

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

83094

**İŞLETMELERDE SÜREÇ YÖNETİMİNE GEÇİŞ VE UYGULAMA
SONUÇLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşılay OKAY

Enstitü No : 507950150011

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 11 Ocak 1999

Tezin Savunulduğu Tarih : 02 Şubat 1999

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ahmet Fahri ÖZOK

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Murat DİNÇMEN

Prof. Dr. Ethem TOLGA

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM BAKANLIĞI
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

OCAK 1999

ÖNSÖZ

Bugün işletmeler rekabet gücünü elinde tutabilmek için, ürün ve hizmet üretiminde “Yüksek Kalite, Düşük Maliyet ve Hız” ana hedeflerine ulaşmak zorundadırlar. Geleneksel Yönetim ve Organizasyon Yapıları’ nın ürünü olan standardizasyon, işlevsel departmanlaşma ve dikey hiyerarşik örgütlenmeler ile çalışanların tüm çabası sadece fonksiyonlarının performansı ve yönetimi ile sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle; sistemin bütününe ilişkin sorumluluğun yüklenilmesi mümkün olamamaktadır. Fonksiyonların öncesi ve sonrasının dikkate alınmaması ve etkisinin görülmemesi sistemin kötü işlemesine neden olmaktadır.

Tüm bu sorunlar, İşletmelerde “Süreç Yönetimi” ni gündeme getirmiştir.

Bu tez çalışmasında günümüzde İşletmeler açısından büyük önem taşıyan Süreç Yönetimi konusu detaylı olarak incelenmiş, anket sonuçları ve uygulama çalışmaları ile de pratikliği ve uygulanabilirliği gözler önüne serilmiştir.

Böylesine önemli bir konuda çalışmalarımı yöneten Sayın Hocam, Prof. Dr. Ahmet Fahri ÖZOK’ a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca; anket ile ilgili tüm çalışmalarda bana destek veren KalDer Süreç Yönetimi Uzmanlık Grubu’ na ve Plus Remark’ a ve Arçelik çalışanlarından oluşan Müşterinin Sesi Proje Ekibi’ ne de çok teşekkür ediyorum.

Ocak1999

Işılray OKAY

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	xi
1. GİRİŞ	1
2.TARİHSEL GELİŞİM	3
2.1. Klasik Yönetim Düşüncesi (1880-1940)	3
2.2. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi (1940-1960)	4
2.3. Modern Yönetim Düşüncesi (1960-1980)	5
2.3.1. Sistem yaklaşımı	6
2.3.2. Durumsallık yaklaşımı	6
2.4. 1980'li Yıllardan Sonra Yönetim Düşüncesi ve TKY	7
2.5. İşletmeleri Süreç Yönetimine İten İç ve Dış Nedenler	8
3. SÜREÇ YÖNETİMİ	9
3.1. Süreç Nedir?	9
3.2. Süreç Özellikleri	10
3.2.1. Süreç yönetimi öncesi	10
3.2.2. Süreç yönetiminde	11
3.3. Sürecin Temel Unsurları	12
3.4. Süreç Hiyerarşisi	14
3.5. Süreç Yönetimi Organizasyon Yapısı	15
3.6. Süreç Haritası	19
3.7. Süreç Performans Ölçümleri	21
3.8. Süreç Geliştirme / İyileştirme	23
3.9. Süreç İyileştirme	25
3.10. Süreç Geliştirmeye Geleneksel Yaklaşım	26
3.10.1. Aktivite bazlı maliyet	27
3.10.2. Süreç değer analizi	27
3.10.3. Kalite bazlı gelişim	28
3.10.4. Bilgi sistemleri	29
3.10.5. Endüstri mühendisliği	29
4. SÜREÇ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ANKET UYGULAMASI	31
5. KISAG METODOLOJİSİ	32
5.1. Giriş	32
5.1.1. Değişimi zorunlu kılan unsurlar	32
5.1.2. Süreç geliştirmenin önemi	32
5.1.3. Süreç kavramı	32

5.1.4. Süreçlerin ortak özellikleri	32
5.1.5. Genel süreç şeması	32
5.1.6. Süreç örnekleri	33
5.1.7. Süreç hiyerarşisi	34
5.1.8. Süreç odaklı bakış	35
5.1.9. Süreç yönetimi	36
5.1.10. KİSAG metodolojisi	36
5.2. Aşama 1 Öncelikli Süreçlerin Belirlenmesi	40
5.2.1. Şirket KBF'nin belirlenmesi ve teyit'i	40
5.2.2. KBF / strateji hedeflerinin belirlenmesi ve teyit edilmesi	43
5.2.3. KBF / strateji-ana süreç / süreç ilişkisi	44
5.2.4. Süreç önceliklerinin belirlenmesi, süreç geliştirme planının yapılması	44
5.2.5. Yönetim rollerinin belirlenmesi, çalışma için organize olunması	45
5.3. Aşama 2 Kapsam ve Hedeflerin Belirlenmesi	47
5.3.1. Süreç geliştirme fırsatlarının belirlenmesi	47
5.3.2. Kritik fonksiyonel kopukluk ve aksaklıkların belirlenmesi	54
5.3.3. Proje hedef ve kapsamının belirlenmesi	56
5.4. Aşama 3 Sürecin Analizi	59
5.4.1. Verilerin toplanması	59
5.4.2. Süreçteki kopuklukların belirlenmesi	62
5.5. Aşama 4 Tasarım	63
5.5.1. Hedef ve kapsamın yeniden gözden geçirilmesi	63
5.5.2. Alternatif süreçlerin yaratılması planı	64
5.5.3. Alternatif süreçlerin yaratılması	66
5.5.4. Alternatiflerin değerlendirilmesi	68
5.5.5. Tasarım şartnamesinin oluşturulması	69
5.6. Aşama 5 Pilot Uygulama ve Değişikliklerin Sınanması	69
5.6.1. Pilot uygulama hedeflerinin belirlenmesi ve uygulama tasarımı	69
5.6.2. Mutabakatın sağlanması ve uygulamanın yürütülmesi	70
5.6.3. Gelişmenin saptanması ve doğrulanması	72
5.6.4. Deneyimlerin özetlenmesi	72
5.7. Aşama 6 Değişikliklerin Hayata Geçirilmesi	72
5.7.1. Pilot aşamasında elde edilen tecrübenin irdelenmesi	72
5.7.2. Uygulama planının yapılması	73
5.7.3. Olası problem analizinin yapılması	74
5.7.4. Uygulama planının yürürlüğe konması	75

6.ÇAMAŞIR MAKİNASI İŞLETMESİ TÜKETİCİ ŞİKAYETLERİNİN TOPLANMASI, DEĞERLENDİRİLMESİ, GİDERİLMESİ VE RAPORLANMASI ALT SÜRECİ'NİN KISAG METODOLOJİSİ İLE İNCELENMESİ

6.1. Sürecin Temel Öğeleri	77
6.2. Süreç Geliştirme Fırsatları Tablosu	78
6.3. Girdi - Çıktı Tabloları	79
6.4. Arakesit Analiz Formu	94
6.5. Fonksiyonel İlişki Şeması	96
6.6. Varsayım / Kısıt Tablosu	97
6.7. Mevcut Süreç Haritası	98
6.8. Kopukluk Analiz Formu	98
6.9. Sistemin Geliştirilmesine Yönelik Çözüm Önerileri	100
6.10. Geliştirilmiş Süreç Haritası	106
6.11. Özet	107

7. SONUÇ

7.1. Süreç İşletim Standartlarının Oluşturulmasında TKY' nin rolü	110
7.2. Süreçle İlgili Rol ve Sorumlulukların Belirlenmesi	110
7.3. Müşterinin Sesinin İzlenebilirliğinin Sağlanması	
"En İyi Uygulamalarla" Sürekli Kıyaslanması	111
7.4. Sürecin Sesinin İzlenebilirliğinin Sağlanması	112
7.5. Süreçteki Olumsuzlukların, Sapmaların Düzeltilmesi	113
7.6. Süreç Yönetimi ve TKY İlişkisi	114

KAYNAKLAR

EKLER

EK - A Süreç Haritası Oluşturma Rehberi	119
EK - B Süreç Yönetimi Anketi	121
EK - C Süreç Yönetimi Anketi Sonuçları	126
EK - D Mevcut Süreç Haritası	156
EK - E Geliştirilmiş Süreç Haritası	169

ÖZGEÇMİŞ

KISALTMALAR

KİSAG	:	Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi
PDCA	:	Plan - Do- Check - Act Döngüsü
KBF	:	Kritik Başarı Faktörü
SWOT	:	Strengths - Weakness - Opportunities - Threats Analysis
QFD	:	Quality Function Deployment
PERT	:	Program Evaluation Review Chart
CPM	:	Critical Path Method
KGB	:	Kalite Güvence Bölümü
TİY	:	Tüketici İlişkileri Yöneticiliği
Sİ-KGB	:	Servis İşletmesi Kalite Güvence Bölümü
ÜGB	:	Ürün Geliştirme Bölümü
BTL	:	Bölge Takım Liderliği
Sİ- YPLB	:	Servis İşletmesi Yedek Parça ve Lojistik Bölümü
SPZB	:	Stratejik Pazarlama Bölümü
YDPB	:	Yurtdışı Pazar Bölümü
YS	:	Yetkili Servis
TDS	:	Tüketici Danışma Servisi
SEP	:	Sürekli Eğitim Programı
ÜT	:	Ürün Talimatı
SARİS	:	Servis Arıza İzleme Sistemi
WASOS	:	Windows Altında Servis Otomasyon Sistemi

TABLO LİSTESİ

<u>No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 5.1 Stratejiler Mevcut / İstenen Durum Tablosu.....	43
Tablo 5.2 KBF / Strateji ve Ana Süreç / Süreç İlişki Tablosu.....	44
Tablo 5.3 Süreç Öncelik Belirleme Tablosu.....	45
Tablo 5.4 Müşterinin Sesinin Operasyonel Tanımlarla İfade Edilmesi.....	49
Tablo 5.5 Sürecin Sesinin Operasyonel Tanımlarla İfade Edilmesi.....	53
Tablo 5.6 Girdi - Çıktı Tablosu.....	54
Tablo 5.7 Proje Hedefleri Tablosu.....	58
Tablo 5.8 Yaklaşımların Karşılaştırılması Tablosu.....	65
Tablo 5.9 Kesişen Faaliyetler Tablosu.....	73
Tablo 5.10 Malzeme Siparişi Süreci için Olası Problem Analizi Tablosu.....	75
Tablo 6.1 Süreç Geliştirme Fırsatları Tablosu.....	78
Tablo 6.2 Müşterinin Sesi Süreci için Girdi - Çıktı Tabloları.....	79
Tablo 6.3 Arakesit Analiz Formu.....	94
Tablo 6.4 Varsayım / Kısıt Tablosu.....	97
Tablo 6.5 Kopukluk Analiz Formu.....	98

ŞEKİL LİSTESİ

<u>No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1 Sürecin Temel Unsurları.....	13
Şekil 3.2 Süreç Organizasyon Yapısı.....	13
Şekil 3.3 Süreç Hiyerarşisi.....	15
Şekil 3.4 Süreç Yönetimi Organizasyonu.....	16
Şekil 3.5 Süreç Haritası Örneği (İlişki Haritası).....	20
Şekil 3.6 Süreç Haritası Örneği (Çapraz Fonksiyonlu).....	21
Şekil 3.7 Süreç Performans Ölçütlerine Örnekler.....	22
Şekil 3.8 Süreç İyileştirme Öncelik Belirleme Matrisi.....	24
Şekil 3.9 İyileştirme Öncesi Örneği.....	24
Şekil 3.10 İyileştirme Sonrası Örneği.....	25
Şekil 5.1 KİSAG Metodolojisinde Genel Süreç Şeması.....	33
Şekil 5.2 KİSAG Metodolojisinde Süreç Hiyerarşisi.....	35
Şekil 5.3 Süreç Yönetimi.....	36
Şekil 5.4 KİSAG Metodolojisi Akış Diyagramı.....	38
Şekil 6.1 Müşterinin Sesi Sürecinin Temel Öğeleri.....	77
Şekil 6.2 Fonksiyonel İlişki Şeması.....	96
Şekil 6.3 Yurtdışı Müşteri Şikayetleri Akış Tablosu.....	103

Ö Z E T

İŞLETMELERDE SÜREÇ YÖNETİMİNE GEÇİŞ VE UYGULAMA SONUÇLARI

İşletme Yönetiminde her alanda Sürekli İyileştirme ve Geliştirmeyi hedefleyen, Müşteri Odaklı, Katılımcı Yönetimi benimseyen ve getirisi olmayan faaliyetleri ortadan kaldırarak Hızlı Karar Verme Mekanizmasını kuran yalın örgüt yapıları 90' lı yıllara damgasını vurmuştur.

Bugün işletmeler rekabet gücünü elinde tutabilmek için, ürün ve hizmet üretiminde “Yüksek Kalite, Düşük Maliyet ve Hız” ana hedeflerine ulaşmak zorundadırlar. Geleneksel Yönetim ve Organizasyon Yapıları’ nın ürünü olan standardizasyon, işlevsel departmanlaşma ve dikey hiyerarşik örgütlenmeler ile çalışanların tüm çabası sadece fonksiyonlarının performansı ve yönetimi ile sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle; sistemin bütününe ilişkin sorumluluğun yüklenilmesi mümkün olamamaktadır. Fonksiyonların öncesi ve sonrasının dikkate alınmaması ve etkisinin görülmemesi sistemin kötü işlemesine neden olmaktadır.

Tüm bu sorunlar, İşletmelerde “Süreç Yönetimi” ni gündeme getirmiştir.

Süreçler, belirli girdileri belirli çıktılara dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen, yinelenen ve birbirine bağlı değerler yaratan faaliyetler bütünüdür. Süreç Yönetimi ise İşletmelerin politika ve stratejilerini , sistemlerini ve buna bağlı olarak organizasyon yapılarını “Süreç Odaklı” düzenleyen, sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeyi kapsayan bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışta süreç tanımları, süreç sahipleri, sorumluları ve ekiplerinin belirli olması, akışın haritalandırılması ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile ürün/hizmetlerdeki “kalite, maliyet ve hız “ üçgeni dengelenmekte ve müşteri tatmini ön plana çıkmaktadır.

Bugün süreç yönetimini uygulayan çeşitli sektörlerdeki işletmelerde, geleneksel yönetim anlayışından süreç yönetimine geçişte birtakım güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu güçlükler, süreç yönetiminin çalışanlar tarafından benimsenmesinde ve mevcut yapıya entegrasyonunda ve bu konuda yönetimin destek ve kararlılığında yaşanmaktadır.

Bu tez çalışması ile ile Süreç Yönetimi yaklaşımının işletmeler açısından ana çizgileri ile değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Tezde genel hatlarıyla, İşletmeleri Süreç Yönetimine iten iç ve dış nedenler ile kavramsal içerik, Süreç Kavramı, Süreç Organizasyonu ve Süreç Hiyerarşisi incelenmektedir. Ayrıca KİSAG (Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme) Metodolojisi teorik olarak ele alınmaktadır.

Tez çalışmasında bu teorik yapılanmanın ardından Süreç Yönetimi Anketi değerlendirmesi ve sonuçları verilmektedir.

Ve en son olarak ta Arçelik A.Ş. Çamaşır Makinası İşletmesi’ nde KİSAG Metodolojisi kullanılarak yapılan “Müşterinin Sesi” projesi ile ilgili detaylı çalışmalar sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Süreç Yönetimi, Süreç Hiyerarşisi, Süreç Organizasyonu, Süreç Haritası, Süreç Performans Göstergeleri, Sürekli İyileştirme / Geliştirme, Müşteri Odaklı, Katılımcı Yönetim, Hızlı Karar Verme Mekanizması



SUMMARY

IMPLEMENTING PROCESS MANAGEMENT IN THE COMPANIES AND IMPLEMENTATION RESULTS

Lean organization structures, aiming Continuous Improvement and Development in every field, adopting Customer Oriented Management by Involvement, and establishing Quick Decision Mechanism by eliminating NVA activities, has a really great influence on this decade.

Today, all firms should reach the main goals which are "High Quality, Low Cost and Quick Response" in order to keep their competitive advantage. Because of the whole efforts of the people working in a standardized, functional classified and vertically hierarchic environment that comes from Traditional Management and Organization Structures, is restricted with the performance of the functions and management, responsibility of the complete system can not be taken on by the individuals or groups. Disregarding the subsequents and preceedings of functions cause the malfunctioning of the system.

All these problems have brought the "Process Management" concept in the firms.

Processes are activities that transform specific inputs into specific outputs and that can be defined, measured, repeated. Process Management is a management perspective that organizes policies; strategies, systems and organization structures of the firms with the process oriented approach and include continious assessment, analysis and development. This perspective balances the "quality, cost, speed" triangle by specifying the process definitions, process masters, process responsible and process teams, mapping the flow of the process and continuos improvement of the process so the customer satisfaction comes to the fore.

Today, most of the companies trying to implement process management face with a lot of difficulties while turning the traditional management structure into process management structure. Most of these difficulties are seen in the

adoption of the process management by people and the integration of it to the current system, and support and the determination of the managers for process management.

This thesis aims evaluating the Process Management approach from the firm's point of view.

This thesis studies the internal and external reasons that drive the firms to the process management, conceptual content, Process Concept, Process Organization and Process Hierarchy basically. Additionally, KİSAG (Koç Business Process Analysis and Development) Methodology is examined theoretically.

In pursuit of this theoretical building Process Management Survey assessments and results are given. After all the others a detailed study of " Voice of Customer" project which is carried out in Arçelik Washing Machine Plant using KISAG Methodology is presented.

Key Words: Total Quality Management, Process Management, Process Hierarchy, Process Organization, Process Map, Process Performance Indicators, Continuous Improvement/Development, Customer Oriented Management by Involvement, Quick Decision Mechanism



1.GİRİŞ

Özellikle son on yıl içerisinde, Dünyada ve ülkemizde meydana gelen gelişmeler bizlere değişimin gerekliliğini açıkça göstermektedir. Küreselleşen iş dünyasında, başarı ve kalıcılığımızı sürdürebilmenin tek yolu, değişimin gereklerine uyabilmek ve değişimi etkin olarak yönetebilmekten geçmektedir. Değişimi bu denli acil hale getiren iki önemli unsur sözkonusudur.

- **Rekabet**

İşletmeler en iyilerin daha da iyi olmaya çabaladıkları devingen ve gelişen bir rekabet ortamında bulunmaktadır. Ana iş hedeflerine ulaşmak ve üretilen ürün ve hizmetlerde, müşteriye sunulan değer açısından, rakiplere kıyasla "en iyi" olmak zorunluluğu vardır. Aynı iş alanlarında, dünya çapında "en iyi"lerle kıyaslama yapılmalıdır.

- **Müşteri Beklentileri**

Müşteriler giderek daha bilinçlenmekte, daha fazlasını istemekte ve beklemektedirler. Müşterilerin üretilen ürün ve hizmetler hakkındaki tutumu ve bilgisi giderek gelişmekte, dolayısıyla kalite ve değer açısından artan ölçüde ürün ve hizmet sunulması kaçınılmaz olmaktadır.

Yukarıda bahsedilen iki önemli unsur, şirketlerin kalıcı başarısı için stratejik öneme sahip tüm iş süreçlerinin, fonksiyonel yapılanma ve karar mekanizmalarının getirdiği tüm kısıtlamalardan kurtarılarak, gerekli iyileşme ve sıçramayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekliliğini göstermektedir. Bu ise, şirketlerde tüm ana iş süreçlerinin birbirleriyle ilintisi ve etkileşimlerinin de gözetilerek, sistematik bir şekilde ele alınması ve geliştirilmesi ile mümkündür.

Süreçler, belirli girdileri belirli çıktılara dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen, yinelenen ve birbirine bağlı değerler yaratan faaliyetler bütünüdür. Süreç Yönetimi ise İşletmelerin politika ve stratejilerini , sistemlerini ve buna bağlı olarak

organizasyon yapılarını “Süreç Odaklı” düzenleyen, sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeyi kapsayan bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışta süreç tanımları, süreç sahipleri, sorumluları ve ekiplerinin belirli olması, akışın haritalandırılması ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile ürün/hizmetlerdeki “kalite, maliyet ve hız “ üçgeni dengelenmekte ve müşteri tatmini ön plana çıkmaktadır.

Bugün süreç yönetimini uygulayan çeşitli sektörlerdeki işletmelerde, geleneksel yönetim anlayışından süreç yönetimine geçişte birtakım güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu güçlükler, süreç yönetiminin çalışanlar tarafından benimsenmesinde ve mevcut yapıya entegrasyonunda ve bu konuda yönetimin destek ve kararlılığında yaşanmaktadır. "Süreç geliştirme" çalışmalarının başarısı; süreç yönetiminin üst düzey yöneticilerce sahiplenilmesi; müşteri ve süreç odaklı şirket kültürünün oluşturulmasında üstlenecekleri rol ile çok yakından ilgilidir.

Bu tez çalışması ile Süreç Yönetimi yaklaşımının işletmeler açısından ana çizgileri ile değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Tezin ikinci bölümünde işletmeleri Süreç Yönetimine iten iç ve dış nedenler ile kavramsal içerik yer almaktadır. Üçüncü bölümde süreç kavramı üzerinde ayrıntılı bir şekilde durularak Süreç Organizasyonu ve Süreç Hiyerarşisi incelenmektedir. Dördüncü bölümde Süreç Yönetimi Anketi değerlendirmesi ve sonuçları verilmektedir. Bu anket uygulama çalışmasını desteklemek için çeşitli sektörlerdeki işletmeleri kapsayacak şekilde yapılmıştır. Anketin amacı, Süreç Yönetimi uygulamayan işletmelerde yaklaşımın, uygulayan işletmelerde ise elde edilen sonuçların ve karşılaşılan güçlüklerin belirlenmesidir. Beşinci bölümde ise KİSAG (Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme) Metodolojisi ana hatlarıyla ortaya konmaktadır.

Altıncı bölümde de Arçelik A.Ş. Çamaşır Makinası İşletmesi’nde KİSAG Metodolojisi kullanılarak yapılan “Müşterinin Sesi” projesi ile ilgili detaylı çalışmalar verilmiştir.

2.TARİHSEL GELİŞİM

Yönetim olgusunun incelenmesi ve örgütsel sorunların çözümlenmesinde, “BİLİMSEL METOD”un uygulamaya başladığı, 19. Yüzyıl sonlarından günümüze - Süreç Yönetiminin de içinde bulunduğu çağdaş yaklaşım ve tekniklere - yönetim düşüncesinin geçirdiği evrim şu şekilde özetlenebilir.

2.1. Klasik Yönetim Düşüncesi (1880-1940)

Klasik Teori, iki ana fikir etrafında toplanmıştır: İlki, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği; ikincisi ise formal (biçimsel) organizasyon yapısının oluşturulmasıdır.

Sözü edilen üç yaklaşımın ortak özellikleri gözönüne alınarak Klasik Teori’nin aşağıdaki şekilde özetlenmesi olasıdır.

İLKELER YAKLAŞIMI olarak da adlandırılan Klasik Teori, en iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmış; bunlara uyulduğu takdirde etkinlik ve verimliliğin artacağını ve bu ilkelerin her organizasyonda geçerli olduğunu öne sürmüştür.

Rasyonellik ve mekanik süreçlerin hareket noktasını oluşturduğu Klasik Teori, insanı, kenidisine söyleneni yapan ve rasyonel olduğuna inandığı sisteme uyan, pasif bir unsur olarak varsaymıştır.

Organizasyonları “Kapalı Sistem” anlayışı ile ele almış; dış ve iç çevre şartlarına nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır.

Klasik Teori’yi oluşturan en önemli ilkeler ise şöyle sıralanabilir:

- İşlerin en küçük parçalarına bölünmesi ve uzmanlaşma;

- Tüm işlerin ve iş yapma usullerinin organizasyon yapısının, işletme politikalarının ve performans ölçütlerinin standartlaştırılması;
- Örgütsel verimliliğin, üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçüldüğü mekanik bir süreç olarak ele alınması;
- İşletmenin ana fonksiyonel sahalarının tesbiti ve her bir sahadaki işlerin gruplandırılması yoluyla departmanlar oluşturulması;
- Dikey yönü hiyerarşik yapıyı - yetki farklılaştırmasını, yatay yönü ise departmanlaştırmayı - fonksiyonların farklılaştırmasını gösteren “BİÇİMSEL VE MEKANİK” örgüt yapılarının kurulması.

2.2. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi (1940-1960)

1930’lu yıllarda “Yönetimde Beşeri İlişkiler” adı altında oluşmaya başlayan bu yeni bir yaklaşım, II. Dünya Savaşı sonrasında yönetim düşüncesinde bir “okul”, yönetim uygulamalarında da bir “akım” halini almıştır.

Neo-klasik Teori’nin en önemli özelliği, Klasik Teori’nin eksik bıraktığı “insan” unsurunu, inceleme konusu yapmasıdır. Bu Teori’de, organizasyon yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, örgüt yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek ve organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları tanımak konularında yoğunlaşılır.

Neo-klasik Teori’nin dayandığı temel felsefe ve varsayımlar, aşağıdaki şekilde ele alınabilir:

- Neo-klasik Teori, insan faktörünü “veri” olarak kabul eden Klasik Teori’den farklı olarak, onun örgütün işleyişi üzerindeki etkisini belirleyerek bir “değişken” olarak analizlere katmıştır.
- Neo-klasiklerin rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşın, motivasyon, insan davranışları, kararlara katılma ve tatmin kavramları üzerinde durmuştur.

- “Akılcı-iktisadi” insan modeli yerine, “Sosyal İnsan” modeli benimsenmiştir ve işletme de bu teori “Sosyal Bir Sistem” olarak düşünülür.
- Neo-klasik Teori, büyük ölçüde, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve bunların alt disiplinlerini oluşturan endüstriyel psikoloji disiplinlerinin katkılarıyla, geniş bir felsefeye dayanan “örgütsel davranış”a dönüşmüştür.

Neo-klasik Teori’nin, Yönetim Düşüncesi’ne getirdiği yenilikler, ilkeler bazında şöyle özetlenebilir.

- İŞ BÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMA’nın verimlilik artışındaki rolü kabul edilmekle birlikte; aynı olmasına yönelik olarak işlerin zenginleştirilmesi (JOB ENLARGEMENT) ve iş değiştirme (ROTASYON) kavramları ilk kez ortaya atılmıştır.
- İşin salt içeriği değil, işi etkileyen çevresel faktörlerin de dikkate alınması; işi planlayan yöneticinin bu planlama sırasında çalışanların ihtiyaçlarını da gözönüne alması gerektiği öne sürülmüştür.
- Organizasyonu departmanlara ayırmada da beşeri hususlara ağırlık verilerek, fonksiyonel bölümlendirme yerine, “ürün” ya da “bölge” ölçütüne dayalı bir bölümlendirme tercih edilmiştir. Bunda temel neden, merkezkaç yönetime ve basık örgüt yapısına daha yatkın olmasıdır.
- Klasik Teori’nin tek yönlü etkinlik ve verimlilik amacına, Neo-klasik Teori, çalışanların tatmini ve gelişmelerinin sağlanması gibi beşeri amaçlar eklemiştir.
- Daha etkin haberleşme ve yüksek moral açısından daha uygun görülen az kademeli (basık) organizasyon şeklinin bir gereği olarak, yönetim alanının geniş tutulması öne sürülmüştür.

2.3. Modern Yönetim Düşüncesi (1960-1980)

Neo-klasik Teori’den Modern Teori’ye geçiş dönemini oluşturan 1950-60 yılları arasında, Beşeri İlişkiler Yaklaşımı’na paralel olarak, istatistik ve mühendislik disiplinlerinin katkılarıyla yönetimde “Sayısal Yaklaşım” ortaya çıkmıştır. 1960-70

Dönemi'nde ise, araştırmacıların katkılarıyla “Modern Yönetim Teorisi” olgunlaşmıştır.

Modern Teori'yi oluşturan iki önemli yaklaşım sözkonusudur: SİSTEM YAKLAŞIMI VE DURUMSALLIK YAKLAŞIMI.

2.3.1. Sistem yaklaşımı

Bu yaklaşım, organizasyonu, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan ve tüm bu parçaların, organizasyonunu amacını gerçekleştirmek üzere karar verme ve haberleşme süreçleriyle birirlerine bağlandığı bir “ana sistem” olarak ele alır. Bu sistem, birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içine alır.

Sistem Yaklaşımı'nın Yönetim Düşüncesi'ne getirdiği en önemli yenilikler ve katkılar şöyle özetlenebilir:

- Bu yaklaşım, organizasyonları, çevreleri ile ilişkili “açık bir sistem” olarak ele aldığından; çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapabilmelerine olanak tanımıştır.
- Sistemin parçaları olan alt sistemler arasındaki “karşılıklı ilişki ve bağılılığın” vurgulanması yoluyla, organizasyonda neler olduğuna ek olarak, bunların nasıl ve niçin olduklarında açıklanmasını sağlamıştır.
- Organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri birarada görmeyi sağlayarak, daha sağlıklı bir genelleştirmeyi olanaklı kılmıştır.
- Yöneticilerin, tüm organizasyon sisteminin amaçlarını, bir bütün olarak ve açık anlaşılabilir biçimde tanımlayarak ele almalarını gerektirir.

2.3.2. Durumsallık yaklaşımı

1970'lerin ortalarında gelişmeye başlayan ve 1980'li yıllarda yönetimde temel yaklaşım haline gelecek olan bir yaklaşımdır.

Durumsallık Yaklaşımı, esas olarak organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve çevre koşullarının özelliklerine göre, yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışır. Buna

göre, her organizasyonun durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğerlerinden farklı olacağından; yönetim ve organizasyon biçimi ve sistemi de farklı ve kendine özgü olacaktır.

- Durumsallık Yaklaşımı da, organizasyonu bir sistem olarak ele alır.
- Bu yaklaşımda, organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen “durum” ve “koşulların” neler olduğu ve bunların nasıl incelenebileceği üzerinde durulur. Ancak bunlar arasında özellikle ikisi, “teknoloji” ve “çevre” faktörleri bugüne dek kapsamlı araştırmalara konu olmuştur. Diğer faktörler üzerindeki çalışmalar henüz gelişme safhasındadır.

Özetle en iyi ve en uygun organizasyon yapısının, sadece belirli organizasyon ilkelerini uygulamakla değil, bu ilkeleri “teknoloji” ve “çevre” değişkenlerini ilişkilendirerek, durumun özelliklerine göre uygulamakla elde edilebileceğini savunur.

2.4. 1980’li Yıllardan Sonra Yönetim Düşüncesi ve TKY

1980* sonrası, özellikle 1990’lı yıllar, Yönetim Düşüncesi’nde ve uygulamalarında çok sayıda yeni ve farklı görüşlerin ortaya atıldığı yıllardır. 1990’lı yılların hakim çevresel değişimleri olan GLOBALLEŞME, KÜRESELLEŞME, DEMOKRATİKLEŞME VE İNSAN HAKLARI, BİLGİ İŞLEME VE HABERLEŞME TEKNOLOJİSİNDEKİ GELİŞMELER VE ARTAN REKABET, çok sayıda yeni kavram, yaklaşım ve tekniği beraberinde getirmiştir.

- Süreç Tasarımı ve İşin Bilimsel Olarak Ele Alınması, Frederic TAYLOR’a kadar uzanır. (1856-1915) Organizasyon yapı ve dinamiklerinin önem kazanması Henri FAYOL (1841-1901), Alfred P. SLOAN (1842-1966) ve Peter DRUCKER’a (1909-) uzanan bir yol izler. Bilgi ve ölçüm sistemleri George SIEMENS (1869-1901) tarafından ortaya atılmıştır. Son olarak “müşteri odaklılık” kavramının Robert E. WOOD (1879-1969) tarafından kullanıldığını söylemek mümkündür.

Bu tarihsel seyir, “SÜREÇ ODAKLI YÖNETİM” yaklaşımının, kendisinden önce ortaya atılmış olan görüş, teori ve yöntemlerden önemli ölçüde etkilendiğini açıklar.

2.5. İşletmeleri Süreç Yönetimine İten İç ve Dış Nedenler

İşletmeleri süreç yönetimi uygulamaya iten iç nedenler şunlardır:

- Hedef ve politika değişikliği
- Finansal göstergelerin bozulması
- Ürün hayat süresinin kısalması
- Klasik organizasyon yapısının hantallığı
- Çalışanların beklentilerindeki artış
- Ürün/hizmet kalitesindeki düşme
- Müşteri şikayetlerindeki artış
- Verimliliğin azalması
- İnfomal gruplaşmaların artışı

İşletmeleri süreç yönetimi uygulamaya iten dış nedenler ise şunlardır:

- Globalleşme
- Artan rekabet
- Müşteri beklentilerinde artış
- Müşteri beklentilerinde değişim
- Bilgi teknolojisindeki gelişme
- Ürün çeşitliliğinde artış
- Üretim/hizmet teknolojilerindeki gelişme
- Demokratikleşme
- Politik değişim
- Ekonomik değişim

3. SÜREÇ YÖNETİMİ

3.1. Süreç Nedir?

Süreç değişik kaynaklarda değişik tanımlarla ifade edilmiştir:

1. Girdileri olan, bunlara müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten bir faaliyetler dizisidir. (LAXMI ve diğerleri, 1997)
2. Belirli bir çıktı (ürün ya da hizmet) elde etmek için, birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan insanlar, ekipman, malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların bir toplamıdır.
3. İşletme girdilerini, işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir.(KLEIN, 1997)
4. Süreçler, üç temel faaliyetler çeşidinin bir kompozisyonudur: Değer yaratan yani müşteriler için önem taşıyan faaliyetler; temel olarak fonksiyonel, departmantal veya örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler; kontrol faaliyetleri (MANGANELLİ ve KLEIN, 1997)
5. Belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren faaliyetler dizisidir. (KOÇ Holding Eğitim Dokümanı, 1995)

Süreçler temelde ikiye ayrılabilir:

– STRATEJİK VE STRATEJİK OLMAYAN SÜREÇLER

STRATEJİK SÜREÇLER, işletmenin hedefleri, amaçları, pozisyonu ve belirlenmiş stratejisi açısından büyük önem taşıyan süreçlerdir ve bunlar, bir işletmenin kendisini nasıl tanımladığına bağlıdır. Diğer ise bunun tersidir.

Her iki grup da, KATMA DEĞER YARATAN VE YARATMAYAN SÜREÇLER olmak üzere iki grupta incelenebilir: KATMA DEĞER YARATAN SÜREÇLER, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileri açısından önemli ve gerekli olan ve müşterilerin bedelini ödemeye istekli olduğu süreçlerdir. Bu süreçler, müşterinin sunulan ürün/hizmetin bir parçası olacak şekilde değerlendirdiği bir şey üretirler.

- Bir organizasyonel süreç, başı ve sonu belli olan iş demektir. Yani bu işi yapmak için gerekli alt işlerin ve detay işlerin oluşturduğu kümedir.
- Süreçler, en yalın açıklamayla, bir işletmenin müşterileri için “ne yaptığı”dır. Süreçler, işletmenin ürün/hizmetini yaratan mantıksal iş toplamıdır.
- Bir iş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetler toplamıdır. Bu tanıma göre, örneğin “siparişin yerine getirilmesi” bir süreçtir; bu süreçte sipariş girdi olarak alınır ve sonunda sipariş edilen malların müşterilere teslimi ile süreç tamamlanır. Teslim, sürecin yarattığı değerdir.
- Süreçler, birbirlerini izleyen durum değişikliklerinin analizinden doğarlar, yani bir süreç, ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılarına dönüştüğü faaliyetler dizisidir.

3.2. Süreç Özellikleri

3.2.1. Süreç yönetimi öncesi

- Organizasyonel birimlerin adları vardır; organizasyon çizelgelerinde açıkça belirtilmişlerdir. SÜREÇLER ise genellikle doğal iş faaliyetlerine karşılık gelirler; ancak organizasyon yapıları nedeniyle parçalanmış ve karmaşıklaşmışlardır. Bu nedenle süreçler görünmez ve isimsizdirler.
- İnsanlar genellikle iş birimlerinin sorumluluğunu üstlendiklerinden ve kimsenin tüm sürecin yerine getirilmesinden sorumlu olmaması yüzünden süreçler “yönetilmez”.

3.2.2. Süreç yönetiminde

- Süreçlere, başlangıç ve sonuçlarını belirtecek (vurgulayacak) isimler verilir.

Örneğin; ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ

→ Kavramdan Protipe

SATIŞ SÜRECİ

→ Tahminlemeden Siparişe

SİPARİŞİN YERİNE GETİRİLMESİ SÜRECİ

→ Siparişten Ödemeye

SERVİS SÜRECİ

→ Talepten Çözüm

İMALAT SÜRECİ

→ Tedarikten Nakliye

- Bir sürecin tanımlanmasında,
 - Seçilen işin kendi içinde bir bütün teşkil etmesi
 - İşin nerede başlayıp, nerede bittiğinin iyi belirlenmesi
 - Ana süreçlerin sayısının 8-10'u geçmemesi gereklidir.

Tanımlanabilme

Sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliğidir.

Ölçülebilme

Sürecin performans ölçüt/göstergeleri ile izlenebilme özelliğidir.

Yinelenibilme

Sürecin aynı tür çıktıyı sürekli olarak sağlayabilme özelliğidir.

Kontrol edilebilme

Süreç sorumluları tarafından sürecin performansının sürekli olarak izlenebilmesi özelliğidir.

Katma değer yaratma

Süreç çıktılarının müşteri üzerinde olumlu bir etki yaratabilme özelliğidir.

3.3. Sürecin Temel Unsurları

Girdi, girdiyi sağlayan tedarikçi, çıktı, çıktıları kullanan müşteri, süreç performans ölçütleri, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile süreç aktiviteleri sayılabilir. (Şekil 3.1 ve Şekil 3.2)

Girdi : Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlardır. Sermaye, işgücü, zaman, malzeme, makina ve ekipman süreç girdileri olarak sayılabilirler.

Çıktı: Girdilerin, süreç içinde işlenmesi sonucu ortaya çıkan ürün ve hizmetlerdir.

Tedarikçi:: Girdilerinin bir veya bir kaçını temin eden kişi ve/veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilirler.

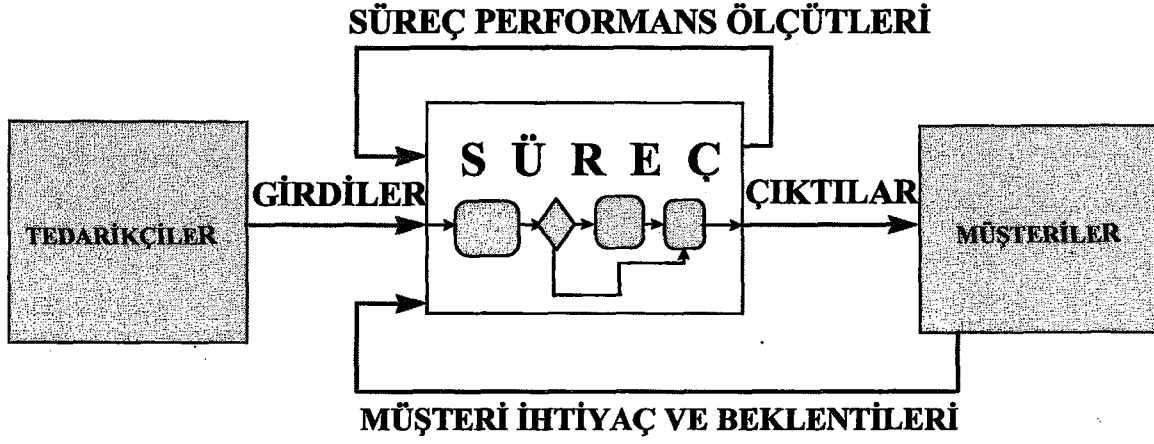
Müşteri: Sürecin çıktılarını kullanan organizasyon içinden veya dışından kişi ve/veya kuruluşlardır.

Süreç performans ölçütleri: Sürecin, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergelerdir. (Hurda oranı, Yeniden işleme zamanı, Cevap verme süresi, Hatasız teslim edilen sipariş sayısı...vb)

Müşteri ihtiyaç ve beklentileri: Müşteri tarafından veya müşteri adına ürün veya hizmet konusunda tanımlanmış özelliklerdir.

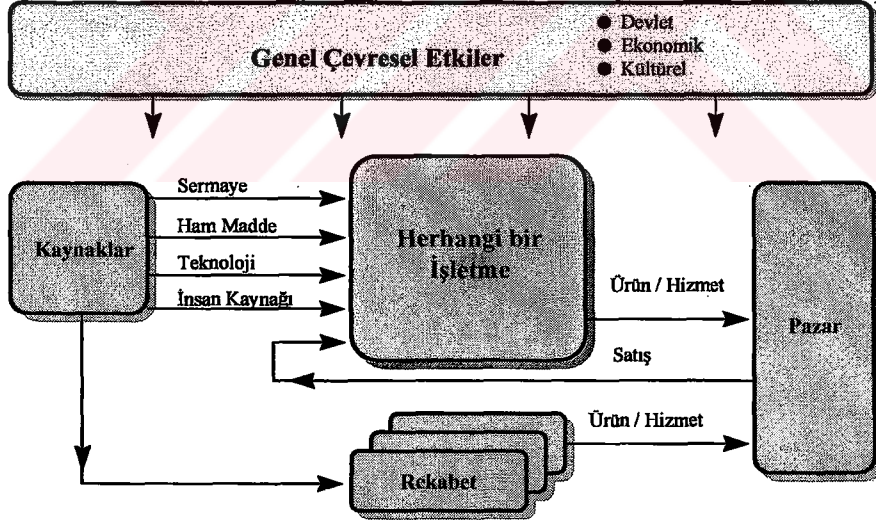
Süreç aktiviteleri: Süreç girdilerini, çıktıya dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir.

SÜRECİN TEMEL UNSURLARI



Şekil 3.1 Sürecin Temel Unsurları

SÜREÇ ORGANİZASYON YAPISI



Şekil 3.2 Süreç Organizasyon Yapısı

3.4. Süreç Hiyerarşisi

Süreçler işletme içerisinde kademeli olarak yapılandırılabilir. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Hiyerarşi kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak oluşturulur. (Şekil 3.3)

Ana süreçler

Şirketin iş sonuçları üzerinde direkt etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst seviyede süreçlerdir. **(Örnek: Pazara sunma ana süreci)**

Süreçler

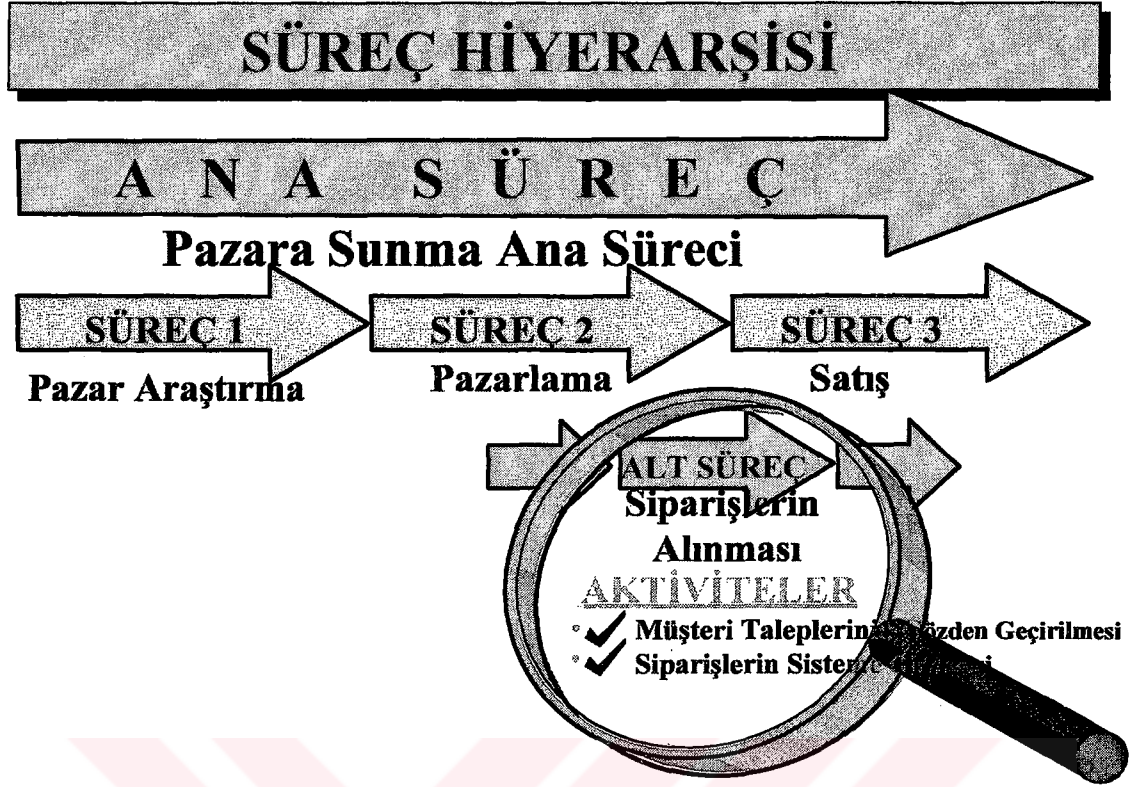
Ana süreçleri oluşturan ve birbirleri ile etkileşimde olan süreçlerdir. **(Örnek: Pazar araştırma süreci, Pazarlama süreci, Satış süreci)**

Alt süreçler

Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerdir. **(Örnek: Satış süreci; satış bütçesinin yapılması, siparişlerin alınması ve satışın gerçekleştirilmesi alt süreçlerini içerir.)**

Süreç aktiviteleri

Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir. **(Örnek: Siparişlerin alınması alt süreci; müşteri taleplerinin gözden geçirilmesi ve siparişlerin sisteme girilmesi süreç aktivitelerini içerir.)**



Şekil 3.3 Süreç Hiyerarşisi

3.5. Süreç Yönetimi Organizasyon Yapısı

- Süreç Sahibi
- Süreç Sorumlusu
- Süreç Ekibi

Süreç Sahibi

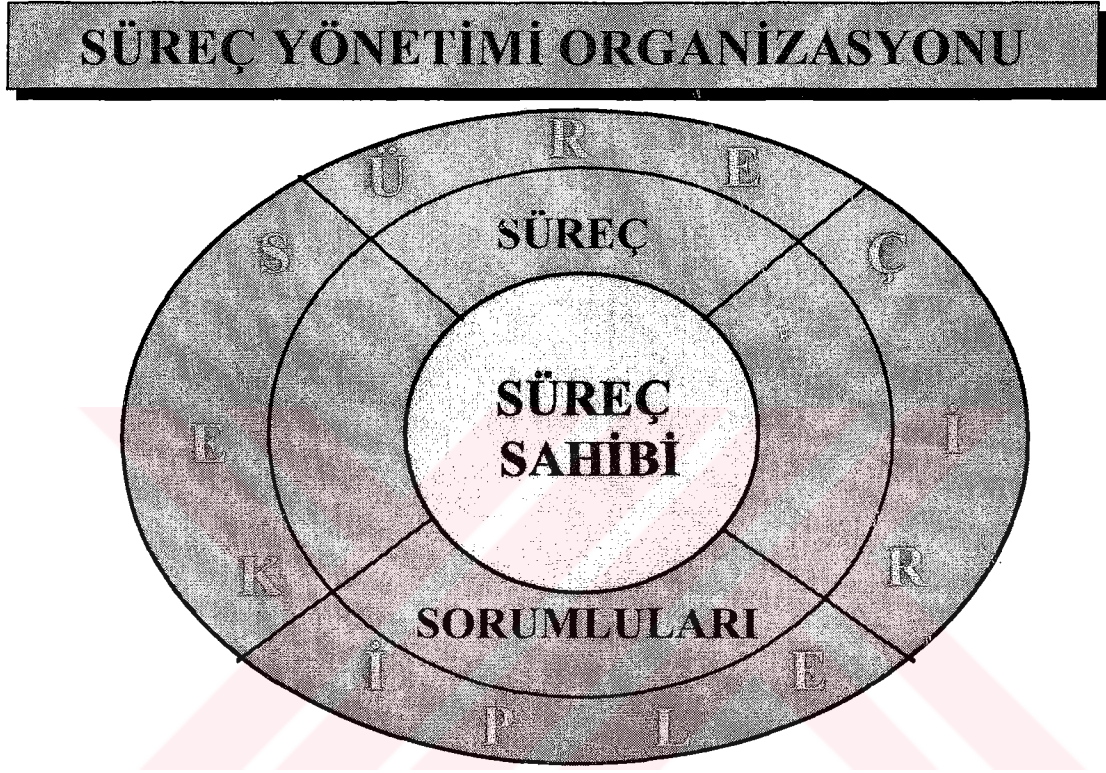
Sürecin bütünü konusunda bilgi sahibidirler ve sürecin bütününi yönetirler. Süreç sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenen müşterilerini tanıyan, beklentilerini takip eden ve süreç çıktılarından birinci dereceden sorumlu olan kişilerdir.

Süreç Sorumlusu

Sürecin ilgili kısımlarını yürüten, temsil eden ve organizasyonda süreç sahibine bağlı çalışan kişilerdir.

Süreç Ekibi

Süreç/alt süreç bazında Süreç sorumlusu liderliğinde iyileştirme ve geliştirme yapan ekiptir.(Şekil 3.4)



Şekil 3.4 Süreç Yönetimi Organizasyonu

**SÜREÇ GELİŞTİRME VE SÜREÇ YÖNETİMİNDE ROLLER VE
SORUMLULUKLAR**

ROLLER	SÜREÇ GELİŞTİRME SORUMLULUKLAR	SÜREÇ YÖNETİMİ SORUMLULUKLAR
ÜST YÖNETİM	1.Kritiki iş konularını tespit eder ve proje hedeflerini belirler. 2.Süreç sponsoru ve yönlendirme komitesini belirler. 3.Süreç ekibi üyelerini onaylar. 4.Ekibin yetkisini belirler. 5.Ekip için uygun kaynakları temin eder. 6.Ödül/tanıma sistemini belirler. 7.Süreç geliştirme projelerinin birbirine entegre olmasını sağlar	1.Süreç sahiplerini atar. 2.Kalıcı süreç ekiplerini belirler. 3.Süreç ekibinin tavsiyelerini alır. 4.Süreç ölçümelerini izler ve ekibe geri bildirim verir. 5.Süreç sahiplerinden gelen problemleri çözüme kavuşturur. 6.Süreç performansını gözden geçirir. 7.Süreç iyileştirmelerini tanır/ödüllendirir. 8.Stratejik ve işlevsel değişiklikleri tartışırken akış diyagramları kullanır. 9.Bölümler arası kopuklukları giderir.
SÜREÇ SPONSORU/ SÜREÇ SAHİBİ	1.Projeleri başlatır, liderlik eder ve destekler. 2.Ekip lideri ve üyelerini seçer. 3.Projenin önceliğini sürdürülmesini sağlar. 4.Ekibin proje planına uygun çalışmasını sağlar. 5.Ekibin sorumluluklarını açıklığa kavuşturur. 6.Sürecin üst düzeyde	1. Sürecin üst düzeyde lideri ve savunucusudur. 2.Sürecin uygun kaynaklara sahip olmasını sağlar. 3.Bölümler arası tartışmaları çözümler. 4.Süreç performansını izler ve üst yönetime raporlar. 5.Süreç iyileştirmelerinin uygulanmasını izler. 6.Süreci değerlendirir.

savunucusudur.

7.Uygun durumlarda ekibin
ödümlendirilmesini sağlar

**YÖNLENDİRME
KOMİTESİ**

1.Kritik iş konularına ve
belirlenen çalışma
yaklaşımına bağlı kalınmasını
sağlar.

2.Projedeki ilerlemeleri izler.

3.Süreç değişikliklerini
onaylar.

4.Değişikliklerin başarıyla
uygulanmasını sağlar.

SÜREÇ EKİBİ

1.Süreci inceler.

2.Geliştirme ve ölçümleri
tasarlar.

3.Uygulamayı planlar.

4.Süreç değişikliklerini önerir
ve/veya uygular.

(SÜREKLİ SÜREÇ EKİBİ)

1.Süreç iyileştirmelerinin analiz eder
ve tasarlar.

2.Değişiklikleri yapar ve/veya önerir.

3.Bölümler arası konuları süreç
sahibine iletir.

4.Süreç iyileştirmelerini uygular.

5.Süreç performansını izler ve
problemleri giderir.

6.Ölçümlerdeki gelişmeleri, izleme
ve geri bildirim sistemlerini
değerlendirir ve öneriler getirir.

**SÜREÇ
LİDERİ**

EKİBİ

1.Ekibi idare eder.

2.Proje sponsoru ile sürekli
iletişimde bulunur.

1.Ekip toplantılarını idare eder.

2.Süreç sahibiyle sürekli ilişkide
olur.

3.6. Süreç Haritası

Süreç haritası, bir süreçte yapılan işlerin ve işin akışının kolayca anlaşılmasını sağlayan ve süreci görsel hale getiren diyagramdır. Süreç haritası, süreçteki tanımlanan aktiviteleri ve karar noktalarını gösterir.

Bu sayede belirlenen organizasyonel hedeflere göre sürecin hangi aşamaları değiştirilmeli, hangi aşamaları desteklenmeli ve hangi adımları ortadan kaldırılmalı kararları alınabilir.

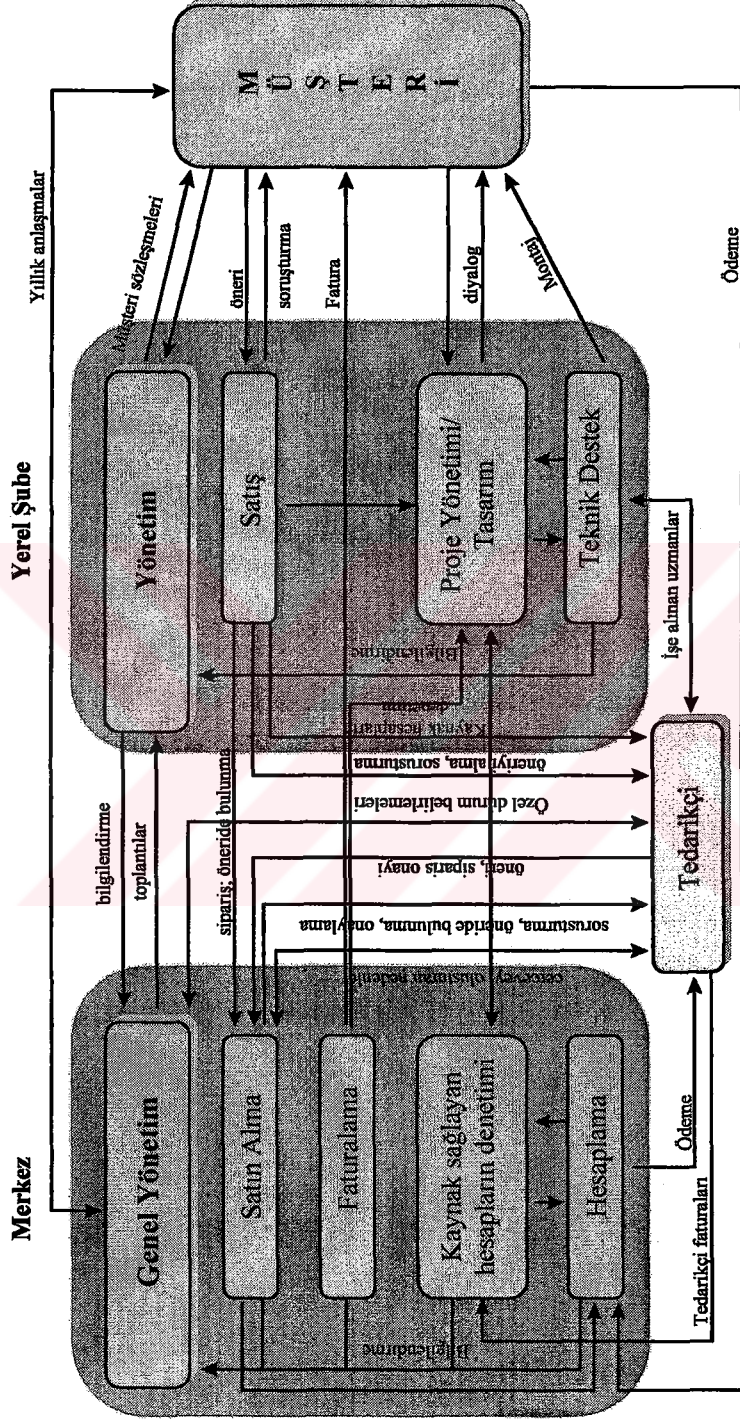
İki tip akış süreç haritası vardır. İlişki haritası ve çapraz fonksiyonlu süreç haritası.

İlişki haritası süreç dahilindeki fonksiyonlar arasındaki temel girdi-çıktı müşteri-tedarikçi ilişkilerini gösterir. İlişki haritası organizasyonda her seviyede hazırlanabilir. İlişkilerin analiz edilmesi geliştirilmesi gereken işlerin daha detaylı olarak değerlendirilmesi hususunda yol gösterici olur.(Şekil 3.5)

Çapraz fonksiyonlu süreç haritası belirli girdileri istenen çıktılara dönüştürmek için yapılan işleri fonksiyonlara göre sıra takip ederek gösterir ve akışına bağlı kalarak süreci görsel hale getirmemizi sağlar.(Şekil 3.6)

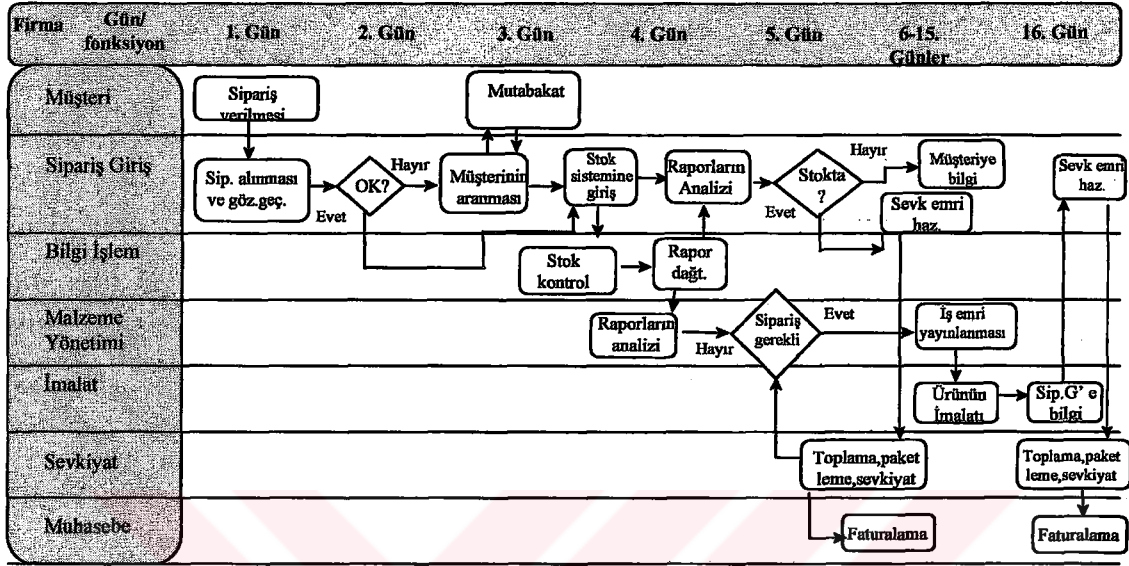
Süreç haritası oluşturulurken sürecin müşterilerinden,tedarikçilerinden ve süreç içerisinde yer alan fonksiyonlardan veri toplama amaçlı “**Süreç Haritası Oluşturma Rehberi**”olarak adlandırılan soru listelerinden faydalanılabilir. (EK - 1 Süreç Haritası Oluşturma Rehberi)

SÜREÇ HARİTASI ÖRNEĞİ (İLİŞKİ HARİTASI)



Şekil 3.5 Süreç Haritası Örneği (İlişki Haritası)

SÜREÇ HARİTASI ÖRNEĞİ (ÇAPRAZ FONKSİYONLU)



Şekil 3.6 Süreç Haritası Örneği (Çapraz Fonksiyonlu)

3.7. Süreç Performans Ölçümleri

Süreçlerin organizasyonel hedefleri hangi ölçüde desteklediğini ve istenen çıktıları oluşturmada ne derece başarılı olduğunu görebilmek için performanslarının ölçülmesi gereklidir. Aynı şekilde süreçlerde yapılan iyileştirme çalışmalarının süreç çıktısı üzerindeki etkisinin belirlenmesinde veya iyileştirmeden önceki ve sonraki durumları karşılaştırmak amacıyla süreç performans ölçümleri kullanılır.(Şekil 3.7)

Organizasyona göre çok fazla çeşitlilik göstermesine rağmen uygun olan durumlarda temel olarak aşağıdaki süreç ölçümleri birçok farklı süreçte gösterilebilir:

İlk Defada Gerçekleştirme Verimi

Birçok organizasyonun tam olarak takip etmediği önemli bir bilgidir. Süreç haritasındaki bütün karar kutularının istenen çıktıyı oluşturma yüzdelерinin yada sürecin istenen yönde akışının sağlanması ihtimallerinin çarpımı ile elde edilir.

Aktivite Süreleri (Ortalama, en iyi ve en kötü süreler)

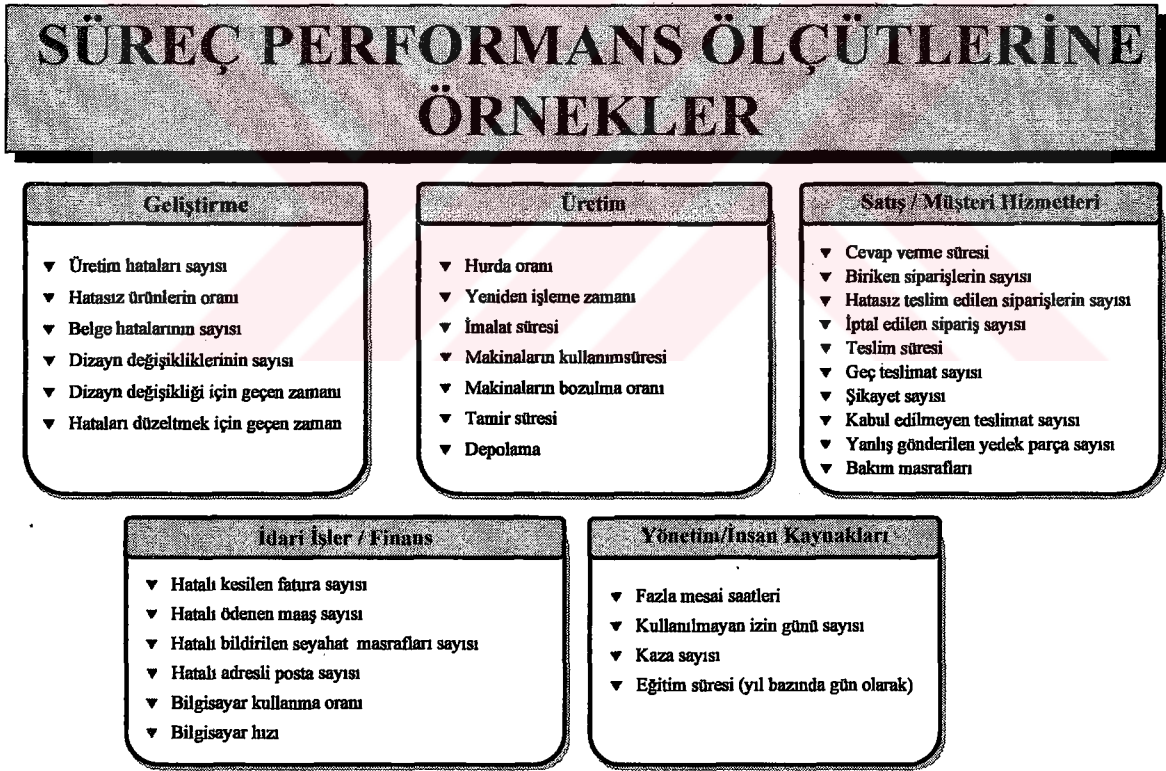
Sürecin aktivitelerin tamamlanabilmesi için geçen ortalama süre, en iyi süre ve en kötü süreler sürecin performansı hakkında bilgi verebileceği durumlarda ölçülebilir.

Gecikme Noktaları

Gecikme noktaları genellikle karar kutularından sonra oluşur ve belirlenmesi kolaydır. Gecikme süreleri her gecikme noktası için ölçülebilir.

Toplam Süreç Zamanı

Süreç aktiviteleri için harcanan süreye benzer olarak ölçülebilir. Sürecin başından sonuna kadar bekleme zamanları dahil ne kadar sürdüğünü belirlemek için ölçülür. Bunun için süreç birkaç ana aşama halinde incelenmelidir.



Şekil 3.7 Süreç Performans Ölçütlerine Örnekler

3.8. Süreç Geliştirme / İyileştirme

Süreç Geliştirme / İyileştirme, süreç yönetiminin aşamalarından biridir. Belirlenmiş ve tanımlanmış süreçlerin gözden geçirilerek gereken iyileştirme/geliştirmelerin planlanması ve uygulamaya geçirilmesi, süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinliğinin artırılması ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. (Şekil 3.9 ve Şekil 3.10)

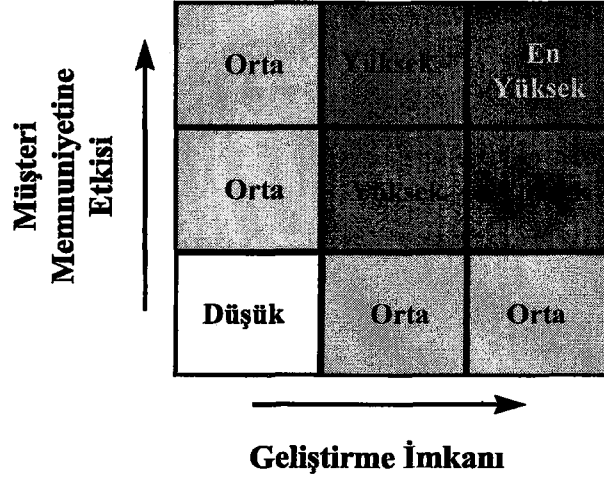
Süreç analiz ve geliştirme / iyileştirme aşamaları

1. İyileştirilecek/geliştirilecek süreçlerin/alt süreçlerin belirlenmesi
2. Süreç temel unsurları ve sürecin etki alanının tanımlanması
3. Mevcut süreç akış diyagramının çizilmesi
4. Mevcut sürecin ölçülmesi ve değerlendirilmesi
5. Süreç akışındaki problemli noktaların belirlenmesi
6. Kısa ve uzun vadeli gelişmelerin belirlenmesi
7. Kısa ve uzun vadeli gelişmelerin denenmesi
8. Deneme sonuçlarının irdelenmesi ve geliştirmelerin yaygınlaştırılması

Öncelikli geliştirilecek süreçlerin belirlenmesi

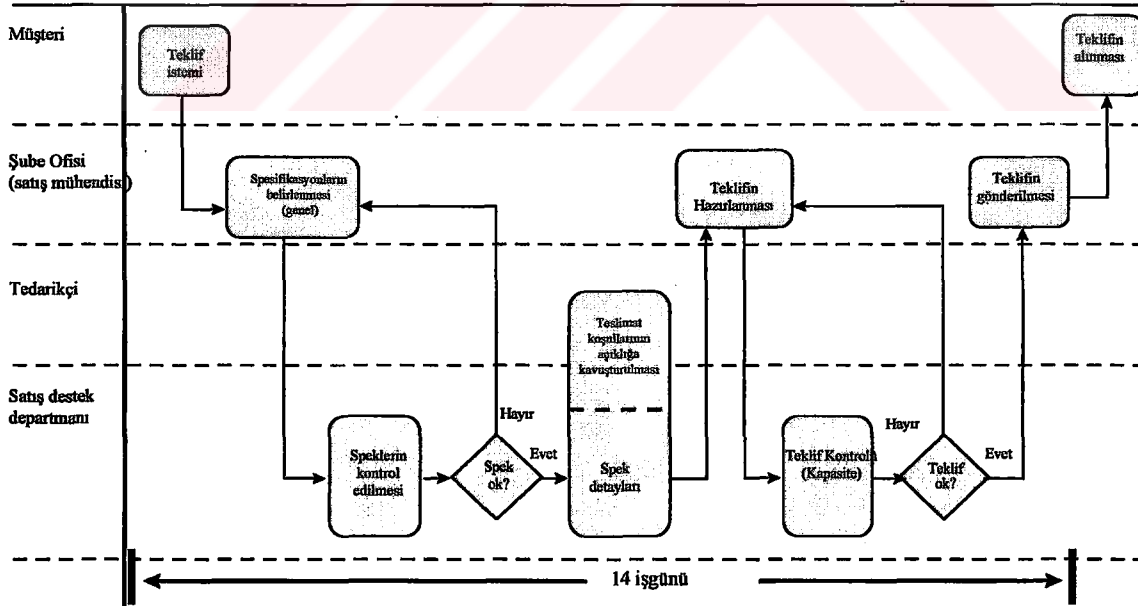
Öncelikli geliştirilecek süreçlerin belirlenmesinde öncelik belirleme matrisi kullanılabilir. (Şekil 3.8) Matrisin yatay ekseninde Geliştirme İmkânı, dikey ekseninde Müşteri Etkisi unsurları yer almaktadır. Sürecin müşteriye etkisi süreç çıktısı kalitesinin müşteriye etkileme yüzdesi ile ölçülür. Sürecin geliştirme imkânı ise uygun kaynak sağlandığında sürecin geliştirilmeye olan elverişliliğidir. Matrisin Yüksek ve En Üst olarak belirlenmiş bölgelerinde yer alan süreçler öncelikli olarak geliştirilmesi gereken süreçlerdir.

SÜREÇ İYİLEŞTİRME ÖNCELİK BELİRLEME MATRİSİ



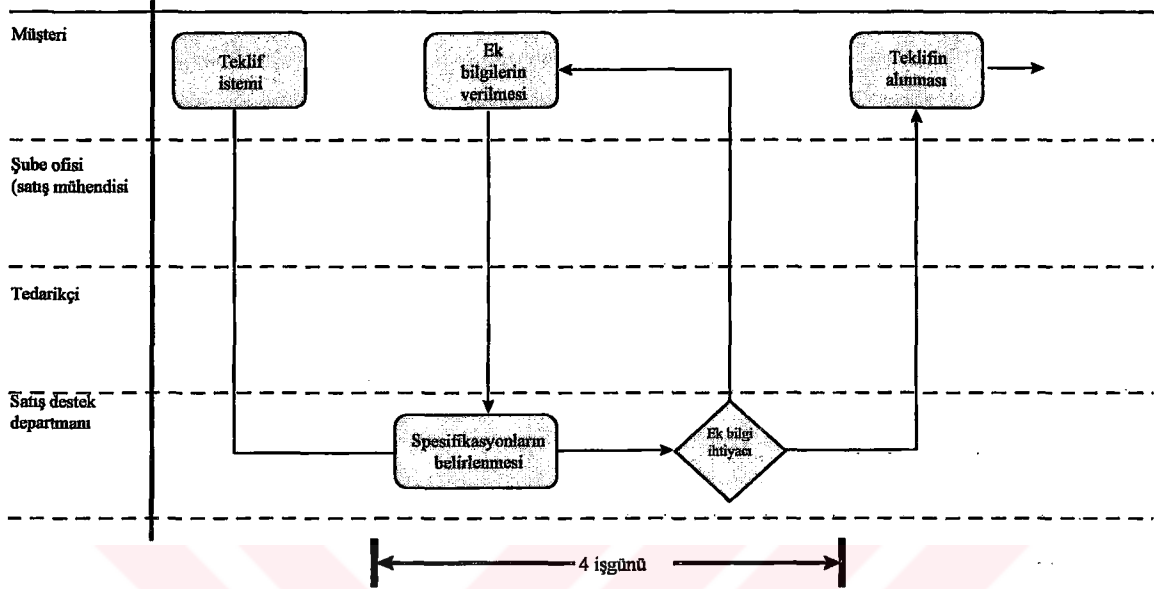
Şekil 3.8 Süreç İyileştirme Öncelik Belirleme Matrisi

İYİLEŞTİRME ÖNCESİ ÖRNEĞİ



Şekil 3.9 İyileştirme Öncesi Örneği

İYİLEŞTİRME SONRASI ÖRNEĞİ



Şekil 3.10 İyileştirme Sonrası Örneği

3.9. Süreç İyileştirme

Süreç iyileştirmenin mantık yürütme ve basitleştirmeden daha geniş kapsamlı olduğu söylenebilir. Varolan süreci geliştirmek doğal olarak onları sonuna kadar belgelemektir. Sürecin analizi, çalışanlara yıllarca karşılaştıkları sorunları belgeleme şansı verir ve aynı zamanda bir sürecin çoğu zaman bir bütün olarak farkına varılmamış uzun süreli problemlerin (dar boğazlar, gereksizlikler, önemsiz aktiviteler gibi) bir yansıması olarak incelenmesine fırsat tanır.

Kısa dönemde gelişmeyi kavramış ve yenilikçi olan bir çok şirketin meşgul olduğu konu süreç iyileştirme girişimleridir. IBM ; süreç modelleme çabalarının, kısa dönemde gelişmeyi, yani gereksiz aktivite ve hataların eliminasyonunu, çevrim süresinin azaltılmasını ve maliyet kazançları için fırsatlar doğurmasını umuyor. Bu kısa dönem gelişme çabaları büyük ölçüde sürecin içerisinde yer alan çalışanlar tarafından üstlenilmelidir. XEROX süreç iyileştirme ve kısa dönemde gelişmeye paralel olarak “ iki takım “ yöntemini kullanıyor. Gelecek durum takımının üyelerinden farklı olarak mevcut durum takımı üyelerinin, mevcut sonuçların iletimi ve etkileşimi ile kısıtlanmıştır. FAXON, veri toplama süresi sırasında tanımladığı

problemlerin belgelendiği ve sistem geliştirme işi ilerlerken bu durumları düzeltmeye yarayan bütünleyici bir plan geliştiren, benzer bir yola başvuruyor.

Bir iletişim sistemi, iyileştirme ve geliştirme takımlarının gelecek vizyonlar ve şimdiki süreç ile ilgili önemli bilgiyi paylaşımlarına olanak vermelidir. Bazı firmalar sürecin vizyonu ile bütünleşen tutarlı geliştirme ve kısa dönem iyileştirmeyi uyguluyorlar. Prudential Insurance'da süreç vizyonu, iyileştirme girişiminin içine bütünleyici olarak katılmasa da girişim olarak görülmeye ve üzerinde çalışılmaya devam ediliyor. Eğer onlar net olarak farklılaştırılmazsa yüklenilen geliştirme ve iyileştirme aktiviteleri aynı zamanda karıştırılabilir. Fakat çok büyük organizasyonlarda kısa dönem kazanç elde edilebilmesinin tek yolu budur. Süreç iyileştirmesini tam olarak uygulayabilmek bir kaç yıl alabilir. Hemen sonra kısa dönem geliştirmeler ile , olumlu sonuçlar elde edebilmek mümkündür. Kısa dönem geliştirmeler, iyileştirme çalışmaları devam ederken uygulanabilir. Bazı firmalar kısa vadeli süreç geliştirmelerini uzun vadeli süreç iyileştirmeleri için bir araç olarak görmektedir. (Davenport, 1993)

3.10. Süreç Geliştirmeye Geleneksel Yaklaşım

Süreç geliştirme için çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Tanımlanan disiplinler arasında bilgi sistem, endüstri mühendisliği, yöneylem araştırmaları ve muhasebe yönetimi bulunmaktadır.

Şöyle ki; aktivite bazlı maliyet, süreç değer analizi, kalite bazlı gelişim, bilgi sistemleri ve endüstri mühendisliği bu yaklaşımlara örnekler olarak verilebilir. Bu yaklaşımlara bakış iki amaca hizmet etmektedir. İlki hiçbir yaklaşımın radikal bir gelişme elde edebilmek ve neden yeterli olmadığını açıklamak için bu firmaların geleneksel yaklaşım ile süreç iyileştirme arasındaki farkı anlamalarına yardımcı olur. İkincisi, süreç iyileştirme girişiminin süreç geliştirme tarzında bu araçların ve tekniklerin uygulanabilirliğini ve yararlarını tanımlar. Her yaklaşım, süreç çevresi ile çok yakından ilgilidir. Bir firma ya bu geliştirme metodlarından birini seçer veya yeni bir yaklaşım yaratmak için bazı teknikleri uygular.

3.10.1. Aktivite bazlı maliyet

Aktivite bazlı maliyet yaklaşımlı muhasebe yönetiminin hedefi, belli bir grup müşteriye hizmet etmek veya belli bir ürün elde edebilmek (üretebilmek) için gerekli kaynakların belirlenmesidir. Üretim sürecini incelemekten ürünün kaynak ihtiyacını veya müşteri grubunu anlayabilme seviyesine gelinceye kadar ki yaklaşım, süreç perspektifini kapsamalıdır. Birçok şirket ürünün veya müşterinin karlılığını veya zararlılığını saptamak ayrıca verilmiş bir süreci geliştirmek için aktivite bazlı maliyet ile desteklenen ürün-maliyet bilgisini kullanabileceğini keşfetmiştir. Aktivite bazlı maliyet tarzı içindeki gelişme fırsatları iki yolda yükselmektedir. Birincisi, maliyet unsurları ve değer katmayan aktivitelerin analizi ve ikincisi iyileştirme girişiminin en önemli hedefinin kısmen maliyet azalması olduğunda üretilen bilgi çalışanlar ve sürekli bilgiyi ölçmek için yönetim tarafından kullanılabilir.

Aktivite bazlı maliyeti süreç yönetiminde kullanmış olan çok az şirket radikal süreç gelişmeleri elde etmişlerdir. Aktivite bazlı maliyet sisteminin iyileştirilmesi şirket içindeki en düşük seviyedeki aktiviteye kadar analizi gerektirmektedir.

Aktivite bazlı maliyetin içindeki mevcut süreci anlamak iki basamakta sağlanabilir. İlkinde uygulanacak aktiviteler tanımlanır. Bazı süreç model çeşitleri, örneğin iş akış diyagramı tipik olarak süreç yapısını belgelemek için kullanılır. İkinci basamak kaynakların tüketimi üzerine kurulu aktivitelerin maliyet tutarını içine alır. Bu basamak, makina, setup gibi maliyet unsurlarının analizini içerir. Maliyet tutarı çıkışları bütün sürecin genelindeki her aktivite ile ilişkili maliyet ve süreyi gösteren maliyet oluşturma grafiğini içine alır. Gelişme için fırsatlar, mevcut süreç aktivitelerinin detaylı analizleri sonucu yükselir ve süreç aktivitelerinin anlaşılmasında izlenen yol sırasında ortaya çıkan problemler belgelenir.

3.10.2. Süreç değer analizi

Süreç değer analizi, başka bir deyişle aktivite değer analizi, yönetim danışmanları tarafından 1970 ve 1980 'lerde aşırı masrafları azaltmak amacıyla geliştirilip popüler hale getirildi. (Bazı firmalar bu analizleri 1950 'lerden beri uygulamaktadırlar.) Masraf değerleri çeşitli olan süreçlerde analiz etme olanağı sağlayan bu uygulama, çoğu yüzden tabanlı fiyat azalımı ve organizasyonlarda görev alanlar arasında ayrım gözetmeyen ve değerli çalışanları ve programların kaybıyla sonuçlanan yukarıdan

aşağıya fiyat azaltma programına karşı bir tepki olarak aşağıdan yukarıya yönetimi tasarlamaktadır.

Süreç değer analizi, süreç akışını anlamaya yarayan aktiviteleri ve süreç bileşenlerini inceleyen düz bir yaklaşımdır. Eldeki süreci hareket noktası olarak ele alır ve her aktivite için geçen zaman ve masrafları belgeler. Müşterilerin beklentileri sorulur ve her aktivitenin değerini test etmekte kullanılır. Müşterinin gözünde süreç sonucuna bir değer katmayan aktiviteler, elenecek adaylar olarak ayrılır.

Süreç değer analizinde kullanılan ana model, aktivite bazlı maliyetteki gibi maliyet oluşturma grafiğidir. Bir dizi süreç aktivitesini zaman ve tutarları ortak bir biçimde ele alınarak karşılaştırılır.

Süreç değer analizinin en büyük kısıtı probleme bir kerelik çözüm getirmesidir. Destekleyici gelişme mekanizmaları önermediği için, bu tip analizleri kullanan şirketler çoğunlukla bir iki yıl içinde eski yöntemlerine dönmektedirler. Bunun yanı sıra süreç iyileştirme için doğru olan bir şey daha vardır ki o da kesintisiz gelişme ve iyileştirme döngüleri kurarak zaman içinde devamlı kar getirmesidir.

3.10.3. Kalite bazlı gelişim

Süreci verimli hale getirmek ve sürekli gelişmeyi sağlamak için, sistematik ve adım adım olan bu yaklaşım güvenilir ve anlaşılabilir. Fakat bazı temel karakteristikler, girişim sonuçlarının elde edilmesine engel olur.

İş süreçleri geliştirme de, süreç iyileştirmede olduğu gibi geniş yatırım gerektirir. İş hedeflerine dayalı olarak gelişme imkanları yaratır ve bunlar arasındaki mekanizmaları oluşturur. Fakat süreç iyileştirmeye ters olarak gelişim aktiviteleri sırasında ortaya çıkan fikirleri reddeder.

İş süreçlerinin gelişiminde değişik tiplerdeki akış şemaları kullanılır. Süreç dökümantasyonu ve analizlerine geri dönüşlü prosesler olarak bakılır. Süreci, sürecin hedef ve kapsamını anlayabilmek için geliştirilmiş olan yüksek seviyeli blok diyagramlar kullanılır.

3.10.4. Bilgi sistemleri

Bilgi sistem mühendisliği, süreç geliştirme gibi makro seviyede bir bakış açısına sahiptir. Stratejik iş hedeflerini bilgi sistemlerine çeviren yukarıdan aşağıya bir yaklaşımdır. Verilerin ve süreçlerin analizi, bazı modellerin geliştirilmesi, tüm organizasyonun veya temel iş birimlerinin temsil edilmesi ile başlar. Sonuçta oluşan modeller detaylı sistem gereksinimleri (aksiyon diyagramları, veri tabanı dizayn özellikleri) ile ilgili dokümanlardır. Bilgi sistem mühendisliği, süreç geliştirme gibi makro seviyede bir bakış açısına sahiptir.

Bilgi sistem mühendisliğinin karakteristikleri arasında, iyileşmeyi ve kökten değişimi sağlamak için başarılması zor olan bir fonksiyon için ele alınır. Bilgi sistem mühendisliği, genelde çok uygulanan çapraz organizasyonel sınırlı iş süreçlerini kapsamaz. Bilgi sistem mühendisliği yenileştirme, devamında yeni ve geniş bir süreçler kümesini getirir. Aslında, bilgi sistem mühendisliği kaynaklı yapılan çalışmalar sürekli yenileşen iş yöntemleriyle değerlendirilmezler.

Süreç iyileştirme gerektiğinde alt süreçlerin başarılı bir şekilde iyileştirilmesine ve geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi sistem mühendisliği bunun gibi bir süreç için herhangi bir mekanizma sağlamaz.

Bilgi sistemleri ile ilgili metodlar, süreci iyileştirmek amacıyla, aslında süreç ve veri modellemek için yararlıdır.

3.10.5. Endüstri mühendisliği

Endüstri mühendisliğinin görevi makina ve makina sistemlerini dizayn etmek, analizini yapmak ve değerini biçmektir. Çalışmaların çoğu sadece üretim süreçlerinin iyileştirilmesi ile ilgilidir. Endüstri mühendisliği bir geçiş aşamasıdır. Endüstri mühendislerinin yeni hedefleri süreç iyileştirmeyi daha fazla çağrıştırmaktadır.

Endüstri mühendisliği geleneksel olarak kaynak verimliliğini (maliyet azaltılması ile ilgili olarak) vurgulayarak dizayn edilmiş veya değer biçilmiş gelişmeler ile ilgilenir. Ancak, anlaması zor ve kısıtlı olarak tanımlanmış süreçlerin analizi için birçok araç ve teknik gerektirir. Ayrıca insan kaynakları konusunda, en azından birey çalışan seviyesinde, diğer gelişme yaklaşımlarından farklı bir perspektifte ilgilenir. Bu bakış açısı ile süreç iyileştirmeye benzemektedir.

Endüstri mühendisliğinin birçok araç ve teknikleri arasında zaman ve maliyeti içeren iş akış şemaları, çevrim zamanları, boşa geçen zaman bulunmaktadır. Çoğu iş akış şemaları, bireyler ve makineler tarafından yapılan işlerin ayrımında faydalı olmaktadır. İş akış diyagramları birbirlerine bağlı faaliyetler arasındaki ilişkileri kıyaslamada kullanılabilir. İnsanlar ve makineler arasındaki ilişkileri optimize etmek için kullanılan beyin fırtınası ve diğer yaratıcılık teknikleri ve matematiksel modeller ve neredeyse bütün işlemler endüstri mühendisliği için diğer yararlı araçlardır.



4. SÜREÇ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ANKET UYGULAMASI

Bu anket KalDer Süreç Yönetimi Uzmanlık Grubu tarafından hazırlanmış ve Plus Remark tarafından uygulanarak ve değerlendirilmiştir. Anketin amacı; süreç yönetimi uygulayan firmalarda uygulamaların ve sıkıntıların, uygulamayan firmalarda yaklaşımın belirlenmesidir. Hedeflenen, 'Türkiye' de süreç yönetimi yaklaşımına bakış açısını ortaya koymaktır.

Anket 592 adet firmaya gönderilmiş ve 181 firmadan geri dönüş olmuştur. Yani, anketin geri dönüş oranı % 30 'dur.

Anket 31 adet sorudan oluşmaktadır. Bu sorular haricinde ankette istatistiki değerlendirmeleri yapabilmek amacıyla, firmaların faaliyet gösterdiği sektör, çalışan sayıları, kuruluş yılları... vb sorular da yer almaktadır.

Anket ve ankette yer alan sorular ile ilgili sonuçlar ve değerlendirmeler ekte verilmiştir. (EK - 2 Süreç Yönetimi Anketi / EK - 3 Süreç Yönetimi Anketi Sonuçları)

5. KİSAG METODOLOJİSİ

5.1. Giriş

5.1.1. Değişimi zorunlu kılan unsurlar

- Rekabet
 - sınıfında “en iyiler” arasında olma zorunluluğu
- Müşteri Beklentileri
 - ürün ve hizmetlerdeki değer beklentisinin devamlı şekilde artışı

5.1.2. Süreç geliştirmenin önemi

Süreç geliştirme, iş yapma tarzımızı artan rekabet ve müşteri beklentileri doğrultusunda değiştirmenin tek yoludur.

5.1.3. Süreç kavramı

Belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirlibir dizi faydalı çıktıya dönüştüren faaliyetler dizinidir.

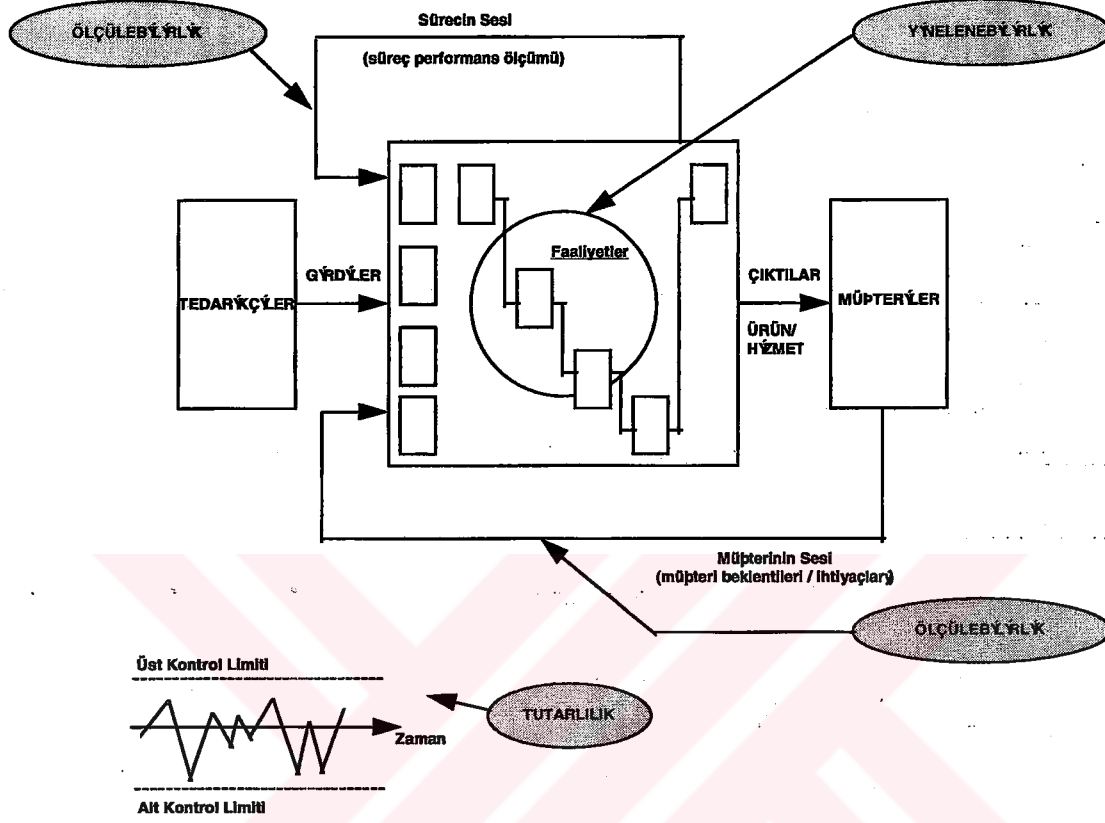
5.1.4. Süreçlerin Ortak Özellikleri

- Tanımlanabilirlik
- Yinelenebilirlik
- Tutarlılık

5.1.5. Genel Süreç Şeması

"Süreç" kelimesinin değişik tanımlamaları söz konusudur. Aşağıda verilen tanım, süreci oluşturan öğelerden kalkarak yapılan açık ve betimleyici bir tanımdır.

"Süreç", belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir.(Şekil 5.1)



Şekil 5.1 KİSAG Metodolojisinde Genel Süreç Şeması

5.1.6. Süreç örnekleri

KİSAG (Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme) metodolojisi, özellikle iş süreçlerinin analiz ve geliştirilmesine yönelik tasarlanmış bir metodolojidir.

Genellikle, iş süreçleri, ana iş akışı üzerinde olup olmayışlarına, stratejik önemlerine, v.b. bakılarak kilit süreç, yönetim süreçleri, destek süreçleri, v.b. sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır.

KİSAG metodolojisi; süreç sınıflandırmasını, süreç hiyerarşisi içinde ele almaktadır. Aşağıda iş süreçlerine örnekler verilmektedir.

- Malzeme tedarik
- Üretim planlama ve takip
- Stratejik planlama

- Ürün geliştirme
- Müşteri ilişkileri
- Sipariş yönetimi
- Tahsilat
- vb.

5.1.7. Süreç hiyerarşisi

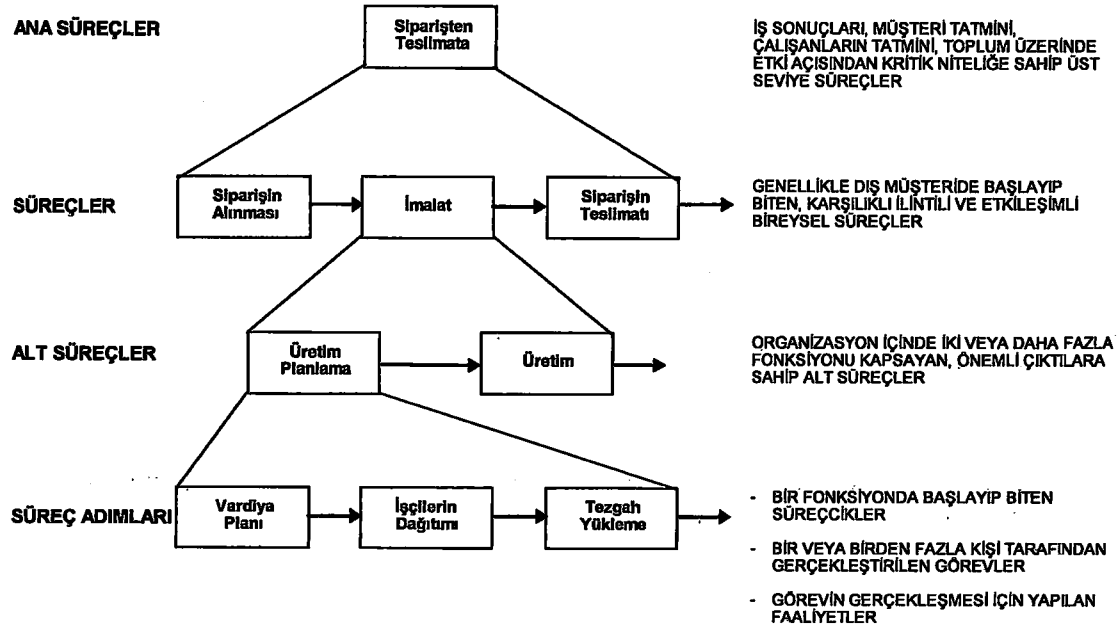
Her ürün veya hizmet mutlaka bir sürecin sonucunda ortaya çıkar.

Şirketlerimizde gerçekleşen tüm işler, bir sürecin parçası ve gereğidir. Şirket çalışanlarımız, günlük şirket yaşamında mutlaka birçok sürecin içinde bulunmakta, süreçleri etkilemekte ve onlardan etkilenmektedir.

Süreçler, küçük ve basit olabileceği gibi geniş kapsamlı ve karmaşık olabilirler. Bir fonksiyonun içinde başlayıp biten süreçler olabileceği gibi, ürün ve hizmet yaratan tüm zinciri kapsayan süreçler de olabilir. Süreçler büyüdükçe bir fonksiyon sınırını aşp, fonksiyonlararası ve hatta şirketlerarası niteliğe bürünürler. Bu nedenle, bir organizasyondaki süreçler en üstten alta doğru, bileşenlerine ayrılarak hiyerarşik olarak sıralanırlar.

Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme metodolojisi (KİSAG) süreç hiyerarşisini 4 seviyede tanımlamaktadır.(Şekil 5.2)

SÜREÇ HİYERARŞİSİ



Şekil 5.2 KİSAG Metodolojisinde Süreç Hiyerarşisi

5.1.8. Süreç odaklı bakış

- “Parçaların ayrı ayrı en iyi şekilde çalışması, bütünün en iyi şekilde çalışmasına çoğu kez engeldir.”
- “Organizasyon şemaları dikeydir ; müşteriye hizmet ise yataydır.”

Organizasyonlarımızın çoğu geleneksel olarak fonksiyonel bazda örgütlenmiştir. Dolayısıyla, yaptığımız işe bakış açımız, örgütlenme tarzı veya yapısı tarafından şekillendirilmektedir. Tüm çabalarımız bağlı olduğumuz fonksiyon içinde başlatılmakta, geliştirilmekte, desteklenmekte ve odaklaşmaktadır.

Genellikle yöneticiler kendi fonksiyonlarının performansı ve yönetimi ile ilgilenmekte, hiç kimse sürecin tümünü sahiplenmemekte ve sorumluluğunu yüklenmemektedir. Gelişme söz konusu olduğunda ise, bu çoğunlukla fonksiyon dahilinde kalmaktadır.

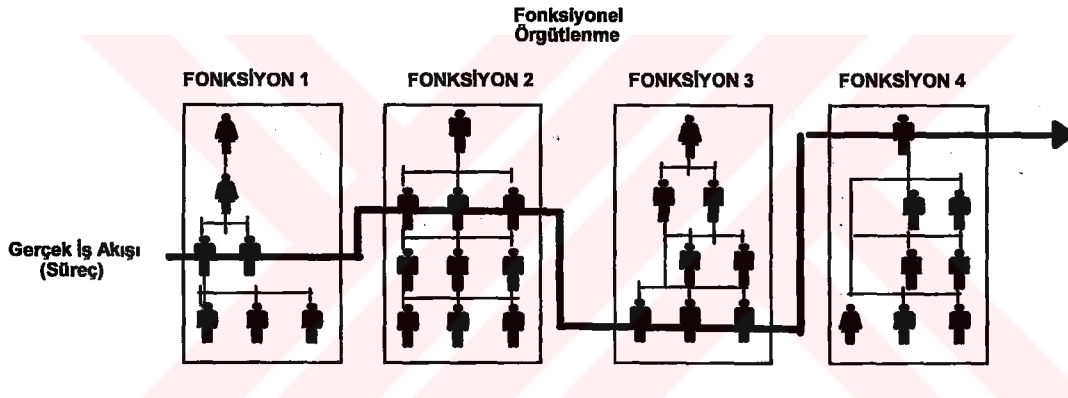
Süreçler ise, dikey olarak örgütlenen fonksiyonlar dahilinde kalmamakta, yatay olarak fonksiyon sınırlarını aşp, fonksiyonlararası akmaktadır.

Bir sürecin yalnızca bir fonksiyon dahiline düşen kısmının optimizasyonu; bunu yaparken sürecin fonksiyonun önündeki ve ardındaki kısımlarının gözönüne alınmaması, etkisinin hesaplanmaması; sürecin daha da kötü işlemesine neden olabilir.

5.1.9. Süreç yönetimi

- Bir organizasyon içinde katma değer yaratan tüm faaliyetlerin yönetimini kapsar. (Şekil 5.3)

- süreçlerin belirlenmesi
- süreçlerin tanımlanması
- süreçlerin gözden geçirilmesi
- süreçlerin sürekli iyileştirilmesi



Şekil 5.3 Süreç Yönetimi

5.1.10. KİSAG metodolojisi

Koç İş Süreçleri Analiz ve Geliştirme Metodolojisi, bünyesinde, sürekli iyileştirme mantığını içeren bir model olarak tasarlanmıştır. Klasik P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act/Planla-Yap-Sına-Uygula) yaklaşımı, modelin 6 aşamalı temel akışının çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Şekil 5.4' te KİSAG metodolojisinin temel akış şeması verilmektedir.

Şemadan da görüleceği gibi KİSAG metodolojisi iteratif bir özelliğe sahiptir. Diğer bir deyişle, belli bir aşamada elde edilen bulgu ve sonuçlar, önceki aşamaların tekrar ele alınmasını gerektirebilir. Önceki aşamalara geri dönüş ihtiyacının oluşması metodolojinin ya da uygulayan ekibin bir zayıflığı olarak algılanmamalıdır. Aksine

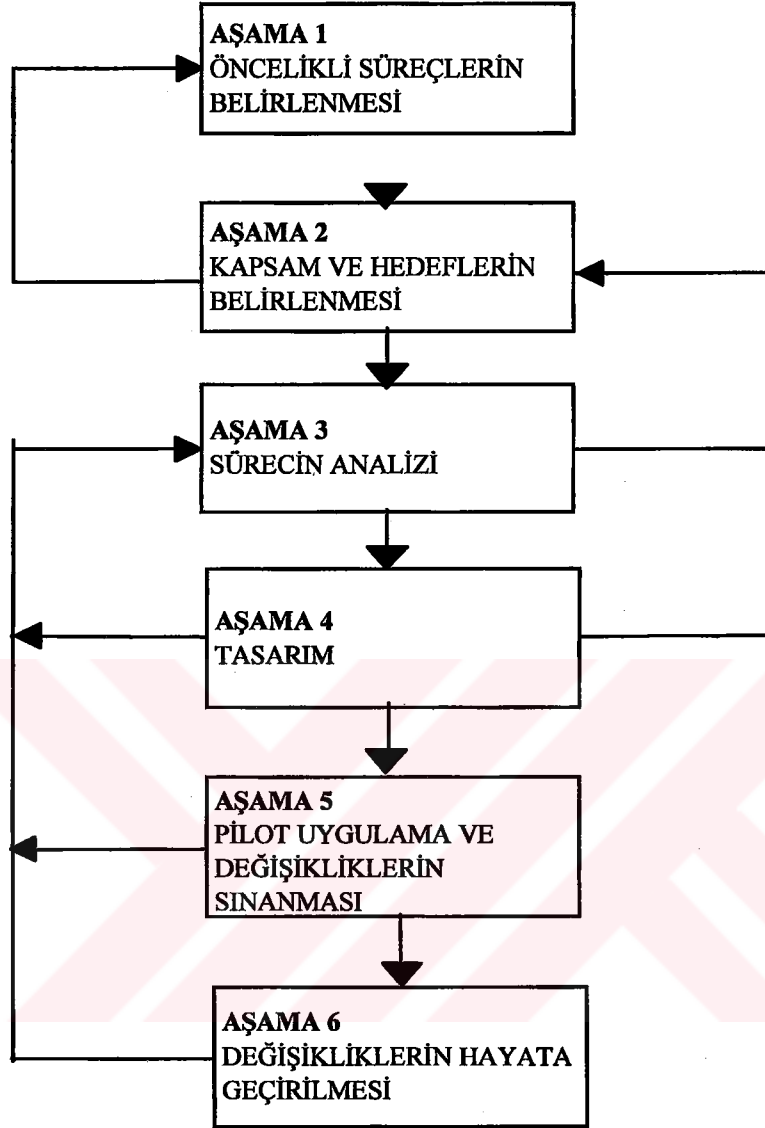
bazı hallerde geri dönüşler, daha sonraki aşamaların, derinlik ve etkinlikte uygulanabilmesi için doğal ön koşullar olarak ortaya çıkabilmektedir.

Koç 2000 prensipleri çerçevesinde, Koç Topluluğu şirketlerinin süreç analiz ve geliştirmede kullanmaları için tasarlanmış bir metodolojidir.

- KİSAG'ın temelinde sürekli iyileştirme vardır.



KOÇ İŞ SÜREÇLERİ ANALİZ VE GELİŞTİRME METODOLOJİSİ



Şekil 5.4 KİSAG Metodolojisi Akış Diyagramı

KİSAG Metodolojisi

- **Aşama 1 - Öncelikli Süreçlerin Belirlenmesi**
 - Şirket KBF'lerini belirleme
 - KBF-ana süreç ilişkisinin kurulması
 - Öncelik belirleme
 - Süreç geliştirme ekibinin kurulması
- **Aşama 2 - Kapsam ve Hedeflerin Belirlenmesi**
 - Geliştirilecek sürecin tanımlanması
 - Geliştirme fırsatlarının belirlenmesi
 - Fonksiyonel ilişkilerin kurulması
 - Benchmarking
- **Aşama 3 - Sürecin Analizi**
 - Süreç haritasının çizilmesi
 - Süreç değerlendirme ölçütlerinin saptanması
 - Süreçteki kopuklukların belirlenmesi
- **Aşama 4 - Tasarım**
 - Analiz bulgularının değerlendirilmesi
 - Tasarım türüne karar verilmesi
 - Alternatiflerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi
- **Aşama 5 - Pilot Uygulama ve Değişikliklerin Teyit Edilmesi**
 - Pilot uygulamanın tasarlanması

- Pilot uygulama
- Sonuçların doğrulanması
- Aşama 6 - Değişikliklerin Hayata Geçirilmesi
 - Uygulama planının hazırlanması
 - Olası problem analizi
 - Uygulamaya geçiş

5.2. Aşama 1 Öncelikli Süreçlerin Belirlenmesi

5.2.1. Şirket KBF'nin belirlenmesi ve teyit'i

“Kritik Başarı Faktörleri”, içinde bulunulan sektörün özelliklerine göre tanımlanan ve iş yapma tarzına bağımlı olarak şirketin rekabet gücünü belirleyen sınırlı sayıda alan ve/veya konudur:

- rekabetçi fiyatlandırma
- güçlü yan sanayi
- güçlü dağıtım teşkilatı
- geniş ürün gamı

KBF ve Stratejileri Belirlerken Yapılması Gerekenler

- Şirket analizleri
- Rekabet/sektör analizleri
- Sosyo-ekonomik analizler

KBF/Stratejileri Belirlenmesinde Kullanılacak Girdiler

1. Müşterinin Sesi

Müşterinin ihtiyaç ve gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığını gösteren bilgilerdir.

- Müşteri mülakatları (FOCUS GROUPS)
- Müşteri tatmin anketleri ve araştırmaları
- Çalışanların tatmin anketleri ve araştırmaları
- Pazar testleri ve konumlandırma araştırmaları
- Bayi tatmin anketleri / araştırmaları

2. *Ürün ve Hizmet Kalitesi*

Üretilen ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili içerden ve satış sonrasında intikal eden bilgilerdir.

- Garanti dönemi arıza / maliyet raporları
- Saha iadeleri / raporları
- Yan sanayi kalite bilgileri / raporları
- Yeni ürün kalite ve güvenilirlik raporları
- Kuruluş içi kalite ve güvenilirlik raporları

3. *Finansal ve Operasyonel Performans Bilgileri*

- Finansal ölçüt ve göstergeler
- Finansal analiz raporları / değerlendirmeleri
- Prodüktivite raporları
- Operasyonel performans bilgi ve raporları

4. *Rekabet Bilgileri*

- Rekabet istihbarat bilgileri
- SWOT analizleri
- Rakip ürünlerin kıyaslamalı kalite raporları

5. Ürün / Süreç "Benchmark" Bilgileri

Ürün ve süreçlerle ilgili olarak sektör içi veya dışı kuruluşlarda yapılan "Benchmark" çalışmaları, kritik başarı faktörlerinin saptanmasında ve özellikle hedef tayininde önemli ipuçları sağlarlar.

6. Yönetim ve Uzmanların Görüş ve Tecrübeleri

Üst yöneticilerin ve endüstride / pazarda uzmanlık seviyesine ulaşmış kişilerin görüş ve tecrübelerinin araştırılması KBF'lerin oluşturulmasında önemli rol oynarlar.

7. Ekonomik / Sosyolojik / Politik Çevre Araştırmaları

8. Koç 2000 Modeli

- Koç 2000 Şirket Politikaları / Faaliyet Planı
- Koç 2000 Şirket Özdeğerlendirme Sonuçları
- Koç 2000 İzleme Sistemi
- Koç 2000 Değerlendirme Toplantıları

KOÇ 2000 Modeli

- Pazar senaryosu
- Hedef ve stratejiler
- Faaliyet planı
- Uygulama ve yaygınlaştırma
- İlerlemenin takibi ve değerlendirilmesi

Stratejik İş Planı

(KOÇ 2000 Faaliyet Planı)

- Kritik başarı faktörlerinden yola çıkarak stratejilerin saptanmasına,
- Süreç geliştirme çabalarını, kritik başarı faktörlerinin eksenine yerleştirmeye ,

- Sistematik olarak stratejilere göre yönetimi mümkün kılarak şirket vizyonunun gerçekleşmesini sağlar.

5.2.2. KBF / strateji, hedeflerinin belirlenmesi ve teyit edilmesi

- Kritik başarı faktörleri mutlaka
 - ölçülebilir
 - izlenebilir
- Kritik başarı faktörleri için seçilen hedefler de
 - gerçekçi
 - iddialı olmalıdır.

Tablo 5.1 Stratejiler Mevcut/İstenen Durum Tablosu

STRATEJİLER MEVCUT/İSTENEN DURUM			
Stratejiler	Ölçüt/Gösterge	Mevcut Durum	İstenen Durum
1. Ürün kalitesinin artırılması	Tekrar işlem oranı (%) Garanti içi bakım maliyeti (%) Ürün kalite indeksi		
2. Ürün geliştirme sürecinin kısaltılması	Ürün geliştirme süresi (ay)		
3. Maliyetlerin azaltılması	Toplam Maliyet (\$)		
4. Pazarlama ve satış etkinliğinin artırılması	Müşteri memnuniyeti indeksi		
5. İhracat pazarının geliştirilmesi	İhracat yapılan ülke pazar payları • İngiltere • Almanya • İtalya		

KBF/Strateji Hedeflerinin İş Sonuçları Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi

- Katmadeğer analizleri
- Karlılık analizleri
- Marjinal maliyet analizleri
- Duyarlılık analizleri

5.2.3. KBF / strateji-ana süreç / süreç ilişkisi

Kritik başarı faktörlerini doğrudan etkileyerek, iş sonuçları üzerinde büyük ağırlığı olan süreçler bir şirketin kritik süreçleridir. EFQM kritik süreç = KİSAG ana süreç (Tablo 5.2)

Tablo 5.2 KBF/Strateji ve Ana Süreç/Süreç İlişki Tablosu

KBF/STRATEJİ ÖLÇÜT/GÖST ERGE	ANA SÜREÇ	SÜREÇ	SÜREÇTE YER ALAN FONKSİYONLAR
Siparişten --> Teslimata Çevrim Süresi	Siparişin Alınması ve Yerine Getirilmesi	Sipariş Teyidi	Satış, Satınalma, Üretim Planlama, Stok Kontrol, Mühendislik, Maliyet Muhasebe
		İmalat	Satınalma, Üretim Planlama ve Kontrol, Kalite Güvence, Üretim, Stok Kontrol, Yan Sanayi
		Sevkiyat	Stok Kontrol, Ürün Audit, Mamül Ambarı, Bölge Ambarları, Taşıyıcı Firma
Sipariş Başına Sevkiyat Maliyet	Sipariş Alınması ve Yerine Getirilmesi	Sevkiyat	Stok Kontrol, Ürün Audit, Mamül Ambarı, Bölge Ambarları, Mühendislik, Üretim Planlama, Maliyet Muhasebe, Satış

5.2.4. Süreç önceliklerinin belirlenmesi, süreç geliştirme planının yapılması

- Süreç geliştirme önceliklerini belirleme kriterleri:
 - kritik başarı faktörlerine olan etkisinin boyutu

- süreç geliştirme için gerekli kaynakların boyutudur. (Tablo 5.3)

Tablo 5.3 Süreç Öncelik Belirleme Tablosu

SÜREÇLER	ÖLÇÜT 1	ÖLÇÜT 2	KAYNAK KULLANIM MALİYETİ
	ÇEVİRİM SÜRESİ	SEVKİYAT MALİYETİ	
SİPARİŞ TEYİDİ	ORTA	-	ORTA
İMALAT	YÜKSEK	-	YÜKSEK
SEVKİYAT	ORTA	YÜKSEK	ORTA

5.2.5. Yönetim rollerinin belirlenmesi, çalışma için organize olunması

- Yönetimin rolü
 - Şirket kritik başarı faktörlerinin/ stratejilerinin (Koç 2000 politikaları) belirlenmesi
 - Kritik başarı faktörüstrateji-ana süreç/süreç ilişkisinin kurulması
 - Süreç geliştirme çalışmalarını uygulatma
 - Koç 2000 faaliyet planına entegrasyon

Şirket Koç 2000 Proje Komitesi

- Süreç geliştirme önceliklerini belirler
- Süreç geliştirme çalışmalarının hedef ve kapsamını saptar
- Süreç sorumlusunu atar

Süreç Sorumlusu

- Süreçte önemli payı ve katkısı olan yönetim kademeleri arasından seçilir

- Çalışma ile ilgili politik ve yönetsel konuları çözümler,
- İlgili diğer yönetim kademelerini biraraya getirerek ihtiyaç duyulan kaynakları sağlar,
- Süreçte yer alan diğer karar verici konumdaki yöneticilere danışarak, “Süreç geliştirme proje lider”ini atar.
- Ekibin, organizasyon içinde diğer fonksiyon ve yöneticilerle ilişkilerinin düzenlenmesine yardımcı olur.

Süreç Geliştirme Proje Lideri

- Süreç hakkında bilgi ve tecrübeye sahiptir
- KİSAG metodolojisine hakimdir
- Yönetim kademelerince ve ekip üyelerince yetenek ve tecrübesine saygı duyulmaktadır
- Ekip bütünleşmesini sağlayabilecek konumdadır
- "Süreç sorumlusu" ve "ilgili yönetim kademeleri"ne ulaşabilme ve iletişim sağlama yeteneği vardır.

Süreç Geliştirme Ekibi

- Genellikle 5-8 kişiden oluşur
- Süreç hakkında bilgi sahibidir
- Ekip çalışmasına inanmıştır
- Süreç geliştirme çalışmasının gerektirdiği teknik beceri ve yeteneklere sahiptirler
- KİSAG metodolojisi hakkında eğitilmişlerdir
- Süreç geliştirme sonuçlarından fayda elde edecek insanlardır.

5.3. Aşama 2 Kapsam ve Hedeflerin Belirlenmesi

5.3.1. Süreç geliştirme fırsatlarının belirlenmesi

Temel Süreç Öğeleri

- Asıl Girdiler
- Asıl Tedarikçiler
- Asıl Çıktılar
- Asıl Müşteriler

Asıl Girdiler

- Süreci harekete geçirirler
- Sürecin dış çevresinden sürece katılırlar
- Asıl tedarikçilerden temin edilirler
- Kaynaklar

–Asıl girdilerin işlenmesini mümkün kılarlar

Asıl Tedarikçiler

- Asıl girdilerin temin edildiği yerler

Asıl Çıktılar

- Sürecin varoluş neden(ler)i
- Süreç tarafından üretilen ürün/ hizmetler
- Geliştirme çalışmalarının çıkış noktası

Asıl Müşteriler

- Asıl çıktının kullanıcıları

- İç/ Dış Müşteri
- Asıl Müşteri ve Nihai Müşteri ihtiyaç & beklentileri farklılık gösterebilir
- Çalışmaların temeli
 - En geçerli değerlendirme
 - Odak noktası
 - Gelişmelerin ölçümünde yapılan değerlendirmeler temel referans

Müşterinin Sesi

- Asıl Müşterinin ihtiyaç ve beklentileri
- Ölçüt \ Gösterge ve Hedeflerin tanımlanmasında temel belirleyici.

Müşteri İhtiyaç ve Beklentilerinin Tanımlanması

- Beklentiler
 - Değişken
 - Operasyonel tanımlar
 - İzleme Ölçütü

- Ürün \ Hizmet Kalite
- Maliyet
- Teslimat Süresi

Müşterinin Sesinin Süreç Hedeflerine Yansıtılması

Tablo 5.4 Müşterinin Sesinin Operasyonel Tanımlarla İfade Edilmesi

MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ	OPERASYONEL TANIM ÖLÇÜT
Hatasızlık (müşteri hatasız ürün istemektedir)	Hatalı ürün sayısı veya yüzdesi
Zamanlılık (Müşteri malın zamanında teslim edilmesini istemektedir)	Zamanında teslim edilen sipariş yüzdesi
Elde edilebilirlik (Müşteri istediği ürünü istediği an bulmak istemektedir.)	Anında karşılanan sipariş yüzdesi

Müşterinin Sesi Ölçüm Süreci

- Girdiler doğru yorumlanmalı
 - Ne tür Ölçütler?
 - Ölçme metodu nedir?
 - Tekrarlanabilirlik özelliği var mı?
 - Yanılgı oluşturabilecek unsurlardan arınmış mı?
- Gerçeklere ve rakamlara dayalı ölçüt ve göstergeler
- İyi tasarlanmış bir veri değerlendirmesi
- Değişen müşteri beklentilerinin zamanında geri beslemesinin alınabilmesi

Müşterinin Sesini Belirlemede Kullanılan Teknikler

- **Müşteri Tatmin Araştırmaları / Müşteri Anketleri**

İyi tasarlanmış müşteri anketleri yoluyla, müşterilerin sunulan ürün ve hizmetler konusundaki görüşlerinin ve değerlendirmelerinin elde edilmesi; müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri tatmin edildiği sürece ,değerlendirmelere olumlu şekilde yansiyacak ve müşteri tatmin endeksinde yükselme kaydedilecektir.

- **Müşteri Focus Grupları / Müşteri Görüşmeleri**

Belli bir ürün veya süreç hakkında karşılıklı fikir alışverişi yapmak üzere bir araya getirilmiş, genellikle 6-10 arasında kişiden oluşan müşteri grubu. Grup sorgulama ve tartışmaları yönlendiren bir kişi tarafından yönetilir. Yöneticinin görevi tartışmaların konu üzerinde kalmasını ve yoğunlaşmasını sağlamaktır.

- **Pazar Araştırmaları**

Ürün ve hizmetlerin pazarlanması ile ilgili gerçeklerin tespit edilmesi veya sorunların çözülmesine yönelik olarak yapılan sistematik araştırmalara verilen addır.

- **QFD (Quality Function Deployment)**

Bu yöntemin temel özellikleri şunlardır:

- Müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile bunlara karşılık gelen bir dizi tasarım unsurunun karşılaştırılmasına imkan veren bir yöntemdir.
- Müşteriler tarafından talep edilen ürün veya hizmetlerin üretilebilmesi için, müşterinin sesi'ni operasyonel tanımlara çevirmeye yardımcı olan ve yaygın olarak kullanılan bir yönetim aracıdır.
- Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri ve rakip firmaların ürün özellikleri konusundaki farklılıklara dikkati çekerek, mutabakat ve geliştirme sağlanmasına yol açar.
- Müşterinin Sesi'nin şirketteki bütün fonksiyonlar tarafından duyulmasını ve aralarında tarafsız bir iletişimin kurulmasını sağlamak amacıyla planlanmış bir çeşit kavramsal haritadır.

Sürecin Sesi

- Sürecin Kendisi ve Çıktıları ile İlgili Gerçek Ölçümlerin Yapılması
- Müşteri Tatminine Yönelik Süreç Karakteristikleri

Sürecin Kararlılığı ve Yeterliliği

Sürecin kararlılığını ve yeterliliğini etkileyen nedenleri genel ve özel nedenler olarak sınıflandırabiliriz. Şayet ele alınan süreç kararlı değilse, bu takdirde yapılması

gereken ilk iş sürecin kararlı hale gelmesini sağlamaktır. Kararlı olmayan bir süreçte yapılacak sürecin sesi ölçümleri gerçek durumu gösterici bilgileri vermeyecek ve değerlendirme sırasında ekip üyelerinin yanılgılarına yol açacaktır.

Kararlı olmayan bir sürecin kararlı hale getirilmesinde en sık başvurulan yöntem problem çözme tekniklerinin kullanılması yoluyla sapma yaratan kök nedenlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasıdır.

Veri Toplama Planı ve Hazırlığı

Sürecin sesi ile ilgili bilgilerin toplanması bir planlama ve hazırlık çalışmasını gerektirir. Müşterinin sesinin ne ölçüde karşılandığının belirlenmesi, elbetteki iyi seçilmiş, tutarlı ve doğru ölçümlere dayandırılmalıdır. Süreçte ne tür değişiklikler yapılacağı ve yapılacak herhangi bir değişikliğin geçerliliğinin kanıtlanması söz konusu ölçümler ile mümkün olacaktır. Bu aşamada ekibin şunları belirlemesi gerekmektedir:

- Müşterinin Sesi tarafından belirlenmiş bulunan hedefleri yansıtacak ve mevcut performansı gösterecek ne tür ölçütlerin toplanmasına ihtiyaç vardır?
- Bu ölçütler sürecin hangi kısmından, nereden sağlanabilir?
- Mevcut veriler yeterli ve uygun mudur? Yoksa yeni ölçütler mi gereklidir?
- Bu ölçümler nasıl yapılmalıdır? Hangi ölçüm metotları ekibin ihtiyacını karşılayabilir?

Süreç Performansı İçin Ölçüt ve Göstergeler

Performans ölçüt ve göstergeleri; kalite, hizmet, maliyet ve zamanla ilişkilidir. Şirketin ürün, hizmet, süreç ve operasyonlarına ait ölçülebilir özelliklerdir. Doğru ve düzenli izlenip, analiz edildiklerinde; ölçüt ve göstergeler, şirketin karar mekanizmaları için sağlam bir zemin teşkil ederek:

- Kalite ve performans problemlerinin ortaya konmasında,
- Geliştirme ve iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesinde,
- Öncelikli fırsatların tasarımı ve uygulanmasında etkin rol oynarlar.

Ölçüt ve Göstergeler

Ölçüt ve göstergeler, ürün/hizmet kalitesini ve operasyonel performansı geliştirecek olan faktörleri en uygun ve iyi biçimde ortaya koyabilecek şekilde seçilmelidir.

Seçilen ölçüt ve göstergeler:

- Şirketin kritik başarı faktörü/stratejileri ile ilişkili,
- İç/dış müşteri beklentileri ile ilişkili,
- Spesifik ve ölçülebilir,
- Yeterli derecede hassas ve güvenilir,
- Düzenli aralıklarla herkes tarafından ulaşılması mümkün olmalıdır.

Ölçüt ve göstergeler iki ana başlık altında toplanabilir:

- Geleceğe dönük (yönlendirici) ölçüt ve göstergeler
- Geçmişe dönük (değerlendirici) ölçüt ve göstergeler

Geleceğe dönük ölçüt ve göstergeler, olacakları önceden haber veren veya ileriye yönelik kullanılan ölçütlerdir. Gelecekte neler olacağının habercisidirler. Yönlendirici ölçüt ve göstergeler kestirimci ve proaktif nitelik taşırlar. Zaman içinde, bir değişiklik veya geliştirme yapmak, doğabilecek bir problemi engellemek veya bir problemi düzeltmek amacıyla toplanan bilgilerdir. Çevrim süresi, zamana ve kaliteye yönelik ölçüt ve göstergeler genellikle geleceğe dönük, yönlendirici niteliği olan göstergelerdir.

Geçmişe dönük ölçüt ve göstergeler ise, olup biteni saptayan elde edilen sonuçları gösteren ölçütlerdir. Doğabilecek problemlerin engellenmesi veya bir problemi

düzeltilmek için geç kalındığı, diğer bir deyişle, “işler olup bittikten” sonra elde edilen bilgilerdir.

Ölçütler Nasıl Olmalıdır?

Sürecin sesi ölçümlerinin, süreç hedeflerine yansıtılması tıpkı müşterinin sesinde olduğu gibi operasyonel tanımlarla yapılmak zorundadır. Operasyonel tanımlarla belirlenmeyen hedefler yönlendirici olmaktan uzaktır. Aşağıda süreç hedeflerine yansıtılabilecek tarzda operasyonel tanımlarla ifade edilmiş sürecin sesi örnekleri verilmektedir.(Tablo 5.5)

Tablo 5.5 Sürecin Sesinin Operasyonel Tanımlarla İfade Edilmesi

SÜREÇ KARAKTERİSTİĞİ	OPERASYONAL TANIM ÖLÇÜT
Fatura hataları	Hatalı fatura yüzdesi (Hatalı fatura sayısı/ Toplam fatura sayısı)
Mühendislik Değişiklikleri hataları	Toplam değişiklik sayısı (Ürün devreye alındıktan sonra parça planları üzerinde yapılan değişiklikler)
Malzeme Kabul Etkinliği	Ton/ saat (Gelen malzemelerde bir saatte yapılan malzeme indirimi)
Stok Yönetim etkinliği	JIT parça oranı (JIT temin edilen parçaların toplam parça sayısına oranı) Malzeme stok gün sayısı (ortalama stok değeri / Toplam yıllık satış) x 365
Ürün Kalitesi	Müşteri iadeleri sayısı (Satılan ürünlerden müşteri tarafından yapılan iadeler)

5.3.2. Kritik fonksiyonel kopukluk ve aksaklıkların belirlenmesi

Bu adımda önce süreçte yer alan fonksiyonların belirlenmesi yapılacaktır. Daha sonra fonksiyonlar arasındaki girdi-çıkı ilişkileri tanımlanacaktır. Girdi-çıkı ilişkileri fonksiyonel ilişki şemasının çizilmesinde kullanılacaktır.(Tablo 5.6) Daha

sonra ise kritik fonksiyonel kopukluk ve aksaklıklar tespit edilecek ve bunların sürecin genel sesine etkisi araştırılacaktır.

Tablo 5.6 Girdi-Çıktı tablosu

SATIŞ ve PAZARLAMA FONKSİYONU

TEDARİKÇİ	GİRDİ	ÇIKTI	MÜŞTERİ
Müşteri	•Talep •Teknik Özellikler	•Teknik Özellikler	Teknik Md.lük
		•Teknik Özellikler •Sipariş Bilgisi	Üretim Planlama
		•Sipariş Teyiti	Müşteri

- Katkıların ortaya konması
- Genel aksaklıkların ortaya konması
- Ekip üyeleri arasında tedarikçi - müşteri bilincinin oluşturulması
- Analiz aşamasına önhazırlık
- Kapsamın belirlenmesi için önşart olması amacıyla bu aşama çok önemlidir.

Fonksiyonel İlişki Şemasının Çizilmesi

“Süreçte yer alan fonksiyonların belirlenerek, aralarındaki ilişkinin şematik olarak ifade

edilmesidir.”

Kritik Fonksiyonel Kopukluk ve Aksaklıklar

KBF \ Stratejileri ve Süreç performansı üzerinde önemli ölçüde olumsuz etkiye sahip fonksiyonel kopukluklar,

- Çalışmanın kapsam ve hedef tespitinde
- Süreç analizinde kullanılırlar.

Kritik Fonksiyonel Kopukluk ve Aksaklıklar

Fonksiyonel aksaklıkları yaratan temel kaynaklar;

- mevcut olmayan, eksik
- gereksiz, yanlış yönlendirilmiş
- düşük performansla faaliyet gösteren, yetersiz

girdi-çıkı ilişkileri (ara kesitler) dir.

KİSAG Metolojisi,

- Belirgin kopukluk ve aksaklıkların bulunmasını

–Gerçeklere sadık kal

–KBF \ Startejileri ve Süreç performans kriterlerini sürekli gözönünde tut

- Belirgin kopuklukların ayrıntılı analiz edilmesini
- Kritik arakesit çıktılarında geliştirme fırsatlarının aranmasını öngörmektedir.

Belirgin Kopukluk ve Aksaklıkların Bulunması

Yukarıda verilen ve kopukluklara neden olan üç temel kaynak ile ilgili soruların tüm ara kesitlere sorulması yoluyla, belirgin kopuklukların tespit edilmesi sağlanır.

Belirgin Kopuklukların Ayrıntılı Analiz Edilmesi

Belirgin kopuklukların bulunduğu fonksiyonlarda, ek ve ayrıntılı mülakatlar ve veri toplaması yapılarak, kiritik fonksiyonel kopukluklar kesinleştirilir. Anlaşma sağlanır ve belgelenir.

Kritik Ara Kesit Çıktılarında Geliştirme Fırsatlarının Aranması

Kritik fonksiyonel kopukluklarının ortaya çıktığı, ara kesit çıktılarının mevcut ve olması istenen durumu sorgulanır. Aradaki fark belirlenir. Farkın sürecin genel performansı (Sürecin genel sesi) üzerindeki etkisi araştırılır.

5.3.3. Proje hedef ve kapsamının belirlenmesi

- Proje hedefleri

- sürecin hangi yönleri,

- ne ölçekte geliştirilmeli?

- Proje ekibinin çalışma sınırları belirlenir.

Hedef ve Kapsamın Revizyonu

Süreç geliştirme çalışması ilerledikçe proje hedef ve kapsamı yeniden gözden geçirilerek revize edilebilir. Örneğin; aşağıda bahsedilen durumlarda böyle bir revizyon kaçınılmaz olacaktır:

- Müşteriden veya şirket içinden süreçle ilgili elde edilen bilgilerin yeni geliştirme fırsatlarını ortaya çıkartması,
- Analiz aşamasında incelenen bir takım alt süreçlerin, sürecin tümü üzerinde tahmin edilenden çok daha fazla etkiye sahip olması ve daha derinlemesine incelenmesine gerek duyulması,
- Yönetim kademelerinde değişimler olduğunda başlangıçta yapılan varsayımların ve kısıtların değişmesi ihtimali,
- Proje hedeflerinin sınırları büyötmeyi zorunlu kılması.

Yapılması Gerekenler

- Proje ön hedeflerinin tespit edilmesi
- Proje kapsamının belirlenmesi
- Hedeflerin KBF/ Stratejiler üzerindeki etkinin teyid edilmesi
- Proje ön zamanlamasının yapılması ve üst yönetime sunuş
- Proje çalışma planının yapılması

Proje Ön Hedeflerinin Belirlenmesi

- Ön hedeflerin belirlenmesinde kullanılacak girdiler
 - Adım 2.1 - Müşterinin Sesi ve Sürecin Sesi arasındaki fark

- Adım 2.2 - Kritik Kopukluklar (Mevcut ile olması gereken arası fark)
- Benchmarking sonuçları
 - Sonuç odaklı benchmarking bilgileri
 - Operasyonel benchmarking bilgileri
- Kısıtlar ve Varsayımlar

Varsayım ve Kısıtlar

- Beklentiler
- Kaynak ayırımı
 - zaman
 - işgücü
- Finansal kısıtlar
- Dışında kalması gereken konular
- İleriye yönelik faaliyetlerle etkileşim
- Olası değişiklikleri etkileyecek unsurlar

Hedef Seçiminde Kullanılacak Kriterler

- Müşteri odaklı
- Gerçekçi
- Ölçülebilen
- Anlaşılabilir
- Anlamlı

Proje Hedefleri

KİSAG Metodolojisinde hedeflerin, seçilen süreç karakteristikleri ile ilgili ölçüt ve göstergeler, mevcut durum ve hedef belirtilerek yapılması istenmektedir. Aynı gösterimde hedefe ulaşmanın KBF/ Strateji üzerindeki etkisi de yer almalıdır. Tablo 5.7’ de imalatın kalitesinin artırılması stratejisi çerçevesinde ele alınmış bir “ Parça yerileştirme” sürecine ait hedef tablosu verilmektedir.

Tablo 5.7 Proje Hedefleri

Ölçüt / Gösterge	Mevcut durum	Hedef	Hedefe Ulaşmanın KBF/ Strateji Üzerindeki Etkisi
Parçayı yerleştirme süresi	6 ay	2 ay	• Ürün maliyetlerinin 1 sene içinde %30 düşürülmesi
İmalatçı sayısı	340	50	• Azalan nakliye masrafları. • Tedarikçiler ile değer zinciri oluşturulması.
Müşteriden dönen ve imalat sırasında bulunan hatalar	500 / ay	10 / ay	• Çevrim zamanında %20 azalma => senede 10 Milyar TL. Kazanç • Düşen maliyet İlk seferde doğru üretim

Proje Kapsamının Belirlenmesi

- Proje sınırlarının çizilmesini
- İlgili yönetim kademelerinin belirlenmesini içerir.

Hedeflerin KBF / Stratejiler Üzerindeki Etkisinin Teyit Edilmesi

Herhangi bir süreç geliştirme projesinin yürütülmeye değer (feasible) olarak nitelenebilmesi için şu 3 faktörün dengelenmesi gerekir:

Kazanç: Proje hedeflerine ulaşılmasının, şirket tepe yönetimi tarafından kritik başarı faktörü ve stratejiler olarak addedilen konuya olan katkısı, projenin kazancı/getirisi olarak nitelendirilir.

Risk: Genel olarak proje kazancı, olası değişimin büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Bununla beraber olası değişimin ölçeği büyüdükçe projenin riski de artacaktır (değişime karşı olan direnç, uygulamaya alma zorlukları, bürokrasi zincirinin kırılması sonucu ortaya çıkacak kaos).

Kaynaklar : Projenin riski gibi, değişimin ölçeği büyüdükçe projeye ayrılması gereken kaynaklar ve zaman da artacaktır.

Ön Zamanlama ve Sunuş

- Zamanlama ve gerekli kaynak tahminini
- Onaya sunuşu içerir.

Proje Dökümanı

Süreç sorumlusu ve ilgili yönetim kademeleri tarafından alınan kararlar bir “*proje dökümanı*” başlığı altında özetlenebilir. Bu döküman, proje hedeflerini, kapsamını, yapılan varsayımlar ve kısıtları, projeye verilen önemi ve herkes tarafından vaadedilen desteği belgelemesi açısından son derece yararlı olacaktır.

Proje Çalışma Planı

Bu aşamada süreç geliştirme proje lideri hedef tarihlerin kararlaştırılmasında ve takip sisteminin kurulmasında ekibe gereken desteği vermelidir. Dolaylı ya da dolaysız projeye katkısı olacak tüm kişi ve fonksiyonların sorumluluklarını ve bu işe ayıracakları zamanı çok iyi kavramış olmaları gereklidir. Bunun için uygulanmasında fayda olan teknikler şunlardır:

- Gantt Şeması
- PERT (Program Evaluation Review Chart)

5.4. Aşama 3 Sürecin Analizi

5.4.1. Verilerin toplanması

Sürecin analizi için, gerekli verilerin toplanması yukarıda da belirtildiği gibi, tüm çalışmanın başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu veri toplama işlemini iki başlık altında bir araya getirebiliriz. Bunlar, Sürecin iç ve dış müşterisi ile dialog kurulması ve Sürecin anlaşılması olarak özetlenebilir.

İç ve Dış Müşteri ile Diyalog Kurulması

Sürecin müşterileri ile kurulan diyalog, müşteri gereksinimleri, müşteriye bağlı gelişen standartlar ve geliştirme alanları hakkında bilgi edinilmesini sağlayacaktır. Bu mevcut durumun analizinde bazı temel soruların sorulması gerekmektedir. Bunun için tüm soruları kapsayan bir müşteri görüşme rehberi geliştirilmelidir.

Sürecin Anlaşılması

Aşama 2'nin 2. adımında belirlenen kritik fonksiyonel kopukluklar süreç analizi için çıkış noktası oluştururlar. Süreci, asıl girdileri (tetik) ile başlatarak, detaylı şekilde incelemek çok büyük önem taşımaktadır. Çıktıların elde edilmesindeki adımlar ve faaliyetler çizilecek olan süreç haritasına ışık tutacaktır. Aynı zamanda mevcut performans ölçütlerinin tanımlanmasını kolaylaştıracaktır.

Fonksiyonlararası Süreç Haritasının Çizilmesi

Süreç haritalarının oluşturulmasında belli bir formata sadık kalınmasında büyük yarar vardır.

- *Kutular bir faaliyeti veya adımı göstermektedir.*

Kutular içine faaliyetin adı yazılır. Eğer, faaliyetin sonucu, nasıl yapıldığından daha önemli ise kutunun içine faaliyetin sonucunun yazılması daha uygundur.

- *Ok başlı çizgiler, girdi ve çıktıları göstermektedir.*
- Çizgilerin yanına girdi ve çıktı ile ilgili bilgiler yazılmalıdır.
- *Baklava kutular, karar aşamalarını belirtmektedir.*

Süreç içinde akışın yönünü değiştirebilecek karar aşamalarında baklava bir kutu ile gösterim yapılır. Bu kutunun içerisine kararı etkileyen soru yerleştirilir. Sorunun cevabı gereği izlenmesi gereken yollar olumlu ve olumsuz uçlardan uzanan oklar ile temsil edilir. Bu okların başına temsil ettikleri cevap yazılır (örneğin: Evet). Böylelikle süreç içindeki bir kollara ayrılma gösterilmiş olur.

- *Kollara ayrılmayı tesbit etmek için gerekli sorular şöyle sıralanabilir.*

Yukarıda da bahsedildiği gibi baklava kutu, yani karar aşamalarından sonra birden fazla çıktı söz konusudur. Bu durumlarda her bir çıktının süreç içinde doğru yönlendirilebilmesi için bazı sorulara cevap bulmak gerekmektedir. Bu sorular şöyle sıralanabilir:

- Bu adım her zaman tekrarlanıyor mu ?

Eğer cevap hayır ise bu bir karar noktasıdır, cevaba göre değişik faaliyetler gerçekleştirilecektir.

- Adımın gerçekleştirilmesine nasıl karar veriliyor ?

- Şu doğru ise ne oluyor ? Değil ise ne oluyor?

Özetlemek gerekirse; bir süreç haritasının çiziminde gerekli bileşenleri ortaya koymak için aşağıdaki sorulara ihtiyaç duyarız.

- Süreci meydana getiren adımlar ve faaliyetler nelerdir? Bu adımlar hangi sırada gerçekleştirilir? (Süreç akışı için)
- Bazı adımlar aynı anda gerçekleştiriliyor mu? (Paralel faaliyetler için)
- Bu adımın yapılıp yapılmayacağına nasıl karar veriliyor? Şöyle olursa ne olur? Şöyle olmazsa ne olur? (Kollara ayrılma ve karar noktaları için)
- Her bir adımın aldığı süre ne kadardır? (Çevrim Süresi için)
- Süreçte yer alan organizasyon birimleri ve fonksiyonlar nelerdir? Hangi birimler sürecin çıktısını girdi olarak kullanır? Hangi birimler sürece girdi sağlarlar? Süreçte ilk ne olur? Kim bu rolü üstlenir? (Hangi fonksiyonlar haritada olmalı bilgisini sağlamak için)
- Daha sonra ne oluyor? Kim üstleniyor? (Süreç akışının fonksiyonlararası iz düşümü için)

Detay Seviyesinin Belirlenmesi

İlk olarak çizilen, üst seviyedeki haritanın detay derecesi, süreç akışının temel noktalarını kapsar ve sürecin genel olarak anlaşılmasını sağlar nitelikte olmalıdır. Bu konuda iyi bir gösterge, 2. Aşamada ortaya konan kritik kopuklukların, haritanın bu düzeyinde ele alınmış olup olmadığıdır. Detaylandırma çalışmalarının fonksiyonlararası süreç haritasında kutularla ifade edilen adımlar seviyesinde yapılması önerilmektedir.

Bu tip hususlar dikkate alındıktan sonra, ekip, gerekli gördüğü kutuları daha detaylı bir çalışma ile ele alarak, alt akış diyagramları ile süreçteki sorunlar üzerine eğilmelidir. Alt akış diyagramlarıyla kopukluk ve aksaklıkların kök nedenlerini ortaya koyacak detaya iteratif olarak varılmalıdır

5.4.2. Süreçteki kopuklukların belirlenmesi

Süreçteki eksik, gereksiz veya yetersiz kalan arakesit ya da süreç adımları kopukluklar (aksaklıklar) olarak tanımlanır. Bunların ortaya çıkarılması için çeşitli sorgulama yöntemleri vardır. Süreçteki bu kopukluklar, belli başlıklar altında toplanabilir. Bunlar, gereksiz adımlar, arakesitlerdeki gereksiz tekrarlar, önlenebilir iterasyonlar, adımların hatalı sıralanması, verimsiz noktalar, darboğazlar ve eksik kalite anlayışı sonucu doğan kopukluklar olmak üzere özetlenebilir.

Sorgulama

Daha önceki bölümde oluşturulmuş olan fonksiyonlararası süreç haritasında işlenen alt sürecin, gerek tümü, gerekse altsüreci oluşturan süreç adımları için yukarıdaki sorgulamayı yapmak gerekmektedir. Bu esnada girdilerin, çıktıların ve süreç adımlarının ayrı ayrı sorgulanması gerektiği unutulmamalıdır.

Kopuklukların Belgelendirilmesi

Süreçteki kopukluklar ilerki çalışmalar için belgelenmelidir. Diğer bir deyişle bunlar bulundukça, herbiri için hemen çözüme gitmek yerine, bir liste oluşturulmalı ve analiz sürecinde bu listenin tümü ele alınmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için iki paralel yaklaşım benimsenmelidir. Bunlardan ilkinde, süreç haritasında kopukluğu içeren arakesit ya da süreç adımına bir numara ile işaret konulmalıdır. İkinci olarak ise, tanımlamalarını da içeren bir liste oluşturulmalıdır. Harita ve liste arasındaki uyum için kopukluklar aynı numara ile ifade edilmelidir.

Kopukluklar

- Önlenebilir iterasyonlar
- Adımların hatalı sıralanması
- Verimsiz noktalar
- Darboğazlar
- Eksik kalite anlayışı

5.5. AŞAMA 4 TASARIM

Tasarım: Bilinmeyene Yolculuk

- Tasarım aşamasında benimsenen tutum, süreç geliştirme projesinin sonuçlarını büyük ölçüde etkileyecektir:

–problem çözme : 10 - 30% gelişme

–mevcudun iyileştirilmesi : 40 - 60% gelişme

–reengineering : 70 - 100+% gelişme

5.5.1. Hedef ve kapsamın yeniden gözden geçirilmesi

Analiz aşamasında elde edilen bulgular doğrultusunda projenin kapsam ve hedeflerini belirlemede kullanılan araçlar yeniden değerlendirilmelidir:

- müşterinin sesi ile sürecin sesi arasındaki fark
- benchmarking sonuçları
- kritik fonksiyonel kopukluklar
- KBF/Strateji ile proje hedeflerinin uyumu

Tasarıma Geçmeden Önce

- Süreç geliştirme ekibi
 - hedefleri gerçekçi ve kabul edilir bulmalıdır
 - analiz sonuçları üzerinde uzlaşmaya varmıştır
 - varsayımlar ve kısıtlar üzerinde anlaşmaya varmıştır
 - yönetimin desteğini yeterli bulmaktadır
 - geliştirilecek süreç tam anlamıyla anlamıştır.

Daha Çok Analize İhtiyaç Duyulan Haller

- Yapılması gereken değişikliklerin somutlaştırılamaması
- Olası çözümlerin boyutu konusunda ikilem olması
- Sürecin nasıl işlediğinin tam anlamıyla açık olmaması
- Elde edilen bulguların güvenilir gözükmemesi

5.5.2. Alternatif süreçlerin yaratılması planı

Plan hazırlanırken gözönüne alınması gereken noktalar:

- değişikliklerin boyutu
- varsayımlar ve kısıtlar
- alternatifleri değerlendirme kriterleri
- en uygun tasarım şekli
- alternatif tasarımların süreç ve organizasyon üzerindeki etkileridir.

Değişikliklerin Boyutu

Değişikliklerin boyutunu belirleyen unsurlar:

- Süreç müşterisinin sesi : ulaşılması gereken performans
- Analiz bulguları : Süreçte geliştirilmesi gereken noktalardır.

Tasarım Yaklaşımının Seçimi

- Mevcudun geliştirilmesi
 - sonuç : kısa vadede küçük/orta gelişmeler
- Bütünün yeniden tasarımı
 - sonuç : uzun vadede radikal, sancılı büyük gelişmeler gerektirir.(Tablo 5.8)

Bütünün Yeniden Tasarımı

- Yararları:
 - KBF üzerinde yoğunlaşma
 - Karmaşık durumlarda herşeyi yeniden düşünme fırsatı
 - Kısıtlar yerine olanaklar doğrultusunda düşünebilme
 - Kişilerdeki yaratıcılığı ön plana çıkarmadır.

Bütünün Yeniden Tasarımı

- Zorlukları:
 - Değişikliklerin boyutu dolayısı ile cesaret kırıcı olması
 - Çözüm üretmek yerine karşılıklı suçlamaya imkan vermesi
 - Gerekliliğine ikna etmesinin zor olması
 - Sonunda uygulanamaz çözümlerin türetilmesi
 - Mevcudun geliştirilmesine göre çok daha fazla zaman ve iş gücüne ihtiyaç duyulmasıdır.

Tablo 5.8 Yaklaşımların Karşılaştırılması Tablosu

Mevcudun Geliştirilmesi mi Bütünün Yeniden Tasarımı mı ?

ALTERNATİFLERİN GELİŞTİRİLMESİ İÇİN BENİMSENECEK YAKLAŞIMAN BELİRLENMESİ KRİTERLERİ	ÖNERİLEN
• Projenin hedefleri ve mevcut süreç performansı arasında büyük fark var.	Bütünün Yeniden Tasarımı
• Mevcut sürecin yetersiz kaldığı konusunda şirket içinde genel görüş birliği var.	Bütünün Yeniden Tasarımı
• Süreç için sürecin bütününe yönelik veya uzun vadeli bir yön çizilmesi gerekiyor.	Bütünün Yeniden Tasarımı
• “Benchmark” sonuçları, sürecin rekabetin çok gerisinde olduğunu gösteriyor.	Bütünün Yeniden Tasarımı
• Süreçte zayıflıklara yol açan kopukluk ve aksamalar üzerinde net görüş birliği var.	Mevcudun Geliştirilmesi
• Projenin hedeflerinde genişleme olanağı sınırlı (varsayım ve kısıtlar).	Mevcudun Geliştirilmesi
• Detaylara ya da spesifik konulara yoğunlaşılması gerekiyor.	Mevcudun Geliştirilmesi
• Zayıflıkların çoğu “özel nedenlerden” kaynaklanıyor.	Mevcudun Geliştirilmesi
• Zayıflıkların çoğu “genel nedenlerden” kaynaklanıyor.	Mevcudun Geliştirilmesi veya Bütünün Yeniden Tasarımı

Başarı Kriterlerinin Belirlenmesi

Başarı Kriterleri;

- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması konusunda doğrudan ilgili olmalı,
 - Süreçte hedeflenen performans gelişimini gösterebilmeli,
- Ölçülebilir olmalıdır.

5.5.3. Alternatif süreçlerin yaratılması

Mevcudun geliştirilmesi seçilmiş ise

- sürecin çıktıları gereklilik açısından incelenmeli ve gereksiz olanlar yok edilmeli,
- sürecin girdileri çıktıların kalitesini arttıracak şekilde standartlaştırılmalı,
- sürecin akışı içerisinde katma değer yaratmayan işler elimine edilmelidir.

Mevcudun Geliştirilmesine Yönelik Metodlar

- Sürecin basitleştirilmesi,
- Çalışanların, süreç konusunda daha çok bilinçlendirilmesi,
- Sürecin içinde rol ve sorumluluk alanların, iş tariflerinin daha somut olarak tanımlanması.

Sürecin Basitleştirilmesi

- Sürecin gerekliliğinin sorgulanması,
- Adımların elenmesi,
- Adımların birleştirilmesi,
- Adımların sırasının iyileştirilmesi,

Yeterli sayıda, katma değeri olan aktivitelerin sürece dahil edilmesi (Önemli olan sadece işleri doğru yapmak değil, doğru olan işleri yapmaktır.),

- Yeni teknolojilerin sürece dahil edilmesi

Çalışanların Süreç Hakkındaki Bilgi Düzeylerinin Arttırılması

- Daha iyi bir " süreç içi iletişim " tasarımı,
- Daha iyi " geribesleme prosedürleri " geliştirilmesi,
- Süreç bilgisi konusunda, süreçte yeralanların eğitilmesi,
- Süreç adımlarının açıkça tanımlanması,
- Müşteri odaklı bakış tarzının sürece yerleştirilmesi.

Rol ve Sorumlulukların Tanımının Geliştirilmesi

- Süreçte rol alan kişi ve fonksiyonların süreç ile ilgili sorumluluklarının daha iyi ve açıkça tanımlanması,
- Süreç içinde çalışanların ve yöneticilerin, aynı hedefler etrafında bütünleşmesi ve müşteri tatminine yönelik çalışmaları.

Yeni Fikirleri Yapılandırma

- Analiz aşamasında çizilen süreç haritasını kullanılarak sürecin, olması gereken yapısını belirleme :
 - Ortak ve farklı noktalar tartışılır.
 - Görüş birliğine varılmayı çalışılır.
- Aşama 2` de saptanan varsayım ve kısıtları tartışma :
 - hangilerinin değiştirilebilme şansı vardır ?
 - hangilerinin değiştirildiği takdirde projenin başarısı üzerinde etkisi olacaktır ?
 - kısıtların ortadan kalktığını varsayarak, çözüme yönelik bir fonksiyonlararası süreç haritası tasarlanması

Bütünün Yeniden Tasarımı

- Zorlayıcı Düşünme Tekniği
- Geriye Doğru Mühendislik
- Beyin Fırtınası
- İdeal Süreç Vizyonunun Yaratılması

Zorlayıcı Düşünme Tekniği

Bu yöntemde, ekibe düşünce sınırlarını zorlayıcı hedefler verilerek, çeşitli senaryolar altında süreçte ne gibi değişiklikler yapılabileceğini düşünmeleri istenir.

Geriye Doğru Mühendislik

Bu yaklaşımda, süreçten beklenen çıktılardan veya çıktılar konusundaki değişik alternatiflerden yola çıkılarak, geriye doğru girdilere kadar gidilerek ideal bir süreç tasarımı geliştirilmesine çalışılır. Burada amaç tümüyle çıktılar üzerinde yoğunlaşarak katma değersiz işlerin elenmesidir.

Beyin Fırtınası

“Beyin Fırtınası” ve “Neden-Sonuç Diyagramı” analiz teknikleri nedenlerin araştırılmasında ve gerçek nedenlerinin ortaya konmasında başarı ile uygulanabilecek yöntemlerdir

İdeal Süreç Vizyonunun Yaratılması

- Sorulması gereken sorular:
 - Sürecin üstündeki kısıtlar nelerdir, nasıl aşılabılır?
 - Bu kısıtlar gerçekten de çok önemli midir?
 - İdealde bu süreç nasıl olmalıdır, neleri amaçlamalıdır?

5.5.4. Alternatiflerin değerlendirilmesi

Ekip, bir veya daha fazla alternatif oluşturduktan sonra, bu alternatiflerin, üzerinde bir pilot çalışma yapmaya değip değmediğine karar vermelidir. Alternatiflerin oluşturulmasında kullanılan yöntem ve tekniklere bağlı olarak, alternatiflerin değerlendirilmesi için elde mevcut bilgilerin detay seviyelerinde farklılıklar olabilir. Kalite ve alternatiflerin değerlendirilmesi için bir çok değişik teknik mevcuttur:

- Rekabetçi benchmarking
- “Dışarıdan” görüşler
- Avantaj - Dezavantaj Tekniği
- Kavram Seçim Tekniği
- Yönetim, müşteriler veya süreçte yer alanlarla görüşülmesi
- Karar verme matrisi

5.5.5. Tasarım şartnamesinin oluşturulması

- Sürece getirilen değişiklikler
- İnsan kaynakları, organizasyonel konular
- Destek sistemleri ve süreçlere getirilen değişiklikler

Sürece Getirilen Değişiklikler

- Yeni tasarımın fonksiyonlararası süreç haritası,
- Detay akış diyagramları,

- Görev ve faaliyet tanımları,
- İş tanımları-Kullanıcı kılavuzları,
- Gerekli kaynak, donanım tanımları ve maliyetleri
- Yerleşim planları, şemaları,

İnsan Kaynakları, Organizasyonel Konular

- Organizasyon yapısı (şeması),
- İlişkiler, raporlama mekanizmaları,
- Roller, sorumluluklar, profiller,
- Yönetim stilleri, uygulamaları, karar verme çevrimleri,
- Gerekli eğitimler,

Destek Sistemleri ve Süreçlerine Getirilen Değişiklikler

- Destek sistemlerinde meydana gelecek değişikliklerin
 - içeriği
 - boyutu
 - uygulama planı

5.6. Aşama 5 Pilot Uygulama ve Değişikliklerin Sınanması

Pilot Uygulama

- Önerilen çözümler arasından en uygun olanının belirlenmesini sağlar
- Öngörülen değişikliklerin ne ölçüde etkin olacağını gösterir
- İşletme çalışanlarının sisteme ve süreç geliştirme ekibine güvenini artırır
- Öngörülen değişikliklerin yolaçabileceği riskleri azaltır

Başarılı Bir Pilot Uygulama İçin

- Yönetimin Desteği
- Ürün
- Gerçekçi Ortam
- Düşük Risk
- Yinelenebilir Sonuçlar gerekmektedir.

5.6.1. Pilot uygulama hedeflerinin belirlenmesi ve uygulama tasarımı

Başarılı pilot uygulama yapabilmek için

- Çıktı
- Yinelenebilirlik
- Temsil etme yeteneği
- Süre faktörleri göz önünde tutulmalıdır.

Pilot Uygulamanın Tasarımı

- Pilot uygulamanın metodu
- Pilot uygulamanın yapılacağı yer /alan
- İnsan faktörü ve organizasyonel unsurlar
- Pilot uygulamanın süresi
- Veri toplama planı
- Karşı Önlemler belirlenmiş olmalıdır.

5.6.2. Mutabakatın sağlanması ve uygulamanın yürütülmesi

- Geliştirilmiş sürecin hedefleri ve uygulama sonucu müşteri memnuniyetinde beklenen gelişme
- Süreçte öngörülen değişiklikler
- Pilot uygulamada yer alacak çalışanların görev ve sorumlulukları
- Çalışanlara verilecek olan eğitim.
- Karşılaşılabilecek sorunlara karşı alınması gereken önlemler belirlenmelidir.

Bireylerde Değişimi Etkileyen Faktörler

İnsan unsuru, süreç girdilerinin işlenerek, faydalı çıktılara dönüştürülmesinde en yararlı, yaratıcı, buna karşın çok dikkatli, ele alınması gereken bir kaynaktır. İnsan davranışları, birçok faktöre bağlı olarak şekillenir.

Aşağıdaki sorular bireylerin pilot uygulamadaki değişimlere karşı hassasiyetlerini ölçmek açısından yararlı olacaktır.

- Bireyler gerçekten değişmek istiyor mu ?
- Süreç geliştirme ile meydana çıkacak değişimler nelerdir?

- Değişim nereleri etkileyecek?
- Değişimden etkilenenler öngörülen değişimleri bireysel olarak ve/veya topluca hayata geçirip, uyum sağlamak yeteneğine sahip midirler?

Pilot Uygulamanın Yürütülmesi

Sağlıklı bir pilot uygulama için

- Katılanların rolleri ve sorumlulukları
- Uygulama süresince her bireyin yapacağı görevler ve faaliyetler
- Her görev ve faaliyet için gerekli süre ve zamanlama
- Sürecin ve müşterinin sesinin ölçülmesi için ortaya konmuş olan veri toplama planı belirlenmiş olmalıdır.

5.6.3. Gelişmenin saptanması ve doğrulanması

- Sürecin sesi
 - Toplanan veriler süreçte bir gelişme olduğunu gösteriyor mu? Gelişme istatistiki anlamda da doğrulanabiliyor mu?

Mevcut sistem ile yapılan karşılaştırmalar yeterince nesnel mi? Pilot uygulamaya katılanlar süreçte bir gelişme olduğuna katılıyorlar mı?

- Uygulama süresince öngörülmemiş herhangi bir etken süreçte herhangi bir değişime yol açmış mıdır?
- Müşterinin sesi
 - sürecin müşterileri gelişmeyi nasıl değerlendiriyorlar ?

Gelişimin Zaman Bazında Doğrulanması

- Zaman bazında gelişmeyi doğrulamak için etmek için
 - süreç kontrol diagramları tutulur
 - sapmalar meydana geliyorsa nedenler araştırılır
 - gerekli düzeltmeler yapılır

5.6.4. Deneyimlerin özetlenmesi

- Pilot uygulamadan elde edilen sonuçlar ile hedeflerin karşılaştırılması
- Sonuçlar üzerinde uzlaşma sağlanması
- Değişiklik önerileri
- Sonuçların belgelendirilmesini içerir.

5.7. AŞAMA 6 DEĞİŞİKLİKLERİN HAYATA GEÇİRİLMESİ

5.7.1. Pilot Aşamasında Elde Edilen Tecrübenin İrdelenmesi

- Pilot uygulama sırasındaki çaba farklı olabilir.
- Sonuçları etkileyen unsurlar yapay olarak dengelenmiş olabilir.
- Çoğunluk tarafından değişime tepki olabilir.

Önemli Sorular

- Pilot sırasında elde edilen bulgular üzerinde fikir birliği var mı?
- Pilot ortamı ve test sonuçları gerçekçi mi?
- Değişikliklerin çalışanlar tarafından zaman içinde kabul göreceğine inanılıyor mu?

5.7.2. Uygulama planının yapılması

- Amaçlar
- Faaliyetler
- Proje Yönetim Teknikleri
- İzleme Sistemi
- İnsan Ögesi

Amaçlar

- Değişiklikler nelerdir?
- Değişikliklerin hedefi nedir?
- Kendileri değişikliklerden nasıl etkilenecek?

Faaliyetler

- Ana faaliyetler nelerdir?
- Yönetim kademelerinin katkısı ne olabilir?
- Her anafaliyet için hangi yönetim kademesi sorumlu olacak? Zamanlama nasıl olacak?

Kesişen Faaliyetler Tablosu

Birden fazla fonksiyonun veya işletmenin yer aldığı projelerde, karışıklığa yol açmadan kimin hangi faaliyeti hangi öncelikle yürüteceğini saptayabilmek için “*Kesişen Faaliyetler*” tablosunun hazırlanması çok yararlıdır.(Tablo 5.9) Kesişen faaliyetler tablosu, uygulama planının yürütülmesi sırasındaki rol ve sorumluluk dağılımını belirgin bir şekilde ortaya koyması bakımından özellikle faydalı olacaktır.

Tablo 5.9 Kesişen Faaliyetler Tablosu

Ana Faaliyetler	Bilgi İşlem	Satınalma	Malzeme Kontrol	Muhasebe
Yeni sipariş veri tabanının hazırlanması	ASIL SORUMLU (Yazılım tasarımı)	Malzeme kodlarının yeniden belirlenmesi	Minimum sipariş miktarlarının revizyonu	Fatura ödeme sıklığının değiştirilmesi
Sipariş formları üzerindeki değişikliklerin yapılması	Form bilgilerinin yazılıma entegrasyonu	ASIL SORUMLU (Form tasarımı)	Son kontrol yapılması	
İmalatçı hesap numaralarının belirlenmesi	Hesap numaralarının sisteme girilmesi	İmalatçılardan bilgi toplanması		ASIL SORUMLU
Malzeme giriş kayıt prosedürünün yazılması	Stok takip sisteminin tasarımı	İmalatçılara bilgi aktarımı	ASIL SORUMLU	Kontrol

Proje Yönetim Teknikleri

Uygulama planında yer alan faaliyetlerin bir proje yönetimi sistemi (CPM veya PERT gibi) dahilinde planlanması ve takip edilmesi, proje ekibinin zaman, kaynak kısıtları ve faaliyetler arasındaki ilişkiyi gözden kaçırmamasına yardımcı olacaktır.

İzleme Sistemi

Proje ekibinin hazırlayacağı izleme sisteminde şunlar yer almalıdır:

- süreç performansının ölçülmesinde kullanılacak kriterler (performans göstergeleri)
- süreç performans göstergelerine ait, değişiklik öncesi değerler ve yeni değerler
- performans göstergelerine ait ölçüm metodları
- ölçümlerin ne sıklıkta yapılması gerektiği

İnsan Ögesi

Uygulama aşamasında karşılaşılabilecek en önemli ve çözülmesi güç husus, sürecin çeşitli adımlarında çeşitli işlevler üstlenen insanların desteğinin sağlanmasıdır. Çoğu kez, çok makul ve mantıklı görünen geliştirmeler bile çalışanların isteksizliği, işlerini ya da yetkilerini kaybetme korkuları yüzünden baltalanabilir. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek için iki şey gereklidir: Detaylı hazırlık ve önderlik.

Özellikle reaksiyon göstermesi muhtemel kilit personelin, uygulamaya destek verip vermeyeceği önceden tahmin edilmeli ve karşı önlemler alınmalıdır. Bunun için bir insan performans analizi yapılmalı ve bu kişilerin, arzu edilen biçimde davranmaları için yeterince nedenleri olup olmadığı araştırılmalıdır. Yeterince teşvik edilmemiş kişilerin değişiklikleri hayata geçirmemesi son derece normal karşılanmalıdır.

5.7.3. Olası problem analizinin yapılması

Uygulama esnasında ortaya çıkabilecek problemleri önceden tespit etmek ve önleyici tedbirleri almak, daha sonra bu problemler gerçekten ortaya çıktığında bir panik havasının yaşanmasına engel olacaktır. Bunu yapabilmek için proje ekibi:

- ortaya çıkabilecek *belirgin* problemleri tahmin etmeli,

- “Analiz” aşamasından esinlenerek, yeni süreçte de tekrarlanabilecek *eski* problemleri tahmin etmeli,
- pilot uygulama sonuçlarını gözden geçirmeli ,
- olası her problem için önlem planı yapmalı ,
- önlem alınması mümkün olmayan haller için ise “*acil durum planları*” hazırlanmalıdır.

Olası Problem Analizi

Uygulama sırasında ortaya çıkması muhtemel belirgin problemleri tahmin etmenin en iyi yolu, proje ekibinin uygulama planının ve yeni süreçteki adımların üzerinden giderek şu soru hakkında bir beyin fırtınası yapmasıdır: “*Neler bizim istediğimiz şekilde gitmeyebilir?*” Bu analiz sırasında belirginleşen olası problemlerin bir listesi yapılmalı ve her olası problem için önlemler planlanmalıdır. Aşağıdaki tablo, böyle bir çalışmaya örnek olarak verilmektedir.(Tablo 5.10)

Tablo 5.10 Malzeme Siparişi Süreci İçin Olası Problem Analizi

Olası Problem	Nedeni	Uygulama/Süreç Üzerindeki Etkisi	Önleyici/Düzeltilici Tedbir
İmalatçı kodlarının veritabanına yanlış girilmesi	Yanlış bildirim veya operatör dikkatsizliği	Yanlış ödemeler	Sistem çıktılarının imalatçılara onaylatılması
Malzeme giriş formunun yanlış doldurulması	Eğitim eksikliği veya dikkatsizlik	Geciken ödemeler	Prosedür yazılması
Malzeme numaralarının güncel olmaması	Zaman eksikliği veya ihmal	Yanlış mal alımları	Otomatik günlük kontrol

5.7.4. Uygulama planının yürürlüğe konması

Bu aşamada kararlaştırılan uygulama planı daha önceden belirlenen sınırlar dahilinde yürürlüğe konur. Süreç sorumlusu ve proje ekibi, her şeyin planlanana uygun bir şekilde yürüdüğünden emin olmalıdırlar. Bunun için ikinci adımda bahsedilen proje takip sistemlerinden biri kullanılmalıdır. Süreç performans göstergeleri hazırlanmış izleme sistemine göre sürekli kontrol edilmeli ve değerlendirilmelir. Ortaya çıkan problemler süreç sorumlusunun nezaretinde, ilgili yönetim kademeleri nezdinde düzeltilmelidir.

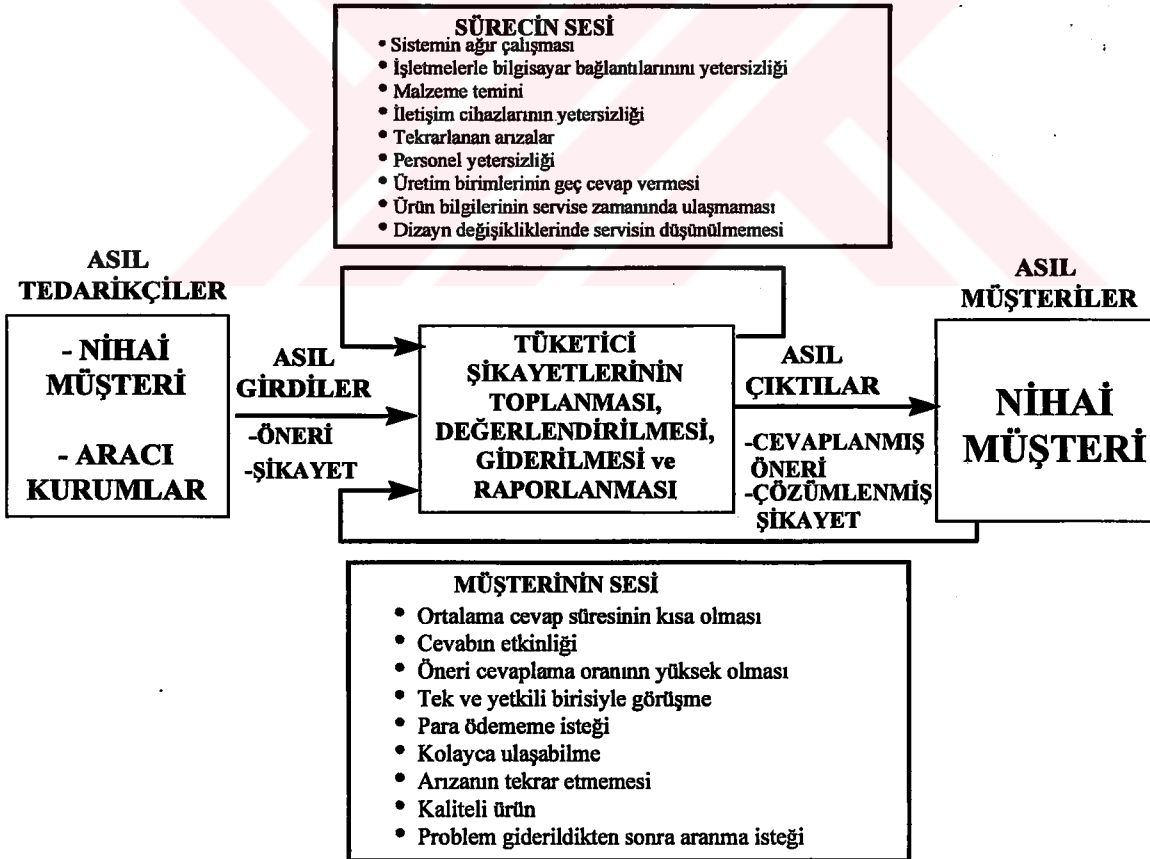
Hatırdan çıkarılmaması gereken en önemli nokta ise, süreç geliştirme projelerinin nihai değerlendircisinin süreç müşterisi olduğu gerçeğidir. Bu nedenle, yeni süreçte yer alan herkes devamlı şekilde müşterilerden geliştirmelerle ilgili olarak girdi sağlamaya özen göstermelidir.



6.ÇAMAŞIR MAKİNASI İŞLETMESİ TÜKETİCİ ŞİKAYETLERİNİN TOPLANMASI, DEĞERLENDİRİLMESİ, GİDERİLMESİ ve RAPORLANMASI ALT SÜRECİ 'NİN KISAG METODOLOJİSİ İLE İNCELENMESİ

6.1. Sürecin Temel Öğeleri

Bu Proje, Şirket Stratejileri arasında yer alan **“TÜKETİCİ TATMİNİNİ ve BAĞLILIĞINI ARTIRMAK”** stratejisine hizmet etmek amacı ile oluşturulmuştur. Tüketici Şikayetlerinin Toplanması, Değerlendirilmesi, Giderilmesi ve Raporlanması alt sürecinin KISAG Metodolojisi kullanılarak geliştirilmesi projesi ekibi Çamaşır Makinası İşletmesi, Tüketici Hizmetleri ve Tüketici Danışma Servisi çalışanlarından kurulmuştur.



Şekil 6.1 Müşterinin Sesi Sürecinin Temel Öğeleri

6.2. Süreç Geliştirme Fırsatları Tablosu

Tablo 6.1 Süreç Geliştirme Fırsatları Tablosu

KONU	MÜŞTERİNİN SESİ	SÜRECİN SESİ (1997)	SÜREÇ GELİŞTİRME
ÖNERİLERE CEVAP	Önerilere cevap verilmesi Öneri cevap süresi kısa olsun	Cevaplandırılan Öneri Sayısı / Toplam Öneri Sayısı = % 41 Öneri Cevaplama Süresi = 17 gün	% 100 7 gün
ŞİKAYETLERE CEVAP VERİLMESİ	Şikayetin Kısa Sürede Giderilmesi Cevabın Etkin Olması Arzaların Tekrar Etmemesi	Ortalama Cevap Süresi = 7 gün Tek Başvuruda Çözülen Problem Sayısı / Toplam Başvuru Sayısı = % 85 Anında yanıt oranı = % 93 Tekrarlanan Arıza Sayısı / Toplam Arıza Sayısı = -	3 gün % 95 % 95 < % 5
YETKİLİYE KOLAY ULAŞIM	Yetkiliye Kolay Ulaşma	Bir Elemene Düğün Başvuru Sayısı(Mevcut) = 75 Adet	60 adet 60 adet
ÜRÜN KALİTESİ	Ürün Kaliteli Olsun	FLC (1997) Y-18 = 92 Y-271 = 91 Y-6060 = 89 KI (1997) Y-18 = 89 Y-271 = 88 Y-6060 = 86 Garanti Süresinde Toplam Arıza Sayısı / Toplam Üretilen Ürün Sayısı (Adet/Ürün) Y-18 = % 25 Y-271 = % 35 Y-6060 = % 30	91 91 90 91 91 88 % 22 % 31 % 27
ÖDEME SORUNLARI	Para Ödememe	Garanti Sonrası Ortaya Çıkan Arıza Sayısı / Toplam Üretim Sayısı (Adet/Ürün) Y-18 = - Y-271 = - Y-6060 = -	% 12 % 15 % 13
TASARIM PROBLEMLERİ	Ürün Bilgilerinin Servise Zamanında Ulaşması Tasarım Değişikliklerinde Servisin Dikkate Alınması	ÜGB/Takımlar' ın yeni ürün bilgilerini SLKGB 'ye bildirme süresi = 7 gün Yerine Kullanılabilir Değişiklik Sayısı / Toplam Değişiklik Sayısı = -	15 gün % 100
MALZEME PROBLEMLERİ	Malzeme Temininin Geç Olmaması	Servis İşletmesi Malzeme Sipariş Karşılama Oranı = % 94	% 100
ALTYAPI PROBLEMLERİ	Bilgisayar Bağlantılarının Yeterli Olması İletişimin Etkin Olması	SARIS Kullanan Yetkili Kişi Sayısı / Toplam Yetkili Kişi Sayısı = % 30 İletişimden Memnuniyet Derecesi TDS' ye ulaşım % 77 TDS elemanına ulaşım % 90 TDS elemanının tavından memnuniyet % 91	% 100 % 100 % 90 % 95 % 95

6.3. Girdi-Çıktı Tabloları

Tablo 6.2 Müşterinin Sesi Süreci için Girdi-Çıktı Tabloları

<u>GİRDİ</u>	<u>TEDARİKÇİ</u>	<u>İŞL. KGB</u>	<u>CIKTI</u>	<u>MÜŞTERİ</u>
☐ Servis Uyarı Formu (Cevabı Bilinmeyen)	SI-KGB		☆ Servis Uyarı Formu (İşletme Bölümü Doldurulmuş)	SI-KGB
☐ Şikayet Bildirimi (Faks, Tel)	YDPB		☆ Cevabı İşl. KGB Tarafından Bilinmeyen (TK.lar ve ÜGB ile Görüşerek Cevap)	Takımlar/ÜGB
☐ Şikayetin Çözümü/Yanıtı (Rapor)	Takımlar/ÜGB		☆ Şikayet Bildirimi Aktarımı	Takımlar/ÜGB
☐ Öneri Cevapları (Aylık Faaliyet Raporu)	"		☆ Şikayetin Çözümü/Yanıtı (Rapor)	YDPB
☐ Şikayet (Tel, Faks, Mektup)	Nihai Müşteri		☆ Öneri Cevapları	TDS
☐ Aylık Faaliyet Raporu	İşl.Yön.		☆ Müşteri Ziyareti Raporu	TK/ÜGB/BTL/SI-KGB
☐ Haftalık Rapor	İşl. Yön.		☆ Tk./ÜGB' ye Bildirim	TK/ÜGB
☐ Müşteri Ziyaret Raporu	Takımlar		☆ Müşteri Ziyaret Raporu	BTL,SI-KGB,ÜGB
☐ Saha Performans Raporu	SI-KGB		☆ Saha Perf.Raporu Fotokopisi	ÜGB,TAKIMLAR
☐ Cevabı Oluşturulan SUF	Tk.lar/ÜGB		☆ Dolu SUF	SI. KGB
☐ SARİS Ortamında Rapor	BTL			
☐ Serv. Hizmet Uyarı Yazısı	BTL			
☐ Problem Çözüm Uyarısı	BTL			

<u>GİRDİ</u>	<u>TEDARİKÇİ</u>	<u>TİY</u>	<u>CIKTI</u>	<u>MÜŞTERİ</u>
☐ Şikayet Bildirimi (Tel,Fax,Mektup,E-Mail)	NİHAİ MÜŞTERİ (Yurtiçi)		☆ Fax, mektup kaynaklı şikayetlere mektup ☆ Anında cevap (Excel dosyası) ☆ ARBİM 90 MT Programı MT program çıktısı (fax)	NİHAİ MÜŞTERİ NİHAİ MÜŞTERİ BTL,ATILIM BEKO EL.MÜŞ.HİZ. (PAZARLAMA VE ÜRETİCİ FİRMALAR) İŞL.YÖN. ÜSTYÖN. İLGİLİ BİRİMLER(BTL,YDPB HARİC) ARDEM, BEKO İŞLETMELER ŞİKAYETİ CEVAPLAYAN BİRİMLER BTL, ATILIM, BEKO MÜŞ. HİZ. PAZARLAMA VE ÜRETİCİ FİRMALAR
			☆ Aylık Faaliyet Raporu	İLGİLİ BİRİMLER
			☆ Haftalık İşletme Raporu ☆ Kritik Gün Raporu	
			☆ İlgili Birim Raporu - Aylık	
			☆ Acil Uyarı Yazısı	

GİRDİ

☐ Yazılı Şikayetler

ARACI KURUMLAR
(TSE, SAN. BAKANLIĞI
NOTERLER,GAZETELER
İTO,TÜK.KOR.DERNEKLERİ
RESMİ KURULUŞLAR
MAHKEMELER)

TEDARİKÇİ**CIKTI**

☆ Fax, mektup kaynaklı şikayetlere mektup
☆ Anında cevap (Excel dosyası)
☆ ARBİM 90 MT Programı
MT program çıktısı (fax)

☆ Aylık Faaliyet Raporu

☆ Haftalık İşletme Raporu
☆ Kritik Gün Raporu

☆ İlgili Birim Raporu - Aylık

☆ Acil Uyarı Yazısı
☆ Yazılı cevap (Soruş Hk.)

MÜŞTERİ

NİHAİ MÜŞTERİ
NİHAİ MÜŞTERİ
BTL,ATILIM
BEKO EL.MÜŞ.HİZ.
(PAZARLAMA VE
ÜRETİCİ FİRMALAR)
İŞL.YÖN. ÜSTYÖN.
İLGİLİ BİRİMLER(BTL HARİC)
ARDEM, BEKO
İŞLETMELER
ŞİKAYETİ CEVAPLAYAN
BİRİMLER
BTL, ATILIM,
BEKO MÜŞ. HİZ.
PAZARLAMA VE ÜRETİCİ
FİRMALAR

İLGİLİ BİRİMLER
ARACI KURUMLAR

**T
İ
Y**

GİRDİ

☐ Yazılı, Sözlü Şikayetler

ÜST YÖNETİM

TEDARİKÇİ**CIKTI**

☆ ARBİM 90 MT Programı
MT program çıktısı (fax)

☆ Aylık Faaliyet Raporu
Bölüm Bazında

☆ Yazılı Yanıt (Şikayetin giderildiği)

☆ Sözlü /Yazılı bilgilendirme/Acil Uyarı
Yazısı

☆ Yıllık Değerlendirme Raporu

☆ Olay ihbarı / Acil Uyarı Yazısı
☆ Hasar bildirimi, belgeler

MÜŞTERİ

BTL,ATILIM
BEKO EL.MÜŞ.HİZ.
(PAZARLAMA VE
ÜRETİCİ FİRMALAR)

ÜST YÖNETİM
BTL, PAZARLAMA
ŞİRKETLERİ,
BEKO ELK.MÜŞ.HİZ.

İLGİLİ BİRİMLER

YETKİLİ SERVİS/BTL
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ

**T
İ
Y**

☐ Tüketici Köşesindeki
Yazılar

GAZETELER

☐ Olay ihbarı, hasar bildirimi
(Yazılı, belgeler)

NİHAİ MÜŞTERİ
SERVİS/BTL

GİRDİ

☐ Şikayet bildirim formu

TEDARİKÇİ

SERVİS HATLARI

**T
İ
Y**

CIKTI

- ☆ Fax, mektup kaynaklı şikayetlere mektup
- ☆ Anında cevap (Excel dosyası)
- ☆ ARBİM 90 MT Programı
MT program çıktısı (fax)
- ☆ Aylık Faaliyet Raporu
- ☆ Haftalık İşletme Raporu
- ☆ Kritik Gün Raporu
- ☆ İlgili Birim Raporu - Aylık
- ☆ Acil Uyan Yazısı

MÜŞTERİ

**NİHAİ MÜŞTERİ
NİHAİ MÜŞTERİ
BTL, ATILIM
BEKO EL.MÜŞ.HİZ.
(PAZARLAMA VE
ÜRETİCİ FİRMALAR)
İŞL.YÖN. ÜSTYÖN.
İLGİLİ BİRİMLER
ARDEM, BEKO
İŞLETMELER
ŞİKAYETİ CEVAPLAYAN
BİRİMLER
BTL, ATILIM,
BEKO MÜŞ. HİZ.
PAZARLAMA VE ÜRETİCİ
FİRMALAR
İLGİLİ BİRİMLER**

GİRDİ

☐ Şikayet bildirim formu

TEDARİKÇİ

SI-KGB (ANKET)

**T
İ
Y**

CIKTI

- ☆ Fax, mektup kaynaklı şikayetlere mektup
- ☆ Anında cevap (Excel dosyası)
- ☆ ARBİM 90 MT Programı
MT program çıktısı (fax)
- ☆ Aylık Faaliyet Raporu
- ☆ Haftalık İşletme Raporu
- ☆ Kritik Gün Raporu
- ☆ İlgili Birim Raporu - Aylık
- ☆ Acil Uyan Yazısı

MÜŞTERİ

**NİHAİ MÜŞTERİ
NİHAİ MÜŞTERİ
BTL, ATILIM
BEKO EL.MÜŞ.HİZ.
(PAZARLAMA VE
ÜRETİCİ FİRMALAR)
İŞL.YÖN. ÜSTYÖN.
İLGİLİ BİRİMLER
ARDEM, BEKO
İŞLETMELER
ŞİKAYETİ CEVAPLAYAN
BİRİMLER
BTL, ATILIM,
BEKO MÜŞ. HİZ.
PAZARLAMA VE ÜRETİCİ
FİRMALAR
İLGİLİ BİRİMLER**

GİRDİ

- ☐ Bilgi isteği
(Tel, fax, mektup, E-Mail)

TEDARİKÇİ**NİHAİ MÜŞTERİ****T
İ
Y****CIKTI**

- ☆ Anında cevap
☆ Fax, mektup kaynaklı şikayetlere mektup
☆ Anında cevap (Excel dosyası)
☆ ARBİM 90 MT Programı
MT program çıktısı (fax)

- ☆ Aylık Faaliyet Raporu

- ☆ Haftalık İşletme Raporu
☆ Kritik Gün Raporu

- ☆ İlgili Birim Raporu - Aylık

- ☆ Acil Uyan Yazısı

MÜŞTERİ

NİHAİ MÜŞTERİ
NİHAİ MÜŞTERİ
NİHAİ MÜŞTERİ
BTL, ATILIM
BEKO EL.MÜŞ.HİZ.
(PAZARLAMA VE
ÜRETİCİ FİRMALAR)
İŞLYÖN. ÜSTYÖN.
İLGİLİ BİRİMLER
ARDEM, BEKO
İŞLETMELER
ŞİKAYETİ CEVAPLAYAN
BİRİMLER
BTL, ATILIM,
BEKO MÜŞ. HİZ.
PAZARLAMA VE ÜRETİCİ
FİRMALAR
İLGİLİ BİRİMLER

GİRDİ

- ☐ Öneri/beklentiler
(Tel, fax, mektup, E-Mail)

TEDARİKÇİ**NİHAİ MÜŞTERİ****T
İ
Y****CIKTI**

- ☆ Access programına giriş
Haftalık değerlendirme

- ☆ Access programına giriş
Müşteriye cevap yazılı

- ☆ Müşteriye telefon ile sondaj

- ☆ Müşteriye telefon ile sondaj
☆ ARBİM 90 kapatma girişi

MÜŞTERİ

İŞL.ÜGB. ATILIM
BEKO ELK.ÜRETİCİ FİR.
Sİ.

NİHAİ MÜŞTERİ**NİHAİ MÜŞTERİ**

NİHAİ MÜŞTERİ
TDS

- ☐ Öneri/beklentiler cevap yazısı

İŞL.ÜGB.
ATILIM
BEKO ELK.
ÜRETİCİ FİRMALAR
Sİ

- ☐ Sonuç bilgisi-ARBİM 90

BTL / ATILIM

- ☐ Sonuç Bilgisi
(Yazılı /Telefon)

BEKO ELK.MÜŞ.HİZ
HAMLE,GELİŞİM
EGEMEN

GİRDİ

- ☐ Müşteri sondaj sonucu
(Olumsuz)

TEDARİKÇİ

**TDS
(MÜŞTERİ SONDAJ
SONUÇLARI)**

**T
İ
Y**

CIKTI

- ☆ Fax, mektup kaynaklı şikayetlere mektup
☆ Anında cevap (Excel dosyası)
☆ ARBİM 90 MT Programı
MT program çıktısı (fax)

☆ Aylık Faaliyet Raporu

☆ Haftalık İşletme Raporu
☆ Kritik Gün Raporu

☆ İlgili Birim Raporu - Aylık

☆ Acil Uyarı Yazısı

MÜŞTERİ

**NİHAİ MÜŞTERİ
NİHAİ MÜŞTERİ
BTL, ATILIM
BEKO EL. MÜŞ. HİZ.
(PAZARLAMA VE
ÜRETİCİ FİRMALAR)
İŞL. YÖN. ÜSTYÖN.
İLGİLİ BİRİMLER
ARDEM, BEKO
İŞLETMELER
ŞİKAYETİ CEVAPLAYAN
BİRİMLER
BTL, ATILIM,
BEKO MÜŞ. HİZ.
PAZARLAMA VE ÜRETİCİ
FİRMALAR

İLGİLİ BİRİMLER**

GİRDİ

- ☐ Telefon

- ☐ Keşif talebi
Şikayet Bilgi İsteği

- ☐ Keşif sonucu
Şikayet sonucu

- ☐ Access programına giriş
(KAPATMA)

- ☐ Bülten (F. Kod: 500 480)

TEDARİKÇİ

**NİHAİ MÜŞTERİ
(YETKİLİ SERVİS
TELEFONU ÖĞRENME)**

**NİHAİ MÜŞTERİ
(KLİMADAN.HATTI)
(TEL/FAX/MEKTUP)**

**YETKİLİ SERVİS
(KLİMA CEVAPLARI)**

TDS

Sİ-KGB

**T
İ
Y**

CIKTI

- ☆ Yetkili servis telefonu
(Yetkili ser.Tel.öğrenme hattı)
☆ Aylık görüşme raporu

- ☆ Access PC programına giriş
(FAX/MODEM)
Anında cevap

- ☆ Access programına giriş
(KAPATMA)

- ☆ Yıllık Klima değerlendirme raporu
Aylık faaliyet raporu (kısmen)

AYLIK FAALİYET RAPOR DAĞITIMI

MÜŞTERİ

**NİHAİ MÜŞTERİ
TDS**

**YETKİLİ SERVİS
NİHAİ MÜŞTERİ**

TDS

**ÜST YÖN., İŞL.YÖN.
KLİMA AY.
AYLIK FAALİYET RAPOR DAĞITIMI**

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜŞTERİ**

- ☐ Telefon Mesajı
Deşifre sonuçları listesi

**NİHAİ MÜŞTERİ
(MESAI SAATLERİ
DIŞINDA)
TDS**

**T
İ
Y**

- ☆ Deşifre sonuçları listesi
☆ Fax, mektup kaynaklı şikayetlere mektup
☆ Anında cevap (Excel dosyası)
☆ ARBİM 90 MT Programı
MT program çıktısı (fax)

- ☆ Aylık Faaliyet Raporu

- ☆ Haftalık İşletme Raporu
☆ Kritik Gün Raporu

- ☆ İlgili Birim Raporu - Aylık

- ☆ Acil Uyarı Yazısı

**TDS
NİHAİ MÜŞTERİ
NİHAİ MÜŞTERİ
BTL, ATILIM
BEKO EL.MÜŞ.HİZ.
(PAZARLAMA VE
ÜRETİCİ FİRMALAR)
İŞL.YÖN. ÜSTYÖN.
İLGİLİ BİRİMLER
ARDEM, BEKO
İŞLETMELER
ŞİKAYETİ CEVAPLAYAN
BİRİMLER
BTL, ATILIM,
BEKO MÜŞ. HİZ.
PAZARLAMA VE ÜRETİCİ
FİRMALAR**

İLGİLİ BİRİMLER

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜŞTERİ**

- ☐ SERVİS UYARI FORMU
(F.KOD:501450)

BTL / YS

- ☐ ŞİKAYET BİLDİRİMİ
(TEL , FAX)

İÇ/DİŞ MÜŞTERİ ,TDS

- ☐ SARIS / WASOS 'A
GİRİLEN SERVİS BİLGİLERİ

BTL / YS

- ☐ YS ZİYARET PUANI (ARBİM)
YS ANKET SONUÇLARI (ARBİM)

BTL

- ☐ SERVİS UYARI FORMU
(F.KOD:501450) (Cevap yazılı)

İŞLETME KGB

- ☐ SERVİS UYARI FORMU
(F.KOD:205342)

İŞLETME KGB

**S
İ
-
K
G
B**

- ☆ Sİ-KGB BÖL.DOL.
SERV.UYARI FORMU (Cevabı bilinen)
☆ Sİ-KGB BÖL.DOL. SERV.UYARI
FORMU (Cevabı bilinmeyen)

BTL , YS

İŞL.-KGB

- ☆ ANINDA CEVAP ,
MÜŞTERİ ZİYARETİ

NİHAİ MÜŞTERİ

- ☆ ÜRÜN RAPORLARI(Saha P.R)
MALZEME RAPORLARI
HİZMET DEĞERLENDİRME RAP.
YS HİZMET KALİTESİ DEĞ. ANKETİ

**İŞLETMELER
Sİ-MALZEME BÖLÜMÜ
Sİ , ÜST YÖNETİM
ÜST YÖNETİM**

- ☆ YS KARNESİ

YS

- ☆ SERVİS UYARI FORMU
(F.KOD:501450)

BTL / YS

- ☆ BÜLTEN (F. KOD: 500480

**YS , Sİ-YPLB , BTL ,
İY , TDS , Sİ-MİB**

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜSTERİ**

- ☐ ÜRÜN BLOKE SEVK FORMU (TÜMÜ DOLDURULMUŞ) İŞLETME KGB
- ☐ MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ , YDPB , SERVİS FİRMALAR , BAYİLER
- ☐ ÜRÜN BİLGİSİ İŞL-KGB, SPZB,ÜGB, TAKIMLAR
- ☐ SÜRESİNİ AŞAN BAŞVURULAR (Sözlü) BTL

**S
İ
-
K
G
B**

- ☆ -
- ☆ CEVAP YDPB , SERVİS FİRMALAR , BAYİLER
- ☆ SERVİS EL KİTABI BTL, Sİ-TÜM DEPT
- ☆ -

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜSTERİ**

- ☐ SAHA PERFORMANS RAPORU İŞL-KGB
- ☐ SERVİS UYARI FORMU (F. KOD :501450) (Cevabı KGB tarafından bilinmeyen) İŞL-KGB
- ☐ ÖNERİLER TDS
- ☐ ŞİKAYET BİLDİRİMİ (TEL ,FAKS , ... v.b) NİHAİ MÜŞTERİ (İÇ / DIŞ)
- ☐ SARIS ORTAMINDA RAPOR BTL
- ☐ AYLIK FAAL. RAPORU İŞL. KGB
- ☐ ŞİKAYET BİLDİRİMİ YDPB
- ☐ MÜŞTERİ ZİYARET RAPORU İŞL. KGB

**Ü
G
B**

- ☆ -
- ☆ DOLDURULMUŞ SERVİS UYARI FORMU İŞL-KGB
- ☆ CEVAP YAZISI TDS
- ☆ ANINDA CEVAP MÜŞTERİ ZİYARETİ NİHAİ MÜŞTERİ (İÇ / DIŞ)
- ☆ -
- ☆ -
- ☆ ŞİKAYETİN ÇÖZÜMÜ / YANITI YDPB
- ☆ -
- ☆ ÜRÜN BİLGİSİ Sİ KGB

GİRDİ**TEDARİKÇİ****S
E
R
V
İ
S
H
A
T
T
I****CIKTI****MÜŞTERİ**☐ SERVİS HİZMET TALEBİ**NİHAİ
MÜŞTERİ**☆ MÜŞTERİ ADRES VE
ŞİKAYETİNİN BİLDİRİLMESİ
(MODEM)**YS**☐ WASOS' A GİRİLEN
HİZMET SONUÇ BİLGİLERİ**YS**☆ SONUÇ TAKİBİ VE
GEREKTİĞİNDE MÜDAHALE**BTL**☐ MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ**NİHAİ
MÜŞTERİ**☆ ŞİKAYET BİLDİRME
FORMU**TDS****GİRDİ****TEDARİKÇİ****B
T
L****CIKTI****MÜŞTERİ**☐ MÜŞTERİ ZİYARETİ RAPORU**İŞL-KGB**☐ SERVİS HİZMET UYARISI
(SÖZLÜ-YAZILI)**YS, Sİ- KGB**☐ MÜŞTERİ ZİYARETİ RAPORU**İŞL-KGB**☐ PROBLEM ÇÖZÜM UYARISI**YS, Sİ- KGB**☐ ŞİKAYET BİLDİRİMİ (TEL)**TÜM BÖLÜMLER**☐ YETKİLİ SERVİSE BİLDİRİM(TEL)
☐ SONUÇ BİLGİSİ MT ARBİM 90**YS, TDS**☐ ARBİM 90 MT PROGRAM RAPORU**TDS**☐ YETKİLİ SERVİSE BİLDİRİM(TEL)
☐ SONUÇ BİLGİSİ MT ARBİM 90**YS, TDS**☐ İLGİLİ BİRİM RAPORU-AYLIK**TDS**☐ SÜRESİNİ AŞAN BAŞVURULAR
İÇİN SÖZLÜ UYARI**YS, Sİ-YPLB,
Sİ-KGB**☐ KRİTİK GÜN RAPORU**TDS**☐ İLGİLİ BÖLÜMLERE
BİLDİRİM (TEL)**YPLB, YS,
Sİ-MİB**☐ ACİL UYARI YAZISI**TDS**☐ SERVİS HİZMET UYARISI
MÜŞTERİ ZİYARETİ**YS,
NİHAİ MÜŞTERİ**☐ WASOS SONUÇ BİLGİ GİRİŞİ**YS**☐ -

-

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜŞTERİ**☐ Müşteri Şikayeti

NİHAİ MÜŞTERİ

☐ Ürün+tüketici bilgileri bölümü
doldurulmuş Servis Uyarı Formu
F.kod:501450

YS

☐ Sİ-KGB Bölümü doldurulmuş SUF

Sİ-KGB

☐ WASOS / SARIS BİLGİLERİ

YS

☐ BÜLTEN (F.kod:500480)

Sİ-DEPT.

☐ ÜRÜN SERVİS EL KİTABI

Sİ-KGB

☐ MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ PAZARL.ŞİRKETL.
(ATILIM, BEKO TİC.)**B
T
L**☆ PROBLEMİN ÇÖZÜMÜ
☆ SÖZLÜ / YAZILI UYARINİHAİ MÜŞTERİ
YS☆ PROBLEMİN ÇÖZÜMÜ Sİ-KGB,İŞL-KGB
(Açıklama bölümü doldurulmuş SUF)
F.kod:501450

☆ Sİ-KGB Bölümü doldurulmuş SUF YS

☆SARIS ORTAMINDA RAPOR YPLB, Sİ-KGB,
İŞL.KGB, ÜGB☆ BÜLTEN DAĞITIMI YS
☆ EĞİTİM☆ ÜRÜN SERVİS EL KİTABI DAĞITIMI , YS
☆ EĞİTİM

☆ PROBLEM ÇÖZÜM UYARISI NİHAİ MÜŞTERİ

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜŞTERİ**☐ Yetkili Servis Malzeme Siparişi
(Malzeme İstek Belgesi)

YS

☐ MALZEME SİPARİŞİ

Sİ-YPLB

☐ EĞİTİM TALEBİ

YS

☐ -

-

☐ İnceleme Raporu

YS

☐ Olay İhbarı (Acil Uyarı Yazısı)

TDS

☐ Stok Günleme

Sİ - YPLB

☐ Savunma Yazısı

YS

☐ Gerekçe Yazısı (Süresini Aşan Başvuru)

YS

☐ Ürün Değişim Kararı

YS

**B
T
L**☆ MALZEME TEMİNİ(DİĞER 9 BTL)
☆ MALZEME SİPARİŞİ
(CBTL+TBTL)YS
Sİ-YPLB

☆MALZEME TEMİNİ

YS

☆TEMEL EĞİTİM
☆TEKAMÜL VEYA TELAFİ
EĞİTİMSİ-İKB
BTL☆YETKİLİ SERVİS ZİYARET PUANI
(ARBİM 90 MT)

Sİ-KGB

☆ Ürün

YS

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜSTERİ**☐ Yetkili Servis Malzeme Siparişi

YS

☆ -

-

☐ Sonuç Takibi ve Gerekliğinde
Müdahale (WASOS' a Girilen
Hizmet Sonuç Bilgileri)

SERV. HATTI

☆ -

-

**B
T
L****GİRDİ****TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜSTERİ**☐ ŞİKAYET BİLDİRİMİ
(SERVİS UYARI FORMU İLE GELEN) İŞL-KGB

☆ ŞİKAYETİN YANITI / ÇÖZÜMÜ İŞL-KGB

☐ ŞİKAYET BİLDİRİMİ
(FAKS, TEL İLE KGB'YE GELEN) İŞL-KGB

☆ ŞİKAYETİN YANITI / ÇÖZÜMÜ İŞL-KGB

☐ ŞİKAYET BİLDİRİMİ
(FAKS, TEL) YPLB Kaynaklı İŞL. KGB

☆ ŞİKAYET YANIT / ÇÖZÜM İŞL. KGB

☐ ŞİKAYET BİLDİRİMİ İŞL-KGB

☆ ŞİKAYETİN YANITI / ÇÖZÜMÜ İŞL-KGB

☐ SAHA PER.RAPORU İŞL-KGB

☆ - -

☐ TDS AYLIK RAPOR TDS

☆ - -

☐ MALZEME SİPARİŞİ Sİ-YPLB

☆ MALZEME TEMİNİ Sİ-YPLB

☐ MÜŞTERİ ZİYARET RAPORU İŞL.KGB

☆ - -

☐ - -

☆ ÜRÜN BİLGİSİ Sİ. KGB

**T
A
K
I
M
L
A
R**

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜSTERİ**

- | | |
|---|-----------|
| ☐ MALZEME RAPORLARI | Sİ-KGB |
| ☐ BÜLTEN (F.KOD 500480) | Sİ-KGB |
| ☐ SÜRESİNİ AŞAN BAŞVURULAR
İÇİN SÖZLÜ UYARI
(MALZEME BEKLEME KAYNAKLI) | BTL - TDS |
| ☐ SARİS ORTAMINDA RAPOR | BTL |
| ☐ Kritik Gün Raporu | BTL |
| ☐ Malzeme İsteği | YS |

- | | |
|---|---|
| ☐ Malzeme Temini | İşletmeler
KOÇ Grubu Şirketleri
Yardımcı Sanayiler
Dış Şirketler
Fason Üreticiler |
|---|---|

**S
İ
-
Y
P
L
B**

- | | |
|---|---|
| ☆ - | |
| ☆ Fiyat/Stok/Malzeme değişiklik bilgileri | BTL-YS |
| ☆ MALZEME TEMİNİ | YS-ÇBTL-TBTL |
| ☆ STOK GÜNLEME | BTL-YS |
| ☆ Malzeme Temini | BTL-YS |
| ☆ Malzeme Siparişi | İşletmeler
KOÇ Grubu Şirketleri
Yardımcı Sanayiler
Dış Şirketler
Fason Üreticiler |
| ☆ Malzeme | YS-BTL-YURT
DIŞI MÜŞTERİLER |

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜSTERİ**

- | | |
|---|--------|
| ☐ Yurtdışı Satış bilgileri | YDPB |
| ☐ Stoklar, Kullanma Kılavuzu | Sİ-KGB |

**S
İ
-
Y
P
L
B**

- | | |
|------------------------|---|
| ☆ Yedek Parça Siparişi | İşletmeler
KOÇ Grubu Şirketleri
Yardımcı Sanayiler
Dış Şirketler
Fason Üreticiler |
|------------------------|---|

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜŞTERİ**

- ☐ Şikayet Yurtiçi/Yurtdışı Pazarlama Firmaları
Distribütörler
- ☐ Öneri Yurtiçi/Yurtdışı Pazarlama Firmaları
Distribütörler
Yetkili Satıcı
Yetkili Servis
(Ziyaret, Toplantı)
- ☐ Pazar Araştırma Sonuçları Araştırma Kuruluşları
(Plus Remark, Arda, PİAR)

**S
P
Z
B**

- ☆ Cevabı bilinen için Yurtdışı Pazarlama Firmaları
çözüm yazısı Distribütörler
- ☆ Cevabı bilinmeyenler için İşLÜGB - MB - Takımlar
açıklama ya da çözüm öneri isteği
- ☆ Değerlendirme Raporu İşLÜGB - MB
- ☆ Pazar Araştırma sonuçları İşletme Yöneticileri
- ☆ Nihai Müşteri Şikayet/Öneri İşLÜGB - MB - ÜPK

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜŞTERİ**

- ☐ OLAY İHBARI ACİL UYARI TDS
YAZISI
- ☐ OLAY İHBARI / ACİL UYARI NİHAİ MÜŞTERİ
- ☐ KLİMA KEŞİF İSTEĞİ TDS
- ☐ KRONİK ARIZA ŞİKAYETİ NİHAİ MÜŞTERİ
- ☐ BAŞVURU / ŞİKAYET NİHAİ MÜŞTERİ
- ☐ Sİ-KGB BÖLÜMÜ DOLU Sİ-KGB
SERVİS UYARI FORMU
- ☐ YS KARNESİ Sİ.- KGB
- ☐ BÜLTEN (F.KOD 500480) Sİ
- ☐ MÜŞTERİ ADRES EV ŞİKAYETİ SERV. HATTI
BİLDİRİLMESİ
- ☐ SERVİS HİZMET UYARISI BTL
(YAZILI / SÖZLÜ)
- ☐ TÜKETİCİ ŞİKAYETİ YETKİLİ SATICI
- ☐ STOK GÜNLEME Sİ. YPLB

**Y
E
T
S
E
R
V**

- ☆ YAZILI SÖZLÜ BİLDİRİM TDS
- ☆ İNCELEMESİ RAPORU BTL
- ☆ KEŞİF SONUCU (KLİMA) TDS
- ☆ TÜKETİCİ BİLGİLERİ DOLU Sİ-KGB / BTL
SERV. UYARI FORMU
- ☆ SARIS / WASOS GİRİLEN SERV. BİL. Sİ-KGB/BTL
- ☆ - -
- ☆ İYİLEŞTİRME FAAL. PLANI YS.
- ☆ - -
- ☆ WASOS'A GİRİLEN HİZMET SERV. HATTI
SONUÇ BİLGİLERİ
- ☆ SAVUNMA YAZISI BTL
- ☆ SARIS / WASOS' A GİRİLEN BTL
SERVİS BİLGİSİ
- ☆ - -

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜŞTERİ**

☐ PROBLEM ÇÖZÜM UYARISI	BTL
☐ YS'YE BİLDİRİM (TEL) (BÖLÜMLERDEN GELEN)	BTL
☐ SÜRESİNİ AŞAN BAŞVURULAR SERV. UYARISI - SÖZLÜ	BTL
☐ ŞİKAYET SONUCU ORTAYA ÇIKAN MALZ. İSTEĞİ	N. MÜŞTERİ
☐ MALZEME TEMİNİ	BTL
☐ ÜRÜN DEĞİŞİM İHTİYACI	N. MÜŞTERİ
☐ ÜRÜN	BTL
☐ ÜRÜN BEDELİ İADE İHTİYACI	N. MÜŞTERİ
☐ ÜRÜN SERV. EL KİTABI	BTL
YENİ ÜRÜN / YENİ ELEMAN	
☐ ÖNERİ	YETKİLİ SATICI

**Y
E
T
S
E
R
V**

☆ PROBLEMİN ÇÖZÜMÜ	NİHAİ MÜŞTERİ
☆ WASOS'A SONUÇ BİLGİ GİRİŞİ	BTL / Sİ-KGB
☆ PROBLEMİN ÇÖZÜMÜ	NİHAİ MÜŞTERİ
☆ WASOS'A SONUÇ BİLGİ GİRİŞİ	BTL / Sİ-KGB
☆ GEREKÇE YAZISI	BTL
☆ YS MALZ. SİPARİŞİ (MALZ. İSTEK BELGESİ)	BTL
☆ ŞİKAYET SONUCU ORTAYA ÇIKAN MALZ. İSTEĞİ GİDERİLMESİ	N. MÜŞTERİ
☆ ÜRÜN DEĞİŞİM KARARI	BTL / N. MÜŞTERİ
☆ ÜRÜN MONTAJI	N. MÜŞTERİ
☆ ÜRÜN DEĞİŞİM PROS.	BTL / N. MÜŞTERİ
☆ -	-
☆ EĞİTİM TALEBİ	BTL
☆ -	-

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜŞTERİ**

☐ Sİ KGB BÖLÜMÜ DOLU SUF	BTL
☐ YS'YE BİLDİRİMİ (TEL)	BTL
☐ BÜLTEN DAĞITIMI	BTL
☐ EĞİTİM	BTL

**Y
E
T
S
E
R
V**

☆ PROBLEMİN ÇÖZÜMÜ	NİHAİ MÜŞTERİ
☆ PROBLEMİN ÇÖZÜMÜ	NİHAİ MÜŞTERİ
☆ -	-
☆ -	-

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜŞTERİ**☐ MÜŞTERİ ŞİKAYETİ

ARACI KURUM

☐ ŞİKAYETİN ÇÖZÜMÜ
/YANITI (RAPOR)ÇM-KGB,ÜGB,
TAKIMLAR,Sİ-KGB
Sİ-YPLB, BTL(Ç+T)

☆ ŞİKAYET BİLDİRİMİ

İŞL-KGB,ÜGB,
Sİ-KGB,
Sİ-YPLB, BTL(Ç+T)

☆ ŞİKAYETİN ÇÖZÜMÜ/YANITI

ARACI KURUM

**Y
D
P
B****GİRDİ****TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜŞTERİ**☐ ŞİKAYET

NİHAİ MÜŞTERİ

☐ ÖNERİ

NİHAİ MÜŞTERİ

☆ ŞİKAYET BİLDİRİMİ

YETKİLİ SERVİS

☆ ÖNERİ BİLDİRİMİ

BTL / SPZB / TDS

**Y
S
A
T
I
C
I**

GİRDİ**TEDARİKÇİ****CIKTI****MÜSTERİ**☐ AYLIK FAALİYET RAPORU TDS☐ HAFTALIK İŞLETME RAPORU TDS

☆ AYLIK FAALİYET RAPORU

☆ HAFTALIK İŞLETME RAPORU

İŞL. KGB

İŞL. KGB

**İ
Ş
L
-
Y
Ö
N**

6.4. Arakesit Analiz Formu

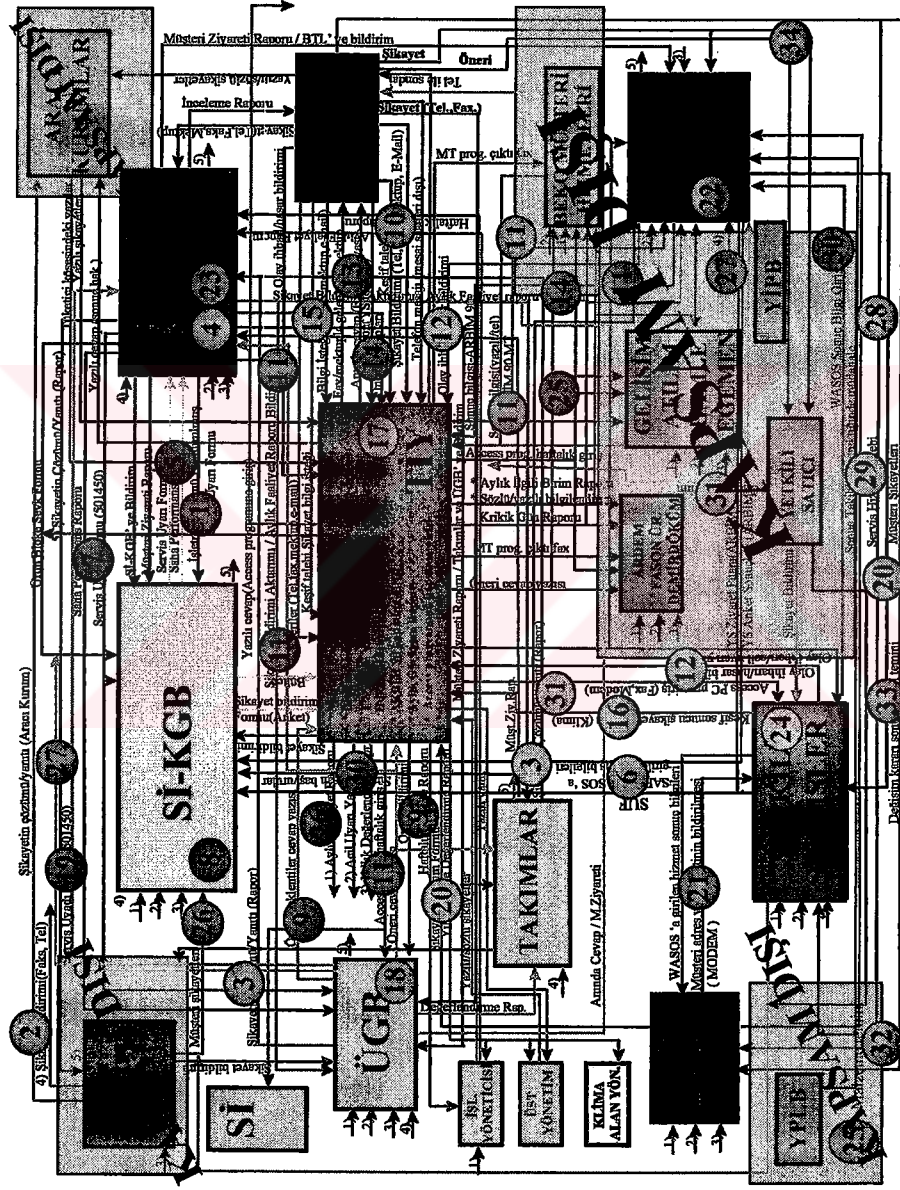
Tablo 6.3 Arakesit Analiz Formu

ARA KESİT / ÇIKTI	NO	KOPUKLUK TANIM	MEVCUT DURUM	GELİŞME FIRSATI	SÜREC PERFORMANS ETKİSİ
İŞL.KGB / Sİ.KGB	1	SERVIS UYARI FORMUNUN Sİ. NE GEÇ GÖNDERİLMESİ	P : 3 GÜN G : 7,5 GÜN	4,5 GÜN	YÜKSEK
YDPB / İŞL.KGB	2	ŞİKAYET BİLDİRİMİ (FAX, TEL.) YURT DIŞI MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ SİSTEMATİK İYİ YOK	P : GELMESİ G : SİSTEMATİK GELMİYOR /FORMSUZ	GELMESİNİN SAĞLANMASI İÇİN SİSTEMATİK OLUŞTURULMASI	ORTA
TAKIMLAR,ÜGB / İŞL.KGB	3	ŞİKAYETİN ÇÖZÜMÜ / RAPOR	P : GELMESİ G : GELMİYOR	GELMESİNİN SAĞLANMASI İÇİN SİSTEMATİK OLUŞTURULMASI	ORTA
İŞL.KGB / İLGİLİ BÖLÜMLER	4	YAYILIM SİSTEMATİK İYİ YOK (NİHAİ MÜŞTERİDEN GELEN ŞİKAYETLER)	P : SİST. YAYILIM G : YOK	SİSTEMATİK 2.ST.088 TALİMATINA İLAVE EDİLMESİ	ORTA
Sİ.KGB / İŞL.KGB	5	ÜRÜN RAPORU GEÇ GELİYOR (SAHA PERFORMANS RAPORU)	P : 7 GÜN G : 20 GÜN	13 GÜN	YÜKSEK
BTL-Sİ-KGB	6	SARIS-WASOS'A GİRİLEN SERVİS BİLGİLERİNİN GEÇ GELMESİ	P:2 GÜN %100 G:2 GÜN %88	1 GÜN ? %100	ORTA
İŞL.KGB-Sİ.KGB	7	S.U.F BİLGİLERİ EKSİK	S.U.F TAM OLARAK DOLDURULMUYOR.	S.U.F NUN EKSİKSİZ DOLDURULMASI	ORTA
Sİ.KGB	8	ÜRÜN BLOKE SEVK FORMU YS LERE GÖNDERİL MİYOR	YS LERE GÖNDERİL MİYOR	SİSTEM KURULARAK GÖNDERİLMESİNİN SAĞLANMASI	YÜKSEK
TAKIMLAR,ÜGB-Sİ.KGB	9	ÜRÜN BİLGİSİ ZAMANINDA GÖNDERİL MİYOR	P-ÜRÜN ÇIKMADAN 15 GÜN ÖNCE G-ÜRÜN ÇIKTIKTAN SONDA	ÜRÜN ÇIKMADAN 15 GÜN ÖNCE DOĞRU GELMESİ	YÜKSEK
NİHAİ MÜŞTERİ-TDS	10	TEL.HATLARI YOĞUN KOLAY ULASILAMIYOR	P: %90 G: %75 KOLAY ULASILMA % Sİ	%90	YÜKSEK
TDS - BEKO ELK.MÜŞTERİ HİZM. PAZARLAMA VE ÜRETİCİ FİRMALAR BTL,ATILIM, ÜST YÖNETİM, ARACI KURUMLAR, SERVİS HATLARI, Sİ.KGB, NİHAİ MÜŞTERİ(YAZILI)	11	ARBİM PROGRAMININ YAVAS ÇALIŞMASI, KULLANILMI OLMAMASI	ON LINE BAĞLANTILARINDA PROBLEM VAR. YAVAS ÇALIŞIYOR	YENİ PROGRAM	YÜKSEK
TDS - YS , BTL	12	OLAY İHBARI VE ACIL UYARI YAZISI UYGULAMASINDA TDS, YS VE BTL ARASINDA İLETİŞİM EKSİKLİĞİ YAŞANIYOR.	TAKİP SİSTEMATİK İYİ YOK	SİSTEMATİK TANIMLI HALE GETİRİLECEK. (TALİMAT)	ORTA

ARA KESİT / ÇIKTI	KOPUKLUK		MEVCUT DURUM	GELİŞME FIRSATI	SÜREÇ PERFORMANSI
	NO	TANIM			
TDS - NİHAİ MÜŞTERİ (TEL. İLE)	13	TDS'DE Kİ BİLGİ EKSİKLİĞİDEN DOLAYI NİHAİ MÜŞTERİYE BİLGİ VERİLEMEYOR.	TDS'DE ÜRÜN BİLGİ EKSİKLİĞİ	EĞİTİM - DATABASE (ÜRÜN,KOMPONENT)	YÜKSEK
İŞL.ÜGB, ATILIM, BEKO ELK, ÜRETİCİ FİRMALAR - TDS	14	ÖNERİ/BEKLENTİLER İLE İLGİLİ CEVAP YAZILARININ SİSTEMATİK OLARAK GÖNDERİLMEMESİ.	P : 2 HAFTA G : 3 - 4 HAFTA	1 HAFTA	YÜKSEK
NİHAİ MÜŞTERİ-TDS	15	SERVİS TELEFONU ÖĞRENME KİLİTLENMESİ	SIK SIK KİLİTLENME	YENİ BİR SOFTWARE VE SİSTEM ARAŞTIRILMASI	ORTA
YS - TDS (KLİMA CEVAPLARI)	16	KEŞİF SONUÇLARININ GEÇ BİLDİRİLMESİ	P : 1 GÜN G : 1 HAFTA	1 GÜN	ORTA
TDS	17	DEŞİFRE SONUÇLARI LİSTESİ GEÇ ÇIKIYOR.	P : 1 GÜN G : 2 GÜN	1 GÜN	YÜKSEK
İŞL.ÜGB	18	- SARIS ORTAMINDA RAPOR SONUÇU FAAL. PLANI OLUŞTURULMUYOR. - SAHA PERFORMANS RAPORU SONUÇU FAALİYET PLANI OLUŞTURULMUYOR.	SİSTEMATİK YOK	SİSTEMATİK OLUŞTURMA	YÜKSEK
İŞL.ÜGB - İŞL.KGB	19	DOLDURULMUŞ S.U.F. GEÇ GÖNDERİLİYOR.	P : GÜN G : GÜN	GÜN (TEST VAR İSE) GÜN (TEST YOK İSE)	YÜKSEK
SERV. HATTI - BTL ve TDS	20	CEVAPLANAMAYAN MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN HANGİ BÖLÜMLERE İLETİLECEĞİ BELLİ DEĞİL.	SİSTEMATİK YOK	SİSTEMATİK OLUŞTURMA	ORTA
SERV. HATTI-YS	21	KAYDA ALINAN MÜŞTERİ BAŞVURULARININ YS'YE HIZLI İLETİLEMESİ AKTARILMASI	P : ANINDA G : 1-2 GÜN	HIZLI BİR İLETİŞİM KANALI ARAŞTIRMA	YÜKSEK
BTL / SERV. HATTI, İŞL. KGB, TDS, ÜGB, Sİ-KGB	22	WASOS BİLGİLERİNİN SARIS'E GEÇ AKTARILMASI	P : 7 GÜN G : 7 GÜN	HER GÜN AKTARILABİLİR	YÜKSEK
İŞL.KGB / BTL, Sİ-KGB	23	NİHAİ MÜŞTERİ ZİYARETLERİNDE SİSTEMATİK YOK.		SİSTEMATİK OLUŞTURMA	ORTA
YS / NİHAİ MÜŞTERİ	24	BÜLTENLER OKUNAMIYOR.	PROBLEM ÇIKMASI DURUMUNDA BÜLTENE ULAŞILAMIYOR.	KOLAY ULAŞIM (ELEKTRONİK ORTAMDA) ve SAKLAMA/OKUMA SAĞLANACAK	ORTA
YPLB / BTL ve YS	25	MALZEME TEMİN EDİLEMEYOR.	P : 7 GÜN G : 7 GÜN, 1 AY	HERGÜN	YÜKSEK

ARA KESİT / ÇIKTI	KOPUKLUK		MEVCUT DURUM	GELİŞME FIRSATI	SÜREÇ PERFORMANSI
	NO	TANIM			
ÜGB/MB/Sİ-KGB/YPLB/BTL/YS	26	YENİ ÇIKAN ÜRÜNLERDE STOK GÜNLEME GEÇ YAPILIYOR.	ÜRÜN SAHAYA ÇIKTIKTAN SONRA	ÜRÜN SAHAYA ÇIKMADAN 15 GÜN ÖNCE	YÜKSEK
YİPB, İŞLETMELER / BTL, YS	27	DEĞİŞİM ÜRÜNLERİ GEÇ TEMİN EDİLİYOR.	1 AY	2 GÜN	YÜKSEK
YS/BTL	28	TÜKETİCİ BİLGİLERİ DOLU SERVİS UYARI FORMU İLE İLGİLİ BTL, YS'E CEVAP VERMİYOR.	BTL, YS'DE DİREKT CEVAP VERMİYOR.		YÜKSEK
YS/BTL, İŞLETMELER	29	NAKLİYE HASARLI, HATALI MALZEMELER GERİYE TOPLANMIYOR VE YS'LERE BİLGİ VERİLMİYOR.	YETKİLİ SERVİSLER BİLGİ SAHİBİ OLMADIKLARI İÇİN HATALI MALZEMELERİ KULLANABİLİYORLAR	SİSTEMATİK OLUŞTURULMALI	ORTA
YS/Sİ-KGB, BTL	30	SARIS/WASOS'A SERİ NUMARALARI GİRİLİYOR. (FASON ÜRÜNLERDE)	SARIS/WASOS'A SERİ NUMARALARI GİRİLİYOR (FASON ÜRÜNLERDE)	SARIS/WASOS'A SERİ VE STOK NOLARIN GİRİLMESİ	YÜKSEK
YS-YETKİLİ SATICI/TDS	31	ÖNERİLER TDS'YE YÖNLENDİRİLMEMESİ	YS'LERE ÖNERİLER GELİYOR, BAYİLERE ÖNERİLER GELİYOR.	TDS'NE YÖNLENDİRME KONUSUNDA TÜM YS VE BAYİLERİN YÖNLENDİRİLMESİ	ORTA
İŞLETMELER/YPLB/BTL/YS	32	AMBALAJI ÇİNDEN BOZUK, HATALI, YANLIŞ MALZEME ÇIKIYOR.	AMBALAJDAN HATALI MALZEME ÇIKMASI	ARAŞTIRMA (?)	YÜKSEK
BTL/YS	33	DEĞİŞİM KARARI SONUÇU ÜRÜN GEÇ GÖNDERİLİYOR.	P : 1 GÜN G : 2 HAFTA	SİSTEMATİK OLUŞTURULMALI 1 GÜNDE ÜRÜN TESLİM EDİLMELİ	YÜKSEK
NİHAİ MÜŞTERİ/YS	34	ÜRÜN İADE BEDELİNİN BELİRLENMESİ PROBLEMİ	ÜRÜN İADE BEDELİ OLARAK ÜRÜN ALINDIĞI TARİHTEKİ TUTARIN GEÇERLİ OLMASI NEDENİYLE GÜNCEL ÖDEME YAPILMIYOR.	İLGİLİ PROSEDÜR REVİZE EDİLMELİ	YÜKSEK
34 adet kopukluğun 21 adedinin süreç performansına etkisi yüksek olarak tespit edilmiştir.					

6.5. Fonksiyonel Ürişki Şeması



6.6. Varsayım / Kısıt Tablosu

Tablo 6.4 Varsayım / Kısıt Tablosu

VARSAYIM/ KISIT	ÖNE SÜREN	GEÇERLİLİK NEDENİ	GEÇERLİLİK DERECESESİ	DEĞİŞTİRİLEBİLİRLİK (PROJE BOYUNCA)
ARBİM 90 'IN YAVAŞ ÇALIŞMASI VE KULLANIŞLI OLMAMASI	TDS	BÖLGE BAĞLANTILARININ ARBİM İLE YAPILMASI , ÇOK KULLANICI VAR. PC ORTAMINA GEÇMEK İÇİN MALİ KISIT VAR.	ORTA	DEĞİŞTİRİLEBİLİR
TDS 'DE ÇALIŞANLARIN ÜRÜN BİLGİSİ EKSİKLİĞİ	TDS	ORTAK ÜRÜN DATABASE 'İNİN OLMAMASI	ORTA	DEĞİŞTİRİLEBİLİR
İNSAN VE TEKNOLOJİ (TLF.) SAĞLAMADA GÜÇLÜKLER YAŞANIYOR.	TDS	MALİ KISIT, NORM KADRO KISITI	YÜKSEK	DEĞİŞTİRİLEBİLİR
YENİ ÜRÜN İLE İLGİLİ ÜRETİM BASKISI	İŞL. ÜGB	PAZARA SUNMA SÜRESİNİN KISA OLMASI	YÜKSEK	DEĞİŞTİRİLEBİLİR
MALZEME TEMİNİ ZAMANINDA GERÇEKLEŞTİRİLİYOR	SERVİS İŞLETMESİ	MALZEME KAYNAKLARI SÜRECİ İLE İLGİLİ	YÜKSEK	DEĞİŞTİRİLEBİLİR
SAHA PERFORMANS RAPORUNUN GEÇ GELMESİ	ÜRÜN İŞLETMELERİ	SARİS 'IN YAVAŞ ÇALIŞMASI	YÜKSEK	DEĞİŞTİRİLEBİLİR
0800 'LÜ HATLARA ULAŞILAMAMASI	TDS	PTT KISITI	YÜKSEK	DEĞİŞTİRİLEBİLİR
TÜKETİCİ ÖNERİLERİ SİSTEMATİK OLARAK DEĞERLENDİRİLİYOR	PROJE EKİBİ	ÖNERİ TOPLAMA VE DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ BİR SİSTEMATİK YOK.	ORTA	DEĞİŞTİRİLEBİLİR
ŞİKAYETLER BİRDEN FAZLA BÖLÜME GELİYOR VE DEĞERLENDİRİLİYOR.	TDS	ÖNERİ VE ŞİKAYETLERİN BİR ÇOK KANALDAN GELİYOR	YÜKSEK	DEĞİŞTİRİLEBİLİR

6.7. Mevcut Süreç Haritası

Tüketici şikayetlerinin toplanması, değerlendirilmesi, giderilmesi ve raporlanması alt sürecine ait mevcut süreç haritaları çizilmiştir. Bu haritalar EK - D 'de yer almaktadır.

6.8. Kopukluk Analiz Formu

Tablo 6.5 Kopukluk Analiz Formu

KOPUKLUĞUN ORTAYA ÇIKTIĞI SÜREÇ ADIMI	KOP. NO	KOPUKLUK TANIMI	MEVCUT DURUMU	GELİŞTİRME FIRSATI	SÜREÇ ÜZERİNE ETKİSİ
ÖNERİ BİLDİRİMİ	1	ÖNERİLER SİSTEMATİK OLARAK TOPLANMIYOR	SADECE YETKİLİ SERVİSLER İÇİN SİSTEMATİK VAR	YETKİLİ SATICI VE NİHAİ MÜŞTERİDEN ÖNERİ TOPLAMA SİSTEMATİĞİ OLUŞTURULMALI	YÜKSEK
ÖNERİ DEĞERLENDİRME	2	ÖNERİ ÖN DEĞERLENDİRME KRİTERİ YETERSİZ	SADECE İZLENİRLİLİĞİ İNCELENMEKTEDİR. ÜST YÖNETİM KARARI GEREKENLER RET EDİLMEKTEDİR.	ÖNERİ DEĞERLENDİRME SİSTEMATİĞİ OLUŞTURULMALI	YÜKSEK
ÖNERİ İNCELEME 1. ÜST YÖNETİM 2. İŞLETME YÖNETİMİ 3. TAKIMLAR	3	ÜST YÖNETİMDEN ÖNERİ BİLDİRİMİ GEÇ GELİYOR/GELMİYOR	ÖNERİ BİLDİRİMİ İÇİN SÜRE BELİRLİ DEĞİL SİSTEMATİK YOK P: 1 HAFTA G: GELMİYOR	SİSTEMATİK OLUŞTURULMALI	YÜKSEK
GERİ BİLDİRİM	4	ÖNERİ SAHİBİNE GERİ BİLDİRİM YOK	YOK	GERİ BİLDİRİM SİSTEMATİĞİ OLUŞTURULMALI	YÜKSEK
ŞİKAYET BİLDİRİMİ	5	NİHAİ MÜŞTERİ TDS'YE TEL. İLE ULAŞAMIYOR	P:%90 G:%76	HEDEF %90	YÜKSEK
ŞİKAYETİN ELE ALINMASI	6	ANINDA CEVAP VERME SÜRESİ UZUN	BİLİNMEYEN KONULARDA İLGİLİ İŞLETMELERİN ARANARAK BİLGİ ALINMASI NEDENİ İLE SÜRE UZAMAKTADIR.	DATA BANK'IN OLUŞTURULMASI	YÜKSEK
ŞİKAYET BİLDİRİMİ	7	NİHAİ MÜŞTERİ BTL'YE GEÇ ULAŞIYOR (TEL.İLE).ÜRÜNDEN ÇOK İZMET İLE İLGİLİ ŞİKAYETLERDE BTL ARANMAKTADIR.	ÖLÇÜLMÜYOR.	OTOMATİK TELEFON SANTRALİNİN YAYGINLAŞTIRILMASI	ORTA

KOPUKLUĞUN ORTAYA ÇIKTIĞI SÜREÇ ADIMI	KOP. NO	KOPUKLUK TANIMI	MEVCUT DURUMU	GELİŞTİRME FIRSATI	SÜREÇ ÜZERİNE ETKİSİ
SUFUN YETKİLİ SERVİS TARAFINDAN DOLDURULMASI	8	PROBLEM DOĞRU İFADE EDİLİYOR EKSİK DOLDURULUYOR.	P:%100 TAM G:%60	YETKİLİ SERVİSLERE 9.ST.0141 EĞİTİMİ VERİLECEK.	YÜKSEK
SUFUN DOLDURULMASI (İŞLETME)	9	SI-KGB'YE GEÇ GÖNDERİLİYOR.	P:3 GÜN G:9 GÜN	3 GÜN	YÜKSEK
	10	PROBLEM ÇÖZÜM ÖNERİLERİ YETERSİZ	İLGİLİ İŞLETME BÖLÜMLERİ YETERİNCE ÖNEM VERMİYOR	SİSTEMATİK OLUŞTURULMALI	YÜKSEK
ÇÖZÜM ÖNERİSİNİN YETKİLİ SERVİSE AKTARILMASI	11	ÇÖZÜM ÖNERİSİ BTL'DEN YETKİLİ SERVİSE AKTARIMI TAM YAPILMIYOR.	ÇÖZÜM ÖNERİLERİ BTL'DE KALABİLİYOR.	SİSTEMATİK İLE ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN %100 YETKİLİ SERVİSLERE ULAŞTIRILMASI	YÜKSEK
YURT DIŞI MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ	12	YURT DIŞI MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN TOPLANMASI İLE İLGİLİ SİSTEMATİK YOK.	ACIL VAKALAR OLURSA İNCELENİYOR.	SİSTEMATİK OLUŞTURMA	YÜKSEK
BÜLTENİN DAĞITIMI (BTL-Y)	13	GEÇ ULAŞIM VE ARŞİMLEME PROBLEMİ	P:2 GÜN G:10 GÜN	ELEKTRONİK ORTAMDA ANINDA BİLGİYE ULAŞMA	YÜKSEK
ÜRÜN BLOKE VE SEVK FORMUNUN DAĞITIMI	14	ÜRÜN BLOKE BİLGİLERİNİN YETKİLİ SERVİSLERE ULAŞTIRILMAMASI	GÖNDERİLMIYOR	SİSTEMATİĞİN OLUŞTURULMASI	YÜKSEK

KOPUKLUĞUN ORTAYA ÇIKTIĞI SÜREÇ ADIMI	KOP. NO	KOPUKLUK TANIMI	MEVCUT DURUMU	GELİŞTİRME FIRSATI	SÜREÇ ÜZERİNE ETKİSİ
SAHA PERFORMANS RAPORLARININ GÖNDERİLMESİ SI-KGB/İŞLETMELER	15	GEÇ GELİYOR	P:TAKİP EDEN AYIN İLK HAFTASI G:20 GÜN	ELEKTRONİK ORTAMDA İŞLETMELERİN İSTENİLEN ZAMANDA ULAŞMASI	YÜKSEK
MALZEME TEMİNİ	16	YETKİLİ SERVİSLERE MALZEME GEÇ ULAŞIYOR	-	-	YÜKSEK
ÜRÜN BİLGİLERİNİN SI-KGB'YE GÖNDERİLMESİ	17	ZAMANINDA VE DOĞRU BİLGİ ULAŞTIRILMIYOR	P:ÜRÜN DEVREYE ALINMADAN ENAZ 16 GÜN ÖNCE G:ÜRÜN DEVREYE ALINDIKTAN 1 HAFTA SONRA (HATALI OLARAK)	PLANLANAN SÜREDE HATASIZ ULAŞTIRILMASI	YÜKSEK
DİREKT İŞLETMELERE GELEN MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ	18	İLGİLİ BÖLÜMLERİN HABERDAR OLMAMASI	SİSTEMATİK YOK	SİSTEMATİĞİN OLUŞTURULMASI	ORTA
İŞLETMELERİN NİHAİ MÜŞTERİLERE YAPTIĞI ZİYARETLER	19	ZİYARET RAPORU YAZILMIYOR / DAĞITILMIYOR	P: 1 HAFTA İÇERİSİNDE YAZILMALI G: YAZILMIYOR	2.ST.0068 EĞİTİMİ	ORTA
ŞİKAYET BİLDİRİMİ	20	TDS'YE GELEN MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİNİN BTL'YE ZAMANINDA ULAŞMAMASI	ARBİM 90 YAVAŞ ÇALIŞIYOR	YENİ YAZILIMIN DEVREYE ALINMASI	ORTA

6.9. Sistemin Geliştirilmesine Yönelik Çözüm Önerileri

KOPUKLUK NO : 1-2-3-4

1-2-3-4 no'lu kopukluklar , müşterilerden gelen önerilerle ilgili olduğu ve bunun için VDY'den gelen hedefler doğrultusunda ayrı bir proje grubu bulunduğundan proje kapsamından çıkarılmıştır.

KOPUKLUK NO : 5

Nihai müşteri TİY' e telefon ile ulaşamıyor.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

- 1) Telefon hat sayısının artırılması (**İlave hat**)
- 2) Çalışan eleman sayısının artırılması (**İlave eleman**)
- 3) 800'lü hatların digital santrale aktarılması(T.Telekomyatırımı)
- 4) İnternet ile de şikayetlerin alınmasının sağlanması

KOPUKLUK NO : 6

Ürünlere yönelik bazı başvuruların anında yanıtlanamaması.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

- 1) TİY çalışanlarının ürün bilgilerinin artırılması
 - * SEP eğitimine katılımda öncelik verilmesi
 - * Ürün bilgilerinin (ÜT talimatlarının) Intranet'te
ayrı bir data banka aktarılması
 - * Servis arıza bulma diyagramlarının oluşturulması
(TİY' e yönelik basit diyagramlar)

KOPUKLUK NO : 7

Nihai müşteri hizmetle ilgili şikayetlerinde BTL'ye ulaşamıyor.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

- 1) Yurtiçi müşterilerin şikayetlerini doğrudan TİY' e yönlendirmesi ve bu tür şikayetlerin bildirimi BTL' ye elektronik ortamda TİY tarafından yapılması (Müşteri, şikayetleri ile ilgili servisleri aramayacak)
- 2) Telefon hat sayısının artırılması (Mevcut hattın %100 artırımı)
- 3) Çalışan eleman sayısının artırılması (Mevcutun %100 artırımı)
- 4) Telefonların sesli yanıt sistemine bağlanması

KOPUKLUK NO : 8

Servis Uyarı Formuna (F.Kod.: 50145X) yazılan problemler doğru ifade edilemiyor.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

- 1)Ürün Arıza Bulma (Trouble Shooting) diyagramlarının hazırlanması (Tüm ürünler için)
- 2) 9.ST.0141 no'lu "Ürün Komponent Uyarı Talimatı" eğitimlerinin verilmesi

KOPUKLUK NO : 9

Servis Uyarı Formları (F.Kod.: 50145X) Sİ-KGB'ye geç gönderiliyor.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

- 1) 9.ST.0141 "Ürün Komponent Uyarı Talimatı" nda sistematik tanımlı , uyulması için izleme göstergesi olarak takip edilip, İşletmelere raporlanmalı

* Süresinde cevap verilmeyen Servis Uyarı Formu sayısı

KOPUKLUK NO : 10

Servis tarafından bildirilen problemlere yönelik çözüm önerileri yetersiz

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

- 1) Her takımda, müşteri şikayetleri sorumlusunun belirlenmesi
- 2) İşletme KGB 'lerdeki servis sorumlusu kişi Servis Uyarı Formu geldikten sonra ilgili takımlarla toplantı yaparak 1-3 gün içinde Sİ-KGB'ye cevap vermesi

* Toplantı çağrısı KGB servis sorumlusu tarafından

e-mail ile yapılacaktır

- 3) Ekibin çalışma sistemiği Problem Çözme Tekniklerini uygulamak olmalıdır

KOPUKLUK NO : 11

Problem ile ilgili çözüm önerisi BTL'den Yetkili Servise bildirilmiyor.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

- 1) Çözüm önerilerinin Sİ-KGB tarafından doğrudan bülten ile Yetkili Servislere ve BTL'liklerine bildirilmesi (Böylece BTL , Yetkili Servis ile Sİ-KGB arasında aracı olmaktan çıkarılmıştır)

KOPUKLUK NO : 12

Yurtdışı müşteri şikayetlerinin toplanması ile ilgili sistematik tanımlı değil.

Yurtdışı müşteri şikayetlerinin geliş kanalları aşağıdaki gibidir:

- Yurtdışı satış şirketleri (BEKO - UK ; RAM FRANCE ;

RAM TORG)

- Yurtdışı Satış Bölümü

- Yurtdışı servis şirketleri (HTS ; ASOGEM)

- İnternet , E-Mail

- Sİ-KGB , YPLB

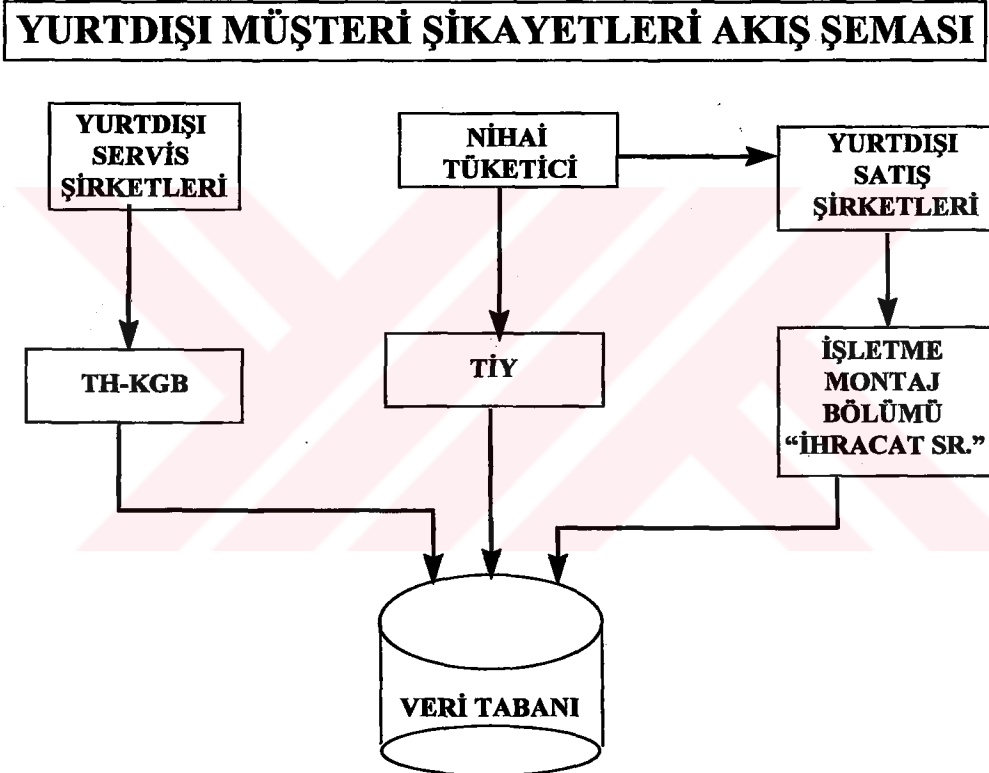
- Üst Yönetim

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

1) Yurtdışı servis şirketlerinden gelen şikayetler Tüketici Hizmetleri KGB'ye yönlendirilmeli ve TH-KGB tarafından Call Center veri tabanına günlendirilmelidir.(Şekil 6.4)

2) Yurtdışı nihai tüketiciden Yurtdışı satış şirketlerine gelen şikayetler İşletmelerin Montaj Alan Yöneticiliğinde yer alan "İHRACAT SORUMLUSU" na yönlendirilmelidir.

İhracat Sorumlusu tarafından Call Center veritabanına günlendirilmelidir.(Şekil 6.4)



Şekil 6.3 Yurtdışı Müşteri Şikayetleri Akış Şeması

3) Yurtdışı Müşterilerin şikayetlerini bildireceği Servis ve Satış şirketleri telefonlarının ve Internet adresinin Ürün Kullanma Kılavuzlarına girilmesi. Servis ile çözemediği şikayetlerini Internet ile bildirmesi gerektiği Ürün Kullanma Kılavuzlarında belirtilmelidir.

4) Yurtdışı servis şirketlerinden arıza değerlendirmelerine yönelik periyodik raporlama yapmaları sağlanmalıdır.

5) 10 ve 12 no'lu kopukluklar için 9.ST.0141 “Ürün Komponent Uyarı Talimatı“ yukarıda belirtilen önerilerin gözönüne alınarak revize edilmesi, “Yurtiçi ve Yurtdışı Müşteri Şikayetlerinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi “ adı altında ortak bir sistematik haline dönüştürülmelidir.

KOPUKLUK NO : 13

Sİ-KGB tarafından gönderilen bültenler Yetkili Servislere geç ulaşıyor ve arşivleme problemi mevcut.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

- 1) Sİ-KGB'nin elektronik ortamda bülten yayınlama sistemini kurması (Yetkili Servislerin KOÇ-NET'e bağlanması)
- 2) Bültenlerin kolay anlaşılabilirlik açısından, yazılı ifadede çok şematik olarak hazırlanması ve elektronik ortamda duyurulması
- 3) Ürün, model ve arıza bazında bültenlerin arşivlenmesi için database oluşturulması ile ilgili yazılımın hazırlanması

KOPUKLUK NO : 14

Ürün bloke bilgilerinin Yetkili Servislere bildirilmemesi.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

- 1) Ürün bloke formlarının , Sİ-KGB tarafından SARİS ve WASOS programlarıyla bağlantısının kurulması
- 2) Ürünün , üretimden nihai müşteriye gidinceye kadar izlenebilirliğinin elektronik ortamda sağlanması (Böylece bloke edilmesine karşın sevkedilen ürünlerin nihai müşteriye ulaşmadan geri çekilmesi sağlanabilecektir)

KOPUKLUK NO : 15

Saha performans raporları ilgili bölümlere geç geliyor.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

- 1) İşletmelerin ilgili bölümlerinin istediği anda istediği bilgiye SARİS programında ulaşabilmesi için SARİS programının, ACCESS ortamından ORACLE ortamına aktarılması
- 2) İşletmelerin kendilerinin istediği anda bu bilgilere ulaşarak istediği raporları alabilmesi sağlanmalıdır(Her işletmeye Server yatırımı)

KOPUKLUK NO : 16

Yetkili Servislere malzeme geç ulaşıyor , demode ürün malzemeleri temin edilemiyor.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

- 1) Demode ürün malzemeleri için 10 yıl servis verilebilmesi
- 2)Yardımcı Sanayi kapasite hesabı çalışmalarında demode malzemeler için Servis İşletmesi'nden de bilgi alınması
- 3)Mevcut üründe kullanılan komponentlerin değiştirilmesinde servisin de düşünülmesi ve komponent değişikliklerinde, eski komponentlerin yeni komponentlerle beraber kullanılabilmesinin sağlanması

KOPUKLUK NO : 17

Ürün bilgileri Sİ-KGB'ye geç ulaşıyor

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

- 1) Ürün satış onayının verilmesine, Servis İşletmesi de dahil edilmelidir(2.ST.0095 Satış Onayı Talimatı Mayıs 98' de revize edilmiştir)
- 2) Ürün bilgilerinin , ürün sahaya sunulmadan en az 15 gün önce Servis İşletmesine bildirilmesi ile ilgili mevcut olan sistematığın çalıştırılması
- 3) Mevcut ürünlerde yapılacak değişikliklerde de , yeniden satış onayının verilmesi için sistematik revize edilmelidir (2.ST.0095 Satış Onayı Talimatı Mayıs 98' de revize edilmiştir)

KOPUKLUK NO : 18

Doğrudan İşletmelere gelen müşteri şikayetlerinden ilgili bölümlerin bilgilendirilmemesi.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

1) Doğrudan İşletmelere gelen müşteri şikayetlerinin öncelikle şikayeti alan bölüm tarafından çözümünün aranması ve Call Center veri tabanına güncellenmesi konusunun “9.ST.0141 Ürün Komponent Uyarı Talimatı“ nda tanımlanması

KOPUKLUK NO : 19

Müşteri ziyaret raporunun yayınlanmaması.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

1) 2.ST.0068 “Müşteri Şikayetleri/İstekleri İnceleme Talimatı” nda tanımlanan sistematüğın , 9.ST.0141 “Ürün Komponent Uyarı Talimatı“ içerisinde tanımlanması

2) Sistematik ile ilgili eğitimin verilerek yaygınlaştırılması

KOPUKLUK NO : 20

ARBİM 90 programının yavaş çalışması ve kullanışlı olmaması nedeniyle TİY’e gelen müşteri şikayetlerinin BTL’ye zamanında ulaştırılamaması.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ :

1) ARBİM 90 yerine yeni bir yazılımın devreye alınması

(Kopukluk No.14-2 kapsamında çözülecektir)

6.10. Geliştirilmiş Süreç Haritası

Tüketici şikayetlerinin toplanması, değerlendirilmesi, giderilmesi ve raporlanması alt sürecine ait geliştirilmiş süreç haritaları çizilmiştir. Bu haritalar EK - E ‘de yer almaktadır.

6.11. Özet

1- Tüm nihai müşteri şikayetlerinin TİY'e yönlendirilmesi. (Servisler aranmayacak)

2- Doğrudan işletmelerin farklı bölümlerine gelen müşteri istek ve şikayetlerinin tümünün TİY'e yönlendirilmesi.

3- Yurtdışı müşteri şikayetleri sistematığının oluşturulması.

4- Problem çözüm önerilerinin Sİ-KGB tarafından doğrudan bülten ile YS'lere bildirilmesi.

5- Ürünün, üretimden nihai müşteri gidinceye kadar her aşamada izlenebilirliğinin elektronik ortamda sağlanması.

6- İşletmelerin her an SARİS bilgilerine ulaşarak istediği raporları alabilmesi için tüm işletmelere server yatırımının yapılması ve SARİS'in ORACLE ortamına aktarılması.

7- Sİ-KGB'nin elektronik ortamda bülten yayınlama sistemini kurması. (YS'lerin KOÇ-NET'e bağlanması)

8- Ürün, model ve arıza bazında bültenlerin arşivlenmesi için database oluşturulması ile ilgili yazılımın hazırlanması.

9- İşletmelerde her takımda müşteri şikayetleri sorumlusunun belirterek, KGB ile koordineli çalışmalarının sağlanması.

12- TİY çalışanlarının ürün bilgilerinin artırılması.

*** SEP eğitimine katılımda öncelik verilmesi**

*** Ürün bilgilerinin Intranet'te ayrı bir data banka aktarılması**

*** Servis arıza bulma diyagramlarının oluşturulması (TİY'e yönelik basit diyagramlar).**

10- Tüm ürünler için Ürün Arıza Bulma (Trouble Shooting) diyagramlarının hazırlanması.

11- “Süresinde cevap verilmeyen Servis Uyarı Formu Sayısı”nın izleme göstergesi olarak takip edilip, işletmelere raporlanması.



7. SONUÇ

Süreç geliştirme çalışmaları, değişikliklerin hayata geçirilmesi ile bitmemektedir. Sürecin özelliklerinin ve çıktılarının korunması ve geliştirilmesi için bir dizi önlem alınması gerekmektedir. Bu bölümde süreçlerin iyileştirilmesi konusunun, şirket bünyesinde kurumsallaştırılması için yapılması gerekenler üzerinde durulmaktadır.

Şirketlerin süreç geliştirme planlarında yer alan süreçlerin analiz ve geliştirilmesi için, şirket içinde kurulacak fonksiyonlararası ekiplerin yaygınlıkla kullanabilecekleri bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir..

Gerekli yetenek ve birikime sahip şirket uzmanlarından oluşan bir ekip, tüm aşamalarını gerektiği gibi tamamladığında, süreç geliştirme çalışmalarından istenen sonuçların elde edilmesi mümkün olacaktır. Burada, yönetimin rolü ve sahiplenmesinin projenin başarısı için ne kadar önemli olduğunu bir kez daha vurgulamak gerekmektedir.

Aynı şekilde, çeşitli aşamalarda defalarca ele alındığı şekilde, değişimden etkilenen şirket çalışanlarının, doğal tepkilerinin dikkatle ve hassasiyetle ele alınıp, sürece getirilen değişiklikler konusunda ikna edilmeleri gerekmektedir. Değişiklikler çalışanlar tarafından benimsendiği takdirde, projenin başarısı kesinleşecektir.

Süreç geliştirme çalışmalarının bitirilmesi ardından, genellikle ortaya çıkan eğilim, ekibin bir an önce dağılıp, kendi işlerine dönmesidir. Ne var ki, süreç geliştirme çalışmaları bu noktada bitmemektedir. Sürecin özelliklerinin ve çıktılarının korunması ve geliştirilmesi için bir dizi önlem alınması gerekmektedir. Aksi takdirde, belli bir süre sonunda, süreç performansı bozulacak ve tekrardan önemli boyutta geliştirme çalışmaları kaçınılmaz olacaktır.

Kaldı ki, müşteri gereksinim ve beklentileri zaman içinde sürekli değişmekte, yeni teknoloji ve bilgi sistemleri kullanımı kaçınılmaz olmaktadır ve rakiplerin performansında sürekli artışlar gözlenmektedir.

7.1. Süreç İşletim Standartlarının Oluşturulmasında TKY' nin Rolü

Süreç özelliklerinin en önemlilerinden birisi; sürecin “yinelebilir” olmasıdır. Bu nedenle, süreç geliştirme çalışmalarının ardından, getirilen değişikliklerle ilgili gerekli işletme standartlarının oluşturulması ve şirket prosedürleri haline getirilmesi gerekmektedir.

İşletim standartları ile, süreçte yer alan görev ve faaliyetlerin ve süreç akışının, süreçte yer alan şirket çalışanları tarafından tam ve eksiksiz yerine getirilmesini ve çıktıların kalitesinin kalıcılığını sağlayacak prosedür, talimat, kılavuzlar vs. kastedilmektedir. Tüm bu standartlar Toplam Kalite Yönetimi' nin temelinde yer alan yaklaşımlar ve bunlara ait sistematik dokümantasyonlardır.

ISO 9000 gereklerini yerine getiren şirketler, işletme standartları konusuna aşinadır. İşletme standartları ile ilgili belge ve dokümanlar şirketlerin “Kalite El Kitabı”larında yer almakta ve sürekli güncel tutulmaktadır. Aşağıda işletme standartlarına örnekler verilmektedir:

- Satın alınan malzeme kontrol ve kabul prosedürleri,
- Deney şartnameleri,
- İş talimatları,
- Kullanıcı kılavuzları,
- Süreç özelliklerinin izlenmesi ve kontrolü planı,
- Bakım ve hizmet kılavuzları,
- Yazılım ve donanım standartları ...vb.

Söz konusu işletim standartlarının uygulama öncesi oluşturulması ve uygulamanın izlenmesi yoluyla sürekli güncel tutulması gerekmektedir.

7.2. Süreçle İlgili Rol ve Sorumlulukların Belirlenmesi

Süreçler genellikle fonksiyonlararası bir niteliğe haizdir. Fonksiyonel yapılanmanın devam ettirildiği şirketlerde, süreçler iyileştirilse dahi fonksiyonel yapılanmanın getirdiği kısıtlar ve çelişkiler nedeniyle kısa sürede bozulmaya yüz tutacaktır.

Bu nedenle, süreç geliştirme çalışmaları bitirildikten sonra, ana süreç/süreç bazında bir “süreç yönetmeni” atanması önerilmektedir.

Süreç içerisinde yer alan fonksiyon yöneticileri arasından atanacak “süreç yönetmeni”, süreç içerisinde yer alan ve katkısı olan diğer fonksiyon yöneticileri ile eş güdümlü bir şekilde çalışarak;

1. Süreç performansını (sürecin sesi) sürekli izler.
2. Sürecin istenen sınırların dışına taşması halinde, gerekli düzeltici faaliyetlerin yapılmasını sağlar.
3. Sürecin etkinliği ve verimliliği ile ilgili yönetim konularını ele alır, çözümler kaynak gereksinimlerini karşılar.
4. Müşterinin sesi, rekabet ve “benchmarking”, şirket stratejileri ve sürecin geçmiş performansı gözetilerek, “süreç hedefleri” oluşturur ve gerekli faaliyetlerin planlanmasını ve yürütülmesini sağlar.

Süreç yönetmeni, süreç yönetimi için gerekli organizasyonel mekanizmaların ve prosedürlerin oluşturulmasını sağlar. Çeşitli organizasyonel mekanizmalar mevcuttur. Şirketler kendilerine en uygun olanını belirleyip, kurumsallaşmalarını sağlayabilirler. Aşağıda birkaç yaklaşım verilmektedir.

1. Süreç yönetmeni başkanlığında, daimi süreç komitesi kurulması,
2. Süreç içindeki alt süreç sorumlularının seçilmesi ve süreç yönetmeni ile koordineli çalışma,
3. Şirket yönetiminin, periyodik “süreç değerlendirme” toplantıları yapması,

7.3. Müşterinin Sesinin İzlenebilirliğinin Sağlanması “En İyi Uygulamalarla”

Sürekli Kıyaslanması

Müşterinin sesinin bir kez ölçülmesi yeterli değildir. Ölçüm sıklığı değişen müşteri gereksinimi ve beklentilerinin zamanında belirlenmesi ve gerekli “yanıtlama”nın

yapılmasına fırsat verecek şekilde ayarlanmalıdır. Müşteri beklentilerinin çok çabuk değiştiği alanlarda ölçüm sıklığı, pek tabidir ki, daha fazla olmak zorundadır.

Müşterinin sesi, süreç ile ilgili “geliştirme fırsat”larının ortaya konmasında, ve “süreç hedeflerinin” oluşturulmasında ana belirleyici öğedir. Süreç ile ilgili “esas geri besleme”, müşterinin sesi ölçümleri sayesinde elde edilir ve süreçteki gelişmelerin planlanması ve yürütülmesine girdi oluşturur.

En iyi uygulamaların araştırılması ve “benchmarking” yapılması ve bunun kurumsallaştırılması, süreç ile ilgili hedeflerin konmasında ve gerekli geliştirme faaliyetlerinin planlanmasında bir diğer önemli girdidir. “Benchmarking” ile en iyi uygulamaların kopyalanması kastedilmemektedir (malzeme, ekipman yazılım paketi v.s.). En iyileri doğrudan kopyalayan birçok şirket aynı sonuç ve performansları elde edememişlerdir. Sıkça vurgulandığı üzere insan faktörü ve çevreleyen organizasyonel koşullar ve çalışma atmosferinin, sonuçlar üzerindeki etkisi çok yüksektir.

7.4. Sürecin Sesinin İzlenebilirliğinin Sağlanması

Süreç izleme sistemi (kontrol planı) sürecin güvenilir, hassas ve tutarlı bir şekilde izlenmesini sağlayacak şekilde geliştirilmeli ve kurumsallaştırılmalıdır.

Elde edilen verilere ulaşım, gerekli düzeltici faaliyetlerin planlamasını ve yürütülmesini sağlayacak sıklıkta ve hızla olmalıdır.

Etkin çalışan bilgi sistemleri, süreçteki aksaklıkların ve sapmaların gecikmesizin belirlenmesinde “ana araç” niteliğini taşır.

Süreç performansı ile ilgili belirlenen ölçüt ve göstergeler, müşterinin sesini yeterince simüle etme niteliğine haiz olmaktadır. Aksi durumda çıktıların kalitesinin müşteri beklentilerini karşılaması konusunda tereddütler ortaya çıkacaktır.

Oluşturulan izleme sistemi de bir süreç niteliğindedir. Bu nedenle sürekli olarak;

- Gözden geçirilmeli ve denetlenmeli,
- Veri elde etme çevrimini kısaltmak için, geliştirme çalışmaları yapılmalı,
- Güvenirliliği, hassasiyeti artırılmalı,

- Hızla ulaşırlılığı sağlanmalı,
- Günlük yönetimin “ana araç”ını oluşturacak şekilde yaygınlaştırılmalı,
- Değişen süreç özelliklerine uyumu sağlanmalıdır.

7.5. Süreçteki Olumsuzlukların, Sapmaların Düzeltilmesi

Sürecin sesi ile ilgili veriler, süreçteki olumsuzlukların ve sapmaların belirlenmesinde önemli rol oynarlar. Özel ve genel nedenlerden dolayı sürecin akışı çeşitli nedenlerle bozulma eğilimine girecektir.

İstatistiki yöntemler (kontrol diyagramları, ...), süreçteki değişimlerin saptanmasında “önleyici teknik” olarak büyük fayda sağlarlar.

Süreçteki bozulmalar durumunda, düzeltici faaliyetler derhal başlatılabilmelidir.

- Sorun tanımlanmalı,
- Nedenler ortaya konulmalı,
- Kök ya da temel nedenler belirlenmeli,
- Çözüm/çözümler geliştirilmeli ve
- Uygulanmalıdır.

Süreçteki “düzeltici faaliyetler” ile ilgili roller, sorumluluklar yeterince açık bir şekilde bilinmeli ve etkinliği sürekli denetlenmelidir.

“Süreç yönetmeni”, süreç performansı ve sonuçlardan doğrudan sorumludur. Süreçteki sorunların ele alınması ve giderilmesinde “grup odaklı problem çözme yaklaşımları” etkin sonuçlar vermektedir. Dolayısıyla süreç içerisinde yer alan, şirket çalışanlarının “problem çözme teknikleri” konusunda eğitilmeleri, onlara sürece müdahale konusunda gerekli becerileri kazandıracaktır.

Şirket içinde mevcut ve/veya kurulacak bir “bireysel öneri sistemi”, süreçte yapılması gereken “adımsal iyileştirmeler” konusunda önemli katkılar sağlayabilir.

7.6. Süreç Yönetimi ve TKY İlişkisi

Mühendislik fonksiyonlarının gerçek anlamda yerine getirilebilmesi için, tasarlanan sistem ve metotların “maliyet gözlüğü” ile incelenmesi gereklidir. Endüstri Mühendisliği’ni ele alalım: maliyeti azaltmadığı ve karı arttırmadığı sürece Endüstri

Mühendisliği'nin hiçbir anlamı yoktur. Geleneksel mühendislik ile çağdaş mühendislik'in farkı Maliyet - Fayda analizidir. Hiçbir sistem sağladığı fayda, getirdiği maliyetin üstünde olmadığı halde işletilemez. Tüm ilişkilere maliyet gözlüğünün arkasından bakıldığı günümüzde sağladığı faydanın yüklediği maliyetin üstünde olan sistemlerin yaşayabildiğini, aksi halde ise sadece ölçülmemiş sistemlerin belli bir süre daha yaşamlarını sürdüreceğini bilmekteyiz.

Toplam Kalite Yönetimi ifadesinin artık iyice yerleştiği işletmelerde bu felsefenin getirisinin hesaplanabilmesi üzerine çalışmalar yapılmalıdır. Varlıkların getirisi (Return on Assets) ve Yatırımların Getirisi (Return on Investment) kavramlarına benzer olarak gelişen Kalitenin Getirisi (Return on Quality) kavramı bu çalışmalar sırasında ortaya çıkmıştır. İlk ikisine oranla rakamsal olarak ifade edilmesi daha zordur çünkü tam olarak ölçülemeyen insan faktörünü ve ilişkilerini içerir.

Kalitenin Getirisi'nin daha iyi anlaşılması için öncelikle Toplam Kalite'nin bir tanımını yapmak gerekir:

Toplam Kalite; en yüksek müşteri tatminine en düşük maliyetle erişmek için, tüm işletmeyi harekete geçirecek hedefleri destekleyen stratejileri oluşturan prensiplerin ve metotların tümüdür. Toplam Kalite;

- tüm işletme fonksiyonlarını
- tüm işletme aktivitelerini
- işletmedeki yerlerine bakmaksızın tüm çalışanları
- işletme içi ve işletme dışı tüm tedarikçi - müşteri ilişkilerini
- kalitedeki tüm ilerlemeleri
- ürünün tasarımından yokoluşuna kadar tüm yaşam çevrimini
- tedarikçi, yansanayi, ortaklar ile olan tüm ilişkileri
- mevcut ve potansiyel tüm pazarların izlenmesini içerir.

Toplam Kalitenin içerdiği herşeyin ölçülmesi zordur. Fakat faydası ölçülemeyen ve maliyet boyutu eksik olan sistemlerin inandırıcılığını sürdürmesi daha da zordur. Burada karşımıza kalite maliyetlerinin hesaplanmasına benzer sorunlar çıkmaktadır. Kalite ve kalitesizlik maliyetleri (önlem, ölçme ve değerlendirme, iç ve dış başarısızlık maliyetleri) ilk başlardaki tam olarak hesaplanmasındaki umutsuzluğa

rağmen günümüzde pek çok şirket tarafından özümsemiş ve modellenerek etkin bir yönetim aracı olarak kullanılmaktadır.

Kalitenin Getirisi için Toplam Kalite'nin içerdiği ilişkilerin ölçümüne yönelik olarak Yatırımların Getirisi yapısına benzer bir yapı geliştirilmiştir. Bu yapı fayda ve maliyet üzerine kurulmuştur. Fiyat ve maliyetler olarak incelediğimizde;

Fiyat: Müşterinin ürün ve hizmetlere verdiği değeri arttırmak

- Müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmet
- İyi müşteri ilişkileri
- Rekabet odaklı katma değer yaratan fiyat politikası

Maliyet: kullanım, destek ve görünmeyen kalemlerle ilgili masrafları ve başarısızlık maliyetlerini azaltmak

- Belirlenmiş hedef maliyetler
- Çalışanların yönetimi
- Eşzamanlı mühendislik
- İmalata uygun tasarım, montaja uygun tasarım
- Benchmarking
- Az sayıda tedarikçi
- Just In Time
- İç üretimde en aza inme ve ucuzlama
- Toplam Üretken Bakım
- Kalite tekniklerinin uygulanması
- Süreçlerin yeniden yapılandırılması
- Sosyal planlar

Burada herbir satırın fayda ve maliyet değeri vardır. Fakat bu kavramlar birbirinden kopuk değildir ve Toplam Kalite içinde yer alan bütünlük çerçevesinde birbirleriyle ne derecede uyumlu çalıştıkları gerçek kalitenin getirisini belirleyecektir. İşletmede yapılan tüm çalışmalara bu açıdan bakılmalı ve sürdürülmesinin gerekliliği fayda maliyet boyutu incelenerek ispatlanabilmelidir.

Bu bağlamda Süreç Yönetiminin başarısı da Toplam Kalite içerisinde yer alan tüm bu kavramların birlikte ve uyum içerisinde İşletmelerde işlerliğinin sağlanması ile mümkün olacaktır.



KAYNAKLAR -

- ABB Eğitim Dokümanı** 1991. Process Management.
- ADAIR B. Charlene/** 1994. Break-Through Process Redesign,
American MURRAY A. Bruce Management Association, U.S.A.
- ALPUGAN Oktay /Hulusi DEMİR** 1995. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi,
Beta Basım / OKTAV Mete / ÜNER Nurel Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- BARANSEL Atilla** 1979. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi,
Cilt 1, 2. Baskı, Venüs Ofset, İstanbul.
- BAXLEY Robert V. / BOX E.P. “** A Comparison of Statistical Process 1997.
/ COLEMAN David E. and Engineering Process Control “
ASQC Journal of Quality Technology Vol.29 /
No.2 April 1997.
- BREJA S.K. / LAXMI S. /** 1997. “ Business Process Management for /
MATHUR V.K. Continious ImprovementServiceOrganizations”
Total Quality Management, Mc Graw Hill
Publishing Company Ltd., New Delhi.
- CHAMPY James** 1995. Reengineering Management, Harper-
Collins Publishers Inc., NewYork
- DAVENPORT Thomas H.** 1994. Process Innovation, Harward Business
School Press.
- EREN Erol** 1995. Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım
Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ERKUT Haluk** 1998. Süreçlerle Yönetim El Kitabı, MÜ-KA,
İstanbul.
- HAMMER Michael,** 1995. Değişim Mühendisliği Devrimi,
STANTON Steven Cem Ofset A.Ş., İstanbul.
- HAMMER Michael** 1996. Beyond Reengineering, Harper Collins
Publishers Inc., United States of America.

- KLEIN Mark M.** 1997 “ IES Fill Facilitator Role in Benchmarking Operations to Improve Performance “
Industrial Engineering Vol.25 / No.9 1997.
- Koç Holding Eğitim Dokümanı** 1995. KİSAG Metodolojisi.
- KOÇEL Tamer** 1995. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım
Dağıtım A.Ş., İstanbul
- MELAN Eugene H.** 1992. Process Management, Mc Graw Hill Inc.,
United States of America
- ROBERTS Lon** 1994. Process Reengineering, ASQC Quality
Press, U.S.A.
- RUPP O. Roger/
RUSSELL R. James** 1994. The Golden Rules of Process Redesign,
Quality Progress, U.S.A.
- YINGLING Rico** 1997. How To Manage Key Business
Processes, Quality Progress, New York.

EKLER

EK - A Süreç Haritası Oluşturma Rehberi

SÜREÇ HARİTASI OLUŞTURMA REHBERİ

Departman : _____

Yönetici : _____

Dept. Temsilcisi : _____

Lütfen aşağıdaki soruları boşlukları kullanarak cevaplayınız. Gerektiğinde arka sayfaları kullanınız..

1. Departmanınızın çıktıları nelerdir? Departmanınızın şirket içi yada dışındaki müşteriler için hangi ürünleri üretmektedir?

-
-
-

2. Müşterileriniz kimlerdir? (Bunlar organizasyon içi ya da dışında çıktılarınızı alan müşterilerdir. (Müdürünüzü müşteriniz olarak tanımlamayınız.)

-
-
-

3. Müşterileriniz iç müşteriler ise, şirketinizin nihai dış müşterileri kimlerdir?

-
-
-

4. Departmanınızın her bir çıktının üretilmesi için ihtiyacı olan girdiler nelerdir?

(girdiler departmanınızın alıp üzerinde çalıştığı satınalma talepleri, siparişler, formlar vs olabilir.)

-
-
-

5. Bu girdiler size kimlerden gelir?(Müdürünüzü bu girdileri size sağlayan kişi olarak düşünmeyiniz)

Girdi

Geldiği yer

•

•

•

•

6. Departmanınızın aldığı girdileri istenen çıktılara dönüştürmek üzere yaptığı işlemleri sırasıyla yazınız.

•

•

7. Departmanınızın performansı nasıl ölçülmekte ve değerlendirilmektedir?

A. Siz? (İşlerin olması gerektiği gibi yürüdüğünü nasıl biliyorsunuz?)

•

•

B. Yöneticiniz?

•

•

C. Müşterileriniz(s)?

•

•

8. Departmanınızın performansını etkileyen kritik faktörler nelerdir?

Dahili faktörler (departman içi)

•

•

Harici faktörler(departman dışı)

•

•

EK - B Süreç Yönetimi Anketi

SÜREÇ YÖNETİMİ ANKETİ

SORU 1 : FİRMANIZDA KALİTE VE İŞ GÜVENLİĞİ İŞÇİ SAĞLIĞI ÇALIŞMALARI BELGELENDİRİLMİŞ Mİ?

EVET, BELGELENDİ
HAYIR, BELGELENMEDİ
CEVAP YOK

☐
☐
☐

SORU 2 : FİRMANIZDA SAHİP OLUNAN KALİTE ÇEVRE, İŞ GÜVENLİĞİ İŞÇİ SAĞLIĞI BELGELERİ NELERDİR?

ISO 9001
ISO 9002
ISO 14001
ISO 2000
QS 9000
TSE
DİĞER

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

SORU 3 : FİRMANIZDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULANIYOR MU?

EVET UYGULANIYOR
HAYIR UYGULANMIYOR

☐
☐

SORU 4 : FİRMANIZDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULANIYOR İSE, BENİMSENEN MODELLER NELERDİR?

TUSİAD - KALDER MODELİ
MALCOLM BALDRIDGE MODELİ
DİĞER

☐
☐

SORU 5 : FİRMAMIZDA SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULANIYOR MU ?

EVET, UYGULANIYOR
HAYIR, UYGULANMIYOR

☐
☐

SORU 6 : NE ZAMANDAN BERİ SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULUYORSUNUZ?

10 YIL + DAHA FAZLA SÜREDEN BERİ
10-5 YIL ARASI
5- 3 YIL ARASI
3-1 YIL ARASI

☐
☐
☐
☐

SORU 7 : SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMIYOR İSENİZ, SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMAYI DÜŞÜNÜR MÜSÜNÜZ?

EVET, DÜŞÜNÜYORUZ
HAYIR, DÜŞÜNÜMÜYORUZ

SORU 8 : SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMAYI DÜŞÜNÜYOR İSENİZ, UYGULAMAYA NE ZAMAN BAŞLAMAYI PLANLIYORSUNUZ?

KISA DÖNEM
UZUN DÖNEM
BİLMİYORUM

SORU 9 : SÜREÇ YÖNETİMİ KONUSUNDA FİRMA DIŞINDAN DESTEK ALDINIZ MI?

EVET
HAYIR



SORU 10: SÜREÇLERİNİZ TANIMLI MI ?

EVET, TANIMLI
HAYIR, TANIMLI DEĞİL



SORU 11: SÜREÇLERİNİZ TANIMLI İSE, ORGANİZASYONDA TANIMLI MI ?

EVET
HAYIR



SORU 12 : KRİTİK SÜREÇLERİNİZ BELİRLİ Mİ ?

EVET, BELİRLİ
HAYIR, BELİRLİ DEĞİL



SORU 13 : KRİTİK SÜREÇLERİNİZ BELİRLİ İSE KRİTİK SÜREÇ BELİRLEME METODUNUZ NEDİR?

.....
.....
.....
.....

SORU 14 : SÜREÇ SAHİPLERİ VE SORUMLULARI BELİRLİ Mİ ?

EVET, BELİRLİ
HAYIR, BELİRLİ DEĞİL

☐
☐

SORU 15 : SÜREÇ HARİTALARI ÇİZİLİYOR MU ?

EVET, ÇİZİLİYOR
HAYIR, ÇİZİLMİYOR

☐
☐

SORU 16 : SÜREÇ HARİTALARI ÇİZİLİYOR İSE ÇİZİMDE HANGİ PC PROGRAMLARINDAN YARARLANDIĞINIZI BELİRTİNİZ.

ABC FLOWCHART
ORACLE
VISIO
DİĞER (Lütfen Yazınız)

☐
☐
☐

SORU 17 : SÜREÇ YÖNETİMİ KONUSUNDA ÇALIŞANLARI EĞİTİMLER VERİLİYOR MU ?

EVET, EĞİTİM VERİLİYOR
HAYIR, EĞİTİM VERİLMİYOR

☐
☐

SORU 18 : SÜREÇ YÖNETİMİ EĞİTİMİ VERİLİYOR İSE BU EĞİTİMLER ÇALIŞANLARA HANGİ BAŞLIK ALTINDA VERİLİYOR?

GENEL SÜREÇ BİLGİSİ
SÜREÇ GELİŞTİRME
SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
SÜREÇ DENETİMİ
DİĞER (Lütfen Yazınız)

☐
☐
☐
☐

SORU 19 : SÜREÇ UYGULAMASI ÇALIŞANLAR TARAFINDAN BENİMSENDİ Mİ ?

EVET, BENİMSENDİ
HAYIR, BENİMSENMEDİ

☐
☐

SORU 20 : SÜREÇ UYGULAMASI ÇALIŞANLAR TARAFINDAN BENİMSENMEDİ İSE BUNUN SEBEPLERİ NELERDİR ?

.....

.....

.....

.....

SORU 21 : SÜREÇLERİN PERFORMANSI ÖLÇÜLÜYOR MU ?

EVET, ÖLÇÜLÜYOR
HAYIR, ÖLÇÜLMÜYOR

☐
☐

**SORU 22 : SÜREÇLERİN PERFORMANSI ÖLÇÜLÜYOR İSE PERFORMANS
ÖLÇÜT/GÖSTERGELERİ TANIMLI MI ?**

EVET, TANIMLI
HAYIR, TANIMLI DEĞİL

☐
☐

SORU 23 : SÜREÇ DENETİMLERİ YAPIYOR MUSUNUZ ?

EVET, YAPIYORUZ
HAYIR, YAPMIYORUZ

☐
☐

SORU 24 : SÜREÇ İYİLEŞTİRMESİ YAPILIYOR MU?

EVET, YAPILIYOR
HAYIR, YAPILMIYOR

☐
☐

**SORU 25 : SÜREÇ İYİLEŞTİRMESİ YAPILIYOR İSE İYİLEŞTİRMEDE HERHANGİ BİR
METOD KULLANILIYOR MU?**

EVET, KULLANILIYOR
HAYIR, KULLANILMIYOR

☐
☐

**SORU 26 : CEVABINIZ EVET İSE, SÜREÇ İYİLEŞTİRMEDE KULLANDIĞINIZ METODU
KENDİNİZ Mİ GELİŞTİRDİNİZ?**

EVET
HAYIR

☐
☐

SORU 27 : SÜREÇLERİNİZDE BENCHMARK YAPIYOR MUSUNUZ ?

EVET, YAPIYORUZ
HAYIR, YAPMIYORUZ

☐
☐

**SORU 28 : FİRMANIZDA İYİLEŞTİRİLMİŞ / GELİŞTİRİLMİŞ BAŞARILI SÜREÇ
ÖRNEKLERİ VAR MI?**

EVET,VAR
HAYIR, YOK

☐
☐

SORU 29 : FİRMANIZDA SÜREÇ İYİLEŞTİRME / GELİŞTİRME ESNASINDA YAŞANAN SIKINTILAR VAR MI ?

EVET, VAR
HAYIR, YOK

☐
☐

SORU 30 : FİRMANIZDA SÜREÇ İYİLEŞTİRME / GELİŞTİRME ESNASINDA YAŞANAN SIKINTILAR VAR İSE BUNLAR NELERDİR ?

.....
.....
.....

SORU 31 : KALDER SÜREÇ YÖNETİMİ UZMANLIK GRUBU' NDAN BEKLENTİLERİNİZ NELERDİR ?

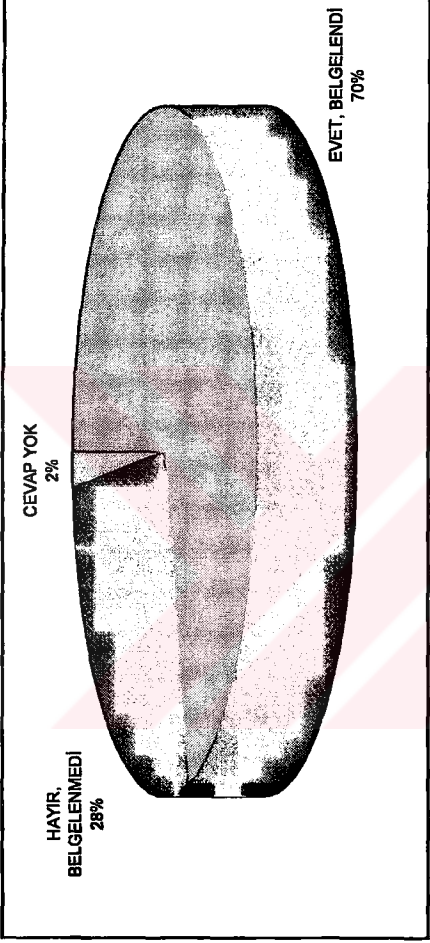
SÜREÇ YÖNETİMİ KONUSUNDA BİLGİ ALMAK
SÜREÇ YÖNETİMİ KONUSUNDA TANITICI BİR EL KİTABI EDİNMEK
SÜREÇ YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR KONUSUNDA BİLGİ ALMAK
SÜREÇ YÖNETİMİ KONUSUNDA EĞİTİM ALMAK
SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARI KONUSUNDA BİLGİ ALMAK
DİĞER (Lütfen Yazınız)

☐
☐
☐
☐
☐

EK - C Süreç Yönetimi Anketi Sonuçları

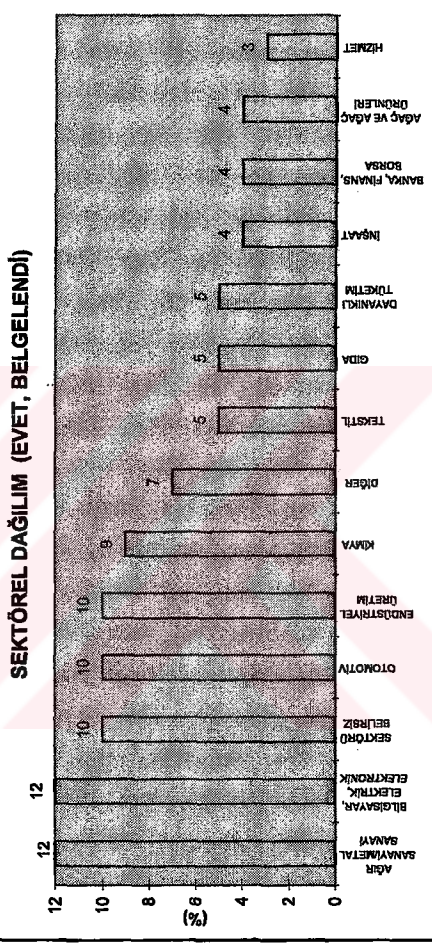
SORU 1: FİRMADA KALİTE VE İŞ GÜVENLİĞİ İŞÇİ SAĞLIĞI ÇALIŞMALARININ BELGELENİP BELGELENMEDİĞİ

	(%)
EVET, BELGELENDİ	70,7
HAYIR, BELGELENMEDİ	27,6
CEVAP YOK	1,7



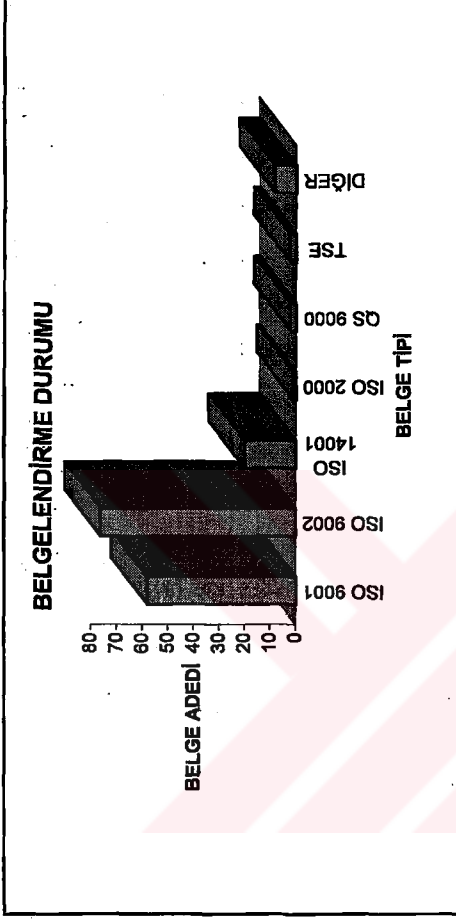
EVET, BELGELENDİ 70,7

SEKTÖREL DAĞILIM (%)	70,7
AGIR SANAYİ/METAL SANAYİ	12
BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	12
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	10
OTOMOTİV	10
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	10
KİMYA	9
DİĞER	7
TEKSTİL	5
GIDA	5
DAYANIKLI TÜKETİM	5
İNŞAAT	4
BANKA, FİNANS, BORSA	4
AGAÇ VE AGAÇ ÜRÜNLERİ	4
HİZMET	3



ŞORU 2: FİRMADA SAHİP OLUNAN KALİTE ÇEVRE, İŞ GÜVENLİĞİ İŞÇİ SAĞLIĞI BELGELERİ

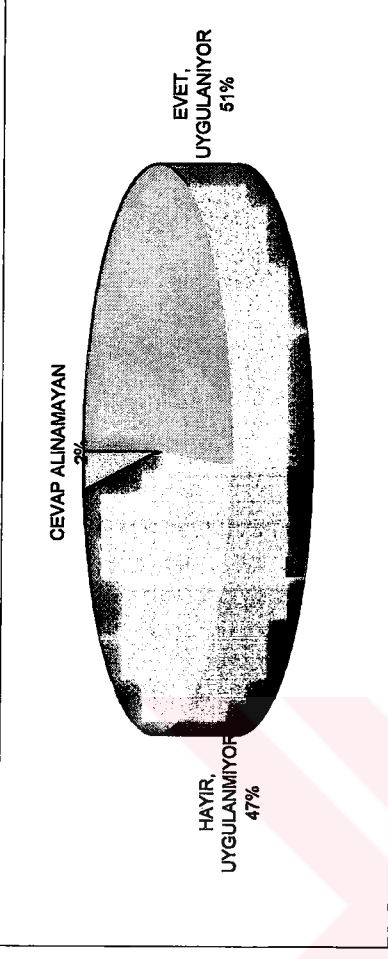
BELGE SAYISI	167	%
ISO 9001	58	34,7
ISO 9002	76	45,5
ISO 14001	20	12,0
ISO 2000	1	0,6
QS 9000	2	1,2
TSE	2	1,2
DİĞER	8	4,8



NOT: ANKETE KATILAN 181 KURULUŞUN 141'İNDE TOPLAM 167 ADET BELGELENDİRME YAPILMIŞTIR.

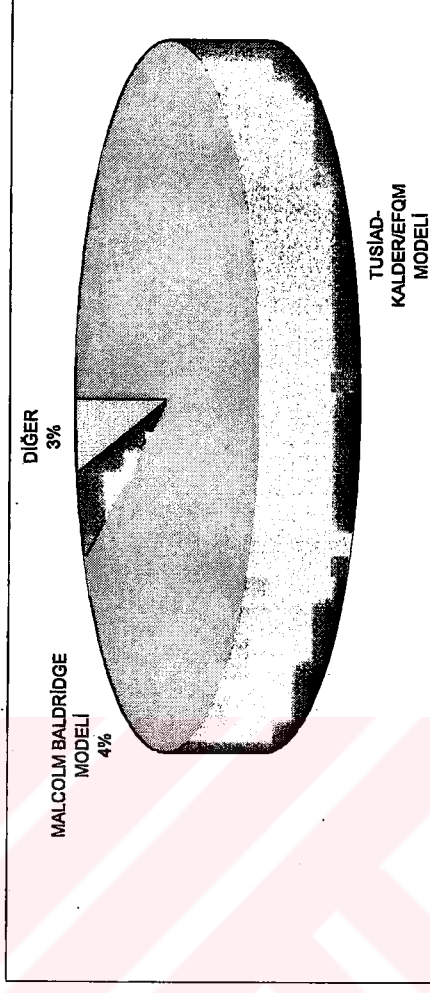
SORU 3: FİRMADA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANIP UYGULANMADIĞI

KATILAN FIRMA	ADET	%
EYET, UYGULANMIYOR	181	
HAYIR, UYGULANMIYOR	92	50,8
CEYAP ALINAMAYAN	85	47
	4	2,2



SORU 4: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAYAN FİRMALARDA BENİMSENEN MODELLER

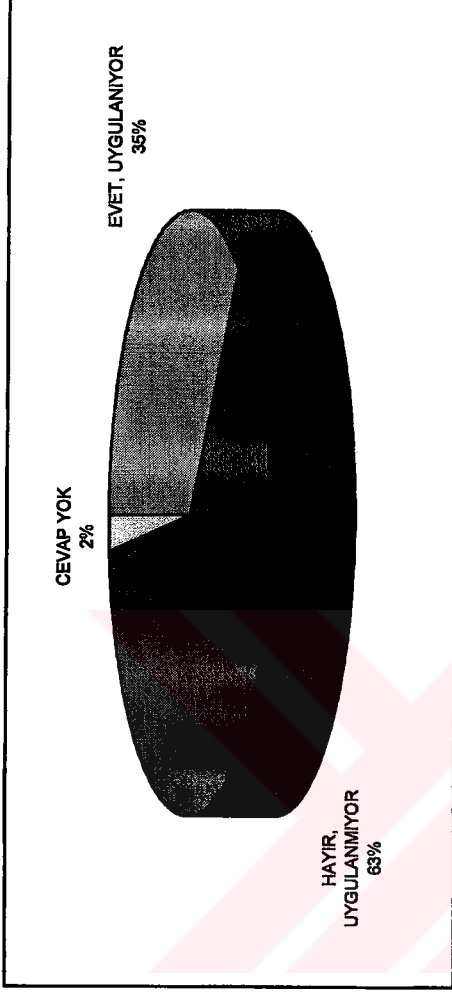
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAYAN FIRMA	ADET	%
TUSIAD-KALDER/EFQM MODELİ	92	
MALCOLM BALDRIDGE MODELİ	85	93,0
DİĞER	4	4,0
	3	3



SORU 5: FİRMADA SÜREÇ YÖNETİMİNİN UYGULANIP UYGULANMADIĞI

(%)

EVET, UYGULANIYOR	35
HAYIR, UYGULANMIYOR	63
CEVAP YOK	2

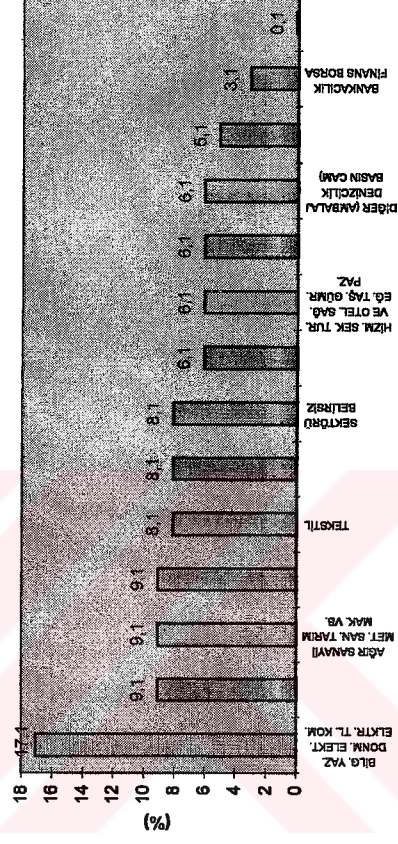


EVET, UYGULANIYOR **35**

SEKTÖREL DAĞILIM

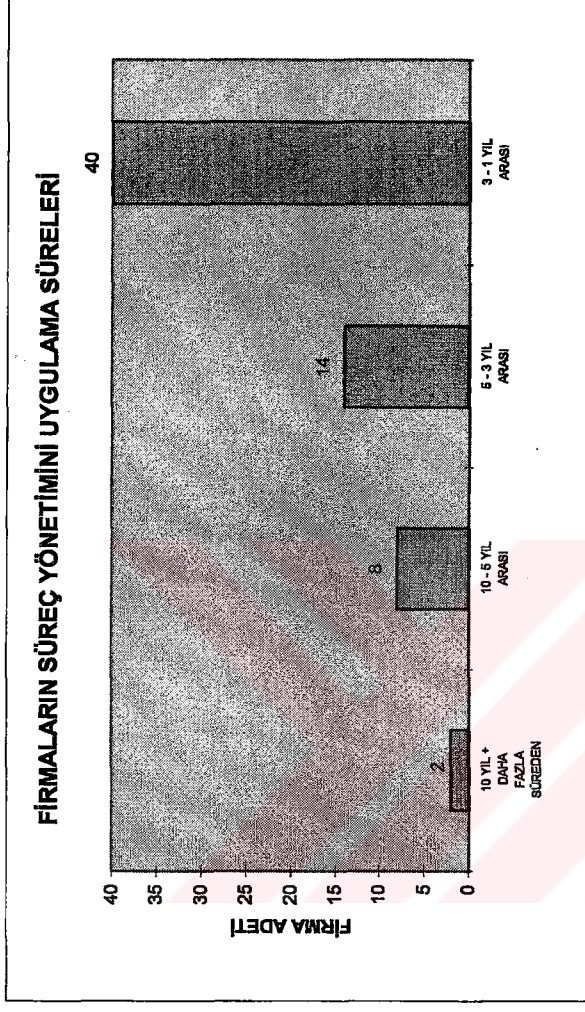
BİLG. YAZ. DONM. ELEKT. ELKTR. TL. KOM.	17,1
OTOMOTİV ANA SANAYİİ	9,1
AĞIR SANAYİİ MET. SAN. TARIM MAK. VB.	9,1
ENDÜST. ÜRET. İMALAT SEK. YEDEK PARÇA AKÜ	9,1
TEKSTİL	8,1
DAYANIKLI TÜKETİM MALLARI	8,1
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	8,1
KİMYA	6,1
HİZM. SEK. TUR. VE OTEL. SAĞ. EĞ. TAŞ. GÜMR. PAZ.	6,1
AĞAÇ VE AĞAÇ ÜRÜN. AHSAP KAĞIT VB.	6,1
DİĞER (AMBALAJ DENİZCİLİK BASIN CAM)	6,1
GIDA	5,1
BANKACILIK FİNANS BORSA	3,1
İNŞ. (YAPI MALZ. SERA, MIK.ÇİM. HAZIR BETON)	0,1

SEKTÖREL DAĞILIM (EVET, BELGELENDİ)



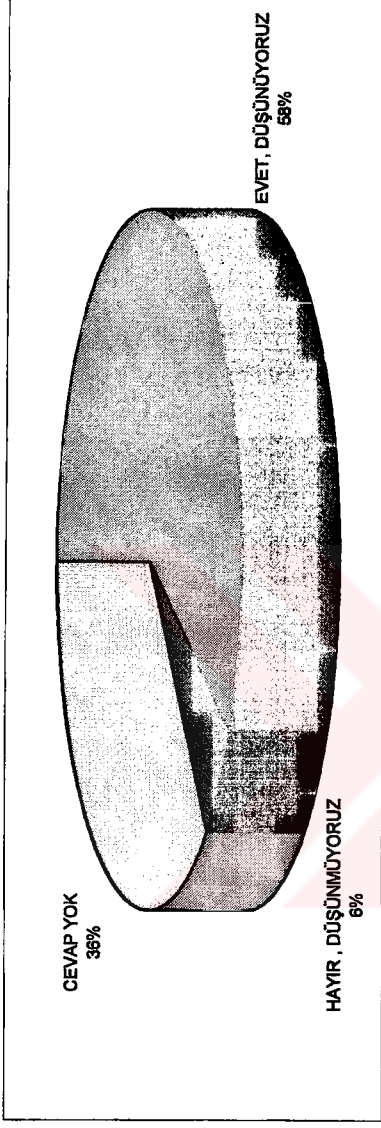
SORU 6: SÜREÇ YÖNETİMİNİN NE ZAMANDAN BERİ UYGULANDIĞI

UYGULAMA SÜRESİ	FİRMA ADETİ
10 YIL + DAHA FAZLA SÜREDEN BERİ	2
10 - 5 YIL ARASI	8
5 - 3 YIL ARASI	14
3 - 1 YIL ARASI	40

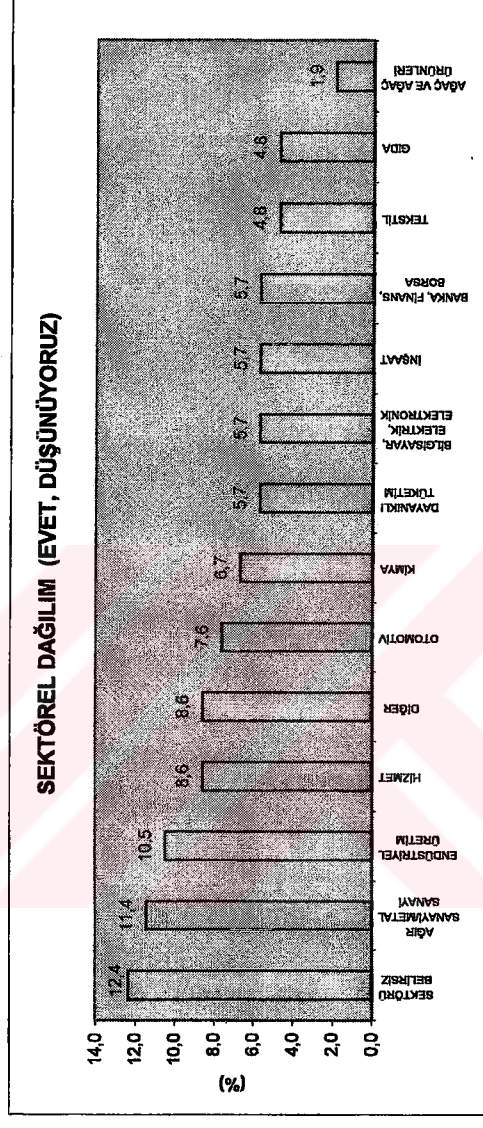


SORU 7: SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULANMIYOR İSE, UYGULAMANIN DÜŞÜNÜLÜP DÜŞÜNÜLMEDİĞİ

EVEY, DÜŞÜNÜYÖRÖZ	58,0
HAYIR, DÜŞÜNÜYÖRÖZ	6,1
CEVAP YÖK	35,9

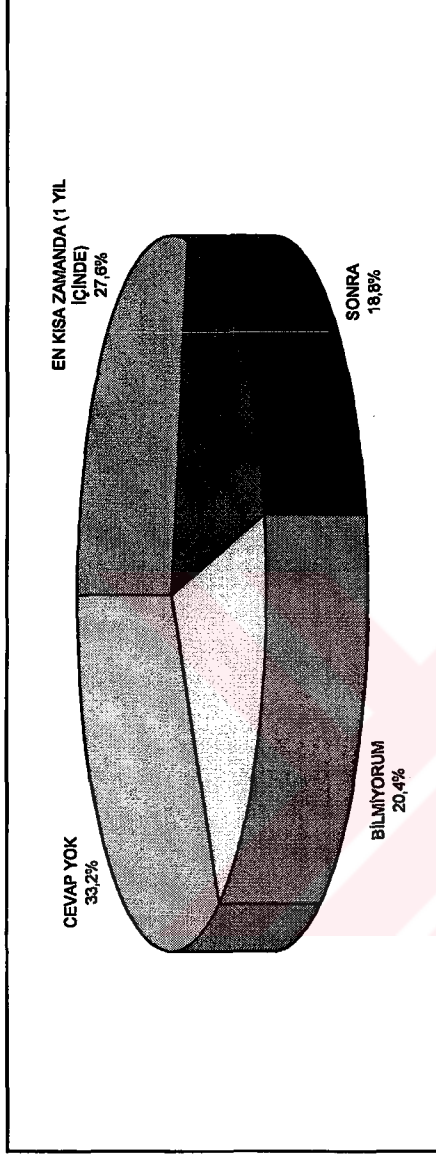


SEKTÖREL DAĞILIM	%
EVEY, DÜŞÜNÜYÖRÖZ	58,0
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	12,4
AĞIR SANAYİ/METAL SANAYİ	11,4
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	10,5
HİZMET	8,6
DİĞER	8,6
OTOMOTİV	7,8
KİMYA	6,7
DAYANIKLI TÜKETİM	5,7
BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	5,7
İNŞAAT	5,7
BANKA, FİNANS, BÖRSA	5,7
TEKSTİL	4,8
GIDA	4,8
AĞAÇ VE AĞAÇ ÜRÜNLERİ	1,9



SORU 8: SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMASI DÜŞÜNÜLÜYOR İSE UYGULAMAYA NE ZAMAN BAŞLANACAĞI;

(%)	
EN KISA ZAMANDA (1 YIL İÇİNDE)	27,6
SONRA	18,8
BİLMİYORUM	20,4
CEVAP YOK	33,2

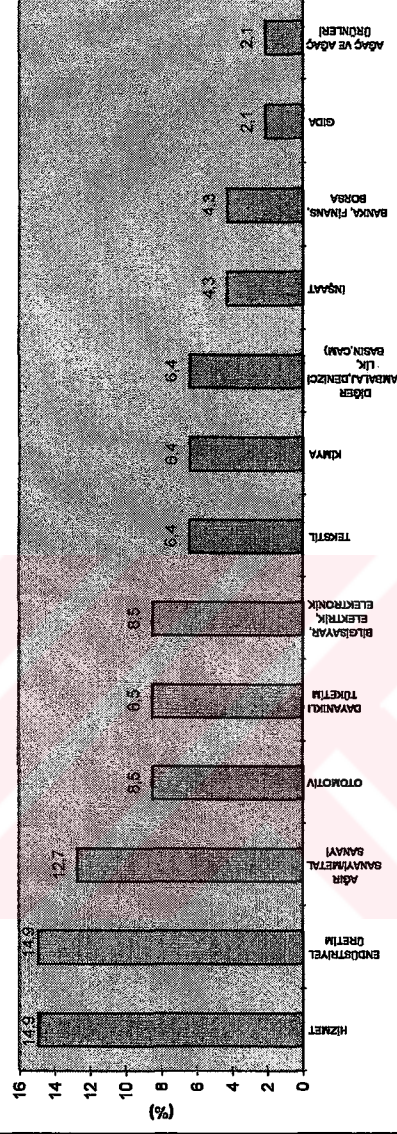


EN KISA ZAMANDA (1 YIL İÇİNDE) (% 27,6)

SEKTÖREL DAĞILIM

HİZMET	14,9
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	14,9
AĞIR SANAYİ/METAL SANAYİ	12,7
OTOMOTİV	8,5
DAYANIKLI TÜKETİM	8,5
BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	8,5
TEKSTİL	6,4
KİMYA	6,4
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN.CAM)	6,4
İNŞAAT	4,3
BANKA, FINANS, BORSA	4,3
GIDA	2,1
AĞAÇ VE AĞAÇ ÜRÜNLERİ	2,1

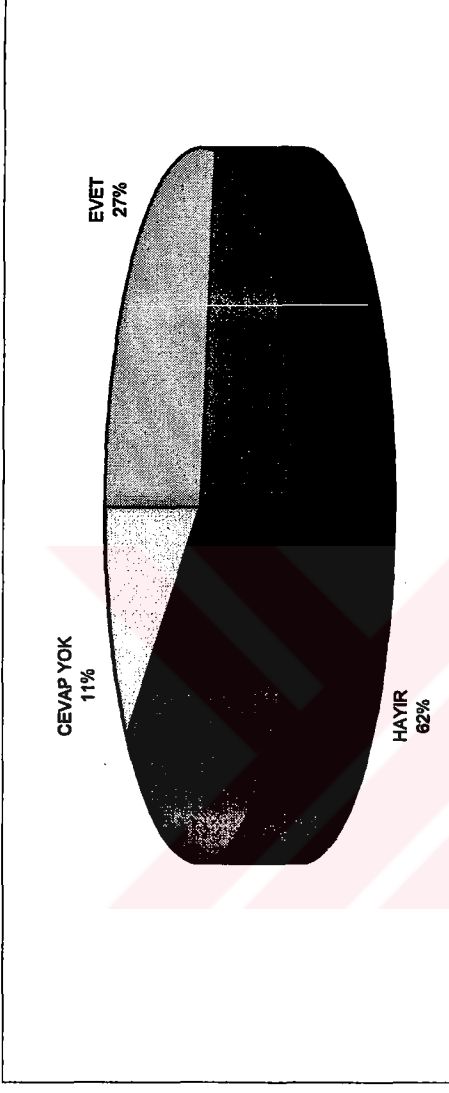
SEKTÖREL DAĞILIM (EN KISA ZAMANDA-1 YIL İÇİNDE)



SORU 9: SÜREÇ YÖNETİMİ KONUSUNDA FİRMA DIŞINDAN DESTEK ALINIP ALINMADIĞI

(%)

EVET	27,1
HAYIR	61,9
CEVAP YOK	11

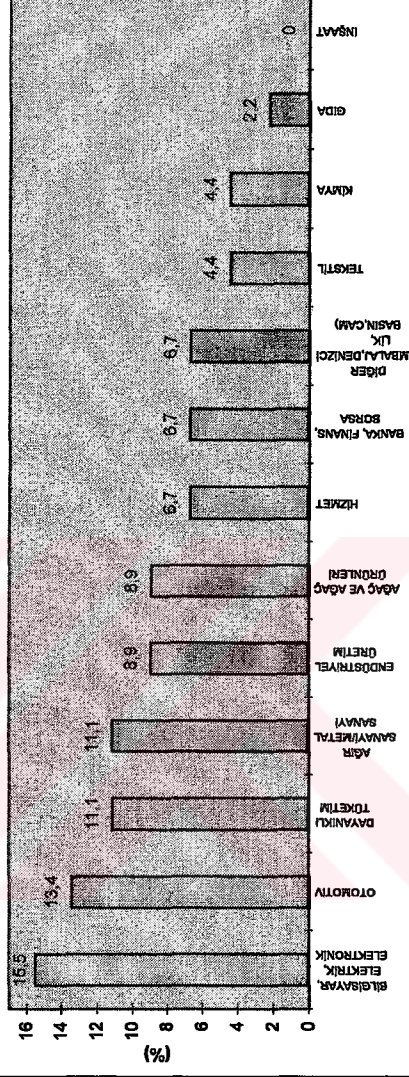


EVET (% 27,1)

SEKTÖREL DAĞILIM

BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	15,5
OTOMOTİV	13,4
DAYANIKLI TÜKETİM	11,1
AĞIR SANAYİ/METAL SANAYİ	11,1
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	8,9
AĞAÇ VE AĞAÇ ÜRÜNLERİ	8,9
HİZMET	6,7
BANKA, FİNANS, BORSA	6,7
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN, CAM)	6,7
TEKSTİL	4,4
KİMYA	4,4
GIDA	2,2
İNŞAAT	0

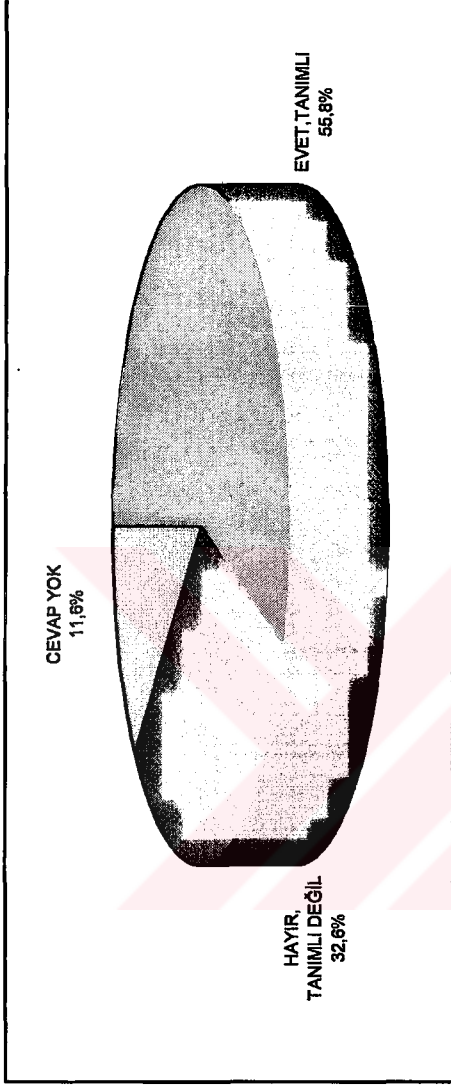
SEKTÖREL DAĞILIM (EVET)



SORU 10: SÜREÇLERİN TANIMLI OLMADIĞI

(%)

EVET, TANIMLI	55,8
HAYIR, TANIMLI DEĞİL	32,6
CEVAP YOK	11,6

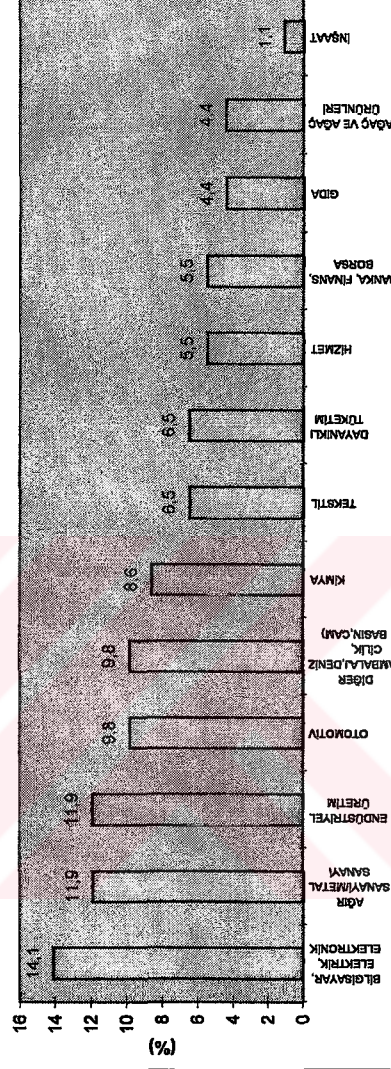


EVET, TANIMLI (% 55,8)

SEKTÖREL DAĞILIM

BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	14,1
AĞIR SANAYİ/METAL SANAYİ	11,9
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	11,9
OTOMOTİV	9,8
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN, CAM)	9,8
KİMYA	8,6
TEKSTİL	6,5
DAYANIKLI TÜKETİM	6,5
HİZMET	5,5
BANKA, FINANS, BORSA	5,5
GIDA	4,4
AĞAÇ VE AĞAÇ URUNLERİ	4,4
İNŞAAT	1,1

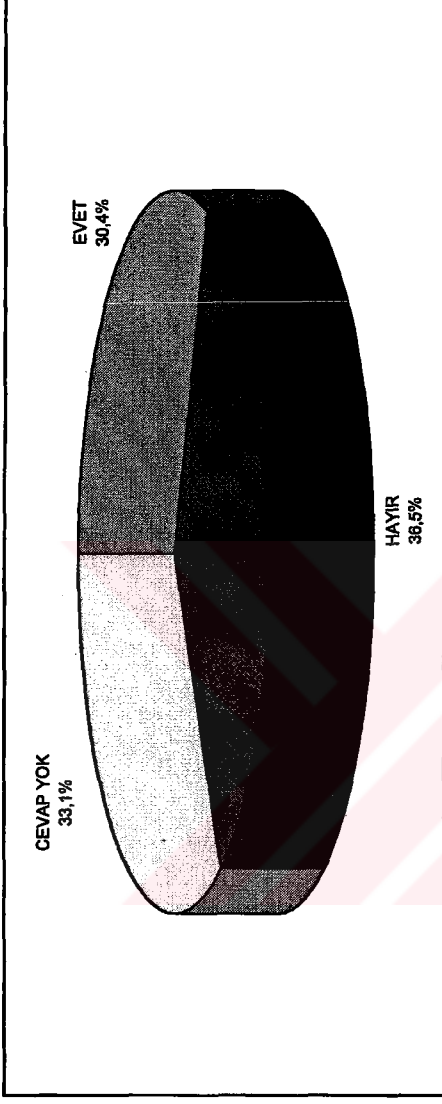
SEKTÖREL DAĞILIM (EVET, TANIMLI)



SORU 11: SÜREÇLER TANIMLI İSE, ORGANİZASYONUN SÜREÇ BAZINDA YAPILIP YAPILMADIĞI;

(%)

EVET	30,4
HAYIR	36,5
CEVAP YOK	33,1



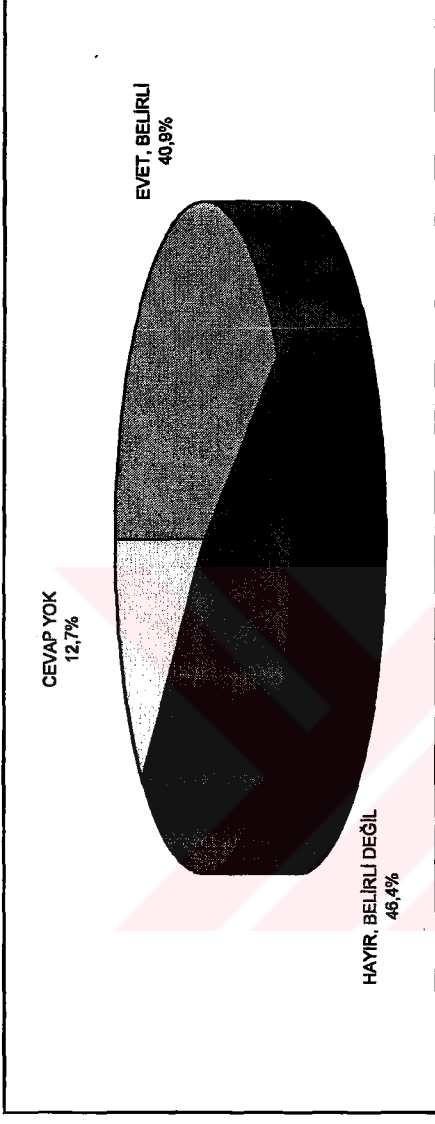
EVET (% 30,4)

SEKTÖREL DAĞILIM	
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	14,3
BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	14,3
AGIR SANAYİ/METAL SANAYİ	10,2
OTOMOTİV	8,2
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN CAM)	8,2
BANKA, FINANS, BORSA	8,2
TEKSTİL	6,1
KİMYA	6,1
HİZMET	6,1
GIDA	6,1
DAYANIKLI TÜKETİM	6,1
AGAÇ VE AGAÇ URUNLERİ	4,1
İNŞAAT	2

SORU 12: KRİTİK SÜREÇLERİN BELİRLİ OLUP OLMADIĞI;

EVET, BELİRLİ	40,9
HAYIR, BELİRLİ DEĞİL	46,4
CEVAP YOK	12,7

(%)

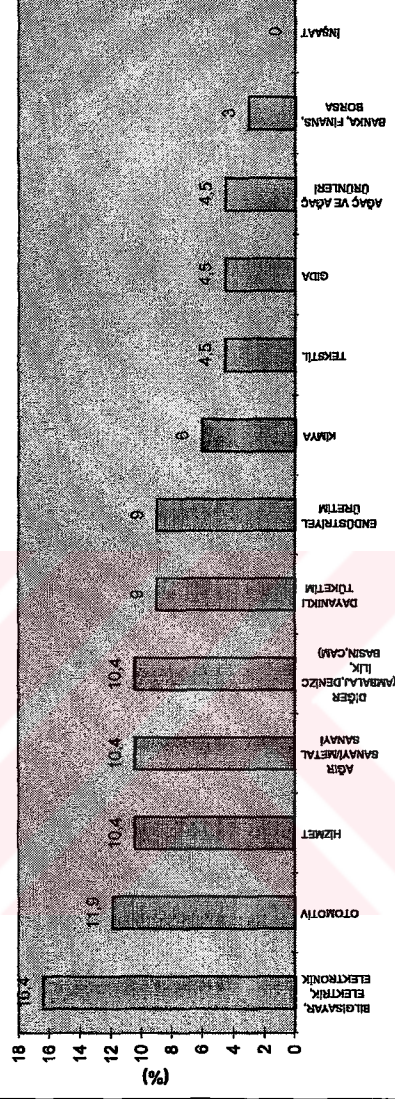


EVET, BELİRLİ (% 40,9)

SEKTÖREL DAĞILIM

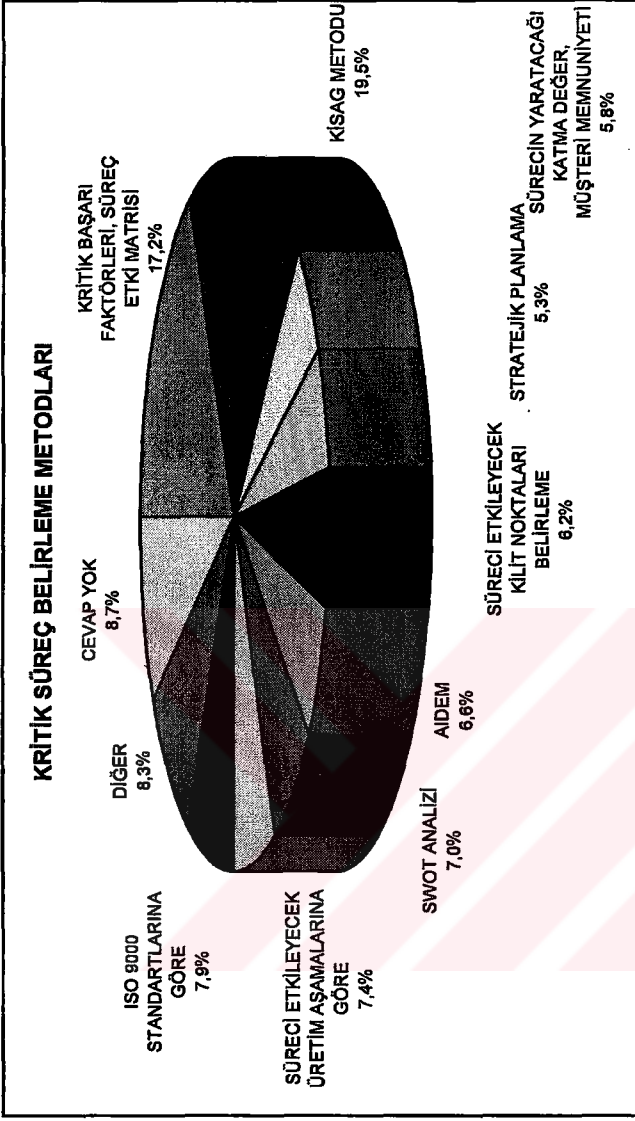
BİLGİSAYAR, ELEKTRİK,	16,4
ELEKTRONİK	11,9
OTOMOTİV	10,4
HİZMET	10,4
AGIR SANAYİ/METAL SANAYİ	10,4
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN CAM)	10,4
DAYANIKLI TÜKETİM	9
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	9
KİMYA	6
TEKSTİL	4,5
GIDA	4,5
AGAÇ VE AGAÇ ÜRÜNLERİ	4,5
BANKA, FINANS, BORSA	3
İNŞAAT	0

SEKTÖREL DAĞILIM (EVET, BELİRLİ)



SORU 13: KRİTİK SÜREÇLER BELİRLİ İSE SÜREÇ BELİRLEME METODUNUN NE OLDUĞU;

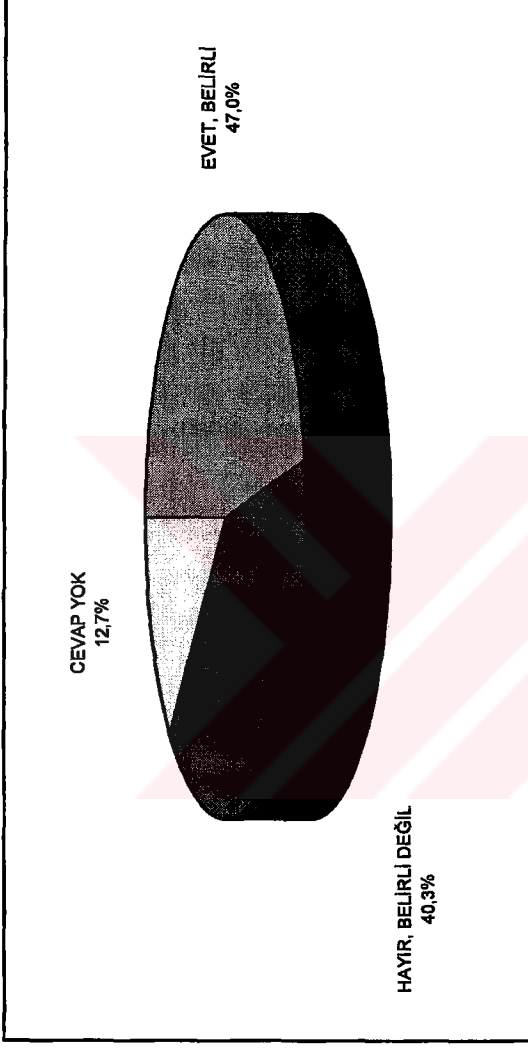
KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ, SÜREÇ ETKİ MATRİSİ	(%)
KISAG METODU	40,9
STRATEJİK PLANLAMA	46,4
SÜRECİN YARATACIĞI KATMA DEĞER, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	12,7
SÜRECİ ETKİLEYECEK KİLİT NOKTALARI BELİRLEME	13,7
AIDEM	14,7
SWOT ANALİZİ	15,7
SÜRECİ ETKİLEYECEK ÜRETİM AŞAMALARINA GÖRE	16,7
ISO 9000 STANDARTLARINA GÖRE	17,7
DİĞER	18,7
CEVAP YOK	19,7
	20,7



SORU 14: SÜREÇ SAHİPLERİ VE SORUMLULARININ BELİRLİ OLUP OLMADIĞI;

EVET, BELİRLİ	47,0
HAYIR, BELİRLİ DEĞİL	40,3
CEVAP YOK	12,7

(%)

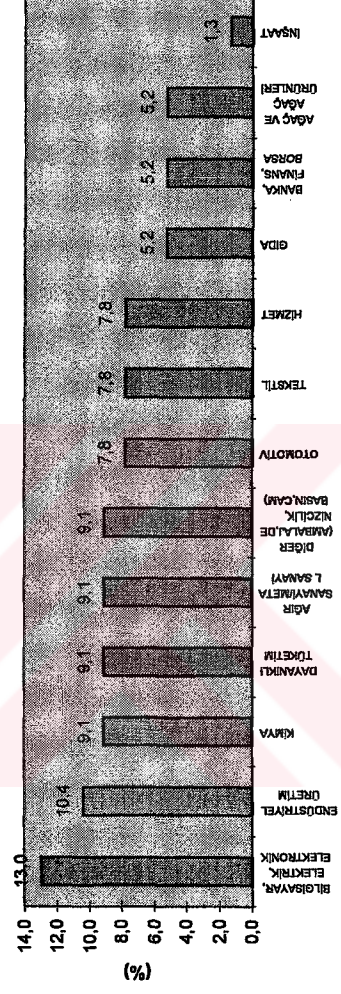


EVET, BELİRLİ (% 47)

SEKTÖREL DAĞILIM

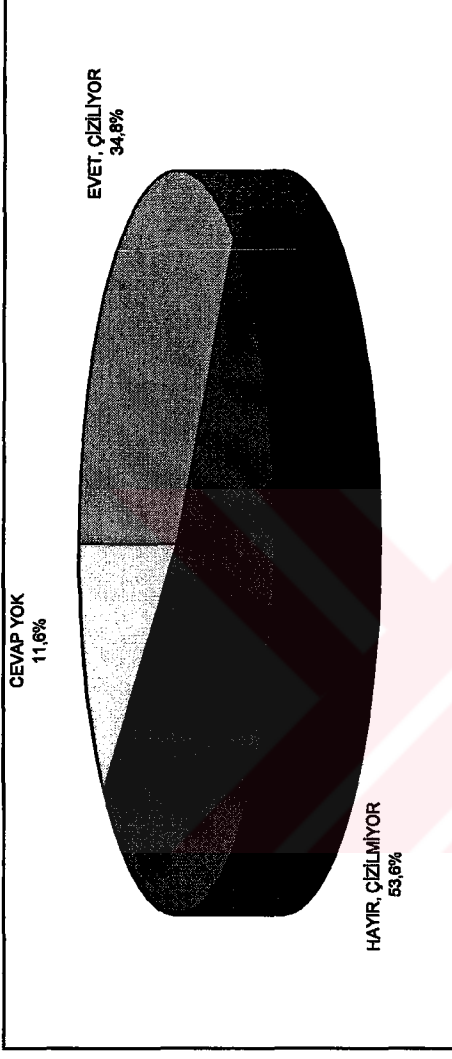
BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	13,0
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	10,4
KİMYA	9,1
DAYANIKLI TÜKETİM	9,1
AĞIR SANAYİ/METAL SANAYİ	9,1
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN, CAM)	9,1
OTOMOTİV	7,8
TEKSTİL	7,8
HİZMET	7,8
GIDA	5,2
BANKA, FINANS, BORSA	5,2
AĞAÇ VE AĞAÇ URUNLERİ	5,2
İNŞAAT	1,3

SEKTÖREL DAĞILIM (EVET, BELİRLİ)



SORU 15: SÜREÇ HARİTALARININ ÇİZİLİP ÇİZİLMEDİĞİ;

	(%)
EVET, ÇİZİLİYOR	34,8
HAYIR, ÇİZİLİYOR	53,6
CEVAP YOK	11,6

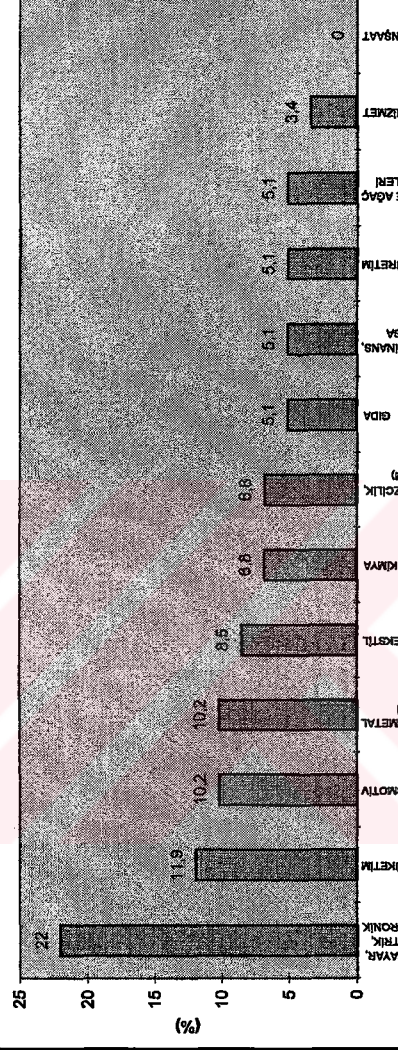


EVET, ÇİZİLİYOR (% 34,8)

SEKTÖREL DAĞILIM

BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	22
DAYANIKLI TÜKETİM	11,9
OTOMOTİV	10,2
AĞIR SANAYİ/METAL SANAYİ	10,2
TEKSTİL	8,5
KİMYA	6,8
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN, CAM)	6,8
GIDA	5,1
BANKA, FINANS, BORSA	5,1
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	5,1
AĞAÇ VE AĞAÇ URUNLERİ	5,1
HİZMET	3,4
İNŞAAT	0

SEKTÖREL DAĞILIM (EVET, ÇİZİLİYOR)

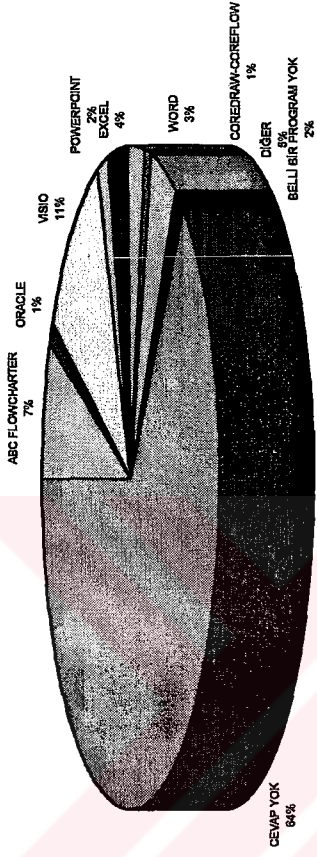


SORU 16: SÜREÇ HARİTALARI ÇİZİLİYOR İSE HANGİ PC PROGRAMLARINDAN YARARLANILDIĞI;

ABC FLOWCHARTER	7,2
ORACLE	1,1
VISO	11,6
POWERPOINT	2,2
EXCEL	3,9
WORD	3,3
COREDRAW-COREFLOW	1,1
DİĞER	5
BELLİ BİR PROGRAM YOK	1,7
CEVAP YOK	69

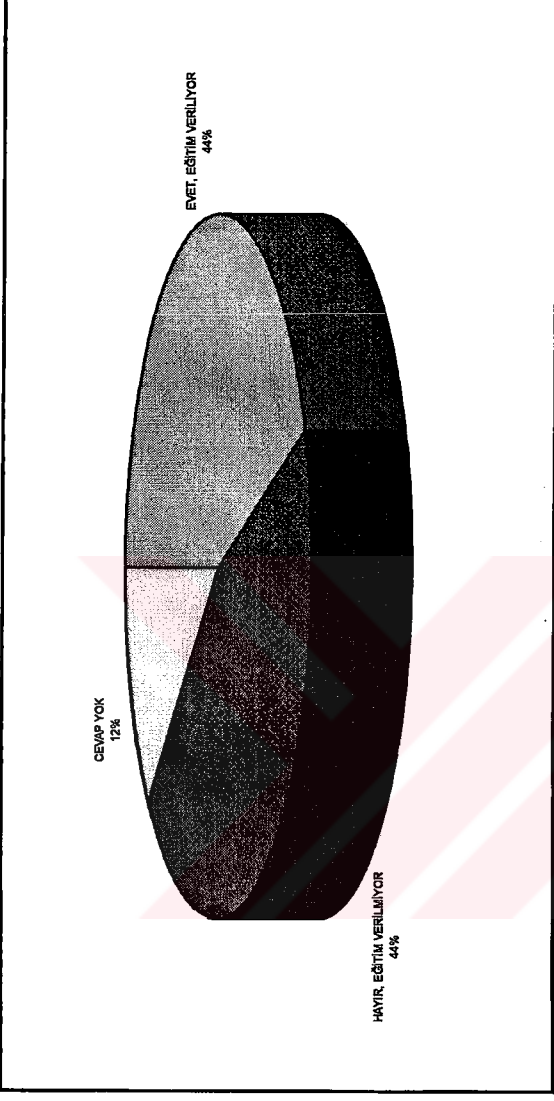
(%)

SÜREÇ HARİTASI ÇİZİMİNDE KULLANILAN PC PROGRAMLARI



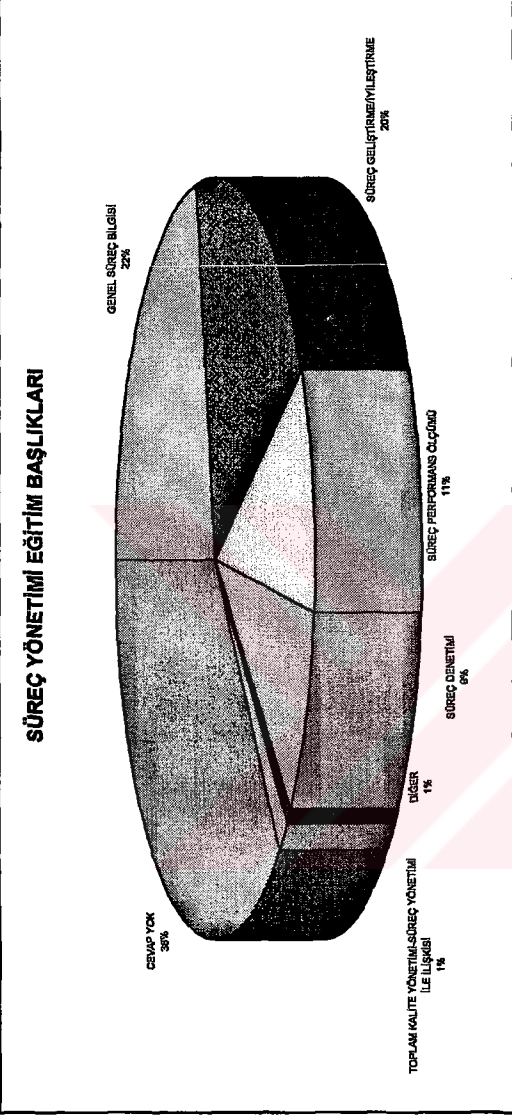
SORU 17: SÜREÇ YÖNETİMİ KONUSUNDA ÇALIŞANLARA EĞİTİM VERİLİP VERİLMEDİĞİ

	(%)
Evet, Eğitim Veriliyor	43,6
Hayır, Eğitim Verilmiyor	44,8
Cevap Yok	11,6



SORU 18: SÜREÇ YÖNETİMİ EĞİTİMİ VERİLİYOR İSE BU EĞİTİMLERİN HANGİ BAŞLIK ALTINDA VERİLDİĞİ

GENEL SUREÇ BİLGİSİ	(%)
SUREÇ GELİŞTİRME/YİLEŞTİRME	21,8
SUREÇ PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	19,7
SUREÇ DENETİMİ	10,5
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ-	9,1
SÜREÇ YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ	1,0
DİĞER	1,4
CEVAP YOK	36,1

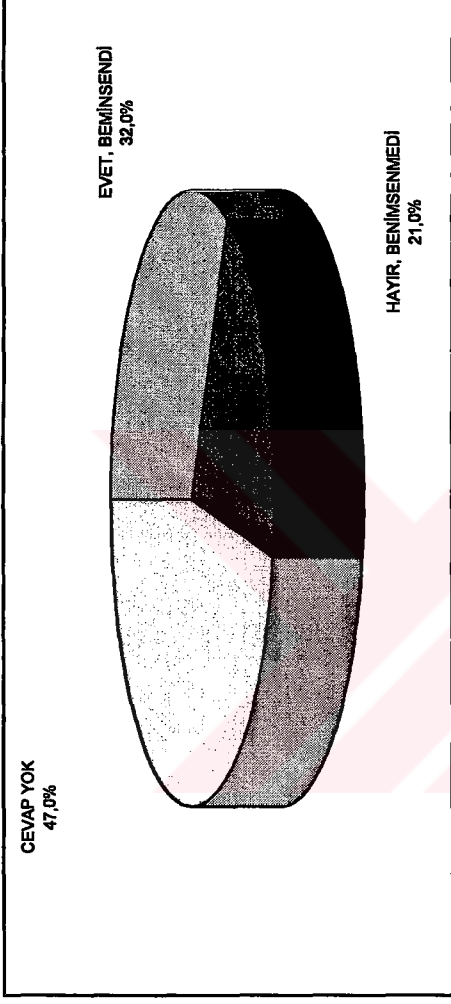


NOT: 181 KATILIMCIDAN EĞİTİM BAŞLIKLARI KONUSUNDA 274 CEVAP ALINMIŞTIR.

SORU 19: SÜREÇ UYGULAMASININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN BENİMSENİP BENİMSENMEDİĞİ

EVET, BENİMSENDİ	32,0
HAYIR, BENİMSENMEDİ	21,0
CEVAP YOK	47,0

(%)

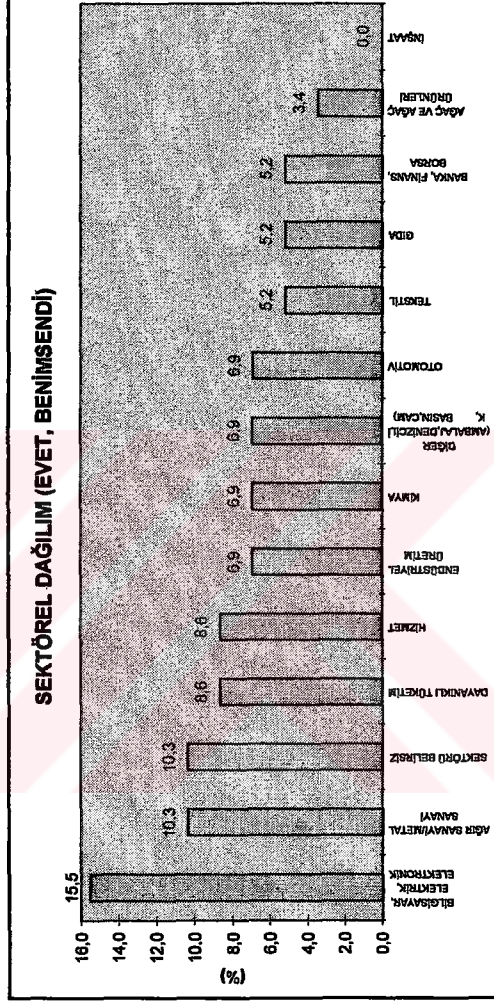


EVET, BENİMSENDİ 32%

SEKTÖREL DAĞILIM

BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	15,5
AĞIR SANAYİ/METAL SANAYİ	10,3
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	10,3
DAYANIKLI TÜKETİM	8,6
HİZMET	8,6
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	6,9
KİMYA	6,9
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN, CAM)	6,9
OTOMOTİV	6,9
TEKSTİL	5,2
GIDA	5,2
BANKA, FINANS, BORSA	5,2
AĞAÇ VE AĞAÇ URUNLERİ	3,4
İNŞAAT	0,0

SEKTÖREL DAĞILIM (EVET, BENİMSENDİ)



SORU 20: SÜREÇ UYGULAMASI ÇALIŞANLAR TARAFINDAN BENİMSENMEDİ İSE, BENİMSENMEMESİNİN SEBEPLERİ

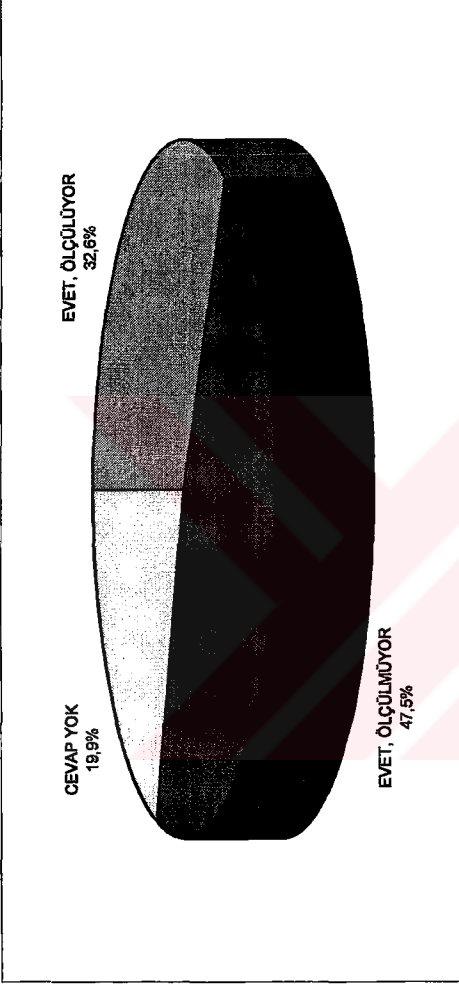
	(%)
SÜREÇ YÖN. UYGULAMASININ YENİ OLMASI	7,2
YÖNETİMLERİN SÜREÇ YÖN. KONUSUNDAKİ DUYARSIZLIĞI VE BİLİNÇSİZLİĞİ	5,0
ÇALIŞANLARA VERİLEN EĞİTİMLERİN YETERSİZLİĞİ	4,4
SÜREÇ YÖNETİMİ KONUSUNUN TAM OLARAK ANLAŞILAMAMASI	1,7
DİĞER SEBEPLER	4,4
CEVAP YOK	80,1

NOT: YUKARIDAKİ SORU, TOPLAM 181 FIRMAYA SORULMUŞTUR, YUKARIDA SIRALANAN SEBEPLERİN KARŞILARINDAKİ %'DELER CEVAPLANDIRAN FIRMA %'SİDİR.

SORU 21: SÜREÇLERİN PERFORMANSININ ÖLÇÜLÜP ÖLÇÜLMEDİĞİ

EVET, ÖLÇÜLÜYOR	32,6
EVET, ÖLÇÜLMÜYOR	47,5
CEVAP YOK	19,9

(%)

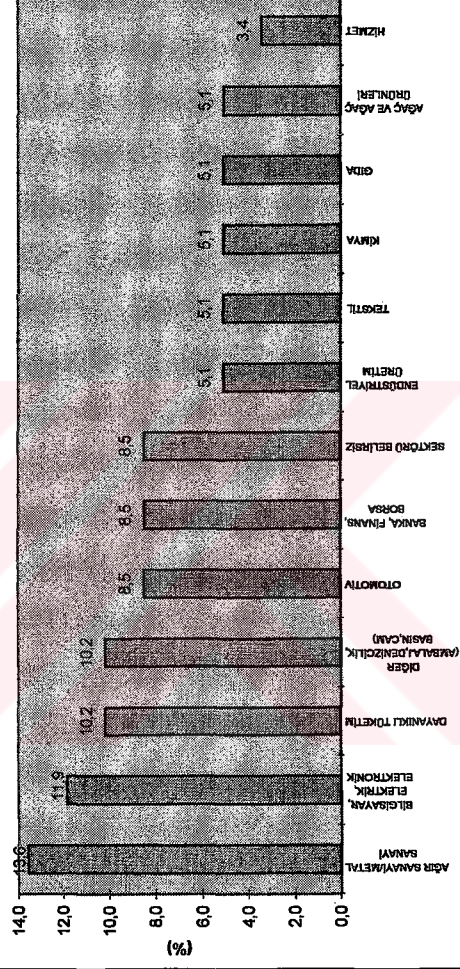


EVET, ÖLÇÜLÜYOR 32,60%

SEKTÖREL DAĞILIM

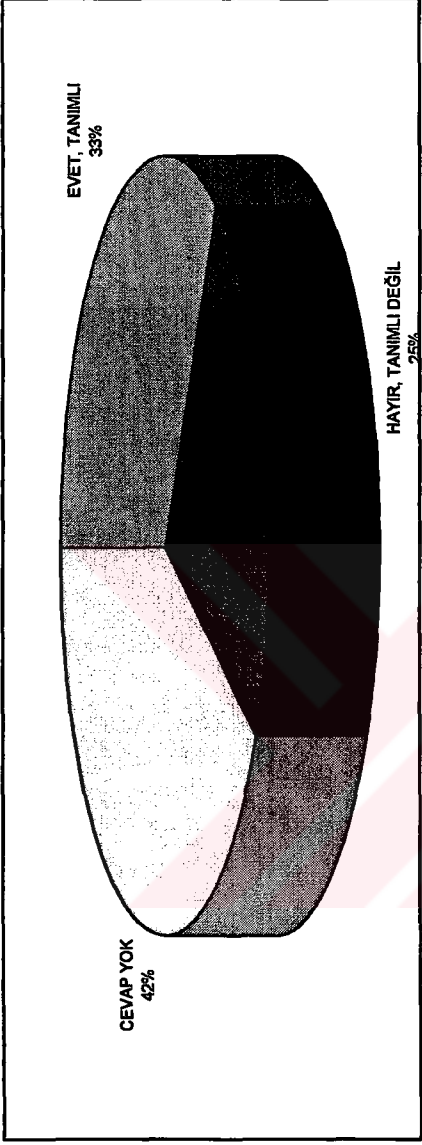
AGIR SANAYİ/METAL SANAYİ	13,6
BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	11,9
DAYANIKLI TÜKETİM	10,2
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN, CAM)	10,2
OTOMOTİV	8,5
BANKA, FINANS, BORSA	8,5
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	8,5
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	5,1
TEKSTİL	5,1
KİMYA	5,1
GIDA	5,1
AGAÇ VE AGAÇ ÜRÜNLERİ	5,1
HİZMET	3,4
İNŞAAT	0,0

SEKTÖREL DAĞILIM (EVET, ÖLÇÜLÜYOR)



SORU 22: SÜREÇLERİN PERFORMANSI ÖLÇÜLÜYOR İSE, PERFORMANS/ÖLÇÜT GÖSTERGELERİNİN TANIMLI OLUP OLMADIĞI

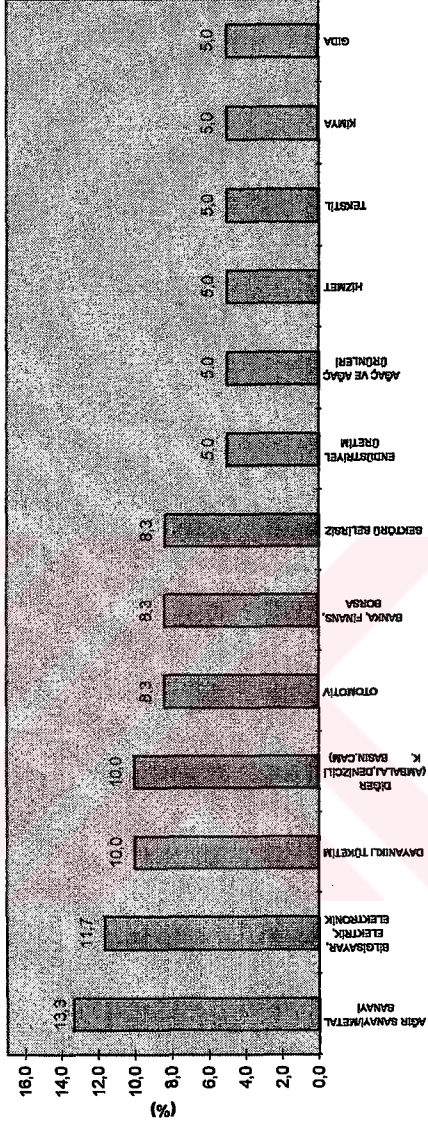
EVET, TANIMLI	33,1
HAYIR, TANIMLI DEĞİL	24,9
CEVAP YOK	42,0



EVET, TANIMLI 33,10%

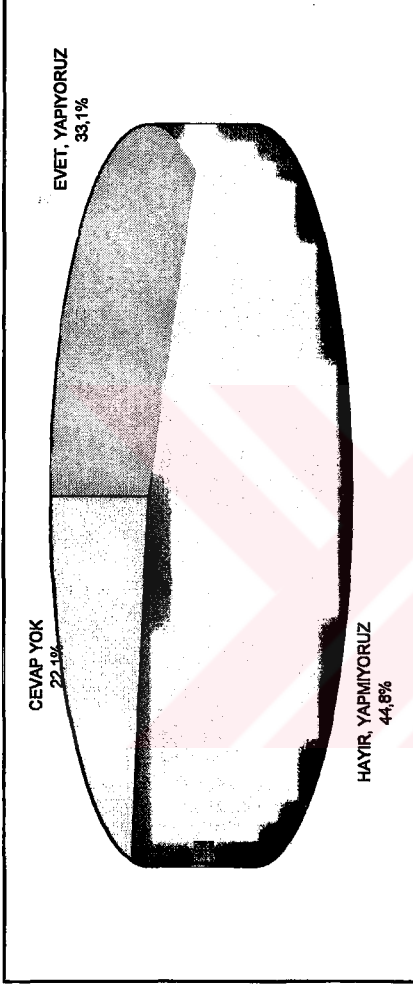
SEKTÖREL DAĞILIM	
AGIR SANAYİ/METAL SANAYİ	13,3
BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	11,7
DAYANIKLI TÜKETİM	10,0
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN, CAM)	10,0
OTOMOTİV	8,3
BANKA, FİNANS, BORSA	8,3
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	8,3
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	5,0
AGAÇ VE AGAÇ URUNLERİ	5,0
HİZMET	5,0
TEKSTİL	5,0
KİMYA	5,0
GIDA	5,0
İNŞAAT	0,0

SEKTÖREL DAĞILIM (EVET)

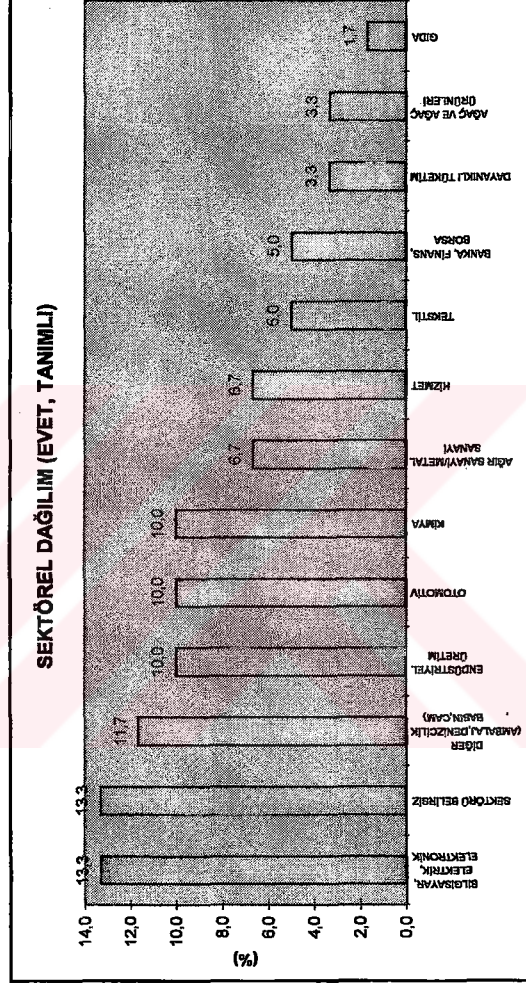


SORU 23: SÜREÇ DENETİMLERİNİN YAPILIP YAPILMADIĞI

(%)	
EVET, YAPIYORUZ	33,1
HAYIR, YAPMIYORUZ	44,8
CEVAP YOK	22,1

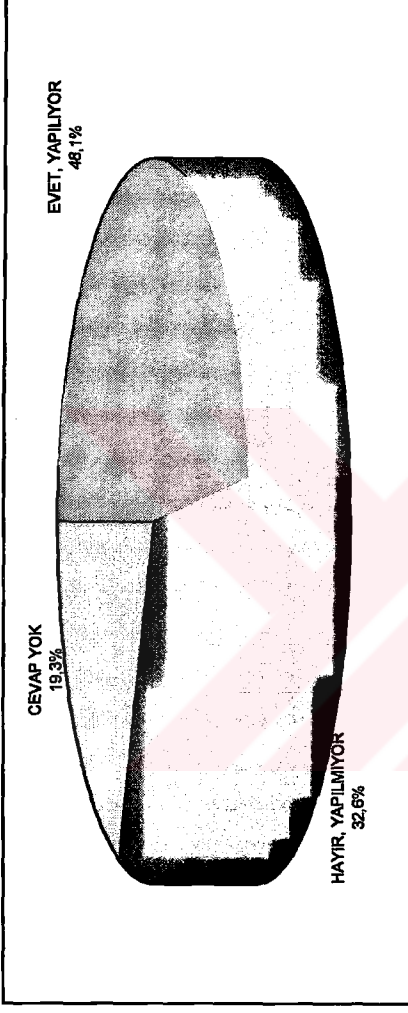


EVET, YAPIYORUZ	33,10%
SEKTÖREL DAĞILIM	
BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	13,3
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	13,3
DİĞER (AMBALAJ,DENİZCİLİK, BASIN,CAM)	11,7
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	10,0
OTOMOTİV	10,0
KİMYA	10,0
AGIR SANAYİ/METAL SANAYİ	6,7
HİZMET	6,7
TEKSTİL	5,0
BANKA, FINANS, BORSA	5,0
DAYANIKLI TÜKETİM	3,3
AGAÇ VE AĞAÇ URUNLERİ	3,3
GIDA	1,7
İNŞAAT	0,0



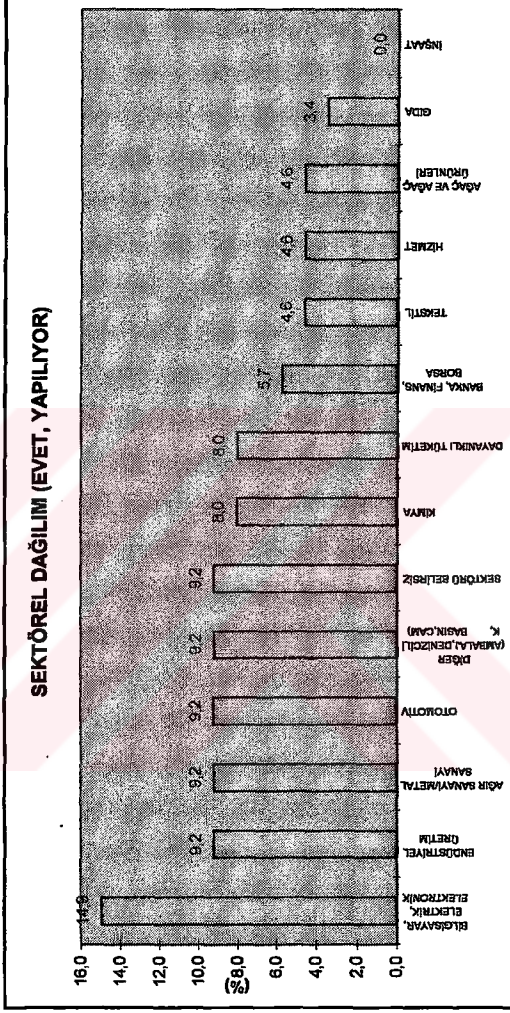
SORU 24: SÜREÇ GELİŞTİRİLMESİ/İYLEŞTİRİLMESİ YAPILIP YAPILMADIĞI

(%)	
EVET, YAPILIYOR	48,1
HAYIR, YAPILMIYOR	32,6
CEVAP YOK	19,3



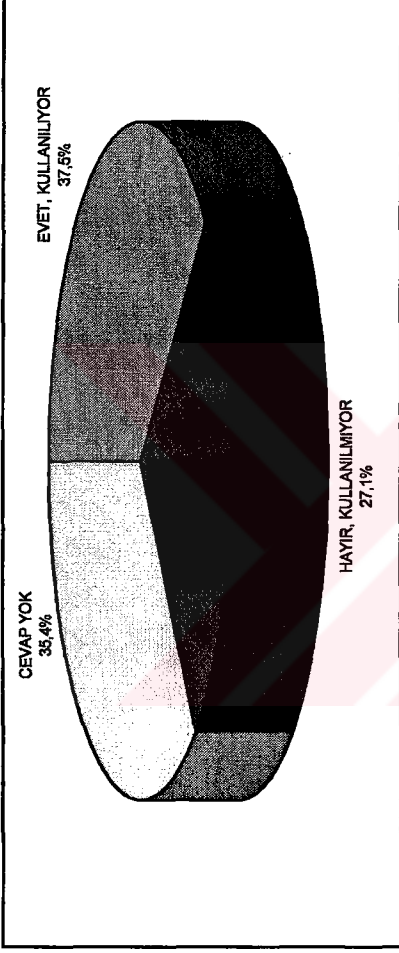
EVET, YAPILIYOR	48,10%
-----------------	--------

SEKTÖREL DAĞILIM	
BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	14,9
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	9,2
AĞIR SANAYİ/METAL SANAYİ	9,2
OTOMOTİV	9,2
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN, CAM)	9,2
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	9,2
KİMYA	8,0
DAYANIKLI TÜKETİM	8,0
BANKA, FİNANS, BORSA	5,7
TEKSTİL	4,6
HİZMET	4,6
AĞAÇ VE AĞAÇ URUNLERİ	4,6
GIDA	3,4
İNŞAAT	0,0

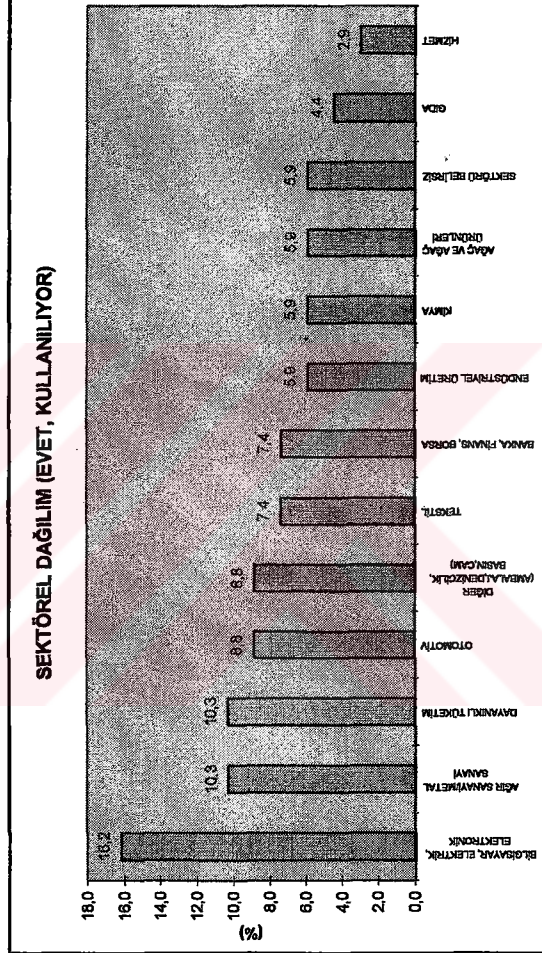


SORU 25: SÜREÇ GELİŞTİRİLMESİ/YİLEŞTİRİLMESİ YAPILIYOR İSE, GELİŞTİRME/YİLEŞTİRİLMEDE HERHANGİ BİR METODUN KULLANILIP KULLANILMADIĞI

	(%)
EVET, KULLANILIYOR	37,5
HAYIR, KULLANILMIYOR	27,1
CEVAP YOK	35,4



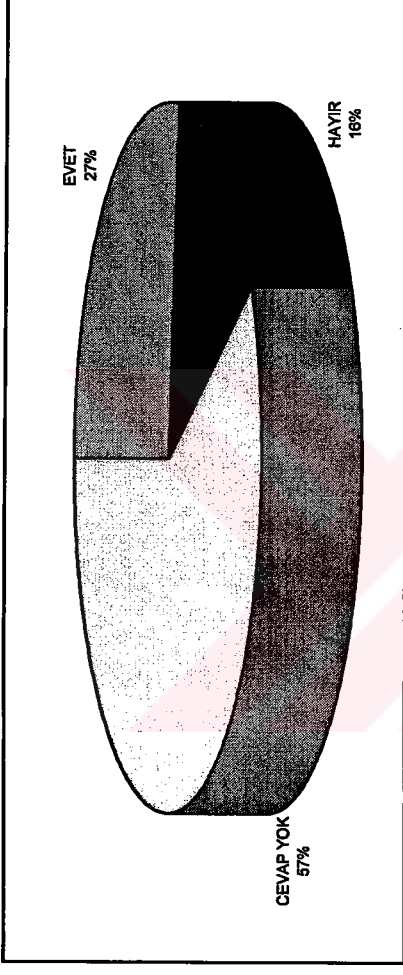
EVET, KULLANILIYOR	37,50%
SEKTÖREL DAĞILIM	
BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	16,2
AĞIR SANAYİ/METAL SANAYİ	10,3
DAYANIKLI TÜKETİM	10,3
OTOMOTİV	8,8
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN, CAM)	8,8
TEKSTİL	7,4
BANKA, FİNANS, BORSA	7,4
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	5,9
KİMYA	5,9
AĞAÇ VE AĞAÇ URUNLERİ	5,9
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	5,9
GIDA	4,4
HİZMET	2,9
İNŞAAT	0,0



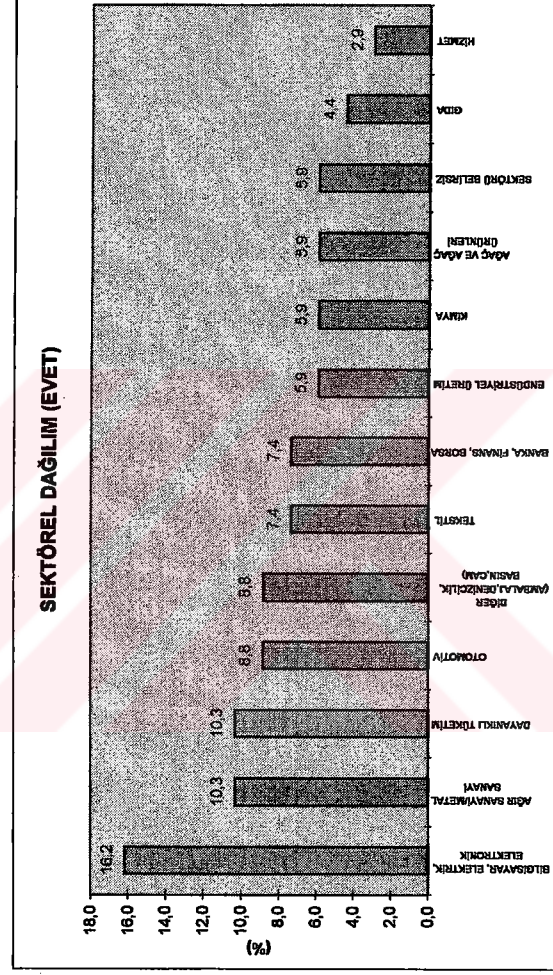
SORU 26: SÜREÇ GELİŞTİRME/YİLEŞTİRMEDE KULLANILAN METOD(LAR) VAR İSE, BU METODUN ÇALIŞAN (FİRMA) TARAFINDAN GELİŞTİRİLİP GELİŞTİRİLMEDİĞİ

EVET	26,5
HAYIR	15,5
CEVAP YOK	58,0

(%)

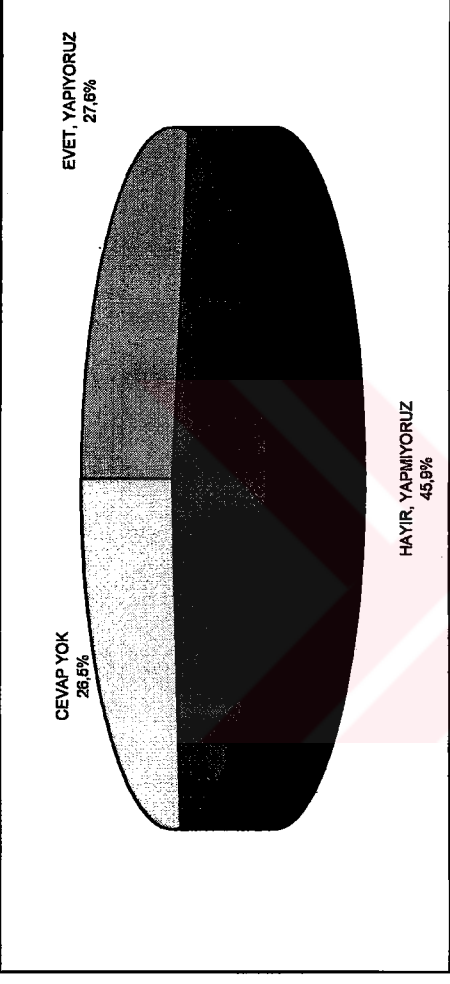


EVET	26,50
SEKTÖREL DAĞILIM	
BILGISAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	16,7
OTOMOTİV	10,4
AGIR SANAYİ/METAL SANAYİ	8,3
DAYANIKLI TÜKETİM	8,3
TEKSTİL	8,3
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	8,3
AGAÇ VE AGAÇ ÜRÜNLERİ	8,3
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN, CAM)	6,3
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	6,3
GIDA	6,3
HİZMET	6,3
BANKA, FINANS, BORSA	4,2
KİMYA	2,1
İNŞAAT	0,0

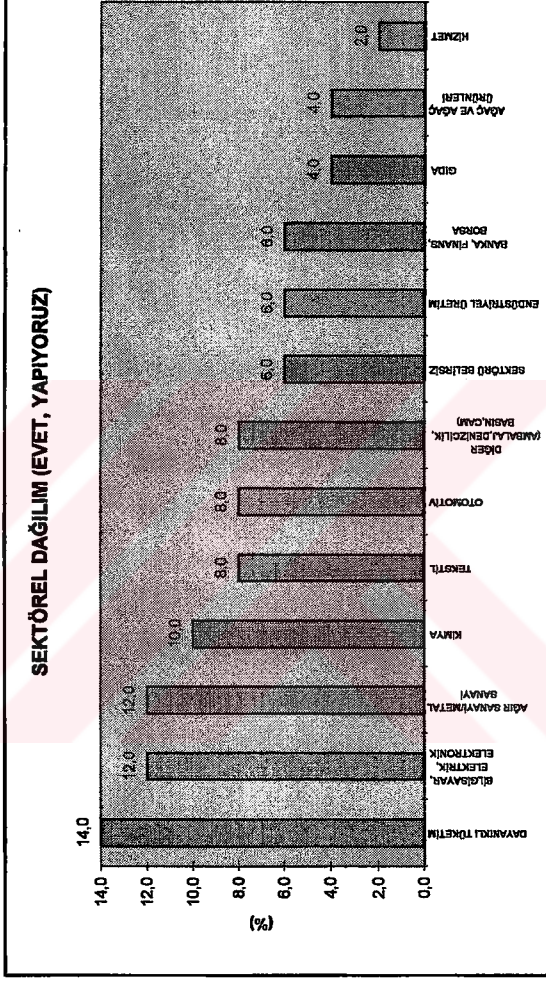


SORU 27: SÜREÇLERDE BENCHMARK YAPILIP YAPILMADIĞI

	(%)
EYET, YAPIYORUZ	27,6
HAYIR, YAPMIYORUZ	45,9
CEVAP YOK	26,5



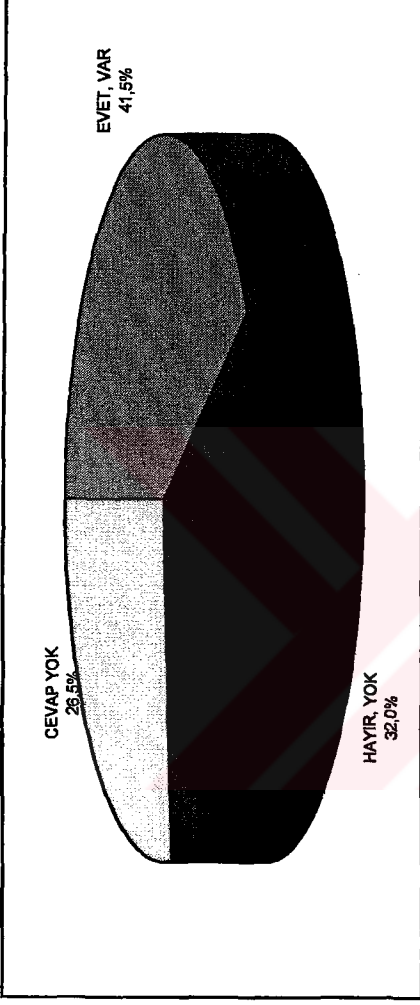
EVET, YAPIYORUZ	27,60%
SEKTÖREL DAĞILIM	
DAYANIKLI TÜKETİM	14,0
BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	12,0
AĞIR SANAYİ/METAL SANAYİ	12,0
KİMYA	10,0
TEKSTİL	8,0
OTOMOTİV	8,0
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN CAM)	8,0
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	6,0
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	6,0
BANKA, FİNANS, BORSA	6,0
GIDA	4,0
AĞAÇ VE AĞAÇ URUNLERİ	4,0
HİZMET	2,0
İNŞAAT	0,0



SORU 28: FIRMADA İYİLEŞTİRİLMİŞ/GELİŞTİRİLMİŞ BAŞARILI SÜREÇ ÖRNEKLERİNİN OLUP OLMADIĞI

EVET, VAR	41,5
HAYIR, YOK	32,0
CEVAP YOK	26,5

(%)

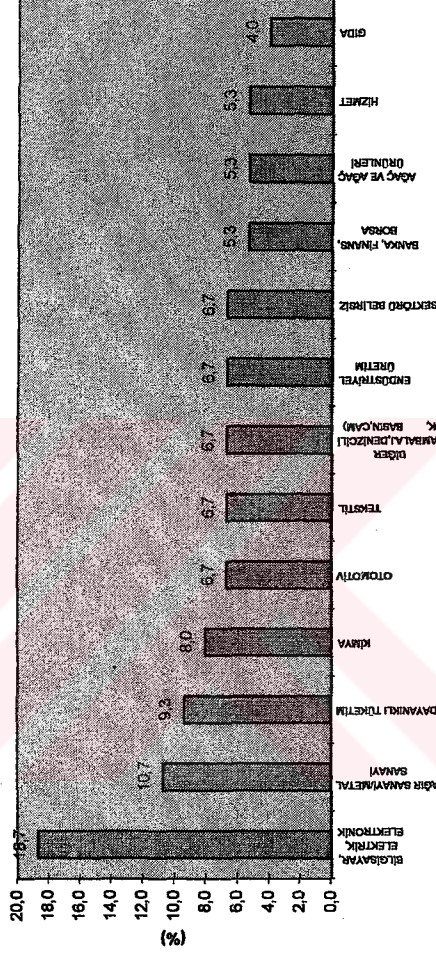


EVET, VAR 41,50%

SEKTÖREL DAĞILIM

BİLGISAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	18,7
AĞIR SANAYİ/METAL SANAYİ	10,7
DAYANIKLI TÜKETİM	9,3
KİMYA	8,0
OTOMOTİV	6,7
TEKSTİL	6,7
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN, CAM)	6,7
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	6,7
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	6,7
BANKA, FİNANS, BORSA	5,3
AĞAÇ VE AĞAÇ URUNLERİ	5,3
HİZMET	5,3
GIDA	4,0
İNŞAAT	0,0

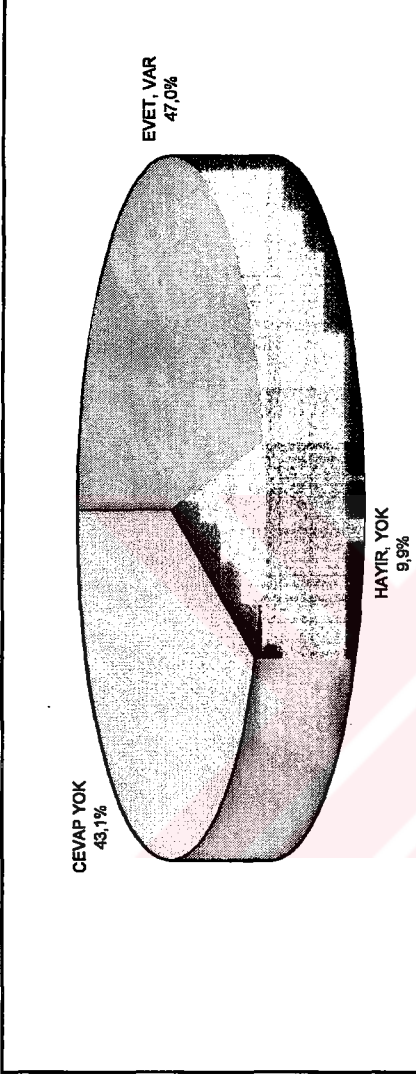
SEKTÖREL DAĞILIM (EVET, VAR)



SORU 29: FIRMADA SÜREÇ İYİLEŞTİRME/GELİŞTİRME ESNASINDA YAŞANAN SIKINTILAR OLUP OLMADIĞI

EVET, VAR	47,0
HAYIR, YOK	9,9
CEVAP YOK	43,1

(%)

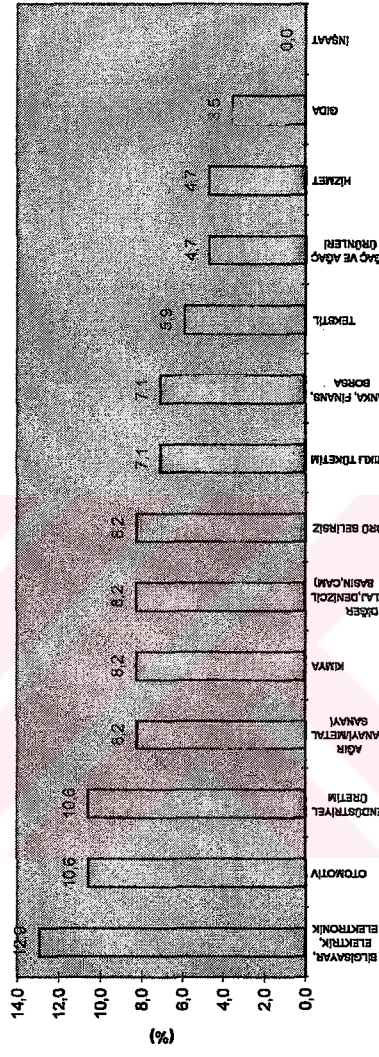


EVET, VAR 47,00%

SEKTÖREL DAĞILIM

BİLGİSAYAR, ELEKTRİK, ELEKTRONİK	12,9
OTOMOTİV	10,6
ENDÜSTRİYEL ÜRETİM	10,6
AĞIR SANAYİ/METAL SANAYİ	8,2
KİMYA	8,2
DİĞER (AMBALAJ, DENİZCİLİK, BASIN, CAM)	8,2
SEKTÖRÜ BELİRSİZ	8,2
DAYANIKLI TÜKETİM	7,1
BANKA, FINANS, BORSA	7,1
TEKSTİL	5,9
AĞAÇ VE AĞAÇ ÜRÜNLERİ	4,7
HİZMET	4,7
GIDA	3,5
İNŞAAT	0,0

SEKTÖREL DAĞILIM (EVET, VAR)



SORU 30 : FİRMADA SÜREÇ İYİLEŞTİRME/GELİŞTİRME ESNASINDA YAŞANAN SIKINTILAR

CEVAP ADEDİ	
10	ALİŞKANLIKLARIN TERK EDİLMESİ ZORLUĞU
10	NET OLMAYAN SÜREÇ TANIMLARI, SAHİPLERİ VE BELİRSİZLİKLER
10	ADAPTASYON SÜRESİNİN UZUNLUĞU, SÜREÇ YÖN. MANTIĞININ TAM OLARAK BENİMSENMEMİŞ OLM.
10	EĞİTİM EKSİKLİĞİ
4	ORGANİZASYON DEĞİŞİKLİĞİ / PROSEDÜRLERİN DEĞİŞMESİ
9	BİLGİ İLETİŞİM VERİLERİNİN YETERLİ OLMAMASI (BENCHMARKING OLANAĞI, TEKNOLOJİK VERİLER)
4	İYİLEŞTİRME / GELİŞTİRME ÇALIŞMALARININ UZUN SÜRE ALMASI
14	KATILIMIN AZ OLMASI VE YÖNETİCİLERİN, ÇALIŞANLARA BU KONUDA YETERİ KADAR İLGI GÖSTERMEMESİ
10	DİĞER
115	CEVAP YOK

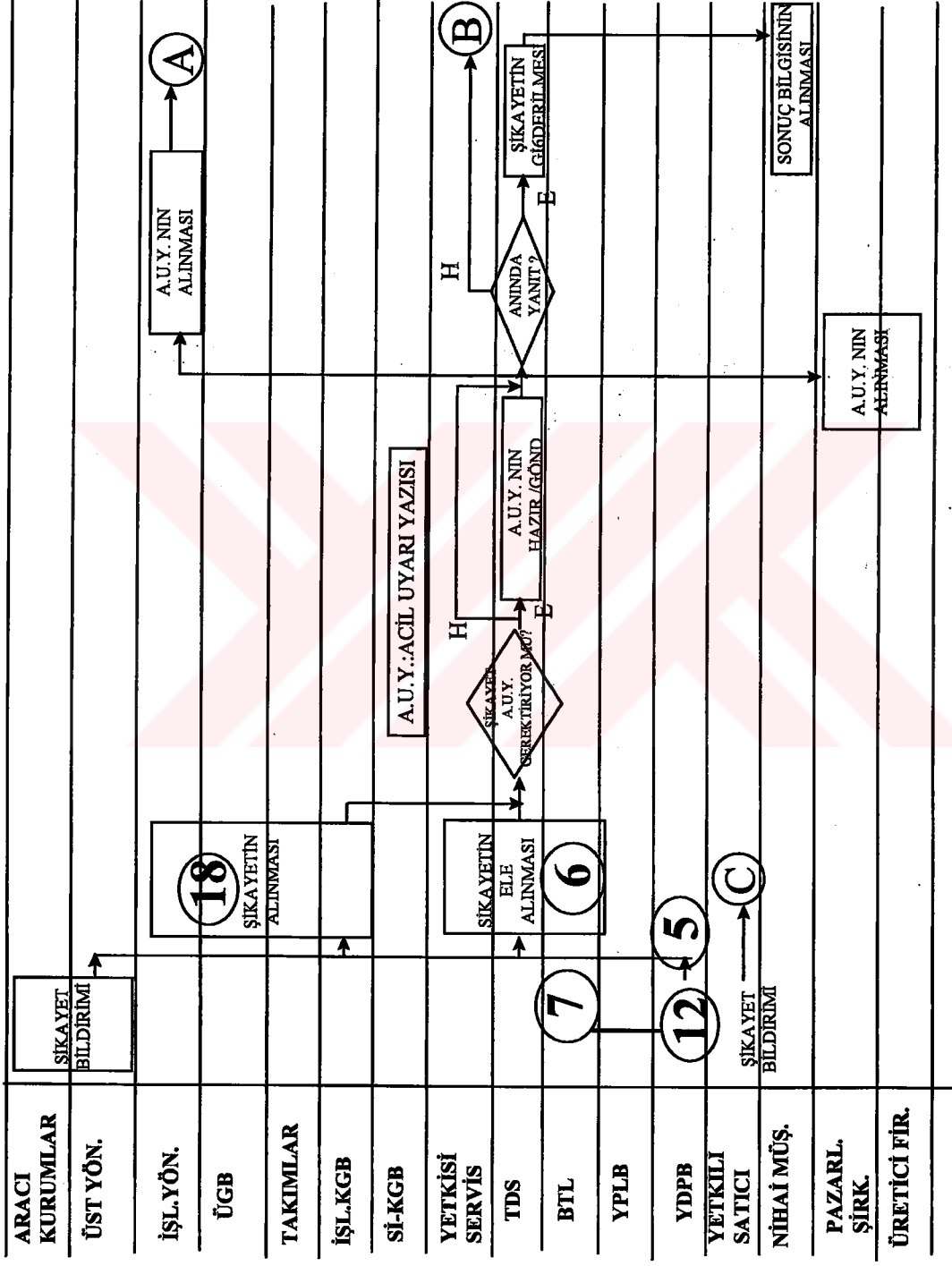
NOT: YUKARIDAKİ SORU TOPLAM 181 KURULUŞA SORULMUŞ VE BU KONUDA 196 CEVAP ALINMIŞTIR. BİR KURULUŞ BIRDEN FAZLA CEVABI İŞARETLEMİŞTİR.

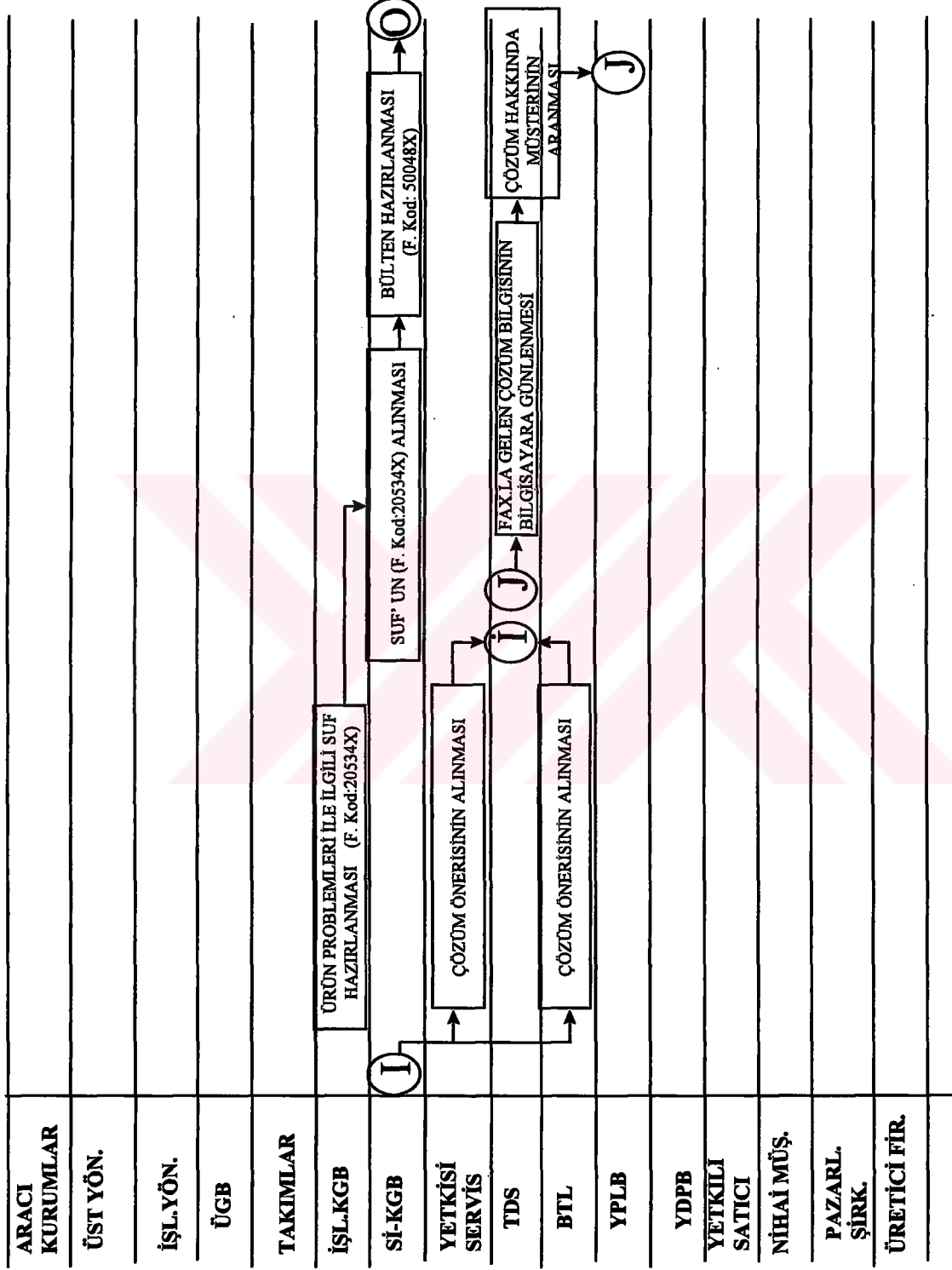
SORU 31: KALDER UZMANLIK GURUBUNDAN BEKLENTİLER

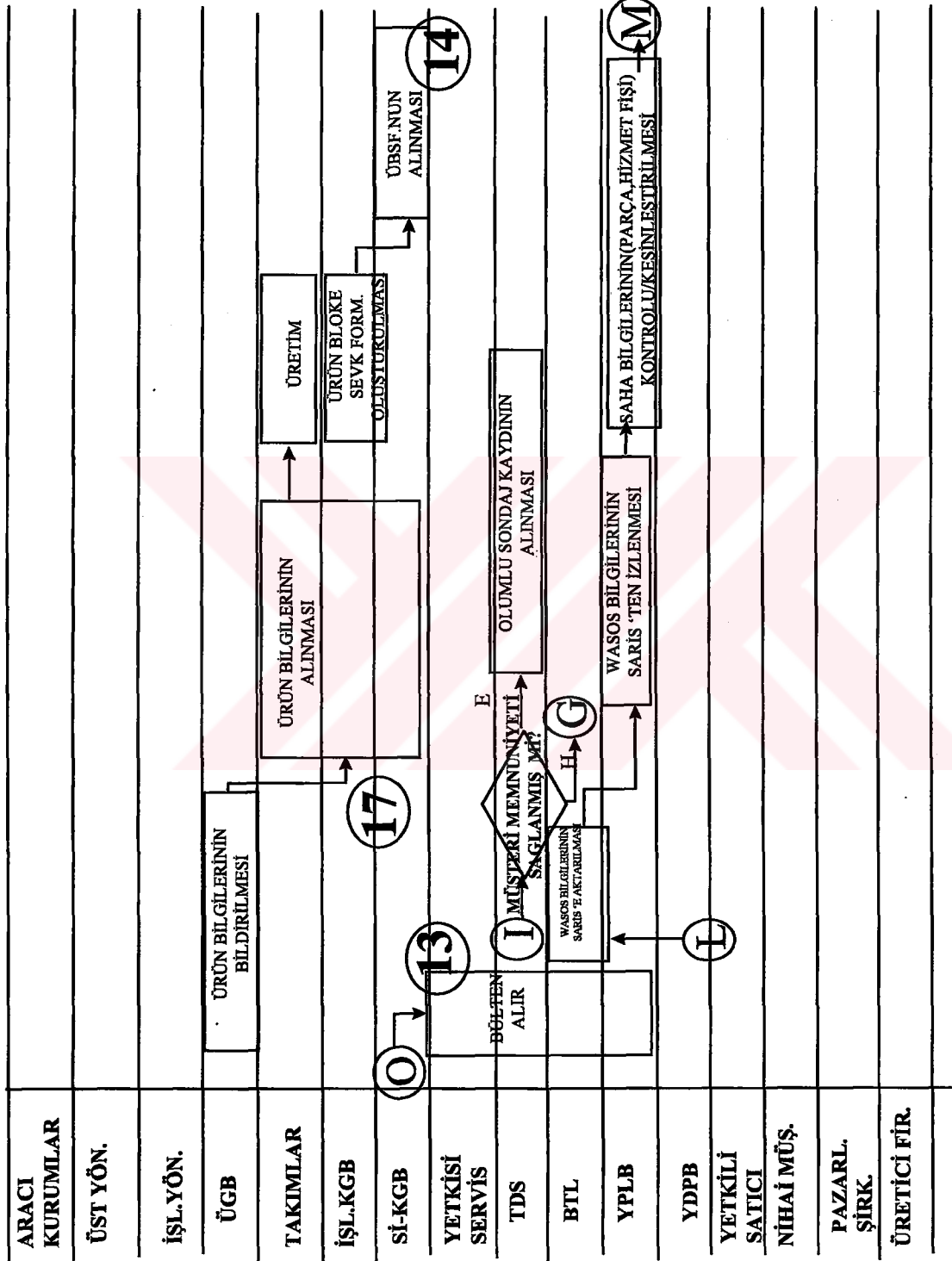
CEVAP SAYISI	
97	SUREÇ YÖNETİMİ KONUSUNDA BİLGİ ALMAK
124	SUREÇ YÖNETİMİ KONUSUNDA TANITICI BİR EL KİTABI EDİNMEK
96	SUREÇ YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR VE ÇÖZÜMLERİ KONUSUNDA BİLGİ ALMAK
84	SUREÇ YÖNETİMİ KONUSUNDA EĞİTİM ALMAK
125	SUREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARI KONUSUNDA BİLGİ ALMAK
3	UYGULANAN VE BAŞARILI OLAN ÖRNEKLERİN TANITILMASI
2	BENCHMARKING İMKANININ SAĞLANMASI
13	CEVAP YOK

NOT: YUKARIDAKİ SORU TOPLAM 181 KURULUŞA SORULMUŞ VE BU KONUDA 544 CEVAP ALINMIŞTIR.
BİR KURULUŞ BİRDEN FAZLA CEVABI İŞARETLEMİŞTİR.

EK - D Mevcut Süreç Haritası



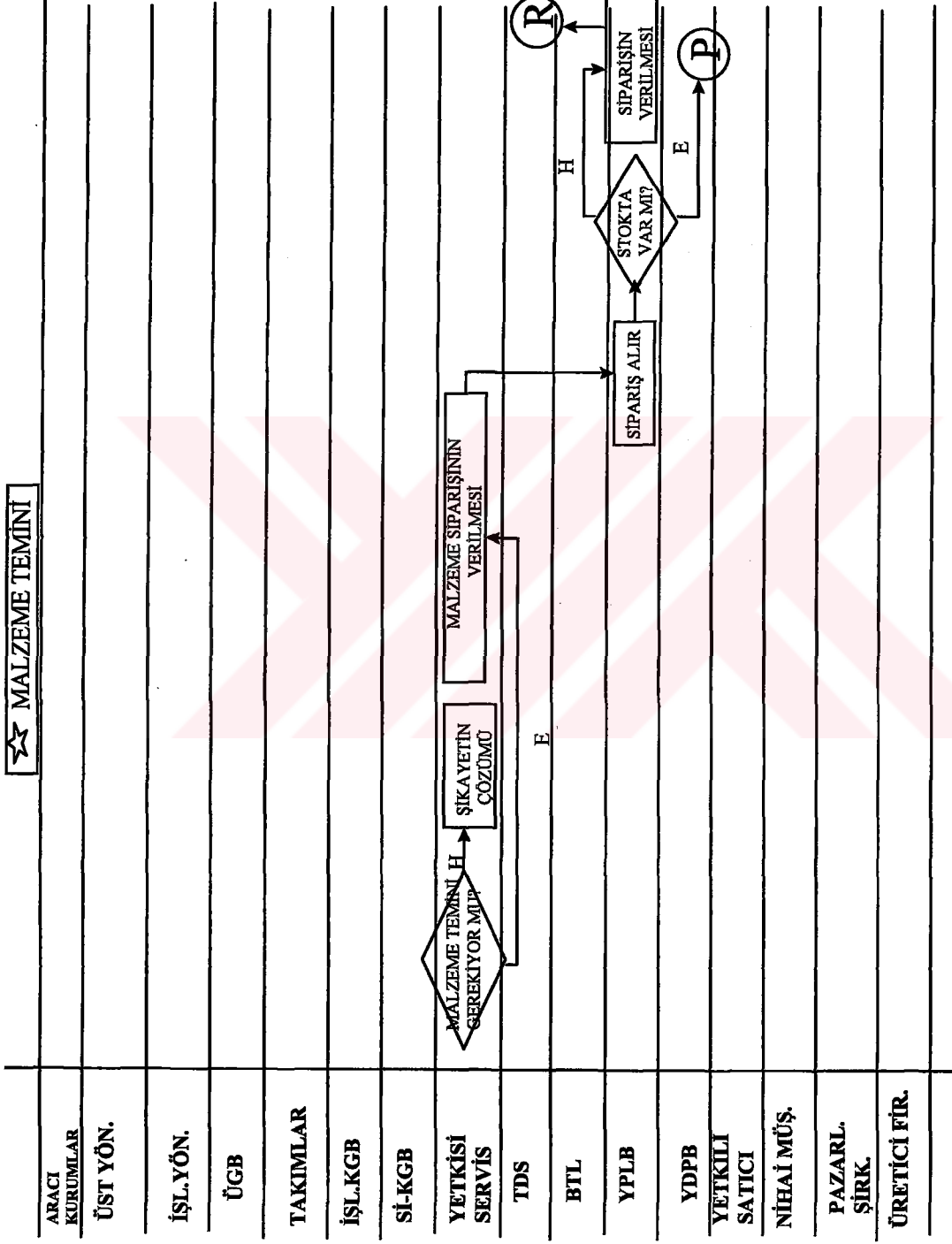


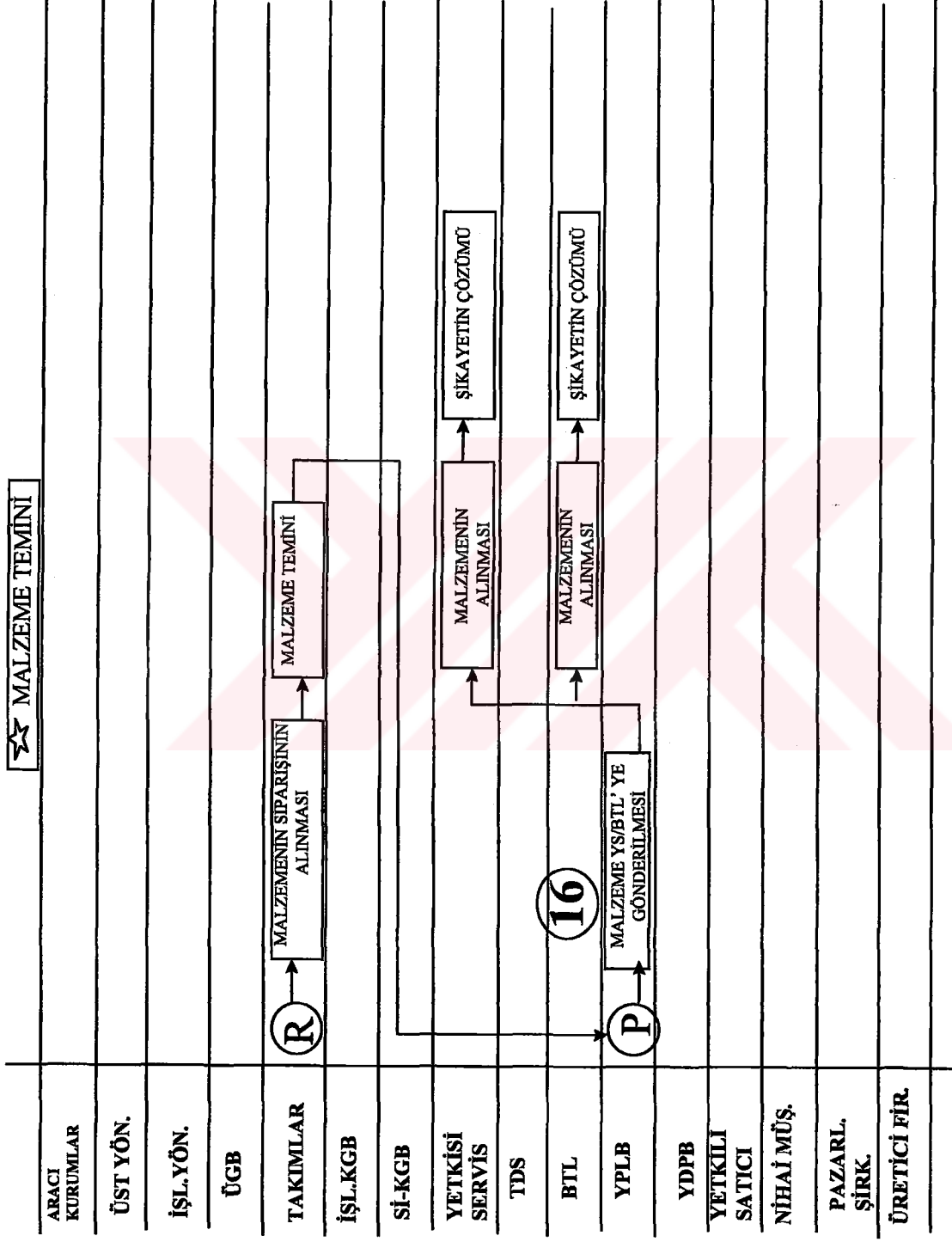


ARACI KURUMLAR	
ÜST YÖN.	
İŞL.YÖN.	
ÜGB	
TAKIMLAR	
İŞL.KGB	
Sİ-KGB	M SERVİS ARIZA RAPORLARININ SARIS İLE HAZIRLANMASI SAHA PERFORMANS RAPORU HAZIRLANMASI S.P.R. NUN DAĞITILMASI 15 N
YETKİSİ SERVİS	
TDS	
BTL	
YPLB	
YDPB	
YETKİLİ SATICI	
NIHAİ MÜŞ.	
PAZARL. ŞİRK.	
ÜRETİCİ FİR.	

ARACI KURUMLAR	
ÜST YÖN.	
İŞL.YÖN.	
ÜGB	
TAKIMLAR	SAHA PERFORMANS RAPORUNUN TESLİM ALINMASI SAHA PERFORMANS RAPORUNUN İNCELENMESİ MÜK
İŞL.KGB	N
Sİ-KGB	
YETKİLİ SERVİS	
TDS	
BTL	
YPLB	
YDPB	
YETKİLİ SATICI	
NİHAİ MÜŞ.	
PAZARL. ŞİRK.	
ÜRETİCİ FIR.	

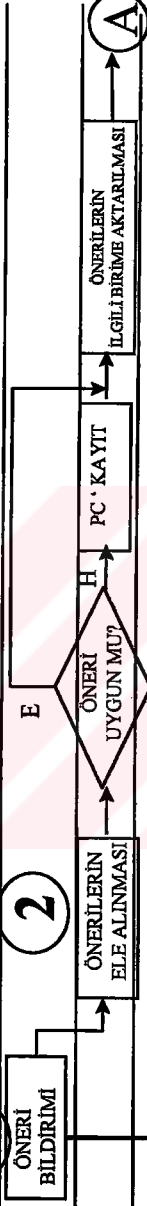
☆ MALZEME TEMİNİ

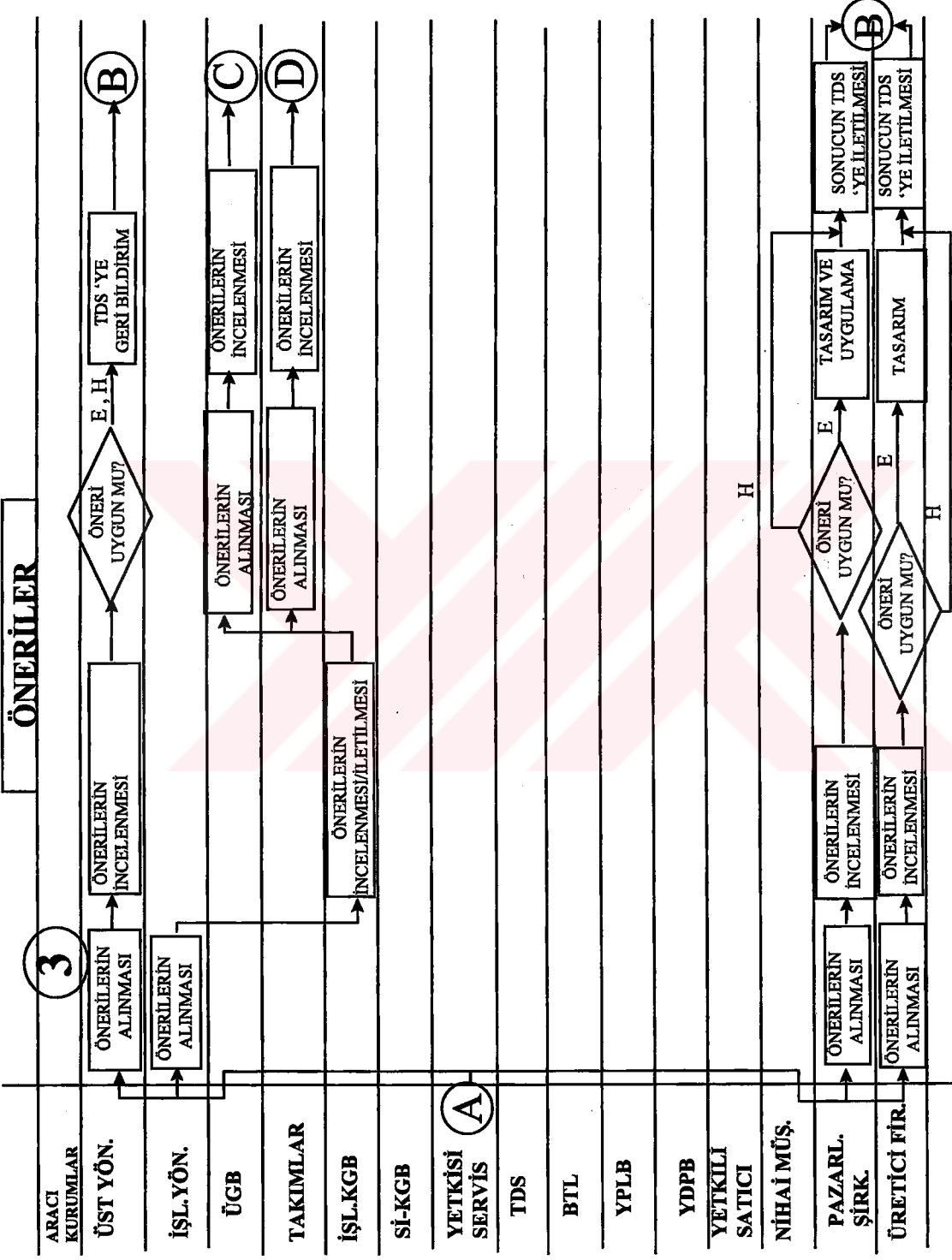




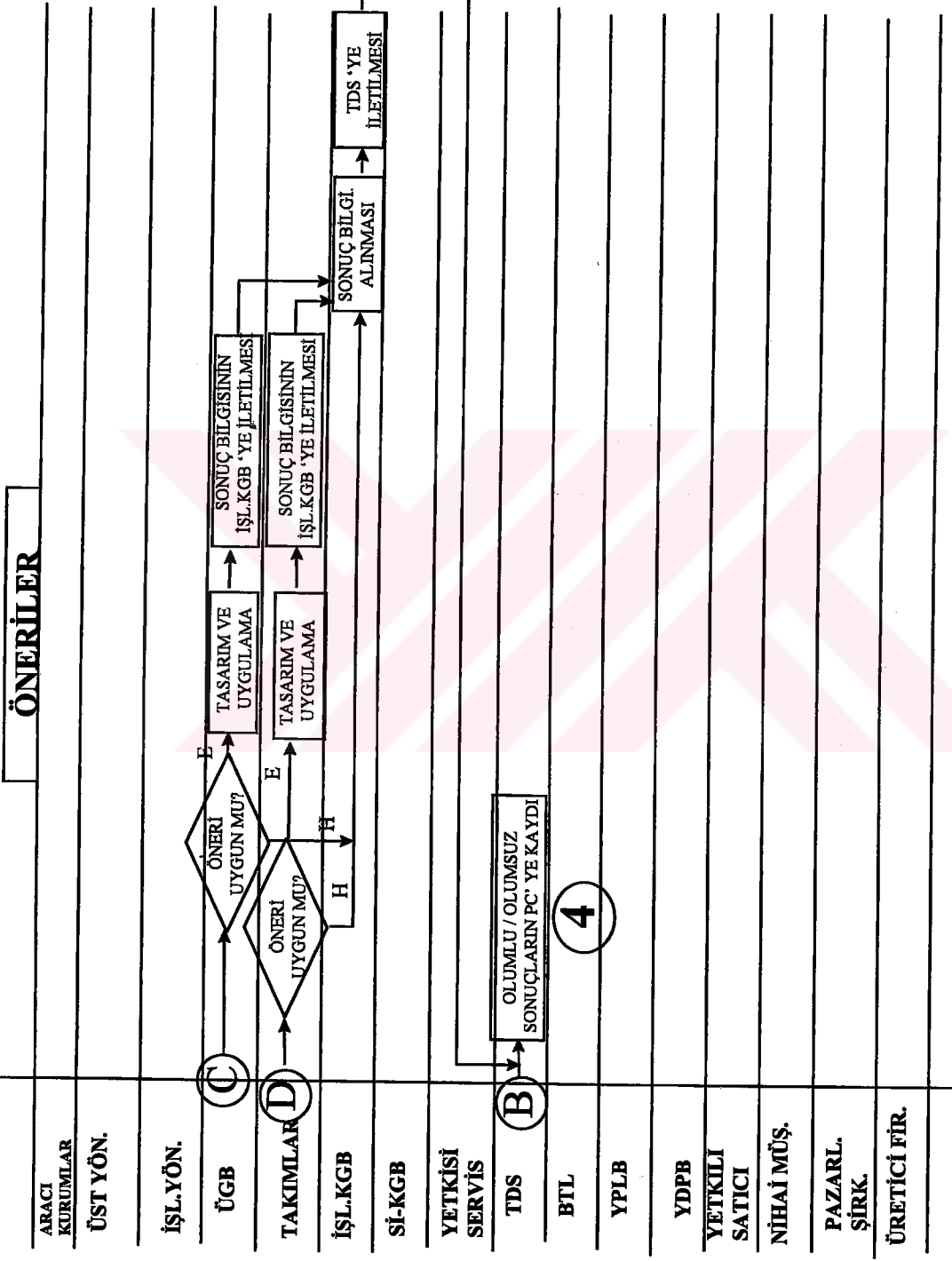
ÖNERİLER

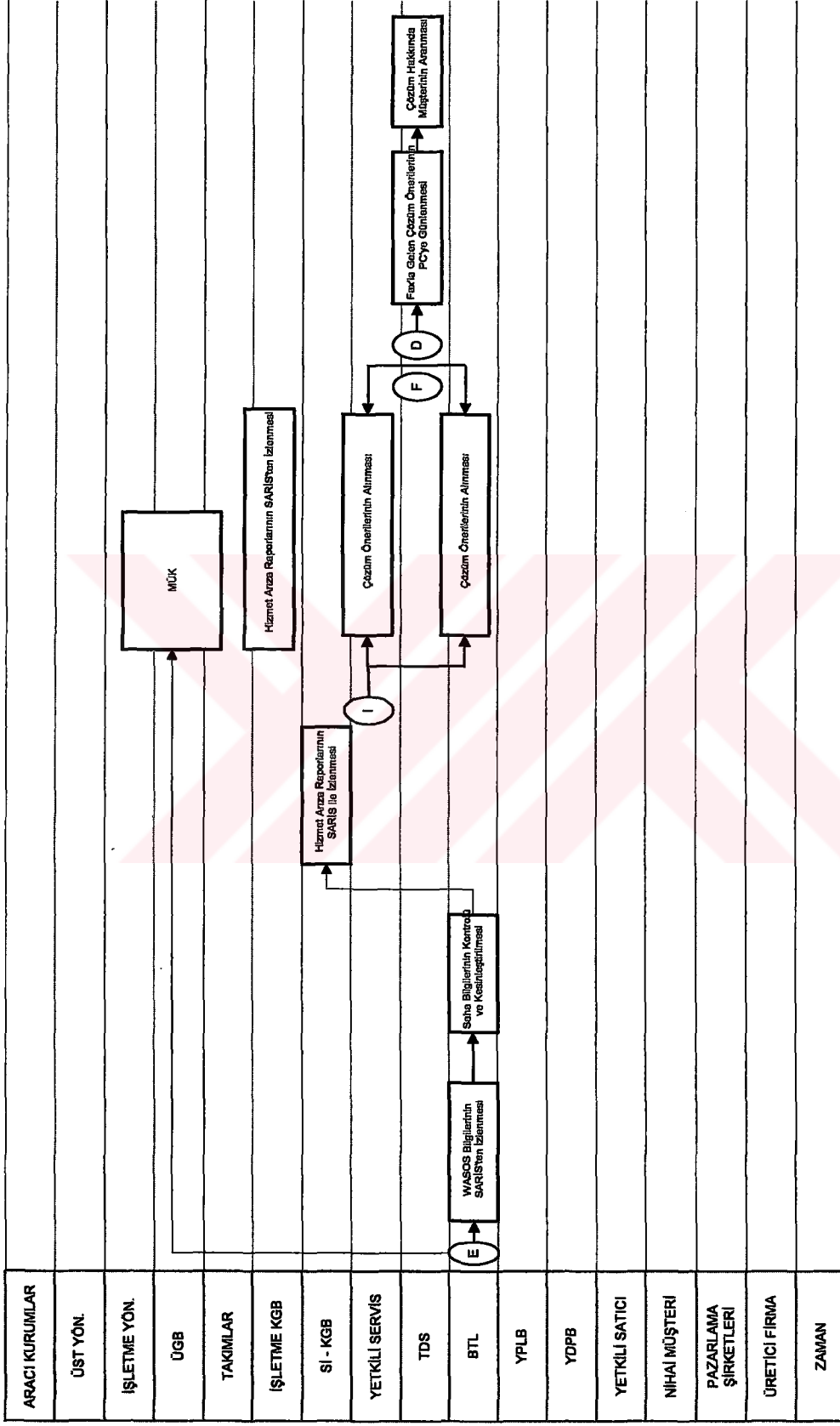
ARACI KURUMLAR	
ÜST YÖN.	
İŞL.YÖN.	
ÜGB	
TAKIMLAR	
İŞL.KGB	
Sİ-KGB	
YETKİSİ SERVİS	1 ÖNERİ BİLDİRİMİ
TDS	2 ÖNERİLERİN ELE ALINMASI
BTL	
YPLB	
YDPB	
YETKİLİ SATICI	
NİHAİ MÜŞ.	
PAZARL. ŞİRK.	
ÜRETİCİ FİR.	





ÖNERİLER





ARACI KURUMLAR	
ÜST YÖN.	
İŞLETME YÖN.	
ÜGB	
TAKIMLAR	
İŞLETME KGB	İşletme KGB Kaynaklı SUF'un düzenlenmesi F.KOD:20534X
SI - KGB	SUF'un alınması
YETKİLİ SERVİS	Bülten Hazırlanması
TDS	
BTL	Bültenlerin Alınması
YPLB	
YDPB	
YETKİLİ SATICI	
NIHAİ MÜŞTERİ	
PAZARLAMA ŞİRKETLERİ	
ÜRETİCİ FIRMA	
ZAMAN	

ÖZGEÇMİŞ

Işıl ÖKAY, 1995 Yılında İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra, İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim dalında "Mühendislik Yönetimi" konusunda yüksek lisans çalışmasına başladı.

1995-1996 yılları arasında Şişecam Cam Ambalaj Pazarlama A.Ş.'de Üretim Planlama Mühendisi görevinde bulundu. 1996-1998 yıllarında Arçelik A.Ş. Çamaşır Makinası İşletmesinde Kalite Mühendisliği görevini yürüttü. Ocak 1998' den bu yana Arçelik A.Ş. Çamaşır Makinası İşletmesi İnsan Kaynakları Bölümünde İnsan Kaynakları Uzmanı olarak çalışmaktadır.

Arçelik A.Ş.' de Süreç Yönetimi konusunda (KİSAG Metodolojisi) eğitimler vermekte, Süreç İyileştirme projelerinde liderlik ve danışmanlık görevlerinde bulunmaktadır.

11-12 Kasım 1998 tarihlerinde düzenlenen 7. Ulusal Kalite Kongresi' nde Süreç İyileştirme başlıklı oturumda "*İşletmelerde Süreç Yönetimi' ne geçiş ve Uygulama Sonuçları*" konulu tebliği sunmuştur.