

75524

**YÖNETİMDE YENİ BİR YAKLAŞIM:
SÜREÇ YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Zeynep Karabıçak

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 19.01.1998

Tezin Savunulduğu Tarih: 09.02.1998

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Coşkun Özkan

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Haluk Erkut

Prof. Dr. Murat Dinçmen

ŞUBAT 1998

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ÖNSÖZ

Rekabet ve gelişen müşteri beklentilerinin günümüzde vazgeçilmez kıldığı en önemli unsur **değişim**dir. Küreselleşen iş dünyasında, başarı ve kalıcılığı sürdürebilmenin yolu değişimi yönetmek ve etkin şekilde yönlendirebilmekten geçmektedir. Özellikle son on yıl içerisinde dünyada ve ülkemizde meydana gelen hızlı gelişmeler organizasyonların, değişimi destekleyen **yeni yönetim sistemlerine** sahip olmaları gerekliliğini doğurmaktadır.

Organizasyonlarda değişim için gerekli esnekliğin sağlanabilmesi için, iş süreçlerinin, fonksiyonel yapılanma ve karar mekanizmalarının getirdiği tüm kısıtlamalardan kurtularak gerekli iyileşme ve sıçramayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Bu ise, şirketlerdeki süreçlerin sistematik biçimde incelenip, geliştirilmesi ve bu doğrultuda yapılandırılması ile, yani **süreç odaklı yönetim** ile mümkün olmaktadır. Süreç odaklı yönetimde amaçlanan, fonksiyonların süreç bazında entegrasyonu ile kalite, maliyet ve zaman faktörlerinin müşteriye yönelik olarak, şirket rekabet gücünü artıracak şekilde optimizasyonudur.

Bu tez çalışması da Süreç Yönetimi'ne hem teorik hem de pratik açıdan yaklaşılmış, uygulamalarında üzerinde durulması gereken başarı faktörleri ile kıyaslama ve bilgi teknolojisinin Süreç Yönetimi'ndeki yeri incelenmiştir.

Bu konuda bana çalışma fırsatı verip, destek ve danışmanlığını eksik etmeyen Sayın Doç Dr. Coşkun Özkan'a ve çalışma boyunca beni sürekli destekleyen aileme ve eşim Anıl Özkaynak'a teşekkür ederim.

İstanbul, Şubat 1998

Zeynep Özkaynak

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ	ix
ÖZET.....	x
SUMMARY	xi
BÖLÜM 1. SÜREÇ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	1
1.1.Süreç Yönetimi Kavramının Doğuşu	1
1.2.Süreç Kavramı ve Gerekliliği	2
1.3.Süreç ve Müşteri Odaklı Organizasyonel Değişim	5
1.4.İş Süreçlerinde Yeniden Yapılanmanın Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yeri	9
BÖLÜM 2. SÜREÇ YÖNETİMİ.....	19
2.1.Süreç Yönetimi Nedir?.....	19
2.2.Süreç Yönetiminin Hedefleri	21
2.3.Süreç Sahipliği	24
2.3.1. Süreç Sahibi Seçim Kriterleri	24
2.4.Süreç Yönetiminde Organizasyonel Unsurlar	25
2.4.1. Süreç	27
2.4.2. Sistem	27
2.4.3. İnsan.....	28
2.4.4. Yapı	29
BÖLÜM 3. SÜREÇ YÖNETİMİNDE BAŞARI FAKTÖRLERİ	29
3.1.Organizasyonu Değişime Zorlayan Gereksinimi Açık Şekilde Tanımlamak.....	29
3.2.Üst yönetimin Desteğini Almak ve Desteği Kalıcı Kılmak	30
3.3.Organizasyonun Değişime Hazır Olduğunu Tespit etmek.....	31
3.4.Çalışanlarla İletişim Kurmak	31

3.5.Başarılı Bir Süreç Yönetimi Organizasyonu Sağlamak	32
3.6.Yapılandırılmış Bir Metodoloji Kullanmak	32
3.7.Amaçları Şirket Stratejileri İlişkilendirmek	33
3.8.Müşterinin Sesini Dinlemek	34
3.9.Doğru Süreçleri Seçmek.....	34
3.10.Bir Anda Birden Çok Süreci Yapılandırmaya Kalkışmamak	35
3.11.Etkin Süreç Takımları ile Çalışmak	35
3.12.Doğru Süreç Göstergeleri Seçmek	35
3.13.Sürekli Gelişme Planına Sahip Olmak	35
BÖLÜM 4. SÜREÇ PERFORMANSI VE ÖLÇÜMÜ.....	37
4.1.Performans Göstergelerinin Temeli	37
4.2.Performans Göstergelerinin Önemi	38
4.3.Süreç Performansı	39
4.4.Süreç Performansının Ölçümü: Süreç Verimliliği, Süreç Etkinliği, Süreç Uyumluluğu	41
4.4.1. Etkinlik Göstergeleri.....	42
4.4.2. Verimlilik Göstergeleri.....	43
4.4.3. Uyumluluk Göstergeleri	44
4.5.Performans Göstergelerinin Tanımlanması	45
4.6.Performans Göstergeleri Örnekleri.....	47
BÖLÜM 5. SÜREÇ YÖNETİMİNDE KIYASLAMA.....	52
5.1.Kiyaslama ve Amaçları	52
5.2.Ne Kıyaslanır?	53
5.3.Kıyaslamanın Yararları	53
5.4.Kıyaslama Çeşitleri	54
5.4.1. Şirket İçi Kıyaslama	54
5.4.2. Sektör İçi Kıyaslama	54
5.4.3. Sektörlerarası Kıyaslama.....	55
5.5. Şirket İçi Kıyaslama Adımları.....	55
5.5.1. Planlama.....	55
5.5.2. Veri Toplama ve Analiz Etme.....	56
5.5.3. Süreç İyileştirme	56
5.6. Şirketlerarası (Dış) Kıyaslama	56
5.6.1. Planlama.....	56
5.6.2. Veri Toplama ve Analiz Etme.....	57
5.6.3. Süreç İyileştirme	58
BÖLÜM 6. BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN SÜREÇ YÖNETİMİNDEKİ YERİ	59
6.1. Yeni Yaklaşımlar	59
6.2. Çözüm İçin Kanıtlanmış Yönetimler.....	61

6.2.1. Çok Becerikli Etkin Bireyler	61
6.2.2. Yüksek Performanslı Ekipler	62
6.2.3. Entegre Organizasyon.....	64
6.2.4. Genişletilmiş Şirket Organizasyonu	64
6.3. Elektronik Bilgi Alışverişi (EDI) ve İstemci Sunucu (Client-Server) İlişkisi	67
6.4.Dört Evreli Geçiş	69
6.5.Bilgi Teknolojisi Mimarisi Oluşturmak İçin Yaklaşımlar	71

BÖLÜM 7. BİR SÜREÇ İYİLEŞTİRME METODOLOJİSİ VE UYGULAMA..... 76

7.1.Ön Hazırlık	77
7.1.1. Süreç Yönetimi Komitesinin Oluşturulması	77
7.1.2. Danışman Rehber Seçimi.....	77
7.1.3. Eğitim ve Bilgilendirme	77
7.2.Süreçlerin Tanımlanması.....	78
7.2.1. Süreç Hiyerarşisinin Belirlenmesi	78
7.2.2. Kuruluş Süreç Haritasının Oluşturulması	81
7.2.3. Süreç Sahiplerinin Belirlenmesi	81
7.2.4. Süreç Takımlarının Belirlenmesi	83
7.2.5. Süreç Akış Şemalarının Oluşturulması	83
7.3.İyileştirmeye Hazırlık.....	84
7.3.1. Öncelikli Süreç Seçimi.....	84
7.3.1.1. Süreç Seçiminde Genel Yaklaşım	85
7.3.1.2. Süreç Önceliklerinin Genel Değerlendirilmesi.....	86
7.3.1.3. Süreç Yönetimi Komitesi Seçimi Yaklaşımı	87
7.3.1.4. Süreç Puanlandırma Yaklaşımı	87
7.3.1.5. Karar Matrisi Yaklaşımı	88
7.3.2. İyileştirme Derecesinin Belirlenmesi	90
7.3.2.1. Sıçramalı İyileştirme	90
7.3.2.2. Kademeli İyileştirme	91
7.3.2.3. Standartlaştırma.....	91
7.4.Süreçlerin İyileştirilmesi	92
7.4.1. Süreçlerin Analizi.....	92
7.4.2. İyileştirme Seçeneklerinin Belirlenmesi.....	100
7.4.3. Çözüm Alternatifinin Oluşturulması	103
7.5. Uygulama	104
7.5.1. Planlama ve Pilot Uygulama.....	104
7.5.2. Sonuç Değerlendirme ve Gözlem.....	106
7.5.3. Standartlaştırma	106
7.5.4. Eğitim	106
7.5.5. Uygulama	106
7.5.6. Ölçümleme	107
7.6. Sürekli Gelişme	108

SONUÇLAR	111
KAYNAKLAR	113
EKLER	115
ÖZGEÇMİŞ	136



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	Süreçlerin Genel Yapısı	3
Şekil 1.2	EFQM İş Mükemmelliği Modeli	4
Şekil 1.3	Geleneksel Organizasyon Yapısı	6
Şekil 1.4	Süreç Odaklı Organizasyon Yapısı	8
Şekil 1.5	Bir Fabrika Organizasyonu Örneği (Eski).....	14
Şekil 1.6	Bir Fabrika Organizasyonu Örneği (Yeni)	15
Şekil 1.7	Bir İnşaat Şirketi Organizasyonu Örneği (Eski).....	16
Şekil 1.8	Bir İnşaat Şirketi Organizasyonu Örneği (Yeni)	17
Şekil 1.9	TKY Modeli ve Önerilen Model	18
Şekil 2.1	Süreç Yönetimi Hedefleri	22
Şekil 2.2	İş Sistemi Bileşenleri.....	26
Şekil 3.1	Dönüşüm	30
Şekil 3.2	Kademeli ve Sıçramalı İyileştirme	36
Şekil 4.1	Hedefler ve Göstergeler	37
Şekil 4.2	Performans Göstergeleri Grupları.....	38
Şekil 4.3	Süreç Hedefleri.....	39
Şekil 4.4	Şirket Stratejileri ve Süreç Hedeflerinin İlişkilendirilmesi	40
Şekil 4.5	Süreç Diyagramı ve Performans Göstergelerinin Tanımlanması	40
Şekil 6.1	Yeni Paradigmalar	60
Şekil 6.2	Entegre Olmayan Organizasyon.....	61
Şekil 6.3	Bilgi Teknolojisinin Mümkün Kıldığı Değişimler	62
Şekil 6.4	Entegre Organizasyon	65
Şekil 6.5	Genişletilmiş Şirket Organizasyonları	66

Şekil 6.6	Ford ve Tedarikçileri İle İlişkisi	68
Şekil 6.7	Değişimin Organizasyonlar Üzerindeki Etkileri.....	69
Şekil 6.8	Shell Yağları Fabrikası. Kanada	70
Şekil 7.1	Amaçlarına Göre Süreç Grupları	79
Şekil 7.2	Yapı ve Kapsamlarına Göre Süreç Grupları.....	80
Şekil 7.3	Bir Kuruluş Süreç Haritası	82
Şekil 7.4	Karar Matrisi	90
Şekil 7.5	İyileştirme Aşamaları	91
Şekil 7.6	Katma Değer Analizi	93
Şekil 7.7	Maliyet.Bekleme Süresi	95
Şekil 7.8	Süreç Adım Analizi Soruları	96
Şekil 7.9	Süreç Ölçümü.....	108

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	TKY ve İş Süreçlerinde Yeniden Yapılanma Arasındaki İlişki.....	13
Tablo 2.1	Süreçlerin Yeniden Yapılandırılmasında Genel Adımlar.....	20
Tablo 2.2	Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması Adımlarındaki Çıktılar	21
Tablo 6.1	Yeni Teknoloji. Yeni İşletme	74
Tablo 7.1	Bir Süreç Puanlandırma Örneği.....	88
Tablo 7.2	Süreçler. Kritik Başarı Faktörleri	89
Tablo 7.3	Süreçler. Gelişme İhtiyaçları.....	89
Tablo 7.4	Süreç İyileştirme Yöntemi.Süreç Düzeyi	91
Tablo 7.5	Maliyet.Süre Analizi	94
Tablo 7.6	Süreç Problemleri ve İyileştirme Seçenekleri	104

ÖZET

Rekabetin arttığı ve uluslararası standartların geliştiği günümüzde, **Toplam Kalite Yönetimi** en çok sözü edilen yönetim biçimi olarak kendini göstermektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin temelinde yatan ana prensipler: *müşteri odaklılık* , *sürekli gelişme* ve *katılımcılıktır*. İşte, bu her üç prensipte de kalıcı başarının sağlanabilmesi için organizasyonel yapının da buna elverişli olması gereklidir. Bu da, organizasyonlarda iş süreçlerine odaklanması ve hatta bu süreçlere göre yapılanılması ile mümkün olmaktadır.

Süreç Yönetimi felsefesi, süreçlerle yönetim için organize olmayı, süreçleri iç ve dış *müşteri beklentilerini* karşılayacak şekilde geliştirmeye yönelik sistematik yaklaşımı ve çalışan katılımı ile süreçlerde ve çıktılarında sağlanacak sürekli *gelişmeyi* içerir. Süreç yönetiminde önemli rol oynayan süreç geliştirme iki farklı şekilde gerçekleştirilir: Kademeli iyileştirme ve Sıçramalı iyileştirme (Yeniden Yapılanma).

Kademeli iyileştirme, süreçlerin daha küçük kapsamdaki değişiklik ve gelişmeleri içerir. **Sıçramalı iyileştirmede** ise, süreçlerin mevcut durumu gözardı edilip, yeni baştan düşünülmesi ve değerlendirilmesi hedeflenir. Değişim daha büyük boyuttadır.

Süreç Yönetimi'nin incelendiği bu tez, yedi ana bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde Süreç Yönetimi'nin gelişimi, geleneksel organizasyona getirdiği değişimler, Toplam Kalite Yönetimi içerisindeki yeri üzerinde durulmuştur. Bölüm 2'de Süreç Yönetimi'ndeki genel kavramlar ve organizasyonlardaki insan, sistem, süreç ve yapı bileşenleri incelenmiştir. Uygulanması sırasında üzerinde durulması gereken başarı faktörleri Bölüm 3'de açıklandıktan sonra, Bölüm 4'de de süreç geliştirme'nin ayrılmaz bir parçası olan süreç performansına ve ölçümüne değinilmiş, örnek ölçüm parametreleri gösterilmiştir.

Bölüm 5'de Kıyaslama ve Süreç Yönetimindeki yerine, Bölüm 6'da da Bilgi Teknolojisi'ndeki yeni yaklaşımlara değinilmiştir. Tüm bu kavramlar Bölüm 7'deki uygulama ile pratiğe aktarılmıştır.

SUMMARY

New Approach In Management: Process Management And

An Application

Market economics forces the companies to change. So the question is not whether to change, but how to change. The goal of change is almost always the same: increased ability to compete through cost reduction.

What is needed is an organization that is **customer- focused and market - driven** in its external relations, and **process - focused and team - oriented** in its internal relations. Only, such an organization can look at the way work is performed across function operations more logical, effective and efficient. Such an effort is at the heart of Process Management.

Process Management approach is based on **Total Quality Management** (TQM), as the management and continuous improvement of processes is a fundamental component of TQM approach. Process Management ensures that process outputs meet the requirements of downstream customers, internal or external to the organization. Process Management activities are directed at establishing ownership responsibilities, defining the process, managing supplier-customer relationships, and evaluating process performance. Process Management provides long-term accountability for ensuring that the process meets customer requirements and for managing the improvement of its performance. Process Management activities aim at increasing value to customers or otherwise improving process performance, typically in terms of lower cost, timeliness, higher reliability, or lower defect rates.

Process improvement could be done in two ways:

- ***Incremental Improvement***
- ***Radical/Breakthrough Improvement*** (also called reengineering)

The incremental or in other words, continuous improvement of processes is vital to most business today. Process improvement is done by employee teams following a methodology such as explained in Section 7. These employee teams constantly seek opportunities to prevent problems, increase value to customers, and improve process performance.

Radical improvement (Reengineering) is distinguished from other improvement techniques by the notion of redesign. Reengineering is the freedom to start with a clean sheet of paper and rethink all aspects of the process - its outputs, structure, tasks, technology and even purpose. Reengineering is the freedom to go beyond the existing process, if necessary, to meet changing customer requirements or achieve significant improvements in performance.

Michael Hammer and James Champy articulate a set of principles for Process Management movement, define four goals essential for implementation, and characterize the results of a successful program. All of those could be briefly explained as follows;

Principles of Process Management:

- Combine several jobs into one; don't view processes in departmental terms
- Allow workers to make decisions
- Perform process steps in natural order; begin with customer and work back
- Recognize the processes have multiple versions
- Perform work where it makes most sense
- Reduce checks and controls; minimize the influence of bureaucracy

- Minimize the reconciliation
- Provide a single point of contact in a case manager
- Emphise hybrid centralized/decentralized operations

Four Roles In Implementation:

The steering committee: Oversees the organization overall reengineering strategy and sets policy guidelines.

The process owner: Has responsibility for both the existing process and the process improvement program.

The process team: Diagnoses the process and oversees its review and subsequent reimplementation.

The process leader: a senior executive, authorizes and motivates the overall effort.

Typical Results Of Successful Process Improvement Program;

- Work units shift from functional departments to process teams.
- Job tasks change from single to multidimensional
- People's roles shift from controlled to empowered.
- Job preparation migrates from training to education
- The focus of performance measures and compensation shifts from activity to results.
- Performance gives way to ability as an advancement criterion.
- Values shift form protective to productive.

- Managers leave off supervising and begin to coach.
- Hierarchical organization structures are flattened.
- Executive responsibility shifts from scorekeeping to leading.

In order for reengineering to succeed, senior executives must be active and visible supporters. In addition, they must appoint a process owner, who has the responsibility and authority to initiate the redesign of the process, and the willingness to assure leadership for change during implementation. During a project, process team needs information through steps of the methodology. This information includes detailed process description, and customer requirements of the process, measures and assessment of its performance against those measures.

Many of today's processes evolved by growing with business, often as a series of decisions made by functional groups with little worry about cross functional effectiveness. Many of these processes were first established before the dramatic advances that occurred during the last decade in quality, computers, communication, and global competition. In past, processes were focused on control and efficiency. To survive in today's competitive environment, processes must be geared toward;

- quality and service to meet the needs of customers
- reduction in cost, interval, failures and defect rates
- innovation and flexibility
- increases in revenue and customer loyalty.

Process Management is a holistic approach that takes a macro view of a process, end-to end, and leads to a redesigned process that can satisfy new customer expectations faster, better, and at a lower cost. It is about competitiveness. The first and foremost driver of Process Management is the need to be competitive in the area of cost, quality, lead time, delivery reliability, product characteristics, product support and service.

Benefits of Process Management applications may include revenues, the prevention of lost revenues, lower costs, faster intervals, increased process reliability or availability and lower defect rates.

This thesis is divided into seven sections. In section 1, the origins and the growth of Process Management and evaluation of Process Management in TQM are presented. General concepts of Process Management and notions of it are then discussed In section 2. Critical success factors in Process Management applications, common to any company- are described in Section 3.

In section 4, process performance measurement, which is vital to managing and improving processes, is explained in detail. Some illustrated examples for process measures (process efficiency, effectiveness and adaptability) of the main processes such as planning, procurement, product development etc. are also given in the same section.

The role of benchmarking in Process Management is stated in Section 5, with a step by step guide to application.

In Section 6, new aspects of IT, which have a critical importance in radical changes, is reviewed. And, in Section 7, all those theories are put into practice through a simple but comprehensive methodology, of which the studies for completion took almost a year.

To assure competitive advantage over a long term, process improvement should be done on a repeated basis. The business should position itself to change its processes quickly whenever there is an advantage in doing so.

BÖLÜM 1. SÜREÇ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

1.1 Süreç Yönetimi Kavramının Doğuşu

Günümüz iş dünyasının karşı karşıya kaldığı en büyük problem, maliyetleri düşürerek müşteri beklentisine daha yüksek düzeyde cevap verebilmek ve üretkenliği artırmak için nasıl bir değişimin gerekli olduğunu tespit etmektir. Artık günümüz organizasyonları için gerekli olan,

- **Organizasyon dışı ilişkilerde;**

Müşteri odaklı ve pazara yönelik olmak,

- **Organizasyon içi operasyonlarda;**

Süreç odaklı olmak ve çalışan katılımını sağlamaktır.

Organizasyonlarda bu günlere geliş, çeşitli aşamalar sonucunda olmuştur. Bunlar özetle;

- Ürün Kalite Kontrol
- İstatistiksel Proses Kontrol
- Toplam Kalite Yönetimi (TQM)
- Tam Zamanında Üretim (JIT)
- Otomasyon/Bilgi Teknolojisi (IT)
- İş Süreçlerinde Yeniden Yapılanma (BPR)

1930'ların sonlarında üründeki belirgin kriterler için kalite kontrol işlemlerini gerçekleştirmeye başlayan kalite kavramının gelişim süreci, 1960 yıllarında

prosesin belirli noktalarında, yarı ürün veya ürünün üretimi istatistiksel metodlarla gözlenmesi ile devam etmiştir. Sadece üretim aşamasındaki ürünün değil, aynı zamanda üretim metodunu, üreten ve üretimi destekleyen tüm organizasyonu kapsayan bir kalite bilinci yaratılması amacıyla olan Toplam Kalite Yönetimi ile kalitenin kapsamı daha da genişletilmiş, bu kapsam Tam Zamanında Üretim ile tedarikçileri de kapsar bir boyuta ulaşmıştır. Toplam Kalite Yönetimi'nin organizasyon içi ilkeleri ile (takım çalışması, iyileştirme v.b.) şirket içindeki bilincin değişmesinin yanısıra; iş sonuçlarında da belirgin bir değişme için İş Süreçlerinin Yeniden Yapılanması (BPR) kavramı ortaya atılmıştır.

Günümüzde, organizasyonların pazardaki hızlı değişime ayak uydurabilmeleri için müşteri ve süreç odaklı olmaları ve bu amacı destekleyen yönetim sistemlerine sahip olmaları gerekmektedir.

1.2 Süreç Kavramı ve Gerekliliği

Son on yıl içerisinde, dünyada ve Türkiye'de meydana gelen gelişmeler, değişimin gerekliliğini açıkça göstermektedir. İki önemli unsur bu değişimi gerekli kılmaktadır:

- **Rekabet:** Ana iş hedeflerine ulaşmak ve üretilen ürün ve hizmetlerde, müşteriye sunulan değer açısından rakiplere kıyasla “en iyi” olmak zorunluluğu ve gelişen bir rekabet ortamının varlığı.
- **Müşteri Beklentileri:** Müşteriler giderek daha bilinçlenmekte, daha fazlasını istemekte ve beklemektedir. Üretilen ürün ve hizmetler hakkındaki tutumu ve bilgisi giderek gelişmekte, dolayısıyla kalite ve değer açısından artan ölçüde ürün ve hizmet sunulması kaçınılmaz olmaktadır.

Bu iki temel unsur, şirketin kalıcı başarısı için stratejik öneme sahip tüm iş süreçlerinin, fonksiyonel yapılanma ve karar mekanizmalarının getirdiği tüm kısıtlamalardan kurtularak, gerekli gelişme ve sıçramayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi ve değiştirmesi gerekliliğini göstermektedir, [1]

IBM, Xerox, Motorola, Ford, Procter&Gamble, Shell, General Electric, AT&T gibi dünyaca büyük şirketler bu değişime öncelikli olarak süreçlerin yeniden

yapılandırılması ile uyum sağlamışlardır. Günümüzün koşulları, süreçlerin aşağıda sözü edilen hedefler doğrultusunda yeniden gözden geçirilmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır.

- Müşteri beklentilerini karşılayacak kaliteyi ve servisi sağlamak
- Maliyeti ve hata oranlarını düşürmek
- Yenilik ve esneklik sağlamak
- Müşteri sadakatını ve karlılığı artırmak, [2]

Süreç, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı, aynı amaca odaklanmış faaliyetler topluluğudur.



Şekil 1.1. Süreçlerin Genel Yapısı

Kalıcı başarı için, organizasyon içinde, kalite ve değer yaratma açısından çıktılar üzerinde önemli rol oynayan stratejik öneme sahip süreçler belirlenmeli ve geliştirilmeleri amacıyla bu temel süreçler üzerine odaklanılmalıdır.

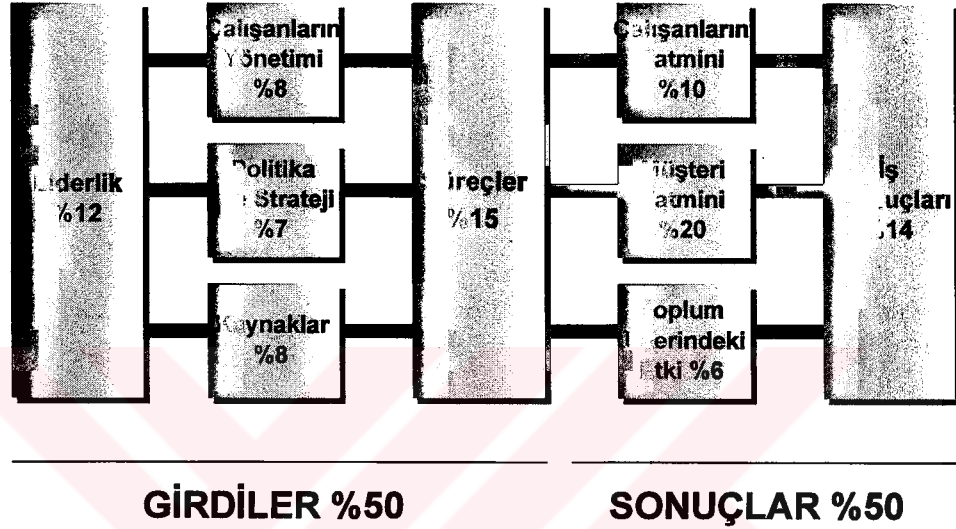
Dünyadaki eğilim, çıktıyı yaratan organizasyonel faaliyetler üzerine sistematik biçimde eğilmek ve onları içinde bulundukları süreçler kapsamında geliştirmektir.

Diğer yandan EFQM (European Foundation of Quality Management) Özdeğerlendirme modelinde de süreç kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Özdeğerlendirme uygulamalarının çerçevesini belirleyen bir model olan EFQM İş Mükemmelliği Modeli'nin temeli şu şekildedir;

“Müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarı, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir

liderlik anlayışıyla yönlendirilmesiyle sağlanabilir ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilir”

EFQM Modelinin yukarıda söz edilen temeli görsel olarak aşağıdaki şekilde açıklanır:



Şekil 1.2. EFQM İş Mükemmelliği Modeli

Süreçler ana başlığı altındaki bölümde kuruluşun katma değer yaratan tüm faaliyetlerini nasıl yönettiği irdelenmektedir. Çünkü kuruluşlar, işlerinde sürekli iyileşme sağlamak üzere süreçlerini tanımlamalı, gözden geçirmeli ve gerekli hallerde de değiştirmelidirler. Aynı nedenden ötürü, kuruluşlar başarılı olmalarında büyük etkisi olan kilit süreçlerini (Ürün hizmet teslimi, tedarikçilerin yönetimi, yeni ürün geliştirme v.b.) tanımlamalı ve süreçlerin iş üzerindeki etkilerini değerlendirmelidir. Tüm bu faaliyetlerin yönetimi sistematik biçimde olmalıdır. Süreç Yönetim Sistemi; süreç sahipleri, süreç yönetiminde performans sonuçlarının değerlendirilmesi, mevcut sistem standartlarının (kalite sistemi, çevre sistemi v.b.) süreç yönetiminde kullanılması konularını ve bunların nasıl gerçekleştirildiğini içermelidir. Bunun yanı sıra, sürekli iyileştirme (kademeli iyileştirme) ve yeniden yapılanma (sıçramalı iyileştirme) yöntemleri, başarılı bir Süreç Yönetimi için tanımlanmalıdır. Değişikliğin hayata geçirilmesi için görüşbirliği sağlanması, pilot çalışmaların yapılması ve çalışanların uygulama öncesi eğitilmesi de

Özdeğerlendirme Modelinin “Süreçler” başlığı altında incelenen kriterlerden bazılarıdır. [3]

1.3 Süreç ve Müşteri Odaklı Organizasyonel Değişim

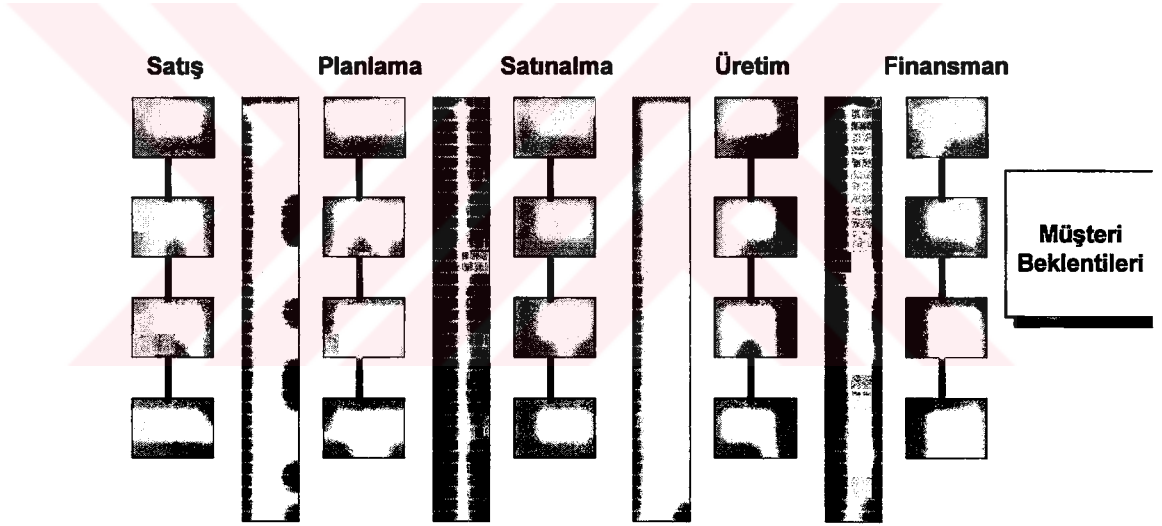
Organizasyonların çoğu geleneksel olarak fonksiyonel bazda örgütlenmiştir. Dolayısıyla, yapılan işe bakış açısı, örgüt yapısı tarafından şekillendirilmektedir. Tüm çalışmalar bağlı olunan fonksiyon içinde başlatılmakta, geliştirilmekte, desteklenmekte ve odaklaşmaktadır. Genellikle yöneticiler, kendi fonksiyonlarının performansı ve yönetimi ile ilgilenmekte, hiç kimse sürecin tümünü sahiplenmemekte ve sorumluluğunu yüklenmemektedir. Gelişmeler söz konusu olduğunda bu sadece fonksiyon dahilinde kalmaktadır. [4]

Oysa, süreçler fonksiyonların sınırlarını aşarlar. Fonksiyonlar dikey, süreçler yataydır. Yani, bir sürecin sadece o fonksiyon dahilinde optimize edilmesi, ve bunu gerçekleştirirken fonksiyonun önündeki ve arkasındaki kısımların göz önünde bulundurulmaması ve etkilerinin hesaplanmaması bütünüyle sürecin daha da kötü işleyişine sebep olabilir.

Geleneksel organizasyonlarda karşılaşılan bir diğer eksiklik, hedefin sadece o fonksiyon içindeki işlerin tamamlanması olmasıdır. Bütünsel bir süreç hedefinin olmaması da, fonksiyonlar arası bariyerlerin oluşmasına ve işlerin ilerleyişinde ara stokların oluşmasına yol açar. Hiyerarşik yapıda olan geleneksel organizasyonlarda aynı zamanda;

- Değişime ve yeniliklere direnç gösterilmesi
- Bilgi iletişimin zayıflığı
- Ünvan
- Bireysel başarı ve ödüllendirme
- Karmaşık süreçler
- Hiyerarşik işleyiş

- Bölümlerarası iletişimin kopukluğu
- Kurum kültürünün homojen olmaması
- Takım çalışmalarının az ve/veya etkin olması
- Katılımcılığın özendirilmemesi
- İç çekişmeler
- Yüksek hata/düzeltilici faaliyet
- Gereksiz tekrarlar
- Zaman kaybı
- Verimsiz çalışma problemleri de gözlenir.



Şekil 1.3. Geleneksel Organizasyon Yapısı

1990'ların iş ortamındaki şirketler, müşterinin istediği ürünü ya da hizmeti daha çabuk ve daha kaliteli bir şekilde ulaştırmaya çalışmaktadırlar. Organizasyonlarda bu şartların sağlanabilmesi için, bölümlerarası bilgi akışının verimli hale getirilmesi ve tekrarların azaltılması gereklidir. Bu amaca ulaşmak için yukarıda sözü edilen problemlerin yaşandığı geleneksel organizasyon yapısının terk

edilip, organizasyonel açıdan müşteri odaklı süreç anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir.

Süreç odaklı bir organizasyonun sahip olduğu özellikler kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

İş birimleri, fonksiyonel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişir:

- Süreç Ekibi
- Geçici Ekip
- Vaka Elemanı

İşler basit görevlerden, çok boyutlu işlere dönüşür:

- Tatmin edicilik artar
- Çalışanların şirkete katkıları artar
- Motivasyon artar
- Çalışan niteliği/ yetkinliği artar

Kontrol edilenler yetkilendirilenlere dönüşür:

- Çalışanlar yetkilendirilir
- Çalışanlar kendi işlerinin yöneticisi olurlar
- Çalışan niteliği/ yetkinliği artar

Organizasyon yapısı hiyerarşiklikten yalınlığa doğru değişir:

- Yönetim kademelerinin sayısı azalır
- İşler, daha az bağımlı çalışan ve daha az sayıdaki yöneticiden destek alarak çalışan ekipler tarafından gerçekleştirilir

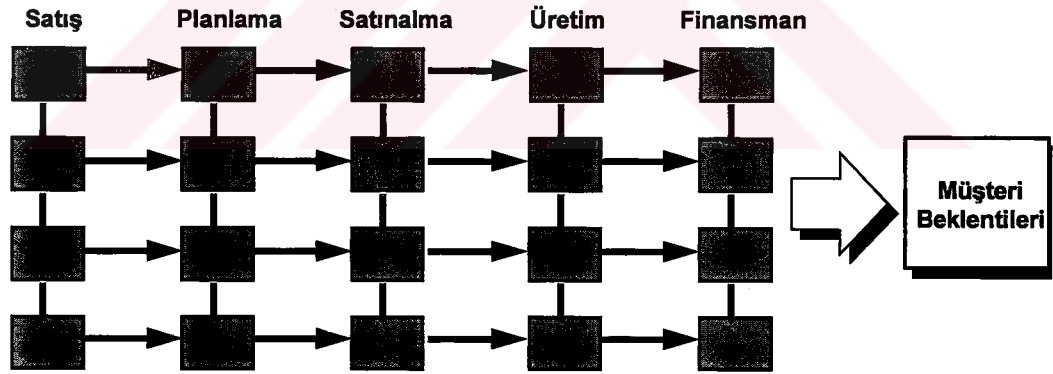
Yöneticiler liderlere dönüşür:

- Süreç performanslarının genel sorumluluğunu lider-yöneticiler üstlenir

- Lider-yöneticiler, operasyonların gelecekteki planlarının oluşturulması ve çalışan performansı ile ilgilenirler.

Bunların yanında süreç yönetiminin uygulandığı organizasyonlarda gözlenen diğer özellikler:

- Çalışanların yetenek ve yaratıcılık ve liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlayacak yaklaşımlar
- Hedeflerle yönetim yaklaşımı
- Yetenek ve performansa göre ücretlendirme ve prim sistemleri ve diğer motivasyon araçları
- Süreçlerin yalın, etkin ve müşteriye değer sağlayacak şekilde organizasyonu
- İyi bir bilgi sistemleri ağı (Client-server mimarisi, Internet ve Intranet olanakları v.b.) [5]



Şekil 1.4. Süreç Odaklı Organizasyon Yapısı

1.4 İş Süreçlerinde Yeniden Yapılanmanın Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yeri [6]

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), şirketin müşteri odaklı misyonunun devamı için bir temeldir. Bu temele dayalı Süreç Yönetimi ise sadece TKY'nin amacına hizmet eden temel bir araçtır. Toplam Kalite Yönetiminin bazı temel kavramlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Müşteri Odaklılık
- Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı
- Süreçlerle ve Verilerle Yönetim
- Sürekli İyileştirme ve Yaratıcılık
- Liderlik

Yukarıdaki kavramlar incelendiğinde, bütün faaliyetlerin süreçler kapsamında değerlendirilip, sistematik olarak yeniden gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması amacındaki Süreç Yönetimi, birden çok TKY kavramının içerisinde yer alır.

Şirketlerin, günümüzde başarılı bir değişim yönetimi sergilemeleri için stratejik olarak düşünmeleri gerekli iki tür değişim söz konusudur;

- Kültür Değişimi
- Yapısal Değişim

Kültür değişimini, daha uzun vadeli çabalar gerektiren ve temeli oluşturan TQM ile, TQM'in ortaya koyduğu "Müşteri" ve "Süreç" odaklı yaklaşımı, organizasyon yapısıyla da sağlamak için gerçekleştirilecek *yapısal değişimi* de İş Süreçlerinde Yeniden Yapılanma (BPR) ile sağlamak mümkündür.

Kültür değişimi projeleri, yavaş, sistematik ve daha uzun vadeli iken, yapısal değişim projeleri daha hızlı ve radikaldir, [7]

Toplam Kalite Yönetimi, kalite ve üretkenlikte gelişmelere yönelten, ispatlanmış bir yönetim modelidir. Ancak, gelişme ve ilerlemelerin hızı veya yapılan değişimin derecesi kimi zaman rekabetle mücadele etmeye yetmeyebilir. Oysa, Süreç Yönetimi veya süreçlerde yeniden yapılanma, radikal ve hızlı değişim için ortaya çıkmıştır. Tek tehlike başarı oranının tatmin edici olamayabilmesidir. İş Süreçlerinde Yeniden Yapılanma'yı uygulamaya başlayan şirketlerin sadece %15'i uygulamayı -gerçek anlamda- başarıyla tamamlanmıştır. [1] Dolayısıyla, Süreç Yönetimi'nin nasıl uygulanması gerektiği, başarısızlığı ortadan kaldırıcı olması açısından üzerinde durulması gerekli en önemli noktadır.

Süreç Yönetimi'nin başarısında, uygulamanın TKY'nin mevcut olduğu bir organizasyonda yapıyor olması son derece etkilidir. Çünkü, Süreç Yönetimi'nde amaç, organizasyonun amaçlarına daha çabuk ve direkt ulaşabilmesi için, daha basit, daha yalın ve daha küçük sistemler tasarlamaktır. Bu da, tıpkı TKY gibi rekabet yönetimi stratejisinin önemli bir parçasıdır. Eğer, TKY radikal değişiklikler olmadan uygulanır ise, iş sonuçları açısından beklentileri karşılayamaz. Aynı şekilde, Süreç Yönetimi de organizasyonda çalışanların desteği ve katılımı olmadan gerçekleştirilirse başarısız olur. Dolayısıyla, yönetimin ve çalışanların desteği ve katılımı ile gerçekleştirilmesi gereken tüm değişiklikler -radikal veya radikal olmayan- TKY yaklaşımı içinde gerçekleştirilmelidir.

TKY ve Süreç Yönetimi'nin birarada olması zorunludur. Bunu daha iyi anlaşılması için, her ikisine ait prensiplerin tekrarında fayda vardır:

Toplam Kalite Yönetimi'nin temelleri:

- Müşterileri isteklerini belirlemek ve bu istekleri karşılamak
- Bütün çalışanların bilgi ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıp, bunları kurtarmak
- Tedarikçilerle birlikte çalışmak
- İstatistiksel yöntemler kullanmak

Genellikle yanlış olan düşünce TKY temellerini aşağıdakilerin oluşturduğudur;

- JIT (Just In Time)
- TPM (Total Productive Maintenance)

- QCC (Quality Control Cycles)
- QFD (Quality Function Deployment)
- Poka-Yoke (Fool Proofing)
- SPC (Statistical Process Control)
- PD (Policy Deployment)
- DOE (Design of Experiment; Tagucci Methods)
- QA (Quality Assurance)

Bunlar TKY değil, sadece TKY uygulama metodlarıdır.

Yukarıda bahsedilen TKY'nin dört temeli şirketi aşağıdaki davranışlara yönlendirir:

- Müşteri odaklılık (Müşterinin Sesi)
- Katılım ve yetkilendirme (Sıfır Hiyerarşi, Horizontal Yönetim?)
- Müşteri-Tedarikçi ortaklığı (Ürün tasarımında ortak çalışma, stok kontrol ve kalite geliştirme)
- Gerçeklerle yönetim ("Yedi Basit Araç", Bilgi paylaşımı)
- Sürekli Gelişim (Planla-Yap-Kontrol Et-Uygula Çevrimi)
- Eğitim

Süreç Yönetimi'nin prensipleri ise;

- İş/Süreç, müşteri perspektifi doğrultusunda dizayn edilmelidir.
- Prosesin yerine getirilmesi aşamaları olabildiğince az insanı içermelidir.
- Prosesin adımları olabildiğince az olmalıdır.

- Sadece bir kişi müşteri ile iletişim halinde olmalı ve müşteriye sağlanan hizmetin başarılı gerçekleştirilmesi için sahip olunması gereken yetki ve sorumluluğa sahip olmalıdır.
- Teknoloji olanakları değerlendirilmelidir.

TKY'nin şirketi yönlendirdiği noktalarından biri olan "sürekli gelişim" çoğu zaman yanlış anlaşılaraq "kademeli" iyileştirme olarak yorumlanır. Oysa TKY, "radikal" değişimi yani İş Süreçlerinde Yeniden Yapılanmayı dışlamaz.Yani;

- TKY ve Süreç Yönetimi alternatif değil, birbirini tamamlayıcı iki stratejidir.
- TKY'nin temelleri, aynı zamanda başarılı bir Süreç Yönetimi'nin de temelleridir.

TKY ve İş Süreçlerinde Yeniden Yapılanma arasındaki ilişki aşağıdaki tablodan daha da iyi anlaşılabilir:

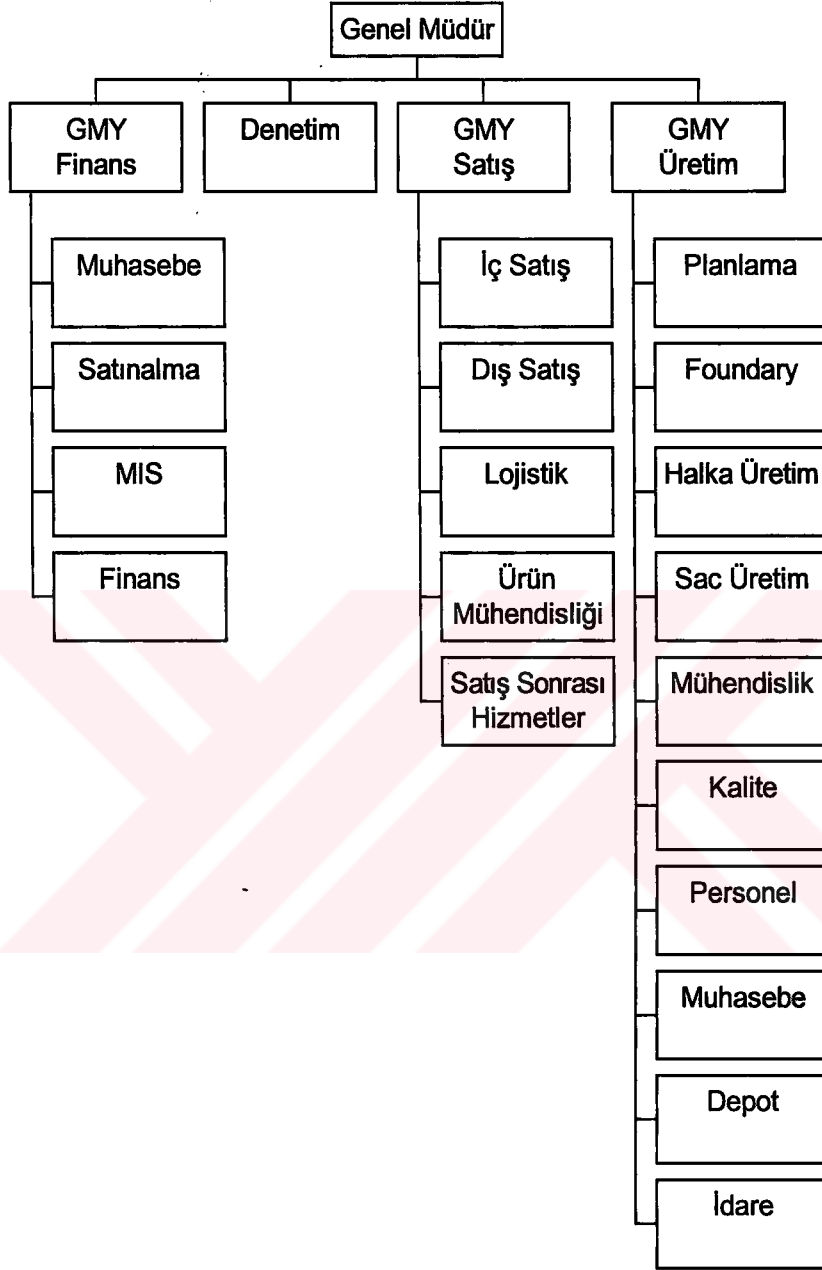


Tablo 1.1. TKY ve İş Süreçlerinde Yeniden Yapılanma arasındaki ilişki

TKY	İŞ SÜREÇLERİNDE YENİDEN YAPILANMA
Müşteri odaklılık	Prosesin müşterinin müşteri perspektifi doğrultusunda dizaynı
Katılım	Katılımcı desteğinin alınması ve projeye inancın ve desteğin sağlanması
Yetkilendirme	"Süreç sahibi"nin prosesin etkin çalışması sağlayabilmesi için yetkilendirilmesi
Tedarikçi ilişkileri	İş paylaşımının sağlanması için proses dizaynında tedarikçilerle çalışılması
İstatistik	Proses dizaynının çalışması aşamasında gerçeklere dayalı bir değerlendirme yapılması
Sürekli Gelişim	En başarılı tasarımın bile periyodik olarak gözden geçirilip değerlendirilmesi gerekliliği

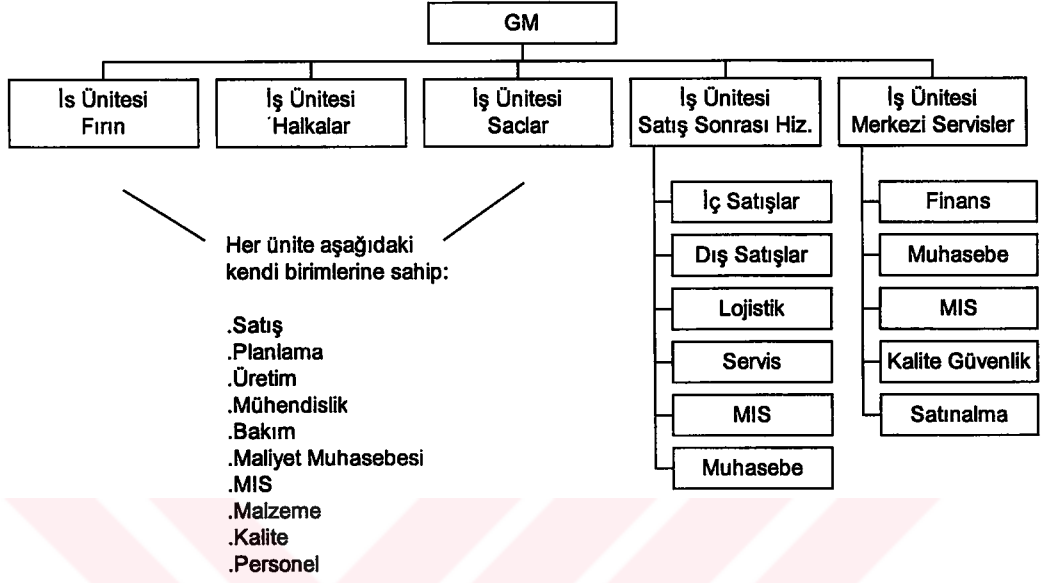
İş Süreçlerinin Yeniden yapılandırılmasına ait çeşitli örnekler aşağıda verilmiştir:

Örnek1: Piston halkaları ve liners üreten bir fabrikanın organizasyonu (ESKİ)



Şekil 1.5. Bir fabrika organizasyonu örneği (Eski)

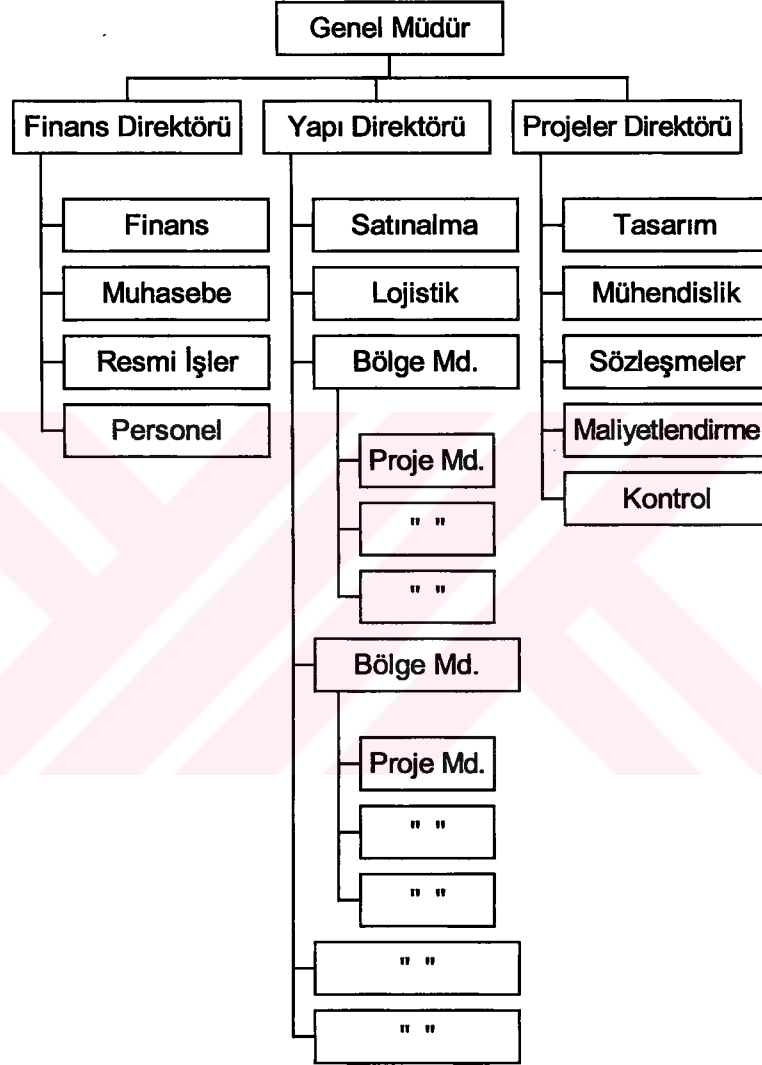
Yeniden Yapılanmadan Sonra (YENİ):



Şekil 1.6. Bir fabrika organizasyonu örneği (Yeni)

Örnek 2: Mühendislik ve inşaat şirketinin organizasyonu (ESKİ):

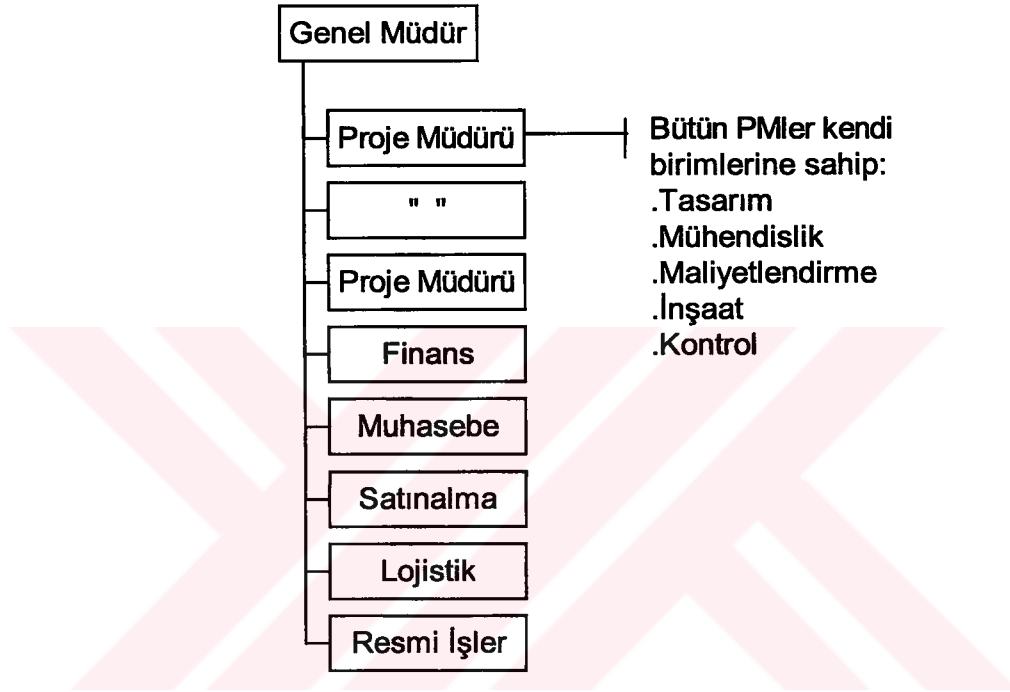
Bölünmüş sorumluluklarla çalışan fonksiyonel bir organizasyon:



Şekil 1.7. Bir inşaat şirketi organizasyonu örneği (Eski)

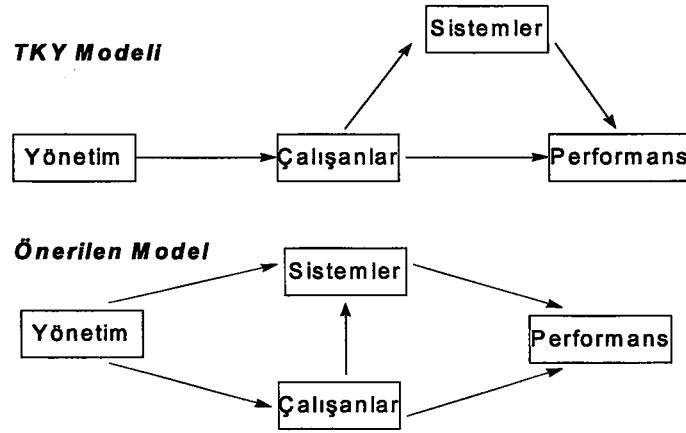
Yeniden Yapılanmadan Sonra (YENİ):

Pazarlama, tasarım ve mühendislik, ve inşaat (yapı) sorumluluklarının proje ile ilgili olarak tamamıyla Proje Müdürlerine verildiği ve destek aktivitelerin birkaç merkezi departmanca yürütüldüğü yalın bir organizasyon:



Şekil 1.8. Bir inşaat şirketi organizasyonu örneği (Yeni)

İ. Kavrakoğlu tarafından ortaya konulan ve her iki modeli kombinasyonu olan sistem (önerilen sistem) özetle şöyledir:



Şekil 1.9. TKY modeli ve Önerilen Model (İ. Kavrakoğlu)

Sistem geliştirme, TKY’de işi yapanlar tarafından gerçekleştirilir. Oysa, önerilen yeni modelde, sistem geliştirmeleri yönetim ve çalışanlar ile birlikte gerçekleştirilir. Çünkü, iş prosesinin temelini oluşturan sistemlerin, sadece çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi, bu sistemler üzerinde sahip oldukları dar bakış açısından ötürü yeterli değildir. Özellikle temel iş sistemlerinin tasarımı topluca, yönetim ve çalışanlar tarafından gerçekleştirilmelidir. Bunun yanı sıra, alt sistemler ise, kolayca çalışanlar tarafından geliştirilip, tekrar tasarlanabilir. Her iki sistem gelişmesinin de sağlanabilmesi için, yönetim tarafından insan kaynaklarında bunları gerçekleştirebilecek gelişmeler (TKY’nin yönlendirmesi) sağlamalıdır.

Organizasyonların farklı ürünlere, farklı müşterilere, farklı kaynaklara, farklı çevreye v.b. farklılıklara sahip olmasından ötürü, yönetimde her organizasyona uyan bir “reçete” bulmak güçtür. Ancak, temel birkaç özellik organizasyonun yapısı ne olursa olsun değişmemelidir. Bunlar;

Fonksiyonların İntegrasyonu: Fonksiyonel organizasyondan kaçınılmalı, her iş ünitesi kendi içinde “bütün” olmalıdır.

Sayılabilirlik: Her ünite (iş ünitesi, kar merkezi v.b.) sayılabilirliğe sahip olmalıdır.

“Piramid”in eliminasyonu: Her ünite de sadece, bir lider ve lider çevresinde çalışan takım üyeleri olmalıdır.

Projelerle yönetim: Bütün yönetici ve çalışanlar, rutindeki görevlerinin yanısıra sistem geliştirme sorumluluğuna sahip olmalıdır. Bütün geliştirme çalışmaları projelerle yönetilmelidir.

Yapı: Her iş ünitesi ya bir müşteri (veya müşteri grubu) ya da bir ürün için organize edilmiş olmalıdır.

Bütünsel Yetkilendirme: İşlemi gerçekleştiren kişi o işle ilgili tüm yetki ve sorumluluğa sahip olmalıdır.



Tablo 2.1. Süreçlerin Yeniden Yapılandırılmasında Genel Adımlar

Odak Noktası	Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması Ve Süreç Geliştirme Adımları
Sahiplenme	1. Süreç Yönetimi sorumluluklarının oluşturulması
Yönetim	2. Süreçlerin ve müşteri gereksinimlerinin tanımlanması 3. Performans ölçütlerinin belirlenmesi 4. Müşteri gereksinimlerinin karşılanması oranının değerlendirilmesi
Geliştirme	5. Gelişme fırsatlarının belirlenmesi için sürecin incelenmesi 6. Gelişme fırsatlarının kararlaştırılması ve hedef belirlenmesi 7. Süreç kalitesinin artırılması

Tüm süreçlerin belirli bir prensip çerçevesinde gözden geçirilmesini içeren Süreç Yönetimi faaliyetleri genel olarak dört ana adımdan oluşur. Aşağıdaki tablo, her adım için gerekli olan aktiviteleri ve bu aktivitelerin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilecek çıktıları özetlemektedir, [2]:

Tablo 2.2. Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması Adımlarındaki Çıktılar

Adımlar	Öncelikli aktiviteler	Çıktılar
1. Getiri, maliyet ve risklerin değerlendirilmesi	Fizibilite çalışmaları	- Başlangıç kararı - Süreç yönetim komitesi oluşumu - Değişim yönetimi stratejisi
2. Süreçlerin yeniden yapılandırılmasına ait yaklaşımın belirlenmesi	Müşteri talepleri, kıyaslama ve yaratıcı fikirler değerlendirilerek süreç yapılandırma yaklaşımının geliştirilmesi	- Yaratıcı fikirler - Genel akış şemaları - Tahmini talepler - Devam kararı
3. Süreçlerin yeniden tasarlanması	Detaylı tasarımın geliştirilmesi ve değerlendirilmesi	- Detaylı akış şemaları - Süreç ölçütleri - Maliyet, çevrim zamanı, hata oranı tahmin yöntem/modelleri - Yeniden tasarlanmış sürecin uygulanması kararı
4. Yeni sürecin uygulamaya geçirilmesi	Son uygulama planının oluşturulması	- Uygulama planı - Organizasyonel değişimin planı - Değişim planının uygulanması

2.2 Süreç Yönetimi Hedefleri

Tüm süreç odaklı değişim projeleri belli başlı amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilirler. Karlılık kayıplarını azaltmak, maliyetleri düşürmek ve esnek süreçler ve sağlanan müşteri memnuniyeti ile rekabette üstünlük sağlamak süreç yönetiminin ana amaçlarını oluşturur [8]

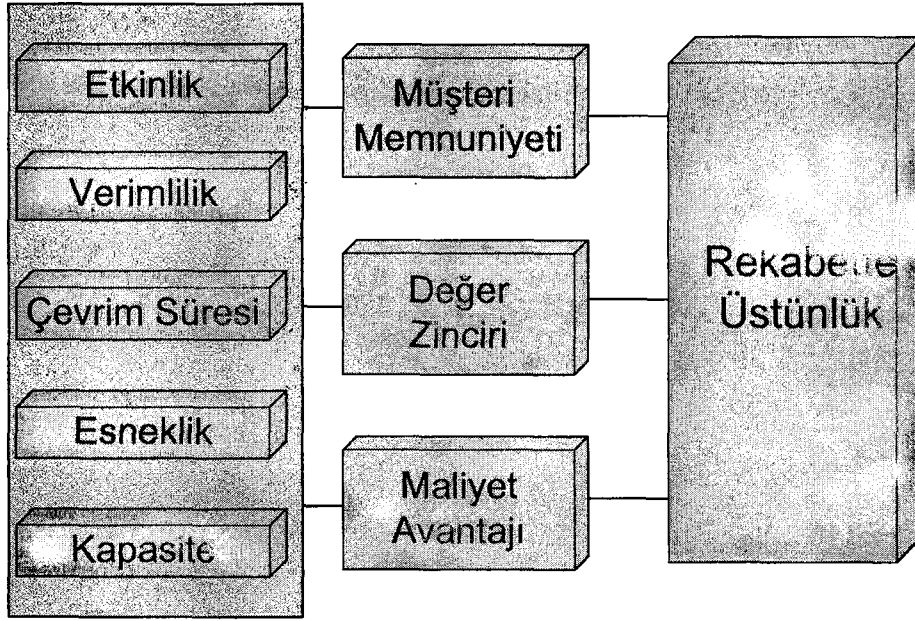
BÖLÜM 2. SÜREÇ YÖNETİMİ

2.1 Süreç Yönetimi Nedir?

Bir organizasyonda, kalite, hız, hizmet gibi önemli performans değerlerinde çarpıcı gelişmeler yaratmak amacıyla iş süreçlerinin yeniden değerlendirilmesi ve yeniden tasarlanması amacıyla yürütülecek tüm faaliyetlerin organize edilmesidir.

Süreçlerin yeniden yapılandırılması ve sürekli geliştirilmesi, Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının temel kavramlarından biridir. Kısaca, Süreç Yönetimi olarak adlandırılan bu yaklaşımın ana amacı -iç ve dış- müşteri taleplerini karşılayan süreçlerin geliştirilmesidir. Bu yönetim, aynı zamanda süreçlerin tanımlanması, sahiplenilmesi, müşteri-tedarikçi zincirinin oluşturulması ve süreç performanslarının değerlendirmesine ait temelleri de içerir. Süreç geliştirme aktiviteleri, müşteriye sunulan çıktının değerinin yükseltilmesi ve özellikle, düşük maliyet, zamanındalık, güvenilirlik ve düşük hata oranının sağlanılacağı yönde süreç performansının artırılmasını içerir. Bunun yanısıra, sürekli gelişme sağlanması da zorunludur, [2]

Süreç yeniden yapılandırılması ve süreç geliştirme çalışmaları aynı anda çalışanlar ve yöneticilerden oluşan takımlar aracılığı ile belirlenen bir yöntem doğrultusunda gerçekleştirilir. Genel olarak bu faaliyetler aşağıdaki adımları içerir;



Şekil 2.1. Süreç Yönetiminin Hedefleri

Şekil 2.1.'den de anlaşılacağı gibi esas hedef *rekabette üstünlük*tür. Bu, Süreç Yönetimi ile aşağıda söz edilen kriterler üzerinde sağlanacak gelişmeler ile sağlanmaya başlar.

Etkinlik:	Sürecin çıktısı müşteriye ulaştırma yeteneği
Verimlilik:	Sürecin faaliyetini yürütebilmesi için öngörülen sermaye, malzeme, işgücü v.b. kaynaklar
Çevrim süresi:	Sürecin girdiyi çıktıya çevirmesi için gereken zaman
Esneklik:	Bir sürecin farklı ve değişken talepleri ele alma yeteneği
Kapasite:	Sürecin ortaya koyduğu potansiyel

Söz konusu bu kriterlerde sağlanacak gelişmeler ile müşteri memnuniyeti, maliyet avantajı ve değer zinciri sağlanır.

Müşteri Memnuniyeti: Günümüzde, çoğu gelişmiş şirkette fonksiyonel yapılanmalar yıkılmakta, yerine müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanmış, koordine bir şekilde çalışan, daha hızlı ve hatasız çalışabilmek

amacıyla da bilgi teknolojisini kullanan organizasyonların sayısı artmaktadır. İşte bu hedef, çıktıya odaklanıp, bu çıktıyı sağlayan prosesi yeniden değerlendirme düşüncesini ortaya koymakta ve bu düşünceye hizmet eden bir araca yani “Süreç Yönetimi”ne olan ihtiyacı doğurmaktadır.

Değer Zinciri: İş akışında değer zincirini yaratmaya odaklanan düşünce ile, yapılan tüm işlerin yeniden sorgulanması sağlanır. Amaç, şirket içi müşteriye yönelik bir değer zincirinin (value chain) ortaya çıkmasıdır. Bu zincir yaratılırken, yapılan gereksiz işlerin ve tekrarların yok edilmesi seçenekleri değerlendirilirken, ürünün ya da hizmetin daha kısa zamanda, daha iyi bir kalite düzeyinde ve daha ucuza müşteriye sunuş yolları aranır. Kısaca, yapılan işlere ait aktiviteler, değer katan (value added) veya değer katmayan (non-value added) olması açısından düşünülerek değer katmayanların elimine edilmesine çalışılır. Bunlarla ek olarak aşağıdaki çalışmalar da gerçekleştirilir:

- Değer katmayan ve tekrarlanan aktivitelerin önlenmesi ve bir kerede doğru olarak yapılması zorlanır
- Değer katan aktiviteler belirlenerek, uzun vadeli iyileştirme olanakları değerlendirilir
- Kısa zamanda yok edilebilecek değer katmayan aktiviteler yok edilir

Bu çalışmalar, yapılan işlerle ilgili olarak bir değer zinciri oluşturulmasını sağlayacağı gibi iş akışı basitleştirecek ve sonuca odaklanan çalışanları motive edecektir.

Maliyet Avantajı: Yukarıda sözü edilen ilk iki hedef ve bunlara dayalı yapılacak çalışmalar sonucunda, müşteriye odaklanmış olan süreçteki gereksiz adımlar ortadan kaldırılacak ve bu sayede kaynakların doğru kullanımına gidilecektir.

Aynı şekilde, elimine edilen gereksiz adımlar ile süreç çevrim zamanının kısaltılması sağlanabilecektir.

Süreç yönetiminde sözü edilen tüm hedefler aslında bir tek amaca, yani hizmet veya ürünün müşterinin istediği şekilde müşteriye sunmaya hizmet eder. Bu da ancak, o hizmet veya ürünün oluşum aşamasındaki süreçlerin bu gözle yeniden değerlendirilmesi ve yeniden yapılandırılması ile mümkündür.

2.3 Süreç Sahipliği [9]

Süreç sahibi, bir sürecin tamamının etkin ve verimli oluşundan sorumlu olan, yönetimce belirlenmiş kişidir. Süreç sahipliği, Süreç Yönetiminin ana kavramlarından biridir ve yapılacak çalışmaların başarılı olması için çok iyi anlaşılması gereklidir.

Süreç sahipleri, iş akışında oluşacak değişikliklerde ve bu değişikliklerin sürece yansıyan etkileri konusunda söz sahibi olan ve fiilen yeralan kişiler olmalıdır. Aynı zamanda, organizasyonun yöneldiği yolu ve bu doğrultuda süreçte gerçekleşebilecek değişiklikleri anlayabilecek kadar üst seviyeden olmalıdırlar.

Süreç sahipliği, şirket kültürüne bağlı olarak süreç sponsoru, süreç lideri, süreç yöneticisi gibi çeşitli isimlerle de ifade edilebilse de süreci “sahiplenme” olgusunu içeren “süreç sahibi” tanımı kullanıma daha uygundur.

2.3.1 Süreç Sahibi Secimi Kriterleri

Sahiplenme: Süreç sahiplerinin seçimi de Süreç Yönetiminde oynadıkları rolün önemi dolayısıyla geniş değerlendirmeler sonucunda gerçekleştirilmeli ve aşağıda sıralanan kriterlere “en çok sahip olan” kişiler üzerinden bir değerlendirme düşünülmelidir:

- Kaynaklar (İnsanlar, sistemler)
- Zaman
- Huzursuzluk (Şikayet, eleştiri ve problem v.b.)
- Değişiklik yapma kabiliyeti
- Kişisel potansiyel

Süreci Değiştirme Yetkisi: Süreç Yönetiminin işleyişi açısından, süreç sahipleri süreçle ilgili gerekli yetki ve sorumlulukla donatılmalıdırlar. Aynı zamanda,

süreç sahibi, aşağıdakileri gerçekleştirebilecek düzeyde bir organizasyonel seviyeye sahip olmalıdır:

- Yeni iş gelişmelerinin süreç üzerindeki etkisini tanımlamak
- Süreci etkileyen politika ve prosedürlerde gerekli etkiye sahip olmak
- Uzlaşılan plan ve değişiklikleri hayata geçirmek
- Sürecin verimlilik ve etkinliğini gözlemek

Liderlik Yeteneği: Üçüncü seçim kriteri, süreç sahibinin takıma liderlik yeteneğinin derecesidir. Bu nedenle, süreç sahibinin aşağıdaki özelliklere sahip olup olmadığı değerlendirilmelidir:

- Takımı yönlendiricilik yeteneği
- Takımın programı takip etmesini sağlama yeteneği
- Takımı destekleme ve geliştirme çalışmalarında takdir etme yeteneği
- Değişime açık
- Yüksek seviyede iyi ilişkiler
- Engelleri aşma yeteneği
- Geniş bir objektiften bakabilme yeteneği
- Risk üstlenebilme yeteneği

Süreç Bilgisi: Süreç sahibi seçimindeki son kriter, sahip olunan süreç bilgisidir. süreç sahibinde bulunması istenilen ancak zorunlu olmayan bir kriterdir.

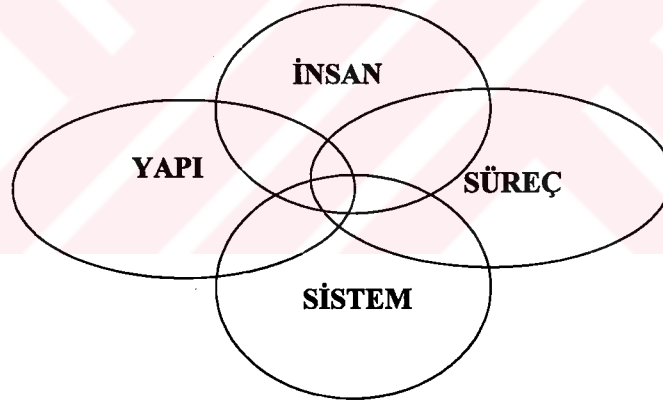
2.4 Süreç Yönetimi'nde Organizasyonel Unsurlar

Bir çıktıyı üreten iş süreci ele alındığında, sürecin başlıca dört bileşeni söz konusudur. İş sistemi elmasının Süreç, Yapı, Çalışanlar ve Sistem olarak geçen

bu dört bileşen üzerindeki değişim birbiriyle uyumlu olmadıkça şirket gerektiği gibi başarı gösteremez. [10]

Süreçlerin yeniden yapılanması için öncelikle üst yönetim ve çalışanların inançlı katılımı gereklidir. Süreç Yönetimi iki ana temele dayanır. Şirket içi sistemler ve sistemleri kullanan insanlar. Yeniden yapılanmada sadece sistemlerin değişmesi yeterli değildir. Çalışanları da bu düşünce tarzını benimsemeleri ve yapılan değişiklikleri benimsemeleri gerekmektedir. Bu nedenle, Süreç Yönetiminde üzerinde durulması gerekli alanlar başlıca dört grupta toplanabilir:

- Süreç
- Sistem
- İnsan
- Yapı



Şekil 2.2. İş Sistemi Bileşenleri

Süreç yönetimi amacıyla bu bileşenler üzerinde çalışılması durumunda, her bileşen için değerlendirilmesi gerekli farklı ve benzer kriterler vardır. Bunlar aşağıda özetle açıklanmaya çalışılmıştır:

2.4.1 Süreç

Herhangi bir “süreç” içinde iş akışı nedeniyle bir araya gelen insanlar genellikle fonksiyonel bakış açısının bir sonucu olarak birbirlerinden kopuklardır. Bu da toplam süreç performansını etkiler. Süreç içindeki aktiviteler değerlendirilip, süreç basitleştirilirken aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Tekrarlanan aktivitelerin yok edilmesi
- Birbiriyle ilişkili aktivitelerin birleştirilmesi
- Kontrol ve onay aktivitelerinin yok edilmesi (kalitelinin kaynağında üretilmesi)
- Destek aktivitelerinin azaltılması
- Dışarıdan temin (outsourcing) olasılıklarının değerlendirilmesi
- İkincil taşımaların yok edilmesi
- Bilginin kaynağında girilmesi
- Süreç çevrim zamanının kısaltılması için değişiklik alternatiflerinin değerlendirilmesi
- İşin küçük partilerde yapılması ve bu sayede sürekli iş akışının sağlanması (arastokların elimine edilmesi)
- Talebe göre iş yapılması (Pull system)
- Süreç içi bağımsız aktivitelerin paralel yapılması
- İşin yapılış sırasının değiştirilmesi
- Fonksiyonlararası bariyerlerin kaldırılması

2.4.2 Sistem

Süreç içinde çalışan bölümlerin bilgi paylaşımını ve koordinasyonunu geliştirmek için yeni bilgi ve iş sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Bu

sistemler ihtiyaca cevap verebilecek ve ilgili tüm bölümler tarafından erişilebilecek şekilde tasarlanmalıdır. Kısaca, sistemler aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurulacak şekilde incelenmelidir:

- Dışarıdan temin (outsourcing) olasılıklarının değerlendirilmesi
- Süreç içi sorumluların yaratılması
- Kontrol ve onay aktivitelerinin yok edilmesi (kalitenin kaynağında üretilmesi)
- Bilginin kaynağında girilmesi
- Dış dünya ile olan bariyerlerin yıkılması
- Fonksiyonlararası bariyerlerin kaldırılması

2.4.3 İnsan

Süreç yönetiminde insan faktörü çok önemlidir. Özellikle süreç basitleştirmenin ve süreç çevrim zamanının kısaltılmasının önemli bir aşaması olan kontrol ve onay mekanizmasının tamamen ortadan kaldırılmasının, onay veren yönetim kademeleri tarafından iyice anlaşılması ve desteklenmesi gerekmektedir. Bu yolla gerçekleştirilecek olan kültür değişimi özellikle üst yönetimden başlamalıdır. Ayrıca sürecin içinde yer alan herkesin sürecin amacını bilmesi ve bu süreç içindeki rolünün önemini kavraması gerekmektedir. Bunun için çalışanlara gerekli eğitim ve formasyon verilmelidir.

Bu aşama için değerlendirilmesi gerekli kriterler şöyle sıralanabilir:

- Çok fonksiyonlu çalışma grupları geliştirilmesi
- İş genişletme olanaklarının değerlendirilmesi
- Kalitenin kaynağında üretilmesi
- Takım çalışması kültürünün yaygınlaştırılması
- Çalışanları yetkilendirme
- Çalışan katılımının sağlanması

- Müşterinin “patron” olduğu inancının tüm organizasyona yayılmasının sağlanması
- Problemlerin kaynağında çözümlenmesi
- Dış dünya ile olan bariyerlerin kaldırılması
- Fonksiyonlarası bariyerlerin kaldırılması

2.4.4 Yapı

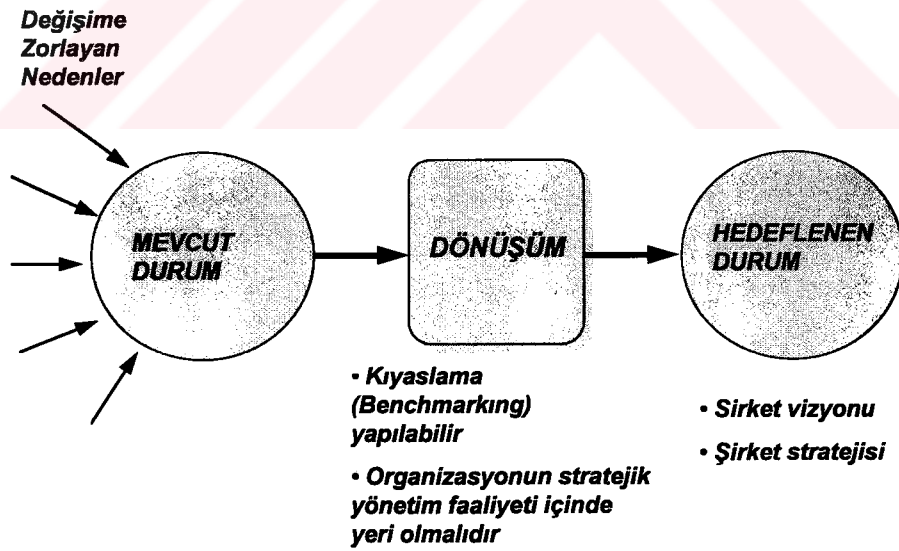
Süreç Yönetiminde yapı, fonksiyonellikten kurtulmalı, süreç odaklı olmaya yönltilmelidir. Bu amaçla yapının değişimi konusunda göz önünde bulundurulması gereken kriterler şunlardır:

- Dışarıdan temin (outsourcing) olasılıklarının değerlendirilmesi
- Kontrol ve onay aktivitelerinin kaldırılması
- Çok fonksiyonlu çalışma gruplarının geliştirilmesi
- Dış dünya ile olan bariyerlerin kaldırılması
- Fonksiyonlarası bariyerlerin kaldırılması
- Dikey bariyerlerin kaldırılması, [5]

BÖLÜM 3. SÜREÇ YÖNETİMİNDE BAŞARI FAKTÖRLERİ

3.1 Organizasyonu Değişime Zorlayan Gereksinimi Açık Şekilde Tanımlamak:

Bir organizasyonu yeniden yapılandırmaya, şirketin pazardaki konumu ve rekabet koşulları yönlendirir. Değişimin yönünü ve boyutunu belirlemek ve kontrol altında tutmak için, ilk önce mevcut durum ve ardından varılması istenen durum belirlenmelidir. Varılması istenen durum üst yönetimce öngörülen şirketin vizyonunu içerir. Girişilen çaba organizasyonel değişikliğin yanı sıra, organizasyon içindeki insan yapısının geliştirilmesi anlamına gelmektedir. [11]



Şekil 3.1.Dönüşüm

Değişime zorlayıcı nedenlerin belirlenmesinde kıyaslama (benchmarking) yapılabilir.

Değişim, stratejik bir konudur ve organizasyonların stratejik yönetim faaliyetleri içinde yer aldığı takdirde başarılı mümkündür. Yöneticilerin vizyonları ve şirket stratejileri doğrultusunda değişim gereksinimleri belirlenmelidir.

3.2 Üst Yönetimin Desteğini Almak ve Desteği Kalıcı Kılmak:

Üst yönetim değişim gereksinimi belirledikten sonra, yeniden yapılanma projesinde aktif görev almalı ve gelişmeleri yakından takip etmelidir. Süreç Yönetiminin gerçekleştirileceği bir organizasyonda üst yönetim yönetici pozisyonundan çok lider pozisyonunda olmalıdır. Bu, liderin aşağıdaki özelliklerinden ötürü projenin başarı ile tamamlanması için gereklidir:

- Vizyonu belirler, vizyonla “iletişim” kurar
- Çalışanları motive eder
- Temel değerleri belirler ve sergiler
- Geleceğe odaklanır

Üst yönetimin proje üstündeki destek ve sahiplenmesinin kaybolması durumunda, benzer davranışlar çalışanlar üzerinde de gözlenecek ve proje destek göremediği için yeterli başarı elde edilemeyecektir.

3.3 Organizasyonun Değişime Hazır Olduğunu Tespit Etmek:

Üst yönetimin değişimin gerekli olduğunu belirledikten sonra, belirli bir süre içinde organizasyonu, değişim için hazır, istekli ve değişimi yapabilir hale getirmelidir. Bu aşamanın başarı ile tamamlanmasında, düzenli iletişimin ve eğitimin rolü büyüktür.

3.4 Çalışanlarla İletişim Kurmak:

Süreç Yönetimi uygulamaları, tüm çalışanları kapsayacak şekildedir. İletişimi artırmak ve tabana yaymak amacı ile yapılacak iletişim programlarının iki amacı olmalıdır:

- Uygulama ekibinin dışında kalan insanlara düzenli olarak ortaya çıkan değişiklikler hakkında bilgi vermek.
- Değişim Yönetimi faaliyetlerine destek sağlamak

3.5 Başarılı Bir Süreç Yönetimi Organizasyonu Sağlamak:

Süreç Yönetimi, işin yapılış şeklindeki değişikliklerle uğraştığı için, ekiplere, odak gruplarına, fikir paylaşmak için bireylerarası karşılıklı etkileşimlere gereksinim duyar. Bu nedenle böyle bir çalışmada bulunması gerekli gruplar [12];

- Yönlendirme Komitesi
- Süreç Ekipleri
- Danışmanlar (İç/Dış)

3.6 Yapılandırılmış Bir Metodoloji Kullanmak:

Süreç Yönetimi gerçekleştirme ve bir yöntem uygulamada aşağıda belirtilmiş olan alternatifler söz konusu olabilir:

- Tamamen dış danışman aracılığı ile
- Organizasyonun belirlediği bir yöntem aracılığıyla
- Organizasyonun dış danışmanla birlikte tasarladığı bir metodoloji ile.

Metodolojinin tespitinde Süreç Yönetimi temel yapı ve prensiplerinin yanısıra, şirket kültürü, iş ve çalışma koşulları v.b. firma koşulları da rol oynamalıdır.

Şirket için uygun görülecek olan metodoloji, mutlak şekilde organizasyonun koşullarına uygun, daha önceden denenmiş, benzeri başka organizasyonlarda uygulanarak kendisini kanıtlamış olan bir yöntem olmalıdır. Kısaca metodoloji şu özellikleri taşımalıdır:

- Değişim yönetimini içine alır
- Organizasyonel iletişim sağlar
- Radikal değişime olanak tanır
- Belirlenmiş hedef ve amaçlara uygundur
- Süreç çalışmalarında kullanılacak araçları sağlar/sunar
- Müşteri ve tedarikçi girdilerini planlar
- Bilgi teknolojisi ile entegrasyonu sağlar
- Organizasyonun gereksinmelerine göre şekillendirilebilecek esnekliğe sahiptir

3.7 Amaçları Şirket Stratejileri İle İlişkilendirmek:

Stratejiler organizasyonların gidecekleri rotayı çizer ve belirlerler. Stratejik yönetimin temelini oluşturan SWOT analizinden hareketle, şirketler kendilerini pazar koşullarına göre belirli bir konumda tutabilirler. Bu anlamda şirket tarafından oluşturulacak stratejiler:

- Pazara sunulacak ürün veya hizmetler nelerdir?
- Bu ürünleri hangi müşterilere sunalım?
- sorularına cevap veriyorsa bu durumda şirkete uygulanacak Süreç Yönetimi strateji ve hedefleri de;

- Ürünleri veya hizmetleri destekleyen kritik süreçler nelerdir?
- Organizasyonun yeterliliği için kritik süreçleri nasıl daha iyi duruma getirebiliriz?

sorularının cevaplarını içermelidir.

3.8 Müşterinin Sesini (Customer Voice) Dinlemek:

Süreçler yeniden yapılandırılmadan önce mutlaka müşterilerin görüşleri alınmalıdır. Bu çok farklı yöntemlerle sağlanabilir. Önemli olan en sağlıklı bilgiyi sunacak tekniği/leri seçmektir. Aşağıdaki yöntemler böyle bir çalışma için söz konusu olabilir [12]:

- Müşteri anketleri
- Odak grupları
- Saha ziyaretleri
- Müşterilerin, Süreç Yönetimi çalışmalarına dahil edilmesi

3.9 Doğru Süreçleri Seçmek:

İş süreçlerinde temel değişiklikler yapmak için ilk önce stratejik öneme sahip süreçleri seçmek ve doğru noktalardan yapılandırmaya girişmek gerekmektedir. Süreçlerin önem sırasına göre gruplandırılması (zorunlu, öncelikli v.b.) süreç yönetimi çalışmalarına büyük kolaylık sağlar.

3.10 Bir Anda Birden Çok Süreci Yapılandırmaya Kalkışmamak:

Başarılı bir süreç yönetimi için organizasyonun enerjisini yalnızca birkaç süreç üzerinde odaklandırması bir zorunluluktur. Odaklanılacak olan süreçler, şirket stratejileri doğrultusunda seçilmiş olan süreçler olmalıdır. [12]

3.11 Etkin Süreç Takımları ile Çalışmak:

Süreç Yönetimi çalışmalarının yapılacağı süreçlerin belirlenmesinin ardından, yapılacak detaylı çalışmaları yürütecek süreç takımları süreçlerde görevleri bulunan farklı çalışanlardan oluşmalıdır. Bu kişilerin süreç hakkında belirli bir bilgisi ve fikir verebilme yeteneği olan kişiler olması önemlidir.

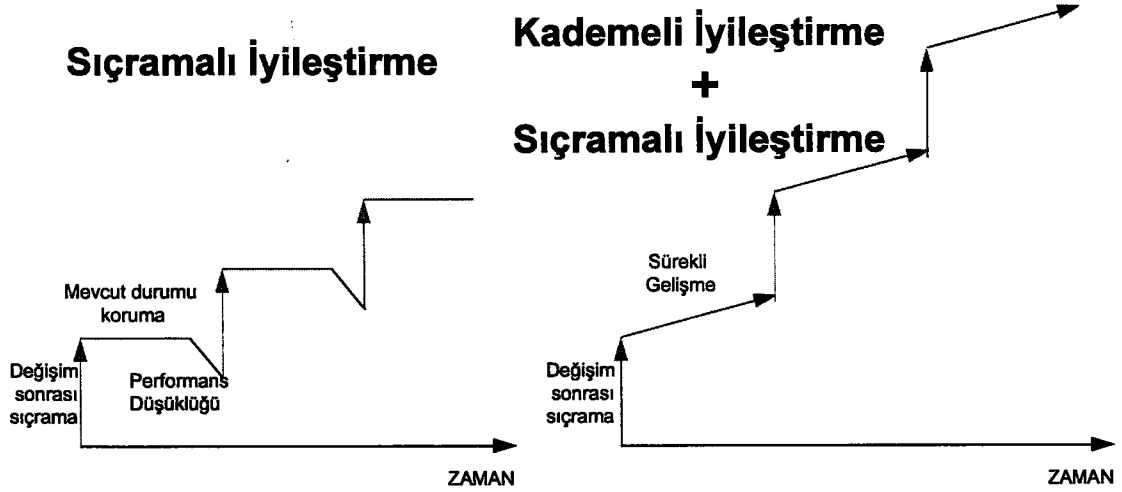
3.12 Doğru Süreç Göstergeleri Seçmek:

Ölçütler, süreç performansını izleme amacıyla kullanılacaklarından, kalite, hizmet, süre ve maliyet gibi faktörleri içermelidir. Eğer süreç için tespit edilen göstergeler yeterli özelliklerde değilse, organizasyon gerçekleşen ilerlemeyi veya gerilemeyi doğru şekilde göremeyeceği gibi aynı zamanda hiçbir zaman süreç vizyonuna ulaşıp ulaşamadığını anlayamayacaktır.

3.13 Sürekli İyileştirme Planına Sahip Olmak:

Etkinliği izlenmeyen yeniden yapılandırılmış süreçlerin performanslarında kısa zamanda düşüşler gözlenmeye başlayacaktır. Sadece yeniden yapılandırmış olmak yeterli değildir. Sürekli müşteri tatmininin hedeflendiği ortamlarda “sürekli iyileştirme”nin de yer aldığı bir kalite yönetimi yaklaşımı olmalıdır.

Gelişmenin hedeflendiği bir organizasyonda kademeli (sürekli) iyileştirme ile sıçramalı iyileştirme (reengineering) birlikte yer almalıdır, ama ikisi birbirine karıştırılmamalıdır.

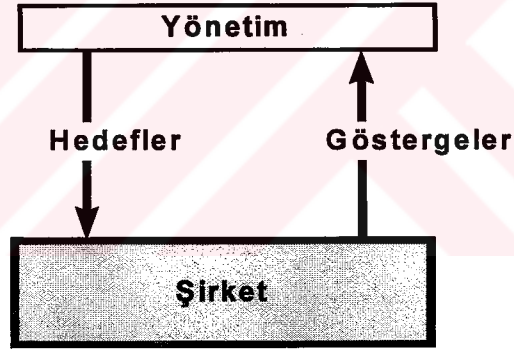


Şekil 3.2. Sıçramalı ve Kademeli + Sıçramalı İyileştirme

BÖLÜM 4. SÜREÇ PERFORMANSI VE ÖLÇÜMÜ

4.1 Performans Göstergelerinin Temeli

Performans göstergeleri şirketin amaçları ve ulaşmak istediği nokta ile süreçleri ve aktiviteleri arasındaki ilişkiyi kurmak için tanımlanır. Belli dönemlerde şirket için önem kazanan hedefler ön plana çıkar. Süreçler istenen sonuçları elde edecek şekilde çalışarak bu hedeflere ulaşmayı sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri yönetimden şirkete ve şirketten yönetime olmak üzere iki yönlü bilgi akışını sağlar. [5]



Şekil 4.1. Hedefler ve göstergeler

Performans göstergeleri üç grupta tanımlanır;

- Kalite
- Maliyet
- Zaman

Bu üç grup göstergenin bileşimlerinden, Hizmet ve değer olarak ifade edilen göstergeler de türetilmektedir.

Hizmet		Değer	
Zaman	Kalite	Maliyet	

Şekil 4.2. Performans göstergeleri grupları

4.2 Performans Göstergelerinin Önemi

Performans göstergelerinin önemi kısaca şöyle özetlenebilir:

Müşterilerin Memnun Edilmesi: Şirketlerin hayatta kalmalarının temelinde müşteri beklentilerini karşılamak vardır. Müşteri beklentilerinin iyi anlaşılması şirketin uygun ürün ve hizmetlere yönelmesinde temel rol oynar. Müşteri beklentilerinin ne olduğu ve ne ölçüde gerçekleştiği, performans göstergeleri ile izlenebilir.

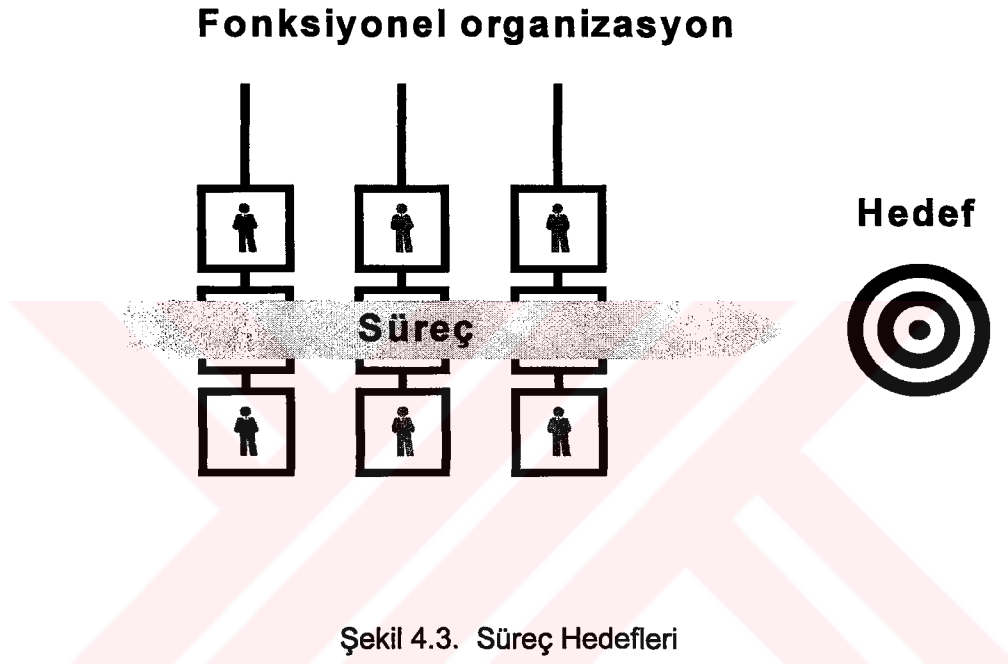
İyileşmenin İzlenmesi: İyileştirme çalışmaları yapıldıktan sonra devam etmezse uzun vadede elde edilen kazançlar tekrar kaybedilebilir. İyileştirmeler sürekli olmalıdır. Bu sürekliliğin izlenmesi ve devam ettirilmesi uygun performans göstergelerinin tanımlanması ve sürekli izlenmesi ile mümkündür.

Kıyaslama (Benchmarking): Karşılaştırmanın amacı en iyi uygulamaları anlamak ve uygulamaktır. Bunu yapabilmek için en iyi uygulamaların ve şirketin kendi süreçlerinin ortak göstergeler ile ölçülmesi ve karşılaştırılması gerekir.

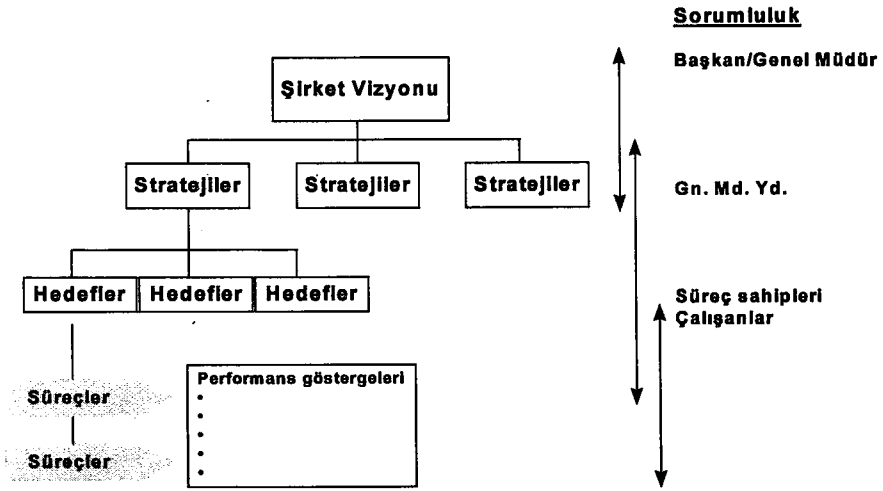
Motivasyon: Şirketin farklı alanlarındaki insanlar arasında ortak bir dil ve ortak amaç oluşturarak çalışanlar için, ulaşılması gereken somut hedefler oluşturur. Ortaya çıkan sonuçların çalışanlar tarafından görülmesi ve gereken tedbirlerin alınması için uyarıcı rol oynar.

4.3 Süreç Performansı

Süreçler, şirketin ürünlerini veya hizmetlerini müşteriye ulaştırır. Şirketin istenen hedeflere uymasını sağlayacak olan da yine süreçlerdir. Bu yüzden hedeflerle süreçlerin ilişkilendirilmesi ve performans göstergelerinin süreç bazında izlenmesi gerekmektedir.



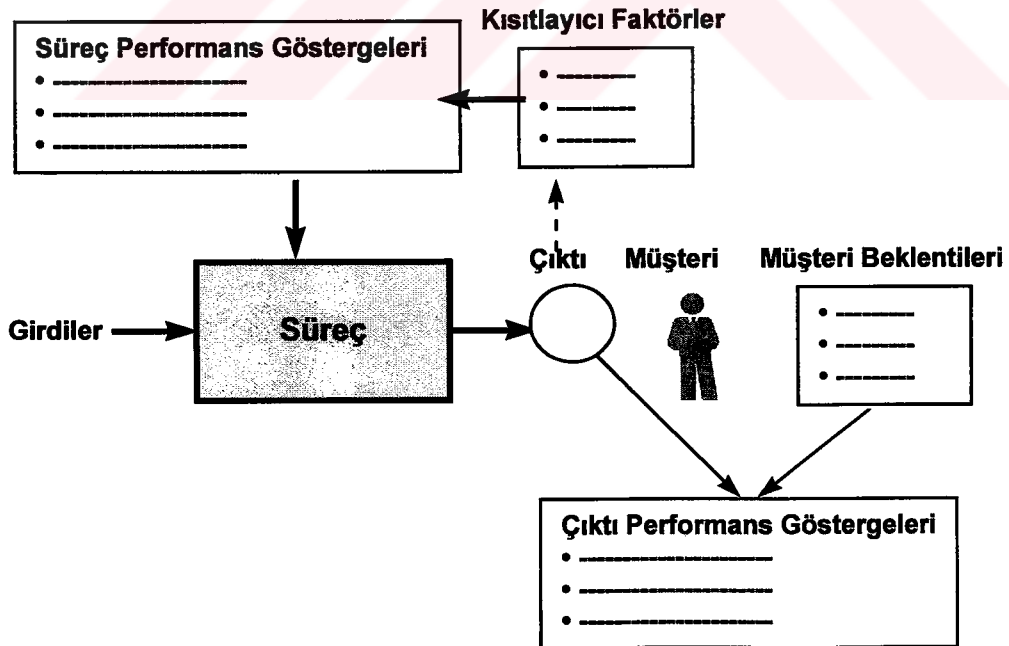
Süreçler kendilerine düşen hedefleri yerine getirmekle, şirketin ortak hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Performans göstergeleri belirlenirken, şirketin stratejileri ve hedefleri göz önüne alınmalıdır. Hedef ve göstergeler yönetim kademelerinde yukarıdan aşağıya doğru yaygınlaştırılarak tüm çalışanların kendilerini süreçlerin sonuçlarından ve performansından sorumlu hissetmeleri sağlanmalıdır.



Şekil 4.4. Şirket Stratejileri ve Süreç Hedeflerinin İlişkilendirilmesi

Süreçlerin performansı iki açıdan değerlendirilir:

- Çıktı Performans Göstergeleri
- Süreç Performans Göstergeleri



Şekil 4.5. Süreç Diyagramı ve Performans Göstergelerinin Tanımlanması

Çıktı performans göstergeleri tanımlanırken, müşteri beklentileri ve çıktının özellikleri; süreç performans göstergeleri tanımlanırken kısıtlayıcı faktörler göz önüne alınmalıdır. Göstergeler bu bölümlerde ifade edilen beklenti ve sorunları somut ve sayısal olarak ifade edebilecek göstergeler olmalıdır. [5]

Bu iki grup gösterge, sürecin performansını ölçmekle birlikte, süreci **etkinlik, verimlilik ve uyumluluk** olmak üzere üç farklı açıdan değerlendirmektedir.

Süreç performansı incelenirken bu üç açının da göz önüne alınması gerekir. Süreç müşterinin beklentilerini karşılarken aynı zamanda verimli, etkin ve uyumlu/esnek çalışmalıdır. Çıktı ve süreç performans göstergeleri süreçlerin tanımlanması sırasında ve akış şemalarının hazırlanışı sırasında belirlenmelidir [9].

4.4 Süreç Performansı Ölçümü: Süreç Verimliliği, Etkinliği ve Uyumluluğu [9]

Süreç yönetimi kapsamında süreç ölçümü ve bu amaçla kullanılacak göstergeler son derece önem taşır. Çünkü ölçülemeyen parametreler kontrol edilemez ve hatta yönetilemezler de. Tüm gelişmelerin başında ölçüm yatar, çünkü bu, şu anda nerede olduğunun ve amaçların ne olduğunun ortaya konulması anlamı taşır.

Süreçle ilgili göstergelerin ve bu göstergelere ait hedeflerin belirlenmesi sırasında pek çok ölçüt ile karşılaşılabilir. Tüm bu göstergeler başlıca üç ana grupta toplanabilirler:

Etkinlik: Süreç veya alt süreçlerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesidir. Diğer bir deyişle, sürecin “kalite”sidir. Etkinlik kısaca, doğru çıktıyı, doğru zamanda, doğru zamanda ve doğru fiyatta sağlamaktır. Etkinlik müşteriye direkt olarak etkiler.

Verimlilik: Kaynakların minimizasyonu derecesidir ve göstergesi “üretkenlik”tir.

Uyumluluk: Sürecin, değişen müşteri taleplerine uyum konusundaki esnekliğidir. Sürecin bugüne ait spesifik müşteri talepleri ve yarınki talepleri karşılayabilmesi ile ilgili göstergelerdir. Genellikle, ihmal edilen ancak müşteriler için kritik olan bir alandır.

4.4.1 Etkinlik Göstergeleri

Sürecin etkinliğinin sağlanması için öncelikle, müşteri talep ve beklentileri tanımlanmalı daha sonra bunlar karşılanmalıdır. Müşteri talep ve beklentileri belirlendikten sonra, bu talepler ölçülebilir kriterlere dönüştürülür.

Müşteri talepleri genellikle ürün ve/veya servisin aşağıdaki özellikleri ile ilgilidir:

- Görünüş
- Zamanındalık
- Doğruluk
- Performans
- Güvenilirlik
- Hizmetverme yeteneği
- Kullanım süresi
- Maliyeti
- Cevapverebilirlik
- Uyumluluk

Süreç iyileştirme çalışmaları içerisinde süreç takımları öncelikli müşterilerle düzenli görüşmeler yapmalı ve müşterinin süreçten beklentisi belirlemelidirler. Müşteriler genellikle taleplerini bilirler (müşterinin sesi) ancak, çoğu zaman ölçülebilir kriterler şeklinde dile getirmezler. Örneğin, “servis hızlı olmalı”, “raporlarda hatalar olmamalı”, “çıkartların kullanımı kolay olmalı” gibi talepler müşteriler tarafından sıkça dile getirilenler talepler arasında yer alır. Süreç

takımları, müşteriler ile yapacakları görüşmeler ile müşterinin sesini ölçülebilir etkinlik göstergelerine dönüştürmelidirler. Bu göstergeler için, üzerinde takım ve müşterinin hem fikir olduğu hedefler belirlenmelidir. Bütün bu çalışmalar yazılı olmalı ve hedefler her iki taraf tarafından da imzalanmalıdır. Süreç takımları düzenli olarak göstergelerin durumunu gözden geçirmeli, hatta bu amaçla bir yöntem belirlemelidir. Göstergenin istenilen durumda olup olmadığının gözlenmesi için kullanılabilecek çeşitli yöntemler aşağıda verilmiştir:

- Müşteri tarafından oldurulup tedarikçiye gönderilecek anketler
- Müşterinin çıktılardan alacağı örneklerle ilgili vereceği geribesleme
- Müşteri gözü ile ürün veya serisi kontrol etme (self-inspection)
- Araştırma ve/veya anketler
- Odak grupları
- Müşteri ile yüzyüze görüşmeler
- Müşteri şikayetlerinin izlenmesi
- Pazar araştırması

Etkinlik göstergeleri hem müşteri hem de tedarikçi girdileri kullanılarak düşünülmelidirler.

4.4.2 Verimlilik Göstergeleri

Etkinliğin yanısıra müşteri için yine önemli olan bir diğer kriter de verimliliktir. Bütün organizasyonlar, iş süreçlerinin daha verimli hale gelmesi ve operasyonel maliyeti düşürmesi için gayret göstermek zorundadırlar. Organizasyonlar verimli çalışmak için, işletme faaliyetlerini yerine getirmede kullandığı kaynakları minimize etmeli, değer katmayan aktiviteleri elimine etmelidir. Verimlilik, kısaca maliyet, zaman ve diğer kaynaklar üzerine odaklıdır. Genellikle verimlilik göstergeleri aşağıdakilerden oluşur:

- Çevrim zamanı
- Bir birim çıktı için harcanan kaynak

- Bir birim çıktı için *Değer Katan* maliyet
- *Değer Katan* zaman yüzdesi
- Düşük kalitenin maliyeti
- Bir birim çıktı için bekleme zamanı

Tüm verimlilik göstergeleri arasındaki en anlamlı **gösterge “çevrim zamanı”**dır. Genellikle değer katmayan aktivitelerin oranındaki yükseklikten ötürü çevrim zamanları gerektiğinden uzundur. Örneğin işe alma süreci, işleme sürecinin bir kaç saati geçmemesine rağmen pek çok organizasyonda haftalar alabilir.

Diğer ve sıkça kullanılan verimlilik göstergesi çıktının girdiye oranıdır. Buna dayalı olarak değer katan zamanın değer katmayan zamana oranı ölçülmesi gerekli bir diğer göstergedir.

4.4.3 Uyumluluk Göstergeleri

Kalite üzerindeki çalışmalar genel olarak müşteri taleplerini karşılamaya yöneliktir. Ancak günümüzde pek çok müşteri için, sadece bu çalışma yeterli değildir. Organizasyonlar, müşteri talep ve beklentilerinin üstünde olmalıdırlar. Bu aşağıdakiler ile mümkün olabilir:

- Çalışanların gerektiğinde özel bir faaliyette bulunmaları için yetkilendirilmesi
- Temel talepleri karşılamadan, beklentileri aşmaya doğru harekete geçmek
- Sürekli değişen müşteri beklentilerine uyum gösterip adapte olmak
- Rekabette güçlü olmak için süreçlerin sürekli gelişmesini sağlamak

Bütün bunların gerçekleşmesi, ancak rijit olmayan süreçler geliştirilerek mümkün olabilir. Tüm ölçütler içerisinde ölçümü en güç olan “uyumluluk” ölçütleridir. Bu amaçla kullanılabilecek yöntemler şunlardır:

- Özel müşteri taleplerinin gerçekleştirilmesi süresinin rutin bir işleme zamanına oranı
- Geri çevrilen özel talep yüzdesi
- Başarılı olan özel talep yüzdesi

4.5 Performans Göstergelerinin Tanımlanması

- Performans göstergelerinin tanımlanması amacıyla süreçler için grup çalışmaları düzenlenmelidir. Çalışmaya sürecin içinde yer alan ve sürecin müşterisi konumundaki departmanların temsilcileri katılmalıdır.
- Şirketin vizyonunun, hedef ve stratejilerinin, bütün katılanlar tarafından anlaşılması sağlanmalıdır.
- Müşteri beklentilerini anlaşılmalıdır. Müşteri beklentilerini ortaya çıkarırken, kalite, maliyet, zaman açısından müşteri beklentileri sorgulanır.
- Müşteri beklentilerine uygun, bu beklentileri aşacak süreç hedefleri belirlenmelidir. Bu konuda kıyaslardan yararlanılabilir. Belirlenen süreç hedeflerine uygun performans göstergeleri tanımlanmalı, göstergelerin şirket stratejilerine uygun olmasına dikkat edilmelidir.
- Belirlenen süreç hedeflerinin şirket strateji ve hedeflerine uygun olmasını sağlanmalı, aradaki ilişki açık olarak gösterilmelidir.
- Sürecin sorunlarını tartışılarak bu sorunların temel sebepleri (sınırlayıcı faktörler) ortaya çıkarılmalı, böylece sınırlayıcı faktörleri izleyecek performans göstergeleri ve iyileştirme hedefleri saptanmalıdır.
- Bütün süreçlerde izlenebilecek göstergeler olarak
 - Süreç çevrim zamanı
 - Süreç NVA (değer katmayan aktivite) oranı

- Süreç maliyeti
- Süreç içindeki adım sayısı

tanımlanabilir. Bu göstergelere ek olarak yukarıda açıklandığı gibi detaylı etkinlik, verimlilik ve uyumluluk göstergeleri de süreç göstergeleri olarak tanımlanmalıdır.

- Hedeflere ulaşma konusunda en önemli etkiye sahip olacak aktiviteler (**temel aktiviteler**) belirlenerek, bu aktivitelerin analizi üzerinde daha fazla zaman ayrılması yararlı olacaktır.
- Temel aktivitelerin iyileştirilmesinden ve ilgili süreç hedeflerinin gerçekleşmesinden öncelikle sorumlu olacak kişileri belirlenmelidir.
- Belirlenen performans göstergelerinin toplanması, raporlanması ve izlenmesi için sorumlular belirlenmelidir.
- Performans göstergeleri sürekli izlenmeli, gerektiğinde hedefler gözden geçirilmelidir.

Aşağıda bir süreç performansı ölçümü örneği yer almaktadır. [5]

Şirket Hedefi: Üretim süresinin kısaltılması

Strateji : Makina ayar sürelerinin azaltılması

İlgili Süreçler	Süreç Hedefi
Üretim teknolojisi araştırma	Makina ayar sürelerinin azaltılması
Kaynakların planlanması	Parti büyüklüklerinin optimizasyonu

Strateji : İşçi verimliliğinin artırılması

İlgili Süreçler	Süreç Hedefi
Üretim proseslerinin geliştirilmesi	Operasyon sürelerinin kısaltılması
Üretim süreçleri	Yeniden işleme oranlarının azaltılması
Eğitim ve Geliştirme	İşçi eğitim seviyesinin yükseltilmesi
Sosyal hizmetler	Çalışanların motivasyonunun artırılması

Strateji : JIT malzeme temini yapılması

İlgili Süreçler	Süreç Hedefi
Malzeme giriş işlemleri	Malzeme eksikliğinden kaynaklanan duruşların yok edilmesi
Malzeme giriş işlemleri	Malzeme temin süresinin kısaltılması

Hedeflerinin belirlenmesi ile süreçlerde takip edilecek göstergeler de büyük ölçüde belirlenmiş olur. Süreç ve çıktı performans göstergelerini tanımlarken, bugünkü durumu ve hedef düzeyi de tanımlamak gerekmektedir.

4.6 Performans Göstergeleri Örnekleri

Aşağıda uluslararası şirketlerde belli başlı süreçler için tanımlanan süreç performans göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergelerin, anlamlı olduğu ölçüde, şirkette elde edilmeye çalışması, şirketin dünya şirketleriyle karşılaştırılmasını ve “en iyi uygulamalara” ne ölçüde yaklaştığının belirlenmesini kolaylaştıracaktır.

a. Yönetim Süreçleri

- İşletmenin kontrolü aktivite maliyetinin toplam aktivite maliyeti içindeki oranı
- Bütçeleme süresi uzunluğu
- Bütçe revizyonu/tahminlerin revizyonu sayısı
- Bütçeleme periyodu
- Yasal zorunluluk aktivite maliyetinin toplam aktivite maliyeti içindeki oranı
- Bütçe-fili sapma oranı
- Tahmin-fili sapma oranı

b. İş Kazanma Süreci

- Müşteri memnuniyet indeksi

- Pazar payı (iç pazar, dış pazarlar)
- Dış satış/ciro oranı
- Reklam gideri/ciro
- Pazar araştırma sayısı
- İhale kazanma oranı

c. Ürün Geliştirme Süreci

- Pazara sürme süresi
- Tasarım maliyetinin ürün hayatı içindeki payı
- Kara geçme noktası (süresi)
- Yan sanayi tasarıma katılım aşaması (başlangıçtan itibaren ilk tarih)
- Hedef maliyet tutturma oranı
- Yeni ürün piyasaya sürme sıklığı

d. Üretim Planlama Süreci

- Stok devir hızı
- Stok gün sayısı
- Üretim planı değişiklik sayısı
- Tahmin sapma oranı
- Planlama süresi
- Ürün stok gün sayısı
- Kalite maliyeti

e. Malzeme Temini Süreci

- Malzeme kaynaklı duruş oranı

- JIT kapsamındaki yerli tedarikçi sayısı
- Yan sanayi ödeme şikayet sayısı
- Yan sanayi zamanlama performansı (zamanında getirilen malzeme oranı)
- Yan sanayi adet performansı (doğru adette getirilen malzeme oranı)
- Malzeme gereksinim planlama periyodu

f. Üretim Süreci

- Kalite indeksi
- Yeniden işleme oranı
- Akış süresi
- Yarı mamul stok gün sayısı
- Üretim planına uyum oranı (adet ve zaman)
- Duruş oranı
- Ayar süresi oranı
- Taşıma aktivite maliyeti
- Prodüktivite
- Servis çağrı oranları
- Üretim operasyon sayısı

g. Satış ve Dağıtım Süreçleri

- Zamanında işlenen müşteri siparişi sayısı
- Zamanında tahsil edilen müşteri ödeme sayısı
- Dağıtım kanalı stok gün sayısı

h. Satış Sonrası Servis Süreci

- Servis çağrısına cevap verme süresi
- Servis çağrısının çözömlenme maliyeti
- Servis verilen ortalama makina yaşı
- Müşteri iade sayısı
- İlk talepte sağlanan yedek parça oranı
- Yedek parça stok devir hızı (/yıl)

i. İnsan Kaynakları Yönetimi

- Personel dönüşüm hızı (oranı)
- Personel memnuniyet indeksi

j. Altyapının Bakımı

- Planlı bakım/arızı bakım oranı
- Bakım cevap verme süresi
- Arıza sebepli duruş oranı
- Zamanında tamamlanan yatırım sayısı
- Otomasyon seviyesi

k. Teknoloji Yönetimi

- AR-GE harcaması/ciro
- Alınan teknolojik patent sayısı
- Şirket tarafından yayınlanan bilimsel yayın sayısı

l. Yan Sanayi Yönetimi

- Malzeme fiyat artış (azalış) oranı
- Yan sanayici sayısı

- Yerli yan sanayi oranı
- A, B, C grubu yan sanayici oranları

m. Mali Kaynakların Yönetimi

- Finansal oranlar (Aktif karlılığı, Öz sermaye karlılığı, Yatırım karlılığı, EVA...)
- Sermaye maliyeti
- Finansman gideri/ciro

n. Bilgi Kaynakları Yönetimi

- Zamanında tamamlanan proje sayısı
- Implementasyon sonrası düzeltme sayısı



BÖLÜM 5. SÜREÇ YÖNETİMİNDE KIYASLAMA

5.1 Kıyaslama ve Amaçları

İş dünyasındaki hızlı değişime ve artan rekabete ayak uydurmak isteyen şirketlerine ulaşmak isteyen bir şirket performansını ölçmek, izlemek ve rakiplerinin performansı ile karşılaştırmak zorundadır. Şirketlerin kendilerini konusunda en iyi şirketlerle karşılaştırması gerekliliği sonucunda kıyaslama (benchmarking) doğmuştur. Başlangıçta Xerox'un yaptığı çalışmalarla gündeme gelen kıyaslama, artık şirketlerin iş mükemmelliğini belgeleyen "Malcolm Baldrige" ve "Avrupa" kalite ödüllerinin kriterlerine dahil edilmiştir, [13]

Sistemlerin, süreçlerin, prosedürlerin ve uygulamaların, konusunda en iyi olan şirketlere ait örnekleriyle sistematik olarak karşılaştırılmasına "kıyaslama" adı verilir. Kıyaslama, şirketlerin kendini tanımasını, en iyi uygulamaların tanımlanıp, şirkete uyarlanması içerir. Kıyaslama sonu olmayan bir keşif ve öğrenme sürecidir. Sonucunda etkinlik, verimlilik ve uyumluluk artışlarının sağlanacağı kıyaslama sürecinin iki temel amacı vardır: [9]

- Hedef belirleme
- Süreç geliştirme

Şirketler genellikle, şirketin geçmiş dönem performansı değerlendirilerek verilmiş olan ulaşılabilir hedefler belirlerler. Ancak gerçek anlamda rekabet edilebilirliğin sağlanacağı hedeflerden düşük olan bu hedeflere ulaşılmasının da anlamı büyük değildir. Kıyaslama şirketlerin iddali hedeflerle çalışmalarını sağlayacağı gibi, aynı zamanda sahip olunan süreçlerde büyük gelişmelerin hangi yöntemlerle sağlanacağına ait de bir yöntem sunar.

5.2 Ne Kıyaslanır?

Ölçütler, pek çok açıdan kritik bir öneme sahiptirler. Çünkü, ölçülmeyen kontrol edilemez, kontrol edilemeyen ise yönetilemez. Yani, her şirket ölçülmesi gerekli parametreleri belirlemelidir. Kıyaslamada aşağıdakiler ölçülebilir:

- Ne kadar?
- Ne kadar hızlı?
- Ne kadar iyi?
- Ne kadar sürede?
- Ne zaman?
- Nerede?
- Boyut, şekil, form?

Ürünle ilgili ölçütler fiziksel, süreçlerle ilgili ölçütler ise maliyet ve zamanla ilgilidir. Kıyaslamada kullanılacak ölçütler, gerçek değerler yerine daha çok oran şeklinde (birim başına maliyet, verim, v.b.) olmalıdırlar. Bu aynı zamanda şirketlerarası bilgi alışverişini de kolaylaştıracaktır.

5.3 Kıyaslamanın Yararları

Kıyaslama her ne kadar çok fazla iş yükü getirse de sonucunda sağlanacak aşağıda sıralanan faydalar harcanan enerji ve zamanı karşılar:

- Değişime yardımcı olur
- Rekabetedilebilirlik seviyesini belirler
- Araştırma/bulma/deneme kayıplarını azaltır
- Rekabette avantaj sağlar

- Sürekli gelişme sağlar
- Müşteri tatminini artırma yolları sağlar
- Uygulanabilir daha iyi süreçleri sunar
- Süreçleri geliştirir
- Agresif hedeflerin belirlenmesini sağlar
- İyileştirme aktivitelerini önceliklendirir

5.4 Kıyaslama Çeşitleri

1. Şirket İçi kıyaslama
2. Sektör İçi (Rekabetçi) kıyaslama
3. Sektörlerarası kıyaslama

5.4.1 Şirket İçi Kıyaslama

Bu kıyaslama yönteminde organizasyon içindeki benzer aktiviteleri gerçekleştirilen farklı bölümler incelenir ve gözlenen en iyi uygulama tanımlanır. En düşük maliyete sahip en kolay kıyaslama çeşitidir. Kıyaslama yapacak şirket ilk olarak şirket içi kıyaslamayı gerçekleştirmelidir.

5.4.2 Sektör İçi Kıyaslama

Bu kıyaslama çeşiti rakiplerin ürünlerinin, servis ve süreçlerinin kıyaslanmasını içerir. Bunun için kullanılan en yaygın yöntem rakip ürün veya hizmetini almak ve rekabet avantajları açısından onu analiz etmektir. IBM, Xerox, Genaral Motors ve Hewlett Packard bu metodu sıkça kullanan dünyaca tanınmış şirketlerdir. Örneğin Ford, rakip firmaların ürettiği arabaları alıp, parçalarına ayırıp tasarımları ve montaj yöntemleri açısından incelemektedir.

5.4.3 Sektörlerarası Kıyaslama

Sektörlerarası kıyaslamada, şirket organizasyonunun ve rakip şirketlerin dışına çıkılır. Şirketin amacı veya sektörü ne olursa olsun, organizasyonlarda ortak olarak gerçekleştirilen pek çok faaliyet grubu (depolama, tedarikçi ilişkileri, müşteri ilişkileri v.b.) yer alır. Bu kıyaslama çeşiti özellikle bu faaliyet grupları için gerçekleştirilir.

5.5 Şirket İçi Kıyaslama Adımları:

5.5.1 Planlama

1. **Adım:** Hangi ürün, süreç ve/veya aktivitelerin kıyaslanacağı kararı alınır.
2. **Adım:** Yönetim desteğini sağlamak: Bu destek kıyaslanacak ürün, süreç ve/veya aktiviteleri içerdiği gibi, projenin ve buna ayrılacak insan ve mali kaynakların da onaylanmasını içerir.
3. **Adım:** Kıyaslama metrikleri oluşturma: Bilgisel ve sayısal olarak metrikler belirlenir.
4. **Adım:** Bilginin nasıl elde edileceğinin belirlenmesi: Bilginin alınmasında kullanılan dört temel yöntem şunlardır:
 - Süreç bilgileri, prosedür, akış v.b. alış veriş
 - Telefonla yapılan görüşme ve araştırmalar
 - Komiteler
 - Ziyaretler
5. **Adım:** Kıyaslanacak kuruluşları ve görüşülecek kişileri belirleme.

5.5.2 Veri Toplama ve Analiz Etme

6. Adım: Veri toplama: Belirlenen konulardaki bilgiler, 5. Adımda kararlaştırılan kuruluşlar ile gerçekleştirilen görüşme ve yazışmalar ile alınır.
7. Adım: Kıyaslama komitesi oluşturma:Toplanan verileri incelemek ve en iyi uygulamayı seçmek için bir komite oluşturulur.
8. Adım: Analiz: Tüm bilgiler (yazılı dökümanlar, görüşme ve ziyaret sonucu elde edilen izlenimler) incelenir ve kıyaslama komitesi seçimini yapar.

5.5.3 Süreç İyileştirme

9. Adım: Süreç İyileştirme Planı: Yapılacak değişiklik doğrultusunda bir uygulama planı hazırlanır. Eğer şirketsi kıyaslama da gerçekleştirilecek ise onun sonucu alınana kadar plan uygulamaya geçirilmemelidir.

5.6 Şirketlerarası (Dış) Kıyaslama

Şirket içi kıyaslamadan ardından şirket dışı (sektör içi veya sektörlerarası) kıyaslama ile devam edilir.

5.6.1 Planlama

10. Adım: Hangi ürün, süreç ve/veya aktivitelerin kıyaslanacağı kararı alınır.
11. Adım: Alanında iyi olan şirketlerin (kıyaslanacak şirket adaylarının) listesi oluşturulur.
12. Adım: Şirketler hakkında bilgi toplama: Dış şirketler hakkında bilgi toplamanın pek çok yolu vardır. En genelleri şunlardır:
 - Literatur araştırma (yıllık raporlar, güncel dergiler, endüstriyel yayınlar, gazeteler, özel raporlar, ticari yayınlar, odaların rapor ve araştırmaları, kitaplar, konferans bildirileri v.b.)

- Mesleki ve ticari odalar (konferanslar, kütüphaneler, veri tabanları, saha ziyaretleri, raporlar ve yayınlar v.b.)
- Dış danışmanlar (tarafsız görüşler, tecrübeler, v.b.)
- Dış uzmanlık kaynakları (üniversiteler, araştırma şirketleri v.b.)

5.6.2 Veri Toplama ve Analiz Etme

13. Adım: Veri toplama: Belirlenen konulardaki veriler, 12. Adımda kararlaştırılan yöntemler ile toplanır.

14. Adım: Kıyaslanacak şirket seçiminin sonuçlandırılması: 11. Adımda belirlenen şirketlerle yapılan görüşme ve veri toplama çalışmalarının tamamlanmasının ardından kıyaslama faaliyetlerinin devam ettirileceği şirketler seçilir. Diğer şirketlerin elenme nedenleri şunlar olabilir:

- Veri paylaşımı isteksizliği
- Veri eksikliği
- Daha iyi adayların varlığı
- Karşılaştırılabilir süreçlerin varolmaması
- İletişim sorunları
- Ziyaret maliyetleri
- İlginin eksikliği

15. Adım: Anketler: Kıyaslama yapılacak şirketle ilgili sözel ve sayısal bilginin en etkin biçimde toplanması için anketler kullanılır. Bu posta, telefon, yüzyüze veya bu yöntemlerin kombinasyonu ile gerçekleştirilebilir. Bu amaçla üçüncü tarafların(partilerin) kullanılmasının avantajları vardır. Bunlar:

- Her iki şirket de anonim kalır
- Anket tüm bilgileri içerecek şekilde hazırlanır

- Ankete harcanan zaman daha fazla olacağından daha doğru bilgiler elde edilir
- Ziyarete oranla daha geniş bilgi elde edilir
- Yazılı olduğu için daha doğru olur (puanlandırma, çoktan seçme v.b.)

16. Adım: Odak gruplar: Toplanan bilgileri, kıyaslama yapılan süreci ve kıyaslanan süreçleri daha detaylı incelemek ve tartışmak amacıyla odak gruplar oluşturulur.

17. Adım: Saha ziyaretleri: Karşılıklı yapılan saha ziyaretleri ile kıyaslanan süreç, metot, prosedür, ekipman ve sonuçların gözlenmesi fırsatı elde edilir.

18. Adım: Veri Analizi: Tüm bilgiler (yazılı dökümanlar, görüşme ve ziyaret sonucu elde edilen izlenimler) incelenir.

5.6.3 Süreç İyileştirme

19. Adım: Süreç Değişiklikleri: Elde edilen pek çok bilgi sonucunda, potansiyel süreç değişiklikleri önceliklendirilir ve pilot çalışmalar gerçekleştirilir. Değişim gerçekleştirilmeden önce mutlaka gerçekleştirilecek değişikliğin bütüne olan etkisi değerlendirilmelidir.

20. Adım: Değişikliğin uygulamaya geçirilişi ve ölçümleme : Yapılacak her değişiklik ayrı ayrı gerçekleştirilip, etkileri ayrı değerlendirilir. Değişikliklerin etkileri yapılacak ölçümlerle değerlendirilir.

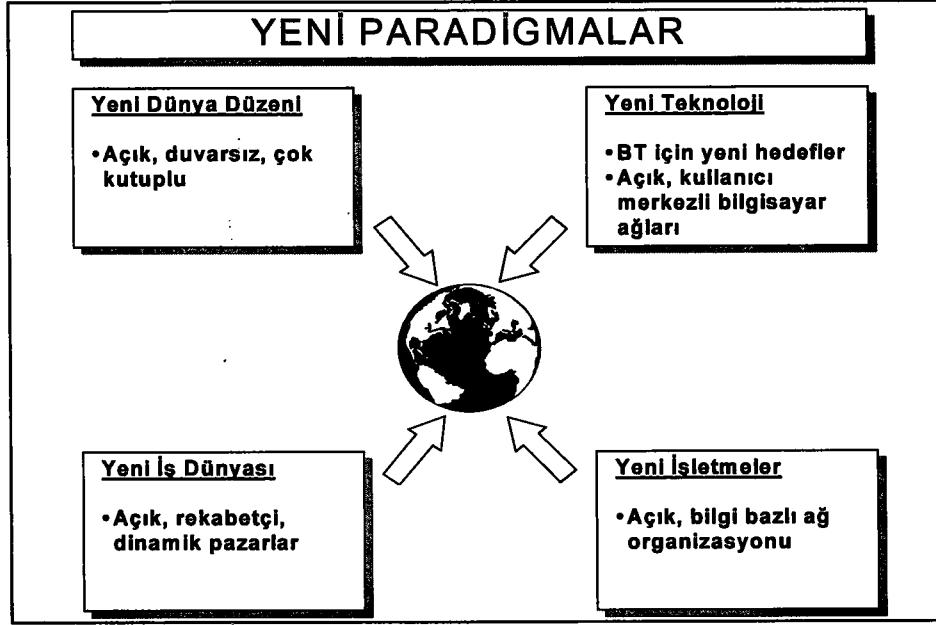
BÖLÜM 6. BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN SÜREÇ YÖNETİMİNDEKİ YERİ

21. yüzyıla girerken, bilgi teknolojilerinin güdümlediği “Bilgi Çağı ve Bilgi Devrimi” dünya ticaretini inanılmaz boyutlara ulaştırırken, serbest pazar politikalarını hızla yaygınlaştırmaktadır. Ekonomik, kültürel ve politik engeller yıkılmaktadır. 10 yıl önce serbest pazar ekonomilerinin 1 milyar kişiyi kapsadığı hesaplanırken, bugün 3 milyar kişinin serbest pazar ekonomisi içinde yer aldığı tahmin edilmektedir. Dünya ekonomilerinde yaşanan bu dönüşümde bilgi teknolojisi büyük bir rol oynamaktadır. [14]

6.1 Yeni Yaklaşımlar

Bilgi teknolojilerinin yarattığı bu değişim, aynı zamanda temelde dört yeni paradigma getirmektedir. Yeni dünya düzenine bakıldığında, duvarların yıkıldığı, iki kutupluluktan çok kutupluluğa geçmiş açık bir düzen görülür. Teknolojiye bakıldığında da “Bilgi Teknolojileri” için hedeflerin değiştiğini, kullanıcı merkezli, herkesin birbirinin bilgisine erişebildiği, açık bilgisayar ağları karşımıza çıkar. İş dünyası rekabetin ön plana çıktığı, pazarların dinamik bir hal aldığı açık bir düzene dönüşmüştür. Bu yeni iş dünyasının işletmeleri de açık, bilgi bazlı, ağ organizasyonuna sahip görünmektedir (Şekil 6.1)

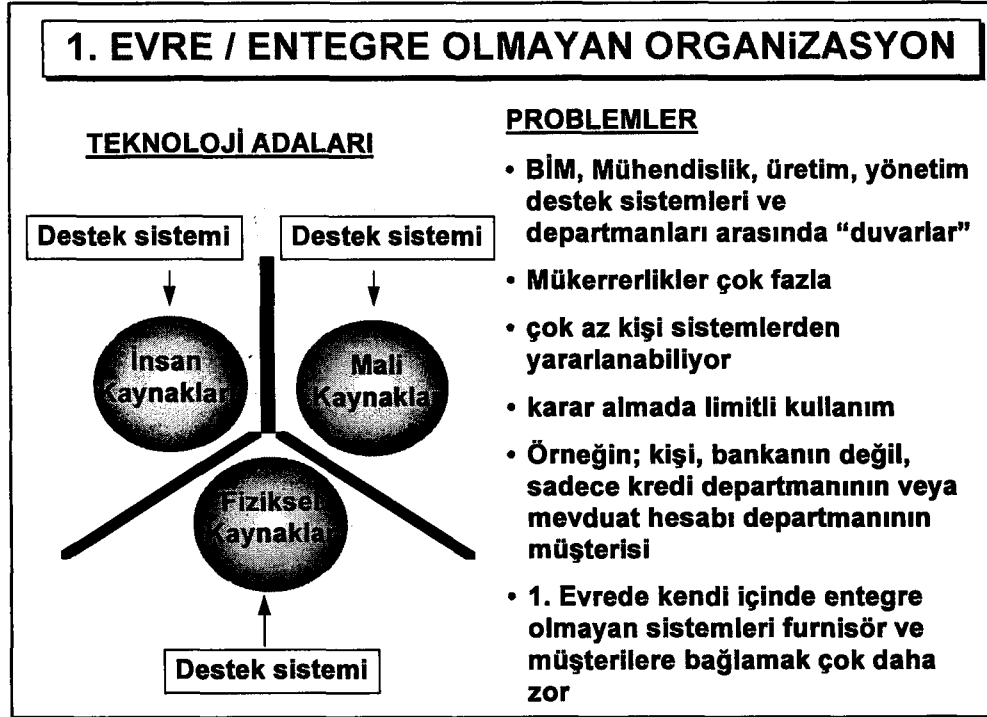
Batılı şirketlerin tecrübelerine göre çok katmanlı ve emir komuta hiyerarşisi olan bir düzen yaratıcılığı yok ederek zaman kaybı yaratmaktadır. Departmanlar arası bilgi akışı yavaştır, bu ise karar almayı güçleştirir. Klasik ödül - ceza yöntemleriyle motivasyon sağlama yaklaşımı sonuç getirmemiştir. İşgörenler için görevler ve hedefler tanımlanmalı, hedefler aşıldıkça işgörenler primlendirilmelidir.



Şekil 6.1. Yeni paradigmlar

Yine eski tip organizasyonlarda müşteriye değil, içe dönük faaliyetlere odaklanılmaktadır. Müşteriden uzak bu tür yapılanmalarda, belki “çok iyi” mühendislik, üretim ya da muhasebe departmanları olabilir. Ancak “çok iyi” mühendislik departmanlarıyla, müşteriye değil şirketin kendisine dönük bir takım faaliyetler yapılabilir. Müşteri için değer üretmeyen departmanların, müşteri için esprisi yoktur. İşte bütün bu nedenler organizasyonda yaratıcılığın ortaya çıkmasına engeldir. Organizasyon içi politik oyunlar büyük bir problem oluşturmaktadır.

Çok katmanlı yapı, departmanlar arası iletişimi sınırlayan duvarlar ve diğer nedenler, genel idare giderlerini çok yükseltmektedir (Şekil 6.2)

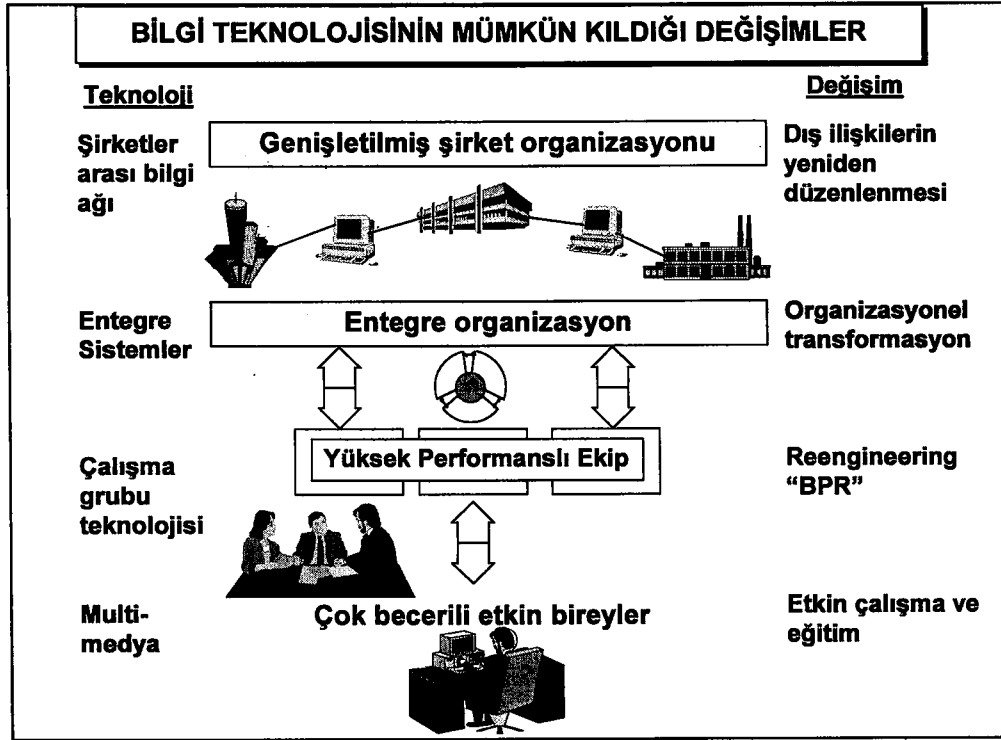


Şekil 6.2. Entegre olmayan organizasyon

6.2 Çözüm İçin Kanıtlanmış Yöntemler

Değişen paradigmaların içinde başarılı bir organizasyona sahip olmak için bilgi teknolojisinin imkan verdiği modeller bulunmaktadır. Uygulamalarıyla kendini ispatlamış, gelişmiş batı ve doğu iş dünyasının benimsediği organizasyonel modellerle oluşturulan organizasyonlar dört seviyededir (Şekil 6.3). Bunlar sırasıyla;

- Çok becerili etkin bireyler
- Yüksek performanslı ekipler
- Entegre organizasyon ve
- Genişletilmiş şirket organizasyonudur.



Şekil 6.3. Bilgi teknolojisinin mümkün kıldığı değişimler

6.2.1 Çok Becerili Etkin Bireyler

Günümüzde hem beyaz hem de mavi yakalı işgörenlerin tek ihtisas alanında değil, farklı alanlarda eğitilmesi beklenmektedir. İşletme içerisinde bu kişiler rotasyona tabi tutularak becerileri pekiştirilmektedir. Bu gelişim insan kaynakları yönetimini de çok büyük ölçüde etkilemiştir. Çok becerili birey bilgi teknolojisinin imkanlarıyla eğitilmekte yine multimedya olanakları kullanılarak çok etkin bir çalışma ortamı yaratılmaktadır.

6.2.2 Yüksek Performanslı Ekipler

Yüksek performanslı ekip mavi ve beyaz yakalı işgörenlerden oluşan bir çalışma grubudur. Çalışma grubunda tek birey yerine grubun tamamı yetkilendirilmiştir. Çalışma grupları içinde bir başkan yoktur. Ancak daha yüksek seviyedeki gruplara, grup çalışmalarını aktarmak için sözcüler bulunur. Çalışma grupları kendi içinde bilgisayarlarla birbirine bağlıdır. Birden fazla sayıda yüksek

performanslı ekip açık bir ağla birbirine bağlıdır. Bu açık ağların bulunduğu organizasyon bir açık ağ organizasyonudur.

Yüksek performanslı ekiplerin ortaya çıkması ve başarısı iki temel nedene dayanmaktadır. Bunlar, çalışma grubu teknolojisi ve Süreç Yönetimi'ne geçiştir.

Çalışma gruplarının bilgi teknolojisi sayesinde oluşturulması iletişimin ve süreçlerin etkinleştirilmesine imkan verir. Aynı zamanda bu gruplar katma değeri olmayan aktiviteleri de tespit ederek elimine ederler. Yine bu yapı, bilgi teknolojisinin desteğiyle karar almayı çarpıcı bir şekilde hızlandırır. Aynı zamanda beyin fırtınalarıyla yaratıcılığın artırıldığı bu gruplar sinerji yaratırlar.

Bilgi teknolojilerinden istifade eden yüksek performanslı ekiplere ait örnek bir süreçine ait çalışmalar şu şekilde olabilir:

- Satıcı, müşterisinin ofisinde sipariş formunu defter bilgisayarında hazırlar.
- Müşteri "dijital pad" de sipariş formunu imzalar.
- Sipariş formunu "dijital pad"de imzalamasıyla otomatik olarak kendi veri tabanında siparişi güncellenir.
- Ve müşteri siparişi hakkında elektronik posta yoluyla satış personelinin sekreterine, yöneticiye, pazarlamaya, nakliyat bölümüne, muhasebeye ve üretime bilgi verir.
- Satıcının sekreteri döküman sistemiyle müşteriye mektup yollar. Yönetici elektronik postayla teyid eder.
- Nakliyat teslimatın gerçekleşmesi için elektronik postayla ilave destek ister.
- Mali işler, ortak veri tabanında bulunan bilgilerden istifade ederek faturasını keser.

Üretim, ortak veri tabanı üzerinden üretimle ilgili siparişini alır, envanterini kontrol eder ve yeni siparişini elektronik postayla girer.

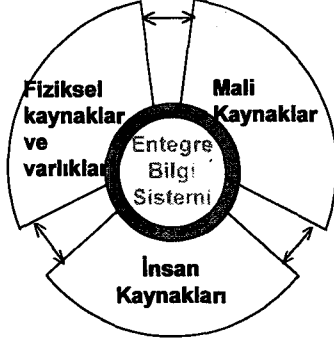
6.2.3 Entegre Organizasyon

Çalışma gruplarının oluşmasıyla, organizasyon yine bir takım duvarlarla bölünmüş gibi görünmektedir. Yine bu organizasyonun entegre yani bütünleşik bir yapısı olması gerekmektedir. Bir organizasyon hem gruplara bölünmüş hem de entegre nasıl olabilir? Eğer arkasında, entegre bir bilgi teknolojisi olursa, eğer her grubun, organizasyon içindeki her işgörenin erişebildiği ve her grubun kendilerine özgü bir bilgi teknolojisi mimarisi olursa bu ikilem aşılabılır. Bir organizasyonun bilgi teknolojisi mimarisi şirketin stratejilerini gerçekleştirecek şekilde tasarlanmalı, bunu başarabilmek içinse kapsamlı bir şekilde strateji ve bilgi teknolojisi mimarisi tanımlanmalıdır. Bütün bunları başarabilmek ise, iş organizasyonunu, bilgi tabanını ve bilgi teknolojisini kapsayan bir yeniden süreçleme yapmakla mümkündür

6.2.4 Genişletilmiş Şirket Organizasyonu

Sanayi çağında üreticiler hep kral, tedarikçi ise hep hizmet eden olmuştur. Bilgi çağında ise bilginin paylaşılması ve bilginin tek taraflı akmasının yol açtığı hata, zaman kaybının ortadan kaldırılması ve yenilikçi fikirlerin gelişebileceği ortamların yaratılması için hem müşteriler hem üreticiler hem de yan sanayiciler, hem kral hem de hizmet eden bir konumdadır.

2. EVRE / ENTEGRE ORGANİZASYON



Üç kaynak

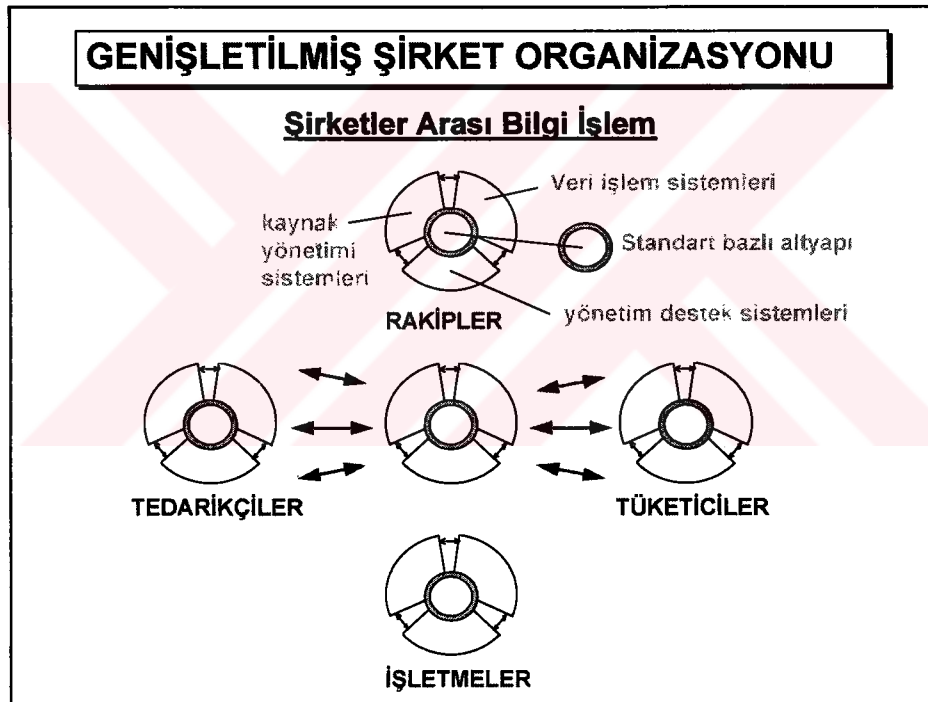
Yeni Entegre Organizasyonda

- Farklı iş birimleri tek bütünleşik bir işletme anlayışıyla çalışmaktadır.
- Yetkilendirilmiş çalışma gruplarına dayalı istemci/sunucu modeli uygulanır.
- Yetkilendirilmiş çalışma gruplarını uyum içinde çalıştırmak için kapsamlı strateji ve mimariye sahip entegre organizasyon uygulanır.
- İşin yeniden tasarlanması bilgi teknolojisi sayesinde gerçekleşir.

Şekil 6.4. Entegre organizasyon

- Tarayıcı ve kontrol edici fiziksel sistemler, insanın kendiliğinden veriyi algılayarak, bilgi işlem ortamına bizzat girmesinin yarattığı zaman kaybını ve bu işlem anında ortaya çıkan hataları ortadan kaldırmaktadır.
- Mali sistemlere bağlı veri tabanı teknolojisi ve açık sistemler ile organizasyondaki herkes bütün verilere aynı anda ulaşabilmektedir. Bu, işte etkinliği artırdığı gibi, zaman kaybını ve yine bilgiye geç erişmekten ya da erişememekten kaynaklanan hataları da kaldırmaktadır.
- Özel bir veri tabanı ile, paket kaydından müşteriye ulaşınca kadar otomatik bir takip yapılabilir.
- Temelde bu ve benzeri bilgi teknolojileri sayesinde, Federal Express gibi, günde 1,5 milyon paketi %100 tam ve doğru zamanda yerine teslim eden, 96 bin çalışanlı, 30 bin kamyonlu, 420 uçaklı entegre bir organizasyon kurulabilmektedir.

Önceden bir üreticinin, tedarikçiye siparişte bulunması ile söz konusu olan tek yönlü ilişki artık çift taraflı olmuştur. Tedarikçinin hizmeti, müşterinin tam istediği şekilde ve zamanda sunabilmesi, müşterinin isteğinin çok iyi tanımlanmasına bağlıdır. Bu noktada tedarikçi bilgi isteyen ve müşteri bilgiyi sunan pozisyonundadır. Bu ilişki ilerledikçe kimin isteyen, kimin sunan olduğu karışır ve hem üretici, hem de tedarikçi “istemci ve sunucu” olur. Nihai tüketici açısından da durum farklı değildir. Tüketicilere göre de üretici tedarikçi konumundadır. Müşteri krallığına hizmet veren üreticinin müşteriye göre en iyi hizmeti verebilmesi için müşterinin isteklerine dair bilgiye sahip olması gerekir. Bu noktada müşteri ile üretici arasındaki ilişki, üretici tedarikçi ilişkisine yani her iki tarafında istemci ve sunucu olduğu ilişkiye dönüşür. (Şekil 6.5)



Şekil 6.5. Genişletilmiş şirket organizasyonları

6.3 Elektronik Bilgi Alışverişi (EDI) Ve İstemci Sunucu (Client-Server) İlişkisi

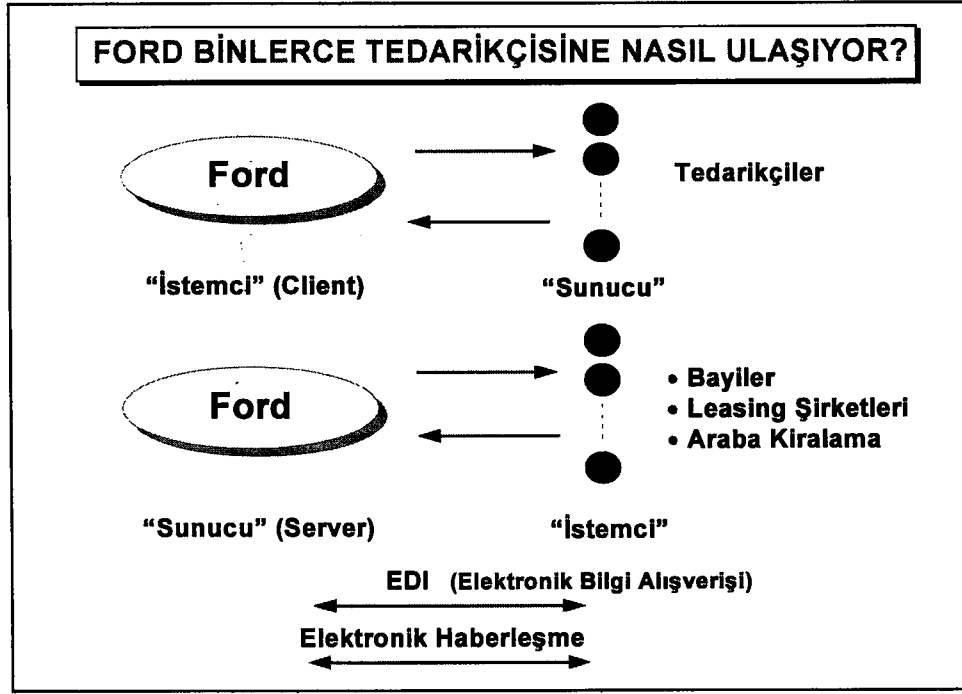
Veri işleme, kaynak yönetim sistemleri, yönetim destek sistemleri standart bazlı bir altyapıya sahip olduğu zaman, bir organizasyonun bilgilerine müşterileri, tedarikçileri veya rakipleri de erişebilir. Eğer her organizasyonda farklı bir işletim ve uygulama yazılımı olduğu düşünülürse bu imkansız gibi görünebilir. Ancak yazılımların EDI (Electronic Data Interchange) yani elektronik bilgi alış-verişi gözönüne alınarak hazırlanması bu imkansızı olanaklı kılar. Elektronik bilgi alışverişini gözönüne almak müşterinin, üreticinin veya tedarikçinin aynı yazılım ya da aynı formatta yazılımı kullanması anlamına gelmez. Elektronik bilgi alışverişi ihtiyaçlarının gözönüne alındığı yazılımlarda kritik verilerin yazılım içinde adresleri aynıdır. Dolayısıyla farklı formatlarda, farklı yazılımlar kullanan organizasyonlar birbirlerinin verilerini kullanarak bilgi işlem yapabilirler.

Elektronik bilgi alışverişi (EDI) iş dökümanlarının bilgisayarlar arasında, taşıma sonunda bilgi işlemeye izin veren bir şekilde taşınmasını sağlar. 1990 başlarında ABD'de 5000 şirketin kullandığı elektronik veri değişimi sistemleri sayesinde bir irsaliyenin gönderilme maliyeti 13\$'dan 1.5\$'a inmiştir. Sadece ABD'de 6.5 Milyar Dolar tasarrufa ve uluslararası ticarete 15 Milyar Dolar tasarrufa yol açmıştır.

Amerikan Savunması, 300 bin tedarikçiyle elektronik veri değişimi sistemleri kullanmakta, yine Amerikan Hazinesi kısa adı EDI olan bu sistem sayesinde 77 Milyon adet doğrudan ödeme yapmaktadır.

Singapur'da bir EDI uygulaması olan Tradenet Sisteminin devlet acentalarını, gümrükçüleri, gemicileri, sigortacıları birbirine bağlamasıyla bir konteynırın işlemleri 2-4 günden 1 saate inmiştir.

Elektronik bilgi alışverişi ve istemci-sunucu ilişkisi ile organizasyonların dış ilişkileri yeniden tasarlanmakta ve tedarikçilere yeni standartlar getirilmektedir. Üreticiler tedarikçilerin kalitesinden maliyet yapısına, üretimine kadar herşeye karışabilmektedir. Aynı bilgi sistemlerinde verileri paylaşmak üzere anlaşılan şirket tedarikçilerini rakibi gibi değil, kendi işletmesinin bir ortağı gibi görür. Bu esaslar dahilinde süreçlerde yeniden yapılanma gerçekleşir (Şekil 6.6).

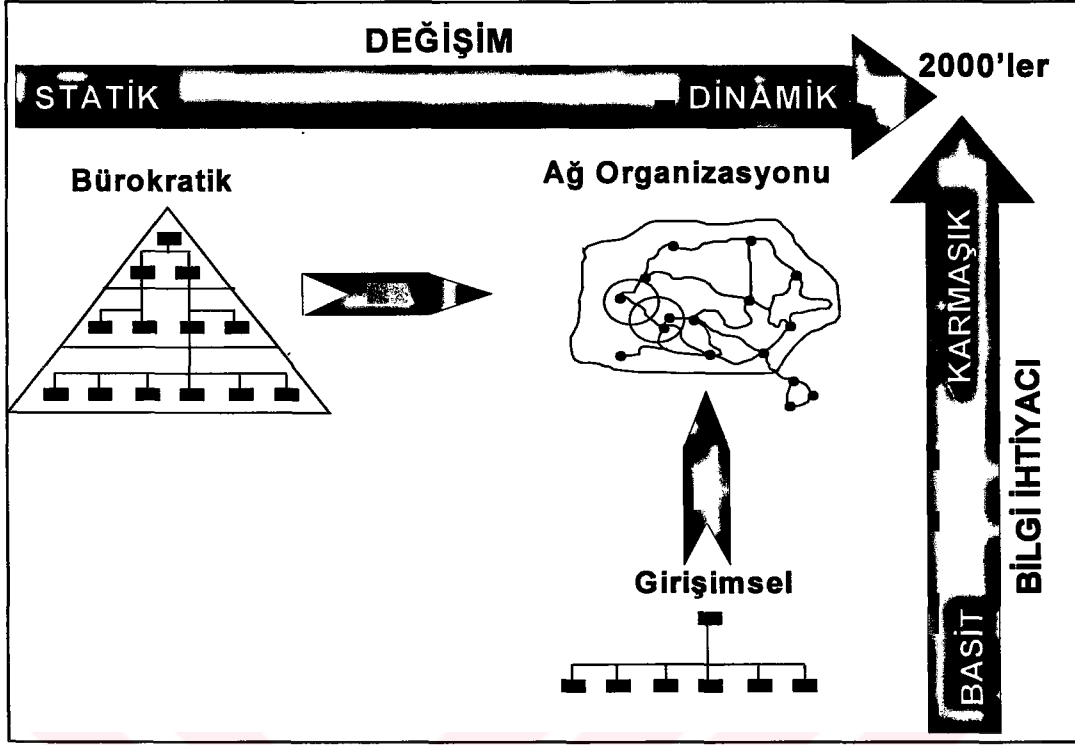


Şekil 6.6 Ford ve tedarikçileriyle ilişkisi

Ford EDI sayesinde sağlanan haberleşme ile kendi üretim sürecinde ortaya çıkan bütün malzeme ihtiyaçlarını sipariş vermeden tedarikçilerine ulaştırabilmektedir. Bu konuda Ford istemci (client), tedarikçiler sunucu (server) durumundadır. Diğer bir durumda Ford bayilerine, leasing ve araba kiralama şirketlerine karşı bilgi veren taraf rolünü yani sunucu (server) rolünü üstlenmektedir.

Bütün bu yeni modeller çok önemli ve radikal bir değişimi ifade etmektedir. Bilgi teknolojinin altyapısı ve bilgi işlem organizasyonunun yapısı değişmiştir.

Endüstri çağında nasıl bir işletmeci veya girişimcinin fabrikanın tasarımı, hammadde temini, dağıtım ve taşımacılık altyapısını kurması, sanayi işçilerinin eğitim ve motivasyonunu sağlaması önemli idiyse, bilgi çağında da bunlara karşılık olarak bilgi teknolojinin tasarımı ve mimarisi, bilgi kaynakları, bilgisayar ağları bilgi ve hizmet işçilerinin eğitim ve motivasyonu çok büyük önem taşımaktadır.



Şekil 6.7 Değişimin organizasyonlar üzerindeki etkileri

Endüstri çağında hatlarda çalışan işçilerin kalite çemberleri oluşturarak üretimde iyileştirmeyi planlaması, çok önemli kazançlar sağlamıştır. Bu düşünceyle merkezi bilgi işlem departmanı anlayışıyla, uzmanların sıkı kontrol edilmesi ve kendi içinde kapalı bir departman olarak çalışması yerine, uzmanlar tüm organizasyona proseslerde veya çalışma grubu planında görevlendirilerek yayılmaktadır. Bu temel değişimi gerçekleştirebilmek için dört evreli bir geçiş gereklidir.

6.4 Dört Evreli Geçiş

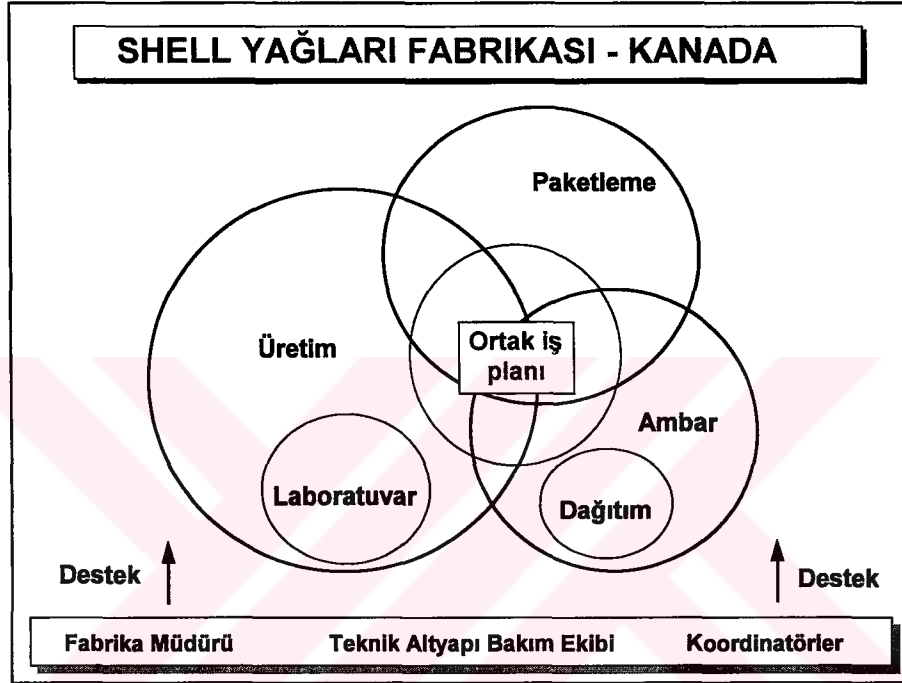
İlk aşamada yeni vizyon saptanır. Organizasyonun birinci evreden ikinci aşamaya geçebilmesi, organizasyonun ne tür bir hale geleceğine dair vizyonun oluşturulmasıyla mümkün olacaktır. Geleceğe dair oluşturulan vizyona ilişkin organizasyonel çapta bir inançlı katılım gereklidir.

İkinci aşamada yeni yapının tasarımı yapılmaktadır.

Üçüncü aşama bu yeni tasarımın gerçekleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır.

Dördüncü aşamada ise kalite çemberleri anlayışıyla sürekli iyileştirme sözkonusudur.

Örneğin, açık sistemlerin uygulandığı Shell Yağ Fabrikaları da üretim, Ar-Ge, paketlenme, ambar, dağıtım ve diğer işlevlerin faaliyetleri ayrı ayrı ama bütünleşik bir şekilde yürümektedir.



Şekil 6.8. Shell yağları fabrikası - Kanada

Kanada'daki Shell Yağ Fabrikalarında organizasyonel özellikler:

- Denetim maliyetlerini minimize eden kendini yöneten takımlar
- Bilgi sistemleri ile entegre teknolojik altyapı
- Rotasyona tabi tutulan elemanlar
- Herkesçe özümsemiş iş amaçları
- Müşteri bilgisiyle bağlantılı ve temasta olan elemanlar

- İşi genişletilmiş operatörlerin (bir operatör muhasebe, müşteri işlemi, stok kontrol, tele-pazarlama faaliyetlerini kapsayan bir işe sahip)
- Teknoloji sayesinde elimine etmiş sıkıcı işler
- Yassı, kooperatif, ağ yapılı çalışma
- İşbirliği
- Düşük maliyetler

Elektronik alışverişinden, tarayıcılara, oradan çalışma grubu yazılımlarına ya da açık sistemlere kadar pek çok bilgi teknolojisinin yeniden yapılanma için gereklidir. Ancak her organizasyon için bu teknolojilerin değerlendirilmesi ve kullanılması farklı şekilde olacaktır. Bu teknolojilerle yeni organizasyonel kabiliyetleri sağlayabilmek için organizasyonun bir bilgi teknolojisi altyapısı olmalıdır. Beş ayrı açıdan bakarak her organizasyon kendisine özgü bir altyapı veya bilgi teknolojisi mimarisi için prensipler oluşturabilir.

Bir organizasyon, stratejik iş planı ve yeniden yapılanma planı tamamlanmadan bilgi teknolojisi altyapısını ve mimarisini oluşturabilse de, ideal olarak bilgi teknolojisi mimarisi organizasyonun stratejik iş planı ile bütünleştirilmelidir.

6.5 Bilgi Teknolojisi Mimarisi Oluşturmak İçin Yaklaşımlar

Organizasyonlar aşağıdaki seçeneklerden bir veya birkaçı ya da tamamını gözönüne alarak bilgi teknolojisi mimarisini oluşturabilir:

a. İşletme Yönetimi Açısından

- İşletme müşteriye yönelik çalışıyor ise bilgi teknolojisi de bunu destekleyecek yönde oluşturulabilir.
- Bilgi teknolojisi araç ve gereçlerini belli bir standartta seçebilir.
- Teknoloji ve uygulamaların modüler olması sağlanabilir.

- Tüm platformlarda açık sistemler uygulanabilir.
- Uygulama yazılımlarının tüm parçalarının organizasyon içinde geliştirilmesi yerine dışarıdan satın alınması yoluna gidilebilir.

b. Çalışma Ekibi Açısından

- Bilgiye çalışma ekibinin tüm elemanlarınca erişilmesi tercih edilebilir.
- Sistemlerin ortak ve aynı kullanıcı ara yüzüne sahip olması tercih edilebilir.
- Çalışma ekibi elemanlarının bilgi alışverişinin kolay ve hızlı olması gözönünde bulundurulabilir.

c. Uygulamalar Açısından

- Uygulamaların mümkün olduğu kadar basit geliştirilmiş olması tercih edilebilir.
- Her uygulamanın yeniden kullanılabilir olması seçilebilir.
- Uygulamaların tüm kullanım noktalarına yaygın olarak dağıtılması gerekli olabilir.
- Ortak bir yazılım geliştirme metodolojisi kullanılması yönüne gidilebilir.

d. Enformasyon Açısından

- Bilginin çok seviyeli gizlilik ve şifreleme prensiplerine göre saklanması gerekli olabilir. Bilginin metin, ses, resim, video gibi çoklu formatta saklanması istenebilir.
- Bilginin tüm işletme içerisinde ortak tanımlarla kullanılması gerekli olabilir.

e. Teknoloji Açısından

- Teknolojik açıdan üstünlük elde edilmek isteniyorsa, aynı platformda farklı teknolojilerin mümkün olduğu kadar minimize edilmesi tercih edilir.
- Teknoloji edinilirken değiştirilebilir bir teknoloji tercih edilir.
- Sistemler "Work-station" bazlı tasarlanabilir.

- İşletme içinde ağ bazlı bir iletişim öngörülebilir.

Değişimi yaratan bilgi teknolojileri olduğu kadar, değişimin getirdiği sorunları çözecek olan da yine bilgi teknolojileridir. Değişen dünyanın yeni paradigmalarına uyum sağlaması ve değişimin önüne geçmesi için organizasyonlarımızı yeniden süreçlemek zorundayız. Yeniden süreçlemenin ise anahtarı bilgi teknolojilerinin organizasyonda yaygın şekilde uygulanmasıdır.

Multi-medya teknolojilerinin uygulandığı bir ortamda çok becerili etkin birey ortaya çıkmaktadır. Çok becerili etkin bireylerden oluşan yüksek performanslı bir ekip oluşturabilmek için çalışma teknolojisi gerek şarttır. Bilgisayar ağları olmadan organizasyon içinde kendini yöneten yüksek performanslı ekipler entegre kılınmaz.

Müşteriyle ve tedarikçileriyle işbirliği yaparak genişletilmiş bir şirket organizasyonuna dönüşebilmek elektronik bilgi alışverişi standartları ve arayüzler olmadan mümkün değildir.

Değişen dünya düzeninde yer alabilmek için organizasyonların yeniden süreçlenmesine, yeniden süreçlemeyi başarabilmek içinse bilgi teknolojilerini şirkete özgü bir mimaride organizasyona uyarlanmasına gereksinim vardır. [14]

Tablo 6.1. Yeni Teknoloji - Yeni İşletme

Teknoloji	İmkan Verdiği Organizasyonel Kabiliyet
Modüler Mimari Tek ve büyük monolitik bir yapı yoktur. Bunun yerine standart modüller var.	Organizasyonel Bağımsızlık Çalışma grupları bağımsız olarak çalışabilirler. Ve iş amaçlarına göre hedeflendirilip, ödüllendirilirler.
Küresel Ağ Belli standartlardan LAN ve WAN gibi ağlardan oluşturulan şirket içi bir ağ. Adeta bir omurga gibi çalışıyor ve gerçek zamanlı iletişim sağlıyor.	Zaman ve Yer bağımsız Kişiler ve çalışma grupları birbirleriyle istedikleri zamanda iletişim kurabiliyorlar. İş bir kişinin evinden de yapılabilir hale gelir.
Kooperatif İşlem (Cooperative Processing) Şirket içinde ve dışında istemci/sunucu (client/server) uygulamaları	İşbirliği Bireyler ve gruplar, istemci/sunucu (Hizmet talep edici ve verici birimler) mantığıyla ve karşılıklı çıkarları için işbirliği içindedir.
Uzmandan, uzmana (Peer to peer) ağ protokolleri Ağ yapısı hiyerarşik bir yapıda değil. Ağın bir noktasından herhangi bir noktasına belli kurallar dahilinde iletişim kurulabiliyor.	İnançlı Katılım Yetkilendirilmiş bireyler. Kontrol yerine kendi inancarak katılım. Bu katılım da kişi ve grupların ödüllendirilmesiyle sağlanabiliyor.
Dağıtılmış Bilgi İşlem Genelinde merkezi ana bilgisayar kavramı terk edilerek bilgisayar yükü kullanıcılara dağıtılmaktadır.	Yetkilendirme Bireyler ve çalışma grupları yetkilendiriliyor. Karar almaları sağlanıyor.
Platform Uzmanlaşması Kişi, grup, müşteriye göre özel donanımların seçimi, örneğin, Scanner'lar, POS, File servers, Application servers, Data Base server, communication servers, Renkli Laser yazıcılar, Touch Sensitive screens.	Beceri Kazanma Bilgi işçilerinin uzmanlaşması teşvik ediliyor. Beceri ve uzmanlaşma ödüllendiriliyor.
Ara Bağlantılar İzole bilgi ve teknoloji adaları teknolojik arayüzlerle birleştiriliyor.	Entegrasyon Bağımsız organizasyon birimleri birleştirilerek şeffaf bir ağ organizasyonu oluşturuluyor.
Açık Sistemler Özgün sistemler terk ediliyor ve yazılımların farklı platformlarda taşınabilirliği sağlanıyor. Şirket dışı sistemlerde birlikte çalışılabilmesi mümkün kılınıyor.	Açıklık İşletmemizin sınırları kalkıyor. Tedarikçi ve müşterilerle daha yakın temas sağlanıyor. Çalışma grupları yer değiştirebiliyor.

Tablo 6.1. Yeni Teknoloji - Yeni İşletme (Devam)

Kullanım Kolaylığı	Erişebilirlik
Grafiksel Kullanıcı Arayüzü (GUI) ile sistemlerin öğrenimi, kullanımı kolay hale getirilmiştir. Rakam, ses ve imaj multimedya ile entegre durumdadır.	Bireyler ihtisaslaşmış ve çok becerili, bireyler yine aynı vizyona sahip, organizasyon ağları ile donatılmış ve çalışanlar kararlara katılabilir.



BÖLÜM 7. BİR SÜREÇ İYİLEŞTİRME METODOLOJİSİ VE UYGULAMA

Bu bölümde, Süreç Yönetimi'ne geçiş amacına yönelik olarak ülkemizin önde gelen holding şirketlerinden birinin kuruluşlarında uygulamak üzere oluşturmuş olduğu metodoloji açıklanmaktadır. Holding kuruluşlarından birkaçında şu anda uygulamaya geçirilmiş olan bazı bölümlerin varlığının yanısıra, metodoloji tam anlamıyla henüz uygulamamaktadır. Ancak, genel anlamda, yapılan yoğun kıyaslama çalışmaları ile başarılı örneğine rastlanılardan uygulamalardan derlenerek oluşturulmuştur. Bu nedenle de kuruluşlar genelinde yapılacak uygulamalarda büyük çapta değişiklikler öngörülmemektedir. 1998 yılında bu konudaki eğitimler yaygın şekilde tamamlandıktan sonra bütünüyle uygulamaya geçilmesi planlanan bu metodolojide başlıca şu bölümler bulunmaktadır:

1. Ön hazırlık
2. Süreçlerin tanımlanması
3. İyileştirmeye hazırlık
4. Süreçlerin iyileştirilmesi
5. Uygulama
6. Sürekli gelişme

7.1 Ön Hazırlık

7.1.1 Süreç Yönetimi Komitesi Oluşturulması

Süreç Yönetimi Komitesi, Süreç Yönetimi'nin başarılı bir şekilde yerleştirilmesi amacıyla ana süreç sahipleri ve kritik süreç sahiplerinden oluşan bir komitedir. Komite yılda bir kez süreçlerin genel değerlendirmesi için toplanır. Kilit ve kritik süreçler, kritik başarı faktörleri, gerçekleştirilen iyileştirmeler gözden geçirilir.

7.1.2 Danışman/Rehber Seçimi

Kullanılacak olan metodolojinin uygulamasında, şirkete uyarlanması, uygulama kritikliklerinin ve gerekliliklerinin belirlenmesinde yönetim ile birlikte çalışacak bir danışman firma seçilmelidir. Süreç Yönetimini uygulamalarında profesyonelliği sağlama ve karşılaşılabilecek problemleri kolayca aşabilmek için konu hakkında tecrübeli ve bilgili kişilerden yararlanılması çok önemlidir.

Üzerinde anlaşılan yöntem konusunda eğitim vermek ve destek olmak amacıyla Süreç Yönetimi organizasyonunda değişime istekli olan çalışanlardan oluşan Rehberler Grubu bulunur. Bu rehberlerin her biri, organizasyondaki asli görevlerinin yanı sıra kullanılacak olan metodoloji ve teknikler konusunda tüm çalışanlara destek olurlar. Rehberler aynı zamanda, tekniklerin yaygınlaştırılmasını planlayarak, tekniklerle ilgili eğitim, uygulama ve izleme etkinliklerini sürdürürler. Uygulamalarda çıkan aksaklıkları gidermek ve bu amaçla gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmek de rehberlerin görevidir.

7.1.3 Eğitim/Bilgilendirme

Eğitim ve bilgilendirme projenin bir aşaması olmaktan çok, projenin her

aşamasında farklı nitelik kazanan, kesintisiz bir süreç olarak algılanmalıdır. Verilen eğitim etkinlikleri, nitelik açısından aşağıda belirtilen şekilde gruplandırılabilir:

Bilinçlendirme ve değişimin tanıtımı ile ilgili eğitimler:

Tüm yönetici ve çalışanlara mümkünse danışmanlar veya süreç yönetimi komitesi tarafından verilen eğitimlerdir. Eğitimlerde, değişimin nedeni ve gerekliliği, kavramsal ve yapısal değişimler, Süreç Odaklılığa Geçiş projesinin master planı ve adımları konuları işlenir.

Süreç Yönetimi Metodolojisi eğitimi:

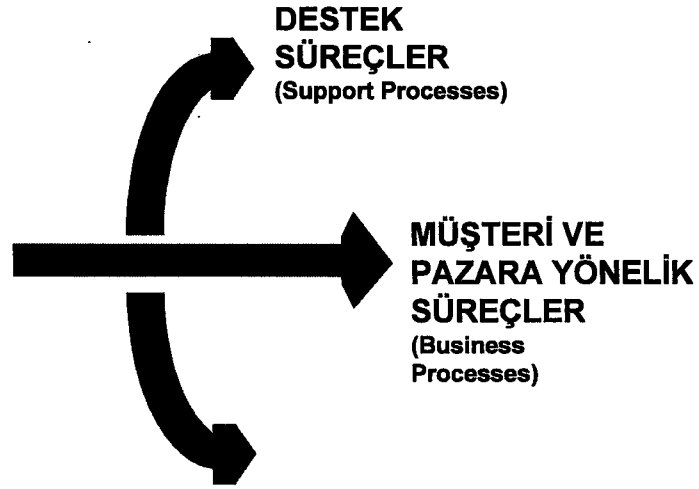
Tüm çalışanlara verilecek, Süreç Yönetiminin uygulanması, süreç analizi ve iyileştirmesi metodları ve metodların kullanımında gerçekleştirilecek çalışmalar ve dikkat edilecek noktaları içeren eğitimlerdir.

Eğitim etkinliklerinin yoğunluğu ve katılımın yaygınlığı tepki dönemlerinin kolayca aşılması açısından önemlidir. Ayrıca eğitim alan kişiler, almayanlara göre beklentileri daha yükseleceğinden, şirketi farklı gözle değerlendirir duruma geleceklerdir.

7.2 Süreçlerin Tanımlanması

7.2.1 Süreç Hiyerarşisinin Belirlenmesi

Süreçler **amaçlarına göre** şirket temelinde, müşteri ve pazara yönelik ve destek olmak üzere iki grupta toplanırlar.



Şekil 7.1. Amaçlarına göre süreç grupları

Müşteri ve Pazara Yönelik Süreçler:

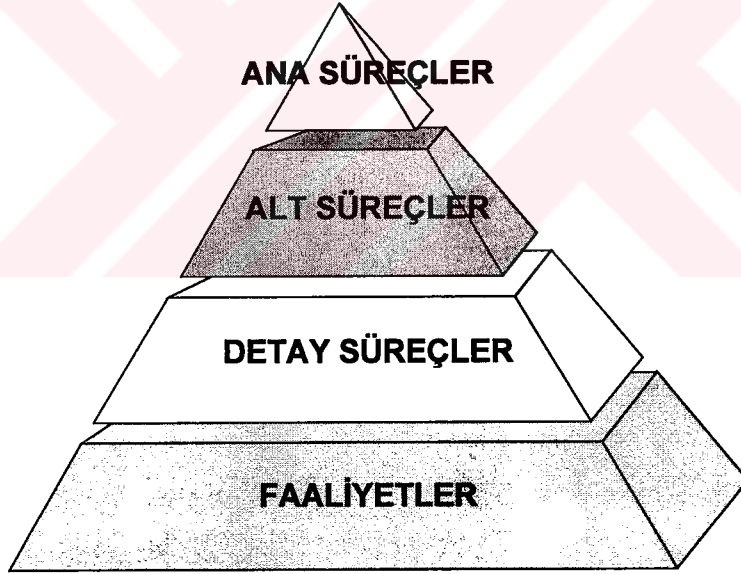
- Müşteri ve pazarı anlama
- Ürün geliştirme
- Ürün pazarlama
- Ürün üretme
- Ürün satma
- Müşteriye hizmet verme v.b.

Destek Süreçler:

- İş stratejisi geliştirme
- İnsan kaynaklarını yönetme

- Bilgiyi yönetme
- Finansal kaynakları yönetme
- Değişimi yönetme
- Dış ilişkileri yönetme v.b.

Süreçler **yapı ve kapsamlarına göre** üç farklı seviyeye bölünebilirler. Bu seviyeler ANA, ALT ve DETAY olarak isimlendirilir. (Ana ve Alt süreç örnekleri için Bkz. Ek-A) Süreçler, bu seviyelerde sahiplendirilip, incelenirler. Bu yapıda şirket amacı çevresinde oluşan temel süreçler ana süreçler, bu süreçlerin temel parçaları alt süreçler, bu süreçlerin detaylı süreçleri de detay süreçler olarak düşünülürler. Detay süreçlerin de faaliyetlere indirgenmesi ile, yapı en küçük parçasına kadar incelenebilir. Bu yapı şu şekilde gösterilebilir:



Şekil 7.2. Yapı ve kapsamlarına göre süreç grupları

ANA SÜREÇ: Şirketin fonksiyonlararası ana iş faaliyetleri (yeni ürün geliştirme, insan kaynaklarını yönetme v.b.)

ALT SÜREÇ: Ana sürecin temel iş gruplarından biri (Yeni ürünün piyasaya

sürülmesi, eğitim, v.b.)

DETAY SÜREÇ: Alt sürecin fonksiyoniçi faaaliyet gruplarından biri (Satış Literatürünü hazırla, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi v.b.)

FAALİYET: Detay süreci oluşturan her bir aktivite (Broşür kopyası çıkarma, eğitim kayıtlarını gözden geçirme, v.b.)

Organizasyonda süreçlerin iş üzerindeki etkisinin değerlendirilmesinin ve yönetilmesinin başarılı kılınması için özellikle üzerinde durulması gereken süreçler **kilit süreçler**'dir. Bir şirketin organizasyondaki tüm ana ve alt süreçler, o şirketin kilit süreçleridir.

Organizasyonda belirli koşullar dahilinde önceliği olan süreçler ise **kritik süreçler** olarak adlandırılırlar. Koşullar değiştiğinde kritik süreçler de değişir.

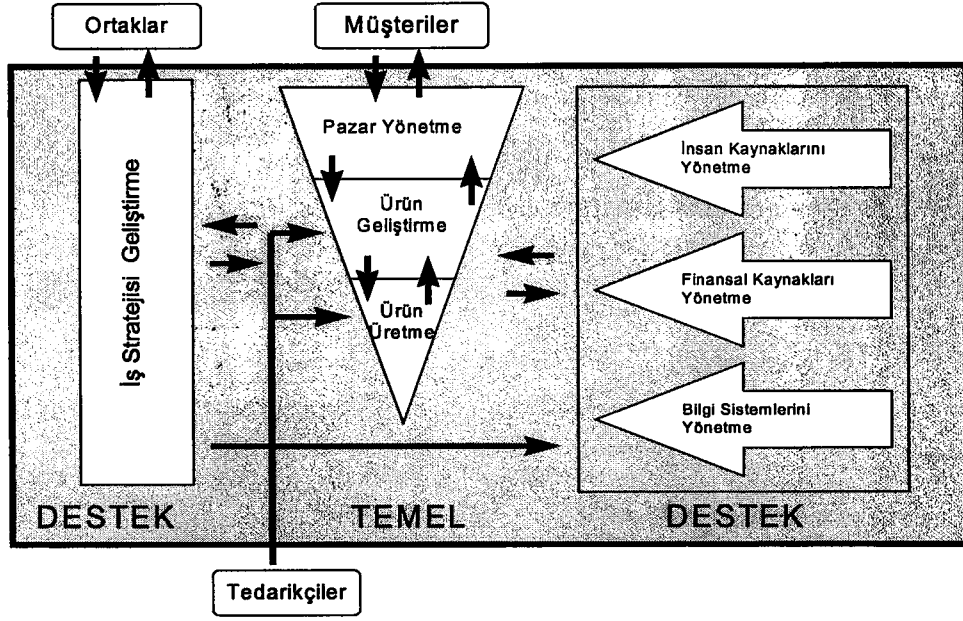
Süreçlerin hiyerarşisinin veya kritikliğinin belirlenmesi **sahiplenme seviyesinin** belirlenmesi açısından önemlidir. Zaman içinde ana ve alt, veya kritik ve kritik olmayan süreçler değişebilir.

7.2.2 Kuruluş Süreç Haritasının Oluşturulması

Bu harita ile ana süreçlerin birbirleri ve dış çevre ile olan ilişkileri açıklanır. (Bkz. Şekil 7.3)

7.2.3 Süreç Sahiplerinin Belirlenmesi

Oluşturulan süreçlerde iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi için aşağıdaki özelliklere sahip kişiler ilgili oldukları (ana, alt veya detay) sürecin sahipleri olarak belirlenirler:



Şekil 7.3. Bir kuruluş süreç haritası

- İyileştirmenin gerçekleşmesi için gerekli yetenek ve arzuya sahip,
- Sürecin baştan sona değişimini önerebilecek yetkiye sahip,
- Önyargısız

Ana süreç sahipleri süreç komitesi tarafından belirlenir. Alt ve detay süreç sahipleri sahip oldukları süreç genellikle bir fonksiyon veya bölüm içinde kaldığından doğal olarak ortaya çıkar.

Süreç sahiplerinin temel görev ve sorumlulukları şöyle sıralanabilir:

- Standartlaştırma
- Etkinlik değerlendirme
- İyileştirme fırsatlarını belirleme

- İyileştirme fırsatlarını hayata geçirme

Süreç sahipliği, kişisel pek çok özellik gerektirmesinden ötürü ünvana değil kişiye özel olur.

7.2.4 Süreç Takımlarının Belirlenmesi

Süreç iyileştirme çalışmalarını uygulayacak takım, sürecin tüm ana elemanlarını temsil etmelidir. Seçilen sürecin düzeyi ve kapsamı gözönüne alınarak oluşturulacak takım üyelerinde şu özellikler aranmalıdır:

- Süreç bilgisi
- Coşku
- Liderlik
- Analiz yeteneği
- Yaratıcılık
- Problemlere sahip çıkma
- Çözümlere sahip çıkma
- Çalışkan

7.2.5 Süreç Akış Şemalarının Oluşturulması

Mevcut durumlarının analiz edilmesi için süreçlerin içinde yer alan faaliyetlerin sırasıyla ve sistematik bir şekilde çizimlerini içeren süreç akış şemaları oluşturulur. Faaliyetlerin sıralı olarak arka arkaya gösterilerek ifade edildiği sıralı akış diyagramı (Bkz. Ek-B) çizilebileceği gibi, sorumluların da aynı şemada ifade edildiği, akış diyagramının (Bkz. Ek-C) çizilmesi problemlerin gözlenmesi açısından çok daha

faydalıdır.

Bu şemalarda aşağıdaki bilgiler yer almalıdır:

- Süreç sorumlusu
- Süreç seviyesi (Ana, Alt, Detay)
- Süreç kodu (Sürecin kuruluş içindeki yeri ve seviyesinin kolayca anlaşılması için, 1., 1.1, 1.1.2. v.b.)
- Süreç başlangıç sınırı (sürecin tetiği veya tetikleri)
- Süreç bitiş sınırı (sürecin tamamlandığı nokta)
- Müşteri(ler)/Sağlanan çıktı(lar)
- Tedarikçi(ler)/Sağladığı girdi(ler)
- Performans parametreleri (sürecin performansının ölçümünde ve değerlendirilmesinde kullanılacak göstergeler)
- Süreç adımları ve adım sorumluları

7.3 İyileştirmeye Hazırlık

7.3.1 Öncelikli Süreç Seçimi

Üzerinde çalışılacak sürecin seçimi tüm süreç yönetimi çevrimi içerisindeki en kritik adımlardan biridir. Yanlış süreçlerin önceliklendirilmesi durumunda harcanan zaman ve enerji boşa gidebilir. Özellikle, müşteri ve/veya yönetimin şu anki durumundan memnun olmadığı süreçler seçilmelidir. Bu süreçler aynı zamanda aşağıdaki özelliklerin de bir veya bir kaçına sahip olmalıdırlar;[9]

- Dış müşteri şikayetleri/problemleri
- İç müşteri şikayetleri/problemleri
- Yüksek maliyet
- Uzun çevrim zamanı
- Daha iyi yöntemlerin varlığı (kıyaslama v.b. yöntemler ile tespit edilen)
- Kullanılabilir yeni teknolojinin varlığı
- Süreç sorumlusunun geliştirmeye olan ilgisi

Yukarıdaki durumların değerlendirilmesi ve bazı somut yöntemlerin kullanımı ile öncelikli süreçlerin tespit edilmesi sırasında göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır;

- Müşteri üzerindeki etkisi: Müşteriyi ne kadar etkileyip, müşteriden ne kadar etkileniyor?
- Değişebilirlik endeksi: Kolayca değiştirilebilir mi?
- Performans düzeyi: Ne ölçüde?
- İşletmeye ve işe etkisi: İşletme için ne kadar önemli? Kullanılabilir kaynaklar neler?

7.3.1.1 Süreç Seçiminde Genel Yaklaşım:

Bazı firmalar, süreç geliştirme çalışmalarının tüm organizasyon çapında yapılmasından yanadırlar, oysa bu yaklaşım, genellikle küçük ölçekli işletmeler için mümkündür. Çoğunlukla gözlenen, organizasyonda çok etkin ve verimli bir çalışmanın sağlanamaması sonucunda, bu tip programların gereksiz maliyet ve zaman kaybına sebep olmasıdır. Bu nedenle, süreç geliştirme çalışmaları özellikle aşağıda açıklanan yöntemlerin bir veya bir kaç kullanılarak tespit edilmiş olan

süreçler için gerçekleştirilmelidir. [9]

7.3.1.2 Süreç Önceliklerinin Genel Değerlendirmesi:

Süreç önceliklerinin belirlenmesi sırasında unutulmaması gereken bazı noktalar (4 R's) aşağıda sıralanmıştır:

Kaynaklar (Resources): Sahip olunan kaynakların bir limiti vardır ve geliştiriminin devam ettiği sırada süreç normal işleyişine devam etmelidir.

Getiriler (Returns): Yapılacak değişikliklerin potansiyel getirileri çok yakından incelenmelidir. “Yeni süreç, maliyeti düşürüyor mu?”, “Rekabetedilebilirliği yükseltiyor mu?”, “Pazarlama avantajına sahip mi?” gibi sorulara cevap aranmalıdır.

Riskler: Genellikle istenilen değişim derecesinin büyük olması, söz konusu değişimin başarısız olmasına ait riskin de büyük olması anlamına gelir. Süreçlerde düşünülecek getirisi yüksek büyük değişiklikler de aynı şekilde yüksek başarısızlık riski taşırlar.

Ödüller (Rewards): Bu konuyla ilgili olarak da “Çalışanlara kazandırılacak ödüller neler?”, “Çalışma hayatının kalitesinde gerçekleştirilecek gelişme ne ölçüde?”, “Yeni sorumluluklar, çalışanlara fırsatlar sunuyor mu?” sorularına yanıt aranmalıdır.

Bu analizin de gerçekleştirilmesinin ardından Süreç Komitesi, organizasyonun da büyüklüğüne ve karmaşıklığına bağlı olarak, 10 ile 25 arasında süreci öncelikli olarak belirler.

Kritik süreç olarak adlandırılan, şirket için önem derecesi belirli koşullar altında yüksek olan bu süreçlerin seçimi için aşağıda açıklanan üç farklı yaklaşım kullanılabilir.

7.3.1.3 Süreç Yönetimi Komitesi Seçimi Yaklaşımı [9]

Süreç Yönetimi Komitesi, yılda bir gerçekleştirdiği toplantılarda tüm süreçleri gözden geçirir ve aşağıdaki adımları izleyerek öncelikli süreçler üzerinde anlaşılır:

- Alt süreç bazındaki kritik süreçleri içeren bir liste hazırlanır
- İlk yirmi (20) kritik süreç sıralanır
- Problemlili olan alt süreçleri içeren bir liste hazırlanır
- İlk yirmi (20) problemlili süreç sıralanır
- Her iki listede de yer alan süreçler üzerinden geçilerek, gelen yıl için üzerinde daha büyük bir titizlikle durulacak, öncelikli süreçler belirlenir.

7.3.1.4 Süreç Puanlandırma Yaklaşımı [1]

Süreç Yönetim Komitesi, tüm alt süreçleri aşağıdaki kategoriler için (1-5 puan arasında) puanlandırır:

- Müşteri üzerinde etkisi
- İş üzerinde etkisi
- Değişebilirlik/ Esneklik
- Performans

"1 puan", sürecin bu kriter üzerinde düşük etkisi olduğunu, "5 puan" ise sürecin değişiminin kolay olduğu veya bu kriter üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu ifade eder. Tüm süreçlerin söz konusu kriterler açısından değerlendirilmesi ardından, yüksek puana sahip belli bir grup içerisindeki süreçler öncelikli süreçler olarak belirlenir. Bu yaklaşım özellikle kritik konular üzerinde yoğunlaşarak mevcut

kaynakları (harcanan zaman ve enerji) optimum kullanmayı amaçlar.

Tablo 7.1. Bir süreç puanlandırma örneği

Süreç Adı	Müşteri Üzerindeki Etkisi	İş Üzerindeki Etkisi	Esneklik	Performans	Toplam
İşe Alma	4	5	3	4	16
Satış Sonrası Servis	5	3	4	5	17
Tedarikçi Yönetimi	3	4	2	4	13

Örneğin yukarıdaki sıralamaya göre öncelik "*Satış Sonrası Servis*"e ve "*İşe Alma*" sürecine verilmeli daha sonra "*Tedarikçi Yönetimi*" süreci gelmelidir.

7.3.1.5 Karar Matrisi Yaklaşımı [8]

Bu yaklaşımda, öncelikli süreç seçimi için süreçlerin şirketin kritik başarı faktörlerine etkisi ve yine aynı süreçlerin geliştirme ihtiyaçları birlikte değerlendirilirler. Bu değerlendirme alt süreçler üzerinde gerçekleştirilir. Kritik başarı faktörleri üzerinde büyük etkiye sahip olan ve aynı zamanda da geliştirme ihtiyacının büyük olduğu tespit edilen süreçler, süreç geliştirmenin öncelikli gerçekleştirileceği süreçler olarak belirlenirler.

Yaklaşımdaki genel prensipler şunlardır:

- Geliştirme çabaları ile şirket kritik başarı faktörleri arasında bir bağlantının olması
- Geliştirme olasılıkları/fırsatları yüksek olan süreçler üzerinde yoğunlaşılması
- Projelerin önceliklendirilmesinde tahminler yerine gerçek bilgilerin kullanılması

- Hedef odaklı çalışma

Süreçler- Kritik başarı faktörleri (Bkz. Tablo 7.2) ve *Süreçler-Gelişme İhtiyaçları* (Bkz. Tablo 7.3) tablolarındaki sonuçlar *Toplam Etki- Gelişme İhtiyacı* grafiğine (Bkz. Şekil 7.4) aktarılır ve taralı alan içinde kalan yani, yüksek önem ve yüksek geliştirme fırsatı olan süreçler geliştirmede öncelikli süreçler olarak belirlenir.

Tablo 7.2 Süreçler- Kritik başarı faktörleri

Süreçler	Kritik Başarı Faktörlerine Etkileri (0-4)				Toplam
	Çalışanların Tatmini	Marka Bilinirliği	Rekabetçi Maliyet	Hizmet Kalitesi	
1. Siparişalma	2	3	4	4	13
2. Eğitim	4	0	3	4	11
3. Müş. Şik. ele alma	0	4	1	4	9

Tablo 7.3 Süreçler-Gelişme İhtiyaçları

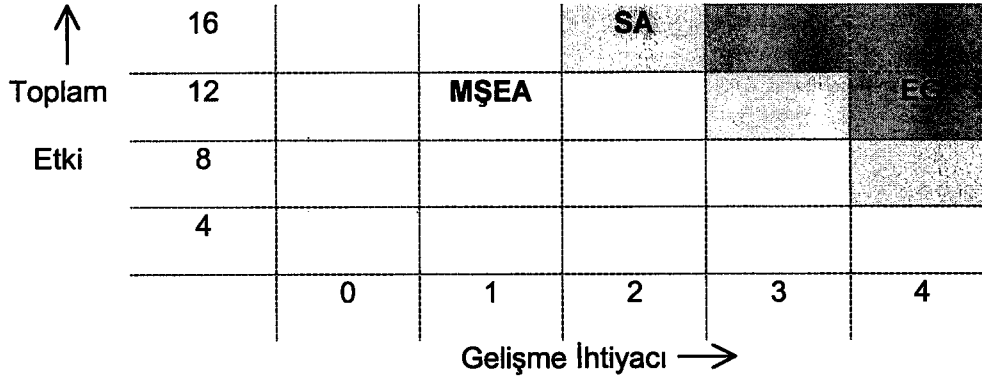
Süreçler	Gelişme İhtiyacı				Hedef-Mevcut
	1	2	3	4	Farkı
1.Siparişalma (SA)					2
2. Eğitim (EG)					4
3. Müş. Şikayetlerini ele alma (MŞEA)					1



Hedeflenen durum



Mevcut durum



 Yüksek Öncelik

 Orta Öncelik

Şekil 7.4 Karar Matrisi

Bu durumda bu üç süreç yapılacak süreç iyileştirme çalışmalarındaki önceliklerine göre şu şekilde sıralanır:

1. Eğitim
2. Sipariş alma
3. Müşteri şikayetlerini ele alma

Bir diğer kritik süreç belirleme örneği Ek-D'de görülebilir.

7.3.2 İyileştirme Derecesinin Belirlenmesi

Süreçlerin önceliklerinin değerlendirilmesi ve akış şemalarının incelenmesi ardından gerçekleştirilecek iyileştirmenin derecesi belirlenir. Bu dereceler;

7.3.3 Sıçramalı iyileştirme

Mevcut düşünülmeksizin, olması gerekene odaklanılır. Sondan başa doğru hareket edilerek, çıktı ve sahip olması gerekli performans üzerinden sürecin olması gerekli akış şeması oluşturulur.

7.3.4 Kademeli İyileştirme

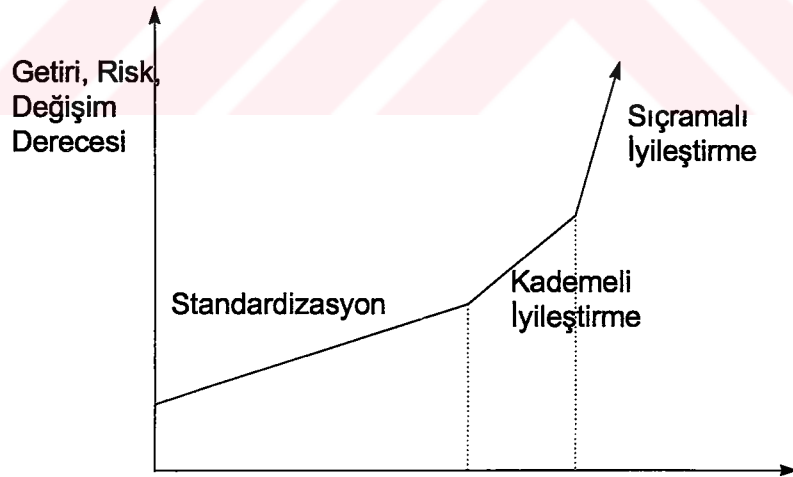
Süreç analiz yöntemleri ile incelenir ve değer katmayan, maliyet katan ve çevrim süresini uzatan aktiviteler yok edilmeye veya minimize edilmeye çalışılır.

7.3.5 Standartlaştırma

İstikrarlı bir performans ve uyum elde edilmeye çalışılır.

Tablo 7.4. Süreç İyileştirme Yöntemi- Süreç Düzeyi

Süreç İyileştirme Yöntemi	İyileştirilecek Süreç Düzeyi
Sıçramalı İyileştirme	Ana, Alt, Detay, Faaliyet
Kademeli İyileştirme	Alt ve Detay, Faaliyet
Standartlaştırma	Detay ve Faaliyet



Şekil 7.5 İyileştirme Aşamaları

7.4 Süreçlerin İyileştirilmesi

7.4.1 Süreçlerin Analizi

Takımın, süreç iyileştirme aşamasında yapacağı analizler sonrasında elde edeceği veriler, müşterilerden aldığı bilgiler ve yorumlar, süreçlerin incelenmesi aşamasında yardımcı olacağı gibi, süreç iyileştirmesi çalışmalarını da yönlendirir. Çeşitli süreç analizi yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

a. Katma Değer Analizi:

Katma Değer Analizi, Süreç İyileştirmede düşünülmesi gerekli olan basit ve etkili bir yöntemdir. Bu analizde, süreç içinde yeralan faaliyetlerin sahip olduğu *katma değerler* analiz edilir. Müşteri (İç/Dış) isteklerinin (ürün dağıtımı, sipariş teyidi v.b.) karşılanmasına veya organizasyonun (müşteri veri tabanını oluşturma, portföy yönetimi v.b.) isteklerine katkıda bulunan tüm faaliyetler, katma değer yaratan faaliyetler olarak adlandırılır. Bir işlemin katma değeri kısaca matematiksel olarak şöyle ifade edilir:

$$KD = D2 - D1$$

KD :Katma Değer

Değer 2: İşlemden sonraki değer

Değer 1: İşlemden önceki değer

Değer Katan aktive ile belirtilen, bitmiş ürün ve müşteri tatmini üzerinde bir değeri olan aktivitelerdir. Ancak, müşteri veya bitmiş ürüne değer katmamasına rağmen işletme açısından yapılması gerekli pek çok iç katma değer yaratan aktivite vardır. Aynı zamanda organizasyonlarda, her iki grubun herhangi birisine girmeyen -değer katmayan- aktiviteler de vardır. Süreç geliştirme amacı ile yapılacak çalışmalarda aşağıda belirtilen bu sınıflandırma mutlaka ortaya konmalıdır: [8]

- Gerçek Değeri Olan Aktiviteler (Ürün Tasarımı, Sipariş Kaydı v.b.)
- İç Katma Değeri Olan Aktiviteler (Finansal Rapor hazırlama v.b.)
- Değer Katmayan Aktiviteler (Onay, taşıma, depolama, yeniden işleme v.b.)

(Örnek için bakınız Ek E)



Şekil 7.6. Katma Değer Analizi

Bu sınıflandırma ile Değer Katmayan aktiviteler yüzdesi hesaplanır ve nedenleri araştırılır, ve aynı zamanda, aşağıdaki sorulara cevap aranır:

- Gerçek Katma Değeri olan aktiviteler nasıl optimize edilebilir?
- İç Katma Değeri Olan aktiviteler daha düşük maliyet ve daha kısa sürede gerçekleştirilebilir mi?
- Değer Katmayan aktiviteler, nasıl elimine veya minimize edilebilir?

b. Maliyet/Süre Analizi

Bu analiz, sürecin tüm faaliyetlerinin maliyetleri ve gerçekleştirilmeleri için

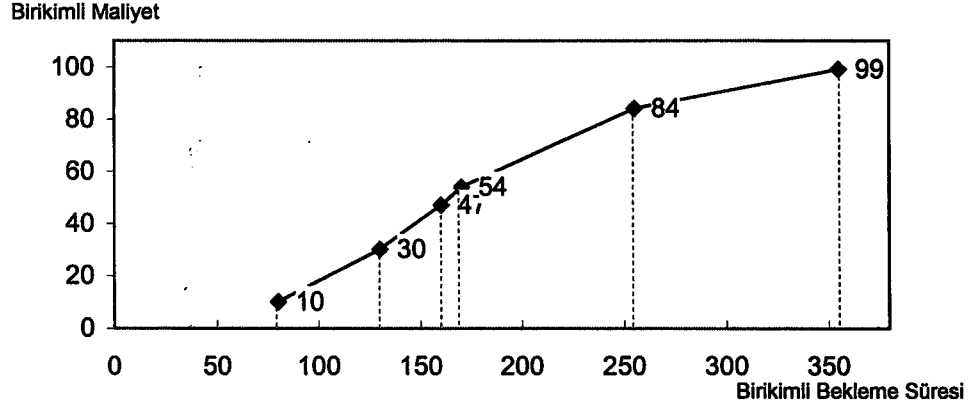
gereken süreler açısından incelenmesidir. Katma Değer Analizi yapılırken oluşturulan tüm aktiviteler aşağıdaki şekilde incelenir:

- Süreç içinde gerçekleşmesi için gereken zaman
- Bir sonraki faaliyete geçerken gerçekleşen bekleme süresi
- Her iki sürenin toplamı
- Faaliyetin maliyeti (çalışan yükü, donanım, materyal v.b.)
- Toplanan Maliyet-Süre bilgisinin derlenmesi (pareto, birikimsel bekleme süresi v.b.)

Bu bilgilerden yola çıkarak, hangi adımların süreç toplam bekleme süresinin önemli bir yüzdesini (%80) oluşturduğu, ve aynı şekilde hangi adımların süreç toplam maliyetinin önemli bir yüzdesini oluşturduğu tespit edilmiş olur. Amaç, bekleme süresini ve süreç maliyetini azaltmak olduğundan, bu analizle, iyileştirmenin hangi alana veya alanlara odaklanacağı belirlenmiş olur. [8]

Tablo 7.5 Maliyet/ Süre Analizi

Faaliyetler	Zaman (dk)			Maliyet (TL/İşlem)		
	Süre	Bekleme	Toplam	Çalışan	Diğer	Toplam
Malzeme girişi	15	65	80	10		10
Numune alma	20	30	50	15	5	20
Kontrol	30	0	30	15	2	17
Rapor doldurma	10	0	10	5	2	7
Rapor onay	5	80	85	30		30
Dağıtım	10	90	100	10	5	15



Şekil 7.7 Maliyet-Bekleme Süresi

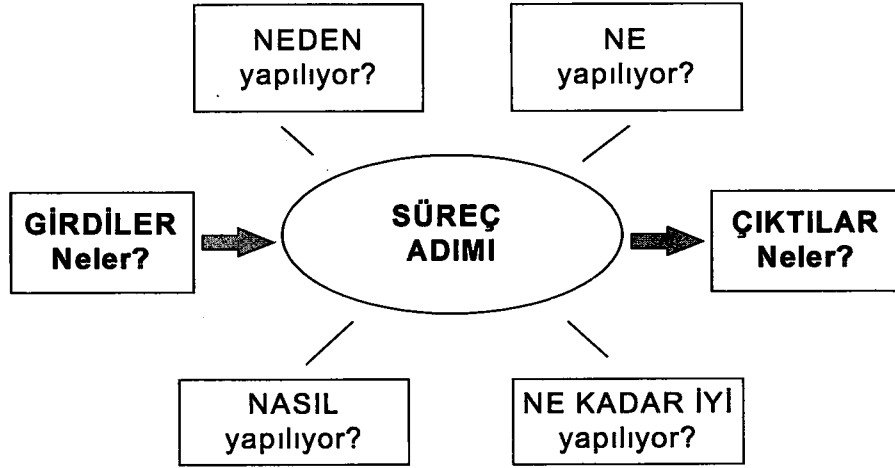
Bu grafik incelenirse toplam çevrim süresinin % 77'sini beklemlerin oluşturduğu ve hangi adımların maliyetinin yüksek olduğu belirlenebilir.

c. Süreç Gözlemlleme

Süreç iyileştirme olanaklarını belirleme için kullanılacak bir diğer yöntem de sürecin veya önemli bazı bölümlerinin takım üyeleri tarafından gözlenmesidir. Akış diyagramında belirlenen adımlar izlenerek incelenir. Gözlemlleme yapılmadan önce, mevcut bilgilerin toplanması, tüm form ve belgelerin örneklerinin toplanması gibi gerekli hazırlıkların mutlaka yapılmış olması gerekmektedir. Takım üyelerinin fiilen içinde bulunup inceleyecekleri adımlar konusunda derleyecekleri bilgiler de süreçlerde yapılması gerekli diğer değişiklikleri ortaya koyacaktır.

d. Süreç Adım Analizi

Süreç Adım Analizi, bir süreç adımının detaylı olarak incelendiği, yapısal bir yaklaşımdır. Süreç adımının her girdi ve çıktısı için Şekil 7.2'deki soruların sorulmasını içerir.



Şekil 7.8 Süreç Adım Analizi Soruları

Süreç Adım Analizi, sürecin bütünüyle yeniden tasarlanması veya geliştirilmesi amaçlı çalışmaların yapılmasından önce, süreçteki her adımın kendi içinde analiz edilmesini sağlaması açısından faydalıdır. Tüm adımlar için olmasa da özellikle bazı kritik adımlar için yapılmalıdır.

e. Müşteri Görüşmeleri

Süreç takımı, sürecin içinde yer alan ve müşterisi konumunda olan kişilerle tek tek biraraya gelerek tipik **süreç problemleri**, sürecin performansını artırmaya yönelik olası teklifler, bu geliştirme olasılıkları önündeki engeller hakkında bilgi toplar.

Ayrıca, fonksiyonel seviyelerdeki **kopukluk ve aksaklıklar** da yapılacak ayrıntılı görüşmelerle ortaya çıkarılıp, incelenmek üzere kaydedilmelidir. Fonksiyonel kopukluklar, eksik gereksiz ve düşük performansla faaliyet gösteren ara kesitlerdir. Bu nedenle, ortaya çıkarılmaları için yapılacak görüşmelerde özellikle sorulması gerekli olan anahtar sorular aşağıdakilere odaklanmalıdır:

- Mevcut ilişki ve işleyişlerde mevcut olmayan, eksik bileşen var mı?

- Gereksiz veya yanlış yönlendirilmiş bir bileşen var mı?
- Düşük performansda faaliyet gösteren, yetersiz bir bileşen var mı?

Bütün süreçlerin amacı, müşteri taleplerini karşılayan bir çıktı üretmek olmalıdır. Bu yaklaşım iç müşteriler için de geçerlidir. İç müşteri sürecin çıktısını kullanan bir sonraki adımdaki kişidir. İç ölçütler (maliyet, verimlilik v.b.) ve dış ölçütler arasında (ürün fiyatı, görünümü v.b.) bir denge olmalıdır. Süreç analizi ve iyileştirme her ikisine içermelidir.

Müşterinin talepleri aşağıdakiler olabilir:

- Görünüş
- Güvenilirlik
- Duyarlılık
- Güvence
- İlişkiler

Aşağıdaki sorulara cevaplar müşterilerle yapılacak birebir görüşmeler ile elde edilmelidir:

- Müşteri taleplerinin bileşenleri nelerdir?
- Her bileşenin önem derecesi ve ağırlığı nedir?
- Müşteri performansımızı nasıl değerlendirmektedir?
- Hangi düzeyde bir performans müşteri beklentilerini karşılar ve/veya aşar?
- Mevcut performans düzeyimiz nedir?
- Hedef performans düzeyimiz nedir?

f. Kıyaslama

Süreç takımı, süreç dahilinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ve bu faaliyet sonuçlarının iyi uygulamalara ait örneklerle *kıyaslar*. Uygulamalar konusunda belirlenen iyi modeller ile yapılacak kıyaslamalar, süreç iyileştirmede hedeflenen gelişmeyi sağlamaya yardımcı olur.

Kıyaslama, daha üstün performansa ulaşmak için, en güçlü rakipler veya sektör liderleri olarak kabul edilenlerle yapılmalıdır.

Kıyaslamada kullanılacak veri iki kaynaktan sağlanır:

- İç kaynaklar: Şirket içinde aynı süreci işleten organizasyonlar
- Dış kaynaklar: Aynı süreci işleten rakipler veya diğer organizasyonlar.

İki temel kıyaslama tipi vardır:

- Sonuçların kıyaslanması: Diğerleri tarafından elde edilen performans seviyelerinin kıyaslanmasıdır.
- Faaliyetlerin kıyaslanması: Yürütülen süreç ve adımları konusundaki farklı yaklaşımlardır.

Süreç iyileştirmede kıyaslamanın etkili olabilmesi için, her iki kıyaslama tipini de kapsayan ve aşağıda temel adımları verilen bir kıyaslama yapılmalıdır:

1. Kıyaslama için uygun süreç ölçütlerinin belirlenmesi
2. Kıyaslama adaylarının belirlenmesi
3. Performans verisi ve ölçümlerin toplanması (Sonuçların kıyaslanması)
4. En uygun uygulamaların kıyaslanması (Faaliyetlerin kıyaslanması)
5. Süreç iyileştirme için bulguların birleştirilmesi

İyileştirmede kullanılacak diğer araç ve teknikler:

- **Beyin Fırtınası**
- **Sebeup-Sonuç diyagramı**
- **Pareto Analizi**
- **Kuvvet Alanı analizi**

Yapılan tüm analiz ve çalışmalar tamamlandığında süreç takımı tarafından olası eliminasyonlar ve düzenlemeler belirlenir. Örneğin;

- Bir akış diyagramı, bir işlemin mantığa aykırı sıralamasını ve gereksiz tekrarlamaları gösterebilir.
- Bir Süreç Gözlemlene, hataların neden sık sık meydana geldiğini açıklayabilir.
- Süreç Adım Analizi, iç müşteri-tedarikçi hatlarındaki aksamaları gösterebilir.
- Maliyet-Bekleme Süresi Analizi, basit bir düzenleme ile azaltılabilecek gecikmeleri ortaya serebilir.
- Katma Değer Analizi, elebilecek adımları gösterebilir.
- Müşteri Görüşmeleri, müşteri beklentilerini ve çıktıların öngörülmemiş özelliklerinin belirlenmesine yardımcı olurken, yapılan süreç anketleri de bu konularda objektif bilgi sağlanmasını sağlayabilir.

Yapılan bu analiz ve incelemeler sonucunda belirlenen geliştirme fırsatları değerlendirilirken akılda bulundurulması gereken önemli sorular şunlardır:

NE YAPILDI?

Bu süreçte ne elde edildi?

Neden elde edildi?/Neden gerekliydi?

Başka elde edilmesi gereken bir şey var mıydı?

NASIL YAPILDI? Neden böyle yapıldı?

Başka nasıl yapılabilirdi?

NEREDE YAPILDI? Neden bu aşamada yapıldı?

Başka hangi aşamada veya bölümde yapılabilirdi?

Başka hangi adımla birleştirilebilirdi?

KİM YAPTI? Süreç adımlarını kimler gerçekleştirdi?

Neden bu kişiler tarafından gerçekleştirildi?

Başka kim(ler) yapabilirdi?

7.4.2 İyileştirme Seçeneklerinin Belirlenmesi

Süreç iyileştirme ile birlikte süreçlerin *etkin, verimli, esnek kapasitesi yüksek ve kısa çevrim zamanı* özelliklerine sahip olması amaçlanır. Bu amaçla süreçler:

- Müşteri odaklı
- Değer katan
- Açıkça sahiplenilmiş
- Açıkça anlaşılmış
- Sağlıklı ölçülen ve sürekli iyileştirilen

yapıya sahip olmalıdırlar.

Bir önceki adımda gerçekleştirilen süreç analizinden sonra süreçlerin yukarıda

açıklanan yapıya sahip olmaları için mevcut durumları aşağıdaki yöntemler kullanılarak geliştirilir ve/veya iyileştirilirler:

- Sadeleştirme
- Basitleştirme
- Karar noktalarını değiştirme
- Paralel çalışma
- Dış kaynak kullanımı (outsourcing)
- Yetkilendirme/Takım çalışması
- Teknoloji

Tüm bu yöntemler Bölüm 2'deki Süreç Yönetiminde Organizasyonel Unsurlar bölümünde anlatılan Süreç Yönetimi'ndeki iyileştirme yaklaşımlarının bir özeti olarak algılanabilir. (Bkz. Tablo 7.6)

a. Sadeleştirme:

Sürecin karmaşıklığını, süreç içindeki adımları eleyerek veya birleştirerek azaltmaktır. Bu yöntem şunları içerir:

- Değer katmayan aktiviteleri eleme
- Rol oynayan çalışan sayısını azaltma
- Tekrarlanan aktiviteleri yok etme
- Birbiriyle ilişkili aktiviteleri birleştirme
- Kontrol ve onay noktalarını yok etme veya azaltma (kaliteyi kaynağında üretme)
- İkincil taşımaların azaltılması
- Yeniden işlemleri azaltma

15.11.2023
15.11.2023

b. Basitleştirme:

Süreç, benzer işlemlerin değişik biçimlerde tekrarlanmasını içeriyor ve bu da çıktısının karmaşıklığına yol açıyor ise, basitleştirme kullanılır (Örneğin satınalma sürecinin iç-dış satınalma veya yine aynı sürecin rutin ve rutin olmayan satınalma süreçleri olarak ikiye ayrılması gibi)

c. Karar Noktalarını Değiştirme:

Süreçlerdeki devam et veya geri dön anlamındaki karar noktaları gereksiz maliyetlerin elenmesi açısından olabildiğince öne taşınmalıdır.

d. Paralel Çalışma:

Süreç içinde yeralan ve birbirinden bağımsız olan aktiviteler çevrim süresinin düşürülmesi için paralel (eşzamanlı) gerçekleştirilebilir.

e. Dış Kaynak Kullanımı:

Süreçte gerçekleştirilmesi süre ve maliyet olarak önemli rol oynayan bazı aktivite grupları süreç dışına taşınıp, başka bir kaynak tarafından gerçekleştirilebilir (Örneğin işealma sürecinin, işe uygun insanı seçme bölümü bir danışman şirkete devredilebilir)

f. Yetkilendirme /Takım Çalışması:

Çalışanları, birey veya takım olarak daha fazla adımı yerine getirebilecek beceri ve yetki ile donatmayı içerir. Bu yaklaşım adımların birleştirilip, bekleme zamanının düşürülmesine yardımcı olur. Bu iyileştirme şunları içerir:

- Yetki ve sorumluluk genişletme (empowerment)
- İş genişletme (job enlargement)
- Kontrol ve onayın azaltılıp, oto kontrolün yaygınlaştırılması
- Çalışanların katılımını sağlama

- Problemlerin kaynağında çözümlenmesi
- Çok fonksiyonlu çalışma gruplarının yaygınlaştırılması

g. Teknoloji:

Bu iyileştirme genelde kapsamı ve maliyeti yüksek olan aşağıdaki değişiklikleri içerir:

- Otomasyona geçiş (Manuel işlerden otomasyona geçiş, kontrollerin yazılım içine taşınması)
- Bilgi erişim/işlemede hızlanma (Paylaşılan veri tabanları)
- Uzman Sistemler kullanımı (Hata bulma ve sorun çözme)

7.4.3 Çözüm Alternatifinin Oluşturulması

Süreç takımı, analizlerin sonuçlarını ve iyileştirme metodlarını birarada değerlendirdikten sonra tasarım aşamasına geçer. Yapılacak değişiklik konusunda fikirbirliği sağlanır ve pilot uygulamanın yapılacağı en iyi alternatif belirlenir. Bu aşamada takım, geliştirdiği alternatifin gerçekçiliğini, proje hedeflerine uyumunu ve şirket strateji ve hedeflerine uyumunu sorgulamalıdır.

Tablo 7.6 Süreç Problemleri ve İyileştirme Seçenekleri

Süreç Sorunları	Sadeleş-tirme	Basitleş-tirme	Karar Nok. Değiş-tirme	Paralel Çalışma	Yetkilen-dirme /Takım Çalışması	Teknoloji
Uzmanlığa dayalı işlerin varlığı	✓				✓	✓
Yoğun ara geçişler	✓				✓	
Yoğun karar noktaları	✓				✓	✓
Beklemeler			✓	✓		
Geçikme, hata ve yeniden işlemler		✓	✓			
Aynı süreci izleyen farklı olaylar		✓	✓			
Yoğun onaylar	✓				✓	
Yoğun kontroller	✓				✓	✓
Müşteri ile iletişim zayıflığı					✓	✓
Yoğun kayıt tutma	✓	✓				✓
Farklı veri tabanları, tekrarlanan işler						✓

7.5 Uygulama

7.5.1 Planlama ve Pilot Uygulama

Özellikle yüksek dereceli değişikliklerde, düşünülen yeni tasarımı test etmek için bir pilot uygulama geliştirilmelidir. Pilot uygulama ile geliştirilen sürecin yakından incelenmesi imkanı sağlanır ve alternatifin amaçlar doğrultusunda istenilen verimi sağlayıp sağlayamayacağı konusunda sağlam bir geri besleme alınmış olur.

Pilot uygulamanın gerçekleştirileceği yer ve uygulama planı hazırlanır. Uygulama planı geliştirilirken gerçekleşecek değişikliklerden etkileneceklerin de katılımı sağlanmalıdır.

Değişikliklerin değerlendirilmesi için mevcut (değişiklik öncesi) performans durumunun doğru olarak saptanması gerekmektedir.

Pilot uygulama, öngörülen değişikliklerin ne ölçüde etkili olacağını gösterirken aynı zamanda, yine öngörülmüş olan bu değişikliklerin yol açabileceği değişiklikleri azaltır. Uygulama sonucunda belirlenen hedeflere ulaşıyorsa, öngörülen değişikliklerin organizasyon için faydalı olacağı ortaya konmuş olur. Eğer yeni durum beklentiler doğrultusunda sonuç vermiyorsa, geliştirilen plan tekrar gözden geçirilir.

Pilot uygulama, gerçekleri yansıtması açısından mutlaka gerçekçi bir ortamda ve uygulamada yer alacak herkesin görev sorumlulukları iyice anlatılıp, anlaşıldığına emin olunduktan sonra yapılmalıdır, ve yapılmasından önce özellikle uygulamanın yapılacağı yerdeki üst yönetimin desteği alınmalıdır.

Tamamlanmasının ardından pilot uygulama aşağıdaki sorular ile sorgulanmalıdır:

- Toplanan veriler süreçte bir gelişme olduğunu gösteriyor mu?
- Gelişme istatistiki olarak doğrulanabiliyor mu?
- Yapılan karşılaştırmalar objektif mi?
- Pilot uygulamaya katılanlar süreçte bir gelişme olduğuna katılıyorlar mı?
- Uygulama süresince neleri iyi, neleri kötü gelişme olarak tanımlıyorlar?
- Uygulama öngörülmemiş başka bir süreçte bir değişikliğe yol açmış mı?

7.5.2 Sonuç Değerlendirme ve Gözlem

Uygulamanın tamamlanmasından sonra yapılan değişiklikler takım üyeleri, sürece katılanlar ve sürecin müşterileri tarafından değerlendirilir. Elde edilen düzey ölçümlenir ve uygulamadan elde edilen deneyimle yapılması gerekli değişiklikler kesinleştirilir.

7.5.3 Standartlaştırma

Gerçekleştirilen iyileştirmenin standartlaşması ve kalıcılığının sağlanması için standartlaştırma gereklidir. Yapılan değişiklikler dokümente edilir ve yazılı prosedürlere dönüştürülürler.

7.5.4 Eğitim

Geliştirilen sürecin başarıya ulaşması büyük ölçüde, o iş sürecinde gerçekleştirilen değişikliklerin çalışanlar tarafından benimsenmesine bağlıdır. Bu aşamada süreçte yapılan değişikliklerin hayata geçirilebilmesi için gerekli olan standardizasyon ve yaygınlaştırma eğitimleri çok önemlidir. Kişilerin anlayıp kabullenmediği değişim gerektiren her türlü süreç projesi başarısızlığa uğrayacağından, uygulamaya geçilmesinden önce mutlaka insan unsuru üzerinde durulmalıdır.

7.5.5 Uygulama

Yapılan pilot uygulama ardından geliştirme planında tespit edilen revizyonlar yapıp, bu plana ait gerekli eğitimler ve bilgilendirmeler tamamlandıktan sonra, sürecin bu plana adapte edilir.

7.5.6 Ölçümleme

Ölçümlemenin temel amacı şunlardır:

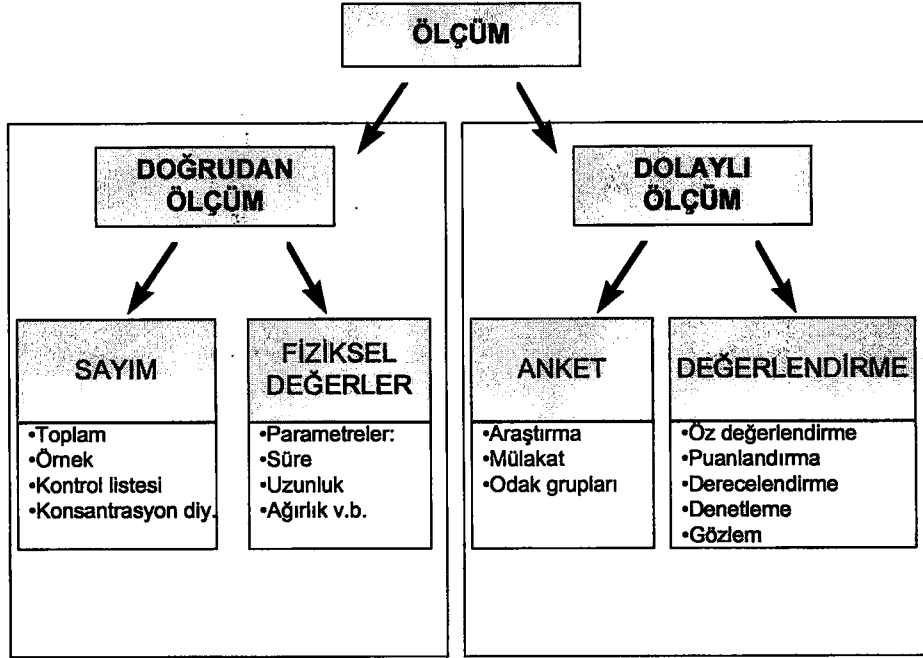
- Kayıt etmek
- Değerlendirmek / Analiz etmek
- İyileştirme gerçekleştirmek

Yapılan ölçüm yukarıda söz edilen her üç amacı birden karşılamaması durumunda amacına ulaşmaz. Sadece kayıt veya analiz amacıyla yapılan ölçüm sadece zaman ve kaynak kaybına yol açar. Ölçümdeki temel amaç gelişme ihtiyacını belirlemek olmalıdır.

Süreçler, Bölüm 4'de detaylı olarak anlatılan üç farklı açıdan ölçülür:

- **Etkinlik:** Süreç veya alt süreçlerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesidir. Diğer bir deyişle, sürecin “kalite”sidir. Etkinlik kısaca, doğru çıktıyı, doğru zamanda, doğru zamanda ve doğru fiyatta sağlamaktır.
- **Verimlilik:** Kaynakların minimizasyonu derecesidir ve göstergesi “üretkenlik”tir.
- **Uyumluluk:** Sürecin, değişen müşteri taleplerine uyum konusundaki esnekliğidir. Sürecin bugüne ait spesifik müşteri talepleri ve yarınki talepleri karşılayabilmesi ile ilgili göstergelerdir. Genellikle, ihmal edilen ancak müşteriler için kritik olan bir alandır.

Ölçümler aşağıdaki şekilde gerçekleştirilebilir:



Şekil 7.9 Süreç Ölçümü

7.6 Sürekli Gelişme

Uygulamanın tamamlanması ardından, performansın gözden geçirilmesi sürekli olarak yapılmalıdır ve SÜREKLİ GELİŞME sağlanmalıdır. Sürekli gelişme, süreç yönetimi projeleri ile sağlanan gelişmenin sürekli olmasını sağlar. Sürekli gelişmenin gerekli olmasının nedenleri şunlardır:

- Sürecin içinde bulunduğu çevre değişebilir
- Sürecin işleyişinde değişiklikler olabilir
- Zaman içinde süreç performansı düşebilir
- Gelişmede sınır yoktur

SONUÇLAR

Rekabette üstünlük sağlamak, iç ve dış müşteri odaklı olmak, maliyetleri düşürmek, karlılık kayıplarını azaltmak ve esnek olmak hedeflerine sahip bir organizasyon için süreçlere odaklı yönetim ve beraberinde süreçlere göre yapılanma kaçınılmaz bir durumdur.

Bu tezde ortaya konulan uygulamada *kavramsal tasarım* tamamlanmış, ancak metodolojiye ait denemeler sadece belirli bölümler için gerçekleştirilmiş, bütünü için henüz tamamlanmamıştır. Ancak, görülmüştür ki uygulamadaki en önemli aşama, organizasyonun süreç odaklılık anlayışını ve klasik fonksiyonel yapılanmanın getirdiği departman veya fonksiyon sorumluluklarından, parçası olunan süreçlerdeki rolleri benimsemeye geçişi benimsemesidir.

İş süreçlerinin yeniden yapılandırılması uygulamalarının başarı ile devam etmesi, Bölüm 3'de sıralanan başarı faktörlerine bağlı olmasının yanısıra özellikle *üst düzey yöneticilerince sahiplenilmesi, müşteri ve süreç odaklı şirket kültürünün oluşturulmasıyla* çok yakından ilgilidir. Tüm bunların yanında ayrıca üst yönetim;

- Süreç vizyonunu geliştirmeli,
- Süreçlere hedefler koymalı ve gerçekleştirmelerini izlemeli,
- Uygulama sırasında karşılaşılan bariyerleri ortadan kaldırmalı,
- Değişimden yana olmalıdır.

Süreç Yönetimi ile sağlanacak süreç odaklı değişimin ve bu konuda oluşturulabilecek bir sistematik yaklaşımın ortaya konduğu bu tezdeki uygulama sonucunda organizasyon için aşağıda sözü edilen gelişmeler gerçekleşecektir;

- Fonksiyonel anlayışa sahip yönetim sorumluluğu, yerini yavaş yavaş müşteri odaklı süreçlere dayalı yönetim sorumluluğuna devredecektir.

- Fonksiyonel grupların ve bireylerin hedefleri, yerlerini bütünsel süreçlere ait hedeflere bırakacak ve hedeflerin gerçekleşmesine ait değerlendirmeler de yine süreç bazlı gerçekleştirilecektir.
- Fonksiyonlararası bariyerler olabildiğince elimine edilecek ve işlerin ilerleyişinde ara stokların azaldığı gözlenecektir.
- Özellikle bilgi teknolojisinin yaygın kullanımı ile bölümlerarası bilgi alışverişi daha hızlı ve verimli hale gelecek; tekrar ve düzeltmeler, hatalar ve kontroller minimize edilecektir.
- Fonksiyonel birimler yerlerini süreç takımlarına bırakacak, çok boyutlu işlere dönüşen iş profilleri çalışanların motivasyonu ve şirkete kattıklarını artıracaktır.
- Yönetimce üzerinde durulan kayıplar ve maliyet faktörleri; “katma değer yaratan aktivite oranı” ve “bekleme süresinin çevrim süresine oranı” gibi önemli performans göstergeleri ile ortaya konulabilecek ve gelişmeler izlenebilecektir.
- Özellikle müşterinin kullandığı çıktı ve süreç verimliliği ile ilgili tanımlanan performans göstergeleri, gelişme ihtiyacı olan alanları, yapılan gelişme ve değişikliklerin etkilerini ortaya koyacaktır.

Süreç Yönetimi sadece bir süreç geliştirme uygulaması veya bir gelişme tekniği olarak görülmemeli ve değerlendirilmemelidir. Çünkü, Süreç Yönetimi sadece bir sistem değil, *bir yönetim anlayışıdır*. Pazar ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişim göze alındığında bu yönetim biçimi gelecekte vazgeçilmez ve kritik bir yönetim anlayışı olacaktır.

KAYNAKLAR

- [1] **HAMMER, M.** ,“The Reengineering Revolution Handbook”, Harper Collins Publishers, GB, U.S.A(1995);
- [2] **AT & T Reengineering Handbook** AT & T Technical Publications Center , U.S.A. (1991)
- [3] **Özdeğerlendirme El Kitabı**, Kalder, (1997)
- [4] **GEREM, T.** , “Yeniden Yapılanma”, Human Resources, Ocak-97
- [5] **ÖZKAYNAK, A.** , “Aktivitelere Dayalı Yönetim” Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri (1997)
- [6] **KAVRAKOĞLU, Prof. Dr. İ.** , “Reengineering in TQM Setting”, 9. World Productivity Conference
- [7] **GÜNDÜZ, T.** , “Simko’da Değişim Yönetimi Çalışmaları (Yeniden Yapılanma, Kültür Değişimi”, 5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler, Kalder, (1996)
- [8] **BRİSA İş Süreçleri İyileştirmesi Uygulama Yöntemi El Kitabı**
- [9] **HARRINGTON, Dr. H. J.** , “Business Process Improvement”, McGraw Hill, U.S.A. (1991)
- [10] **HAMMER, M.** , **CHAMPY J.** , “Değişim Mühendisliği”, Sabah Yayınları, (1995)
- [11] **ARIKOL, M.** , Business Process Management, IBM Türk Limited Şirketi, (1995)

- [12] **JASONSSON, C. , HENRY D. ,** Best Practices In Reengineering, McGraw Hill, U.S.A. (1995)
- [13] **Benchmarking, Guide 38, Capital & Artur Andersen, Ekim 97**
- [14] **ÇALKIVİK, G. ,** Açık Sistemler ve Yeniden Yapılanma", Bilişim 95 Bildiriler (1995)
- [15] **MELAN, E. H. ,**"Process Management", McGraw Hill, New York, (1992)
- [16] **MANGANELLI, R., KLEIN M. ,** "The Reengineering Handbook", American Management Association, U.S.A (1994)
- [17] **KOBAYASHI, I. ,** "20 Keys To Workplace Improvement", Productivity Press, U.S.A (1995)
- [18] **KEEN P., KNAPP E. ,** "Every Manager's Guide To Business Processes", Harvard Business School Press, U.S.A (1996)
- [19] **GALLOWAY D. ,** "Mapping Work Processes", ASQC Quality Press, U.S.A. (1994)
- [19] **FORD** Process Improvement Guide Ford Motor Company (1993)
- [20] **BRISA** Application Manual for European Quality Award-96, EFQM Brussels Representative Office, Belgium
- [21] **ONAT, N. ,** "Reengineering'de Başarının Sırları ve Hatalar", 5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler, Kalder (1996)



EK- A

ANA VE ALT SÜREÇLER

Sorumlusu

S1. Stratejik Planlama

Genel Müdür

S1.1. Temel Amaç, Hedef ve Stratejilerin saptanması ve Yayılımı

S1.2. Bütçe ve Uzun Dönemli Planlama Oluşumu

S2. Pazar Yönetimi

Pazarlama Müdürü

S2.1. Ürün Yönetimi

S2.2. Satış Yönetimi

S2.3. Müşteri Memnuniyeti Yönetimi

S3. Lojistik

Üretim Hizmetleri Müdürü

S3.1. Üretim Planlama

S3.2. Tedarikçi Yönetimi

S3.3. Stok Yönetimi

S3.4. Sipariş Alma-Sevkiyat-Faturalama

S4. Üretim

Fabrika Müdürü

S4.1. Yarıürün Üretim

S4.2. Ürün Üretimi

S4.3. Teknolojik Gelişme

S4.4. Bakım-Onarım

S5. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Müdürü

S5.1. İşe Alma

S5.2. Kariyer Planlama

S5.3. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

S5.4. Sendikal İlişkiler

S5.5. Çalışanların Memnuniyetin Yönetimi

S6. Mali İşler ve Mali Kaynakların Yönetimi

Mali İşler Müdürü

S6.1. Mali İş Sonuçlarının Hazırlanması

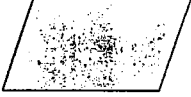
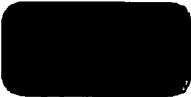
S6.2. Nakit Yönetimi

S7. Bilgi Sistemleri Yönetimi**Mali İşler Müdürü****S7.1. İşletim Yönetimi****S7.2. Problem Yönetimi****S7.3. Güvenlik Yönetimi****S7.4. Konfigürasyon Yönetimi****S7.5. Değişiklik Yönetimi****S8. Toplam Kalite****Bütünsel Kalite Koordinatörü****S8.1. Davranış Değişimi****S8.2. Etkinliği Artırmak****S8.3. Verimliliği Artırmak**



EK- B

SÜREÇ ŞEMASINDA KULLANILAN SEMBOLLER / İŞARETLER

SEMBOL İSMİ	SEMBOL	SEMBOL TANIMI
Girdiler/Çıktılar		Sistemin girdi ve çıktıları
Adımı Başlatan Olaylar		Belirli bir etki yaratan durumun meydana gelmesini tarif eden olay
Adımlar		Süreçlerde yer alan fonksiyonlar
Kod Kutusu		Adımların numaralarını gösterir. Adımın sağ alt köşesine yerleştirilir. Adımla süreç ilişkisini kurar
Organizasyon Birimi		Organizasyon birimi fonksiyonların ve girdilerin kimlerin sorumluluğunda olduğunu gösterir
İşaretler	 Xorı  Ve  Veya (Önemsiz)	Olaylar ve adımlar arasındaki mantık ilişkilerini gösteren işaretler
		Girdi ve çıktıların ilişkilerini belirler.
		Adımların birbirleri ile olan ilişkilerini gösterir

EK: Tüm sembol ve işaretlerin olduğu bir süreç örneği ve açıklaması

S 8.1.6 ÜRÜN MALİYETLERİNİN HAZIRLANMASI

EK

Adım No: S8.1.6.

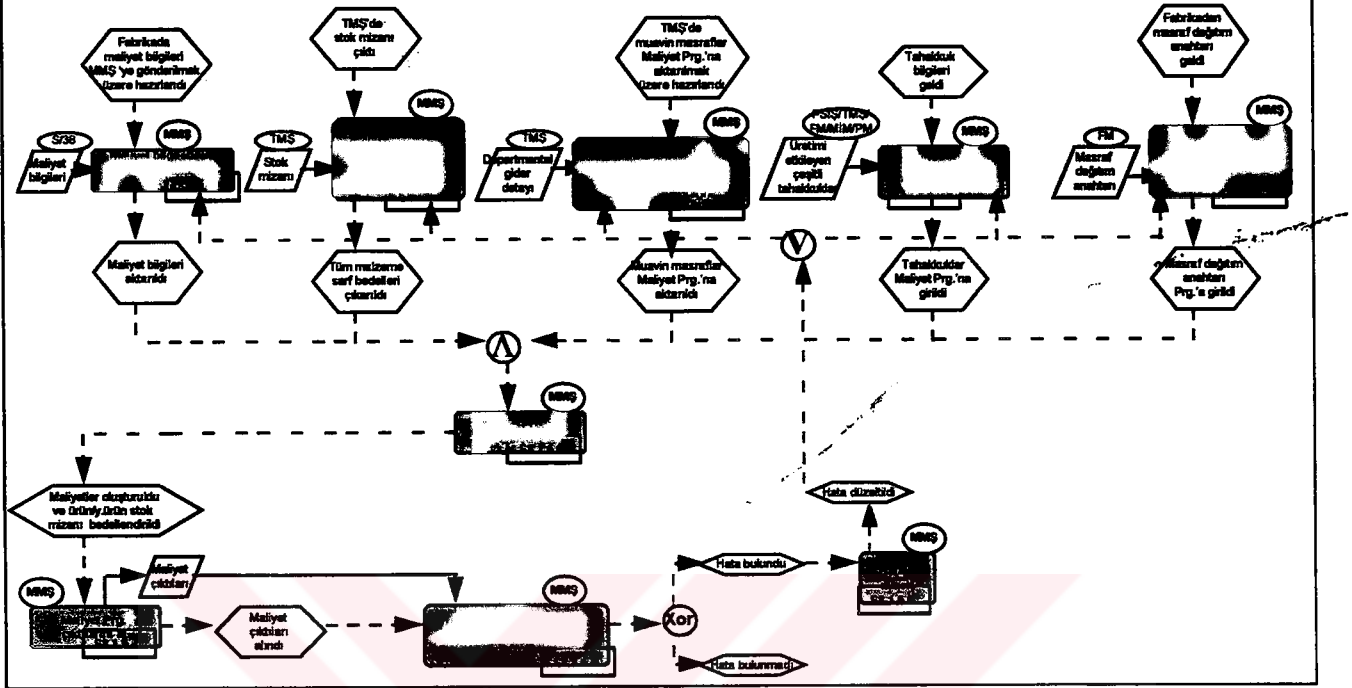
Adım Adı: Maliyetlerin oluşturulması

Hazırlayan B&İÖm: MİM/MMŞ

Tanımı: Üretim maliyetini etkileyen bilgiler Maliyet Prg.'na aktarılıp ürün/ürün bazında aylık maliyetler Maliyet Prg. çalıştırılarak elde edilir.

Adımın Girdileri: Fabrika'dan S/38 ile gelen maliyet bilgileri, stok mizanı, departmantal gider detayı, üretim maliyetini etkileyen tahakkuklar, masraf dağıtım anahtarı

Adımın Çıktıları: Ürün/ürün bazında maliyet çıkışları

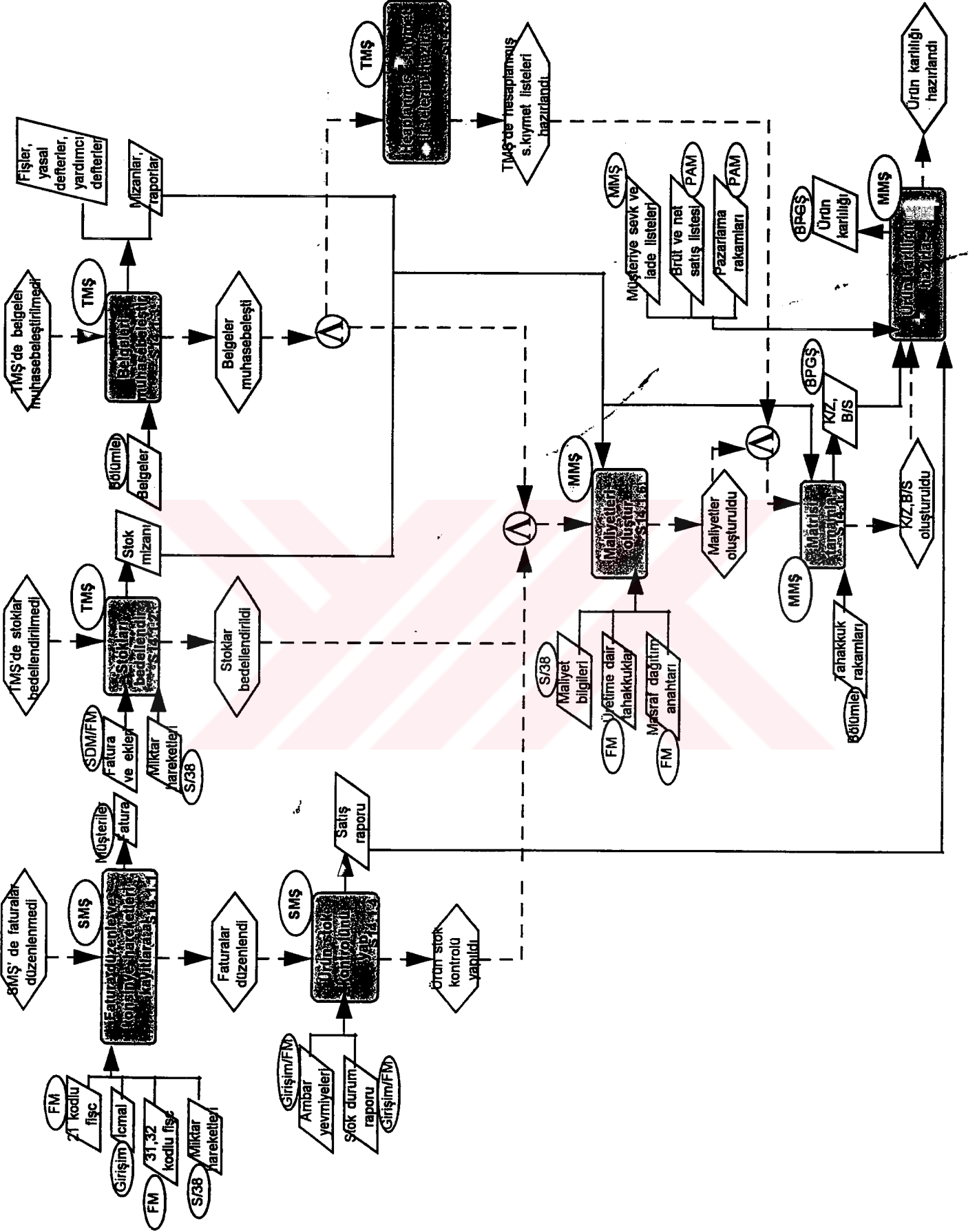


Şekildeki **Xor** işareti S.8.1.6.8 (özet giriş tablosundaki üretim maliyeti rakamını kontrol et) adımımda hata bulundu veya hata bulunmadı olaylarından yalnızca birine gideceğini göstermek için kullanılmıştır.

Şekildeki **V** işareti hata düzeltildi olayının S.8.1.6.1 (Maliyet bilgilerinin doğru aktarılmasının sağla), S.8.1.6.2 (Bedelleri maliyet prg'na aktar ve malzeme sarflarının bedelle), S.8.1.6.3 (Muavin masrafların Muh. Prg.'ndan maliyet Prg.'na doğru aktarılmasının sağla), S.8.1.6.4 (Tahakkukları maliyet programına gir), S.8.1.6.5 (Masraf dağıtım anahtarını prg.'a gir) adımlarından herhangi birini \ bazılarını veya hepsini aynı anda başlatacağını gösterir.

Şekildeki **^** işareti Maliyet Bilgileri aktarıldı\Tüm malzeme sarf bedelleri çıkarıldı\Muavin masraflar maliyet programına aktarıldı\Tahakkuklar maliyet programına girildi\Masraf dağıtım anahtarı programa girildi olaylarının hepsinin bir araya gelerek S.8.1.6.6 (Maliyet programını çalıştır) adımı başlatacağını gösterir.

AYLIK KAR-ZARAR VE BİLANÇO HAZIRLANMASI PROSESİ AKIS SEMASI



ADIMIN TANIMI

Adım No: S14.1.1.

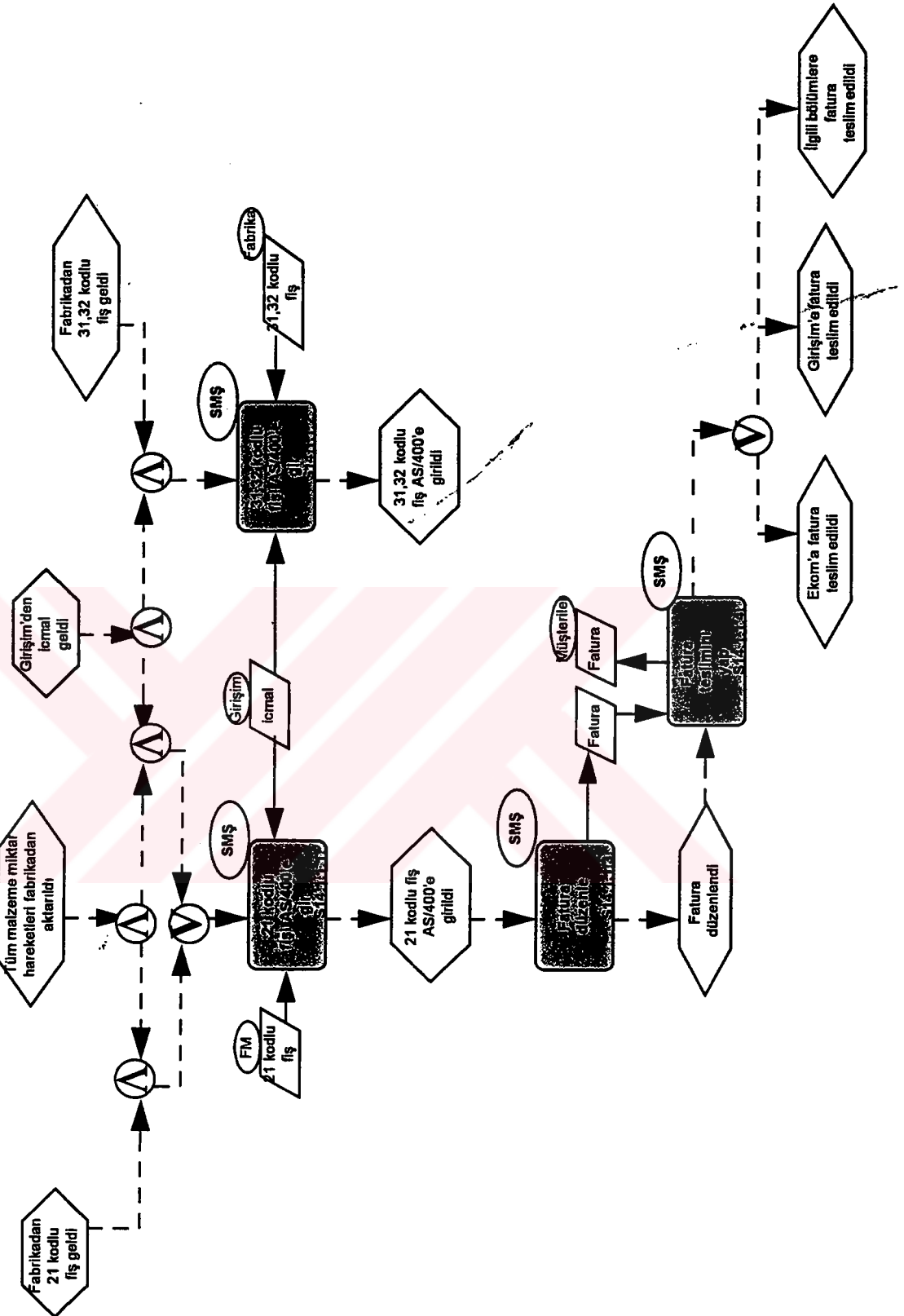
Adım Adı: Fatura düzenlenmesi ve konsinye hareketlerin kayıtlara alınması

Hazırlayan Bölüm: MİM/SMŞ

Tanımı: Fabrikadan gönderilen müşteriye sevki (21 kodlu fiş) ve Girişim'den gelen icmallar (TMS'de Bakım Prg.'i çalıştırılarak fabrikadan tüm malzeme hareketleri aktarıldıktan sonra) ASI400'e girilerek Ekom'a, Girişim'e ve ilgili bölümlere fatura düzenlenir ve faturalar kuryelere teslim edilir. Girişim'den gelen icmallara ve fabrikadan gelen 31,32 kodlu fişlere göre konsinye hareketler kayıtlara alınır.

Adımın Girdileri:21 kodlu fiş, 31 ve 32 kodlu fişler, icmaller

Adımın Çıktıları:Faturalar



AC - V TANIMI

Adım No: S14.1.2.

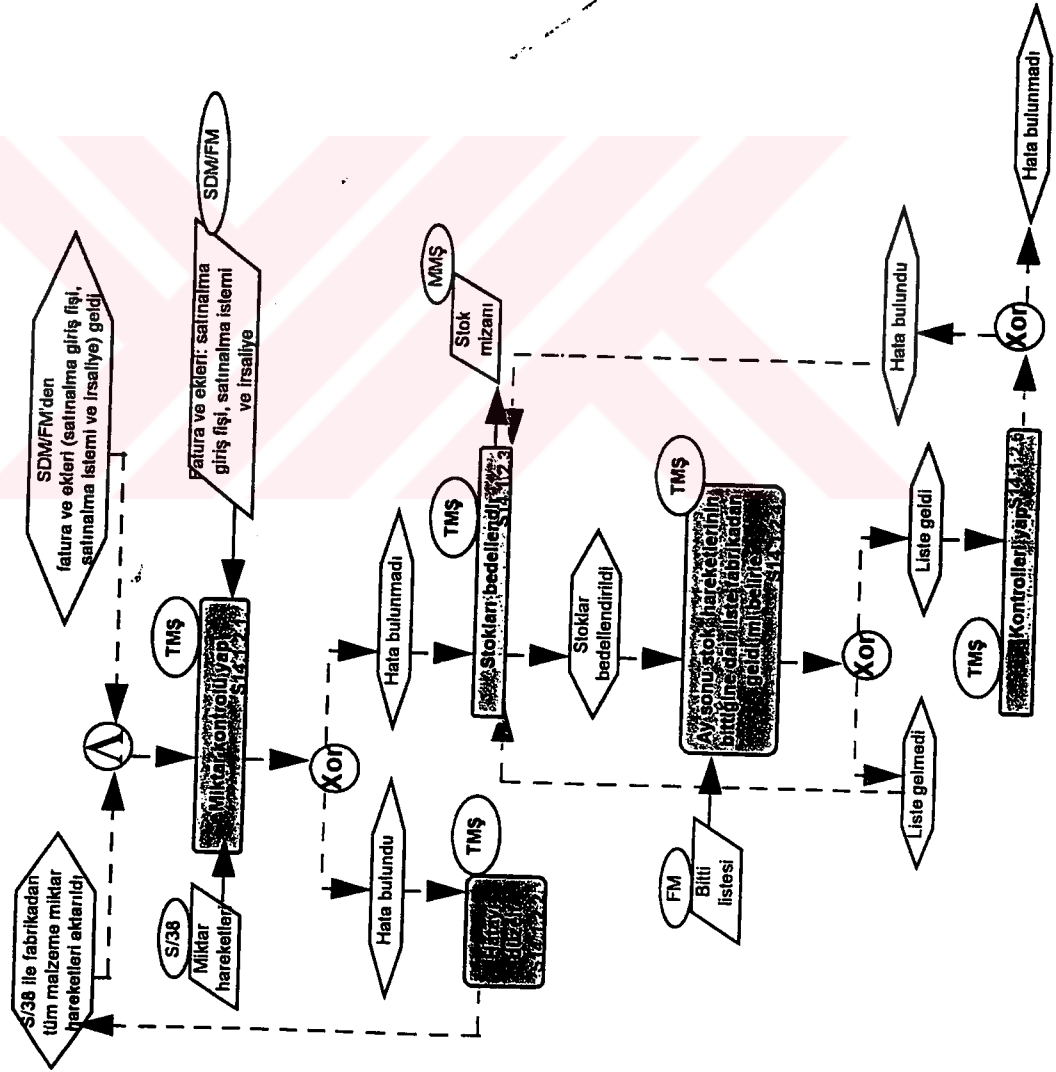
Adım Adı: Stokların bedellendirilmesi

Hazırlayan Bölüm: MİM/TMŞ

Tanımı: Bakım Prg. ile Fabrikadan tüm malzeme hareketleri aktarıldıktan sonra SDM'den ya da Fabrika'dan gelen fatura ve eklerinin (satınalma giriş fişi, satınalma istemi ve irsaliye) tutarlılıkları kontrol edilir. Varsa gerekli miktar düzeltmeleri yapılarak stoklar bedellendirilir.

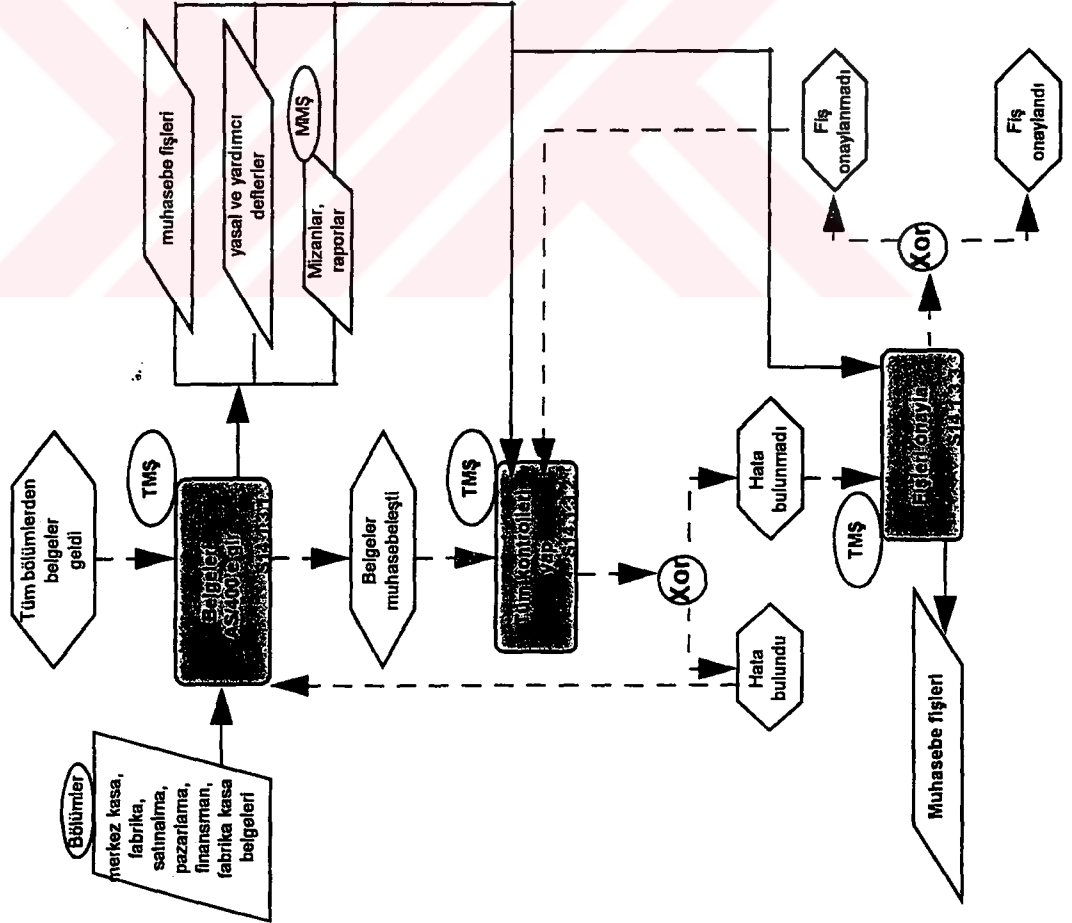
Adımın Girdileri: Fatura, satınalma giriş fişi, satınalma istemi ve irsaliye

Adımın Çıktıları: Kontrollü, mutabakatlı ve bedelli stok mizanı



ADIMIN TANIMI

Adım No: S14.1.3.
 Adım Adı: Belgelerin muhasebeleştirilmesi
 Hazırlayan Bölüm: MİM/TMŞ
 Tanımı: Merkez kasa, fabrika, satınalma, pazarlama, finansman ve fabrika kasa belgeleri TMŞ'ye gelir ve belgeler muhasebe hesap planına uygun tarzda AS/400'e girilir.
 Adımın Girdileri: Merkez kasa, fabrika, satınalma, pazarlama, finansman ve fabrika kasa belgeleri
 Adımın Çıktıları: Muhasebe işleri; yasal ve yardımcı defterler; mizanlar ve raporlar



ADIMIN TANIMI

Adım No: S14.1.6.

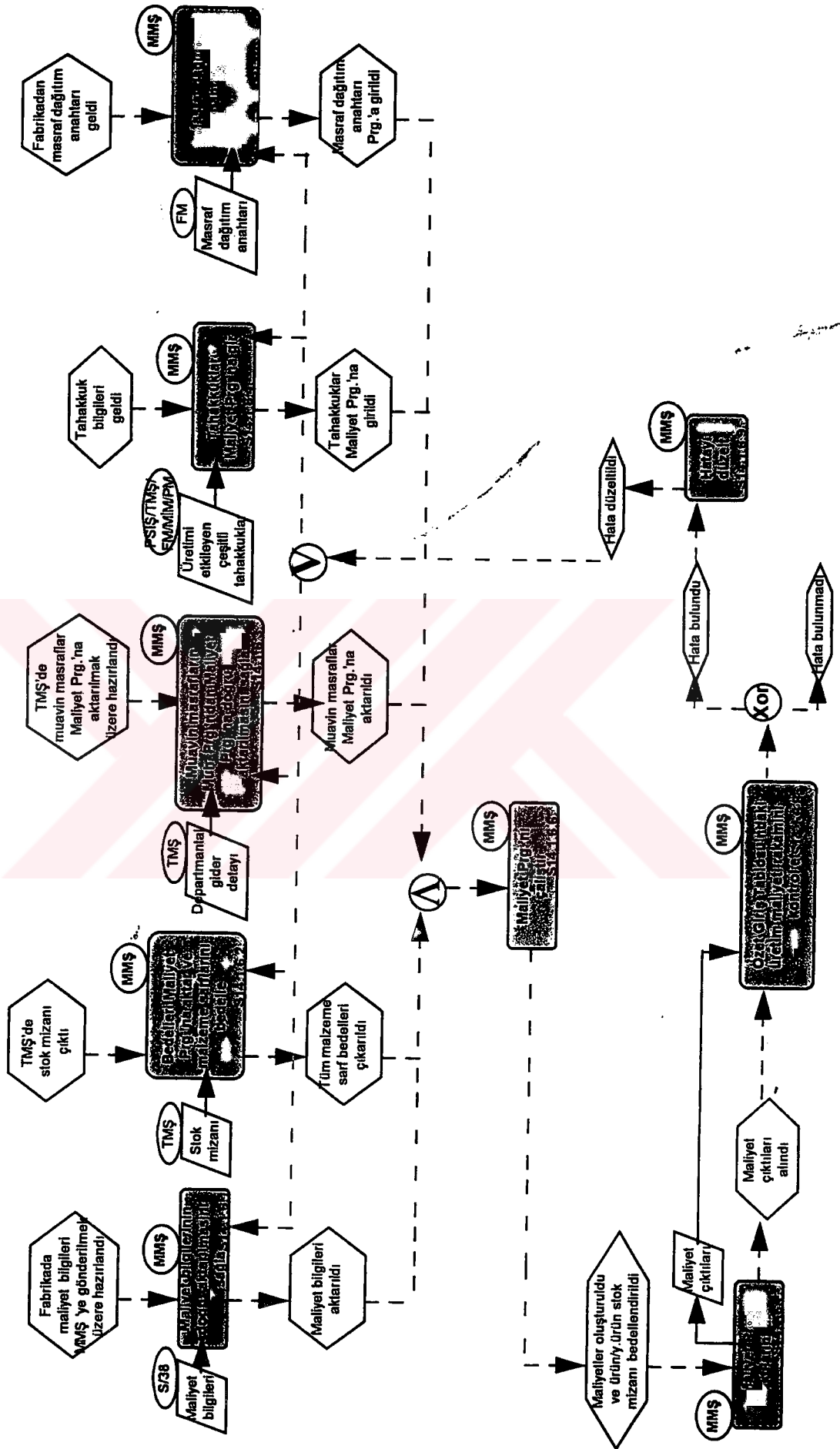
Adım Adı: Maliyetlerin oluşturulması

Hazırlayan Bölüm: MİM/MMŞ

Tanımı: Üretim maliyetini etkileyen bilgiler Maliyet Prg.'na aktarılıp ürün/bazında aylık maliyetler Maliyet Prg. oluşturularak elde edilir.

Adimin Girdileri: Fabrika dan S/38 ile gelen maliyet bilgileri, stok mizanı, departmantal gider detayı, üretim maliyetini etkileyen tahakkuklar, masraf dağıtım anahtarı

Adımın Çıktıları: Ürün/y. ürün bazında maliyet çıktıları





EK- C

ANA/ALT SÜREÇ ŞEMASI

Süreç Adı			Tarih	
Süreç Sahibi			Süreç Sınırları	
Hazırlayan			Başlama	
Onaylayan				
Süreç Kodu	Süreç Seviyesi		Bitiş	
	Ana ☐	Alt ☐		
Tedarikçiler		Müşteriler		Performans Parametreleri
Girdiler	Sağlayan	Çıktılar	Sağlayan	

Süreç Akışı

Sahibi



DETAY SÜREÇ ŞEMASI

Detay Süreç Adı		Tarih	
Detay Süreç Sahibi		Süreç Kodu	
İmza		Alt Süreç Kodu	
Performans Parametreleri			

Süreç Akışı





EK- D

KRİTİK SÜREÇİ BELİRLEME FORMU

ANA SÜREÇ SAHİBİ : Tamara Bozkuş

TARİH:

SÜREÇ No	ANA	ALT	DETAY	KBF'NE ETKİ DERECE	GELİŞME İHTİYACI
S8	X			2,7	1,5
S8.1		X		1	1
S8.1.1			X	1	1
S8.1.2			X	1	1
S8.1.3			X	1	1
S8.1.4			X	1	1
S8.1.5			X	1	1
S8.1.6			X	1	1
S8.1.7			X	1	1
S8.1.8			X	1	1
S8.2		X		4,3	2
S8.2.1			X	5	4
S8.2.2			X	4	1
S8.2.3			X	4	1

KARAR MATRİSİ

5				S8.2	
4					
3					
2					
1					
	1	2	3	4	5
	GELİŞME İHTİYACI				

EKLER:

1.KBF'ne Etki Derecesi Belirleme Formu

2.Gelişme İhtiyacı Belirleme Formu

KBF'ne ETKİ DERECEİ BELİRLEME FORMU**ANA SÜREÇ SAHİBİ : Tamara Bozkuş****TARİH:**

SÜREÇ No	ANA	ALT	DETAY	KBF'NE ETKİ DERECEİ
S8	X			2,7
S8.1		X		1
S8.1.1			X	1
S8.1.2			X	1
S8.1.3			X	1
S8.1.4			X	1
S8.1.5			X	1
S8.1.6			X	1
S8.1.7			X	1
S8.1.8			X	1
S8.2		X		4,3
S8.2.1			X	5
S8.2.2			X	4
S8.2.3			X	4

Not:1'den 5'e kadar değerlendiriniz:**1 etki derecesi az****5 etki derecesi çok****1997 'KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ:****PROAKTİF YAKLAŞIM****MÜŞTERİ ODAKLILIK****MARKA YÖNETİMİ****ÇALIŞANLARIN KATILIMI****REKABETÇİ MALİYET****ETKİN İŞLETME SERMAYESİ YÖNETİMİ**

GELİŞME İHTİYACI BELİRLEME FORMU

ANA SÜREÇ SAHİBİ : Tamara Bozkuş

TARİH:

SÜREÇ No/ANA	ALT	DETAY	1996 HEDEF	GERÇEK LEŞME	GELİŞME İHTİYACI
S8	X				1,5
S8.1	X		3 İş Günü	3 İş Günü	1
S8.1.1		X	Süresi İçinde	Süresi İçin	1
S8.1.2		X	Süresi İçinde	Süresi İçin	1
S8.1.3		X	Süresi İçinde	Süresi İçin	1
S8.1.4		X	Süresi İçinde	Süresi İçin	1
S8.1.5		X	Süresi İçinde	Süresi İçin	1
S8.1.6		X	Süresi İçinde	Süresi İçin	1
S8.1.7		X	Süresi İçinde	Süresi İçin	1
S8.1.8		X	Süresi İçinde	Süresi İçin	1
S8.2	X				2
S8.2.1		X	50 Gün	53 Gün	4
S8.2.2		X	30 Gün	30 Gün	1
S8.2.3		X	4.5 Mil \$	3.8 Mil \$	1

Not:1'den 5'e kadar değerlendiriniz:

1 gelişme ihtiyacı az

5 gelişme ihtiyacı yüksek



EK- E

SATINALMA BÖLÜMÜ FAALİYET ANALİZİ

Aşağıda Satınalma bölümü çalışanlarının zamanlarını hangi işlere ayırdıkları görülmektedir (% Saat):

Aktivite	Müdür		Uzman1		Uzman2		Memur	
Amir tarafından çeşitli konularda bilgilendirilme	8	IKD	1	IKD	1	IKD	1	IKD
Eğitim, yönlendirme; veya eğitime, yönlendirilme					3	IKD		
Bütçe, prosedür, plan hazırlama veya iyileştirme yöntemleri geliştirme	3	IKD	5	IKD	1	IKD		
Müşteri/Tedarikçi isteklerini anlama ve tanımlama (karşılıklı toplantılar)	20	GKD	20	GKD	15	GKD	5	GKD
Çıktıyı veya birbaşkasının işini kontrol etme	8	DKA	10	DKA	6	DKA	15	DKA
Bölüme giren bilgileri kontrol etme	5	DKA			6	DKA	17	DKA
Bölüm performansını gözden geçirme	8	IKD						
Aylık gelişim raporları hazırlama	5	DKA	5	DKA	5	DKA		
Bilgi ve onay için bekleme					3	DKA	7	DKA
Bilgisayar problemi için bekleme					3	DKA	2	DKA
Sorun çözme	20	DKA	40	DKA	37	DKA	20	DKA
İç/dış müşteri veya tedarikçilerden gelen şikayetleri ele alma	10	DKA	10	DKA	5	DKA	22	DKA
Hataları düzeltme, yeniden işleme, tekrarlama	3	DKA	9	DKA	3	DKA	8	DKA
Verimsiz toplantılara katılma	10	DKA			13		3	DKA
Gerçek Katma Değer (%) - GKD	20		20		15		5	
İç Katma Değer (%) - İKD	19		6		5		1	
Değer Katmayan Aktivite (%) - DKA	61		74		80		94	

ÖZGEÇMİŞ

Zeynep Karabiçak (Özkaynak), 21 Kasım 1973 Kastamonu doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Balıkesir ve Bursa'da tamamlamıştır. 1990 Yılında İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümünü'ne girmiş 1994'de tamamladığı üniversite eğitiminin ardından bir yıl Londra'da Uluslararası İşletme ve Yönetim İngilizcesi konularında sertika programlarına katılmıştır. İngiltere'den döndükten sonra 1995 Kış döneminde İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programına başlamıştır.

Aralık 1995'de Eczacıbaşı-Baxter'da Endüstri Mühendisi olarak çalışmaya başlayan Zeynep Özkaynak, halen aynı şirkette Tedarikçi Kalite Güvencesi Sorumlusu olarak görev yapmaktadır.