

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EKONOMETRİ ANABİLİM DALI  
EKONOMETRİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**SÜREÇ YÖNETİMİNDE KALİTE YÖNETİM  
PRENSİPLERİNİN UYGULANMASI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Ayşegül GONCA**

Danışman  
**Prof. Dr. Ali ŞEN**

2008

## Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Süreç Yönetiminde Kalite Yönetim Prensiplerinin Uygulanması Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Ayşegül GONCA

İmza

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Ayşegül Gonca  
**Anabilim Dalı** : Ekonometri  
**Programı** : Ekonometri  
**Tez Konusu** : Süreç Yönetiminde Kalite Yönetim Prensiplerinin Uygulanması Üzerine Bir Araştırma  
**Sınav Tarihi ve Saati** :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. \*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir. \*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....

**ÖZET**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Süreç Yönetiminde Kalite Yönetim Prensiplerinin Uygulanması Üzerine Bir**  
**Araştırma**  
**Ayşegül GONCA**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimleri Enstitüsü**  
**Ekonometri Anabilim Dalı**  
**Ekonometri Programı**

**Her şey hızla değişmektedir, müşteri beklentileri de hızla değişmektedir. Bu gelişen dünyada sadece en iyi firmalar ayakta kalabilmektedir. Bunun içinde yapılması gereken şey müşteri odaklılıktır.**

**Müşteriye odaklanmak için öncelikle yapılması gereken şey müşteri tanımadır, daha sonra müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini bilmek ve bunları karşılamaktır (kalite yönetim prensiplerinden müşteri odaklılık prensibi). Kuruluşların müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaları için artık değişmeleri ve iyileşmeleri gerekmektedir. Kuruluşların performanslarını arttırmaları ve iyileşmeleri için toplam kalite yönetimini ve kalite yönetim prensiplerini benimsemeleri gerekmektedir. Ayrıca kuruluşların geleneksel organizasyon düşüncesini terk etmeleri ve kalite yönetim prensiplerinden en önemlisi olan süreç yönetimini benimsemeleri gerekmektedir. Kısacası artık kuruluşların süreç bakış açısıyla bakmayı öğrenmeleri ve süreçleri değiştirip, geliştirmeleri gerekmektedir.**

**Kalite yönetim prensiplerinden süreç yönetimi diğer kalite yönetim prensiplerini içinde barındırmaktadır. Buna göre süreç yönetimi müşteri odaklılığı sağlar, organizasyondaki faaliyetlere sistematik bir yaklaşım getirir, herkesin bu çalışmalara katılmasını sağlar (tedarikçilerde dahil), herkesin fikirlerini rahatça dile getirebildikleri bir ortamı sağlar, ayrıca süreç yönetimi tek bir defalık bir proje değil sürekli olması gereken bir çalışmadır. Kısacası sürekli iyileşmeyi benimseyen bir yaklaşımdır.**

**Hem üretim hem de hizmet sektöründeki bütün firmaların süreç yönetimini benimsemeleri gerekmektedir. Bu çalışmada departman mağazacılığındaki sorunlar ele alınmıştır ve bu sorunlara çözüm olarak süreç yönetimi benimsenerek iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılmıştır.**

**Anahtar Kelimeler: 1) Kalite Yönetim Prensipleri, 2) Süreç yönetimi, 3) Müşteri Odaklılık, 4) Toplam Kalite Yönetimi**

## **ABSTRACT**

**Master Thesis**

**A Search On Applying quality management principles at Process Management**

**Aysegül GONCA**

**Dokuz Eylul University  
Institute Of Social Sciences  
Department of Econometrics**

**Everything is changing fastly and customer expectations are changing too, in developing world, only best companies can stand, for that reason, customer focus must be been.**

**Firstly, for focusing customer, we must know customer, his/her expectations, needs and we must meet them (customer focus principle is one of quality management principles). The companies to meet customer expactations, companies must change and develop, companies must adopt Total Quality Management and principles of quality management for increasing their performance. Otherwise, companies must leave classic organizational genius and process management (most important principle) must be adopted. Shortly, companies must learn to look process viewpoint and must change and improve their process.**

**Process management that is one of the quality management principles contains the other principles. According to this, process management provides customer focus, provides system approach to activities on organization and provides involvement of people. And, process manegement is not for only one time project. It's a non-stop working. Shortly, process management is an approach which adopts continual improvement.**

**All companies in manufactures sector, service sector must adopt process management. In this research, it was talked about departman store's problems and for solution, process management approach was adopted and bussiness process improvement was done.**

**Key Words:** 1) Principles Of Quality Management (Quality Management Principles), 2) Process Management, 3) Customer Focus, 4) Total Quality Managment

# SÜREÇ YÖNETİMİNDE KALİTE YÖNETİM PRENSİPLERİNİN UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YEMİN METNİ.....	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	xi
TABLO LİSTESİ.....	xii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
EK LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

<b>Toplam Kalite Yönetimi.....</b>	<b>3</b>
------------------------------------	----------

## İKİNCİ BÖLÜM KALİTE YÖNETİM PRENSİPLERİ

2.1. Müşteri Odaklılık.....	5
2.1.1. Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	8
2.1.2. Müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilme seviyelerinin ölçülmesi ve sınıflandırılması.....	10
2.1.3. Sadık Müşteriler Yaratmak .....	11
2.2. Liderlik.....	11
2.2.1. Klasik Yönetici ve Lider Yönetici Özellikleri.....	13
2.3. Kişilerin Katılımı.....	14
2.4. Süreç Yaklaşımı.....	16
2.4.1. Sürecin Tanımı.....	16
2.4.2. Sürecin Elemanları.....	17

2.4.3. Süreç Düşüncesi.....	18
2.4.4. Süreç Yönetimi.....	18
2.5. Sürekli İyileştirme.....	20
2.5.1. PYSU (PDCA) (Planla-yap-sına-uygula) (plan-do-check-act) Döngüsü..	21
2.6. Yönetim Sistem Yaklaşımı.....	23
2.7. Karar vermede gerçekçi yaklaşım.....	24
2.8. Karşılıklı faydaya dayalı tedarikçi ilişkileri.....	25

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **SÜREÇ YÖNETİMİ**

3.1. Giriş.....	29
3.2. Neden İş Sürecine Odaklanıyoruz.....	29
3.2.1. Giriş.....	29
3.2.2. Bugünün Müşterisi.....	29
3.2.3. Değişimi Nasıl Getirirsin.....	30
3.2.4. Süreç Nedir.....	31
3.2.5. Düşey Organizasyon Karşısındaki Süreçler.....	32
3.2.6. İş Sürecini Yönetmek.....	32
3.2.7. Niçin İş Süreçlerine Odaklanılıyor.....	33
3.2.8. BPI Nedir.....	34
3.2.9. BPI'ın 5 Adımı.....	35
3.3. İş Süreçlerinin İyileşme Safhasına Hazırlanma.....	37
3.3.1. EIT 'nin Oluşturulması.....	37
3.3.2. BPI Şampiyonu Atama.....	38
3.3.3. Süreç Hiyerarşisini Anlama.....	39
3.3.4. EIT' nin Eğitimi.....	39
3.3.5. Kritik İş Süreçlerinin Tanımlanması.....	41
3.3.6. İyileştirilmesi Gereken Süreçlerin Seçimi.....	42
3.3.7. Öncelikli Hedefler.....	47
3.3.8. Varsayımları İşler Hale Getirme.....	47
3.3.9. Süreç Sahiplerinin Seçimi.....	48

3.3.10. Süreci İyileştiren Katılımcılar.....	50
3.3.11. Süreç Sahibi.....	50
3.3.12. PIT Üyeleri.....	51
3.3.13. Yönetimin Genel Sorumlulukları.....	52
3.4. Süreç İyileştirmesi İçin Organize Olma.....	52
3.4.1. PIT'nin Başlangıç Planı.....	53
3.4.2. Başlangıçtaki Süreç Sınırları.....	53
3.4.3. Sürecin Blok Diyagramını Çizmek.....	54
3.4.4. İşler Haldeki Varsayımları Güncelleme.....	54
3.4.5. Takım Yapıları.....	55
3.4.6. PIT Üyelerinin Seçimi.....	57
3.4.7. Takım Eğitimi.....	58
3.4.8. Görevi Anlama.....	58
3.4.9. Son Süreç Sınırları.....	59
3.4.10. Blok Diyagramını İnceleme.....	60
3.4.11. Süreci İnceleme.....	60
3.4.12. Sürecin Müşterisi.....	61
3.4.13. Etkinlik, Verimlilik ve Uyum Sağlama Ölçümleri ve Amaçlar.....	63
3.4.14. Niçin Ölçeriz.....	68
3.5. Akış Diyagramı Çizme: Süreç Resmi Çizme.....	68
3.5.1. Giriş.....	68
3.5.2. Akış Diyagramları Nedir.....	69
3.5.3. Blok Diyagramları.....	69
3.5.4. Standart Akış Diyagramı Sembolleri.....	72
3.5.5. ANSI Standart Akış Diyagramı.....	73
3.5.6. Fonksiyonel Akış Diyagramı.....	74
3.5.7. Fonksiyonel Zaman Hatlı Akış Diyagramı.....	75
3.5.8. Coğrafi Akış Diyagramı.....	76
3.5.9. Veri Sözlüğü.....	76
3.6. Süreç Özelliklerini Anlama.....	77
3.6.1. Giriş.....	77
3.6.2. Süreç Yürüyüşü (Process Walk-Through).....	78



3.6.3. Sürecin Etkinliği.....	79
3.6.4. Sürecin Verimliliği.....	80
3.6.5. Sürecin Çevrim Süresi.....	81
3.6.6. Maliyet.....	81
3.7. Akma (Streamlining).....	82
3.7.1. Giriş.....	82
3.7.2. Streamlining' İn Prensipleri.....	83
3.7.3. Streamlining' İn Kazançları.....	85
3.8. Ölçümler, Geri Besleme, Hareket.....	85
3.8.1. Giriş.....	85
3.8.2. Ölçümün Kazançları.....	86
3.8.3. Ölçüm Verileri Türleri.....	87
3.8.4. Geri Besleme Sistemi.....	88
3.8.5. Geri Besleme Döngüsünü Oluşturma.....	88
3.8.6. Raporlama.....	89
3.8.7. Problemleri Düzeltmek İçin Gerekenler.....	90
3.8.8. Fırsat Döngüsü.....	90
3.9. Sürecin Niteliği.....	92
3.9.1. Giriş.....	92
3.9.2. İş Süreç Niteliği Gerekli Mi.....	93
3.9.3. BPI Seviyesi.....	94
3.9.4. Süreç Seviyeleri Arasındaki Farklar.....	95
3.9.5. Nitelik Seviyesini Atama.....	103
3.9.6. Tanıtım Ve Ödüllendirme Süreci.....	104
3.9.7. Özet.....	104
3.10. Sürecin Kıyaslanması.....	105
3.10.1. Giriş.....	105
3.10.2. Benchmarking Neden Kullanılır.....	106
3.11. Başlangıç.....	106
3.11.1. Sürekli Sürecin İyileşmesi.....	106

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM SÜREÇ HARİTALAMA TEKNİKLERİ

<b>A. Katma Değeri Değerlendirme.....</b>	<b>109</b>
4.1. Katma Değeri Değerlendirme Nedir.....	109
4.1.1. Katma Değeri Olmayan faaliyetleri Etiketlendirmek.....	110
<b>B. Süreç Haritasının Temeli.....</b>	<b>111</b>
4.1. Giriş.....	111
4.2. Sürecin Haritalanması.....	115
4.2.1. Bir Harita Oluşturmak İçin Gerekli Bilginin Toplamı.....	115
4.2.2. Süreç Haritalamasındaki Güçlükler.....	117
4.2.3. Haritalamak İçin Sürecin Seçimi.....	117

## BEŞİNCİ BÖLÜM SÜREÇ YÖNETİMİNİN UYGULAMASI

5.1. Giriş.....	119
5.2. Birinci Adım: İyileşme İçin Organize Olma.....	120
5.3. İkinci Adım: Süreçleri Anlama.....	122
5.4. Üçüncü Adım: Akış.....	128
5.5. Dördüncü Adım: Ölçme ve Kontrol.....	132
5.6. Beşinci Adım: Sürekli İyileştirme.....	133

## ALTINCI BÖLÜM SEKİZ KALİTE YÖNETİM PRENSİBİNİN ETKİLEŞİMLERİNİN UYGULANMASI

<b>Sekiz Kalite Yönetim Prensibinin Etkileşimlerinin Uygulanması.....</b>	<b>135</b>
---	------------

<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER.....</b>	<b>140</b>
<b>REFERANSLAR.....</b>	<b>148</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>150</b>

## KISALTMALAR

<b>TKY</b>	Toplam Kalite Yönetimi
<b>Sİ</b>	Sürekli İyileşme
<b>PYSU</b>	Planla-Yap-Sına-Uygula
<b>PDCA</b>	Plan-Do-Check-Act
<b>BPI</b>	İş Süreçlerinin İyileştirilmesi (Business Process Improvement)
<b>EIT</b>	Üst Yönetim İyileştirme Takımı (Executive Improvement Team)
<b>PIT</b>	Süreç İyileştirme Takımı (Process Improvement Team)
<b>Sub-PIT</b>	Alt Süreçleri İyileştirme Takımı
<b>TT</b>	Görev Takımı (Task Team)
<b>DIT</b>	Bölüm İyileştirme Takımı (Department Improvement Team)
<b>ANSI</b>	Amerikan Ulusal standartlar enstitüsü
<b>WTT</b>	Süreç Yürüyüş Takımı (Walk-Through Team)
<b>VAA</b>	Katma Değeri Değerlendirme (Value-Added Assessment)
<b>VA</b>	Katma Değer (Value-Added)
<b>NVA</b>	Katma Değeri Olmayan Faaliyetler (Non-Value-Added)
<b>BMP</b>	Kıyaslanan süreçler (Benchmarking Process)
<b>YGG</b>	Yönetim Gözden Geçirme
<b>PQC</b>	Düşük Kalitenin Maliyeti (Poor-Quality Cost)
<b>BPR</b>	İş Süreçlerinin Yeniden Yapılanması (Business Process Reengineering)

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Tedarikçilerle ortak ilişki kurmanın avantajları.....	27
Tablo 2: Tedarikçilerle olan ilişkiler.....	27
Tablo 3: İş süreci öncelikleri oluşturma.....	44
Tablo 4: Haritalar arasındaki farklılıklar.....	112

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Süreç modeli.....	17
Şekil 2: PDCA Döngüsü.....	22
Şekil 3.1: Süreç önceliklerini oluşturma matrisi.....	47
Şekil 3.2: Müşteri profili.....	62
Şekil 3.3: Yeni çalışanın onaylanması için gerekli yönetim faaliyeti.....	70
Şekil 3.4: Barbekü yapma sürecinin blok diyagramı.....	71
Şekil 3.5: Saç kesimi sürecinin akış diyagramı.....	74
Şekil 3.6: İçteki iş araştırma sürecinin fonksiyonel akış diyagramı.....	75
Şekil 3.7: HJH şirketinde yeni işçinin ilk günün coğrafi akış diyagramı.....	76
Şekil 3.8: Fırsat döngüsü.....	91
Şekil 3.9: İş süreçlerini gözden geçirme diyagramı.....	95
Şekil 4.1: Süreç as-is diyagramı.....	110
Şekil 4.2: İlişki haritası.....	114
Şekil 4.3: Çapraz fonksiyonlu süreç haritası.....	115
Şekil 4.4: Tipik akış diyagramı.....	115

## EK LİSTESİ

EK 1: Sistem Haritası.....	151
EK 2: Çapraz Fonksiyonlu Süreç Haritası.....	152
EK 3: Kreasyon Oluşturma Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı.....	153
EK 4: Satın Alma Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı.....	154
EK 5: Satın Alma Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı.....	155
EK 6: Depo Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı.....	156
EK 7: Depo Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı.....	157
EK 8: Departman Süreci Sebep Sonuç Diyagramı.....	158
EK 9: Tanıtım Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı.....	159
EK 10: Satış Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı.....	160
EK 11: Kreasyon Oluşturma Süreci Yakınlık Diyagramı.....	161
EK 12: Satın Alma Süreci Yakınlık Diyagramı.....	163
EK 13: Depo Sürecinin Yakınlık Diyagramı.....	165
EK 14: Departman Süreci Yakınlık Diyagramı.....	166
EK 15: Tanıtım Sürecinin Yakınlık Diyagramı.....	168
EK 16: Satış Sürecinin Yakınlık Diyagramı.....	169

## GİRİŞ

Globalleşen dünyada sadece en iyi firmalar ayakta kalabilmektedir. Gelişen bu dünyada her şey hızla değişmektedir. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri de hızla değişmektedir. Yapılması gereken şey ise sürekli olarak değişmek ve gelişmektir. Bunun içinde müşteri ihtiyaç, beklentilerinin sürekli olarak karşılanması gerekmektedir. Çünkü firmaların ayakta kalabilmesi için müşterilerin sadık müşteriler haline gelmesi gerekmektedir. Artık bilindik organizasyon yapılarının terk edilip toplam kalite yönetimini, süreç yaklaşımını benimseyen organizasyon yapıları gerekmektedir.

Günümüzde rekabet unsuru artık kalitedir. Firmaları öne çıkaracak unsur kalitedir. Firmaların çağa ayak uydurabilmeleri için artık süreç bazlı çalışmaları gerekmektedir. Kısacası, süreç yaklaşımını, süreç yönetimini benimsemeleri gerekir. Süreç yaklaşımı kalite yönetim prensiplerinden birisidir. Kalite yönetim prensipleri iyileşmede yardımcı olan, çerçeve sağlayan prensiplerdir. Bu kalite yönetim prensipleri, Müşteri Odaklılık, Liderlik, Kişilerin Katılımı, Proses (Süreç) Yaklaşımı (süreç yönetimi), Sürekli İyileştirme, Yönetime Sistem Yaklaşımı, Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım, Karşılıklı Faydaya Dayalı Tedarikçi İlişkileridir. Her bir kalite yönetim prensibi birbirleriyle ilişkilidir ve bunlardan süreç yönetimi, bütün prensipleri de dikkate alan bir prensiptir.

Süreç yönetimi, bir organizasyonun süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, sahip atanması, sürekli izlenmesidir. Süreç Yönetimi, içinde “iyileştirme” barındırmıyorsa, ona süreç yönetimi denmez. Benzer biçimde “Süreç İyileştirme” kavramı da “Süreç Yönetimi”ni içerecektir; çünkü:

- Tanımlarsanız, ölçebilirsiniz
- Ölçerseniz, yönetebilirsiniz
- Yönetirseniz, iyileştirirsiniz.
- “İş Süreçlerinin Yönetimi ve İyileştirilmesi” demek en açıklayıcı olanıdır (Prof.Dr. Ali Şen Eğitim notları, 2005). Süreç yönetimi,

- Müşteri odaklı yönetime teşvik eder,
- Şirket önceliklerine sistematik yaklaşım getirir,
- Fonksiyonel sınırları ortadan kaldırarak, fonksiyonlar arası ilişkileri geliştirir,
- Katma değer yaratmayan faaliyetleri belirler,
- Kaynakların etkin kullanımını sağlar,
- İyileşme olanaklarını tespit eder,
- Hızlı karar alma avantajı sağlar,
- Sorumlulukların açıkça belirlenmesini kapsayan yönetim anlayışını sağlar.

Firmaların yapması gereken iyileşmeler de bu yaklaşım çerçevesinde olmalıdır. Buradaki tez çalışmasında iyileşme metodu olarak iş süreçlerinin iyileştirilmesi (BPI) dikkate alınmıştır. Tabii bu da süreç yaklaşımı temeline dayanır. Zaten süreç yönetimi yapısında sürekli iyileşmeyi barındırır. Ayrıca bu çalışmada süreç yönetimine yardımcı bir araç olan süreç haritaları üzerinde durulmuştur. Süreç yönetimi içinde iyileştirmeyi benimseyen bir yaklaşımdır. İyileştirme yapabilmek için öncelikle süreçlerin mevcut durumunun görülmesi, iyileşme yapılacak olan yerlerin görülmesi gerekir. İşte süreç haritaları, bize bunların belirlenmesinde yardımcı olan araçlardır.

Süreç haritaları iyileşme çalışmasının bir adımı olan analizin kendisi değildir. Fakat daha öncede dediğimiz gibi sadece bize yardımcı olan bir araçtır. Süreç haritaları, süreçleri görsel hale getirir ve anlamayı kolaylaştırır. Katma değeri olan ve olmayan faaliyetleri gösterir, nerelerin iyileştirilmesi gerektiğini gösteren araçlardır.

Burada da görüldüğü üzere süreç yönetimini benimseyen organizasyonların müşteri odaklı oldukları, yapılarının sistematik olduğu, süreç düşüncesini benimseyen yapıların herkesin katılımını desteklediği, kısacası süreç yönetiminin bütün kalite yönetim prensiplerini yapısında barındırdığı görülmektedir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Toplam kalite yönetimi (TKY) ürünün ve hizmetin sistematik gelişimi için bir metottur. Satıştan sonra müşteriye hizmeti de kapsar. Bütün çalışanları yapılanlara dahil eden, katılımcı bir tekniktir. Tamamen müşteriye odaklanmış, bir işletme kültürünü oluşturan tam bir yönetim sistemidir. İşletmenin var oluşuna ilişkin bir olgudur (Kovancı, 2001; 14).

TKY; sürekli gelişmeyi ve rekabet avantajını sağlamak için bütünleşik bir yaklaşımı kullanan, topyekün bir kültürün içine yayılan bir felsefedir. Çünkü; TKY' nin ilgilendiği nokta, hem geniş tabanlı hem de uzun vadeli bir perspektiftir (Kovancı, 2001; 14).

Diğer bir deyişle, kademe farkı gözetmeksizin tüm çalışanların, fikrini ve önerilerini rahatça söyleyebileceği yönetime ve yönetimin alacağı kararlara katılabileceği bir ortam yaratılmasıdır (Kovancı, 2001; 15).

TKY temel amaç edindiği sürekli gelişmeye; stratejiyi, teknolojiyi, iletişimi, insan kaynaklarını ve diğer kaynaklar ile bunlara yön veren yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde ulaşmayı öngörür (Kovancı, 2001; 15).

TKY' nin alt yapısı, organizasyondaki her işin bir süreç olarak görüldüğü temel varsayımı üzerine kurulmuştur. Ayrıca her iş, kesinlikle bir amaca yönelik olmalıdır (Kovancı, 2001; 15).

TKY değişim için dizayn edilmiştir. TKY, kurallar ve araçlardan oluşan statik bir sistem değil, işin yapılması ile ilgili bir düşünce şekli ve yönetim felsefesidir. TKY, kısa vadede işletmeleri başarıya ulaştıracak bir reçete olmamakla beraber, uygulama kararı alınamayacak kadar zor bir uygulama yada yönetim felsefesi değildir (Kovancı, 2001; 15).

Tüm bu saydıklarımız toplam kalite yönetiminin prensipleridir. Bu prensipler toplam kalite yönetiminin temelini oluştururlar. Bu prensipleri pek çok kitap temel 8 başlık altında toplamaktadır. Bu prensiplerin neler olduğu ve her bir prensibin açılımı aşağıdaki kalite yönetim prensipleri başlığı altında incelenmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KALİTE YÖNETİM PRENSİPLERİ

- ✓ Müşteri Odaklılık
- ✓ Liderlik
- ✓ Kişilerin Katılımı
- ✓ Proses (Süreç) Yaklaşımı (süreç yönetimi)
- ✓ Sürekli İyileştirme
- ✓ Yönetime Sistem Yaklaşımı
- ✓ Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım
- ✓ Karşılıklı Faydaya Dayalı Tedarikçi İlişkileri

#### 2.1. Müşteri Odaklılık

İşletmeler müşterilerinin memnun olduklarını söyledikleri halde niye her yıl onların % 15'den % 40'a varan oranlarda rakip ürünleri tercih ettiklerini detaylı ve çok yönlü şekilde araştırmalıdır (Kovancı, 2001; 78).

Liderlik yarışında gerçek kazananlar, müşteriden gelen mesajları ciddiyle değerlendirip kendi avantajlarına çevirebilenlerdir. Bugün müşterilerin birçoğunun, rutin işler için bile yüksek standartların beklentisi içinde olduğu görülmektedir (Kovancı, 2001; 78).

Müşterilerin beklemedikleri, kibar ve profesyonel davranışlar, ihtiyaçlarının giderilmesi ve problemlerinin çözülmesidir. Bu nedenle işletmeler, müşteri isteklerini karşılamanın yanı sıra müşteri memnuniyetinin de önüne geçerek sadık müşteriler kazanmaya çalışmalıdır. Çünkü bir ürün yada hizmet, müşterilerinin söylediği kadar iyidir. Bunu göz ardı edenler geleceklerini büyük bir riske atmaktadırlar (Kovancı, 2001; 78).

TKY' de kalite, uyulması gereken standartlara göre değil, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre tanımlanır. Bu nedenle, müşterilerini tam ve sürekli olarak

karşılamaayan mal ve hizmetler, ne kadar iyi olursa olsun kaliteyi tam olarak sağlayamaz (Kovancı, 2001; 79).

Müşteri onayı alınmadan, bir işletmenin iyi olduğunu iddia etmesi yanlıştır. İşletmeler müşterilerinin istediklerini sağlayacak kaynakları derhal temin etmek zorundadırlar. Aksi takdirde başka birileri bu kaynakları temin eder ve başarılı bir şekilde yönetebilirlerse bulamayan ve/veya buldukları halde yönetemeyenler işlerini kaybedeceklerdir (Kovancı, 2001; 79).

Kızgın müşterilerin sayısını azaltmak ve geri kazanabilmek için samimi bir kalite iyileştirme programını geliştirmek, bir işletmenin paha biçilmez stoğunu oluşturan, ününün ve imajının korunması için altın madeni bir fırsattır (Kovancı, 2001; 80).

Bu nedenle müşterilerin ihtiyaçlarını tam, zamanında ve sürekli karşılayabilmek için standartlar konmalıdır. Örneğin, herhangi bir müşterinin şikayetinin işletmeye ulaştığı andan itibaren geçecek 3 gün içerisinde her türlü işlemin bitmesi ve müşteriye yanıtın verilmesi standardının benimsenmesi gibi (Kovancı, 2001; 80).

Burada dikkate alınması gereken önemli konulardan birisi de işletmenin standartlarını müşterilerine duyurabilme becerisidir. Çünkü işletmenin standartları ile müşterinin beklentileri genellikle uyuşmaz. Müşteriler, kendilerine yanıt verilmesi için geçen sürenin başlangıcını, şikayetlerini herhangi bir iletim kanalına aktardıkları an olarak değerlendirilebilirler. Bu nedenle müşterilerle olan ilişkilerin planlanmasında, müşterilerin gerçekten ne istediği ile işletmenin iyi hizmet olarak düşündüğü şeylerin birbirini kapsaması gerekmektedir. Bu durumu test eden sorular, işletme yetkilileri tarafından sık sık sorulmalı ve olumlu yanıtlar alınıncaya kadar çalışmalar sürdürülmelidir (Kovancı, 2001; 80).

Harrington ve Haris “Service Quality In The Knowledge Age: Huge Opportunities For The Twenty-First Century (Hizmetteki Kaliteyi Bilme Zamanı-21.

yy İçin Önemli Fırsatlar)” adlı makalelerinde her geçen gün imalat süreçlerinin önemlerini yitirdiklerini ve hizmetle ilgili süreçlerin önem kazandığını vurgulamışlardır. Haris ve Harrington bu rekabet ortamında önemli olan ve hayatta kalabilmek için yapılması gereken tek şeyin müşteri gereksinimlerini anlamak ve bunları etkin ve verimli şekilde karşılamak olduğunu dile getirmiştir. Tabi ki de bunun kolay olmadığını çünkü insanların gereksinimlerinin sürekli değiştiğini, hem kişisel durumlar hem de çevresel etkilerden dolayı insanların davranışlarının, ihtiyaç ve beklentilerinin değiştiğini vurgulamışlardır. Müşterileri anlamadan, onların gereksinimlerini anlamadan süreç yönetimi, süreç iyileştirme, kıyaslama (benchmarking), teknolojilerin rekabet ortamında çok az etkisi olduğunu söylemişlerdir. Müşteri gereksinimlerini anlamak ve etkin, verimli şekilde karşılamak için bütün araçların bir arada çalışması gerektiğini dile getirmişlerdir. Harrington ve Haris bunun için yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamıştır.

- Müşterinin ürün/hizmetle ilgili gereksinimlerini anla.
- Müşterinin hem sabit hem de değişen gereksinimlerini anla. Müşteri gereksinimleri değiştiğinde bunları belirlemek için görüntüleme sistemlerini oluştur.
- Süreç ve sistem performansını ölçen ölçüm sistemi oluştur.
- Müşteri beklentilerini arttırmak için e-ticaret yöntemini kullan.
- Firman hala imalata yönelikse, hala hizmet kısmın azsa, davranışını değiştirmen gerek, artık hizmet sektörü olduğunu kabullenmen gerek, çünkü geleceğin müşteri gereksinimlerini ne kadar iyi anladığına bağlıdır.
- Müşteri gereksinimlerini, hızlı, etkin ve verimli şekilde karşılamak için iyileştirme araçlarını kullan.
- Her türlü müşteri değerini anla. Hizmet seviyeni max değer elde etmek için ayarla.

Haris ve Harrington hizmet kalitesinin müşteri gereksinimleri anlamadan ve karşılamadan iyileşmeyeceğini öne sürmüşlerdir.

Müşteri ihtiyaç, beklentilerin karşılanması ve müşterileri sadık müşteriler haline getirmek için yapılması gereken şey öncelikle müşterileri tanımlamak, ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları karşılamaktır.

### **2.1.1. Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

Rekabet şartlarında uyum sağlayabilmek ve sürekli ilerlemek için, işletmeler müşterilerinin ne istediğini öğrenip, ürünleri ve servis hizmetlerini bu isteklere uygun şekilde getirmelidir. İşletme içindeki bu üretici-müşteri ilişkisi, kalite politikasının her ferde yayılmasıyla gerçekleşebilecektir (Kovancı, 2001; 84). Müşteri doyumu kalitenin ölçütüdür. Müşteri doyumu (tatmini) başlangıçta, sonda ve süreç boyunca her zaman belirlenmeli ve tanınmalıdır (Aksu, 2002; 137).

Ürün mükemmel olabilir, fakat ürün için tatminkar bir pazar yoksa, ürünün modası geçmiş veya beklenen ihtiyaçları karşılamıyorsa kaliteli olmasının da bir anlamı olmaz. Çünkü kalite, müşterinin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini karşılayacak ürünlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kovancı, 2001; 84).

Müşteriler, ürünün gerçek performansını kendi kıstasları ile karşılaştırırlar ve sonuçta karara varırlar. Bu karara göre ürün sınıfı ya geçecek yada kalacaktır (Kovancı, 2001; 84).

Deming' e göre kalite müşterinin istediği herhangi bir şeydir. Süreç müşterinin talebine göre tasarlanmalıdır. Fakat, bunun yanında müşterinin talebi de değişkendir ve sürekli olarak ölçülmelidir. Sürekli değişen bu talepleri karşılayabilmek içinde kalite iyileştirme çabalarının süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Yönetim, müşteri isteklerinin devamlı olarak değiştiğini bilmek ve dün için olağanüstü olan ürünlerin bugün için normal, yarın için ise yetersiz olacağını anlamak zorundadır (Kovancı, 2001; 84).

Kaliteye ve dolayısıyla müşterilere verdiği önemde ciddi olan bir işletme, müşteri ihtiyaçlarını belirlemeye sistematik olarak yaklaşmalıdır (Kovancı, 2001;

84). Sistemdeki herkes müşterileriyle iş ilişkileri kurmalı ve geliştirmelidir (Aksu, 2002; 137). Bu konuda, iyi öğrenimli ve ilgili personeli görevlendirmek iyi bir başlangıç olacaktır. İşletmeler müşterileri ile yapacakları yüzlerce görüşme sonunda ancak onlar hakkında genel bir kaniya sahip olabileceklerdir (Kovancı, 2001; 84).

Bazen müşteriye ne istediğini sormak veya ne hissettiğini sormak, sadakati için yeterli olabilir. Fakat unutulmamalıdır ki esas araştırılması gereken, müşterinin istekleri, ihtiyaçları ve beklentileridir (Kovancı, 2001; 85).

Herkes işine müşterinin gözü ile bakmalı, müşterilerin aldıkları ürün ve hizmetlere gösterdiği reaksiyonun farkında olmalı ve müşteri ilişkilerinin tüm safhalarında onlara nasıl davranıldığını bilmelidir. Müşterileri dinleyerek ve uygulamalar gözden geçirilerek yapılması gereken iyileştirme çalışmaları belirlenecektir (Kovancı, 2001; 85).

Müşteri mal, hizmete ihtiyacı olan kişidir. Memnuniyetin ölçüsü ihtiyaçlarının karşılanma seviyesiyle orantılıdır. Bu nedenle öncelikle ihtiyaçları belirlenmelidir (Kovancı, 2001; 85).

İşletmeler sadece müşterilerinin istediği nitelikteki ürünü üretmekle kalmamalı, ürünlerin nasıl sunulması gerektiği üzerinde de önemle durmalıdır (Kovancı, 2001; 87).

Dış müşterileri tatmin etmenin bir ölüm kalım meselesi olduğunu ve müşterileri tatmin etmeyi başaramazlarsa iflas edip herkesin işsiz kalacağını bir tehdit unsuru olarak değil, önemli bir gerçek olarak her kademedeki çalışana benimsetilmelidir. Dış müşterilerin önemini kavramak TKY yolculuğunun ilk önemli adımıdır (Kovancı, 2001; 88).

### 2.1.2. Müşteri İhtiyaçlarının Karşılanabilme Seviyelerinin Ölçülmesi ve Sınıflandırılması

Birçok işletme, müşteri memnuniyetini müşterilerin memnuniyetsizliğini nasıl engelledikleri ile ölçerler. Yapılan bir yanlış da birkaç müşteri şikayet ettiğinde, geri kalan çoğunluğun memnun olduğunu düşünmektir (Kovancı, 2001; 88).

Müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilme seviyelerinin ölçülmesinde en çok kullanılan yöntemlerden üçü aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Kovancı, 2001; 89).

- *Satış sonrası ölçümler:* Müşteri tarafından bir mal satın alındıktan sonra, ürünle birlikte verilen cevap kartının müşteri tarafından doldurulup ürünün üreticisi veya dağıtıcısına gönderilmesiyle yapılabilir. Fikirleri doğrudan yansıtması açısından önemlidir.
- *Yerine teslimden sonraki ölçümler:* Müşteriye ürünün teslimi ve tesisatın kurulmasından sonra yapılır. Araştırma, posta veya tercihen telefon ile yapılır. Bu araştırmada, kontrol edilecek noktalar, teslimat konusunda vaatlerin yerine getirilme oranı, personelin müşteriye davranış tarzı, tesisat kurmadaki çabukluk ve bulunan çözümlerin kalitesi olarak sıralanabilir.
- *Müşteri tatminin ölçümü:* Bu araştırma ile müşterinin ürün ve hizmetlerden tatmin olma derecesi ölçülür. Bu tip araştırma ile ürün veya hizmetlerinin çeşitli niteliklerinin müşteri tatmini konusunda geçerlilikleri ölçülebilmelidir.

Müşteri tatmini ölçümü “insanlara nasıl davrandığımızı” (hem müşterilere hem de çalışanlara) değerlendirmeye yarayan biçimsel, nesnel bir araçtır. Memnuniyet düzeyi yüksek müşteriler, bir kuruluşun kaliteye yönelik çalışmasının kanıtıdır. Tatmin düzeyi yüksek müşteriler bu olumlu duyguyu yaşamları boyunca taşır ve kuruluşu başkalarına da tavsiye etmek isterler (Vavra, 1999; 17). Müşteri tatminini ölçmek için, müşterinin ürün, hizmet hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için öncelikle veriler toplamak gerek.



Küreselleştiğimiz bu dünyada ayakta kalabilmek için yapmamız gereken şey müşterileri sadık müşteriler haline getirmektir. Zaten müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya çalışmamızın nedeni de budur.

### **2.1.3. Sadık Müşteriler Yaratmak**

Deming' e göre gerçek karı, hoşnut müşteriler değil, sadık müşteriler sağlamaktadır. Hoşnutluk arayan müşteriler, rakip bir işletmenin yeni bir ürününü deneyebilir veya fiyatı daha ucuz olduğu için başka bir ürüne dönüş yapabilirler. Fakat sadık müşteriler, aldıkları ürünler ve hizmetlerle her zaman övünürler. İşletmenin yeni ürünlerini hemen alırlar ve genelde yakınlarına da aynı ürünü almaya ikna ederler (Kovancı, 2001; 93).

Sadık müşterileri takiben, hızlı üretim, artan Pazar payı, yüksek kar payı, düşük stok maliyeti, güvenli ve tatmin edici iş gücü ve daha fazla istihdam sağlanacaktır (Kovancı, 2001; 93).

Bu sadık müşterilere ürün, hizmetlerimizi neden tercih ettikleri sorulmalıdır. Müşterilerimizi sadık hale getirmek için onlara ödüller vermemiz gerekmektedir. Örneğin onlara ekstra yardım, ilgi gösterilmeli, ödüller verilmelidir (Kovancı, 2001; 95).

Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve onları karşılamak için basit ve etkin bir müşteri iletişim sistemi oluşturmak gerek.

## **2.2. Liderlik**

Lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlayan, yaratıcı, başlatıcı ve rol oynayan kişidir. Lider aynı zamanda, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yolu ile grubun gücünden yararlanan kişidir. Lider, kritik kararlar verir. Yaratıcı ve başlatıcı kişidir. İyi lider zeki, iyi eğitim görmüş ve alanında deneyimli olmalıdır (Doğan, 2002; 86).

Lider grup etkinliklerini yönlendirir ve eşgüdümlemeyi sağlar. Lideri statü yada koşullar belirler. Başlıca görevleri, örgütün amaçlarını belirlemek; bu amaçları geliştirecek yapı ve havayı vermek; örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını sağlamak, örgütteki çatışmaları çözmektir. TKY’ de liderin görevi, iş görenleri güdülemek; iş görenlerin gelişimini sağlamak; sistemi bir bütün olarak görebilmek; ekip çalışmalarının yararlarına inanmak ve uygulamak; işgören-yönetici-müşteri arasında çok yönlü iletişim kurabilmek; elde edilen verileri verimli ve etkili kullanabilmektir (Doğan, 2002; 86).

Lider, işgörenlerin katılımını arttırmak için işgörenleri serbest bırakmalıdır. İş görenlerle ortaklık yaratmalıdır. İş görenlere yaptıkları işi sahiplenebilecekleri duygusunu vermelidir ve çevresinde ve bulunduğu takım içinde sürekli öğrenmeyi sağlamak için kendini yenilemeli, esnek olmalı, yeni düşüncelere açık olmalı, kendinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli, rehberlik sürecinde ustalaşmalı, öğrenen ve araştıran bir toplum yaratmalıdır (Doğan, 2002; 89).

Lider kendisi ile işgörenler arasındaki farklılıkları en az düzeye çekebilmeli ve zaman zaman kendini diğer iş görenlerin yerine koyarak saygı kültürü oluşturmalıdır (Doğan, 2002; 89).

Lider yaratıcı olmalıdır. İşgörenlerin yeteneklerini keşfedebilmelidir. İş görenin yaratıcılığını açığa çıkartacak biçimde onu örgüte yönlendirmeli, işgörenlerin teknolojiden yararlanmasını sağlamalı, yenilikleri ve başarıları ödüllendirmelidir (Doğan, 2002; 89).

Lider dürüst olmalıdır. Liderlerin birliktelik duygusunu yayması için olgun olması gerekir. Diğer işgörenleri anlayabilmelidir. İşgörenler ile bire bir iletişim kurmalıdır (Doğan, 2002; 89).

Liderlerin yapmaları gerekenleri sıralarsak,

- Bir strateji oluşturup yaşatabilmelidir (Kovancı, 2001; 45).
- Kalite görüşünü (vizyonunu) paylaşabilmelidir (Kovancı, 2001; 45).

- İnsanlara güvenmeli, yatırım yapmalı ve eğitimi desteklemelidir (Kovancı, 2001; 45).
- Hayatı boyunca öğrenci olabilmelidir (Kovancı, 2001; 45).
- Müşteriye her zaman öncelik vermelidir (Kovancı, 2001; 45).
- Çalışma grupları oluşturabilmelidir (Kovancı, 2001; 45).

Liderin görevi, insanları yargılamak değil, kimin yardıma ihtiyacı olduğunu bulmak ve onun yardımı aldığına emin olmaktır. Bir lider, ortalamanın üstündekiyle altındakini ayırmamalıdır (Kovancı, 2001; 45). Problemlerin gerçek sebeplerini bulmalı ve onları yok etmelidir (Kovancı, 2001; 45). İş birliğini ve iş yapma zevkini engelleyen duvarları yıkabilmelidir (Kovancı, 2001; 45). Kendisi ile çalışan herkesin sürekli gelişimini sağlamalıdır (Kovancı, 2001; 45). Liderler ayrıca coşku yaratabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Liderler çalışanların yanına inip çalışanlara öğüt vermeli ve onları yönlendirmelidir.

### 2.2.1. Klasik Yönetici ve Lider Yönetici Özellikleri

Klasik yönetici ve lider yönetici özellikleri  
(<http://www3.omu.edu.tr/omuadek/duyurular/images/news/31>, 17.06.2007, 11.46)

#### **Klasik yönetici**

- Yönetir.
- Mevcut düzeni sürdürür.
- Otoritesi statüsünden kaynaklanır.
- Yetkileri kendisinde toplar
- İtaati vurgular.
- Planlara aşırı bağlıdır.
- Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.
- İşı doğru yapar.
- Kontrolü vurgular.

#### **Lider yönetici**

- Yönlendiricidir.
- Yenilik peşindedir.
- Otoritesi kendisindedir.
- Astlarını yetkilendirir.
- Katılımı vurgular.
- Alternatif yaklaşımlara açıktır.
- Yeni amaçlar ortaya atar.
- Doğru işı yapar.
- Güveni esas alır.

- Başarıları kendine mal eder. Ekibini başarıya götürür.
- Bilgiyi saklar. Bilgiyi yayar.
- Hatasını kabul etmez, hata yapanı da affetmez. Hatasını itiraf eder, hata yapanı affeder.
- Kendinden başkasını düşünmez. Ekibini korur.
- Herkesin kendisi gibi davranmasını ister. Herkesin potansiyelinin ortaya çıkmasına rehberlik eder.
- En basit sorunu bile karmaşık hale getirir. Sorunları basite indirger.
- Personeliyle beraber olmaktan rahatsızlık duyar. Personeliyle beraber olmaktan mutluluk duyar.
- Konuşmaya bayılır. Dinlemesini bilir.

### 2.3. Kişilerin Katılımı

TKY felsefesinin başarıyla sürdürülmesinde, kritiklik arz eden kurallarından biri de çalışanların içinde buldukları süreçlerin iyileştirilmesinde ve bizzat yürüttükleri işlerde aktif rol almalarıdır yani katılımcı yönetimi benimsemektir. Katılımcı yönetimde hedef, yöneticilerin mümkün olduğunca alt kademelerindeki çalışanların fikirlerini değerlendirmeleridir (Kovancı, 2001; 253).

Burada kalite çalışmalarında kişilerin katılımı sağlanmasıyla kastedilen; kişilerin, ilk kademedeki çalışanlarında yönetime katılmaları felsefesine dayanır.

Bu kavramın asıl dayanağı insanları üretken yapmak ve içlerindeki en iyileri ortaya çıkararak başarıya ulaşmalarını sağlamaktır. Bunun sağlanabilmesi için de yöneticilerin, başarının kendilerinden çok çalışanların elinde olduğuna inanmaları gerekmektedir. Özellikle ilk kademedeki çalışanların fiziksel aktivitelerinin zihinsel aktiviteleri ile desteklenmesine izin verilmelidir (Kovancı, 2001; 254).

Çalışanların yönetime katılımı felsefesi; klasik yönetici modelinden yorumlayıcı, danışman ve rehber yönetici modeline geçişi sağlayıcıdır.

Çalışanlar yönetimin en değerli kaynaklarıdır. Bu kaynakların sadece fiziksel performanslarından faydalanmak yerine düşünsel performanslarından da faydalanmak, iki taraf içinde ayrı bir kazanç, ayrı bir tatmin duygusu sağlayacaktır.

Herkesin katılımını sağlamak için,

- Yöneticilerin, bazı güçleri ve sorumlulukları paylaşmaya istekli olmaları gerekir (Kovancı, 2001; 255).
- İleri seviyede problem çözümü ve önleme eğitimi verilmelidir (Kovancı, 2001; 255).
- İş, yönetimle çalışanlar arasında ortak bir çaba olarak görülmelidir.
- Yönetim, karar alma mekanizmasının merkezden uzaklaştırılmasını benimsemelidir (Kovancı, 2001; 255).
- Yönetim, herkesi iyi fikirler üretebileceğine inanmalıdır ve şahsi fikirleri birleştirerek en iyi çözüme ulaşıldığını anlamalıdır (Kovancı, 2001; 255).
- Yönetim, uygun olduğunda çalışanların önerilerini uygulamaya istekli olmalıdır (Kovancı, 2001; 255).
- Çalışma ortamını ergonomikleştirme faaliyetleri, hissedilir derecede olmalıdır (Kovancı, 2001; 255).
- Grup çalışmaları aktif olarak desteklenmelidir (Kovancı, 2001; 255).
- Yönetim, katılımcı yönetimi uzun vadeli bir uygulama olarak değerlendirmeli ve kısa vadeli sonuçlar beklememelidir (Kovancı, 2001; 255).
- Yönetimin, çalışanların güvenini kazanması ve bunu sürdürmesi gereklidir. Bu pek kolay olmayacaktır; çünkü, “güven çok hassas bir üründür, devamlı üretilmelidir ve hiçbir zaman garanti altındaymış gibi görülmemelidir” (Kovancı, 2001; 255).

TKY felsefesinde yer alan çalışanların yönetime katılımı uygulaması, eğer şu noktalar göz önünde tutulursa başarılı olacaktır (Kovancı, 2001; 256):

- Çalışanlar, yeni öneriler getirmek konusunda kendilerine güvenebilmeli ve işletmenin önerilerine değer vereceğini hissetmelidir.
- Çalışanların gereken adımları atabilmeleri için (örneğin; üretim hattını durdurabilmek gibi...) yeterince yetkilendirilmeleri gereklidir.

- Çalışanların gelişiminde, ek bir efor sarf edilmelidir.
- Her çalışan yaptığı bireysel faaliyetlerin, işletmenin mükemmelliğe ulaşmasına katkıda bulunacağı duygusuna sahip olmalıdır.
- Değişim süreci boyunca her çalışanın iş güvenliği, güvence altına alınmalıdır. Her durumda tam bir güvence sağlanması mümkün olmasa da yönetim; yapılan kalite ve verimlilik gelişmelerinin sonucunda kimsenin işini kaybetmeyeceğini ve herhangi bir konunun elimine edilmesi halinde orada çalışanların başka bir yere aktarılacağını anlatmalıdır.

Özetle, kuruşta en önemli faktör insandır. İyileşme çalışmalarında sadece belirli kesimin işe katılmasıyla işler ilerlemez. İyileşme çalışmaları için organizasyonun her seviyesindeki çalışanların katılımı gerekmektedir.

#### **2.4. Süreç Yaklaşımı (Süreç Yönetimi)**

Her şey hızla değişmektedir, müşteri beklentileri de hızla değişmektedir. Bu gelişen dünyada sadece en iyi firmalar ayakta kalabilmektedir. Bunun içinde yapılması gereken şey müşteri odaklılıktır. Bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için sürekli olarak gelişmek gerek ve müşteri beklentileri sürekli karşılanmalıdır. Müşteriye odaklanmak için öncelikle yapman gereken şey öncelikle müşterini tanımaktır, daha sonra müşterinin ihtiyaç ve beklentileri bilmek ve bunları karşılamaktır (kalite yönetim prensiplerinden müşteri odaklılık prensibi).

Bunun içinde günümüzde artık organizasyon düşüncesini terk edip, sürece odaklanmak gerek.

##### **2.4.1. Sürecin Tanımı**

Girdileri çıktılara dönüştüren, birbiriyle ilgili veya etkileşimli faaliyetler takımıdır (Prof.Dr. Ali Şen Eğitim notları, 2005). “Belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilir ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir (Prof.Dr. Ali Şen Eğitim notları, 2005).”

Şekil 1: Süreç modeli



Kaynak: (Prof.Dr. Ali Şen Eğitim notları, 2005)

#### 2.4.2. Sürecin Elemanları

Sürecin tanımını yaptık. Süreci tanımlarken pek çok terimden bahsettik. Şimdi süreci oluşturan bu unsurlara bakalım. Sürecin unsurları,

- İşlemler
- Akışlar
- Girdiler (Kaynaklar dahil)
- Çıktılar
- Yapı
- Süreç Ara Yüzleri
- Ölçütler (Prof.Dr. Ali Şen Eğitim notları, 2005)

*İşlemler*, Süreçler farklı işlemlerden oluşur. Örneğin süreçte bir depolama işlemi olabilir yada kararın verildiği bir işlem, bekleme, muayene, operasyon gibi işlemler süreçte gerçekleşebilir.

*Akışlar*, Süreçler arasındaki hareket, akıştır. Bu akışlarda Girdi, çıktı hareketleri yada bilgi akışları görünmektedir.

*Girdiler*, Sürecin dışından gelir. İş gücü, makine, materyal..vb.

*Çıktılar*, Sürecin sonuçlarıdır.

*Yapı*, Bir sürecin girdileri, faaliyetleri ve çıktılarının düzeni, o sürecin yapısını oluşturur.

*Sürecin Ara yüzleri*, Süreç ara kesitleri genellikle boşlukta kalmaları nedeniyle süreç sorunlarının kaynaklarıdır. Bu sorunlar her iki taraftaki süreç sahiplerinin önemli süreç karakteristiklerini tanımlaması ile en aza indirilebilir.

*Ölçütler*, anahtardır. Eğer ölçemezsen. Kontrol edemezsin. Kontrol edemezsen, yönetemezsin. Yönetemezsen, iyileştiremezsin.

### **2.4.3. Süreç Düşüncesi**

Süreç düşüncesi yapısal bir yaklaşımdır. Firma ve onun çeşitli faaliyetlerinin, birbirleri ile ilişkisini gösterir. Süreçler birbiriyle ilişkili ise sadece süreçlerin kendilerini değil, aralarındaki ilişki ağını da yönetmemiz gerekir.

Şirketin üst süreçlerinin tanımlanmasında üç yönelim dikkate alınır.

- *Dış müşteriye (pazara) yönelim: İş süreçleri.*
- *İç faaliyetlere yönelim: Destek süreçler.* Bu süreçler ile iç müşteriye hizmet edilir.
- *İş ve destek süreçlerini yönetmeye yönelim: Yönetim süreçleri.* Bu süreçlerde iş planları yapılır.

Süreçleri bu şekilde sınıflandırarak, dış ve iç müşterilerin taleplerine yanıt verecek doğru süreçleri belirleme olanağı elde edilir (Prof.Dr. Ali Şen Eğitim notları, 2005).

### **2.4.4. Süreç Yönetimi**

Bir organizasyonun süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, sahip atanması, sürekli izlenmesi “Süreç Yönetimi” olarak adlandırılır. Süreç Yönetimi, içinde “iyileştirme” barındırmıyorsa, ona süreç yönetimi denmez. Benzer biçimde “Süreç İyileştirme” kavramı da “Süreç Yönetimi”ni içerecektir; çünkü:

- Tanımlarsanız, ölçebilirsiniz
- Ölçerseniz, yönetebilirsiniz
- Yönetirseniz, iyileştirirsiniz.

“İş Süreçlerinin Yönetimi ve İyileştirilmesi” demek en açıklayıcı olanıdır (Prof.Dr. Ali Şen Eğitim notları, 2005).



**a) Süreç Yönetimi Nedir? Ne Değildir?**

Süreç yönetimi nedir ve ne sağlar? (<http://www.sbg.com.tr/ESY.pdf>, 22.05.2007,18.28):

- Süreçler, dikey olarak örgütlenen fonksiyonlar dahilinde kalmamakta, yatay olarak fonksiyon sınırlarını aşp, fonksiyonlar arası akmaktadır. Böylelikle katma değer oluşturmayan adımlar ortadan kalkar
- Şirketin iş yapış biçimleri fonksiyonel, hiyerarşi yapısına göre değil, süreçlerin akışına göre düzenleyen yeni bir yönetim tarzıdır. Bundan dolayı gereksiz beklentiler engellenir.
- Kaynakların daha hızlı ve etkin kullanımını sağlar.
- Şirketin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak ve 'Yalın Yönetim' hedeflerine ulaşmak için etkili bir araçtır.
- Maliyetlerin azaltılıp gelirlerin yükseltilmesini sağlar.
- Dış çevre (paydaşların ihtiyaç ve beklentileri ile pazarın durumu) analizinin sürekliliğini gerektirir.
  - Değişime hızlı adaptasyonu sağlar.
  - Başarıya öncülük eden iş alanlarında iyileşmelerin ve gelişmelerin sürekliliği sağlar.
  - Çalışanların organizasyon içindeki yerinin netleşmesini sağlar.

Süreç yönetimi ne değildir (<http://www.sbg.com.tr/ESY.pdf>, 22.05.2007,18.28);

- Sadece süreç iyileştirme değildir,
- Algılama değil, verilere dayalıdır,
- Parçalara değil bütüne odaklıdır,
- Tek başına bireysel faaliyet değildir,
- Tek bir fonksiyon işi değildir.

Burada da görüldüğü üzere süreç yönetimini benimseyen organizasyonların müşteri odaklı oldukları, yapılarının sistematik olduğu, süreç düşüncesini benimseyen yapıların herkesin katılımını desteklediği, kısacası süreç yönetiminin bütün kalite yönetim prensiplerini yapısında barındırdığı görülmektedir.

Not: Kalite yönetim prensiplerinden süreç yönetimi prensibi daha detaylı olarak ileri kısımlarda anlatılacaktır.

## 2.5. Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme  
(<http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/surecyonetimi.htm>, 22.05.2007, 17.54),

- Süreç performanslarının sürekli izlenmesi ve gerektiğinde iyileştirme yapılması anlamına gelir.
- İyileştirme kademeli (küçük) veya sıçramalı (radikal) olabilir.
- Sürekli iyileştirme, süreç sürekli olarak küçük küçük iyileştirilecek anlamına gelmez.
- Toplam Kalite Yönetimi kademeli ve sıçramalı değişiklikleri sorgular. TKY sadece kademeli değişiklikler anlamına gelmez.
- Sıçramalı iyileşmeyi sağlayan yeniden tasarım, mutlaka yeni bir teknoloji kullanılmasını gerektirmez. Pek çok kaynakta “BPR’ı başlatan, BPR’a yol açan, teknoloji’dir” denmektedir. Çoğunlukla ve genellikle bu böyle olsa da, teknoloji kullanmadan da süreçte öyle radikal değişiklikler yapılabilir ki müşteri memnuniyeti ve/veya süreç performansı sıçramalı biçimde artabilir.

Süreç iyileştirmenin amacı (<http://www.sbg.com.tr/ESY.pdf>, 22.05.2007,18.28);

Firma süreçlerinin bilgi ve iş akışı açısından optimizasyonunu sağlamak, kalite ve verimliliği arttırmak amacıyla;

- Hataları ortadan kaldıracak,
- Gecikmeleri en aza indirecek,
- Anlaşılır,
- Kolay uygulanabilir ,
- Müşterinin değişen ihtiyaçlarına uyarlanabilir,
- Organizasyona rekabet avantajı sağlayacak,

şekilde süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve sürekli iyileştirilmesidir.

### 2.5.1. PYSU (PDCA) (Planla-Yap-Sına-Uygula) (Plan-Do-Check-Act) Döngüsü

Deming' in geliştirerek planla-yap-sına-uygula adını verdiği, bulucusu istatistikçi Walter Shewart' ın adı ile de anılan döngü, bu sürecin elemanlarını bir araya getirerek, herhangi bir sistemde değişiklik yada iyileştirmelerin gerçekleştirilmesindeki adım adım yaklaşımın çerçevesini özetler (Ensari, 1999, 140). Bu döngüdeki adımlar pek çok kaynakta şu şekilde geçmektedir: Planla-uygula-kontrol et-önlem al şeklinde adlandırılmaktadır.

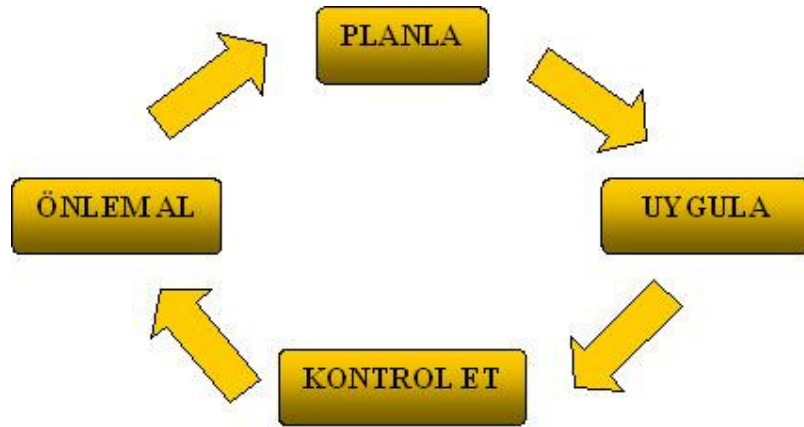
PDCA döngüsü birçok kuruluşun iyileşme etkinliklerinin kavramsal temelini oluşturur. Bu döngü iyileşme çalışmalarının sürekli olması gerektiğini anlatır. Bu döngünün adımlarına bakalım:

- **Planla:** Çalışma, kuruluşun güncel durumunun gözden geçirilmesi ile başlatılır. İyileşme planları yapılmadan önce bilinen en iyi yöntemlerin belgelenmiş olması ve standartlaştırılması güvence altına alınır. Sonra problemlerin belirlenebilmesi, tanımlanabilmesi ve bir planın yapılabilmesi için veri toplanır (Ensari, 1999; 141). Diğer bir deyişle müşteri istekleri ve kuruluşun politikası ile uyumlu sonuçların ortaya çıkması için gerekli objektif hedeflerin ve süreçlerin oluşturulmasıdır (TS EN ISO 9001:2000).
- **Yap:** Planın uygulanmasıdır. Mümkün olan durumlarda önce küçük ölçekte bir deneme yapılması daha doğru olur. Uygulama sırasındaki tüm değişimlerle plandan sapmaların, farklı yapılanların kaydedilmesi gereklidir. Verilerin sistematik olarak ve değerlendirmeye elverişli bir biçimde toplanması güvence altına alınmalıdır (Ensari, 1999; 141). Diğer bir deyişle Süreçlerin uygulanmasıdır (TS EN ISO 9001:2000).
- **Sına:** Uygulama sırasında, alınan önlemlerin işe yarayıp yaramadığının anlaşılabilmesi için toplanan veriler değerlendirilmelidir. Sonuçları, ilk hedeflenenlerle uyumlulukları bakımından kontrol edilmelidir (Ensari, 1999; 141). Diğer bir deyişle süreçler ve ürün; politikalar, hedefler ve ürünün şartlarına göre izlenir, ölçülür ve sonuçları rapor edilir (TS EN ISO 9001:2000).

- **Uygula:** Bir önceki değerlendirmeyi dikkate alarak gerektiğinde başka önlemler, eylemler planlanmalıdır. Sonuçlar başarılı ise değişiklikler hayata geçirilmeli; alınan önlemler standartlara dönüştürülmeli; bu standartlar süreçte yer alan herkese iletilmeli ve çalışanlar yeni standartlara göre eğitilmelidir. Bu yeni yöntem, prosedür ve spesifikasyonların diğer tüm alanlarındaki benzer süreçlere de yayılımı ve uygulanması sağlanmalıdır (Ensari, 1999; 141). Diğer bir deyişle, süreç performansını sürekli iyileştirmek için gerekli tedbirleri almaktır (TS EN ISO 9001:2000).

Özetlemek gerekirse bu yolla sürekli iyileştirmeler, standartları sorgulayarak, tekrar gözden geçirerek ve yine başka PYSU döngüleri ile geliştirilmiş daha iyileri ile değiştirerek durmadan devam ettirebileceklerdir (Ensari, 1999; 142). Bu döngü TKY ' nin çok amaçlı araçlarından yalnızca bir tanesidir. Şekil 1' de bu PDCA döngüsü gösterilmektedir.

Şekil 2: PDCA döngüsü



Kaynak: Karyağdı, <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>, Erişim tarihi:22.05.2007, saat:17.25

Boşa harcananları azaltmanın, müşteri tatminini, yaşam kalitesini arttırmanın en iyi yolu sürekli iyileşmeden geçmektedir.

Bunun için gereken şey ise sürekli olarak kalite halkasını takip etmektir. Buna göre, müşteri beklentilerini karşılaştırmak, süreç için hedef hazırlamanın gerek. Bu

hedefleri karşılamak için bir plan geliştir ve bu planı uygula, olabildiğince bilgi toplamaya çalış. Hedeflere ulaştığında başarıyla orantılı olarak takımı ödüllendir (Harrington, 1991; 247).

**Not:** Daha sonraki bölümlerde iş süreçlerinin iyileşmesi (BPI) detaylı şekilde incelenecektir.

## **2.6. Yönetime Sistem Yaklaşımı**

*Sistem*, birbirleriyle ilişkili veya etkileşimli elemanlar takımıdır. Yönetime sistem yaklaşımı, birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılanmasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunur (Prof.Dr. Ali şen Eğitim notları, 2005).

Yaşam birbirine geçmiş karmaşık süreçlerden oluşur. Ele aldığımız her faaliyetin girdisi, çıktı ve işlemin vardır. Bu sürecin basit bir tanımıdır. Bazı süreçler basittir fakat bazı süreçlerde karmaşıktır. Örneğin girdi sestir, işlem duymaktır ve çıktı ise, müzikten zevk almaktır (Jacka, Keller, 2002; 15).

Aslında bir hareketin oluşmasından daha önemli bir şey olduğunu anlamak önemlidir. Ne olduğunu ifade eden en iyi terim, dönüşümdür (transformation). Eğer bir süreç girdiyi dönüştürmüyorsa hiçbir şey olmuyor demektir (Jacka, Keller, 2002; 15).

Süreçleri tamamıyla anlamak ve analiz etmek için bütün süreç içinde yer alan faaliyetleri anlamak ve sınıflandırmak için sistem olması gerek. Buda tek bir sürecin süreci oluşturan çeşitli elemanlara ayrılması demektir (Jacka, Keller, 2002; 16). Süreçleri sistem olarak düşünürsek bir sürecin çıktı bir sonraki sürecin girdisi olmaktadır.

Bir organizasyon yapısında pek çok süreç ve bu süreçlerinde alt süreçleri bulunmaktadır. İyileştirme çalışmalarında bulunmak için öncelikle süreçlerin

tanımlanması gerek ve TKY' e göre süreçler birbirleriyle ilişkilidir yani organizasyondaki süreçler sistem olarak ele alınırlar. Bu yüzden süreçleri tanımlarken sadece süreçleri değil bunlar arasındaki ilişki ağını, bunların birbirleriyle olan ilişkilerini de tanımlamak ve yönetmek gerekmektedir.

Kısacası, süreçleri sistematik olarak tanımlamak gerekir. Çünkü organizasyonda pek çok süreç ve bu süreçlerinde alt süreçleri bulunmaktadır ve bu her süreç birbirleriyle etkileşim halindedir. O yüzden TKY' de sadece süreçleri tanımlamak yetmez bunun yanı sıra süreçlerin arasındaki etkileşimleri de tanımlamak ve yönetmek gerekir. Çünkü bir sürecin çıktısı bir sonraki sürecin girdisi olmaktadır.

## **2.7. Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım**

Sürekli iyileştirmede bulanabilmek için öncelikle mevcut durumun görülmesi gerek ayrıca iyileştirme çalışmalarında da ne kadar ilerlediğimizi görmek için de sürekli ölçümler yapmamız gerekmektedir. Çünkü (Prof.Dr. Ali Şen Eğitim notları, 2005),

- Tanımlarsanız, ölçebilirsiniz
- Ölçerseniz, yönetebilirsiniz
- Yönetirseniz, iyileştirirsiniz.

Bunun içinde öncelikle verilerin toplanması daha sonra da bu verilerin analiz edilmesi gerekmektedir. Kısacası TKY felsefesine göre tahminlere göre değil gerçek verilere göre hareket etmek gerekmektedir.

TKY felsefesi, sürekli iyileşme ve problem çözümüne istatistiksel ve sistematik bir yaklaşımı ifade eder. Metodolojik temeli, istatistiksel bilginin kullanımını ve analizini de içeren uygulamalara dayanır. Bu metodoloji üzerinde çalışılan problem ve durumların mümkün olduğu ölçüde sayılarla ifade edilmesini gerektirir. Böylece TKY uygulayıcıları sezgilerle değil, verilerle çalışma alışkanlığı edinirler. İstatistiksel problem çözümünde çalışanlar, sorunun kaynağına defalarca dönerek bilgi toplar (Kovancı, 2001; 321).

Bu yaklaşım çalışanlarla yönetim arasında bilgilenmeyi ve sürekli iletişimi teşvik eder. Diğer yandan toplanan veriler doğru olsa da, doğru kullanılmadıkça anlamı olmayacaktır. İşletmenin başarısı ile başarısızlığı arasındaki farkı, veri toplama ve kullanma yeteneği belirleyecektir (Kovancı, 2001; 321).

Sorunların tanımlanması, çözümü ve Sİ' nin sağlanabilmesi için kullanmaları gereken istatistik tekniklerinden bazıları şunlardır (Kovancı, 2001; 322);

- Veri toplama tablolarının hazırlanması,
- Histogram,
- Kontrol diyagramları,
- Dağılım diyagramları,
- Pareto diyagramı ve
- Sebep-sonuç diyagramının çizilmesi ve yorumlanmasıdır.

## **2.8. Karşılıklı Faydaya Dayalı Tedarikçi İlişkileri**

İşletme bünyesinde, çok güzel işleyen bir TKY sistemi kurmak yeterli değildir. Eğer işletmeye hammadde, malzeme, yarı mamul vb. sağlayan tedarikçiler (satıcılar) TKY sisteminin içine alınmazsa, onlar görmezden gelinirse, TKY sistemi çok sıkıntılı anlar yaşayacaktır (Kovancı, 2001; 107).

Tedarikçilere, TKY ortaklığının önemli bir parçası olduklarını hissettirmenin en kolay yolu, onlarla kaliteye ait ortak konular hakkında konuşmaktır. Aynı konuşma dilini kullanabilmek için de tedarikçilerin bir program dahilinde eğitilmeleri gerek (Kovancı, 2001; 107).

İç tedarikçi durumundaki bölümlerin çıktılarının müşteri tatminine kritik olarak etki edeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Yapılacak “beyin fırtınası” oturumları ile “birkaç kritik” ve “çok sayıda önemli” tedarikçiler belirlenmelidir. İşletmelerin, bu “birkaç kritik” tedarikçi üzerinde önemle durmaları gereklidir (Kovancı, 2001; 108).

“Alıcı işletmeler”, tedarikçilerinin bürolarına ve üretim hatlarına rahatlıkla girebilecekleri samimi bir ortam yaratmalılar. Sağladıkları ürünlerin nasıl ve nerelerde kullanıldıklarını görmeleri tedarikçileri daha dikkatli çalışmaya yönlendirecektir. Bu faaliyetler karşılıklı yürütülerek, güzel bir paylaşım ortamı yaratılır ve problemler üzerinde rahatça birlikte çalışılabilir (Kovancı, 2001; 108).

Tedarikçilerin, işletme bölümleri ile işbirliği ve uyum içerisinde olması da çok önemlidir. İşletmenin müşteri memnuniyetindeki başarısı, dış tedarikçilerin başarısı ile ilgilidir (Kovancı, 2001; 108).

Tedarikçilerle ilişki evliliğe benzer. Evliliklerde olduğu gibi, tedarikçi seçiminde de bazı yanılgılar olabilir; fakat ilişkiyi sonuçlandırmadan önce her yol denenmelidir (Kovancı, 2001; 108).

Bir tedarikçi, alıcı bir firma ile uzun vadeli ve tatminkar bir ilişki içine girdiğini hissederse alıcı firmanın gözüne girmek için zaman ve para harcamaya gerek duymaz. Göze girme çalışmalarına ayıracağı zaman ve parayı, kalitesini geliştirmek için harcayabilir. Bu ikili ilişkinin geliştirilmesi için yatırım yapabilir (Kovancı, 2001; 108).

İşletme bölümlerinin tedarikçilerle olan ilişkilerinin, ne yazık ki nadiren işbirliği ve uyuma dayandığı bilinmektedir. Gerçekte ilişkiler genellikle kötüdür ve ortaya çıktığı cephe de işletmenin kalite kontrol bölümüdür (Kovancı, 2001; 108).

İç tedarikçilerle sürtüşmenin en büyük kaynağı, onların tekeli anlayış içerisinde olmalarından dolayı ortaya çıkar. Bu durumda iç tedarikçiler müşterileri için en iyi olanı gözünde bulundurmazlar. Bu durum TKY felsefesine uymayan bir durumdur. Çünkü bu iç tedarikçi, bölümlerin tam kapasiteyle hizmet verebilmelerini engelleyecek ve tüm işletme maliyetlerini yükseltecektir (Kovancı, 2001; 110). Tedarikçi ile işletmeler arasındaki ilişki karşılıklı güvene dayalı olmalıdır.



Tedarikçilerin öneminin farkına varan işletmeler, onlarla yakın iş ilişkileri yada ortaklıklar kurmaya başlamalıdır. Bu ortaklıklar, işletmelerin süreçleri arasındaki bağlantıları ve hizmetleri geliştirerek müşterilere daha iyi hizmet etmelerine yardımcı olacaktır. Tedarikçilere, bir uzman olarak yardım sağlamak, alıcı işletmenin en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Çünkü, görünüşte ufak kalite problemlerinin bile, alıcı işletme için anlamlı bir kayıp yaratabileceği göz ardı edilmemelidir (Kovancı, 2001; 110).

Yukarda da değindiğimiz gibi tedarikçilerle ortak ilişkiler kurmanın getirileri olacaktır. Bunun avantajları, getirileri aşağıdaki Tablo 1’ de gösterilmektedir.

Tablo 1: Tedarikçilerle ortak ilişki kurmanın avantajları

<b>Tedarikçilerle ortak gibi ilişki kurmanın sağlayacağı kazanımlar</b>	
İlerlemiş ürün kalitesi	Tedarikçi Hizmetlerinin artırılması
Güvenilir teslimat performansı	Teknik becerilerin geliştirilmesi
Yönetime ayrılan zamanın azalması	Ürün maliyetinin azaltılması

(Kaynak: Kovancı, 2001; 118)

Tablo 2 tedarikçilerle olan ilişkilerin, geleneksel yönetim anlayışı ile TKY yaklaşımları arasındaki farklılıklarını göstermektedir.

Tablo 2: Tedarikçilerle olan ilişkiler

<b>Tedarikçilerle (Satıcılarla) olan ilişkiler</b>	
<b>GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI</b>	<b>TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI</b>
<b>Aynı çeşit ürünler için çok çeşitli tedarikçiler:</b> Bunun nedenleri, fiyat görüşmelerindeki iskonto gücü ve ürünlerin akışında tahmin edilen güvensizlik.	<b>Olabildiğince az sayıda tedarikçi:</b> Bu, hem müşterilerinin hem de tedarikçinin karşılıklı başarısında avantaj yaratır. Ayrıca, tedarikçinin alıcıya sağladığı özel hizmetlerin niteliğini de artırır.

<p><b>Tedarikçinin (satıcının) kalite sisteminin göz ardı edilmesi:</b> İşletme kaliteyi korumak için tedarikçiden temin ettiği ürünlerde dahili denetim yapmak zorundadır. Alıcı ve tedarikçi arasındaki kalite sorunlarına karşı, güçlü bir ortak çalışma konusu değildir.</p>	<p><b>Özel kalite sistemleri koşulları:</b> Müşteri, tedarikçi işlemlerinin kontrol altında olduğuna dair delil ister. Harici denetlemeye gerek yoktur. Her iki grup da problemleri çözen kaynakları birleştirirler.</p>
<p><b>Standartlar ve kontrol limitlerine ilişkin zayıf iletişim:</b> Geleneksel işletmelerle tedarikçileri arasındaki zayıf ilişkiler, tedarikçilerin uyması gereken standartlar ve kontrol limitlerinin belirlenmesi, katılımcı yaklaşımı engellemekte ve hataları düzeltmek için sık sık değişiklik talepleri ve karışıklığa neden olmaktadır.</p>	<p><b>Standart ve kontrol sınırları (limitleri) hakkında karşılıklı anlaşma sağlamak:</b> Alıcı ve tedarikçiler standartlar ve kontrol sınırlarını belirlemek için beraber çalışırlar. Yanlış anlamalar ortadan kaldırılır.</p>
<p><b>Kısa vadeli anlaşmalar:</b> Anlaşmalar: anlaşmalar birkaç aylık yada birkaç yıllıktır.</p>	<p><b>Uzun vadeli anlaşmalar:</b> Anlaşmalar bir çok yıl için yapılır. Bağlılıklar ise daha uzun sürebilir.</p>
<p><b>Fiyata önem verilir:</b> Tedarikçi ürünlerinin kalitesi ve saygınlığı, genellikle fiyat faktörünün yanında önemini kaybeder.</p>	<p><b>Değere önem verilir:</b> Alıcı, tedarikçi ürünlerinin ve üretim işleminde tedarikçi katılımının toplam değerini dikkate alır.</p>

(Kaynak: Kovancı, 2001; 119)

Tedarikçilerle güvenilir bir ilişki ağı kurmak gerek.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM SÜREÇ YÖNETİMİ

### 3.1. Giriş

Bu kısımda (Üçüncü bölüm) Harrington'ın bakış açısından süreç yönetimi ele alınmıştır. Burada süreç yönetimi yaklaşımıyla iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi (BPI) ile ilgili bilgi verilmektedir.

### 3.2. Neden İş Sürecine Odaklanıyoruz?

#### 3.2.1. Giriş

Harrington Japon piyasasının gelişmesi ve Amerikan piyasasının gerilemesi nedeniyle artık var olan düşünce yapısından vazgeçilip, süreçlerde değişiklik yapılması gerektiği üzerinde durmuştur ve iş süreçlerinde iyileşmeler yapılması gerektiği üzerinde durmuştur.

#### 3.2.2. Bugünün Müşterisi

Gerçekten müşterinin kim olduğunu biliyor musun?, ihtiyaçlarının neler olduğunu biliyor musun, senin ürün ve hizmetlerin müşteriyi heyecanlandırıyor mu, eğer heyecanlandırmıyorsa, onları heyecanlandırmak için ne yapacaksın? İyi iş yapmak bir çözüm değil. Rekabet ortamında amacın müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaktır. Günümüzde birçok iyi şirket iflas etmekte, daha iyi olanlar ise piyasadaki haklarını kaybetmekte ve sadece en iyiler gelecekte ilerlemektedirler.

Organizasyon şuna odaklanır:

- Çalışanlar problemdir
- Çalışanlar
- İşimi yapmaya
- İşimi anlamaya
- Bireysel ölçümler
- İnsanı değiştir

- Her zaman daha iyi bir çalışan bulunabilir
- Çalışanları motive et
- Çalışanları kontrol etme
- Hiç kimseye güvenme
- Hatayı kim yaptı
- Hataları düzelt
- En önemli şey çalışmak

Süreç şunlara odaklanır:

- Problemlili olan süreçtir.
- İnsan
- Bir şeyin yapılmasına yardım et
- Toplam süreçte kendi işimin yeri ne bunu bilmek.
- Süreci ölçmek
- Süreci değiştirmek
- Süreç daima düzeltilebilir
- Barrierleri kaldır
- İnsanları geliştirme üzerine odaklanır
- Hataların olmasına neden olan şey ne?
- Değişkenliği azalt
- Müşteriye yönelim

### **3.2.3. Değişimi Nasıl Getirirsin?**

Organizasyonda sürece yönelmek zor bir değişimdir. Organizasyon yönetiminde büyük bir değişim gerekmektedir. Değişim kolay değildir. Değişim herkes içindir. Herkes değişim olsun der. Ama iş kendine geldiğinde kimse kendisini değiştirmek istemez, herkes kendi yaptığı işin doğru olduğuna inanır. Değişim kolay bir süreç değildir. Bunun için iyi geliştirilmiş plan, pek çok fikir, sofistike bir yaklaşım ve liderlik gerektirir.

Süreci değiştirirken yapılması gereken 10 kural:

- Organizasyon, değişimin gelecek için önemli ve değerli olduğuna inanmalı
- İstenen durumun resmi çizilmeli ve herkes bunu görüp ne istendiğini anlamalı
- Var olan ve potansiyel sınırlar belirlenmeli ve kaldırılmalı
- Bütün organizasyon görevi başarmak için bir strateji belirlemeli
- Organizasyondaki liderlerin süreci modellemesi ve bir örnek hazırlaması gerek
- Yeni yetenekler için eğitim sağlanmalı
- Ölçüm sistemleri oluşturulmalı böylece sonuçlar miktarlandırılabilir.
- Herkese sürekli geri dönüşüm sağlanmalı
- İstenmeyen davranışların düzeltilmesi için yetiştirilmeliler
- İstenen davranışları etkili olarak ortaya çıkarmak için onaylama ve ödüllendirme sistemleri kurulmalı

#### 3.2.4. Süreç Nedir?

Süreç olmadan ürün ve /veya hizmet olmaz. Ürün ve hizmeti olmayan süreç de olmaz.

##### a. Bazı Kavramlar

**Sistem:** Birbirleriyle ilişkili veya etkileşimli elemanlar takımı. Süreçlerin etkili, verimli şekilde işlenmesi için başvuru olan kontrollerdir.

**Süreç:** Harrington'a göre; Girdiyi alarak buna değer ekleyip iç ve dış müşteri için çıktı üreten faaliyetler dizisidir.

**Üretim süreci;** Dış müşteriye sunulacak ürünü fiziksel olarak üreten süreç.

**İş süreci,** Kuruluşun kaynaklarını kullanarak, kuruluşun amaçlarıyla ilgili sonuçlar alınması için izlenen, birbirleriyle alakalı işlemler grubudur.

**Organizasyon;** Grup, şirket, bölüm, departman, satış ofisidir.

**Fonksiyon;** Fonksiyonel organizasyon içindeki gruptur. Tipik fonksiyonlar: satış, pazarlama, muhasebe, satın alma, kalite.

**Bölüm(departman):** Yöneticiler ve çalışanlar o kişiye rapor verir.

Tanımlarla süreçte ne yapmak istediğimizi görebiliriz ve iş süreçlerine ekonomik açıdan önemli rol düşmektedir. Tanımlar basittir fakat gerçekte pek çok süreç o kadar da basit değildir.

Şirkette yüzlerce iş süreci devam etmekte ve iş süreçlerin %80 ini tekrar tekrar yapılmaktadır. Bu tekrarlı süreçler üretim süreçlerinde olduğu gibi kontrol altında olmalıdır. Üretim süreci gibi karmaşık pek çok iş süreci yönetilmektedir.

### **3.2.5. Düşey Organizasyon Karşısındaki Süreçler**

Eğer sürece bütün olarak bakılmazsa, şirkette toplam ihtiyaç belirlenemez. Bu ise bizi sub optimizasyona götürür. Fonksiyonel organizasyonların pek çok avantajları vardır. Etkinlik üzerinde şirketin max. kazanç sağlaması için bir strateji geliştirilir. Bu stratejiye **İş Süreçlerinin İyileştirilmesi (BPI)** denir. Bireysel yaptığımız işlere bakmayı bırakıp sürece bir bütün olarak bakmaya başlamalıyız ve süreci iyileştirmeye çalışmalıyız. Yöneticiler sürece sahip çıkarlarken kritik süreçler olduğunda kimse bu süreçleri sahiplenmemektedir, bir sorun olduğunda kimse bunu üstlenmemektedir. BPI da; her bir kritik iş sürecine sahip olan birini atamalıdır. BPI: kaynakların, insanların, ekipman, malzeme, sermaye..vb.'lerin etkili kullanılmasını sağlar.

### **3.2.6. İş Sürecini Yönetmek**

Bir grup çalışanı alıp onlara ne yapmak istediğini söylemeden onlardan üretmelerini bekleyemezsin. Niçin iş süreçlerini yönetmeliyiz? Bugün pek çok organizasyondaki gruplar kendi işini iyi yapıyor fakat yaptıklarının diğer süreçleri nasıl etkilediğini bilmiyor ve anlamıyor. Onların tek düşündükleri işlerini nasıl yaptıkları ve ölçüldükleridir. Bu durum sub optimizasyona neden olmaktadır. BPI da 3 amaç vardır. Bunlar:

- Süreçleri etkin hale getirmek- istenen sonuçları üretme

- Süreçlerin verimli olmasını sağlama- kaynakların kullanımını minimize etme
- Süreçleri esnek hale getirme- süreçlerin müşterilerin ve şirketin değişen ihtiyaçlarına adapte olabilme, esneklik yeteneği

Bütün iyi tanımlanmış ve iyi yönetilmiş süreçlerin genel özellikleri vardır. Bunlar:

- Sürecin iyi şekilde işlemesinden sorumlu süreç sahibi bulunur.
- İyi tanımlanmış sınırları vardır (**süreç alanı**).
- İçte iyi tanımlanmış ara birim ve sorumluluklar vardır.
- Dokümanite edilmiş prosedürleri, görevleri, eğitim gereçleri vardır.
- Geri besleme kontrolleri ve ölçümler vardır.
- Müşteriye dayalı ölçümler ve hedefler vardır.
- Çevrim süresi bilinir.
- Formalize edilmiş değişim prosedürleri vardır.
- Olabilecekleri en iyiyi biliyorlar.

### 3.2.7. Niçin İş Süreçlerine Odaklanılıyor?

21.yy'da rekabet için iş süreçlerini iyileştirmek önemli bir faktördür.

BPI' a odaklanmak şunları sağlar:

- Organizasyonun müşteriye odaklanmasını sağlar.
- Organizasyonların değişimleri önceden tahmin edip, kontrol etmelerine izin verir.
- Organizasyon kaynakların kullanımını, iyileştirmede yetenekli olmasını sağlar.
- Organizasyonun yeteneği iyileştirmeyi tamamlamaya yeter.
- Organizasyonlarda karşılıklı ilişkilerin etkili şekilde yönetilmesinde yardımcı olur.
- Organizasyonun faaliyetlerine sistematik yaklaşım getirir.
- Sürece odaklanmayı sağlar.
- Hatalar meydana gelmeden önler.
- Girdilerin çıktılara nasıl dönüştüğünü anlamada organizasyona yardımcı olur.
- Organizasyonun düşük kaliteyi ölçmesini sağlar.

- Hataların nasıl meydana geldiğine ilişkin bir bakış açısı sağlar ve onları doğrulayan metot geliştirir.
- İş alanları için tam bir ölçüm sistemi geliştirir.
- Bir organizasyon nasıl iyi olabileceğinin anlaşılmasını sağlar ve oraya nasıl varılır bunu tanımlar.
- Gelecekteki meydan okumaları karşılamak için organizasyonun metot geliştirmesini sağlar.

### **3.2.8. BPI Nedir?**

BPI; organizasyonda önemli ilerlemeleri sağlamada yardımcı olan, geliştirilmiş sistematik bir metodolojidir. BPI; bürokrasiyi, boşa harcananları ortadan kaldırır, işlemleri basitleştirir, sürecin pürüzsüz akışını sağlayan bir sistem sağlar. İç ve dış müşteriye iyi çıktı sağlar. Ana amaç organizasyonların iş süreçlerine sahip olmasını sağlamaktır.

İş süreçleri organizasyonlara şunları sağlar:

- Hataları ortadan kaldırır.
- Gecikmeleri minimize eder.
- Mal, varlık kullanımını maksimize eder.
- Anlamayı iletir.
- Kullanımı kolaylaştırır.
- Müşterilere arkadaşça yaklaşmayı sağlar.
- İş süreçleri müşterilerin ihtiyaçlarına adapte olmayı sağlar.
- Organizasyon oluşturarak rekabet avantajı sağlar.
- Fazlalığı azaltır.



### **3.2.9. BPI' in 5 Adımı**

#### **1. Adım: İyileşme İçin Organize Olma (3.3, 3.4 No'lu Bölümlerde Yer Almaktadır)**

**Amaç:** Başarı sağlamak için liderliğin, anlayışın ve bağlılığın oluşturulmasıdır.

#### **Faaliyetler:**

1. EIT yi oluştur.
2. BPI şampiyonunu ata.
3. Yönetimin eğitimini sağla
4. İyileştirme modeli geliştir.
5. İşçilere amaçları ilet
6. İş stratejisini ve müşteri gereksinimlerini yeniden gözden geçir.
7. Kritik süreçleri seç
8. Süreç sahiplerini ata
9. PIT üyelerini seç

#### **2. Adım: Süreçleri Anlama (3.5, 3.6 No'lu Bölümler)**

**Amaç:** Şimdiki iş süreçlerini bütün boyutlarıyla anlama.

#### **Faaliyetler**

1. Süreç alanını ve görevini tanımla
2. Süreç sınırlarını tanımla
3. Takımın eğitimini sağla
4. Süreç bakış açısını geliştir.
5. Müşteri ve iş ölçümlerini tanımla ve süreç için beklentilerini tanımla
6. Süreç akış diyagramını çiz
7. Maliyet, zamanla ilgili verileri topla
8. Süreç akışını izle.
9. Farklılıkları yeniden çöz
10. Süreç dokümanını güncelle

### 3. Adım: Akış (3.7 No'lu Bölüm)

**Amaç:** İş süreçlerinin verimliliğini, etkinliğini, esnekliğini geliştirmek

#### **Faaliyetler**

1. Takımın eğitimini sağla
2. İyileştirme fırsatlarını tanımla

Bu fırsatlar: Hatalar ve yeniden çalışma, yüksek maliyet, düşük nitelikli, birikmiş iş, uzun dönemli gecikmeler

3. Bürokrasiyi elemine et
4. Katma değeri olmayan faaliyetleri elemine et
5. Süreci basitleştir.
6. Süreç zamanını kısalt
7. Sürecin hatasını kanıtla
8. Malzemenin performansını artırma
9. Standartlaştırma
10. Otomatik
11. Süreci dokümante et
12. İşçileri seç
13. İşçileri eğit

### 4. Adım: Ölçme ve Kontrol (3.8 No'lu Bölüm)

**Amaç:** Devam eden süreç iyileştirme çalışmalarını kontrol etmek için sistemi uygulamaktır.

#### **Faaliyetler**

1. Süreç performans ölçütlerini ve hedefleri geliştir.
2. Geri besleme sistemi oluştur.
3. Otomatik olarak süreci kontrol et
4. Düşük nitelikteki maliyet sistemini oluştur.

## 5. Adım: Sürekli İyileşme (3.9, 3.10, 3.11 No'lu Bölümler)

**Amaç:** İyileşmenin sürekli olmasını sağlamaktır.

### **Faaliyet**

1. Süreci nitelendir.
2. İncelemenin periyodik hale gelmesini sağla
3. Süreç problemlerini tanımla ve elemine et
4. İş ve müşteri üstündeki değişimin etkisini değerlendir.
5. Süreçleri kıyasla
6. İlerlemiş takım eğitimini sağla

## 3.3. İş Süreçlerinin İyileşme Safhasına Hazırlanma

### 3.3.1. EIT Nin Oluşturulması

Bir çok şirket BPI çalışmalarına başlarken EIT' yi oluşturur. EIT şirketteki birimlerin liderlerinden oluşmalıdır. Çalışanlar bu kişilere rapor verir. EIT 'nin ilk görevi BPI faaliyetlerini yönetmektir. Bunu da şu şekilde yapar;

- BPI' ın ihtiyacını bütün organizasyona ileterek.
- Gerekli destekleyici dokümanları (kuralları) belirleyerek
- Problemleri tanımlayarak
- Süreç sahiplerini atayarak
- Süreç iyileştirme takımını (PIT) göstererek
- Artan nitelik seviyesini değerlendirerek
- Süreç iyileştirmenin organizasyon için öncelikli olmasını sağlayarak
- Düşük seviyelerde ele alınamayan anlaşmazlıklara karar vererek
- PIT üyelerinin başarılarını takdir ve ödüllendirilmesini sağlayarak
- İyileştirme çalışmalarının başarısını ölçerek

Bütün bu EIT tarafından yapılması gereken faaliyetler üst yönetimin faaliyetleridir. Bu faaliyetler organizasyonda başka hiç kimseye devredilemez. Yönetimin BPI' a olan bu desteği, başarı ile başarısızlık arasında ki farkı ortaya koyar.

### 3.3.2. BPI Şampiyonu Atama

EIT' nin oluşturulmasından sonra BPI şampiyonu atanır. Bu gereklidir. Çünkü değişim kolay olmadığı gibi BPI da kolay değildir. BPI her şeyi yapmanın daha iyi bir yolu olduğu inancına dayanır ve biz bu yolu bulmalıyız. Bu ise bir şeylerin yolunda gitmediği hissini teşvik eder. Çalışanlar değişimden korkmak yerine, onu kabullenmeli ve iş çevresinde iyileşme çalışmalarını normal bir şeymiş gibi düşünölmelidir.

BPI faaliyetlerini yürötmek için biri atanmalıdır bu da BPI şampiyonudur. Şampiyonun işi, süreç iyileştirme çalışmalarını geliştirmek ve bunları organizasyona uyarlamaktır ve bu yaklaşımı organizasyona satmaktır.

Şampiyon iş süreçleriyle ilgili kurallar hazırlamalı ve süreç sahipleri ve PIT üyeleri için genel iş tanımları hazırlamalıdır. Şampiyon, sürecin bir sonraki seviyeye geçmeye hazır olduğunu belirlemek için takımların bireysel gelişimlerini sürekli olarak gözden geçirir. Şampiyon iyileşme kapsamını detaylı olarak bilmelidir. Böylece, BPI içeriğini uygularken sorun yaşayan bireysel takımlara şampiyon rehberlik edebilir. Yönetim BPI şampiyonu atamışsa BPI faaliyetlerine kesin karar vermiş demektir. Şampiyon dikkatli seçilmelidir. Şampiyon yönetim ve işçiler tarafından saygı duyulan, prestijli bir kişi olmalıdır. Tercihen şampiyon en azından fonksiyonel yönetim pozisyonundaki bir kişi olmalıdır. Kalite güvence biriminden olmayabilir. Şampiyon yüksek standartlara sahip, şirketin daha iyi olacağına inanan, değişimi kabul eden, iyi bir satıcı olan, takımlara nasıl liderlik edileceğini bilen bir kişi olmalıdır.

Şampiyonun görevlerinden biri de BPI faaliyetlerinin alanını belirlemektir. Şampiyon BPI' in organizasyona nasıl uyarlanabileceğini tanımlamak için prosedürler geliştirmelidir. Bu prosedürlerin altında birim liderlerinin imzası olmalıdır.

### 3.3.3. Süreç Hiyerarşisini Anlama

Makro süreçler alt süreçlere ayrılabilir. Bu faaliyetler makro sürecinin görevine katkı sağlar. Bazen karmaşık makro süreçler belirli problemlere yönelmeyi sağlamak ve /veya makro süreçleri iyileştirirken gerekli zamanı minimize etmek için makro süreçler alt süreçlere ayrılır.

Her makro süreç yada alt süreçler faaliyetlerden oluşur. Bu faaliyetler süreçler içinde devam eden faaliyetlerdir. Faaliyetler akış diyagramının önemli bir bölümünü oluşturur.

Faaliyetler görevlerden oluşur. Örnek olarak konferans salonu için bir odayı hazırlarken buradaki bazı görevler neler onlara bakacak olursak;

- Davet edilmiş misafirler için yeterli sandalyenin kontrolü
- Her bir sürahide ki suyun ve buzun kontrolü
- Kalem, not defterlerinin kontrolü

Görevler küçük veya bireysel takımlarca yapılır. Onların sürece bakışları mikro düzeydedir.

### 3.3.4. EIT 'nin Eğitimi

EIT 'nin anahtar görevlerinden biri BPI ile ilgili eğitilmeleridir. Böylece takım BPI yapısına öncülük edebilir ve böylece yöneticilerine ve işçilerine koçluk yapabilir. Şampiyon deneyimli danışman gibi yardım eder. Aşağıdaki nedenlerden dolayı eğitim sağlanmalıdır:

- BPI çalışma faaliyetleri ve amaçlarıyla EIT' yi herkese tanıtmak
- EIT' nin BPI' a bağlılığını oluşturmak
- Kritik iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve analizinde EIT nin bu çalışmalarda bulunması için eğitilirler. Böylece takım üyeleri kapsamı bilerek çalışmakta.
- EIT' yi BPI çalışmasını oluşturmak ve başlatmak için motive etmek.

EIT üyelerinin tamamı olmasa da çoğu üst yöneticilerdendir. Sürekli olarak amacı tekrarlamaya gerek yoktur, önemli olan ne olacağı konusunda EIT yi uyanık tutmaktır.

İlk eğitimde yer alan konular şunlardır:

- Grubun planı ve amaçları açıklaması
- BPI adımlarına bakış açısı
- BPI çalışmasına başlarken sürece olan bakış açısı
- Diğer önemli adımlara olan bakış açısı, BPI ile ilgili temel bilgileri vererek
- BPI araçlarının kullanılmasına daha yakından bakma

Şuandan itibaren EIT organizasyonda ne olacağı ile ilgili daha net fikre sahip olmalı. 2. adım ise, insanların BPI a olan tepkisini ölçmek için tartışma ortamı yaratmaktır. Bu tartışmada şu sorular sorulabilir:

- Bizi başarabileceğimize inandıran şey nedir?
- Her bir yönetici alanında BPI ın uygulanmasında ki en önemli engel nedir?
- Potansiyel güçlükler nelerdir?
- Bu tür güçlükler, tehlikelerden sakınmak için BPI şampiyonunun dan beklentilerimiz ne?
- Özünde karşı çıktığımız faaliyetler var mı?

Tartışma süresince devam eden konular:

- Kritik iş süreçleri
- Çalışma dışında ki konular
- PIT nin eğitimi
- Başarının ölçümü
- Durumu görme
- EIT nin görevi
- İş süreçleriyle ilgili prosedürün geliştirilmesi

Bu tür sorular sayesinde hiçbir dirençle karşılaşılmaz.

EIT başkanı ve BPI şampiyonu bütün yorumlara açık olmalıdır ve bunlara saygı duymalıdır. Problemler önünde açık şekilde durduğunda, sonradan bu problemleri yönetmek daha kolaydır.

Böylece tartışma sona ermiş olur ve herkes bu BPI stratejisini destekler.

*EIT faaliyetlerine devam,*

EIT çalışmalarını yönetimin belirledikleri doğrultusunda yapmalıdır. Bunlar:

- Organizasyonda BPI için organizasyonel model geliştirmek
- Uygulama planlarını yeniden gözden geçirmek
- Organizasyon için bir BPI politikasını çizmek
- Süreç sahipleri ve PIT üyeleri için iş tanımlarını onaylamak
- Şirket stratejisini ve müşteri gereksinimlerini tanımlamak
- Organizasyondaki kritik iş süreçlerini tanımlamak
- BPI' in içeriğinde onaylanacak olan süreçleri seçmek
- süreç sahiplerini seçmek
- Kaydedilen PIT için gerekli kriteri onaylamak
- Nitelik kriterlerini onaylamak
- Bireysel PIT için değişimlerin nitelik seviyesini onaylamak

Tipik bir BPI modeli 5 adımdan oluşur. Bunlar:

- Gelişimin organize edilmesi
- Süreci anlama
- Akış
- Ölçme ve kontrol
- İyileşmenin sürekli hale gelmesi

### **3.3.5. Kritik İş Süreçlerinin Tanımlanması**

EIT şirketin iş süreçlerini tanımlamakla sorumludur. Bunun için şu sorulara cevap bulunmalıdır: “Ne yapıyoruz ve nasıl yapıyoruz?”

Organizasyonda iki tip iş süreci bulunmaktadır. Bunlardan biri dikey süreçlerdir. Burada tek departmanlarda girdi alınır ve çıktı meydana gelir. Bu tür dikey süreçler genel olarak basittir. Burada genelde yönetici işçiden belli işi yapmasını ister. Bu tür basit süreçler genelde çapraz fonksiyonlu iş süreci olarak adlandırılan karmaşık iş süreçlerinin alt süreçleridir.

Çapraz fonksiyonlu süreçler, yatay birkaç tane fonksiyon yada departmanı takip eder. Genelde bütün süreçten tek bir kişi sorumlu değildir. Bütün süreçte yüzlerce iş süreci ve binlerce alt süreç bulunmaktadır. Üst yönetim, şirkette devam eden iş süreçlerini listeleterek işe başlamalıdır.

Süreç analizine başlamak için bu iyi bir noktadır. Bununla birlikte, anlaşılmanın kolay olması için daha sonra karmaşık süreçler alt süreçlere ayrılır. Örneğin satış sonrası hizmet için, bunun alt süreçleri şunlardır:

- Tamir ve geri verme
- Tamir yapan personelin eğitimi
- Alan probleminin çözümü
- Teknik yardım
- Ürün hizmeti
- Garanti belgesi talebi

EIT süreçlerde nereye kadar detaya inileceği konusunda karar vermelidir.

### **3.3.6. İyileştirilmesi Gereken Süreçlerin Seçimi**

Bütün süreçlerin listesi yapıldıktan sonra kritik olan süreçler seçilir. Bu süreçlerde müşteri ve/veya yönetim tarafından durumu beğenilmeyen süreçlerdir. Bu aşama iyileşmenin doğru yerlerde yapılmasının seçilmesi nedeniyle kritik bir adımdır. İyileştirmek için hangi süreçlerin seçileceğine ilişkin bazı kriterlere bakarsak;

- Dış müşteri sorunları ve/veya şikayetleri
- İç müşteri sorunları ve/veya şikayetleri
- Yüksek maliyetli süreçler
- Uzun dönemli süreçler
- Daha iyi bilinen yolu olan
- Yeni teknoloji elde edilme imkanı olan süreçler.

Bu şekilde kritik süreçlerin seçimi EIT nin en önemli sorumluluklarından birisidir. Kesinlikle bu görev başkasına verilmemelidir.

Süreçleri seçerken yapman gereken 5 şey şudur:



- Müşteriye olan etkisi
- Değişkenliğin içeriği
- Performans durumu
- İşletmeye olan etkisi
- İşe olan etkisine bakman gerek.

Bazen yönetim bu iyileştirme çalışmalarına kendisini kaptırabilir. Genelde başlangıç aşamasında bu kritik süreçlerin 20 den fazla olmaması önerilir, fakat buna rağmen bazı şirketler de aynı anda pek çok süreci iyileştirip başarılı olmuştur. Kritik süreçleri seçerken kullanılan bazı yaklaşımlar vardır. Bunlar:

#### **a) Toplam Yaklaşım**

Bazı şirketlerin BPI çalışmaları organizasyonel bazdadır. Bu yaklaşımda yönetim gelişimin her alanda olmasına karar verir ve bir çok projeyi birden başlatır. Bu yaklaşım küçük organizasyonlar için mümkündür. Bununla birlikte, organizasyon iyileştirme çalışmalarını etkili şekilde yapmazsa bu fazla para ve zaman kaybına neden olur. Rutin olarak yapılan işler ihmal edilebilir.

#### **b) Yönetimin Seçme Yaklaşımı**

Yönetimin seçim yaklaşımı, genelde gelecekte kritik süreç olabilecek süreçler üzerinde iyileştirme çalışmalarına odaklanır ve yönetim tarafından tanımlanan problemler üzerinde durulur. Bu yaklaşımda, EIT kritik süreçlerin performansını içeren süreçlerin bir listesini oluşturur. Daha sonra bunlar içinden en kritik süreci seçer. İkinci liste, iş süreçlerindeki problemler üzerine odaklanır. Tekrar EIT en fazla problemi olan 20 süreci seçer. Daha sonra bu listeler birleştirilir. Sonuç listesi yaklaşık 30 tane süreci içerecektir. Çünkü birçok kritik süreç her iki listede birden yer alır. BPI için öncelikli adaylar her iki listede yer alan süreçlerdir.

### c) Ağırlıklandırarak Seçme Yaklaşımı

Başka bir yolda iş süreçlerini aşağıdaki şu kategorilere göre oranlamaktır.

Kategoriler:

- Müşteri etkisi
- Değişkenlik
- Performans
- İşin etkisi

Puanlamada 1 no' lu rakam, sürecin bir şey yapmak için zor bir süreç olduğunu yada değişimde çok az etkiye sahip bir süreç olduğunu gösterir. 5; değiştirmesi çok kolay bir süreç yada değişimde çok büyük etkiye sahip olduğunu gösterir. Tablo 3 de şemada gösterilmiştir.

Tablo 3: İş süreci önceliklerini oluşturma.

Sürecin adı	değişkenlik	fırsatlar	işin etkisi	müşteri etkisi	toplam
sipariş süreci	3	4	5	4	16
satın alma süreci	2	2	4	3	11
üretim süreci	5	3	5	3	16
depolama	4	4	4	3	15
dağıtım süreci	5	5	5	4	19

EIT buna bakarak hangi süreçler öncelikli olmalı ve bir sonraki analiz için ne gerekli buna karar verecektir. Bu yaklaşım; kritik süreçlere odaklanmayı sağlar, hangi kaynaklara öncelik verilmeli bunu gösterir ve çalışmanın yönetilmesini sağlar. Bu yaklaşım iş süreçlerini seçmek için basit ve kullanışlıdır. Bu yaklaşımın dezavantajları:

- Gözde projeler genelde tanımlanır.
- Yönetimin görüşü gerçeklerle desteklenmeyebilir.
- Üst yönetim, kararları etkileyerek yönlendirebilir.

- Süreci kiralama
- Hesaplama

#### **d) Bilgilendirme Yaklaşımı**

Dünya sınıfında ki organizasyonlar müşterisine en iyi ürünü üretmek ve hizmet vermek için sürekli çaba göstermektedir. Bunun sonucunda iyileştirme çalışmaları dış müşterinin tatmininin gelişmesine odaklanırlar. BPI çalışmaları daha çok müşteriyle yüzleşmeyle ilgilendiği için bu çalışmalar müşteri tatminine bağlı olmalıdır.

Geleneksel yaklaşım, organizasyonun içiyle ilgilenir ve doğruyu yapmak için çalışan ve problemleri tekrarlamadan önlemeye çalışan mekanizmayı içinde barındırır. Daha uygun yaklaşım ise müşteriye odaklanan ve saldırı mekanizmasına sahip yaklaşımdır, böylece iş süreçleri dünya sınıfında olur. Bu bilgilendirme yaklaşımı burada ele alınacaktır. Bu yaklaşım iş süreçlerini önceliklendirirken objektif davranır ve iş süreçlerinin oranına dayalı bir yaklaşımdır ve süreçler bir dereceye kadar iyileştirilebilir. Bu yaklaşımın kapsadığı prensipler şunlardır:

- Müşteri beklentileriyle ilgili iyileştirme çalışmaları
- Önlemeye odaklanır
- Gelişime açık potansiyel alanları vurgular
- Yönetilebilir projeler üzerinde çalışır
- Projeyi seçerken algılar yerine gerçekleri kullanır
- Amaca karar verir

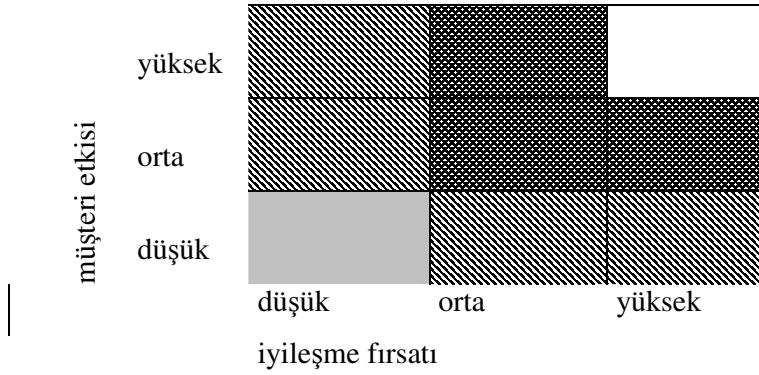
Bu yaklaşım diğer yaklaşımlardan farklıdır. Çünkü gerçek veri setinden yararlanılır içteki işlemlerden, müşterilerden verileri toplar. Bu yaklaşımda daha fazla zaman harcanır. EIT bu çalışmada şunları yaparak üstesinden gelir:

- 1) *Dış müşterinin gereksinimlerini anlama:* Dış müşterin ürün ve hizmetle ilgili bazı gereksinimleri vardır. Gereksinimlerle ilgili hizmetler organizasyondaki iş süreçleri tarafından tatmin edilir. Bu gereksinimleri anlamak temeldir. Bu ise müşterilerle konuşarak, gereksinimleri dokümanite edilerek yapılabilir. Sadece gereksinimleri anlamak önemli değildir. Bu gereksinimlerin her biri

önemlidir. Bu yüzden organizasyonun amacı bu anahtar ihtiyaçlara odaklanmak olmalıdır.

- 2) *Önemli iş süreçlerini değerlendirme:* Dış müşteri gereksinimleri organizasyondaki iş süreçleri tarafından karşılanır. Bu ihtiyaçlar yönetim tarafından anlaşılmalı ve başarmak için en iyi şey, dış müşteriyi direk veya dolaylı olarak etkileyen bu süreçleri tanımlamaktır. İlk olarak dış müşteriyi direkt olarak etkileyen süreçler tanımlanır. Sonra süreçlerin önemi değerlendirilebilir. Bu süreçler dış müşteri gereksinimlerini önemli ölçüde etkilediğinden yüksek numaraya sahiptir ve BPI için önceliklidir.
- 3) *İyileşme fırsatlarının değerlendirilmesi:* Hiçbir süreç iyileştirilemeyecek kadar mükemmel değildir. Sürekli iyileşme BPI'nin temel prensiplerinden biridir. Bununla birlikte, iyileşmenin derecesi, şimdiki sürecin durumuna bağlıdır. Bazı verimlilik, etkinlik ve uyum sağlamanın bazı göstergeleri vardır. Bunlar: çevrim süresi, maliyet, işler, geciktirilmiş işlerdir. EIT anlamlı göstergeleri seçmelidir ve süreçlerden elde edilen bilgiye dayalı her süreç oranlanmalıdır. İyileştirmeye ilgili çok iyi fırsatlara sahip olan süreçler en yüksek orana sahip olur ve bu süreçler BPI için önceliklidir.
- 4) *Kritik süreçlerin seçimi:* Süreçlerden bilgi toplandıktan sonra, EIT kritik süreçleri seçmek için artık hazırdır. Kritik süreçler yüksek oranda öneme sahip ve yüksek oranda iyileşme fırsatlarına sahip süreçler olmalıdır. İlk bu süreçlerden harekete başlanır. Şekil 3.1 de gösterilmiştir. Süreçlere daha açık şekilde bakmak gerekir ve final seçim konusunda aşağıdaki matris gösterimi yardımcı bir araçtır.

Şekil 3.1: Süreç önceliklerini oluşturma matrisi



öncelik	
yüksek	cross-hatch
orta	diagonal lines
düşük	solid grey

Kaynak: Harrington, 1991; 41

### 3.3.7. Öncelikli Hedefler

EIT, BPI' in başvuracağı süreçleri seçtikten sonra, EIT öncelikli olarak hedefleri seçmelidir. Bu öncelikli hedefler EIT ile BPI arasındaki genel anlayışı sağlayacaktır. Bunlar, bilginin miktarına ve EIT nin seçtiği süreçlerdeki verilere bağlıdır. Bazı durumlarda, hedefler PIT için kural (yönetmelik) hazırlayabilir. Diğer durumlarda daha geliştirilmiş hedefler sağlanabilir. Öncelikli hedefler şunlar olmalıdır: Etkinlik, verimlilik, uyum sağlayabilme, çevrim süresi. Bütün durumlarda bu hedefler müşteri ihtiyacını karşılamalı veya bunları aşmalıdır.

### 3.3.8. Varsayımları İşler Hale Getirme

Nesneleri geliştirmeden başka, EIT; PIT' ye rehberlik etmesinde yardımcı olsun diye varsayımları işler hale getirir. Bu çalışan varsayımlar; sınırlar, belirli fırsatlar yada beklentilerdir. Bazen EIT, bütün PIT' lerin başvuracağı genel varsayımlar setini geliştirecektir. PIT' nin yaratıcılığını kısıtlayabilir diye EIT' nin

bu varsayımları minimum tutması tavsiye edilir. Süreç sahibi ve PIT' nin süreçlerde olduğu gibi bu işleyen varsayımlarında listesini geliştirecektir.

### 3.3.9. Süreç Sahiplerinin Seçimi

Süreç sahibi; sürecin etkin ve verimli olmasını sağlamakla sorumludur ve yönetim tarafından atanır. Bu BPI stratejisini oluşturmak için anlaşılması gereken bir konudur. Geleneksel fonksiyonel yönetim yıllarca devam etmiş bir organizasyon tipidir. Belki en iyi organizasyon yapısıdır, fakat bazı eksiklikleri vardır. Bazı durumlarda işe yarasada bu fonksiyonel organizasyon yapısı sınırlı kaynaklarla bütün fonksiyonları rekabete götürür. Bu yüzden organizasyonel bazda düşünmeyi bırakmak ve süreçlere yönelik düşünmeye bakmak gerek.

Süreç sahibi işteki değişimleri önceden tahmin edebilmelidir ve bu değişimlerin sürece etkisini önceden tahmin edebilmelidir. Süreç sahibi, iş süreci hangi yönde gidecek ve bu süreci nasıl etkileyecek bunu anlayacak kadar yüksek seviyede olmalıdır.

EIT BPI şampiyonundan süreç sahibi adaylarını önermesini ve süreç sahibini seçmesini isteyebilir.

#### a) Süreç Sahibini Seçme Kriteri

**Sahiplik:** Süreç sahibi olacak kişinin sahip olması gereken özellikler,

- Kaynakları en fazla kullanan (insan, sistemler)
- Çok çalışan (zaman)
- Acı duyan
- Her şey iyi gittiğinde kazanan
- Değişimi etkileme ihtiyacında olan

Bu özellikleri karşılayan kişi süreç sahibi olarak seçilir. Örneğin en çok süreçle kim ilgili, süreçte en fazla yer alan kişi ...vb. Bazı durumlarda sürecin en son

müşterisi iyileşmeden en fazla kazanç sağlayan kişi olduğundan süreç sahibi olmak için en iyi kişi olabilir.

**Süreçte faaliyette bulunma yeteneği:** Süreç sahibini seçerken ikinci kriter, süreçte faaliyette bulunabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Çünkü pek çok süreç fonksiyonlar arası veya uluslar arasıdır. Bunların çoğunda organizasyonel yapıli liderleri yoktur. EIT süreç sahiplerine bütün süreç için sorumluluk ve yetki vermelidir.

Süreç sahibi;

- Yeni iş kurallarının sürece etkisini tanımlar
- Süreci etkileyen politikalarda ki ve süreçlerdeki değişimleri etkiler
- Plan yapar ve değişimleri uygular
- Süreçteki etkinliği ve verimliliği görüntüler

**Liderlik yeteneği:** Süreç sahibinin seçiminde 3. kriter, kişinin takıma liderlik edebilme yeteneğidir.

Bu kişi;

- Güvenilir olmalı
- Gruba bir şedul sunabilmeli
- Bir grubu yönetebilmeli
- PIT üyelerinin iyileşme çalışmalarını destekleyebilmeli ve onları cesaretlendirebilmeli
- Yetenekli bir delege (görüşmeci) olmalı
- Değişiklikleri kabul etmeye istekli olmalı
- Yüksek seviyedeki yöneticilerle anlaşılabilmeli
- Barikatları kaldırabilmeli
- Büyük resmi görebilmeli
- Risk almaktan korkmamalı
- Düşük performansın üstesinden gelebilmeli

**Süreç bilgisi:** Süreç sahibi seçimindeki son kriter, süreci iyi anlamak olmalıdır. Eğer süreç sahibi bütün süreci anlarsa, bu süreç sahibinin işini yapmasını kolaylaştıracaktır ve tekrar yapılan işler az olacaktır. Bu istenen bir özelliktir fakat zorunlu değildir. Çünkü süreç takip edildiğinde, zaten her bir PIT üyesi bütün sürecin nasıl çalıştığını anlayacaktır.

### 3.3.10. Süreci İyileştiren Katılımcılar

Takımın yapısına ve PIT' nin BPI araçları ve metodolojisiyle ilgili bilgisine bağlı olarak süreç iyileştirme katılımcılarının olması tavsiye edilir. Katılımcı BPI araçlarını iyi bilmeli ve bu araçların uygulanmasıyla ilgili tecrübeye sahip olmalıdır. Katılımcıların daha önceden inceleme altındaki bir süreçle ilgili deneyime sahip olması gerekmez. Katılımcının işi; planlama ve uygulama aşamalarının başlangıcında PIT' ye rehberlik etmektir. Bazen bu iş için dışarıdan danışman kullanılır. Çünkü sürece bakış açıları hem taze hem de tarafsızdır, ön yargılı değildir. İç organizasyona bağlı değildirler.

### 3.3.11. Süreç Sahibi

**İş kapsamı:** Süreç sahibi için yapılan iş tanımı, süreç sahibinin belirli süreci iyileştirmekle sorumlu olduğunu göstermelidir. Yönetim süreç sahibinden bütün sürecin etkili ve verimli şekilde yönetilmesi için gerekli olan her şeyi yapmasını bekler. Süreç sahibinin amacı süreci iyileştirmektir.

**Önemli sorumlulukları:** Sorumlulukları şunlardır:

- Sürecin etkin, verimli ve uyumlu olabilmesi için amaç oluşturmak ve ölçüm kurmak
- Amaçların süreci karşılamasını sağlamak
- Barikatları ve süreç alanını tanımlamak
- PIT yi oluşturmak, üyeleri sağlamak, takım üyelerini seçmek
- PIT üyelerini BPI tekniğiyle ve kullandıkları basit iyileştirme prensipleriyle eğitimlerini sağlamak
- PIT faaliyetlerini, süreç sınırlarını tanımlayarak, süreç misyonunu oluşturarak, takımı oluşturarak PIT faaliyetlerine başlamak
- PIT' nin işlerini organize etmek bu da şu şekilde olur:
  1. Toplantıları planlayarak
  2. Gündemleri hazırlayarak
  3. Toplantıları yöneterek
  4. PIT faaliyetlerini takip ederek



#### 5. PIT üyeleri arasındaki farklılıklara karar vererek

- Ölçülen verilerin doğruluğunu korumak
- Kritik başarı faktörlerini tanımlamak
- Alt süreçleri ve alt süreç sahiplerini tanımlamak
- Değişik BPI adımlarını yönetmek
- Anlamayla ilgili dokümanları hazırlamak
- Sürecin niteliklerini ve faaliyetleri karşılaştıran süreçleri görüntülemek
- İş ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan süreçleri tanımlamak ve uygulamak
- BPI şampiyonuyla EIT arasındaki ilişkinin devamını sağlamak  
Bunda şunlar hesaba katılır: PIT nin gelişimi, sürecin niteliği, özel yatırım istekleri, sonuçları mekanik hale getirme.
- İyileşme için engellerin üstesinden gelmek. O da şu şekilde olur: uygun kaynakları sağlayarak, anlaşmazlıkların üstesinden gelerek.
- Müşterilerin beklentilerinin anlaşılması ve karşılanması için sürekli müşteriyle temas halinde bulunmak.
- Süreçleri etkileyebilen iş değişimleriyle ilgili PIT' nin bilgisini saklı tutmak.

#### 3.3.12. PIT Üyeleri

*Genel olarak iş kapsamı:* PIT üyelerinin ilk olarak sorumluluğu takımı yada bölümünü temsil etmektir.

*Önemli sorumlulukları:* Sorumlulukları şunlardır:

- Bütün PIT faaliyetlerine katılmak (BPI teknikleri konusunda eğitilme, toplantılara katılma ve faaliyetleri yerine getirme..vb.)
- PIT de gerektiği gibi herkesin kendi bölümündeki BPI faaliyetlerini yönetmek
- Faaliyetler için uygun kaynakları sağlamak
- Süreçteki değişiklikleri uygulamak
- Alt süreç takımlarına yetki vermek
- Değişimleri desteklemek
- Diğer bölümlerin üyelerini kapsamak ve onları eğitmek

- Süreçle ilgili problemleri çözmek
- Senin bölümün bütün sürece nasıl uyduğunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak

### 3.3.13. Yönetimin Genel Sorumlulukları

PIT' nin sorumluluğundan bahsettik. Şimdi yönetimin BPI ile ilgili sorumluluğuna bakalım. Yönetimin desteği, süreçleri başarmak için bütün seviyelerde kritiktir. Genel yönetim sorumlulukları;

- Gerekli kaynakları sağlamak
- Genel nesnelere geliştirmek
- Organizasyonlar arasındaki sınırları kaldırmak
- İyileştirme fırsatlarını araştırmak
- Sürecin değerlendirilmesini desteklemek için bölümlerin iyileştirme takımlarını oluşturmak
- İnsanları kendilerini düşünmek yerine sürece düşünmeye yöneltmek
- Yeni süreçleri desteklemek için eğitimi sağlamak
- Organizasyondaki süreç değişimlerinin etkisini önceden tahmin etmek
- Sistemleri kurmak
- BPI' a önemli katkıları olan kişi ve takımları ödüllendirmek
- Sonuç ve durumları düzenli olarak gözden geçirmek için BPI' ın kazançları göstermek
- BPI sonucu işten atılmış kişilere benzer yada daha iyi iş bulmak

Son sorumluluk çok fazla tartışmaya neden olmuştur. Yönetimin BPI çalışmaları nedeniyle kimsenin işten çıkarılmayacağına dair güvence vermesi gerekmektedir. Bu tip güven olmadan yönetim, PIT üyeleri veya yöneticiler arasında tam bir işbirliği beklememelidir. Eğer bu güven olmazsa, bariyerler kalacaktır. Böyle bir güven işçilere verilmezse insanlar işe yaramayanları; kendilerini, arkadaşlarını, çalışanlarını korumak için saklayacaklardır. Bu durumda da süreçler etkin hale gelmeyecektir.

### **3.4. Süreç İyileşmesi İçin Organize Olma**

Süreçler karmaşık olduğu için iyileşme faaliyetlerini organize etmek gerek. Süreç iyileşme çalışmalarına takım yaklaşımıyla baktığımızda bu uzun ömürlü sonuçlar elde edilmesini ve uygulama zamanını minimize etmeyi sağlar. Burada PIT' nin nasıl oluştuğuna ve süreç sınırlarının nasıl tanımlandığına bakılacaktır ve süreç ölçüm sistemine başlanacaktır.

BPI metotlarıyla ilgili süreç sahiplerinin eğitilmeleri gerek. İlk gün bu eğitime ayrılır.

#### **3.4.1. PIT' nin Başlangıç Planı**

Süreç sahibi PIT planı hazırlamalıdır. Bu planda şunlar yer alır.

- Öncelikli sınırları tanımlama
- Sürecin blok diyagramını çizmek
- İşler haldeki varsayımları güncellemek
- Süreçteki yöneticilerle konuşmak
- PIT oluşturmak
- Takımın ilk eğitimini sağlamak
- PIT nin misyonunu geliştirmek
- Son süreç sınırını çizmek

Süreç sahibi; sürecin bu kısmını tamamlamak için zamanın bir kısmını kontrol edebilir. Burada diğer bölümlerin yöneticileriyle koordineli şekilde çalışmak gerekmektedir. Burada kaynak sağlarken zaman harcanır. Bu aşamada zamanla ilgili tahminler ılımlıdır.

#### **3.4.2. Başlangıçtaki Süreç Sınırları**

Süreç sahibinin ilk işi başlangıçtaki sürecin başlangıç ve bitiş sınırlarını tanımlamaktır. Bir çok süreçte bu başlangıç ve bitiş noktası net olarak tanımlanamayabilir. O yüzden sınırları tanımlamak zannedildiği kadar basit değildir.

Bu sınırla ilgili örnek vermek gerekirse. Örneğin barbeküde biftek hazırlaması, bunun başlangıç noktaları şunlar olabilir:

- Eti almak için paraya sahip olmak gerek bu yüzden bir işe başlama
- Barbekü yapacağına karar verme
- Markete gidip eti almak
- Eti pişirmek için buz dolabından almak

Bitiş noktaları şunlar olabilir:

- Yemek piştiğinde
- Et servis edildiğinde
- Et tüketildiğinde
- Etraf temizlendiğinde

Görüldüğü gibi pek çok başlangıç ve bitiş noktaları vardır. Karmaşıklığı azaltmak için bu noktaları tanımlamak gerek.

Hem başlangıç hem üst sınırlar girdilerin ilk faaliyete girmesine izin verir. Üst sınır, girdilerin süreçteki diğer faaliyetlere girmesine izin verir. Alt sınır süreçten çıkan çıktının bir sonraki müşteriye gitmesine izin verir. Son sınırın çıktısı sürecin ilk çıktısıdır ve süreçteki son müşteriye gider. Bu süreç sınırlarının seçimiyle süreçte kimler yer alacak, süreçte neler oluyor belirtilmiş olur.

### **3.4.3. Sürecin Blok Diyagramını Çizmek**

Değerlendirme altındaki süreçlerin anahtar bölümlerini tanımlamak için süreç sahipleri sürecin blok diyagramını çizmeli ve bu anahtar operasyonlarda kimler yer alacak onu tanımlamalıdır. Süreç sahibi bu diyagramı çizmeden önce bazı araştırmalar yapmalıdır. Süreç sahibi, ilgili prosedürleri okumalı ve bu süreçlerdeki kişilerle konuşmalıdır.

### **3.4.4. İşler Haldeki Varsayımları Güncelleme**

Süreç sahibi EIT nin geliştirmiş olduğu işlerlik kazanmış varsayımları güncellemesi ve genişletmesi gerekir. Bu işler varsayımlar ve süreç blok

diyagramıyla PIT, faaliyetleri nasıl, nerede yöneteceklerini öğrenmiş olur. Güncellenmiş olan işler varsayımlar içinde şunlar yer alır:

- Çalışan kaynakların gerekliliği
- Projenin bitiş tarihi
- Sermaye donatımı sınırı
- Girdilerdeki değişiklik
- Değişmeyecek olan süreç alanları
- PIT nin temsil etmediği alanlarda sağlanan hizmetler

Yeni bilgiler elde edildikçe bu liste değişmelidir. Bu liste, akış diyagramı çizildikten ve süreç sahibi yöneticilerle görüşükten sonra yeniden değerlendirilmelidir.

### **3.4.5. Takım Yapıları**

BPI faaliyetlerini yerine getiren bir çok takım türü vardır. Daha önceden EIT' den ve süreçteki görevlerinden bahsedilmişti. BPI faaliyetlerinde yer alan diğer takımlar şunlardır:

- Süreç iyileştirme takımı (PIT)
- Alt süreçleri iyileştirme takımı (sub-PIT)
- Görev takımı (TT)
- Bölüm iyileştirme takımı (DIT)

En çok kullanılan takımlar PIT ve sub-PIT dir. DIT bazen BPI metoduna başlamadan önce yer alır. PIT' nin başlangıçtaki çalışmasından sonra TT organize edilir.

#### **a) Süreç İyileştirme Takımı(PIT)**

PIT süreç iyileştirme takımının (process improvement team) İngilizce baş harflerinden oluşur. PIT iyileştirme faaliyetlerinin merkezindedir. Bize işle ilgili yeni düşünme yolları sunar ve organizasyonun etkinliğini, verimliliğini ve kazancını arttıran bir takımdır.

PIT süreçteki her bir bölümü temsil etmelidir. PIT, ilgili olduğu süreci tasarlamak ve iyileştirmekle sorumludur. Takımın faaliyetleri şunlardır:

- Sürecin akış diyagramını çizmek
- Sürecin maliyet ve kalitesiyle ilgili bilgi toplamak
- Ölçüm noktaları ve geri besleme noktalarını oluşturmak
- Süreci nitelendirmek
- İyileştirme planlarını geliştirmek ve uygulamak
- Etkinlik, verimliliğini, sürecin esnek olmasını sağlamak

#### **b) Alt Süreçleri İyileştirme Takımı (Sub-PIT)**

Karmaşık süreçleri iyileştirdiğinde, bu süreçler içinde pek çok alan bulunmaktadır ve bunu bütün olarak almak pratik değildir. Bazı durumlarda sürecin tamamında farklı bölümlerde küçük grupların çalışması daha avantajlı olabilir. Bu durumda makro süreçleri alt gruplara ayırmak ve bunlara alt süreç sahibi atamak daha etkilidir. Alt süreç sahibi daima PIT' nin bir üyesidir.

#### **c) Görev Takımı (TT)**

PIT, PIT üyelerinin iyileştirmeye çalıştığı süreçlerdeki fonksiyonlar arası problemleri tanımlayacaktır. Bu olduğunda, problemler tanımlandığında TT bu problemleri çözmek için atanmalıdır. Süreçte büyük değişim gerektiğinde, belirli bir grup uzman bu değişimin doğru olarak uygulanması için TT' ye atanmalıdır. Yöneticilerin onayladığı süreç sahibi işe atanmalıdır. TT üyelerinin sorumluluğu problem çözülünceye, değişim uygulanıncaya, etkinlik, verimlilik ölçülünceye kadardır.

#### **d) Bölüm İyileştirme Takımı (DIT)**

DIT belirli bölümdeki üyeleri veya küçük çalışma alanı gruplarını kıyaslar. Bölümlerin etkin ve verimli hale getirmeye çalışan işçilerin işlerine odaklanmasını ve işi anlamlarını sağlar.

DIT bölümün etkinliğini azaltan problemleri tanımlar. Verimlilik ve hatasız performanstaki engelleri elemine etmek için düzeltici hareketlerde bulunur.

Takımın çalışmaları bölümdeki faaliyetlere odaklanmaktadır. Takım problemleri tanımlar, öncelikleri belirler. DIT iyileşme faaliyetlerine önemli katkı sağlayabilir ve PIT tarafından cesaretlendirilmelidirler. Bu yaklaşım çalışanları süreci tamamlamak için girişimde bulunmalarına neden olacaktır. DIT' nin her bir üyesi PIT nin üyesidir. Bu iki takım arasındaki bu tür bir ilişki iki takımı yakınlaştırır. Eğer başka bir bölümden dolayı DIT bir problemi çözemezse, PIT çözer. Bir problem çözülecekse ve bölümle ilgili iyileştirme yapılacaksa bu DIT tarafından yapılır.

#### **3.4.6. PIT Üyelerinin Seçimi**

Öncelikli sınırlar tanımlandıktan ve sürecin blok diyagramı çizildikten sonra süreç sahibi süreçte değerlendirme de hangi bölümler yer alacak bunu belirlemelidir. Bölümlerin PIT' yi temsil etmesi gerekir. Bu temsilciler PIT ve DIT veya bölüm yöneticileriyle iletişimde olacaktır ve bunlar arasındaki faaliyetleri koordine edecektir.

PIT üyeleri gerekli değişimlerin sürece uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Seçilmiş bölümün temsilcisi şunlara sahip olmalıdır:

- Bölüm kaynaklarını kullanmak için yetkiye sahip olmak
- PIT ye katılmak için zamanı olmalı
- Pratik ve gerçek süreç bilgisi olmalı
- Diğer PIT güvenilir olmalı
- BPI faaliyetlerinin bir parçası olmak istemeli
- Sürecin gelişebileceğine inanmalı
- Değişimi istemesi
- Süreçte kazanılmış hakka sahip olmalı

Eğer herhangi bir nedenle temsilci atanmazsa, bu durum EIT' ye veya BPI şampiyonuna bildirilmelidir.

Bir çok durumda, süreç müşterisi PIT' nin üyesidir. Bu da PIT' nin müşteriye odaklanmasına yardımcı olur. Süreç tedarikçileri de PIT' nin üyesidir ve önemli rol oynar.

### **3.4.7. Takım Eğitimi**

PIT üyelerinin süreci anlamak, verileri toplayıp analiz etmek ve süreci iyileştirmek için eğitilmeleri gerek. Takımın problem çözerken kullandığı araçlar:

- Süreç
- Beyin fırtınası
- Kontrol kağıdı
- Grafikler
- Histogramlar
- Pareto diyagramları
- Saçılım diyagramı
- Nominal grup tekniği
- Delphi tekniği
- Force-field analizi
- Neden sonuç diyagramı
- İstatistiksel süreç kontrolü

Eğer üyeler takımla ilgili ve problem çözme araçlarıyla ilgili eğitilmemişlerse, PIT bu konuda bir eğitim sınıfıyla başlamalıdır. Eğitim olmazsa bu uzun süreli olumsuz sonuçlara neden olur ve hiçbir zaman iyileştirme çalışmalarını tam olarak anlamayacaktır ve en iyi sonuç uygulanamayacaktır.

### **3.4.8. Görevi Anlama**

Herhangi bir iyileşme çalışmasını başlatmak için çalışma alanı ve görevi (misyonu) anlaşılmalı ve belirtilmelidir. Süreç iyileştirme faaliyeti için şunlar tanımlanmalı ve anlaşılmalıdır.

- EIT nin sağlamış olduğu BPI nesneleri
- İşler haldeki varsayımlar



- Öncelikli süreç sınırları
- Süreç misyonu durumu
- PIT nin adı
- Son süreç sınırları

#### a) Misyon Durumu

PIT nin ilk görevi, bir misyon durumun hazırlanmasının üstesinden gelmektir.

İyi bir misyon durumu:

- Kısa olmalıdır. (5 cümleden fazla olmamalıdır)
- Faaliyetlerin alanını tanımlamalıdır
- Ne başarılacaksa onu ortaya çıkarmalıdır
- Bazı durumlarda, performans iyileştirme amacı ve bitirme tarihini içermelidir.

Birçok durumda PIT, PIT misyon durumunu hazırlamadan önce birkaç cümleyle çalışma altındaki sürecin amaçlarını ve/veya nesnelerini tanımlamanın yardımcı olacağını söyler.

Başarılı olmak için gerekli olan ihtiyaçların herkesçe aynı şekilde anlaşılması gerekmektedir. Eğer misyon durumu çok hızlı şekilde hazırlanırsa veya yeterli sahiplik olmadan hazırlanırsa, o zaman bu anlamsız bir doküman haline gelir. Halbuki, bu doküman iyi bir yönetmelik sağlar ve PIT için bir başarı ölçütü olmalıdır.

PIT misyon durumunu hazırlar hazırlamaz, takım için bir isim hazırlanmalıdır. PIT adı, misyon durumunu yansıtmalıdır.

#### 3.4.9. Son Süreç Sınırları

PIT' nin ikinci görevi öncelikli sınırların nerede olduğunu görmek ve daha iyi tanımlanması için süreç sahibinin belirlemiş olduğu öncelikli sınırları yeniden değerlendirmek olmalıdır. Süreç sınırları şunları tanımlayacaktır:

- Süreçte yer alan ne?
- Yer almayan ne?
- Çıktı hangi süreçten elde edilmiş?
- Hangi girdi sürece girer?
- Süreçte yer alan bölümler neler?

Süreç sınırlarının yeterli genişlikte olduğundan emin ol. Süreç genişliği azaltmak hassas bir noktadır. Süreçler yönetilebilir genişlikte olmalıdır.

Süreç genişliği ile ilgili problemde en iyi yaklaşım alt PIT oluşturmaktır. Alt PIT' yi organize etmenin en etkili yolu, aynı fonksiyondaki faaliyetlere odaklanmaktır. Alt PIT' nin üyeleri orijinal PIT' nin üyeleri olmalıdır. Makro süreçlerle çalışmanın en etkili yolu bu süreci alt süreçlere ayırmak ve bu alt süreçlere alt PIT' yi atamaktır.

#### **3.4.10. Blok Diyagramını İnceleme**

Süreç sınırları belirlendikten sonra, PIT, süreç sahibi tarafından hazırlanan blok diyagramına yönelmelidir. Her bir PIT üyesi bu blok diyagramını anlamalı ve aynı görüşte olmalı. Bir çok durumda, bir çok girdi ve çıktı eklenerek orijinal blok diyagram gözden geçirilir. Bu döngünün sonucunda; bu blok diyagramı bütün PIT tarafından anlaşılmalı ve desteklenmelidir, blok diyagramı kutularla gösterilir. Bu mikro süreçlerin blok diyagramı, PIT faaliyetlerinin kalbi olacaktır. Yeni bilgiler edinildikçe bu diyagram güncellenmelidir.

#### **3.4.11. Süreci İnceleme**

PIT süreç sınırlarını anladı ve blok diyagramını oluşturdu. Detaylı analiz yapmadan önce bilmemiz gereken, toplamamız gereken bilgiler var. Bunlar:

- Sürecin tedarikçileri kim?
- Sürecin müşterileri kim?
- Birbirini etkileyen diğer süreçler neler?

İş süreçlerinin girdileri veya çıktıları bilgidir. Girdiler ve çıktılar tanımlanırken zaman harcanır. Sadece bir yada iki girdi ve çıktı önceliklidir. Diğerleri ikinci plandadır.

Girdiler ve çıktılar, tedarikçiler ve müşteriler tanımlanabilir. Tedarikçiler diğer süreçlere veya bölümlere girdi sağlar. Aynı girdi için birkaç tane tedarikçi olabilir. Benzer şekilde, her bir çıktının bir veya birkaç tane müşterisi olabilir. Bazı sebeplerden dolayı müşterileri tanımlamak önemlidir. İlki; süreç için ölçümleri oluşturmak kritiktir. İkincisi, bir çok organizasyonda ki insanlar müşterisinden haberdar değildir. Bu yüzden müşteriyi tanımlamak için, sürecin çıktısından kazanç sağlayanlarını keşfetmek gerekir. Müşteriyle kastettiğimiz bölüm, süreç veya organizasyon olabilir.

PIT' nin anlamasını kolaylaştırmak için süreci diğer süreçlerle dikkate almak gerek yani büyük resme bakmalıdır. Bunu başarmak için süreçlerin girdilerinin ve çıktılarının listesi oluşturmalıdır.

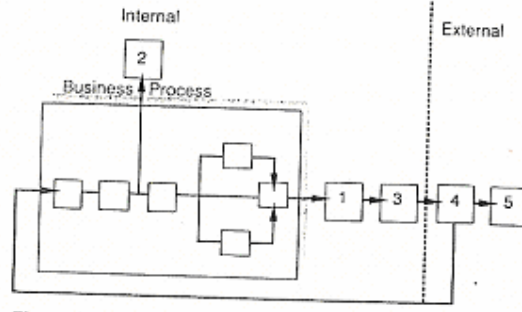
### **3.4.12. Sürecin Müşterisi**

İş sürecinin müşterileri kimlerdir? Onları nasıl tanımlarsın? Süreçten çıktı alan herhangi bir kimse müşteridir. Müşteriler organizasyon içinden yada organizasyon dışından olabilir. Tek bir süreçte 5 farklı tipte müşteri yer alır. Bunlar:

1. *Öncelikli müşteri:* Süreçten çıktıyı direkt alan müşterilerdir.
2. *İkincil müşteri:* İkincil müşteri; süreç sınırları dışında çıktı alan organizasyondur. Sürecin dışından ikinci müşteriye gelen çıktı süreç içinde kullanılır. İkincil çıktı diğer iş süreçlerine yol açtığı için ihtiyaç duyulur. Bu yüzden bu çıktılar önemlidir. Çalışma altındaki sürecin öncelikle görevine katkı sağlasa da sağlamasa da bu süreçler önemlidir.
3. *Dolaylı müşteri:* Organizasyonda yer alan bu müşteriler, süreçler tarafından etkilenen fakat direkt olarak süreçten çıktı almayan müşterilerdir.
4. *Dış müşteri:* Şirket dışındaki müşteridir ve son ürün yada hizmeti alan müşteridir.

5. *Tüketiciler:* Bunlar bazen dış, dolaylı müşterilerdir. Bazı şirketler çıktıyı direkt tüketiciye bırakır. Bu durumda dış müşterilerle tüketici aynı kişi veya organizasyondur. Bir çok durumda ürün yada hizmetler distribütörlere, temsilcilere satılır oradan da ürün tüketiciye gider.

Şekil 3.2 Müşteri profili



Kaynak: Harrington, 1991; 72

Şekil 3.2 müşteri profilidir. Sürecin son çıktısı 1 no' lu müşteriye gider bu ilk müşteridir. İkincil çıktı 2 no' lu müşteriye gider. Bu ikincil müşteridir. 3 no' lu müşteri dolaylı müşteridir. 4 no' lu müşteri şirketin dışındadır. Bu 4 no' lu müşteri şirketin dış müşterisidir. 5 no' lu müşteri malı alıp kullanan tüketicidir. Bazı süreçler için, ilk müşteri tüketicidir. Sürecin ne olduğu önemli değildir. 5 tip müşteride önemlidir.

Biz burada müşteri dediğimizde bahsettiğimiz öncelikli ve ikincil müşteridir. 5 tip müşteride süreç iyileştirmede olmalıdır. Müşterilerin tanımlanması için takıma şunlar sorulmalıdır:

- Süreçten çıktıyı alan kim?
- Çıktıyı alan kişilerin süreçten beklentileri neler?
- Çıktıyı nasıl kullanırlar?
- Eğer terslik olursa nasıl bir etki olur?
- Eğer ters giderse, geri dönüşümü kim sağlar?
- Müşterinin süreç çıktısındaki hatası, etkinliği ve verimliliği ne kadar etkiler?

- Süreçte meydana gelen çıktılar var mı?

PIT sürecin müşterilerinin listesini ve mümkün olan bütün müşterilerin listesini yapmalıdır.

### **3.4.13. Etkinlik, Verimlilik ve Uyum Sağlayabilme (esneklik) Ölçümleri ve Amaçlar**

Şimdi elimizde neler var ona bakarsak, takımımız var, misyon durumumuz, sınırlarımız var. Şimdi PIT iyileşmesiyle ilgili ne yapmalı?

Çalışmamızın amacı ne? Amaca, hedefe odaklandığında bu iyileşme için ne istediğine odaklanmanı sağlar. Bu yüzden sonraki adım bütün süreç için ölçümler ve hedefler kurmaktır. Sürece bütün olarak bakmak gerek çünkü enerjini detaylara harcamak enerjini boşa harcamak demek ve enerjini boşa harcamamalısn. Süreçleri sınırlandırmak önemlidir. Süreç ölçümleri şunlardır:

**Etkinlik:** Süreç yada alt süreç çıktısının müşterinin ihtiyaç, beklentilerini karşılama boyutudur. Etkinlik; doğru yerde, doğru zamanda, doğru fiyatta, doğru çıktıya sahip olmaktır. Etkinlik müşteriye etkiler.

**Verimlilik:** Kaynakların minimize edilme, boşa harcamaları elemine etme boyutudur.

**Uyum sağlama:** Özel müşteri istekleri, değişen müşteri beklentileri ve gelecekte sürecin baş edebilme esnekliğidir. Bugünün ihtiyaçlarını ve gelecekte gereksinimleri karşılamak için süreci yönetir. Uyum sağlamak piyasada rekabet üstünlüğü sağladığı için kritiktir. Müşteri daima özel ihtiyaçlarının nasıl halledildiğini yada halledilemediğini hatırlar. Ayrıntılı olarak ölçümlere bakalım.

#### **a) Etkinlik Ölçütü**

Sürecin etkinliğini sağlamak için müşteri ihtiyaç ve beklentilerini tanımlanmalı ve daha sonra bu ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Buna göre yapılacak ilk adım, müşterileri ihtiyaç ve beklentilerini tanımlamaktır. İkinci adım, bu ihtiyaç ve beklentileri ölçülebilir bir hale getirmektir. 3. adım; ölçüm verilerini toplama ve

kullanma yöntemini tanımlamaktır. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri ürünlerin ve hizmetlerin şu özellikleriyle ilgilidir:

- Görünüş
- Zamanlılık
- Doğruluk, hassasiyet
- Performans
- Güvenilirlik
- Kullanılabilirlik
- İşletilebilirlik
- Dayanıklılık
- Maliyet
- Uyum sağlayabilme

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini kelimelere dökmek her zaman mümkün olmayabilir. Bazen bu ihtiyaç, beklentileri dile getirmek için örnekler, modeller, resimler kullanmak gerekebilir.

İhtiyaç ile beklenti farklı şeylerdir. İhtiyaçlar, müşterinin kabul edeceği süreç çıktısı için minimum standart hazırlar. Örneğin bir otel odası için ihtiyacın neler olduğuna bakarsak, yatağa ihtiyacın olur, yıkanmak için bir yere, elbiselerini asacak bir yere..vb. şimdi bir otelden beklentilerin neler ona bakarsak; ekstra isteklerin örneğin tv, şampuan, masa..vb. işte bunlar ihtiyaçla beklenti arasındaki farklardır. İhtiyaçlar değişmezken, beklentiler genelde değişir. Müşteriyle sürekli temasta bulunulmalı. Böylece beklentiler daha iyi karşılanabilir.

Müşteri beklentilerine uymayı ölçmek için kullanılan bazı teknikler;

- Müşteriler tarafından doldurulan kontrol listeleri ve bu listeler sonra tedarikçilere geri gönderilir.
- Geri dönüşüm
- Müşterinin ürün, hizmeti gözden geçirmesi gibi kendi kendine kontrolü
- Anket yapma, soru sorma
- Gruplara odaklanma
- Müşterilerle görüşme

- Müşteri şikayetlerini görüntüleme
- Piyasa araştırması

Etkinlik ölçütü, hem iç hem de dış müşteriden gelen girdiyi kullanmalıdır. Bazı süreçler direkt dış müşteriyle yüzleşse de bütün süreçlerin iç müşterileri vardır. Birçok süreçte iç müşteri ihmal edildiğinden daha az iyileşme çalışmasına neden olmaktadır.

Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin organizasyonun derinlerine yayıldığına çalışanların dış müşteriyi etkileyen çalışmanın dış etkisini anlamalarına yardımcı olacaktır.

PIT çalışma altındaki süreçten öncelikli olan çıktıyı almalı ve son dış müşteri üzerinde etkiye sahip bu çıktının neden olduğu olayların sırasının blok diyagramını çizmeli. Bu çıktı ve blok diyagramı PIT' nin dış müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini yerine getirmek için her alandaki gereksinimlerini anlamasına yardımcı olacaktır.

Gereksinimleri ölçülebilir hale getirmek için PIT' nin yapması gerekenler;

- Dış müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini nitelendirmek
- Bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamak için süreç zincirini anlamak
- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için süreç hedefleri oluşturmak

Bu bilgiler toplandıktan sonra PIT müşteri beklentilerine uyan gerçek sonuçların boyutlarını belirlemelidir. Her ilk müşteri için minimum etkinlik oluşturulmalıdır.

Gereksinimlerin ölçülmesi sadece uyumu sağlamaz aynı zamanda hataların nedenlerini anlamamızı sağlar. Müşteri beklentileri yeteri kadar detaylandırılmalıdır.

## b) Verimlilik Ölçütü

Etkinlik ve verimlilik dış müşteri için önemlidir. Bütün organizasyonlar süreçlerini verimli hale getirmelidir. Bunun için maliyetler azaltmalı ve bir kısım tasarruflar dış müşteriye geçirilmelidir.

Etkinsizliği görmek ve ölçmek kolaydır. Fakat düşük nitelikli verimliliği fark etmek zordur. Çünkü verimsizliğin farkında olmadan bu durumla yaşarız ve yavaş yavaş daha kötüye gideriz. Bir organizasyon verimliliği başarmak için kaynakları minimize etmeli, katma değeri olmayan, gereksiz faaliyetleri ortadan kaldırmalıdır. Verimlilik için gerekli olan şey para, zaman ve diğer kaynakların kullanılmasına odaklanmaktır. Verimlilik ölçümleri:

- Sürecin işleme zamanı
- Çıktı başına kaynakların harcanması
- Her bir çıktı başına katma değerli maliyet
- Katma değerli zamanın yüzdesi
- Düşük nitelikli maliyet
- Her bir birimin bekleme zamanı

Verimlilik gereksinimleri arasında en anlamlı olanı çevrim süresidir. Bir çok iş sürecinde bu çevrim süresi gereksiz yere uzundur. Bu çevrim süresi sayesinde PIT üyeleri katma değeri olmayan faaliyetleri keşfedebilmektedirler.

Diğer bir verimlilik ölçütü; girdi karşısındaki çıktıdır. Buna göre ölçmek için anahtar elemanlardan biri; katma değeri olmayan zaman karşısındaki katma değerli zaman olacaktır. Gerçek katma değerli zaman; toplam çevrim süresinin sadece %5 dir. Ne yazık ki organizasyonlar bu katma değeri olmayan %95' lik kısım çalışmaktadırlar. Katma değeri olmayan faaliyetler yerine gerçek katma değerli faaliyetlerle çalışmak gerekir.

Verimlilik dış müşteriye etkileyebilir. Bu dış müşteri ihtiyaç ve beklentilerini iş süreçlerine aktarmak gerekir.



İyileştirilmiş verimliliğin, süreçteki hataları ortadan kaldırması gerekir. Süreçlerin hatasız olmasına çalışırız. Yani hatalar meydana gelmeden önlenir, eğer hata olmuşsa bunun tekrarlamaı önlenir.

### c) Esneklik Ölçümü

En basit kalite ölçütü, müşteri gereksinimlerinin tatminidir. Birçok müşteri için bugün yeterli olan şey artık yeterli değildir. Şirketlerin artık müşteri ihtiyaç, beklentilerini aşması gerek. Bu da şu şekilde olur:

- Özel durumlar için insanlara yetki vererek
- Temel gereksinimlerin karşılanmasından beklentilerin karşılanmasına doğru harekete geçerek
- Her türlü müşteri beklentilerindeki değişime ayak uydurarak
- Rekabette başı çekmek için süreci düzenli olarak iyileştirerek
- Özel müşteri ihtiyacını karşılamak için standart olmayan bir faaliyet sağlayarak.

Geleneksel süreçler, ortalama müşteri ihtiyaç ve beklentileri için tasarlanmışlardır. Böylece belki bir çok müşteri isteği karşılanmıştır fakat müşterilerin ihtiyaçlarındaki bazı değişimler ancak bu esnek süreçler tarafından karşılanabilir.

Esnek süreçler bir kereliğine tasarlanır, fakat gelecekteki müşteri beklentilerini karşılamak için kolaylıkla değişebilir. Emin olduğumuz bir şey var ki artık süreçler değişmekte ve daha iyi hale gelmektedir. Esneklik ve değişiklik iyileştirmede önemli faktörlerdir.

3 tane anahtar gereksinimimiz var. Bunlar etkinlik, verimlilik ve uyum sağlayabilme (esneklik)dir. Uyum sağlayabilmeyi ölçmek en zordur. Fakat insanların en çok şikayet edecekleri faktördür. Sürecin esnekliğini ölçmek için bazı yollar vardır.

Örneğin;

- Müşterilerin süreçten istedikleriyle standart prosedürleri karşılaştırmayı dikkate alan ortalama zaman
- Reddedilmiş özel isteklerin yüzdesi
- Artan özel isteklerin yüzdesi

### 3.4.14. Niçin Ölçeriz?

Ölçümler iyileşme çalışmaları için başlangıç noktasıdır. Çünkü ölçümler amaçları anlamada yardımcı olur. Ölçümler olmadan değişim ve iyileşme ihtiyacı engellenir. Bütün sürecin etkinlik, verimlilik ve uyum sağlama ölçümlerinin ve amaçlarının geliştirilmesi gerek. PIT bu bilgileri şunlar için kullanır:

- Sürecin şimdiki performansını hesaplamak
- İyileşme için amaçları oluşturmak
- Önemli olan şeyi anlamak

Belirli ölçümlere sahip olmak önemlidir. Şimdi geriye git ve ölçümlerle süreç misyon durumunu karşılaştır. Ölçümler misyonu destekliyor mu? Eğer desteklemiyorsa daha fazla çalışmak gerek.

İyileşme çalışmalarına başlamadan önce bir plan yapılmalıdır. Yeni bilgiler edindikçe bu plan güncellenmelidir. Proje planı gerçekten sürecin iyileşmesini sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak takımlar bir akış diyagramı geliştirecektir.

## 3.5. Akış Diyagramı Çizme: Süreç Resmi Çizme

### 3.5.1. Giriş

Tek bir resim binlerce işi bize gösterebilir. İşte akış diyagramı da binlerce prosedürü gösterir. *Akış diyagramı*; iş süreçlerini, iş süreçleri arasındaki ilişkiyi anlamayı sağlayan bir araçtır. Var olan yada önerilen süreçleri grafiksel olarak tanımlayan metottur. Semboller kullanılır bu diyagramda. Faaliyetler, olayların sırası grafiksel olarak gösterilir.

### 3.5.2. Akış Diyagramları Nedir?

Akış diyagramları faaliyetleri grafiksel olarak gösterir. Haritalara benzer avantajları vardır. Hem akış diyagramları hem de haritalar birbirinden farklı öğelerin birbirine nasıl uyduğunu gösterir.

Akış diyagramının bir diğer avantajı düşüncelerimizi bir disipline, düzene sokmasıdır. Akış diyagramıyla gerçek süreç faaliyetlerini kıyaslayarak hangi noktalar anlaşılmamış, bozulan, çığnenen yerler varsa bize bunu gösterir. Gerçekten yürütülen yolla önerilen yol arasındaki farkı ortaya çıkaracaktır. Birkaç kısa adımla faaliyetin nasıl geliştireceği belirlenebilir. Akış diyagramı BPI da anahtar bir öğedir. İyi bir akış diyagramı, mantıklı prosedürlerin verimliliği ve kaliteyi azalttığı alanları vurgular. Akış diyagramı karmaşık süreçleri açıklayabildiğinden bu alandaki problemlerin çözümünü de kolaylaştırır.

Pek çok türde akış diyagramı bulunmaktadır ve her birinin kendine özgü kullanılışı vardır. Bu teknikler:

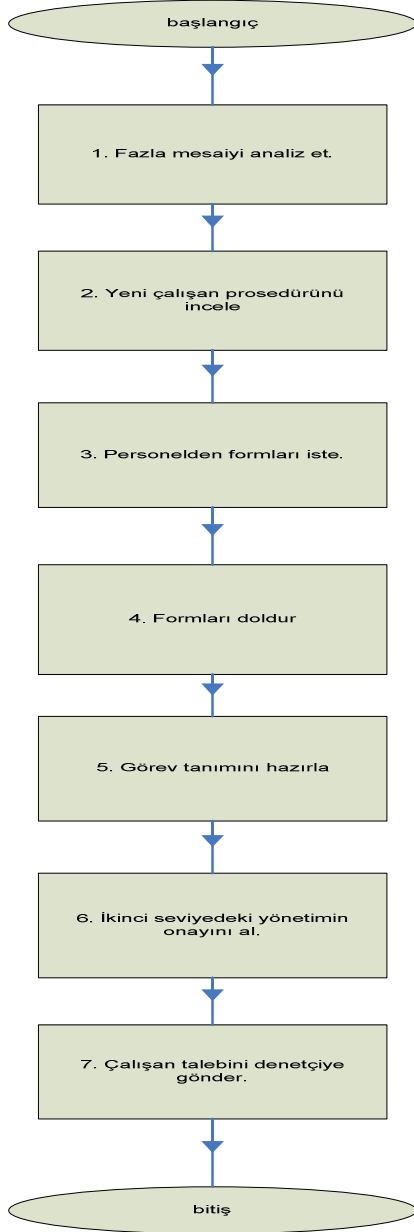
- Blok diyagramı; sürece çabuk şekilde bakmayı sağlar.
- Amerikan Ulusal standartlar enstitüsü (ANSI) standart akış diyagramı; birbiriyle ilişkili süreçleri detaylı şekilde gösterir ve bu süreçleri analiz eder.
- Fonksiyonel akış diyagramı; organizasyonlar yada alanlar arasındaki süreçleri resmeder.
- Coğrafi akış diyagramı; konumlar arası sürecin takibini gösterir.

### 3.5.3. Blok Diyagramları

Blok diyagramı, blok akış diyagramı olarak da bilinmektedir. Akış diyagramları türleri içinden en basit ve bilindik olanıdır. Süreçlere basit, çabuk şekilde bakmayı sağlar. Oklar, dikdörtgenler, çizgiler bu diyagramdaki büyük sembollerdir. Dikdörtgenler faaliyetleri gösterirken oklarla gösterilmiş çizgiler bu faaliyetler arasındaki ilişkileri, bu faaliyetlere taşınan bilgileri göstermektedir. Bazı blok diyagramlarında sürecin nerden başlayıp bittiğini göstermek için elips şekli

kullanılır. Büyük karmaşık süreçleri basitleştirmek veya bireysel görevleri dokümente etmek için blok diyagramı kullanılır. İşler haldeki faaliyeti tanımlayan her bir dikdörtgen kısa bir adımı içermektedir. Şekil 3.3' de blok diyagramına ilişkin örnek bulunmaktadır.

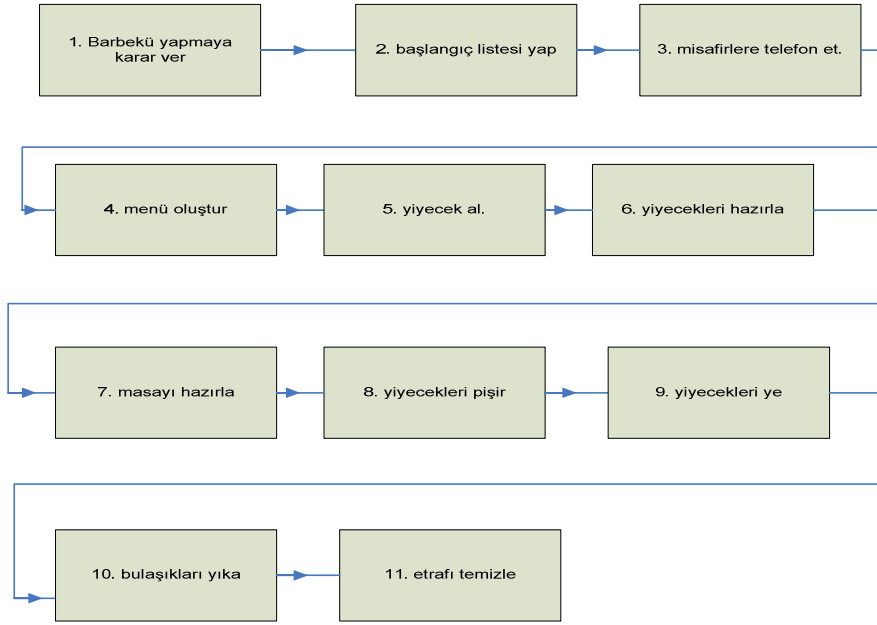
Şekil 3.3: Yeni çalışanın onaylanması için gerekli yönetim faaliyeti



Kaynak: Harrington, 1991; 91

Görüldüğü gibi her dikdörtgen içinde pek çok faaliyet bulunmaktadır. İstenirse her bir dikdörtgenin içindeki faaliyet içinde blok diyagramı çizilebilir. Blok diyagramı yukarıdaki gibi düşey olduğu (şekil 3.3 deki gibi) gibi yatayda olabilir. Şekil 3.4 ise yatay çizilmiştir. Şekil 3.4 de barbekü yapma sürecinin blok diyagramı çizilmiştir.

Şekil 3.4: Barbekü yapma sürecinin blok diyagramı



Kaynak: Harrington, 1991; 93

Blok diyagramı senin sürece hızlı şekilde bakmanı sağlar, sürecin detaylı analizini sağlamaz. Önce önemli olan süreç dokümanate edilir. Daha sonra ki akış diyagramında, sürecin ayrıntılı analizi yapılır.

Birçok faaliyet ve girdileri bu blok diyagramında ayrıntılarıyla verilmez. Böylece bütün sürecin basit resmi çizilebilir. Blok diyagramında yer alan faaliyetlerinde blok diyagramlarının nasıl çizileceğini görmek kolaydır. Blok diyagramı faaliyetin nasıl işlediğinin resmini görmeni sağlar. Faaliyetlerin detaylandırılmış hali daha sonraki akış diyagramında çizilecektir.

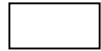
Blok diyagramlarında ayrıca bir önceki bölümde de değinildiği gibi o faaliyetten sorumlu kişilerde gösterilebilir. Oklar da diyagrama bakan kişinin işlerin sırasını izlerken hata yapmasını engeller. Blok diyagram faaliyetinden çıkan oklar hem yolu gösterir hem de bu faaliyette yer alan kişileri ve onların sorumluluklarını gösterir. Organizasyonun iş faaliyetlerini çizmek için blok diyagramı oluşturduğunda, sorumlulukları farklı şekilde gösterebilirsin. Bölümlerin adlarını; çalışanların, yöneticilerin iş adlarını kullanabilirsin yada direkt sorumluluklarını gösterebilirsin.

Akış diyagramının amacı sürecin resmini çizmektir. Takımın süreci kolayca anlamasını sağlamak ve kullanımı kolaylaştırmak için akış diyagramı çizilir. Her bir faaliyet için semboller kullanılır. Bununla birlikte, standart olmayan semboller kullanılırsa organizasyondaki çalışanlarda bu karışıklığa neden olabilir. Bunun için BPI faaliyetlerine başlamadan önce EIT' nin semboller ve bunların ne anlama geldiğinin yer aldığı bir liste hazırlaması gerekir.


İş süreçlerine, süreçlerin blok diyagramını çizerek başlamak iyidir. Blok diyagramı, görevlerin ayrıntılı akış diyagramını çizmede de yardımcı olabilir. Ayrıca akışı göstermek için düz oklar kullanıldığı gibi bilginin akışını göstermek içinde noktalı oklar kullanılır.


#### **3.5.4. Standart Akış Diyagramı Sembolleri**


Diğer 3 tip akış diyagramını tanımlamadan önce kullanılan bazı sembellere bakalım. Akış diyagramlarında en çok kullanılan bu semboller standart sembollerdir. En çok kullanılan semboller aşağıda ki gibidir.





*İşleme, çalışma: dikdörtgen.* Bir öğede değişiklik meydana geldiğinde bu sembolü kullan. Değişim işçi masrafından, makinenin faaliyetinden yada her ikisinin kombinasyonundan oluşabilir. Normalde dikdörtgen içinde faaliyetin kısa bir tanımı yer alır.

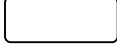
 *Nakil, hareket: şişman ok.* Bölümler arasındaki çıktının hareketini gösterir.

 *Karar noktası: elmas.* Süreçte karar alınması gereken yere konur. Diğer faaliyetler bu karara göre ilerler.

 *Belge: altı tırtıklı dikdörtgen.* Bir faaliyetten çıkan çıktının bilgisini kağıda, rapora kaydetmek gerektiğinde bu sembol kullanılır.

 *Akış yönü: ok.* Süreç adımlarının sırasını, yönünü gösterir. Ok bir sembolden diğerine hareket için kullanılır. Ok yönü aşağı, yukarı, yan tarafları gösterebilir. Yanlış anlaşılmalardan sakınmak için ok başı kullanılması tavsiye edilir.

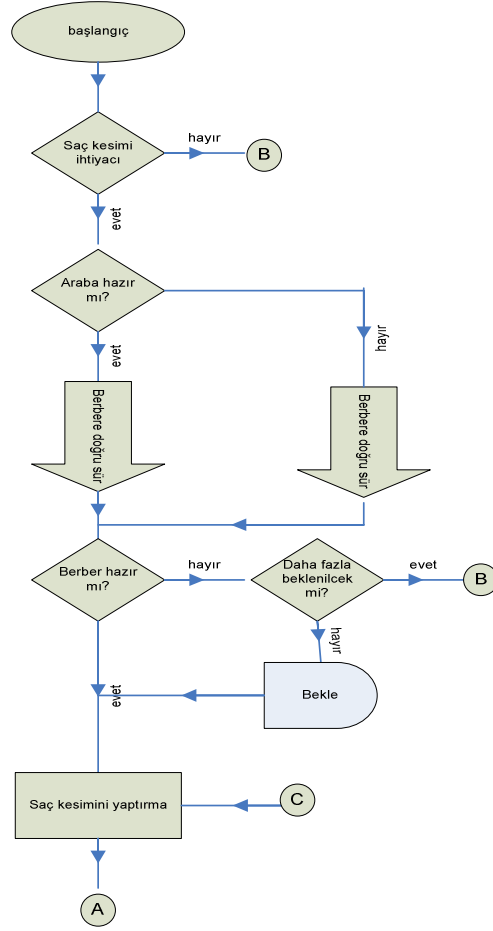
 *Ara parça: küçük daire.* Bu akış diyagramının sonunda yer alır ve akış diyagramının çıktısının diğer akış diyagramının girdisi olarak kullanılacağını gösterir.

 *Sınırlar: uzatılmış daire.* Bu daire sürecin başlangıç ve bitişini gösterir. Bütün bunların dışındada semboller vardır ve onları da kullanabilirsiniz.

### 3.5.5. ANSI Standart Akış Diyagramı

ANSI' nin standart akış diyagramı süreci detaylı şekilde anlamayı sağlar. Gerçekte blok diyagramı başlangıç noktasıdır ve detaylı çizimler istendiğinde de akış diyagramları kullanılır. Çalışma altındaki her bir süreç detaylandırılabilir. Detay türü iyileşme adımına bağlıdır. Detaylı bir akış diyagramı yalnızca süreç dünya kalitesine yaklaştığında yapılır. Şekil 3.5 de sürecin akış diyagramları çizilmiştir.

Şekil 3.5: Saç kesimi sürecinin akış diyagramı



Kaynak: Harrington, 1991; 100

Şekil 3.5 de karar noktası elmasla gösterilmiştir. Evet yada hayır kelimeleri alternatifleri sınıflandırmak için kullanılmıştır. Küçük daireler ara parçalardır, başka süreçle olan bağlantıyı gösterir.

### 3.5.6. Fonksiyonel Akış Diyagramı

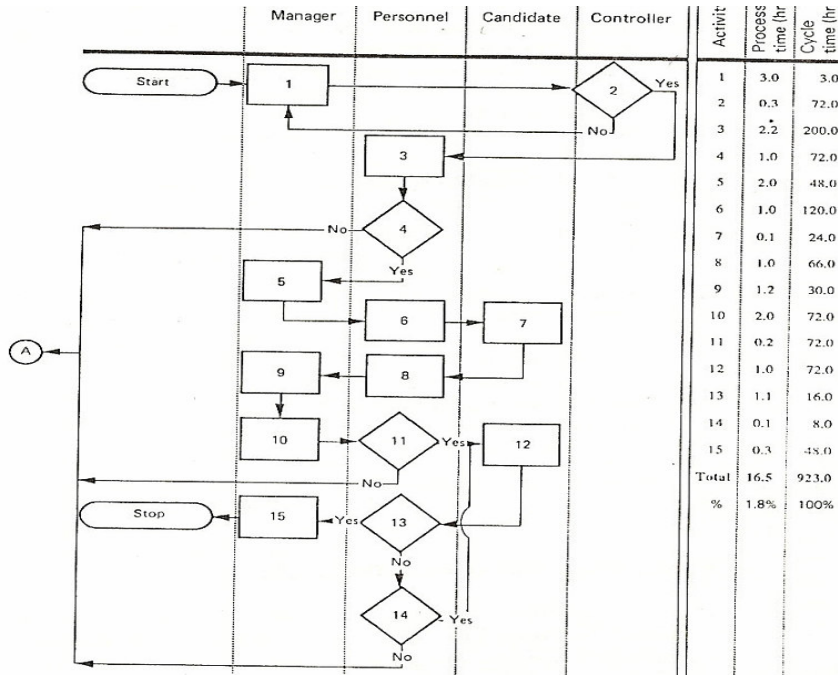
Fonksiyonel akış diyagramı, akış diyagramının diğer bir türüdür. Farklı iş birimleri arasındaki hareketi resmeder. Toplam çevrim süresi problemse bunu



dikkate alır. Fonksiyonel akış diyagramı, hem blok diyagramının hem de standart akış diyagramlarının sembollerini kullanır.

Fonksiyonel akış diyagramı düşey organizasyonun yatay olarak giden süreçleri nasıl etkilediğini tanımlar. Bir çok şirkette yatay yada fonksiyonel organizasyonlar yaşamın bir parçasıdır.

Şekil 3.6: İçteki iş araştırma sürecinin fonksiyonel akış diyagramı



Kaynak: Harrington, 1991; 103

### 3.5.7. Fonksiyonel Zaman Hatlı Akış Diyagramı

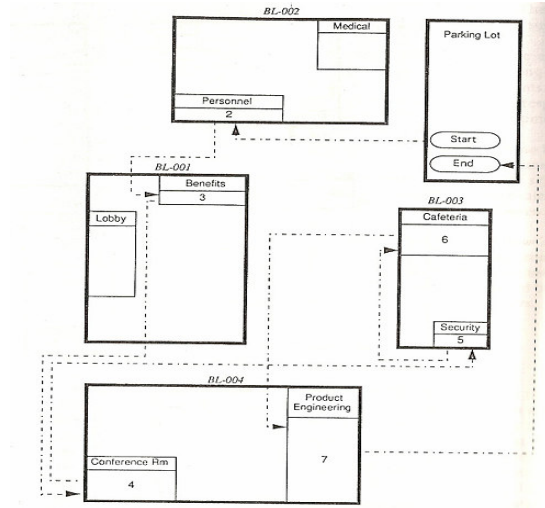
Bu akış diyagramı standart akış diyagramına işleme (processing) zamanının ve çevrim süresinin eklenmesiyle oluşmuştur. Bu akış diyagramı, süreç etkili olmadığında organizasyonun ne kadar para kaybettiğini belirlemek için düşük nitelikte maliyet analizi yaptığında bunun anlaşılmasını sağlar. Daha önceden fonksiyonları tanımlanmış sürece zamanı eklersek o zaman boş, kullanılmayan ve gecikmelerin olduğu bölgeleri belirleyebiliriz.

Zaman iki şekilde görüntülenir. İlki, faaliyeti işlemek için gerekli zamandır ve kolonda ise “işleme zamanı (processing time)” olarak yer alır. Diğer kolonda ki ise “çevrim süresidir”. Genelde her süreç için gerekli zamanın toplamıyla ile bütün sürecin toplam çevrim süresi arasında büyük farklılık vardır. Bu farklılığın nedeni nakil ve bekleme zamanlarıdır. Müşteriyi memnun etmek için çevrim süresini azaltmalıyız.

### 3.5.8. Coğrafi Akış Diyagramı

Bu diyagram faaliyetlerin fiziksel akışını analiz eder. İki faaliyet arasında ki çıktı ve/veya kaynak hareketi sırasında boşa harcanan zamanı minimize etmede yardımcı eder. Aşağıdaki şekil coğrafi akış diyagramına örnektir.

Şekil 3.7: HJH şirketinde yeni işçinin ilk günün coğrafi akış diyagramı



Kaynak: Harrington, 1991; 109

### 3.5.9. Veri Sözlüğü

Akış diyagramının karmaşık olmaması, anlaşılır olması nedeniyle çoğu kişinin veri sözlüğüne ihtiyacı olmayabilir. Akış diyagramlarının daha anlaşılır

olması için veri sözlüğü gereklidir. Akış diyagramlarında ayrıntılara yer verilmez, fakat neyin ne demek olduğu ayrıntılı şekilde bu veri sözlüklerinde yer alabilir.

Not: Süreç haritaları ve çeşitleri detaylı olarak süreç haritalama teknikleri bölümünde incelenecektir.

Akış diyagramıyla:

1. Akış diyagramını çizenler kendi etkilerinin ve yeteneklerinin farkındadırlar. Nasıl katkıda bulduklarını bilirler. Bu kişiler diğerlerinin başvuracağı diyagramı çizmekle gurur duyarlar.
2. Çalışanlar kendi performanslarının, diğerlerini nasıl etkilediğini görür.
3. Akış diyagramı oluşturularak herkes birbirinin işini anlamakta, böylece işbirliği artacaktır. Akış diyagramını oluşturarak takım çalışması elde edilir.
4. Katılımcılar bu elde edilebilir kaynak yardımından ve desteğinden esinlenir.
5. Bireysel sorumluluklar gelişir. Akış diyagramı iyileşme çalışmalarına neden olur, kalite standartlarına bağlılığa neden olur ve süreçteki değişkenliği azaltmak için kesin karara neden olur.
6. Hedefleri hazırlamayı kolaylaştırır.

Organizasyondaki insanlar iş faaliyetlerine daha sistematik ve yaratıcı gözden bakmaya başlayacaktır. Çalışanlar işlerini yapmak için daha duyarlı hale geleceklerdir.

### **3.6. Süreç Özelliklerini Anlama**

#### **3.6.1. Giriş**

İş süreçlerini ne kadar iyi anlarsak, onları da o kadar iyi iyileştirebiliriz. Bu yüzden iş süreçlerinin bazı özelliklerini anlamalıyız.

*Akış:* Girdiyi çıktıya dönüştüren metotlar.

*Etkinlik:* Müşteri ihtiyaçlarının ne kadar iyi karşılandığıyla ilgili özelliktir.

*Verimlilik:* Çıktı üretmek için kaynakların ne kadar iyi kullanıldığıyla ilgili bir özelliktir.

*Çevrim süresi:* Girdinin son çıktıya dönüşümü için gerekli olan zaman.

*Maliyet:* Bütün sürecin masrafı.

3 nedenden dolayı bu özellikleri anlamak önemlidir. İlki; süreçteki problemler alanları tanımlamada yardımcı olur. İkinci olarak; iyileşmeyle ilgili kararlarda ihtiyaç duyulan veri tabanını sağlar. Sadece değişimlerin bireysel faaliyetlerdeki etkisi görülmek istenmez, ayrıca bütün sürece etkisi ne bu da görülmek istenir ve üçüncü nedeni ise; iyileşme amaçlarını hazırlamak ve sonuçları değerlendirmek için bu özellikler hakkında bilgi elde etmek önemlidir.

### **3.6.2. Süreç Yürüyüşü (Process Walk-Through)**

Önceki kısımlarda PIT' nin bütün iş süreci için geliştirmiş olduğu akış diyagramını gördük. Bununla birlikte bazen sürecin dokumante edilmesi organizasyonda gerçekte ne olduğunu göstermez. Böyle olmasının bazı nedenleri vardır. Örneğin;

- İşçilerin prosedürleri yanlış anlaması
- Prosedürleri bilmemeleri
- Bir şeyleri yapmanın daha iyi yollarını bulmaları.
- Dokumante etmenin zor bir iş olması.
- Eğitilmemeleri
- Faaliyeti yerine getirmek için farklı şekilde eğitilmeleri.
- Gerekli araçların olmaması.
- Yeterli zamanlarının olmaması.
- Birisinin onu daha farklı yapmasını söylemesi
- Prosedürleri niçin takip etmeleri gerektiğini anlamamaları nedenleriyle.

Bu nedenlerle süreci dokumante etmek her zaman gerçeği yansıtmaz.

PIT sürecin akış diyagramını doğru çizemeyebilir. İş süreçlerinde gerçekten ne olduğunu anlamak için yapılması gereken şey; çalışanın iş akışını kendi takip

etmesi, tartışması ve neler olduğunu gözlemesidir. Buna *süreç yürüyüşü (process walk-through)* denir.

PIT süreçte gerekli bilgiyi toplamak için süreç yürüyüş anketi hazırlamalıdır.

Şu tür sorular olabilir:

- Gerekli girdiler neler?
- Nasıl eğitildin?
- İşin ne?
- Çıktını ne kadar iyi biliyorsun?
- Aldığın geri dönüşüm ne?
- Müşterilerin kimler?
- Seni hata yapmaktan alıkoyan ne?
- İşini kolaylaştırmak için ne yapılabilir?
- Tedarikçilerinin daha iyi performans göstermeleri için ne yapıyorsun?
- Çıktın nasıl kullanılıyor?
- Eğer işini iyi yapmasaydın ne olurdu?
- İş tanımına baktın mı?
- Tedarikçin sana girdi vermeyi bıraksaydı ne olurdu?
- Eğer yönetici olsaydın neyi değiştirirdin?

Süreç yürüyüşü yapan takım WTT dir. Var olan uygulamayla önerilen uygulama arasındaki farkı açıkça tanımlanmalıdır. Bu farkların niçin olduğu belirtilmelidir. İnsanların niçin aynı işi yaparken farklı yollar izlediklerini analiz edilir. Standardizasyon iyileşme çalışmaları için anahtardır ve üstesinden gelmesi gereken ilk görevdir. Süreç takibi tamamlandıktan sonra her bir WTT, PIT ye bulgularını sunmalıdır.

### **3.6.3. Sürecin Etkinliği**

Genellikle etkinlik şu özelliklerin ne kadar iyi olduğuna bakar:

- Sürecin çıktısının son müşterinin gereksinimlerini ne kadar iyi karşıladığına
- Her alt sürecin çıktısının içindeki müşterinin girdisini ne kadar iyi karşıladığına

- Tedarikçilerin sağladığı girdilerin, süreçteki gereksinimleri ne kadar iyi karşıladığına bakar bu özellik.

Her sürecin etkinliği iyi tasarlanmasa da geliştirilebilir. Etkinlik geliştiğinde, daha mutlu müşteri elde edilir, satışların ve piyasa payının gelişmesine neden olur.

İlk adım en önemli etkinlik özelliklerini seçmektir. Etkinlik özellikleri sürecin ne kadar iyi işlediğinin göstergeleridir. Sürecin sadece bütünün kalitesine bakılmaz ayrıca süreçteki büyük faaliyetler ve alt süreçlerdeki kaliteye de bakılır. Amacın, çıktının müşteri gereksinimini karşılamak olduğundan emin olunmalıdır. Sürecin etkin olmadığını gösteren göstergeler:

- Kabul edilemez ürün ve/veya hizmet
- Müşteri şikayetleri
- Yüksek garanti maliyetleri
- Azalan piyasa payı
- Geciktirilmiş, ihmal edilmiş işler
- Tamamlanmış işin yeniden yapımı
- Çıktının reddedilmesi
- Geç çıktı
- Tamamlanmamış çıktı

Bütün süreçlerde olduğu gibi aynı şekilde alt süreçler içinde etkinlik özelliklerinin tanımlanması gerekir. Etkinlik özelliklerinin karşılaştırıldığı bir liste oluşturulmalıdır. Bu liste süreç takibinde olduğu gibi, yapılan görüşmelere dayalı olarak oluşturulacaktır.

#### **3.6.4. Sürecin Verimliliği**

Sürecin etkinliğini sağlamak müşteriye kazanmak için önceliklidir, fakat sürecin verimliliği süreç sahibinin kazancı için önceliklidir. Verimlilik daha önceki bölümlerde tanımlandığı gibi her bir girdi başına olan çıktıdır. Verimlilik özellikleri:

- Her bir birim veya her bir işlem başına çevrim süresi
- Her bir çıktı başına kaynak
- Toplam süreç maliyetinin gerçek katma değerli maliyet yüzdesi

- Her bir çıktı başına düşük nitelikli maliyet
- Her birim veya işlem başına bekleme zamanı

### **3.6.5. Sürecin Çevrim Süresi**

Çevrim süresi ne kadar verimlilik ölçütünün içinde yer alsa da müşteri üzerinde büyük etkisi vardır. Çünkü hem maliyeti hem de dağıtım etkiler. Çevrim süresi bütün süreci tamamlamak için gereken zaman uzunluğudur. Çevrim süresi sadece sürecin işlenmesi için gereken zamanı içermez bunun yanı sıra depolama, iş tekrarları, bekleme, dokümanların hareketi, gözden geçirme zamanlarını da içerir. Çevrim süresi kritik iş süreçleri için anahtar bir faktördür. Kaynaklardan bağımsız, çevrim süresi azaltıldığında, maliyet azalır, çıktının kalitesi gelişir ve satışlar artar. Örneğin ürünün çevrim süresini kısarsan, envanter maliyetini azaltmış ve dağıtım iyileştirmiş olursun. Kısacası, çevrim süresi başarı ve başarısızlık arasındaki farkı ortaya koyabilir.

Bu noktada sürecin gerçek çevrim süresini ölçmelisin. Gerçek çevrim süresi, prosedürde yazılı ve herkesin anladığı teorik çevrim süresinden (sürecin işleme zamanı) oldukça farklıdır. Bazen işlem zamanı, toplam çevrim süresinin %1 inden daha azdır.

### **3.6.6. Maliyet**

Maliyet sürecin diğer önemli bir yönüdür. Çevrim süresi gibi sürecin maliyeti, süreç problemlerini ve verimsizliği anlamada büyük katkı sağlar. Güncel finansal bilgiyle yaklaşık maliyet tahmin edilebilir.

PIT bütün sürecin maliyetini hesaplamalıdır. İlk olarak, akış diyagramını gözden geçirerek süreçte yer alan bölümleri tanımlamalıdır. Faaliyetler neler? Faaliyetlerden ilk olarak hangi bölümler sorumlu? Faaliyeti destekleyen bölümler hangisi? Bunlar tanımlanmalıdır. PIT üyeleri bölümlerin süreçte ne kadar zaman harcadığını tahmin etmek için her bölümün yöneticisiyle çalışmalıdır. Bu yöneticiler

zaten bu tür bilgileri zaman çizelgesinden veya benzer dokümanlardan elde edebilir yada en azından iyi tahminlerde bulunabilirler. Bu tahminler değişken genel giderleri içerir. Değişken masraflar; faaliyet ortadan kalktığında ortadan kalkabilen giderlerdir. Her organizasyon için finansal departmandan değişken genel giderleri istenmelidir.

Sürecin maliyetini hesaplamanın bir diğer yolu, finansal kayıtlardan bölümlerin toplam aylık maliyetlerini sağlamak ve daha sonra zamanı tahminleyerek, bölüm yöneticisi sürece maliyetlerini tahsis eder.

Maliyetleri detaylı olarak anlamanız gerek, alt süreçlerin maliyetleri ne? Önemli faaliyetlerin maliyetleri ne? Her bir çıktının maliyeti ne?

PIT' nin iyileşme çalışmalarıyla ilgili uyması gereken 3 önemli kural var. Bunlar: Birincisi, süreçte neler olduğunu bilmeden iyileşme çalışmalarına başlanmaması, ikincisi çalışanlar aynı işi aynı yoldan yapıncaya kadar iyileşme çalışmalarına başlanması, üçüncüsü, tahminlere göre değil verilere göre hareket etmektir. İlk olarak zamanını süreci anlayarak harca ve süreçle ilgili mantıklı veriler topla. Bu senin boşa çaba harcamanı engelleyecektir ve toplam iyileşme süresini azaltacaktır. İyi tanımlanmış bir problem yarısı çözülmüş bir problem demektir.

### **3.7. Akma: (Streamlining)**

#### **3.7.1. Giriş**

Bu noktada artık öncelikli amacımız; iş süreçlerini iyileştirme çalışmalarıyla ilgili bazı hazırlıklar yapmaktır. Bu bölümde iyileşme çalışmalarıyla ilgili 10 temel araçtan bahsedilecektir ve bu araçlar streamlining başlığı altında toplanmaktadır. Bu bölümde etkinlik, verimlilik ve esneklik üzerinde pozitif değişime neden olan metotlar tanımlanacaktır.



### 3.7.2. Streamlining 'in Prensipleri

Streamlining detaya yönelmektedir, bu şekilde kalite ve iyileştirme performansına öncülük edebilir. Süreçte yapılan takibin pürüzsüz gitmesini sağlar, iyileşme çalışmalarında direnci en aza indirir ve performansı minimum çabayla yapmaya çalışır. Streamlining ile çalışıldığında çok az dirençle karşılaşır. Sırasıyla streamlining de başvurulan araçlar aşağıdaki gibidir:

1. *Bürokrasiyi elemine etmek*: Yönetimle ilgili gereksiz işleri, onayları ve kağıtla ilgili işleri ortadan kaldırmaktır. Bürokrasi BPI çalışmalarına ve organizasyona önemli ölçüde zarar vermektedir. İşte bu yüzden gecikmeler, onaylar, gözden geçirmeler, dokümantasyon azaltılmaya ve ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. Genelde bürokrasi tanımlanmaz, fakat bürokrasi araştırmalı ve tanımlanmalıdır ve daha sonra bürokrasi ortadan kaldırılmalıdır.

2. *Kopyaları elemine etmek*: Süreçte farklı bölümlerde işleyen aynı faaliyetleri ortadan kaldırmaktır.

3. *Katma değerleri değerlendirmek*: Müşteri beklentilerine katkısı olanları belirtmek için her bir faaliyeti değerlendirmek.

$$VA=V_2 - V_1$$

VA: katma değer

$V_2$ : işleme sonrası değer

$V_1$ : işleme öncesi değer

Katma değeri değerlendirme (VAA), son müşteri beklentilerini karşılayan katkıyı belirlemek için iş sürecindeki her bir faaliyetin analizidir. VAA' nın amacı, iş katma değerli faaliyetleri optimize etmek ve katma değeri olmayan faaliyetleri ortadan kaldırmaktır.

4. *Basitleştirmek*: Sürecin karmaşıklığını azaltmaktır. Basitleştirmek; mümkün olduğu kadar karmaşıklığı azaltmaktır. Daha az iş, adım, birbirine bağlılık demektir. Her şeyin daha kolay hale gelmesidir, öğrenmenin, yapmanın, anlamının daha kolay hale gelmesi demektir.

5. *Sürecin çevrim süresini kısaltmak*: Müşteri ihtiyaçlarını karşılama veya onları aşmak için çevrim süresini kısan yolları belirleme ve depolama maliyetini azaltan yolları belirlemektir.

6. *Hatayı düzeltmek:* Faaliyetin yanlış şekilde yapılmasını zor hale getirmektir.
7. *Geliştirmek:* Sermaye donatımı kullanımını daha etkili hale getirmek ve performansı iyileştirmek için iş alanını daha etkili hale getirmektir.
8. *Basit dil:* Yazma ve konuşma dilindeki karmaşıklığı azaltma ve dokümanları daha kolay hale getirmektir.
9. *Standardizasyon:* Bir faaliyeti yerine getirmek için tek bir yol seçmek ve bütün işçilerin işlerini her zaman bu yoldan yapmalarını sağlamaktır. Örneğin prosedürler çalışanlara ve yöneticilere, süreç fonksiyonlarının nasıl olduğunu ve bu faaliyetleri nasıl yerine getireceklerini söyler.
10. *Tedarikçi ortaklığı:* Sürecin çıktısı yüksek oranda sürecin aldığı girdinin kalitesine bağlıdır. Sürecin genel performansı tedarikçinin girdisi iyileştiği zaman iyileşir. Tedarikçi-müşteri ilişkisinde her iki tarafında sorumlulukları vardır. Müşterinin sorumluluğu tedarikçiye girdiyle ilgili beklenti ve ihtiyaçların niteliklerini belirtmektir. Tedarikçi girdiyi alan insanlarla konuşmalı ve girdiyi nasıl kullandıklarına bakmalıdır. Tedarikçinin sorumluluğu ürünü zamanında ve belirtilen nitelikleri uygun olarak müşteriye sağlamaktır. Tedarikçiler girdileri daha az maliyetle ve yüksek kalite de sağlamaya çalışmalıdırlar.
11. *Büyük resmi iyileştirme:* Bu teknik ilk 10 teknikten istenen sonuç alınamadığı zaman kullanılır. Bu metot PIT' ye süreci değiştirmek için yaratıcı yollar ararken yardımcı olur. Bazen bu teknikler istenildiği gibi sonuç vermeyebilir o zaman geri dönüp, bütün sürecin resmine bakmak gerek.

Bu yaklaşımın avantajları:

- PIT ye yeni bir fikir yaratması için yol gösterir.
- PIT ye yeni bir süreç bakış açısı sağlar.
- PIT nin önemli başarı faktörlerine odaklanmasını sağlar.
- PIT nin yeni seçenekler geliştirmesine izin verir.
- PIT nin güncel barrierlerde yürümesine izin verir.

12. *Otomasyon ve/veya makineleşme:* Araçlara, ekipmanlara ve bilgisayarlara başvurmak çalışanların yaptıkları rutin işleri yaratıcı hale getirir. Bilgisayarların çok geniş bilgi depolama kapasiteleri vardır. Problemleri kayıtları yakalar ve analiz eder ve

bunları insanlara haber vermekle sorumludur. Ayrıca bilgisayar sistemleri telekomünikasyon ağını da kullanmaktadır.

### **3.7.3. Streamlining' in Kazançları**

Süreç analiz edildi ve biçimlendirildi. Şimdi bu aşama da iyileşmiş verimliliğin, etkinliğin ve uyum sağlamanın bazı avantajları vardır. Bunlar;

- Müşteriler istediklerini istedikleri zamanda alabilecekler
- Çevrim süresi azaltılmış olacak
- Alan gereksinimi azalmış olacak
- Onay ve adımların sayısı azalmış olacak
- Kritik olmayan çıktı azaltılacak
- Sürecin maliyeti azaltılacak
- Yönetim maliyeti azaltılacak.

## **3.8. Ölçümler, Geri Besleme, Hareket**

### **3.8.1. Giriş**

Bütün bu yapılanlardan sonra yapılması gereken çalışanların performanslarını ölçmektir. Çalışanların performanslarının karşılığını vermek iş süreçleri için önemlidir. Harrington şunu her zaman vurgulamaktadır: Ölçemezseniz kontrol edemezsiniz, kontrol edemezseniz yönetemezsiniz. İşte burada da ölçümün ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Daha önceden müşteri ölçümlerinin nasıl geliştirileceğini gördük. Fakat şimdi daha detaylı şekilde ele alınacaktır. Son çıktının daha iyi olması ve sürecin iyileşmesi sağlanabilir. Süreçteki ölçümler süreci gözlemlemek ve izlemek için pencere açar. Bu pencere süreci sürekli olarak gözlemeyi sağlar. Kesinlikle ölçümler olmadan mantıklı kararlar alınamaz. Bu bölümde işlerin nasıl ölçüleceğinden ve bu ölçümlerin iş süreçlerinde nasıl kullanıldığından bahsedilecektir. Ölçümlerle ilgili 11 tane soru sorulması gerek. Bunlar; Niçin ölçmelisin, Nerede ölçmelisin, Ne ölçmelisin, Ne zaman ölçmelisin, Kim ölçülmeli, Ölçümü kim yapmalı, Geri beslemeyi kim yapmalı, Kim denetlemeli,

İş standartlarını kim hazırlamalı, Meydan okuma standartlarını kim sağlamalı, Problemleri çözmek için ne yapılmalı. Ölçümlerle; Ne yapılmak istendiğini anlarız, değişim ihtiyacını değerlendiririz, değişimin etkisini değerlendiririz, kazancın getirdiklerini kaybetmemeyi sağlarız, kontrol dışı durumları doğrulama, öncelikler oluşturma, sorumlulukları ne zaman arttırılması gerektiğine karar verme, eğitimin ne zaman olması gerektiğine karar vermeyi sağlar, yeni müşteri beklentilerini karşılamak için plan yaparız, gerçekçi şedüller sağlarız

### **3.8.2. Ölçümün Kazançları**

İnsanlar yaptıkları başarının ödülünü kazandıklarında kendilerini iyi hissederler. Eğer çalışanlar yaptıklarının karşılığını almazlarsa niye bir işte çalışsınlar ki, işte iyi tanımlanmış bir ölçüm sisteminin var olma sebebi; hemen ve anlamlı bir geri besleme sağlamasıdır.

Genelde yönetim iş süreçlerinin ölçümlerini yeterli derecede sağlayamaz. İnsanlar ölçülmek isterler ve ölçülmeleri gerekir. Genelde bu ölçümler iş için o kadarda önemli değildir. Bu ölçümlerin anlamlı olması için, yönetimin bu ölçümleri geliştirirken çalışanlarla birlikte çalışması gerekmektedir. İş sürecinde prosedürler (sınırlar) bulunur ve bu prosedürler olabileceğimizin en iyisini sınırlandırır. PIT' nin görevi çalışanların en iyiyi yapmasına izin verecek prosedür ve süreçleri geliştirmektir. Çalışanın görevi ise bu performansı olabildiğince arttırmaktır.

Niçin ölçeriz? Ölçüm olmazsa insanların başarıma isteklerini de almış olursun ve ilerleme, gelişme istekleri de ortadan kalkar. Ölçümler ve iyi bir ödüllendirme sistemiyle hem bireylerin hem de takımların iş için çaba göstermeleri sağlanmış olur bu onları harekete geçirir.

Ölçüm sistemi önemlidir fakat etkili bir geri besleme sistemi olmadıkça, ölçüm yapmak boşuna zaman, para ve çaba harcamaktır. Belirli bir geri besleme insanların verilere karşı tepki göstermelerini ve problemleri doğrulamalarını sağlar.

### a) Ölçümler İyileşme İçin Anahtardır

Şu nedenlerden dolayı ölçümler iyileşme için önemlidir:

- Organizasyon görevini başarmada katkıda bulunan faktörler üzerine odaklanır.
- Kaynakların ne kadar verimli kullanıldığını gösterir.
- Amaçları hazırlamada yardım eder ve akışı görüntüler.
- Hataların kaynaklarını analiz etmek için girdi sağlar.
- Devam eden iyileşme için fırsatları tanımlar.
- İşçilere başarılı olma duyarlılığı verir.
- Kazanıp kazanmadığını bilmeni sağlar.
- Süreci görüntülemeye yardım eder.
- İş süreçleri organizasyonları ölçülemeyeceklerini düşünemezler veya inanmazlar. Daha önceden ürünler ölçülmekte iş süreçleri ölçülmemekteydi. Kesinlikle bütün iş süreçleri ölçülebilir ve ölçülmelidir ve aynı imalat süreçlerinde olduğu gibi de yönetilmelidirler.

### 3.8.3. Ölçüm Verileri Türleri

PIT iki tür veriyle çalışmalıdır. Bunlar; nitelik ve değişken verileridir.

**Nitelik verileri:** Bu tip veriler hesaplanabilir fakat ölçülemezler. Genellikle geniş örnek hacimleriyle çalışmak gerek. Genelde evet-hayır, kabul et-reddet, dur-devam et gibi cevaplar yer alır.

**Değişken veriler:** Bu tip veriler iş süreci hakkında daha detaylı bilgi sağlar. Veriler burada miktarlanır, sayısal hale gelir. Bu yüzden daha küçük hacimlerle çalışılır.

**Etkinlik Ölçütü:** Etkinlik, kaynakların harcanmasının sonucudur. Bazen bu özellik müşteri beklentileriyle ilişkilidir ve çıktının müşteri beklentilerini karşılamada ne kadar iyi olduğunu gösterir. Etkili süreçler çok az bir süreç değişkenliği ile müşteri beklentilerini karşılamak için ürün ve hizmet üretirler.

**Verimlilik ölçütü:** çıktının iç/dış müşteri beklentilerini sağlamak için grupların tükettiği kaynakları yansıtır. Verimli süreç kaynakların minimize, boşa yapılan işlerin ortadan kaldırıldığı yerlerdir.

**Uyum sağlama ölçümleri:** sürecin ve insanların değişen müşteri ihtiyaçlarını ve değişen çevreye ne kadar iyi uyum sağladıklarıyla ilgilidir. Çünkü uzun süreli çevrim süresinin çevresel değişikliklere karşı esnek olması gerek.

#### **3.8.4. Geri Besleme Sistemi**

Bu sistemler çok önemlidir. Şu açıktır ki, bir faaliyeti ölçemezsen, iyileştiremezsin, fakat geri besleme olmadan ölçüm bir işe yaramaz. Ölçüm kilit, geri besleme ise anahtardır. Eğer aralarında uyum olmazsa iyileşmeye açılan kapı da açılmaz.

#### **3.8.5. Geri Besleme Döngüsünü Oluşturma**

Bu döngüyü oluştururken şunlar yapılmalı:

1. *Geri besleme döngüsünü bireylere anlatmak:* Geri besleme döngüsü görevini yerine getirecek insanlara aktar ki, çabucak görevlerin kalite üzerindeki etkisini anlayabilsinler.

2. *Geri beslemeyi zorunlu hale getirmek:* Geri beslemenin, daha iyi performans için neden önemli ve gerekli olduğu açıklanmalıdır. Bir çok insan özellikle olumsuz geri beslemeleri yapmak istemez. Hatalar ve problemler öğrenilmeli ve onlardan ders çıkarılmalıdır. Örneğin bir restorana gittiğinde yemek soğuk yada tuzlu olsa da insanlar bunun kötü olduğunu söylemez. Yani memnun olmayan müşteri bunu dile getirmez. Bu yüzden nerede yanlış ve hata yapıldığı öğrenilememektedir.

3. *Olumlu ve olumsuz geri beslemeyi cesaretlendirmek:* Eğer insanları cesaretlendirmek istiyorsan onlara pozitif bir geri besleme sağlanmalıdır. Bu onların işlerini iyi yapmalarını sağlayacaktır. Ama eğer insanların gelişmesini, ilerlemesini istiyorsan, olumsuz geri besleme sağlamalısın. Onlara hataların insanlardan dolayı

değil, süreçlerden kaynaklandığı hatırlatılmalıdır. Suçlayıcı bir tavırla yaklaşılmadığı zaman, geri besleme sistemi kötü şeylerin nasıl olduğunu sana bildirir.

4. *Sürekli iyileşme için geri beslemeyi kullan:* Sadece başlangıçta geri besleme alıp sonradan geri besleme alınmadığında, bu durumdan kurtulmak için sistematik ve sürekli işleyen bir sistem oluşturulmalıdır.

5. *“Yeni haber olmaması iyi haber anlamına gelir” fikrinden sakın:* Bir çok insan geri besleme olmadığında her şeyin yolunda gittiğini zanneder. Halbuki, uzun süre geri besleme olmaması müşterilerle uzun zamandır temasta bulunulmaması anlamına gelir.

6. *Müşteri şikayetlerini cesaretlendirme:* Müşterilerin şikayet etmelerini kolay hale getirmek gerekir. Müşteri şikayetleri öğrenildiğinde hataların nerelerde olduğu öğrenilir ve düzeltilmeye çalışılır, böylece problem çözme şansı artar ve daha iyi bir hale gelinir. İnsanları şikayet etmeleri için cesaretlendirmek gerek ve hata yapmamaya ve bu şikayetler azaltılmaya çalışılmalıdır.

7. *Çabuk harekete geçmek için sorumluluk ver:* Bir şeyler yapan insanlara geri besleme sağlanmalıdır. Sadece yönetime değil çalışanlardan da geri besleme sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanlara hemen harekete geçebilmeleri için onlara yetki vermek gerekir.

Ölçüm ve geri besleme sistemlerinin temel ögesi süreci bağımsız olarak denetlemektir.

### **3.8.6. Raporlama**

Geri beslemenin en iyi türü; direkt geri beslemedir. Yani çalışanların hataları gördükleri yerde düzeltmesidir. Raporlama sistemi oluşturulmalıdır. Böylece, çalışanlar gelişimlerini ölçebilirler.

### 3.8.7. Problemleri Düzeltmek İçin Gerekenler

Problemleri ortadan kaldırmak için temel bazı şeyler gerekir. Bunlar:

1. *Farkında olma*: Çalışanlar ve yönetim hataları ortadan kaldırmanın önemi ve bu hataların etkisinin maliyeti konusunda uyanık olmaları gerekir.

2. *İstek*: Hataları ortadan kaldırmak için istekli olmak gerekir.

3. *Problem çözmeyle ilgili eğitim*: Bireylerin problemleri çözmeleri güvenilir olmalı. Bireyler şimdiki problemlerden daha fazlasını yapmalı. Bunun içinde daha fazla bilgi toplayıp, verileri desteklemeleri gerekir. Alternatif çözümler bulup en iyi olanı seçmelidirler.

4. *Arıza analizi*: Bazı belirtileri alıp probleme neden olanları(başarısızlık tarzı) anlamak için sistem geliştir. Bu tür veriler olmadıkça problemleri çözmek pahalı olmakta ve çok zaman harcanmaktadır. Bazı durumlarda problemlerin nedenleri birbiriyle ilişkili olmaktadır. Detaylı analizler olmadan önleyici hareketlerde bulunmak zordur ve detaylı analizler yapılmazsa problemler tekrarlanır.

5. *Takip sistemi* : Problemleri takip edip, harekete geçmek için bir sisteme sahip olmak önemlidir. Bu sistem düzeltici hareketi değerlendirmek için bir anlam sağlamalıdır.

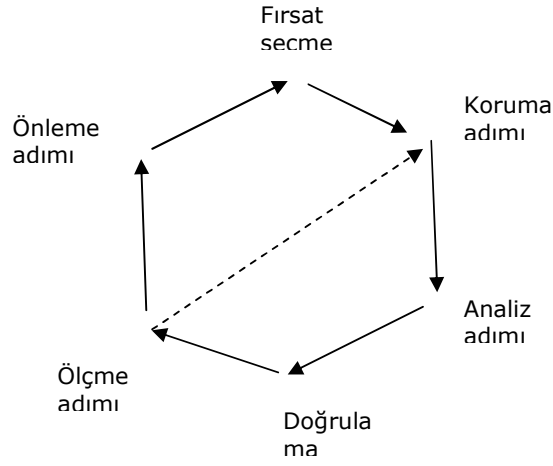
6. *Liberal itibar*: İnsanlara itibar ver ve katılımcılara tanıt.

### 3.8.8. Fırsat Döngüsü

Fırsatlar için ne yapmamız gerek? Problemleri ortadan kaldırmak büyük bir fırsatı temsil eder.



Şekil 3.8: Fırsat döngüsü



Kaynak: Harrington, 1991; 199

Her problemi araştırırken şu 6 adımı izle bu da şekil 3.8 de gösterilmiştir. Bu döngüde toplam 25 faaliyet yer almaktadır.

1.adım: Fırsatların Seçildiği Aşama

- Faaliyet 1: Problemleri listele
- Faaliyet 2: Verileri topla
- Faaliyet 3: Problemleri doğrulama
- Faaliyet 4: Problemleri sıralamak
- Faaliyet 5: Problemleri seçme
- Faaliyet 6: Problemleri tanımlama

2. adım: Koruma Adımı:

- Faaliyet 7: Müşteriyi korumak için harekete geçme
- Faaliyet 8: Alınan hareketin etkinliğini doğrulamak

3. adım: Analiz Aşaması

- Faaliyet 9: Problem semptomlarını toplama
- Faaliyet 10: Problemi onaylama
- Faaliyet 11: Neden ve sonuçları ayırma
- Faaliyet 12: Kök nedeni tanımla

#### 4. adım: Doğrulama Adımı

- Faaliyet 13: Alternatif sonuçlar geliştirme
- Faaliyet 14: Olası en iyi sonucu seçme
- Faaliyet 15: Uygulama planını geliştirme
- Faaliyet 16: Pilot uygulama yapılması
- Faaliyet 17: Onaylama için çözüm sunulması

#### 5. adım: Ölçüm Adımı

- Faaliyet 18: Onaylanmış planı uygulama
- Faaliyet 19: Maliyet ve etkinin ölçümü
- Faaliyet 20: Yeniden koruyucu harekete geçme

#### 6. adım: Önleme Adımı

- Faaliyet 21: Benzer faaliyetler için hareketi onaylama
- Faaliyet 22: Temel süreç problemlerini tanımlama, doğrulama
- Faaliyet 23: Tekrardan yenilemeleri engellemek için süreç dokümanını değiştirme
- Faaliyet 24: Uygun eğitim sağlama
- Faaliyet 25: 1 no'lu adıma, 1 faaliyete geri dönme

### 3.9. Sürecin Niteliği

#### 3.9.1. Giriş

Bir çok insan uzun bir yolda ilerlemek istemez. Çünkü yönetimin hiç bir zaman tatmin olmayacağını düşünürler. Yönetimin her zaman daha fazla talep edeceğini düşünürler. Bu uzun süreli iyileşme çalışmalarından sadece yönetimin kazançlı çıkacağını ve kendilerinin zarar göreceğini düşünürler.

Çalışanların bu olumsuz düşüncelerden vazgeçmesi için yapılacak şey, ara amaçlar oluşturmaktır. En iyi olmak zahmetli ve zor bir amaçtır. En iyi iş sürecine sahip olmak herkesin hedefi olmalıdır, fakat bazı noktalar olmalı ki ilerleme kaydedildiğini gösterebilir. Bunların hepsi sürecin niteliği ile ilgili konulardır. Sürecin niteliği, PIT için kilometre taşları ve tanımlanmış bu noktaları sağlar.

*Nitelik:* Bu tamamlanmış bir sürecin değerlendirilmesini içerir. Onaylanmış faaliyetlerden oluşur. Bu değerlendirme; süreçler birbirine bağlı olduğunda, uygun seviyede sürecin nerde işlediğini belirlemek için yapılır. Süreçler; süreçlerin zamanında, uygun bir fiyatta tekrar tekrar ürün ve/veya hizmet üretebileceğini ve bu süreçlerin müşteri beklentilerini karşılayabileceğini göstermelidir.

### **3.9.2. İş Süreç Niteliği Gerekli Mi?**

İmalat süreç niteliği, süreç tasarımının müşteriye kabul edilebilir ürünü sağladığını garanti eder. Üreticiler gibi tutarlılığı ve kaliteyi göstermek isteriz. Her yeni süreç risktir. Kötü bir süreç yıllarca yapılan çalışmayı yok edebilir.

İş süreçleri iç müşterilere geniş ölçüde hizmet sunduğunda bütün sürecin hayatta kalmasıyla ilgili genel bakış açısını kaybetmesi kolaydır. İşte bu noktada süreç niteliği yardım etmektedir. Bizi sürekli iyileşme için motive etmektedir. Sürecin niteliği her bir takımı telkin eden ölçüm sistemi sağlar.

Sürecin niteliği BPI çalışmalarının başlangıcında amaçların hazırlanmasını destekler. Bundan başka bu iş sürecini nitelendirmede ne kadar ciddi olduğumuzu göstermenin başka yolu yoktur.

Süreç niteliği, PIT yi motive edecektir ve motivasyonu yüksekte tutacaktır. Sürekli olarak iyileşmelisin. Eğer iyileşmezsen, sürekli olduğun yerde kalırsan, şimdi ki konumunu koruyamazsın, geriye doğru gidersin. Çünkü rakiplerin gelişmektedir. Süreci nitelendirme adımları şunlardır:

- PIT uygun gereçlerin listesini kullanarak süreci değerlendirir.
- PIT lideri nitelik seviyesinin değişmesini ister.
- BPI şampiyonu sürecin durumunu gözden geçirir.
- PIT süreç durum raporunu hazırlar ve bunu inceleme komitesine gönderir. Bazen EIT bu inceleme komitesi gibi görev alır.
- PIT süreçte değişen verileri inceleme komitesine sunar.

- İnceleme komitesinin başkanı süreç niteliğini değiştirme mektubunu yayınladı.
- İnceleme komitesi PIT yi başarılarından dolayı ödüllendirir.

### 3.9.3. BPI Seviyesi

6 seviyeli nitelik süreci etkili bir yapı sağlayabilir ve BPI faaliyetleri için rehberlik edebilir. Bu seviyeler PIT yi bilinmeyen bir süreç durumundan en iyi sınıfa doğru götürür.

Seviye	Durum	Tanımlama
6	Bilinmeyen	Sürecin durumu bilinmemekte
5	anlaşılan	Süreç tasarımı anlaşılakta ve süreç tanımlanan dokümana göre işlemektedir.
4	Etkin	Süreç sistematik olarak ölçülmekte, süreci biçimlendirme başladı ve son müşteri beklentileri karşılanmakta
3	Verimli	Süreç biçimlenmiş ve daha etkin haldedir.
2	Hatasız	Süreç oldukça etkin ve verimlidir
1	Dünya sınıfı	Süreç dünya sınıfında ve sürekli iyileşmekte

BPI çalışmalarına başlamadan önce iş süreçleri 6. seviyededir. Süreç iyileştikçe 1. seviyeye kadar ilerler. Bu sürecin hızlı şekilde değerlendirilmesini sağlar (Şekil 3.9).

İş sürecini gözden geçirme diyagramına hızlı şekilde baktığında, iş süreçlerinin durumuna bakmış olursun. Bazı durumlarda organizasyon, süreçleri kıyaslamaya gerek olmadığı kararına varır.

Şekil 3.9: İş süreçlerini gözden geçirme diyagramı

Business process	Levels					
	6	5	4	3	2	1
Order entry	X	X				NR
Accounts payable	X				NR	NR
Customer complaint handling	X	X	X	X		
Special product price request		X				
Engineering change release	X	X				
Customer-requested information	X	X				

NR = not required

Kaynak: Harrington, 1991; 207

#### 3.9.4. Süreç Seviyeleri Arasındaki Farklar

Sürecin nerede bir sonraki seviyeye geçtiğini belirlemek için 8 değişim alanı olmalıdır. Bunlar:

- Son müşteriyle ilgili ölçümler
- Süreç ölümleri ve/veya performans
- Tedarikçi ortaklığı
- Dokumantasyon
- Eğitim
- Benchmarking (kıyaslama)
- Sürecin uyumu
- Sürekli iyileşme

Bu bölümde 1 tane nitelik seviyesinden diğerine geçiş için gereksinimler tanımlanacaktır. Bu sırada bilinmesi gereken bazı kavramlar aşağıda yer almaktadır.

*Gereksinimler:* Müşteri neyi talep etmeli?

*Beklentiler:* Müşteri çalışanın işinde en iyi neyi yapmasını ister, müşterinin rakipten sağlayabileceğini düşündüğü şey nedir.

*İstekler:* Müşterilerin istek listesi, zorunlu olmayıp, olsa iyi olabilecek şey nedir

#### **a) 5. Seviyede Nitelendirme Gereksinimleri**

4. seviye nitelik, süreç tasarımı PIT tarafından anlaşılmakta ve PIT tanımlanan dokumana göre hareket etmektedir.

Bütün süreçler, gerçek durumu belirlemek için yeterli veriler toplanıncaya kadar sınıflandırılırlar. Normalde süreçler 6. seviyeden 5. seviyeye giderler. Her seviye için yukarda gördüğümüz 8 madde seviyeye göre değişmektedir.

5. seviye için ise bu şu şekildedir;

Müşteriyle ilişkili ölçümler;

- Ölçümler müşterinin süreç bakış açısını yansıtır.
- Nihai müşteri gereksinimi dokumante edilir.
- Nihai müşteri geri besleme sistemi oluşturulur.
- Nihai müşteri etkinlik diyagramı oluşturulur ve güncellenir.

Süreç ölçümleri ve/veya performansı;

- Etkinlik ve verimlilik ölçüldükten sonra sonuçlar çalışanların görebileceği yere gönderilir.
- Etkinlik ve verimlilik hedefleri hazırlanır.
- Sürecin işlemsel ve/veya kontrol zayıflıkları değerlendirilir ve minimum gereksinimler karşılanır.

Tedarikçi ortaklığı;

- Bütün tedarikçiler tanımlanır

Dokümantasyon;

- Süreç tanımlanır ve akış diyagramı çizilir.
- Akış diyagramını doğruluğu doğrulanır

- Dokümantasyon takip edilir
- PIT üyelerinin ve süreç sahiplerinin isimleri belirlenir
- PIT nin görevi dokumante edilir
- Süreç sınırları tanımlanır

Eğitim;

- PIT temel konularda eğitilir
- Süreç eğitiminde ihtiyaçlar değerlendirilir ve dokumante edilir
- Eğitim ihtiyaçlarını desteklemek için kaynaklar atanır.

Benchmarking;

- Gerekli değil

Sürecin uyumu;

- Gerekli değil

Sürekli iyileşme;

- BPI ın temelleri yerleştirilir.
- Bütün maruz kalmalar tanımlanır ve hareket planları alınır
- 4. seviyeye geçmek için detaylı bir plan yapılır.

#### **b) 4.Seviyede ki Nitelik İçin Gereksinimler**

Süreç 4. seviyeye ulaştığında o sürece *etkni süreç* denir. 4. seviyede süreçler sistematik ölçüm sistemine sahiptir ve burada müşteri beklentileri karşılanır. Süreç burada akmaktadır.

4. seviye için, sürecin 5. seviyedeki bütün nitelik gereksinimlerini karşılamış olması gerek ayrıca şu gereksinimleri karşılamalıdır:

Nihai müşteriyle ilgili ölçümler;

- Nihai müşteri gereksinimlerinin karşılanması
- Nihai müşteri beklentilerinin dokuman haline getirilmesi

Süreç ölçümleri ve/veya performansı;

- Bütün etkinlik hedefleri karşılanır ve PIT tarafından meydan okuma hedefleri oluşturulur.
- Düşük nitelikli maliyet ölçümleri geliştirilir.

- İçte bazı verimlilik ölçümleri oluşturulur.
- İçteki etkinlik ölçümleri ve hedeflerinin %50 si tamamlanır ve gönderilir.
- Kapsamlı süreç döngüsü ve maliyeti tanımlanır
- Çok etkin olmayan etkin, verimli, kontroller vardır.
- Önemli iyileşme faaliyetleri olmak üzeredir.

#### Tedarikçi ortaklığı;

- Kritik tedarikçilerle toplantı yapılır ve girdi gereksinimlerinin dokümanı konusunda aynı fikre varılır.
- Kritik tedarikçilere geri besleme sistemi oluşturulur.

#### Dokümantasyon;

- Sürecin akış diyagramı çizilir ve dokümanlar güncellenir.
- Süreç tamimiyle dokümante edilir.
- Alt süreçlerin dokümanına başlanır.
- Okunaklılık değerlendirilir.

#### Eğitim;

- Bütün kritik süreçler için eğitim prosedürleri geliştirilir.
- İş ve süreçle ilgili eğitimleri yürütmeleri için insanlar atanır
- PIT istatistiksel süreç kontrolü konusunda eğitilir.

#### Benchmarking;

- Nihai müşteri gereksinimlerini kıyaslamak için plan yapılır

#### Sürecin uygunluğu;

- Şimdiki sürecin uygunluğu ile ilgili problemleri tanımlamak için veriler toplanır.

#### Sürekli iyileşme;

- Süreç işlemseldir ve kontrolle ilgili zayıflıklar hesaplanır
- 3. seviyeye geçmek için plan hazırlanır, onaylanır ve finanse edilir.
- Süreç felsefesi insanların hata yaptığını kabul eder ve herkesin devamlı olarak hataların nedenlerini bulmak için çalışmalarını sağlar ve bu hataları nedenlerini ortadan kaldırmalarını sağlar.



### c) 3. Seviyede Nitelik İçin Gereksinimler

Nitelik seviyesi 3. seviyeye ulaştığında o sürece, *verimli süreç* denir. 3. seviyede faaliyetlerin akışı tamamlanmıştır ve sürecin verimliliğinde önemli bir iyileşme olmuştur.

3. seviyeye ulaşmak için süreç 4. ve 5. seviyedeki gereksinimleri karşılamış olması gerek, ayrıca şu gereksinimleri karşılamalıdır.

son müşteriyle ilgili ölçümler;

- Nihai müşteri gereksinimlerinin karşılanması
- PIT tarafından meydan okuma hedefleri hazırlanır.

süreç ölçümleri ve/veya performansı;

- PQC (düşük kalitenin maliyeti) de önemli bir iyileşme vardır.
- İçte verimlilik ve etkinlik ölçümleri yer almaktadır ve bu ölçümler gönderilmiştir.
- Çevrim süresi ve maliyette önemli ölçüde azalma mevcuttur.
- Verimlilik hedefleri karşılanmıştır.
- Ölçümlerin çoğu iyileşme eğilimi gösterir.
- Anahtar kontrol noktaları tanımlanır.
- Mantıklı, ölçülebilir sonuçlar fark edilir.

Tedarikçi ortaklığı;

- Tedarikçilerle toplantı yapılır ve girdi gereksinimlerinin dokümanı konusunda aynı fikre varılır.
- Bütün kritik tedarikçiler girdi gereksinimlerini karşılar

Dokümantasyon;

- Alt süreçler dokümanite edilir.
- Eğitim gereksinimleri dokümanite edilir.
- Yazılım kontrolleri yer alır
- Bütün dokümanların okunaklılık seviyesi insanların minimum eğitim seviyelerinden daha düşüktür.
- İşçiler iş tanımlarını anlamakta

Eğitim;

- Kritik işlerde çalışan bütün işçiler yeni prosedürler ve işleriyle ilgili eğitilirler
- Eğitim prosedürleri bütün faaliyetler için geliştirilir
- Problem çözümede ve sürecin bir parçası olan insanları eğitmek için planlar yapılır.
- PIT BPI ın 10 tane sofistike araçlarından 1 taneden daha fazlasını anlar.
- Bütün çalışanlar toplam sürecin işlemleriyle ilgili eğitim alırlar.

Benchmarking;

- Nihai müşteri gereksinimleri kıyaslanır
- Kritik faaliyetleri kıyaslamak için plan yapılır.
- Süreci kıyaslamak için plan yapılır.

Sürecin uyumu;

- Müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılamak için, oluşturulan prosedürden ne kadar sapıldığını ayırt etmeleri için bütün işçiler eğitilir.
- Gelecekteki süreç değişim gereksinimleri tasarlanır.
- İç ve dış müşteri şikayet sistemi kurulur.
- Nihai müşteri süreç değişim planını gözden geçirir ve ihtiyaçlarını karşıladığı konusunda anlaşır.

Sürekli iyileşme;

- 2. seviyeye geçmek için plan geliştirilir, onaylanır ve finanse edilir.

#### **d) 2. Seviyedeki Nitelik İçin Gereksinimler**

Süreç 2. seviyeye geçtiğın de bu sürece *hatasız süreç* denir. Bu seviyedeki süreç yüksek ölçüde etkili, verimlidir. Hem iç hem de dış müşteri beklentileri ölçülür ve karşılanır. Nadiren süreçte problemler olmaktadır. Şedüller daima karşılanmakta ve stres seviyesi düşüktür.

2. seviye için önceki nitelik gereksinimlerinin karşılanması gerek, ayrıca şunlar karşılanmalıdır;

son müşteriyle ilgili ölçümler:

- Nihai müşteri beklentileri güncellenir.
- Son 6 ayın performansı müşteri beklentilerinin altına düşmez.
- Sürekli iyileşme olmaktadır.
- Dünya sınıfında hedefler kurulur.
- Nihai müşterilerden performansı kontrol etmeleri istenir.
- Nihai müşterinin istekleri anlaşılır.

Süreç ölçümleri ve/veya performansı:

- Bütün ölçümler gelişmeyi gösterir.
- Kıyaslama hedefleri dış müşteriler için tanımlanır ve bu hedefler süreçteki faaliyetler için kritiktir.
- Kontrol kartları uygulanmakta ve süreç kontrol altındadır.
- Geri besleme sistemi vardır ve buda işe yakındır
- Bir çok ölçüm, işini yapan insanlarca oluşturulur
- Mantıklı, ölçülebilir iyileşme vardır
- Yetersizlikler tahmin edilmekte
- Bağımsız bir denetleme planı hazırlanır ve uygulanır
- Süreç hatasız durumdadır.

Tedarikçi ortaklığı;

- Tedarikçi girdileri son 3 ay için gereksinimleri karşılar.
- Süreçte değişen ihtiyaç ve beklentileri tedarikçinin anlamasını sağlamak için düzenli toplantılar yapılır

Dokümantasyon:

- Kontroller vardır
- Dokümanlar sistematik olarak güncellenir

Eğitim:

- Süreçteki bütün işçiler eğitilir ve takviye kursu için şedülendir
- Eğitim süreci tamamlanır, eğitim bütün işçilerin gereksinimlerini karşılar.
- Takım ve problem çözme dersleri tamamlanır. Çalışanlar problemleri çözmek için düzenli olarak bir araya gelirler.

Benchmarking:

- Süreç kıyaslanır ve hedefler atanır.

- PIT organizasyonun performansını kıyaslamak için anahtar faktörleri anlar

Sürecin uyumu:

- Gerektiğinde hemen müşterilerine yardım edebilmek için çalışanlara yetki verilir ve ölçülür
- Kaynaklar gelecek müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için teslim edilir.
- Sürecin uyumuyla ilgili şikayetler önemli ölçüde azalmıştır.

Sürekli iyileşme:

- Süreç felsefesi hataların kabul edilemediği noktaya gelmektedir. Herkes hatalar meydana gelmeden önce önlemekle uğraşmaktadır.
- İşçilerin çalışmaları süreci kullanmanın kolay olduğunu göstermektedir.
- Süreci 1. seviyeye taşımak için planlar hazırlanır, onaylanır ve finanse edilir.

#### e) 1. Seviyedeki Nitelik İçin Gereksinimler

1. seviye en üst nitelik seviyesidir. Bu bize sürecin en iyi 10 süreç içinde olduğunu gösterir. 1. seviyeye ulaşmış süreçlere *dünya sınıfında süreçler* denir. 1. seviyedeki süreçler dünyada en iyiler arasında olduğunu kanıtlamıştır. Bu süreçler arada diğerleriyle kıyaslanır. Gerçekte 1. seviyeye ulaşan süreçler dünya sınıfındadır ve bu süreçler iyileşmeye devam eder. Çünkü dünya sınıfı statülerini korumaları gerek. 1. seviye için sürecin önceki seviyelerdeki gereksinimleri ve şunları karşılaması gerek;

Nihai müşteriyle ilgili ölçümler:

- Nihai müşterinin beklenti hedefleri düzenli olarak güncellenir.
- Dünya sınıfındaki ölçümler minimum son 3 ay için karşılanır.
- Nihai müşterinin isteklerinin çoğu karşılanır.

Süreç ölçümleri ve/veya performansı:

- Bütün ölçümler 3 ay için kıyaslanan şirketleri geçer.
- Etkinlik ölçütü süreç kontrol noktalarında ve son müşteri için sürecin hatasız olduğunu gösterir.

Tedarikçi ortaklığı:

- Bütün tedarikçiler süreç beklentilerini karşılar.

- Bütün tedarikçiler minimum 6 ay için sürecin gereksinimlerini karşılar.

Dokümantasyon:

- Bütün dokümanlar sürecin iyileşmesi için dünya sınıfındaki standartları karşılaması gerek.

Eğitim:

- Bilindik eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için işçiler düzenli olarak araştırma yapar ve bu araştırmalara uygun olarak yeni bir eğitim programı geliştirilir.

Benchmarking:

- Devam eden kıyaslama planı uygulanır

Sürecin uyumu:

- Son 6 ay içinde ihtiyaçları karşılanmaması nedeniyle müşteri şikayetlerinin olmaması
- Şimdiki süreç istisnaların üstesinden gelmek konusunda kıyaslanan şirketlerden daha iyi

Sürekli iyileşme:

- Bağımsız denetleme dünya statüsünü doğrular.
- Planlar onaylanır ve daha iyi bir hale gelmek için planlar bulunur.

En iyiler arasında olmak için dünya sınıfı ötesini geçmen gerek. Bir çok şirket 1. seviyeye ulaşsa da bu kısa sürmekte çünkü 1. seviyede kalmak oldukça zordur. Bunun için çok çalışmak ve yaratıcı olmak gerek.

### **3.9.5. Nitelik Seviyesini Atama**

BPI şampiyonu süreç nitelik seviyesini değiştirmek istediğinde, şampiyon sürecin verilerini gözden geçirmek için süreç sahibi ile bir toplantı yapmalıdır. PIT süreç durumunu yansıtan raporu arz eder. Bu raporda şunlar yer almalıdır;

- Süreçteki yedek veri
- Bütün ölçümlerin durumu
- Süreç akış diyagramı
- Daha sonraki seviyeye geçmek için gereksinimlerin karşılandığı güncel durumun dokümantasyonu
- Meydana gelen iyileşmeler

- Çözölmüş problemler
- Çözölmemiş problemler
- Sürecin bir üst seviyeye geçmesi için plan

### 3.9.6. Tanıtım ve Ödüllendirme Süreci

İlerleme arttıkça ödöllerin değeri artmalıdır. Ödöl yapısı şu şekildedir;

Seviye	Ödöl
6 → 5	Organizasyonun gazetesinde belirtilir
5 → 4	PIT nin EIT ile birlikte yemek yemesi. Özel bir hediyeinin verilmesi
4 → 3	Bir PIT üyesiyle 2 kişilik akşam yemeği
3 → 2	EIT ile resmi yemek. Her bir PIT üyesine hediye verilmesi
2 → 1	tatil. Dünya sınıfına ulaşıldığının ilk yılında PIT üyelerine 10.000\$ para ödölü vermek veya 1 yıllık tasarrufların %50 si.

### 3.9.7. Özet

Organizasyondaki bütün süreçlerin 1. seviyeye ulaşması beklenmemelidir. Gerçekte bir çok süreç 2. seviyeye bile ulaşamaz, fakat bu seni daha iyi olmaktan alı koymamalıdır. Sadece kabul edilebilir standart mükemmeldir. Bu mükemmeliyet kısa kesilmemelidir. En iyiler arasına girildiğinde, gelişmeye devam etmek gerekir. Sürekli olarak iyileşmelisin çünkü insanlar, sistemler, müşteri ihtiyaçları değişmektedir. Bu yüzden süreçler de değişmekte ve süreçlerin her zaman iyileşmesi gerekmektedir.

### 3.10. Sürecin Kıyaslanması

#### 3.10.1. Giriş

Buraya kadar hep süreci anlamak ve karakterize etmekle uğraştık. Etkinliği, verimliliği ölçmek için yollar geliştirdik. Şimdi önemli ölçüde iyileşmeler olacaktır. Değişiklik yapmak için çok şey getirebilirsin. Bürokrasiyi ortadan kaldırabilirsin, süreci basitleştirebilir ve gerekli zamanı azaltabilirsin. Peki ne kadarlık bir değişim mümkün olabilir, dünya standardı nedir?

En iyisi olmaya çalışmak için yapılması gereken artık bulunulan alanın dışına bakmaktır. Organizasyonda benzer diğer süreçlere yada diğer organizasyonlara bakılır. Amaç süreçlerde neler yapıldığını anlamaktır. Bu şekilde sistematik olarak en iyi sistemler, süreçler, prosedürler tanımlanabilir. Buna kıyaslama yada benchmarking denir.

Kıyaslanan süreçler (BMP-benchmarking process) organizasyonların kendilerini tanımalarında, rakipleri anlamalarında, en iyi süreci tanımlamada ve bunları organizasyonuna göstermede yardımcı olur.

Benchmarking ile en iyi olan süreç ve performansları tanımlanır ve değerlendirilir. En iyi ürün, hizmet ve uygulamayı tanımlamak için sistematik bir yol sağlar. Böylece maliyetler azalır, çevrim süresi azalır, envanter kesilir, iç ve dış müşteri daha iyi tatmin edilmiş olur.

Örneğin kıyaslamayla ürünleri diğer rakiplerinkiyle kıyaslayabilir. Bu sadece kıyaslamamanın bir türüdür. Fakat bu bölümde sadece tek bir tür ele alınmayacak. Rekabet halindeki ürünler BMP' nin çok küçük bir kısmıdır. Az maliyetle en iyi ürün ve hizmeti sağlamak için en iyi süreçlerin nasıl tanımlanacağı ve anlaşılacağı tartışılacaktır.

### 3.10.2. Benchmarking Neden Kullanılır?

Benchmarking;

- Müşteri tatminini geliştirmek için bir yol sağlar
- En uygun süreci tanımlar.
- Sürecini iyileştirir
- Süreçte yer almayanları elemine etmede yardımcı eder.
- Rekabet halindeki pozisyonunu tanımlar
- Sürecin etkinliğini, verimliliğini, esnekliğini artırır.
- İyileşme isteğini artırır.
- Amaçlara ulaşmada yardımcı olur.
- Değişim isteğini artırır.
- Gelecek tasarımlarını yapmana izin verir.
- İyileşme faaliyetlerini önceliklendirir.
- Organizasyonuna rekabet avantajı sağlar.
- Sürekli iyileşme kültürünü yaratır.
- Benchmarking ortakları arasındaki ilişkiyi geliştirir.

### 3.11. Başlangıç

#### 3.11.1. Sürekli Sürecin İyileşmesi

Ne kadar iyi olduğun önemli değildir. Kesinlikle iyileşme durdurmamalıdır yada olduğun yerde kalmamalısın. Çünkü çevre sürekli değişmektedir. Eğer gelişmezsen, diğerleri gelişmeye devam ettiğinden bu sefer diğerlerinin gerisinde kalmaya başlarsın. Sürecin sürekli olarak gelişmelidir. Çünkü;

- Çünkü her gün yeni metotlar, programlar, donanımlar gelmektedir
- İş çevresi sürekli olarak gelişmektedir ve senin sürecinin modası bir gece de geçebilir.
- Sürekli olarak müşteri istek ve beklentileri değişmektedir.
- Sürecin içindeki insanlar kapasitelerini arttırmaktadırlar



- Yalnız, başı boş süreçler önemini kaybederler
- Bugün sürecinin ne kadar iyi olduğu önemli değildir, her zaman daha iyi bir yol vardır. İhtiyacın olan tek şey ise o yolu bulmaktır.

Biz burada sürekli iyileşmeden bahsedeceğiz. Boşa harcananları azaltmanın, müşteri tatminini, yaşam kalitesini arttırmanın en iyi yolu sürekli iyileşmeden geçmektedir. Bunun için gereken şey ise sürekli olarak kalite halkasını takip etmektir.

Buna göre, müşteri beklentilerini karşılarsın, süreç için meydan okuma hedefi hazırlaman gerek. Bu hedefleri karşılamak için bir plan geliştir ve bu planı uygula, olabildiğince bilgi toplamaya çalış. Hedeflere ulaştığında başarıyla orantılı olarak takımı ödüllendir. Belki takıma bir kahve ısmarlayabilirsin. Yada diğer durumlarda örneğin şirkete etkisi büyük olduğunda parasal olarak takımı ödüllendirebilirsin. Bu döngü tamamlandıktan sonra bu döngü yeniden başlar. Yeni hedefler hazırlanır, yeni planlar geliştirilir, planlar uygulanır, hedefler karşılanır, takım ödüllendirilir. Bu şekilde halka etrafında sürekli devam ederek her zaman daha iyiye gidersin ve daima gelişirsin. Rekabet halinde bulunabilmen, işini koruyabilmen için her zaman daha iyi olmalısın. Bu hayatta kalmanın kuralıdır. Fakat bu sadece takımla olacak bir iş değildir herkesin katılımı gerek. Herkes daha iyi olmak için araştırma yapmalıdır.

Harrington, Yeni bir iyileşme modeli- toplam iyileşme yönetimi (The new model for improvement–total improvement management) adlı makalesinde, iyileşme faaliyetleriyle ilgili aşağıdaki 4 sonuç üzerinde durmaktadır (Harrington, 1995; 34);

- İyileşme faaliyetlerinin bütün metodolojiler üzerinde pozitif etkisi vardır.
- İyileşme faaliyetlerinin biri üzerindeki etkisi diğerlerini de etkiler.
- Faaliyetlerin bir yada diğer metodolojiler üzerinde pozitif etkisi olurken diğerleri üzerinde bu pozitif etki olmayabilir.
- Bu faaliyetlerin bir yada daha fazla metodoloji üzerinde olumlu etkisi olurken bir diğeri üzerinde negatif etkisi olabilir.

Harrington' a göre her iyileşme bir değişimdir, fakat her değişim iyileşme değildir. Değişim uygulanmadan önce değişimlerin toplam etkisi değerlendirilmelidir (Harrington, 1995; 35).

Bu gelişen rekabet ortamında firmalar hangi tür iyileşme metodolojisini uygularsa uygulasin mutlaka hepsinde de iyileşme çalışmalarının olması gerek (Harrington, 1995; 43).

Ürünlerin müşteri beklentilerini karşılayabilmesi için yönetimin doğru kararlar vermesi gerekmektedir. Hükümet, firmalar, işçiler arasında yüksek düzeyde işbirliği olması gerekmektedir. Her birinin müşterinin ürün, hizmetten algıladığı değeri iyileştirmesi gerekir. İyileşme organizasyondaki bütün fonksiyonların, etkinlik, verimlilik ve esnekliği iyileştirmek için en uygun teknolojiyi kullanmaları demektir. Ayrıca organizasyondaki herkes arasında iyi bir iletişim olmalı ve herkesin hem fikir olduğu planları olmalıdır (Harrington, 1995; 43).

Adesola ve Baines “Developing and Evaluating A Methodology For Business Process Improvement” adlı makalesinde, diğer bir çokları gibi piyasa sürekli bir değişkenlik ve durmayan bir talep olduğunu, ihtiyaç ve beklentilerin sürekli değiştiğini, bu değişime ayak uydurmak içinde firmaların iş süreçlerini düzeltmeleri gerektiğini, bu yüzden de insanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için, gerçekçi, yapısal olan iş süreçlerini sürekli iyileştiren metodolojilere ihtiyaç olduğunu dile getirmişlerdir. Adesola ve Baines BPI' a dayanarak uygulamaya dönük bir metodoloji geliştirmişlerdir. Yani BPI metodolojisinin nasıl uygulanabileceği üzerinde durmuşlardır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SÜREÇ HARİTALAMA TEKNİKLERİ**

Süreç haritalama: Süreçleri tanımlamak, analiz etmek, geliştirmek ve iyileştirmektir. Süreç haritası işini anlamada ve süreç performansını iyileştirmede kullanılır (ANJARD, 1998; Volume 16).

Süreç haritası: Süreç haritaları görseldir ve bize girdiler, çıktı ve görevler arasındaki ilişkiyi resmeder. Süreç haritaları yol haritaları gibidir.

#### **A. Katma Değeri Değerlendirme**

Bir faaliyetin katma değer katıp katmadığını araştırmak önemlidir. Özellikle de farklı organizasyonlarda karşılaştırma yaparken bu faaliyetleri ayırmak önemlidir. Bu faaliyetlerin hangilerinin gerçek katma değerli, katma değerli olmayan, iş katma değerli şeklinde yapılan bu ayrımlar katma değeri değerlendirmektedir. William E. TRISCHLER süreç haritalarını, faaliyetlerin katma değer yaratıp yaratmadığını belirlemek ve katma değeri olmayan faaliyetleri ortadan kaldırmak veya azaltmak gerektiğini öne sürmüştür. Bu amaçla süreç haritalarını bir araç olarak ele almıştır. Bu bölümde (A. Katma Değeri Değerlendirme bölümünde) TRISCHLER (1996)' in süreç haritalarıyla ilgili görüşleri ele alınmıştır.

Katma değeri değerlendirme; sürecin etkin, verimli hale gelmesine yardımcı olan bir araçtır. Süreçteki faaliyetlerin büyük bir kısmı katma değeri olmayan faaliyetlerdir. Burada amaç zamanda ve parada mümkün olduğu kadar tasarruf yaparak iş sürecindeki katma değeri olmayan faaliyetleri bulmak ve ortadan kaldırmaktır.

#### **4.1.Katma Değeri Değerlendirme Nedir?**

İş süreçlerini analiz etmenin temel ögesi katma değeri değerlendirme (VAA) olarak adlandırılan tekniktir. VAA, bir faaliyet hissedarların gereksinim veya

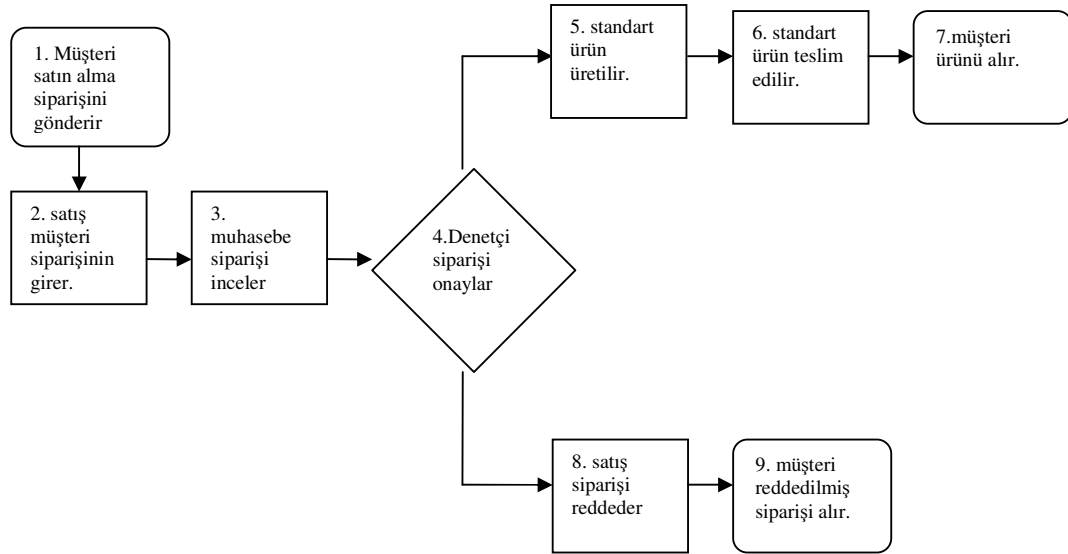
ihtiyaçlarına katkıda bulunduğu bu belirlenmek için süreçteki her bir faaliyetin detaylarıyla incelenmesidir.

VAA'nın amacı, katma değeri olan adımları optimize etmek ve katma değeri olmayanları minimize veya ortadan kaldırmaktır. Süreçlerdeki bu katma değeri analiz etmek iyileşme çalışmaları için önemli bir adımdır. VAA tekniği etkili araçlardan biridir.

#### 4.1.1. Katma Değeri Olmayan Faaliyetleri Etiketlendirmek

İyileşme çalışmalarında, süreci analiz etmek için ön koşul as-is diyagramını oluşturmaktır. As-is diyagramında adımları etiketlendirirken basit cümleler kullanıldığında bu şekilde görevler de basitleştirilmiş olur. Bu diyagramlar da faaliyetlerin katma değerli olup olmadıkları belirtilir.

Şekil 4.1: Süreç as-is diyagramı



Kaynak: Trischler, 1996; 32

Buradaki örnekte 3. adım; muhasebenin siparişi incelediği adım katma değeri olmayan bir faaliyettir. Diyagramda bu faaliyetleri kırmızı renkle, açık pembe ile

gösterdiğinde analiz ederken kolaylıkla bu faaliyetleri görebilirsin. Çünkü görebilirsen iyileştirebilirsin. Bu şekilde renkli as-is diyagramı kullanıldığında katma değeri olmayan faaliyetler kolaylıkla fark edilebilir. Eğer süreç buna göre yeniden tasarlanırsa zaman ve maliyetin önemli ölçüde ortadan kaldırılabileceği görülebilir.

## **B. Süreç Haritasının Temeli**

Bu bölümde (B.Süreç Haritasının Temeli bölümünde) DAMELIO (1996)' ın süreç haritalarıyla ilgili görüşleri ele alınmıştır.

### **4.1. Giriş**

Burada 3 çeşit araçtan bahsedeceğiz. Bunlar ilişki haritaları, çapraz fonksiyonlu süreç haritaları ve akış diyagramlarıdır.

*İlişki haritaları*, organizasyonda ki müşteri tedarikçi ilişkisini gösterir veya organizasyondaki bölümler arasındaki bağlantıları gösterir. Bu harita büyük resmi gösterse de birbirini etkileyen fonksiyonları gösterir. Organizasyonun herhangi bir seviyesi için ilişki haritası çizilebilir. Bu *ilişki haritası* organizasyondaki siparişi yerine getirme sürecinin girdileri, çıktıları ve fonksiyonları yer almaktadır. Sürecin akışı büyük oklarla gösterilmiştir. Küçük oklarda iş süreçlerinin takibini gösterir.

*Çapraz fonksiyonlu süreç haritaları*, birkaç fonksiyonu kesen organizasyonun önemli iş süreçlerini gösterir. Organizasyon fonksiyonlarında siyah kutunun içinde neler olduğunu gösterir. Ayrıca; iş sürecini oluşturan adımların sırasını ve her süreç adımıyla ilişkili girdileri ve çıktıları gösterir. Organizasyonun her seviyesi için çapraz fonksiyonlu süreç haritası çizilebilir. İlişki haritaları süreç adımlarını göstermez. İşte bu çapraz fonksiyonlu süreç haritaları için anahtardır. İlişki haritalarında gösterilen fonksiyonlar çapraz fonksiyonlu haritalarda yatay bantlarla gösterilmiştir. Bu bantlar dış müşteriye temsil ettiğinden önemlidir.

*Akış diyagramları*, iş süreçlerini göstermek için bilinen en iyi araçlardan biridir. Akış diyagramları süreçleri detaylı şekilde tanımlar, dokumante eder ve analiz eder. Bir çok kişinin bu akış diyagramlarıyla ilgili deneyimi zaten bulunmaktadır. İşte burada bu araçlardan bahsedeceğiz. Bu araçların özelliklerini tablo da gösterirsek;

Tablo 4: Haritalar arasındaki farklılıklar

	<b>İlişki haritaları</b>	<b>Çapraz fonksiyonlu süreç haritası</b>	<b>akış diyagramı</b>
<b>Amaç</b>	Tedarikçi müşteri ilişkisini gösterir. (organizasyonun hangi kısımları yada fonksiyonları girdi almakta yada diğerine çıktı sağlamakta)	Fonksiyonları, adımları, belirli iş süreci için girdileri, çıktıları, adımların sırasını gösterir.	Görevleri, belirli iş süreci için girdileri, çıktıları, görevlerin sırasını gösterir.
<b>Detay seviyesi</b>	En az	orta	En çok
<b>Odak</b>	Organizasyon içeriği	Süreç/insan arabirimi	Süreç detayı
<b>Kilit noktalar</b>	Süreç yada fonksiyonlar arasındaki siyah kutuda ne olduğunu göstermez	Her adımın kimin yerine getirdiğini, süreçleri ve ilişkili adımları, girdileri, çıktıları gösterir.	Süreci oluşturan görevleri detaylarıyla gösterir.
	Organizasyonun parçalarını diğerleriyle ilişkilendirir.	Siyah kutuda ne olduğuyla ilgilenir.	Görevi kimin yerine getirdiğiyle ilgilenmez.

	Organizasyonun tedarikçi-müşteri bağlantılarını gösterir.	Tek bir süresin müşteri- tedarikçi bağlantılarını gösterir.	Tedarikçi-müşteri bağlantılarını göstermez.
	Organizasyon iç- dış müşterisine ne sağlar? sorusuna cevap verir.	Hangi adım organizasyona girdi, çıktı sağlar ve her adımı kim yerine getirir? Sorusunu cevaplar.	Başarı için iş nasıl çalışır sorusunu cevaplar.

Kaynak: Damelio, 1996, XI

Süreç haritaları öncelikle makro düzeyde olur daha sonra mikro düzeyde yapılır, yani öncelikle genel çerçevede harita çizilir daha sonra detaylı haliyle süreçler ele alınır. Örneğin çapraz fonksiyonlu süreç haritaları daha detaylıdır. Süreç haritaları daha modern ve yeni araçlardır (ANJARD, 1998; Volume 16).

F. Soliman da “Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering (optimum seviyede süreci haritalama ve en az maliyetle iş süreçlerini yeniden yapılandırma)” adlı makalesinde, süreç haritasında ilk olarak çizilen haritanın makro düzeyde olması daha sonra çizilen haritaların ise, mikro düzeyde, detay seviyesi fazla olan haritaların olması gerektiğini vurgulamıştır. Süreç haritalarken şu 3 adım dikkate alınmıştır. Bunlar,

- Ürün, hizmetle ilgili süreçlerin tanımlanması yapılır. Ayrıca bu adımda süreçlerin başlangıç/bitiş noktaları bu adımda tanımlanır.
- Veri toplama ve hazırlık aşaması
- Verinin görsel sunuma aktarılmasıdır.

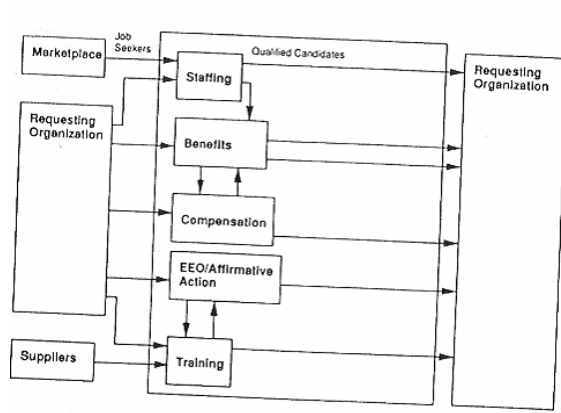
Daha öncede değinildiği gibi öncelikle genel olarak bir harita çizilir, fakat bu daha kesin bilgi edinmek için yeterli değildir ve bu yüzden de detaylı haritaların çizilmesi gerektiğini vurgulamıştır, fakat bu mikro seviyesindeki haritalarında maliyeti yüksektir. Maliyetinin yüksek olmasının nedenlerini de şu şekilde değinmiştir,

- Verilerin toplanıp analiz edilmesi için daha fazla zaman gerektiğinden
- Detay olması süreçlerin yenilenmesi sırasında daha fazla yenilenecek şeyin olduğunu gösterir.

F. Soliman, “Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering (optimum seviyede süreci haritalama ve en az maliyetle iş süreçlerini yeniden yapılandırma)” adlı makalesinde, iş süreçlerini yapılandırmada süreç haritalarının kullanışlı araçlar olduğunu dile getirmiştir ve süreci haritalamakla süreçleri nerelerde ve nasıl iyileştirmesini belirlemede bize kolaylık sağlayacağını dile getirmiştir. Aynı zamanda makalesinde, süreç haritalamanın müşteriye odaklanmayı sağladığını, katma değeri olmayan faaliyetleri ortadan kaldırmada ve sürecin karmaşıklığını azaltmada yardımcı olduğunu vurgulamıştır.

Sonuç olarak, haritalar ve akış diyagramları organizasyonda istediğin şeyi yapmak için nasıl çalışman gerektiğini gösterebilir. Müşteri gereksinimleri ışığı altında ve kaynaktaki veriler ışığı altında şimdiki sürecin performans haritasını inceleyerek, müşterine değer katacak farklı yolları resmini çizebilirsin. Böylece haritalar organizasyon tasarımında, sürecin yeniden yapılanmasında veya benchmarking projelerinde başarılı olmak için en önemli ön koşuldur.

Şekil 4.2: İlişki haritası



Kaynak: Damelio, 1996; 4





## **1. Metot: Kendi Kendine Oluşan**

Eğer iş süreci hakkında bilgin varsa, süreç haritasını kendi başına çizebilirsin ve diğer bir süreçte çalışan yada süreci etkileyen kişilerden haritaya tepki göstermelerini isteyebilirsin. Bu metot diğer 2 metoda göre haritanın oluşumunu daha hızlı gerçekleştirir, fakat bu metot kişinin sahip olduğu süreç bilgisiyle sınırlıdır.

## **2. Metot: Bire Bir Görüşme**

Birebir görüşme tedarikçiyle, işçiyle, müşteriyle görüşmeler yapılabilir. Daha sonra haritayı, yaptığın bu görüşmelerden elde ettiğin süreç bilgisine göre yürütürsün. Daha sonra görüşme yaptığın insanlardan bu haritayı incelemelerini ve doğrulamalarını iste. Bu metot görüşmeci doğru sorular sorduğu sürece en iyi işleyen metottur. Bu senin görüşmelere başlamadan önce haritasını oluşturduğun işin bir parçası olmanı sağlar.

## **3. Metot: Grup Görüşmesi**

Burada süreç haritası oluşturulurken bireyler bir grubun parçasıymış gibi ele alınır. Bu metot tedarikçi, çalışan ve müşteri arasındaki en iyi etkileşimi sağlar. Katılım arttığında sahiplik artar ve grup kendini haritayla, özelliklede iş süreciyle ilişkili olduğunu hisseder. Yani grup olduğunda kişi kendini daha çok haritanın, en önemlisi de iş sürecinin bir parçası zanneder. Katılımcılar sürecin girdilerinin, çıktılarının, adımlarının tanımlanmasına ve tasarlanmasına yardımcı olmak için bir grup halinde çalıştıklarında bu metot en iyisidir. Görüşme yapacak kişinin mutlaka iyi bir dinleyici olması, soru sormayı iyi bilmesi gerek. Aynı zamanda haritalamayı da iyi bilmesi gerek.

#### 4.2.2. Süreç Haritalamasındaki Güçlükler

Aşağıda süreç haritasıyla ilgili bazı güçlükler ve çareleri yer almaktadır.

Güçlük	Çözümü
Dengesiz harita (bazı alanlara çok fazla detay verilerken, diğer taraflara da yeterli detay verilmeyebilir.)	Haritanın diğer bölümleriyle karşılaştır; bu adıma diğer adımlar gibi aynı özen gösterilmiş mi sor.
Boşluklar (kayıplar veya kesin olmayan adımlar)	Haritayı oluşturan kişilerin süreçle ilgili bilgi edinmelerini veya tamamlanmış ve doğru olan diğer çizimleri incelemelerini sağla.
Harita çok dolu olabilir	Haritada boş alanlar bırak
Çok uzun zaman alması ve saplanıp kalması	Şu kuralları oluştur; <ul style="list-style-type: none"><li>• Üstün öğeleri listele</li><li>• 5 dakika sonra harekete geç</li><li>• Çizimi sorunsuzca takip et</li><li>• katılımcı kullan</li></ul>
Anlaşılmayan terminoloji veya adımda ne söylendiğinin hatırlanılmaması	Haritalarken not al, ek sözlük oluştur.

#### 4.2.3. Haritalamak İçin Sürecin Seçimi

En önemli kriterlerden biri de haritalamak için sürecin seçilmesidir. Bu hangi süreç iyileşecekse onun tanımlanması demektir. Özellikle de istediğin sürecin dünya sınıfında olması yada en azından rekabet edebilecek konuma gelmesi için müşterinin algıladığı değere katkıda bulunan süreci seçmek istersin. Bu yüzden bu süreçler sürecin şimdiki performansına dayalı olarak süreç kıyaslanır, yeniden yapılır yada

iyileştirilir. Hangi süreçlerin haritalamak için seçileceğine yada öncelikli olarak hangi sürecin haritalanacağına ilişkin kriterler aşağıda yer almaktadır:

- Yetenekli olan süreç
- Maliyet düşürülmesi
- Çevrim süresinin düşürülmesi
- Kusur düşürülmesi
- Dar boğazlar
- Modası geçmiş yada değişen teknoloji, özellikle bilgi teknolojisi
- Rekabet nedenleri, Şirket birleşmesi veya kazanma

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SÜREÇ YÖNETİMİNİN UYGULAMASI ÜZERİNE BİR ÖRNEK**

#### **5.1.Giriş**

Uygulama alanı olarak hizmet sektörü seçilmiştir. Bunun içinde İzmir deki yeni konak mağazası ele alınmıştır. Yeni konak mağazasında performansı, karlılığı ve verimliliği, müşteri memnuniyetini arttırmak için iyileştirme çalışmaları yapmak istenmiştir. İyileştirme çalışmaları olarak da süreçlerin iyileştirilmesi kararı verilmiştir.

Yeni konak mağazası yönetimi de şimdiki konumundan daha iyi bir hale gelmek ve müşterilerinin beklentilerini en iyi şekilde karşılamak ve müşterilerine en iyi şekilde hizmet vermek istemekteydi. Mağazada bir sistem yoktu, personel kendi yetki ve sorumluluklarını bilmemekteydi, hiç kimse bir diğerrinin işini bilmemekteydi ve herkes sadece kendisine verilen işi yapmaktaydı. Hiç kimse yapılan işi neden yaptığını bilmemekteydi ve yaptığı işin nihai müşteri üzerindeki etkisinin farkında değildi. Bunun içinde artık bir şeylerin değişmesi gerekiyordu.

İzmir deki Yeni konak mağazası bir aile şirketidir. Mağaza departman mağazacılığı yapmaktadır. Mağazada 8 departman, depo, kredi, iade, muhasebe, pazarlama ve reklam bölümleri bulunmaktadır. Mağazada yer alan departmanlar: Parfümeri ve iç giyim departmanı, bayan ayakkabı departmanı, bay ayakkabı, çocuk giyim, bayan giyim, bay giyim, spor giyim, ev dekorasyon ve ev tekstili departmanlarıdır. İyileştirme çalışmaları için tezin teori kısmında da bahsedilen iyileştirme adımları izlenmiştir. Tabi ki de iyileştirme çalışmalarında hep süreç yönetimi prensibi benimsenmiştir. İş süreçlerinin iyileştirilmesine gidilmiştir. İyileştirme yapılırken izlenen adımlar sırasıyla aşağıdaki gibidir:

1. adım: İyileşme için organize olma
2. adım: Süreçleri anlama
3. adım: Akış
4. adım: Ölçme ve kontrol

5. adım: Sürekli iyileşme

### **5.2.Birinci Adım: İyileşme İçin Organize Olma**

Süreç iyileşme çalışmalarında gerekli olan ilk adım üst yönetimin tam desteğidir, bütün bu uygulama çalışmaları boyunca üst yönetimin tam desteği bulunmaktaydı, Üst yönetimin süreçlerde değişiklik yapılması konusundaki desteği tamdı. Öncelikle değişimi üst yönetim istemekteydi.

İlk olarak mağazada genel bir gezi yapılmıştır, mağaza ve çalışanlarla ilgili genel izlenimler edinilmiştir, bu geziler sırasında süreçlerin neler olduğu, sınırları, süreç problemleri hakkında genel bilgiler alınmıştır.

İyileştirme çalışmalarına başlamadan önce ilk olarak üst yönetimle sık aralıklarla toplantılar yapılmıştır ve süreç yönetimi, BPI, süreç problemleri, ne başarmak istendiği üstünde toplantılar yapılmıştır.

Daha sonraki adımda ise, her departmanın yönetmenleri ve ilgili birimlerin müdürleri ile toplantı yapılmıştır ve bu toplantıda yeni konağın izleyeceği yol, süreç yönetimi, BPI hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca BPI gereği, oluşturulması gereken iyileştirme takımları hakkında konuşulmuştur.

İlk olarak üst yönetimden oluşan iyileştirme takımı olan EIT oluşturulmuştur. EIT 'nin görevi, BPI faaliyetlerini yönetmektir. Bunu da, BPI 'ın ihtiyacını bütün organizasyona ileterek, gerekli destekleyici dokümanları (kuralları) belirleyerek, problemleri tanımlayarak, süreç sahiplerini atayarak, Süreç iyileştirme takımını (PIT) göstererek, artan nitelik seviyesini değerlendirerek, süreç iyileştirmenin organizasyon için öncelikli olmasını sağlayarak, düşük seviyelerde ele alınmayan anlaşmazlıklara karar vererek, PIT üyelerinin başarılarını takdir ve ödüllendirilmesini sağlayarak, iyileştirme çalışmalarının başarısını ölçerek yapmaktır. EIT' nin üyeleri Genel Müdür, Pazarlama ve Reklam sorumlusu, Depo yönetmeni, ve Bayan giyim ve çocuk giyim departmanları yönetmeni seçilmiştir.

EIT belirlendikten sonra BPI şampiyonu atanmıştır. Şampiyon olacak kişinin, iş süreçleriyle ilgili kurallar, süreç sahipleri ve PIT içinde iş tanımları yapan takımların bireysel gelişimlerini sürekli olarak gözden geçiren, BPI' in içeriği ve bütün araçlarını kullanan, yönetim ve işçiler tarafından saygı duyulan, prestijli, yüksek standartlara sahip, şirketin daha iyi olacağına inanan, değişimi kabul eden, iyi bir satıcı olan, takımlara nasıl liderlik edileceğini bilen bir kişi olması gerektiğinden şampiyon olarak Pazarlama ve Reklam sorumlusu seçilmiştir.

Üst yönetim iyileştirme takımı (EIT) ve şampiyon atandıktan sonra süreçler gezilmiş ve üst yönetimdekiler ve çalışanlardan alınan bilgiler doğrultusunda mağazada yer alan süreçlerin neler olduğu belirlenmiştir. Mağazada yer alan ana süreçler kreasyon oluşturma, satın alma, depolama, departman, tanıtım ve satış süreçleriydi.

Daha sonraki adımda ise EIT, İş Süreçlerinin İyileştirilmesi (BPI)' nin içeriği, süreç yönetimi, teknikler (kök neden analizleri, yakınlık diyagramları..vb.), metotlar (BPI..vb.) konusunda eğitilmişlerdir.

Bir sonraki adımda süreç sahibi seçilmiştir. Mağazada ki en büyük sorunlardan bir tanesi, hiç kimse problemleri ve hataları dile getirmemekteydi ve bir sorun olduğunda kimse bunu üstelenmemekteydi. Bu yüzden de süreci iyi bilen, tanıyan, sürece sahiplenecek ve lider olan kişileri süreç sahibi olarak atamak gerekiyordu. Ayrıca süreçlerdeki bu değişimi, iyileşmeyi kabul eden, bunu herkese anlatacak olan süreç sahiplerine ihtiyaç vardı. Bu süreç sahiplerinin amaçları süreçleri iyileştirmektir. Bunun üzerine süreçlere sahipler atanmıştır. Kreasyon süreci sahibi, moda konusunda bilgili, tecrübeli ve tedarikçileri iyi tanıdığı gerekçesiyle Genel Müdür olmuştur, Satın alma süreci sahibi olarak bay ayakkabı yönetmeni, Depo süreci sahibi depo sürecinin yönetmeni, departman süreci için süreç sahibi bayan ve çocuk giyim departmanlarının yönetmeni, pazarlama ve reklam süreci için bu süreçte personel, satış süreci sahibi de yine departman süreci sahibi içinde seçilen bayan ve çocuk giyim departmanlarının yönetmeni süreç sahibi olarak seçilmiştir.

Sonraki adımda da iyileştirme takımı (PIT) oluşturulmuştur. Bu takımın üyeleri olarak her departmanın yönetmenleri ve etkin görülen bazı personel seçilmiştir.

### **5.3.İkinci Adım: Süreçleri Anlama**

1. adımda iyileştirme çalışmaları için gerekli takımlar oluşturulup, takımlara BPI ve kalite teknikleri hakkında eğitimler verilmiştir, şampiyon ve süreç sahibi atanmıştır. Şimdi yapılması gereken şey iyileştirme çalışmaları yapmak için mağazada yer alan süreçlerin tanımlanmasıdır. Çünkü iyileşmesi gereken süreçlerin belirlenmesi, kritik süreçlerin belirlenmesi için bu gereklidir. Süreçler tanımlanırken süreçte yer alan adımlar, girdileri, çıktıları, sürece girdi sağlayan tedarikçileri, çıktıyı kullanan müşterileri (iç-dış müşteri), müşterilerin beklentileri tanımlanmıştır. Süreçleri tanımlamak içinde en çok kullanılan yöntemlerden biri olan süreç haritaları kullanılmıştır. Süreç yönetimi faaliyetleri sistematik olarak ele aldığından sadece süreçler bireysel olarak ele alınmamıştır, bunun yanında süreçler diğer süreçlerle olan etkileşimleri de dikkate alınmıştır, kısacası süreçler arasındaki etkileşim ağıda yönetilmiştir.

Yeni konak mağazası için süreçler tanımlarken öncelikle süreçlere bütün olarak bakılması, süreçler arasındaki ilişkileri göstermesi ve herkesçe anlaşılması için sistem haritası çizilmiştir. Kısacası Harrington ve diğer pek çok yazarında makalesinde değindiği gibi süreçler öncelikle makro açıdan ele alınmıştır. Sistem haritasında, her sürecin ana tedarikçi, nihai müşteri ve süreçlerin kendi aralarındaki ilişkileri, girdi, çıktı hareketleri genel hatlarıyla ele alınmıştır. Bu harita ekler kısmında yer almaktadır. Ek 1 de sistem haritası gösterilmiştir. Daha sonrada süreçlere daha detaylı bakmak ve süreçlerde yer alan faaliyetleri ve sırasını görmek için çapraz fonksiyonlu süreç haritası kullanılmıştır. Bu haritalar Microsoft Office Visio 2003 programında çizilmiştir. Çapraz fonksiyonlu süreç haritası EK 2 de gösterilmiştir, Bu haritalar, üst yönetimden başlamak üzere her bir çalışanla yapılan bire bir görüşmeler sonucunda oluşturulmuştur. Görüşmeler sırasında süreçleri



anlamak adına gerekli bilginin alınması için Harrington'ın sorulması için önerdiği sorular sorulmuştur. Bunlar;

- Gerekli girdiler neler?
- Nasıl eğitildin?
- İşin ne?
- Çıktını ne kadar iyi biliyorsun?
- Aldığın geri dönüşüm ne?
- Müşterilerin kimler?
- Seni hata yapmaktan alıkoyan ne?
- İşini kolaylaştırmak için ne yapılabilir?
- Tedarikçilerinin daha iyi performans göstermeleri için ne yapıyorsun?
- Çıktın nasıl kullanılıyor?
- Eğer işini iyi yapmasaydın ne olurdu?
- İş tanımına baktın mı?
- Tedarikçin sana girdi vermeyi bıraksaydı ne olurdu?
- Eğer yönetici olsaydın neyi değiştirirdin?

Çalışanlara cevap verirken hiçbir müdahale de bulunulmamıştır. Yanlış bilgi verseler bile uyarılmamışlardır. Bilgi vermeleri beklenmiştir. Hatalar, problemler hakkında da pek çok soru sorulmuştur. Görüşmeler sırasında herhangi bir kayıt cihazı kullanılmamıştır. Not tutmak içinde ekstra bir kişi bulunmamıştır. Ayrıca çalışanlara verdikleri cevapların gizli kalacağı ve kendilerine verdikleri bu cevaplar nedeniyle hesap sorulmayacağı bildirilmiştir.

Yapılan görüşmeler sırasında çalışanlar değişikliklerin olduğunu fark etmişler ve bilgi vermekten kaçınmışlardır fakat daha sonra yönetimce bu değişimlerin gerekli olduğu ve kimsenin bu yüzden işinden olmayacağı konusunda garanti verilmiştir ve bundan sonra çalışanlar daha rahat cevap vermişlerdir. Ayrıca sorular sorulmadan önce çalışanlarla sıcak ilişkiler kurulmaya çalışılmıştır. Personelle görüşme yaparken de rahatça cevap vermeleri için kendi yönetmenlerinin başlarında bulunmadığı bir zamanda, fakat kendi çalışma alanları içinde yapılmıştır. Kendi çalışma alanları içinde cevaplarının alınmasının bir diğer avantajı da verdikleri cevapların uygulamalarının görülmüş olmasıdır.

Haritaları oluştururken bazı alanlara fazla detay verilmesi, bazı alanlara detay verilmemesi gibi riskleri olduğundan, öncelikle taslak oluşturulmuştur ve haritada daha sonra yeni eklemeler olur gerekçesiyle boşluklar bırakılmıştır. Bütün haritalar yapılan görüşmeler sırasında pek çok kez değişmiştir ve son şekil oluşturulduktan sonra haritalar da alınarak tek tek süreçler gezilmiş ve süreç haritaları teyit edilmiştir.

Haritalara bakarsak, sistem haritasında (EK 1) organizasyonun tedarikçisi, müşterisi, ana süreçleri, bu süreçler arasında ilişkiler ve hem organizasyonun hem de her bir sürecin girdisi, çıktısı gösterilmiştir. Çapraz fonksiyonlu süreç haritaları, sistem haritalarına göre daha detaylıdır ve her bir süreçte yer alan faaliyetler gösterilmiştir. Oluşturulan süreç haritalarında da görüldüğü gibi müşteri talepleri, firmalardan alınan bilgiler kreasyon oluşturma sürecine girdi olarak girmektedir, bu sürecin sonucunda moda olan ürünler ve müşterilerin tercih ettikleri ürünlerin ve hangi tedarikçiden, hangi ürünlerin, hangi fiyattan ve kaliteden alındığına ilişkin bilgi oluşur ve bu bilgi ürün listesine işlenir ve bu sürecin çıktısı oluşur. Kreasyon sürecinin çıktısı olan ürün listesi, bir sonraki süreç olan satın alma sürecinin girdisidir. Satın alma süreci kreasyon sürecinin müşterisidir. Satın alma sürecinin tedarikçisi bu durumda Kreasyon sürecidir. Satın alma sürecinde de tedarikçilere sipariş verilir, bu süre sonunda hangi tedarikçiden, hangi marka, fiyatta ve adette ürün alındığı bilinir ve ürünlerin termin tarihleri de bu süreçte belli olur, ayrıca bu süreçte firmalarla satın alma sırasında vade, iskonto, kar marjı konusunda görüşülür ve anlaşmalar yapılır. Bu sürecin sonunda bir sipariş listesi oluşur. Bu sipariş listesi satın alma sürecinin çıktısıyken bir sonraki süreç olan depolama sürecinin girdisidir. Depolama süreci satın alma sürecinin müşterisidir.

Sipariş listesinin dışında depolama sürecinin girdisi firmalardan gelen mallardır. Depolama sürecinin tedarikçileri ise satın alma süreci ve tedarikçi firmalardır. Depolama sürecinde gelen malların girişi yapıldıktan sonra mallar barkotlanır ve daha sonra barkotlanmış, kaydedilmiş mal departmanlara taşınır. Depolama sürecinin iç müşterisi departman sürecidir. Bu kayıtlı, barkotlu mallar departman sürecinin girdisidir, bu süreçte mallar raflara, askılara ve mankenlerin üzerine yerleştirilir, görsel düzenleme yapılır, ayrıca görsel düzenleme yapılırken

tedarikçi firmaların görsel düzenlemeyle ilgili bazı istekleri de bu sürecin girdisidir. Departman sürecinin tedarikçisi, depolama süreci ve tedarikçi firmalardır. Firma istekleri satın alma sırasında sözleşmeler esnasında yapılır. Mallar satış için hazır hale getirilir. Departman sürecinin müşterisi, tanıtım sürecidir. Tanıtım sürecinin tedarikçisi, tedarikçi firmalar ve satın alma sürecidir. Bu sürecin girdisi firmalardan indirimler için alınan bilgiler ve sipariş listesidir. Ürünler için tanıtım sürecinde kampanyalar, indirimler düzenlenir ve bu kampanyaların, indirimlerin müşteriye bildirilmesi için gerek mağaza içinde, gerekse gazete, dergilere verilen ilan, reklamlarla müşteriye bildirilir ve müşteri mağazaya çekilir yada mağazadaki müşterinin ürünü alması sağlanır. Tanıtım sürecinin müşterisi nihai müşteridir.

Satış sürecinin girdisi de tanıtımla mağazaya çekilmiş müşteridir, bu sürecin tedarikçisi, tanıtım sürecidir, bu aşamada da satış danışmanları bilgi ve tecrübelerini kullanarak satışı gerçekleştirirler. Bu son sürecin çıktısı ihtiyacı, beklentisi karşılanmış nihai müşteridir. Bu sürecin müşterisi nihai müşteridir.

Süreçler tanımlandıktan sonra kritik süreçler seçilmiştir. Bu süreçler iç-dış müşteri şikayeti çok olan, yönetimin özellikle değiştirmek isteği, maliyeti yüksek olan, problemlili olan süreçler seçilmiştir. Özellikle etkili hizmetin gerçekleşmesinde kritik olan süreçler olan ana süreçler içinden departman ve satış süreçleri kritik süreçler olarak seçilmiştir.

Süreçler ayrıntısıyla tanımlandıktan sonra süreçlerin kriterleri olan etkinlik, verimlilik ve esneklik kriterleri (Harrington kriterleri) belirlenmiştir. Ayrıca her süreç için hedefler konmuştur. Bu hedefler ve kriterler aşağıdadır.

Kreasyon oluşturma süreci

Hedef: Müşteri memnuniyetini arttıracak ürünler seçmek

Kriterler:

- Tedarikçi verimliliği (etkinlik, verimlilik)
- Moda bilgisi, trendler (etkinlik, verimlilik, esneklik)
- Finansman (verimlilik)

- Ürünün beğenilmesi (etkinlik)
- Ürün farklılığı (etkinlik)
- Geçmiş yıllardaki veriler (verimlilik)
- Kombine oluşturacak ürünlerin seçimi (etkinlik)
- Marka (etkinlik, esneklik)

#### Satın alma süreci

##### Hedef:

- Kreasyon ürünlerinin sahada bulunabilirliği
- En az maliyetle satın almayı yapmak

##### Kriterler:

- Satın alma ve satış şartları (etkinlik, verimlilik)
- Kreasyon hedeflerinin sahada kontrol edilmesi (etkinlik)
- Tedarikçilerin sağlayabileceği olanakların kontrol edilmesi (etkinlik)
- Tedarikçilerle olan ilişkiler (etkinlik)
- Değişimlere ayak uydurma yeteneğinin kazanılması (etkinlik, verimlilik, esneklik)
- Seçilen tedarikçinin değişen şartları karşısında alternatif stratejiler belirlemek (etkinlik, verimlilik, esneklik)

#### Depolama süreci

##### Hedef:

- Depoda oluşabilecek hataları minimum yapmak,
- Ürünü departmanlara eksiksiz, minimum zamanda ulaştırmak

##### Kriterler:

- Kayıt sisteminin düzgün çalışmasını sağlama (etkinlik)
- Depoda düzenin sağlanması (etkinlik)
- Tedarikçilerden istenen ürünlerin zamanında ve hatasız sağlanması (etkinlik, verimlilik)
- Yönetimle olan ilişkiler (etkinlik, verimlilik)
- Depo alanının ve raflarının yeterliliği (etkinlik, verimlilik)

- Barkotlama ve alarm takma işlerinin düzgün yapılması ve reyonlara ürünlerin zamanında gönderilmesi(etkinlik, verimlilik)
- İç müşterilerle olan ilişkiler (etkinlik, verimlilik)
- Yönetimle olan ilişkiler (etkinlik, verimlilik)

#### Departman süreci

##### Hedef:

- Müşterinin potansiyel müşteri haline gelmesi

##### Kriterler:

- Depodan malın zamanında ve eksiksiz alınması (etkinlik, verimlilik)
- Siparişlerin depoya zamanında verilmesi (etkinlik, verimlilik)
- Reyon deposunun stok kontrolü (etkinlik, verimlilik, uyum sağlama)
- Satın alma ve kreasyona bildirim (etkinlik, verimlilik, uyum sağlama)
- Satış hedeflerinin zamanında ve net bir şekilde reyona bildirilmesi (etkinlik, verimlilik, uyum sağlama)
- Reyonun düzenlenmesi (etkinlik, verimlilik, uyum sağlama)

#### Tanıtım süreci

##### Hedef: Mevcut müşteri miktarını arttırmak

##### Kriterler:

- Tedarikçilerden ve satın alma sürecinden doğru bilgi alınması (etkinlik)
- Ne tür kampanya, indirim yapılacağı belirlenmesi (etkinlik, verimlilik, uyum sağlama)
- Kampanya, indirimlerin nasıl yapılacağı (etkinlik, verimlilik, uyum sağlama)

#### Satış süreci

##### Hedef: Satış danışmanlığı hizmetinin performansını arttırmak

##### Kriterler:

- Satış danışmanın müşteriye olan tavrı (etkinlik)
- Kasa ve bilgisayarın hızlı olması (etkinlik, verimlilik, uyum sağlama)

Bu aşamaya kadar süreçleri anladık ve bizim için kritik olan süreçleri seçtik.

#### 5.4.Üçüncü Adım: Akış

Bu adımda amaç iş süreçlerinin etkinliğini, verimliliğini ve esnekliğini geliştirmektir. Bu aşamada süreçlerin problemleri üzerinde durulmuştur, süreçlerde işten herkesin aynı şeyi anlamasını sağlamak için işler standart hale getirilmiştir. Bunun için her süreç için talimatlar oluşturulmuştur ve standart formlar oluşturulmuştur, bu şekilde işleri yaparken herkesin aynı yoldan yapması, homojenlik sağlanmıştır. Her iş için görev tanımı yapılmıştır. Görev tanımları sayesinde kişiler yetki ve sorumluluklarını öğrenmişlerdir.

Daha sonraki adımda süreçlerde sonuçlar ve bu sonuçlara etki eden faktörler neden-sonuç, yakınlık diyagramlarıyla belirlenmiştir. Özellikle kritik süreçler, öncelikle düzeltilecek süreçler olan departman ve satış süreçleri irdelenmiştir. Sebep-sonuç, yakınlık diyagramları Ekler kısmında Ek 3' den 16' ya kadar olan kısımda gösterilmektedir.

Her bir süreç için varılmak istenen sonuç ve bu sonuca etki eden faktörlerin neler olduğuna bakarsak,

Kreasyon sürecinde de müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik faktörler Ek 3 de yer alan sebep-sonuç diyagramında da görüldüğü gibi seçilecek olan ürünün departman yönetmenleri tarafından kişisel olarak beğenilmesi, moda bilgisi, trendler, finansal koşullar, tedarikçilerin izlemiş olduğu tavırlar, marka, kombine oluşturacak ürünlerin seçimi, geçmiş yıllardaki veriler, farklı ürünlerin seçilmesi gibi faktörlerdir. Tabi bu faktörlerinde alt bazı faktörleri yer almaktadır. Bunlarda şekil üzerinde gözükmektedir.

Satın alma sürecine bakarsak, ulaşılmak istenen iki tane sonuç olduğu görülmektedir. İlk ulaşılmak istenen sonuç kreasyonda oluşturulan ürünlerin sahada bulunmasıdır. Buda EK 4 gösterilmiştir ve ikinci ulaşılmak istenen sonuç en az maliyetle satın alma yapmaktır buda EK 5 de gösterilmektedir.

Depolama süreci içinde ulaşılmak istenen iki sonuç bulunmaktadır. Bunlar depoda oluşabilecek olan hataları minimum yapmak ve ürünü departmanlara eksiksiz ve minimum zamanda ulaştırmaktır. Bunlarda EK 6 ve EK 7' de bu sonuçlara etki eden faktörler ve alt faktörler de dahil olmak üzere gösterilmiştir.

Departman süreci sebep-sonuç diyagramına (EK 8) bakarsak, süreçte yer alan sonuç, müşterinin potansiyel müşteri haline gelmesidir. Diyagramda da görüldüğü gibi bu sonucu etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır, bu faktörlerinde altında pek çok faktör bulunmaktadır. Hedefi etkileyen ana faktörler, depo ile olan ilişkiler, yönetimle olan ilişkiler, reyon düzenleme, Rpt verilmesi ana faktörleri yer almaktadır.

Tanıtım sürecinde de, hedef mevcut müşteri miktarını arttırmaktır. Bunun için uygun tanıtım araçları seçilmelidir. Yapılan tanıtımın başarılı olması gerekir. Tanıtımın başarılı olması içinde müşteriden kampanyalar ve indirimlerden haberdar olup olmadıkları konusunda, tanıtımın etkinliği konusunda geri bildirimler alınması gerekmektedir. Yapılan tanıtımın amacını belirlemekte bu tanıtım sürecinin amacına ulaşmada etkin olan bir faktördür. Daha bunun gibi bu sonuca etki eden faktörler ve bu faktörlerin alt faktörleri EK 9 da gösterilmiştir.

Satış süreci için sonuç, satış danışmanlığı hizmetinin performansını arttırmaktır. Etkileyen ana faktörler, müşteri iletişimi, müşterinin bekletilmemesi, satın alınan ürünlerin müşteriye sunumudur. Bu sürecinde sebep- sonuç ve yakınlık diyagramları Ekler kısmında yer almaktadır.

Süreçleri akıcı hale getirmek için ayrıca kritik süreçleri etkileyen problemler üzerinde durulmuş ve bu hatalar ortaya çıkmadan önce önlenmesi yada tekrarlanmaması için gerekli önlemler alınmıştır.

Departman süreci için bakarsak, departmanların depolarla ilgili bazı sorunları bulunmaktaydı, bunlar depodan malların zamanında gelmemesi, defolu malın raflara yerleştirilmesi hatta müşteriye satış sırasında ulaşması, barkotsuz, alarmsız malların

departmanlara gelmesi, stoklarla ilgili rapor çekerken ürün adlarının bilgisayara farklı girilmesi nedeniyle yaşanan sıkıntılar vardı, bu bilgiler yapılan görüşmeler ve uygulamalar sırasında tesit edilmiştir. Bunun üzerine bu hataların tekrarlanmaması ve hataların önlenmesi için şu çözümler getirilmiştir. Bilgisayara adların yanlış girilmemesi için bir bilgisayar programıyla ürün adları standart hale getirilmiştir ve böylece depodaki personelin farklı adlar girmesi önlenmiştir. Stoklara ait verilerin doğru olması sağlanmıştır. Barkot ve alarm işlemlerinde hata yapılmaması için talimat ve kimlerin barkot yapacağına dair görev tanımları yapılmıştır, ayrıca kalite kontrol birimi oluşturulmuştur bu şekilde defolu ve barkotsuz, kayıtsız ürünlerin departmanlara çıkışı önlenmiştir. Ayrıca depo da düzenleme yapılarak hareket rahatlığı sağlanarak ve haritalar sayesinde kimin, neyi, neden yapıldığı belirlenerek ve kimin hangi mala, ne zamana ihtiyacı olduğu bilgisi departmanlar tarafından depoya verildiğinden, öncelik sıralarına göre depoda işlemler yapılmış ve malların zamanında departmanlara ulaşılması sağlanmıştır. Ayrıca firmadan gelen malların sipariş listesiyle tutarlı ve belirlenen kalitede olup olmadığının kontrol edilmesi işi de gene oluşturulan kalite kontrol grubunca yapılmaktadır.

Kalite yönetim prensiplerinde de değinildiği gibi tedarikçilerle ilişki kurmak önemlidir. Çünkü tedarikçilerle birlikte piyasada birlikte yer alırsa firmalar daha güçlü olur. Bu yüzden tedarikçilerle düzenli aralıklarla görüşmeler yapılmıştır ve tedarikçilerle kurulan iyi ilişkiler sonrasında tedarikçiler de yeni gelen ürünler, moda ürünler, mağazanın ihtiyacı olanlar hakkında bilgi vermiştir. Ayrıca tedarikçilerin etkin olup olmadığını görmek için tedarikçilerin performans değerlendirmeleri yapılmıştır. Değerlendirme yapılması içinde tedarikçiler için kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler malları zamanında göndermeleri, kaliteli ürün göndermeleri, ürün/fiyat dengesi, vadeler, indirimler gibi kriterler, yönetim ve satın alma yapan kişilerce birlikte belirlenmiştir.

Satış süreci için bakarsak, bu süreçte etkin hizmet sunmak önemlidir. Bu süreçte yer alan yada düzeltilmesi gereken unsurlar ise, personelin ürünlerle ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması, satış ve görsel düzenlemeyle ilgili yeterli bilgileri olmamasıydı, müşteri isteklerini dikkate alıp, yönetime bildirmemeleri gibi



problemler bulunmaktaydı. Bu aşama özellikle satış sırasında müşteriden geri bildirim alınabileceği ve müşteriyle direkt temasın olduğu yer olduğundan oldukça önemli bir aşamayı. Çünkü müşterinin istediği marka ve ürün çeşitleri, ayrıca aradığı hizmet bu aşamada belli olabiliyordu. Mağazada müşteri isteklerinin daha çok dikkate alınması istenmekteydi ve satış danışmanlarının müşterilere karşı davranışları etkili değildi. Ayrıca mağazada bulunan en büyük sorunlardan biride yeterli sayıda raf , askı ve manken bulunmadığından müşteriler hangi ürünlerin var olup olmadığını görememekteydiler yani her ürün rahatlıkla mağazada sergilenememekteydi. Bunun üzerine müşterinin isteklerini öğrenmek için müşteri anketleri hazırlanmıştır ve mağazada daha önce yapılan fakat son zamanlarda uygulanmayan müşteri bilgilendirme formları uygulamaya konmuştur, ayrıca yok satan ürünlerin neler olduğunu öğrenmek yani müşterinin isteyip de bulamadığı ürün ve markaları öğrenmek için yok satan ürün formu düzenlenerek, daha sonra toplantılarda görüşülmek üzere kayıtları tutulmuştur ve satın alma yaparken buradan elde edilen bilgiler göz önüne alındı.

Ayrıca çalışanlar görsel düzenleme, satış ve kurum yapısının oluşması için kurum kültürü eğitimi almışlardır, ürünlerle ilgili oryantasyon eğitimi almışlardır. Böylece her çalışanın mağazaya olan aitik duygusu kazandırılmıştır. Ayrıca bu çalışmalar boyunca (süreç haritaları çizilirken, iyileşme çalışmaları sırasında) çalışanların görüş ve önerileri alınarak iyileştirme çalışmalarına çalışanlar katıldığından çalışanlar daha motive olmuşlardır ve haritalar oluşturulurken kendi yaptıkları işi neden yaptıklarını ve diğer süreçleri nasıl etkilediklerini öğrenmişlerdir.

Yeterli askı, raf, manken sorununa karşıda alınan görsel düzenleme eğitimleri sonucunda personel mevcut alanı daha verimli kullanmayı öğrendiler ve ekstra bazı askı ve manken alımı da yapılmıştır.

Bu adım süresince personel işini neden yaptığını bildiğinden kendiliğinden gereksiz yaptığı, katma değeri olmayan işleri azaltmaya veya ortadan kaldırmaya gitmişlerdir. Ayrıca departman yönetmenlerine belirli sınırlarda yetki verilerek Genel Müdürün işi hafifletilmiştir. Bürokratik işlerde azaltılmıştır. İşte bütün bunlarla süreç

akıcı hale getirilmiştir. Bu şekilde iyileştirilmeler yapılmıştır. Ayrıca kalite politikası ve hedefleri belirlenmiş ve herkese ulaşılmak, varılmak istenen nokta iletilmiştir. Çalışanlar bu doğrultuda ilerlemeye yönelik çalışmaya başlamışlardır, kalite politikalarında sürekli iyileşme tahüdünde bulunmuşlardır.

#### **5.5.Dördüncü Adım: Ölçme ve Kontrol**

Bu adımda da yapılan iyileştirme çalışmaları ne kadar etkili olmuş, iyileştirme çalışmalarının nasıl gittiğini görmek için ölçümler ve kontroller yapılmıştır.

Mağazada aynı zamanda ISO 9001:2000 çalışmaları yapılmaktaydı ve süreç yönetimi ile ISO çalışmaları birlikte yürütülmüştür. ISO çalışmaları ve sürekli iyileştirme çalışmalarının nasıl gittiğini görmek için belirli aralıklarla (6 ayda bir) yönetim gözden geçirme toplantıları yapılarak hem iyileştirme çalışmaları hem de ISO çalışmalarının nasıl gittiği gözlenmiştir. Müşteri anketleri sonuçları değerlendirilerek, müşteri taleplerinin karşılanıp karşılanmadığı, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada süreçlerin ne kadar etkin, verimli ve esnek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca bu toplantılarda süreçlerin hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığına ve kriterlere, talimatlara ne kadar uyulduğuna bakılmıştır. Personelin verilen görev tanımı ve talimatlara ne kadar uyduğuna bakmak için personel performans değerlendirmeleri yapılmış ve değerlendirilmiştir.

Uygunsuz hizmet ve defolu ürünler olduğunda bunları kayıt altına almak ve bir daha oluşmamasını sağlamak için formlar oluşturulmuş ve bunların nedenleri de bu formlarda belirtilmiştir. Böylece nedenleri, yapılan toplantılarda ve ara görüşmelerde çözüme ulaşılmaya çalışılmıştır. Özellikle var olan hatalarda çalışanlarında görüşlerine yer verilmiştir. Çünkü Harrington' ın da dediği gibi işi en iyi bilen işi yapanlardır. Hem çalışanlar hem de üst yönetimdekiler bu hataların neler olduğu ve neler yapılabileceği konusundaki fikirlerini birlikte değerlendirmişlerdir.

Süreç hedeflerine ulaşamadığında bunun nedenlerine bakılmıştır ve yine neler yapılabileceği konusunda toplantılar düzenlenip, kararlar alınmıştır. Ayrıca satış danışmanlarının iyileştirme çalışmalarına katılıp katılmadıkları departman yönetmenleri tarafından izlenmiş ve personel performans değerlendirme formlarına işlenmiştir, ayrıca bu formda personelin işi neden yapmadığı yada yanlış yaptığının notu tutulmuştur, çünkü burada amaç personeli cezalandırmak değildi, amaç personelin hatasının kaynağını bulmak ve bir daha yapmamasını sağlamaktır. Çünkü süreç yönetimi anlayışına göre hata insanlardan dolayı değil sistemden kaynaklanmaktadır. Ayrıca süreç hedeflerine ulaşan, iyileştirme çalışmalarında etkili olanlar ödüllendirilmişlerdir. Ayrıca personel ihtiyacı olan eğitimleri bildirmeleri için form oluşturulmuştur. Bu sayede personel kendisini yeterli görmediği konularda eğitim ihtiyacını rahatça bildirmiştir.

Oluşturulan müşteri anketleriyle nihai (dış) müşterinin yanı sıra iç müşterinin de kurumdan memnun olup olmadığı öğrenilmiştir. Yapılan anketlerle iç-dış müşteriden istenilen geri besleme alınmıştır. 3. adımda süreç hedefleri ve etkinlik, verimlilik, uyum sağlama kriterleri belirlenmişti, bu aşamada süreç hedeflerine ulaşırken süreçlerin performansı nasıl, süreçler etkin miydi, verimli miydi, esnek miydi, süreçler hedeflerine ulaşırken süreçlerde belirlenen kriterlere ne ölçüde uyulmuş buna bakılmıştır.

### **5.6.Beşinci Adım: Sürekli İyileştirme**

Yeni Konak mağazası yukarıda belirttiğimiz gibi bütün bu 5 adımı da takip ederek mağazada işlerlik kazanmış, herkesin kendi işini neden yaptığını bildiği, oto kontrole sahip bir sistem oluşturmuştur, süreçlerini iyileştirmiştir. Süreç yönetimi yaklaşımı sayesinde bütün bunların yanı sıra hatalar azalmış, süreç performansları ve çalışan performansı artmış, satışlarda da artış gözlenmiştir. Tabi ki de bütün bunların hepside tüm çalışanların katılımı ve üst yönetimin tam desteği sayesinde olmuştur. Fakat Harrington' ın da belirttiği gibi bir kerelik iyileştirme yeterli değildir. Bu yüzden de yeni konak mağazası da bu çalışmaların sürekli olması için süreçlerin performanslarını sürekli ölçmek, değerlendirmek, sürekli olarak hedeflerini

yenilemek, bütün bu iyileştirme çalışmalarını sürekli hale getirmek için 6 ayda bir yönetim gözden geçirme toplantısı yapma kararı almıştır ve aynı zamanda mağaza ISO 9001:2000 belgesi alma çalışmalarında da kalite politikası olarak müşteri tatminini, iyileştirme çalışmalarını sürekli olarak yerine getireceği konusunda da taahhütte bulunmuştur. Zaten ISO devamlılığı için sürekli olarak iyileşmesi gerekmektedir.

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **SEKİZ KALİTE YÖNETİM PRENSİBİNİN ETKİLEŞİMLERİNİN UYGULANMASI**

Yeni Konak mağazası sürekli iyileştirme uygulamalarında süreç yönetiminin uygulanması bölümünde de görüldüğü gibi bütün kalite yönetim prensiplerini benimsemiştir. Zaten iyileştirme çalışmaları süreç yönetimini benimseyerek diğer geride kalan yedi kalite yönetim prensibini benimsemek zorundadır. Çünkü süreç yönetimini benimseyen bir organizasyon, zaten bütün prensipleri benimsemiş demektir. Her bir prensip bir diğeriyle ilişkilidir ve biri olmadan diğerleri de olmaz.

Şimdi bu prensiplerin etkileşimlerini yaptığımız uygulama üzerinden inceleyelim. Kalite yönetim prensiplerinden ilki olan müşteri odaklılık prensibi müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini tanımlamak ve bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamaktır. Tabi ki de bunun için öncelikle müşterilerin tanımlanması gerekmektedir. Burada müşteri ile kastedilen hem iç müşteri hem de dış müşteridir. Yeni konak mağazasında süreç yönetimi yaklaşımının da gereği hem organizasyonun müşterisi hem de süreçlerin müşterisi tanımlanmıştır. Yeni konak mağazası ayakta kalabilmek için ve hizmette kaliteli olmak için müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan hizmet vermesi gerektiğini biliyordu. Sistem haritası oluşturulurken hem süreçler, süreçlerin etkileşimleri, girdiler, girdileri sağlayan tedarikçiler, çıktılar ve çıktuları kullanan kişi yada kuruluşlar yani müşteriler tanımlanmıştır. Sistem haritası ve çapraz fonksiyonlu süreç haritasıyla nihai müşterinin yanı sıra iç müşteriler ve her birinin beklentileri de tanımlanmıştır. Pek çok organizasyonda olduğu gibi Yeni Konakta da yer alan en büyük sorunlardan birisi mağazada ne tür faaliyetler olduğu, bunların sınırının ne olduğu, süreçlerin müşterilerinin kimler olduğu bilinmemekteydi, fakat oluşturulan süreç haritaları bizim bu sorunumuzu çözmüştür. Fakat haritalar müşterilerin her türlü beklentisini anlamakta yeterli değildir, mağaza müşteri şikayetlerini ölçmek ve beklentilerini öğrenmek ve buna göre hareket etmek için müşteri memnuniyet anketleri oluşturmuştur. Mağazada zaten bu formlar bulunmaktaydı fakat aktif olarak kullanılmamaktaydı. Müşteri isteklerini dikkate almak için bu anketlerle bilgiler toplanıp, değerlendirmeye alınmıştır.

Bu anketlerle mağaza hem hizmeti, hem de sattığı ürünler hakkında müşterinin düşüncelerini ve isteklerini ölçmektedir. Daha sonra bunlar değerlendirmeye alınarak ürün satın alınırken ve hizmet verilirken müşteri istekleri dikkate alınmıştır. Süreç haritaları sayesinde de süreçlerin sınırları belirlenmiş ve her sürecin müşterisi tanımlanmış ve her iç müşterinin bir önceki süreçten beklentisi sorulmuştur, her süreç müşterisinin beklentisi karşılanmaya çalışılmıştır.

Bütün bu çalışmalar süresince herkesin katılımı sağlanmıştır (kişilerin katılımı prensibi). Gerek süreç haritaları oluşturulurken gerekse iyileştirme çalışmaları sırasında hep çalışanlardan bilgi alınmıştır ve iyileştirmeyle ilgili önerileri alınmıştır. Ayrıca müşteri beklentilerini de en iyi bilen çalışanlardır, çünkü çalışanlarla direkt teması olanlar satış danışmanlarıdır ve müşteri dile getirmese bile satış danışmanları tecrübelerinden ve müşteri profilini bildiğinden müşterinin nasıl ürün, hangi kalitede, ne tür ürünler istediğini çok iyi bilmekteydiler ve her aşamada personelden yardım, bilgi ve öneri alınmıştır.

Ayrıca Yeni konağın Genel müdürü çalışmalara liderlik etmiştir (liderlik prensibi), herkesin görüşünü, önerisini alan bir yaklaşım sergilemiştir. Herkesin iyi fikirler üretebileceğine inanmış ve şahsi fikirleri birleştirerek en iyi çözüme ulaşıldığını anlamıştır. Çalışanlar bu sayede düşüncelerini rahatça söyleyebilmişlerdir. Personelin düşüncesini almakla yetinmeyip bu önerileri uygulamaya koymuştur. Ayrıca çalışanların bu iyileştirme çalışmaları süresince yaratıcılıklarını ön plana çıkarmıştır. Bütün bu çalışmalar süresince organizasyon düşüncesinin yeterli olmadığını kabul ederek, süreç yaklaşımıyla olaylara bakmıştır. Olayları sistematik düşünceyle ele almıştır ve personeline karşı danışman ve rehber yönetici olmuştur. Bu çalışmalar sırasında departman yönetmenlerine sorumluluk, yetkiler vermiştir. Bütün iyileştirme takımların iyileştirme çalışmalarını yönetmesi için yetki vermiştir. Takım çalışmasını ön plana çıkarmıştır ve iyileştirme gruplarını oluşturmuştur.

Daha öncede bahsedildiği gibi yeni konak mağazasında süreç yönetimi prensibi yaklaşımı benimsenmiştir, fakat diğer 7 prensipten de yararlanılmıştır.

Çünkü daha öncede dediğimiz gibi süreç yaklaşımını uygulayabilmek için bütün prensiplerin bir arada benimsenmesi gerek. Buraya kadar müşteri odaklılık, liderlik süreç yaklaşımı prensibi, kişilerin katılımı prensiplerinden ve bunların ilişkisinden bahsettik.

Sürekli iyileştirme de süreç yönetiminin içinde yer alan bir prensiptir. Tanımında da bu yer almaktadır. Bir organizasyonun süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, sahip atanması, sürekli izlenmesi, sürekli iyileşmesi “Süreç Yönetimi” olarak adlandırılır. Çünkü bir kere iyileşme çalışması yaptın bitti olmaz, sürekli iyileşme yapman gerek, süreç yönetimi bir kerelik bir proje değildir. Yeni konak mağazasında da süreç akıcı hale getirilerek, gereksiz faaliyetler ortadan kaldırılarak, müşteri beklentileri dikkate alınarak, sistem haritalarıyla herkesin süreci, nihai müşterinin ne istediği öğrenilmesi sağlanarak, herkesin iyileştirmeye ilgili fikirleri alınarak, organizasyona bir bütün olarak bakılarak, herkesin işi neden yaptığı, yaptığı işin diğerine olan etkisi öğrenilerek, yaptığı işin nihai müşteriye katkısı öğrenilerek, bürokratik işler azaltılarak, iyileştirme takımları kurularak, bu iyileştirme takımlarına yetki vererek, kısacası süreç yönetimi prensibi ve diğer prensipler dikkate alınarak iyileştirme çalışmaları yapılmış ve yol alınmıştır, fakat daha önce de hep değinildiği gibi sadece bir kerelik iyileşme yeterli değildir, çünkü müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri sürekli olarak değişmektedir, moda, teknoloji değişmekte ve rakipler her geçen gün daha da büyümektedir, işte bu yüzden eğer olduğun yerde sayarsan bu sefer senin organizasyonun geriye gitmeye başlar. Yeni konak mağazası da bunun bilincindeydi ve yapması gereken şeyin sürekli iyileşmek olduğunu biliyordu. Bu yüzden de iyileştirme çalışmalarını sürekli hale getirme kararı almıştır. Bunu yaparken de PUKÖ döngüsü benimsenmiştir.

Süreç yönetimini benimseyen yeni konak mağazası bütün bu prensiplerin yanı sıra süreç yönetimi yaklaşımını benimseyerek yönetime sistem yaklaşımını da benimsemiştir. Zaten süreç yaklaşımında sistem düşüncesi yatmaktadır. Sistem haritası ve çapraz fonksiyonlu süreç haritasında (EK 1, 2) de görüldüğü gibi sadece süreçler değil bunlar arasında ki ilişkilerde tanımlanmıştır. Süreç haritalarında da görüldüğü gibi kreasyon süreci, satın alma süreci, depolama, departman, tanıtım,

satış süreçleri yer almaktadır. Yeni konak mağazası uygulama kısmında ayrıntısıyla süreçler ve bunlar arasındaki ilişkinin nasıl olduğu anlatılmıştır. Uygulama kısmında da anlatıldığı gibi bir sürecin çıktısı bir sonraki sürecin girdisini oluşturur.

Ayrıca yeni konak mağazasında iyileştirme çalışmaları yapılırken öncelikle veriler toplanmış daha sonra bunlar analiz edilmiş, en sonunda iyileştirme çalışmalarına başlanmıştır. Gerçek veriler toplanılmıştır. Kısacası iyileştirme çalışmaları sırasında ayrıca karar vermede gerçekçi yaklaşım prensibi benimsenmiştir. Bu veriler örneğin yapılan satışlar, stok bilgileri, müşteri memnuniyet anketleri ile müşteriden alınan bilgiler, tedarikçilerle ilgili olarak da malların termin zamanları, sipariş listesi ile gelen malların kontrolü ile elde edilen bilgiler, muhasebeden alınan bilgiler gibi gerçek veriler toplanmıştır ve bunlar analiz edilmiştir. Bu verilerde alınarak müşteri memnuniyet değerlendirmeleri, sebep-sonuç diyagramları, yakınlık diyagramları (EK 3- 16), beyin fırtınası yöntemleri ile veriler analiz edilmiştir. Bunlardan yola çıkılarak iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Kısacası tahminlere göre değil gerçek verilere göre kararlar verilmiştir.

Ayrıca Yeni Konak mağazası kaliteli malları müşterilerine sunmayı ilke haline getirmiş bir kuruluştur. Bu yüzden ürünleri tedarik eden firmalarla iyi ilişkiler kurmak; rekabet açısından, piyasada yalnız kalmamak, daha güçlü olmak açısından önemlidir. Bu yüzden de tedarikçilerle düzenli aralıklarla görüşmeler yapılmıştır ve tedarikçilerle kurulan iyi ilişkiler sonrasında tedarikçiler de yeni gelen ürünler, moda ürünler, mağazanın ihtiyacı olanlar hakkında bilgi vermiştir. Ayrıca tedarikçilerin etkin olup olmadığını görmek için tedarikçilerin performans değerlendirmeleri yapılmıştır. Değerlendirme yapılması içinde tedarikçiler için kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler malları zamanında göndermeleri, kaliteli ürün göndermeleri, ürün/fiyat dengesi, vadeler, indirimler gibi kriterler, yönetim ve satın alma yapan kişilerce birlikte belirlenmiştir, gerçek veriler dikkate alınmıştır. Tedarikçilerin bu kriterleri yerine getirip getirmediği değerlendirilmiştir. Hiçbir ihtiyacı karşılamayan tedarikçilerle anlaşmalar bozulmuştur. Ama her türlü kriteri sağlayan tedarikçilerle anlaşmalara devam edilmiştir ayrıca, tedarikçilere neyin, neden yapıldığı, müşteri kitlesinin kimler olduğu bilgisi verilmiştir ve bu yüzden tedarikçi firmalar yeni moda



olan ve müşterinin tercih ettiği, yeni gelen ürünleri her seferin de mağazaya sunup, mağazaya ürünler ve ürünlerin sunumuyla ilgili bilgiler vermişlerdir. Bu da mağazanın rakiplerine göre daha güçlü olmasını sağlamıştır.

Buradan da görüldüğü üzere müşteri ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek ve karşılamak için organizasyona süreç yaklaşımıyla bakmak gerektiğini gördük, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için öncelikle müşterilerin daha sonra da müşteri beklentilerinin tanımlanması gerektiğini gördük ve sistem haritası ve çapraz fonksiyonlu süreç haritasıyla bunu yaptık. Ayrıca müşteri memnuniyet formuyla müşteri memnuniyetini ve şikayetini ölçtük. Kısacası süreç yaklaşımını dikkate alırken müşteri odaklılık prensibini benimsemiş olduk. Olaylara, süreçlere hep sistematik gözle bakılmıştır. Sadece süreçler değil, bunlar arasındaki ilişki ağında dikkate alınmıştır. İyileştirme çalışması bir defalık değil sürekli bir çalışma olduğu kararı verilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Gelişen dünyada firmaların ayakta kalabilmesi için kaliteye dayalı hareket etmeleri gerekmektedir. Artık firmaların lider olup olmadığını belirleyen unsur kalitedir. Geleneksel organizasyon yapılarını benimseyen organizasyonlarda, müşteri memnuniyetsizlikleri, artan hatalar, iç rekabet, motivasyon düşüklüğü gibi sorunlar yer almaktadır. Geleneksel yapıyı benimseyen organizasyondaki çalışanlar sadece kendisine verilen görevleri yapmaktadır, neyi neden yaptıkları bilmeden işlerini yapmaktadırlar ve böyle yapılarda çalışanların hiçbir konuda görüşleri alınmaz. Bu yüzden firmaların artık geleneksel organizasyon yapılarını terk edip toplam kaliteyi benimseyen organizasyon yapılarını benimsemeleri gerekmektedir.

Toplam kaliteyi benimseyen bir organizasyon sürekli iyileşmeyi ve iyileşme çalışmalarına herkesin katılımını benimseyen bir yapıdır. Kısacası, herkesin fikrini rahatça dile getirebileceği bir ortam yaratır.

Bu gelişen dünyada yapılması gereken şey artık değişmek, iyileşmektir. ISO 9001:2000 'nin de öngördüğü gibi kalite yönetim prensipleri iyileşmede firmalara çerçeve sağlayan prensiplerdir. Bu prensipleri uygulayan firmalar gelişme kat edeceklerdir. Kalite prensipleri, Müşteri Odaklılık, Liderlik, Kişilerin Katılımı, Proses (Süreç) Yaklaşımı (süreç yönetimi), Sürekli İyileştirme, Yönetime Sistem Yaklaşımı, Karar Vermede Gerçekçi Yaklaşım, Karşılıklı Faydaya Dayalı Tedarikçi İlişkileridir.

Değişen bu dünyada asıl önemli olan müşteri odaklı olmaktır. Bugünün müşterisinin ihtiyaç ve beklentileri sürekli değişmektedir. Müşteri odaklılıkla kastedilen, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek ve bunları karşılamaktır.

Liderlik ise, iyileşme çalışmalarında herkesin katılımı gerekmektedir. Liderlik prensibiyle herkesin görüş ve fikirlerini rahatça söyleyebilecekleri bir ortam sağlanır. Çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi için ortam sağlanır. Liderlik prensibiyle

çalışanlar sadece işlerini yapmakla kalmaz aynı zamanda insanlar düşünmeye zorlanır.

Kişilerin katılımı, herkesin kalite çalışmalarına dahil edilmesidir. Kişilerin görüş, fikirleri dikkate alınarak bu sağlanır.

Süreç yönetimi, Bir organizasyonun süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, sahip atanması, sürekli izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesidir. Kısacası söylemek gerekirse, Süreç yönetimi sayesinde organizasyonda var olan süreçler tanımlanır, bir sorun olduğunda süreci iyi bilen ve sürece sahiplenen biri olur. İyileştirilmesi gereken yerler belirlenir. Katma değeri olan ve olmayan faaliyetler belirlenir. İyileşmeden önce ve iyileşmede nerede olduğumuzu görmemizi sağlar, müşteri ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesini ve bunların karşılanmasını sağlar, süreçlerin sürekli olarak iyileşmesini sağlar.

Sürekli iyileştirme prensibi, iyileşme çalışmaları bir defalık olup bitecek projeler değildir. İyileşmenin sürekli olması gerekir. Her gün teknoloji, çevre gelişmektedir. Firmaların bir dakika bile boş durmaları gerilemelerine neden olur.

Ayrıca süreçlerin sistematik olarak ele alınması gerekir. Buda yönetime sistem yaklaşımı prensibi içerisinde yer alır. Bu prensiple anlatılmak istenen, birbirleriyle ilişkili olan süreçlerin bireysel olarak tanımlanmaması gerektiği, süreçler arasındaki ilişki ağının da tanımlanması ve yönetilmesi gerektiği üzerinedir.

Karar vermede gerçekçi yaklaşım ise, tahminlere göre değil gerçek verilere göre hareket etmek gerekmektedir. İyileşme çalışmalarında hangi alanlarda iyileşme çalışması yaptığını bilmek için öncelikle verilerin toplanması daha sonra analiz edilmesi ve en son iyileşme yapılması gerekir.

Ayrıca iyileşme çalışmaları sırasında ve rekabet ortamında da piyasada daha güçlü olmak için tedarikçilerle iyi ilişkiler kurmak gerekir. Tedarikçilerle müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik ortak hedefler belirlemek gerekir. Senin yapını

eğer tedarikçi firma bilirse, senin isteklerini sen fark etmeden karşılar. Bu piyasada hem tedarikçilerin hem de firmaların kendilerinin birlikte daha güçlü olmalarını sağlayacaktır.

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi aslında her prensip birbiriyle ilişkilidir. Biri olmadan diğeri olmaz. Öncelikle firmaların ayakta kalabilmesi için müşteri odaklı olmaları gerek. İyileşme çalışmaları için iyi bir liderin olup insanların görüş düşüncelerini rahatça dile getirebilecekleri bir ortam sağlamaları gerek. İnsanların eğitilmesi gerek. İyileşme çalışmaları için herkesin işin içine katılması gerekir. Buda hem liderlik prensibi hem de kişilerin katılımı prensibiyle olur. Kişilerin katılımını sağlayacak olanda iyi bir liderdir. Süreç yönetimi prensibi zaten diğer bütün prensipleri de için alan bir yaklaşımdır.

Süreçler tanımlanarak, süreçlerin girdileri, tedarikçiler, faaliyetler, faaliyetlerin sırası, çıktılar, çıktıların müşterileri, müşterilerin bu çıktılar üzerindeki beklentileri belirlenmiş olur. Yani müşteri odaklılık prensibi benimsenmiş olur. Süreçler tanımlanarak, iyileştirilmesi gereken yerler belirlenir. Süreçleri tanımlamada kullanılan araç olarak süreç haritaları olduğundan bahsetmiştik ve süreç haritaları bize görsel olarak süreçleri tanımlamada yardımcı olur, bu da süreçlerin daha kolay anlaşılmasını sağlar. Süreç haritaları sayesinde herkes neyi, neden yaptığını görür ve gereksiz olan işleri ortadan kaldırır. Buda insanları düşünmeye teşvik eden bir ortam sağlar. Ayrıca haritalar oluşturulurken faaliyetleri yerine getiren insanlarla görüşmeler yapılır, insanlardan bilgi alınır. Buda insanları iyileşme çalışmalarına katılmaya teşvik eder, buradan da görüldüğü gibi süreç yönetimi kişilerin katılımı prensibini içine alır. Hem süreç haritaları aşamasında olsun hem de iyileşme çalışmalarının diğer aşamalarında olsun, her aşamada her kademedeki kişinin görüşleri alınır.

Süreç yönetimi faaliyetleri sistematik olarak ele alır. Çünkü süreçler birbirleriyle ilişkilidir. Bu yüzden de süreçler bireysel olarak yönetilemez, bunlar arasındaki ilişki ağda yönetilir. Buda yönetime sistem yaklaşımı prensibi içinde

belirtilmiştir. Ama görüldüğü gibi süreç yönetimi zaten bu prensibi benimser. Faaliyetleri sistematik olarak ele alır.

Süreç yönetimi tanımında da anlaşılacağı üzere sürekli iyileşmeyi benimser. Çünkü süreç yönetimi bir defalık olup bitecek bir proje değildir. İyileşmenin işe yaraması için sürekli iyileşmek gerek. Çünkü iyileşmeyip durulan her anda rakipler iyileşir ve bu sefer senin firman geride kalır. Günümüzde artık organizasyon düşüncesini terk edip, sürece odaklanmak gerek.

Daha öncede bahsedildiği gibi Daha öncede dediğimiz gibi her şey hızla değişmektedir ve artık süreçlerimizi değiştirmek gerekmektedir. Süreci değiştirirken yapılması gereken şeyler ise;

- Organizasyon, değişimin gelecek için önemli ve değerli olduğuna inanmalı
- İstenen durumun resmi çizilmeli ve herkes bunu görüp ne istendiğini anlamalı
- Var olan ve potansiyel sınırlar belirlenmeli ve kaldırılmalı
- Bütün organizasyon görevi başarmak için bir strateji belirlemeli
- Organizasyondaki liderlerin süreci modellemesi ve bir örnek hazırlaması gerek
- Yeni yetenekler için eğitim sağlanmalı
- Ölçüm sistemleri oluşturulmalı böylece sonuçlar miktarlandırılabilir.
- Herkese sürekli geri dönüşüm sağlanmalı
- İstenmeyen davranışların düzeltilmesi için yetiştirilmeliler
- İstenen davranışları etkili olarak ortaya çıkarmak için onaylama ve ödüllendirme sistemleri kurulmalı

Bu çalışmada süreç yönetimi yaklaşımı benimsenerek iş süreçlerinin iyileştirilmesinden (BPI) bahsedilmiştir.

BPI a odaklanmak şunları sağlar:

- Organizasyonun müşteriye odaklanmasını sağlar.

- Organizasyonların değişimleri önceden tahmin edip, kontrol etmelerine izin verir.
- Organizasyon kaynakların kullanımını, iyileştirmede yetenekli olmasını sağlar.
- Organizasyonun yeteneği iyileştirmeyi tamamlamaya yeter.
- Organizasyonlarda karşılıklı ilişkilerin etkili şekilde yönetilmesinde yardımcı olur.
- Organizasyonun faaliyetlerine sistematik yaklaşım getirir.
- Sürece odaklanmayı sağlar.
- Hatalar meydana gelmeden önler.
- Girdilerin çıktılarına nasıl dönüştüğünü anlamada organizasyona yardımcı olur.
- Organizasyonun düşük kaliteyi ölçmesini sağlar.
- Hataların nasıl meydana geldiğine ilişkin bir bakış açısı sağlar ve onları doğrulayan metod geliştirir.
- İş alanları için tam bir ölçüm sistemi geliştirir.
- Bir organizasyona nasıl iyi olabileceğinin anlaşılmasını sağlar ve oraya nasıl varılır bunu tanımlar.
- Gelecekteki meydan okumaları karşılamak için organizasyonun metod geliştirmesini sağlar.

İş süreçlerinin iyileşmesinde 5 adım yer alır.

1. adım: İyileşme için organize olmaktır. Bu aşamada iyileştirme ekipleri kurulur. Öncelikle yapılması gereken üst yönetimin iyileşme çalışmaları konusunda desteğini almaktır.

Yeni konak mağazasındaki yapılan uygulamada, 1. adımda, öncelikle üst yönetim iyileşme çalışmalarına, süreçlerin değişmesi gerektiğine inanmıştır. Süreçler gezilmiş, ne yapılmak istendiği konuşulmuş ve daha sonra iyileşme ekipleri seçilmiştir. İlk olarak üst yönetimden oluşan iyileşme ekibi daha sonra iş süreçlerini iyileşme çalışmalarını yürütecek iyileşme ekibi oluşturulmuştur.

2. adım: Süreçleri anlamaktır. Bu adımda süreç alanı, görevleri tanımlanır, süreç sınırları tanımlanır. İyileştirme takımının eğitimi sağlanır. Bu aşamada süreç bakış açısı gelişir, müşteri ihtiyaç, beklentileri tanımlanır, süreçlerin akış diyagramları, haritalar bu aşamada çizilir. Süreç haritalarının süreçleri tanımlamada kullanılan görsel araçlar olduğundan daha önce bahsetmiştik. Süreç haritaları türlerini görmüştük. Bunlar süreçleri makro açıdan tanımlayan sistem haritaları, bu haritalardan biraz daha detay veren çapraz fonksiyonlu süreç haritaları ve en fazla detayı veren akış diyagramlarından bahsettik. Daha buna benzer pek çok harita yer almaktadır.

Yeni konak mağazasındaki uygulamada 2. adımda, süreç haritalarından yararlanılarak süreçler tanımlanmıştır. Sistem haritasıyla organizasyonun girdileri, çıktıları, tedarikçileri, müşterileri ve her bir müşterinin ihtiyaç ve beklentileri alınmıştır, ayrıca ana süreçler, bunlar arasındaki ilişkiler bu haritada gösterilmiştir. Burada ayrıntıya yer verilmemiştir. Daha sonra süreçlerde yer alan her bir adımı da görmek gerekiyordu ve bu yüzden sistem haritasına göre daha fazla detay veren çapraz fonksiyonlu süreç haritası çizilmiştir ve burada da her bir süreçte yer alan adımlar, bu adımların sırasının ne olduğu, bunların girdi, çıktı hareketleri oluşturulup, tanımlanmıştır. Bu haritalar çalışanlarla birlikte oluşturulmuştur ve sonuçta, işi en iyi bilen kişilerin işi yapanlar olduğu görülmüştür. Ayrıca haritaların birlikte oluşturulması iyileşme çalışmalarına herkesin katılımı sağlanmıştır. İnsanlar kendi fikirleri alındığı için daha motive olmuşlardır. Organizasyonda olan bütün süreçler tanımlandıktan sonra en fazla sorunlu olan süreçler kritik süreç, iyileştirilmesi gereken süreç olarak seçilmiştir.

3. adım: Süreci akıcı hale getirmektir. Bu aşamada hataların olması önlenmeye çalışılır yada oluşan hataların tekrarlanmamasına çalışılır. Ayrıca bu aşamada aynı işin farklı kişilerce bile aynı yapılmasını sağlamak için işte standartlaştırmaya gidilir. Bu aşamada bürokratik işler azaltılmaya veya ortadan kaldırmaya çalışılır, süreçler basitleştirilir, katma değeri olmayan, işe yaramayan faaliyetler bu adımda ortadan kaldırılır yada azaltılır. Fakat faaliyetleri ortadan kaldırırken, faaliyetlerin diğer faaliyetlerle olan ilişkisine dikkat edilmelidir.

Uygulamada 3. adımda, mağazada olan sorunlar ele alınmıştır. Bunlar içinde neden-sonuç, yakınlık diyagramları oluşturulmuştur. Bu diyagramlarla ulaşılmak istenen sonuçlar ve bu sonuca etki eden faktörler bu diyagramlarda ele alınmıştır. Burada da gereksiz işler ortadan kaldırılmıştır ve işi standartlaştırmak adına mağazada aynı zamanda ISO uygulama çalışmaları da yapıldığından, bu çalışmalar gereği görev tanımları, talimatlar, prosedürler oluşturulmuştur. Böylece işte ayrıca ortak (standart) bir dil oluşturulup, bu kullanılmıştır, hataları düzetmeye, önlemeye yönelik faaliyetlerde bulunulmuştur..

4.adım: Ölçme ve kontrol sistemleri oluşturmaktır. İyileşme çalışmalarını kontrol etmek için bu sistemler uygulanır. Bu aşamada süreç performans ölçütleri (etkinlik, verimlilik, esneklik), hedefleri geliştirilir, geri besleme sistemleri oluşturulur. Etkinlik, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması boyutudur. Diğer bir deyişle planlananın gerçekleşme boyutudur. Verimlilik kriteri, çıktının iç/dış müşteri beklentilerini sağlamak için grupların tükettiği kaynakları yansıtır. Verimli süreç; kaynakların minimize, boşa yapılan işlerin elemine edildiği yerlerdir. Esneklik, sürecin ve insanların değişen müşteri ihtiyaçlarını ve değişen çevreye ne kadar iyi uyum sağladıklarıyla ilgilidir.

Uygulamada da bu adımda, ISO çalışmaları gereği yapılması gereken yönetim gözden geçirme toplantılarıyla işin gidişatı, ne kadar ilerlediği izlenmiştir. Süreç hedefleri ve sürece yönelik performans kriterleri belirlenmiştir. Müşteri beklentilerini ölçmek, geri bildirimleri almak için hem iç hem de dış müşteriye yönelik anketler yapılmış ve bunlar değerlendirilmiştir.

5. adım: Sürekli iyileşme. İyileşme sürekli olmalıdır. Çünkü süreç yönetimi bir defalık bir proje değildir. Çünkü teknoloji ve rakipler her geçen gün gelişmektedir, bu yüzden de senin firman duraksadığında etraftakiler geliştiğinden sen geride kalırsın. Ayrıca müşteri istek ve beklentileri sürekli değişmektedir. Bunlar takip edilmezse, müşterini kaybedebilirsin. Bu yüzden sürekli iyileşmeli ve müşteri beklentilerini sürekli karşılamalısın. Süreçler geliştikçe belirli seviyelere gelirler. En kötü seviye 6. seviyedir. Bu seviyede sürecin durumu bilinmemektedir.



Süreçler iyileştikçe 1. seviyeye doğru ilerler. 1. seviye de süreç dünya sınıfındadır. Bütün süreçlerin 6. seviyeye kadar ilerlemesine gerek olmayabilir. Bu ilerleme çalışmaları bazı maliyetlere neden olacaktır. En kritik olan süreçler iyileştirilir. Bugün sürecinin ne kadar iyi olduğu önemli değildir, her zaman daha iyi bir yol vardır. İhtiyacın olan tek şey ise o yolu bulmaktır.

Yeni Konak mağazasında bu adımda, çalışmaların sürekli olması için süreçlerin performanslarını sürekli ölçmek, değerlendirmek, sürekli olarak hedeflerini yenilemek, bütün bu iyileştirme çalışmalarını sürekli hale getirmek için 6 ayda bir yönetim gözden geçirme toplantısı yapma kararı almıştır ve aynı zamanda mağaza ISO 9001:2000 belgesi alma çalışmalarında da kalite politikası olarak müşteri tatminini, iyileştirme çalışmalarını sürekli olarak yerine getireceği konusunda da taahhütte bulunmuştur.

Zaten ISO devamlılığı için sürekli olarak iyileşmesi gerekmektedir. Bütün çalışmalar süresince yönetimin desteği tamdı. Bu çalışmalar sırasında herkesin katılımı sayesinde iyileşme çalışmaları rahatlıkla ilerleyebilmiştir. Zaten her aşamada çalışanların görüş ve önerileri dikkate alındığı için herhangi bir direnişle karşılaşılmamıştır. Her türlü hatanın nedenlerine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Hataların kaynakları ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. ISO çalışmaları da aynı anda yürütülmüştür. Zaten ISO 9001:2000 de süreç yaklaşımını benimseyen bir standarttır. Hataların nedenleri aranırken uygunsuzlukları ve bunların nedenlerini araştırmaya yönelik çalışmalar yapılmış ve düzeltici/önleyici faaliyetlerde bulunulmuştur. Bunlar için de uygunsuzlukların nedenlerinin neler olabileceği ve nasıl önlenebileceğine yönelik uygunsuz ürün prosedürü ve düzeltici/önleyici faaliyet prosedürü oluşturulmuştur. ISO 9001:2000' nin de istediği YGG (yönetim gözden geçirme) çalışmalarıyla müşteri memnuniyeti ve iyileşmeye yönelik neler yapıldığı sürekli olarak izlenmiştir.

## REFERANSLAR

Adesola, Sola and Baines, Tim. (2005). Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business Process Management Journal*, 11 (1).

Aksu, Mualla. (2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Anı Yayıncılık. Ankara.

Anjard, Ron. (1998). Process Mapping: Valuable Tool For Construction Management And Other Professionals. Volume 16 · Number ¾.

Damelio, Robert. (1996). The Basics Of Process Mapping, Productivity. America.

Doğan, Elife. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Academyplus Yayınevi*. Ankara.

Ensari, Hoşcan. (1999). 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. Sistem Yayıncılık. İstanbul.

Haris, Michael and Harrington, H. James. (2000). Service Quality In The Knowledge Age: Huge Opportunities For The Twenty-First Century. *Measuring Business Excellence*.

Harrington, H., J. (1991). Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy For Total Quality, Productivity, And Competitiveness. California.

Harrington, H., James, Ernest & Young, Jose San. (1995). The New Model For Improvement – Total Improvement Management. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1(1).

Jacka, Mike J., J., Keller, Paulette. (2002). Business Process Mapping, Improving Customer Satisfaction. America.

Karyağdı, Nazmi. Toplam Kalite Yönetimi. Erişim: 22.05.2007, <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkyinedir.htm>.

Keçecioğlu, Tamer. (2003). *Bir Paradigmal Değişiklik: Süreç Yönetimi*. Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:3. Bornova-İzmir.

Kovancı, Ahmet. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?* Sistem Yayıncılık. İstanbul.

Soliman, F. (1998). Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering. *International Journal of Operations & Production Management*, 18 (9/10).

Standart BM Trada Belgelendirme A.Ş., *Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000*, Erişim: 22.05.2007, <http://www.sbg.com.tr/ESY.pdf>.

*Süreç Yönetimi*, Erişim: 22.05.2007, <http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/surecyonetimi.htm>.

Şen, Ali (2005). *Süreç Yönetimi Eğitim Notları*. İzmir.

Şimşek, Muhittin. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. Alfa Yayınları. İstanbul.

Tokathoğlu, Mücella. (2007). Temel *Kalite Kavramları ve Toplam Kalite Yönetimi*. Erişim: 17.06.2007, <http://www3.omu.edu.tr/omuadek/duyurular/images/news/31>.

Trischler, E., William. (1996). *Understanding And Applying Value-Added Assessment, Eliminating Business Process Waste*. America.

TS EN ISO 9001:2000-Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar.

Vavra, Terry G. (1999). Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları. Kalder Yayınları. İstanbul.

Weaver, N., Charles. (2003). Çevirenler: Birkan Tuncay, Akınhay, Osman. Toplam Kalite Yönetimi' Nin Dört Aşaması. Sistem Yayıncılık. İstanbul.

## KAYNAKLAR

Aksu, A., Mert. (2007). Süreç Yönetiminin İş Odaklı Sistemlerden Gelişme Odaklı Sistemlere Geçişteki Yeri. Erişim: 20.04.2007, <http://www.geocities.com/yilmazaynali/YAZILAR/surec.htm>.

Eyüboğlu, Filiz (2007). Süreç Yönetimi Nedir? Erişim: 02.04.2007, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi.html>.

Eyüboğlu, Filiz. (2007). Süreç Yönetimi Ve Süreç İyileştirme Uygulandığında. Erişim: 03.04.2007, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi5.html>.

Eyüboğlu, Filiz. (2007). Süreçlerin Belirlenmesi Ve Tanımlanması. Erişim: 03.04.2007, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi4.html>.

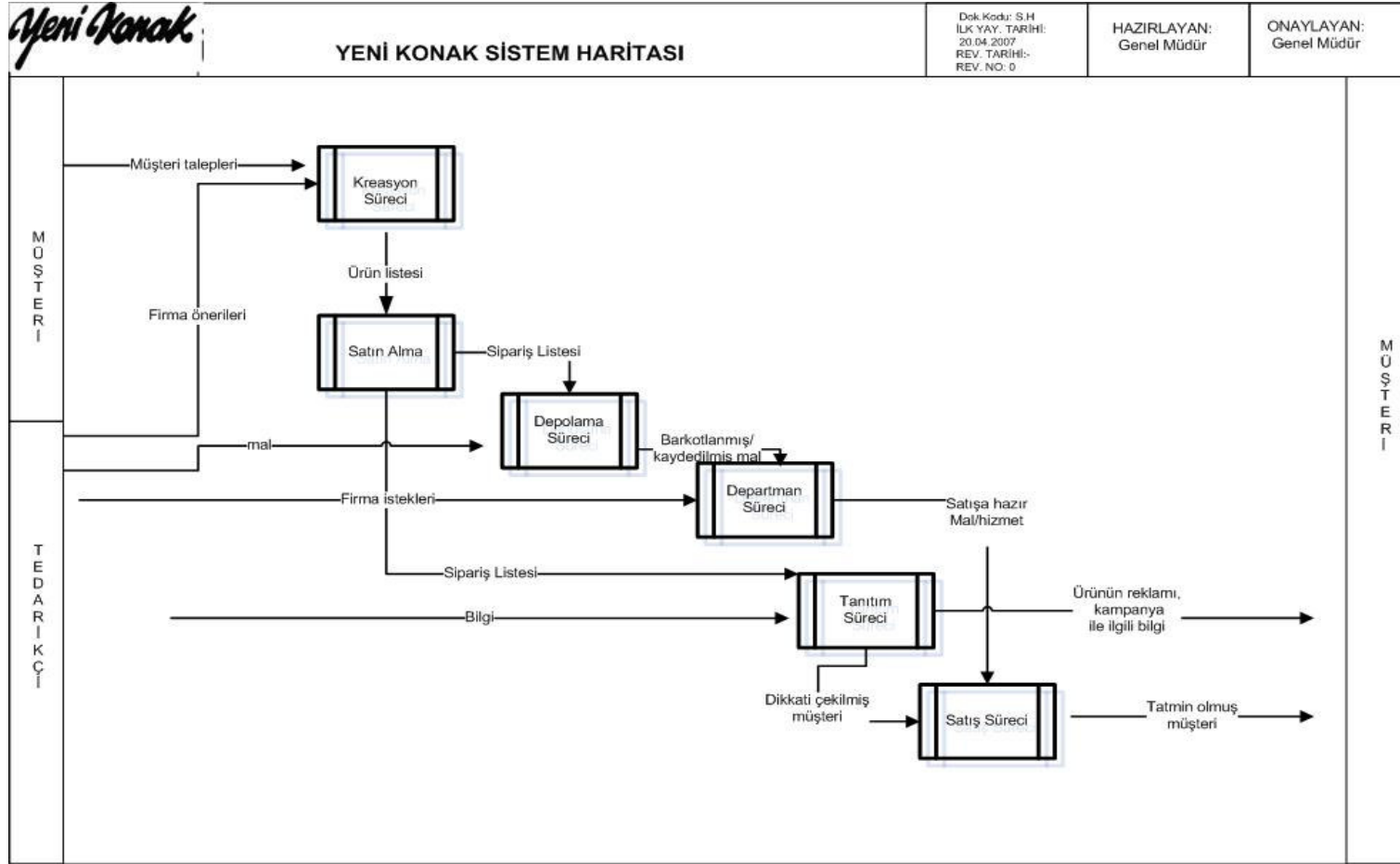
Eyüboğlu, Filiz. (2007). Süreçlerin Sınıflandırılması Ve Süreç Hiyerarşisi. Erişim: 03.04.2007, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi3.html>.

Eyüboğlu, Filiz. (2007). Süreçlerle İlgili Bazı Kavram Ve Yaklaşımlar Hakkında Bilgi- BMP/ BPI/ BPR Nedir? Erişim: 02.04.2007, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi2.html>.

Tütüncü, Özkan; Doğan, Özlem İpekgil; Topoyan, Mert. (2007). Süreçlerle Yönetim Ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması. Erişim: 16.06.2007, <http://kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/tutuncu-dogan-topoyan.pdf>.

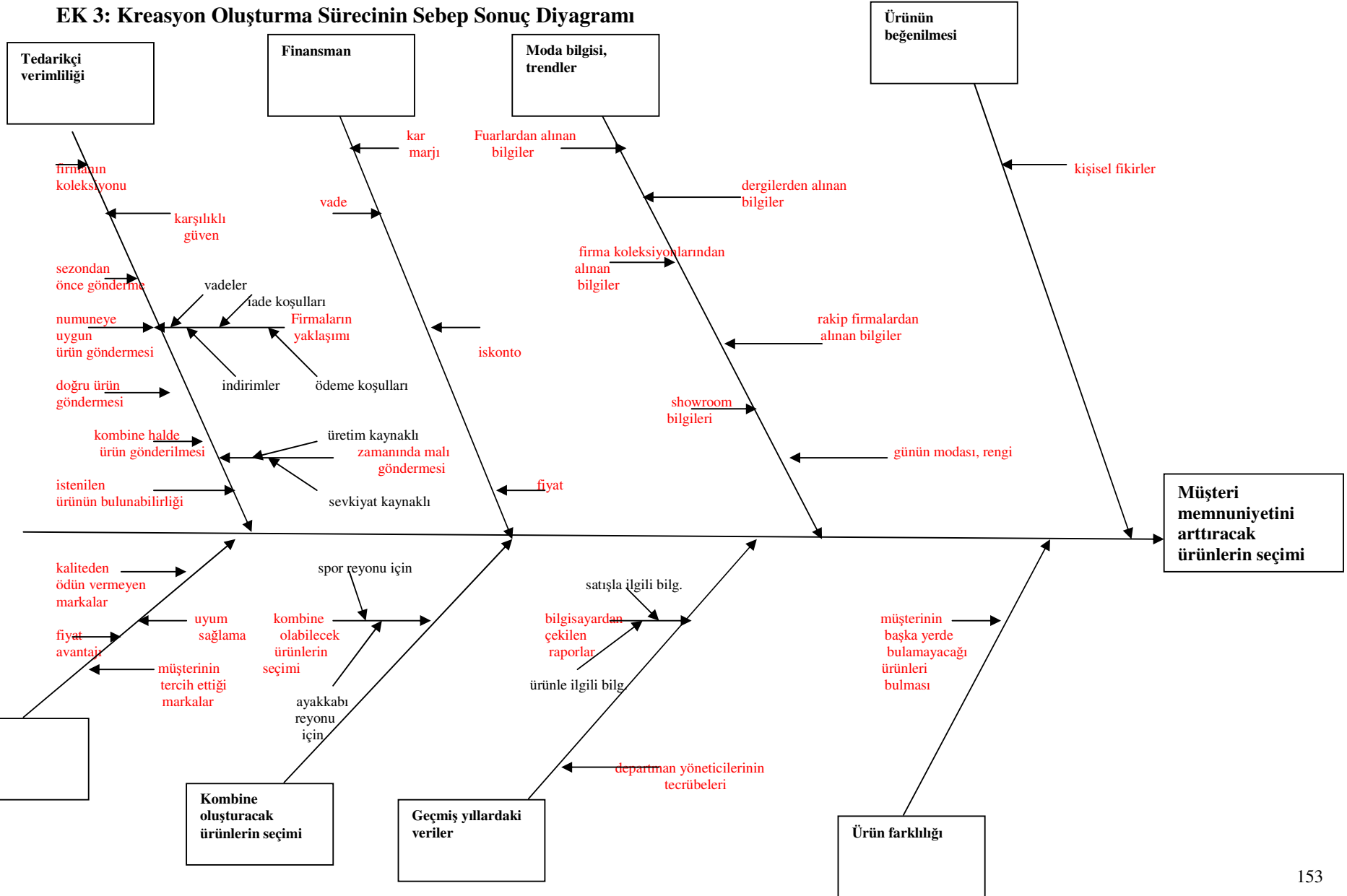
## EKLER

### EK 1: Sistem Haritası

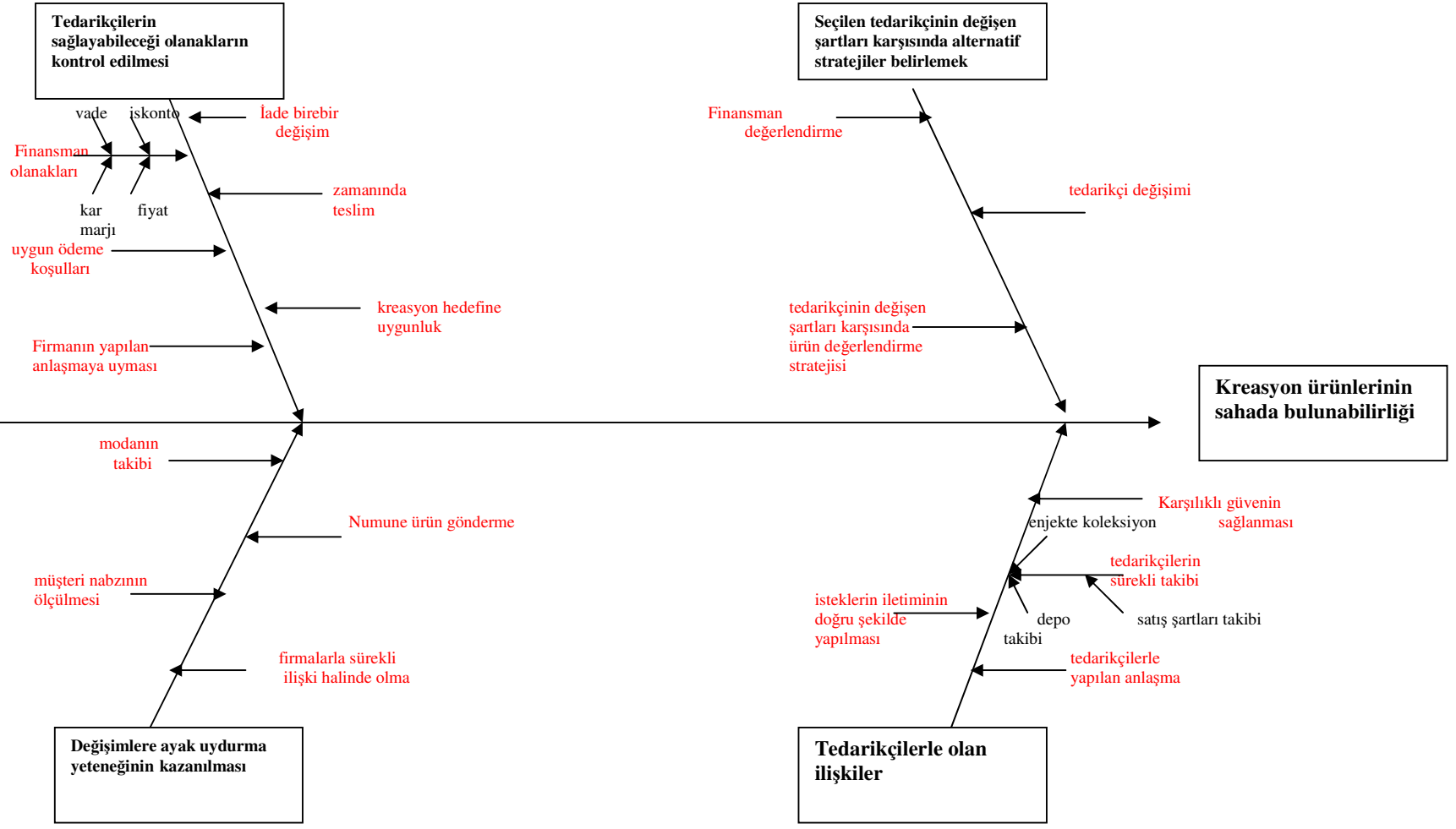




### EK 3: Kreasyon Oluşturma Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı

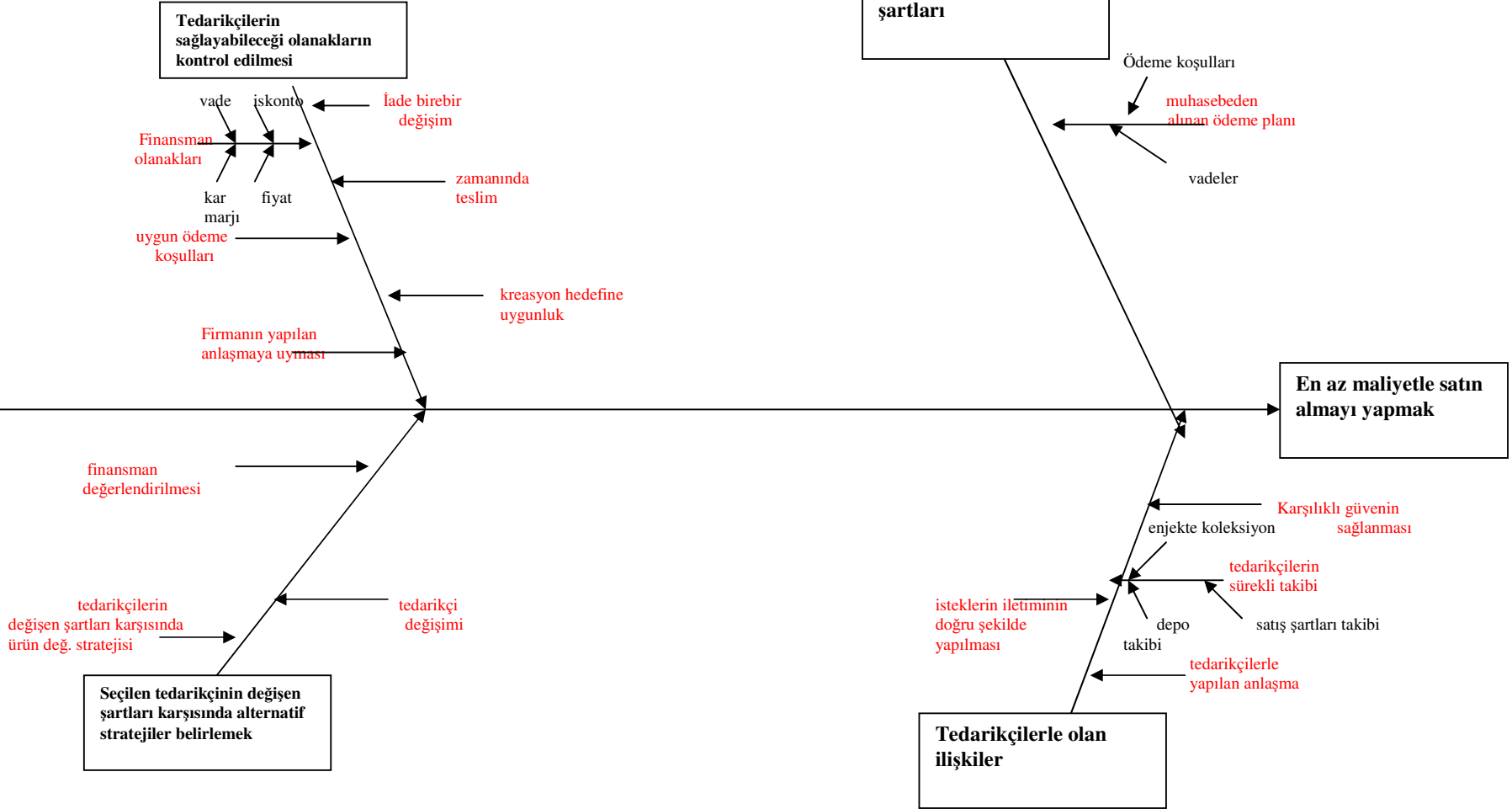


#### EK 4: Satın Alma Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı

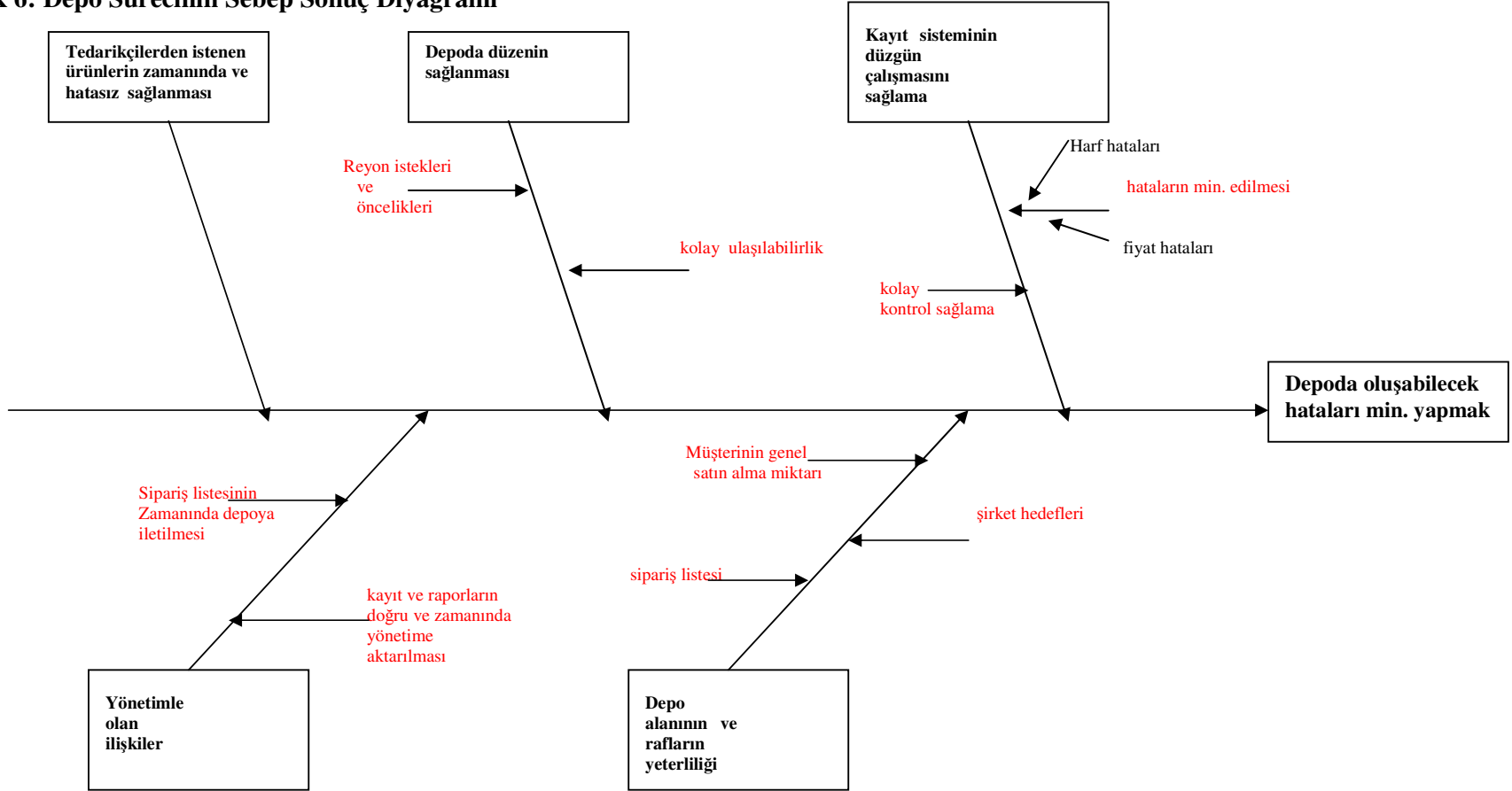




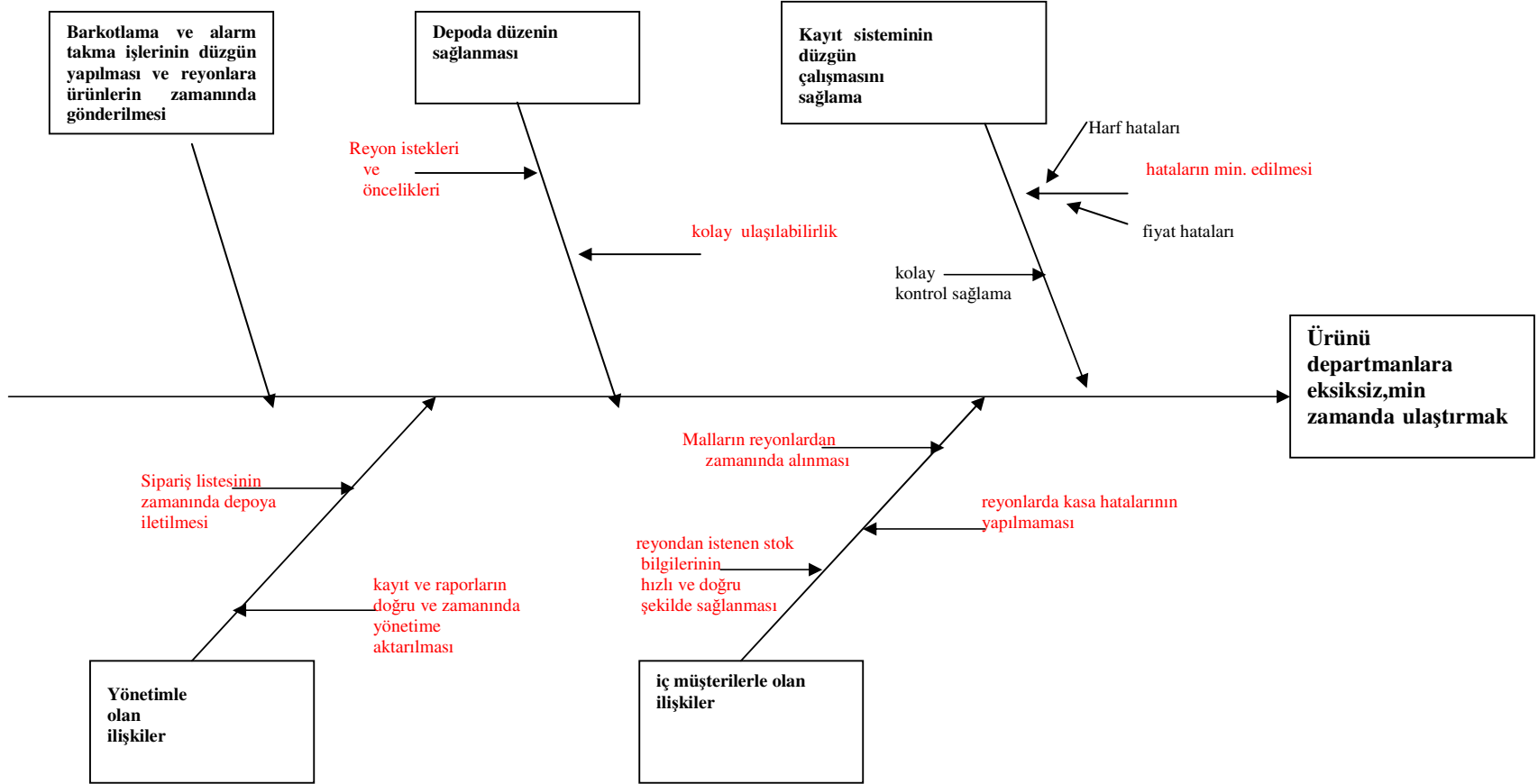
## EK 5: Satın Alma Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı



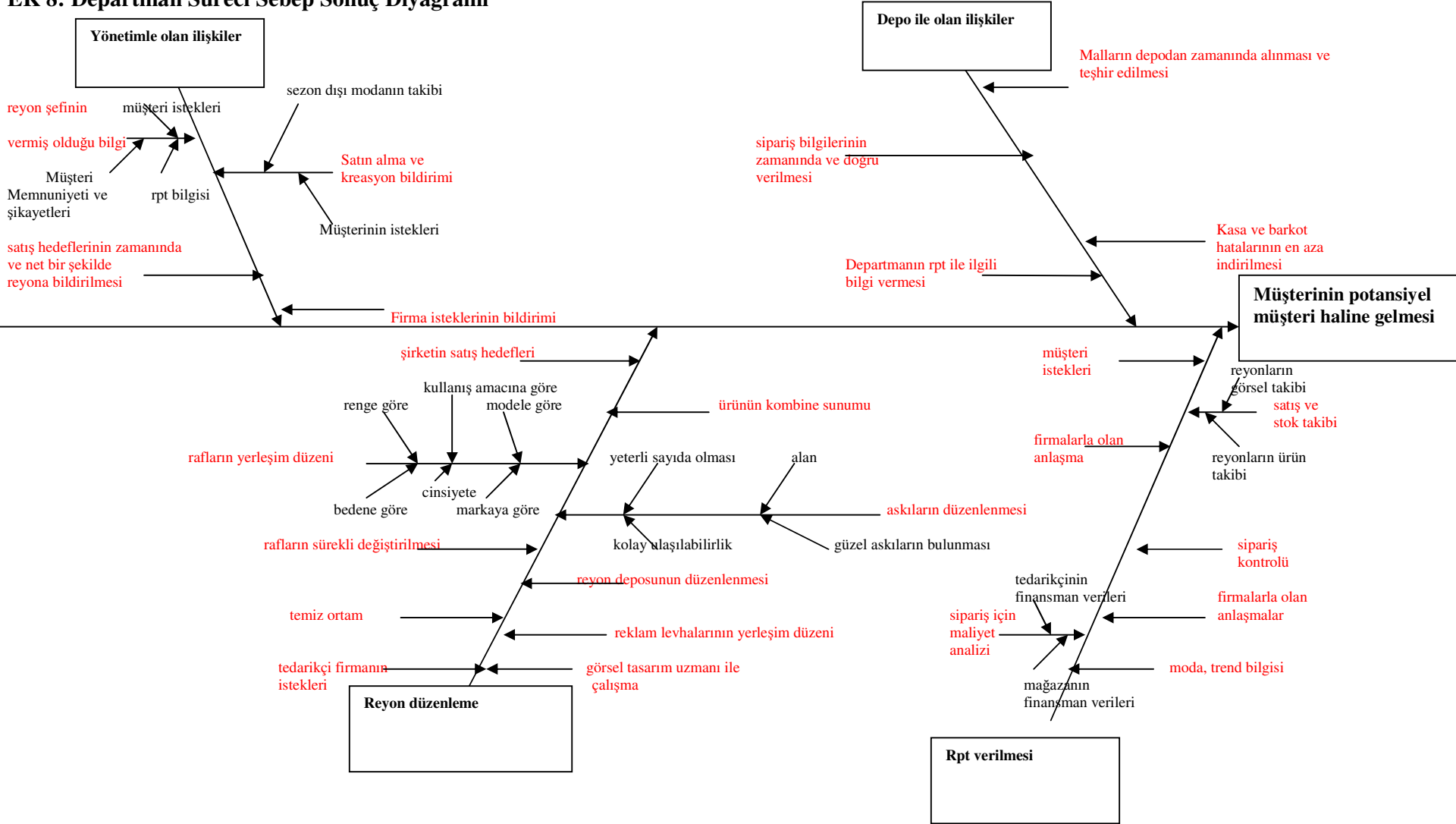
## EK 6: Depo Sürecinin Sebebi Sonuç Diyagramı



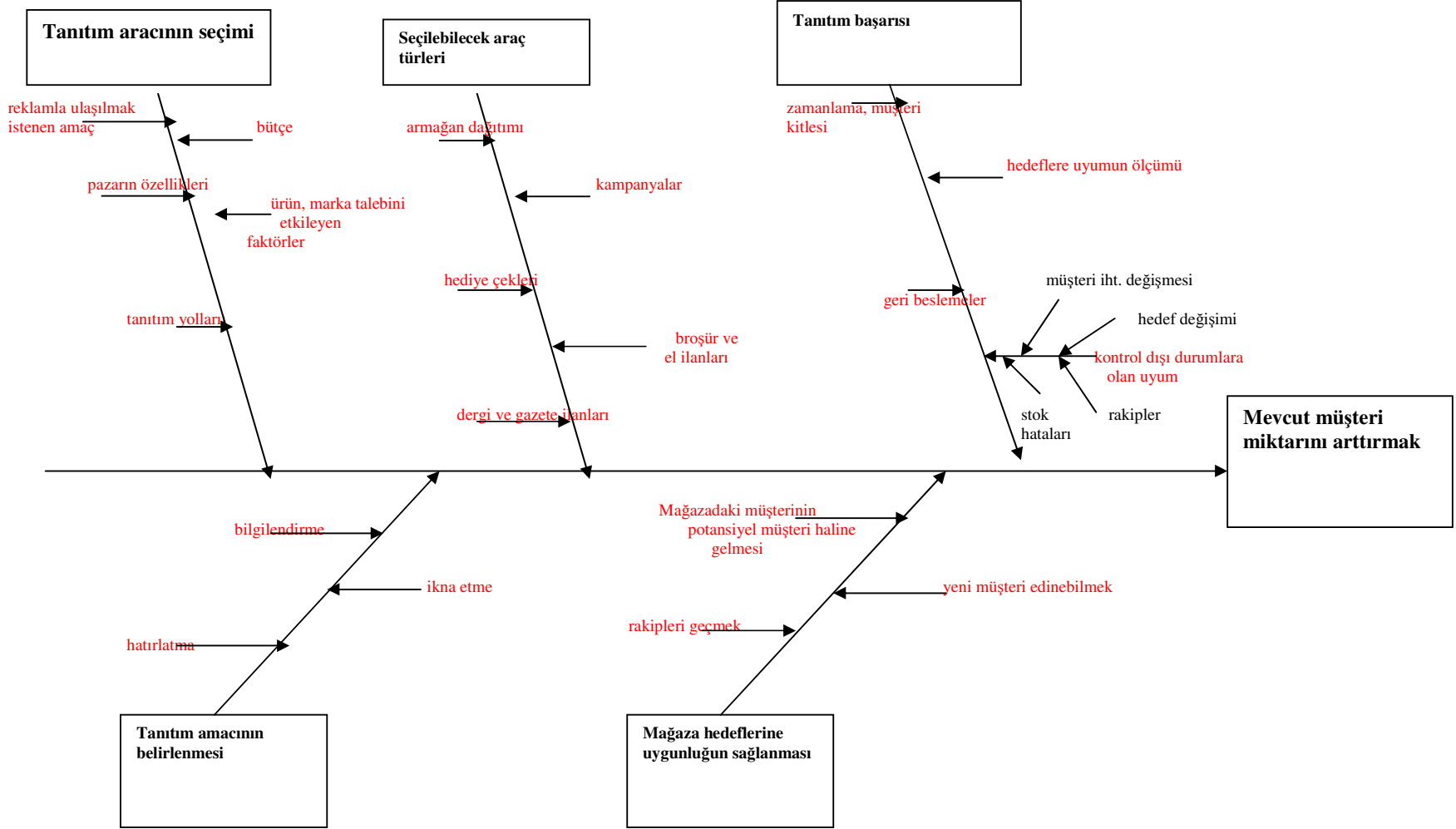
## EK 7: Depo Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı



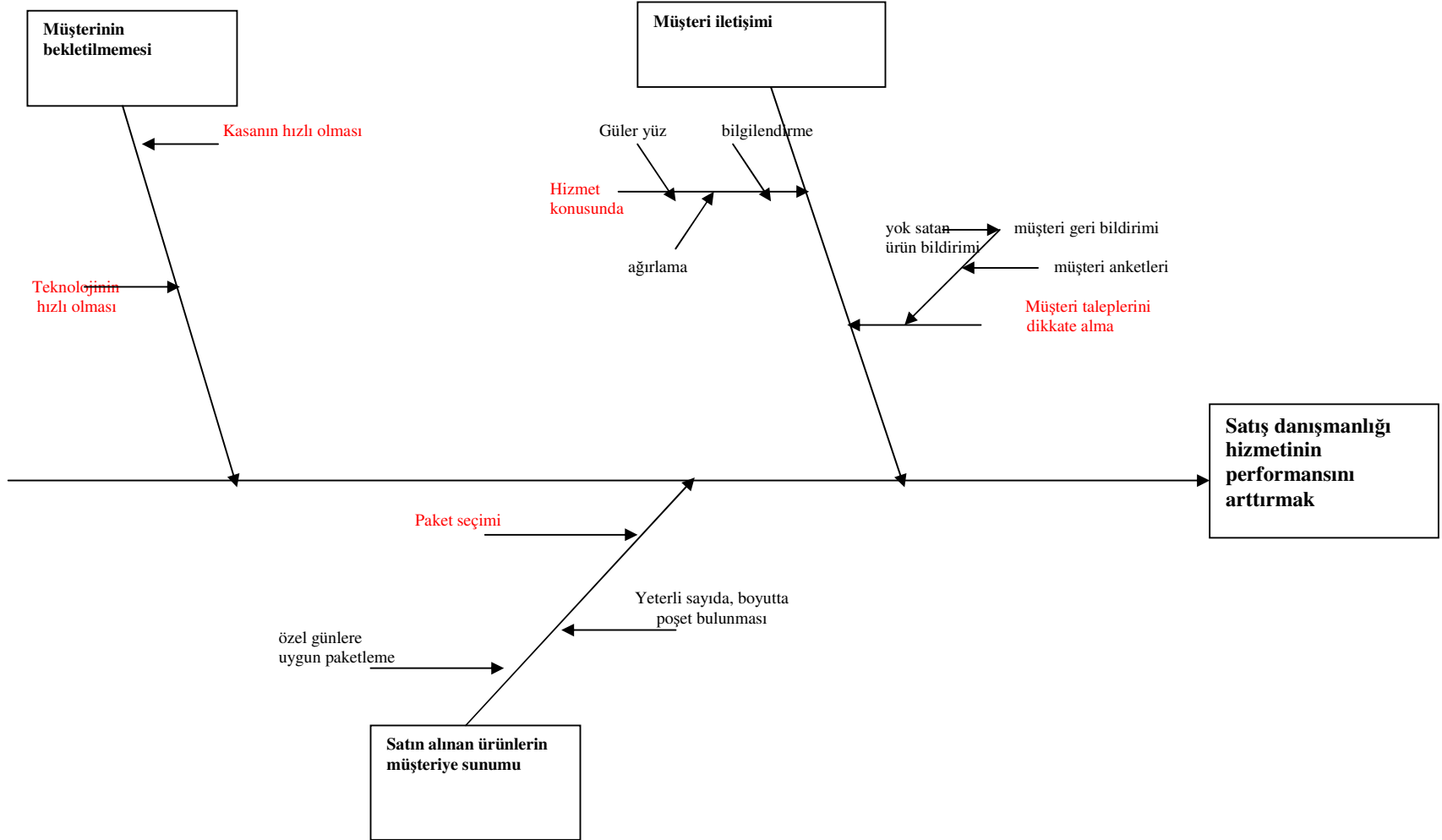
## EK 8: Departman Süreci Sebep Sonuç Diyagramı



## EK 9: Tanıtım Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı



## EK 10: Satış Sürecinin Sebep Sonuç Diyagramı



## EK 11: Kreasyon Oluşturma Süreci Yakınlık Diyagramı

### ÜRÜNÜN BEĞENİLMESİ

Kreasyon oluşturan  
kişilerin ürünle ilgili  
kişisel düşünceleri

### FİNANSMAN

Vade

Kar marjı

İskonto

Fiyat

### ÜRÜNÜN SATILIP SATILMAYACAĞI

Müşteri profili

Müşteri talepleri

Departman Őeflerinin  
düşünceleri

### TEDARİKÇİ VERİMLİLİĞİ

Kombine halde ürün  
gönderilmesi

Zamanında malı göndermesi

Sezondan önce  
göndermesi

Doğru ürün göndermesi

İstenilen ürünün tedarikçide  
bulunabilirliği

Karşılıklı güven

Firmaların yaklaşımı

Firmanın koleksiyonu

Numuneye uygun ürün  
göndermesi

### MODA BİLGİSİ, TRENDLER

Yurt içi, yurt dışı fuarlardan  
elde edilen bilgiler

Magazin, moda dergilerinden  
elde edilen bilgiler

Firmaların kendi  
koleksiyonlarıyla ilgili bilgiler

Rakip firmadan yapılan  
incelemeler

Showroom bilgileri

Günün modası, rengine  
bakılıyor

## ÜRÜN ÇEŞİTLİLİĞİNİN OLMASI

Farklı zevkteki,  
bedendeki müşterilere  
hitap etme

Modaya uygun

Her bütçe kesimine  
hitap etme

Reyonların ürün  
çeşitliliği

Vitrinlik ürün grubu

Sezon dışı ürünlerin  
bulunması

## ÜRÜN FARKLILIĞI

müşterinin başka yerde  
bulamayacağı ürünler

## KOMBİNE ÜRÜNLERİN SEÇİMİ

Kombine olabilecek  
ürünlerin seçimi

## GEÇMİŞ YILLARDAKİ VERİLER

Bilgisayardan çekilen  
raporlar

Departman yöneticilerinin,  
yönetimin sahip olduğu  
tecrübe

## MARKA

Kaliteden ödün vermeyen  
markalar

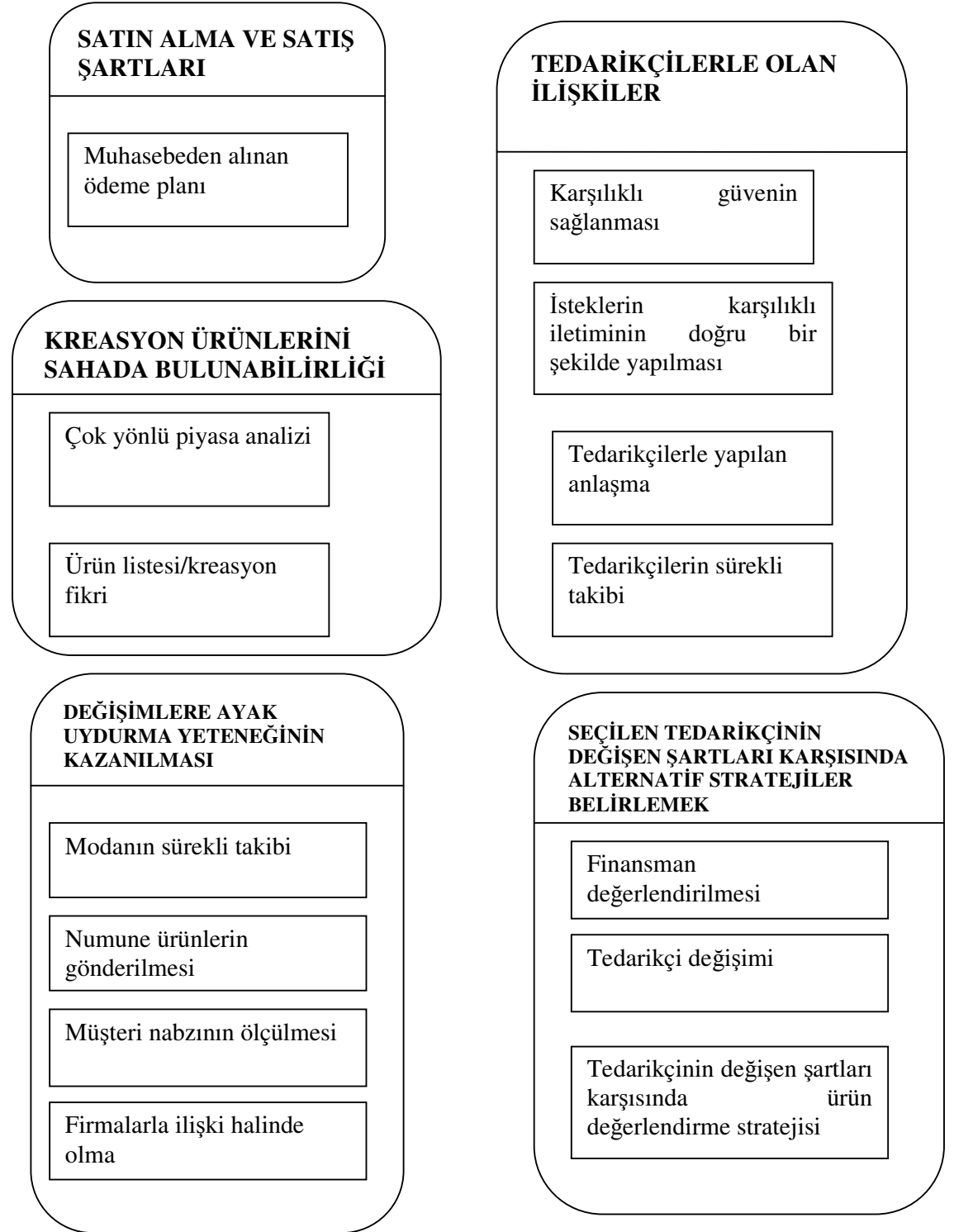
Müşterinin tercih ettiği  
marka

Uyum sağlama

Fiyat avantajı



## EK 12: Satın Alma Süreci Yakınlık Diyagramı



**TEDARİKÇİLERİN SAĞLAYABİLECEĞİ  
OLANAKLARA BAKILMASI**

Kreasyon hedefine  
uygunluk

İade ve bire bir  
değişim olanakları

Finansman  
olanakları

Zamanında teslim

Uygun ödeme  
koşulları

Firmanın yapılan  
anlaşmaya uyması

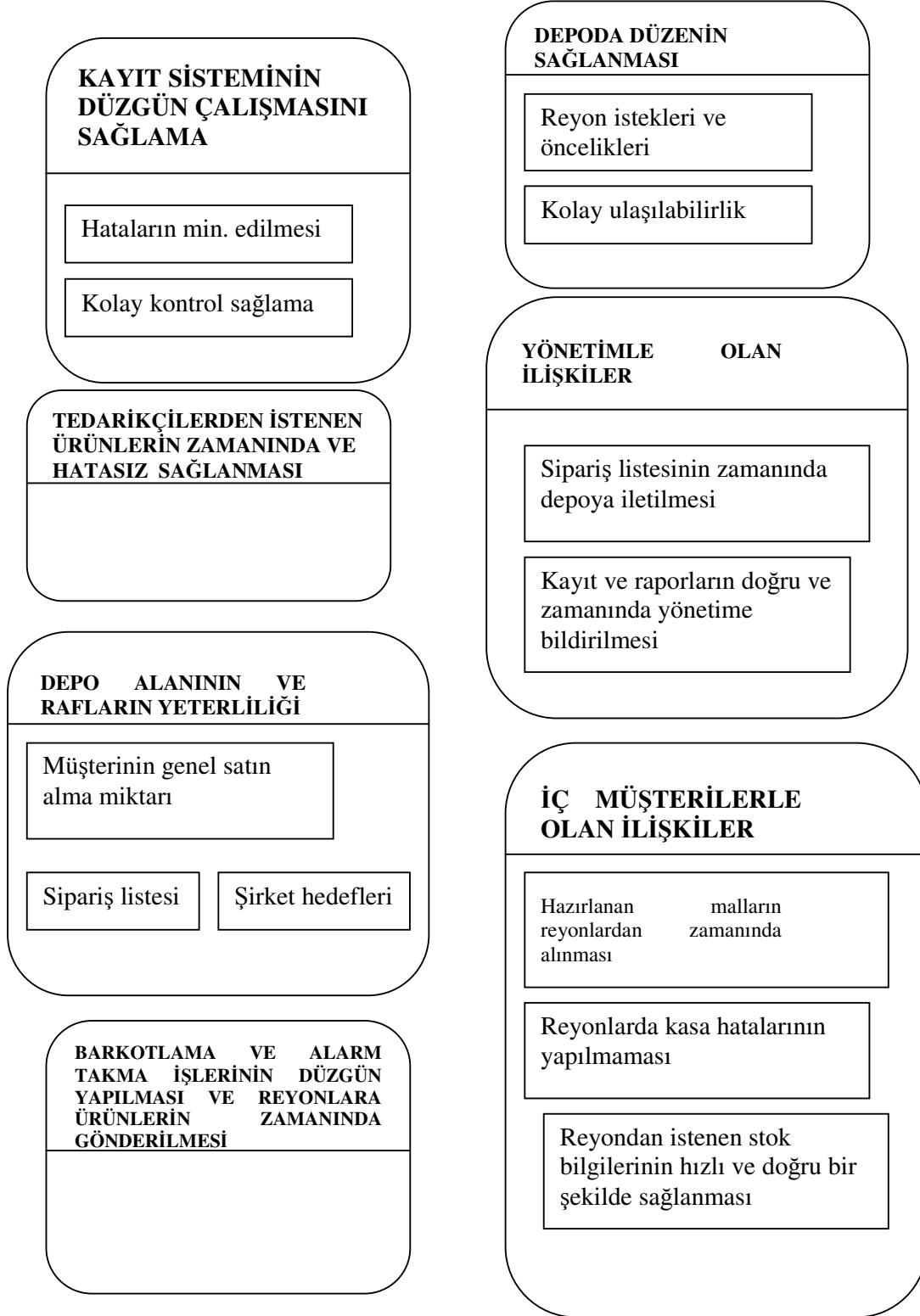
**EN AZ MALİYETLE SATIN  
ALMAYI YAPMAK**

Mağazanın finansman  
koşulları

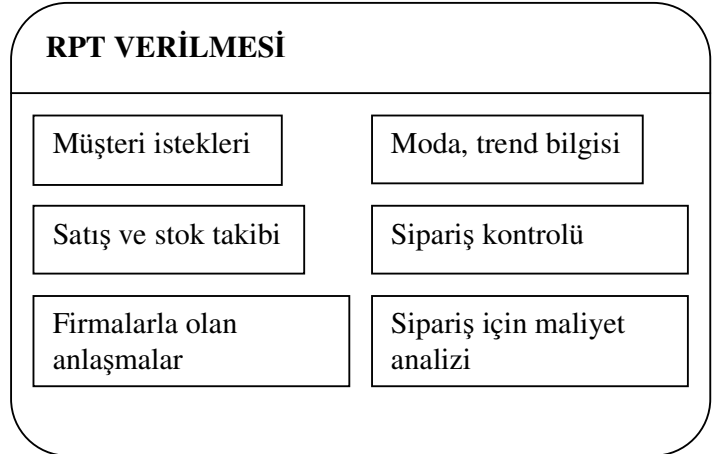
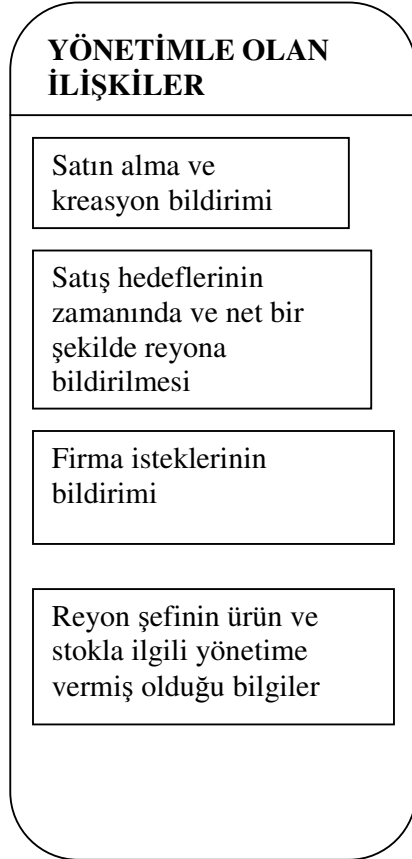
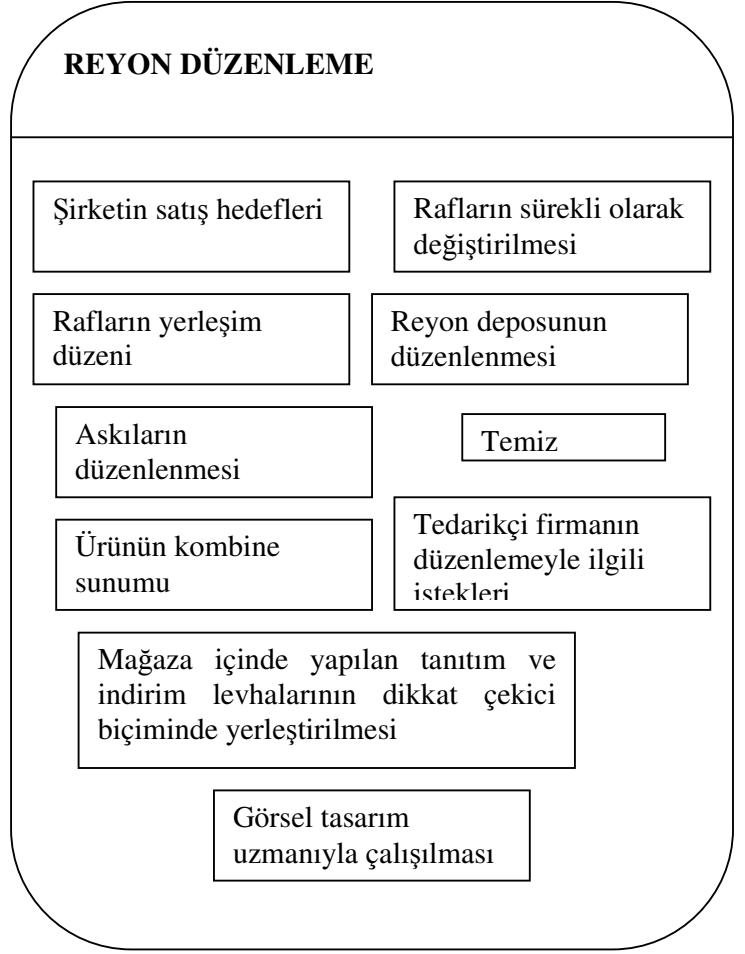
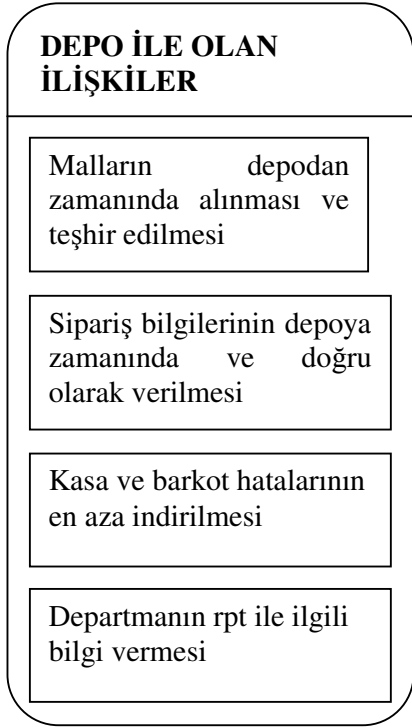
Piyasa koşulları

Tedarikçinin finansman  
koşulları

### EK 13: Depo Sürecinin Yakınlık Diyagramı



## EK 14: Departman Süreci Yakınlık Diyagramı



**MAĞAZADAKİ MÜŞTERİNİN  
POTANSİYEL MÜŞTERİ  
HALİNE GELMESİ**

Müşterinin istediği ürünleri  
reyonda görmesi

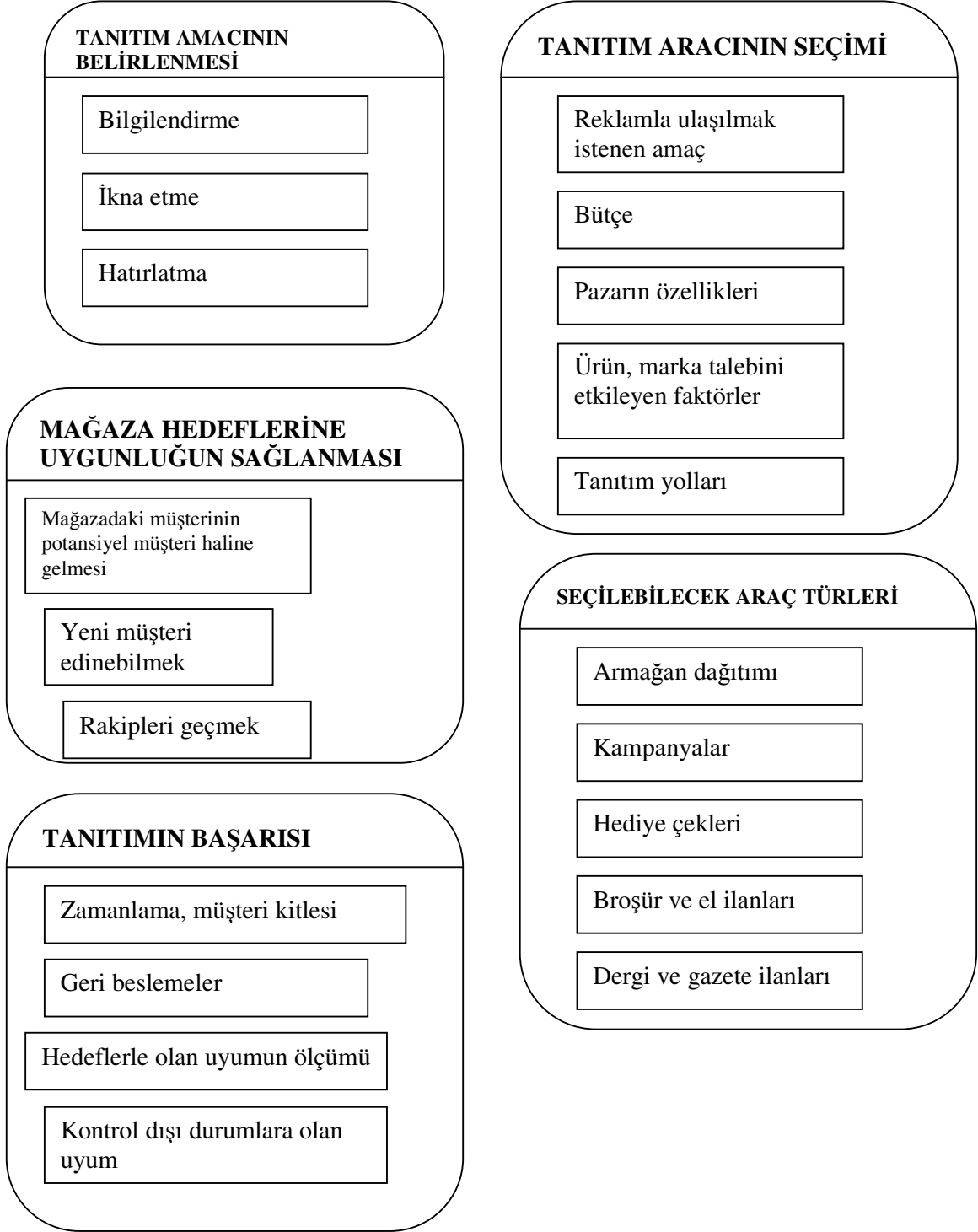
Ürünün müşteriye cazibeli  
görünmesi

Kolay ulaşılabilirlik

İndirimlerin, kampanyaların  
müşteri tarafından görülmesi

Etiketlerin kolayca  
görülebilirliği

## EK 15: Tanıtım Sürecinin Yakınlık Diyagramı



**EK 16: Satış Sürecinin Yakınlık Diyagramı**

