araştırma. Y. Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Doğan, N.Ö. ve Takcı, E. 2015. Bir Tekstil İşletmesinde Simülasyon Yardımıyla Süreç İyileştirme, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(2), 185-196.
- Doğru, E., 2020. Banka Teminat Mektuplarının Ödenme Süreci. Y. Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dumantepe, H., 2017. Bir Sağlık Kuruluşunda Süreç İyileştirme Uygulaması. Y. Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Engin, G., 2006. Hizmet Sektöründe Altı Sigma Yaklaşımı ile Süreç İyileştirme. Y. Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Er, Ö., 2016. Process Improvement and An Industrial Example over Company Bsh. Y. Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, U., 2009. Süreç İyileştirmede CCMI Modelleri ve Türkiye’de CCMI Uygulamalarının Durumu. Y. Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, N.S., 2017. Süreç İyileştirme Yöntemleri ve Altı Sigma Uygulamaları Bir İşletme Örneği. Y. Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eroğlu, C., 2006. Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertuğrul, İ. ve Tekin, B., 2016. Meslek Kuruluşlarında Süreç Yönetimi: Denizli Ticaret Odası’nda Uygulanması. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 3, 11-26.
- Erüstün, C., 2006. Türk Bankacılık Sisteminde Bankacılık Hizmet Gelirlerini Arttırma Alternatifleri: Yeni Ürünler. Y. Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Eser, P., 2018. Tedarik Zinciri Yönetiminde Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmesi Üzerine Uygulama. Y. Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gaga, O., 2009. Süreç Analizi ve Süreç İyileştirme Metodolojisi ve Kısıtlar Teorisi Yöntemiyle Süreç Analizi Uygulaması. Y. Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Garg, P., Gupta, B., Chauhan, A. K., Sivarajah, U., Gupta, S. and Modgil, S. 2021. Measuring the Perceived Benefits of Implementing Blockchain Technology in the Banking Sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120407.
- Güler, M.A., 2011. Teminat Mektuplarının Paraya Çevrilmesi. Y. Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gülyanar, G., 2014. Bankacılık Sektöründe Raporlamaya Yönelik Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Ankara.
- Günay, C., 2014. Banka Teminat Mektupları. Y. Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gündoğdu, S., 2017. Sağlık Sektöründe Süreç İyileştirme Tekniklerinin Kullanımı. Y. Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güney, A., 2014. Bankacılık İşlemleri, Beta Yayıncılık, 206s, İstanbul.
- Gürsoy, Ö., 2020. Yalın Üretim Sisteminde Dijitalleşme ve Endüstri 4.0 Uygulamaları ile Süreç İyileştirme Analizi: Bir İmalat İşletmesinde Uygulama. Y. Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kakaç, B., 2019. Türkiye’ de Bankacılık Türleri Açısından Kredi Risk Yönetiminin Analizi. Y. Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çorum.
- Karaman, U., 2017. Bir Finans Şirketinde Kurumsal Süre. İyileştirme ve Uygulaması. Y. Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karapınar, S., 2006. İş Akışı Analizi Yoluyla Bir Hastane İşletmesinde Süreç İyileştirme Çalışması. Y. Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kasnak, A.B., 2020. A Process Improvement of Facility Test Efficiency with Six Sigma Methodology in Automotive Industry. Y. Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Koç, A., 2015. İşletmelerde Gayrinakdi Yükümlülüklerin Muhasebeleştirilmesi ve Raporlanması. Y. Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Korkmaz, S., 2018. Alternatif Finansman Araçlarının (Faktöring, Leasing, Forfaiting) Banka Kredileriyle Karşılaştırılması. Y. Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, A., 2018. Türkiye’deki Ticari Bankaların Faiz Dışı Gelirlerinin Banka Performansı Üzerine Etkisinin Kamu, Özel, Yabancı Sermayeli Bankalarda Karşılaştırılmalı İncelenmesi. Y. Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kubrak, K. and Milani, F. 2023. A Visual Approach to Support Process Analysts in Working with Process Improvement Opportunitie, *Business Process Management Journal*, 29(8), 101-132.
- Kural, S.G., 2010. Hizmet Sektöründeki Bir Uygulamasının Organizasyon Yapısındaki Optimizasyon Yöntemleri Açısından İncelenmesi. Y. Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Lie, S.R. and Kusumastuti, R.D. 2021. Process Improvement using Value Stream Mapping and Lean Methodology: A Case Study Application in Batch Chemical Process Industry, *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*, Sweden.
- Maimun, A., Loon, S. C., and Khairuddin, J. 2022. Artificial Intelligence for Ship Design Process Improvement A Conceptual Paper, *The International Conferance on Marine Technology*, Bangladesh.

- Narlı, Y., 2009. Sağlık Sektöründe Hasta Memnuniyetini Arttırıcı Süreç İyileştirme Çalışmaları Üzerine Örnek Bir Uygulama: Dış kapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. Y. Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Okay, I., 1999. İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları. Y. Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Okur, E., 2014. Sosyal Güvenlik Kurumlarında Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmesi Üzerine Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Oral, U., 2018. Bir Liman Tesisi Konteyner Sevk Operasyonlarında Süreç İyileştirme Çalışması. Y. Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Oskaloğlu, E., 2019. Üretim İşletmelerinde Süreç İyileştirme Tekniklerinin Kullanılabilirliği Üzerine Bir Araştırma. Y. Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Oymacı, A., 2015. Süreç İyileştirme Tekniklerinin Basın Sektörüne Uygulanması: İnternet Gazeteciliği Çözümünün İstatistiksel Analizi. Y. Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Önder, B., 2019. Türk Hukuku'nda Banka Teminat Mektupları. Y. Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özalp, K., 2018. İnşaat İskelesi Üretimde Simülasyon Yardımı ile Süreç İyileştirme Uygulaması. Y. Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özan, M. 2021. Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmenin İşletme Performansına Etkilerinin Analizi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(2), 1144-1161.
- Öztürk, S.Z., 2010. Süreç İyileştirmede Altı Sigma Yaklaşımı ve Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Parasız, İ., 1997. Para Banka ve Finansal Piyasalar, Ezgi Kitapevi Yayınları, 752s, Bursa.
- Poyraz, N., 2015. Hastanelerde Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Konusunda Bir Uygulama Örneği. Y. Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saatçioğlu, D., 2014. Lojistik Sektöründe Süreç İyileştirme ve Örnek Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıkaya, G., 2008. Süreç Yönetimi ve Lojistik Biriminde Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Selimler, H., 2006. Türk Bankacılık Sektöründe Sorunlu Kredilerin Varlık Yönetim Şirketlerince Tasfiyesi, Seçilmiş Ülkeler ve Türkiye Uygulaması. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Selimoğlu, N., 2005. Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma. Y. Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shah, S.A., 2010. Türk Bankacılık Sektöründe Banka Kredilerinin Kullanılmasında Teminat Belirleme Yöntemleri. Y. Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Sharma, M. and Choubey, A. 2022. Green Banking Initiatives: A Qualitative Study on Indian Banking Sector. Environment, Development and Sustainability, 24(1), 293-319.
- Soydan, S., 2006. Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Sönmez, Z. 2013. Altı Sigma Metodolojisi ile Süreç İyileştirme Ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, Y., 2019. Türk Bankacılık Sisteminde Katılım Bankalarının Mevduat Bankalarıyla Mukayeseli Analizi. Y. Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şendikici, P., 2009. Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Takan, M., 2002. Bankacılık, Nobel Akademik Yayıncılık, 648s, Ankara.
- Takcı, E., 2013. Bir İmalat İşletmesinde Simülasyon Yardımıyla Süreç İyileştirme Uygulaması: Kayseri Gürkar Tekstil Örneği. Y. Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Tapan, N., 2019. Süreç İyileştirmenin Siber Olay Yönetimine Etkisinin İncelenmesi. Y. Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tat, H., 2014. Katılım Bankacılığı (Faizsiz Bankacılık) Sistemi Türk Bankacılık Sistemine Kazandırdığı Ürünler Türk Bankacılık Sektöründeki Yeri ve Gelişimi. Y. Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Teng, S.Y., How, B.S., Leong, W.D., Teoh, J.H., Cheah, A.C.S., Motavasel, Z. and Lam, H.L. 2019. Principal Component Analysis-Aided Statistical Process Optimisation (PASPO) for Process Improvement in Industrial Refineries, Journal of Cleaner Production, 225(1),359-375.
- Teymur, İ., 2009. İşletmelerde Süreçlerin Analizi, İyileştirilmesi ve Süreçlerle Yönetim Yapısının Kurulması: Karaman'da Bir Gıda Sanayi İşletmesinde Süreç İyileştirme Projesinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Çalışma. Y. Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- Tokcan, T., 2011. Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Teknikleri, Gıda İşletmesinde Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Toklu, K., 2021. Teminat Mektuplarından Doğan Borcun Sona Ermesi. Y. Lisans Tezi, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkan, T. ve Görener, A. (2017). Süreç İyileştirme: Vasıflı Çelik Üretim Sektöründe Bir Uygulama, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2), 23-40.
- Türkyılmaz, M., 2001. Bankacılık İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi ve Geleneksel Bankacılık ile Faizsiz Sistem Bankacılığının Muhasebe Yönünden Karşılaştırılması. Y. Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uygur, Ö.E., 2011. Süreç Analizi ve Süreç İyileştirme Üzerine Tüketici Elektronik Sektöründe Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yakıt, O., 2010. Süreç İyileştirmede Hata Türü Etkileri Analizi ve Bir Uygulama. Y. Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yavuz, A.E., 2017. Türk Bankacılık Sektöründe Penetrasyon; İnternet Bankacılığı ve Mobil Bankacılık Ürünlerindeki Penetrasyonun Analizi. Y. Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcı, E., 2019. Bankacılık Düzenlemelerinin Bankaların Risk Alma Davranışı Üzerindeki Etkileri: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Y. Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Yıldırım, A., 2012. Milletlerarası Özel Hukukta Banka Teminat Mektuplarına Uygulanacak Hukukun Tespiti. Y. Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, M., 2011. Süreç İyileştirme (Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde Bir Uygulama). Y. Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yiu, C. S., Grant, K. and Edgar, D. 2007. Factors Affecting the Adoption of Internet Banking in Hong Kong-Implications for the Banking Sector. International Journal of Information Management, 27(5), 336-351.
- Yönel, D., 2011. Bankacılık Sektöründe Etkin Bir İç Kontrol Sistemi Kurulmasına İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri ile Yabancı Ortaklı Ticari Bir Banka Üzerine İnceleme. Y. Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yuca, H., 2012. Bankacılık Sektöründe Takipteki Krediler- Teminat İlişkisi Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı:	Eda AVUÇALMAZ
Doğum tarihi:	
Doğum Yeri:	
Uyruğu:	
Adres:	
Tel:	
E-mail:	
Eğitim	
Lise:	Erzurum Anadolu Lisesi
Lisans:	Atatürk Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği
Yabancı Dil Bilgisi	
İngilizce:	Orta
Üye Olunan Mesleki Kuruluşlar	
Tezden Üretilmiş Yayınlar	
1. Avuçalmaz, E. ve Turanoğlu Şirin, B. 2024. Bankacılık Sektöründe Süreç İyileştirme Üzerine Bir Uygulama, Yönetim Bilimleri Dergisi, 22(52), 656 – 681.	