

[TARİH]



VATANDAŞ MEMNUNİYETİ

BARİS OGUZ
HİSA LTD ŞTİ
www.hisa.tr

İçindekiler Tablosu

GİRİŞ (Revize Edilmiş ve Düzenlenmiş Sürüm).....	2
Bölüm 6 Beyin fırtınası form 13.....	3
Bölüm 7 Süreç haritalama form 10.....	4
Sürecin Genel Tanımı.....	4
Süreç Adımları.....	5
Süreç Sonu:.....	7
SIPOC Yönlendirme Metni - Vatandaş Memnuniyeti Süreci.....	7
S (Supplier) - Tedarikçiler.....	7
I (Input) - Girdiler.....	7
P (Process) - Süreç Adımları.....	7
O (Output) - Çıktılar.....	7
C (Customer) - Müşteriler.....	8
Katılımcılara Yönlendirme.....	8
Bölüm 8 - Form (5 Kalite Evi).....	8
Bölüm 9.....	9
Katılımcıya Not - Form 5 "Kalite Evi (QFD)" Çalışması.....	9
QFD formunu doldururken şu adımları izleyin:.....	10
Bölüm 10 Form 28.....	11
Veri Toplama Senaryosu - Proje 3: Vatandaş Memnuniyeti.....	11
Katılımcılara Yönlendirme:.....	11

GİRİŞ (Revize Edilmiş ve Düzenlenmiş Sürüm)

SmartTrans Lojistik A.Ş., 2025 yılının ilk aylarında yakıt tüketiminde artış, zamanında varış oranlarında düşüş ve vatandaş memnuniyetinde belirgin bir gerileme ile karşı karşıya kaldı. Bu göstergeler, yalnızca operasyonel verimsizlikleri değil, şirketin iç yapısında veri temelli karar alma kültürünün geliştirilmesi ihtiyacını da gözler önüne serdi.

Genel Müdür Ebru Hanım'ın liderliğinde, SmartTrans yönetimi bu tabloya karşı kapsamlı bir sürekli iyileştirme programı başlattı.

Amaç yalnızca maliyetleri azaltmak değil, şirketin ritmini yeniden dengelemektir. Bu yaklaşım, Altı Sigma metodolojisinin DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) yapısı esas alınarak tasarlandı ve tüm projelerde veriye dayalı bir ölçme sistemi kurgulandı.

Yapılan analizler sonrasında, iyileştirme odaklı üç temel proje tanımlandı:

1. Yakıt Verimliliği ve Enerji Yönetimi Projesi

Enerji maliyetlerinin azaltılması, sensör kalibrasyonlarının iyileştirilmesi ve sürücü davranışlarının standardizasyonunu hedefler.

2. Zamanında Varış ve Operasyonel Performans Projesi

Trafik entegrasyonu, rota planlama yazılımları ve gecikme uyarı sistemleri üzerinden operasyonel dengeyi yeniden kurmayı amaçlar.

3. Vatandaş Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi Projesi

CRM sistemlerinin entegrasyonu, şikayet yönetimi ve çağrı merkezi performansını geliştirerek vatandaş güvenini yeniden kazanmayı hedefler.

Bu projeler, Altı Sigma standardı olan ISO 13053-1/2 ve hizmet kalitesi için ISO 13816 kriterlerine göre yapılandırılmıştır.

Her bir proje, şirketin farklı sistem bileşenlerinden destek alacak şekilde tasarlanmıştır:

- Yakıt Verimliliği: EMS (Enerji Yönetim Sistemi) ve DPM (Sürücü Performans Modülü)
- Zamanında Varış: RTMS (Gerçek Zamanlı Trafik Takip Sistemi) ve SPM (Sefer Planlama Modülü)
- Vatandaş Memnuniyeti: CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi), CXM (Müşteri Deneyimi Yönetimi) ve MIP (Memnuniyet İzleme Platformu)

Tüm bu yapıların ortak hedefi, şehrin ulaşım ritmini veriyle yeniden dengelemektir. "Daha az yakıt, daha fazla dakiklik, daha memnun vatandaş" vizyonu ile yola çıkan SmartTrans, bu projeler aracılığıyla hem operasyonel hem de kültürel bir dönüşüm gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Her proje, beyin fırtınası oturumlarında belirlenen kök nedenler üzerine inşa edilmiştir. Sonraki bölümlerde, bu projeler ayrı ayrı ele alınarak, tanımlama, analiz, iyileştirme ve kontrol aşamaları detaylandırılmıştır.

Bu giriş bölümü, üç proje kitapçığının ortak başlangıcı olarak kullanılmalıdır. Her proje dokümanında bu girişin ardından aşağıdaki cümlelerden biri eklenmelidir:

■ Yakıt Verimliliği Kitapçığı İçin:

"Bu belge, SmartTrans Sürekli İyileştirme Programı'nın ilk fazını temsil eden Yakıt Verimliliği Projesi'ni kapsamaktadır."

■ Zamanında Varış Kitapçığı İçin:

"Bu çalışma, SmartTrans Sürekli İyileştirme Programı'nın ikinci fazı olan Zamanında Varış ve Operasyonel Denge Projesi'nin uygulama sürecini açıklamaktadır."

■ Vatandaş Memnuniyeti Kitapçığı İçin:

"Bu rapor, SmartTrans'ın üçüncü fazı olan Vatandaş Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi Projesi'ne ait analiz ve kontrol faaliyetlerini içermektedir."

Bölüm 6 Beyin fırtınası form 13

Toplantı salonunda üç pano yan yana asıldı:

"Yakıt Verimliliği", "Zamanında Varış" ve "Vatandaş Memnuniyeti".

Ekipler, her panonun altına sarı not kâğıtları yapıştırmaya başladı. Herkes aynı gerçeği biliyordu: Bu üç sorun birbirine bağlıydı. Ancak çözümün yolu, önce nedenleri dürüstçe görmekten geçiyordu.

Vatandaş Memnuniyeti - Şikâyetler, Algı ve Güven

Melda Hanım üçüncü panoya büyük harflerle yazdı:

"Memnuniyet ölçülmezse, yönetilemez."

Çağla Hanım (Çağrı Merkezi Şefi) ekledi:

“Aynı şikayet üç farklı kodla sisteme giriyor. Çözüm süresi uzuyor.”

Kalite ekibinden Elif Hanım:

“Sosyal medya bildirimleri ayrı, uygulama ayrı çalışıyor; veri birleştirilemiyor.”

Böylece panoda şu liste oluştu:

Vatandaş Memnuniyeti İçin Olası Nedenler

- Şikayetlerin hatalı veya çoklu kodlanması
- Çağrı merkezi veri giriş hataları
- Şikayet çözüm süresinin uzun olması (ortalama 3 gün)
- CRM sisteminde veri bütünlüğü eksikliği
- Şikayetlerin platformlar arasında senkronize edilmemesi
- Müşteri hizmeti personelinin iletişim eğitimi eksikliği
- Şoför-yolcu etkileşiminde empati eksikliği
- Temizlik ve klima gibi konfor unsurlarının göz ardı edilmesi
- Mobil uygulama bildirim sisteminin hatalı çalışması
- Olumsuz sosyal medya paylaşımlarının geç tespiti
- Yolcu geri bildirimlerinin analiz edilmemesi
- Anketlerin yılda bir kez yapılması (sıklığın az olması)
- Geri bildirimlere verilen yanıtların şablon şeklinde olması
- Şikayet sınıflandırma kriterlerinin belirsiz olması
- Çağrı merkezi personel devrinin yüksek olması
- Vatandaşın bildirim sürecine erişimin zor olması (karmaşık form)
- Şikayet çözüm birimleri arasında iletişim eksikliği
- Olumlu geri bildirimlerin analiz edilmemesi (yalnızca olumsuz odak)
- Medyada çıkan olumsuz haberlerin iç iletişimde paylaşılmaması
- Veri gizliliği ve KVKK endişesiyle vatandaşın geri bildirim yapmaktan kaçınması
- Takip sisteminde çözülmüş şikayetlerin “kapanmadı” görünmesi
- Yolcuya yapılan geri dönüşlerin tatmin edici olmaması

Melda Hanım not düştü: “Memnuniyet verisi, süreç kalitesinin aynasıdır.”

Bölüm 7 Süreç haritalama form 10

Sürecin Genel Tanımı

Vatandaş memnuniyeti süreci, toplu taşıma hizmetine yönelik müşteri şikayetlerinin ve geri bildirimlerinin toplanması, analiz edilmesi, çözülmesi ve sonuçlarının yönetim sistemine aktarılmasını kapsar. Bu süreçteki hatalar genellikle **insan davranışına bağlıdır** – örneğin yanlış şikayet kodlama, geç dönüş, çözümün eksik bildirilmesi gibi.

Değişkenlikler ise **teknoloji, veri akışı ve iletişim kalitesi** gibi dışsal faktörlerden doğar

(örneğin çağrı merkezi yoğunluğu, sistem gecikmesi, eğitim farkları).

Süreç; **Çağrı Merkezi Yönetim Sistemi (CMS)**, **CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi)** ve **Memnuniyet İzleme Paneli (MIP)** üzerinden sürekli izlenir. Kontrol noktaları: ortalama çözüm süresi, doğru kodlama oranı, şikayet çözüm yüzdesi ve müşteri memnuniyet puanıdır.

Süreç Adımları

1. Müşteri Geri Bildiriminin Alınması

- Vatandaş, mobil uygulama, çağrı merkezi veya sosyal medya üzerinden şikayet veya önerisini iletir.
- **Hata:** Yanlış kategori seçimi, mesajın eksik iletilmesi.
- **Kontrol:** Otomatik "kategori doğrulama" ve mesaj tamlık kontrolü.

2. Şikayet Kaydının Oluşturulması

- Çağrı merkezi temsilcisi, şikayeti sistemde kayıt altına alır.
- **Hata:** Şikayetin yanlış kodlanması veya sistemde mükerrer kayıt oluşturulması.
- **Kontrol:** Zorunlu alan denetimi ve çift kayıt uyarısı.

3. Şikayet Ön Sınıflandırması

- Sistem, şikayeti konuya göre otomatik sınıflandırır (örneğin gecikme, temizlik, sürücü davranışı).
- **Değişkenlik:** Yapay zeka sınıflandırma algoritmasının doğruluk farkı.
- **Kontrol:** Manuel onay ve sınıflandırma doğrulama ekranı.

4. Şikayetin İlgili Birime Aktarılması

- Konuya göre Operasyon, Bakım veya Kalite birimlerine yönlendirme yapılır.
- **Hata:** Yanlış birime yönlendirme, bilgi eksikliği.
- **Kontrol:** Sorumluluk matrisine göre otomatik yönlendirme kuralı.

5. Kök Neden Araştırması

- İlgili birim, şikayetin nedenini araştırır (örneğin araç arızası, personel hatası, sistem arızası).
- **Değişkenlik:** Farklı personelin aynı tür olayı farklı şekilde değerlendirmesi.

- **Kontrol:** Standardize edilmiş olay inceleme formu.
6. **Çözüm Aksiyonunun Oluşturulması**
- Uygun çözüm (onarım, açıklama, özür, telafi vb.) planlanır.
 - **Hata:** Çözüm kaydının sisteme geç işlenmesi veya onay alınmadan gönderilmesi.
 - **Kontrol:** Aksiyon onay sistemi, zaman damgalı kayıt.
7. **Vatandaşa Geri Bildirim Gönderilmesi**
- Müşteriye e-posta, SMS veya uygulama bildirimiyle çözüm sonucu iletilir.
 - **Değişkenlik:** Geri bildirim tonu, iletişim biçimi veya personel yaklaşımı.
 - **Kontrol:** Hazır iletişim şablonları, dil kontrolü.
8. **Memnuniyet Ölçümü ve Puanlama**
- Vatandaşa çözüm sonrası memnuniyet anketi gönderilir.
 - **Hata:** Anketin eksik gönderilmesi, katılım eksikliği.
 - **Değişkenlik:** Kullanıcıların yanıt oranı veya değerlendirme eğilimi.
 - **Kontrol:** Anket zorunlu tetikleme, düşük katılım alarmı.
9. **Veri Analizi ve Raporlama**
- CRM sistemi; çözüm süresi, doğru kodlama oranı ve memnuniyet puanını analiz eder.
 - **Değişkenlik:** Veri güncelliği, istatistiksel sapmalar.
 - **Kontrol:** Otomatik veri bütünlüğü kontrolü ve haftalık raporlama.
10. **İyileştirme ve Eğitim Planlaması**
- Hatalı eğilim gösteren alanlarda düzeltici aksiyon ve eğitim planı hazırlanır.
 - **Hata:** Eğitimlerin ertelenmesi, sonuçların paylaşılmaması.
 - **Kontrol:** Aksiyon planı takip tablosu, kalite gözden geçirme toplantısı.
11. **Yönetim Değerlendirmesi ve Sürekli İzleme**
- Kalite ekibi aylık rapor sunar, trend analizi yapılır, müşteri güven endeksi güncellenir.
 - **Değişkenlik:** Farklı yöneticilerin memnuniyet puanlarını farklı yorumlaması.

- **Kontrol:** KPI karşılaştırmalı analiz ve yönetim panosu.

Süreç Sonu:

Müşteri memnuniyet puanı hesaplanır, sonuçlar üst yönetime sunulur ve sistemdeki tüm kayıtlar arşivlenir.

SIPOC Yönlendirme Metni – Vatandaş Memnuniyeti Süreci

S (Supplier) – Tedarikçiler

Bu süreçte tedarikçiler, hem bilgi sağlayan hem de hizmet sunan aktörlerdir. Müşteri verisi, çağrı merkezi çalışanı veya sosyal medya platformu bile bir “tedarikçi” rolündedir.

Katılımcılar şu tarafları düşünebilir:

- İç: Çağrı merkezi, kalite ekibi, BT departmanı, eğitim birimi
- Dış: Mobil uygulama servisi, sosyal medya platformları, vatandaş (geri bildirim kaynağı)

I (Input) – Girdiler

Süreç, müşteri sesini temsil eden verilerle beslenir.

Bu girdilerin eksik, hatalı veya gecikmeli gelmesi doğrudan memnuniyet sonuçlarını bozar.

Olası girdiler:

- Şikayet mesajı, çağrı kaydı, sosyal medya yorumu
- Müşteri iletişim bilgileri, hizmet kalitesi standartları
- Eğitim materyalleri, prosedür dokümanları, sistem verileri

P (Process) – Süreç Adımları

Katılımcılar süreci müşteri geri bildirim döngüsü olarak düşünebilir:

Geri Bildirim Alımı → Kayıt → Sınıflandırma → Yönlendirme → Çözüm → Geri Bildirim → Ölçüm → Raporlama → Eğitim/İyileştirme

Bu süreçte hatalar genellikle **insan kaynaklı kayıt ve iletişim hataları**, değişkenlikler ise **teknolojik veya davranışsal farklılıklardan** doğar.

O (Output) – Çıktılar

Süreç sonunda ölçülebilir ve algısal çıktılar elde edilir.

Katılımcılar şu çıktılara odaklanabilir:

- Ortalama çözüm süresi, doğru kodlama oranı
- Müşteri memnuniyet puanı, çözüm sonrası değerlendirme oranı
- Marka güven endeksi, sosyal medya etki puanı

C (Customer) – Müşteriler

Bu süreçteki doğrudan müşteriler, hizmet kalitesini deneyimleyen vatandaşlardır. Ancak iç müşteriler de sonuçlardan etkilenir çünkü süreç, performans göstergelerini besler.

Olası müşteri grupları:

- İç müşteri: Kalite yönetimi, çağrı merkezi, üst yönetim
- Dış müşteri: Vatandaş, belediye, medya kuruluşları
- Nihai etki: Kamuoyu, şehir markası, hizmet algısı

Katılımcılara Yönlendirme

Bu süreçte varyasyonun ana kaynağı "insan etkileşimi"dir. Hatalar genellikle yanlış kodlama, iletişim gecikmesi veya geri bildirimlerin kaybolmasıyla ilgilidir. Değişkenlikler ise müşteri profili, iletişim kanalı veya yoğunluk farklarından doğar. SIPOC analizinizi oluştururken özellikle **Input** ve **Output** alanlarına odaklanın – çünkü memnuniyet ölçümü, bu iki aşamada en çok bozulur.

Bölüm 8 – Form (5 Kalite Evi)

SmartTrans projesinin üçüncü fazı, teknik değil duygusal bir konuya odaklanıyordu: **Vatandaş memnuniyeti.**

Toplantı salonunun duvarında, sosyal medya ekranları, çağrı merkezi verileri ve anket sonuçları yansıtılıyordu.

Grafikler aşağı doğru eğiliyordu.

Ebru Hanım sessizliği bozdu:

"Rakamlar düşüyor ama sorunun kaynağı teknik değil, insanla ilgili olabilir.

Bu tablo bize vatandaşın sesini duymayı unuttuğumuzu söylüyor."

Çağla Hanım (Çağrı Merkezi Şefi) hemen yanıtladı:

"Şikayet kodlama sistemi artık yeterli değil. Aynı konu üç farklı kodla kayda giriyor.

Bazen vatandaşın problemi çözülsün bile sistemde 'açık' görünüyor."

Melda Hanım (Kalite Yöneticisi) ekledi:

“CRM ile çağrı merkezi arasında veri geçişi tam değil.

Veri entegrasyonu güçlendirilmezse memnuniyet oranlarını yanlış ölçmeye devam ederiz.”

İK Müdürü Elif Hanım, ekrana farklı bir tablo yansıttı:

“Davranış boyutunu da unutmamalıyız.

Müşteri hizmeti eğitimleri azaldı; empati, prosedürün arkasında kayboldu.

Vatandaş, ‘beni dinliyorlar mı?’ diye sorgulamaya başladı.”

Ekip, panoya yeni bir QFD tablosu yerleştirdi:

Bir yanda “Vatandaş Talepleri (NE)”, diğer yanda “Teknik Gereksinimler (NASIL)” başlıkları yer alıyordu.

Renkli noktalar yine ilişkilerin gücünü temsil ediyordu.

Tablo kısa sürede şekillendi:

- “Şikayetler doğru sınıflandırılmalı” talebi, **Şikayet Kodlama Algoritması** ile eşleşti.
- “Veriler tek sistemde toplanmalı” satırı, **CRM Entegrasyon Düzeyi** ile bağlandı.
- “Çağrılar hızlı ve doğru yönlendirilmeli” notu, **Otomatik Yönlendirme Sistemi** ile ilişkilendirildi.
- “Empati ve iletişim gelişmeli” beklentisi ise **Müşteri Hizmeti Eğitim Sıklığı** ile eşleşti.
- “Raporlar güncel olmalı” satırı da **Memnuniyet Paneli Güncelliği** ile tamamlandı.

Ebru Hanım son notu panoya yapıştırdı:

“Veri bize problemi gösterir, ama çözümü insan verir.

Bu tablo bize her iki tarafı da aynı anda yönetmemiz gerektiğini anlatıyor.”

Katılımcılardan, bu senaryoyu izleyerek kendi QFD tablolarını doldurmaları beklenmektedir.

Her ekip, vatandaş memnuniyetini etkileyen müşteri beklentilerini teknik gereksinimlerle eşleştirecek ve en yüksek etkiye sahip üç çözümü belirleyecektir.

Bu çalışma, SmartTrans için “**veriyle anlayan, empatiyle çözen**” bir hizmet kültürünün temelini oluşturacaktır.

Bölüm 9

Katılımcıya Not – Form 5 “Kalite Evi (QFD)” Çalışması

Bu aşamada amaç, “vatandaş memnuniyeti” kavramını teknik göstergelere çevirmektir.

Senaryoda ipuçları:

- "Yanlış kodlama", "geciken geri dönüş", "düşük empati" → Teknik gereksinimlere (HOW)
- "Hızlı çözüm", "doğru bilgi", "saygılı iletişim" → Müşteri ihtiyaçlarına (WHAT)

İlişki gücünü belirlerken:

QFD formunu doldururken şu adımları izleyin:

- Eğitim sıklığı → güçlü (●●●)
- CRM entegrasyonu → orta (●●)
- Sosyal medya izleme → zayıf ama destekleyici (●)

Değişim yönünü unutmayın:

- Memnuniyet oranı **artmalı** (▲)
- Şikayet sayısı **azalmalı** (▼)
- Veri raporlama sıklığı **korunmalı** (◇)

"Memnuniyet, ölçüldüğü kadar yönetilebilir."

Katılımcıya Not – Form 28 "Aksiyon Planı (RACI)" Çalışması

Şimdi sıra, müşteri memnuniyetine yönelik teknik gereksinimlerin görev sahipliğini belirlemekte.

Katılımcılardan beklenen, aşağıdaki örneklere benzer şekilde sorumluluk zinciri kurmalarıdır:

- **C3 Müşteri Hizmeti Eğitimleri:** R = İK, A = Kalite, C = Çağrı Merkezi, I = Genel Müdürlük
- **C10 Memnuniyet Paneli:** R = BT, A = Kalite, C = Çağrı Merkezi, I = Yönetim

İpucu: İnsanla ilgili aksiyonlarda genellikle R = İK, veriyle ilgili aksiyonlarda R = BT olur.

RACI tablosunu doldururken kendinize şu soruyu sorun:

"Bu değişimi kim başlatacak, kim onaylayacak, kimden destek alınacak, kim haberdar olmalı?"

"Memnuniyet, verinin doğruluğu ile insanın yaklaşımının kesiştiği noktada başlar."

Bölüm 10 Form 28

Veri Toplama Senaryosu – Proje 3: Vatandaş Memnuniyeti

Öğle saatlerinde SmartTrans çağrı merkezi yoğunlaşmaya başladı.

Bir yolcu, uygulama üzerinden yaptığı şikayeti tekrar arayarak soruyor:

“Benim talebim neden sistemde görünmüyor?”

Müşteri temsilcisi ekrana bakıyor – şikayet kayıt numarası iki kez oluşturulmuş, farklı kodlarla işlenmiş.

“Algoritma aynı şikayeti iki kez kaydediyor olmalı,” diyor.

Cem Bey (BT Müdürü), CRM sisteminin entegrasyon durumunu kontrol ediyor:

Sosyal medya, web formu ve çağrı merkezi kayıtlarının yalnızca %80’i tek veritabanında birleşiyor.

Kalan %20 manuel aktarılıyor.

İK ekibinden Zeynep Hanım eğitim planını paylaşıyor:

“Müşteri hizmeti eğitimimiz yılda bir kez yapılıyor, ancak sadece yeni personel katılıyor.”

Ebru Hanım hemen not alıyor:

“Eğitim sıklığı düşük, empati oranı da memnuniyet anketlerine yansıyor.”

Sosyal medya ekibi, “Yolculuk deneyimi” başlıklı yorumları haftada bir manuel raporluyor.

Olumlu geri bildirimlerin ayrı bir kategoride tutulmadığı fark ediliyor.

Power BI panelinde sadece olumsuz şikayet sayıları grafik olarak sunuluyor.

Ayrıca KVKK kontrol listeleri kağıt ortamında tutuluyor.

Veri denetimleri 3 ayda bir yapılıyor, ancak sisteme dijital kaydı girilmiyor.

Toplantının sonunda Ebru Hanım şu soruyu yöneltiyor:

“Biz vatandaşın sesini duyuyoruz ama acaba ne kadarını kayıt altına alıyoruz?”

Katılımcılara Yönlendirme:

Bu senaryodaki ifadeleri analiz ederek:

- Hangi veriler sistematik olarak toplanıyor (örneğin çağrı merkezi kayıtları, CRM raporları),
- Hangi veriler **manuel, eksik veya hiç tutulmuyor**,
- Veri sıklıkları (günlük, haftalık, 3 ayda bir) nasıl dağılıyor – bunları **Form 16 – Veri Toplama Planına** aktarın.

Her eksik veri noktası için “Aksiyon” sütununa dijitalleştirme veya entegrasyon önerisi ekleyin.