

T.C.
NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ SOSYAL
BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AKARYAKIT SEKTÖRÜ ÖRNEĞİNDE TOPLAM
KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI
ÖZDEN AKARYAKIT A.Ş. ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çiğdem DUGAN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Funda YALIM

MAYIS – 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

AKARYAKIT SEKTÖRÜ ÖRNEĞİNDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARI
ÖZDEN AKARYAKIT A.Ş. ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çiğdem DUGAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu Tez 28 / 05 / 2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Rıdvan Yolcu	Beyarlı	
Yrd. Doç. Dr. Onur Akın	Beyarlı	
Doç. Dr. Mahmut Akın	Beyarlı	

BEYAN

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

Çiğdem DUGAN

29.05.2016

ÖNSÖZ

Tezimi yazarken göstermiş olduğu yakın desteği, ilgisi ve yol gösterici katkıları ile ışıktutan danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Funda YALIM'a tüm içtenliklerimle sevgi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca bu çalışmaya imkân sunan Nişantaşı Üniversitesi'ne, akaryakıt sektöründe 41 yıllık tecrübeleri ile fırsat sağlayan Özden Akaryakıt ve Madeni Yağ San. Tic. A.Ş.'ye ve Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Hayati BABAOĞLU'na, Bureau Veritas -Türkiye baş denetçisi Sayın Aydın VURAL'a, BP Petrolleri A.Ş.'nin Ticari Yakıtlar Bölge Müdürü Murat ÇENGELLENMİŞ'e, her durumda bana olan destek ve güvenini esirgemeyen anneme, kız kardeşlerime ve yeğenime teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Çiğdem DUGAN

29.05.2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	i
TABLO LİSTESİ.....	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
GİRİŞ	6
BÖLÜM 1: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	7
1.1. KALİTE KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	7
1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMI	11
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	12
1.3.1. Muayene Aşaması.....	13
1.3.2. İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK)	14
1.3.3 Kalite Kontrol (KK).....	14
1.3.4. Toplam Kalite Kontrol Kavramı (TKK)	14
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNCÜLERİ	17
1.4.1. Frederick W. Taylor	17
1.4.2. Walter A. Shewhart	18
1.4.3. W. Edwards Deming.....	18
1.4.4. Joseph Moses Juran	22
1.4.5. Armand Vallin Feigenbaum	22
1.4.6. Kaoru Ishikawa	23
1.4.7. Masaaki İmai ve Kaizen – Gemba Kaizen.....	24
1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ	25
1.6. ULUSLARARASI YÖNETİM SİSTEMLERİ	28
BÖLÜM 2: AKARYAKIT SEKTÖRÜ.....	31
2.1. AKARYAKIT SEKTÖRÜNE İLİŞKİN TANIMLAR	31
2.2. PETROL VE OLUŞUMU	32
2.3. PETROLÜN STRATEJİK ÖNEMİ VE KULLANIM ALANLARI.....	34
2.4. HAM PETROL VE RAFİNAJ İŞLEMLERİ.....	36
2.5. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE PETROL	37
2.5.1. Dünyada Ham Petrol Üretimi ve Tüketimi.....	38

2.5.2. Dünyada Ham Petrol ve Doğal Gaz Rezervleri	42
2.5.3. Türkiye’de Ham Petrol Üretimi ve Tüketimi	44
2.5.4. Türkiye’deki Petrol Rafinerileri	46
2.6. SEKTÖRÜN ETKİLİ KURUMLARI.....	47
2.6.1. EPDK (Enerji Piyasası Denetleme Kurumu)	47
2.6.2. TÜPRAŞ (Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.).....	48
2.6.3. TPAO (Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı).....	48
2.6.4. BOTAŞ (Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş.)	49
2.6.5. PİGM (Petrol İşleri Genel Müdürlüğü)	49
2.6.6. Petrol Sanayi Derneği (PETDER)	50
2.6.7. Petrol Ürünleri İşverenler Sendikası (PÜİS)	50
2.6.8. Türkiye Akaryakıt Bayileri Petrol Ve Gaz Şirketleri İşveren Sendikası (TABGİS) ..	51
BÖLÜM 3. ÖZDEN AKARYAKIT A.Ş.’DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	
UYGULAMALARI.....	53
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	53
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ.....	53
3.3. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ	54
3.4. DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME BULGULARI	55
3.4.1. Müşterilere Yönelik Görüşme Bulguları	56
3.4.2. Tedarikçilere Yönelik Görüşme Bulguları	57
3.4.3. Çalışanlara Yönelik Görüşme Bulguları	59
3.5. DOKÜMAN ANALİZİ BULGULARI	62
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKÇA.....	75
EKLER	80
ÖZGEÇMİŞ.....	126

KISALTMALAR

ASQC	: Amerikan Kalite Kontrol Derneği
BOTAŞ	: Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş.
EPDK	: Enerji Piyasası Denetleme Kurumu
FRM	: Formlar
ISO	:International Organization for Standardization – Uluslararası Standartlar Teşkilâtı
İKK	: İstatistiksel Kalite Kontrol
İPRAŞ	: İstanbul Petrol Rafinerisi A.Ş
JIS	: Japon Endüstriyel Standartları
KEK	: Kalite El Kitabı
KİT	: Kamu İktisadî Teşebbüsü
KK	: Kalite Kontrol
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
LPG	: Sıvılaştırılmış Petrol Gazları
OEK	: Organizasyon El Kitabı
OPEC	: Organization of Petroleum Exporting Countries - Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü
PETDER	: Petrol Sanayi Derneği
PİGM	: Petrol İşleri Genel Müdürlüğü
PRS	: Prosedürler
PÜİS	: Petrol Ürünleri İşverenler Sendikası
SRC	: Mesleki Yeterlilik Belgesi Sürücüler için.
TABGİS	: Türkiye Akaryakıt Bayileri Petrol ve Gaz Şirketleri İşveren Sendikası
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TLM	: Talimatlar
TPAO	: Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TÜPRAŞ	: Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
YGG	: Yönetimin Gözden Geçirme

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Dünya Ham Petrol Tüketimi.....	41
Tablo 2: Dünya Ham Petrol Rezervleri.....	43
Tablo 3: Özden Akaryakıt A.Ş. Satış Hedefleri Tablosu	68
Tablo 4: Özden Akaryakıt A.Ş. Süreç Ölçüm Tablosu	69



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kalite Anlayışının Tarihsel Gelişimi.....	13
Şekil 2: Kalite Kontrol Organizasyonunda Temel Fonksiyonların Geri Besleme Sistemi İçinde Düşünülmesi.....	16
Şekil 3: Deming Döngüsü.....	21



Tezin Başlığı: Akaryakıt Sektörü Örneğinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Örnek: Özden Akaryakıt A.Ş.	
Tezin Yazarı: Çiğdem DUGAN	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Funda YALIM
Kabul Tarihi: 29.05.2016	Sayfa Sayısı: 133
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: İşletme Yönetimi
Çağımızda gelişen teknoloji, müşteri istek ve ihtiyaçlarının devamlı değişmesi ve iş süreçlerinde hızlı bir dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Müşteriler eskiden güvene dayalı alışveriş yapar iken günümüzde artık uluslararası standartlara sahip sertifikalar talep etmektedirler. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları işletmelerde artık zorunlu hale gelmektedir. Akaryakıt sektöründe çok sayıda firmanın bulunması, yoğun ve artan rekabet ortamı müşteri memnuniyetini öne çıkarmıştır. Bu tez kapsamında akaryakıt sektörü örneğinde toplam kalite yönetimi uygulamaları irdelenmiştir. Araştırmada iki nitel veri toplama tekniği, derinlemesine mülakat ve doküman analizi, daha kapsayıcı bulgular elde etmek için bir arada kullanılmıştır. Buna göre Özden Akaryakıt A.Ş. müşteri, tedarikçi ve çalışanlarına yönelik Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarıyla yürütüldüğü görülmektedir.	
Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Akaryakıt Sektörü, Uluslararası Standartlar ISO 9001: 2008	

Title of the Thesis: Fuel Sector example, Total Quality Management Applications Example: Ozden Fuel Inc.	
Author: Çiğdem DUGAN	Supervisor: Assist. Prof. Funda YALIM
Date: 29.05.2016	Nu. of pages: 133
Department: Business Administration	Subfield: Business Administration
Today, due to evolving technology, needs and pain-points of customers change continuously and this change leads to a recognisable transformation in business processes. Customers who used to base their shopping behaviour on fiduciary relationships, nowadays look for additional international certificates. Furthermore, fierce competition in the fuel industry have increased the overall customer satisfaction level. This thesis investigates the quality management practices in the fuel industry. The researcher has used two different qualitative research methods in order to gain further insights regarding the research topic: in-depth interviews and desk research. As a result, it can be concluded that Özden Akaryakıt A.S. has successfully carried out the total quality management practices regarding their clients, suppliers and employees.	
Keywords: Total Quality Management, Product Sectors, International Standard ISO 9001: 2008	

GİRİŞ

Küreselleşmenin yaşandığı dünyamızda teknolojik ve ekonomik gelişmeler hızlı bir şekilde hareket etmektedir. Günümüzde bu değişim ve değişim süreçlerinden tüm kurumlar etkilenmektedir. Hem kendileri hem de müşterileri için en iyi ve en kaliteliyi aramaktadırlar. Yeni buluş, görüş ve yaklaşımlar yol gösterici olmaktadır. Günümüzde işletmelere yol gösterici olan yaklaşım yönetim biçimi arasında en önemlilerinden biri toplam kalite yönetimi olmuştur. Toplam Kalite Yönetiminde süreç kontrolü, sıfır hata, sıfır fire, hataların kaynağında yok edilmesi ve tüm aşamalarda iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlayarak sürekli iyileştirme çabası vardır. Bu yaklaşım tüm kurumlara maliyet, verimlilik ve çalışanların tatmini konusunda üstünlük sağlayan yönetim felsefesidir.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmanın konusunu, Özden Akaryakıt A.Ş. örneğinde akaryakıt sektörünün toplam kalite yönetimi uygulamalarının incelenmesi oluşturmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, sürekli iyileşme, süreç yaklaşımları gibi Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin Özden Akaryakıt A.Ş.'de hangi nitelikte uygulandığını ortaya koymaktır.

Çalışmanın Önemi

Akaryakıt istasyon ağının bulunduğu firmalar hakkında toplam kalite yönetimi ile ilgili yeterli Türkçe kaynak bulunmamaktadır. Bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı ve diğer akaryakıt firmaları için örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

Çalışmanın Yöntemi ve Veri Toplama Tekniği

Araştırmada Özden Akaryakıt ve Madeni Yağ San Tic. A.Ş.'nin toplam kalite yöntemi ve uygulamalarını ortaya koymak için nitel veri toplama tekniklerinden doküman analizi ve derinlemesine mülakat bir arada kullanılmıştır.

BÖLÜM 1: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Çalışmanın ilk bölümünde kalite ile ilgili temel kavramlar, kalitenin boyutları, bileşenleri, tarihsel gelişimi, toplam kalite yönetiminin tanımı, amaçları, felsefesi, öncüleri, ilkeleri ve uluslararası yönetim sistemleri incelenecektir.

Toplam Kalite; “Bir malın veya hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerinin tümüdür”. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ise; “Müşteri tatminini tam ve ekonomik düzeyde sağlamak için, örgütteki pazarlama, mühendislik, üretim ve servis bölümlerinin kalite yaratma, koruma ve geliştirme çabalarını bir araya getiren etkili bir sistemdir¹. Yönetim bir grup insanı belirlenmiş ortak hedeflere ve amaçlara doğru yönlendirerek aralarındaki iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetim beşeri bir faaliyettir ve insan odaklıdır. Günümüzün çağdaş yönetim anlayışını temsil eden TKY’de tıpkı yönetim faaliyeti gibi hem süreç odaklı hem de beşeri unsurları temel almaktadır. Bu yönetimin amaçları²:

- Herkesin işin ilk seferinde ve tam zamanında doğru olarak yapması,
- Sürekli geliştirmeyi tüm kuruma yaymaktır.

Diğer bir tanımda Toplam Kalite Yönetimi (TKY)’nin temel amacı; müşterinin kalite gereksinimlerini belirleyerek, buna göre hatasız çıktı sağlayarak müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmekle ilgili sürekli çabalarda bulunmaktır. TKY’nin en önemli özelliği ise kaliteli ürün ve hizmet sağlanmasını bir kaç kişinin omuzlarına bırakmayıp, sistemdeki herkesle paylaşmaktır³.

1.1. Kalite Kavramına Genel Bakış

Kalite, uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir kavramdır. Kalite anlayışı, tüketicinin karakteristikleri, sosyal konumu ve ekonomik durumuna bağlı değişebilmekte, farklı gereksinim ve beklentiler, sosyal ve ekonomik çevre, kültürel ve dini yapı, gelenekler, ekonomik düzey, teknoloji, iklim, coğrafya, eğitim, genel toplumsal yargıları kalitenin

¹ İsmail Efil, Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, 5. Baskı, Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999, s.32.

² Bucak, s.91

³ Gültekin Yıldız ve Kadir Ardıç, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.1 (1999), s.75.

müşteri tarafından algılanmasını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir ⁴. Kalitenin esnek ve çok boyutlu olması kalite konusunda sayısız tanımlamanın yapılması ve ortak bir tanım üzerinde anlaşılmasına neden olmuştur. Kalite ile ilgili yapılan tanımlar aşağıda belirtilmiştir;⁵

- Kalite, insan ihtiyaçlarının karşılanması ve hatta aşılmasıdır.
- Kalite, kullanıma uygunluktur.
- Kalite, bir ürünün gereklilere uygunluk derecesidir.
- Kalite, gereksinimleri tatmin edebilme kapasitesidir.
- Kalite, standartlara uygunluktur.
- Kalite, müşterinin parasının değerini almasıdır.
- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu en küçük zarardır.
- Kalite verilen koşullara uygunluk demektir.

Kalitenin tanımları onu tanımlayan insan sayısına eşittir denebilir. Yine de tüm bu tanımlardan hareketle *kalite* şu şekilde tanımlanabilir⁶: “Kalite kabul edilebilir bir fiyat düzeyinde, bir mal veya hizmetin, müşterilerin ihtiyacı istek ve beklentilerine uygunluk derecesidir”. Kalite ürün ve hizmet kalitesi olarak ikiye ayrılmaktadır. Ürün kalitesinin boyutları sekiz ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar⁷:

- Performans : Ürünün temel özellikleri veya işlevleri.
- Tamamlayıcı Özellikler: Ürünün albenisini alt yapısını oluşturan unsurlar.
- Güvenlik: Ürünün kullanımındaki performans sürekliliği.
- Uygunluk: Standartlara uygunluk.
- Dayanıklılık: Ürünün zaman açısından kullanılabilirliği.
- Hizmet Görürlük: Ürüne ilişkin sorunların çözümü.

⁴ Turgay Bucak, **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, 4. Baskı, İzmir: İlya İzmir Yayınevi Matbaası, 2014, s.16.

⁵ Ergün Eroğlu, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli Analizi** (Doktora tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2003, s.17

⁶ Tamer Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi Konaklama İşletmelerinde Uygulanması**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2000, s.2.

⁷ Hasan Ali Yıldırım, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Modeli**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2002, s.7.

- Estetik: Ürünün albenisi ve duyulara hitap edebilme özelliği.
- Algılanan Kalite: Üründen edinilmiş tecrübe, malın imajı, zaman zamanda kulaktan kulağa iletişim sayesinde oluşan olumlu veya olumsuz imaj.

Hizmet kalitesinin boyutları on ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar⁸:

- Güvenilirlik: Performans tutarlılığın içermektedir. Hizmetin güvenilir ve doğru biçimde, verilen sözler doğrultusunda yapılması anlamına gelmektedir.
- Duyarlılık / Karşılık Vermek: Çalışanların, müşterilere anında hizmet vermek ve yardım etmeye istekli olmalarını ifade etmektedir. Hizmetin zamanında olmasını içerir.
- Yeterlilik: Hizmet sunmak için gerek firmanın gerekse de çalışan personelin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları anlamına gelmektedir.
- Erişebilirlik: Yaklaşılabilir olma ve ilişki kurma kolaylığını içermektedir. Hizmete kolay ulaşmayı, bekleme zamanının kısa olmasını, faaliyet saatlerinin uygun olmasını ifade etmektedir.
- Nezaket: Müşteriyle ilişkide bulunan personelin kibarlığı, saygınlığı, ve dostluğunu içerir.
- İletişim: Müşterileri anlayabilecekleri dilde bilgilendirmek ve onların dinlemek anlamına gelir. Firma farklı müşteriler için dilini uydurabilmeli ve farklılaştırabilmelidir.
- İtibar: Firmanın; inanılabilirliği, güvenilirliği, dürüstlüğü ve müşteri çıkarlarını kalben hissetmeyi içermektedir. Firmanın ismi, ünü, çalışanlarının kişisel özellikleri itibarı oluşturan unsurlardır.
- Güvenlik: Şüpheli, tehlike ve riskten uzak olma. Fiziksel ve finansal güvenlik ile mahremiyet güvenliği oluşturan unsurlardır.
- Müşteriyi Bilmek ve Anlamak: Müşteriyi ve müşteriye ilişkin ihtiyaçları bilmek için çaba sarf etmeyi içerir.
- Fiziksel Varlıklar: Hizmetin fiziksel yanının içermektedir. Fiziksel tesisler, personelin, görünüşü, hizmet sunmak için kullanılan araç ve ekipmanlar fiziksel

⁸ Ürün ve Hizmet Kalitesinin Bileşenleri, <http://danismend.com/kategori/altkategori/urun-ve-hizmet-kalitesinin-bilesenleri> (12 Ocak 2016)

unsurları oluşturmaktadır.

Kalitenin temel olarak üç ana unsuru bulunmaktadır. Bunlar; Tasarım, uygunluk ve performanstır. Tasarım, müşteri istek, arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde ürün ya da hizmetin planlanması ile ilgilidir. Tasarım kalitesi genellikle hedeflenen kalite olarak algılanır. Tasarlanan ürün ya da hizmetin; standartlara, kullanıma, ekonomik konjonktüre ve diğer belirli ya da henüz açığa çıkmamış gereksinimlere göre uygunluğu önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalitenin geliştirilmesini hedefleyen yöneticilerin kalitenin üç unsurunu önemsemeleri gerekir. Bunlar ⁹;

- Tasarım Kalitesi
- Uygunluk Kalitesi
- Performans Kalitesi

Tasarım Kalitesi

Son yıllarda kaliteyi oluşturan bileşenlerden tasarım kalitesi, işletmeler açısından öncelik konusu haline gelmiştir. Artık uygunluk kalitesinin sağlanmasının sadece çıktıların kontrolü yoluyla gerçekleştirilemeyeceğinin farkına varılmış ve tasarım aşamasında *sıfır hatayı* yakalamak açısından başlamakta ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini, müşterinin kendisini anlamaya çalışmaktadır. Tasarımda kalite çalışmaları sadece müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için değil, daha kolay üretim, daha iyi dağıtım ve kusursuzluğu garanti altına almak için yapılmaktadır ¹⁰.

Uygunluk Kalitesi

Tasarım ile belirlenen (tolerans, süreç ve kontrol sınırları gibi) kalite özelliklerine üretim sırasında uyma derecesidir¹¹. Ürünün tasarım kalitesinin sağlanma derecesi ise tasarıma uygunluk kalitesidir. Tüketicinin eline geçen ürünün tasarım kalitesine ne kadar uygun olduğu önemlidir ve tüketici doyumu üretim sistemi içinde tasarlanmış olmalıdır. Tasarıma uygunluk, üretim sürecinin kalite performansı ile ilgilidir, plana uyulup uyulmadığını gösterir ¹².

⁹ Eroğlu, s.17.

¹⁰ Bolat, s.3

¹¹ Zafer Erkoç, **İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü**, 1.Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2006, s.485.

¹² Aylin Göztaş ve E. Pelin Baytekin, **Kalite Yolculuğunda Halkla İlişkiler**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım,

Performans Kalitesi

Performans kalitesi, işletmenin ürünlerinin/hizmetlerinin pazardaki performans düzeyinin müşteri araştırmaları, satış, hizmet analizleri ile birlikte belirlenmesidir. Bu çalışmalar satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin neden işletmenin ürününü hizmetlerini satın almadıklarının araştırılmasını içerir ¹³.

1.2. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Toplam Kalite Yönetimi; “Bir organizasyon içinde kaliteyi odak alan, organizasyonun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımı” şeklinde tanımlanabilir ¹⁴. Günümüzde tüketicilerin bilinçlenmesi, beklenti ve ihtiyaçlarının artması, rekabetin çoğalması firmalar arasındaki mücadeleyi de arttırmıştır. Bu gelişmeler işletmelerin “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışına yönelmelerini zorunlu kılmıştır.

“Toplam kalite yönetimi ürünün ya da hizmetin her aşamasında denetim yapma ve iş görenlerin gönüllü katılımı temeline dayanan hatasız üretime ağırlık verme üzerine odaklanmış olan bir yönetim biçimidir”¹⁵. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kullanılan, insan, iş, ürün veya hizmet kalite gereksinimlerinin, sistematik bir yaklaşımla ve tüm çalışanların katkıları ile sağlanmasıdır. Bu yönetim şeklinde uygulanan her süreçte tüm çalışanların fikir ve hedefleri kullanılmakta ve tüm çalışanlar kaliteye dahil edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi; uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi amaçlar ve kalite üzerine yoğunlaşır. Tüm personelin katılıma dayalı bir yönetim modelidir¹⁶.

Müşteriye hizmet sunulan süreçleri geliştirmek için, örgütün tüm üyelerinin deneyimleri, uzmanlıkları ve uzlaşmasına dayalıdır. TKY, ortaya çıktıklarında sorumluluk kabul etmek; süreç, ürün ve hizmetlerde gelişimi sağlamak amacıyla tüm çalışanların özendirildiği, desteklendiği ve görevlendirildiği, örgütün yönetim ve iş görenlere ilişkin

2009, s.8.

¹³ Kalitenin Bileşenleri, <http://integralkalite.com.tr/?pages,1752/kalitenin-bilesenleri> (12 Ocak 2016)

¹⁴ Burcu Uryan, “Toplam Kalite Yönetimi”, **Mevzuat Dergisi**, Sayı.55 (2002), s.1.

¹⁵ Göztaş ve Baytekin, s.15.

¹⁶ Efil, s.29.

bir tutum değişimini gerektirir ¹⁷.

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Araştırmacılar kalite konusunun insanların ilgisini uzun seneler öncesinden çekmeye başladığını belirtmektedirler. Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. Ünlü Hamurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu ifadeler yer alır: “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur.” Kalite kontrolünün en gerekli önceliği olan ölçme işleminin ne zaman başladığı bilinmemekte, ancak yapılan bazı arkeolojik çalışmalar taş devri sonlarında insanların karşılaştırmaya dayalı olarak ölçme yaptıklarını ve bu amaçla standart olarak kabul edilen bir birimle karşılaştırarak, ölçüsü bilinmeyen bir nesneye ölçümlendirdikleri bilinmektedir ¹⁸.

Frederick W. Taylor 1875 yılında işleri daha kolay ve daha küçük parçalara ayırarak, proseslerin ve karmaşık ürünlerin uygulanmasında ilk denemeyi gerçekleştirmiştir. Bunun ardından hedefleri üretkenlik olan Gilberth ve Gannt Taylor'un çalışmalarına katkıda bulunmuşlardır. 1900-1930 yılları arasında Henry Ford montaj fabrikası, üretkenlik, kaliteyi geliştirmek adına karmaşası daha az olan çalışma yöntemleri uygulayarak hatasız montaj, kendi kendine kontrol proses muayenesi kavramlarını geliştirmiştir¹⁹. Modern Kalite Kontrol ya da şimdiki adıyla İstatistiksel Kalite Kontrol 1930 yıllarında Bell Laboratuvarlarından Dr. W. A. Shewhart'ın buluşu olan kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başladı²⁰.

II. Dünya Savaşını izleyen yıllarda TKY anlayışının sistemleşmesinde ve uygulanmasında Amerikalı Kalite Uzmanı Deming, Juran ve Japon Ishikawa'nın değerleri büyük olmuştur. Bunlardan Deming'in TKY ile ilgili ön dört temel kuralı, Juran'ın “Kalite Yönetimin Sorumluluğudur” ilkesi ve Ishikawa'nın “Kalite Herkesin İşidir” diyerek “Kalite Kontrol Çemberlerini Oluşturması” ve “Üretimde Sıfır Hata”

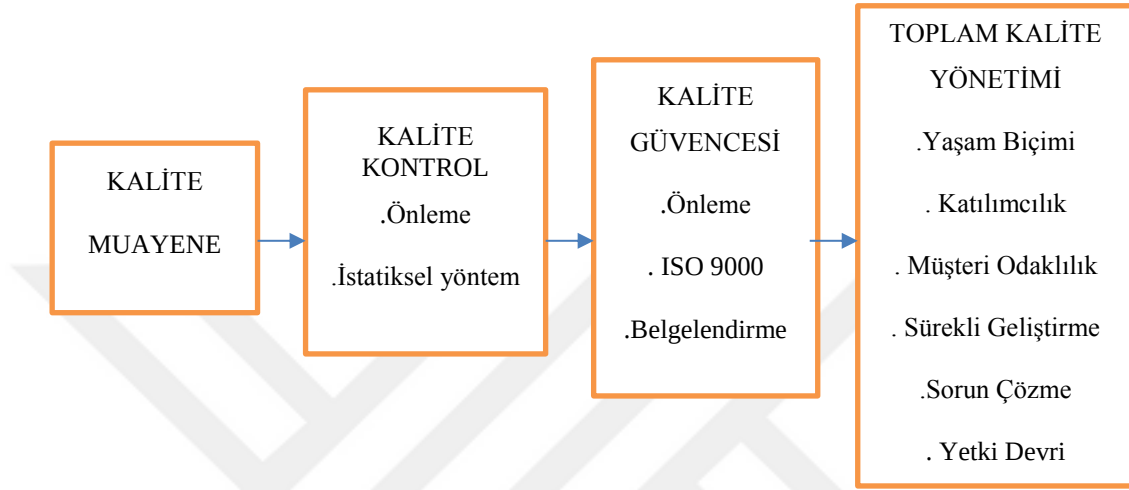
¹⁷ Mualla Bilgin Aksu, "Toplam Kalite Yönetimi". **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları. Cilt.1, Sayı.2. (1995), ss.203-210.

¹⁸ Erol Yılmaz, “Kütüphanelerde Toplam Kalite Yönetimi”, **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**, Cilt.24, Sayı.1 (2010), s.35-36.

¹⁹ Kaan Soylu, ve Diğerleri, **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü**, 1. Basım, İstanbul: Beyaz Yayınları, 1998, s.191.

²⁰ Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, Çev: Semih Ordaş, Nedref Yayla. 2.Baskı, İstanbul: KalDer Yayınları, s.18.

yaklaşımını uygulamaya koyarak Toplam Kalite Yönetiminin felsefesinin temel taşlarını oluşturmuşlardır. Toplam kalite yönetiminin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında toplam kalite yönetimi anlayışına gelene kadar kalite muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalite kontrol aşamalarından geçildiği görülmektedir.



Şekil 1: Kalite Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Ergün Eroğlu, “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli Analizi”, İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi, 2003.

1.3.1. Muayene Aşaması

Üretkenlikle birlikte kalite düzeyini de yükseltmek isteyen işletmeler, çözümü bağımsız muayene bölümleri oluşturmakta bulmuşlardır. Bu şekilde muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip; hataları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu dönemdeki temel yaklaşım hatalı ürünlerin tüketicilere ulaşmasını engellemek, böylece müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak düşük kalitenin nedenleri araştırılmayıp, kalitesiz ürünlerin tespit edilip ayıklanması işletmelere önemli maliyetler yüklemiştir. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir ²¹.

²¹ Bolat, s.5.

1.3.2. İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK)

1924 yılında matematikçi olan Walter Shewhart, kalitenin ekonomik olarak kontrolü için seri üretim ortamında bir yöntem olan İstatistiksel Kalite Kontrol kavramını ortaya çıkarmıştır. İlk defa kontrol kartlarını uygulayan kişi olmuştur. İlk kez Shewhart tarafından kullanılmış olan kontrol kartları, günümüzde birçok firmada üretimlerin izlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. II. Dünya Savaşı sonrasına kadar istatistiksel kontrol süreç uygulamalarının kalite kontrol alanında yenilikçi özelliği gelişerek devam etmiştir. 1949 yılında ABD’de kurulan Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) takip eden yıllarda da benzer amaçla kurulan ulusal organizasyonların ilk örneği olmuştur ²².

1.3.3 Kalite Kontrol (KK)

Endüstri alanında 1920 yıllarında kalite kontrol kullanılmaya başlanmıştır. Japon Endüstriyel Standartları (JIS) kalite kontrolü şu şekilde tanımlamaktadırlar²³:

“Tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemi”dir.

Modern kalite kontrol istatistiksel yöntemlerden yararlanır ve genellikle istatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılır. Kalite kontrol yapmak; en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürün geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmak demektir²⁴.

1.3.4. Toplam Kalite Kontrol Kavramı (TKK)

Toplam Kalite Kontrol (TKK) 1950’li yıllarda Juran, Deming, Feigenbaum ve Japonya’da kalite uygulamalarına katılan diğer kalite öncüleri tarafından geliştirilen bir sistemdir. Toplam kalite kontrol kavramı Dr. Armand V. Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Feigenbaum’a göre toplam kalite kontrol “Bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistem” olarak tanımlanabilir ²⁵. Toplam Kalite Kontrol, tüm

²² Soylu ve Diğerleri, s.178.

²³ Ishikawa, s.46.

²⁴ Ishikawa, s.46.

²⁵ Ishikawa, s.92.

proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla, işletmede alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimidir ²⁶.

Toplam kalite kontrolün yararları şunlardır ²⁷:

- Gerçek satış ve teknolojik etkinlikleri ile şirketleri ekonomik durgunluktan korumak,
- Çalışanlar için karı, müşterinin güvenini kazanmak için kaliteyi, miktarı ve maliyeti güvence altına almak,
- Müşterileri her zaman tatmin edebilecek kaliteyi ürünlere katmak,
- Dünyadaki en yüksek kaliteye erişme amacıyla bütün çalışanların yaratıcı güçlerini birleştirerek düzenli bir gelişmeye imkan veren bir şirket kurabilmek,
- Daha neşeli bir çalışma ortamı yaratmak, tüm çalışanların katılımıyla oluşan kalite kontrol çemberleri vasıtasıyla insanlığa saygı göstermek. Yönetim kontrolünde ilerleme yoluyla firmanın gelişmesini sağlamak ve bu sayede toplumun refahına katkıda bulunmak,
- Herhangi bir iş çevresi değişikliğinde rekabet edebilen ve hayatta kalabilen bir şirket kurmak.

Kaliteye ilişkin izlenecek politika ile işletme yönetiminin diğer fonksiyonlarına ilişkin politikalar arasında belirli bir uyum ve işbirliğinin olması gerekir. Kalite geliştirilmesi ve kontrole ilişkin politika, işletme örgütü içerisinde izlenmekte olan diğer fonksiyonları ilgili politikalara uyumlu olmalıdır ²⁸. Toplam kalite kontrolün başlıca amaçları şunlardır²⁹:

- Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek,
- Bütün çalışanların çabalarını birleştirmek, herkesin katılımını sağlamak ve işbirliğine dayanan bir sistem kurmak,

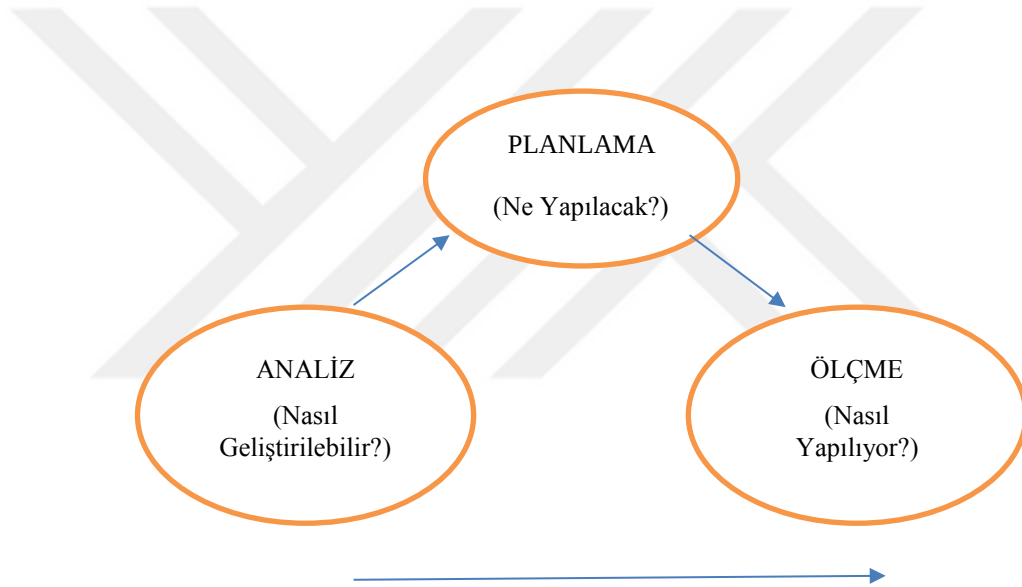
²⁶ Erkoç, s.472.

²⁷ Ishikawa, s.96-97.

²⁸ Mehmet Tikici ve Diğerleri, **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.11.

²⁹ Ishikawa, s.98.

- Kalite güvenliği sistemini kurmak ve müşterilerle tüketicilerin güvenini kazanmak,
- Dünyadaki en yüksek kaliteye erişmeyi arzu etme ve bu amaçla yeni ürünler geliştirmek,
- Yavaş kalkınma dönemlerinde karı güvence altına alabilecek ve çeşitli itirazlara tatmin edici cevaplar verebilecek bir sistemi yerleştirmek,
- İnsanlığa saygı gösterme, insan kaynaklarını destekleme, çalışanın mutluluğunu düşünme, neşeli çalışma ortamları temin edebilme ve meşaleyi bir sonraki nesle geçirebilmek,
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanabilmek,



Şekil 2: Kalite Kontrol Organizasyonunda Temel Fonksiyonların Geri Besleme Sistemi İçinde Düşünülmesi

Kaynak: Kobu, 1999, s. 486.

Kalite kontrol , kalite yönetiminin kalite şartlarının yerine getirilmesine odaklanmış bir parçasıdır. Ayrıca, bir ürün veya hizmetin kalitesini sağlamak, sürdürmek ve geliştirmek için kullanılan teknikler ve yapılan faaliyetlerdir ³⁰.

³⁰ Erkoç, s.260.

1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri

Toplam Kalite Yönetimi süreç olarak bilimsel yönetim yaklaşımının kurucusu olan Frederick W. Taylor ile başlamış olup, Walter A. Sheward , W. Edwards Deming , J.M. Juran, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Genichi Taguchi, Masaaki Imai, Kaoru Ishikawa, Yoji Akao ve modern yönetimin yeni temsilcilerinin çabalarıyla gelişimini sürdürmüştür ³¹.

1.4.1. Frederick W. Taylor

Frederick W. Taylor 20 Mart 1856 yılında Pensilvanya eyaletinin Germantown şehrinde doğmuştur. Endüstriyel organizasyonlardaki kalifiye olmayan işçilerin çalışmalarını iyileştirmede yeni yaklaşımlar kullanılması teşebbüsünü ortaya atan ilk uygulayıcılardan biri Bilimsel Yönetimin Babası olarak bilinir. 1878 yılında işçi olarak girdiği Midvale Çelik Şirketinde altı yıl gibi bir sürede yükselerek 1884 yılında baş mühendis olmuştur. 1880-1883 yılları arasında Stevens Institute’da akşam mühendislik programına devam ederek Makine Mühendisliği diplomasını almıştır. Midvale Şirketinde idareci oluş ve endüstriyel verimliliğin artması için geliştirdiği çeşitli fikirleri burada uygulamış ve gelişmesine yardımcı olmuştur. Fabrikanın makinelerinin büyük bir bölümünün tasarımını yapmış olup, buhar işleyicisi de bunlara dahildir. 1890 yılında Taylor tarafından patenti alınmıştır. Taylor 1901 yılında Bilimsel Yönetim amacına adanmıştır. “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eserinde Taylor yönetim teorisinin birkaç özelliğini şöyle açıklamıştır ³²:

- Bir işin verimli bir biçimde yapılması isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntemler geliştirmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girilmelidir.
- İşin etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için iş görenler özendirilmelidir. Bu, belirli üretim miktarına (standart hedef) ulaşan iş görenlere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilmelidir.
- İş görenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını (makinelerin hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için tecrübeli

³¹ Göztaş ve Baytekin, s.16.

³² Soylu ve Diğerleri, s.190.

usta başılar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

1.4.2. Walter A. Shewhart

Walter A. Shewhart (1891-1967) 1920’li yıllarda Bell Atlantic firması laboratuvarlarında kalite geliştirme ve problem çözme alanında çalışan bir istatistikçidir. “Fabrikasyon Ürünlerin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü” adlı kitabı istatistikçiler tarafından fabrikasyon üretimin kalitesinin geliştirilmesi çabalarında dönüm noktası olan bir katkı olarak kabul edilir. Shewhart üretimin her aşamasında değişimlerin var olduğunu fakat, örnekleme olasılık analizler gibi bazı basit analiz istatistiksel tekniklerin uygulanması ile bu değişikliklerin yapı ve nedenlerinin anlaşılabilirliğini göstermiştir ³³. Modern Kalite Kontrol ya da şimdiki adıyla İstatistiksel Kalite Kontrol (İKK) 1930’lu yıllarda Bell laboratuvarlarından Dr. W. A. Shewhart’ın buluşu olan kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başlamıştır. İmalatın her aşamasında değişimlerin var olduğunu, fakat numune alma, olasılık analizleri gibi bazı basit istatistiksel tekniklerin uygulanması ile bu değişikliklerin yapı ve nedenlerinin anlaşılabilirliğini göstermiştir. Teknikleri, bir prosese ne zaman müdahale edilmesi veya edilmemesi gerektiğini tanımladığından işlemler sürecinin kontrol altında tutulabilirliğini öğretmiştir. Shewhart’ın bu numune alma ve kontrol kartları alanındaki çalışmaları o dönemde istatistikçi W. E. Deming’in büyük ilgisini çekmiştir³⁴. Shewhart’ın teknikleri bir prosese ne zaman müdahale edilip edilmemesi gerektiğinin tanımlanması ve işlem sürecinin kontrol altında tutulabilirliğini öğretmiştir ³⁵.

1.4.3. W. Edwards Deming

1900 yılında ABD’nin Iowa eyaletinde Sioux adlı küçük bir kasabada doğmuştur. W. Edwards Deming, Wyoming ve Colorado üniversitelerinde eğitimini tamamladıktan sonra, 1927 yılında Yale Üniversitesi’nde Matematiksel Fizik alanında doktorasını yaptıktan sonra, Bell Telefon Şirketi’nde çalışmaya başladı. Burada A. Shewhart tarafından istatistiksel kalite kontrol tekniklerinde sağlanan gelişmeleri yakından

³³ Soylu ve Diğerleri, s.178.

³⁴ Ishikawa, s. 18.

³⁵ Tikici ve Diğerleri, s.13.

izlemiştir ³⁶. Deming Japonya'daki çalışmaları ile tanınan ve Japonya'nın kalite ve verimliliğe bakış açısını kökünden değiştiren ünlü Amerikalı bilim adamıdır. Bugünkü Japon sanayisinin başarısı büyük ölçüde Deming'in felsefe ve yönetimlerine bağlıdır .³⁷

Deming Kalitenin gelişimine sistematik bir yaklaşım getirmiş ve gelişen kalite ile pazar payının arttığını, geri dönüşlerin azaldığını ve kurumun çalışanlarını daha iyi tatmin ettiğini savunmaktadır Deming, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için amacın değişmezliğinin kesin bir gereklilik olduğunu, diğer kalite önderlerinde görülmediği kadar büyük bir önemle vurgulamaktadır. 1950'de JUSE ABD'den Dr. Edwards Deming'in konuşmacı olarak çağrıldığı seminer düzenlemiştir. Seminerin ana hatları şöyledir ³⁸:

- Planla – Yap – Denetle Harekete Geç Döngüsünün (Deming çemberi adı da verilen, dizayn, üretim, satış, araştırma ve yeniden tasarlama işlemlerini kapsayan PYDH döngüsü) kaliteyi yükseltmek amacıyla nasıl kullanılacağı,
- İstatistikte veri dağılımının sağlıklı olup olmadığının teşhis edebilmenin önemi,
- Kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrol ve çizelgelerin kullanımı.

Deming istatistiksel kalite kontrolüne gerçek anlamda *kontrol* işlevinin uygulanmasını sağlayan “Deming Döngüsünün “ tanımını yaparak kalitede süreklilik prensibini yerleştirmiştir ³⁹. Deming hataların %96'sının sisteme bağlı olarak geliştiğini, yalnızca %4'ünün iş görene ait olduğunu ileri sürmüştür. Hataların önlenmesinde öncelikle sistemin iyileştirilmesinin gerektiğini vurgulamıştır ⁴⁰. Deming'in ondört maddelik kuralları şunlardır ⁴¹:

- Ürün ve servis hizmetlerinin geliştirilmesi için hedeflere bağlılık fikrini yerleştirin.
- İşletmede arızalar, hatalar, işe uygun olmayan malzeme ve işe yaramayan ekipman konusunda görüş belirtmeye çekinen ve görevlerinin ne olduğunu

³⁶ Tikici ve Diğerleri, s.13.

³⁷ Göztaş ve Baytekin, s.17.

³⁸ Ishikawa, s. 21

³⁹ Tikici ve Diğerleri, s.14

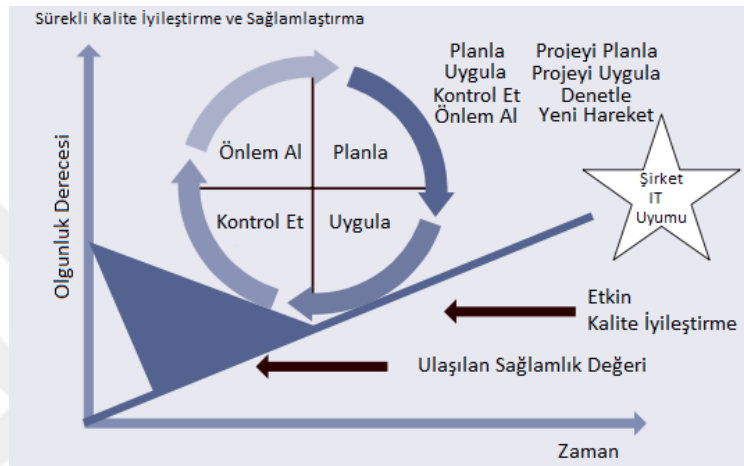
⁴⁰ Ülkü Baykal ve Ayşegül Şahin, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Toplam Kalite, **Florance Nightingale Hemşirelik Dergisi**, Cilt.12, Sayı.45 (1999), s.124.

⁴¹ Bucak, s.82.

bilmeyen çalışanların önünü açan, yetersiz eğitim metotları ve gereksiz kontrolleri ortadan kaldıran yeni bir felsefe öğrenin ve benimseyin.

- Kaliteyi yükseltmek veya ölçmek için istatistiksel metotları kullanarak ve geliştirerek, kütesel muayene ve kontrollere son verin.
- İşi fiyat etiketlerine dayalı olarak değerlendirmek yerine her kalem malzeme için tek bir tedarikçiyle çalışın, uzun süreli, bağlılık ve güvene dayalı ilişkiler kurun ve toplam maliyetleri düşürün.
- Kalite ve verimliliği artırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için sorun alanlarını istatistiki metotlarla belirleyin ve üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak geliştirin.
- Doğru olanı baştan itibaren yapmak için iş başı eğitimde istatistiki metotları uygulayın.
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde modern yöntemleri kullanacak ve çalışanlara işlerini daha iyi yapabilmeleri için yol gösterici olacak şekilde liderliği kurumsallaştırın.
- İşyerinde korku yerine güvene dayalı ilişkiler kurun ki herkes etkin bir şekilde çalışabilsin.
- Araştırma, tasarım, üretim ve pazarlama departmanlarının birlikte hareket ederek sorunları daha etkin bir şekilde çözümleyebilmelerine imkan sağlayacak şekilde, departmanlar, gruplar ve tüketiciler arasındaki engelleri ortadan kaldırın.
- Çeşitli metotları geliştirmeden sıfır hataya ulaştırma ve yeni üretim düzeyleri için çalışanları yönlendirmeye çalışan sloganlar ve posterleri azaltın
- İşletmede kaliteli ürün ve hizmet sunulmasını engelleyen, çalışanları kısıtlayan ve öğretici olmayan iş standartlarını azaltın. Sayısal hedefleri ve kotaları ortadan kaldırın.
- Saat hesabıyla çalışan işçilerin, yöneticilerin ve mühendislerin yaptıkları işten gurur duymalarını engelleyen bariyerleri ortadan kaldırın.
- Üretim metodu, yeni malzeme, ürün tipleri, teknoloji vb. değişikliklerin ve yeniliklerin çalışanlara öğretilmesi için yoğun bir eğitim programı uygulayın
- Gerçekleştirilecek transformasyonda herkesin katılımını sağlayarak, yukarıda onüç maddede belirtilen konuların sürekli takibi ve uygulanmasını sağlayın.

Deming Döngüsü toplam kalite yönetiminde sürekli gelişimin sağlanmasında kullanılan, planlama, uygulama, kontrol ve düzeltme fonksiyonlarından oluşan problemleri çözme tekniğidir ⁴². Amaçlara göre yönetim tekniğinden yararlanan “Deming Döngüsü” dört aşamalı ve sürekliliği olan bir süreçtir. Bu döngüde faaliyetler bir çember içerisinde gösterilerek daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Çember her dönüşünde işlerin daha kaliteli olmasını sağlayan bir sistemdir. Hedefe ulaşmayı sağlamada temel yaklaşım PUKÖ çevrimi olarak adlandırılan Plânla - Uygula - Kontrol Et - Önlem al şeklindedir.



Şekil 3: Deming Döngüsü

Kaynak: Sürekli Servis İyileştirme ve Deming Cycle

<https://csideming.wordpress.com/deming-dongusu/> Erişim tarihi: 03.04.2016

Bu kavram, en iyi *Planla (Plan) – Uygula (Do) – Kontrol et (Check) – Önlem al (Act)* çevrimi ile tanımlanabilir.

Deming’in beş prensibi şunlardır ⁴³:

- Kalite eksikliğiyle ilgili temel problem, yönetimin çeşitliliği anlayamamasıdır. Her şey çeşitlilik gösterir. İstatistik bize bir şeyin ne kadar çeşitlilik göstereceğini tahmin etmekte yardımcı olmaktadır.
- Sorunların sistemde mi, yoksa insanların davranışında mı olduğunu bilmek, yönetimin sorumluluğundadır.
- Takım çalışması; bilgi, tasarım ve sürekli yeniden tasarıma dayanmalıdır.

⁴² Erkoç, s.76.

⁴³ Deming Döngüsü, <https://csideming.wordpress.com/deming-dongusu/> (02 Ocak 2016)

Sürekli iyileştirme yönetimin sorumluluğundadır. Düşük kalite ve verimliliğin bir çok nedeni, sistemden kaynaklanmaktadır.

- İnsanların eğitimi, istatistiksel kontrole geçebilmelerini sağlayacak düzeyde olmalıdır.
- Detaylı açıklamalar getirmek, yönetimin sorumluluğu altındadır.

1.4.4. Joseph Moses Juran

1904 yılında Romanya’da doğmuş, 1912 yılında ABD’ye göç etmiştir. Minnesota Üniversitesi, Elektrik Mühendisliği Bölümünü bitirmiştir. Chicago Loyola Üniversitesi’nden hukuk doktorası almıştır. ABD ve Japonya’da toplam kalite yönetiminin yaygınlaştırılmasında çok önemli rol oynamıştır. 1981 yılında Japon İmparatoru Hirohito tarafından Order Of Sacred Treasure ile ödüllendirilmiştir. Juran, ayrıca “Pareto İlkesi” olarak adlandırılan ilkeyi savunmuştur. Pareto İlkesi 80/20 kuralı olarak da bilinmektedir. Juran sorunların %80’inin, olası sebeplerin %20’si tarafından oluştuğu ilkesini savunmaktadır. Özellikle, sonuçların büyük bir çoğunluğu , sebeplerin küçük bir yüzdesi tarafından ortaya çıkmaktadır⁴⁴. Juran’ın kalite üçlüsü şu şekildedir ⁴⁵:

- Kalite Planlaması
- Kalite Kontrolü
- Kaliteyi Geliştirme

Juran’ın kalite geliştirme döngüsü müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi için yapılan Pazar araştırmaları ile başlar ve bu gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığını ölçen Pazar araştırmaları ile biter. Juran kalite güvence sisteminin temel basamaklarını ortaya koymuştur.⁴⁶

1.4.5. Armand Vallin Feigenbaum

6 Nisan 1922 - 13 Kasım 2014 yılları arasında yaşamıştır. General Electric’ın eski üretim işlemleri ve kalite kontrol müdürüdür. Feigenbaum kalite sorumluluğunun üretim bölümünün çok daha ötesine kadar uzandığı yaklaşımını geliştirerek dünyadaki kalite çabalarına çok önemli bir katkıda bulunmuştur. Feigenbaum ürünlerin kötü tasarlanması,

⁴⁴ Kodaman, s.16.

⁴⁵ Bucak, s.84.

⁴⁶ Baykal ve Şahin, s.126.

yetersiz dağıtılması, yanlış pazarlanması ve müşterinin kullanımına düzgün destek verilmemesi halinde üretimde kalitenin sağlanamayacağı kavramını geliştirmiştir. Feigenbaum'un bu kaliteden organizasyonda yer alan tüm birimlerin sorumlu olduğu fikri geliştirilerek toplam kalite kontrolü olarak bilinmeye başlamıştır. 1951'de ilk baskısı yayınlanan "Toplam kalite Kontrol" kitabının yazarı olan Feigenbaum, Amerikan Ulusal Kalite Akademisi kurucu başkanıdır ⁴⁷.

1.4.6. Kaoru Ishikawa

1939 yılında Tokyo Üniversitesi, Uygulamalı Kimya Bölümünden mezun olan Ishikawa, kömür sıvılaştırma sektöründe çalışmaya başlamıştır. Japonya'da toplam kalite katkıda bulunmuş liderlerin başında gelmektedir. 1947 yılında Tokyo Üniversitesinde göreve başladı. Kalite çemberleri konusunda önemli çalışmalar yaptı. 2.Dünya savaşı ABD'ye gitmiştir. Deming ve Juran ile tanışmıştır. Kalite kontrol alanındaki çalışmaları ile Japonya'da kalite bilincinin yaygınlaştırılmasında önemli rol oynamıştır. Ishikawa, işletmelerde toplam kalite yönetiminin daha etkin bir şekilde kullanılması ve çalışanların problemlerin çözümüne daha aktif bir şekilde katılmasını sağlayan kalite çemberlerini 1962 yılında geliştirdi. Ishikawa'ya göre bir organizasyonda kalite sorunları ancak kalite geliştirme araçları ile çözülebilir. Bu araçlarda neden sonuç diyagramı Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi literatüründe neden- sonuç diyagramı "Ishikawa diyagramı" olarak adlandırılır.⁴⁸

Ishikawa kalite çemberlerinin ve balık kılçığı diyagramının mucididir. Ishikawa'ya göre ⁴⁹,

- Kuruluşun tüm iş görenleri ve bölümleri, kalite geliştirmenin yedi istatistiksel aracını öğrenmek ve uygulamak zorundadır.
- Kalitenin tanımında alıcının isteği en önde gelir.
- Akış sırasında, bir sonraki herkes veya bölüm, bir öncesini alıcısı gibi görmelidir.
- Kalite çemberleri, kalitenin geliştirilmesinde en önemli araçlardan biridir.

Ishikawa'nın asıl önemli yönü, insan boyutuna getirdiği bakış açısı ve dolayısıyla

⁴⁷ Soylu ve Diğerleri, s. 83.

⁴⁸ Ishikawa, s.18.

⁴⁹ Bucak, s.85.

insanlığa olan katkısıdır. Ishikawa aynı zamanda veri kullanım önemi üzerinde de durarak “Gerçekler ve verilerle konuşmalıyız. Veri gördüğünüzde kuşku duyun! Ölçüm aleti gördüğünüzde kuşku duyun!” diyor. Ayrıca Ishikawa “Bir sonraki süreç müşteridir” kavramını ve bununla ilişkili bir sonraki prosese asla hatalı parça sevk etmemeyi amaçlayan Kanban Sistemi ve Tam Zamanında Üretim (Just in Time) kavramlarını kurumsallaştırmıştır. Kanban ve Just In Time kavramları şu şekilde açıklanabilir ⁵⁰:

Kanban: Gerekli ürünleri gerekti miktarda ve gerektiği zamanda düzenli olarak kontrol eden bir bilgi sistemidir. İki tür kanban vardır. Çekme ve üretim emri kanbanı. Çekme kanbanı , bir sonraki sürecin önceki süreçten ürün miktarı ve türünü tanımlayan bir karttır. Üretim emri kanbanı bir önceki sürecin üretmek zorunda olduğu ürün miktarını ve türünü tanımlayan bir karttır.

Just In Time (JIT): (Tam zamanın üretim) Üretim sürecindeki en radikal malzeme-ihtiyaç planlama sistemidir. İç ve dış müşteri isteklerini doğru zamanda, miktarda ve yerde en ekonomik düzeyde karşılayabilmek için hammaddeden mamul ürüne kadar tüm aşamalarda stok miktarını en aza indirmeyi, hatta sıfırlamaya amaçlayan sistemdir.

1.4.7. Masaaki Imai ve Kaizen – Gemba Kaizen

1930 yılında Japonya’da doğmuştur. Tokyo Üniversitesinden mezun olmuştur. 1957-1961 yıllarında Japon Verimlilik Merkezinde çalışmıştır. “Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Sırrı: Kaizen” adlı eseriyle yönetim bilimine farklı bir boyut kazandırdı. Kaizen Japonca “sürekli gelişme” anlamına gelmektedir. “Gemba Kaizen” adında eseri 1996 yılında yayınlanmıştır.⁵¹

Japonca “Kai, değişim ve Zen, iyi , daha iyi” kelimelerinden oluşup geliştirme, iyileştirme ve sürekli gelişme anlamında kullanılmaktadır. Kaizen kavramı ile sanayi tarihinde çok önemli bir aşama yaşanmıştır. Statik bir yöntem anlayışı, dinamik hale gelmiştir. Geri besleme halkası ile gelişme sürecinin başı ile sonu birleştirilmiştir. Statik Yönetim anlayışı . Planla- Uygula şeklindedir. Oysa dinamik döngü: Planla – Uygula- Planlama ile Uygulamayı Karşılaştırmak Gereğini Yap şeklindedir. Bu döngü PDCA (Plan-Do-Check-

⁵⁰ Kodaman, s.34.

⁵¹ Soylu ve Diğerleri, s.95.

Act: Planla-Uygula-Kontrol Et- Eyleme Geç) döngüsü olarak adlandırılır ⁵².

1.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

TKY, kalite geliştirmeye dayanan kurumsal bir yapının geliştirilmesi ve mevcut kalite araçlarının geliştirilmesine yönelik bir dizi kalite ilkelerinden oluşmaktadır. Bu nedenle TKY ilkelerinin kurumsal yönetim sistemiyle tamamen bütünleşmesi gerekmektedir. Yönetim sistemiyle tam bir bütünleşme olmaksızın yapılacak TKY uygulamaları ya başarılı gelişmelerin ortaya çıkması açısından çok uzun zaman alacak ya da herhangi bir sonuç vermeyecektir TKY'nin başlıca temel ilkeleri şunlardır ⁵³:

- Liderlik
- Müşteri Odaklılık
- Herkesin Katılımı ve İletişim
- Sürekli İyileştirme “Kaizen”
- Süreç Yönetimi
- Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyon

Liderlik: Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmekten sorumludur. Bu açıdan değerlendirildiğinde şirketin kurum kimliği kazanması, çalışanlarına gurur ve mutluluk vermesi, uzun dönemde karlılığını sürdürmesi, varlığını devam ettirmesi, liderlik niteliğine sahip kişiler tarafından yönetilmesiyle mümkündür ⁵⁴. Toplam Kalite Yönetimi liderliğinde ise gerek iş görenlerin sürekli eğitimi ve onlara gelişme fırsatının sağlanması sonucunda motivasyonlarının artırması; gerekse müşteri memnuniyetinin ön planda olması, çalışanlara ve insanlara verilen değeri vurgulamaktadır. Bunun yanında iş görenlerin performansının sürekli yükseltilmesi ve ürün kalitesindeki artış daha önceki liderlik kuramlarında da belirtilen örgüte yönelimi vurgulamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı örgütsel amaçları gerçekleştirmede formel kuralları uygulamaktan çok, çalışan insanları etkilemeye dayanmaktadır. Bir başka ifade ile Toplam Kalite Yönetimi

⁵² Soylu ve Diğerleri, s.107.

⁵³ Uryan, s.54.

⁵⁴ Acar Baltaş., *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000, s.109-113.

örgütte her aşamada liderliğe dayanmaktadır⁵⁵. Lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar belirlemektedir. İşletmelerin ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için liderlere ihtiyacı bulunmaktadır⁵⁶.

Müşteri Odaklılık

İşletmelerin müşteri isteklerini tatmin eden mal ve hizmetleri üreterek faaliyetlerini bu amaç üzerinde yoğunlaştırmalarını ifade etmektedir. Toplam kalite anlayışı da bütün ürün ve hizmet ihtiyaçlarında tam bir müşteri tatmini sağlamayı hedeflemektedir. Müşteri odaklı kalitede en temel fikir, müşteri yaratmak, tatmin etmek ve bağlılığı sağlamaktır. Günümüzde müşteriler kaliteli ürün ve uygun fiyatın ötesinde bir şeyler bekliyorlar. Saygı görmek, güven duymak, kıymetinin bilinmesi, dostluk, güler yüz, ilgi, yardım. Bunların tümüne müşteri hizmeti denir. Bir firmayı rakiplerinden ayıranda müşteri hizmeti farklılığıdır. Bu bağlamda kalite, müşteriler tarafından değerlendirilmeli ve onların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermelidir⁵⁷.

Herkesin Katılımı ve İletişim

Toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biri; kuruluşun bütün üyelerinin iyileştirme sürecine etkin katılımının sağlanmasıdır. Katılım, sadece “kalitede sürekli gelişim” için değil, çalışanların motivasyonunu arttırmak açısından da önemlidir. Bu anlayışa göre; çalışanların önerilerini dinlemek, onlara değer vermek ve ödüllendirmek gerekmektedir. Çünkü iş görenler alınan kararlara katılımlarının sağlanması durumunda bunları daha dikkatli uygulamaya eğilimli olacaklardır⁵⁸.

Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Firma tarafından üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin sürekli iyileştirilmesi gerekir. Çünkü, kaliteye yönelik artan bir talep vardır. Firma böylelikle rekabet avantajı elde edebilecek aynı zamanda pazar taleplerini daha iyi karşıladığı için Pazar payı kaybına uğramayacaktır. Kalite iyileştirmenin temel kuralı, kalite iyileştirmek ve aynı zamanda maliyetleri azaltmak daima mümkündür. Sürekli iyileştirme (Kaizen), bir süreçte küçük

⁵⁵ Kayıkçı, s.1.

⁵⁶ Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler-Liderlik, Çev. Meral Tüzel, İstanbul: BZD Yayıncılık, 1999, s.67.

⁵⁷ Mustafa Doğaner ve Fatma Yüksel, “Pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi”, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi**, Cilt.20, Sayı.2 (2003), s.72.

⁵⁸ Tikici ve Diğerleri, s.21.

adımlarla sürekli gelişim yapmaktır ⁵⁹. Sürekli gelişme anlayışının benimsemiş olan organizasyonlar bir çok yönden üstünlük kazanmaktadır. Bu üstünlüklerin en önemlisi, müşteri beklentilerinin en üst seviyede tatmin edilmesidir. Diğer üstünlükler şunlardır ⁶⁰:

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde canlılık oluşması,
- Bölümlerin kendi işlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi,
- Kurulusta yer alan herkesin aynı amaç ve hedefler doğrultusunda çalışması,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükseltilerek, motivasyonunun artırılması.

Geliştirme, iyileştirme ve özellikle sürekli olarak bu işlemlerin yapılması anlamında olan “Kaizen” kelimesi Japonca’da “Değişim” anlamını taşıyan “Kai” ve “İyi” anlamını taşıyan “Zen” kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur ve Türkçesi “Daha İyi”dir. Bu yaklaşıma göre sistem ve elemanlar kaliteli ise, mal ve hizmet de kaliteli olacaktır. Bu felsefeyi ilk ortaya koyan kişi olarak gösterilen Masaaki Imai, Kaizen’i şöyle tanımlar: “Kaizen, Japonya’da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan bir çok yönetim uygulamasını (üretkenlik artırımı, TKK, kalite kontrol çemberleri) kapsayan bir şemsiyedir”⁶¹.

Süreç Yönetimi

Süreç yönetimi, faaliyetleri girdi-dönüşüm-çıktı ve geri bildirim mantığında ele aldığından, üretim ve/veya hizmet gerçekleştirmede müşteri istek ve beklentilerinin doğru bir şekilde ele alınmasına büyük katkı sağlamakta ve Toplam Kalite Yönetimi’ne yönelmede önemli bir araç olmaktadır. Çalışanların bir bütün içerisinde işe yaptıkları katkıyı görebilmesine, yetki ve sorumluluk dağıtımlarının daha açık bir şekilde yapılabilmesine yol açmaktadır. Süreç yönetimi içerisinde yer alan en önemli kavramlardan biri olan süreç iyileştirme, Toplam Kalite Yönetiminin gerekleri ile de bire bir örtüşmektedir ⁶².

⁵⁹ Doğaner ve Yüksel, s.73.

⁶⁰ Uryan, s.56

⁶¹ Soylu ve Diğerleri, s.107.

⁶² Özlem İpekgil Doğan ve Mert Topoyan, **Süreç Yönetimi**, kisi.deu.edu.tr/userweb/ozlem.dogan/Surec%20Yonetimi1.ppt (12 Ocak 2016)

Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyon

Toplam kalite yönetimi uygulama kararı alınmasıyla birlikte üst yönetim mensuplarıyla tüm çalışanların kalite felsefesi ve ilkelerini doğru olarak anlayabilmeleri ve uygulamada kullanabilmeleri için sürekli eğitim ve geliştirme programının düzenlenmesi, TKY uygulamasının başarısı ile doğru orantılıdır ⁶³.

1.6. Uluslararası Yönetim Sistemleri

- **ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi:** ISO 9000 Serisi küçük, orta ya da büyük ölçekli herhangi bir işletme veya hizmet veren bir kuruluş için uygulanabilecek kalite güvence standartlarını ortaya koyar. Mevcut herhangi bir sistem için kullanılabilir. İşletmenin iç maliyetlerinin azaltmasına, etkinliğini, verimliliğini artırmasına katkıda bulunur ve toplam kalite ve kalitenin sürekli iyileştirilmesi yönünde bir aşamadır. ISO 9000 serisindeki her bir doküman farklı başvurular için bir kalite modelini tanımlamaktadır ⁶⁴. ISO 9000 standardı ISO 9000: 2000, ISO 9001: 2000, ISO 9004: 2000 ve ISO 19011: 2000 olarak birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayana dört temel standarttan oluşmaktadır⁶⁵.
- **ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi:** ISO 9000, ana standartlara giriş niteliğini taşımakta olup kalite yönetim sistem serisinin vazgeçilmez bir parçasıdır. İçerdiği temel bilgiler ve terminoloji açıklamaları sayesinde diğer üç standardın daha iyi anlaşılıp, kullanılabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından 15 Aralık 2000 tarihinde yayınlanan ISO 9000/2000 Kalite Yönetim Sistem Standardında süreç yaklaşım modeli esas alınmıştır ⁶⁶.

ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi: ISO 9001 bir kuruluşun, müşterinin ihtiyaçlarıyla mevzuat gereklerini karşılamak yoluyla müşteri memnuniyetini artırabilmesi için kalite yönetim sisteminde ne gibi şartları sağlaması gerektiğini

⁶³ Mehmet Yahyagil, **Eğitim Alanında Toplam Kalite Yönetimi**, Tüsiad-Kalder ve Yenyüzyıl Yarışması Birincilik Makalesi Genişletilmiş Şekli, 1997.

⁶⁴ T.C. DTM, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi. **100 Soruda Dış Ticaret**, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, Ankara, 2006, s.181.

⁶⁵ Hasan Hüseyin Özden, **Lojistikte Toplam Kalite Yönetimi** (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, 2010, s.224.

⁶⁶ Rıdvan Bozkurt, **Süreç İyileştirme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No.661, 4. Basım, Ankara: Bizim Büro Basım Yayın Dağıtım, 2005, s.17.

ortaya koymaktadır. ISO 9001, Kalite Sistemleri- Tasarım, geliştirme, üretim, tesis ve serviste kalite güvencesi modelidir. 20 maddeden oluşan bu standardı kabul eden kuruluş üreteceği ürün ya da hizmetin tasarımı, geliştirilmesi, üretimi, tesis ve servisinin sunumu gibi aşamalarda dünyaca belirlenen standartları yerine getirme konusunda güvence verir⁶⁷.

ISO 9004: 2000 Kalite Yönetim Sistemi: ISO 9004 kalite yönetim sistemlerini mükemmelliğe ulaştırmada araç olarak kullanılabilecek genel bir dokümandır.

ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Standartları: Ürünün hammaddeden ürün haline getirilip etiketlenmesi ve pazara sunulmasına kadar her kademede çevresel faktörlerin ele alındığı bir dizi standartlar serisidir. Firmalar çevreyi koruduklarını ve bunu bir sistem içinde yaptıklarını ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Standartları ile göstermektedirler. ISO 14000 bir ürün standardı değil sistem standardıdır ve ne üretildiğinden ziyade, nasıl üretildiği ile ilgilenir. Çevre performansının izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi temeline dayanır. Çevre faktörlerine ilişkin olarak ilgili mevzuat ve kanunlar tarafından tanımlanmış koşullara uymayı şart koşar. İşletmeler için çevre yönetim sisteminin oluşturulması, devamlılığı denetlenmesi ve daha da geliştirilmesine ilişkin temel standartlar yer almaktadır. Türkiye’de bu konu için başvurulabilecek kuruluş TSE’dir ⁶⁸. Türk Standartları Enstitüsü; her türlü madde ve mamuller ile usul ve hizmet standartlarını yapmak amacıyla 18.11.1960 tarih ve 132 sayılı kanunla kurulmuştur. Enstitünün ilgili olduğu bakanlık Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığıdır. Enstitü, tüzel kişiliği haiz, özel hukuk hükümlerine göre yönetilen bir kamu kurumu olup, kısa adı ve markası TSE'dir. Bu marka çeşitli şekillerde gösterilir. İzni olmadan bu marka hiçbir şekil ve şart altında kullanılamaz. Yalnız Türk Standartları Enstitüsü tarafından kabul edilen standartlar Türk Standardı adını alır. Bu standartlar ihtiyari olup, standardın ilgili olduğu bakanlığın onayı ile mecburi kılınabilir. Bir standardın mecburi kılınabilmesi için Türk Standardı olması şarttır. Mecburi kılınan standartlar Resmi Gazete’de yayımlanır 69. 09 Temmuz 2015 tarihinde ISO 9001

⁶⁷ Soylu ve Diğerleri, s.101.

⁶⁸ Özden, s.225.

⁶⁹ Türk Standartları Enstitüsü, <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2/1/tse-nin-kurulusu.aspx> (06 Nisan 2016)

standartı ile 02 Temmuz 2015 tarihinde ISO 14001 standardının, nihai taslağı yayımlanmıştır⁷⁰.

- OHSAS 18001: İşyerinde meydana gelebilecek olası bir iş kazası riskini en aza indirmek ve iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle ilgili asgari şartları ortaya koymak için geliştirilmiş bir sistemdir. OHSAS 18001, kuruluşun kendi risklerini kontrol etmesi ve performansını iyileştirilmesini sağlamak amacıyla sağlık ve güvenlik yönetim sistemlerine ilişkin koşulları tanımlayan uluslararası bir standarttır⁷¹.



⁷⁰ Bureau Veritas, **Türkiye, ISO 9001 - ISO 14001 2015 Standart Revizyonları Bilgilendirme Notları**, 2015, s.1.

⁷¹ Bucak, s.143.

BÖLÜM 2: AKARYAKIT SEKTÖRÜ

2.1. Akaryakıt Sektörüne İlişkin Tanımlar

Ülkemizde akaryakıt sektörü 5015 no'lu Petrol Piyasası Kanunu ile belirlenmektedir. Kanunda belirtilen tanımlar aşağıdaki gibidir⁷²:

Akaryakıt: Benzin türleri, nafta (hammadde, solvent nafta hariç) gazyağı, jet yakıtı, motorin türleri, fuel oil türleri ile kurum tarafından belirlenen diğer türleri kapsamaktadır.

Beyaz Ürünler: Benzinler 98 ve 95 oktan kurşunsuz benzinler, süper benzin, motorin ve euro diesel , gazyağı ve naftadır.

Siyah Ürünler: Fuel oiller ve kalyaktır.

Ham Petrol: Yerden çıkarılan sıvı haldeki doğal hidrokarbonlardır.

Sıvılaştırılmış Petrol Gazları (LPG): Petrol ve doğalgazdan elde edilerek basınç altında sıvılaştırılan propan, bütan ve izomerleri gibi hidrokarbonlar veya bunların karışımıdır.

Akaryakıt İstasyonu: Dağıtıcı ve bunlarla tek elden satış yapmış bayilerce ilgili mevzuata uygun (teknik, kalite, güvenlik) olarak kurulup, bir veya farklı alt başlıktan birer akaryakıt dağıtıcısının tescilli markası altında faaliyette bulunan ve esas itibariyle araçların, akaryakıt, madeni yağ oto gaz (LPG) temizlik ve ihtiyari olarak bakım ile kullanıcıların tüplü LPG hariç diğer asgari ihtiyaçlarını karşılayacak imkanları sunan yerlerdir.

Bayi: Bayilik faaliyeti için gerekli donanımına sahip gerçek ve tüzel kişilerdir.

Bayilik: Karşılıklı yükümlülüklerin ekinde fizibilite olan bir sözleşmeye bağlanarak akaryakıt dağıtım şirketleri tarafından gerçek ve tüzel kişilere akaryakıtın kullanıcılara ilmali yetkisinin verilmesi işlemidir.

Dağıtıcı: Akaryakıt dağıtım yetkisi olan ve lisansına işlenmesi halinde depolama , taşıma ihrakiye ve madeni yağ üretimi işlemleri yapabilen sermaye şirkettir.

Dağıtım: Serbest kullanıcılara akaryakıt toptan satışı ve ilmali dahil bayilere akaryakıt satış ve ikmal faaliyetlerinin bütünüdür.

⁷² Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, www.epdk.gov.tr (29 Şubat 2016)

Serbest Kullanıcı: Kalorifer yakıtı, fuel oil ve motorinde yıllık 5000 tondan aşağı olmayacak şekilde kurum tarafından ürün bazında belirlenen tüketim miktarından fazla yıllık petrol tüketimi olan lisanslı kullanımdır.

Madeni Yağ: Baz yağına veya kimyasal sentez yöntemi ile işlenen maddelere, bazı katkıların ilavesi sonucu , hareketli ve temas halinde olan iki yüzey arasındaki sürtünme ve /veya aşınmayı azaltma veya soğutma özelliğine sahip mamul haline getirilen doğal veya yapay maddelerdir.

Rafinaj: Ham petrolden başlayarak yeni ürünler elde edilmesine ilişkin işlemlerdir.

Petrol Stokları: Piyasada sürekliliğin sağlanması, kriz veya olağanüstü hallerde risklerin önlenmesi ve uluslararası anlaşmalar gereği olağanüstü hal petrol stokları ile ilgili yükümlülüklerin ifası amaçlarıyla bir önceki yıl günlük ortalama kullanımının içindeki net ithalatın en az doksan günlük miktarı kadar petrol stoku tutulması gerekmektedir.

Sıvılaştırılmış Petrol Gazları (LPG) : Petrol ve doğal gazdan elde edilerek basınç altında sıvılaştırılan propan bütan ve izomerleri gibi hidrokarbonlar veya bunların karışımıdır.

2.2. Petrol ve Oluşumu

Petrol, petrol ya da yer yağı, hidrokarbonlardan oluşmuş, sudan yoğun kıvamda, koyu renkli, arıtılmamış, kendisine özgü kokusu olan, yer altından çıkarılmış doğal yanıcı mineral yağdır. Latince’de taş anlamına gelen "petra" ile yağ anlamına gelen "oleum" sözcüklerinden oluşmuştur (*Petra oleum*= Petrol). Petrol halk arasında, yalnız belirli bir yakıt (benzin, gazyağı, dizel - motorin, motor yağı, fuel oil) olarak bilinmesine rağmen, aslında petrol kelimesi doğal halde bulunan ve yeraltından çıkarılan işlenmemiş *ham petrol* anlamına gelmektedir. Petrol, hidrokarbonların karışımından meydana gelmiş olup, her zaman sabit bir kimyevî bileşimi yoktur. Çeşitli tipteki petrolerin kendine has ağırlıkları 0,80-0,96; alevlenme noktaları 15-120 °C ve ortalama ısıtma kuvvetleri 10,500 kcal/kg'dır. Ortalama elementel bileşimleri ise; karbon %84, hidrojen %12, oksijen %1 olup çok az miktarda da kükürt bulunur. Değişik kimyasal içeriğe sahip hidrokarbonların bir araya gelerek oluşturduğu değişik kimyevi bileşimde olan çok sayıda petrol tipi bulunmaktadır (Örneğin: parafin bazlı petrol, asfalt bazlı petrol gibi).Yüz milyonlarca yıl önce, denizlerde yaşayan ya da suların denizlere sürüklediği hayvan ve bitki kalıntıları anaerobik bir ortamda, gerekli şartlar altında (ısı basınç ve mikroorganizmaların etkisiyle), ham petrole benzer kerojeni meydana getirmiştir. Kerojen sonradan, yukarı

tabakalara doğru göç etmesi esnasında gittikçe değişmiş ve ham petrolü meydana getirmiştir. Bu yüzden de hiçbir sahanın ham petrolü, tam olarak öteki bir sahanın ham petrolüne uymaz . OPEC'in kurucusu Venezüellalı politikacı Juan Pablo Pérez, doğaya ve dünya siyasetine yaptığı olumsuz etkilerinden dolayı petrolü *şeytanın pisliği* olarak tanımlamış ve gelecekte insanlığın mahvına sebep olacağını öngörmüştür ⁷³.

Petrol İşleri Genel Müdürlüğü resmi internet sitesinde petrolün oluşumunu şu şekilde açıklamıştır⁷⁴: Tüm doğal hidrokarbonlar, organiklerin bozulmasından türemiştir. Milyonlarca yıl öncesinde akarsu ve rüzgârlar o zamanın havzalarına kum, çakıl, çamur ve çeşitli iyonlar taşımış, taşınan malzemeler su diplerinde tabakalar halinde gittikçe kalınlaşan çökelleri oluşturmuştur. Bu ortamlarda yaşayan ve ölen canlıların kalıntıları da çökelen bu malzemeye karışmıştır. Altta kalan tabakalar, üzerlerine çökelen yeni tabakaların sebep olduğu büyük basınç altında sertleşerek sedimanter kayalar haline dönüşmüştür. Bu arada çamurlara karışan canlı kalıntılarının içerdiği karmaşık hidrojen ve karbon molekülleri, zaman içerisinde ısı ve basınç tesiriyle parçalanarak hidrokarbonları oluşturmuştur. Bu nedenden dolayı ham petrol ve doğalgaz, kömürle birlikte fosil yakıtlar olarak bilinir.

Petrol ve doğalgaz sahalarının bulunması için öncelikle jeolojik etütler yapılır. Yerkabuğunun çeşitli fiziksel özelliklerini ölçmek için sismik, gravite, manyetik ve rezistivite gibi jeofizik etütler izler. Yeraltındaki hidrokarbon birikintilerini bulmak için en çok kullanılan yöntem olan sismik, suni bir kaynaktan yeraltına gönderilen ses dalgalarının çeşitli kayalardan yansiyarak yeryüzüne dönmesi ve jeofon adı verilen aletlerle kaydedilmesidir. Bu kayıtlar, bilgisayar programlarında işlenerek yorumlanır ve muhtemel petrol birikintilerinin yerleri tespit edilir. Ancak yeraltındaki bir petrol ve doğalgaz rezervuarının mevcudiyeti yalnızca kuyu açarak, üretim yapmakla belirlenebilir. Özetle; jeolojinin laboratuvar hizmetleri dahil her dalı kullanılarak yapılan çalışmalar sonucunda bir bölgenin petrol potansiyeli olumlu görüldüğü takdirde, jeofizik yöntemler yardımıyla petrol kapanı olabilecek noktaların tespiti yapılır ve bütün

⁷³ Ayhan Erdem, **Tüm Yönleriyle Türkiye Akaryakıt Sektörü**, 1. Baskı, İstanbul: İstanbul Matbaacılık, 2010, s.25.

⁷⁴ Petrol İşleri Genel Müdürlüğü, <http://www.pigm.gov.tr/index.php/component/content/article/26-icerik/46-sikca-sorulan-sorular> (09 Şubat 2016)

bunlardan sonra tespit edilen noktaların delinmesi (sondaj) petrol arama zincirinin son halkasını oluşturmaktadır ⁷⁵.

Herhangi bir bölgenin petrol rezervi, o bölgenin petrol kaynaklarından ayrı ele alınmalıdır. Bölgedeki rezervuarlarda bilinen petrol ve doğalgaz miktarı, yerinde rezervi oluşturur. Ancak bu rezervin büyük bir kısmını üretmek mümkün değildir. Petrol yatağının yayılımı saptandıktan sonra hazne kaya içerisindeki yerinde rezerv ile bu miktarın ne kadarının üretilbileceği, yani üretilabilir rezervi hesaplanır. Üretilabilir rezerv, petrolün niteliğine, hazne kayanın gözeneklilik ve geçirgenlik özelliğine bağlıdır. Bu oran ülkemizde sahaların niteliğine göre %5 ila %44 arasında değişmektedir. Bu oranlar haricindeki petrol, yeraltında kalmakta ve üretilmemektedir. Petrol kaynakları, her zaman için rezervlerden çok daha fazladır. Çünkü yerinde rezerv, olası, bulunmamış ve geliştirilmemiş rezervlerle birlikte petrol üretilbilecek diğer kaynakları kapsamaktadır. Çıkarılan petrol, boru hatları ile toplama istasyonlarındaki büyük tanklara, buradan da rafinerilere taşınmaktadır. Ham petrol, rafinerilerde çeşitli petrol ürünlerine (likit gaz, benzin, motorin, gazyağı, fuel-oil, asfalt, madeni yağ vb.) dönüştürülmekte ve akaryakıt istasyonları kanalıyla da tüketicinin hizmetine sunulmaktadır. Yeraltında gözenekli ve geçirgen bir ortamda bulunan hidrokarbonun rezervuardan kuyuya akmasını sağlayan temel mekanizmalar, üretimle oluşacak basınç düşüşü ile kayaç ve mayi genleşmesi, petrolün içinde erimiş halde bulunan gazın basınç düşüşü ile serbest hale gelerek genleşmesi, su itimi ve gravite etkisidir. Petrol, yeryüzüne açılan üretim kuyularından petrol haznesinin basıncı yeterli ise fişkırlarak, basınç yeterli değil ise pompalar yardımı ile çıkar ⁷⁶.

2.3. Petrolün Stratejik Önemi ve Kullanım Alanları

Dünyada ve ülkemizde sosyal ve ekonomik kalkınmanın en ağırlıklı temel girdisi olan enerjiye duyulan ihtiyaç, gün geçtikçe daha fazla artmaktadır. Dünya nüfusunun artması ve teknolojinin gelişimi ile birlikte enerji tüketiminin artması, bu sektörde oluşan gelişme ve değişimlerin yakından izlenmesini gerekli kılmaktadır. Çünkü petrolün günümüz dünya ekonomi ve siyasetindeki ve insanların yaşamlarının her anında önemi ve etkisi

⁷⁵ Erdem, s.26.

⁷⁶ Petrol İşleri Genel Müdürlüğü, <http://www.pigm.gov.tr/index.php/component/content/article/26-icerik/46-sikca-sorulan-sorular> (10 Şubat 2016)

tartışılmaz bir gerçektir. Kullanım alanının yaygınlığı farklı ve ucuz enerji kaynaklarının olmaması, arz- talep dengesi içinde bu ürüne bağımlılığı arttırmış ve bu özelliği ile petrol yer küre içindeki diğer kaynaklardan ayrılarak stratejik bir konuma gelmiştir. Petrol, ekonomik ve askeri olarak paraya ve güce çevrilebilen uygun maddedir ⁷⁷.

Petrolü gelişen sanayi ve endüstrileri içinde kullanmaya başlayan ülkeler, petrolün bu stratejik önemini kavramış ve yeryüzünde petrole dayalı bir siyasi paylaşım ve hareketlenme izlenmiştir. Dünya petrol sektöründe on yıllık devreler halinde geriye bakıldığında 1950 ve 1960'lı yıllar büyük petrol şirketlerinin , 1970'li yıllar ise OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries, Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü) etkinliği altındaki yıllar olarak bilinmektedir. OPEC, Eylül 1960' ta Bağdat'ta 5 üye ülkenin politikalarının belirlenip koordine edilmesi amacıyla kurulmuştur. İlk kurucu ülkeler, İran, Irak, Kuveyt, Suudi Arabistan ve Venezüella'dır. Daha sonra ise sırasıyla Katar (1961), Endonezya (1962), Birleşik Arap Emirlikleri (1967), Cezayir (1969) ve Nijerya (1971) birliğe üye olmuşlardır ⁷⁸.

Dünyadaki yeni soğuk savaşın ABD ile Çin arasında olmasının kaçınılmaz olduğu ve petrol kaynaklarına ulaşımındaki rekabet tezi üzerine açıklanmaktadır. Bu teze göre Çin'in dünyada en fazla büyüyen ekonomisinin enerji ihtiyacını karşılarken petrole güvenli olarak erişme ihtiyacı duyduğu ve bunun sonucu olarak petrol kaynaklarına sahip olan Ortadoğu ülkelerinin politik yönetimleri üzerinde etkili olmaya çalışacağı ve bunun da bölgede zaten etkili olan ABD ile gerilime neden olacağı görülmektedir⁷⁹. Bir araştırmada, farklı ülkelerin rezerv durumu aşağıdaki gibi tahmin edilmektedir ⁸⁰:

- Meksika: Yılda 1.27 milyon varil üretiliyor ve rezervlerin 10 yıllık ömrü vardır.
- Venezüella: 87 milyar varil petrolü ile dünya rezervlerinin %7'sine sahip. Rezervlerin 91 yıllık ömrü vardır.
- Rusya: Günde 3.6 milyon varil üretiliyor ve rezervlerin 22 yıllık ömrü vardır.
- Suudi Arabistan: Rusya'nın üç katı rezervleri var ve bu rezervlerin ömrü yaklaşık 60 yıldır.

⁷⁷ Hakan Yılmaz Çelebi, **Bu Topraklarda Petrol Var**, İstanbul: Gelenek Yayıncılık, 2004, s.21.

⁷⁸ TC Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, www.enerji.gov.tr/petrolfiyatları.html (02 Şubat 2016)

⁷⁹ Erdem, s.21.

⁸⁰ Erdem, s.22.

- Çin: Rusya'dan biraz fazla rezervleri var ve ömrü sadece 11 yıldır.
- ABD: Şu an dünyanın üçüncü büyük üreticisidir. Rezervlerin 12 yıllık ömrü vardır. Kanada: ABD ve Kanada'nın petrol rezervleri dünya rezervlerinin yaklaşık %2.4 ve %2.2'sini oluşturmaktadır. Üretim ABD'de çok daha fazla ve bu yüzden Kanada'nın rezervleri 23 yıllık ömre sahiptir.
- İngiltere: Günde 600 milyon varil üretiliyor ve bu hızla giderse rezervleri 6 yılda tükenecektir.

Petrolün günümüzdeki kullanım alanlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir ⁸¹:

- Ulaşım
- Elektrik Üretimi
- Endüstriyel Yakıt
- Isınma
- Madeni Yağ İmalatı
- Petro Kimyasal Hammadde
- Asfalt- Bitümen

2.4. Ham Petrol ve Rafinaj İşlemleri

Petrol yoğunluk farkı nedeniyle suyun üzerinde yüzmekte ve su basıncı da petrolü yüzeye itebilmektedir. Doğal basınç bittiğinde belli başlı üretim sistemleri kullanılmaktadır. Bunlardan en önemlileri; kuyuya gaz enjeksiyonu ile üretim sistemi, hidrolik, at başı, burgu, elektrikli dalgıç pompa sistemleridir. Dünyada kullanımı en yaygın olan pompa at başı pompalarıdır. Türkiye'de de petrol üretimi at başı denilen pompalarla yapılır. Petrol yeryüzüne çıkınca, boru hattı, bazen de tankerlerle rafineriye taşınmakta ve boru hatları çoğunlukla yeraltında gömülü olduğundan gözle görülmemektedir. Diğer taraftan, günümüzde limanlarımızdan taşınan yükün büyük bir kısmı ise dünyanın dört bir yanından gelen büyük tankerlerdeki ham petroldür.⁸²

Ham petrol, çıkartıldıktan sonra rafinerilerde işlenmektedir. Bu işlem , Türkiye'de sadece TÜPRAŞ rafinerisinde yapılmaktadır. (Daha önceleri Ataş rafinelerinde de bu işlemler

⁸¹ Erdem, s.23.

⁸² Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı, <http://www.tpao.gov.tr> (22 Şubat 2016)

yapılmaktaydı) TÜPRAŞ'a ait İzmit ve İzmir rafinelerinin, toplam rafinaj kapasitesinin yaklaşık %70'ini, Batman rafinerisi de %3'lük bir paya sahiptir. Petrol rafinaj işlemleri karmaşık cihazlarla yapılmaktadır. Ham petrolün rafine edilmesi; yemekteki suyun, tuzun ve diğer malzemelerin birbirinden ayrıştırılması gibi bir süreçtir. Bir rafineride ham petrol ısıtılır ve ağır asfalttan hafif gazlara kadar çeşitli şekillerde ayrılır; moleküller yeniden düzenlenir, daha sonra yakıt, yağlama yağları ve daha bir çok yararlı ürünler elde etmek için çeşitli şekillerde karıştırılır. Bu ürünler daha sonra rafineriden tankerler, gemiler, kamyonlar ve boru hatları ile tüketiciye ulaştırılır. Petrolün yeraltından çıkartılıp rafineriden geçmesi ve sonunda bir servis istasyonuna teslim edilmesi yaklaşık 3 ay gibi bir süre alır. Arama ve sondaj faaliyetleri sırasında toprağın ya da denizlerin doğal ortamları bozulabilir. 3 boyutlu, 4 boyutlu , yönlü sondaj gibi teknoloji gelişimi ile daha az sayıda kuyu açılarak bu olumsuz etkiler azalmaktadır. Rafinerileri; Straigth Run/Topping, Hydroskimming, Cat Cracking, Hydrocracking ve Cat Cracker & Coking olmak üzere beş çeşitte sınıflandırmak mümkündür ⁸³:

- Straigth Run / Topping: Benzin Üretimi bulunmamaktadır.
- Hydroskimming: Nafta ve Benzin Üretimi bulunmaktadır.
- Cat Cracking: (-) Fuel Oil, (+) Dizel Benzin
- Hydrocracking: (-) Fuel Oil, (-) Benzin, (+) Dizel
- Cat Cracker & Coking: (-) Fuel Oil, (+) Dizel, (+) Benzin

2.5. Dünyada ve Türkiye’de Petrol

Petrol, dünyanın ekonomik haritasının belirlenmesinde temel faktörlerden birisidir. Dünyanın ekonomik haritasının belirlenmesi çoğu zaman siyasi sınırların yeniden çizilmesine de neden olmaktadır. 20. Yüzyılın enerji kaynağı olan petrol, dünyaya egemen olma ve üstünlük sağlama konusunda en önemli unsurdur ⁸⁴.

Erol Memioğlu Türkiye’nin petrol ihtiyacı ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Türkiye büyüyen bir ülke. Kişi başına enerji tüketimi Avrupa ülkelerinin gerisinde. Enerjinin Türkiye’nin en temel ihtiyaçlarından birisi olması, büyüme potansiyeli içermesi

⁸³ Erdem, s.28.

⁸⁴ İktisadi Araştırmalar Vakfı, **Türkiye’nin Enerji Politikasında Petrolün Yeri, Seminer Kitabı**, İstanbul, 2000, s.120.

nedeniyle halihazırda yurtiçine odaklanmış durumdayız. Ancak ham petrol rezervleri konusunda ne yazık ki ülke kaynakları kısıtlı olduğundan alanda daha ziyade dışardaki fırsatlara bakılmaktadır.”⁸⁵ Petrol, Türkiye’nin toplam enerji ihtiyacı içinde %45 ile birinci sırada gelmektedir. Türkiye petrol ihtiyacının sadece %12-13’ünü, kendi kaynaklarından karşılamaktadır. O nedenle, dünya petrol piyasasında yaşanan her olay Türkiye’yi yakından ilgilendirmektedir ⁸⁶.

2.5.1. Dünyada Ham Petrol Üretimi ve Tüketimi

Petrol İşleri Genel Müdürlüğü, resmi internet sitesinde dünyada ilk ham petrol üretimini aşağıdaki şekilde aktarmıştır ⁸⁷:

“Dünyada ticari amaçlı ilk petrol arama faaliyeti “Pennsylvania Rock Oil Company” isimli bir şirket tarafından 1850 li yılların sonlarına doğru ABD nin Pennsylvania eyaletinde gerçekleştirilmiştir. O yıllarda su pınarlarından habbeler halinde ve tuz kuyularına sızıntı halinde gelen “Kaya Yağı” olarak adlandırılan petrol, kumaşa emdirilerek toplanıyor ve ilaç olarak kullanılıyordu. Aynı zamanda aydınlatmada kullanılabileceği biliniyordu. O tarihlerde nebati yağlardan baska, kömürden elde edilen yağlar ve pahalı tesis gerektiren havagazı aydınlanmada kullanılıyordu. Bol miktarda kaya yağı bulunması halinde aydınlatma piyasasında bunu yaygınlaştırarak Amerika'yı aydınlatmayı ve kendilerini de zengin etmeyi tasarlayan George Bissel ve iki ortağı, zamanın en yetkili bilim adamlarından Yale Üniversitesi'nde kimya profesörü Benjamin Silliman Jr.'dan kaya yağının analizini isterler. Amaçları ünlü bir profesörün vereceği rapor ile kamuyu etkileyerek kurmayı düşündükleri şirkete yeterli parasal kaynak temin etmektir. Analizler damıtma sonucu çok iyi aydınlatma niteliği olan gaz yağının elde edilebileceğini gösteriyordu. Ortaklar bu raporu yayınlayarak büyük ilgi gördüler ve kurdukları “Pennsylvania Rock Oil Company” adlı şirket için gerekli olan parasal kaynağı temin ettiler. Avukat George Bissel 1856'da New York'ta bir eczanenin vitrininde ilaç olarak satılan kaya yağı şişesinin üzerindeki etikette tuz sondajı kulelerini gördü. Tuz sondajı Çin'de 1500 seneden beri kullanılmakta ve 1000 m. derinliğe kadar inilmekte idi. Metot 1830'da Avrupa'ya getirilerek uygulanmaya başlanmıştır.

1857'de ortaklardan bankacı James Townsend, Edwin L. Drake ile tanışır ve bu kişi ile kaya yağı hakkında konuşurlar. Demir yollarında kondüktör olarak çalışmakta olan ve daha önce çok çeşitli işlerde çalışan Drake, tuz sondajı metodu ile petrol bulma işini becerebileceği kanısına varır ve şirketin hisse senetlerinden bir miktar satın alır. Ortaklar Drake'e Pennsylvania'ya giderek petrollü

⁸⁵ Türkiye'nin En Büyük Şirketleri, **Fortune 500 Dergisi**, Koç Holding Enerji Grubu Başkanı Erol Memioğlu Konuşması, Temmuz 2012, s. 103.

⁸⁶ PUIS Eğitim Yayınları, 4. Petrol Şurası Kitabı, **Püis Genel Başkanı İsmail Aytemiz Konuşması**, 2002, s. 27.

⁸⁷ Petrol İşleri Genel Müdürlüğü, <http://www.pigm.gov.tr/index.php/component/content/article/26-icerik/46-sikca-sorulan-sorular> (23 Şubat 2016)

su kaynağı olan bir araziye seçerek ruhsatla kapatmak görevini verirler. Şirket sahipleri Titusville çevresindeki yetkililere yazdıkları tanıtma mektuplarında önemli kişi görünümü vermesi için Drake'i Albay Drake olarak tanıtır ve bu çok yararlı olur. Drake Pennsylvania'nın Titusville kasabasında Petrol Deresi'nin (Oil Creek) üzerinde bulunan bir çiftlikte ruhsat alır. Bu arazideki su kaynaklarından günde 6 galon petrol toplanabilmektedir. Sondajla bol petrol çıkarabileceğine iyice inanan Drake, ortaklarına durumu anlattıktan sonra sondaj için bir buhar makinesi yapmaya baslar.⁸⁸

Bu arada William A. Smith adında bir demirci ile sondajı yapmak üzere anlasır. 1 Mayıs 1858 tarihinde sondaja başlanır. Ancak sondaja başladıktan kısa bir süre sonra şirketin parasal kaynakları tükenir. Banker Townsend 1859 yılının Ağustos ayı sonlarında Drake'e sondajı bırakması talimatını gönderir. Drake bu mektubu henüz almamış ve Ağustos'un 27'si Cumartesi günü öğleden sonra kuyu 69 feet'te (21 m.) delinirken sondaj bir çatlak bşşluğuna düşer ve 15 cm. daha kayar. Hafta sonu için sondaj durdurulur. Pazar günü kuyuyu kontrole gelen sondör William borudan aşağıya baktığında siyah bir sıvı görür. Pazartesi günü Albay Drake kuyuya geldiğinde çevrede ne kadar boş varıl, kap varsa petrolle dolu olduğunu ve William ve yardımcılarının bunları dikkatle koruduğunu görür. Kuyuya bir emme basma su pompası monte eden Drake elle petrol çıkarmaya baslar. Böylece dünyada ilk kez yer altından petrol üretimi gerçekleştirilmiş olmaktadır. Drake'in bu başarısı petrol sanayiinde gazyağının üretiminden sonra ikinci devrimi oluşturmaktadır. Petrolün sondaj yapmak suretiyle üretilebileceğinin görülmesi, kısa sürede ABD de petrole hücum hareketini başlatmıştır.⁸⁹

Birçok iş adamı bu yeni iş kolunda yatırım hareketine katılmış ve 3 yıl gibi oldukça kısa bir sürede petrol üretimi 3 milyon ton seviyesine ulaşmıştır. 1900'lü yılların başına kadar ABD, petrol endüstrisinde rakipsiz kaldı ise de, bu dönemden itibaren dünyanın çeşitli kesimlerinden yeni rakipler ortaya çıkmaya başladı. Dönemin ABD dışındaki en önemli üreticisi Bakü'den yaptığı üretim ile Çarlık Rusya'sı olmuştur. Bakü'de petrolün varlığı çok eski dönemlerden beri bilinmekle birlikte bu bölgenin ilk üretimi 1877'den sonra başladı. Rusya'nın üretici olarak devreye girmesi ile ilk kez ABD'ye ciddi bir rakip çıktı. Azerbaycan'da yapılan bu üretim kısa sürede önemli bir gelişme gösterdi. 1890'larda Rusya'nın sahaları, ABD'nin Pennsylvania sahalarından daha verimli hale geldiler. 1885'te Rusya, ABD'nin üretiminin 2/3 seviyesine gelmiştir. Orta Doğu'nun petrol bakımından sahip olduğu zenginliğin boyutu esas olarak İkinci Dünya Savaşından sonra keşfedildi ve büyük çaplı üretimler bu dönemden sonra gerçekleşti. Orta Doğu petrolleri uzunca bir süre dünyanın diğer bölgelerindeki petrol alanlarında olduğu gibi batılı büyük petrol şirketlerinin hakimiyetinde kaldı. Batılı petrol şirketlerinin Orta Doğu petrolleri üzerindeki hakimiyetine karşı ilk ve en önemli girişim 1960 yılında OPEC'in (Organisation of Petroleum Exploration Countries) kuruluşu oldu. OPEC'in kuruluşu öncesinde, Orta Doğunun petrol üreticisi ülkeleri, şirketlere karşı

⁸⁸ Petrol İşleri Genel Müdürlüğü, <http://www.pigm.gov.tr/index> (24 Şubat 2016)

⁸⁹ Erdem, s. 29

kendileri açısından daha iyi şartların temini için tek mücadele ederken, OPEC'in kuruluşu ile şirketlere karşı bir birlik oluşturmuş oldular.”⁹⁰

Petrol tüketimi; ülkelerin nüfus ve toprak genişliğinden çok , ekonomileri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, dünya petrol tüketiminde OECD grubu ülkelerin ve bunun içinde G-7 olarak bilinen sanayileşmiş yedi ülke (ABD, Kanada, Fransa, İtalya, İngiltere, Almanya, Japonya) ve Rusya Federasyonunun önemli payı mevcuttur. Tablo 1’de yıllar itibariyle dünya ham petrol tüketimi görülmektedir ⁹¹.



⁹⁰ Erdem, s.30.

⁹¹ Petrol İşleri Genel Müdürlüğü, <http://www.pigm.gov.tr/index.php/component/content/article/18-dunyadaki-petrol-ve-dogal-gaz-faaliyetleri/58-dunyadaki-ham-petrol-ve-dogal> 10 Şubat 2016)

Tablo 1

Dünya Ham Petrol Tüketimi*				
Ülkeler	Ham petrol (milyon ton)		2013 2012' göre Değişim	2013%
	2012	2013		
ABD	817.0	831.0	2.0%	19.9%
Kanada	104.3	103.5	-0.5%	2.5%
Meksika	92.3	89.7	-2.6%	2.1%
Toplam Kuzey Amerika	1013.6	1024.2	1.3%	24.5%
Arjantin	28.5	29.4	3.6%	0.7%
Brezilya	125.8	132.7	5.8%	3.2%
Şili	17.3	17.6	2.0%	0.4%
Kolombiya	13.4	13.9	4.0%	0.3%
Ekvator	10.9	11.6	6.3%	0.3%
Peru	9.5	10.0	5.3%	0.2%
Trinidad & Tobago	1.7	1.8	6.3%	♦
Venezuela	33.0	36.2	10.2%	0.9%
Diğer	59.1	58.4	-1.0%	1.4%
Toplam Orta ve Güney Amerika	299.2	311.6	4.4%	7.4%
Avusturya	12.5	12.5	0.6%	0.3%
Azerbeycan	4.2	4.6	9.8%	0.1%
Belarus	8.6	8.7	0.7%	0.2%
Belçika	30.4	31.0	2.5%	0.7%
Bulgaristan	3.9	4.1	4.2%	0.1%
Çek Cumhuriyeti	8.9	8.6	-3.9%	0.2%
Danimarka	7.8	7.8	0.5%	0.2%
Finlandiya	9.0	8.9	-1.7%	0.2%
Fransa	81.0	80.3	-0.6%	1.9%
Almanya	111.4	112.1	0.9%	2.7%
Yunanistan	15.1	14.0	-7.1%	0.3%
Macaristan	5.9	6.0	1.6%	0.1%
İrlanda Cumhuriyeti	6.5	6.7	4.7%	0.2%
İtalya	64.2	61.8	-3.6%	1.5%
Kazakistan	13.1	13.8	5.9%	0.3%
Litvanya	2.7	2.7	1.4%	0.1%
Hollanda	43.7	41.4	-4.9%	1.0%
Norveç	10.5	10.6	1.0%	0.3%
Polonya	25.7	24.0	-6.2%	0.6%
Portekiz	10.9	10.8	-0.8%	0.3%
Romanya	9.2	9.0	-1.7%	0.2%
Rusya	148.9	153.1	3.1%	3.7%
Slovakya	3.6	3.5	-1.3%	0.1%
İspanya	64.2	59.3	-7.3%	1.4%
İsveç	14.6	14.3	-2.0%	0.3%
İsviçre	11.2	11.8	5.0%	0.3%
Türkiye	31.4	33.1	5.7%	0.8%
Türkmenistan	6.1	6.3	2.8%	0.2%
Ukranya	12.5	12.2	-2.7%	0.3%
İngiltere	71.0	69.8	-1.4%	1.7%
Özbekistan	3.3	3.3	2.1%	0.1%
Diğer	32.0	32.5	1.6%	0.8%
Toplam Avrupa-Asya	884.2	878.6	-0.4%	21.0%
İran	89.5	92.9	4.0%	2.2%
İsrail	13.6	10.6	-21.9%	0.3%
Kuveyt	21.6	21.8	1.2%	0.5%

Katar	8.0	8.5	7.1%	0.2%
Suudi Arabistan	131.3	135.0	3.1%	3.2%
BAE	34.3	35.6	4.2%	0.9%
Diğer	79.5	80.5	1.5%	1.9%
Toplan Ortadoğu	377.7	384.8	2.2%	9.2%
	16.7	17.5	5.0%	0.4%
Cezayir	16.7	17.5	5.0%	0.4%
Mısır	35.2	35.7	1.5%	0.9%
Güney Amerika	27.3	27.2	-0.1%	0.7%
Diğer	86.8	90.5	4.6%	2.2%
Toplam Afrika	166.1	170.9	3.2%	4.1%
	5.8	5.7	-1.7%	0.1%
Avusturalya	47.3	47.0	-0.4%	1.1%
Bangladeş	5.8	5.7	-1.7%	0.1%
Çin	490.1	507.4	3.8%	12.1%
Hong Kong	17.3	17.7	2.6%	0.4%
Hindistan	173.6	175.2	1.2%	4.2%
Endonezya	73.2	73.8	1.1%	1.8%
Japonya	217.8	208.9	-3.8%	5.0%
Malezya	30.7	31.2	2.0%	0.7%
Yeni Zeland	7.0	7.1	2.1%	0.2%
Pakistan	20.0	22.0	10.3%	0.5%
Filipinler	13.0	13.7	5.5%	0.3%
Singapur	65.4	65.9	1.1%	1.6%
Güney Kore	108.8	108.4	♦	2.6%
Tayvan	41.9	43.4	3.9%	1.0%
Tayland	49.6	50.4	2.0%	1.2%
Vietnam	17.2	17.4	2.0%	0.4%
Diğer	19.5	19.6	0.8%	0.5%
Toplam Asya-Pasifik	1398.1	1415.0	1.5%	33.8%
	2066.0	2125.1	3.1%	50.8%
TOPLAM DÜNYA	4138.9	4185.1	1.4%	100.0%
OECD	2072.9	2059.9	-0.4%	49.2%
OECD Harici	2066.0	2125.1	3.1%	50.8%
Avrupa Birliği	618.8	605.2	-1.9%	14.5%
Eski SSCB	206.9	212.2	2.8%	5.1%
* Tüketime, Havacılık yakıtları, İhrakiye, Rafineri yakıtı ve kayıplar, Etanol ve Biyodizel dahil.				
♦0.05% den az				

Kaynak: BP Statistical Review of World Energy, Haziran 2014

2.5.2. Dünyada Ham Petrol ve Doğal Gaz Rezervleri

Dünyada ispatlanmış petrol rezervlerinin %65.8'i Ortadoğu'dadır. Bağımsız Devletler Topluluğu'nun ispatlanmış petrol rezervleri 7.8 milyar ton ile Dünya rezervlerinin %5.6'sını oluşturmaktadır ⁹². Dünyada petrol rezervlerinin büyük kısmı Ortadoğu'dadır. Dünya ham petrol ve doğal gaz rezervleri tablosu aşağıda belirtilmiştir.⁹³

⁹² Çelebi, s.38.

⁹³ Petrol İşleri Genel Müdürlüğü, <http://www.pigm.gov.tr/index.php/component/content/article/18-dunyadaki-petrol-ve-dogal-gaz-faaliyetleri/58-dunyadaki-ham-petrol-ve-dogal> (10 Şubat 2016)

Tablo 2				
Dünya Ham Petrol Rezervleri				
	2012 sonu	2013 sonu		
	milyon	milyon	milyon	Toplamdaki payı
	varil	ton	varil	%
ABD	44.2	5.4	44.2	2.6%
Kanada	174.3	28.1	174.3	10.3%
Meksika	11.4	1.5	11.1	0.7%
Toplam Kuzey Amerika	229.9	35.0	229.6	13.6%
Arjantin	2.4	0.3	2.4	0.1%
Brezilya	15.3	2.3	15.6	0.9%
Kolombiya	2.2	0.3	2.4	0.1%
Ekvator	8.4	1.2	8.2	0.5%
Peru	1.4	0.2	1.4	0.1%
Trinidad & Tobago	0.8	0.1	0.8	♦
Venezuela	297.6	46.6	298.3	17.7%
Diğer	0.5	0.1	0.5	♦
Toplam Orta ve Güney Amerika	328.6	51.1	329.6	19.5%
Azerbeycan	7.0	1.0	7.0	0.4%
Danimarka	0.7	0.1	0.7	♦
İtalya	1.4	0.2	1.4	0.1%
Kazakistan	30.0	3.9	30.0	1.8%
Norveç	9.2	1.0	8.7	0.5%
Romanya	0.6	0.1	0.6	♦
Rusya	92.1	12.7	93.0	5.5%
Türkmenistan	0.6	0.1	0.6	♦
İngiltere	3.0	0.4	3.0	0.2%
Özbekistan	0.6	0.1	0.6	♦
Diğer	2.1	0.3	2.2	0.1%
Toplam Avrupa-Asya	147.4	19.9	147.8	8.8%
İran	157.0	21.6	157.0	9.3%
İrak	150.0	20.2	150.0	8.9%
Kuveyt	101.5	14.0	101.5	6.0%
Umman	5.5	0.7	5.5	0.3%
Katar	25.2	2.6	25.1	1.5%
Suudi Arabistan	265.9	36.5	265.9	15.8%
Suriye	2.5	0.3	2.5	0.1%
BAE	97.8	13.0	97.8	5.8%
Yemen	3.0	0.4	3.0	0.2%
Diğer	0.3	t	0.3	♦
Toplam Ortadoğu	808.7	109.4	808.5	47.9%
Cezayir	12.2	1.5	12.2	0.7%
Angola	12.7	1.7	12.7	0.8%
Chad	1.5	0.2	1.5	0.1%
Kongo Cumhuriyeti	1.6	0.2	1.6	0.1%
Mısır	4.2	0.5	3.9	0.2%
Gine	1.7	0.2	1.7	0.1%
Gabon	2.0	0.3	2.0	0.1%
Libya	48.5	6.3	48.5	2.9%
Nijerya	37.1	5.0	37.1	2.2%
Güney Sudan	3.5	0.5	3.5	0.2%
Sudan	1.5	0.2	1.5	0.1%
Tunus	0.4	0.1	0.4	♦
Diğer	3.7	0.5	3.7	0.2%
Toplam Afrika	130.6	17.3	130.3	7.7%

Avusturalya	3.9	0.4	4.0	0.2%
Brunei	1.1	0.1	1.1	0.1%
Çin	18.1	2.5	18.1	1.1%
Hindistan	5.7	0.8	5.7	0.3%
Endonezya	3.7	0.5	3.7	0.2%
Malezya	3.7	0.5	3.7	0.2%
Tayland	0.4	0.1	0.4	♦
Vietnam	4.4	0.6	4.4	0.3%
Diğer	1.1	0.1	1.1	0.1%
Toplam Asya Pasifik	42.1	5.6	42.1	2.5%
TOPLAM DÜNYA	1687.3	238.2	1687.9	100.0%
OECD	249.6	37.3	248.8	14.7%
OECD Harici	1437.7	200.9	1439.1	85.3%
OPEC	1213.8	170.2	1214.2	71.9%
OPEC Harici £	342.6	50.1	341.9	20.3%
AB	6.8	0.9	6.8	0.4%
Eski SSCB	130.9	17.9	131.8	7.8%
Kanada -Petrollü Kumlar	167.8	27.3	167.8	
Under active development	25.9	4.2	25.9	
Venezuela: Orinoco Belt	220.0	35.4	220.5	

Kaynak: BP Statistical Review of World Energy June 2014

2.5.3. Türkiye’de Ham Petrol Üretimi ve Tüketimi

Türkiye’de ham petrol üretimini Cumhuriyet’ten Önceki Dönem ve Cumhuriyet Dönemi olarak ikiye ayırmak mümkündür.⁹⁴

Cumhuriyet’ten Önceki Dönemi

Türkiye’de petrolle ilgili ilk bilgiler Evliya Çelebi Seyahatnamesi’nde yer almış ve Van Kalesi’nde “neft yağının kayalardan nebean ederek bir havzı azimin içine nizan” olduğu belirtilmiştir. Daha sonraları Türk-Iran sınırını tespit eden komisyona dahil bulunan W. Loftus, İngiltere’ye döndüğü zaman, 1854 yılında Jeoloji Cemiyeti’nde yayınladığı bir makalede Evliya Çelebi’nin bu yazısını teyit etmiştir. Türkiye’nin komşuları Rusya, İran ve Irak gibi zengin petrol kaynaklarına sahip olabileceği hususunda jeoloji ve petrol mühendislerinin görüşleri yanı sıra, yurdun çeşitli yerlerinde görülen petrol emareleri de kuvvetli deliller arasında sayılmıştır. Nitekim ülke içinde çeşitli yerlerde 50 nin üzerinde gaz, sıvı ve katı (asfalt) petrol emaresinin varlığı öteden beri bilinmektedir. İlk petrol

⁹⁴ İktisadi Araştırmalar Vakfı, s.109.

aramaları da bu gibi emarelerin yerinde incelenmesiyle başlamıştır. Bu dönemde petrol araştırmaları İskenderun, Trakya, Musul, Erzurum ve Van bölgelerinde olmuştur ⁹⁵.

Cumhuriyet Dönemi (1954 yılına kadar)

Bu devrede Türkiye sınırları içindeki petrol olanaklarını, Hükümet bizzat kendisi araştırmayı bir prensip olarak ele almıştır.1925 yılında Hükümet nam ve hesabına Dr. Lucius adında bir yabancı jeolog getirilmiş ve petrol belirtileri olan yerlerin hepsinin jeolojik etütleri yaptırılmıştır.. Bu etütler 2 yıl sürmüştür. 24 Mart 1926 tarihinde kabul edilen 792 sayılı Petrol Yasası ile Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde bütün petrol ve petrol bileşiklerinin tabi olduğu madenlerin aranması ve işletilmesi hakkı Maden Yasası hükümlerine uyulmak koşulu ile Hükümete verilmiştir. 1930 yılında ilk defa Türk mühendis ve jeologlarının da yer aldığı bir grup teknisyen, bir yıl süreyle, yurdun petrol olanak ve olasılığı olan yörelerinin jeolojik etütlerini yapmıştır. Bu etütleri yapan grup, Dr. Lucius, Cevat Eyüp Tasman ve Kemal Lokman'dan oluşmuştur. 20 Mayıs 1933 tarihinde 2189 sayılı yasa ile “Petrol Arama ve İşletme İdaresi” kuruluncaya kadar ciddi bir etkinlik olmamıştır. Bu kuruluş, getirdiği iki Amerikalı jeolog ve bir İsviçreli paleontolog ile petrol olanak ve olasılığı olan tüm bölgelerin yeniden etütlerini yaptırmıştır. Bu etütler sonucu yurdumuzda ilk defa petrol arama amacıyla derin bir kuyu açılmasına karar verilmiştir. Amerika'dan getirilen sondaj makinesi ve personeli ile açılan bu kuyu, Mardin ilinin Midyat ilçesine bağlı, Baspirin bucağı yakınlarında, 13.10.1934 ile 15.06.1936 tarihleri arasında açılan BASPİRİN-1 arama kuyusudur. Kuyu 1351 metrede kuru kuyu olarak bırakılmıştır.20 Haziran 1935 tarihinde çıkarılan 2804 sayılı yasa ile “Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü” (MTA) kurulmuştur. Petrol Arama ve İşletme İdaresi de, Petrol Grubu Direktörlüğü adı altında bu enstitüye bağlanmış ve petrol aramalarına yurt düzeyinde ara verilmeden devam edilmiştir⁹⁶.

Cumhuriyet Dönemi (1954 yılından günümüze): Petrole olan gereksinimin artması ve aramaların yetersiz bulunması noktasından hareketle 7 Mart 1954 tarihinde 6326 sayılı yeni “Petrol Yasası” çıkarılmış, böylece izlenen petrol politikasında yeni bir dönem başlamış ve bu yasa ile aramaların yerli ve yabancı özel girişim eliyle yapılması

⁹⁵ İktisadi Araştırmalar Vakfı, s.110.

⁹⁶ İktisadi Araştırmalar Vakfı, s.110.

öngörülmüştür. Yeni Petrol Yasası'na dayanılarak 7 Mart 1954 tarihinde kabul edilen 6327 sayılı yasa ile "Türkiye Petrolleri A.O." kurulmuş ve Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü'nün ilgili birimleri bu kuruluşa aktarılmıştır. Petrol Yasasının uygulanmasının denetimi de 6326 sayılı Petrol Yasası ile kurulan "Petrol Dairesi Reisliği"ne verilmiştir. Daha sonra 13.05.1955 tarihinde kabul edilen 6558; 29.05.1957 tarihinde kabul edilen 6987; 05.04.1973 tarihinde kabul edilen 1702 ve 28.03.1983 tarihinde kabul edilen 2808 sayılı yasalarla 6326 sayılı Petrol Yasasının bazı maddeleri değiştirilmiş ve bazı maddeler eklenmiştir. 1702 sayılı Petrol Reform Yasası ile Petrol Dairesi Reisliği, "Petrol İşleri Genel Müdürlüğü"ne dönüştürülmüştür. Bu dönem yabancı petrol şirketlerinin yurdumuza gelmeye başladığı ve faaliyetlerin yoğun olarak sürdürüldüğü dönemdir ⁹⁷.

Türkiye'de arama çalışmalarının %70'ten fazlasını TPAO yürütmektedir. TPAO yurtiçinde deniz alanları ve karadaki petrol ve doğalgaz aramalarını yabancı ortaklarla birlikte gerçekleştirmektedir. Kara alanlarına göre oldukça pahalı yatırımlar gerektirmesiyle nedeniyle denizlerimizde sınırlı sayıda sondaj çalışmaları yapılabilmiş ancak son yıllarda önemli rezervlerin ortaya çıkarılacağı unutulmuş Karadeniz'de arama çalışmalarına ağırlık verilmeye başlanmıştır ⁹⁸.

Petrol Yasası ile birlikte Türkiye'de Petrol aramaları 18 bölgeye ayrılmıştır. Arama faaliyetleri başlangıçta X. Bölge Siirt, XI. Bölge Diyarbakır, XII. Bölge Gaziantep üzerinde yoğunlaştırılmıştır. Daha sonra I. Bölge Marmara XIII Bölge Hatay XIV. Bölge Konya, XVI .Bölge Antalya yörelerinde sürdürülmüştür. II. Bölge Bolu, III. Bölge Ankara ve XVII. Bölge İzmir'de de sınırlı aramalar yapılmıştır. Ancak yukarıda sayılı bu on sekiz bölgede tam anlamıyla aramalar yapıldığı belirtmek mümkün değildir. Öncelikle Güneydoğu Anadolu, batı Toroslar, Batı Karadeniz, İç Anadolu ve denizlerde yapılacak yeni aramalarla bilinen petrol rezervlerinin artması olasıdır ⁹⁹.

2.5.4. Türkiye'deki Petrol Rafinerileri

Türkiye'de bulunan petrol rafinerileri beş tanedir. Bunlar;¹⁰⁰

⁹⁷ PUIS Eğitim Yayınları, 4. Petrol Şurası, PÜİS Genel Başkanı Konuşması, 2002, s.35

⁹⁸ Devlet Planlama Teşkilatı, **VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Madencilik Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Enerji Hammaddeleri Alt Komisyonu Petrol-Doğalgaz çalışma Grubu, Ankara: DPT Yayınları, 2006, s.14.

⁹⁹ Kaya Ercan, Türkiye'de Uygulanan Enerji Politikaları ve Sonuçları, **Ankara Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Cilt.14, s.121 (2004).

¹⁰⁰ Türkiye'deki Rafinerileri, <http://www.fmartuklu.org/konu/t%C3%BCrkiyedeki-rafinerileri-ve->

- İzmit'te İpraş Rafinerisi
- İzmir'de Aliğa Rafinerisi
- Mersin'de Ataş Rafinerisi
- Kırıkkale'de Orta Anadolu Rafinerisi
- Batman'da Batman Rafinerisi

TÜPRAŞ'ın kökleri 1961 yılında Amerikan Caltex tarafından kurulan İPRAŞ'A (İstanbul Petrol Rafinerisi A.Ş.) kadar uzanmaktadır. KİT'lerin daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla yapılan düzenlemeler kapsamında, İPRAŞ ve kamuya ait diğer 3 rafineri, 1983 yılında TÜPRAŞ çatısı altında toplanmıştır. Uzun yıllar bir KİT olarak Türkiye'ye hizmet veren TÜPRAŞ, 10 Temmuz 1990 tarihinde özelleştirme kapsamına alınmış ve sermayesi T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na devredilmiştir. TÜPRAŞ'ın özelleştirme işlemleri aşamalı olarak sürdürülmüş , en son kamuya ait %51 oranına tekabül eden TÜPRAŞ hisselerinin, Özelleştirme İdaresi başkanlığı tarafından 12 Eylül 2005 tarihinde yapılan ihale neticesinde, Koç-Shell Ortak Girişim Grubu'na satılmasıyla şirket tamamen özel sektöre devredilmiştir ¹⁰¹.

2.6. Sektörün Etkili Kurumları

Türkiye'de petrolün ve LPG piyasalarının düzenleme ve denetim görevini yürüten EPDK, ham petrolün üretimini sağlayan ve ülkemizin tek rafinerisi olan TÜPRAŞ, arama ve sondaj işlemlerini yürüten TPAO, taşıma işlerini yürüten BOTAŞ ve arama işletme ile ruhsat işlerini yürüten PİGM kurumları hakkında bilgiler aşağıda verilmektedir. ¹⁰²

2.6.1. EPDK (Enerji Piyasası Denetleme Kurumu)

Elektrik piyasalarının düzenlenmesi amacıyla 4628 sayılı Yasa ile 2001 yılında kurulmuştur. Daha sonra çeşitli kanunlarla doğal gaz, petrol ve LPG piyasalarının da düzenlenmesi görevi verilmiştir. 1 Ocak 2005'ten itibaren belli bir aralıkla serbest bırakılan akaryakıt fiyatları dışında, bu alandaki her türlü düzenleme ve faaliyetleri kontrol etme yetkisi bulunmaktadır. EPDK bağımsız nitelikte bir üst kuruldur. Bir kamu kurumu olmasına karşın Hükümetin vesayeti altında değildir. Böyle bir yapı kurulmak

[isimlerinedir.250110](#) (18 Mart 2016)

¹⁰¹ Devlet Planlama Teşkilatı, s.19.

¹⁰² Erdem, s.74.

suretiyle enerji piyasalarının tarafsız bir otorite tarafından ekonomik kurallar dikkate alınarak yönetilmesi hedeflenmektedir. Şebeke endüstrileri olarak da adlandırılan enerji endüstrilerinde işleyen bir piyasa ekonomisinin tesis edilmesi kendine has güçlükler göstermektedir. Bu yüzden EPDK tamamıyla uzmanlık gerektiren bir görevi yerine getirir. Elektrik ve doğal gaz piyasalarında özel sektörün katılımı arttıkça Kurumun düzenleyici rolü önem kazanacaktır ¹⁰³.

2.6.2. TÜPRAŞ (Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.)

1983'te Türkiye'deki rafinerilerin devlet eliyle tek çatı altında toplanması için kurulan çatı şirkettir. Kocaeli, Kırıkkale, Aliğa ve Batman'da rafinerileri bulunmaktadır. Ayrıca Körfez Petrokimya adında bir petrokimya tesisi vardır. TÜPRAŞ'ın kuruluşu, 1961 yılında Amerikan Caltex kurduğu Türkiye'nin ilk rafinerisi olan İPRAŞ'a (İstanbul Petrol Rafinerisi A.Ş.) dayanmaktadır. Kamu İktisadi Teşekküllerinin (KİT'lerin) daha verimli olmaları için yapılan düzenlemeler kapsamında, İPRAŞ ve kamuya ait diğer 3 rafineri, 1983'te TÜPRAŞ adı altında toplanmıştır. 2001'de iş çeşitlemesi kapsamında PETKİM Yarımca Tesisleri'nin satın almasıyla, iş çeşitliğinin yanında ihtiyaç duyduğu genişlemeye mevcut PETKİM altyapısı kullanılmıştır. TÜPRAŞ Türkiye rafinaj kapasitesinin %86'sına sahipti. 2014 yılının Aralık ayında cumhuriyet tarihinin tek seferde gerçekleştirilen en büyük yatırımıyla İzmit'te TÜPRAŞ Fuel Oil Dönüşüm Tesisi faaliyete geçmiştir. Rafineri teknik derecelendirilmesinde kullanılan Nelson Kompleksite Endeksi'ne göre TÜPRAŞ'ın mevcut rafineri kompleksite değeri Fransa'nın Akdeniz kıyılarındaki rafinerilerinin kompleksite değerleri ile eşittir. TÜPRAŞ'ın halen 7,25 düzeyinde olan rafineri kompleksitesi, 5,95 olan Akdeniz Rafineri Kompleksitesi ortalaması üzerindedir ¹⁰⁴.

2.6.3. TPAO (Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı)

6326 sayılı Petrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra, yine aynı yıl (1954) 6327 sayılı "Türkiye Petrolleri A. O. Kanunu" yürürlüğe girmiş olup bu kanun Bakanlar Kurulu'na Özel Hukuk Hükümlerine tabi bir Anonim Şirket olan TPAO'yu kurma yetkisi vermiştir. TPAO'nun kuruluş amacı; entegre, özerk, çağdaş ve dinamik bir yapıda, Petrol

¹⁰³ Enerji Piyasası Denetleme Kurumu, <http://www.epdk.gov.tr/TR/Anasayfa> (18 Mart 2016)

¹⁰⁴ Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş., <http://www.tupras.com.tr> (20.Mart 2016)

Kanunları Hükümleri dahilinde, Türkiye’de petrol arama, sondaj, üretim ve rafinaj, taşıma işlemlerini ve gerektiğinde petrol ve petrol ürünlerinin alım, satım ve dağıtımını yapmak ve bu faaliyetlere bağlı işler için her türlü ticari işlere girişmek, faaliyetleriyle ilgili olmak üzere ticari şirketleri kurabilmek, Türkiye’de ve yabancı ülkelerde kurulmuş bu tür şirketlere iştirak edebilmek şeklinde tespit edilmiştir. Böylece kuruluş yasası ile TPAO, kamu adına petrol arama, sondaj, üretim, rafinaj ve pazarlama faaliyetleri ile görevlendirilmiş ve bu kuruluştan bu yana kamu adına Türkiye’de petrol arama – üretim faaliyetlerini yöneten tek kuruluş olmuştur. TPAO kuruluşundan itibaren hızla gelişen petrol sektörünün önemli konularında öncülük etmiş ve kanunun verdiği yetkiler çerçevesinde yatırımlarını gerçekleştirmiştir ¹⁰⁵.

2.6.4. BOTAŞ (Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş.)

Türkiye Cumhuriyeti ile Irak Cumhuriyeti Hükümetleri arasında 27.08.1973 tarihinde imzalanan Ham Petrol Boru Hattı Anlaşması çerçevesinde Irak ham petrolünün İskenderun Körfezine taşınmasını gerçekleştirmek üzere, 7/7871 Sayılı Kararnameye istinaden 15.08.1974 tarihinde kurulmuştur. Bakanlar Kurulunun 08.02.1995 tarih ve 96/6526 sayılı kararıyla Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) olarak yapılandırılmıştır. BOTAŞ, 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye tabi, özel hukuk hükümlerine göre kurulmuş, anonim şirket statüsünde bir Kamu İktisadi Teşebbüsüdür. Sermayesinin tamamı T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı’na ait, T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı’nın ilgili kuruluşu olan BOTAŞ, boru hatları ile petrol taşımacılığının yanı sıra doğal gaz taşımacılığı, dağıtımı, ithalatı, depolanması, pazarlanması, ticareti ve ihracatı alanlarında faaliyet göstermektedir ¹⁰⁶.

2.6.5. PİGM (Petrol İşleri Genel Müdürlüğü)

Cumhuriyet döneminde petrol sektörü ile ilgili olarak yapılan ilk yasal düzenleme 1926 yılında çıkarılan ve ülke sınırları içinde bütün petrol arama ve işletme haklarını hükümete veren 792 sayılı Kanundur. Daha sonra 1935 yılında çıkarılan 2804 sayılı kanunla petrol konusunda Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü (MTA) görevlendirilmiş, 1954 yılında ise

¹⁰⁵ İktisadi Araştırmalar Vakfı, s. 112.

¹⁰⁶ Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş. <http://www.botas.gov.tr> (20 Mart 2016)

bazı değişiklerle günümüzde de yürürlükte bulunan 6326 sayılı Petrol Kanunu kabul edilmiştir. 6326 sayılı Petrol Kanunu ile Petrol Dairesi Reisliği kurulmuş, Petrol Dairesi Reisliği 1973 yılında kamuoyunda petrol reformu kanunu olarak bilinen 1702 sayılı Kanun ile T.C. Petrol İşleri Genel Müdürlüğü adını almıştır. Yine aynı Kanunla Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı bünyesinde bulunan Akaryakıt Daire Başkanlığı da lağvedilerek Genel Müdürlüğümüze bağlanmıştır. Petrol İşleri Genel Müdürlüğü (PIGM) Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'na bağlı genel bütçeli bir kuruluş olarak 02 Kasım 2011 tarihine kadar hizmet vermiştir. 02 Kasım 2011 tarih ve 28103 Sayılı Resmî Gazetenin Mükerrer sayısında yayımlanan 662 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Petrol İşleri Genel Müdürlüğü kapatılmıştır. Ancak yine aynı Kararnamenin 81. maddesinde, 3154 sayılı Kanunun 8'inci maddesine atıfta bulunularak, Petrol İşleri Genel Müdürlüğü Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının ana hizmet birimleri arasında yeniden kurulmuştur ¹⁰⁷.

2.6.6. Petrol Sanayi Derneği (PETDER)

PETDER (Petrol Sanayi Derneği) 23 Eylül 1996 tarihinde, petrol ürünlerinin üretimden tüketime kadar olan faaliyetler zinciri üzerinde çalışmalar yapmak amacı ile ülkenin önde gelen akaryakıt dağıtım şirketleri tarafından kurulmuştur. PETDER'in bugün itibariyle toplam on beş üyesi bulunmaktadır. Alpet, Aytemiz, Belgin, BP, Gulf, ExxonMobil, Opet, Petline, Petroyağ, OMV Petrol Ofisi, Shell, Shell & Turcas, Total, Turcas ve Turkuaz PETDER üyesi kuruluşlardır. PETDER'in kurucu üyeleri ise BP, ExxonMobil, Opet, Petrol Ofisi, Shell ve Total'dir ¹⁰⁸.

2.6.7. Petrol Ürünleri İşverenler Sendikası (PÜİS)

Ekim 1967 yılında (PÜİS) Petrol Ürünleri İşverenler Sendikası ünvanı altında kurulmuştur. Genel Merkezi Ankara'da bulunan ve yurt yüzeyine yayılmış 7.900 kayıtlı akaryakıt bayisini çatısı altında toplayan PÜİS, 15 Bölgede 15 Şubesi (Ankara, Antalya, Batman, Erzurum, İskenderun, İstanbul, İzmit, İzmir, Kayseri, Kırıkkale, Konya, Mersin, Samsun, Trabzon, Trakya), 81 ilde baş temsilciliği ve 850 ilçede Temsilciliği bulunan Türkiye'nin en büyük ve teşkilatlı tek Petrol İşverenler Sendikası'dır.

¹⁰⁷ Petrol İşleri Genel Müdürlüğü, <http://www.pigm.gov.tr/index.php/kurumsal/tarihce> (24 Mart 2016)

¹⁰⁸ Petrol Sanayi Derneği, <http://www.petder.org.tr/dernek-bilgileri> (24 Mart 2016)

Sendikanın, Genel Merkezi ve Şubeleri, 4 yılda bir özgür ortamlarda gerçekleşen genel kurullarda seçilen yönetim kurullarınca yönetilmektedir. Sendika, Genel Merkez ve Şube Yönetim Kurullarının seçim yoluyla göreve gelen toplam 454 yöneticisi ile çağdaş ve demokratik anlayış içinde tabana yayılarak kuruluş amacına uygun faaliyetlerini başarı ile sürdürmektedir. Ayrıca, Genel Merkez ve Şubelerin Yönetim, Denetim, Disiplin Kurulları, AŞ temsilci ve temsilciler dışında, sendika ana tüzüğünün amaç ve çalışma alanı ile ilgili konularda bilgi ve tecrübelerinden istifade etmek amacıyla PÜİS Yüksek Konseyi ihdas edilmiştir. 49 kişilik PÜİS Yüksek Konseyi kendi içinde seçim yoluyla bir başkan, iki başkan vekili, bir genel sekreter ve bir genel sekreter yardımcısı seçerek, oluşturduğu yönetimiyle bir üst kurul olarak çalışmalarını bağımsız bir şekilde yürütür. PÜİS, akaryakıt sektörünün her alanında olduğu gibi, Petrol Şûraları düzenlemede de gösterdiği düzeyli çalışmalarıyla akaryakıt sektörüne ışık tutan, yol gösteren sivil bir toplum kuruluşudur¹⁰⁹.

2.6.8. Türkiye Akaryakıt Bayileri Petrol Ve Gaz Şirketleri İşveren Sendikası (TABGİS)

1954 yılında İstanbul Akaryakıt Bayileri Cemiyeti adıyla kurulmuştur. 1961 Anayasası sonrasında yeniden yapılanan Türkiye’de Türk Sendikacılık hareketi de sosyal hayatın en önemli parçası haline gelmeye başlamıştır. İlk Başkan Nevzat Saygıner akaryakıt bayilerini her alanda temsil etmenin gereğine inanan bir sektör emekçisi örgütün Ticaret Odası’nda da temsil edilmesinin önünü açmış ve ilk olarak İstanbul Ticaret Odası’nda 61. Meslek Komitesini kurmuştur ¹¹⁰. 1963 yılında TABGİS Akaryakıt Bayileri Petrol ve Gaz Şirketleri İşveren Sendikası adını alarak 2821 sayılı Sendikalar Kanunu’na tabi aynı kanunun 3 numaralı işkolunda (Petrol- Kimya-Lastik) faaliyet gösteren bir işveren sendikasıdır. Amacı; üyelerinin çalışmalarında ve ilişkilerinde, ortak ekonomik, sosyal hak ve çıkarlarını korumak, geliştirmek, karşılıklı dayanışmayı sağlamak, iş kolunda kurulmuş ve kurulacak olan, sanayinin verimli ve ahenkli çalışmasına yardımcı olmak, üyelerimizi temsil etmek, resmi merciler nezdinde üyelerimizin ve sektörün hak ve menfaatlerini savunmak, toplu iş sözleşmesi akdetmek, çalışma barışını kurmak, Türk

¹⁰⁹ Petrol Ürünleri İşverenler Sendikası, <http://m.infolla.com/petrol-urunleri-isverenler-sendikasi> (24 Mart 2016)

¹¹⁰ TABGİS, <http://www.tabgis.org.tr/> (24 Mart 2016)

ekonomisine kendi iş kollarına bağılı sahalarda yardımcı olmak ve bu amaçlarla Türkiye çapında faaliyette bulunmaktır.¹¹¹



¹¹¹ Erdem, s.83.

BÖLÜM 3. ÖZDEN AKARYAKIT A.Ş.'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Bu bölümde Özden Akaryakıt A.Ş.'de toplam kalite yönetimi uygulamalarının araştırılması için derinlemesine mülakat ve doküman analizi olmak üzere iki farklı veri toplama tekniğinden faydalanılmıştır. İlk olarak tedarikçi, çalışan ve müşteriler ile gerçekleştirilen görüşme bulgularına yer verilecek, ardından doküman analizi ile firma TKY uygulamaları değerlendirilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın hedefi, günümüz rekabet ortamında bir kurumun tüm paydaşları için önemli olan TKY uygulamalarını, ekonominin önemli bir sektörü olan akaryakıt sektörü kapsamında incelemektir. TKY'nin birçok ilkesi bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları; müşteri odaklılık, herkesin katılımı, süreç yönetimi, liderlik, sürekli geliştirmedir. Bu bağlamda Özden Akaryakıt A.Ş.'nin TKY'nin söz konusu ilkelerini ne derece uyguladığını ortaya koymak bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Teknikleri

Bu araştırmada, istenen bulgu ve çözümlemelere ulaşmak için nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırma; “Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanabilir.¹¹²

Nitel araştırmanın temel özelliklerinden biri olan “Algıların Ortaya Konması”, Algıların ortaya konmasında ve yorumlanmasında görüşmeler, araştırmacı için büyük önem taşımaktadır. Görüşmeden elde edilen betimsel veriler daha sonra yapılacak analizlerin temelini oluşturmaktadır. Görüşmelerde ortaya çıktığı şekliyle araştırmaya katılan bireylerin belirttikleri bazı görüşleri ya da örnekleri araştırma raporunda aynen sunmak, okuyucuya katılımcıların bakış açılarını doğrudan sunmak bakımından önemli yararlar sağlamaktadır.¹¹³

¹¹²Yıldırım Ali ve Şimşek Hasan, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, s. 45.

¹¹³ Yıldırım ve Şimşek, s. 45.

Nitel araştırmada çok sayıda bireyin araştırma kapsamına dahil edilmesi gtr çünkü toplanan verilerin ayrıntılı ve derinlemesine olması gerekmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin sayısı az olmakla birlikte sonuçta elde edilen verinin miktarı ve ayrıntısı oldukça fazladır ve analiz de bu nedenle uzun zaman alabilmektedir.

Bu ereve, zden Akaryakıt A.ř.‘ın toplam kalite yönetimi uygulamaları ve müşteri, tedarikçi ve personelin firmanın uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri ile ilgili bulguları elde etmek amaçlanmıştır.

Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmenin sınırları yapılandırılmış görüşme kadar keskin olmadığı gibi yapılandırılmamış görüşmeler kadar da esnek değildir.¹¹⁴Mřteri, tedarikçi ve çalışanlar olmak üzere üç gruba yöneltilecek, hakkında veri toplanmak istenen konular önceden bir forma dönüştürülmüştür. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Bu üç grubun her birine görüşmelerde 10‘ar soru yöneltilmiştir. Müşterilere yönelik görüşmede hizmet memnuniyeti, akaryakıt kalitesi, iş süreçlerine dair sorular; çalışanlara yönelik görüşmede yönetici-çalışan ilişkisi, kariyer planlaması, eğitim ve oryantasyon, fiziksel çalışma koşullarına dair sorular; tedarikçilere yönelik görüşmede ise istek ve şikayetlerin değerlendirilme süreci, ödeme koşullarına, sipariş işleme hızı, ürün kabul süreci, personelin davranışlarına dair sorular yer almaktadır.

3.3. Verilerin zmlenmesi

Nitel bulgular üç farklı veri toplama şeklinden meydan gelmektedir. Derinlemesine mülakat, Gözlem ve Yazılı dokümanlar. Mülakatlar kişilerin deneyimleri, fikirleri, duyguları ve bilgileri ile ilgili doğrudan yapılabilmesine olanak sağlamaktadır. Gözlemlerden elde edilen veriler insanların etkinlikleri, davranışları, eylemleri ve insan deneyiminin gözlemlenebilen kısımları olan tüm kişilerarası etkileşimin ve örgütsel süreçlerin detaylı bir biçimde betimlenmesini mümkün kılar. Doküman analizi örgütsel veya program kayıtlarının tam metinlerinin ya da buradan alınan alıntılarının, yazışma, resmi yayınlar veya raporların incelenmesini kapsamaktadır.¹¹⁵

¹¹⁴ Bülbül, Tuncer. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde Görev Yapan ğretim yelerinin Lisansüstü ğretime ğrenci Seçme Sürecine İlişkin Görüşleri. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt.36 Sayı.1-2, s. 167-174, 2003.

¹¹⁵ Patton, Michael Quinn. **Nitel Araştırma Değerlendirme Yöntemleri**. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir (Ed.),

Nitel araştırmada en yaygın olarak kullanılan veri toplama yöntemlerinin başında görüşme, odak grup görüşmesi ve gözlem gelmektedir. Bunların yanında çeşitli türdeki dokümanlar da nitel araştırmalarda kullanılan verilere temel oluşturabilir.

Yarı yapılandırılmış görüşme sonucu elde edilen veriler; benzer verilere göre kategorize edilmiştir. Betimsel çözümleme bağlamında bu benzerlikler ortaya koyulmuş ve bulguya dönüştürülmüştür.

Geçerlilik ve Güvenirlik: “İnanılrlık” kavramı nitel araştırmalarda, araştırmanın benzer ortamda tekrar edilememesi ve geçerliliği tam olarak elde etmenin zorluğu sonucunda “geçerlilik” ve “güvenilirlik” yerine kullanılmaktadır. Lincoln ve Guba¹¹⁶ araştırma bulgularının güvenilir olup olmadığını ölçmek için çeşitli sorular ortaya koymuştur. Bulguların benzerliği çalışmanın aynı şekilde tekrarlanması durumunda ile alakalıdır. Bu sorulara yanıt bulmak için inanrlık (credibility), aktarılabilirlik (transferability), tutarlılık (dependability) ve doğrulanabilirlik (confirmability) olarak dört kriter belirlenmiştir. Bu ölçütler göz önünde bulundurularak, araştırma kapsamında;

- Araştırmacı olarak müşteri, tedarikçi ve çalışanlar ile iletişime geçilmiş, onların firmaya yönelik genel görüşleri değerlendirilmiştir.
- Araştırma kapsamında nitel veri toplama yöntemlerinden doküman analizi ve görüşme teknikleri bir arada kullanılmıştır.
- Görüşmeler gerçekleştirilirken görüşme soruları kısa süreli aralıklarla farklı gruplara yöneltilmiş ve verilerin tutarlı olup olmadığı gözlemlenmiştir.

Yıldırım ve şimşek’e göre, nitel araştırmalarda, “güvenilirlikten” daha önemlisi araştırma sonuçlarının geçerliliğidir.

3.4. Derinlemesine Görüşme Bulguları

Bu başlık altında müşteri, tedarikçi ve çalışanlara yönelik görüşme bulgularına yer verilmektedir.

Ankara, Pegem Akademi, 2014, s. 4.

¹¹⁶ Lincoln, Y.S. ve Guba, E.G., Naturalistic Inquiry, SAGE, Beverly Hills, 1985.

3.4.1. Müşterilere Yönelik Görüşme Bulguları

Görüşme yapılan müşterilere kurumdan aldıkları hizmet hakkındaki fikirleri sorulmuştur. Verilen yanıtlara göre müşterilerin tamamı (10 kişi) firmadan memnun olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak Yıldırım İnş.Hafr.San.ve Tic Ltd.Şti.’den Çiğdem Ertan firmadan memnuniyetini “En iyisi olduğu görüşündeyim.” diyerek ifade etmiştir.

Katılımcılara istek ve şikayetlerini firmaya iletirken yaşadığı sorunlar ile ilgili görüşleri sorulmuştur ve katılımcıların tamamı sorun yaşamadığını belirtirken 3 kişi istek ve şikayetlerin anında çözüldüğünü belirtmiştir. Firma ile yaşanan sorunlarla ilgili başka bir soru da “Zaman içinde oluşan sorunların çözülmesi ve geri dönüşler hakkındaki düşünceleriniz?”dir. Görüşme gerçekleştirilen müşterilerin tamamı en kısa sürede geri dönüş yapıldığını belirtirken Efor Lojistik Kimyevi Maddeler Nak.Tic Ltd.Şti.’den Hülya K.: “Net ve kesin.” diyerek firmanın sorun çözmedeki becerisini vurgulamıştır.

Görüşmecilere “Akaryakıt talepleriniz zamanında ve eksiksiz olarak ulaşıyor mu konu hakkında düşünceleriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Görüşmecilerin tamamı bu konudaki memnuniyetini “Gayet iyi, mükemmel” gibi sözcüklerle ifade etmiştir.

Görüşme yapılan müşterilere firma çalışanlarının yaklaşıma dair üç farklı soru sorulmuştur. Bu sorulardan biri tanker operatörleri, biri muhasebe çalışanları bir diğeri de satış ve teknik destek çalışanları ile ilgilidir. “Akaryakıt ikmalini gerçekleştiren tanker operatörlerimizin size karşı davranışları nasıldır?” sorusuna katılımcıların neredeyse tamamı (8 kişi) çalışanların kişisel yaklaşımları ile ilgili olumlu görüş belirtmiştir; 2 kişi ise tanker operatörlerinin iş görme becerisini değerlendirmiştir. Alkan Damper Dingil San Vinç Taşımacılık ’tan İlhan A. tanker operatörleri için “İşini iyi takip eden” ifadesi ile müşteri ile kurulan iyi ilişkiden ziyade profesyonelliğe işaret etmiştir.

Katılımcı müşterilere “muhasebe işlemleri ve personelinin yaklaşımları” hakkındaki düşünceleri sorulmuştur ve katılımcıların tamamı memnun olduğunu belirtmiştir. Ak Eren Madencilik San Tic. Ltd. Şti.’ den Bülent Akbulut ve HRY Yapı San.Tic. Ltd.Şti.’n den Yavuz Özcü bu duruma ek olarak firmanın muhasebe işlemleri ve personelinin “Çözüm odaklı” olarak değerlendirmiştir.

“Satış ve Teknik destek personelinin tecrübe, yaklaşım ve konuya hakimiyetini nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlarda, “bilgili, konuya hakim, tecrübeli” oldukları konusunda katılımcıların ortak görüşte bulunduğu görülmektedir.

Görüşme yapılan müşterilere firmanın sunmuş olduğu teknik doküman ile sunmuş oldukları yardımcı hizmetler hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Verilen yanıtlarda katılımcıların neredeyse yarısının (4 kişi), bu hizmeti “Yeterli” olarak değerlendirdiği, geri kalanın (6 kişi) ise bu hizmeti oldukça iyi bulduğu ortaya çıkmıştır. HRY: “ISO belgesi olması çok iyi.” diyerek firmanın rakiplerine göre önemli bir avantajını da ifade etmiştir.

“Talep etmiş olduğunuz akaryakıtın kalitesi ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?” sorusuna görüşmecilerin tamamı “En iyi” veya “Mükemmel” yanıtını vererek neden ilgili firmayı tercih ettikleri konusunda önemli bir veri sağlamıştır. Ayrıca Akova İnş..Sanayi Ticaret Ltd. Şti.’n den Bilge Hanım ‘ın firmayı “Sektöründe en düzgün çalışan firmalar arasında” diye tanımlaması ise müşterilerin akaryakıt sektöründe farklı firmalarla çalışabileceğini göstermektedir.

3.4.2. Tedarikçilere Yönelik Görüşme Bulguları

Görüşmeye yapılan tedarikçilere “Bu kurumdan aldığınız hizmetten ve personelin size olan yaklaşımları hakkındaki düşünceleriniz?” sorusu yöneltilmiştir. Görüşülenlerin tamamı (10 kişi) firmadan aldıkları hizmetten memnun olduklarını belirtmiştir. A&T Denetim ve Danışmanlık’tan Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Hakan Türetkan memnuniyetini “Olumlu ve güvenilir.” sözleriyle pekiştirmiştir. Doyuran Gıda Anonim Şirketi-Ziya Demir ise düşüncelerini “Yapıcı ve çok iyi” olarak belirterek firmanın bir anlamda sorun çözme becerisine işaret etmiştir.

Katılımcı tedarikçilere, iletişim süreçleri ile ilgili farklı sorular iletilmiştir. Bunlardan ilki istek ve şikayetlerini firmaya iletmekte yaşadığı sıkıntılar hakkındadır. Bu soruya katılımcılar sorun yaşamadığını ifade ederek yanıt vermiştir. Diğer yandan görüşme yapılan tedarikçilerin yaklaşık tamamı (9 kişi) sorun yaşamadıklarını net ve benzer ifadelerle belirtirken bir görüşülen: “İsteklerimiz yerine getirilir, sorunlarımız çözüme kavuşur.” diyerek sorun yaşanılrsa dahi firmanın çözdüğünü belirtmiştir. İletişim süreci ile bir diğer soru ise tedarikçiler ve firmanın iletişim araçlarını nasıl kullandığı hakkındadır. “İletişim araçlarını yerinde ve zamanında kullanma yeteneği ile ilgili personelin yaklaşımı nasıl?” sorusu iletilmiştir. Görüşülenlerin neredeyse yarısı (4 kişi) personelin iletişim araçlarını kullanım becerisi konusunda “bilgili ve donanımlı” olduğunu düşündüğünü söylemiştir. A&T Denetim ve Danışmanlık’tan görüşme yapılan

Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Hakan Türetkan “Olumlu ve yenilikleri takip edebilen.” diyerek iletişim alanındaki gelişmelerin takip ediliyor olmasının kendileri için önemini vurgulamıştır. Geri kalan görüşülenler ise (6 kişi) uygun ve iyi gibi sözcüklerle olumlu görüşlerini dile getirmiştir.

Görüşülenlere sorulan sorulardan bir kısmı tedarikçilere karşı firma çalışanlarının davranışları ile ilgilidir. Bu sorulardan ilk olarak “Muhasebe işlemlerimizden ve personelin size olan yaklaşımı hakkındaki fikirleriniz nelerdir?” görüşme yapılan tedarikçilere yöneltilmiştir. Yanıt verenlerin yarısından çoğu (6 kişi) samimiyete önem verdiğini işaret ederek çalışanların yaklaşımını “Samimi” veya “Sevecen” olarak değerlendirmiştir. Doyuran Gıda Anonim Şirketi’den Ziya D: “Samimi ve işini herkes bilerek yapar.” diyerek düşüncesini belirtmiştir. Benzer şekilde Doy Pet Petrol Ticaret Limited Şirketi’nden Temel A.: “Açık, gülyüzlü, bilgili” şeklinde hem samimiyet hem de profesyonellik vurgusu yapmıştır. Diğer görüşülenler ise genel memnuniyetini ifade etmiştir.

Memnuniyetsizlikle ilgili birim personelinin tavır ve dönüşleri hakkındaki düşünceleri sorulduğunda görüşülenlerin büyük kısmı (7 kişi) çalışanların çözüm odaklı ve hızlı olduklarını söylemiştir. Bilgisaray Yazılım Elektronik San Tic. Ltd.Şti.’nden Mahsuni B.: “Öyle bir sorun olunca hemen dönüş yapılmaktadır.” derken Ece Ticaret personeli çalışanların tavırlarını “Çözümücü ve çabuk” olarak nitelendirmektedir. Geri kalan görüşülenler ise bu konuda firma çalışanları ile herhangi bir sorunları olmadığını belirtmiştir.

Görüşme yapılan tedarikçilere siparişler ve ödemelerle ilgili sorular da yöneltilmiştir. İlk olarak siparişlerin anlaşılabilirliği açısından fikirleri sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlara göre tüm katılımcılar siparişleri “Kolay anlaşılır”, “açık” ve “net” gibi sözcüklerle ele alınmıştır. Bu durum, firmadan tedarikçiye siparişle ilgili iletilerin tam olarak ulaştırıldığını gösterebilir. Sipariş sonrası gerçekleşen süreçlerden biri olan ödemelerin gerçekleşme sürecini değerlendirmelerine ilişkin soruyu görüşülen tedarikçilerin neredeyse tamamı (9 kişi) “Zamanında” olarak cevaplamıştır. Böylelikle ödemelerle ilgili öncelikli ölçütün “zaman” ile ilgili olduğu düşünülebilir. Geriye kalan bir görüşülen, Gaziantep’li Kardeşler Oto San Tic. Paz A.Ş.’den Yaşar B. ise “Çok iyi.” diyerek daha genel bir memnuniyetten söz etmiştir.

Diğer yandan katılımcılara “Ürün kabul işlemlerinin kolaylığı ile ilgili fikirleriniz nelerdir?” sorusu iletilmiştir. A&T Denetim ve Danışmanlık’tan Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Hakan Türetkan: “Hizmet firması olduğumuzdan ürün satışı bulunmamaktadır.” diyerek bu soru ile ilgili görüş belirtecek koşulları sağlayan bir firmada çalışmadığını ifade etmiştir. Geri kalan görüşülenler ise (9 kişi) “hızlı” ve “kolay” sözcükleri ile işlem hızını ve sorunsuz işlemleri işaret etmiştir.

Tüm bu süreçler için “Şikayet ve sorunlarınızla ilgili geri dönüşler hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu sorulmuş ve görüşülenlerin tamamının kesin ve hızlı çözüm vurgusu yaptığı ortaya çıkarılmıştır. Bu durumda firmanın şikayet ve sorunları anında dikkate aldığı; bu konuda profesyonel bir tutum içerisinde olduğu söylenebilir.

Son olarak görüşme yapılan tedarikçilere eklemek istedikleri başka görüşleri olup olmadığı sorulmuştur. Görüşülen tedarikçilerin önemli bölümü (7 kişi) “Yoktur.” diyerek firma hakkında belirttikleri görüşlerin yeterli olduğunu belirtirken geri kalan 3 kişi firmanın farklı niteliklerini ön plana çıkarmıştır. Doyuran Gıda Anonim Şirketi- Ziya D: “Kolay çalıştığımız firmalar arasındadır.” sözleri ile firmanın kendileri için iletişim kurmada zorluk çıkarmayan bir organizasyon olduğunu ifade etmiştir. Doy Pet Petrol Ticaret Limited Şirketi’nden Temel A: ise firmayı “Planlı ve düzgün.” olarak nitelendirmiş ve firmanın iş disipliniyi işaret etmiştir."

3.4.3. Çalışanlara Yönelik Görüşme Bulguları

Özden Akaryakıt A.Ş.’de çalışan 10 personel ile görüşme yapılmıştır. İlk olarak kurumda çalışmaktan memnun olup olmadıkları ve nedenleri sorulmuştur. Verilen yanıtlarda görüşülenlerin neredeyse yarısının (4 kişi) memnun olduğunu belirttiği halde sebebini belirtmediği açığa çıkmıştır. Geri kalan 6 kişi ise hem memnun olduğunu ifade etmiş hem de farklı nedenler ortaya koymuştur. Meltem Kılıç, fikir ve düşüncelerinin hoşgörü ile karşılanmasını, memnuniyet sebebi olarak görmüştür. Bir diğer deyişle kendi fikirlerinin firmada önemsenmesi diyebiliriz. Melek Bozkurt ise “Bu kurumda çalışmaktan memnunum. Güven verici ve vizyon sahibi.” şeklinde cevap vererek firmanın değer sahibi olduğunu vurgulamıştır. Benzer şekilde Nuran Güler de kurumun güven duygusunun altını çizmiştir: “Memnunum, rakip firmaların arasında güvenli ve vizyon sahibi bir şirket olarak anılması sebebiyle.” Ayşe Tural’ın ise “Memnunum. Beklentileri

karşılacağını düşünüyorum.” diyerek gelecekte de kurumda çalışmaya devam etmekle ilgili düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Görüşülenlere “Yönetimin ve yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı hakkında fikirleriniz?” sorusu yöneltilmiştir. Yanıtlara bakıldığında kurumun adil ve güvenilir olduğu fikirlere ön olana çıkmıştır. Meltem Kılıç: “Son derece adil ve adaletli, insan ayırmaksızın herkese aynı davranır.” cevabıyla kurumun çalışanlar arasında ayrımcılık yapmadığını vurgulamıştır. Ahmet Çetin, farklı bir değerlendirme ile firmanın çalışanlara yaklaşımını “paylaşımçı” olarak belirtmiştir. Erdem Satılmış ve Safiye Akdoğan ise aynı görüştedir ve her ikisi de kurumun çalışanlara yaklaşımını “seviyeli” bulmuştur.

Görüşme yapılan çalışanlara belirlenen kariyer planlaması ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. Katılımcıların yarısı (5 kişi) memnun olduğunu belirtmiştir. Görüşülenlerden 4 kişi, çalışanların kariyer hedeflerinin belli olduğunu söylemiştir. Yalnızca bir katılımcı, Ahmet Çetin ise “Kariyer hedefleri belli zaman içinde değişebilmekte.” diyerek farklı bir bakış açısı sunmuştur ve kurum kadar çalışanların kariyer hedeflerinin önemine dikkat çekmiştir.

“Şirketin misyon, vizyon, politika ve stratejileri ile ilgili düşünceleriniz?” sorusu sorulduğunda görüşülenlerin tamamı (10 kişi) kurumun geleceğe yönelik olumlu planları olduğunu ifade etmiştir. Erdem Satılmış: “Şirketimiz her sene büyümeyi hedefleyen yapı içindedir.” derken Melek Bozkurt: “Şirketimizin geleceğini olumlu yönde ilerlemesini sağlamaktadır.” demiştir. Bu cevaplardan çalışanların bir kısmının kurumu sahiplendiği söylenebilir.

Görüşülenlere “Yöneticilerin zaman içinde oluşan sorunlara yaklaşımları ve sorunun çözümlenmesi hakkında düşünceleriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Görüşülenlerin tamamı (10 kişi) kurumun çözüme yönelik yaklaşımı olduğunu belirtmiştir. Melek Bozkurt buna ek olarak “İnsancıl, yapıcı ve güvenilir yaklaşımları var.” demiş ve sorun halinde kuruma karşı duyduğu güven duygusunu ifade etmiştir.

Bunların yanı sıra görüşme yapılan çalışanlara oryantasyon eğitimi ve yıllık eğitim planlaması ile ilgili beklentileri sorulmuştur. Verilen cevapların tamamından kurumun yıllık eğitimlere önem verdiği anlaşılmaktadır. Öte yandan görüşülenlerin neredeyse yarısı (4 kişi) daha çok eğitim yapılmasına dair beklentilerini doğrudan veya dolaylı olarak belirtmiştir. Örneğin Emine Ankaralı isimli çalışan: “Eğitim daha fazla olabilir.”

diyerek beklentisini açıkça ortaya koymuştur. Melek Bozkurt'un: "Eğitimin devamlı olmasından yanayım." sözlerine bakarak eğitimlerin artırılmasından yana olduğu söylenebilir. Ahmet Çetin ise: "Eğitim olmazsa olmazlar arasında." diyerek eğitimlerin önemine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Hatice Vatansever oryantasyon ve eğitimlerin özellikle yeni çalışanlar için de gerekliliğine vurgu yapmıştır ve "İşe girişte ve sonrasında faydalı oluyor." demiştir.

Sorunların çözümü ve beklentilerin karşılanması ile ilgili soruların ardından görüşülenlere "Çalışanlara verilen değer, eşitlik, iş planlaması, iş bölümü ile ilgili düşünceleriniz?" sorusu iletilmiştir. Görüşülenlerin çoğu (8 kişi) olumlu yanıtlar vermiş ancak değer, eşitlik, iş planlaması ve iş bölümü kavramlarından bir veya ikisine vurgu yaparak soruları yanıtlamıştır. Diğer iki kişi ise genel bir değerlendirme yaparak "Adaletli" demeyi tercih etmiştir. Melek Bozkurt: "Verilen değer eşit ve iş planlaması düzgün bir şekildedir." derken Nuran Güler: "Verilen değer eşit, planlamanın makul olduğunu düşünüyorum." olarak görüşlerini belirtmiştir. Bu bağlamda kurumun çalışanlara değerli hissettirme ve iş planlaması konusunda kimi çalışanlara oldukça memnuniyet sağladığı söylenebilir. Eşitlik söz konusu olduğunda soruya verilen yanıtlar arasında insan kaynakları bölümünü de bir görüşülen ön plana çıkarmıştır. Erdem Satılmış: "İK tarafından personel performans değerlendirme ile eşit yaklaşılmaktadır." demiştir.

Kurumun fiziksel çalışma ortamının görüşme yapılan çalışanlarca nasıl bulunduğu bakıldığında görüşülenlerin tamamının (10 kişi) fiziksel çalışma koşullarından genel olarak memnun olduğu görülmektedir. Yalnızca Meltem Kılıç fiziksel çalışma koşulları hakkında detay vermiş ve "Kendime ait alanım olduğu için memnunum." demiştir. Buradan anlaşılmaktadır ki kişisel alan kimi çalışanlar için oldukça önemlidir.

Genel olarak iş memnuniyeti ile ilgili olarak "Yaptığınız işten memnuniyetiniz ve memnuniyetsizliğiniz nedenleri nedir?" sorusu sorulmuştur. Görüşülenlerin tamamı (10 kişi) memnun veya çok memnun olduğunu ifade etmiştir. Erdem Satılmış ise memnuniyetini "Görevimden çok memnunum yükselmek için her şeyi yapacağım." şeklinde belirtmiştir ve görevine devam etme isteği ile birlikte terfi etme isteğini de vurgulamıştır.

Son olarak görüşme yapılan çalışanlara; yetki, sorumluluk dengesi ve karar alma sürecine personelin katılımı ile ilgili düşünceleri sorulmuştur. Çalışanların neredeyse yarısı (4 kişi) “gerektiği kadar” ve “gerektiği zaman” katılım sağlandığını ifade etmiştir. Hatice Vatansever: “Bu konuda personele gerekli ölçüde yetki verilmektedir.” derken benzer şekilde Melek Bozkurt: “Uygun durumda verilmektedir.” şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Emine Ankaralı ise “Katılıma belirli oranda izin veriliyor, uygun.” diyerek çalışanların süreçlere katılımı ile ilgili sınırlılıkları olduğunu belirtmiştir. Cengiz Bolat: “Personel katılımı ve düşünceleri ön plandadır.” sözleriyle görüşülenlerin çoğundan farklı bir düşünce sunmuştur. Buna göre kimi çalışanlara göre çalışanların fikirlerinin karar süreçlerinde önemsendiği söylenebilir. Yine farklı bir görüş de Ayşe Tural tarafından sunulmuş ve “Herkes üzerine düşen görevi yapıyor.” ifadesiyle çalışanların görev bilincine sahip olduğu ve buna göre karar alma sürecine katılım gösterdiğini belirtmiştir.

3.5. Doküman Analizi Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde, Özden Akaryakıt ve Madeni Yağ San Tic. A.Ş. örneğinde Toplam Kalite Yönetimi ISO 9001-2008 kalite standartları ve toplam kalite yönetimi ilkeleri doğrultusunda değerlendirilecektir. ISO 9001: 2008 tüm iş sektörleri ve faaliyetlerindeki her türlü kuruluşa uygulanabilen kaliteyle ilgili uluslararası standarttır. Sekiz kalite yönetim ilkesine dayanır. Bunların hepsi iş uygulamalarının da temelini oluşturmaktadır¹¹⁷.

- Müşteri odaklılık
- Liderlik
- Çalışanları katılımı
- Süreç yaklaşımı
- Yönetim sistem yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Olgulara dayalı karar verme
- Karşılıklı faydaya dayalı tedarikçi ilişkileri

¹¹⁷ Bureau Veritas Türkiye, **ISO 9001 - ISO 2008 Nedir? Bilgilendirme Notları 2**, 2008.

ISO 9001: 2008 ana faydaları ise;¹¹⁸

- Kaliteye taahhüdünüzü ispatlar .
- Kıyaslama olarak iş performansınızın sürekli iyileştirmene doğru ilerlemenizi ölçmeye imkan sağlar .
- Organizasyonel performansınızın iyileştirilmesine yardım eder.

Firmada toptan ve perakende akaryakıt satışı yapılmakta olup, ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemleri - şartlarının maddelerine göre belgelendirmeye gidilmiştir. Özden A.Ş.'nin kalite yönetim sistemi işleyişi ve dokümantasyon yapısı KYS'de tanımlanmıştır. Kalite Yönetim Sistemi, tüm hizmetlerin müşteri şartlarını, yürürlükteki yasal şartları ve mevzuat şartlarını karşılamasını sağlar. KYS'yi oluşturan süreçlerin ilişkilerini, sırasını ve sahiplerini Süreç Tablosu gösterir. Süreç Bilgi Formları ile sürecin başlangıcından bitişine kadar geçen sürede süreç akış şemalarını görmek mümkündür. Süreç Bilgi Formlarının toplamında Süreç El kitabı oluşmaktadır.

Genel Dokümantasyon Şartlarında ise; Özden A.Ş.'nin doküman yapısı belirtilmiştir. Bunlar, Kalite Politikası, Kalite Hedefleri, Kalite El Kitabı, Organizasyon El Kitabı, Süreç El Kitabı, Prosedürler, Talimatlar, Formlar, Dış Kaynaklı Dokümanlar ve Kayıtlardan oluşmaktadır. ISO 9001: 2008 KYS Standardında yer alan dokümante edilmiş prosedürler yazılı hale getirilerek yayınlanmıştır. Bu prosedürler bütün şirket çalışanları tarafından uygulanmakta ve geliştirilmektedir. Özden'in doküman yapısı aşağıdaki gibidir.¹¹⁹

Kalite El Kitabı: Özden A.Ş.'nin Kalite Politikasını, kalite hedeflerinin, kuruluşunu, hariç tutulan şartları ve bunları haklı çıkarmaları içerir. KYS ile ilgili dokümanların kontrolü Doküman Kontrol Prosedüründe tanımlanmıştır. KYS ile ilgili kayıtların kontrolü Kayıtların Kontrolü Prosedüründe tanımlanmıştır. Yönetimin Sorumluluğu yönetimin taahhüdü başlamaktadır.

Yönetim Taahhüdü: Kalite yönetim sistemini oluşturma, uygulama ve etkinliğini sürekli iyileştirme taahhüdünü Özden A.Ş. yönetimi yerine getirir.

¹¹⁸ Bureau Veritas Türkiye, **ISO 9001 - ISO 2008 Nedir? Bilgilendirme Notları 3**, 2008.

¹¹⁹ Özden Akaryakıt ve Mad. Yağ. San Tic. A.Ş., Kalite El Kitabı, Baskı 1, Revizyon No.2, 2005.

Yöntem ve Uygulamaları: Müşteri şartlarını, yasal şartları ve mevzuat şartlarını karşılamının öneminin her kademedeki şirket personeline aşağıdaki yollarla duyurulması;

- Periyodik İletişim Toplantıları
- Eğitimler
- Duyuru Panoları
- Kalite Politikası
- Kalite Hedefleri
- Yönetimin Gözden Geçirmesi
- Gerekli Kaynakların Sağlanması
- İç İletişim Talimatı ve Yönetimin Gözden Geçirme Prosedüründe açıklanmıştır.

Müşteri Odaklılık: Müşteri isteklerinin karşılanması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması Özden A.Ş.'nin temel amacı olup kalite politikasında yer alır.

Kalite Politikası: Özden A.Ş.'nin kalite politikası Yönetim tarafından belirlenir. Kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi ve müşteri odaklı yönetimin sağlanması taahhüdünü içerir. Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturur.

Kalite Planlaması: Kalite Hedefleri ve Kalite Yönetim Sisteminin Planlaması şeklinde yapılır.

Sorumluluk Yetki ve İletişim: Kuruluş yapısında yer alan unvanların, sorumlulukları yetkileri ve ilişkileri Organizasyon El Kitabı'nda (OEK) tanımlanmıştır.

İç İletişim: Üst yönetim şirket içi bilgi paylaşımını ve iletişimini İç İletişim Talimatı ile yollar.

Yönetimin Gözden Geçirmesi: KYS'nin uygunluğunu yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için yılda en az bir kez üst yönetim ve bölüm sorumluları katılımı ile gözden geçirme yapılır. Yönetimin Gözden Geçirme Prosedürü bu amaçla kullanılır.

Kaynak Yönetimi: KYS'yi uygulamak, sürdürmek, etkinliğini sürekli iyileştirmek ve müşteri isteklerinin yerine getirilmesi yolu ile müşteri memnuniyetini arttırmak için gerekli kaynakların yönetim gözden geçirme toplantılarında ve yıllık hedeflerin

belirlenmesi çalışmalarında bölümlerden de gelen talepleri dikkate alarak belirler ve temin eder.

Hizmet Gerçekleştirme: Hizmetin gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri planlar ve geliştirir. Süreç El Kitabında prosesler tanımlanmıştır.

Satın alma: Hizmet ve her türlü malzemenin satın alınması Satın Alma Prosedürüne yapılır.

Ölçme Analiz ve İyileştirme: Sağladığı hizmetin uygunluğunu temin etmek, KYS'nin yeterliliğini ve sürekli iyileştirilmesini sağlamak amacıyla, müşteri memnuniyetini, KYS prosesleri izler ve ölçer. İzleme ölçme faaliyetleri, veri analiz faaliyetleri, sürekli iyileştirme faaliyetleri olarak tanımlanmıştır. Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi; KYS kapsamında yer alan prosesler KYS (KEK4) bölümünde yer alan şema ve tablo üzerinde tanımlanmıştır. Sonuçlar aylık kalite göstergeleri toplantılarında ve YGG Toplantılarında karşılaştırılır, hedeflerden sapmalar var ise kök nedenler araştırılır gerekirse Düzeltici Faaliyetler Prosedürü ve Önleyici Faaliyetler Prosedürüne göre gerekli faaliyetler yapılır.

Hizmetin izlenmesi için her aşamada yapılacak kontroller ile hizmetin izlenmesi amacıyla kontrol listeleri oluşturulur. Özden A.Ş.'de KYS ile ilgili veriler Kalite Kayıtları Prosedürüne göre muhafaza edilir .

Sürekli iyileştirme ise;

- Kalite Politikasının bir parçasıdır.
- Kalite Hedefleri içerisinde yer alır.
- Tetkik sonuçlarına göre yapılan faaliyetlerin bir bölümüdür.
- Veri analizi ile ortaya çıkan fırsatlara uygulanır.
- Yeni bir problemi çözen düzeltici faaliyetin sonucudur.
- Tüm önleyici faaliyetlerin sonucudur.
- Yönetimin Gözden Geçirmesinin şart koşulan çıktısıdır.

Özden A.Ş. yönetimi kalite politikası kalite hedefleri, tetkik sonuçları, müşteri memnuniyeti araştırması düzeltici ve önleyici faaliyetleri izler ve sonuçları dikkate alarak, kalite yönetim sisteminin sürekli gelişmesini iyileştirmesini sağlayacak kararları YGG'de belirler.

Düzeltilici Faaliyetler: Özden A.Ş.'de düzeltilici faaliyet problemlerinin tekrarını önlemek için kullanılır. Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet Çizelgeleri düzenlenir.

Düzeltilici ve Önleyici Faaliyet Çizelgeleri

Sürecin bütününde yer alan alt süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili olarak çalışanlardan ya da hizmet verilen kuruluşlardan alınan önerilerin kaydedildiği çizelgelerdir. Düzeltilici Faaliyet Formu örnek olarak verilmiştir. Formlar, her bir önerinin yazıldığı formatları önceden belirlenmiş olan dokümanlardır.

Görev Tanımları

Süreç içerisinde yer alan her bir personelin hangi görevi yapacağını net olarak belirlendiği dokümanlardır. Organizasyon El Kitabında detaylı olarak açıklanmaktadır.¹²⁰

Süreç Analizleri

Hizmet verilen her sürecin içeriğinde hangi adımların yer aldığının kaydedildiği dokümanlardır.

Prosedürler

Her bir sürecin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin kaydedildiği dokümanlardır.

Talimatlar

Yönetimce belirlenmiş olan ve sürecin gerçekleştirilme şekliyle ilgili dokümanlardır.

Kalite El Kitabı

ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemleri Şartlarının maddelerine göre hazırlanan Kalite El Kitabı örneği aşağıda sunulmuştur.

Kuruluşun tanıtıcı temel bilgilerinin, müşterilerine karşı temel taahhütlerinin, kalite sistemi ile ilgili temel bilgilerin, belgelendirme kapsamının ve hariç tutmaların sunulduğu bir doküman türüdür. Kalite yönetim sistemi gereği olan ve kuruluşun kendisine özel tanımlanması gereken temel süreçlerin ve etkileşiminin tanımlandığı kalite el kitabı,

¹²⁰ Özden Akaryakıt ve Mad. Yağ. San Tic. A.Ş., Kalite El Kitabı, Baskı 1, Revizyon No.2, 2005.

doküman sisteminde en üst seviyede olup çalışmalara kılavuzluk sağlayacak özellikte hazırlanmalıdır.¹²¹

Süreç El Kitabı

Süreç bilgi formları; Süreç El Kitabını oluşturmaktadır. Ana Süreç Yapısını , Sıra ve İlişkileri gösterir.¹²²

Hedefler

Yıllık ve aylık olarak belirli zaman aralıkları için belirlenir.



¹²¹ **Prosert Uluslararası Belgelendirme**, <http://www.prosert.com.tr/> (05 Nisan 2016)

¹²² Özden Akaryakıt ve Mad. Yağ. San Tic. A.Ş., **Kalite El Kitabı**, Baskı 1, Revizyon No.2, 2005.

Tablo 3
Özden Akaryakıt A.Ş. Satış Hedefleri Tablosu

HEDEFLER	A Y L A R							TOPLAM	SORUMLULAR	DEĞERLENDİRME
		1	2	3	4	5	6			
TOPTAN SATIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ORTALAMASI (%)	Planlanan							%90	Pazarlama Satış ve Teknik Destek Müdürlüğü	
	Gerçekleşen									
KALORİFER YAKITI TOPTAN SATIŞ MİKTARI (KG)	Planlanan	260.000	280.000	260.000	200.000	200.000	180.000	1.180.000	Pazarlama Satış ve Teknik Destek Müdürlüğü	
	Gerçekleşen	268.741	342.399	293.095	158.092	225.996	198.346	1.260.673		
FOİL NO: 6 TOPTAN SATIŞ MİKTARI (KG)	Planlanan	2.500.000	2.500.000	2.300.000	2.100.000	1.900.000	1.750.000	11.150.000	Pazarlama Satış ve Teknik Destek Müdürlüğü	Düzeltilici Faaliyet Formu Düzenlendi
	Gerçekleşen	2.469.633	3.019.545	3.161.448	2.346.634	1.872.848	1.771.183	12.768.443		
%1 KÜKÜRTLÜ TOPTAN SATIŞ MİKTARI (KG) *1.000	Planlanan	1.400.000	1.350.000	1.200.000	1.100.000	900.000	800.000	5.850.000	Pazarlama Satış ve Teknik Destek Müdürlüğü	Düzeltilici Faaliyet Formu Düzenlendi
	Gerçekleşen	1.558.160	1.379.880	1.442.340	915.500	807.360	587.160	5.883.040		
BEYAZ ÜRÜN TOPTAN SATIŞ MİKTARI (LT) * 1.000	Planlanan	400.000	380.000	360.000	345.000	340.000	320.000	1.805.000	Pazarlama Satış ve Teknik Destek Müdürlüğü	
	Gerçekleşen	420.000	410.000	370.000	350.000	399.000	333.706	1.883.706		
PAZARLAMA SATIŞ GİDERLERİ	Planlanan	80.000	75.000	70.000	70.000	65.000	60.000	355.000	Pazarlama Satış ve Teknik Destek Müdürlüğü	
	Gerçekleşen	76.054	65.061	57.970	65.544	38.013		264.629		
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ	Planlanan	63.000	62.000	60.000	55.000	52.000	50.000	290.000	Yönetim	
	Gerçekleşen	61.343	59.238	45.532	48.691	48.552		214.804		
FİNANSMAN GİDERLERİ	Planlanan	18.000	18.000	35.000	20.000	18.000	30.000	121.000	Yönetim	
	Gerçekleşen	16.158	16.951	39.153	13.956	834		86.218		

Süreç Ölçüm Sonuçları

Hedefler süreç ölçüm sonuçları ile ölçülür.

Tablo 4
Özden Akaryakıt A.Ş. Süreç Ölçüm Tablosu

XXX YILI SÜREÇ ÖLÇÜM SONUÇLARI									
SÜREÇ	Süreç #	İZLENECEK GÖSTERGELER	HEDEF	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	AÇIKLAMALAR
PAZARLAMA	SRC01	Müşteri portföyüne giren müşteri sayısı	Aylık 3	8	6	5	6	8	6,60
		Kaybedilen eski müşteri sayısı	1	1	0	1	1	1	0,8
		Teklif gönderilen müşteri sayısı	Aylık 1	8	6	5	6	8	6,60
SATIŞ	SRC02	Gerçekleşen Satış Miktarı (Tonaj)	4.000.000	4.307.899	3.975.575	6.336.667	4.739.263	4.498.986	
		Karlılık	3,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	3,5%	
OPERASYON	SRC04	Planlamadan kaynaklanan hatalı tonaj	0	0	0	0	0	0	
		(Gerçekleşen tonaj / Planlanan Tonaj) x 100	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
İSTASYON YÖNETİMİ	SRC05	Gerçekleşen günlük satış tonajı	7.500	10.737	10.274	10.682	10.807	11.658	10.832
		Müşteri sayısı	400	545	552	581	595	596	574
		Yanlış ürün ikmal sayısı	0	0	0	0	0	0	
		Şikayet sayısı	0	1	0	0	1	1	
MARKET YÖNETİMİ	SRC06	Gerçekleşen günlük satış cirosu	800	1.567	1.519	1.451	1.506	1.630	1.535
		envanter sayım farkı	0	0	0	0	0	0	
		şikayet sayısı	0	0	0	0	0	0	
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	SRC07	Anket Değerlendirme Notu Ort. TOPTAN	95%	98%					
		Anket Değerlendirme Notu Ort. İSTASYON	87%	86,00%					
		Sonuçlandırılan Şikayet Sayısı / Top. Şik. Sayısı x 100	100%	100%					
İÇ DENETİM	SRC08	Tetkik Planı'na Uyum	100%	%100					
YGG	SRC09	Yapılan YGG toplantısı sayısı	100%	%100					
SATIN ALMA	SRC10	Termin Süresinde Gecikme	1 gün	1					
EĞİTİM	SRC11	Kişi başına düşen eğitim saati	6,15					1,53	Toplam saat: 166 adam 26 160/26=6,15
BAKIM ONARIM	SRC12	Gerçekleşen Bakım Sayısı / Planlanan Bak. Say. x 100	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		Duruş Saati / Top. Çal. Saati x 100	10%	0,0123	0,001	0,058	0,002	0,008	(8 saat*24gün)X11 araç=2112

Tetkik Planının Hazırlanması

Kalite yönetim sisteminin planlanmış düzenlemelere, ISO 9001:2008 standardının şartlarına ve oluşturulan kalite yönetim sistemi şartlarına uyduğunu, etkin olarak uygulandığını ve sürdürüldüğünü teyit etmek için iç tetkiklerin planlanması, yerine getirilmesi ve takip edilmesidir.

Uygulama Alanı

Tüm birimler.

Tanımlar

Tetkik: Tetkik kriterlerinin yerine getirilme derecesini belirlemek amacıyla tetkik kanıtını elde etmek ve objektif olarak değerlendirmek için yapılan sistematik, bağımsız ve dokümente edilmiş proses.

Tetkikçi: Tetkiki yürütme yeterliliğine sahip kişi.

Tetkik Kriterleri: Referans olarak kullanılan politikalar veya şartlar bütünü.

Tetkik Sonucu: Tetkik hedefleri ve bütün tetkik bulgularının değerlendirilmesini takiben denetim ekibi tarafından sağlanan tetkik çıktısı.

Tetkik Edilen: Tetkik edilen bölüm.

Sorumluluklar

KYS Temsilcisi: Prosedür kapsamındaki tüm faaliyetlerin yönetiminden ve koordinasyonundan sorumludur.

Uygulama

Planlama

- KYS Temsilcisi tarafından her yılın Aralık ayında bir sonraki yıla ait Yıllık İç Tetkik Planı (FRM06) geçmiş tetkiklerin sonuçları da dahil olmak üzere tetkik edilecek alanların ve proseslerin önem ve durumları dikkate alınarak hazırlanır. Yönetim tarafından gözden geçirilip onaylandıktan sonra yürürlüğe girer. Plan; tetkikçilere ve tetkik edilecek bölümlere de yayınlanır. Planda tetkik edilecek bölümler, tetkik tarihi, tetkikçiler yer alır. İç tetkik eğitimi almış personel

arasından seçilen iç tetkikçiler, bağımsızlık esnasına uygun olarak tetkiki gerçekleştirirler.

- Tetkikçi tetkik tarihinden en az 1 hafta önce tetkik edilecek birim sorumlusu ile görüşerek kesin tarih ve saati belirler. Tetkik edilecek birimin sorumlusu ile yapılan görüşmede birim sorumlusunun mazeret bildirmesi durumunda tetkik 15 günü geçmemek üzere ertelenebilir.

- Tüm birimler yılda en az 1 kez tetkik edilirler. İç tetkikte; tetkik sıklığı, tetkik edilecek bölümün kalite sistemi içerisindeki durumu ve önemi, bir önceki tetkik sonuçları göz önüne alınır.

Hazırlık

- Tetkikçiler, tetkik edilecek bölümle ilgili dokümanları tetkik öncesi inceler ve soru listesi hazırlarlar. Hazırlanan soru listesi KYS Temsilcisi'ne verilir. Bu sorulardan gerekli olan sorular KYS Temsilcisi ile birlikte tetkik edilecek bölümler için belirlenip İç Tetkik Soru Listesi (FRM07) hazırlanır. Tetkikçiler, tetkik planında belirtilen veya üzerinde anlaşılan tarihte tetkik edilecek birimin dokümanlarını ve İç Tetkik Soru Listesi'ni kullanarak tetkiki yaparlar.

Uygulama

- Tetkikçiler, tetkik günü tetkik edilecek bölüm sorumlularıyla açılış toplantısı yaparak tetkiki başlatır. Tetkikte İç Tetkik Soru Listesi kılavuz olarak kullanılır.

- Tespit edilen uygunsuzluklar için Düzeltici Faaliyet Formu (FRM09) düzenlenir. Form tetkikçiler tarafından imzalanır.

Raporlama

- Tetkik sonrası İç Tetkik Raporu (FRM08) tetkikçiler tarafından hazırlanır. Tetkik raporunda tetkik bulguları, uygunsuzluklar belirtilir. Varsa Düzeltici Faaliyet Formu rapora eklenir. Rapor tetkikçiler ve ilgili birim sorumlusu tarafından imzalanıp Yönetim'in onayından sonra, raporun bir kopyası ilgili birim sorumlusuna verilir.

Takip ve kapatma

- Açılan Düzeltici Faaliyet Formunun aslı Kalite KYS Temsilcisi tarafından ilgili tetkikçilere faaliyetin takibi amacıyla verilir. Düzeltici faaliyetlerin durumu Düzeltici Faaliyet Takip Listesi (FRM34) ile Kalite Yönetim Sistemi Temsilcisi tarafından izlenir.
- Yerine getirilen faaliyetlerin doğrulanması ile ilgili olarak ilgili tetkikçi tarafından takip tetkiki yapılır. Yapılan faaliyet yeterli görülürse ilgili form takibi yapan tarafından imzalanarak kapatılır ve kapatılan formun kopyası ilgili birimde kalırken aslı KYS Temsilcisi'ne verilir. Aksi halde form kapatılmaz ve ek süre verilir ve bu süre ilgili formda belirtilir. Ek süre sonunda tekrar takip tetkiki yapılır. Verilen ek sürede veya 90 gün içinde kapatılamayan form için kararı Yönetim verir.
- İç tetkik sonuçları, yönetimin gözden geçirme toplantılarına KYS Temsilcisi tarafından sunulur ve görüşülmesi sağlanır.

Dokümantasyon

İç tetkikler ile ilgili tüm kayıtlar Kalite Yönetim Sistemi Temsilcisi tarafından Kayıtların Kontrolü Prosedürüne göre saklanır.

İlave Dokümantasyon

- Yıllık İç Tetkik Planı (FRM06)
- İç Tetkik Soru Listesi (FRM07)
- İç Tetkik Raporu (FRM08)
- Düzeltici Faaliyet Formu (FRM09)
- Düzeltici Faaliyet Takip Listesi (FRM34)

Sonuç Ve Öneriler

Günümüzde işletmelerin temel amacı kar elde etmek, müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Dahası, müşterilerin işletmeye bağlı kalmalarını sağlayarak müşteri sadakatini yaratmak ve bu sadakatin devamlılığını sağlamaya çalışmaktır. Günümüzdeki rekabet koşulları ve müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, işletmelerin toplam kalite yönetimi sistemini uygulamalarını gerekli kılmaktadır.

Türkiye’deki firmaların birçoğunda kalite kavramının tam olarak yerleşmediği söylenebilir. Toplam kalite yönetimi politikaları konusunda çalışma yapan firmaların birçoğunda da yöneticiler, toplam kalite yönetimini kalite sistemlerini sürekli devam ettirecek bir kurum kültürü olarak algılamaktan ziyade firmalarında yalnızca kalite kontrolü olarak algılamaktadırlar.

Yasal olarak kalite yönetim sistemi şirketlerde zorunlu olmasa da günümüzdeki rekabet koşulları ve sektörün önemi, firmaların bu sistemi uygulamalarını gerektirmiştir. Kalite yönetimine geçiş yapmak ve süreçleri sıfırdan oluşturmak için ilk aşamada çok zaman ve emek harcamak gerekebilir. Ancak sonucunda sağlayacağı fayda ve problemlerin çözülme hızına sağlayacağı pozitif etki ilk başta çalışmanın zaman kaybı olmadığını mutlaka göstermektedir.

Akaryakıt sektöründe fazla sayıda firmanın bulunması, yoğun rekabet ortamı, düşük kar marjları ve devamlı değişen akaryakıt fiyatlarının ve kur dalgalanmalarının etkisiyle hizmet boyutu veya uzun vadeli bakışta müşteri memnuniyeti boyutu yeterince hesaba katılmamaktadır. Kaliteyi geliştirmek için harcanacak para, ekstra maliyet olarak görülmekte, bu durum ise uzun vadede firmaya zarar vermektedir.

Müşterinin önemi ve müşterinin istek ve ihtiyaçlarının öne çıktığı çağımızda toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık ilkesi olmazsa olmazlar arasındadır. Hızla artan rekabet, müşteri tercihlerinin ve isteklerinin devamlı değiştiği bilgi çağında şirketlerin toplam kalite yönetimine önem vermesi ve sürekli iyileşme çabası içinde olmaları zorunludur. Müşteri artık kaliteli ve en iyi hizmeti beklemektedir. Akaryakıt sektöründe en iyi hizmeti veren ve en kaliteli ürünü müşteriye sunan her zaman kazanmaktadır. “Müşteriler her türlü işletmenin can damarıdır!” cümlesinde şirketler için müşterinin değeri açıkça vurgulanmıştır.

Araştırma sonucunda işletmelerde TKY ilkelerinden müşteri odaklılık, herkesin katılımı, süreç yönetimi, sürekli geliştirme ve liderlik ilkeleri ile örtüşen ISO 9001: 2008 Uluslararası kalite yönetim sisteminin müşteriler, tedarikçiler ve personel üzerinde yapmış olduğu olumlu etkiler ve işletmeye sağladığı faydalar açıkça görülmektedir. İşletme yöneticileri TKY ilkelerini uygulamakta kararlı davranmalıdır. Çalışanların performansının yükseltilmesinde yönetimin liderliği, çalışanların katılımı, karar verme yaklaşımı ve eğitim ilkelerini en etkin bir şekilde uygulamalıdır. Bu ilkeler, işletmelerin yenilik ve finansal öğelerini, performanslarını arttıran unsurlardır. Müşteri odaklılık ve tedarikçi ilişkileri de en önemli unsurlardandır.

Sonuç olarak akaryakıt sektöründeki firmalar mutlaka kalite ile ilgili departmanlar oluşturmalı, çalışmaları bir alt süreç olarak değil, sürecin kendisini iyileştirecek ana süreçlerden bir tanesi olarak görmelidirler. Aynı zamanda uygulanan bu sistem sürekli iyileştirmelerle geliştirilmeli, yeniliklerle desteklenmelidir. Bu sayede müşteri memnuniyeti artacağı gibi, müşteri memnuniyeti ile birlikte yeni müşteri ağının oluşacağı ve pazarlama aşamasında ile birlikte rekabette avantaj sağlanacağı görülecektir. Ayrıca bu çalışma hem sektördeki hem de diğer sektörlerdeki firmalara da örnek model oluşturacaktır.

KAYNAKÇA

- Aksu, Mualla Bilgin. "Toplam Kalite Yönetimi". **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları. Cilt.1, Sayı.2, 1995, ss.203-210.
- Aktaş, Ahmet. **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**. 2. Basım. Antalya: Aziz Matbaa, 2002.
- Alptekin, Mehmet. **Kültür ve Liderlik**. 2. Baskı. İstanbul: Yatılı Bölge Okulu Yayıncılık, 1974.
- Baltaş, Acar. **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000.
- Baykal, Ülkü ve Ayşegül Şahin. "Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Toplam Kalite." **Florance Nightingale Hemşirelik Dergisi**. Cilt.12, Sayı.45, 1999, ss.123-137.
- Bolat, Tamer. **Toplam Kalite Yönetimi Konaklama İşletmelerinde Uygulaması**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.
- Bozkurt, Rıdvan. **Süreç İyileştirme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No.661, 4. Basım. Ankara: Bizim Büro Basım Yayın Dağıtım, 2005.
- Bucak, Turgay. **İşletmelerde Kalite Yönetimi**. 4. Baskı. İzmir: İlya İzmir Yayınevi Matbaası, 2014.
- Bureau Veritas, **Türkiye ISO 9001 - ISO 14001 2015 Standart Revizyonları Bilgilendirme Notları**, 2015.
- Bureau Veritas Türkiye, **ISO 9001 - ISO 2008 Nedir ? Bilgilendirme Notları 2**, 2008.
- Bureau Veritas Türkiye, **ISO 9001 - ISO 2008 Nedir ? Bilgilendirme Notları 3**, 2008.
- Bülbül, Tuncer. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Lisansüstü Öğretime Öğrenci Seçme Sürecine İlişkin Görüşleri. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt.36 Sayı.1-2, 167-174, 2003.
- Çelebi, Hakan Yılmaz. **Bu Topraklarda Petrol Var**, İstanbul: Gelenek Yayıncılık, 2004.
- Devlet Planlama Teşkilatı. **VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Madencilik Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Enerji Hammaddeleri Alt Komisyonu Petrol-Doğalgaz çalışma Grubu, Ankara: DPT Yayınları, 2006.

- Doğaner, Mustafa ve Fatma Yüksel. “Pazarlamada Toplam Kalite Yönetimi”. **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi**. Cilt.20, Sayı.2, 2003, ss.69-80.
- Efil, İsmail. **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**. 5. Baskı. Bursa: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1999.
- Ercan, Kaya. Türkiye’de Uygulanan Enerji Politikaları ve Sonuçları, **Ankara Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Cilt.14, 2004.
- Erdem, Ayhan. **Tüm Yönleriyle Türkiye Akaryakıt Sektörü**. 1. Baskı, İstanbul: İstanbul Matbaacılık, 2010.
- Erkoç, Zafer. **İnsan Kaynakları Yönetimi & Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü**. 1. Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2006.
- Eroğlu, Ergül. “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli Analizi”, Doktora tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2003.
- Göztaş, Aylin ve E. Pelin Baytekin. **Kalite Yolculuğunda Halkla İlişkiler**. 1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2009.
- Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler-**Liderlik**, Meral Tüzel (çev.). İstanbul: BZD Yayıncılık, 1999.
- İktisadi Araştırmalar Vakfı, **Türkiye’nin Enerji Politikasında Petrolün Yeri**, Seminer Kitabı. İstanbul, 2000.
- Ishikawa, Kaoru. **Toplam Kalite Kontrol**. Semih Ordaş, Nedref Yayla (çev.). 2. Baskı, İstanbul: KalDer Yayınları, 1997.
- Kayıkçı, Kemal. “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik” Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Ankara.". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt.5. 1999, ss.15-25.
- Kodaman, Ömer. “Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Sektörü Uygulamalarının Analizi”, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 2006.
- Özden Akaryakıt ve Mad. Yağ. San Tic. A.Ş., **Kalite El Kitabı**, Baskı 1, Revizyon No.2, 2005.
- Özdener, Hasan Hüseyin. “Lojistikte Toplam Kalite Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, 2010.

- Patton, Michael Quinn. **Nitel Araştırma Değerlendirme Yöntemleri**. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir (Ed.), Ankara, Pegem Akademi, 2014, s. 4. 1. Baskı: Kasım 2014,
- Petrol Ürünleri İşveren Sendikası. “PÜİS Genel Başkanı İsmail Aytemiz Konuşması”, **4. Petrol Şurası Kitabı..** Ankara: Eğitim Yayınları, 2002.
- Petrol ve LPG Sektörlerinin Gazetesi**, Enerji Petrol Gaz, Sayı.545.
- Petrol ve LPG Sektörlerinin Gazetesi**, Enerji Petrol Gaz, Sayı.548.
- Petrol ve LPG Sektörlerinin Gazetesi**, Enerji Petrol Gaz, Sayı.551.
- Soylu, Kaan, Ahmet Suer, Funda Soylu ve E. Özlem Suer. **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü**. 1. Baskı. İstanbul: Beyaz Yayınları, 1998.
- T.C. DTM, İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi. **100 Soruda Dış Ticaret**. Ankara, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, 2006.
- T.C. MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı, **Milli Eğitim Dergisi**, Yaz-Güz 2002.
- Tikici, Mehmet, Ali Aksoy, Neslihan Derin, Mehmet Takan. **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**. 2. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Türkiye’nin En Büyük Şirketleri, **Fortune 500 Dergisi**, Koç Holding Enerji Grubu Başkanı Erol Memioğlu Konuşması. 2012.
- Uryan, Burcu. “Toplam Kalite Yönetimi”. **Mevzuat Dergisi**. Cilt.5, Sayı.55, 2002.
- Weaver, Charles N., **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**. 4. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Yahyagil, Mehmet. **Eğitim Alanında Toplam Kalite Yönetimi**. TÜSİAD-KALDER ve Yenyüzyıl Yarışması Birincilik Makalesi Genişletilmiş Şekli, 1997.
- Yıldırım, Hasan Ali. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Modeli**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2002.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan., **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, Gültekin ve Kadir Ardıç. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”. **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.1, 1999, ss.73-82.

Yılmaz, Erol. “Kütüphanelerde Toplam Kalite Yönetimi”. **Türk Kütüphaneciliği Dergisi**. Cilt.24, Sayı.1, 2010, ss.33-62.

İnternet Kaynakları

Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş. 2016. <http://www.botas.gov.tr> (20 Mart 2016)

Deming Döngüsü, 2013. <https://csideming.wordpress.com/deming-dongusu> (02 Ocak 2016)

Doğan, Özlem İpekgil ve Mert Topoyan, **Süreç Yönetimi**, [kisi.deu.edu.tr/userweb/ozlem.dogan/Süreç%20Yönetimi1.ppt](http://kisi.deu.edu.tr/userweb/ozlem.dogan/Surec%20Yonetimi1.ppt) (12 Ocak 2016)

DT Ajans, Kalite Nedir, Kalitenin Boyutları Nelerdir? 2013. <http://www.dtajans.com/kobi-blog/kalite-nedir-kalitenin-boyutlari-nelerdir> (02 Ocak 2016)

Enerji Piyasası Denetleme Kurumu, 2016. www.epdk.gov.tr (29 Şubat 2016)

Kalitenin Bileşenleri, <http://integralkalite.com.tr/?pages,1752/kalitenin-bilesenleri> [Erişim](#) (12 Ocak 2016)

Petrol Sanayi Derneği, 2016. <http://www.petder.org.tr/dernek-bilgileri> (24 Mart 2016)

Petrol İşleri Genel Müdürlüğü, 2016.

<http://www.pigm.gov.tr/index.php/component/content/article/26-icerik/46-sikca-sorulan-sorular> (09 Şubat 2016)

Petrol İşleri Genel Müdürlüğü, 2016.

<http://www.pigm.gov.tr/index.php/kurumsal/tarihce> (24 Mart 2016)

Petrol İşleri Genel Müdürlüğü, 2016.

<http://www.pigm.gov.tr/index.php/component/content/article/18-dunyadaki-petrol-ve-dogal-gaz-faaliyetleri/58-dunyadaki-ham-petrol-ve-dogal> (10 Şubat 2016)

Prosert, Uluslararası Belgelendirme. 2016. <http://www.prosert.com.tr> (05 Nisan 2016)

Türk Standartları Enstitüsü, 2016. <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2/1/tse-nin-kurulusu.aspx> (24 Mart 2016)

Ürün ve Hizmet Kalitesinin Bileşenleri, 2016.

<http://danismend.com/kategori/altkategori/urun-ve-hizmet-kalitesinin-bilesenleri> (12

Ocak 2016)



EKLER

Ek 1: Özden Akaryakıt Ve Mad. Yağ San. Anonim Şirketinin Kalite El Kitabı

Baskı No.	: 1
Yayın Tarihi	: 01.01.9999
Revizyon No.	: 02
Revizyon Tarihi	: 01.01.9999

Revizyon No. :	Revizyon Tarihi:	Bölüm	Açıklama :
01	01.01.9999	4-8	Teknik Destek Süreci iptal edildi YGG de alınan karar gereği 01.01.9999
02	01.01.9999	Tüm Bölümler	ISO 9001-2008 standartlarına uygun hale getirildi.

Hazırlayan	Onay
X	X
01.01.9999	01.01.9999

DİZİN

Bölüm :	Bölüm Adı :	Açıklamalar :
KEK 00	DİZİN	
KEK 01	GİRİŞ	Önsöz
KEK 02	KURULUŞ BİLGİSİ	Genel Kuruluş Yapısı
KEK 03	KAPSAM	KYS Kapsamı Hariç Tutmalar
		ISO 9001: 2000 Çapraz Referans Listesi
KEK 04	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	Genel Şartlar Proses Etkileşim Tablosu Dokümantasyon Şartları
KEK 05	YÖNETİM SORUMLULUĞU	Yönetimin Taahhüdü Müşteri Odaklılık Kalite Politikası Kalite Hedefleri KYS'nin Planlanması Sorumluluk ve Yetki Yönetim Temsilcisi İç İletişim Yönetimin Gözden Geçirmesi
KEK 06	KAYNAK YÖNETİMİ	İnsan Kaynakları Yeterlilik, Farkında Olma ve Eğitim Alt Yapı Çalışma Ortamı
KEK 07	HİZMET GERÇEKLEŞTİRME	Hizmet Gerçekleştirmenin Planlanması Müşteri ile İlişkili Prosesler Tasarım ve Geliştirme Satın Alma Hizmetin Sağlanması
KEK 08	ÖLÇME, ANALİZ ve İYİLEŞTİRME	Müşteri Memnuniyeti İç Tetkik Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi Hizmetin İzlenmesi ve Ölçülmesi Uygun Olmayan Hizmetin Kontrolü Veri Analizi Sürekli İyileştirme Düzeltilici Faaliyet Önleyici Faaliyet

KEK 01

Revizyon: 2

Sayfa: 1/1

GİRİŞ

Özden Akaryakıt A.Ş.' in temel amacı; sunduğu hizmetlerden daha çok müşterinin satın almasını sağlayarak alanımızda en öne geçmektir.

Yönetimimiz;

- ❖ Müşteri odaklılık
- ❖ Liderlik
- ❖ Çalışanların Katılımı
- ❖ Proses Yaklaşımı,
- ❖ Yönetimde Sistem Yaklaşımı,
- ❖ Sürekli İyileşme,
- ❖ Verilere Dayalı Karar Verme,
- ❖ Karşılıklı Yarara Dayalı Tedarikçi İlişkileri prensipleri üzerine kurulmuştur.

Kendimizi müşterilerimizin beklentilerine odaklayarak bu beklentileri yerine getirmek için sıkı çalışmalar yapmaktayız. Hizmetin; planlamadan başlayarak, akaryakıt ürünlerinin müşteriye teslim edilinceye kadar geçen her aşamasını dikkatle takip ediyoruz. Amacımız müşteriye uluslararası kalitede hizmet ve yenilikler sağlamaktır.

Vizyonumuz: Organizasyonumuz; vermiş olduğumuz hizmette müşteri memnuniyetini ve sürekli gelişmeyi temel ilke olarak benimsemiş bir sistem olarak kalite, maliyet, güven, hız ve çalışanların memnuniyeti açısından sürekli iyileştirilen bir model olacaktır. Özden Akaryakıt A.Ş.'nin şirketlerinin temel prensiplerinden biri: "İyi Olmak Yeterince İyi Değildir." Yaptığımız her şeyde mükemmelliği yakalamaya özen gösteriyoruz. Zoru üstleniyor ve iş doğru bir şekilde tamamlanana kadar durmuyoruz. Müşterilerimiz, tedarikçilerimiz ve çalışanlarımız ile olan beraberliğimizde etik kurallardan asla vazgeçmiyoruz.

YÖNETİM

KEK 02

Revizyon: 2

Sayfa: 1/2

KURULUŞ BİLGİSİ

ŞİRKET ÜNVANI : Özden Akaryakıt A.Ş.

ADRESİ : XXX

TEL /FAX : 0 212 XXX XX XX Pbx / 0 XXX XX XX XX

V.DAİRESİ VE NO : XXX Vergi Dairesi / XXX XX XXX

TESCİL TARİHİ : XX XX XXX

FAALİYET KONUSU : Akaryakıt İstasyon İşletmeciliği

ŞİRKET ÜNVANI : Özden Akaryakıt A.Ş.

ADRESİ : XXX

TEL /FAX : 0 XXX XXX XX XX Pbx / 0 212 XXX XX XX

V.DAİRESİ VE NO : XXX Vergi Dairesi / 682 002 9255

TESCİL TARİHİ : XX XX XXXX

FAALİYET KONUSU : Akaryakıt İstasyon İşletmeciliği

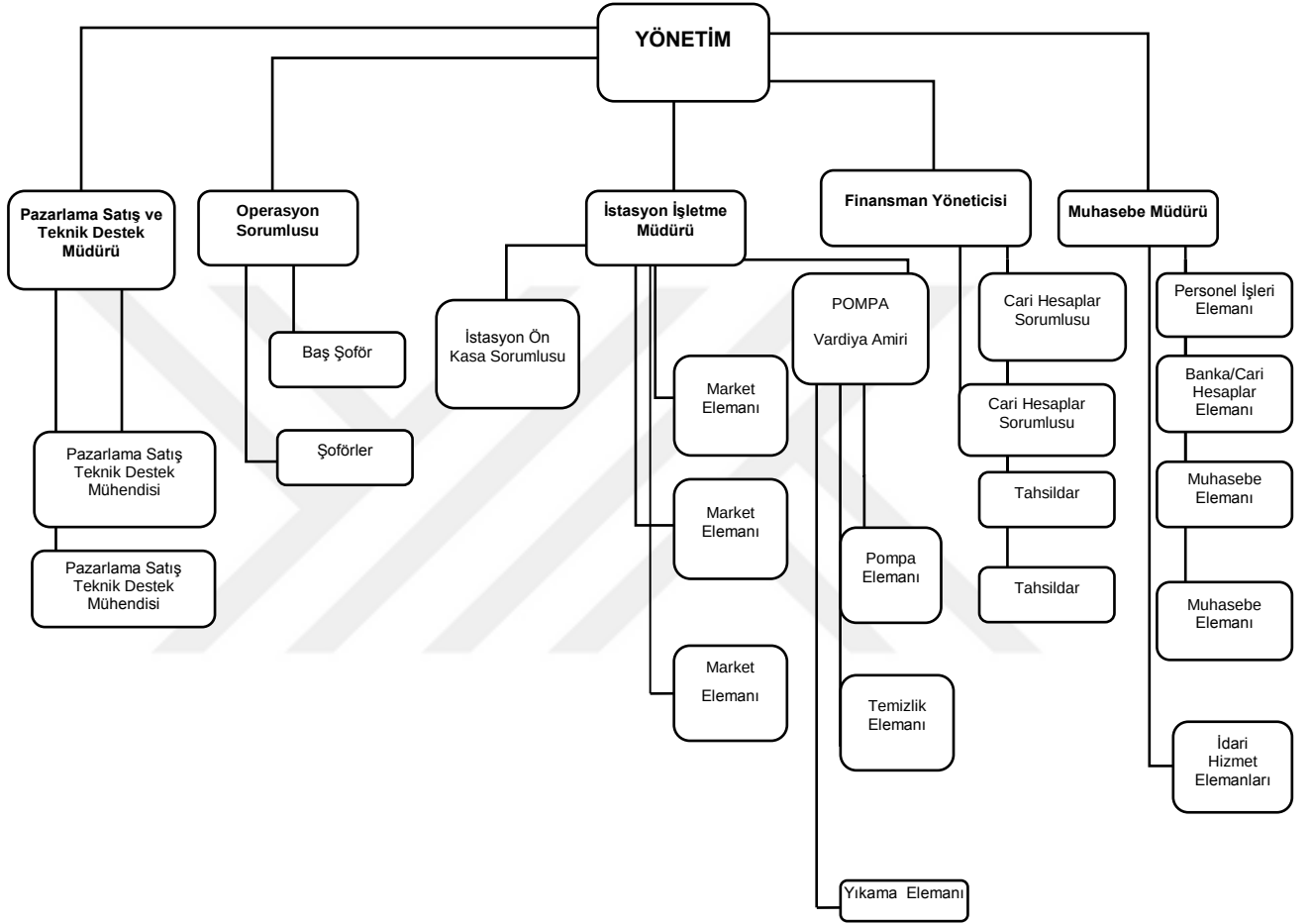
WEB / E-MAIL : www. XX XX XX

KEK 02

Revizyon: 2

Sayfa: 2/2

KURULUŞ YAPISI



Şekil 8: Özden Akaryakıt A.Ş. organizasyon şeması

KEK 03

Revizyon: 2

Sayfa: 1/4

KAPSAM

3.1 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ KAPSAMI

Bu el kitabı, ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartların maddelerine göre hazırlanmış olup; *Özden Akaryakıt A.Ş.*'nin kalite yönetim sisteminin işleyişine referans oluşturmaktadır.

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin kalite yönetim sistemi dokümantasyon yapısı Kalite Yönetim Sistemi (KEK04) tanımlanmıştır.

3.2 HARIÇ TUTMALAR

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin sunduğu hizmetlerinin yapısı nedeniyle standardın uygulanmayan şartlarının hariç tutulması aşağıdaki kural ve kriterlere göre yapılmıştır :

a. Hariç tutmalar ISO 9001:2008 Standardı Madde 7'deki hizmet gerçekleştirme şartlarıyla sınırlıdır. Ancak bu şartlardan, sağlanan hizmetin doğasına uygun olmayanlar ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına katkı sağlamayanlar hariç tutulmuştur.

b. Hariç tutmalar, *Özden Akaryakıt A.Ş.*'nin müşteri ihtiyaçlarını ve yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılama yeteneğine etki etmemektedir.

c. *Özden Akaryakıt A.Ş.*'de uygulanabilir olmayan şartların belirlenmesi ve kalite yönetim sistemi kapsamından hariç tutulmasını önermekten Yönetim Temsilcisi sorumludur. Önerilen hariç tutmaları onaylama yetkisi üst yönetime aittir. Değerlendirme ve onaylama işlemi yönetimin gözden geçirmesi toplantısında yapılır.

Hariç tutulan maddeler:

Madde 7.3. Tasarım ve Geliştirme

Özden Akaryakıt A.Ş.'de standartlara ve uluslararası mevcut kurallara uygun hizmet üretmek zorunda olduğundan yeni hizmet tasarlama ya da geliştirme faaliyetlerinde bulunmamaktadır.

Madde 7.5.2. Hizmet sağlanması için proseslerin geçerliliği

Özden Akaryakıt A.Ş.'de kalite yönetim sistemi içerisinde özel proses uygulaması bulunmamaktadır.

Madde 7.5.3. Müşteri mülkiyeti

Özden Akaryakıt'de de kullanım için veya ürün oluşturmak üzere birleştirmek için sağlanan müşteri mülkiyeti bulunmamaktadır.

3.3 REFERANSLAR

- ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar
- ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Esaslar ve Terimler ve Tarifler
- ISO 9004 Kalite Yönetim Sistemleri-Performans İyileştirmeleri için Kılavuz

KEK 03**Revizyon: 2****Sayfa: 2/4****KAPSAM: Özden Akaryakıt A.Ş.’nin Çapraz Referans Listesi**

ISO 9001:2008	KONU BAŞLIĞI	KALİTE EL KİTABI ve PROSEDÜRLER
4	KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	
4.1	Genel şartlar	KEK 04, Süreç El Kitabı
4.2	Dokümantasyon şartları	KEK 04
4.2.1	Genel	KEK 04, PRS03
4.2.2	Kalite El Kitabı	KEK 04, PRS03
4.2.3	Dokümanların kontrolü	KEK 04, PRS03
4.2.4	Kayıtların kontrolü	KEK 04, PR.S02
5	YÖNETİM SORUMLULUĞU	
5.1	Yönetimin taahhüdü	KEK 05
5.2	Müşteri odaklılık	KEK 05
5.3	Kalite politikası	KEK 05
5.4	Planlama	KEK 05
5.4.1	Kalite hedefleri	KEK 05
5.4.2	Kalite yönetimi sisteminin planlanması	KEK 05
5.5	Sorumluluk, yetki ve iletişim	KEK 05
5.5.1	Sorumluluk ve yetki	KEK 05
5.5.2	Yönetim temsilcisi	KEK 05
5.5.3	İç iletişim	KEK 05
5.6	Yönetimin gözden geçirmesi	KEK 05, PRS07
5.6.1	Genel	KEK 05, PRS07
5.6.2	Gözden geçirme girdisi	KEK 05, PRS07
5.6.3	Gözden geçirme çıktısı	KEK 05, PRS07
6	KAYNAK YÖNETİMİ	
6.1	Kaynakların sağlanması	KEK 06
6.2	İnsan kaynakları	KEK 06, PRS09
6.2.1	Genel	KEK 06, PR.S09
6.2.2	Yeterlilik, farkında olma ve eğitim	KEK 06, PRS09
6.3	Alt yapı	KEK 06
6.4	Çalışma ortamı	KEK 06

KEK 03

Revizyon: 2

Sayfa: 3/4

KAPSAM

ISO 9001:2008	KONU BAŞLIĞI	KALİTE EL KİTABI ve PROSEDÜRLER
7	ÜRÜN GERÇEKLEŞTİRME	
7.1	Ürün gerçekleştirmenin planlanması	KEK 07
7.2	Müşteri ile ilişkili prosesler	KEK 07
7.2.1	Ürüne bağlı şartların belirlenmesi	KEK 07
7.2.2	Ürüne bağlı şartların gözden geçirilmesi	KEK 07
7.2.3	Müşteri ile iletişim	KEK 07, PRS08
7.3	Tasarım ve geliştirme	KEK 07, Kapsam dışı
7.3.1	Tasarım ve geliştirme planlaması	KEK 07, Kapsam dışı
7.3.2	Tasarım ve geliştirme girdileri	KEK 07, Kapsam dışı
7.3.3	Tasarım ve geliştirme çıktıları	KEK 07, Kapsam dışı
7.3.4	Tasarım ve geliştirmenin gözden geçirilmesi	KEK 07, Kapsam dışı
7.3.5	Tasarım ve geliştirme doğrulaması	KEK 07, Kapsam dışı
7.3.6	Tasarım ve geliştirmenin geçerli kılınması	KEK 07, Kapsam dışı
7.3.7	Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin kontrolü	KEK 07, Kapsam dışı
7.4	Satın Alma	KEK 07, PRS10
7.4.1	Satın alma prosesi	KEK 07, PRS10
7.4.2	Satın alma bilgisi	KEK 07, PRS10
7.4.3	Satın alınan ürünün doğrulanması	KEK 07, PRS10
7.5	Üretim ve hizmetin sağlanması	KEK 07
7.5.1	Üretim ve hizmet sağlamanın kontrolü	KEK 07
7.5.2	Üretim ve hizmet sağlanması için proseslerin geçerliliği	KEK 07, Kapsam dışı
7.5.3	Tanımlama ve izlenebilirlik	KEK 07
7.5.4	Müşteri malı (varlığı)	KEK 07
7.5.5	Ürünün korunması	KEK 07
7.6	İzleme ve ölçme cihazlarının kontrolü	KEK 07

KEK 03

Revizyon: 2

Sayfa: 4/4

KAPSAM

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin Çapraz Referans Listesi

ISO 9001:2008	KONU BAŞLIĞI	KALİTE EL KİTABI ve PROSEDÜRLER
8	ÖLÇME, ANALİZ VE İYİLEŞTİRME	
8.1	Genel	KEK 08
8.2	İzleme ve ölçme	KEK 08
8.2.1	Müşteri memnuniyeti	KEK 08,
8.2.2	İç tetkik	KEK 08, PRS06
8.2.3	Proseslerin izlenmesi ve ölçülmesi	KEK 08, Süreç El Kitabı
8.2.4	Ürünün izlenmesi ve ölçülmesi	KEK 08
8.3	Uygun olmayan ürünün kontrolü	KEK 08, PRS03
8.4	Veri analizi	KEK 08
8.5	İyileştirme	KEK 08
8.5.1	Sürekli iyileştirme	KEK 08
8.5.2	Düzeltilici faaliyet	KEK 08, PRS05
8.5.3	Önleyici faaliyetler	KEK 08, PRS04

3.4 REFERANSLAR

- KEK 04 Kalite Yönetim Sistemi
- ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar
- ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Esaslar ve Terimler ve Tarifler
- ISO 9004 Kalite Yönetim Sistemleri-Performans İyileştirmeleri için Kılavuz

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

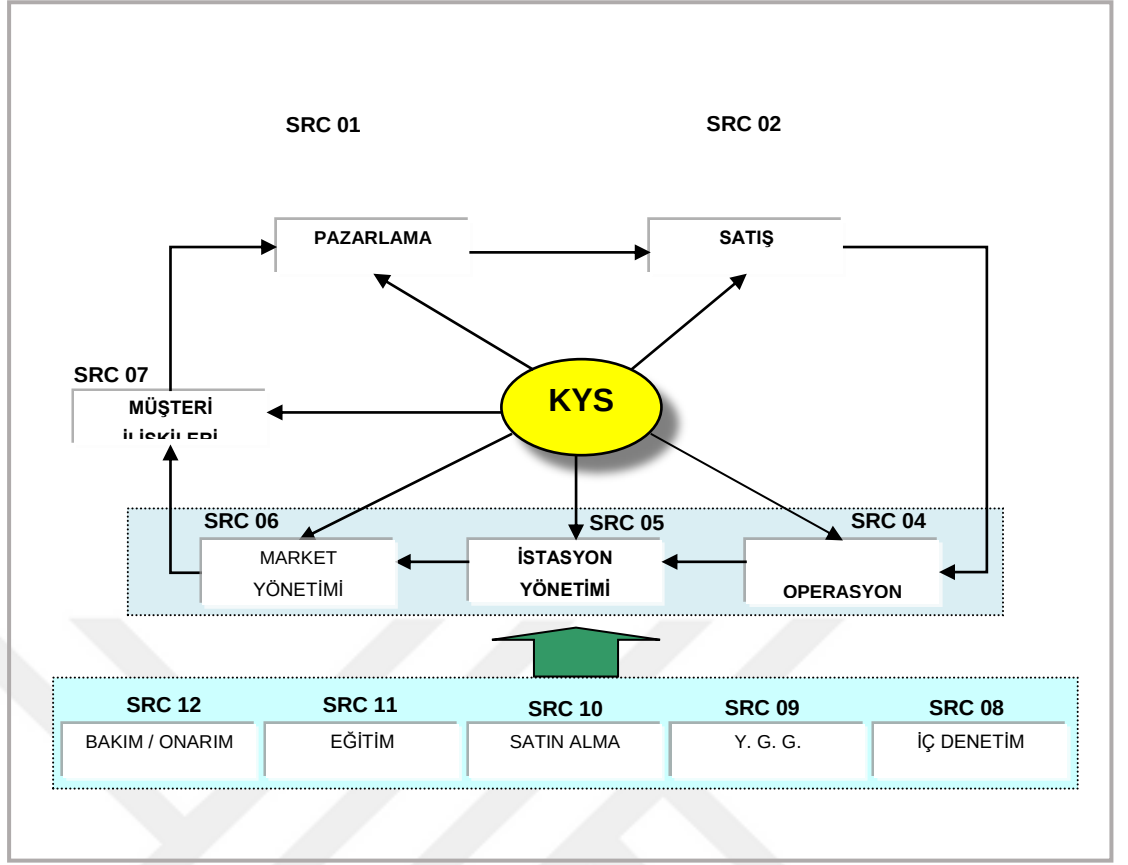
4.1 GENEL ŞARTLAR

Özden Akaryakıt A.Ş.'de kalite yönetim sistemi, tüm hizmetlerinin müşteri şartlarını, yürürlükteki yasal şartları ve mevzuat şartlarını karşılamasını sağlar.

Özden Akaryakıt A.Ş., ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi'ne uygun olarak kalite yönetim sistemini oluşturmuş ve dokümente etmiştir.

Kalite El Kitabı ISO 9001:2008 Standardının madde formatına uygun olarak hazırlanmıştır.

- *Özden Akaryakıt A.Ş.* Kalite Yönetim Sistemi'ni oluşturan temel süreçlerin yapısı şemada gösterilmiştir:



Şekil 9: Özden Akaryakıt A.Ş.'nin Kalite Yönetim Sistemi Şeması

KEK 04**Revizyon: 2****Sayfa: 2/3**

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin Kalite Yönetim Sistemi'ni oluşturan süreçlerin ilişkilerini, sırasını ve sahiplerini gösteren tablo aşağıdaki gibidir :

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin Süreçler Tablosu

SÜREÇLER	SRC.NO	SAHİBİ	İLİŞKİLİ PROSESLER
Pazarlama	SRC01	Pazarlama, Satış, Teknik Destek	SRC02-SRC07-SRC08-SRC09-SRC10- SRC-11
Satış	SRC02	Pazarlama, Satış, Teknik Destek	SRC01-SRC03-SRC08-SRC09-SRC10- SRC-11
Operasyon	SRC04	Operasyon Sorumlusu	SRC03-SRC05 SRC08-SRC09-SRC10- SRC11
İstasyon Yönetimi	SRC05	İstasyon İşletme	SRC04 –SRC06-SRC07 SRC08-SRC09-SRC10- SRC11
Market Yönetimi	SRC06	İstasyon İşletme	SRC05 –SRC07 SRC08-SRC09-SRC10- SRC11
Müşteri İlişkileri Yönetimi	SRC07	Yönetim Temsilcisi	TÜM SÜREÇLER
İç Denetim	SRC08	Yönetim Temsilcisi	TÜM SÜREÇLER
YGG	SRC09	Yönetim Temsilcisi	TÜM SÜREÇLER
Satın Alma	SRC10	İstasyon İşletimi-Operasyon-Muhasebe	TÜM SÜREÇLER
Eğitim	SRC11	Yönetim Temsilcisi	TÜM SÜREÇLER
Bakım Onarım	SRC12	Operasyon-İstasyon İşletimi	TÜM SÜREÇLER

Yukarıdaki tabloda verilen süreçlere ilişkin “**Süreç Bilgi Formları**” her bir süreç için hazırlanmış olup aşağıdaki bilgilerden oluşmaktadır.

- Sürecin başlangıç noktası
- Sürecin bitiş noktası
- Süreç girdileri

- Süreç çıktıları
- Girdileri sağlayan tedarikçiler
- Çıktıları kullananlar
- Süreç ana faaliyetleri
- Performans göstergeleri, ölçü birimleri ve ölçüm sıklıkları
- Süreç akış şemaları

Süreç bilgi formları; “Süreç El Kitabı”nı oluşturmaktadır.



KEK 04

Revizyon: 2

Sayfa: 3/3

4.2 GENEL DOKÜMANTASYON ŞARTLARI

4.2.1 GENEL

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin doküman yapısı aşağıdaki gibidir:

- Kalite Politikası
- Kalite Hedefleri
- Kalite El Kitabı
- Organizasyon El Kitabı
- Süreç El Kitabı (Süreç Bilgi Formları ve Süreç Akış Şemaları)
- Prosedürler
- Talimatlar
- Formlar
- Dış Kaynaklı Dokümanlar
- Kayıtlar

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Standardında yer alan dokümante edilmiş prosedürler yazılı hale getirilerek yayınlanmıştır. Bu prosedürler bütün şirket çalışanları tarafından uygulanmakta ve geliştirilmektedir.

Her kademedeki şirket çalışanı dokümante edilmiş kalite yönetim sisteminin şartlarına uygun olarak faaliyet göstermekle yükümlüdür.

4.2.2 KALİTE EL KİTABI

Bu kalite el kitabı *Özden Akaryakıt A.Ş.*'nin kalite politikasını, kalite hedeflerini, kuruluşunu, hariç tutulan şartları ve bunların haklı çıkarmalarını içerir. Şirket yetki ve sorumluluklarını tanımlar ve Kalite Yönetim Sistemi'ni, onu oluşturan prosedürleri referans vererek ana hatları ile açıklar.

Özden Akaryakıt A.Ş. Kalite Yönetim Sistemi ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Standardının gerekliliklerini kapsamaktadır. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Standardının gereklilikleri ve Özden Akaryakıt A.Ş. Kalite Yönetim Sistemi'nde oluşturulan dokümanlar Kapsam (KEK03) bölümündeki çapraz listede belirtilmiştir.

4.2.3 DOKÜMAN KONTROLÜ

Özden Akaryakıt A.Ş. Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili dokümanların kontrolü Doküman Kontrolü Prosedüründe tanımlanmıştır.

4.2.4 KAYITLARIN KONTROLÜ

Özden Akaryakıt A.Ş. Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili kayıtların kontrolü Kayıtların Kontrolü Prosedüründe tanımlanmıştır.

4.3 BU BÖLÜM İLE İLGİLİ DOKÜMANLAR

- ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar
- Doküman Kontrolü Prosedürü PRS01
- Kayıtların Kontrolü Prosedürü PRS02

YÖNETİMİN SORUMLULUĞU

5.1 YÖNETİMİN TAAHHÜDÜ:

Kalite yönetim sistemini oluşturma, uygulama ve etkinliğini sürekli iyileştirme taahhüdünü *Özden Akaryakıt A.Ş.* yönetimi yerine getirir.

Yöntem ve uygulamaları:

Müşteri şartlarını, yasal şartları ve mevzuat şartlarını karşılamamanın öneminin her kademedeki şirket personeline aşağıdaki yollarla duyurulması:

- Eğitimler,
- Periyodik İletişim Toplantıları,
- Duyuru Panoları,
- Kalite Politikası
- Kalite Hedefleri
- Yönetimin Gözden Geçirmesi
- Gerekli Kaynakların Sağlanması

Müşteri şartlarını, yasal şartları ve mevzuat şartlarını karşılamamanın öneminin her kademedeki şirket personeline duyurulması İç İletişim Talimatında, yönetimin gözden geçirmesi Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedüründe açıklanmıştır.

5.2 MÜŞTERİ ODAKLILIK:

Müşteri isteklerinin/şartlarının karşılanması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması *Özden Akaryakıt A.Ş.*'nin temel amacı olup kalite politikasında yer alır.

Yöntem ve uygulamaları:

- Kalite El Kitabı Madde 7.2 de tanımlanan prosesler ile müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi sağlanır.
- Kalite El Kitabı ve diğer kontrollü dokümanlarda tanımlanan tüm hedefler ve prosesler, müşteri şartlarını yerine getirmek için gerekli ortamı oluşturur ve sürekliliğini sağlar.
- Müşteri Şikayetleri, Müşteri Memnuniyetinin Yönetimi Prosedüründe belirtildiği şekilde Yönetim Temsilcisi koordinatörlüğünde titizlikle ele alınarak şikayetin tekrarlanmaması için gerekli düzeltici faaliyetler yapılır.

5.3 KALİTE POLİTİKASI

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin kalite politikası Yönetim tarafından belirlenir. Kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi ve müşteri odaklı yönetimin sağlanması taahhüdünü içerir. Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve oluşturur.

Kalite politikası *Özden Akaryakıt A.Ş.*'nin çok sayıda yerinde asılıdır. Her kademedeki şirket çalışanından işle ilgili tüm faaliyetlerini kalite politikasını göz önüne alarak yerine getirmeleri beklenir.

Kalite politikası, yönetimin gözden geçirmesi toplantılarında uygunluğu açısından gözden geçirilir ve gerekirse revize edilir.

KEK 05

Revizyon: 2

Sayfa: 2/4

Özden Akaryakıt A.Ş.’nin Kalite Politikası

KALİTE POLİTİKAMIZ

Birinci öncelikli amacımız;

Müşterilerimizin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ile beklentilerinin doğru olarak saptanarak zamanında, eksiksiz ve güvenli bir şekilde yerine getirilerek müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.

Bu amaca ulaşmak için;

Tüm faaliyetlerimizde kaliteyi yükseltme gayretini yoğunlaştırarak her aşamada oluşabilecek hataları önleyen bir Kalite Yönetim Sistemi yürütmekteyiz.

Yönetimimizin temeli

“Sürekli Gelişmeye”

dayalıdır.

En üst düzeydeki süreçten en alt düzeydeki faaliyete kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulamalarımız bu anlayışa göre düzenlenmiştir.

Yapılan işin üstün nitelikli olmasına,

yaratıcılığa,

ilerici ve çevreci olmaya

inanmaktayız.

5.4 KALİTE PLANLAMASI

5.4.1 KALİTE HEDEFLERİ

Özden Akaryakıt A.Ş.’nin üst seviye kalite hedefleri her yılın Aralık ayında bir sonraki yıl için Yönetim tarafından ölçülebilir ve kalite politikası ile uyumlu olacak şekilde hazırlanır. Bu hedeflerin paralelinde bölüm hedefleri hazırlanır. Yönetimin gözden geçirmesi toplantısında onaylanır.

Kalite hedefleri “Kalite Hedefleri Tablosu” ile tüm çalışanlara duyurulur. Çalışanlar, kalite hedeflerinin başarılması için nasıl katkıda bulunacakları konusunda bilinçlendirilir.

Kalite hedefleri, yönetimin gözden geçirmesi toplantılarında gözden geçirilir. Hedeflerde sapmalar olması halinde etkin gerekli faaliyetler planır, aksiyon planları ile izlenir. Kök nedenleri araştırılır, gerekirse hedefler bu toplantılarda revize edilir.

5.4.2 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN PLANLANMASI

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin kalite hedeflerine ulaşmak için aşağıdaki toplantılarda gerekli planlamalar yapılır:

Aylık Koordinasyon Toplantıları

Her ay; Üst Yönetim ve bölüm sorumlularının katılımı ile yapılır ve veri analizlerinin sonuçları değerlendirilir. Hedeflere ulaşmak için gerekli planlamalar yapılır.

Yönetimin Gözden Geçirmesi Toplantıları

Yılda en az bir defa üst yönetim ve bölüm sorumlularının katılımı ile yapılır. Kalite Yönetim Sistemi'nin performansı değerlendirilir ve hedeflere ulaşmak için gerekli planlamalar yapılır.

5.5 SORUMLULUK, YETKİ VE İLETİŞİM

5.5.1 SORUMLULUK VE YETKİ

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin kuruluş yapısında yer alan unvanların sorumlulukları, yetkileri ve ilişkileri Organizasyon El Kitabında tanımlanmıştır.

5.5.2 YÖNETİM TEMSİLCİSİ

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin yönetimi aşağıda belirtilen yetki ve sorumluluklara sahip olarak Yönetim Temsilcisi atamıştır.

- Kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlamak,
- Kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç hakkında üst yönetime bilgi vermek,
- *Özden Akaryakıt A.Ş.*'de müşteri şartlarının bilincinde olunmasının yaygınlaştırılmasını sağlamak

Yönetim Temsilcisi'nin temel görevidir.

5.5.3 İÇ İLETİŞİM

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin üst yönetimi, şirket içi bilgi paylaşımını ve iletişimini “İç İletişim Talimatı” esaslarına göre aşağıdaki yollarla sağlar:

- Bilgi panosuna aylık performans verilerinin ve duyuruların asılması ile çalışanların bilinçlendirilmesine yönelik bilgilendirmeler (kalite politikası, kalite hedefleri, performans göstergeleri, iç duyurular vb.) yapılır.
- Aylık Değerlendirme toplantıları, her ay üst yönetim ve bölüm sorumlularının katılımı ile yapılır ve veri analizlerinin sonuçları değerlendirilir. Hedeflere ulaşmak için gerekli planlamalar yapılır.

- İ duyurular, st yönetim ve bölüm sorumluları tarafından gerekli hallerde yayımlanır.

Ayrıca, müşteri şikyetleri ile ilgili olarak yapılan gözden geçirmeler, konferanslar, eēitimler, öneri kutuları, elektronik posta gibi yöntemler i iletişimin saēlanmasında kullanılmaktadır.

5.6 YÖNETİMİN GÖZDEN GEÇİRMESİ

5.6.1 GENEL

Kalite yönetim sisteminin uygunluēunu, yeterliliēini ve etkinliēini saēlamak için yılda en az bir kez st yönetim ve bölüm sorumluları katılımı ile gözden geçirme yapılır.

Bu gözden geçirme; iyileştirme için deēerlendirme fırsatları, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere, kalite yönetim sistemindeki deēiřiklik ihtiyaçlarını içerir.

“Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedürü” bu amaçla kullanılır.

KEK 05

Revizyon: 2

Sayfa: 4/4

5.6.2 GÖZDEN GEÇİRME GİRDİSİ

- İç ve dış tetkiklerin sonuçları
- Müşteri geri beslemesi
- Müşteri anketleri,
- Müşteri şikayetleri,
- Proses performansı ve ürünün uygunluğu
- Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu,
- Devam eden faaliyetler,
- Tamamlanan faaliyetler,
- Planlanan faaliyetler,
- Etkinlik durumu
- Önceki yönetimin gözden geçirmesinden devam eden takip faaliyetleri,
- Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler,
- İyileştirme için öneriler.

5.6.3 GÖZDEN GEÇİRME ÇIKTISI

Aşağıdakilerle ilgili kararlar ve faaliyetler yönetimin gözden geçirme çıktısını oluşturur.

- Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi,
- Müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesi,
- Kaynak ihtiyaçları.

Yönetimin gözden geçirme kayıtları Kayıtlarının Kontrolü Prosedürüne uygun olarak muhafaza edilir.

5.6.4 BU BÖLÜMLE İLGİLİ DOKÜMANTASYON

- Doküman Kontrolü Prosedürü, PRS01

- Organizasyon El Kitabı, ORG01
- Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedürü, PRS07
- İç İletişim Talimatı, TLM02
- Düzeltici Faaliyetler Prosedürü, PRS05
- Önleyici Faaliyetler Prosedürü, PRS04
- Kayıtların Kontrolü Prosedürü, PRS02



KAYNAK YÖNETİMİ

6.KAYNAKLARIN SAĞLANMASI

6.1 GENEL

Özden Akaryakıt A.Ş.'de üst yönetimi kalite yönetim sistemini uygulamak, sürdürmek, etkinliğini sürekli iyileştirmek ve müşteri isteklerinin yerine getirilmesi yolu ile müşteri memnuniyetini artırmak için, gerekli kaynakları yönetimin gözden geçirmesi toplantılarında ve yıllık hedeflerin belirlenmesi çalışmalarında bölümlerden de gelen talepleri dikkate alarak belirler ve temin eder.

6.2 İNSAN KAYNAKLARI

6.2.1 GENEL

Özden Akaryakıt A.Ş.'de ürün ve hizmet kalitesini etkileyebilecek işi yapan tüm personel gerekli eğitim, öğrenim, beceri ve deneyime sahiptir. Eğitim, öğretim, beceri ve deneyim şartları, Yönetim temsilcisinde muhafaza edilen görev tanımları ve eğitim ihtiyaçlarında bulunabilir.

Operasyonel bölümlerde görev yapan tüm çalışanlar, proses ve alt proseslerinin süreç bilgi formlarına ve görev tanımlarına uygun olarak eğitime tabi tutulurlar. Yeterliliği geliştirmek için görev başı eğitiminden de yararlanılır.

6.2.2 YETERLİLİK, FARKINDA OLMA (BİLİNÇ) VE EĞİTİM

Özden Akaryakıt A.Ş. çalışanlarının yeterlilik, bilinç ve eğitimine yönelik faaliyetler “Eğitim Prosedüründe” tanımlanmıştır.

Yeni kalite yönetim sistemi prosesleri geliştirildiğinde ve mevcut prosesler değiştirildiğinde, gerekli yeteneklerin belirlenmesinde bölüm sorumluları ve Yönetim Temsilcisi ortak sorumluluk taşırlar.

Yetenek eksikliğinin giderilmesi için eğitim ihtiyaı söz konusu olduğunda, Yönetim temsilcisi tarafından koordine edilen “Yıllık EĞitim Planı” kapsamındaki eğitimlerden, görev bağı eğitimlerinden veya dığ kaynaklı eğitimlerden yararlanılır.

Ayrıca gerektiğinde, ihtiyaç duyulan yeteneği sağlamak için geçici personel alımı, uzman yardımı, danığmanlık vb. eğitim dığı yöntemlere de bağvurulabilir.

AĞağıdakilerden biri ya da birkaçı yetenek eksikliğini gidermek için alınan tedbirlerin etkinliğini belirlemek için kullanılır.

- Đirket içinde eğitim planına göre verilen eğitime ait testler,
- Dığ kaynaklardan sağlanan eğitimlerin bitirme sertifikaları,
- EĞitim ncesi ve sonrası verimlilik lmleri,
- Geçici olarak iğe alınan/kiralanan personelin performans gözetimi ve gözden geçirmesi.

alığanların yaptıkları faaliyetlerin öneminin ve uygunluğunun farkında olmalarını sağlamaktan ve kalite hedeflerinin bağarılması için alığanların nasıl katkıda bulunacaklarını belirlemekten bölüm sorumluları sorumludur.

KEK 06

Revizyon: 2

Sayfa: 2/2

Mevcut çalışanlara yürüttükleri faaliyetin önemini ve kalite hedeflerine nasıl katkıda bulunacakları konusunda eğitim verilir. Bu eğitimler Yönetim Temsilcisi tarafından organize edilir. Bu eğitim kapsamında *Özden Akaryakıt A.Ş.*'nin kalite politikası, hedefleri, görev tanımları, prosedürleri, talimatları yer alır. Bu bilinçlendirme eğitimleri her yıl ilgili bölüm sorumluları tarafından tekrarlanır.

İşe yeni alınan personele yürütecekleri faaliyetlerin önemi, faaliyetin yer aldığı sürecin tanıtımı ve kalite hedeflerine nasıl katkıda bulunacakları konusunda oryantasyon eğitimi verilir. Oryantasyon eğitimleri Yönetim Temsilcisi tarafından organize edilir ve ilgili birim sorumluları tarafından yapılır. Bu eğitim kapsamında *Özden Akaryakıt A.Ş.*'nin kalite politikası, hedefleri, görev tanımları, prosedürler, süreçler, iş talimatları ve firma tanıtımı yer alır.

Eğitim, öğretim, beceri ve deneyim ile ilgili kayıtlar, Yönetim Temsilcisi tarafından Eğitim Prosedürüne göre tutulur ve Kayıtların Kontrolü Prosedürüne göre muhafaza edilir.

6.3 ALT YAPI

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin sunduğu hizmetin ve ürünün şartlara uygunluğunu sağlamak için gerekli olan alt yapıyı oluşturmuş olup, sürekliliğini sağlamaktadır.

Bu alt yapı;

- Bina, çalışma alanı, araç ve teçhizat, pompalar, tanklar
- Bilgisayar Donanım ve yazılımı,
- Haberleşme İhtiyaçlarını içerir.

Yeni alt yapı ihtiyaçları; müşteri talebi, teknolojik gelişmeler vb. sebeplerle ortaya çıkabilir. Alt yapı ihtiyaçları personelin de önerisiyle yönetimin gözden geçirmesi toplantılarında belirlenir ve karara bağlanır. Bakım faaliyetleri Bakım Onarım Talimatına göre yürütülür.

6.4 ÇALIŞMA ORTAMI

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin sunduğu hizmetin ve ürünün şartlara uygunluğunu sağlamak için gerekli olan çalışma ortamını belirlemiş olup, sürekliliğini sağlamaktadır.

Bu iş ortamı;

- Sağlıklı ve güvenli çalışma saatlerini,
- İş yöntemlerini,
- İş etiklerini içerir.

6.5 BU BÖLÜMLE İLGİLİ GEREKLİ DOKÜMANLAR

- Doküman Kontrolü Prosedürü, PRS01
- Organizasyon El Kitabı, ORG01
- Yönetimin Gözden Geçirmesi Prosedürü, PRS07
- Eğitim Prosedürü, PRS09
- Kayıtların Kontrolü Prosedürü, PRS02
- Eğitim Prosedürü, PRS09
- Bakım Onarım Talimatı, TLM03

HİZMET GERÇEKLEŞTİRME

7. HİZMET GERÇEKLEŞTİRME

7.1 HİZMET GERÇEKLEŞTİRMENİN PLANLANMASI

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin, hizmetin gerçekleştirilmesi için gerekli prosesleri planlar ve geliştirir. Bu prosesler Süreç El Kitabında tanımlanmıştır.

Hizmetin gerçekleştirme planlamasının kalite yönetim sisteminin diğer proseslerinin şartları ile tutarlı olması sağlanır.

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin, hizmetin gerçekleştirme planlamasında;

- Hizmet için kalite hedefleri ve şartlar,
- Proseslerin, dokümanların oluşturulması ve hizmete özgü kaynakların sağlanması,
- Hizmete özgü gerekli doğrulama, geçerli kılma, izleme, muayene ve deney faaliyetleri ve hizmetin kabul kriterleri,
- Gerçekleştirme proseslerinin ve bunun sonucu meydana gelen hizmetin, şartları karşıladığına dair kanıtları sağlama ve gereken kayıtları belirleme kriterlerini göz önünde bulundurur. Bunların uygulanması sırasında özel olarak takip edilen doküman Uygun Olmayan Ürün/Hizmet Kontrolü Prosedürüdür.

7.2 MÜŞTERİ İLE İLİŞKİLİ PROSESLER

7.2.1 HİZMETE BAĞLI ŞARTLARIN BELİRLENMESİ

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin müşteri şartlarını belirlemek için tüm teklifleri, sözleşmeleri, siparişleri ve satış emirlerini gözden geçirir.

Bu gözden geçirme;

- Müşterinin hizmet şartlarının tamlığını,

- Müşteri tarafından beyan edilmeyen ancak bilinen ve amaçlanan kullanım için gerekli olan şartları,
- Hizmetle ilgili yasal şartlar ve mevzuat şartları da dahil olmak üzere hizmetle ilgili yükümlülükleri içerir.

Özden Akaryakıt A.Ş. Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin yürürlükteki kanun, tüzük, yönetmelik vb. yasal şartlarına bağlıdır.

Müşteri istekleri Pazarlama, Satış ve Teknik Destek Müdürlüğü tarafından yukarıdaki zorunlu standartlar ve *Özden Akaryakıt A.Ş.* şartları dikkate alınarak belirlenir.

Müşteri tarafından belirtilmeyen ancak hizmetle ilgili gerekli olan şartlar Müşteri Temsilcisi tarafından müşteriye aktarılır.

7.2.1. HİZMETE BAĞLI ŞARTLARIN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Özden Akaryakıt A.Ş. tüm teklif ve sözleşmeleri ilgili süreçlere ve Teklif Hazırlama Talimatına uygun olarak gözden geçirir. Bu gözden geçirmede müşteri şartları ile *Özden Akaryakıt A.Ş.*'nin bu şartları yerine getirebilme yeteneği karşılaştırılır. Hizmet şartlarındaki değişiklikler, güncel kopyaların dağıtımı ve güncelliğini yitiren dokümanların toplatılması Doküman Kontrolü Prosedürüne göre yapılır.

7.2.2 MÜŞTERİ İLE İLETİŞİM

Müşteri ile iletişim Pazarlama Satış ve Teknik Destek Müşteri Temsilcileri ve İstasyon İşletme Müdürü tarafından sağlanır. *Özden Akaryakıt A.Ş.* aşağıdakilerle ilgili olarak müşterileri ile iletişim için etkin düzenlemeleri belirleyerek uygulamaktadır.

- Hizmet bilgisi,
 - Tadiller de dahil olmak üzere başvurular, sözleşmeler ya da sipariş alımı,
 - Müşteri şikayetleri de dahil olmak üzere müşteri geri beslemesi.
- Müşteriden gelen şikayetler Pazarlama Satış ve Teknik Destek Müdürlüğü, İstasyon İşletme Müdürlüğü ve Yönetim Temsilcisi tarafından anketler ve periyodik ziyaretler yoluyla belirlenir.

7.2.3 BU BÖLÜM İLE İLGİLİ DOKÜMANLAR

- Doküman Kontrolü Prosedürü, PRS01
- Kayıtları Kontrolü Prosedürü, PRS02
- Teklif Hazırlama Talimatı, TLM06
- Müşteri Memnuniyetinin Yönetimi Prosedürü, PRS08
- Uygun Olmayan Ürün/Hizmet Kontrolü Prosedürü, PRS03

KEK 07

Revizyon: 2

Sayfa: 3/5

7.3 TASARIM VE GELİŞTİRME

Özden Akaryakıt A.Ş. faaliyetlerini müşterinin ve uluslararası mevzuatın belirlediği şartlar doğrultusunda yerine getirmekte olup verilen hizmetin özellikleri nedeniyle her hangi bir tasarım ve geliştirme faaliyetinde bulunmamaktadır. Bu madde hariç tutulmuştur.

7.4 SATIN ALMA

7.4.1 SATIN ALMA PROSESİ

Hizmet ve her türlü malzemenin satın alınması Satın Alma Prosedürüne göre yapılır.

Özden Akaryakıt A.Ş. satın alınan hizmet ve malzemenin belirlenen şartları karşılamasını sağlamak için seçme, değerlendirme ve yeniden değerlendirme kriterleri oluşturmuş olup tüm tedarikçilerinin performansını ve yeterliliğini Satın Alma Prosedürüne göre değerlendirir. Onaylanan tedarikçiler, Onaylı Tedarikçi Listesi'ne alınırlar.

7.4.2 SATIN ALMA BİLGİSİ

Satın alınacak 4 grup hizmet ve malzemeler dokümanlarda ayrıntılı olarak açıklanır. Bu açıklamalar aşağıdakilerden uygun olanları içerir.

- Satın alınan malzemenin /hizmetin ayrıntılı tanımı,
- Kabul standartları, spesifikasyonlar vb.
- Özel ihtiyaçları,
- Personel niteliği için şartları,
- Kalite yönetim sistemi şartları

Satın alma bilgisi tedarikçilere iletilmeden önce ilgili bölüm sorumlusu ve Satın Alma Sorumlusu tarafından yeterlilik açısından gözden geçirilir, bu gözden geçirme sonrası onaylanır.

7.4.3 SATIN ALINAN ÜRÜNÜN DOĞRULANMASI

Satın alınan tüm malzeme/hizmetin uygun şartlarda satın alınması için kontrol ve diğer faaliyetler Satın Alma Prosedüründe tanımlanmıştır.

Satın alınan hizmet/malzeme bu dokümanlarda belirtilen esaslara göre ilgili bölüm temsilcisi tarafından kontrol edilerek doğrulanır.

7.4.4 BU BÖLÜM İLE İLGİLİ DOKÜMANLAR

- Doküman Kontrolü Prosedürü, PRS01
- Kayıtların Kontrolü Prosedürü, PRS02
- Satın Alma Prosedürü, PRS10

KEK 07

Revizyon: 2

Sayfa: 4/5

7.5 HİZMETİN SAĞLANMASI

7.5.1 HİZMET SAĞLAMANIN KONTROLÜ

Hizmetin kontrolü Hizmet Üretimi ana prosesinin (Operasyon-İstasyon Yönetimi-Market Yönetimi) tüm aşamalarının detaylı olarak planlanmasına dayanır. Bu detaylı planlama dokümanite edilir. Hizmet planlaması operasyon sorumluları tarafından operasyonel proseslerin tanımlarına göre yapılır. Hizmet ilgili proseslerin tanımlarına iş akışlarına göre yapılır. Bu tanımlamalar hizmet şartlarını, temel aşamaları ve hizmet faaliyetinin ayrıntılarını kapsar.

Özden Akaryakıt A.Ş. tarafından üretilen her bir hizmet için standartlar, spesifikasyonlar, ayrıntılı olarak tanımlanmış ve bu tanımlar ilgili yerlere dağıtılmıştır. Proses şartları süreç bilgi formlarında belirtilmiştir. Hizmet prosesinin kontrolleri; Uygun Olmayan Ürün/Hizmet Kontrolü Prosedüründe tanımlanmıştır.

7.5.2 HİZMET SAĞLANMASI İÇİN PROSESLERİN GEÇERLİLİĞİ

Özden Akaryakıt A.Ş.'nin kalite yönetim sistemi içerisinde özel proses bulunmamaktadır. Bu madde bu nedenle kapsam dışı bırakılmıştır.

7.5.3 TANIMLAMA VE İZLENEBİLİRLİK

Özden Akaryakıt A.Ş.; hizmet şartlarını sağlamak, yanlış kullanım ve uygulamayı önlemek ve problemleri alanları tespit edebilmek için hizmeti, hizmet gerçekleştirilmesi boyunca Tanımlama ve İzlenebilirlik Talimatına uygun olarak tanımlar. Hizmet tanımı ve izlenebilirliğine ait kayıtlar Kayıtların Kontrolü Prosedürü'ne göre muhafaza edilir.

7.5.4 MÜŞTERİ MALI (VARLIĞI)

Özden Akaryakıt A.Ş.'de kullanım için veya ürün oluşturmak üzere birleştirmek için sağlanan müşteri mülkiyeti bulunmamaktadır.

7.5.5 ÜRÜNÜN KORUNMASI

Özden Akaryakıt A.Ş. proses süresince ve amaçlanan teslimatın yerine ulaşmasına kadar teslim edilen malın uygunluğunun muhafaza edilmesini sağlar.

Bu muhafaza;

- Tanımlamayı,
- Taşımayı,
- Depolamayı
- Korumayı içerir.

KEK 07

Revizyon: 2

Sayfa: 5/5

7.5.6 BU BÖLÜM İLE İLGİLİ DOKÜMANLAR

- Doküman Kontrolü Prosedürü, PRS01
- Kayıtların Kontrolü Prosedürü, PRS02
- Uygun Olmayan Ürün/Hizmet Kontrolü Prosedürü, PRS03
- Tanımlama ve İzlenebilirlik Talimatı, TLM11

7.5.7 İZLEME VE ÖLÇME CİHAZLARININ KONTROLÜ

Özden Akaryakıt A.Ş. kalite yönetim sistemi içerisinde kullanılan tüm izleme ve ölçme cihazları İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü Talimatına göre belirlenir, korunur, kontrol edilir ve kalibrasyonları yapılır. İzleme ve ölçme cihazları;

- Şart koşulan doğruluğu ve hassaslığı karşılama yeteneğine sahiptir.
- Cihazın doğasına uygun olarak ulusal ya da uluslararası standartlara göre periyodik bir şekilde kalibre edilir.
- Ölçme sonuçlarını geçersiz kılacak ayarlardan korunmuştur.
- Taşıma, bakım ve depolama sırasındaki hasar ve bozulmalara karşı korunmuştur.
- Gerekli olduğunda ayar ve yeniden ayar edilir. Kalibrasyon durumunun tayin edilmiş olmasını sağlamak için tanımlanmıştır.

Özden Akaryakıt A.Ş. izleme ve ölçme cihazlarının şartlara uygun bulunmaması durumunda, daha önceden yapılmış ölçme sonuçlarının geçerliliğini değerlendirir ve bu sonuçların geçerliliğini kayıt eder. Bu durumda etkilenen cihaz hakkındaki faaliyet İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü Talimatına göre yürütülür. Kalibrasyon ve doğrulama sonuçlarının kayıtları Kayıtların Kontrolü Prosedürüne göre muhafaza edilir.

ÖLÇME, ANALİZ VE İYİLEŞTİRME

8.1 GENEL

Özden Akaryakıt A.Ş.

- Sunduğu hizmetlerin uygunluğunu göstermek,
- Kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak,
- Kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve geliştirme faaliyetlerini planlamakta ve uygulamaktadır.

İzleme ve Ölçme faaliyetleri;

- Müşteri memnuniyetine yönelik,
- İç tetkiklere yönelik
- Proseslere yönelik,
- Hizmete yönelik olarak bu el kitabının 8.2. maddesinde tanımlanmıştır.

Veri Analiz faaliyetleri:

- Müşteri memnuniyeti,
- Hizmet şartlarına uygunluk,
- Önleyici faaliyetler için fırsatlar da dahil olmak üzere, proseslerin ve hizmetin özellikleri ve eğilimleri,
- Tedarikçilerle ilgili bilgi sağlayan

veri analizi bu el kitabının 8.4. maddesinde tanımlanmıştır.

Sürekli İyileştirme faaliyetleri;

- Veri analiz sonuçları / hedefler,
- İç tetkik sonuçları,
- Müşteri memnuniyeti araştırması,
- Düzeltici ve önleyici faaliyetler,
- Yönetimin gözden geçirmesi toplantıları olarak bu el kitabının

8.5. maddesinde tanımlanmıştır.

8.2 İZLEME VE ÖLÇME

Özden Akaryakıt A.Ş.; Sağladığı hizmetin uygunluğunu temin etmek, kalite yönetim sisteminin yeterliliğini ve sürekli iyileştirilmesini sağlamak amacıyla müşteri memnuniyetini, kalite yönetim sistemini, prosesleri izler ve ölçer.

8.2.1 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Özden Akaryakıt A.Ş.; müşteri şartlarını ne dereceye kadar karşılayıp karşılamadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgiyi Müşteri Öneri ve Değerlendirme Anketleri ile izler. Bu anketlerle toplanan bilgilerin kullanılmasına ilişkin yöntem Müşteri Memnuniyetinin Yönetimi Prosedüründe tanımlanmıştır.

8.2.2 İÇ TETKİK

Hizmetin gerçekleştirilmesi için planlanmış düzenlemelere, ISO 9001:2008 standardının şartlarına ve *Özden Akaryakıt A.Ş.* tarafından oluşturulan kalite yönetim sistemi şartlarına uyduğunu, etkin olarak uygulandığını ve sürdürüldüğünü teyit etmek için iç tetkikler planlanır ve gerçekleştirilir. İç tetkiklerin planlanması, yerine getirilmesi, sonuçların rapor edilmesi, kayıtların muhafaza edilmesi için sorumluluk ve şartlar İç Tetkik Prosedüründe tarif edilmiştir.

KEK 08

Revizyon: 2

Sayfa: 2/4

8.2.3 PROSESLERİN İZLENMESİ VE ÖLÇÜLMESİ

Özden Akaryakıt A.Ş. kalite yönetim sistemi kapsamında yer alan prosesler Kalite Yönetim Sistemi (KEK4) bölümünde verilen şema ve tablo üzerinde tanımlanmıştır. Bu proseslerle ilgili performans kriterleri, proseslerin planlanan sonuçları elde etmeye yönelik yeteneğini ölçmek amacıyla belirlenmiştir.

Proses performans kriterleri, analiz yöntemi, izleme periyodu ve sorumluluklar aşağıdaki tabloda tanımlanmıştır.

Sonuçlar aylık kalite göstergeleri toplantılarında ve Yönetimin Gözden Geçirme Toplantılarında karşılaştırılır, hedeflerden sapmalar var ise kök nedenleri ilgili bölümler tarafından araştırılır gerekiyorsa Uygun Olmayan Ürün/Hizmet Kontrolü Prosedürü, Düzeltici Faaliyetler Prosedürü ve Önleyici Faaliyetler Prosedürüne göre gerekli faaliyetler yapılır.

Özden A.Ş. Proses Performans Kriterleri Tablosu

SÜREÇLER	SÜREÇ#	İZLENECEK GÖSTERGELER	İzleme Periyodu	SORUMLU
Pazarlama	SRC01	Müşteri portföyüne giren müşteri sayısı Kaybedilen eski müşteri sayısı Teklif gönderilen müşteri sayısı	Aylık	Pazarlama-Satış-Teknik Destek
Satış	SRC02	Gerçekleşen Satış Miktarı (Tonaj) Karlılık	Aylık	Pazarlama-Satış-Teknik Destek
Operasyon	SRC05	Planlamadan kaynaklanan hatalı tonaj (Gerçekleşen tonaj / Planlanan Tonaj) x 100	Aylık	Operasyon
İstasyon Yönetimi	SRC06	Gerçekleşen günlük satış tonajı Müşteri sayısı yanlış ürün ikmal sayısı şikayet sayısı	Aylık	İstasyon
Market Yönetimi	SRC07	Gerçekleşen günlük satış cirosu envanter sayım farkı şikayet sayısı	Aylık	İstasyon
Müşteri İlişkileri Yönetimi	SRC08	Anket Değerlendirme Notu Ortalaması Sonuçlandırılan Şikayet Sayısı / Top. Şik. Sayısı x 100	Yıllık	Pazarlama-Satış-Teknik Destek ve İstasyon
İç Denetim	SRC08	Tetkik Planı'na Uyum	Yıllık	Yönetim Temsilcisi
YGG	SRC09	Yapılan YGG toplantısı sayısı	Yıllık	Yönetim Temsilcisi
Satın Alma	SRC10	Temin Süresinde Gecikme	Aylık	Tüm Bölümler
Eğitim	SRC11	Kişi başına düşen eğitim saati	Yıllık	Yönetim Temsilcisi
Bakım Onarım	SRC12	Gerçekleşen Bakım Sayısı / Planlanan Bakım Say. x 100 Arızı Sebeplerden Duruş Saati / Top. Çal. Saati x 100	Yıllık	Operasyon ve İstasyon

KEK 08

Revizyon: 2

Sayfa: 3/4

8.2.4 HİZMETİN İZLENMESİ VE ÖLÇÜLMESİ

Hizmetin gerçekleştirilmesinin her aşamasında yapılacak kontroller ile hizmetin izlenmesi amacıyla kontrol listeleri (Check-list) oluşturulmuştur.

8.3 UYGUN OLMAYAN HİZMETİN KONTROLU

Özden Akaryakıt A.Ş.'de kalite yönetim sisteminde uygun olmayan hizmetin kontrolü Uygun Olmayan Ürün/Hizmet Kontrolü Prosedüründe tanımlanmıştır.

8.3.1 BU BÖLÜM İLE İLGİLİ DOKÜMANLAR

- Uygun Olmayan Ürün/Hizmet Kontrolü Prosedürü, PRS03
- Düzeltici Faaliyetler Prosedürü, PRS05
- Önleyici Faaliyetler Prosedürü, PRS04
- Kayıtların Kontrolü Prosedürü, PRS02
- İç Tetkik Prosedürü, PRS06
- Müşteri Memnuniyetinin Yönetimi Prosedürü, PRS08

8.4 VERİ ANALİZİ

8.4.1 GENEL

Özden Akaryakıt A.Ş.'de kalite yönetim sistemi ile ilgili veriler Kalite Kayıtları Prosedürüne göre muhafaza edilir ve aşağıdaki amaçları karşılamak için analiz edilirler;

- Müşteri memnuniyet düzeyini değerlendirmek,
- Müşteri şartlarını karşılamada başarı oranını belirlemek,
- Uygun önleyici faaliyetlerde bulunabilmek için ürün ve proseslerle ilgili bilgi ve eğilimleri elde etmek,
- Tedarikçilerin performansını belirlemek.

8.5 İYİLEŞTİRME

8.5.1 SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

Özden Akaryakıt A.Ş.'de sürekli iyileştirme;

- Kalite politikasının bir parçasıdır,
- Kalite hedefleri içerisinde yer alır,
- Tetkik sonuçlarına göre yapılan faaliyetlerin bir bölümüdür,
- Veri analizi ile ortaya çıkan fırsatlara uygulanır,
- Yeni bir problemi çözen düzeltici faaliyetin sonucudur,
- Tüm önleyici faaliyetlerin sonucudur,
- Yönetimin gözden geçirmesinin şart koşulan çıktısıdır.

Özden Akaryakıt A.Ş. önemli proses parametrelerini ve hizmet karakteristiklerini bu el kitabının izleme ve ölçme bölümünde (8.2) belirtildiği şekilde izler ve ölçer. Bu ölçümlerden elde edilen veriler bu el kitabının veri analizi (8.4) bölümünde analiz edilir.

KEK 08

Revizyon: 2

Sayfa: 4 / 4

Proseslerin kontrol altında olup olmadığını ve performansını ortaya koyacak bu analizler aylık kalite göstergeleri toplantılarında Yöneticiler ve bölüm sorumluları tarafından görüşülür.

Analiz sonuçları *Özden Akaryakıt A.Ş.*'nin amaçları ve hedefleri ile kıyaslanır. Varsa arzu edilmeyen ve/veya ulaşılmamış hedefler için ilgili birim sorumluları tarafından düzeltici faaliyetler planlanır ve uygulanır. Uygulanan düzeltici faaliyetlerin de sonuçları aynı yaklaşım ile takip edilerek iyileştirmeler ve gelişmeler sürekli hale getirilir.

Kalite yönetim sisteminin yeterliliğini ve uygunluğunu ve etkinliğini değerlendirmek ve sürekli iyileştirmek için iç tetkikler İç Tetkik Prosedürüne göre yapılır.

Özden Akaryakıt A.Ş. yönetimi, kalite politikası, kalite hedefleri, tetkik sonuçları, müşteri memnuniyet araştırması, düzeltici/önleyici faaliyetleri izler ve sonuçları dikkate alarak kalite yönetim sisteminin sürekli gelişmesini, iyileştirmesini sağlayacak kararları yönetimin gözden geçirme toplantılarında belirler.

8.5.2 DÜZELTİCİ FAALİYETLER

Özden Akaryakıt A.Ş.'de düzeltici faaliyet problemlerin tekrarını önlemek için kullanılır.

Düzeltilici Faaliyetler Prosedürü;

- Müşteri şikayetleri de dahil olmak üzere uygunsuzlukların gözden geçirilmesi,
- Uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi,
- Uygunsuzlukların tekrarını önlemek için alınacak tedbir ihtiyacının değerlendirilmesi,
- Gereken tedbirin belirlenmesi ve uygulanması,

- Alınan tedbirin sonuçlarının kayıtları,
- Alınan düzeltici tedbirin gözden geçirilmesi için sistematik bir yaklaşım sağlar.

8.5.3 ÖNLEYİCİ FAALİYETLER

Özden Akaryakıt A.Ş.'de önleyici faaliyet problemlerin oluşumunu önlemek için kullanılır.

Önleyici Faaliyetler Prosedürü;

- Potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin belirlenmesi,
- Uygunsuzlukların tekrarını önlemek için gerekli tedbirlerin değerlendirilmesi,
- Gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması,
- Alınan tedbirlerin sonuçlarının kayıt edilmesi
- Alınan tedbirlerin yeniden gözden geçirmesi için sistematik bir yaklaşım sağlar.

8.5.4 BU BÖLÜM İLE İLGİLİ DOKÜMANLAR

- Uygun Olmayan Ürün/Hizmet Kontrolü Prosedürü, PRS03
- Düzeltici Faaliyetler Prosedürü, PRS05
- Önleyici Faaliyetler Prosedürü, PRS04
- İç Tetkik Prosedürü, PRS06

Kalite Yönetim Sistemi Prosedürler Listesi

<i>Prosedür No</i>	<i>Prosedürün Adı</i>
PRS01	<i>Doküman Kontrolü Prosedürü</i>
PRS02	<i>Kayıtların Kontrolü Prosedürü</i>
PRS03	<i>Uygun Olmayan Ürün/Hizmet Kontrolü Prosedürü</i>
PRS04	<i>Önleyici Faaliyetler Prosedürü</i>
PRS05	<i>Düzeltilici Faaliyetler Prosedürü</i>
PRS06	<i>İç Tetkik Prosedürü</i>
PRS07	<i>Yönetimin Gözden Geçirme Prosedürü</i>
PRS08	<i>Müşteri Memnuniyetinin Yönetimi Prosedürü</i>
PRS09	<i>Eğitim Prosedürü</i>
PRS10	<i>Satın Alma Prosedürü</i>

Ek 2. Özden Akaryakıt A.Ş.'nin Düzeltici Faaliyet Formu

	DÜZELTİCİ FAALİYET FORMU		
Form No	FRM09	Yayın Tarihi	01/04/05
Revizyon No	1	Revizyon Tarihi	01/06/10
		Düzeltici Faaliyet No:	DF-2012-08
Düzenleyen		İmza	
		Tarih	13/06/12
Uygunsuzluk Kaynağı :			
☐ İç/Dış Denetim	☐ Müşteri Şikayeti	☐ Müşteri Algılaması	☐ Süreçler
☐ Tedarikçi	☐ Hedefler	☐ Hizmet	☐ Diğer
Uygunsuzluğun Tanımı :			
İlgili Bölüm	Sorumlusu	Yönetim Temsilcisi	
Uygunsuzluğun Sebebi : (KÖK NEDEN)			
ölçme metod makina çevre insan malzeme nedenler →			
Öngörülen Tarih	Sorumlusu	İmza	
01/07/12			
Düzeltici Faaliyetler :			
Mevcut Uygunsuzluğun Giderilmesi :			
Müşteri Ziyareti Yapılacak			
Tekrarın Önlenmesi :			
Gerçekleşen Tarih	Sorumlusu	İmza	
Doğrulama Yapılan Faaliyetler :			
		☐ Yeterli	☐ Yetersiz
Açıklamalar :			
Denetçi/YT/diğer	Tarih	İmza	
Etkinliğin gözden geçirilmesi			
		☐ Yeterli	☐ Yetersiz
Açıklamalar :			
Denetçi/YT/diğer	Tarih	İmza	

ÖZGEÇMİŞ

1995 yılında, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü'nü bitirmiştir. İstanbul Üniversitesi, Uygulamalı İthalat - İhracat İşlemleri eğitimini 2003 yılında tamamlamıştır. 2010 yılından itibaren Akaryakıt sektörünün ilk 500 sıralaması içinde yer alan Özden Akaryakıt ve Madeni Yağ San. Tic. A.Ş.'de Muhasebe Müdürü - Mali Müşavir olarak görevine devam etmektedir. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi konusunda şirketin Kalite Yönetim Temsilciliği görevini İç Denetçi olarak yürütmektedir.

