

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

128756

**SÜREÇLERLE YÖNETİMİN İRDELENMESİ VE HİZMET
SEKTÖRÜNDE UYGULAMA**

Endüstri Mühendisi Begim Anıl Başlıgil

F.B.E. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Y. Doç. Dr. Semih Öntüt
Doç. Dr. Ahmet Ekerem

Prof. Dr. Turay Gökçen

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Semin Öntüt

**12. YÜKSEK LİSANS TEZİ KURULU
DOĞRULAMA MÜHÜRÜ**

İSTANBUL, 2002

128756

İÇİNDEKİLER

Sayfa

SİMGE LİSTESİ.....	v
KISALTMA LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
1 GİRİŞ.....	1
2 SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇLER İLE YÖNETİM.....	9
2.1 Süreç Analizi Niçin Yapılır.....	12
2.2 Süreçlerle Yönetime Tarihsel Bakış.....	14
2.2.1 Süreçlerle Yönetimden Önceki Dönem.....	14
2.2.2 Günümüzde Durum.....	16
3 SÜREÇ YÖNETİMİ.....	17
3.1 Süreç Tanımı.....	17
3.2 Süreç Tanımı.....	19
3.2.1 Uç Noktaları.....	21
3.2.1.1.1 Süreç Hiyerarşisi.....	25
3.2.2 Sürecin Özellikleri.....	26
4 SÜREÇ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI.....	31
4.1 Düşünme, Kavramsal Planlama.....	31
4.1.1 Sürecin Özellikleri.....	31
4.1.2 Sürecin Özellikleri.....	31
4.1.3 Süreç Değiştirme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	32
4.1.4 Öncelikli Süreçleri Belirleme.....	34
4.2 Başlangıç Aşaması.....	36
4.3 Kapsam Ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	37
4.3.1 Süreç Geliştirme Fırsatlarının Belirlenmesi.....	37
4.3.1.1 Müşterinin Sesi.....	37
4.3.1.2 Sürecin Sesi.....	38
4.3.2 Kritik Fonksiyonel Kopukluk Ve Aksaklıkların Giderilmesi.....	41
4.3.2.1 Fonksiyonel İlişki Şemasının Çizilmesi.....	42
4.3.3 Proje Kapsamı Ve Hedeflerinin Belirlenmesi.....	44
4.4 Sürecin Analizi.....	47
4.4.1 Verilerin Toplanması.....	49
4.4.1.1 Süreç Akış Şemalarının Çizimi.....	49
4.4.1.2 Süreç Haritalarının Çizilmesi.....	52
4.4.2 Süreçteki Kopuklukların Belirlenmesi.....	54

4.4.2.1	Gereksiz Adımlar	55
4.4.2.2	Arakesitlerdeki Gereksiz Tekrarlar	55
4.4.2.3	Önlenebilir İterasyonlar.....	56
4.4.2.4	Adımların Hatalı Sıralanması	56
4.4.2.5	Verimsiz Noktalar	57
4.4.2.6	Darboğazlar	57
4.4.2.7	Eksik Kalite Anlayışı.....	57
4.5	Mevcut Süreçlerin Yeniden SistematiK Tasarımı.....	57
4.5.1	Tasarım Sürecinin Seçimi	59
4.5.1.1	Mevcutun Geliştirilmesi	59
4.5.1.2	Bütünün Yeniden Tasarımı	59
4.5.1.2.1	Bütünün Yeniden Tasarımının Yararları	60
4.5.1.2.2	Bütünün Yeniden Tasarımının Zorlukları	60
4.5.1.3	Mevcutun Geliştirilmesi ile Bütünün Yeniden Tasarımı Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	61
4.5.2	Alternatif Süreçlerin Yaratılması	61
4.5.2.1	Mevcutun Geliştirilmesi	62
4.5.2.1.1	Yok Et.....	64
4.5.2.1.2	Basitleştir.....	69
4.5.2.1.3	Bütünleştir	71
4.5.2.1.4	Otomatikleştir	72
4.5.2.2	Bütünün Yeniden Tasarımı İçin Metotlar	74
4.5.3	Alternatiflerin Değerlendirilmesi	75
4.6	Süreçlerin Kontrolü	75
4.6.1	Kontrol Noktaları	76
4.6.1.1	Reaktif ve Kontrollü Süreçler.....	77
4.6.1.2	Servis Süreçlerinin Kontrolü için Kullanılan Metotlar	78
4.6.1.3	Süreçlerin Ölçülmesi	79
4.6.1.4	Ölçümleri Anlamak	81
4.6.1.5	Ölçüm türleri	84
4.6.1.5.1	Ölçüm Türleri	84
4.6.1.5.1.1	Uygunluk Ölçümleri.....	84
4.6.1.5.1.2	Cevap Verme Zamanı Ölçümleri	85
4.6.1.5.1.3	Hizmet Seviyesi Ölçümleri	85
4.6.1.5.1.4	Tekrarlılık Ölçümleri.....	85
4.6.1.5.1.5	Maliyet Ölçümleri	86
4.6.1.5.2	Ölçüm Verilerinin Türleri	89
4.6.1.5.2.1	Performans Oranları Örnekleri	92
4.6.1.5.2.2	Süreç İçi Performans Ölçümü	94
4.6.1.6	Ölçütlerin Seçilmesinde ve Uygulanmasında Göz Önüne Alınacak Faktörler	95
4.6.2	Grafik Yöntemler	96
4.6.3	Geri Besleme ve Düzeltici Faaliyet.....	97
4.6.4	Performans Ölçüm Sistemi.....	97
5	UYGULAMA.....	101
5.1	Uygulama Yapılan İşletme Yapılan İşletme Hakkında Bilgi	101
5.2	Süreçlerin Listelenmesi	103
5.2.1	Bilet Satınalma Süreci	105
5.2.2	Bilet İptal Etme Süreci	110
5.2.3	Depolama Ve Ödeme Süreci	112

5.2.4	Turizm Bölümü Süreci	113
5.3	Süreçlerin Değerlendirilmesi ve Uygulama Yapılacak Sürecin Seçimi.....	126
5.3.1	Müşteri Puanlama.....	127
5.4	Süreç için Belirli Performans Göstergeleri Atanması	128
5.4.1	Ölçütler	129
5.5	Süreci Geliştirme Çalışmaları	132
5.5.1	Mevcut Süreci Geliştirme.....	132
5.5.1.1	Süreçteki Adımların Katma Değer Durumlarının İrdelenmesi	132
5.5.1.2	Geliştirilmiş Bilet Satın Alma Süreci Akış Şeması.....	135
5.5.2	Yeniden Tasarlama.....	137
5.5.2.1	Yeniden Tasarlanmış Bilet Alım Süreci.....	139
5.5.2.2	Yeniden tasarlanmış Bilet Satın alma Sürecinin Performansı.....	140
5.6	Mevcut Süreç, Geliştirilmiş Süreç Ve Yeniden Tasarlanmış Sürecin Performans Değerlerine Göre Değerlendirilmesi	141
6	SONUÇLAR VE ÖNERİLER	151
KAYNAKLAR.....		155
ÖZGEÇMİŞ		156

SİMGE LİSTESİ

h	Kesinlik veya doğruluk oranı
n	Örnek hacmi
N	Süreç verimliliği
p	İncelenen özelliğin tahmini olasılık değeri
q	İncelenen özelliğin tahmini gerçekleşmeme olasılığı
T	Çevrim süresi
Z	Auditte istenen güven aralığına karşılık gelen standart normal dağılım değeri



KISALTMA LİSTESİ

BPR	Business Process Reengineering
BVA	Business Value Adding
CPI	Continuous Process Improvemet
EVP	Elektronik Veri Paylaşımı
HPC	High Performance Companies
RVA	Real Value Adding
JIT	Just in Time
NVA	Not Value Adding
SMT	Self-Managed Teams
TQM	Total Quality Managemet



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1 Süreç örnekleri	18
Şekil 3.2 Basit bir süreç.....	21
Şekil 3.3 Dönüşüm modeli	24
Şekil 3.4 Süreç hiyerarşisi	25
Şekil 4.1 Süreç hiyerarşisi	32
Şekil 4.2 Süreç puanlama tablosu	35
Şekil 4.3 Kıyaslama süreci	47
Şekil 4.4 Süreç analizin adımları.....	48
Şekil 4.5 DIN sembolleri.....	50
Şekil 4.6 Kalite sistem standartları.....	50
Şekil 4.7 Süreç haritası.....	53
Şekil 4.8 Adımların seri ya da paralel sıralanması.....	56
Şekil 4.9 Reaktif bir süreç	78
Şekil 4.10 Etkilik/verim matrisi	80
Şekil 4.11 Üst düzey süreç akış diyagramı	90
Şekil 4.12 Süreç verimliliği çevrim süresi ilişkisi.....	92
Şekil 4.13 Sistemlerde kullanılan performans ölçüm sistemleri.....	96
Şekil 4.14 Performans ölçüm sistemi safhaları	98
Şekil 5.1 Efesur'daki organizasyonel yapı.....	102
Şekil 5.2 Bilet satın alma süreci akış diyagramı	109
Şekil 5.3 Bilet iptal etme süreci akış diyagramı	111
Şekil 5.4 Depolama ve ödeme süreci	112
Şekil 5.5 Turizm bölümü süreci akış diyagramı	125
Şekil 5.6 Geliştirilmiş bilet satın alma süreci.....	136
Şekil 5.7 Yeniden tasarlanmış bilet satın alma süreci.....	139
Şekil 5.8 Hatalı düzenlenmiş dosya oranı	142
Şekil 5.9 Bilet zamanındalığı	142
Şekil 5.10 Fatura zamanındalığı.....	143
Şekil 5.11 Ortalama uçuş ayarlama süresi	143
Şekil 5.12 Ön ofis işlemleri tamamlama süresi.....	144
Şekil 5.13 Memnuniyet	144
Şekil 5.14 Elde edilebilirlik.....	145
Şekil 5.15 Şikayet oranı	145
Şekil 5.16 Çözüme kavuşturulamamış şikayet oranı	146
Şekil 5.17 Kontrol maliyeti	146
Şekil 5.18 Hata ve uygunsuzluk maliyeti.....	147
Şekil 5.19 Süreç maliyeti	147
Şekil 5.20 Değer katma oranı	148
Şekil 5.21 Değer katma/süreç maliyeti oranı	148
Şekil 5.22 Süreç maliyeti oranı	149

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 3.1 Bazı faaliyetlerin dönüşüm tipine göre sınıflandırılması.....	23
Çizelge 3.2 Üretim ve servis süreçlerinin özellikleri	30
Çizelge 4.1 Müşterinin sesinin operasyonel tanımlarla ifade edilmesi.....	38
Çizelge 4.2 : Sürecin Sesinin Operasyonel Tanımlarla İfade Edilmesi	40
Çizelge 4.3 Süreç geliştirme fırsatları	41
Çizelge 4.4 Girdi-çıkı tablosu	43
Çizelge 4.5 Mevcut / istenen durum tablosu	45
Çizelge 4.6 Yaklaşımların karşılaştırılması	61
Çizelge 4.7 Sistematik yeniden tasarımın ilgi alanları	64
Çizelge 4.8 Bir satış sonrası servis için geliştirilmiş izleme sistemi.....	76
Çizelge 4.9 Performans ölçütleri	89
Çizelge 4.10 Bir satın alma süreci.....	94
Çizelge 4.11 Müşterinin sesinin süreç karakteristiklerine indirgenmesi.....	100
Çizelge 5.1 Süreç akış şeması sembolleri	104
Çizelge 5.2 Yeniden tasarlanmış sürecin performansı	140



ÖNSÖZ

Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak yaptığım çalışma, müşteriye değer ifade eden, onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ürün ve hizmet üretmenin önemi üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda, “değişim” ve “değişim yönetimi” günümüz iş jargonunda en sık kullanılan kavramlar haline gelmiştir.

İşletmeler, değer üretirken belirli süreçler sonucunda girdileri dönüşüme uğramakta, başka bir sürecin veya sistemin tamamının çıktısını sunmaktadırlar. Bir işletme için bu kadar önemli olan süreçlerin analiz edilmesi halinde, bir çoğunun istenilen verimlilikten uzak olduğu ve katma değer katmayan bir çok gereksiz adımın süreçler içerisinde yer aldığı gözlemlenmektedir.

Süreç geliştirme çalışmaları ve süreç performanslarının ölçülmesi; şirketin geleceğini istediği gibi şekillendirebilmesi açısından kritiktir. Ancak unutulmamalıdır ki, gelişim bir kere yapıldığında değil sürekli yinelandığında anlamlı ve yararlı olabilecektir.

Bu Yüksek Lisans Tezi çalışmasında, süreç yönetimi kapsamında süreç geliştirme çalışmaları ve performanslarının ölçülmesi hakkında teorik bilgi verilecek; ardından da Efestur’da bu konuda yapılan bir çalışmanın detayları aktarılacaktır.

Yüksek Lisans Tezinin hazırlanmasında her konuda desteğini benden esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Semih Önt’ e, benim tüm eğitim ve öğretim hayatım boyunca arkamda olan babam Prof. Dr. Hüseyin Başlıgil ve bugünlere gelmemin müsebbibi annem Hülya Başlıgil’e, ödevin yazımı ve teksiri esnasında maddi ve manevi yardımları ile benim hep yanımda olan kıymetli arkadaşım Tuğçe Engineri’ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Müşterinin her geçen gün bilinçlenmesi ile beraber pazara daha kaliteli ve daha az maliyetli ürün sunmak, işletmeler açısından bir gerçek haline gelmiştir. İşletmeler artık daha kaliteli ürünler üretmek, ancak daha az kar marjlarına katlanmak durumdadırlar. Bu denli çetin bir ortamda ayakta kalabilen firmaların ortak bir özellikleri bulunmaktadır : esneklik. Esneklik, en kısa olarak, değişikliklere uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanabilir. Değişimin günümüz organizasyonları açısından kritik bir kavram haline gelmesinin arkasında bu ilişki yatmaktadır.

Bir işletmenin esneklik düzeyi süreçlerinin değişim karşısında şekillenebilme düzeyi ile doğru orantılıdır. Yönetim Bilimlerinde tam da bu kavramları kendine konu edinmiş iki temel yaklaşım mevcuttur : Süreç Yönetimi ve Yeniden Yapılanma. Süreç Yönetimi, tüm süreç içerisinde son çıktıya yönelik değer katmayan adımların ortadan kaldırılması ana kuramı üzerine bina edilmiştir. Anahtar Performans ve Anahtar Hedef Göstergeleri kullanılmak sureti ile sürecin performansı ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ölçülür. Süreç Yönetimi uygulanmadan evvel ve uygulandıktan sonra belirlenen göstergeler ile sürecin performansı ölçülür ve çalışmanın kattığı değer belirlenir. Yeninden Yapılanma adından da anlaşılacağı üzere, üzerinde çalışılan sürecin/süreçlerin hiçbir kısıt yokmuşçasına baştan tasarlanması anlamına gelmektedir. Süreç Analizi çalışmalarının ilk safhasında hangi yaklaşımı benimseneceğine karar verilmelidir.

Bu Süreç Yönetimi çalışması, Süreç Yönetimi ve Yeniden Yapılanma ile ilgili teoride bilinmesi gereken bilgileri uygulama adımlarına uygun bir sıra ile sunmakta, daha sonra da bir işletmede uygulama örneklendirilmektedir. Son dönemlerde yapılan araştırmalar da göstermektedir ki, Süreç Yönetimi prosedür, doküman ve insan mevcudiyeti açısından daha yoğun olan hizmet sektöründeki uygulamaların, üretin sektöründeki uygulamalara göre daha başarılı sonuçlanmaktadır. Bu sebeptendir ki, uygulama için hizmet sektöründen bir firma seçilmiştir.

Anahtar kelimeler : Süreç Yönetimi, değer katma, verimlilik artışı, yeninden yapılanma, anahtar hedef göstergeleri.

ABSTRACT

Organizations that will survive in the future despite of the strong competition in the market and the increase of customer consciousness have the same characteristics in common: *flexibility*. Flexibility can also be described as the ability to adopt itself to the changes. That is why change has become a vital concept for today's leading organizations.

The flexibility of an organization correlates with the change compliance of its processes. Change compliance of a process is the function of its complexity and consistence of steps adding value. Right in this are two approaches in the Management science interfere to the subject. : Process Management and Reengineering. Process Management concentrates on the removal of the processes not adding value to the final output of the process. Specific Key Performance Indicators and Key Goal Indicators are set to measure the desired outcome of the process. Before and after implementation of the process management process these measures are worked on to compare the development of the process. Process Reengineering focuses on the redesign of the process.

This process management study has been conducted in a service company called Efestur. Recent studies have shown that the process management studies are more useful to service companies rather than manufacturing companies. That is why; a service company has been selected as pilot in this study. Implementation steps and results of this study are presented in detail in the coming sections of the paper.

Keywords : Process Management, value addition, efficiency increase, reengineering, key goal indicators.

1 GİRİŞ

Günümüzde, değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlayabilecek kadar esnek, tüm rakiplerin fiyatlarını bastırarak kadar çevik, ürünlerini ve hizmetlerini teknolojik açıdan taze tutacak kadar yenilikçi ve en üst düzeyde kalite ve müşteri hizmeti sunacak kadar kendini adanmış bir organizasyon istediğini söylemeyen yoktur. Buna karşılık birçok şirket hala hantal, ağır ve etkisizdir. Müşteri ihtiyaçlarına tepeden bakmakta ve devamlı olarak para kaybetmektedir.

Kimi zaman bir şirketin bölümlerinin etkinliği, şirketin bütün etkinliğinden daha önemli bir hale gelmektedir. Bir işletme içindeki değişik birimlerin işbirliğini ve koordinasyonunu gerektiren işler genelde sorun kaynağıdır. İşin şirket için çok önemli olduğu konularda bile, şirketlerde, bu konudan sorumlu birisi genellikle bulunmamaktadır.

Şirket yöneticilerinin yaptıkları işlerden iyi sonuçlar elde etmelerini beklemelerine rağmen kötü sonuçlar almalarının sebebi, işçilerin tembelliği ve yöneticilerin beceriksizliğinden kaynaklanmamaktadır. Gerçek şu ki, Amerikan şirketlerinin göstermiş olduğu performansın şu anda kötü olmasının sebebi, geçmişte çok iyi bir performansa sahip olmalarıdır. Yüzyılı aşkın bir süre boyunca Amerikalı girişimciler, ürün geliştirimi ile, üretim ve dağıtım modellerini belirleyen iş organizasyonları yaratmaya dünyaya öncülük ettiler. Fakat, gelişen teknoloji, uluslar arası, pazarlar arası sınırların kalkması ve artık eskisine göre çok daha fazla seçeneğe sahip olan müşterilerin beklentilerindeki değişiklikler, klasik Amerikan şirketinin amaç, yöntem ve temel organizasyon ilkelerinin yerini almaktadır. Şirketlerin rekabet yeteneklerini geliştirmeleri elemanların daha fazla çalışmasını sağlamak ile değil, daha farklı bir şekilde çalışmayı öğrenmeleri mümkün olacaktır. Bu da şirketlerin ve elemanlarının bu zamana kadar başarılı olmalarını sağlayan prensip ve teknikleri unutmaları anlamına gelmektedir.

Günümüzde her şey birden bire değişmektedir. Sürekli ilerlemelere, gelişmelere açık olan ortamda hiçbir şey sabit ve tahmin edilebilir değildir. Ne Pazar büyümesi, ne müşteri talebi, ne teknolojik değişim hızı, ne ürün dayanıklılık süreleri, ne de rekabet türü. Günümüz şirketlerini, yetkili ve yöneticilerini korkutucu derecede yabancı bulundukları ortama sürükleyen üç güç vardır: müşteri, rekabet ve değişim.

Müşteri : 1980’li yılların başından bu yana ABD’de ve diğer gelişmiş ülkelerde satıcı-müşteri ilişkisinde baskın güç değişmektedir. Artık üstün olan satıcı değil, müşteridir. Ne istediğini, ne zaman istediğini, nasıl istediğini ve ne ödeyeceğini satıcıya artık müşteri söylemekte ve istediğini bulamaz ise satın almamaktadır. Bu yeni ortam, sadece kitle pazarlarında yaşamayı bilen şirketler için hoş değildir.

Kitle pazarı fikri, tüm imalatçılara ve hizmet şirketlerine, müşterilerin az çok birbirinin aynı olduğuna inanmıştı. Aslında müşterilerin istekleri aynı değildi ama ürüne karşı olan açlıklar üründe istedikleri özellikleri bulamamanın verdiği rahatsızlığı perdelemekte idi. Artık daha fazla seçeneğe sahip olan müşteriler, tümü aynı kalıptan çıkmış gibi davranmıyorlar. Müşteriler –yani hem tüketiciler hem de şirketler-, kendi benzersiz ve özel gereksinimlerine göre tasarlanmış ürün ve hizmetleri talep ediyorlar. Artık “tüm müşteriler” kavramı yerini satıcının o anda karşı karşıya olduğu ve kendi zevklerini oluşturma kapasitesine sahip “bazı müşteriler” kavramına bıraktı. Kitle pazarı, bazıları bir tek müşteriyle sınırlanacak kadar küçük olan pazarlara bölünmüş durumdadır.

Her bir müşteri, ister tüketici olsun ister bir sanayi şirketi, kendisine özgün bir muamele görmeyi tercih ediyorlar. Müşteriler kendi gereksinimlerine uygun ürünler, kendi imalat planlarına ya da çalışma saatlerine uygun teslim programları ve kendilerine uygun ödeme şartları istiyorlar. Kısacası, bir dizi faktör, hem ayrı ayrı hem de birlikte çalışarak, Pazar gücünün üreticiden müşteriye kaymasına yardımcı olmaktadır.

Hizmet sektöründe müşteriler daha çok şey bekliyorlar ve talep ediyorlar, çünkü daha fazlasını alabileceklerini biliyorlar. Gelişmiş ve kolay ulaşılabilir veri tabanları sayesinde, teknoloji, hizmet şirketleri ile satıcıların müşterilerin tercihlerine ve gereksinimlerine kadar ulaşabilmelerini sağlıyor ve böylece yeni rekabet alanı oluşuyor.

Geriye dönük entegrasyon gücün üreticilerden tüketicilere geçmesinde etkili olmuştur. Günümüzde müşteriler, bir zamanlar satıcıların yapabildikleri faaliyetleri kendileri de yapabiliyor. Şirketler isterlerse, çalıştıkları satıcıların aldığı makineleri kendileri de alabiliyor

veya çalıştıkları elemanları kendileri bulabiliyor. Bu sebeple “Bu işi benim istediğim gibi yapacaksın” diyebiliyorlar; “Aksi takdirde kendim yaparım”.

Yeni iletişim teknolojilerinin sapladığı olanaklarla çok daha fazla bilgiye kolayca ulaşabilmeleri müşterilerin satıcılarla olan ilişkilerinde üstün duruma geçmelerinde önemli bir unsurdur. Çeşitli tüketici raporları ile bilgilenen müşteriler, pazarlık sürecini satıcı için bir sınava dönüştürmektedirler.

Kitle pazarı zihniyeti ile büyüyen şirketlerin müşteriler hakkında kabul etmekte en çok zorlandıkları gerçek her müşterinin önemli olduğudur. Giden müşteri geri gelmeyecektir.

İkinci Dünya Savaşı’nı takip eden 30 yıl boyunca, tüketici ürünleri sürekli kısıtlı idi. Talebin sürekli artmasının sonucu olarak, üreticiler alıcılara karşı avantajlı durumdaydılar. Ancak üretici ürünleri kıtlığı yoktur. Denklemin arz kısmında, dünyanın her tarafından çok daha fazla üretici bulunmaktadır. Ayrıca pek çok ürünün pazarı doymuş durumdadır. Sonuç olarak, tüketicilerin gücü artmıştır ve bu müşteriler, müşteri-alıcı ilişkisindeki şaşırtıcı değişikliği kavrayamayan ya da anlayamayan şirketler ile uğraşmak zorunda değildir.

Rekabet : Rekabet kavramı eskide çok basitti ve tek yönü ile ele alınıyor idi. Pazara makul bir ürün ya da hizmeti en iyi fiyat ile sunan şirket, pazara hakim olurdu. Günümüzde ise hem rekabet hem de rekabetin çeşidi arttı.

Aynı işi yapan firmaların çoğalması rekabeti artırdı. Benzer ürünler ayrı pazarlarda tamamen aynı rekabet bazlarında satılıyor. Bir pazarda fiyat değerinde seçenekler, diğerinde kalite ve bir başkasında satış öncesi ve satış sonrası hizmetler önem kazanıyor. Günümüzde bütün dünya şirketleri, birbirleri ile rekabet ediyorlar. Aynı alanda faaliyet gösteren şirketlerin hızla çoğalması sonucu dünya pazarlarının da yapısı değişti. Performansı iyi olanlar diğerlerini pazardan siliyorlar, çünkü herhangi birisinin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet, kısa zamanda tüm rakip şirketleri için bir standart oluşturuyor.

Arkalarında bir organizasyon alışkanlığı bulunmayan ya da kendilerini kısıtlayan tarihleri olmayan yeni şirketler, mevcut şirketler daha en son yarattıkları ürünün maliyetini kısmaya vakit bulamadan pazara bir sonraki ürün ya da hizmeti sunuyorlar. Büyükler artık yenilmez değil, tüm köklü şirketler, yeni şirketlerden kendilerini korumak sorundalar. Yeni şirketler kurallara göre oynamazlar, onlar yönetimi hakkında yeni kurallar yazarlar.

Rekabet yapısını, şirketlerin hiç beklemediği bir şekilde değiştiren etkenlerden biri de teknolojidir. Müşteriyle aralarındaki etkileşimi geliştirmek için teknolojiyi kullanarak yenilikçi sistemler yaratan şirketler mümkün olanın sınırlarını zorlamakta ve böylece müşterilerin pazardaki diğer şirketlerden beklentilerini artırarak kendilerinin galip geleceği bir rekabet ortamı yaratmaktadır.

Değişim : Değişim artık sabit bir değer haline gelmiştir. Müşteri ve rekabet şartlarının değişmesi gibi, değişimin yapısı da değişti. Değişim artık sürekli ve ısrarcı bir hale gelerek değişmeyen tek şey olduğunu gösterdi. Değişim artık normal olanın ta kendisi.

Önceleri şirket ürünlerini ufak tefek değişiklikler yaparak yeniden müşterilerine sunarken şimdilerde sürekli değişen ve gelişen bir ürün menüsü ile karşılırlarına çıkıyorlar. Diğer şirketlerin ürünlerindeki rekabet baskısı da onları sürekli yeni ürünler yaratmak durumunda bırakıyor.

Değişimin hızı gün geçtikçe artış göstermektedir. Ekonominin globalleşmesi ile birlikte şirketler, her biri piyasaya ürün ve hizmetlerde yenilikler sunabilecek durumda ve çok sayıda rakiple karşı karşıya kaldılar. Teknolojik değişimin hızı yenilikleri de beraberinde getirmekte, bu da ürün kullanım sürelerinin kısılmasına yol açmaktadır. Günümüzde, bugün çıkan bir bilgisayarın kullanım süresi iki yıla uzatılabilir, ama büyük ihtimalle bu kadar bile olmayacaktır.

En önemli nokta şu ki, ürün ve hizmetlerin kullanım sürelerinin kısılmasının yanı sıra, yeni ürün geliştirip sunma süresi de azaldı. Günümüzde şirketler hızlı rekabet etmelerinin gerektiğinin aksi takdirde hiç rekabet edemeyeceklerinin farkındalar. Aynı anda pek çok yöne

bakmak zorundalar. Yöneticiler, şirket bünyesinde, değişim sezici etkili mekanizmalar olduğunu sanıyorlar ama şirketler genellikle kendi bekledikleri değişimi saptamaktalar. Bir şirketi işinden edebilecek değişiklikler genellikle, şirketin o anki beklentilerinin dışında gelişenlerdir. Zaten günümüzde pek çok değişimin kaynağı da budur.

Müşteri, rekabet ve değişim yepyeni iş dünyası yaratmıştır. Kitle üretimi, istikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde yaratılmış şirketlerde birkaç tamir yapılarak, müşterilerin rekabetin ve değişimin esneklik ve hızlı tepki gerektirdiği bir dünyada başarılı olmaları sağlanamaz. Amerikan yöneticileri şirketlerinin başlarının neden dertte olduğunu kavramadıkça bu konuda ne yapılması gerektiği konusunda bir karara varamayacaklardır. Şirketlere uzun vadeli başarıyı ürünler değil, o ürünleri yaratan süreçler kazandırılabilir. İyi ürünler başarılı bir şirket yaratmaz; başarılı bir şirket iyi bir ürün yaratır.

Şirketler birlikte çalışarak yaratan, üreten ve hizmet sunan insanlar bütünüdür. İçinde oldukları iş kolunda başarı kazanamıyorlarsa, bunun nedeni; yaratan, üreten, satan ve hizmet sunan insanların bu işleri gerektiği gibi yapmamalarıdır. İş yönetiminde ayrıntılar büyük önem taşır.

Şirket sorunları yönetim kusurlarında yatmamaktadır. Son yirmi yılın yönetimle ilgili gelip geçici modalarından hiç birisi –amaç odaklı yönetim, çeşitlilik, Z teorisi, sıfır temelli bütçeleme vb.- Amerikan şirketlerinin rekabet gücündeki bozulmayı giderememiştir. Bunlar, sadece yöneticileri gerçek görevlerinden uzaklaştırmışlardır. İşle ilgili sorunların çözümleri ofis otomasyonunda yatmaktadır. Bilgisayarların işleri hızlandırdıkları doğrudur; ancak temelde aynı işlerin yapıyor olması esaslı bir gelişmenin olmadığını göstermektedir.

Amerikan iş dünyasının sorunları hakkındaki teşhis, işinin önemli bir kısmını ürün ve hizmet yaratma, bunları üretme ya da sunma, satma, siparişleri yerine getirme ve müşteriye hizmet verme konularında diğerlerinden daha iyi olan şirketlerin diğerlerini alt edeceği gerçeğine dayanmaktadır. Kazanan şirketlerle kaybeden şirketler arasındaki fark, kazanan şirketlerin işlerinin nasıl daha iyi yapılacağını bilmeleridir.

Günümüz müşteri, rekabet ve değişim ortamında görev odaklı işler çağdışı kalmaktadır. Şirketler işi, süreç çerçevesinde organize etmek zorundadırlar. Günümüzde çoğu şirkette süreçlerden sorumlu kimse yoktur. Hatta, insanlar bu süreçlerin farkında bile değildir.

Günümüzde şirketler bir sürecin küçük parçaları üzerine inşa edilmiş dikey yapılardan oluşur. Bir sürece katılan insanlar, kendi birimlerine doğru içe ve patrona doğru yukarıdan bakıyorlar; ama hiçbirisi dışarıya yani müşterilere bakmıyor. Günümüzde şirketlerin karşılaştığı performans sonuçlarının çoğu, süreçlerin parçalara ayrılmasının kaçınılmaz sonuçlarıdır.

İşleri uzmanlaştıran ve süreçleri parçalara bölen klasik iş yapıları organizasyondaki yenilikçi hareketleri ve yaratıcılığı bastırarak kendi kendilerini tıkıyorlar. Bir işlev bölümündeki birisi örneğin müşteri siparişlerinin daha iyi yerine getirilmesi gibi bir fikir ürettiğinde, bunu hiyerarşik yapı içinde üstlerinin onaylaması gerekmektedir. Tek bir hayır bile fikrin yok olmasına yol açabilir. Tasarımcıların görüş açısına göre, her türlü yeniliği önleyen bu tıkaç, klasik yapının bir hatası değil, istenmeyen risklere yol açabilecek değişimlere karşı bir güvencedir.

Adam Smith'in öngördüğünün tersine, günümüzde parçalanmış organizasyonlar boyut artışı ekonomisinden yararlanmamaktadır. Bunun nedeni ise çoğunlukla Humpty Dumpty Organizasyon Yönetimi adı verilen kavramdır. Şirketler siparişin yerine getirilmesi gibi doğal süreçleri alıp pek çok küçük parçaya yani birbirinden ayrı görevlere bölüyorlar. Böylece şirket, parçalanmış bir işi tekrar bir bütün haline getirebilmek için denetimci, kontrolör, yetkili, müdür gibi unvanları olan yapıştırıcı rolünde insanları işe almak zorunda kalıyor. Diğer bir deyiş ile, günümüzde pek çok şirket gerçek işten çok aradaki yapıştırıcıya para vermektedir.

Esnek olamama tepkisizlik, müşteriye odaklanamama, sonuçtan çok faaliyetlere önem verme, bürokratik felç, yenilik eksikliği ve yüksek genel giderler son zamanlarda Amerikan şirketlerini kaygılandırmaya başlamıştır. Eskiden maliyet yükseldiğinde fatura müşteriye çıkarılabiliirdi. Müşteriler tatmin olmadıklarında gidecek başka yer bulamazdı. Yeni ürünlerin piyasaya sunulması geciktiğinde müşteriler bekletilebilirdi.n Yönetimin en önemli işi,

büyümei yönetmekti, gerisinin önemi yoktu. Ama artık büyüme yavaşları ve geri kalanlar da büyük önem kazandı. 21. yüzyıla girdiğimiz şu günlerde yepyeni şeylere ihtiyaç duyulmaktadır.

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

Bu iki ana unsurdan dolayı, şirketler kalıcı stratejik öneme sahip iş süreçlerinin, fonksiyonel yapılanma ve karar mekanizmasının getirdiği tüm kısıtlardan kurtularak, gerekli iyileşmeyi ve sıçramayı sağlayacak şekilde gelişmeye çalışmaktadırlar. Bu ise şirketlerin, tüm ana iş süreçlerinin birbirleri ile ilintisini de gözeterek, sistematik bir şekilde ele almakla ve geliştirmekle mümkündür.

Süreç geliştirme çalışmalarının başarısı, süreç yönetiminin üst düzey yöneticilerde sahiplenilmesi, müşteri ve süreç odaklı şirket kültürünün oluşturulmasında üstlenilecek rol ile yakından ilgilidir.

Bu çalışmamı teorik ve uygulama olarak iki kısımda incelemek mümkündür. Teorik kısım I., II., III. ve IV. Bölümlerden oluşmaktadır. Uygulamayı ise V. Bölümde bulmak mümkündür.

I. Bölümde, çalışma hakkında giriş yazılmış ve süreç geliştirme çalışmalarının ve süreç performansı ölçümünün önemi hakkında bilgi verilmiştir. II. Bölümde süreç analizinin niçin yapıldığı ve süreçlerle yönetimin tarihsel gelişimi hakkında bilgi verilmiştir. III. Bölümde süreç kavramından ne anlamak gerektiği ve sürecin özellikleri açıklanmıştır. IV. Bölümde süreç yönetiminin aşamaları anlatılmıştır. Bu bölümün ağırlığı süreç analizi, geliştirme çalışmaları ve sürecin performansı üzerinde yoğunlaşmıştır. V. Bölümde ise, bu verdiğimiz teorik bilgilerin, Efestur'da uygulaması yapılmıştır. İşletmedeki süreçler sıralanmış, aralarından çalışmamıza en uygun süreç seçimi yapılmıştır.

Mevcut sürecin performansının geliştirilmesi maksadı ile ölçütler geliştirilmiştir. Bu ölçütlerin belirlenmesinden sonra mevcut sürecimizin bu ölçütler yardımı ile performansı ölçülmüş ve hedef performans değerleri atanmıştır. Çalışma sonucunda yeni süreçlerimizi karşılaştırmak açısından hedef performans değerleri önemlidir. Sıra sürecimizi geliştirmeye geldiğinde, ilk yaptığımız sürecimiz hangi yöntemler geliştirmemiz gerektiğine karar vermek olmuştur. Kararımız sürecin hem geliştirilmesi hem de yeniden tasarlanmasının bütünleştirilmesi yönünde olduğundan bu iki yöntem de müteakiben uygulanmıştır. Katma değer yaratmayan adımları elimine etmek ve bazı adımları bütünleştirmek sureti ile geliştirdiğimiz yeni sürecin ve de kendimize hiçbir kısıt koymadan yeniden tasarladığımız, “bizce” ideal sürecin performansları hesaplanmıştır. En son olarak yaptığımız çalışmanın ne ölçüde verimli olduğunu görmek maksadı ile, performans ölçümünde kullanmış olduğumuz her ölçüt için mevcut sürecimizin, geliştirilmiş sürecimizin ve de yeniden tasarlanmış sürecimizin performans değerleri karşılaştırılmıştır. VI. ve son bölüm olan Sonuç ve Öneriler kısmında yapılan çalışmanın sonuçları ve getirilebilecek öneriler aktarılmaya çalışılmıştır.

2 SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇLER İLE YÖNETİM

İş yapmanın en doğal ve geleneksel hedefi, üretilen mal ve sunulan hizmetlerin satımından maliyetlerle kıyaslandığında yüksek bir kazanç elde etmek olagelmıştır. Bu yaklaşım finans odaklı yönetim ile devam etmiştir. Bugün ise, iş yaparken ana hedef sadece kar etmek değil kar ederken pazarda beklenenleri kabul edilebilir bir ücretle karşılamaktır. Bu yaklaşımın başarısı da süreç odaklı bir yönetim anlayışına bağlıdır.

Müşteri, organizasyon içinde para kazandıran her türlü sürecin odağıdır. Bu süreçlerin ve ürünlerin geliştirilmesine ve yenilenmesine odaklanarak, müşteri tercihlerini karşılamak mümkün olacaktır.

Süreç yönetimi, süreçleri yönetmek demektir. Süreçlerle yönetim ise yönetim işini süreçlerle, yani süreçlere odaklanarak yapmak anlamına gelir.

Süreç yönetimi bir yönetim tekniği olarak kabul edilir. Hem geleneksel hem de yeni yönetim anlayışları kapsamında uygulanabilir.

Süreçlerle yönetim ise bir yönetim anlayışını, bir yönetim yapısını ifade etmektedir. Bu anlayışın uygulanabilmesi, yeni yönetim ilkelerine uygun bir yapısal dönüşümü gerektirmektedir.

Ancak, süreçlerle yönetim anlayışına geçebilmek için, süreç yönetimi aşamasından geçmek, yani süreçlerin etkili bir şekilde yönetiliyor olması zorunludur. Bu bakış açısı altında süreç yönetimini süreçlerle yönetimin bir parçası olarak kabul edebiliriz.

Süreçlerle yönetim belirli bir yönetim anlayışını ve tarzını açıklamaktadır. Bu yönetim anlayışının temelinde süreçler vardır. Ancak bunu kavrayabilmek için öncelikle geleneksel yönetim anlayışının yapılanmasına bakmak faydalı olacaktır.

Geleneksel / profesyonel yönetim anlayışının kilit kavramları işbölümü ve hiyerarşidir. Bu anlayış organizasyonel düzenin / yapının dikey ve yatay olarak dilimlendirilmesi ile elde edilen iş birimlerini esas alır.

Halbuki gerçekte iş bir bütündür. Uzmanlıklara ve düzeylere göre dizayn edilmemiştir. İş belli gereksinimlerin karşılanması amacıyla bir araya gelen, birbirini izleyen faaliyetler bütünüdür. İş gereksinimler yönünde doğal olarak ilerlemelidir.

Günümüzde hiyerarşi ve işbölümü bu doğal akışı yavaşlatıcı ve engelleyici bir nitelik kazanmıştır.

Bu durumda yapılması gereken, süreçleri hiyerarşinin ve iş bölümünün engellerinden kurtarmaktır. Süreçlerle yönetimin temel anlayışı bu noktada odaklanır. Bu durumda yapılanma süreçler esas alınarak gerçekleştirilir.

Günümüzde duruma şöyle bir baktığımızda, bir çok iş kolunda maliyet düşürücü radikal tedbirlerin alındığını gözlemlemekteyiz. Bu iş kolundaki firmalardan büyük bir bölümü maliyetleri düşürmelerini süreçlerin yeniden yapılandırılması sayesinde gerçekleştirdiler. Şimdi ise, büyüme ve karlılığa yeni bir yaklaşımla bakılmaktadır. İşletmeler, stratejik yönetimi ilgilendiren süreçlerdeki radikal değişiklikler yerine, müşteri değerini artırmak için operasyonel süreçlere odaklanmışlardır. Bu bağlamda en iyi yaklaşım ise, fonksiyonel siloları azaltmak ve müşteri değeri yaratan süreçlerin dönüşümüne başlamaktır.

Bir çok işletme artık kişisel süreçlerin geliştirilmesinin de ötesine geçmek istemektedir. Süreç odaklı yönetimi uygulayarak toptan bir çözüm bulmanın peşindeler. Süreçlerin ve işlerin dönüşümünde üç önemli kuvvet kendini göstermektedir. Bunlar:

İletişim temelli teknolojiler

Bilgi yönetim teknikleri

İş süreçleri metodolojisindeki yeni gelişmeler.

Çoğu zaman yeniden yapılanma veya işletmenin küçülmesi gibi kavramlar duyarız. Bu kavramlar hep süreçlerle yönetime geçen, hiyerarşik yapıdan uzaklaşan organizasyonlar için kullanılır. Süreç yönetimi kavramı içerisinde, bize çok tanıdık kavramlar da yer alır. Bunlar: “Toplam Kalite Yönetimi” (TQM), “Sürekli Süreç Geliştirme” (CPI), “Kendini Yöneten Takımlar” (SMT), “İş Yeniden Yapılanması” (BPR) ve “Yüksek Performanslı Şirketler” (HPC) gibi kavramlardır.

Bu kavramların İngilizce açılımı aşağıdaki gibidir :

TQM	Total Quality Managemet
CPI	Continuous Process Improvemet
SMT	Self-Managed Teams
BPR	Business Process Reengineering
HPC	High Performance Companies

Yukarıda saydığımız kavramların hepsinde de ortak olan ise iş süreçleridir. Sonuçta süreç yönetimi de, düşük düzeydeki aktiviteleri de içeren, müşteri için ürün veya hizmet üreten süreçlere odaklanan bir yönetim felsefesidir.

Bu kavram, operasyonel yapıların ötesine geçmektedir. Kaliteli ürün ya da servis ve tamamen memnun müşteri elde etmek amacı ile yönetilmeyi tercih ederse, o zaman varlığının tek nedeni olarak da müşterilerinin memnuniyetini kabul etmiş olur. Artık onun performansı, ürünlerinin veya servisinin herhangi bir aktivitenin ne kadar başarılı olduğu ile ölçülecektir.

Bu yönetim felsefesinin diğer bir yanı ise, misyonu yönetmek ile organizasyonu yönetmek kavramlarının karşı karşıya gelmesidir. Bunu basitçe şu şekilde ifade etmek mümkündür, eğer yönettiğiniz süreçler misyonu destekliyor ise, siz de misyonu yönetmiş olursunuz. Bir çok organizasyonu, organizasyonun kurallarını yönetmek ile çok fazla zaman harcarlar. Ürünü veya hizmeti ortaya çıkaran, yani misyona hizmet eden sürece ise, yeterince dikkat etmezler.

Süreci geliştirmenin üç aşaması vardır:

Yeni süreç dizaynı

Sürecin yeniden dizaynı (değişim mühendisliği)

Sürekli süreç geliştirme

Süreç yönetimi konusunda süreçlerin nasıl iyileştirildiğinden ayrıntılı bir şekilde bahsedeceğiz.

2.1 Süreç Analizi Niçin Yapılır

Gelişen dünya trendleri dediğimiz zaman bunun birkaç temel boyutunu incelememizin faydalı olacağına inanıyorum. Gelişen trendler denilince akla ilk gelen kavramlar aşağıdaki gibidir:

Rekabet : Dünyadan üretimin artmasının doğal bir sonucu olarak tüketim de artmıştır. Endüstri devrimi ile birlikte arz talebi yaratmış ve bu şekilde gerek tüketiciler gerekse de üreticilerin hem kapasitesi hem de sayıları gün geçtikçe artmıştır ve artmaya da devam edecektir. Özellikle tüketicilerin seçme şanslarının ve tüketim güçlerinin artması ile üreticiler çoğalmış, pazarlar daralmış ve şirketler daha sürekli bir gelişimi hedefler duruma gelmişlerdir. Bu da firmaları yeni yönetim ve üretim şekillerini aramaya yöneltmiştir.

Teknoloji : şirketlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artmasında teknolojiye özellikle son yirmi yıldır yaşamakta olan baş döndürücü gelişim, firmaların sürekli olarak kendilerini yenileme mecburiyetini de beraberinde getirmiştir. Bilgisayar kullanımının hızlı bir şekilde yaygınlaşması ve otomasyon kavramları, günlük yaşamın vazgeçilmez birer parçası haline gelmişlerdir. Gerek üretim gerekse de yönetim boyutunda otomasyon ve hızlı veri akışı rekabette şirketlerin en önemli aracı konumuna gelmiştir. Özellikle değişen dünya dengeleri ve globalleşme kavramları ile teknolojiyi takip etmek firmaların vazgeçilmez bir uğraşı olmuştur.

Süreçlerle yönetim sayesinde süreçler yeniden incelenecek, anahtar süreçlerin sayısı azaltılacak, geri beslemeler daha kısa ve çok tutulacaktır. Bu bağlamda yapılan işlerde değişimler gerektiğinde bu değişimlere uyum sağlama kabiliyeti artırılacaktır. Süreç yönetimi

sistematik anlayışı irdelenerek süreçlerin izlenebilirliği ve kontrol edilebilirliği artacaktır.

Süreçte meydana gelen sorunların da teşhisi kolaylaşacaktır.

Yapılan yeni yatırımlar çok daha verimli olacaktır. Sonuçta daha az geliştirme maliyetleri, pazara daha hızlı erişim, kaynaklardan daha etkin faydalanma, varolan varlıklardan karlılık oranının artışı gibi avantajlar da ortaya çıkacaktır.

Süreç odaklı yönetime geçiş organizasyonlar arasında İngiltere’de yapılan bir araştırma şu sonuçları vermiştir:

Bu organizasyonlar stratejik ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile organizasyonel yapılarında çok önemli ve radikal değişiklikler yapmışlardır. Bu değişikliklerin sonucu olarak da sonuca odaklanmış ve akıcı bir yapıya kavuşmuşlardır.

Yapılan çalışmalar donucunda çalışanların sayısında %18’lik bir azalma gözlenmiştir.

Proses odaklı yönetime geçiş yapan organizasyonların üçte ikisi organizasyon yapılarını değiştirerek, prosesler odaklı bir yapıya kaymışlardır. Bazı organizasyonlar ise merkezkaç bir yapıyı tercih etmiş veya karma bir organizasyon yapısına geçmişlerdir. Sadece birkaç organizasyon eski hiyerarşik yapılarını muhafaza etmiştir.

Ancak yetkilendirme konusunda, organizasyonlar çalışanlarına yeteri kadar güvenmediklerinden istenilen düzeyde başarı sağlanamamıştır. Kendini yönetme (self-management) düzeyine ulaşamamıştır.

Yöneticiler, çalışanlarını proseslerin yeniden dizaynında çalıştırmalarına rağmen, bu yeni yönetim tarzı çalışanlar tarafından benimsenememiştir. Ancak yöneticiler, çalışanlarının zamanla bu yeni yönetim tarzını kavrayacaklarına inanmaktalar.

Taktik düzeydeki yöneticiler, çalışanlarını kontrol etmek amacı ile daha sert teknikler kullanmaları gerektiğini ifade etmekteiler.

Yönetimin daha sabırlı olması gerekmektedir. Çalışanların yeni yönetim uygulamalarına uyum sağlamaları amacı ile 2 yıldan fazla bir süre geçmesi lazımdır. Şu andan itibaren yapılmış olan projeler 19 ay zarfında tamamlanmış olmalarına rağmen, artık projeler sonuçlarının daha sapıklı olması amacı ile 30 aylık bir müddete yayılmaktadır.

Bu araştırmaya 122 tane İngiliz firması katılmıştır. Bu 122 firmadan sadece 7 tanesi süreç odaklı yönetim projelerini tamamlamıştır. Bu firmaların dörtte üçünü paylaşan çalışan sayısı 10.000'in altındadır. Buna rağmen geri kalanların çalışan sayılarının 100.000'in üzerinde olması münasebeti ile çalışan sayısı ortalaması 15.000'dir. Bu bilgileri bu araştırmanın sonuçlarını saha sağlıklı değerlendirebilmek amacı ile vermekteyiz.

2.2 Süreçlerle Yönetime Tarihsel Bakış

Süreçlerle yönetimin hangi nedenleri ile ortaya çıktığının anlaşılabilmesi için, süreçlerle yönetimden önceki dönemin incelenmesi gerekir. Bu dönemdeki durum, günümüzdeki durum ile karşılaştırıldığında, süreçlerle yönetimin ortaya çıkmasını gerektiren nedenler daha iyi anlaşılabilir.

2.2.1 Süreçlerle Yönetimden Önceki Dönem

Süreçlerle yönetimin ortaya çıkmasından önceki dönemde, geleneksel olarak adlandırılabilir örgüt yapıları, bütün şirketlerin yaygın olarak kullandığı yapılar olarak ortaya çıkmaktadır. Geleneksel örgüt yapılarının oluşmasında etkili olan ve süreçlerle yönetim açısından yararı incelenmesi gereken konu "işbölümü ve uzmanlaşma" olarak adlandırılan şirket ilkesidir. Aşağıda bu ilkenin ortaya atılışı ve getirdiği yenilikler incelenmiştir.

İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi

Günümüzde şirketlerin büyük çoğunluğunun örgüt temelleri ve çalışma prensipleri, faaliyet alanı, ulusal kökeni ve ürün ya da hizmet yelpazesi ne olursa olsun, Adam Smith tarafından

yazılan ve 1776 yılında yayımlanan “Ulusların Zenginliği” adlı kitabında tanımlanan prensiplere dayandırılır. Smith, bu kitabında, bugün şirketlerin örgüt yapılarını oluşturmada önemli bir ilke olan “işbölümü ve uzmanlaşma” ilkesinin temellerini atmıştır.

Adam Smith’in bu kitabı, bir toplu iğne fabrikasında yaptığı gözlemleri içermektedir. Bu dönemde sanayi devriminin üretim artışı, işçilerin verimliliği ve maliyetin düşürülmesi ile sağlanacağı zannediliyordu. Adam Smith bu dönemin diğer ekonomistleri ile birlikte bütün bunların gerçekleşmesi için gerekli verim artırıcı etkenleri araştırmıştır. Toplu iğne fabrikasındaki gözlemleri sonucunda, bu etkenlerin en önemlilerinden bir olduğunu tahmin ettiği işbirliği ve uzmanlaşma ilkesini keşfetmiştir. Bu fabrikada her işçi, üretimin yalnızca bir kısmını gerçekleştirmektedir ve her işçi kendi yaptığı işte uzmanlaşmıştır. İşçiler belirli işlerde uzmanlaşmış olduklarından, üretimin kendilerine düşen bölümünü kısa bir süre içerisinde tamamlayabilmektedirler. Adam Smith kitabında şöyle demektedir:

İki işçi teli geriyor, bir üçüncüsü kesiyor, dördüncüsü ucunu inceltiyor, beşincisi başın yerine yerleştirilebilmesi için üst kısmını biliyor, başın yapılması birbirinden farklı iki ya da üç işlem gerektiriyor, yerine yerleştirilmesi özel bir iş, iğnelerin beyazlatılması ise bambaşka bir iş, kağıda yerleştirilmeleri bile kendi içinde bir uzmanlık.

Fabrika iğne üretiminin gerçekleştirilebilmesi için gerekli on sekiz ayrı işten bir ya da ikisini yapan on kişinin çalıştığı küçük bir fabrikadır. Adam Smith kitabında şöyle devam etmektedir:

Bu on kişi kırk sekiz bin iğne üretmekte idi. Ama hepsi kendi başlarına ve birbirinden bağımsız olarak çalışsalar ve hiç biri bu iş için özel eğitilmemiş olsaydı, eminim ki günde değil yirmi bir tane bile iğne yapamayacaklardı.

Adam Smith’e göre bu kadar sayıda iğne üretilmesi iş bölümü sayesinde mümkün olmuştu. Smith işbölümün üç ayrı durum için avantajlı olduğu sonucuna vardı:

İşçilerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları

Bir iş alanından başka bir iş alanına geçilirken yitirilen zamanın önlenmiş olması

İşi yapmayı kolaylaştıran ve bir işçinin birçok işçinin yaptığı işi aynı sürede ve aynı kalitede yapmasına olanak veren makinelerin icat edilmesi imkanı

Bu avantajlar gerçekten önemli idi ve iş veriminin artmasını sağlayacak nitelikte idi. Adam Smith'in işbölümü ilkesi, günümüze kadar bütün şirketlerin örgüt yapılarını belirlemede yol gösterici olmuştur.

İş bölümünde her eleman, kendi üzerine düşeni yapar. Hiçbir zaman yapılacak işi tanımlamaz, yalnızca işin iş bölümü oluşturan görevi yerine getirir. İşin tanımlanabilmesi için, bu çok sayıdaki elemanın işlerini tam ve düzgün olarak yapabilmeleri şarttır. Yapılan için süresi, işin her bir bölümünden sorumlu elemanların işlerini bitirme sürelerine bağlıdır.

2.2.2 Günümüzde Durum

Adam Smith'in iki yüzyıl önce yazdığı kitabın tanımladığı şirketler, günümüzün şirketlerinden çok farklıdır. O zamanın şirketleri basit makineleri kullanan, çok ayrıntılı üretim aşamaları bulunmayan ve günümüze göre çok daha az sayıda eleman çalıştıran küçük şirketlerdi. Günümüz şirketleri ise dev boyutlara ulaşabilmekte ve yoğun bir küresel rekabetin içinde yaşamaktadırlar. Değişime çok daha çabuk cevap vermek zorundadırlar. Bu yüzden Adam Smith tarafından ortaya atılan teoremin bugünün şirketleri tarafından tamamen kabullenilebilir değerler içerdiğini söylemek zordur.

Geçen yüzyıl boyunca bir çok teori ortaya atılmıştır. Bunlardan bazıları günümüz şirketleri için gerçekten işe yarar değerler içermektedir ve bütün dünyadaki şirketler tarafından uygulanmıştır. Yeniden yapılanma, küçülme yönetimi, toplam kalite yönetimi bunlar arasında sayılabilir. Fakat bu teorilerin hepsi, şirketlerin o an içinde bulundukları durumdan kurtulabilmeleri için neler yapmaları gerektiği sorusuna yanıt bulmaya çalışmaktadır. Problemin temeline inilerek sorunu neyin yarattığını araştırma çabasına girmemişlerdir. Bütün bu yöntemler, işlevsel bölümlerin yeniden düzenlenmesi ile uğraşmıştır.

3 SÜREÇ YÖNETİMİ

3.1 Süreç Tanımı

Tüm sistemler iki temel kavramla açıklanabilirler. Bilgi ve süreçler. Bilgi bize dünyada meydana gelen olaylar ve bunların yönetim yolları hakkında bilgi verir. Süreçler bilgiyi işler ve bu bilgiyi değiştirerek yeniden biçimlendirir veya yeni bilgi yaratır. Süreçler bilginin akışına göre birbirleriyle ilişkilendirilirler.

Süreç kavramı, değişik biçimlerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

.....İlerleme, süren şey

.....Belirli bir sonuca götüren kademeli değişim (örnek: büyüme süreci)

.....Belli bir sona doğru ilerleyen eylemler ve işlemler serisi (örnek: imalat süreci)

.....Bir şeyleri yapma metodu

Daha kapsamlı olarak tanımlanırsa:

Tanımlanmış girdi ve çıktıları olan, birbirleriyle ilişkili, sınırlandırılmış iş faaliyetleri kümesidir. (Barzelay, 1992)

Girdi alan, buna değer katan ve iç veya dış müşteriye çıktı sağlayan faaliyet ya da faaliyetler grubudur. (Born, 1998)

Belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir.

“Belli girdilerle ilgili belli çıktıları üreten katma değerli çabalarla karakterize edilen birbiriyle ilişkili iş faaliyetleri kümesi.”

Bu tanıma göre, bir süreç, belli bir fonksiyonel organizasyon içinde yer alabilir ya da birkaç fonksiyonel organizasyona yayılmış olabilir.

IBM şirketi tarafından verilen tanım ise şöyledir:

“Bir süreç, iç veya dış müşteri için yararlı sonuç verebilen, tanımlanabilir, tekrarlanabilir ve ölçülebilir çabaların serisidir.” (IBM, 1995)

Yukarıda verilen ve benzeri tanımlardan hareketle bir süreç yalın bir biçimde şöyle tanımlanabilir: “Belli girdileri içeren ve belli çıktıları üreten, katma değerli çabalarla karakterize edilen, birbiriyle ilişkili, iş faaliyetleri kümesi.” (Carr, 1992)

Özetle,

Süreç bir sistemdir.

Süreç bir işlemler dizisidir.

Süreç bir dönüşüm sağlar, yani girdilerden daha farklı çıktılar sağlar.

PARA

İŞGÜCÜ

MALZEME

MAKİNA

İLAÇLAR

HASTA

DOKTORLAR

DONANIM

İMALAT

ÜRÜN

SAĞLIK SİSTEMİ

SAĞLIKLI INSANLAR

Şekil 3.1 Süreç örnekleri

Bazı süreçler (ör: programlama süreci) tamamı ile bir fonksiyon içerisinde gerçekleştirilirler. Fakat çoğu süreçler fonksiyonlar arası süreçlerdir. Yani tek bir fonksiyonda başlayıp bitmezler. İşte süreçlerle ilgili problemlerin çoğu bu geçiş bölgelerinde meydana gelmektedir.

Bazı süreçlerin çıktısı dış müşterilere göre sunulur ki bu süreçler müşteri süreçleri ismini almaktadır. Diğer süreçlerin çıktısı ise dış müşteri tarafından gözlenemez fakat işin yönetilmesi için gereklidirler. Bu süreçler idari süreçler ismini alır.

Neredeyse yaptığımız her şey bir süreçtir. İşletme içindeki süreçlerden örnek vermek gerekirse; malzeme tedarik, üretim planlama, imalat, stratejik planlama, ürün geliştirme, müşteri ilişkileri, sipariş yönetimi, tahsilat vb.

Süreçlerin çıktıları, bir mamul veya mal olabileceği gibi, bu niteliği taşıyan çıktılar da olabilir. Örneğin, bir otomobil veya buzdolabı montaj sürecinin çıktısı gerekli kalite testlerinden geçirilerek kabul edilmiş bir otomobil veya buzdolabıdır. Yani bir mamul veya maldır. Ama tedarikçi ödemeler sürecinin çıktısı bir banka ödeme emri, senet, çek veya nakit ödemedir. Aynı şekilde, işe alma sürecinin çıktısı gerekli niteliklere sahip insandır. Bu örnekleri faaliyet raporu, stok listesi vb. gibi çoğaltmak mümkündür. (Born, 1998)

Yukarıdaki tanımlar oldukça basit olmasına karşın, çoğu prosesler böyle basit değildir. Bütün firmalarda, her gün işlemekte olan yüzlerce iş süreci vardır. Bunların %80'inden fazlası tekrarlanan süreçlerdir ve bu tekrarlanan iş süreçleri üretim süreçlerinin kontrol edildiği şekilde kontrol edilmelidir. Geçmişte sadece üretim süreçlerine yoğunlaşılırken günümüzde işletmenin bütün süreçlerine dikkat edilmesinin kaçınılmaz olduğu anlaşılmaktadır.

3.2 Süreç Tanımı

Süreç Yönetimi, süreçleri yönetmek demektir. Süreç Yönetimi bir yönetim tekniği kabul edilebilir. Hem geleneksel hem de yeni yönetim yaklaşımları kapsamında uygulanabilir.

Süreç Yönetimi dört bileşenden oluşmaktadır:

Süreç Hedef Yönetimi: Süreç bütününe yönelik hedefler, alt hedeflere temel oluşturmalıdır. Alt hedefler sürecin çeşitli ve kritik öneme sahip adımlarından sonra konmalıdır.

Performans Yönetimi : Süreç performansı için hedef ve alt hedefler belirlendikten sonra yöneticiler; süreç çıktıları üzerinde iç ve dış müşterilere ait geribildirim sağlayacak sistemler kurmalı, süreç performansını belirlenen hedeflere yöneltmeli, süreç problemlerini çözecek mekanizmalar kurmalı ve süreç performansını sürekli olarak iyileştirmeye çalışmalıdırlar.

Kaynak Yönetimi : Süreç esaslı kaynak ayırımında her fonksiyon sürece katkısına göre kaynak payını almaktadır. Burada asıl önemli olan kararın belirli birkaç yöneticiye göre değil, bütçe kısıdı ve süreç kapsamındaki çalışanlara göre belirlenmesidir.

Süreç Ara Yüzey Yönetimi : Süreç haritası bir süreç faaliyetinin diğer bir süreç faaliyetine ürün veya hizmet sağladığı noktaları açık olarak ortaya koyar. İşte bu noktaların her biri müşteri-tedarikçi ara fazını oluşturmaktadır. Bu noktalar performansın geliştirilmesine olanak sağlayan noktalardır. Çünkü süreçlerde problemlerin çoğu bu noktalarda ortaya çıkmaktadır.

Süreç Yönetimi İçin Anahtar Soru:

Süreçlerinizi anlıyor musunuz?

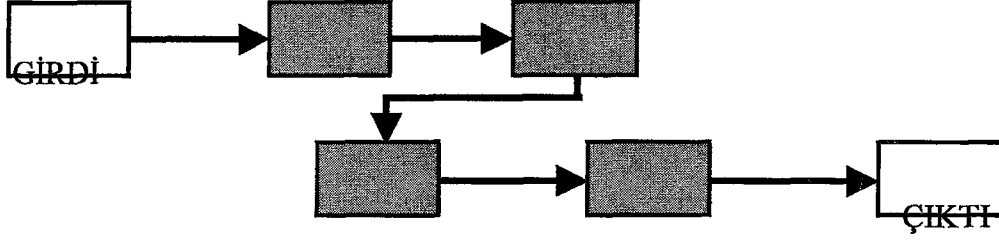
Aşağıdaki sorular sürecin temel öğelerinin anlaşılmasında ve belirlenmesinde kullanılır:

Sürecin dış çevresinden giren ve çıktıları üretmek için kullanılan kaynaklar nelerdir?
(GİRDİLER)

Sürecin temel amacı nedir, varolma nedeni nedir, sürecin ürettiği hangi ürün/hizmetler sürecin dış çevresine verilir? (ÇIKTILAR)

Süreç girdilerini nerelerden/kimlerden temin eder? (TEDARİKÇİLER)

Süreç çıktılarını kimin için üretir? (MÜŞTERİLER)



Şekil 3.2 Basit bir süreç

3.2.1 Uç Noktaları

Bir sürecin uç noktaları girdiler ve çıktılar olarak tanımlanabilir. Uç noktalar dört kategoride incelenebilirler:

Girdiler

Çıktılar

Müşteriler

Katalizör Olay

Tedarikçiler (Türkan, 1997)

Girdiler:

Genel anlamı ile girdi, herhangi bir sisteme gelen, konulan şey anlamına gelir. Hammadde, yarı mamul veya bilgi (talimat), süreç ürünlerini ve hizmetlerini üretmek için gereken elemanlardır.

Girdiler süreci harekete geçirirler. Sürecin dış çevresinden sürece katılırlar. Tedarikçilerden temin edilirler. Sürecin değişik aşamaları boyunca işlenerek çıktı haline dönüşürler.

Örneğin; mali işler denetim sürecinde, denetim raporunda yer alacak bilgilerin işlendiği denetim formu bir girdidir.

Çıktılar

Süreç tarafından ortaya konulan ürünler veya servislerdir. Sürecin varoluş sebebidir.

Örneğin; mali işler denetim sürecinde, sürecin varoluş nedeni şirketlerin hesaplarındaki açıkların ve mali problemlerin ortaya konmasıdır. Belirlenen problemler sürecin çıktılarını oluşturur.

Müşteriler

Süreç tarafından üretilen ürünlerin veya servislerin kullanıcılarıdır. Müşteriler iç müşteriler (bölüm, grup gibi) veya dış müşteriler (organizasyon dışı) olabilirler. Süreç içerisinde yer alan fonksiyonlar birbirlerinin tedarikçisi ve müşterisi konumundadırlar. Süreçte dönüşümü yapılan girdi üzerinde belirleyici konumdadırlar. Müşteriler, süreç çıktılarının kalitesi hakkında nihai karar vericilerdir.

Tedarikçiler

Sürecin girdilerinin temin edildiği yerdir. Organizasyon içerisinde ya da dışarıysından olabilir.

Katalizör Olay

Sürecin başlangıcını işaret eder. Bir nevi girdi olarak sınıflandırılabilen katalizör olayın temel görevi, sürecin ilk sınırlarını tespit etmektir. Bunlara ilaveten müşterinin sesi ve sürecin sesi de süreç elemanları arasında sayılmaktadır. Dönüşüm fonksiyonu, elde edilen süreç ürünlerine/hizmetlerine göre dört sınıfta incelenebilirler:

Fiziksel Dönüşüm : Fiziksel dönüşüm hammadde veya yarı mamul gibi somut kalemlerin, gerekli bilgiyle birlikte katma değeri daha yüksek olan bir çıktıya çevrilmesidir. Örneğin; metal kasa, elektronik devreler ve bağlayıcılarla bir bilgisayarın montajı fiziksel bir dönüşümdür.

Konumsal Dönüşüm : Konumsal dönüşüm de fiziksel kalemlerin değiştirilmesidir. Ancak burada malzemenin durumunda fiziksel anlamda değişiklik yoktur, sadece nesnelerin konumları değiştirilir. Örneğin; nihai ürünün imalathaneden depoya hareketi konumsal bir dönüşümdür.

İşlemsel Dönüşüm : Elle tutulamayan, soyut kalemlerde değişiklik söz konusudur. Soyut kalemler bankalar arası elektronik para transferi, brokerların hisse senedi satışları gibi faaliyetlerdir.

Bilgisel Dönüşüm . Bilgisel dönüşüm, veri değişikliğini veya verilerin indirgenmesini içerir. Çıktı, kullanılabilir bilgiye dönüştürülebilen veridir. Veri işleme ve finansal planlama, bu dönüşümün tipi için örnek olarak verilebilir.

Çoğu iş süreçleri, bu dönüşümlerden en az birini ve çoğunlukla iki veya daha fazlasını içermektedir. Örneğin; servis süreçlerinin çoğu konumsal, işlemsel ve bilgisel dönüşümleri içermektedir.

Süreçler, öncelikli dönüşüm tipine göre sınıflandırılabilirler.

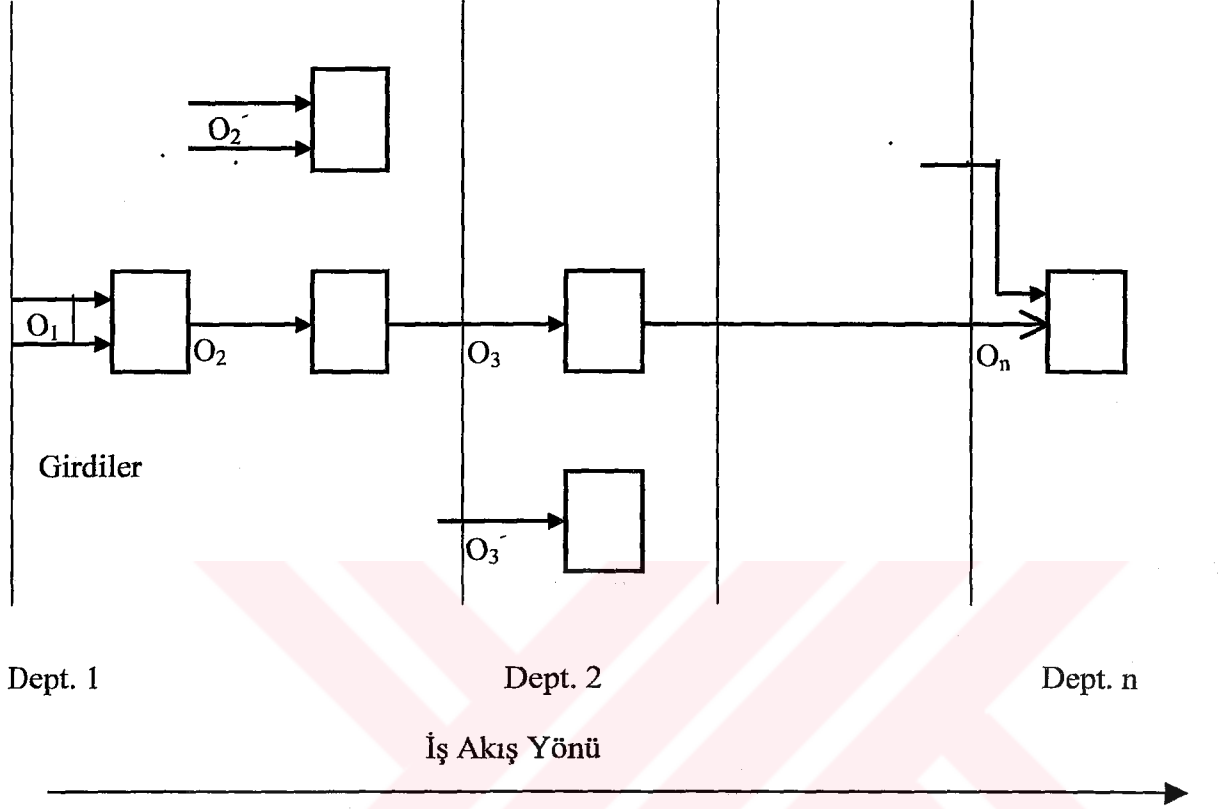
Çizelge 3.1 Bazı faaliyetlerin dönüşüm tipine göre sınıflandırılması

Süreç/Faaliyet	Öncelikli Dönüşüm Tipi
Banka, Finans	İşlemsel
İnşaat	Fiziksel
Veri İşleme	Bilgisel
Sağlık Servileri	Fiziksel (Fizyolojik)
Sigorta	İşlemsel
Üretim	Fiziksel
Perakendecilik	İşlemsel
Depolama	Konumsal
Ulaşım	Konumsal

Şekilde genel bir sürecin akışı görülmektedir:

Başlangıç

Sınırı



Şekil 3.3 Dönüşüm modeli

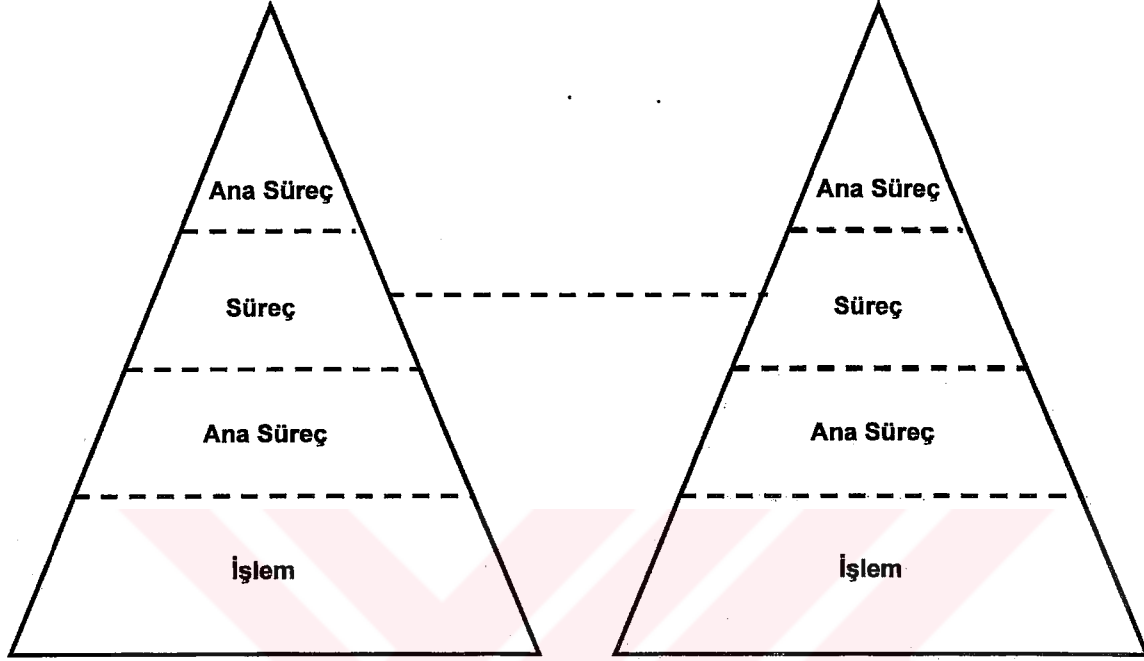
O_1 Operasyonu tamamlandıktan sonra bu operasyonun çıktısı O_2 operasyonuna tabi tutulmaktadır. Son operasyona kadar bütün operasyonlarda ürün değer kazanmaktadır. Son operasyon olan O_n tamamlandıktan sonra nihai çıktı oluşmaktadır.

Fiziksel ve bilgisel süreç tiplerinde iş en az değere sahip girdi durumundan en çok değere sahip çıktı durumuna yönelik bir akışa sahiptir.

O_2' operasyonu kontrol ya da ölçüm noktası, O_3' operasyonu da düzeltme noktası olarak düşünülebilir. Şekilde görüldüğü gibi süreç iyi tanımlanmış sınırlara sahiptir (girdiler ve çıktılar). Süreç içerisinde ise departmanlar arasındaki ara fazlar bulunmaktadır.

3.2.1.1.1 Süreç Hiyerarşisi

Süreç ilişkilerinin önemli bir türü de süreç hiyerarşi ilişkileridir. Süreç hiyerarşisi, süreçlerin dikey ilişkilerinin derinliklerini tanımlar. Hiyerarşideki üst düzey süreçler, hiyerarşideki alt düzey süreçleri kapsarlar.



Şekil 3.4 Süreç hiyerarşisi

Ana süreç, şirket düzeyinde temel amaçları sağlamada önemli olan süreçtir. Süreç, dış müşteri ile başlayıp biten ana faaliyetler kümesidir. Alt süreç, şirket içinde iki veya daha fazla birimi ilgilendiren faaliyetler grubudur. İşlem ise tek bir birimde veya tek bir kişi tarafından tamamlanan özel işlerdir.

Süreç performansının analizinde, süreç düzeyinde “ne yapıldığı”, alt süreç düzeyinde “sürecin nasıl organize edildiği”; işlem düzeyinde ise “işin nasıl yapıldığı” dikkate alınmalıdır.

GERİ BESLEME : Geri besleme, çıktının istenen özellikleri sağlaması için oluşturulan, dönüşüm faaliyetlerinin düzenlendiği iletişim ve değerlendirme kanallarını içerir. Tüm süreçlerin çıktılarının kontrolü için geri beslemeye ihtiyacı vardır. Geri besleme sürecin etkili, verimli ve istenen özellikte çıktı sağlamasını kontrol eder. Geri besleme beş şekilde meydana gelebilir:

Müşteri ihtiyaçları ve beklentileri

Belirli müşteri hedefleri

Müşterinin bakış açısı

Belirlenmiş süreç hedefleri

Sürecin bakış açısı

İlk üç sınıf, çıktıdan elde edilen bilgileri kapsar. Müşteri ihtiyaçları ve beklentileri, müşterinin istediği çıktı (ürün/hizmet) davranışlarıdır. Belirlenmiş müşteri hedefleri, aslında müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin, ürünün veya servisin kalitesine değer biçmek amacıyla nicel ifade edilmesidir. Müşteri bakış açısı ise müşteri tatminini ölçmek için kullanılan geri besleme mekanizmasıdır. Bu şekilde ürünün/servisin müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini ne derecede karşıladığı ölçülür.

Son iki sınıf ise süreç dahilindeki bilgiler yoluyla geri beslemeyi içerir. Belirlenmiş süreç hedefleri, sürecin müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak üzere konan hedeflerdir. Bu hedefler, belirli müşteri hedeflerinin direkt çevirisini simgeler. Süreç bakış açısı ise konulan bu hedeflere karşı sürecin ortaya koyduğu performansın ölçülmesidir. Burada şu ayrım önemlidir: Süreç bakış açısı, ürün/hizmet müşteriye ulaşmadan belirlenir. (Carr, 1992)

TEKRARLANABİLİRLİK : Sürecin bu elemanı, sürecin aynı şekilde birçok defa ortaya konulabilmesi anlamına gelmektedir. Bazı süreçler doğaları gereği sürekliyken bazıları dönüşümlü veya aralıklıdır. Örneğin; araba montaj hattı sürekli bir süreçken, ısmarlama dolap yapımı aralıklı bir süreçtir. Ancak süreç ister sürekli, ister aralıklı olsun, her iki halde de tekrar edilebilir olmalıdır.

3.2.2 Sürecin Özellikleri

İster fiziksel, ister konumsal, ister işlemsel, ister bilgisel dönüşümü içersin, iyi yönetilen bir süreç şu özelliklere sahiptir:

Açıkça Tanımlanmış Süreç Sahipliği :

Geleneksel anlamda fiziksel ve konumsal süreçlerin sahipleri bölüm yöneticileri olarak

belirlenmiştir. Yönetici, organizasyonun misyonu doğrultusunda süreçlerin sorumluluğuna ve süreçler hakkında karar verme inisiyatifine sahip kişidir. Yöneticinin performansı da maliyet, kalite gibi performans ölçütleriyle denetlenmektedir. Ancak son yıllarda bu anlayış yerini yetki verilmiş iş gruplarına ve takımlarına bırakmıştır. Bu takımlarda çalışanlar, yöneticinin geleneksel rollerini üstlenmişlerdir. Her ne kadar yönetim biçimi değişse de tanımda bir değişiklik yoktur. Süreç sahibi, üretmekten, maliyetten, kaliteden, ve programdan sorumludur. Süreç sahibi, süreçleri bu standartlaştırılmış hedefler çerçevesinde yönlendirmelidir ve istenilen çıktıyı sağlamak için süreçlerde değişiklik yapma yetkisine sahiptir.

Sınırlar :

Üretim süreçlerinde başlangıç ve bitiş noktaları açıktır, nihai çıktı ve bunu sağlamak için gerekli girdi açıkça ortaya koyulabilir. Bazen çıktı özelliklerinin müşteri isteklerini yansıtır yansıtmadığı ve girdi özelliklerinin dönüşümler için gerekenleri karşılayıp karşılamadığı açık değildir. İyi yönetilen bir üretim sürecinde ana ürünün bir işlemten diğerine geçerken iyice tanımlanması yoluyla ihtiyaç problemleri en aza indirilmiştir.

Kapasite :

Kapasite, sürecin üretebileceği çıktı miktarıdır. Genellikle tasarım (teorik) kapasitesi ve fiili kapasite olarak belirtilir. Teorik kapasite öğrenim eğrileri, hastalık, yorgunluk gibi insan faktörünü veya ekipman güvenilirliği, bakımı gibi makine faktörünü hesaba katmaz. Bu yüzden önemli olan, söz konusu faktörlerin ele alındığı fiili kapasitenin hesaplanmasıdır.

Dokümantasyon :

Süreçlerdeki iş akışlarının detaylı kayıtlarıdır. Doküman, üretim için yapılan fiziksel dönüşümün nasıl gerçekleştiğine dair kalıcı bir kayıt sağlar. Aynı zamanda süreçte yapılması gereken değişikliklerle ilgili referans noktasıdır ve sürecin tekrarlılığında kaynak olarak kullanılır. Kullanılan doküman tipleri süreç akış şemaları, montaj çizimleri ve rotalardır. Akış şemaları, dönüşümün gerçekleşmesi için gereken operasyon sırasını gösterir. Montaj çizimleri, malzemelerin nasıl bir araya getirileceğini açıklar. Rotalar ise operasyon adımlarının tanımlarıdır.

Kontrol Noktaları :

Kontrol noktaları, işin kalitesini düzenler veya geri besleme sağlar. Kontrol noktaları, fiziksel süreçlerdeki doğal sapmaları gözlemlemek ve gerekirse müdahale etmek için kurulmuşlardır.

Etkinlik :

Etkinlik, iç ve dış ölçümlerle ifade edilir. Dış etkinlik ölçümleri, müşteri ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. İç etkinlik ölçümleri ise hem dış hem de iç müşteri etkinliklerini gösterir.

Etkin olmayan süreçlerin belirtileri şu şekilde ortaya çıkar:

Müşteri şikayetleri

Tutarsız çıktı kalitesi

Fark edilemeyen çıktı kalitesi

Düzeltilici faaliyet sistemi eksikliği

Müşteri odaklı olmama

Problemlerin düzeltilmesinde uzun sürede cevap alma

Verimlilik :

Verimlilik çıktının, o çıktıyı elde etmek için gerekli kaynaklara oranının ölçüsüdür.

Verimsizliğin belirtileri şu şekilde ortaya çıkar:

Çok sayıda hat sonu muayeneleri

Gereksiz, katma değer yaratmayan faaliyetler

Yeniden işleme ve telafi etme gibi düzeltilici faaliyetler

Tedarikçi problemleri

Katma değer faaliyetlerin fazla maliyetleri

Uyum sağlayabilme :

Sürecin teknolojik veya çıktı değişikliklerine uyum sağlayabilme yeteneğidir. Süreç, çıktı gereksinimleri, kısıtlar ve girdi kalitesi gibi değişken şartlara çok fazla değişikliğe gerek duymadan ayak uydurabilmelidir.

Ölçümler :

Ölçümler, meydana gelebilecek sapmalara karşı düzeltici önlem almak için bir temel oluştururlar. Sadece hat sonunda yapılacak ölçümlere dayanarak kaliteyi garanti etmek, hurda ve yeniden işleme maliyetleri açısından oldukça masraflıdır. Bu nedenle hat içi ölçümler kullanılarak istatistiksel yöntemlerle, sapmalar kontrol altına alınmalıdır.

Düzeltilici Faaliyet :

Düzeltilici faaliyet, süreçteki doğal sapmaları düzeltmek için gerekli faaliyettir. İyi yönetilen süreçlerde, bir veya birkaç kontrol noktasından elde edilen ölçümlerin geri beslemesi, düzeltici faaliyet için ihtiyaç ortaya koyar. Geri besleme ve düzeltici faaliyet, süreç kontrolünün temelleridir, bunlar olmazsa süreç tekrarlılığını, kalitesini ve istikrarını kaybeder.

Tüm bu özellikler üretim süreçleri için geçerlidir. Servis süreçlerinde ise bu özelliklere ek olarak ayırt edici özellikler şu şekildedir:

Müşteri İrtibatı : Geleneksel üretim süreçlerinde yok denecek kadar az sayıda müşteri irtibatı vardır. Oysa servis süreçlerinde çok çeşitli derecelerde müşteri irtibatı mevcuttur.

Soyutluk : Servis müşteri tarafından dokunulamaz, hissedilemez.

Çabukluk : Servis genellikle müşteriyle irtibat halindeyken yaratılır ve teslim edilir. Örneğin medikal muayeneler buna örnektir.

Birikimsizlik : Servis bir ürün olmaktan çok, bir deneyin olduğundan servis süreçleri depolanamaz, biriktirilemezler.

Çizelge 3.2 Üretim ve servis süreçlerinin özellikleri

ÖZELLİKLER	ÜRETİM	SERVİS
Süreç sahipliği	Açıkça tanımlı	Çeşitli süreç sahibi
Sınırlar ve ara yüzler	Tanımlı	Çoğunlukla net değil
Süreç tanımı	Resmi olarak belgelenmiş	Bütünlük yok
Kontrol noktaları	Kurulu	Çoğunlukla mevcut değil
Ölçümler	Kurulu	Nitel ölçümler
Düzeltilici faaliyet	Mevcut	Tepkiyle yapılıyor

4 SÜREÇ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Süreç yönetiminin altı aşaması aşağıdaki şekildedir:

Düşünme, Kavramsal Planlama

Başlangıç Aşaması

Kapsam ve Hedeflerin Belirlenmesi Aşaması

Analiz Aşaması

Mevcut Süreçlerin Yeniden Sistemik Tasarımı

Kontrol Aşaması

4.1 Düşünme, Kavramsal Planlama

Bu aşama esas olarak, süreçlerle yönetime geçilecek olan süreçleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla öncelikle örgüt içindeki tüm süreçler sergilenerek, bunların içinden öncelikli süreçlerin tanımı yapılır. Aşağıda bu adım açıklanacaktır:

4.1.1 Sürecin Özellikleri

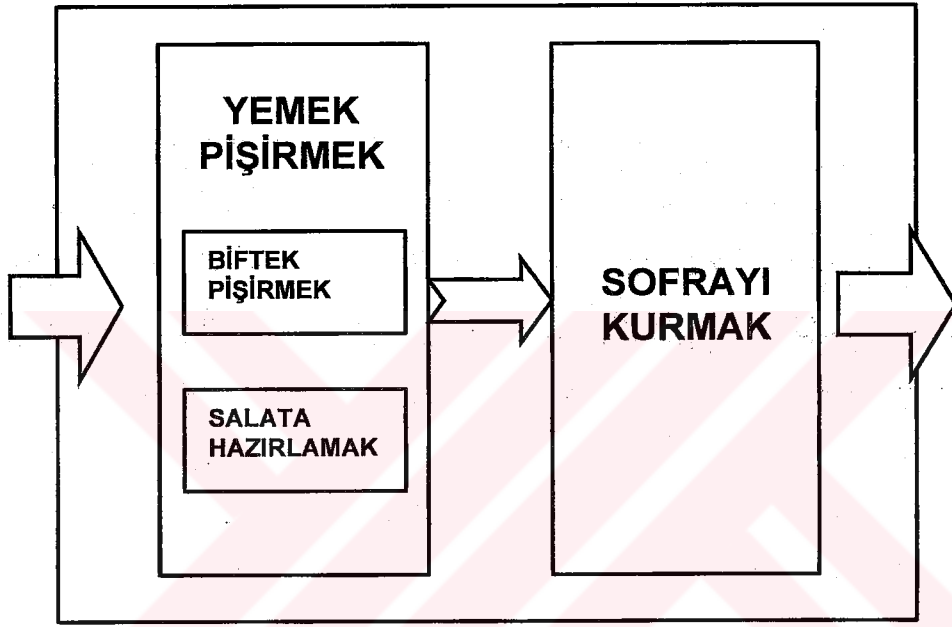
Hangi alanda olursa olsun, örgütlerin her birinde farklı ölçek ve özelliklerde, yüzlerce süreç yer almaktadır. Bu süreçlerin %80'inden fazlasının, belli periyotlarda yinelenen süreçler olduğu gözlemlenmektedir.

Genel alışkanlık, süreçlerin ağırlıklı olarak imalat alanında yer aldığı yönündedir. Bununla birlikte, imalat alanı dışında, imalat süreci ile doğrudan/dolaylı ilintili veya ilintisiz çok sayıda işletme süreci bulunmaktadır. Tüm bu süreçlerin bir bütün olarak ele alınması zorunludur. Bu süreçlerin belirlenmesinde, başlangıçta, organizasyonel birimleri düşünmek ve bu birimlerdeki değişik faaliyet alanlarından yola çıkmak yerinde olur. (Clark, 1991)

4.1.2 Sürecin Özellikleri

Yaptığımız ya da ilgili olduğumuz her şey bir süreçtir. Ancak süreçler çok farklıdır. Bir tarafta, bir milletvekili seçimini düşünelim. Bu süreç binlerce kişiyi ilgilendirmektedir. Öte yandan su içmek de bir süreçtir ve bu birkaç saniyelik süreç yalnızca bizi ilgilendirmektedir. Süreçler arası bu farklılıklar nedeni ile süreç hiyerarşisi kavramı gelişmiştir.

Süreç hiyerarşisi süreçler arasındaki dikey ilişkiyi açıklar. Hiyerarşinin üst düzeyinde daha genel süreçler yer alır. Alt düzeylere inildikçe süreç ayrıntılarına inilir. Süreçlerin listelenmesinde genelden ayrıntıya ya da ayrıntıdan genele gitmek gerekliliği bir tartışma konusudur. Ancak hangi yol izlenirse izlensin, süreç hiyerarşisi, boşluk bırakmayacak ve tekrarlara yer vermeyecek şekilde yapılmalıdır. (Caulson, 1994)



Şekil 4.1 Süreç hiyerarşisi

4.1.3 Süreç Değişirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Öncelikli amaç süreç yönetimine geçilecek olan süreçleri belirlemektir. Ancak örgütte yüzlerce süreç yer almaktadır ve bu süreçlerin tümü aynı önemde değildir. Bunların içinden önemli olanların belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla da önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterler tanımlanmalıdır. (Aldair, 1994)

Önem kavramı değişken ve görelî bir kavramdır. Yani değişken nedenlerle önem kavramının anlamı, buna bağlı olarak da kriterler ve süreçler de farklı olacaktır. Kriterlerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, süreçlerdeki sorunlara değil, genel ilerleme yönüne ve fırsatlara odaklanarak, genel geçer ilkelere uyum göstermektir.

Bu kriterler şunlardır:

Açıklık, belirlilik, tanımlanabilirlik

Stratejilere uygunluk

Uygulanabilirlik

Ekonomiklik

Yüksek katma değer üretmek

Ölçülebilirlik

Geliştirmeye açıklık

Esneklik

Bu kriterlerin sayısı daha da artırılabilir. Ayrıca bunlar örgütten örgüte farklılıklar da gösterebilirler. Kriterleri belirlemenin amacı da süreçleri geliştirmektir. Bu durumda süreçlerin iyileştirmeye açık alanlarına yani sorunlara odaklanmak gerekecektir.

Bu durumda aşağıdaki kriterler örnek alınabilir:

Dış müşteri şikayetleri

İç müşteri şikayetleri

Yüksek maliyetler

Uzun süreli çevrim

Daha iyi kıyaslama örnekleri

Kullanılabilir yeni teknolojilerin varlığı

Süreç değerlendirme kriterlerini belirleme amaçları değiştiğinde, kriterler de farklılaşacaktır. Süreçlerle yönetim anlayışına geçişin söz konusu olduğu durumda, temel belirleyici örgütün stratejileri olacaktır.

4.1.4 Öncelikli Süreçleri Belirleme

Bir örgütte tüm süreçler bir bütün oluşturmaktadır. Bunlardan herhangi birinin eksikliği, o örgütün performansının ve yaşam kalitesinin düşmesine neden olacaktır.

Bununla birlikte, süreç yönetimi anlayışına geçerken, bu geçişin tüm süreçlerde ve birden yapılması karmaşaya yol açabilir. Bu nedenle, bu geçişe seçilmiş bazı süreçler ile başlanması uygun olacaktır. Öncelikli süreçler bu amaçla seçilmiş süreçlerdir.

Öncelikli süreç seçiminde kriterler yardımı ile süreçler bir model çerçevesinde değerlendirilirler. Bu alanda çok farklı modeller kullanılabilir ya da her kurum kendine özgü bir model geliştirilebilir.

Aşağıda iki model örneklendirilecektir.

Çok Ölçütlü Karşılaştırma :

Bu modelde karşılaştırılan süreçler farklı farklı ölçütler çerçevesinde sayısal olarak değerlendirilirler. Ölçütlerin ağırlıklandırılması da söz konusu olabilir.

İkili Karşılaştırma :

Bu modelde süreçler iki temel ölçüt çerçevesinde öncelikleri açısından değerlendirilirler.

SÜREÇ YÖNETİMİ KAYDI			
SÜREÇ PUANLAMA TABLOSU			
KONU/BÖLÜM :		TARİH :	
SÜREÇ ADI :			
1. Kendi sınıfında süreç sonuçları elde edildi. Süreç hatasız.			EN İYİ
2. Önemli süreç gelişmeleri elde edildi. Süreç değişken koşullara adapte olabilir.			SAĞLIKLI
3. Süreç verimlidir ve belirgin bir problemi yoktur.		DENGELİ	
4. Süreçte düzeltme faaliyeti gerektiren bazı problemler var.			VASAT
5. Sürecin acil düzeltici faaliyet gerektiren belirgin problemleri var.	KRİTİK		

İÇ SÜREÇ PUANLAMASI

Anahtar özelliklerin çoğunda çıktıları müşteri beklentilerini karşılamamaktadır. Anahtar özelliklerin çoğunda çıktıları müşteri beklentilerini karşılamaktadır. Bütün özellikler için çıktıları müşteri beklentilerini karşılamakta ya da aşmaktadır.

MÜŞTERİ PERFORMANS PUANLAMASI

Şekil 4.2 Süreç puanlama tablosu

4.2 Başlangıç Aşaması

Bu aşamada süreç sahipliği ve sürecin sınırları belirlenir.

Süreç Sahipliği : Süreç sahibi, bir sürecin fonksiyonlarının işlemesi ve performansından sorumludur ve süreçte herhangi bir değişiklik yapma otoritesine sahiptir.

Süreç sahibi;

Bir operasyondaki hataların düzeltilmesi ve geliştirmelerin yapılmasına ilişkin yetkiye sahip olması

Problem çözümünü kolaylaştırması

Değişikliklerin yapılması için otoriteye sahip olması açısından kritik öneme sahiptir.

Önemli olan nokta şudur: Süreç sahipliği, süreçlerin geliştirilmesini kolaylaştırır fakat garanti etmez. Geliştirme için süreç sahibinin sürece katılımı şarttır. Ayrıca süreç sahibi ile süreç takımının arasında geribildirim de olması şarttır.

Sınırlar ve Ara Yüzeyler: Sınırlar, iş akışının girdi ve çıktı bölümlerini birbirinden ayırır. Sınırlar hem süreç sahibini belirlemede kolaylık sağlar hem de sürecin kritik ara yüzeylerinin yerleştirilmesine olanak verir. Girdi sınırı tedarikçiler ile süreç arasındaki, çıktı sınırı ise müşteri ile süreç arasındaki dış ara yüzeyleri belirler.

Süreç içi ara yüzeyler ise, bir faaliyetin çıktısının diğer bir faaliyetin girdisi olduğu durumda oluşur.

Problemlerin çoğu ara yüzeylerde meydana gelmektedir. Ara yüzey problemleri genellikle üretici ile müşteri; üretici ile tedarikçi arasındaki iletişimsizlikten kaynaklanmaktadır. Bu sorunlar çıktının kalitesini doğrudan etkilemektedir.

4.3 Kapsam Ve Hedeflerin Belirlenmesi

Üzerinde çalışılacak süreç ve süreç ekibi belirlendikten sonra bu adıma geçilir.

4.3.1 Süreç Geliştirme Fırsatlarının Belirlenmesi

Kendilerinden belirli bir süreci iyileştirmesi istenen ekip üyelerinin yapacağı ilk iş sürecin tanımlanmasının yapılmasıdır. Çalışmanın hedef ve kapsamının belirlenmesi için yapılması gereken budur. Tanımlanması gereken öğeler:

- Asıl Tedarikçiler
- Asıl Girdiler
- Asıl Çıktılar
- Asıl Müşteriler
- Müşterinin Sesi
- Sürecin Sesi

Bu öğelerin ilk dördünden yukarıdaki bölümlerde bahsedilmiştir.

4.3.1.1 Müşterinin Sesi

Müşterinin sesi ile kastedilen, sürecin çıktılarını kullanan asıl müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunun anlaşılması ve öğrenilmesidir.

Müşteri ihtiyaç ve beklentileri, süreç geliştirme çalışmalarının hedeflerinin tanımlanmasında belirleyici olacaktır.

Müşteri İhtiyaç ve Beklentilerinin Tanımlanması: Müşteri ihtiyaç ve beklentileri, ürün veya hizmetin takdir edilecek bir değere sahip olması için müşteri tarafından tanımlanmış özellikler olarak tarif edilebilir. Süreç geliştirme ekibi, müşteri ihtiyaç ve beklentileri öğrenmeli ve operasyonel tanımlarla ifade etmelidir. (Koç, 1998) Müşterinin sesinin belirgin ve yoruma açık olmayan bir şekilde tanımlanmadığı durumlarda süreç performansının ve çıktılarının, müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamadığı bilinemez. Aynı şekilde süreçteki gelişmeleri ölçecek bir ölçütten de mahrum olunması anlamına gelir.

Müşterinin Sesinin Süreç Hedeflerine Yansıtılması: Takip eden tabloda müşteri beklentileri ve bu beklentilerin çevrilebileceği operasyonel tanım ve ölçütlere birkaç örnek verilmektedir.

Çizelge 4.1 Müşterinin sesinin operasyonel tanımlarla ifade edilmesi

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

Müşterinin Sesi Ölçüm Süreci: Müşterinin sesinin ölçülmesi; bir dizi girdi ve kaynağı işleyerek, ölçümleri şekline dönüştüren ve çıktı haline getiren bir süreçtir. Her süreçte olduğu gibi, kullanılan girdiler –insan, ekipman, malzeme, metot ve çevre- doğal olarak yapılan ölçümlerin kalitesini etkileyecektir. Bu nedenle müşterinin sesinin ölçülmesinde ve hedeflere dönüştürülmesinde, girdilerin doğru yorumlanmasının önemli bir etkisi vardır. Süreç geliştirme ekibi; ölçüm sürecinin girdileri, sürecin girdileri ve çıktıları hakkında birtakım sorulara cevap aramalıdır. “Ne tür ölçütler kullanıyoruz?”, “Ölçme metodu nedir?”, “Ölçme metodunun tekrarlanabilirlik özelliği var mı?”, “Ölçüm metodu yanılğı oluşturabilecek tüm unsurlardan arındırılmış mıdır?”. (Ölçüm konusu daha sonraki bölümlerde incelenecektir.)

4.3.1.2 Sürecin Sesi

Önemli olan bir husus da müşteri beklentilerinin karşılanmasında süreç performansının ne ölçüde tatmin edici olduğunun belirlenmesidir. Sürecin sesi ile kastedilen sürecin kendisi ve çıktıları ile ilgili gerçek ölçümlerin yapılmasıdır.

Süreç Karlılığı ve Yeterliliği: Süreç ile ilgili ölçümlerin zaman içerisinde yapılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir süreç, çıktılarının kalitesini etkileyen ve her zaman süreç içerisinde mevcut olan bir dizi değişkenin etkisine tabidir. Bu tür değişkenler “genel

nedenler” olarak adlandırılır. Genel nedenlerden dolayı ortaya çıkan süreç sapmaları öngörülen niteliklerdir. Sürecin çıktılarını etkileyen ve sapma yaratan bir diğer değişken türü de “özel nedenler” olarak adlandırılan değişken türüdür. Bu tür nedenler aralıklarla belirsiz zamanlarda ortaya çıkarlar ve öngörülemezler. Çalışanların yaptıkları hatalar, yanlış ayar neticesi ortaya çıkan hatalar, makine ve ekipmandaki bozukluk neticesi ortaya çıkan hatalar, özel nedenlere örnek olarak gösterilebilir. Şayet ele alınan süreç kararlı değil ise, bu takdirde yapılması gereken ilk iş sürecin kararlı hale gelmesini sağlamaktır.

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

Müşterinin sesi tarafından belirlenmiş bulunan hedefleri yansıtacak ve mevcut performansı gösterecek ne tür ölçütlerin toplanmasına ihtiyaç vardır?

Bu ölçütler sürecin hangi kısmından, nereden sağlanabilir?

Mevcut veriler yeterli ve uygun mudur? Yoksa yeni ölçütler mi gereklidir?

Bu ölçümler nasıl yapılmalıdır? Hangi ölçüm metotları ekibin ihtiyacını karşılayabilir?

Ölçütler ve Hedefler Nasıl Olmalıdır?: Sürecin sesi ölçümlerinin, süreç hedeflerine yansıtılması tıpkı müşterinin sesinde olduğu gibi operasyonel tanımlarla yapılmak zorundadır. Operasyonel tanımlarla belirlenemeyen hedefler yönlendirici olmaktan uzaktadır. Aşağıda süreç hedeflerine yansıtılabilecek tarzda operasyonel tanımlarla ifade edilmiş sürecin sesi örnekleri verilmektedir:

Çizelge 4.2 : Sürecin Sesinin Operasyonel Tanımlarla İfade Edilmesi

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

Süreç Nerede Ölçülür?: Yapılan ölçümleme sürecin asıl çıktısı ve müşterinin sesine tatmine yönelik süreç performans karakteristikleri ile ilgili olacaktır.

Süreç geliştirme çalışmalarında yalnızca çıktılarla ilgili karakteristiklerin ölçülmesi yeterli olmayacaktır. Daha uygun olanı çıktılarla birlikte, süreç içinden ve süreçle ilgili ölçümlerin alınmasıdır. Süreç performansını ifade eden ölçümler genellikle sürecin içinden elde edilir.

Ölçüm metodolojisi, ekibin süreci izleyebileceği bir pencere gibidir. Eğer bu pencere, sürecin görüntüsünü tutarlı bir şekilde yansıtmıyorsa; ekip sürecin geliştirilmesi için gerekli olan adımları tam olarak tayin edemez, belirleyemez.

Bu nedenle süreçle ilgili mevcut tüm performans ölçütleri değerlendirilmelidir. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile sıkı bir biçimde ilintili olanlar ele alınmalıdır. Eğer mevcut ölçütler bu konuda yetersiz kalır ise, ekip yeni ölçütler oluşturma yoluna gitmelidir.

Süreç Geliştirme Fırsatlarının Belirlenmesi: Müşterinin sesi ile sürecin sesi arasındaki fark “geliştirme fırsatı olarak adlandırılmaktadır.

Çizelge 4.3 Süreç geliştirme fırsatları

KONU	MÜŞTERİNİN SESİ	SÜRECİN SESİ	SÜREÇ GELİŞTİRME FIRSATLARI
Ürün kalitesi	İstenen teknik özelliklere uyum Hatalı olmaması	Şikayet oranı 112/1000 Garanti döneminde 155/1000	Şikayet oranı 10/1000 Garanti döneminde 20/1000
Ürün Teslimatı	Sipariş belgesinde belirtilen tarihte teslim En kısa süre	Zamanında teslim edilmeyen sipariş oranı %11 Ort. 8 hafta	Zamanında teslim edilmeyen sipariş oranı %2 Ort. 4 hafta

4.3.2 Kritik Fonksiyonel Kopukluk Ve Aksaklıkların Giderilmesi

Daha önce de değinildiği üzere sürecin sesi, müşteri tatminine yönelik olarak sürecin genel performansını göstermektedir. Müşterinin sesi ile sürecin sesi arasındaki fark ise, ekibin o andaki bilgi seviyesini yansıtmaktadır.

Genellikle süreçte yer alan fonksiyonların arakesitlerinde ortaya çıkan aksaklık ve kopukluklar, sürecin genel performansındaki yetersizliklerin ana nedenleridir. Bu nedenle

sürecin bir bütün olarak sesini tespit ettikten sonra, bir alt seviyede fonksiyonlar arasındaki girdi-çıkı ilişkilerinde sürecin sesini dinlemekte fayda vardır. Böylelikle sürecin genel sesi daha iyi anlaşılacaktır.

Süreçte yer alan fonksiyonların bilinmesi, aralarındaki ilişkilerin ve kritik sorunların anlaşılması, süreç geliştirme çalışmalarının kapsamının belirlenmesi açısından gereklidir. Süreç çalışmalarının nerede başlayıp, nerede bitmesi gerektiği kararının verilmesi için gerekli bilgi düzeyini oluşturur.

4.3.2.1 Fonksiyonel İlişki Şemasının Çizilmesi

Fonksiyonel ilişki şeması, süreçte yer alan fonksiyonların belirlenerek, aralarındaki ilişkilerin şematik bir biçimde ifade edilmesidir.

Süreç Sınırları İçerisinde Kalan Fonksiyonların Bulunması: Süreç geliştirme ekibinin bu aşamada yapacağı şey, mevcut veya çizilen organizasyon şemasından hareketle, sürecin içinden geçtiği fonksiyonları belirlemektir. Bir fonksiyonun gereksiz yere süreç sınırlarının içine çekilmesi, fazladan kaynak israfına sebep olacaktır. Benzer bir şekilde, gerekli bir fonksiyonun süreç sınırlarının dışında tutulması, çalışmanın kapsamının dar tutulmasına neden olacak, çalışmayı başarısızlığa götürecektir.

Fonksiyonel İlişki Şemasının Çizilmesi: Fonksiyonların belirlenmesinden sonra ekibin yapması gereken çalışma, şemada yer alacak fonksiyonlar arasındaki girdi-çıkı ilişkilerinin tanımlanmasıdır. Süreç içerisinde yer alan fonksiyonlar birbirleri ile iç müşteri, iç tedarikçi ilişkisi içindedirler. İç tedarikçi bölümler, sürecin bir sonraki aşamasında yer alan fonksiyonlara girdi temin ederler. Girdilerin kalitesi, iç müşterinin gereksinimlerine uymak zorundadır. Organizasyon içerisinde yer alan fonksiyonlar, sürecin belli aşamalarında tedarikçi olabileceği gibi, bazı aşamalarında müşteri konumuna geçebilirler. Tedarikçi ve müşteri konumunda olunması süreç içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler ve üretilen çıktılarla ilgilidir.

Çizelge 4.4 Girdi-çıkı tablosu

TEDARİKÇİ	GİRDİ	ÇIKTI	MÜŞTERİ
Müşteri	Talep Teknik özellikler	Teknik özellikler	Teknik Müdürlük
		Teknik özellikler Sipariş bilgisi	Üretim Planlama
		Sipariş Teyidi	Müşteri

Fonksiyonel ilişki şemasında, fonksiyonlar kutu şeklinde temsil edilirler. Kutulara doğru yönelmiş her ok, bir girdiyi temsil eder. Kutulardan çıkan her ok ise bir çıktıyı temsil eder.

Kritik Fonksiyonel Kopukluk ve Aksaklıkların Tespit Edilmesi: Kopukluklar ve aksaklıklar organizasyon için birer problem kaynağıdır. Yer aldıkları konuma ve etkilediği alan bağlı olarak, şirketin kritik başarı faktörlerini ve sürecin performansını farklı derecelerde ve olumsuz etkilerler. Daha sonar, sürecin analizi sırasında kritik fonksiyonel kopuklukların belirlendiği ara kesitler üzerinde özellikle durulmalıdır. Çünkü kritik fonksiyonel kopukluklar süreç için olası (potansiyel) geliştirme fırsatlarıdır.

Fonksiyonel aksaklıkları yaratan temel kaynaklar, (a) mevcut olmayan, eksik, (b) gereksiz, yanlış yönlendirilmiş, (c) düşük performansla faaliyet gösteren, yetersiz girdi-çıkı ilişkileridir. Kritik fonksiyonel kopuklukların belirlenmesi konusu 3 ana başlık altında ele alınabilir:

1.Belirgin Kopukluk ve Aksaklıkların Bulunması: Bu aşamada süreç geliştirme ekibi, fonksiyonel seviyedeki kopuklukları tespit ederken; çok zaman kaybetmemek ve ayrıntı içinde boğulmamak için “kritik fonksiyonel kopukluklar” üzerine eğilmelidir.

Fonksiyonel ilişkiler incelenirken ve kopukluklar araştırılırken, kritik başarı faktörü ve sürecin performans ölçüt ve göstergeleri sürekli göz önünde tutulmalıdır.

“Şema üzerindeki hangi ara kesitler bu performans göstergelerini etkileyebilir? Nasıl?” sorusuna yanıt aranmalıdır.

2.Belirgin Kopuklukların Ayrıntılı Analiz Edilmesi: Daha önce de belirtildiği gibi fonksiyonel kopukluklar eksik, gereksiz veya düşük performansla faaliyet gösteren ara kesitlerdir. Soruların içeriği de verilen kopukluk tanımının çerçevesinde odaklaşmaktadır. Fonksiyonel ilişki şemasında;

Mevcut olmayan, eksik bileşen var mı?

Gereksiz, yanlış yönlendirilmiş bileşen var mı?

Düşük performansla faaliyet gösteren, yetersiz bileşen var mı?

soruları her bir arakesite sorularak kopukluklar bulunmaya çalışılır.

3.Kritik Ara Kesit Çıktılarının Geliştirme Fırsatlarının Aranması: Kritik fonksiyonel kopuklukların belirttiği kritik ara kesitlerde, kopuklukların ortadan kaldırılması ile kritik başarı faktörü ve sürecin performans göstergelerinde belirgin gelişmeler görülmesi muhtemeldir. (Alpay, 1999)

4.3.3 Proje Kapsamı Ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Proje kapsam ve hedefleri belirlenirken aşağıdaki veriler kullanılır:

Süreç müşterisinin sesi ile sürecin sesi arasındaki farktan doğan geliştirme fırsatları

Kritik fonksiyonel kopukluklar; mevcut ve olması gereken arasındaki fark (geliştirme fırsatları)

Sürece “Benchmarking” uygulanması ile elde edilecek bilgiler

Kritik başarı faktörleri ölçülebilir ve izlenebilir olduğu müddetçe anlam kazanırlar. Örneğin, “pazarlama ve satış etkinliğinin artırılması” şeklindeki tek başına bir ifade, etkinliğin hangi

seviyede olduğunu, hangi noktalara varılmak istendiğini, gelişme sağlanıp sağlanmadığını gösteremez.

Trend şemalarında, sürecin gelişimi için liderlik yapan hedefler belirlenir.

Hedefler,

- Spesifik ve entegre olmalı,
- Ölçülebilir olmalı,
- Başarılabilir ve entegre olmalı,
- Sonuç bazlı olduğu kadar aktivite bazlı da olmalı, sonuca ulaşmak için atılacak adımlar da içermeli,
- Zaman bazlı olmalı,
- Zorlayıcı olmalı,
- Gelişmeye ve büyümeye yol açmalı,
- Yazılı olmalıdır.

Çizelge 4.5 Mevcut / istenen durum tablosu

STRATEJİLER	ÖLÇÜT/GÖSTERGE	MEVCUT DURUM	ISTENEN DURUM
Pazarlama ve Satış Etkinliğinin Arttırılması	Müşteri memnuniyeti endeksi	75	95
İş güvenliğinin arttırılması	İşgücü kaybı oranı	0.57	0.50
	Toplam iş kazası oranı	1.15	1.00
Bölgesel büyüme	A Bölgesi Pazar payı %	34	36
	B Bölgesi Pazar payı %	40	45

Hedef kıyaslama tekniği, gelişimi kolaylaştırmak için etkili bir yöntem değildir. Hedef kıyaslama, gerçekleşen hata verilerini hedef değlerle periyodik olarak karşılaştırılması ve yeniden değerlendirilmesidir. Gerçekleşen değler, belirli bir süre zarfında sürekli olarak hedef değerin altında oldukları zaman, hedef değ gerçekleşen değlere göre yeniden ayarlanır. Bu sayede sürekli gelişim felsefesini destekleyen yeni hedefler periyodik olarak belirlenir. Hedef değler, süreç kapasitesi çalışmaları, kıyaslama veya geleneksel rekabet faktörleri göz önüne alınarak belirlenir. Hatasız yapılan teknikte ölçümler, gelişim için nicel temek oluşturmaktadır.

Kıyaslama verileri iki kaynaktan toplanabilir :

İç kaynaklar : Sürecin uygulandığı şirket içindeki organizasyonlar veya fonksiyonlar,

Dış kaynaklar : Benzer süreçleri yerine getiren rakipler ve diğer organizasyonlar.

İki temel kıyaslama tipi vardır :

Sonuçlar kıyaslaması, diğerlerinin halen ne düzeyde bir performansı başardıklarını belirler.

Operasyonel kıyaslama, süreçleri yerine getirmekte alternatif yaklaşımları tanımlar.

Neden kıyaslama?

Kıyaslama,

Diğerlerinin başarmış oldukları performans seviyelerine dayanan süreçleri için “gergin” hedefler ve amaçlar yerleştirmeye yol gösterir,

Sürecin yürütülmesinde daha iyi yolları tanımlamaya yol gösterir.

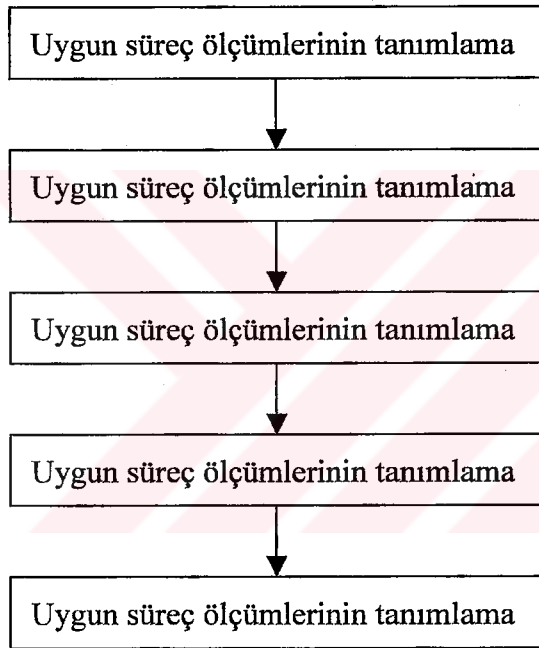
- İçsel : Şirketteki en iyi
- Rakiplerden dışsal : Sanayide en iyi
- Bir süreç için ne olursa olsun sanayi : Sınıfında en iyi.

Diğerlerine bir süreci yürütmenin alternatif metotlarının müthiş sonuçlar üretebileceğini kanıtlamaya yol gösterir.

Kıyaslama, çok değişik kazançlar elde edilmesine yardımcı olur. Kıyaslama, Karar verme sürecinin sübjektifliğini azaltır, Yaratıcılığın motive edilmesine ve canlandırılmasına izin verir, Ekip üyelerinin altyapılarını, perspektiflerini ve ilişkilerini genişletir.

Kıyaslama Süreci

Kıyaslamayı yöneten bir çok şirket aşağıdaki teme bir dizi adımı takip ederler :

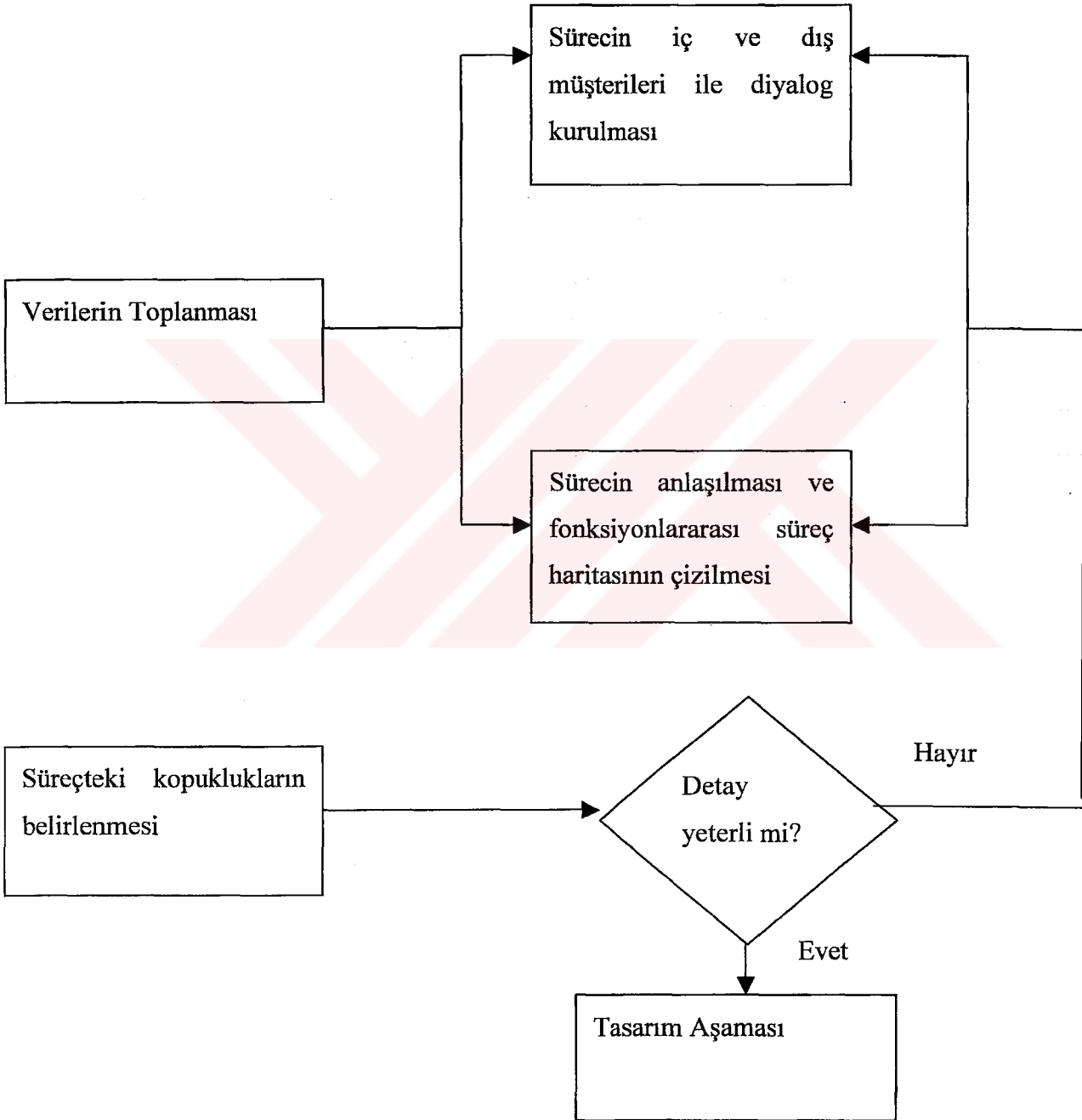


Şekil 4.3 Kıyaslama süreci

4.4 Sürecin Analizi

Süreçlerin Tanımlanması : Süreçlerin Tanımlanması, süreç dahilinde çalışanların operasyonel detayları anlamasında önemli bir adımdır. Süreçlerin yeterince açık ve doğru tanımlanması çoğu zaman katma değersiz faaliyetleri gün ışığına çıkarmaktadır. Bu bakımdan, iş faaliyetlerinin sözel tanımlarla veya semboller yardımıyla anlaşılır bir dilde açıklanması önemlidir. Ayrıca süreçlerin tanımlanması ile ilgili gelişimi değerlendirmek için standartlar oluşturulmuş olur.

Sözel tanımlar genellikle prosedür olarak adlandırılır. Ancak genellikle tanımlarda oldukça karmaşık ve anlaşılması güç bir dil kullanıldığından çalışanlar tarafından anlaşılması zordur. Süreç tanımındaki bu zorluğu ortadan kaldırmak için çoğunlukla sembolik açıklamalardan yararlanılır. Süreç şemaları, süreç akış şemaları ve akış diyagramları olarak adlandırılan bu sembolik açıklamalar sayesinde sistemdeki dönüşümler sırasıyla tanımlanabilmektedir. (Darnton, 1997)



Şekil 4.4 Süreç analizin adımları

4.4.1 Verilerin Toplanması

Sürecin analizi aşamasının en önemli amacı, ele alınan süreç ile ilgili verilerin toplanmasıdır. Ekipten burada beklenen, sürecin süreç hiyerarşisindeki yerine göre alt bölünmelerinde (alt süreç, süreç adımı) müşterinin sesi ve sürecin sesine ait verileri toplayıp değerlendirmesidir.

Sürecin iç ve dış müşterileri ile diyalog kurulması : İç müşteri ve iç tedarikçiler, sürecin tümünün performansı ve çıktılarının kalitesini belirleyici konumdadırlar. Süreç içerisinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin etkinliği ve ara çıktıların kalitesi sürecin tümünü olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, sürecin iyi çalışması için, her aşamada çıktıların kalitesi bir sonraki aşama için temel gereksinimleri karşılar nitelikte olmalıdır.

Müşteri gereksinim ve beklentilerinin araştırılması için anket, müşteri grup toplantıları ve müşteri görüşmeleri gibi çeşitli metotlar uygulanabilir. Bunların arasında, 1-1 müşteri görüşmeleri en çok tercih edilen yöntemdir. Böylelikle daha detaylı bilgi elde edilebilir.

Sürecin Anlaşılması : Bu adımın amacı, sürecin mevcut durumunu bir fonksiyonlar-arası süreç haritası oluşturularak kağıt üzerine dökmektir. Bu sayede, hem mevcut akışını fotoğrafı çekilmiş olacak, hem de mevcut performansın değerlendirilmesi için veriler derlenmiş olacaktır.

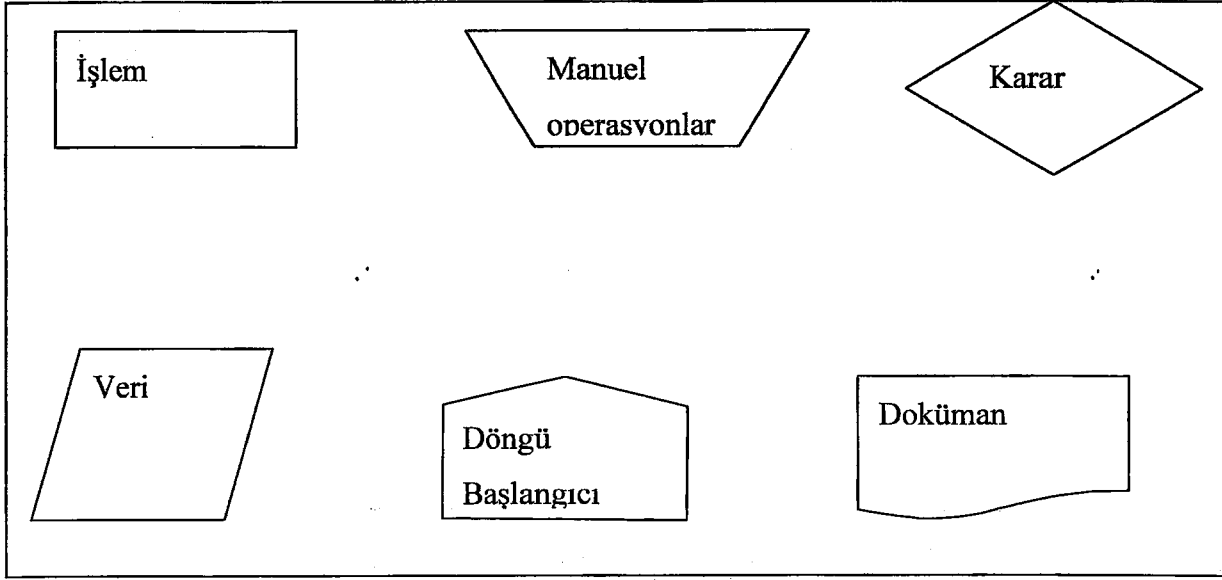
Burada önemli olan toplanan her verinin tutarlı olması ve tam olarak belgelenmesidir. Çünkü, mevcut durumun analizi bu bilgilere dayanacaktır.

4.4.1.1 Süreç Akış Şemalarının Çizimi

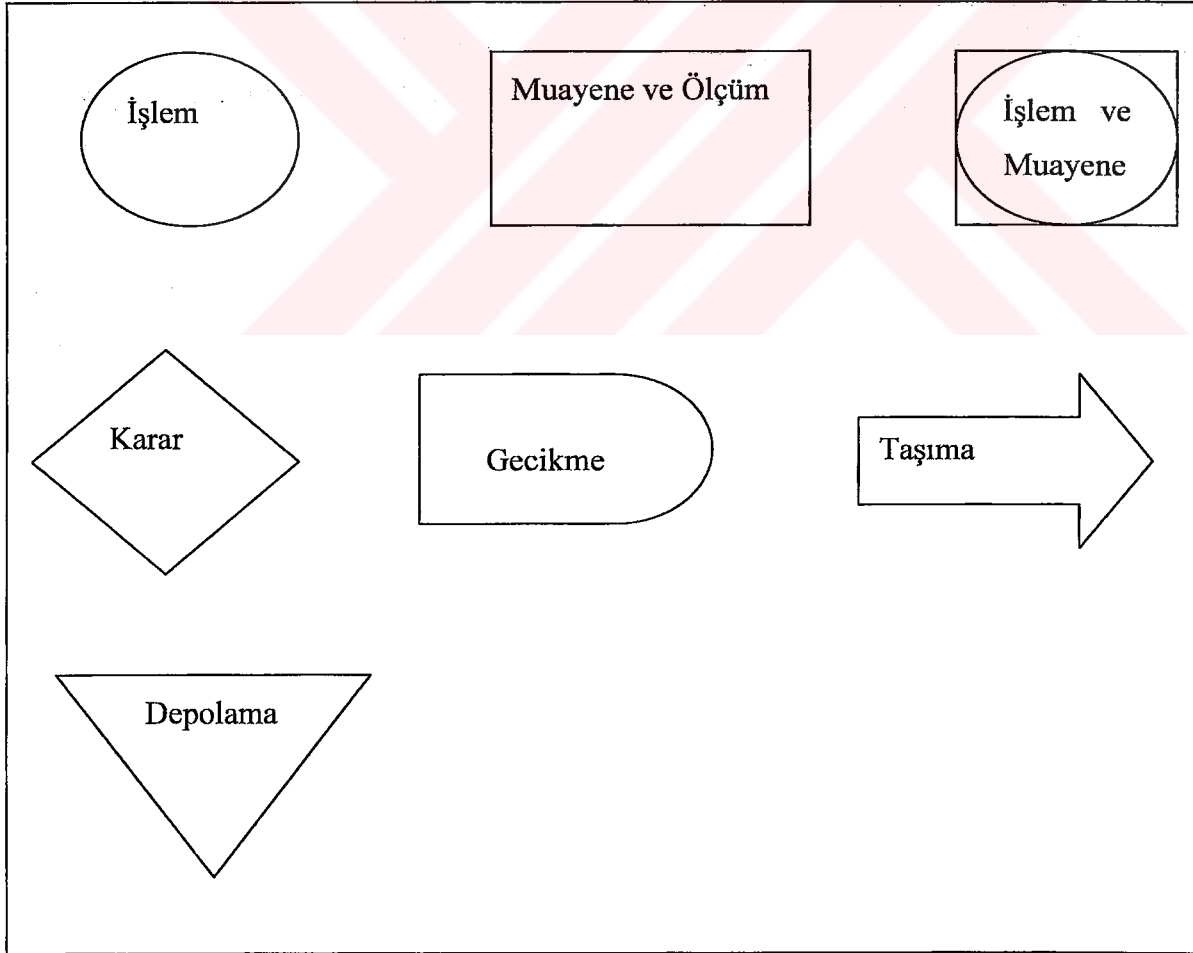
Süreç akış şeması, süreçteki işlemleri resimler. Bir süreçteki ardışık işlemler dizisi arasında mantıksal ilişkiyi ve karar noktalarını görsel olarak tanımlar.

İşlem : Ürünün bir iş istasyonunda herhangi bir değişikliğe (şekil, büyüklük değişikliği, montaj vs.) uğramasıdır. Değişiklik makineler tarafından veya çalışan tarafından yapılabilir ve

ürüne katma değ er eklemesi zorunlu değildir.



Şekil 4.5 DIN sembolleri



Şekil 4.6 Kalite sistem standartları

Muayene ve Ölçüm : Nitelik ve nicelikle ilgili olarak yapılan yoklamaları gösterir. Muayene ve ölçüm, ürünün tamamlanmasına ilişkin bir faaliyet değildir, kontrol amaçlı bir faaliyettir.

İşlem ve Muayene : Aynı kişi tarafından aynı zamanda işlem ve muayenenin yapıldığını gösterir.

:

:

Karar : Ürünün, kalite ve miktar standartlarıyla karşılaştırılması ve elde edilen sonuçlara göre kabul/ret edilmesi faaliyetidir.

Gecikme : Olaylarına akışı sırasında oluşan gecikmeleri gösterir; örneğin birbirini izleyen işlemler arasında işin beklemesi, bir nesnenin yeninde istenmesine kadar kaydedilmeksizin geçici olarak bir yere bırakılması.

Taşıma : Ürünün konumunu değişmesini, bir işyerinden diğerine geçmesini gösterir.

Depolama : Hammadde veya nihai ürünün depolanması, bir yerde saklanması işlemini gösterir.

Akış şemasında kullanılan semboller ne tip olursa olsun akış şemalarının hazırlanması iki ya da üç seviyede yapılmaktadır.

1. Seviye : Süreç içerisindeki anahtar faaliyetler, makro seviyede tanımlanmalıdır. 1.seviye akış şemaları belirli bir gruptaki faaliyetleri kapsar ve gruplar arasındaki temel dönüşümleri gösterir. Bu akış şeması, alt süreçler için anahtar faaliyetleri oluşturur ve daha detaylı akış diyagramı için temel oluşturur. Tipik olarak bir çok faaliyet, sadece bir dikdörtgen içinde gösterilir.

2. Seviye: 1. seviyede oluşturulan akış şemasının rehberliğinde, faaliyetlerin daha detaylı açıklandığı akış diyagramları oluşturulur. Bu noktada, analizi yapan kişinin faaliyet ve görev arasındaki farkı iyi bilmesi gerekir. Vazife, süreç hiyerarşisinin temel birimidir, faaliyet ise

birbirine bağılı vazifelerden oluşur. Bu seviyede oluşturulan akış şemaları detay konusuna yeterli bir faaliyet seviyesi tespit eder. Yeterli detayın verilmemesi, sürecin işleminde bilgi eksikliğine yol açarken fazla detay verilmesi de karmaşıklığa sebep olur; ve bilgi yüklemesine bağılı olarak analize nereden başlanacağı bile kestirilemez.

3. Seviye : Bu seviyede hazırlanan akış şemaları isteğe bağılıdır. Bu şemalar süreci, vazife seviyesinde gösterir. Ancak genellikle sürecin geliştirilebilmesi için gerekli ve yeterli bilgiye 2. seviye ulaşılabilir.

Şemanın hazırlanmasından en önemli adım girdi ve çıktıların tanımlanmasıdır.

Tanımlama için şu sorulara verilecek cevaplardan yararlanılabilir :

Bu aktivite için girdi olarak hangi ürün, bilgi ve malzeme lazımdır?

Bu girdilerin gereksinimler nelerdir?

Bu aktivite ve takip eden aktivite arasında bir ara yüz var mıdır?

Aktivite, iki çıktı durumundan birine yol açabilecek bir karar verme aşamasını kapsamakta mıdır?

Akış şemaları, dikey veya yatay olarak çizilebilir. Eğer yatay olarak çizilir ise, girdi ve çıktı sınır çizgileri, sırasıyla ilk faaliyet sembolünün soluna ve son faaliyet sembolünün sağına çizilmelidir. Aynı şekilde, eğer süreç dikey olarak şemalandırılıyorsa, sınır çizgileri ilk faaliyet sembolünün üstüne ve son faaliyet sembolünün altına çizilmelidir.

4.4.1.2 Süreç Haritalarının Çizilmesi

En genel anlamda bir örgütte iki tür süreçten söz edilebilir :

Basit süreçler

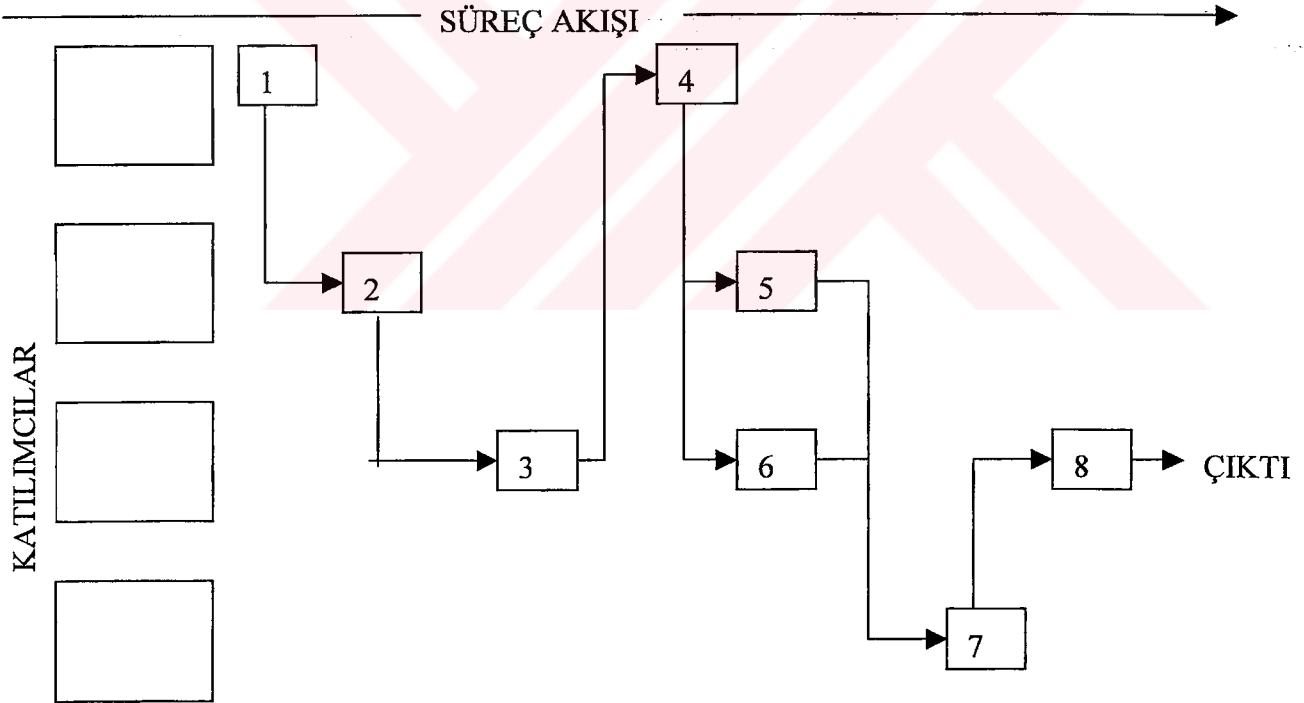
Çapraz Süreçler (Erkut, 1999)

Basit süreç, bir örgütün tek bir birimi içinde başlayıp biten süreçtir. Bu, daha çok birimin denetçisinin gözetimi altında yürüyen işlerle ilgilidir. Bu tür süreçler, daha geniş süreçlerin “alt süreci” niteliğindedir.

Çapraz süreçler, değişik birimler arasında yatay ve çapraz olarak akan ve ilerleyen işlemler kapsayan süreçlerdir.

Süreç haritası, çapraz süreçler için oluşturulur.

Süreç haritası, süreçlerin organizasyonel birimler (farklı fonksiyonlar) arasındaki ilerleyişini, dolaşımını tanımlar. Süreç haritası organizasyondaki girdiler ve çıktılar üzerinde odaklanır. İş akışının ayrıntıları üzerinde durmaz, karar vb. fonksiyonları kullanmaz.



Şekil 4.7 Süreç haritası

Her kritik fonksiyonel kopukluk, süreç performansını geliştirilmesi için önemli bir “geliştirme fırsatını” işaret eder. Bu nedenle, kritik fonksiyonel kopukluklar, ayrıntılı süreç analizleri için çıkış noktasını oluşturur. Kritik fonksiyonel kopukluklar, ekibe hangi alt süreçler üzerinde

yoğunlaşmaları gerektiği konusunda fikir verecektir. Böylelikle, bu aşamada yapılması gereken, fonksiyonlar arası süreç haritasının çizim esasları uyarınca, söz konusu altı süreçlerin akışındaki kopuklukların ve aksaklıkların belirlenmesidir.

Fonksiyonlar arası süreç akış şemasının temel amacı, bir sürecin, organizasyonunun fonksiyon birimleri arasındaki hareketinin ortaya konmasıdır.

Mevcut durumda, alt detaya gerek duyulup duyulmadığının kararı tümüyle süreç içinde bulunmuş aksaklık ve kopuklukların kök nedenlerinin açığa kavuşmasıyla doğrudan ilintilidir.

Bütün bu çalışmalar yapıldıktan sonra, eldeki detaylı fonksiyonlar arası süreç haritası dikkate alınarak mevcut performans değerlendirilmelidir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de müşteri bağımlı süreç ölçütler saptanmalıdır. Bu ölçütlerin belirlenmesinde önemli bilgi kaynaklarından biri Müşteri Görüşme Rehberi olacaktır. Böylelikle, müşteri gözüyle, süreçte önemle üzerinde durulması gereken noktalar, daha rahat takip edilebileceği performans ölçütleri ile izlenecektir. Özellikle müşteri ile ilişkilerin yoğun olduğu ara kesitler önemle ele alınmalıdır. Ayrıca, süreç geneli ve adım bazında performans ölçülmelidir.

Taban performans kriteri, eldeki verilerin derlenmesi ile oluşturulmalıdır. Elde ilgili veri bulunmayan ölçütler için ise veri toplanmalıdır. Bunun için kontrol listeleri, histogramlar, hareket çizelgeleri kullanılabilir.

Performans ölçütleri olarak, müşterinin sesinin yansıtan ve bu konulardaki faaliyetler ortaya koyan ölçütler benimsenmelidir.

4.4.2 Süreçteki Kopuklukların Belirlenmesi

Süreç içindeki kopukluklar; varolmayan, gereksiz veya yetersiz kalan arakesit ya da süreç adımlarıdır. Fonksiyonlar arası yanlış giden bazı olaylar var ise, çeşitli belirtiler baş gösterir. Kopukluklar, analiz esnasında bu belirtileri temsil eder. Bunların tanımlanarak, üzerinde yoğunlaşılması ise nedenler ve daha iyi bir bütün için öneriler doğacaktır.

Kritik başarı faktörleri ve şirket stratejilerine göre belirlenmiş süreç hedeflerinin devamlı hatırlanması ile kopuklukların, bütünün optimizasyonuna etkisinin sorgulanması mümkündür. Performans göstergeleri göz önüne alınarak, her bir arakesitin bunlar üzerindeki etkisi araştırılmalıdır. Böylelikle kısmi optimizasyon ile bütünün optimizasyonunun çatışması önlenmiş olur.

Süreç bileşenleri ile ilgili sık sık sorulması gereken sorular şunlardır :

Hiç eksik veya yetersiz olan var mı?

Hiç gereksiz, yanlış yönlendirilmiş olan var mı?

Hiç başarısız veya hatalı olan var mı?

Bu sorgulama metodu ile belirlenecek kopukluklar ve aksamalar aşağıda belirtilen çeşitler uyarınca sıralanabilir :

4.4.2.1 Gereksiz Adımlar

Bu tip gereksiz yere yapılan adımlar genelde sisteme değer katmayan bürokratik ve kırtasiye işlemlerdir. Bunlar yok edilmeli ya da en aza indirilmelidir. Bu aşamada tekrarlanması gereken her bir adımın kritik başarı faktörü ve sürecin performans kriterleri üzerindeki etkisinin sorgulanmasıdır. Böylelikle sistem için gerekli bir çıktı üretmeyen yani katma değeri olmayan işler elenmelidir. (Erkut, 1999)

4.4.2.2 Arakesitlerdeki Gereksiz Tekrarlar

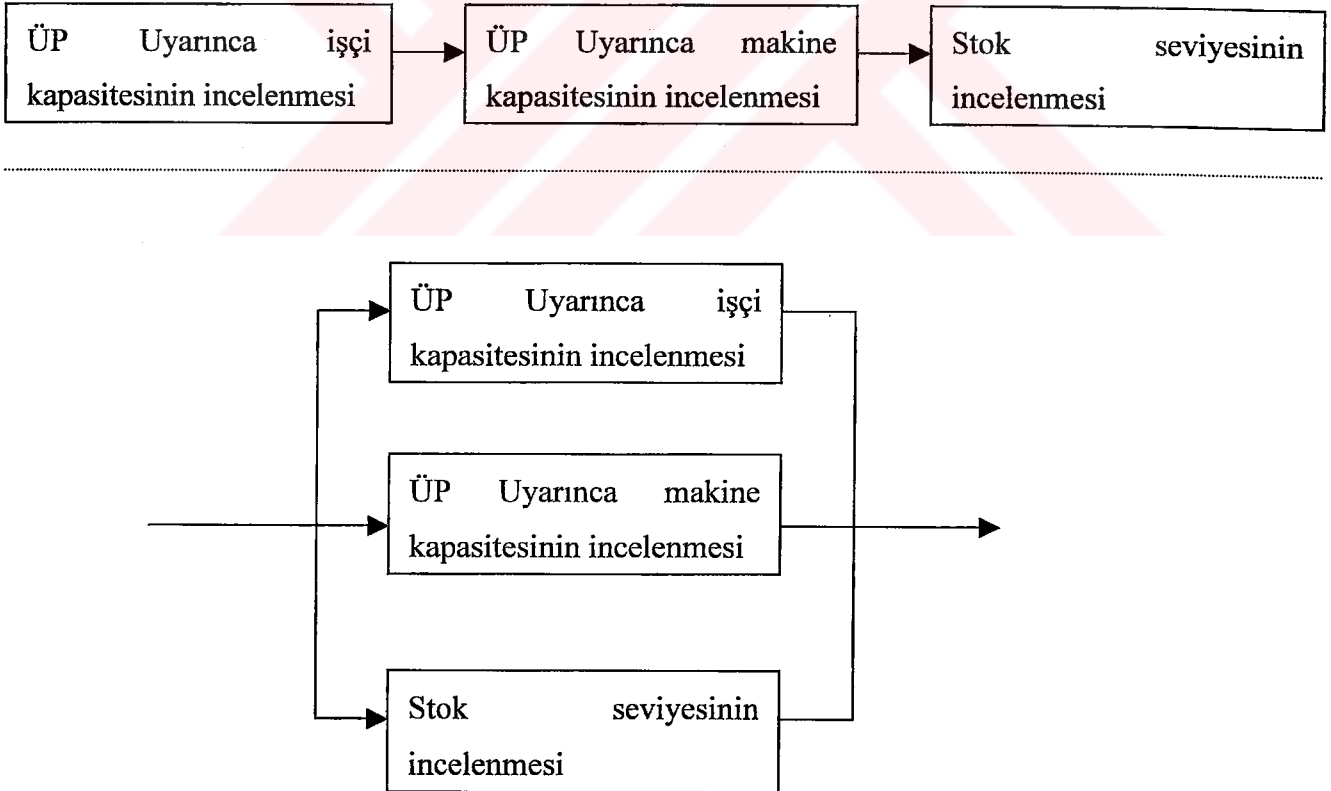
Bazı işlerin alt süreçlerde arka arkaya tekrarlanıyor olması gerek sürecin çevrim süresi gerekse iş gücünün verimli kullanılması açısından olumsuz etki yaratacaktır. Bu tip tekrarların ortadan kaldırılması ile fazla bürokrasi ve kırtasiye azaltılacak, haberleşme zorlukları ve hatalar önlenecektir. Ayrıca kriterlerin ölçümelerde yaşanan zorluklar hafifletilmiş olacaktır.

4.4.2.3 Önlenebilir İterasyonlar

Tüm süreç bir bütün olarak incelenip adımların sıralamalarının temel nedenleri araştırıldığında, iterasyon çıkmazlarının da büyük ölçüde elenebileceği görülecektir. Bu noktalar üzerinde yapılacak yalınlaştırma ile sürecin karmaşık yapısı basitleşecektir. Ayrıca sürecin anlama süresi ve çevrim süresi de büyük ölçüde azalacaktır.

4.4.2.4 Adımların Hatalı Sıralanması

Süreç için uzun çevrim sürelerinin önemli nedenlerinden biri paralel adımların düzenlenmemesidir. Gerçekleştirilmesi için birbirlerinin girdi-çıkışlarına gerek duymayan adımların seri olarak düzenlenmesi yerine paralel olarak yürütülmesi, çevrim süresini çok olumlu etkileyecektir. Aksi halde seri düzende tedarikçi/müşteri ilişkisi olmamasına rağmen, adımlar bir önceki adımın bitimini beklemek durumundadır. Oysa bu tip adımların paralel koordinasyonu ile ortak çıktı için çok daha önceden “start” alınacak ve çevrim süresi çok düşecektir. Ayrıca seri düzende yaşanacak koordinasyon problemleri de önlenmiş olacaktır.



Şekil 4.8 Adımların seri ya da paralel sıralanması

4.4.2.5 Verimsiz Noktalar

Problemlı adımların araştırılmasında çıkış noktası verimsiz çalışan noktalar olmalıdır. Toplanan veriler ve performans ölçütleri verimsiz noktaların tanımlanmasını kolaylaştıracaktır. Buralar tanımlandıktan sonra, önemli olan bu noktalardaki işi mümkün olduğu kadar basitleştirmek ve verimli hale getirmektir. Çıktıların niteliği bozulmadan, karmaşık adımlar ve gereksiz varyasyonlardan kaçınarak yalın bir yapı benimsenmelidir. Böylelikle süreç daha iyi anlaşılacak ve tamir oranı azalacaktır. Ayrıca masraflar ve çevrim süresi düşecek, hataların önüne geçilecektir. Çünkü yalın yapıdan uzaklaştıkça hata yapma oranı düşecek ve hataların önüne geçilecektir.

4.4.2.6 Darboğazlar

Süreç içinde genel akışa kapasitesi nedeni ile ayak uyduramayan noktalar önemle üzerinde durulması gereken bölgelerdir. Çünkü bu tip durumlar çevrim süresini ve maliyeti direkt olarak etkilemektedir. Ayrıca yığılmalara yol açarak (iç/dış) müşteri memnuniyetsizliklerine ve süreç içi isteksizliğe yol açabilir. Bu nedenlerle dar boğazlar öncelikle tanımlanmalı ve kapasiteleri akışı aksatmayacak düzeye eriştirilmelidir. (Appleton, 1994)

4.4.2.7 Eksik Kalite Anlayışı

Kalitenin ürüne sonradan eklenemeyen bir unsur olduğu, aksine ürünün kalite ile inşa edilmesi gerektiği süreç tarafından eksiksiz anlaşılmalıdır. Audit noktaları, kalite kontrol çevrimleri sürece büyük bir masraf yüklemektedirler. Bu tip kontrol noktalarının mümkün olduğu kadar azaltılabilmesi için süreçlerin uygulayıcıların bilinçlenmesi ve oto kontrol mekanizmasının gelişmesi gerekmektedir. Uygulayıcı ürününün sorumluluğunu hissederek üretim yaptığında, bu tip kontrol noktaları sayıca azaltılacak ve kalitede artış görülecektir. Diğer bir deyiş ile hatalar, boş harcanan emek ve masraflar azalacaktır. Aynı zamanda çevrim süresi de düşecektir.

4.5 Mevcut Süreçlerin Yeniden Sistematiğ Tasarımı

Mevcut sürecin analizi yapıldıktan sonra tasarım aşamasına geçilir. Bu aşamada adımsal değişimler ya da köklü değişimler yapılması gerektiği hakkında görüş birliği sağlanır. Proje amaçları ve benimsenen yaklaşım doğrultusunda (Mevcudun Yeniden Geliştirilmesi ya da Bütünün Yeniden Tasarımı), sürecin gerçekleştirilebileceği alternatif yaklaşımlar saptanır.

Sonuçta da en iyi hizmet verecek alternatif seçilir.

Sürecin detaylı olarak anlaşılması ve geliştirilmesi, gerekli bölümlerin tanımlanması konularında yoğunlaşmıştı. Bu aşamada ise amaç katma değeri olmayan işlerin elendiği bir süreç yaratmaktır. Önemli olan bu tip sadeleştirmenin süreci olumsuz etkilememesidir.

Bu aşamanın özü değişimdir. Sadece mevcut işlerde yapılacak ufak değişiklikler değil, köklü yenilikler arayışı içinde de olunmalıdır. Bu tip köklü yenilikler genelde organizasyon ve çalışanlar için riskliymiş gibi görülebilir. Bu risk, bilinmeyen duyulan korku ve tepkiden kaynaklanmaktadır. Bu unsurlar, gerek bu çalışmayı yapan kişinin /ekibin, gerekse bu çalışmayı destekleyen yönetimin, özellikle üstünde durması gereken konulardır. Yaratıcı düşüncelerin doğması ve benimsenmesinde, yukarıda belirtilen tepkim ve korkuların aşılmasının büyü önemi vardır. Bu konuda akılda tutulması gerekenler şöyle sıralandırılabilir.

Süreçte yapılacak değişiklikler konusunda farklı görüşler olabilir. Ancak unutulmaması gerekir ki, farklı görüşlerin meyvesi olarak süreç daha da güçlü olacaktır.

Alternatif iş metotlar geliştirmek iteratif bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle, ilişki önce alternatifler değerlendirmek için gerekli kriterler sağlanmalıdır. Daha sonra, sürecin değişmesi gereken kısımları üzerinde karar verilmeli ve böylelikle sebep olunacak olası etkiler değerlendirilmelidir. Böylelikle, değişen kısımların diğer bölümlerde yeni olumsuzluklara neden olması önlenmiş olur.

“Müşterinin sesi” sayesinde, projenin başarması gereken süreç performansının, analiz sayesinde de geliştirilmesi gereken konuların bilincine varılır. Bu bilgiler, amaçları geliştirmek için ne boyutta değişiklikler yapılması gerektiğinin değerlendirilmesinde kullanılacaktır.

Öngörülen değişikliklerin çalışanları üzerindeki olası etkileri iyice araştırılmalıdır. Sürecin tasarımının başarılı olması isteniyor ise, isteksizlik, iş kaybetme korkusu gibi, psikolojik

olumsuzluklar iyi saptanmalı ve baştan giderilmelidir. Çünkü, planlara değişiklikler, çalışanlara tarafından benimsendikçe projenin ulaşması mümkün olacaktır.

Bazı durumlarda basit ama sürecin gelişimine çok büyük etki yaratabilecek değişikliklerin saptanması kolay olacaktır. Bu ufak değişikliklerin uygulanması ve etkilerinin analizinden sonra, daha karmaşık konuların ele alınması daha uygundur.

4.5.1 Tasarım Sürecinin Seçimi

Sürecin geliştirilmesinde iki farklı yaklaşım benimsenebilir :

4.5.1.1 Mevcudun Geliştirilmesi

Böyle bir geliştirme çalışması için , analiz kısmında elde edilen veriler temel alınır. Çizilen fonksiyonlar arası süre. haritası ve tespit edilen aksaklıklar ve kopukluklar önem sırasında göre ele alınarak sorgulanır. Aksaklık ve kopuklukların kök nedenlerine inilir. Eksik, yetersiz, katma değer yaratmayan girdi/çıktı ve adımlara çözümler getirilir. Detaylı ve spesifik olarak yapılması gereken değişiklikler tasarımlanır.

Bu tip bir yaklaşımla sağlanan kazançlar, genellikle kısa dönem kazançlara karşılık gelir. Geleceğe uzanan, köklü değişiklikler bu türden aşağıdan yukarıya bir yaklaşımla nadiren ortaya çıkarlar.

4.5.1.2 Bütünün Yeniden Tasarımı

Adımsal gelişim çalışmaları ile, kısa sürede başarılabilen, kolaylıkla ölçülebilir iyileştirmelerin çekiciliğine rağmen, çok daha radikal ve bütünün uyumunu daha iyi sağlayabilecek topyekün değişimler tasarlanabilir.

Örneğin, bir projede incelenen fonksiyon dahilinde bilgisayar kullanımına geçilmesi ve dolayısı ile fonksiyon içindeki kopuklukların giderilmesi ile bir çok gelişme sağlanabilir. Oysa, tüme bakıldığında, bu fonksiyonda yaşanan aksaklıkların, sürecin önünde ve ardında yer alan diğer fonksiyonlardan kaynaklanması ihtimal dahilindedir.

Sürecin incelenen fonksiyon dışında kalan kısmında ortaya çıkan bu sorunlar çözümlendiğinde, fonksiyon içinde hali hazırda gerçekleştirilen bir çok faaliyet atıl hale gelebilir. Bu durumda sadece bu fonksiyon ele alınarak, yapılacak değişiklikler uğrana çok fazla süre harcanabilir. Oysa, olayın çözümü, bütünün ele alınıp yeniden tasarımı ile mümkündür.

Bütünün yeniden tasarımı yaklaşımının temelinde, sürecin günlük işlevinin dışına çıkılıp, ideal sürecin nasıl olması gerektiğinin tasarlanması yatar. Böylelikle, süreç üzerindeki mevcut sınırlamaların getirdiği kısıtlamalardan kurtulunur.

4.5.1.2.1 Bütünün Yeniden Tasarımının Yararları

Sürecin Mükemmel işlemesi durumundaki, kritik başarı faktörleri üzerinde yoğunlaşılmasına yardımcı olur. Mevcut sürecin getirdiği sınırlamalarla kısıtlanmasını engeller.

Mevcut sürecin, yönetilemez hale gelmiş karmaşasından daha kolay kurtulunmasını sağlar.

İnsanları, kısıtlar yerine, olanaklar doğrultusunda yönlendirir.

İnsanları, “bul ve tamir et” yaklaşımından uzaklaştırarak, yaratıcılığa zorlar. (Harrington, 1991)

4.5.1.2.2 Bütünün Yeniden Tasarımının Zorlukları

Yapılması gereken işin boyutlarını çok büyüttüğü için cesaret kırıklığına yol açabilir.

Süreçte düzeltilebilecek faaliyetlere konsantre olmak yerine, sorunların diğer birimler üzerine atılmasına sebep olur.

Çalışanların isteksiz olması ve iş birliği yapmak istememelerine sebep olabilir.

Günlük sorunlara girmemek için bütünün ele alınmasına istekli olanlar çıkabilir. Bu tip yaklaşımlar amaç uzaklaştırıcı bir nitelik taşır.

Gerekli bilgi düzeyine haiz olmaksızın, tüme yönelik geliştirilen vizyonun, gerçekçi ve yönetilebilir niteliklere sahip olması sağlanamaz.

Projenin kapsamı genişletilerek daha çok zaman ve iş gücü kullanımını gerektirir.

Bütünün ele alınması konusu, yönetimini onayına haiz olmalı ve proje kapsamı bilinmelidir.

(Harrington, 1991)

4.5.1.3 Mevcudun Geliştirilmesi ile Bütünün Yeniden Tasarımı Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Çizelge 4.6 Yaklaşımların karşılaştırılması

Alternatiflerin Belirlenmesi için Benimsenecek Yaklaşımın Belirlenmesi Kriterleri	Önerilen
Projenin hedefleri ve mevcut süreç performansı arasında büyük fark var.	Bütünün Yeniden Tasarımı
Mevcut sürecin yetersiz kaldığı konusunda şirket içinde genel bir görüş birliği var.	Bütünün Yeniden Tasarımı
Süreç için, sürecin bütününe yönelik veya uzun vadeli bir yön çizilmesi gerekiyor.	Bütünün Yeniden Tasarımı
Kıyaslama sonuçları, sürecin rekabetin çok gerisinde olduğunu gösteriyor.	Bütünün Yeniden Tasarımı
Süreçte zayıflıklara yol açan kopukluk ve aksaklıklar konusunda net bir görüş birliği var.	Mevcudun Geliştirilmesi
Projenin hedeflerinde gelişme olasılığı sınırlıdır. (varsayım ve kısıtlamalar)	Mevcudun Geliştirilmesi
Detaylara ve spesifik konulara yoğunlaşmak gerekiyor.	Mevcudun Geliştirilmesi
Zayıflıkların çoğu “özel nedenlerden” kaynaklanıyor.	Mevcudun Geliştirilmesi
Zayıflıkların çoğu genel nedenlerden kaynaklanıyor.	Bütünün Yeniden Tasarımı veya Mevcudun Geliştirilmesi

4.5.2 Alternatif Süreçlerin Yaratılması

Analiz aşamasında ortaya konan fonksiyonel kopukluklar, tasarım aşamasında alternatif süreçlerin yaratılmasında yola çıkış noktası olacaktır. Alternatiflerin geliştirilmesi en zor adımlardan biri olacaktır. Bu adımda unutulmaması gereken noktalar şunlardır :

En iyi alternatiflerin tanımlanması ve seçilmesi tekrar gerektiren bir iştir. Her tekrar projeyi uygulayan kişiye/ekibe ek bilgi ve tecrübe kazandıracaktır. Projeyi bir ekip yürütüyor ise önemli olan bireysel zeka veya yaratıcılıktan ziyade ekip olarak çalışmayı benimsemiş olmaktır.

4.5.2.1 Mevcudun Geliştirilmesi

Mevcut durumun geliştirilmesi çalışmalarında belirli bir hareket planı olmalıdır. Bu hareket planı çeşitli tekniklerden ve sürecin mevcut bileşenlerini iyileştirmeyi amaçlayan bir dizi sorgulamadan oluşur.

Öncelikle çıktılar üzerinde yoğunlaşmalı ve sürecin ürettiği tüm çıktılara gerçekten ihtiyaç olup olmadığı sorgulanmalıdır. Amaç, çıktı sayısını minimuma indirerek sadece müşteriye doğrudan ilgilendiren çıktıların üretilmesini sağlamaktır.

Çıktının istenen kalitede sağlanması ve korunması için girdiler üzerinde yaratılması gereken formatı oluşturmaya çalışılmalıdır. Bilginin süreç içindeki biçim değiştirmesi en aza indirilmelidir. Süreci besleyen girdilerin bir önceki sürecin çıktıları olduğu unutulmamalı ve geriye doğru çalışılarak sağlanması gereken standartlar belirlenmelidir.

Girdiler ve çıktılar üzerinde yapılan bu çalışmalardan sonra, süreç akışı ele alınmalı ve katma değersiz işlere harcanan zaman en aza indirilmelidir. Ayrıca, katma değer sağlayan adımlar arası bilgi akışının; bekleme, saklama ve aktarma gibi nedenler ile kesintiye uğraması engellenmelidir.

Daha sonraki hedef kitlesi, süreç çıktılarını kullananlar olmalıdır. Sürecin müşterileri ve çalışanları arasında ideal bir iletişim ortamı yaratılabilmesi için sürecin çıktılarını kullanan kişilerin süreci sahiplenmesi sağlanmalıdır.

Teknolojik gelişmelerin sürecin mevcut yapısında yaratacağı katkılar da düşünülmelidir. Mevcut bilgi sistemi yapısı düşünce ufku bir sınır teşkil etmemelidir.

Hareket planının son adımı olarak, tasarlanan gelişmelerin kişisel yetenekler, çalışanlar ve organizasyon yapısı üzerindeki olası etkileri düşünülmelidir. Süreç sahipleri / çalışanların yeni profillerinin çıkartılması, ekibin yeni sürecin uygulamaya geçiş safhasındaki başarısını hızlandıracaktır.

Mevcut süreçleri yeniden tasarlamak ya da yeniden tasarlanışını daha yalınlaştırmak şu amaçlar ile yapılır :

Daha iyi : Hissedarlarına ve özellikle müşterilerine daha yüksek düzeyde tatmin sağlamak

Daha ucuz : En yüksek düzeyde yeterlilikte yapmak.

Daha hızlı : Karşılık vermeyi arttırmak için mümkün olduğunca hızlı yapmak.

Her örgüt için son hedef, kurumsal olarak bütün aktivitelerin müşteri için değer katar olmasıdır. Mevcut süreçleri yeniden tasarlariken dikkati tüm değer üretmeyen aktivitelerin yok edilmesi ve çekirdek değer üreten aktivitelerin akışını düzgünleştirmeye vermelidir. Bunu en iyi yapma kuralı “YBBO” olarak özetleyebiliriz :

Yok et

Basitleştir

Bütünleştir

Otomatikleştir (Koç, 1998)

Çizelge 4.7 Sistematiik yeniden tasarımın ilgi alanları

Yok Et	Basitleştir	Bütünleştir	Otomatikleştir
Aşırı üretim	Formlar	İşler	Kirli
Bekleme zamanı	Prosedürler	Ekipler	Zor
Taşıma	İletişim	Müşteriler	Tehlikeli
Stoklama	Teknoloji	Satıcılar	Sıkıcı
Süreç Etme	Sorun alanları		Veri ele geçirme
Eksiklikler / Arızalar	Akışlar		Veri transferi
İkileme	Süreçler		Veri analizi
Yeniden biçimlendirme			
Muayene			
Uzlaştırma / Kesinleştirme			

4.5.2.1.1 Yok Et

Süreçteki tüm değer üretmeyen adımlar yok edilmeli, diğer bir deyişle giderilmelidir. Süreç yaklaşımlı düşüncenin yeni uygulanmaya başlandığı yerlerde, çok büyük sayıda aktivitenin değer üretmediği belirlenmiştir. İşlevsel kuruluşlarda uzun yıllardır çalışan pek az kişi bu savurganlığı görebilmektedir.

Toyota'da yapılan bir tahmine göre, belirli bir anda işçilerin %80'i çalışmıyor olabilirler :

%25'i bir şey bekliyordur, %5'i çalışmıyor olarak görülebilir, %30'u Toyota'da şirket doğrudan katkısı olmalığı için iş olarak kabul edilmeyen stok oluşturuyor olabilir, %25'i yetersiz standart ve yöntemle ile çalışıyordu.

Tanımlarda anlaşmazlık olabilir, anca Toyota’da ayrıntıya çok önem verildiği ve yapılan ayrıntılı görevleri yeniden tasarlayarak, önemli verimlilik ilerletmeleri sağlandığının önemler üzerinden durulmalıdır. Bu dersler, fabrika ortamının yanı sıra ofis ortamında a uyarlanabilir. Toyota’nın 10 savurganlık maddesini “yok etme”ye adayları incelemek için kullanacağız. Bunlar en kısa sürede yok edilmesi gereken bir çok değer katmayan aktivitelere uyarlanmış ve genişletilmiştir :

Aşırı Üretim/Aşırı Tedarik :

Belirli bir zamanda gerekli olandan fazlasını üretmek büyük bir savurganlıktır. Bu aşırı üretim çabaları stokların büyümesine yol açacak ve sorunları gizleyecektir. Bu yalnız imalat ortamına uygulanmaz, sonradan atılmak zorunda kalacağı kadar çok yemek hazırlayan lokanta örneğinde olduğu gibi hizmet sektöründe de olabilir.

Bekleme Zamanı

Bir şey için beklemek zorunda olan malzeme, kağıt ya da kişilerin bir maliyeti vardır. Sadece yöneticilerin gururlar söyledikleri milyonlarca dolar değerindeki malzemenin stokta depoda durmasından değil, ayrıca gün içinde her hangi bir nedenle bir kişiyi beklemekle geçen zamandan bahsedilmektedir. Bekleme bir sonraki maddedeki işin başlamasına kadar uzayacak olursa, etkisi daha da kötüdür. Ya işçi beklediğinin gelmesine kadar çalışmayı kesecek, ya da madde ve maddeler mevcut madde üzerinde çalışıldığı süre boyunca dosya ya zemine bekliyor olacaklar. Böyle olmasına izin verilen bir sistemde, üzerinde çalışılan form ya da maddenin beklemek zorunda olduğu bir şey olması çok normaldir. Kağıt işleri ya da stoklar çoğaldıkça, bitirme zamanları artar, izleme ve izleyip gözleme karmaşıklaşır, gerçekte sunulan ya da sunulmaya hazır değerlerden çok daha küçük bir kısmı müşteriye sunulur. İmalat ortamında, operatör ve makine kullanım ölçüleri uzun süredir kullanılsa da, kişileri gerektiği zamanda gereken şeyi gerçekten üretmeyen ve yalnızca çalışıyor durumda tutmak bekleme zamanını yok etmez, yalnızca sorunu stoğa atmaya yarar. Hizmet sektöründe, hem insan hem de kağıt için bekleme zamanının görülebilmesi ne kadar zor olsa da bir o kadar maliyetlidir.

Taşıma, yer değiştirme ve hareket

Malzeme ve kağıt her hareket edişinde maliyet oluşturur. Bir yere malzeme ya da kağıdı taşımak zorunda olan bir şey ya da bir kişi ve bunu taşıma zamanı üreteceğı kadar olmalıdır. Düşük değerli bazı parçaların millerce seyahat etmeleri ya da kağıt işleri için örnek vermek gerekirse, kağıdın ofis içinde zigzag çizerek dolaşmasının özellikle ekledikleri değere göre maliyeti düşürmek önemlidir. Ekonomik etkenler imalatın değişik ülkelerde olmasına zorluyor olabilir; ancak tüm süreç gözden geçirilmelidir. Bir ileri teknoloji şirketi yarı iletkenlerinin, hammaddeden bitmiş ürünün müşteriye teslimine kadar dönüşümde 15000 mil seyahat ettiğini tespit etmiştir. İmalat Uzak Doğu'da, test işlemleri ABD'de yapılmış, ürünün çoğu ise Avrupa'da satılmıştır. İnsanların yer değiştirmesi de maliyetlidir. – Niçin hareket etmektedirler, ne değer eklemektedir, yoksa bir sonraki malzeme parçası ya da kağıt ve hatta bir diğer müşteri üzerinde çalışarak zamanını harcaması daha mı iyidir?

Süreç etme

Süreç değer üretiyor mu? – Üretmiyorsa niçin yapılmaktadır? Değer üretiyor olsa bile kötü tasarlanmış bir ürün niteliksiz süreç etme sonucunu doğurması ya da sürecin tam olarak geliştirilmiş ya da saflaştırılmış olmamasından dolayı verimsiz ya da yetersiz olabilir. Süreç kontrol-dışı ise, (yüksek düzeyde kesinlikle tahmin edilemez) bu değişilebilirliğin nedeni yok edilmelidir.

Stok ve kağıt işleri

Stok ya da kağıt işleri niçin gereklidir? En yakın müşterinin tatminini sağlamak için kesin olarak zorunlu mudur? Belki kağıt işleri, yasal yükümlülükten dolayı imzalama gibi hizmet görevinin bir başka parçasının teslimi için gereklidir. Aşırı stok fabrikanın afetidir. Aynı biçimde, süslü kağıt işleri ve formlar, bürokrat orduları oluşturur ve bunlar yalnızca müşteriye gerçekten alınan hizmetlere çok az katkıda bulunur.

Eksiklikler, Arızalar ve Yeniden İşleme

Amaç tüm şeylerin ilk kez doğru olmasını sağlamak ve yeninden düzgünleştirme sorunları ile ilgili işçilik, malzeme, karışıklık ve fırsat maliyetini önlemektir. Ön ofiste, sistemler aşırı yüklü (yük kapasiteyi aşar) olduğu yerlerde bu özellikle kritik olabilir. Bu koşullar altında,

kalitenin düşmesi olanaklıdır. Müşteriler yakınrlar ve yardım ararlar. Böylece zaten kötü olan durum daha da sinir bozucu olur. Buna klasik bir örnek hava yollarında aşırı bilet kesmektir. Air-France'de bir hafta süren bir grev sırasında bir taşıma şirketi Paris_Londra hattının her bir uçuşunu 10 kişiye satarak aşırı bilet kesmeyi sürdürmüştür. Tüm uçuşların tam olarak biletlerinin satıldığı ve yolcuların hepsinin hazır olduğu zaman u durum çok delirtici olacaktır. Ger havalanın terk etme, koltuklarını arayan kızgın müşterilerin büyüyen meydan kavgalarına sahne olmuştur. Saat uçağın havaalanını terk etme zamanının öncesini gösterdiğinde, bu yolcular gelmeyenlerin adlarının silinip yerlerine kedin adlarının eklenmesini istemişlerdir. Birkaç dakika sonra bilet alınıp gelmeyenler, herhangi bir kuyruktaki işlerini bitirip varmışlar, ancak koltuklarının gittiğini görmüşlerdir. Bundan sonrası daha da berbattır. Geri ofiste, yeninde işlem daha ileride müşteride ortaya çıkacak sorunları biriktiriyor olabilir. Üretim hattının sorunda bir ekip tarafından yeniden işleme yapılıyor ise, işin olması gerektiği biçimde tamamlanması pek olası değildir. Hala şiş görür durumda düşünülen doğru kalibre edilmemiş aletler, yeninde işleyerek kaliteli parçaya yeniden kazandırdıkları sanan bu profesyonel “sabit düşünceliler”, yalnız arızayı geciktiriyor olabilirler. Burada anımsanması gereken önemli konu şudur : yok edilmesi gereken arızanın nedenidir ve bu çok büyük bir olasılıklar süreci sorundur, kişi kaynaklı değildir.

Görevlerin İkilenmesi

Yapılan her işi her hangi bir biçimde değer eklemelidir. Bir görev yineleniyor ise, değer eklemeyen yalnız maliyetleri artırır. Artan kağıt işleri, bilgisayara veri girmeler örgüt içinde başka bir yerde sık sık yinelenir. İkileme için araştırmanın kapsamı, i tek bir örgütün sınırlarının dışına genişletilerek , te4darık zincirini tümüyle kapsayabilir.EVP (Elektronik Veri Paylaşımı) bilgi gereksinimini, şimdi var olan da eklenen öğeleri de içeren tüm tedarik zincirine bir noktada girdiği anlamına da gelebilir. Bu, veriyi ikinci, kez girilmesi görevini yok etmek ile kalmaz, ayrıca ek sorun kaynaklarını, birinci ile ikinci ya da ilerleyen veri gidişlerindeki yanlışları ya da yanlış eşleştirmeleri de yok eder.

Yeninden Biçimlendirme ya da Bilgiyi Aktarmak

Bu da diğer bir ikileme biçimidir. Çok sık olarak, veri bir formda diğerine aktarılır ya da bilgisayar sisteminin çıktısı alınarak bir diğerine manuel girdi olarak kullanılır. Bu bilginin örgütsel sınırlardan geçtiği durumlarda sıklıkla ortaya çıkar, ancak bunu sürmek zorunda

olduğu anlamına gelmez. Büyük bir şirketin tedarikçi sipariş formlarını şimdi direkt olarak tamamladığına tanık olunmuştur. Bundan önce,, müşteri siparişlerine ilişkin bilgi, tedarikçinin kendi dokümanlarına manuel olarak aktarılmaktaydı.

Muayene, İzleyip Gözleme ve Kontroller

Bir kısmı mantıklı da olsa, çoğu tarihsel nedenler ile vardır. Genellikle, izleyip gözleme ve kontroller bölümsel sınırların kesiştiği yerlerde olurlar. Geleneksel olarak, bu ürünlerin ya da hizmetlerin teslimatı boyunca çok olur. Ve maliyetin bir sonraki operasyonun değişik parçalarına dağıtılmasının kabul görmüş bir yoldur. Daha ilerisine gidersek ki, örgüt yapısı karmaşıklığı arttıkça bir çok izleyip gözleme ve kontrol ilintisinin kesilmesi sonucu ortaya çıkar. Farklı şekilde yaklaşılmalı gerektiği için değişik izleyip gözleme ve kontrol tipleri arasında ayırım yapmak mantıklı olacaktır :

Düzen sağlayıcı (mevzuat)

Müşteri ve müşteri grupları ya da hakları koruma kuruluşları,

Kalite ve verimliliği amaçlayan organizasyonlar.

Örgüt mevzuatının gereklerine uymak zorundadır ve bunu sağlık ve güvenlik kontrolleri gibi bir çok nedeni vardır. Örgüt, hakları koruma kuruluşlarını etkileyebilir, fakat bunların kontrollerini kendi tasarım kapsamında dikkate almalıdır. Örgütler, burada sayılanların her birinin ve hepsinin gerekliliği konusunda aydınlanmış olmalıdır.

Uzlaştırma/Kesinleştirme

İzleyip gözleme ve kontroller ile geçmişteki klasik bürokrasiye benzer. Değerlerin uygunluğunun/eşleştirmesini sağlamak önemli olmasına karşın, sürecin tüm olarak amacını görmek daha önemlidir. Ford'da eşleştirilecek detay sayısında önemli oranda azaltma ve ardından otomasyon uygulanarak, Borçlar biriminde %75 personel tasarrufu sağlanmıştır.

Süreç boyunca her noktada, ekip hizmet görevine katkısını göz önünde bulundurmalıdır. Ekipler sık sık eskiden kabul görmüş ancak değer katmayan adımların sayısının çokluğuna şaşırırlar. Bu değer katmayan aktiviteler, sistematik yeninde tasarımın başlatılmasında ilk hedefledir. (Koç, 1998)

4.5.2.1.2 Basitleştir

Olanaklı olduğunca çok sayıda gereksiz görevi yok ettikten sonra, kalanları basitleştirme gerekir. Karmaşık olan alanları incelerken aşağıdaki bilgiler yararlı olabilir.

Formlar : Firmanızın formlarının yüzde kaçının yanlış doldurulduğunu biliyor musunuz? Yapmanız gereklidir ve bunu dolduran kişinin parmaklarını yönlendirmek uygun bir yol değildir. Temel nedenin belirlenmesi gerekmektedir. Yaratıcısına tekrar dönüp ne demek istediğinin açıklamasını istemek yerine formu yeniden tasarlama ile daha verimli bir sonuç alınır.

Prosedürler : Sıklıkla aşırı karmaşık ve anlaşılması zordur. İr takım durumlarda bu o kadar çarpıcı olur ki, işi yapanların işlerini doğru bir biçimde yapmaları beklenemez.

İletişim : Hem müşteri hem de iş yapanlar için açık ve anlaşılır olmalıdır. Olanaklı olduğunca az özel terimler kullanılmalı, bunu yerine basit ve açık bir dil kullanılmalıdır.

Teknoloji : Yapılan iş için en uygun teknolojiyi sağlama çok önemlidir. Düşük teknolojinin yapabileceği işlerde yüksek teknolojiden kaçınılmalıdır. Bilgisayar ekranları formunda da teknoloji bir çok gecikmeler ve yanılgılara yol açar. Kullandıkları işe uygun olmayan kötü tasarımılanmış ara yüzler çok sayıdadır. En basitlerden bir kısmı işlevsel ara yüzler, i her hangi bir yazılım ödülü almamış ya da şu veya bu işletim sistemi altında çalışmasına karşın en önemli özellik olan yüksek hızda veri ele geçirme ve geçerlilik kontrollerine izin verilebilir. Giderek daha fazla yazılım şirketi, daha fazla işlevsel kullanıcı ara yüzleri yapmaya çalışırken, bunları sadece daha kullanıcı-düşmanı yapmaktadırlar ve buna çok tanınmış yazılım paketleri de örnek olarak verilebilir. Kullanıcı bir şeyi yaparken uzun bir rota izliyorsa ya da belirli bir fonksiyonu hiç kullanmıyor ise, çoğu kişi yazılımı suçlar, kullanıcıyı değil: Hedef, daha sezgiseli, kullanımı kolay, kendisinden yapılması beklenen yazılımı kullanarak, daha iyisini yapmaktır. “Güçlü kullanıcı” için, gerekiyor ise,” ek haklar eklenir, ancak standart yapılmaz.

Akışlar : Çoğu süreçler ilk aşamada doğal akış ya da sırada olacak biçimde tasarlanmış iken, zaman içinde küçük küçük değişiklikler uygulandığı için bozulmuş ya da engel oluşturur duruma gelmiştir. Görevlerin sırası, malzeme ya da kağıt işleri akışını basitleştirmek ve izleyen işleri daha kolay yapmak için değiştirilebilir. Bir parça daha fazla bilgi sağlama kimileyin belirli bir işi, gerekli veriyi diğer bilgilerden çıkarmak zorunda kalmaktan daha kolay bir yoldur. Bir örgütün içersindeki malzeme ya da kağıt işleri için mantıksal ya da fiziksel bir akışı gösteren bir şekil çizilir ise, basitleştirme için fırsatlar daha açık görülebilir. Bu malzeme akışı çoğu imalat fabrikalarında karışıktır. Ofislerde kağıt işlerinin akışını görmek zordur ve çoğu zaman “spagetti” benzeridir. Sıklıkla, bölümler ayrı ayrı ofislerde konumlandırılmıştır ve kağıt dahili posta sistemi ile birinden diğerine gönderilmektedir. Aynı biçimde, imalat atölye sahaları uzmanlaşma alanlarında tercihen “hücreler” şeklinde ofislere dönüşmektedir. Her bir bölümden kişilerin birbirine yakın oturduğu müşteri odaklı ekipler şeklinde personeli düzenlemekle, gereksiz kağıt postalaması yok edilmektedir.

Süreçler : Değişik ürünler ya da piyasaya ne zaman hizmet etmeye çabaladığını anlayarak bunlar da basitleştirilebilir ve akışları düzenleştirilebilir. Süreçleri daha alt bileşenlerine bölerek ve belirli bir müşteri segmentine en iyi yönlendirilebilecek aktiviteleri belirleyerek süreçler her bir ele alınışlarında daha basitleştirilebilirler. Aynı süreci işi olan ve olmayan seyahat edenler gibi çok geniş gereksinimleri olan müşterileri tatmin etmeye çalışabilir. Ya her süreç her ikisine yetersiz hizmette bulunur ya da belirli bir segmente daha ağırlıklı olarak hizmet verir. Van alıcı aşamalarda, her bir müşteri tipi için farklı bir süreç seçeneği vardır ve böylelikle her segmente sunulan hizmet müşterinin talep ve cüzdanına göre en uygun olacaktır. “Koşucular, yineleyiciler ve yabancılar” nosyonu değişik süre. çeşitlemelerini belirlemede kullanılabilir.

Sorun Alanları: Kurmay kadronuzdan, müşterilerinizden ve tedarikçilerinizden gördükleri sorunları bildirmesini istemek gerekir. Sorunları genellik ile bir şeyi çok karmaşık olduğu yada yanlış düşünülmüş olduğunu gösteri ki, bunlar da basitleştirmeye adaydır.. Zor, kirli ya da tehlikeli işler, basit, temiz ve güvenli olanlardan çok daha düşük bir olasılık ile yüksek standartta tamamlanır. Bir örnekte bitmiş çıktısı hammaddesinden daha ucuza satın alınabildiği görülen pis ve kirli bir iş yok edilmiştir. Görev şimdi çok basitleştirilmiştir., sadece son ürün satın alınmaktadır.

Genellikle kişiler iş yapmakta isteksiz iseler, nedenler kolaylıkla anlaşılabilir. Görevin kendisi yanlış olmak zorunda değildir. Kişiler gerektiği düzeyde eğitilmemiş ya da yanlış olarak işe alınmışlardır . Çok sayıda çalışan istemeden çalışsa da, daha önemli nedenler var olabilir. Sonuç kızgın müşterilerdir.

Video kullanımı işçilerin kendi performanslarını iyileştirmede giderek daha çok kullanılmaktadır. Kameranın gözüyle ne yaptıklarını ayrıntılı biçimde analiz eden ekipler, çok ucuz makinelerin kurma zamanlarını önemli oranda düşürebilmektedirler. Videonun surecini iyileştirmek isteyen ekibe ait olması ve başka bir şekilde görülmemesi gerekmektedir. Kuralları, iyi amaçlarla da olsun, çiğniyorlarsa yöneticilerinin videoyu izlemesi istemeyebilir.

4.5.2.1.3 Bütünleştir

Basitleştirilmiş işleri şimdi artık müşteri gereksinimlerinin ve hizmet görevlerinin tesliminde düzgün akışı sağlamak için bütünleştirilmelidir.

İşler : Birkaç iş birleştirilerek bir iş durumunda getirilebilir. Bir insan zinciri tarafından gerçekleştirilen bir dizi basit görevi bir kişinin yapması sağlanarak, bu kişi güçlendirilmiş olurken malzeme ya da bilginin örgüt içindeki akışı önemli bir biçimde hızlandırılmış olur. Bir iş bir kişiden diğerine gönderiliyor ise, yanlışlık yapma olasılığı ve bu transferi yapmada kullanılan bir şey olacaktır. Ofis boyunca işin akışının kontrolü için kullanılan yazılımlar, çok karmaşık olabilmekte ve işin bitirilmesi için takibinden başka bir maca hizmet etmektedirler.. kimi örgütlerde siparişten sevkıyata kadar bitmiş ürün ya da hizmetten bir kişi sorumlu olabilmektedir. Bu kişiye hizmet sektöründe her bir sipariş için bir “vaka” diye nitelendiği için “vaka işçisi” ya da “vaka yöneticisi” denilmektedir. Bu kişi, müşteri için “tek temas noktası” olarak işlev görmektedir.

Ekipler : tek ekip üyesinin bütün aktivite dizisini yapması olanaksız ise, uzmanları ekipler durumunda birleştirmek de görevlerin birleştirilmesinin mantıksal bir uzantısıdır. Bu ekipler “baka ekipleri” ya da kimi zaman “hesap ekipleri” olarak bilinir. Ekipler satış ve işlemler gibi kimi işlevsel raporlama hatlarını elinde bulundurabilirken, günlük çalışma için tek süreç teslim ekibi olarak birleşirler.

Müşteriler : İki ana düzeyde incelenebilir : Bireysel olarak müşterinin bütünleştirilmesi, b,r müşteri örgütün birleştirilmesi. Bireysel olarak müşteri düzeyinde, bütünleştirme belirli durumlarda yaşamsal önemlidir. Belirli bir yerde kendisini rahat “duyumsamayan” müşterilerin burada oyalanma ve para harcama olanakları yok gibidir. Bir örgüt ile diğerini,n bütünleştirilmesi kimileyin İş Ağı Yeninde Tasarımı olarak adlandırılır.Birinin kendi hizmet tedarikini müşteri örgütüne bütünleştirme çok güçlü olabileceği için, bu tür ortaklık düzenlemeleri müşteriye örgüte bağlar ve rakiplerinizin iş kazanmasını zorlaştırır. Katma değer hizmetleri, şirketler için müşterilerini ellerinde tutmak ve piyasalardan rakipleri uzaklaştırmak bakımından gittikçe daha popüler olmaktadır.

Tedarikçiler : Örgütler ve tedarikçiler arasındaki gereksiz bürokrasi yok edilirse çok büyük tasarruf sağlanabilir. Müşteri bütünleşmesinde güven ve ortaklık kilit önemdeyse de, bu hiçbir kontrol olmadığı anlamına gelmez, kurnazca kontroller yeğlenebilir.İmalat tam zamanında yöntemleri, tedarikçilerin ve imalatçıların sıklıkla Bilgi Teknolojisi ile siparişlerin, faturaların ve hatta tasarım verisinin akışını bütünleştirerek, bir çok biçimde birlikte çalışmalarının başlaması anlamına gelir.aktivitelerin bütünleştirilmesi, kimi durumlarda tedarikçilerin müşterilerinin montaj sırasının gerektiği sırada gerekli parçaları yapması ve sevk etmesi biçiminde eş zamanlı teslimata kadar ulaşabilir. Her hangi biri, her hangi bir yerde gereksiz stok ya da diğer savurganlıklara para ayırmaya son verirse, bu eş zamanlı çalışma en düşük düzeye iner.

4.5.2.1.4 Otomatikleştir

Bilgi teknolojisi süreçleri hızlandırmak ve daha yüksek kalitede müşteri hizmeti sunmak için çok güçlü bir araç olabilir. Temelde sağlam olan süreçlere uygulanırsa, bu süreci daha da güçlendirecektir. Süreç sorunlu ise, otomasyon durumu daha da kötüleştirir. Bundan dolayı, otomasyonu süreç içindeki görevleri yok ettikten, basitleştirdikten ve bütünleştirdikten sonra uygulamak gerekir. Otomasyon aşamasına ulaşıncı,i önceki aşamalara geri dönmek ve öncekilere ek olarak görevlerde yok etme,i basitleştirme ve bütünleştirme uygulamak da olanaklıdır. Kimi durumlarda, sürecin belirli yönlerinin son otomasyonu baştan rahatlıkla öngörülebilir. Bir çok telefon temelli iş yeri, hizmet kadrolarında doğru ve hızlı hizmet verebilmeleri için gerekli müşteri ve ürün ayrıntılı bilgilerini sağlamak amacı ile bilgi teknolojisine dayanmaktadır. Otomasyonda başarı sağlamak için pratik deneyim kuralları aşağıdaki gibi sıralanmıştır :

Kirli, zor ya da tehlikeli : Bu kategoriye giren işlere sürgit otomasyon uygulanmaz, çünkü bu nitelikte işleri dikkate almayan ve bunlardan etkilenmeyen makineler var ise, çok yüksek kalite düzeyinde ürünler çıkması olasıdır.

Sıkıcı: Yapı bakımından sıkıcı ya da yinelene görevler, otomasyon için iyi birer adaydır. Bu da atölye alanı görevi olabilir ya da sayıları birbirlerine eklemek veya formlar üzerindeki maddeleri eşleştirmek olabilir. Makineler sıkıntı yaratma belasından özellikle yinelenen görevlerde arındırılır.

Veri ele geçirme : Verinin bir formattan diğerine, bir kişiden diğerine ya da bir sistemden diğerine transfer edilmesi de öncelikle otomasyon adaydır. Bu işlem, önceden bir başkasında girilmiş olanı yeninde girilmesine gerek bırakmadığında zamana tasarrufu sağladığı gibi veriler uyuşmadığında da çıkan sorunları önlemesine karşın, kimi durumlarda değişik bilgisayar standartları bu görevi gereksiz biçimde karışık yapmaktadır.

Veri Analizi : Birçok şirketin, yönetimce gerçekten ulaşılabilir ve değerli olan bilgi durumuna dönüştürmek zorunda olan verileri içeren çok büyük veri tabanları vardır. Bu tür bir analiz, servis görevlileri tarafından toplanan ve diğer şirketin ürünlerine yönelik ayrıntıları içerebilen raporlarıyla örgütün veya rakiplerini ürünler ve hizmetlerini müşterinin yeninde satın alma olabilirliğini ya da niyetini çözümler.

Otomasyon yalnız kontrol altındaki süreçlere uygulanmalıdır. İmalatta MR;P ve MRPII sistemlerinin uygulanmasından bilindiği gibi, otomasyonun durumu daha da iyileştirdiği pek nadirdir. Bu sistemlerin uygulanması, umulduğu gibi iyileştirmeler sağlayacak yere, sıklıkla sorunların daha da büyümesi, stokların artması ve tedarik zamanlarının uzaması soruncunu doğurmuştur. Bu sorunlar ile karşılaşan şirketler, genellikle, süreçlerindeki temel soruları sınıflayıp sıralamak için MRP sistemlerine bakmışlardır. Bunu tersine, diğer bir takım şirketler ve özellikle Japonlar, MRP sistemlerini, kontrol altındaki ve çok iyi işleyen süreçleri daha da güçlendirmek amacı ile çok etkin bir biçimde kullanmaktadır.

Otomasyonda 80/20 kuralı uygulanmalıdır. Buna göre bir çok şirketin yeğlediği %100 çözümler yerine, maliyetin ve zamanın %20'sinde işlevselliğin %80'inin elde edilmesi yaklaşımı izlenmelidir. Bütün istisnaları dikkate alan %100 sistem çözümlerinin teslimleri çok uzun zaman alır ve daima daha az güvenlidir. Bunların bakımlar o kadar maliyetli olur ki, örgütler; ilk maliyetleri çok fazla olduğu için, sonuçta süreçte büyük iyileştirmeler sağlasa bile bunları atmaya eğilimlidir. Esneklik sağladıkları ve tanrı vergisi zekalarından dolayı, manuel müdahale ve insanın çalıştırılması yanlış bir uygulama değildir. Otomasyon, rutin yinelenen görevler ya da çok karmaşık modellemeye uygulandığında bir çok süreç için iyi sonuçlar verir.

4.5.2.2 Bütünün Yeniden Tasarımı İçin Metotlar

Bütünün yeniden tasarımında ihtiyaç duyulan yaratıcı ortamın sağlanabilmesi için önerilen bazı teknikler şunlardır :

Zorlayıcı düşünme tekniği : Bu yöntemde, projeyi yürüten ekibe, düşünce sınırlarını zorlayıcı bazı hedefler verilerek, çeşitli senaryolar altında süreçte ne gibi değişiklikler yapılabileceğini düşünceleri istenir.

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

Beyin fırtınası : Ortaya konulan bir çözüm önerisi, aksaklık ve kopuklukların kök nedenlerini ortadan kaldıracak niteliklere haiz değilse istene sonuçları veremsi beklenemez. Dolayısıyla, öncelikle kopukluk ve aksaklıkların gerçek nedenlerinin ortaya konması gerekir. “Beyin fırtınası” ve “neden-Sonuç Diyagramı” analiz teknikleri nedenlerinin araştırılmasında ve gerçek nedenlerinin ortaya konmasında başarı ile uygulanabilecek yöntemlerdir.

İdeal bir süreç vizyonu yaratılması : Sürecin üstündeki kısıtlar nelerdir? Nasıl aşılabilir? Bu kısıtlar gerçekten de çok önemli midir? İdealde bu süreç nasıl olmalıdır? Gibi sorular ekibin öncelikle üzerinde durması gereken konulara baz teşkil eder.

4.5.3 Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Alternatiflerin değerlendirilmesi için bir çok değişik teknik mevcuttur :

Avantaj-Dezavantaj Tekniği : Bu teknik en çok kullanılan metottur. Her alternatif için avantaj ve dezavantajlar sıralanır, avantajı dezavantajlarına en çok ağır basan alternatif seçilir.

Kavram Seçim Tekniği : Başarı teknikleri esas alınarak, alternatifler mevcut süreç ile karşılaştırılır. Her bir kriter için bir analiz yapılır : Kriteri karşılayan alternatif karşısına (+) konur, aksi takdirde (-) konur. Mevcut durumdan bir farkı yoksa, aynı anlam gelen “A” konur. Her alternatif için verilmiş olan artılar sayılır ve en çok ümit vaat eden karakteristikleri taşıyan alternatifler bir araya getirilmeye çalışılır. Böylelikle, daha iyi bir alternatif set, elde edilmiş olur.

Yönetim, müşteriler veya süreçte yer alanlarla görüşülmesi : Çalışmalarda süreçler yakından ilişkisi olan insanların düşüncelerini ve tepkileri öğrenmek faydalı olacaktır.

Karar Verme Matrisi : Süreçten istenen sonuçlar belirlenir. Daha sonra istenen durudaki kriterler sıralanır. Kriterleri proje hedeflerine katkıları ve önemleri uyarınca ağırlıklı puanlar verilir.ç her bir alternatif, ilgili kriter satırında 1 ile 10 arasında değerlendirilir. Verilen değer, ilgili kriterin ağırlık puanı ile çarpılarak, alternatifin bütününe olan etkisi bulunur. Son olarak, her bir alternatifin, tüm kriterler içinde aldıkları puanlar toplanarak, genel alternatif değerlendirilmesi yapılır. En yüksek puan olan alternatif, diğer seçeneklere üstünlük sağlamış olur.

4.6 Süreçlerin Kontrolü

Süre. sahibi, sınırlar belirlendikten ve haritalar vasıtasıyla süreç tamamlandıktan sonra süreç yönetiminin son basamağı olan süreç kontrolü aşamasına gelir. Bu aşamada kontrol noktaları oluşturulur, ölçümler uygulanır ve ger, beslemeler ile düzeltici faaliyetler uygulanır. Düzeltici faaliyetler uygulanması ile sürecin etkin ve verimli çalışması sağlanmış olur.

4.6.1 Kontrol Noktaları

Kontrol noktaları muayeneler, auditler, fiziksel ölçümler gibi faaliyetlerin yer aldığı basamaktadır. Kontrol noktalarının elde edilen bilgiler sayesinde iş akışında kaliteyi geliştirici yeni düzenlemeler yapılır.

İyi yönetilen operasyonlar için kontrol şarttır. Kontrol, nihai çıktının değerlendirmesine ya da müşteri geri bildirimine dayanarak kalitenin belirlenmesi faaliyetidir. Süreçler, elde edilen tepkiler doğrultusunda yönetilir. Süreçlerin yönetimi esnasında, ürün veya servis kalitesinin kabul edilir olup olmadığına karar vermek için kullanıcının geribildirimine başvurulur.

Mevcut süreç üzerinde yapılan geliştirmelerin takibi için ekibin, sürecin gerçek performansını nesnel olarak değerlendirebilecek bir izleme sistemine, diğer bir deyişle bir kontrol planına ihtiyaç vardır.

Proje ekibinin hazırlayacağı izleme sisteminde şunlar yer almalıdır :

Süreç performansının ölçülmesinde kullanılacak kriterler (performans göstergeleri)

Süreç performans göstergelerine ait, değişiklik öncesi değerler ve yeni değerler

Performans göstergelerine ait ölçüm metodları

Ölçümlerin ne sıklıkta yapılması gerektiği

Çizelge 4.8 Bir satış sonrası servis için geliştirilmiş izleme sistemi

Performans Göstergesi	Mevcut Durum	Hedef	Ölçüm Metodu	Ölçüm Sıklığı
Şikayetten çözüme kadar geçen ortalama süre	1 ay	3 gün	Servis formu bilgileri	Her 10 talepte bir
Çözüme kavuşturulamayan şikayet sayısı	15	0	Müşteri sorgulaması	Ayda bir
Servis başına ortalama işçilik maliyeti	1.500.000 TL	1.000.000 TL	Müşteri faturaları	Ayda bir

Yeni süreç, umulan gelişmelerin elde edildiğini teyit etmek amacı ile, pilot uygulama aşamasında kullanılan aynı metotlarla ölçülmeli ve performans bilgileri sürekli güncel tutulmalıdır. Proje etkini beklenen değerlerden sapmaların dokumante edilmesine yönelik olarak grafik yöntemler de geliştirilebilir.

İzleme sisteminin en can alıcı noktası ile, sapmalar olduğunda ne gibi düzeltici faaliyetler yürütüleceğine ait prosedürleri yazılmasıdır.

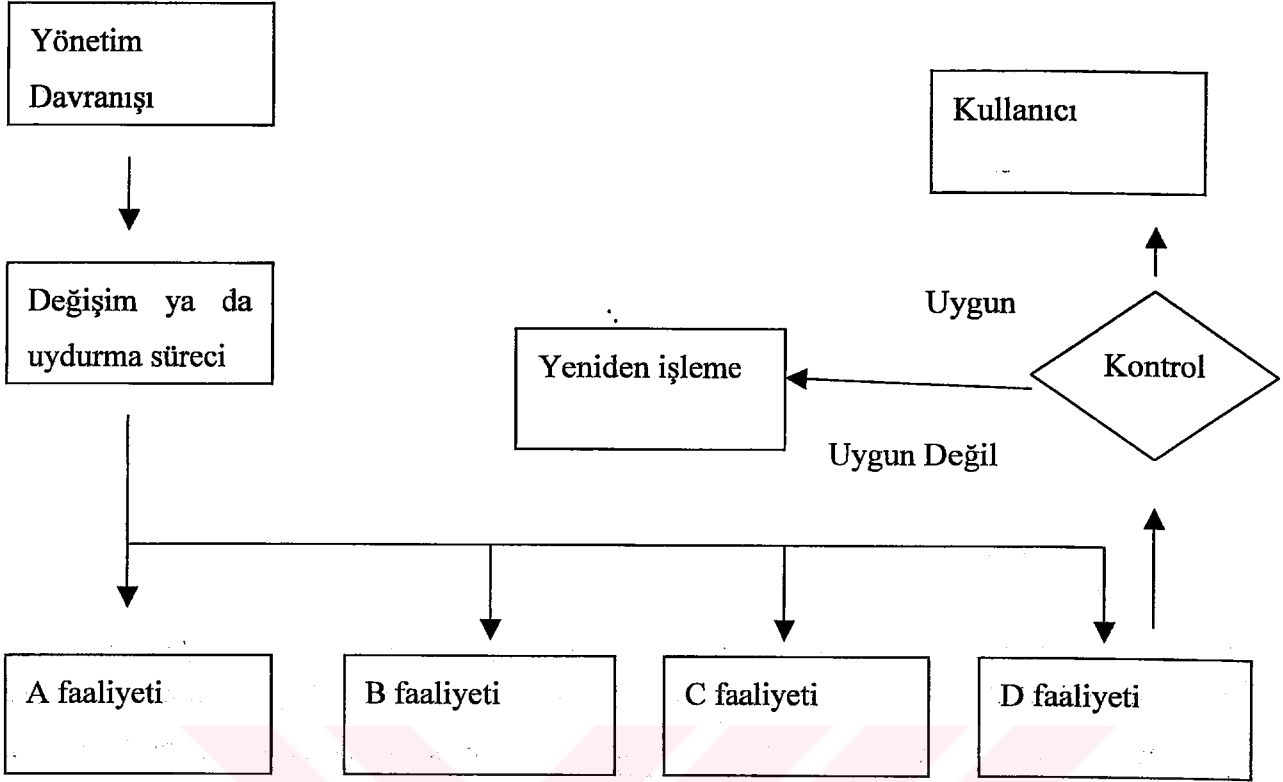
Tüm bunlara izleyen bölümlerde yer verilecektir.

4.6.1.1 Reaktif ve Kontrollü Süreçler

Reaktif bir süreçte, nihai ürünün kalite düzeyi, önceki adımlarda ortaya çıkar ve kalite seviyesini değiştirmek için muayene ve takipten başka yapılabilecek pek bir şey yoktur. Bir ürünün kalite olup olmadığını anlamak için muayene yönetimine başvurmak hem verimsiz hem de maliyetli bir yaklaşım olmaktadır. Ürün güvenilirliğinin müşteriden gelen geri beslemeye dayanması durumunda, ürün kalitesini düşük olduğunun keşif edilmesi, geç kalınmış olduğuna işarettir. Daha da önemlisi, müşteri memnuniyetsizliğine sebep olması nedeniyle firmanın gelecekteki iş yaşamını da olumsuz etkileyecektir.

Ürün üreten üreticiler, problemlerin çözümünde ürün değişikliğine benzer faaliyetlerde bulunurlar. Oysa servis kalitesi problemlerinin çözümü, servisini soyut olması ve düzeltmenin yapılamaması yüzünde daha zor olur. Tek yapılacak düzeltici faaliyet, hizmet sürecinin kendisini düzeltmektedir.

Günümüzde sadece son muayeneye dayalı incelemek ve değerlendirmeler yerine, süreç dahilinde yapılan işlerin kontrolüne dayalı değerlendirmeler yapılmaktadır. Süreç içi kontrollerin yapıldığı noktalar kontrol noktaları denir. Süre. içi kontroller,, daha çok örnek hacimlerin ölçülmesine dayanır. Bu örneklerde alınan ölçümler zamansal bir grafiğe dökülür ise statiksel süreç kontrolünü kullanmak mümkün olur.



Şekil 4.9 Reaktif bir süreç

4.6.1.2 Servis Süreçlerinin Kontrolü için Kullanılan Metotlar

Servis süreçler için kontrol noktalarının kurulması hem zordur, hem de bazı durumlar için pratik değildir. Bu süreçlerde şikayet formları, müşteri görüşleri araştırmaları ve auditler gibi servis sonrası kullanılabilen metotlar mevcuttur.

Müşteri memnuniyetinin örneklenmesi veya verilen hizmetin incelenmesi gibi auditler sık kullanılan kontrol metotlarıdır. Örneklemeye auditinde örnek hacmi statiksel olarak belirlenebilir. Örnek hacmi (n)'nin belirlenmesi için şu formül kullanılır :

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{h^2} \quad (4.1)$$

Burada :

n	Örnek hacmi
Z	Auditte istenen güven aralığına karşılık gelen standart normal dağılım değeri
p	İncelenen özelliğin tahmini olasılık değeri
q	İncelenen özelliğin tahmini gerçekleşmeme olasılığı
h	Kesinlik veya doğruluk oranı

Örneğin bir servis yöneticisi, sunduğu hizmetten duyulan memnuniyet seviyesini ölçmek istemektedir. Daha önce yapılan araştırmalar sonucu her bir 10 müşteriden 3'ünün verilen hizmetten memnun olmadığı çıkmıştır. Yönetici % 90 güvenlilikle ± 5 kesinlikle ölçüm yapmak istemektedir. Verilenlere göre istatistikler için örnek hacmi (n) şu şekilde hesaplanır :

0,90'a karşılık gelen Z değeri = 1,65

$$n = (1,65)^2 * 0,7 * (1 - 0,7) / (0,05)^2$$

$$n = 0,5712 / 0,0025 = 228 \quad (4.2)$$

Buna göre müşteri memnuniyetini ± 5 kesinlikle söyleyebilmek için 228 müşteri ile örnekleme yapılmalıdır.

Verilen servis incelenirken kontrol eden kişi belirli faktörleri, bir çeşit kontrol listesi yardımıyla puanlayarak servisin kalitesini belirler. Kalite karakteristiklerinin puanlandırılması öznel olduğu ve kişiden kişiye değişebileceği göz. önüne alınarak gözlem yapacak elemanlarının eğitilmesi ve standart bir değerlendirmenin ortaya konulması şarttır.

4.6.1.3 Süreçlerin Ölçülmesi

Bütün örgütler yüksek düzeyde “etkili”, yani müşterileri memnun ve tatmin edici, “verimli/etken”, yani en az maliyetle iş yapıcı, “uyumlu”, yani değişen Pazar gereklerine karşılık olarak etkili ve verimli olmaları sağlanmış olmayı hedefler. Etkililik “doğru şeyleri yapma” üzerinde ve verim/etkinlik “şeyleri doğru yapma” üzerinde yoğunlaşırken, ideal durumda şirket “doğru şeyleri, doğru yapma ilkesini” uygulamalıdır. Etkili olmak yaşamsal önemdedir, ancak verim de önemlidir.

Etkililik/verim matrisi, aşağıda görüldüğü üzere, şirketin verim ve etkililik bakımlarında performansı ölçüldüğünde beklene sonuçları gösteriri verimi yüksek, buna karşılık etkiliği az şirketler pazar alanında ilk öleceklerdir.

Etkililik	Yüksek	YAŞAR	İŞLER İYİ
	Düşük	YAVAŞCA ÖLÜR	HIZLA ÖLÜR
		Düşük	Yüksek
		Verim	

Şekil 4.10 Etkilik/verim matrisi

Performans ölçütlerinin tümü bütün organizasyonlar için ya da projeler için uygun değildir. Organizasyonlar farklılıklar gösterir ve özellikleri de zamanlar değişmektedir. Etkili olmak için ölçümler, organizasyonun misyonu ve yönetim şekline uygun olmalıdır.

Her deneyimli yönetici bilir ki her çalışan performans geri bildirimin sağlanması geliştirme sürecinin önemli bir parçasıdır. Ölçemezseniz, kontrol edemezsiniz. Kontrol edemezseniz, yönetemezsiniz.

Ölçümler :

Olup biteni anlamak

Değişim ihtiyacını karşılamak

Değişimin etkilerin değerlendirmek

Kazançların devamını garantilenmesi

Kontrol dışı koşulların düzeltilmesi

Önceliklerin belirlenmesi

Sorumlulukların ne zaman artacağını belirlenmesi

Yeni müşteri beklentilerini karşılanmasının planlanması

Gerçekçi şemaların, programların sağlanması açılarından önemlidir.

Yönetim çalışanlar ve şirket için anlamlı ölçütleri geliştirebilmek için çalışanları ile birlik olmalıdır.

Çalışanların sorumluluğu, hedeflenen çıktı özelliklerine yakın özellikte çıktı üretebilmek için performansını maksimize etmek olmalıdır. Ölçümler olmadan ise kimin ödüllendirilip kimin, cezalandırılacağı belirlenmesi zorlaşmakta ve çalışanların iş yapma isteği yok olmaktadır. Ölçümler, iyi bir ödüllendirme sistemi, bireyi ve takımı organizasyonu sıradan olmaktan kurtararak bir çalışma sistemin itecektir. Fakat iyi bir geri bildirim sistemi olmadığı sürece ölçüm, zaman, emek ve para kaybında başka bir şey değildir. Geri bildirim bireyin verilere müdahale etmesini ve problemleri düzeltmesini sağlar. (Sabel, 1991)

Ölçüm, geliştirme için şu sebeplerden dolayı önemlidir :

Organizasyonun misyonuna yönelik faktörlere üzerinde yoğunlaşılmasını sağlar.

Kaynakların ne kadar etken kullanıldığını gösterir.

Amaç belirleme ve trendlerin izlenmesini sağlar.

Kıtlık diyagramları ve hata kaynaklarının analizi için girdi sağlar.

Yeni geliştirme fırsatları tanır.

Çalışanlara başarı duygusunu aşılır.

Sistemin kazana ve kaybetme durumunda olduğunu gösterir.

4.6.1.4 Ölçümleri Anlamak

Yapılan ölçüm sonuçlarını anlayabilmek ve yorumlayabilmek için aşağıdaki sorunların yanıtlanmasına ihtiyaç duyar :

Ölçüm neden yapılmalı?

Ölçüm nerede yapılmalı?

İş süreçlerinin çoğundaki temel problem, performansın sadece sonda ölçülmesidir. Fakat çoğu durumda geribildirim için çok geçtir. Süreç geliştirme takımı noktalarını her faaliyete yakın belirlemelidir ki her farklı faaliyeti gerçekleştiren kişi hemen dolaysız olarak geri bildirimini sağlasın.

Ölçüm ne zaman yapılmalı?

Ölçüm iteratif bir süreçtir. Organizasyon için ne önemliyse ona odaklanır ve yüksek performans ile sonuçlanır. Ölçümler çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmelidir. Performans ölçümü maliyetli ve zaman alıcı olmamalıdır. İlk önce eğitim ve denemeler için ek zaman

harcanmalıdır. Bunun için ayrılan zaman ve kaynaklar ölçüm işlemi sırasında zamandan tasarruf sağlayacaktır.

Çıktı ve sonuç ölçümlerinin kombinasyonu iyi sonuçlar verebilir. Çıktı ölçümleri, neyin iyi neyin kötü yapıldığını ortaya koyar. Sonuç ölçümleri ise tanımlanan ilerin organizasyonun başarısına dönüşüp dönüşmediğini gösterir.

Sonuç ölçümleri, çıktı ölçümlerine göre daha değerlidir. Fakat sonuçlar sadece sürecin sonunda ölçülmektedir. Eğer mümkünse aradaki sonuçların ölçümü sağlanmalıdır. Örneğin, bir ülkedeki şehirlere kurulacak bir sistemin sonucuna ölçmeden önce bir şehirdeki sonuç ölçülmelidir. Daha sonra sistem ona göre kurulur.

Ne ölçmeli?

Çok fazla ölçüt seçilirse, organizasyon ölçüme çok fazla zaman harcar ve geliştirme sonuçlarına verilen önem azalır. Önemli olan şeylerin ölçülmesi prensip edinilmelidir.

Neyin ölçüldüğüne karar vermeden önce istenen sonuçlar belirlenmelidir. (Sonuçlar çıktının müşteri üzerindeki etkisidir.)

Performans ölçütleri oluşturmak için kullanılabilecek sorular :

Faaliyetlerimizin çıktısı nedir?

Müşteri isteklerini karşıladığımızı nasıl anlayabiliriz?

Sistem nasıl kullanılacak?

Sistem hangi amaçla kullanılacak?

Sonuçları kim kullanacak?

Sonuçlar hangi amaçla kullanılacak?

Çıktı ve sonuçlar neden önemlidir?

Sonuçlar kritik başarı faktörlerini nasıl etkiler?

Örneğin satış süreci ölçümleri :

Gerçekleşen satışların hedeflenen satışlara oranı

Yeniden yazılan mektup yüzdesi

Sipariş verme – temin arasındaki süre

Yanlış verilen siparişlerin yüzdesi olabilir.

Kim ölçmeli?

Sürece başlamanın en iyi yöntemi, her faaliyetin akış şemasında incelenmesi ve sürecin verimlilik ve etkenliği önemli derecede etkileyen faaliyetlerin belirlenmesidir. Sonra da bu kritik faaliyetler için ölçütler oluşturulur.

Öncelik sırasında ikinci olarak, iç müşteri memnuniyet düzeyi yer almalıdır. İç müşteri memnuniyetini sağlayamayan süreçler seçilmelidir. Üçüncü sırayı ise özel kaynaklar gerektiren ve sadece bireyin performans geri bildirimi sağlayacak faaliyetler almalıdır.

Performans ölçütleri geliştirirken, müşteriler için neyin önemli olduğu, çalışanlar için neyin anlamlı olduğu; tedarikçiler için neyin uygun olduğu belirlenmeli ve bu kişilerin isteklerinin uzlaşmasını sağlanmalıdır.

Ölçümü kim yapmalı?

Faaliyeti yapan kişi, ölçümü en iyi gerçekleştirebilecek kişidir. Ölçümü yapan kişi iyi eğitilmiş olmalı ve dokumante edilmiş bilgiyi kullanmalıdır.

Geri bildirimi kim sağlamalı?

Çıktıyı alan kişi, üreticiye olumlu yada da olumsuz geri bildirimi sağlamalı ve yapıcı eleştirilerde bulunmalıdır.

Hedefleri kim belirlemeli?

Çıktıyı alan kişi ya da kişiler (iç ve dış müşteriler) etkenlik hedeflerini belirlemelidir.

Verimlilik ise süreç tarafından kontrol edilir.

4.6.1.5 Ölçüm türleri

Kontrol noktaları oluşturulduktan sonra süreç yönetimindeki bir sonraki adım ölçülecek parametrelerin belirlenmesidir. Süreçlerin ölçümü, süreç yönetimindeki en önemli adımdır. Yapılan ölçümler, hataları ortaya çıkarmanın yanında, çıktının ihtiyaçlara uygunluğunu da kontrol eder

4.6.1.5.1 Ölçüm Türleri

Süreçlerin ölçülmesinde, ölçüm çeşitleri beş sınıfta toplanır :

Uygunluk ölçümleri

Cevap verme zamanı ölçümleri

Hizmet seviyesi ölçümleri

Tekrarlılık ölçümleri

Maliyet ölçümleri

4.6.1.5.1.1 Uygunluk Ölçümleri

Uygunluk ölçümleri, ürünün veya servisin bir spesifikasyonu veya bir gereksinimi karşılayıp karşılamadığını denetlemeyi veya doğrulamayı içerir. Bu ölçümlerde müşteri ihtiyaçlarının dolaylı veya dolaysız olarak karşılanıp karşılanmadığı belli değildir. Kabul edilebilir hata oranları, hataların doğurabileceği ekonomik sonuçlara bağlı olarak sıfırdan düşük bir yüzde değere kadar değişebilir.

Çıktının uygunsuzluğu, aşağıdaki durumlardan birine yol açabilir:

İş, müşteri tarafından uygunsuzluğa rağmen olduğu gibi kabul edilir.

İş, müşteri tarafından reddedilir ve düzeltilmesi için üreticiye geri gönderilir.

İş, müşteri tarafından kabul edilir ve istenilen durma uygunluğuna saptanması için değişiklik yapılır.

Bu üç koşul, iş ürününde ya verimsiz denetleme yapıldığını ya da hiç denetleme yapılmadığını gösterir. Standartlara uygun olmamanın getireceği ağır sonuçlar bilindiği için

bir çok süreçte standartlara uygunluğun teyit edildiği kontrol noktaları bulunur.

4.6.1.5.1.2 Cevap Verme Zamanı Ölçümleri

Cevap verme, bir talebin alınmamasından tamamlanmasına kadar veya hizmetin başladığı andan bitimine kadar geçen zaman ile ölçülür. Fast food, paket teslimi veya 10 dakikada benzin doldurma gibi hizmet sistemlerinde cevap verme zamanı, oldukça kritik bir öneme sahiptir. Firmayı, rakiplerden üstün kılacak özelliklerden biridir.

Ürün denetimi söz konusu olduğu süreçlerde, ürün geliştirme çevrim süresi firmanın rekabet ortamındaki yeri ve Pazar payı için önemli ölçümlerdir.

4.6.1.5.1.3 Hizmet Seviyesi Ölçümleri

Hizmet seviyesi ile bir hizmetin veya bir olanağın kullanıcıya ne düzeyde açık olduğu ifade edilmektedir. Örneğin bir enformasyon sisteminde veya veri merkezinin kullanıcılara, ayda toplam zamanın %99'unda kullanabilecekleri bir online terminal sistemi sağlaması gibi. Buna hizmet düzeyi anlaşılmaması denilmektedir ve genelde bir belge ile belirtilmektedir. Hizmet düzeyi anlaşmasının karşılanıp karşılanmadığını anlamak için yönetim, sistemin kullanıcılara o ay içinde zamanın gerçekte yüzde kaçında açık olduğunu belirlemelidir. Hedef değer %99'dur.

4.6.1.5.1.4 Tekrarlılık Ölçümleri

Tekrarlılık ölçümleri, tekrar eden olayların ölçülmeleri veya bir aktivitenin meydana geliş sıklığının ortaya konulmasını içerir. Bu tip ölçümlere, yazılmış bir dokümanın reddedilmesi nedeni ile yeniden yazılması veya son tasarıma ulaşmadan önce yapılan tasarım iterasyonlarının sayısı örnek olarak verilebilir.

Tekrarlı olaylar genellikle israf edilen ve üretken olmayan işin bir göstergesidir.

Doğru yazılmamış dokümanların reddedilmesi, bu işlerin maliyetini hissedilir düzeyde artırır.

4.6.1.5.1.5 Maliyet Ölçümleri

Maliyet, her zaman işin performansının birincil ölçütü olmuştur. Ne var ki ürün veya hizmet israflarının yol açtığı maliyetlere, kalite geliştirme çalışmaları başlayana dek aynı önem verilmemiştir. “Kalite maliyeti” denilen kavram, J. M. Juran ve A. V. Feigenbaum tarafından 1950’li senelerde geliştirilmiş ve P.Crosby tarafından tanıtılmıştır. Kalite maliyeti kavramı, israfın ürün ve hizmet üretimi üzerindeki ekonomik etkisini anlaşılması için güçlü bir yaklaşım sağlamıştır. Büyük firmalarda kalite maliyetleri ön milyonlarca dolara varmıştır.

Kalite maliyetleri genel olarak üç temel gruba ayrılır :

Hata ve Uygunsuzluk Maliyetleri : Hata maliyetleri, doğrudan ihtiyaçların karşılanmaması ile ilgili maliyetlerdir. Uygunsuzluk ise yanlış sigorta politikası veya vaat edilen spesifikasyonları karşılamamakla ortaya çıkabilir. Hurda ürün veya malzemenin maliyeti ve kusurlu ürünleri yeniden işlemenin maliyeti de hatalı maliyet sınıfına girer. Hata maliyetleri genellikle iç ve dış hata maliyetleri olarak ikiye ayrılır. Dış hata maliyeti garanti kapsamında yer alan düzeltici faaliyetlerin maliyetini kapsar. İç hata maliyeti ise hatalı malzeme kullanımından meydana gelen hurdaların maliyetidir.

Kontrol maliyetleri : Kontrol maliyeti, işteki uygunsuzluğu ortaya çıkarmak için gerekli insan ve makine faaliyetleri ile ilgilidir. Bir faaliyetten diğerine ilerlerken işi denetlemenin maliyeti, bir kontrol maliyetidir. Örneğin bir sigorta politikasının doğruluğunun kontrolü için harcanan işçilik maliyeti, kontrol maliyeti olarak düşünülebilir.

Koruma maliyeti : Gelecekte meydana gelebilecek uygunsuzlukları önlemek için yapılan çalışmaların maliyeti, önlem alma faaliyetidir. Örnek vermek gerekirse, uygulanan politikanın doğruluğunu değerlendirmek için oluşturulan otomatik kontrol planının maliyeti, koruma maliyeti olarak adlandırılır.

Kalite maliyetleri incelendiğinde, önlem için yapılan yatırım miktarının hata ve kontrol maliyetleri ile karşılaştırıldığında çok az olduğu görülmüştür. Bu ise işe kısa vadeli yaklaşımın bir göstergesidir.

Kalite maliyeti yaklaşımı, israfın meydana geldiği noktaları, dolayısıyla gelişime ihtiyaç duyulan operasyonları kolayca belirleyen bir yaklaşımdır. Öte yandan önleyici bir yatırım yapıldığında, bunun hata ve kontrol maliyetlerinde meydana getirdiği azalmaları da gösterebilmektedir.

Anlatılan ölçüm tekniklerini daha iyi anlayabilmek için servis veya yönetim operasyonlarında kullanılan bazı ölçütler aşağıda verilmiştir :

Muhasebe ve finans :

Muhasebe rapor hataları (tip ve miktar olarak)

Ön görülen tarihten itibaren daha geç yayımlana rapor sayısı (aylık % olarak)

Aylık uzlaşılan mektup sayısı

Aylık kayıp iskonto sayısı

Ödeme hatalarının oranı

Raporlanan periyot başına hatalı makbuz sayısı

Tahmini bütçenin gerçekleşen bütçeden sapma oranı

Hatalı maaş bordroları sayısı (aylık)

Yönetim:

Çalışan getirisi ve transfer oranları

Güvenlik ihlalleri sayısı (aylık)

İhtiyaçlara cevap verme süresi

Yazım hataları

Veri giriş hataları

İç posta teslim süresi

Bilgisayar merkezi servisleri

Bilgisayar kesintileri (zaman ve sıklık)

Başarı ile derlenen çözüm süresi

Dokümantasyon hataları sayısı

Mühendislik:

Mühendislik değişiklikleri sayısı

Ürün planlarını karşılamadaki başarı oranı

Siparişlere cevap verme süresi

Kontrat bütçelerine bağlılık

Üretimde veya kullanımda ortaya çıkan tasarım hatalarına dayalı değişiklik önerisi sayısı

Saha servisleri

Tamir sayısı

Servis isteklerine cevap verme süresi

Yedek parça taleplerine cevap verme süresi

Tamir süresi (tamir tipine göre)

Pazarlama:

Müşteri araştırmaların süresi

Sipariş hataları

Faturalama hataları

Özel emirlere cevap verme süresi

Pazar tahminlerinin doğruluğu

Kontrat hataları (tahmini/gerçekleşen)

Aylık kazanılan veya kaybedilen müşteri sayısı

Ayrıca süreç performansı değerlendirilirken iki tür ölçüm göz önünde bulundurulur. Sürecin bütününe yönelik performansı ve kısmi performansı. Her iki durumda da ölçülecek olan parametrelerin seçiminde dikkatli olunması gerekmektedir.

Ölçülecek olan parametrelerin geçerli ve süreç performansı için kritik öneme sahip olması gerekmektedir. Ölçüm verilerinin toplanması için kullanılacak metotların geçerli ve güvenilir olması istenmektedir.

Çizelge 4.9 Performans ölçütleri

Performans Karakteristikleri	Ölçütler	Ne ölçülebilecek?
Müşteri Odaklı	Hata sayısı, çıktıdaki hata sayısı	Satış : Yanlış gönderilen siparişler Operasyon : Hatalı birimler Hizmet : Geciken sipariş sayısı
Zamanındalık	Süreç çevrim süresi, bekleme/gecikme süresi	Sipariş verme süresi
Cevap verebilirlik/yaklaşılabilirlik	Neyin ölçüldüğüne bağlıdır?	Karşılaşılan özel istekler
Çalışan karakteristikleri	Belirlenen karakteristiklere sahip çalışan sayısı	Rekabet İncelik
İçsel		
Maliyet	Satışların yüzdesi, üretim maliyeti yüzdesi	Müşteri şikayetleri maliyeti İskarta
Çalışanlar üzerindeki etki	Neyin ölçüldüğüne bağlıdır	Fazla mesai Moral

4.6.1.5.2 Ölçüm Verilerinin Türleri

Nitelik Verileri :

Bu tür veriler sayılabilir, ölçülemez. Genellikle, nitelik verileri, büyük örnek hacimleri söz konusu olduğunda kullanılır. Bu tür veriler, “evet/hayır”; “tamam-devam”; “kabul-ret” durumlarında söz konusudur. Nitelik verileri örnekleri :

Çalışan işine zamanında mı başladı?

Mektup hatasız olarak mı yazıldı?

Görüşme zamanında mı başladı?...vb.,

Nicelik Verileri :

Daha detaylı bilgi sağlar, sayısaldır. Küçük örnek hacimleri söz konusu olduğunda söz konusudur. Nicelik verileri örnekleri :

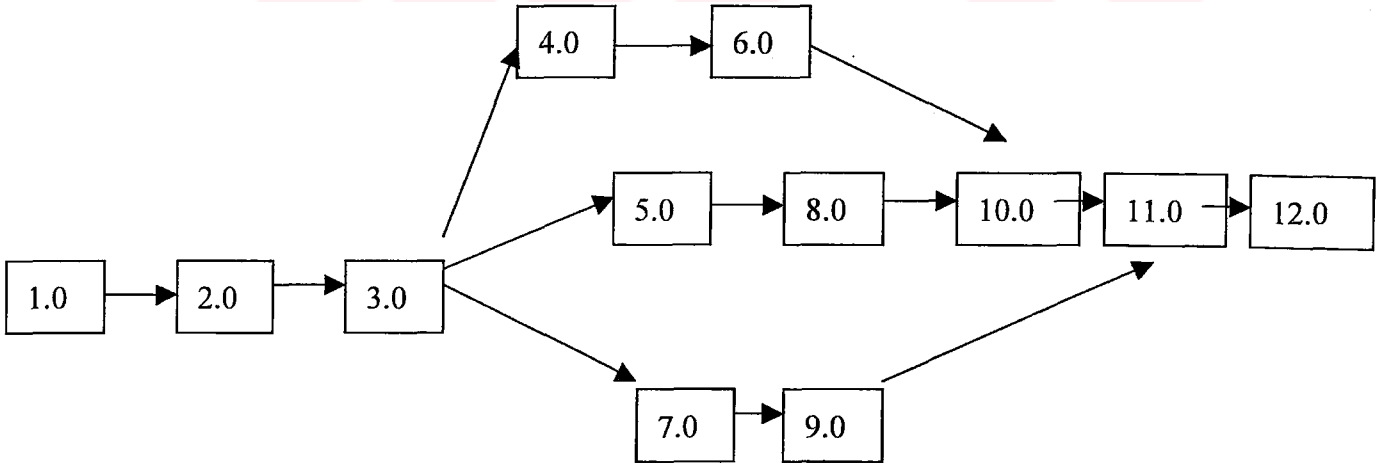
Çalışanların mazeretli olarak işe gelmediği

Mevcut bir problemin çözümü için harcanan gün sayısı

Anlamlı ölçütler bulmak gerçekten zordur. Özellikle sübjektif konularda (yazı kalitesi gibi) durum daha da zorlaşmaktadır. Bu durumda kıyaslama (iki ayrı yazının karşılaştırılması) uygulanabilir. (Şükran, 1997)

Sürecin Bütününe Yönelik Performans Ölçümü

İki önemli performans parametresi çevrim süresi ve süreç maliyetleridir.



Şekil 4.11 Üst düzey süreç akış diyagramı

Yukarıdaki şekilde sürecin 12 alt süreçten oluştuğu görülmektedir. Süreç maliyetleri, alt süreç maliyetleri toplamı ile bulunur. Çevrim süresi ise en uzun süreye ait yolun süresidir.

Görüldüğü üzere çevrim süresi, sürecin verimliliği ile ilgili açık bir sonuç vermemektedir. Süreçlerin bütününe yönelik performansının kontrolünde kullanılan parametreler şu 3 sınıfa girebilir :

Etkililik oranları

Verimlilik oranları

Uygunluk oranları

Etkililik oranları, direkt olarak müşterinin ne istediğine bağlıdır. Bu oranlar tipik olarak sürecin doğruluğu, cevap verebilirliği veya güvenilirliği ile ilgili bilgiler verir. Burada açığa çıkan “süreç nasıl işliyor?” sorusunun cevabıdır.

Doğrudan iç veya dış müşteri ile ilgilidir. Bir faaliyetin çıktısının, müşteri beklentilerini ne derece karşıladığını gösterir. Etkili bir süreç, düşük süreç değişkenliği ile, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayan ya da aşan ürün ya da hizmet üreten süreçtir.

Etkililik oranları oluşturulurken müşterinin ne istediğine bakılır :

Doğruluk

Zamanındalık

Bağımlılık

Sorumlu hizmet verenler

Kibar

Bilgili

Yetki sahibi

Verimlilik oranları, rasyonel kaynak kullanımı ile ilgilidir. Verimlilik ölçütleri kıdemli yöneticileri ilgilendirmektedir. Ayrıca verimsizlik, maliyetleri, buna bağlı olarak fiyatları etkilediği için müşterileri de ilgilendirmektedir. Verimlilik ölçümleri maliyet, ıskarta, gecikmeler, kaynak kullanımı veya diğer tür kapasite kullanım üzerinde odaklanır.

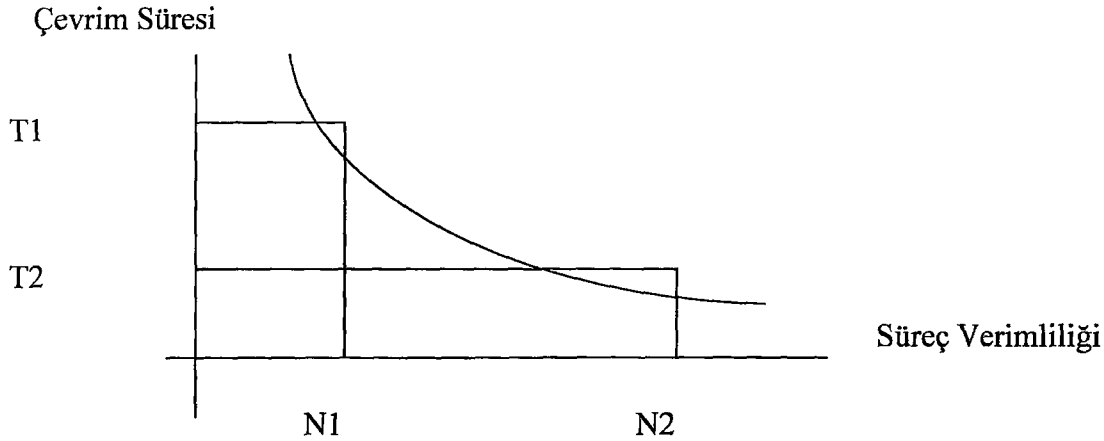
Örneğin, bir ödeme süreci için kullanılabilir verimlilik oranları : (a) Değer katan zamanın toplam zamana oranı , (b) Birim üretim süresi (bir sürece veya ürüne ait) , (c) Bir formu doldurmak için geçen zamanvb.

Uygunluk oranları, sürecin müşteri taleplerine cevap vermek konusundaki esnekliğinin ölçüm sonuçlarını verir. Ölçümü zor olan bir ölçüttür fakat göz ardı edilmemelidir. Çünkü özellikle hizmet sektöründe, müşteriye nasıl muamele edildiği ve isteklerinin ne kadar çabuk karşılanabildiği müşteri için çok önemlidir. Uygunluk oranları, bir sürece ait değişikliklerin hangi sıklıkta istendiği, bu isteklerin ne sürede ve ne oranda karşılanabildiği ile ilgili bilgi verirler. Uygunluk oranlarına örnekler : Aylık sipariş sayısı , karşılanan özel istek yüzdesi ...vb.

4.6.1.5.2.1 Performans Oranları Örnekleri

Bir stratejik noktadan diğerine, sürecin verimliliğine ait oranları sergiler. Aşağıda bazı süreç performansı oranları ikili kıyaslamalar halinde verilmiştir.

Maliyet/çevrim süresi : Bu ölçüt farklı çevrim süreleri ve/veya süreç maliyetlerine sahip süreçlerin kıyaslanmasında kullanılır. Her iki faktörün de küçük olmasının isteneceği açıktır. Örneğin 4 :6 oranı 5:6 oranından iyi fakat 4:5 oranından kötüdür. Eğer herhangi bir sebepten ötürü maliyetler azalırken çevrim süresi artıyorsa, maliyetteki yüzdesel azalma ile çevrim süresindeki yüzdesel artışın kıyaslanması daha yararlı olacaktır. Fakat genel olarak çevrim zamanındaki gelişmeleri maliyetlerdeki gelişmeler izlemektedir.



Şekil 4.12 Süreç verimliliği çevrim süresi ilişkisi

Burada :

T Çevrim süresi
N Süreç verimliliği

Süreç çevrim süresi üçe bölünebilir :

RVA Real Value Adding (Gerçek değer katan)
BVA Business Value Adding (İş değeri katan)
NVA Not Value Adding (Değer katmayan)

RVA : Süreçte müşteri beklentilerini karşılamak üzere gerçekleştirilen faaliyetler

BVA : İş aktarıcı faaliyetlerdir. (Düzenleyici faaliyetler gibi)

NVA : Ne sürece değer katarlar ne de işi ilerletirler. Taşıma, depolama vb.

Gerçek değer katan/çevrim süresi : Tüm çevrim süresinin ne kadarının gerçek değer katan faaliyetlerden geldiğini açıklar. Oranın fazla olması istenir.

Gerçek değer katan/süreç maliyeti : İki ya da daha fazla sürecin karlılık açısından kıyaslanmasını gösterir. Eğer RVA \$ olarak ifade edilebilirse bu oranın 1'den büyük olması karlı bir süreç olduğunu gösterir.

Süreç boyunca verim : Süreç boyunca verim, bir örgütünün değer ekleyen veriminin kilit bir göstergesidir ve şu biçimde tanımlanır.

Süreç Boyunca Verim = (İş Kapsamı Zamanı) / (Sistemdeki Toplam Zaman) * %100

Bu gösterge, değer ekleyen adımların verimli biçimde yapılma durumunu göstermese de, zamanın ne kadarının sürecin katkı yapmadığını bize söyler.

4.6.1.5.2.2 Süreç İçi Performans Ölçümü

Sürecin bütününe yönelik performans ölçümleri nihai çıktı açısından sürecin değerlendirilmesini sağlar. Fakat gerçekten işin nasıl gittiğini anlayabilmek için süreç içinde daha detaylı ölçümlerin yapılması gerekmektedir. Süreç içi ölçümler, sürecin gözlenebildiği ve kontrol edildiği pencereler yaratır. Süreçler çeşitli detay düzeylerinde incelenebilir. Hangi detay düzeyinde ölçümlerin yapılmasının uygun olacağı belirlenmelidir.

Çizelge 4.10 Bir satın alma süreci

İşlem	İşlem Zamanı	Geçiş / Bekleme Zamanı
Satın alma sipariş formunu tamamla	10 dakika	
İmza için Kıdemli Müdür'e gönder		1 gün
Kıdemli Müdür formu imzalar	1 dakika	
Formu finans kontrole gönderir		1 gün
Finans hesabı harcar ve siparişi imzalar	3 dakika	
Formu satın almaya gönderir		1 gün
Satın almacı sipariş formunu inceler	5 dakika	
Satın almacı siparişi imalatçı firmaya yollar		1 gün
Toplam	19 dakika	4 gün

$$\text{Süreç boyunca verim} = (19 \text{ dakika}) / (4 \times 8 \times 60) \times \%100 = \%1 \text{ (yaklaşık olarak)} \quad (4.3)$$

Diğer bir deyişle, satın alma siparişinin sistem içinde geçirdiği zamanın %99'unda, onun üzerinde çalışılmamaktadır.

Kişi başına çıktı miktarı :

Geleneksel imalat endüstrisinde çok kullanılan bir ölçüm kişi başına çıktı miktarıdır. Bu oran, “iyi” üretilen ürünlerin miktarını değil, bozuklar değil tüm ürünleri ölçer. Açıktır ki, bu ölçüm, işlemin verimliliği konusunda, çok yanlış yorumlara götürecek izlenimler verebilir.

4.6.1.6 Ölçütlerin Seçilmesinde ve Uygulanmasında Göz Önüne Alınacak Faktörler

Uygulanan ölçütler anlamlı, zamanlı, doğru ve yararlı olmalıdır. Bu özelliklerden herhangi birini göstermeyen ölçütler bir operasyonun tam olarak kontrol edilmesini engelleyecektir.

Ölçümlerin seçilmesi ve uygulanmasında, aşağıdaki adımlar rehber olmalıdır :

İlk olarak neyin kontrol edileceği belirlenmelidir. Bu noktada müşteri ihtiyaçlarını ve sürecin kritik başarı faktörlerini tespit etmek yararlı olacaktır. Birçok durumda cevap verme süresi önemli bir faktördür. Hatasız çıktının kritik ihtiyaç olduğu durumlarda ise hata sayısı ve hatalar doğru bir ölçüt olacaktır.

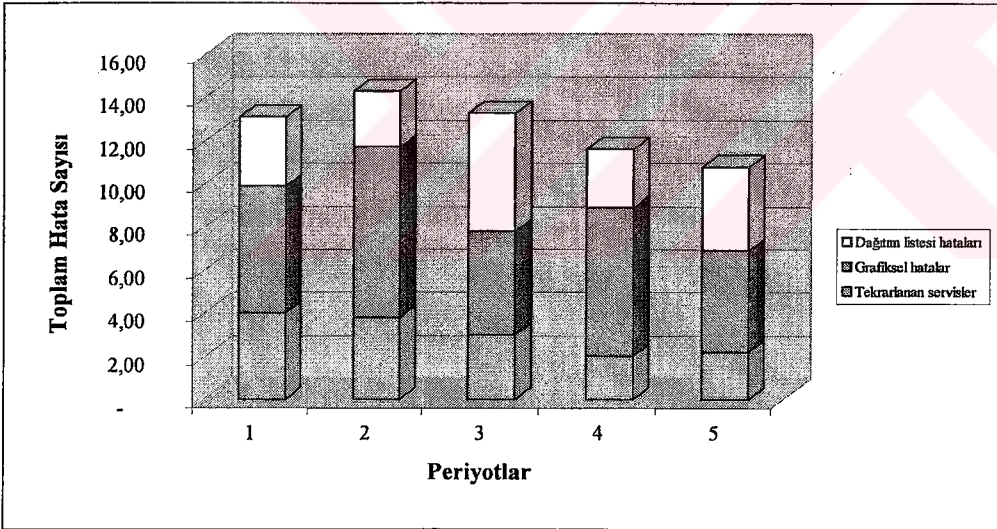
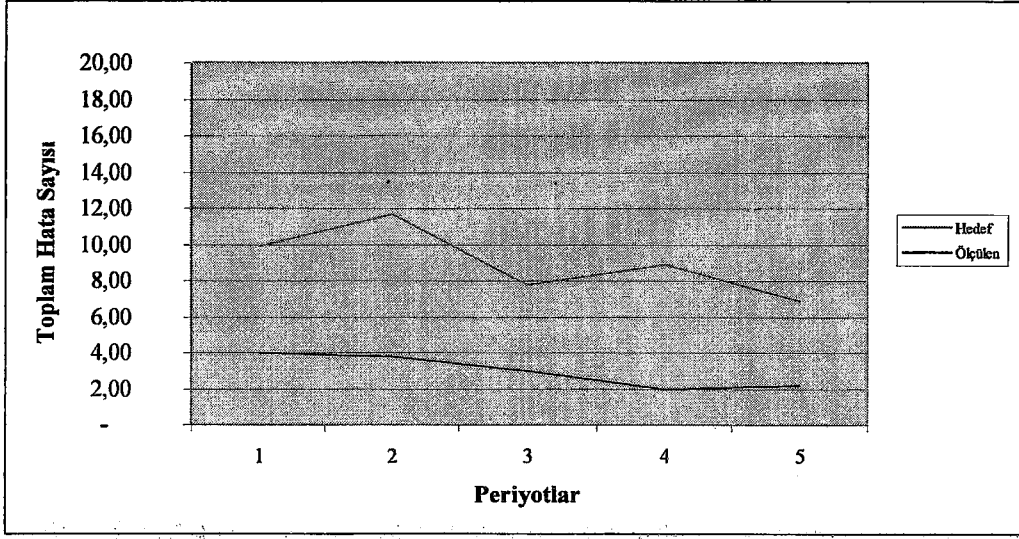
İkinci olarak ölçütlerle ilgili veri tabanı incelenmelidir. Bu noktada sorulacak soru, mevcut verinin kullanıp kullanılmayacağı veya gerekli ölçütler elde etmek için değiştirilip değiştirilmeyeceğidir. Bu durum genellikle maliyet gibi finansal ölçütlerde ortaya çıkmaktadır.

Eğer ölçüm yapmak için gerekli ekipman mevcut değilse sorulacak soru, yeni ölçüt aletlerin alınıp alınmayacağı veya ölçümlerin elle yapılıp yapılmayacağıdır. Son olarak, belirli ölçüm çeşitleri için uygun örneklemme metodu, örnek hacmi ve ölçüm sıklığı belirlenmelidir. Bunların belirlenmesi için istatistiksel gerçeklerden ve formüllerden yararlanılır.

4.6.2 Grafik Yöntemler

Bir çok iş süreçleri ölçümleri, çubuk grafikler, histogramlar, pasta grafiklerle özetlenebilir.

Aşağıda kullanılan bazı grafik çeşitler görülmektedir :



Şekil 4.13 Sistemlerde kullanılan performans ölçüm sistemleri

4.6.3 Geri Besleme ve Düzeltici Faaliyet

Hata dağılımlarını inceleyebilmek için doküman dağıtım süreci içerisindeki uygun yerlerde kontrol noktaları oluşturulmalıdır. Bu kontrol noktalarında, hata tipleri incelenmeli ve dağılımları tespit edilmelidir. Yapılan ölçümler belirli periyotlarla süreç dahilindeki kişilere bildirilmelidir. “Geri besleme” denilen bu metot sayesinde, süreç sahibi, kendisiyle ilgili hata tiplerine karşı duyarlılık kazanır.

Kontrol parametreleri seçilip ölçümler tamamlandıktan sonra, süreç kontrolü aşamasının son adımı olan geri besleme ve düzeltici faaliyete geçilebilir.

Ölçümlerin problemin tanımlanmasına temel oluşturması gibi, düzeltici faaliyetler de problemin çözülmesine temeldir.

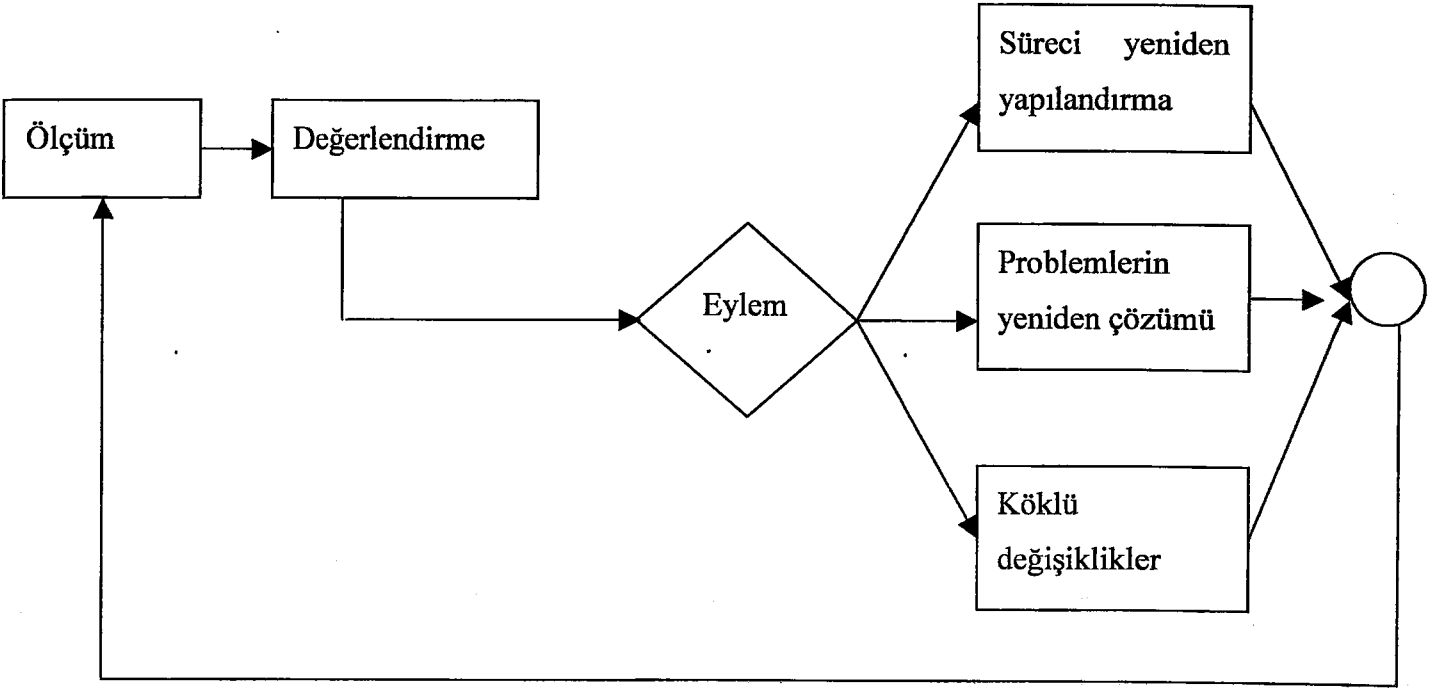
Düzeltilici faaliyet, şu iki hedeften birinden hareketle uygulanır : regüle etme veya geliştirme. Düzeltici faaliyet olmaksızın ne regülasyona ne de gelişime ulaşılabılır. Süreç gitgide durağan olmayan bir hale bürünür. Ancak düzeltici faaliyet de geri besleme olmaksızın ortaya çıkmaz.

Geri besleme personel tarafından genellikle olumlu karşılanır. Çalışan kişi mükemmel ulaşmanın gerekliliğini anlar ve vazifesini sıfır hataya ulaşacak şekilde yerine getirmeye çalışır. Geri besleme sadece regülasyon için değil, gelişim için de önemlidir.

Geliştirme faaliyetleri daha çok çıktı kalitesi değişkenliğinin azalmasıyla veya süreç yeteneğinin artmasıyla sonuçlanır. Her iki durumda da üretkenlikte, verimlilikte ve etkinlikte gelişim gözlenir, bunlar da ürün veya servis maliyetinin azalmasını ve firmanın rekabet gücünün artmasını sağlar.

4.6.4 Performans Ölçüm Sistemi

Süreçte iyileştirmeler yapıldıktan sonra, süreç performansının kaydedilmesi ve devamının sağlanması için gereklidir. Bu şekilde süreçteki sapmalar zamanında gözlemlenebilir ve problem alanları daha kolay belirlenip, gözlemlenebilir.



Şekil 4.14 Performans ölçüm sistemi safhaları

Performans Ölçüm sisteminin safhaları :

Ölçüm safhası:

Bu safhada, ölçüm bilgileri toplanır ve kaydedilir. Süreç performansı ölçüt ve göstergelerin toplanması ve izlenmesinin amacı, rakiplere karşı üstünlük sağlayarak müşterilere daha kaliteli, daha iyi, daha ucuz, daha yeni ve daha hızlı hizmetin götürülmesidir. Ölçüt ve göstergeler, doğru ve düzenli izlenip analiz edildiklerinde, şirketin karar mekanizmaları için sağlam bir zemin teşkil ederler :

Kalite ve performans problemlerini ortaya koyar.

Geliştirme ve iyileştirme fırsatlarını belirler.

Öncelikle fırsatlarının tasarımı ve uygulanmasında etkin rol oynar.

Bunun için ölçüt ve göstergeler, ürün/hizmet kalitesini ve operasyonel performansı geliştirilecek olan unsurları en uygun ve iyi biçimde ortaya şekilde seçilmelidir.

Ölçüt ve göstergeler :

geleceğe dönük (yönlendiriciler)

geçmişe dönük (değerlendirici) olabilir.

Geleceğe dönük ölçüt ve göstergeler kestirimci ve proaktif nitelik taşır. Zaman içinde bir değişiklik veya geliştirme yapmak, doğabilecek bir problemi engellemek veya bir problemi düzeltmek amacıyla toplanan bilgilerdir. Genellikle çevrim süresi, zamana ve kaliteye yönelik olurlar. Örneğin :

Yeni ürün geliştirme süresi

Tasarım değişiklikleri devreye alma süresi

Tezgah ve süreç yeterlilik oranı

Üretim çevrim zamanı

Yönetim süreçlerinde karar alma süreleri

Zamanında teslimat yüzdesi

Şikayet çözümleme süresi, vb.

Geçmişe dönük ölçüt ve göstergeler ise, olup biteni saptayan, elde edilen sonuçları gösteren ölçütlerdir. Doğabilecek problemlerin engellenmesi gerektiğini veya bir problemi düzeltmek için geç kalındığını gösteren bilgilerdir. Örneğin,

Üretimde ürün başına hata sayısı/yüzdesi

Hurda oranı

Stok devir hızı

İşçilik katma değeri

Garanti masrafları

İşletme masrafları

Ölçüm noktaları geliştirme fırsatı sunan bölümler ya da potansiyel problem alanları olarak seçilir. Müşterinin sesi ile sürecin sesi arasındaki fark “geliştirme fırsatı” olarak adlandırılmaktadır. Müşterinin sesi, müşteri tatmini açısından ulaşılması gereken düzeyi belirler. Sürecin sesi ise mevcut durumun/performansın göstergesidir. Müşterinin sesi ile sürecin sesinin aynı operasyonel tanımlarla ifade edilebilmesi için müşterinin sesinin süreç

karakteristiklerine indirgenmesi gerekir.

Çizelge 4.11 Müşterinin sesinin süreç karakteristiklerine indirgenmesi

Konu	Müşterinin Sesi	Sürecin Sesi	Geliştirme Fırsatları
Ürün kalitesi	İstenen teknik özelliklere uyum Hatasız ürün	Şikayet oranı 12/1000 Garanti döneminde 155/1000	Şikayet oranı 10/1000 Garanti döneminde 20/1000
Ürün tanımı	Sipariş belgesinde belirtilen tarihte teslim En kısa süre	Zamanında teslim olmayan sipariş oranı %11 Ortalama 8 hafta	Zamanında teslim olmayan sipariş oranı %2 Ortalama 4 hafta

Değerlendirme Safhası :

Bu safhada, bir önceki adımda toplanan bilgiler çeşitli performans kriterleri ışığında değerlendirilir. Bu kriterler, iç kriterler, kıyaslama ve/veya müşteri beklentileri olabilir. Yorumlama ve problem çözüm teknikleri bu aşamada önemlidir. (Türkan,1997)

Eylem Safhası :

Bu safha, karar noktası niteliğindedir. Performans kriteri ile ölçüm verisi arasındaki farka göre şu 3 karardan birisi alınır.

- (a) Problemi çöz , (b) Köklü değişiklikler yap, (c) Süreci yeniden yapılandır

Süreç yönetiminde alınan karar, problemin çözülmesidir. Şekilde görüldüğü üzere, süreç sürekli geri bildirim ile düzenlenmektedir.

Fakat asıl sorunlar bu sistemin kurulması ve devamının sağlanmasında çıkmaktadır. Bu noktada üst yönetime büyük görevler düşmektedir.

5 UYGULAMA

5.1 Uygulama Yapılan İşletme Yapılan İşletme Hakkında Bilgi

Uygulama yapılmak üzere Efestur seçilmiştir. Efestur adında anlaşılabacağı üzere Anadolu Holding'e bağlı faaliyet gösteren bir seyahat acentasıdır. Yaklaşık 10 senedir bilet satma, bayii toplantıları düzenleme ve turizm dallarında çalışan Efestur'un yaptığı cironun büyük bir kısmı, Anadolu Holding'e bağlı işletmelerin bayii toplantıları sayesinde olmaktadır.

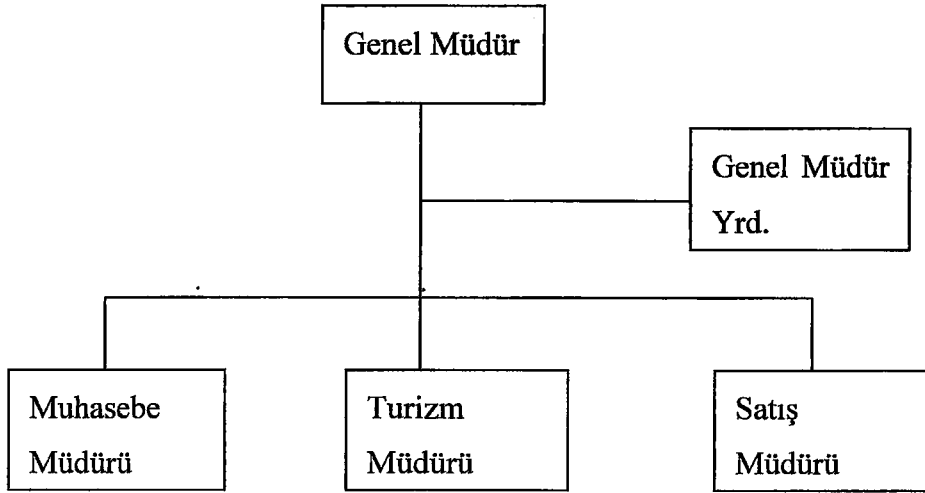
Efestur'un rekabet ettiği Pazar içindeki yerine bakıldığında, yıllık cirolar bazında büyük oynamalar görülmektedir. Bir yıl 5. en fazla ciroyu yaparken, ertesini yıl 20. sıraya gerileyebilmekte, bir sonraki yıl yine ilk yıldaki seviyesine çıkabilmektedir.

Efestur'un pazarlama çalışmaları bulunmamaktadır. Açıkça söylemek gerekir ki, Pazar paylarını büyütme için çok daha fazla niyetleri yoktur. Müşterileri genelde kendilerine bağlıdır ve sürekli iş yapmaktadır. Bu da Efestur için gurur kaynağı olmaktadır. Yeni müşteriler ile temasa geçmek için hiçbir çalışma yapılmamakta, pazarlama çalışmaları memnun müşterilerin referansları ile sınırlı kalmaktadır.

Efestur, Anadolu Holding'e bağlı olmasına rağmen, Holding'ten yeterince destek aldığını söylemek ne yazık ki mümkün değildir. Yapmak istedikleri değişiklikler olduğunda, hep karşılarında bütçe kısıtları durmaktadır. Holding mali destek sağlamasa da, kendisine bağlı şirketlerin Efestur ile iş yapmasını zorunlu hale getirebilir. Bu yaklaşım dahi, Efestur'a oldukça yüklü bir mali destek sağlayacaktır. Zira Holding'e bağlı bir çok firma başka seyahat şirketleri ile çalışmayı tercih etmektedir.

Çalışanlar yaptığımız görüşmelerde, yeni müşterilere ulaşmak amacı ile kendilerinin de bir pazarlama bölümü açmayı düşündüğünü öğrendik, tabii mali kısıtlar aşılabılırsa. Genel olarak belirli bir bölümde çalışanlar, o bölüm içerisinde olabilecek her işi yapacak şekilde kendilerini eğitmişlerdir. Kısaca, bölüm içerisinde herkes her işi yapabilecek konumdadır. Kim boşsa, işini bitirmiş ise sıradaki işe bakmaktadır.

Efestur'daki organizasyonel yapı aşağıdaki gibidir :



Şekil 5.1 Efestur'daki organizasyonel yapı

Burada dikkat edilmesi gereken nokta şudur : Efestur'da üç bölüm bulunmaktadır. Bunlar :

Muhasebe Bölümü

Turizm Bölümü

Bilet Satın Alma Bölümü

Organizasyon şemasında görülen Satış Müdürü, Bilet Satın Alma Bölümü'nün başındadır.

Peki neden bir üretim sürecini değil de bir hizmet sürecini seçtik? Bu seçimi yapmamızdaki en önemli etkeni, daha evvel yapılan çalışmalarda hizmet süreçlerinde yapılan süreç performansı ölçümü ve iyileştirme çalışmalarının, üretime sektöründe yapılanlara nazaran daha iyi sonuç vermesidir.

Hizmet sektöründeki iş süreçleri, üretimdekilere nazaran daha kritiktir. Bunun başlıca sebebi, katma değer katmayan çok fazla adıma süreçte yer verilmesidir.

Efestur'da da bahsettiğimiz gibi, katma değer katmayan çok fazla adıma rastlanmıştır. Yapılan işler hataya açık değildir. Çünkü müşteri ile direkt olarak temasa geçilmektedir. Yapılan bir hata, müşterinin işletmeden soğumasına sebep olabilecektir.

5.2 Süreçlerin Listelenmesi

Uygulamada yapılacak ilk adım, süreçlerin tamamının listelenmesidir. Bu adım süreçler hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlayacaktır. Bu adımdan sonra yapılacak süreçlerden uygulamaya en uygununun seçiminde yapacağımız değerlendirmede bize ışık tutacaktır.

Geliştirmek amacı ile seçeceğimiz süreç aşağıda listeleyeceğimiz 4 süreçten biri olacaktır :

Bilet satın alma süreci

Bilet iptal etme süreci

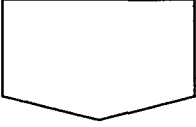
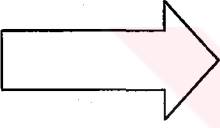
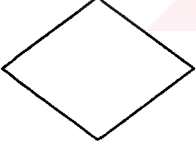
Depolama ve ödeme süreci

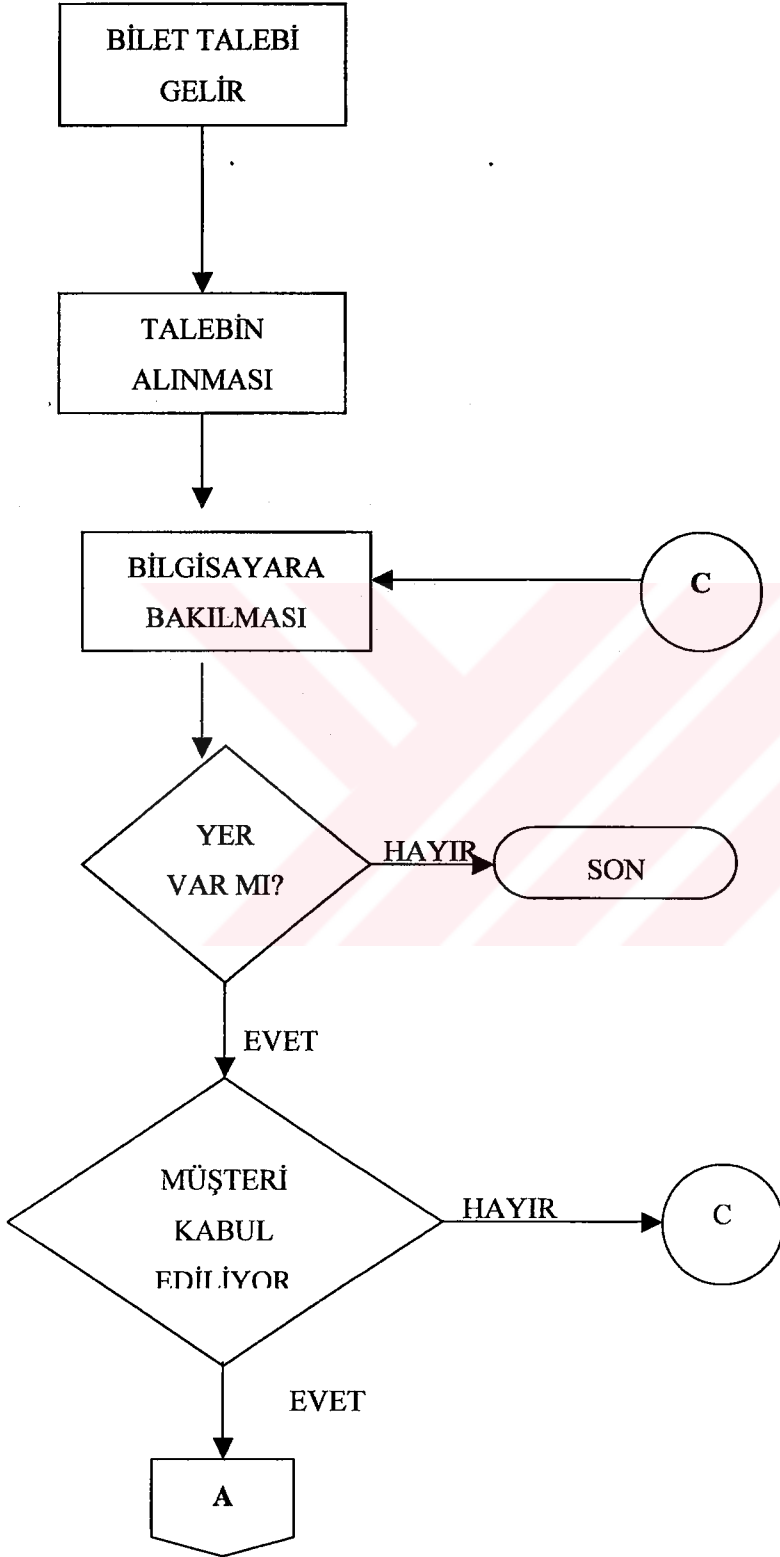
Turizm Bölümü süreci

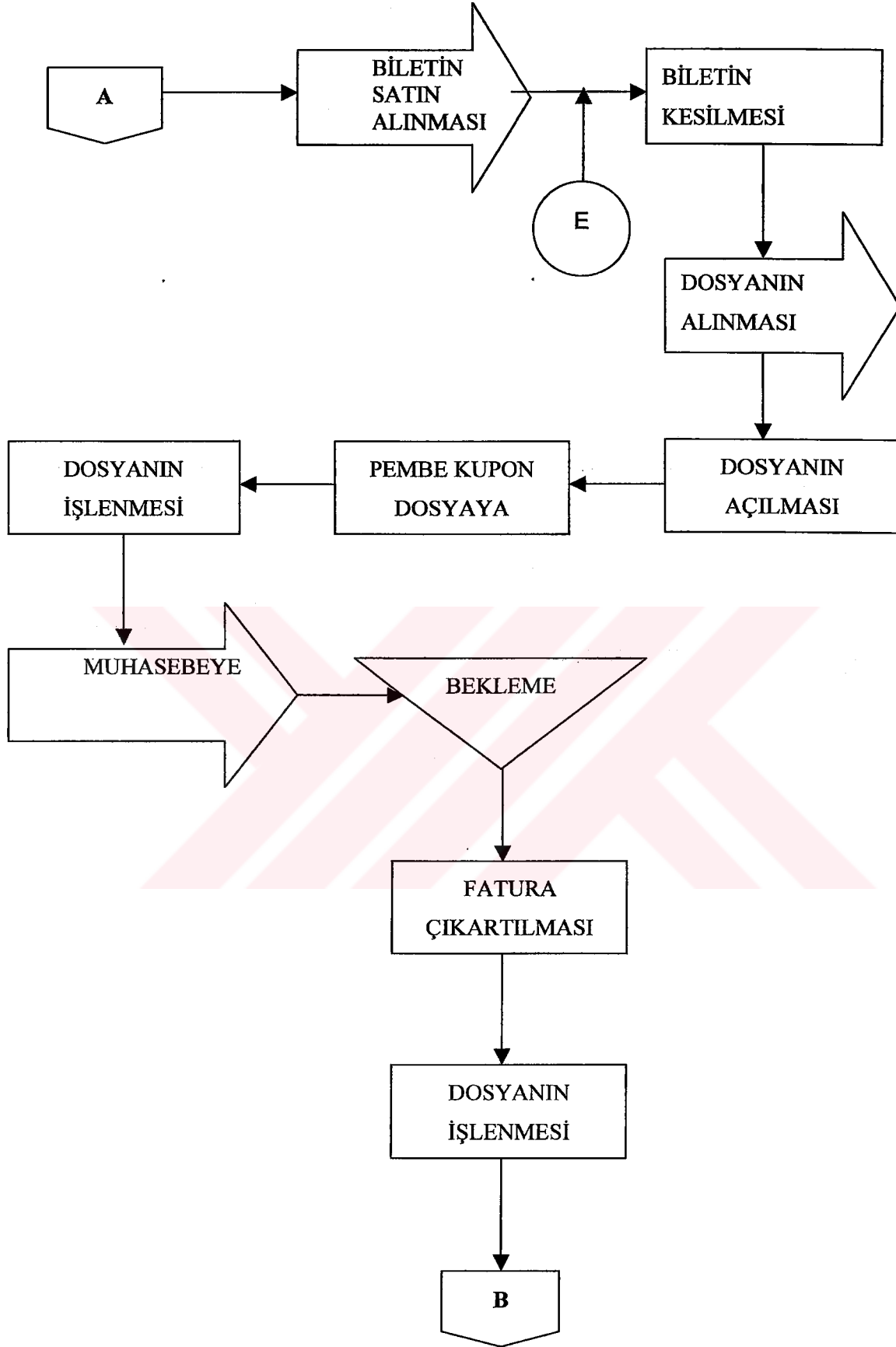
Bu süreçler, Efestur'da yapılan işleri oluşturmaktadır. Bu 4 ana sürecin dışında da yapılan işler bulunmaktadır. Ancak gerek bu süreçlerin, çapraz süreçler olması – birden fazla fonksiyonu dolaşması – gerekse sıklıkla karşılaşılmaması bu süreçlerin ele alınmasını anlamlı kılmaktadır. Diğer süreçler, rezervasyonlarda yapılması istenilen değişiklikler veya karşılaşılan diğer aksaklıkların ortadan kaldırılması gibi, işletmenin müşterileri açısından önemli olsalar da istisnai olarak karşılaşılmaktadır, ve işletmeye kattıkları katma değerler çok düşüktür; zira yapılan daha evvel katılan katma değerın yeniden yaratılmasıdır. Artı bir değer katılmamaktadır.

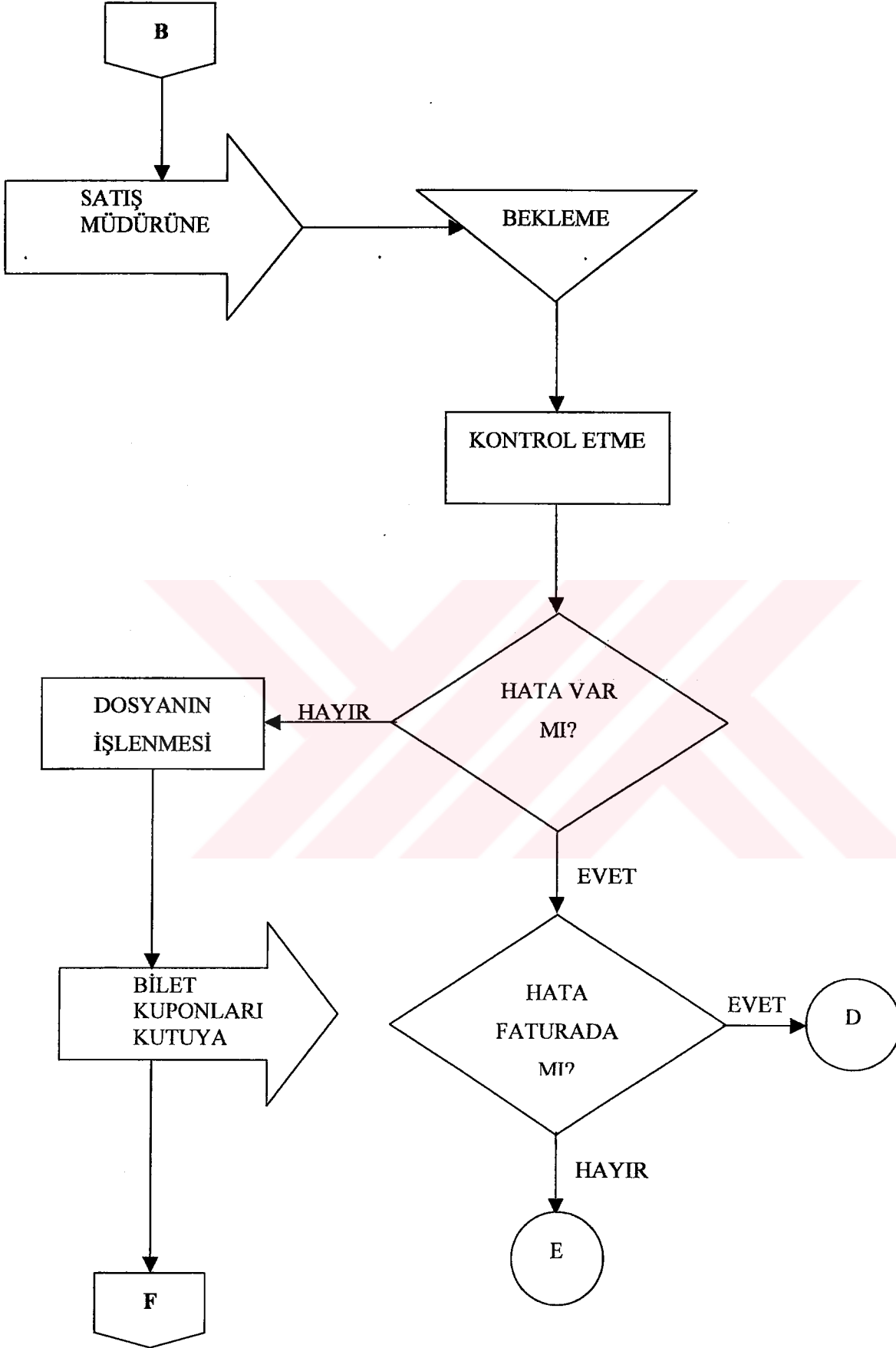
Süreçleri listelemeye geçmeden önce süreç akış şemalarımızın daha iyi anlaşılması amacı ile şemalarda kullanılan sembolleri açıklayalım :

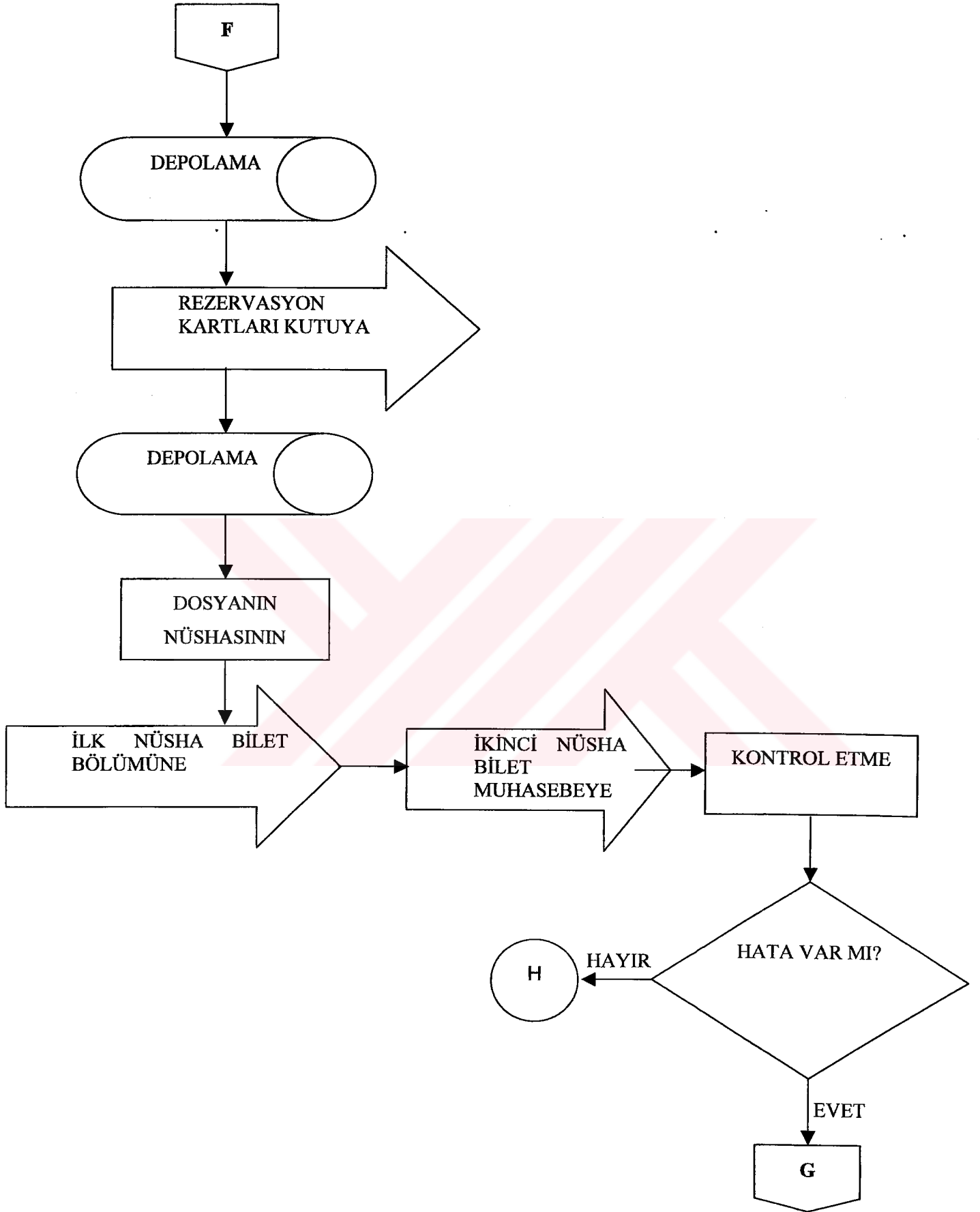
Çizelge 5.1 Süreç akış şeması sembolleri

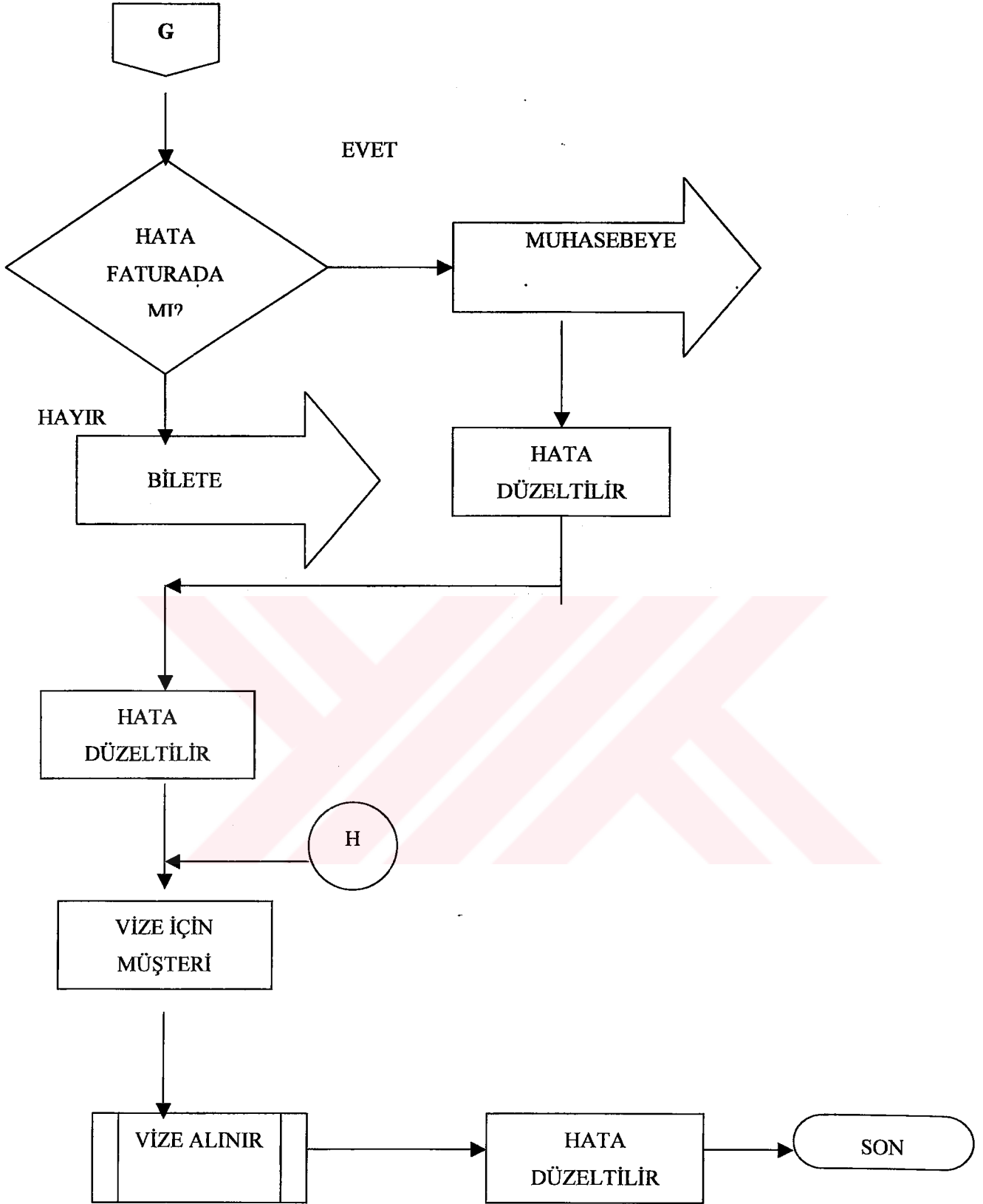
Sembol	Açıklama
	Efestur'un kendi bünyesine dair bir işlem yapıldığını göstermektedir.
	Akış şemasında bir sonraki sayfaya geçmek ve geçilen sonraki sayfa ile önceki sayfayı ilişkilendirmek amacı ile geçilen sayfanın başında kullanılır.
	Akış şemasında iki farklı kısım arasında ilişki kurmak amacı ile kullanılır. Şemanın daha kullanıcı dostu olmasını sağlar. Karışık şema oluşumunu önler.
	Dosyanın, faturanın, biletin veya vizenin taşındığını, üzerinde her hangi bir işlem yapılmaksızın yer değiştirdiğini ifade etmektedir. Katma değer katmaz.
	Harici işlem olarak adlandırılır. Efestur'da değil, dışarıda yapılan işlemleri de göstermemizin sebebi, sürecin akışın ve süresini etkilemesidir.
	Kontrol yapıldığı anlamına gelmektedir. Bu adımın evvelinde yapılan işler kontrol edilmekte ve gerekirse yinelenmektedir. Katma değer katmaz, ancak işin doğru yapılması için gereklidir.
	Depolamayı simgeler. İşlenen dosyanın, faturanın veya biletin, işlemler bittikten sonra yasal yükümlülük ve daha sonra tekrar dönülmek amacı ile saklanmasıdır.
	Akışın devam etmesinin bir bekleme ile kesildiğini anlatmaktadır.
	Süreç akış şemasının sona erdiğini, bu noktadan sonra başka bir adım gelmeyeceğini simgeler.
	Dışarıdan gelen talebi simgeler. Efestur'da da müşteriden direkt olarak talep gelmektedir.

5.2.1 Bilet Satınalma Süreci

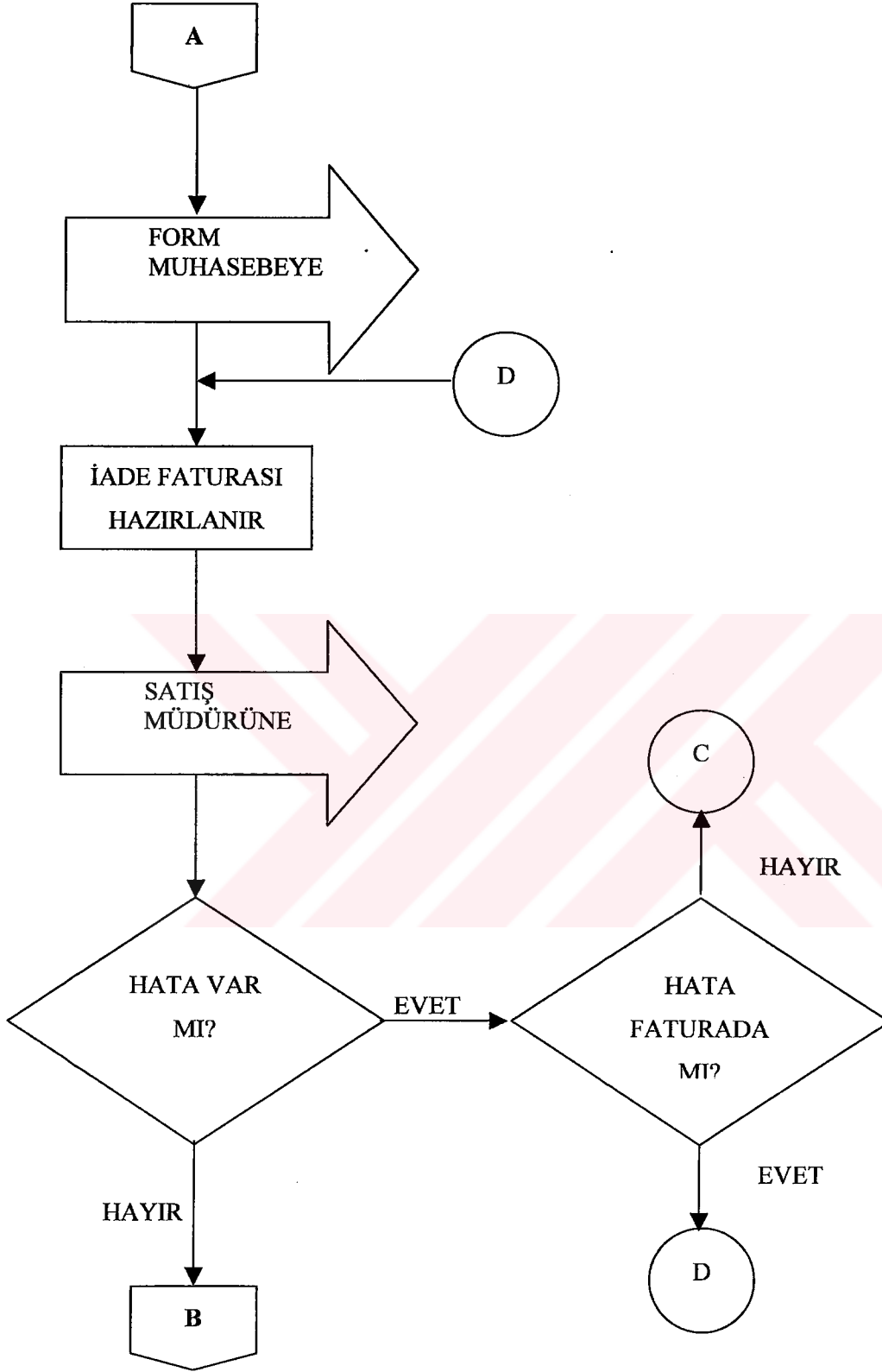


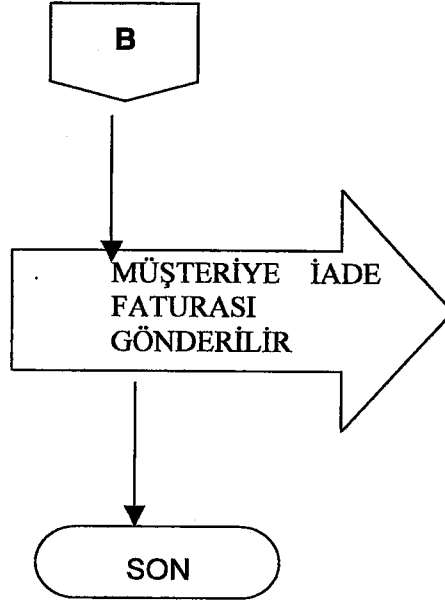






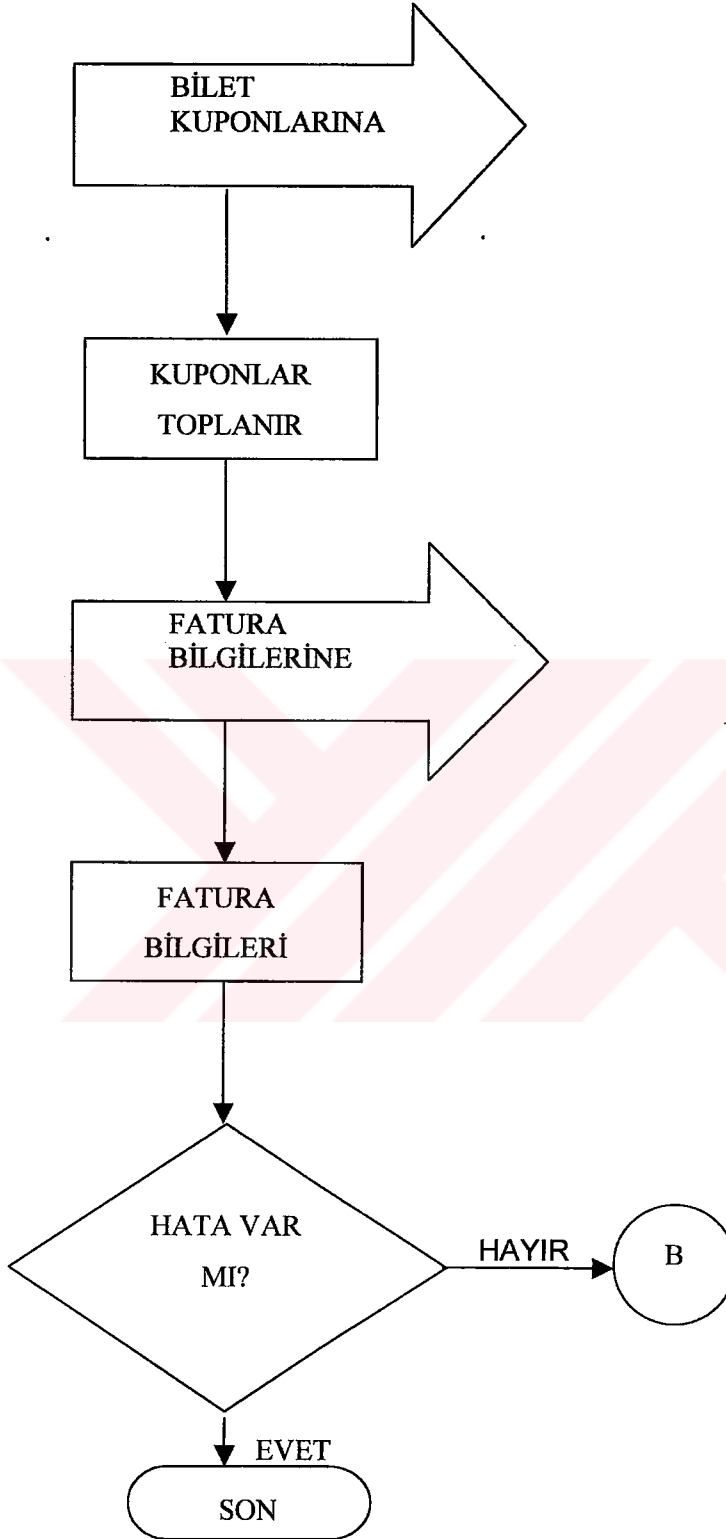
Şekil 5.2 Bilet satın alma süreci akış diyagramı

5.2.2 Bilet İptal Etme Süreci

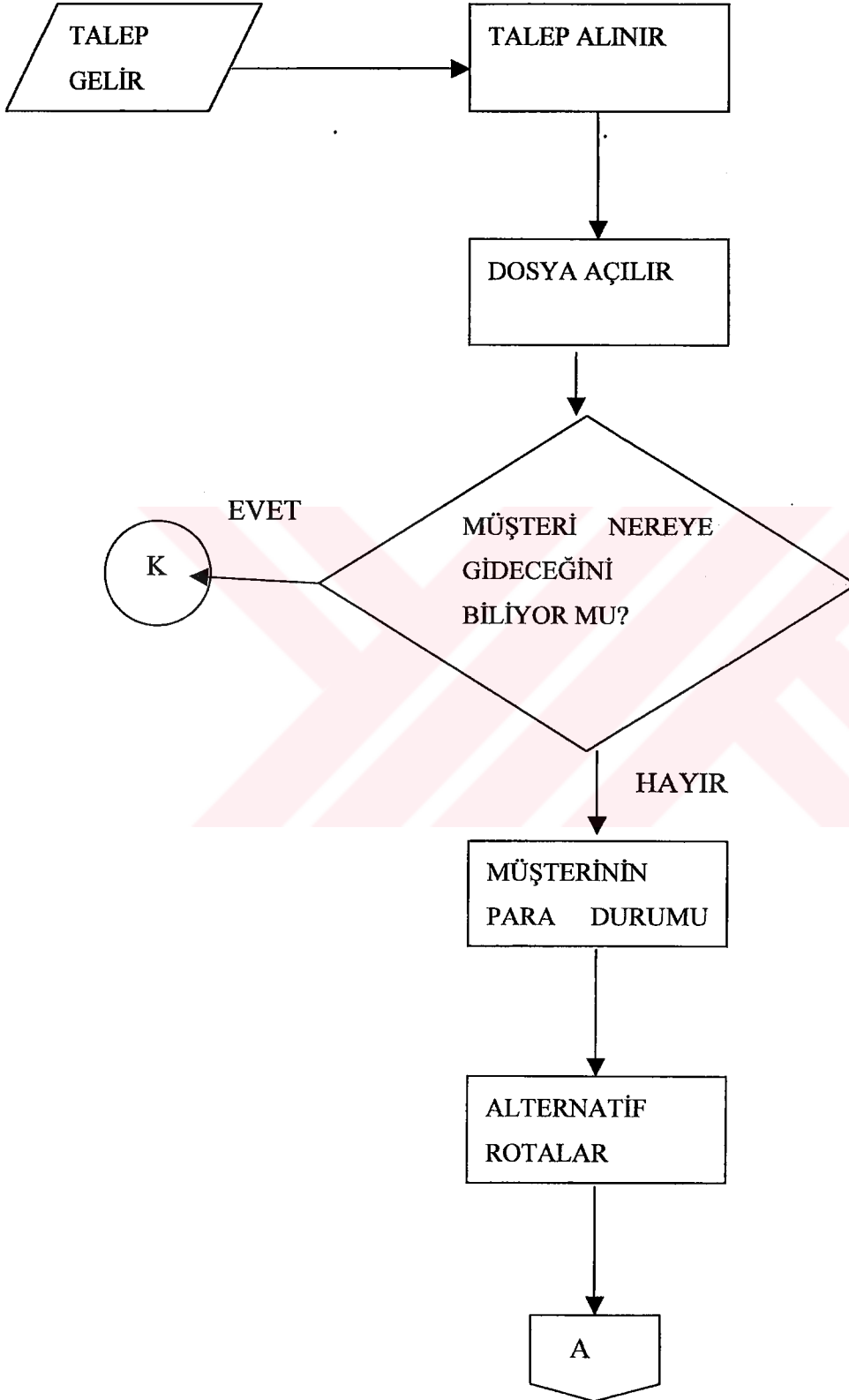


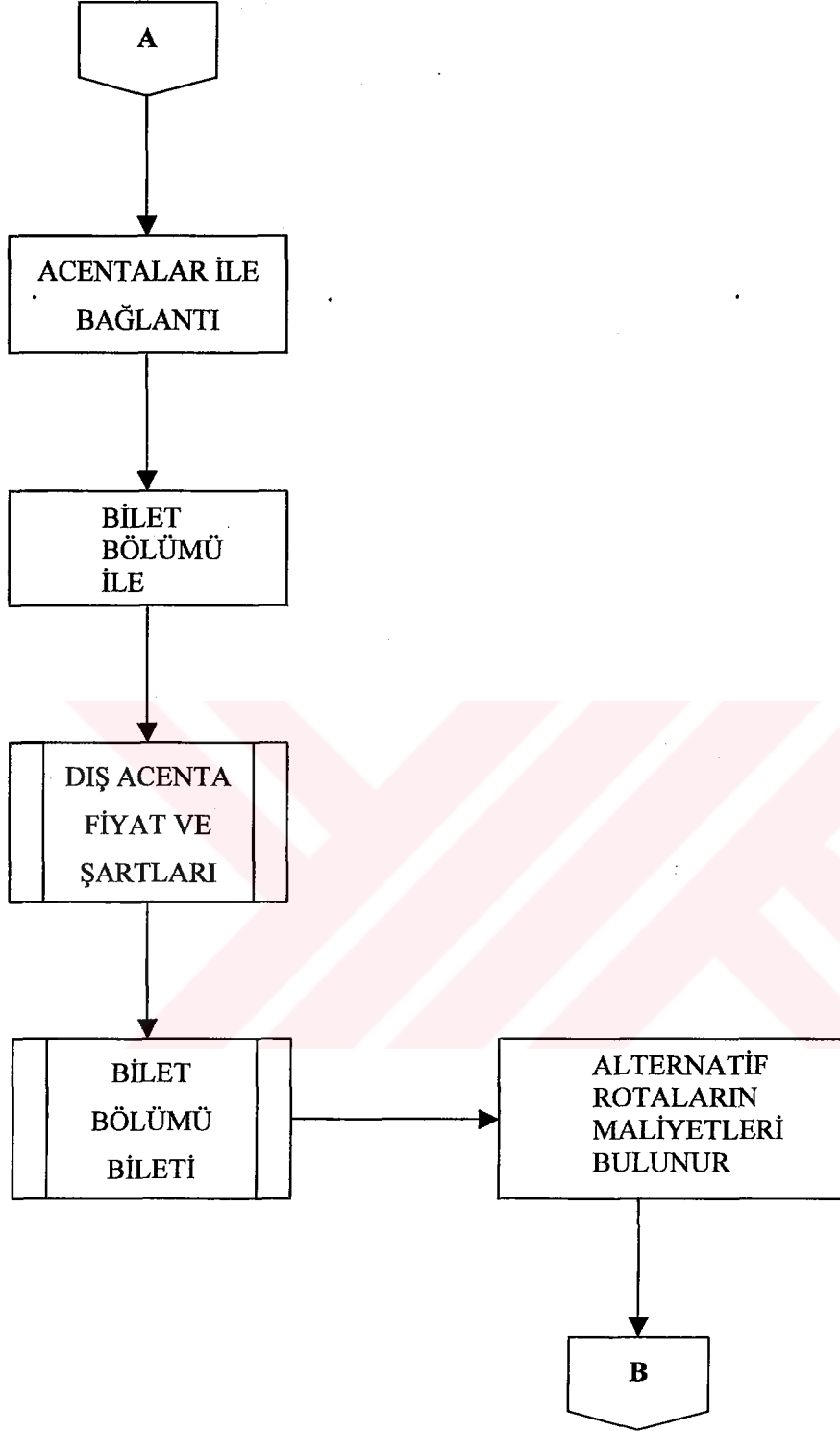
Şekil 5.3 Bilet iptal etme süreci akış diyagramı

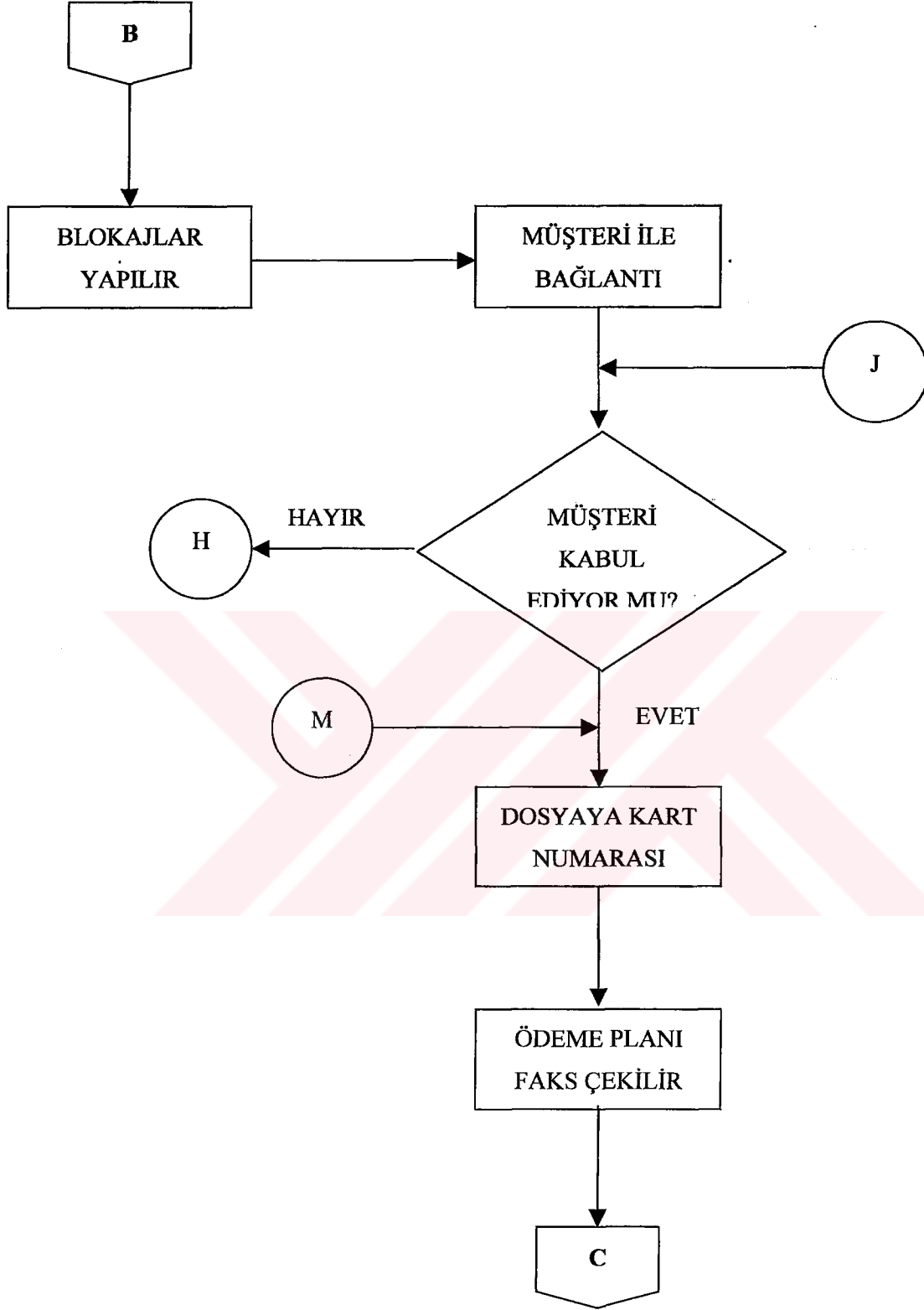
5.2.3 Depolama Ve Ödeme Süreci

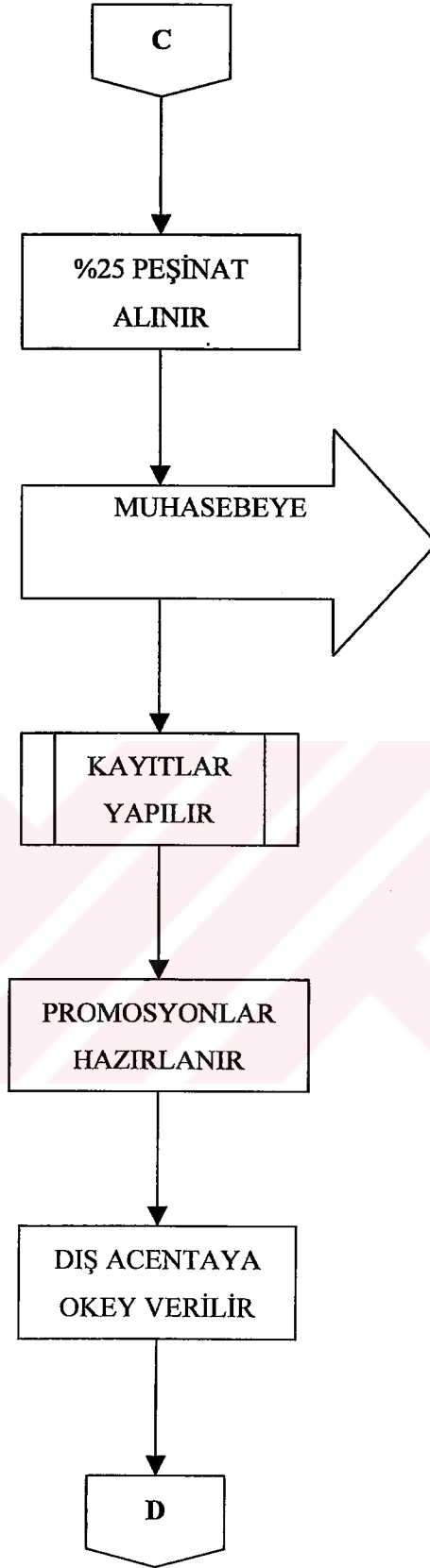


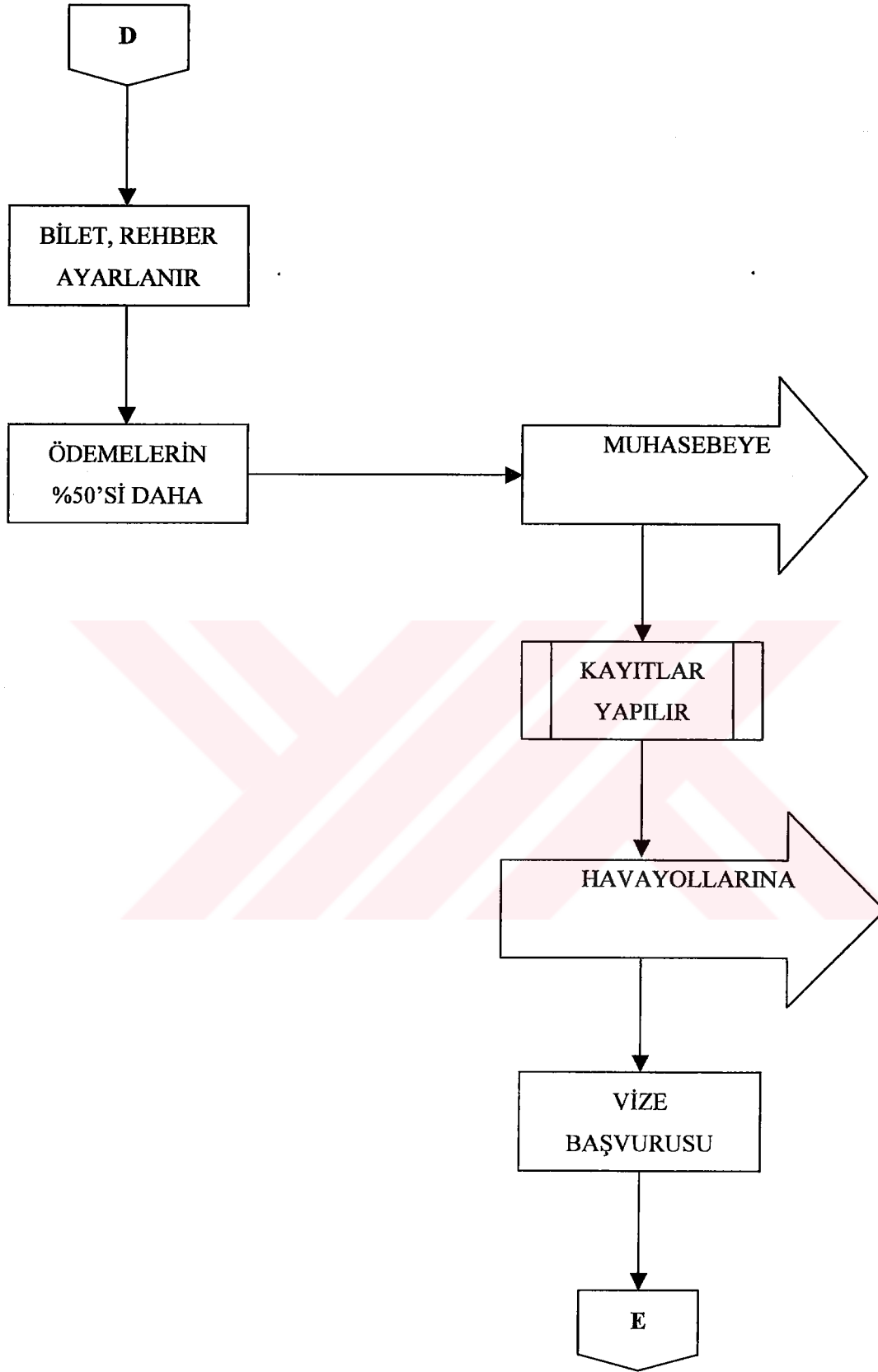
Şekil 5.4 Depolama ve ödeme süreci

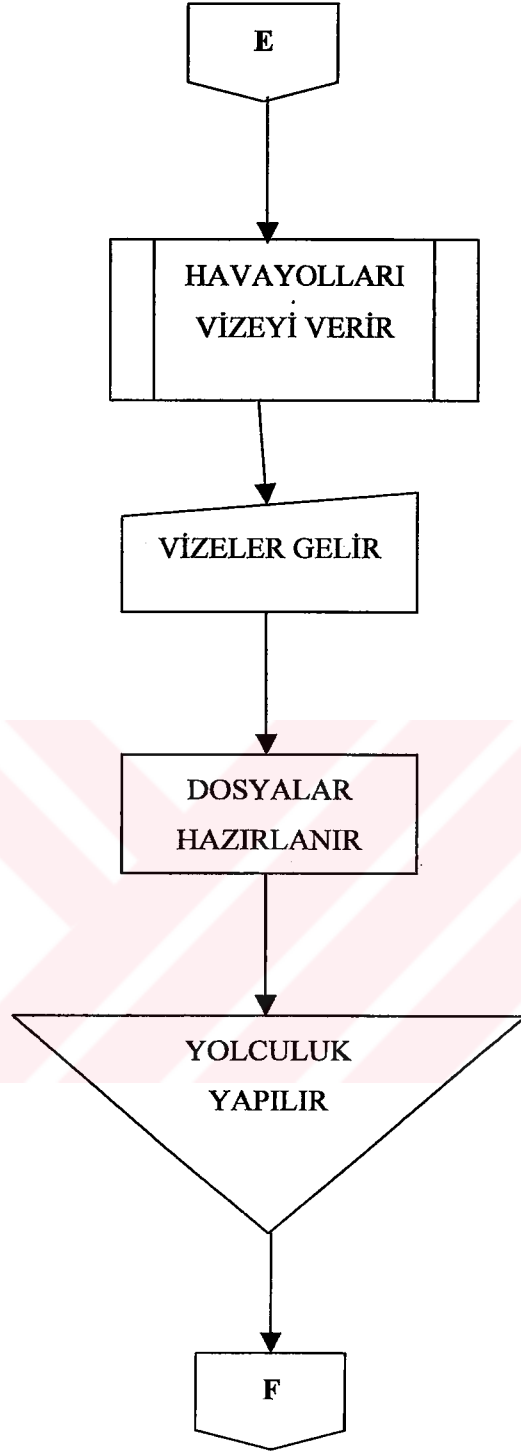
5.2.4 Turizm Bölümü Süreci

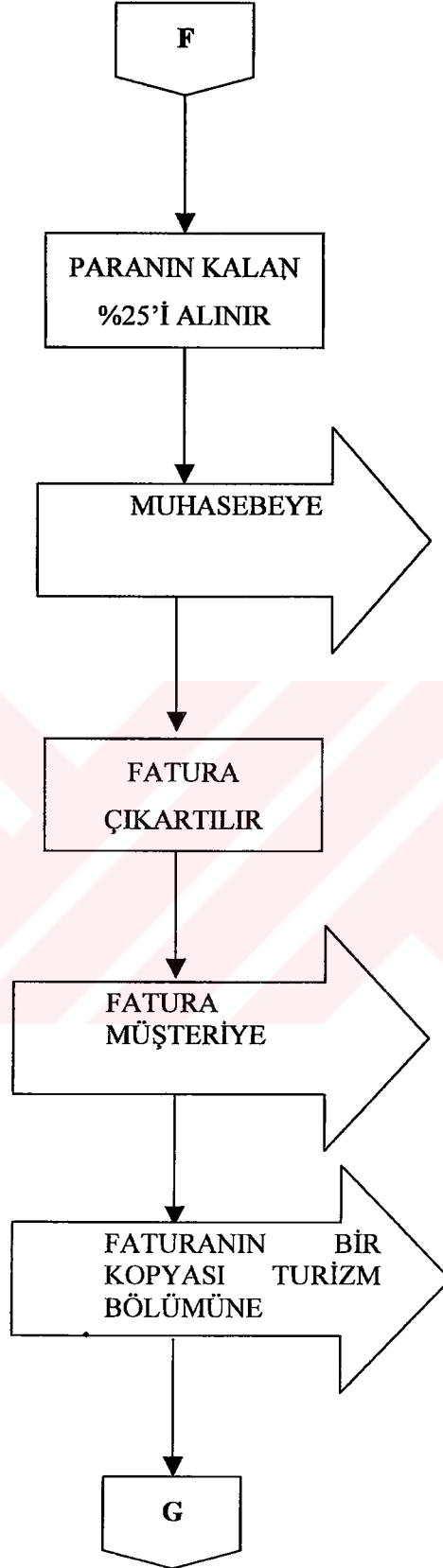


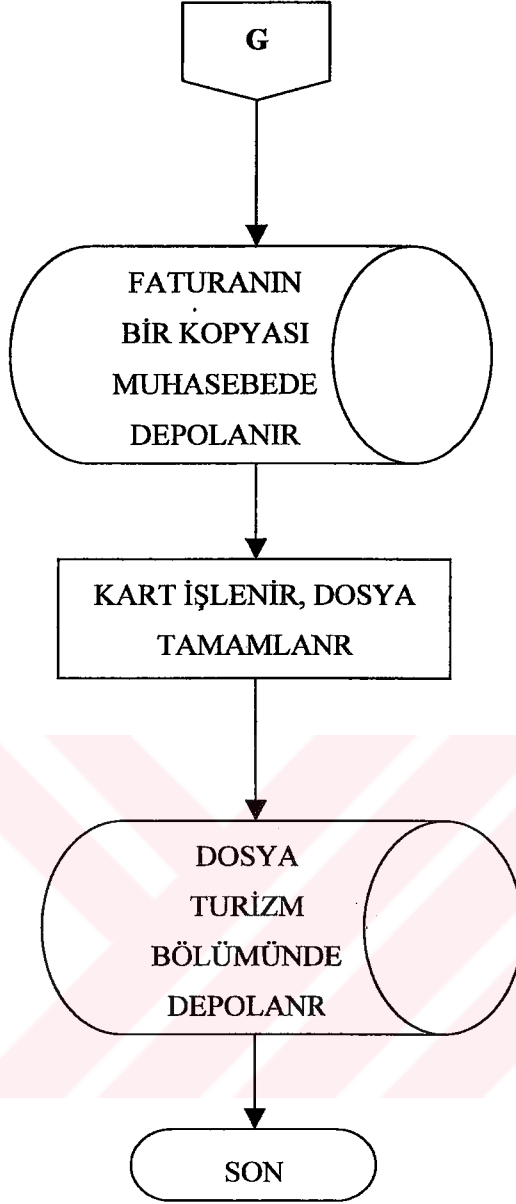


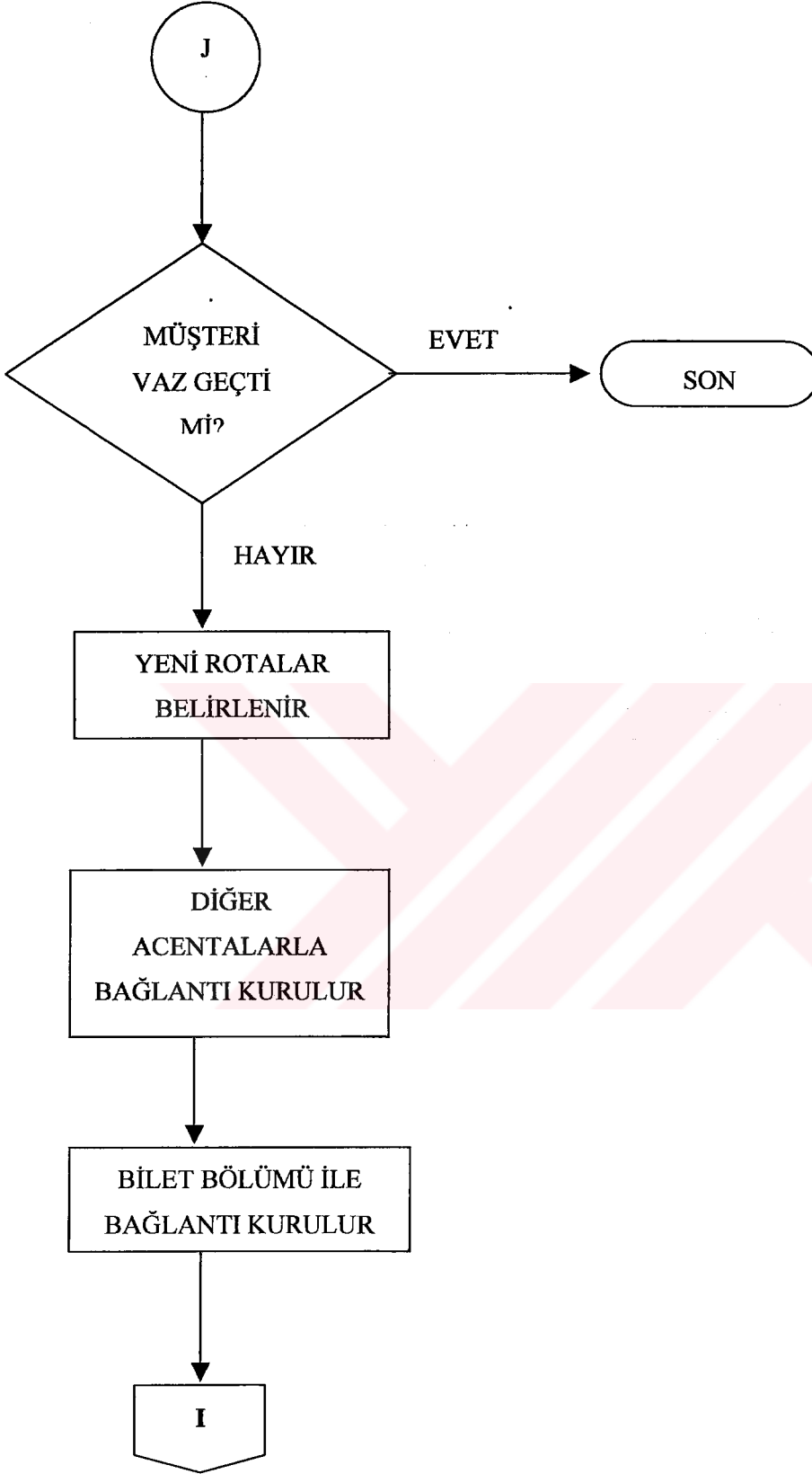


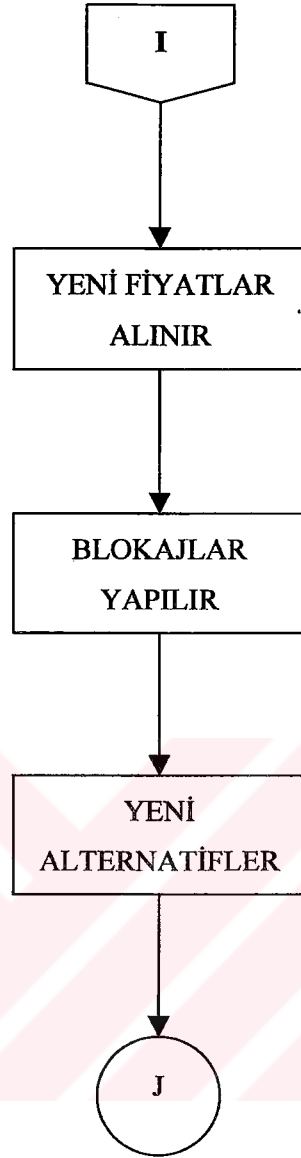


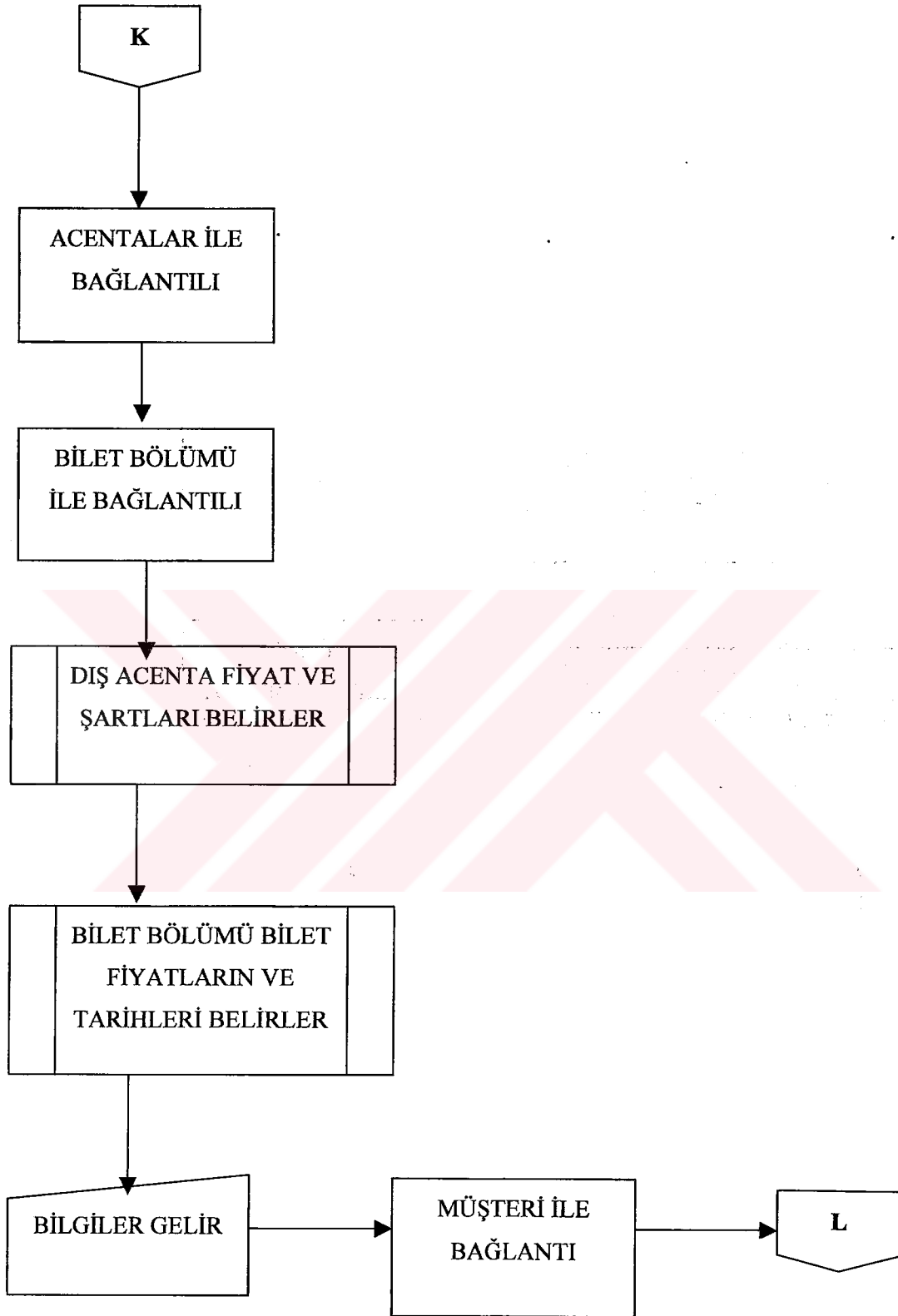


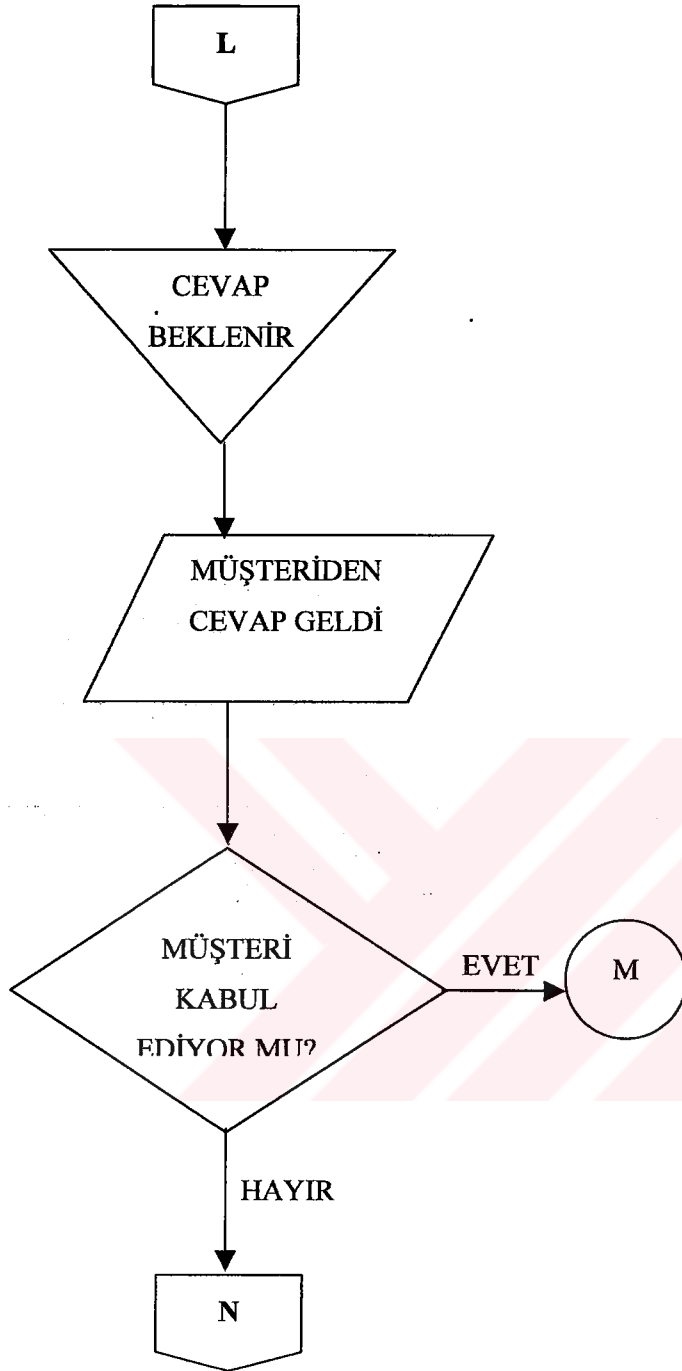


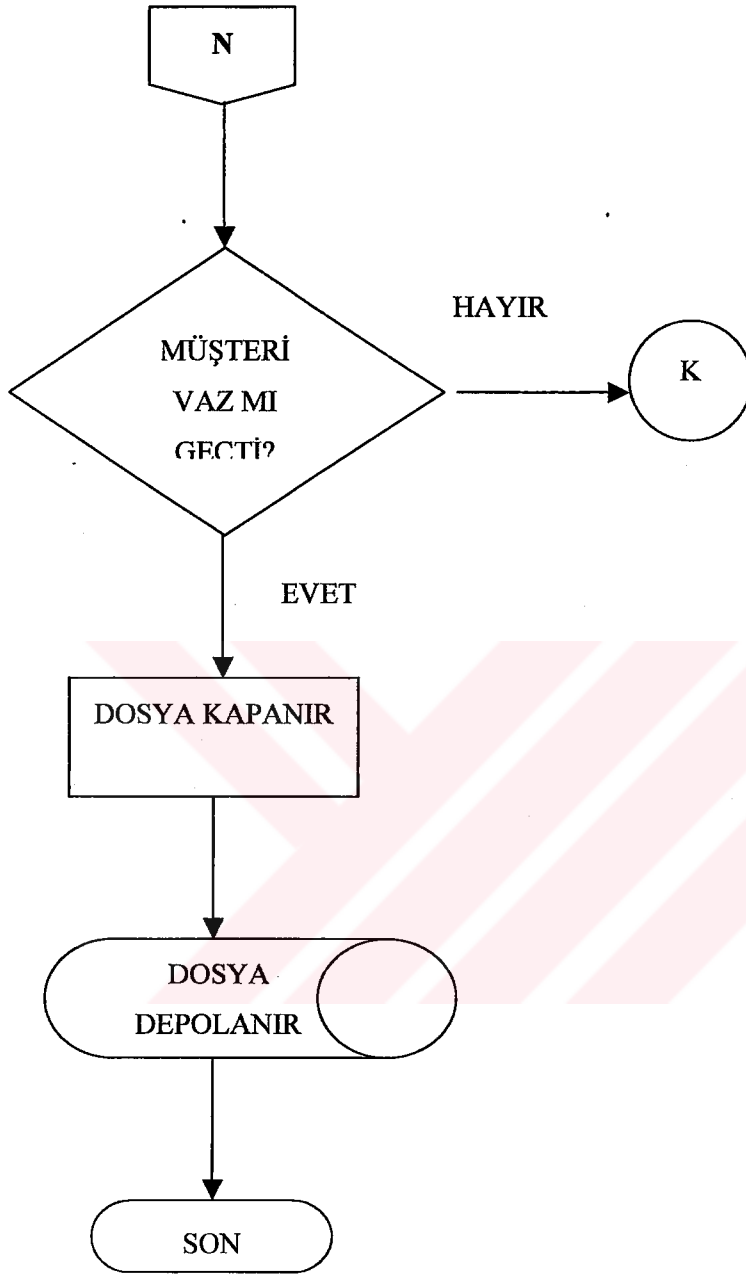












Şekil 5.5 Turizm bölümü süreci akış diyagramı

5.3 Süreçlerin Değerlendirilmesi ve Uygulama Yapılacak Surecin Seçimi

Efestur'daki süreçlerin tamamının listelemiş durumdayız. Süreçlerin hepsinde birden uygulama yapmak hem zahmetli olacaktır hem de uygulamadan istenilen sonuçlar elde edilmez ise gereksiz derecede yüksek maliyetli olacaktır.

Bu durumu bertaraf etmek için yapılması gereken uygulama çalışmasına konu olacak en uygun surecin secimidir.

Dikkat edilmesi gereken nokta süreç seçilirken surecin temsili olması gerektiğidir. Seçilen sure isletmenin tamamına yayılacak bir çalışma hakkında fikir verebilecek nitelikte olmak durumundadır. Bu sebeptendir ki süreç seçiminde her ne kadar en ağırlıklı olarak işletmeye sağladığı katma değer dikkate alınacak olsa da bunun dışında açıklık ölçülebilirlik stratejilere uygunluk uygulanabilirlik ekonomiklik geliştirmeye açıklık gibi etkenler de göz önüne alınacaktır.

Yapılan secimin nesnel olması ve özellikle-bizim durumunda olduğu gibi-müşteri ile temasın yoğun olarak vuku bulduğu durumlarda müşteriden alınan bilgiler göz önüne alınmalıdır.

Bizim çalışmamızda da süreçler iki adımda değerlendirilecektir:

Önce belirlenen faktörler ile iç süreç puanlaması yapılacak daha sonra da bizim için büyük önem arz eden müşteri puanlaması yapılacaktır. Bu iki puanlama bir arada değerlendirmeye tabii tutulacak ve uygulamamıza konu olacak süreç de bir şekilde belirlenmiş olacaktır.

Simdi süreçlerin toplam puanlarına bir bakalım:

Bilet Satın Alam Sureci	755 Puan
Biler İptal Etme Sureci	445 Puan
Depolama Ve Ödeme Sureci	395 Puan
Turizm Bolumu Sureci	665 Puan

Görüldüğü üzere en fazla puanı 755 ile Bilet Satın Alma Sureci almıştır. Ancak süreçlere müşteri açısından bakıldığında bu durumun değişebileceğini artık biliyoruz.

5.3.1 Müşteri Puanlama

Müşteri açısından yapacağımız değerlendirmede iki faktör üzerinde duracağız. Bunlar ilgili sürecin müşteri açısından ne kadar önemli olduğu ve de ne kadar sorun taşıdığıdır.

Bir süreç müşteri açısından ne kadar önemli-ne kadar kritik ise-üzerinde çalışmaya da o kadar değerlidir. Efestur'un müşteri yelpazesini ne yazık ki pek renkli değildir. Bu az renkten en baskını da devamlı müşterileridir. Dolayısıyla sürekli çalışılan bu müşterilerin memnuniyeti büyük önem arz etmektedir. Firma gerek müşterilerini kendine bağlamak gerekse memnun müşteriler vesilesi ile yeni müşteriler bulmak için müşteriler tarafından önemli olarak kabul edilen süreçleri acil olarak iyileştirme yoluna gitmelidir.

Dikkate alınması gereken ikinci bir faktör ise müşterilerin penceresinden bakıldığında süreçlerin ne kadar sorunlu olduğudur. Bir müşteri firmanın daha önceden verdiği diğer hizmetlerden memnun kalsana son olarak memnun kalmadığı tek bir süreç mehterinin var olan memnuniyetini bir anda silebilecektir. Kısaca tek bir süreç dahi sorunlu olsa bu işletmenin önemli ölçüde müşteri kaybına yol açabilecektir.

Uygulamaya başlamadan vurgulamak gerekir ki bizim bu adımda içinde bulunduğumuz çabaların tamamı hep tek bir süreç seçmeye yönelikti. Burada akla gelmesi muhtemel iki soruyu cevaplamak gerekmektedir:

Birden fazla süreç seçilmesi gerekse idi ne yapılacaktı

İç puanlama ve müşteri puanlama sonucu farklı süreçler çıksa idi nasıl bir yöntem ile seçim yapacaktık

Bu iki sorusunda cevabi aynidir. Müşteri puanlaması sonucunda çıkan nitelik ifade eden değerlere belirli sayısal değerler atayacaktık.

Örneğin:Bilet Satın Alma sureci çok-çok çıktı ona 10 puan veriyoruz. turizm bolumu sureci az-çok çıktı ona da 6 puan veriyoruz gibi. Burada verilen puanlar çalışmayı yürüten kişinin veya grubun inisiyatifine kalmıştır.

İç puanlamada çıkan puanı elde edebilecek en fazla puana müşteri puanlandırmada çıkan puanda müşteri puanlandırmada elde edilebilecek en fazla puana göre bölerek normalice edecektik.

Bu işlemden sonra da uygulayıcının inisiyatifine bağlı olarak iç puanlandırmaya ve müşteri puanlandırmaya toplamı 1 edecek şekilde ağırlıklar verecek normalize edilmiş puanları ilgili puanlandırma yönteminin ağırlığı ile çarpıp toplayacaktır. Bu işlem her süreç içi yapılacak ve en fazla puanı alan süreç veya süreçler seçilecektir.

5.4 Süreç için Belirli Performans Göstergeleri Atanması

Surecimizi ölçmek amacı ile kullanabileceğimiz bir çok performans göstergesi atamak mümkündür. Ancak bu ölçütlerden tamamını kullanamam anlamlı olmayacaktır zira surecin içimdeki bir etkenden kaynaklanmayan ve bu sebeple ölçülmesinin mümkün olamayacağı bazı faktörler vardır. Bu faktörleri denetlemenin de mümkün olmadığını belirtmemiz gerekmektedir. Denetleyemediğimiz faktörler üzerinde yapılacak iyileştirme çalışmaları anlamlı olmayacaktır.

Aşağıda sıralamış olduğumuz ölçütlerden bazıları da bu ölçütlerin değerleri hakkında bilgimiz olmadığından elimine edilmiştir. Surecin performansı hakkında sağlıklı yorum yapabilmemiz için eldeki verileri kullanarak çalışmamıza devam etme kısıdına katlanmak durumundayız.

Diğer bir grup ölçüt de ölçütün alacağı değer diğer süreçler tarafından da etkilendiğinden değerini belirlemenin zor olması nedeni ile alınmamıştır.

Öncelikle surecimiz için kullanılabilecek bütün performans ölçütlerini sıralayalım. Daha

sonrada çalışmada kullanılacak ölçütleri cinslere göre tasnif edelim.

5.4.1 Ölçütler

Bu noktada olsa bütün ölçütlerin hepsini yazarak bir ölçüt havuzu oluşturuyoruz. Bunu yapmamızdaki amaç bu ölçütlerden seçilecek performans değerlendirmede kullanacağımız ölçütlerin daha anlamlı olması ve daha iyi sonuç vermesidir. Ne kadar fazla alternatif yaratırsak yapacağımız secimde o kadar sağlıklı olacaktır.

Hatalı Kesilen Bilet Oranı = $\text{Hatalı Bilet Sayısı} \setminus \text{Toplam Bilet Sayısı}$

Hatalı fatura oranı = $\text{Hatalı fatura sayısı} \setminus \text{Toplam fatura sayısı}$

Hatalı dosya oranı = $\text{Hatalı dosya sayısı} \setminus \text{Toplam dosya sayısı}$

Bilet başına hata oranı = $\text{Bilette yapılan toplam hata sayısı} \setminus \text{Toplam bilet sayısı}$

Fatura başına hata oranı = $\text{Faturada yapılan toplam hata sayısı} \setminus \text{Toplam dosya sayısı}$

Yeniden kesilen fatura sayısı

Yeniden kesilen bilet sayısı

Yeniden hazırlanan dosya sayısı

Dosya başına hata oranı = $\text{Dosyada yapılan toplam hata sayısı} \setminus \text{Toplam fatura sayısı}$

Bilet zamanındalık oranı = $\text{Zamanında teslim edilen bilet sayısı} \setminus \text{Toplam Bilet Sayısı}$

Fatura zamanındalık oranı = $\text{Zamanında teslim edilen fatura sayısı} \setminus \text{Toplam fatura sayısı}$

Ortalama uçuş ayarlama suresi

Yer bulamama oranı = $\text{Yer bulunamayan müşteri sayısı} \setminus \text{Toplam müşteri sayısı}$

Memnuniyet = $\text{Memnun müşteri sayısı} \setminus \text{Toplam müşteri sayısı}$

Kabul edilme oranı = $\text{Bilet almayı kabul eden müşteri sayısı} \setminus \text{Toplam müşteri sayısı}$

Müşteri bağlılık oranı = $\text{Sürekli is yapan müşteri sayısı} \setminus \text{Toplam müşteri sayısı}$

Elde edilebilirlik oranı = $\text{Anında yer bulunan müşteri sayısı} \setminus \text{Toplam müşteri sayısı}$

Müşteriye ortalama geri dönme suresi

İade edilen bilet oranı = $\text{İade edilen bilet sayısı} \setminus \text{Toplam bilet sayısı}$

Müşteri tarafından yapılan değişiklik oranı = $\text{Yapılan değişiklik sayısı} \setminus \text{Toplam müşteri sayısı}$

Şikayet oranı = $\text{Şikayet sayısı} \setminus \text{Toplam müşteri sayısı}$

İç hatlarda pazar payı

Dış hatlarda pazar payı

İade işlemlerinin ortalama bitiş suresi

Eğitim oranı = $\text{Eğitim sayısı} \setminus \text{Toplam çalışan sayısı}$

Eğitim alan çalışan oranı = Eğitim alan çalışan sayısı

On ofis işlemleri tamamlanma süresi

Arka ofis işlemleri tamamlanma süresi

Sürecin toplam süresi (Cevrim süresi)

Çözümüne kavuşturulmayan şikayet oranı = Çözümüne kavuşturulmamış şikayet sayısı \ Toplam şikayet sayısı

Gerçekleşen bilet satışları \ Hedeflenen bilet satışları

Kontrol maliyeti (\$)

Hata ve uygunsuzluk maliyeti (\$)

Süreç maliyeti (\$)

Öngörülen tarihten geç gönderilen fatura sayısı

Öngörülen tarihten geç gönderilen bilet sayısı

Ödeme hataları sayısı

Değer katan zaman \ Toplam zaman

Değer katan zaman \ Süreç maliyeti (1 den büyük olması istenir. Maliyet \$ olarak alınacaktır)

Süreç boyunca verim = İş kapsamı zamanı \ Sistemdeki toplam zaman

Kişi başına kesilen bilet sayısı

Alınabilen vize sayısı \ Toplam vize sayısı

Yukarıda kullanılması mümkün olan tüm oranları sıraladık. Ancak hangi ölçütleri kullanacağımıza karar verirken iki sese kulak kabartmalıyız. Bunlar müşterinin sesi ve sürecin sesidir. Bu iki noktayı dikkate alarak yukarıda sıraladığımız göstergelerden en önemlilerini seçmeye çalışacağız:

Öncelikle süreç geliştirme çalışmasını yaparken müşteri ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmeli ve operasyonel tanımlar-ölçütler ile ifade etmeliyiz.

Özellikle Efes turda müşteri beklentileri büyük önem arz etmektedir. Bu sebepler performans göstergelerimizi ölçütlerimizi oluşturmada müşterinin sesinin operasyonel kavramlar ile ifade edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Ölçüt havuzumuzdan müşterinin beklentisi ortaya koymasına rağmen ölçmenin zor olmasından ve çıkan sonuçların anlam düzeyinin az olmasından dolayı bazı ölçütler alınmamıştır.

Yapılacak geliştirme yaklaşımlarında sadece kısa vadeli geçici çözümler değil uzun vadeli çözümler üretme konusunda ısrarlı olacağız.

İşletme kendisine konulan hedeflerin çok gerisindedir. Ancak yapılan bastan tasarım yahut uzun vadeli değişime yol açacak yüksek maliyetli yatırımlara bütçe kısıtlarından dolayı direnç göstermektedir. Biz bu gerçeklere rağmen yapacağımız geliştirme çalışmasında yeni bir bilgisayar sistemi önermekten çekinmeyecek getirdiğimiz önerinin maliyetinden çok daha fazla miktarda kazanç kapısını aralayacağının arkasında olacağız.

Ayrıca bütünün yeniden tasarımında çok önemli bir faktör çalışanların yaptıkları işlerde olan değişikliklerden korkmamalı tam tersine bu değişikliklerin kendi yararlarına olacağını bilerek iş birliğe yapmalarıdır. Efes turda da çalışanlar kendi aralarında periyodik olarak toplanmakta ve işlerini nasıl daha iyi yapabileceklerine dair fikir alışverişinde bulunmaktadırlar. Belki bu konuda tam olarak bilgili bir kişinin önderliğinde yapılmadığı için bu çalışmalar aksi halde verebileceğinden daha verimsiz olmaktadır. Ancak çalışanlardan öğrendiğimiz en mühim nokta ise yapılan bu çalışmanın teoride kalmayarak hayata geçirildiğini iş yaptıkları ortamın ve iş yapma şekillerinin kendi düşünceleri doğrultusunda sürekli bir değişime uğradığıdır. Bu anlatılanlardan çıkarılan başka bir olumlu nokta ise yapılan bu çalışmaların üst yönetim tarafından desteklendiğidir. Aksi halde yapılan bu çalışmaları hayata geçirmek mümkün olmazdı.

Özet olarak yaptığımız değerlendirmeler sonucunda bütünün yeniden tasarımı veya mevcut sistemin geliştirilmesi yaklaşımlarından birini değil bu iki yöntemin aynı anda optimum kullanılmasını seçiyoruz.

5.5 Sureci Geliştirme Çalışmaları

5.5.1 Mevcut Süreci Geliştirme

5.5.1.1 Süreçteki Adımların Katma Değer Durumlarının İrdelenmesi

Surecimizi geliştirirken ilk çıkış noktamız süreçteki adımların katma değer katıp katmadıklarının incelenmesi olacaktır. Bu incelemenin amacı katma değer katmayan adımların elimine edilmesidir. Hizmet sistemlerindeki iş süreçlerinde en sık karşılaşılan sorun süreçte katma değer katmayan çok fazla işin yapılması gerektiğidir. Yapılan daha önceki çalışmalar sadece katma değer katmayan işlerin elimine edilmesinin bile surecin çevrim süresinin önemli ölçüde kısaldığı maliyetlerin azaldığı ve sonuç olarak da müşteri memnuniyetinin arttığını işaret etmiştir.

Surecin adımları incelenirken adımlar arasında katma değer katıp katmamalarına göre şu şekilde ayırım yapılacaktır:

Müşteriye doğrudan katma değer katan adımlar

Destek adımlar müşteriye doğrudan katma değer katmayan ancak katma değer katan adımların gerçekleşmesi için destek görevini gören adımlar

Katma değer katmayan adımlar

Bilet satın alma sürecindeki adımlar yukarıda ifade ettiğimiz sınıflardan birine sokulacak ve geliştirme çalışmamızın en önemli kısmı olarak katma değer yaratmayan adımlar elimine edilecektir.

Bu noktada adımları ve katma değer katma durumlarını inceleyelim:

Elimine edilmiş olan katma değer yaratmayan adımlar dikkatle bakıldığında bu adımların şu sınıfa dahil edilebileceği görülecektir:

Tasıma

Kontrol

Bekleme

Bu uç sınıfa ait adımları nasıl elimine ettiğimizi açıklamak durumundayız. Taşımaları elerken işletmenin yerleşim planı üzerinde ufak değişiklikler on gördük. Yerleşim planı Efes turda tamamen fonksiyonel olarak yapılmıştır. Biz ise fonksiyonel yapıdan çıkarak yerleşimi süreçlere göre yapmanın daha uygun olduğunu düşündük. Süreçlere göre yapılan bir yerleşimin sonucu olarak taşımaya maruz kalan belgelerin akışı kolaylaşacak örneğin bir masadan hemen yan masaya geçecektir. Bu önerimiz sadece taşımaların ortadan kalkmasını değil beklemlerinden yok olmasını sağlayacaktır. Süreçleri sahiplenilen bir grup işi sonuna kadar yürütecek ve böylece önemli zamanlar alan beklemlerde ortadan kalkacaktır.

Süreçte kontroller ile gereksiz fazla zaman kaybedilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışını esas alarak kontrollerin belirli kişilerce belirli aşamalarda değil yapılan her işin sonunda her çalışan tarafından yapılması gerektiğini söylemekteyiz. Kontroller yapılan işlemlerle bütünleştirilmelidir. Böylece hem hatalar azalacak hem de süreç hızlanacaktır. Unutulmamalıdır ki kontroller değer katmayan adımlardır.

Bu yaptığımız çalışma sonucunda katma değer yaratmayan adımları elimine ederek süreçte önemli iyileştirmeler yapmak mümkündür. Katma değer yaratmayan gereksiz adımları yok etmenin dışında katma değer yarata veya katma değer yaratan adımlara destek olan bazı adımları bütünleştirerek süreci basitleştirmeye devam edilebilir.

Bütünleştirilebilecek adımlar:

Dosyanın açılması pembe kuponun açılması ve dosyanın islenmesi

Bilet kuponlarının kutuya rezervasyonların başka bir kutuya ve de dosyaların başka bir kutuya konarak saklanması

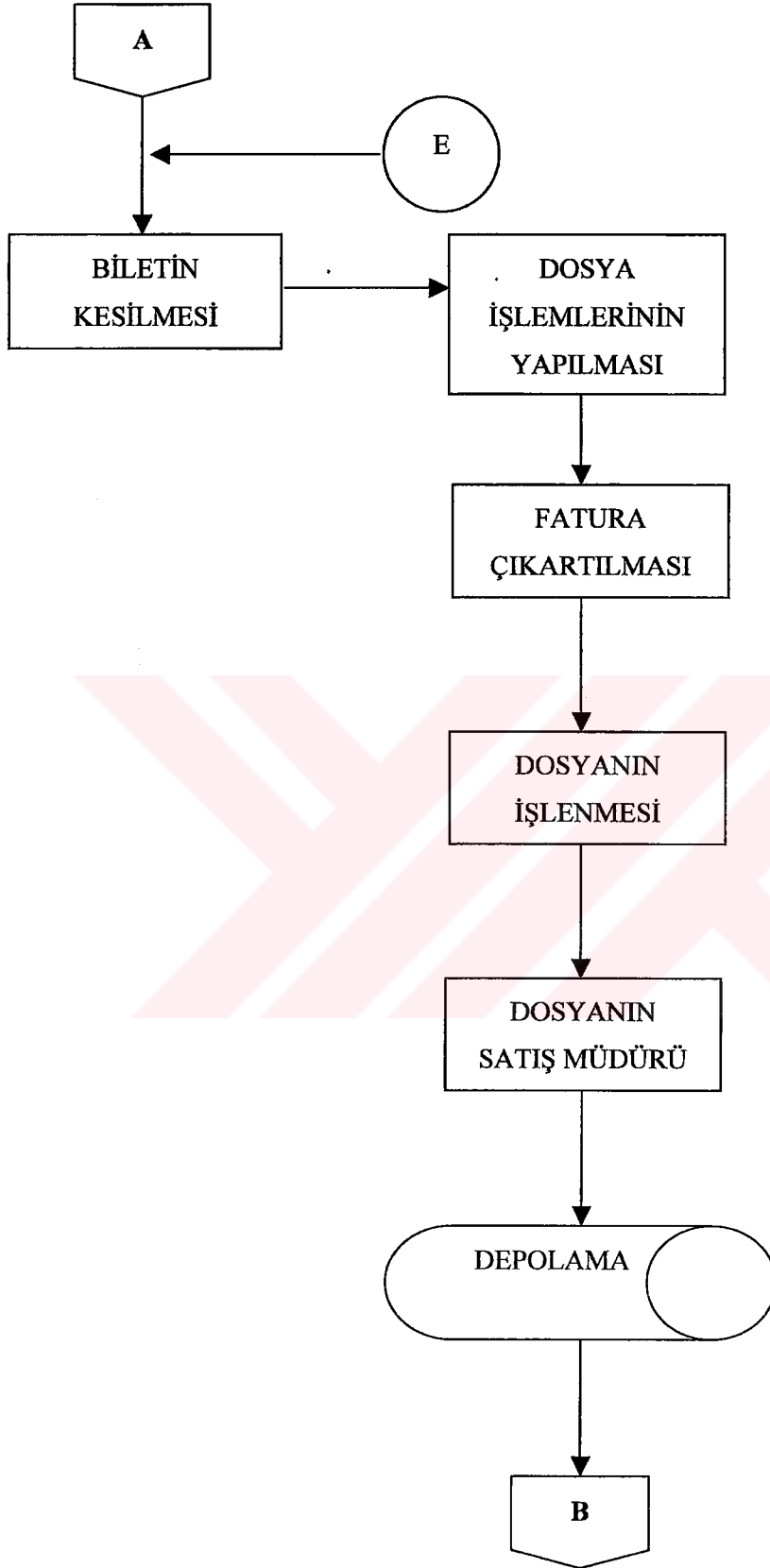
Dosyanın açılması pembe kuponun açılması ve dosyanın islenmesi işleri sırayla yapılmaktadır; oysa bu dosya üzerindeki işlemler birbirinden bağımsızdır. Yapılan bir görev paylaşımı sonucunda bu işler aynı anda yapılmak sureti ile daha kısa zamanda yapılabilir.

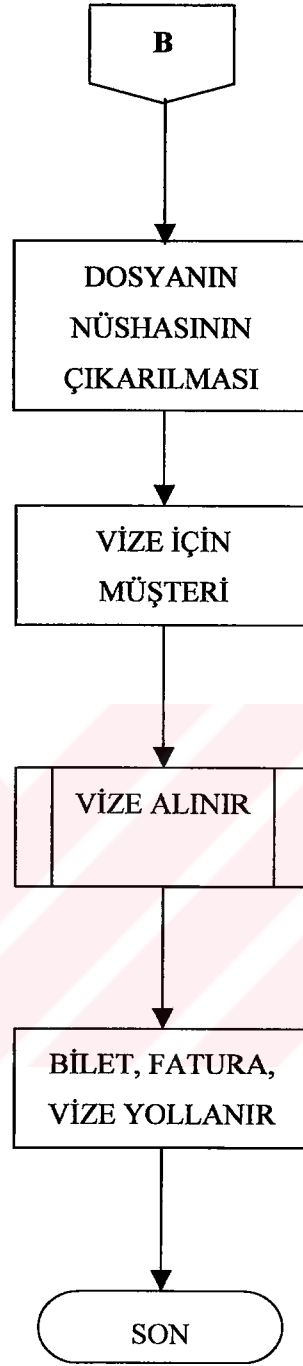
Bilet kuponlarının kutuya rezervasyonların başka bir kutuya ve de dosyaların başka bir kutuya konarak saklanması işlemleri bu kutuların ayrı yerlerde bulunması sebebi ile gereğinden fazla

zaman kaybına neden olmaktadır. Ayrıca yapılan arşivlemenin manuel olması sebebi ile karşılıklar ortaya çıkabilmektedir. Yapılması gereken bu dokümanların aynı yerde fakat birbirine karışmayacak şekilde saklanmasıdır. Buna örnek olarak yaptığım stajda Ulaşım Departmanında son aylara ait arşivler bir arada bulunmakta bunlara ulaşmak için çalışanın sadece elini uzatması yetmekte idi. Bu arşivlerin faal kullanım zamanı geçtikten sonra bir görevli tarafından firmanın arşivine kaldırmaktaydılar.

Simdi bu yapmış olduğumuz mevcudu iyileştirme çalışmalarının süreçlerin listelenmesi kısmında akis semasını gördüğümüz Bilet Satın Alma Sureci üzerinde ne gibi değişiklikler yapmış bakalım:



5.5.1.2 Geliştirilmiş Bilet Satın Alma Süreci Akış Şeması



Şekil 5.6 Geliştirilmiş bilet satın alma süreci

5.5.2 Yeniden Tasarlama

Önceki Bölümde mevcudun geliştirilmesi için yaptığımız aynısını bu noktada da ifade ettikten sonra daha farklı öneriler getirmek istiyoruz.

Kayıtlar, bilet kesilmesi, fatura çıkartılması gibi işlemlerin bilgisayar ortamında yapılmalıdır. Bilgisayar ağının Intranet olması, yani işletme içerisinde her noktadan bilgilere bilgisayar yoluyla erişilebilmesi ve süreç boyunca yapılan işlemlerin tamamının aynı bilgisayar programı ile yapılabilmesi; hem zamandan çok büyük kazanç sağlayacak hem de maliyetleri düşürecektir.

Bu intranet sayesinde bir çok işlem paralel olarak aynı anda yapılabilir. Fatura kesilmesi için biletin kesilmesini beklemek gerekmeyecek, sırayla yapılan bir çok iş paralel olarak yapılabilir. Bilgisayar programındaki kontroller her adımda kendiliğinden yapılacak; sadece hataların sayısı değil, kontrol süreleri de ortadan kalkacaktır.

Bütün bilgilerin bilgisayarda olmasından bahsediyoruz. Bu da şu anlama geliyor ki, en son ana kadar, bilet, fatura ve diğer belgeler bilgisayar ortamında kalmalıdır. Sadece işlemler tamamlandıktan sonra müşteriye gönderilmek üzere bunların çıktısının alınması gerekmektedir.

Bu yapılan işlemler bilgisayar ortamında otomatik olarak kaydedildiğinden yapılan işlemlerin dosyalanması ve bu şekilde arşiv oluşturulmasına da gerek kalmayacaktır. Veriler bilgisayar ortamında arşivlenecek ve her günün sonunda –veya işletmenin uygun gördüğü başka bir makul periyot ile- o periyotta yapılanların yedeklenme işlemi yapılacaktır.

Ayrıca en son çıktıyı alıp müşterilere gönderilmek üzere ileten kişinin mutlaka imza yetkisi de olmalıdır. Halihazırda sadece Satış Müdürü'nün imza yetkisi vardır ve belge için, eğer kendisi meşgul ise, beklemek gerekmektedir. Bu da yetki devredilmesi ile ortadan rahatça kaldırılabilir bir sorundur.

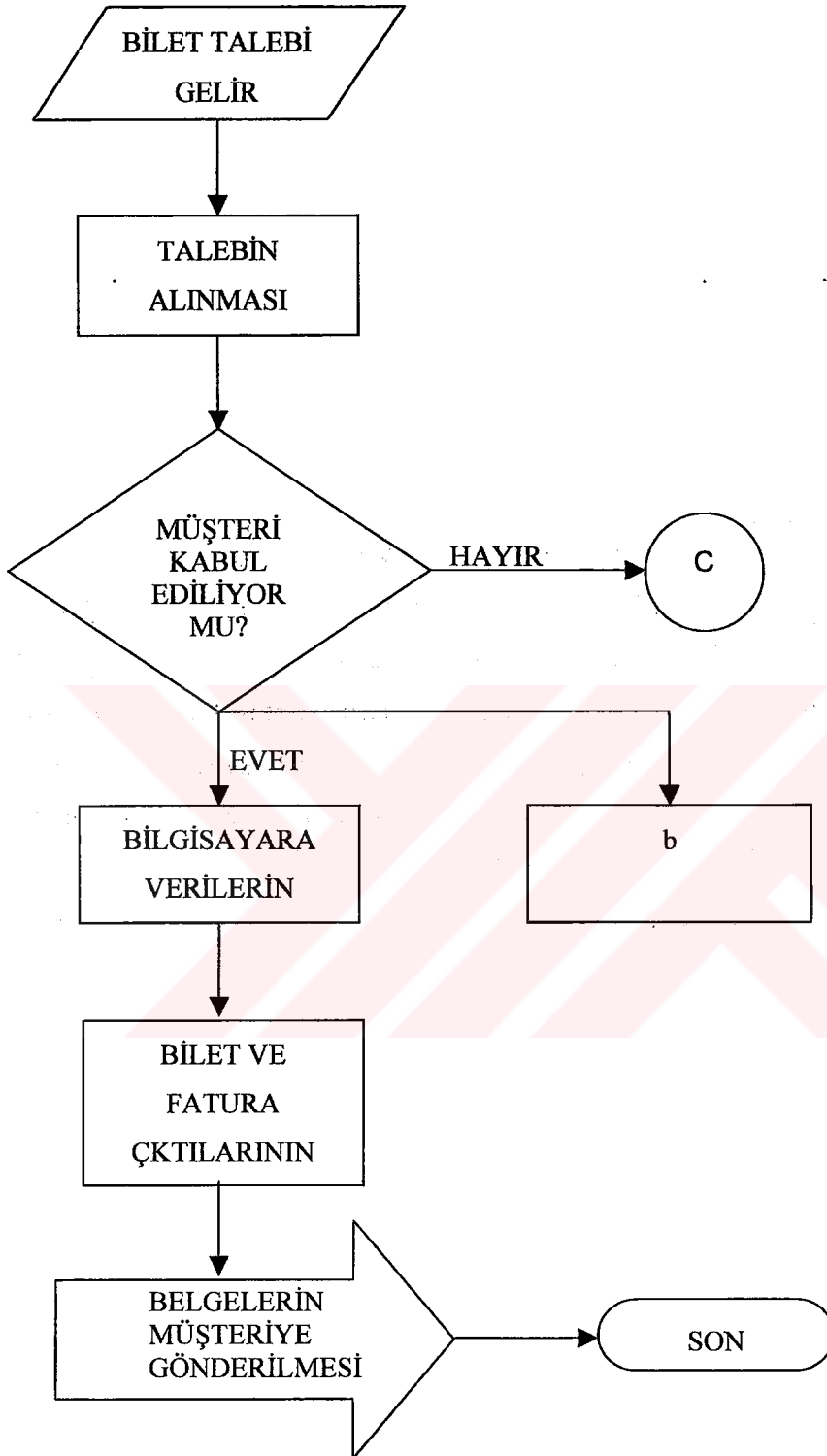
Vize alınma işlemi de işletmede çok geç başlamaktadır. Bunun yerine müşteri tamam dediği anda bir yandan bilet işlemleri ve faturalama işlemleri yapılırken, diğer yandan da vize işlemleri yapılabilir. Böylece de zaman kazanılmış olur.

Çalışanlar tek yönlü eğitilmeyip, fatura çıkartılması ve bilet kesilmesi işlerinin ikisine de vakıf olurlarsa bütün bu saydığımız işlemler imza yetkisi olan tek bir kişi tarafından yapılabilir. Bilgisayar programı yeterli veriyi aldığı anda hem bileti hem de faturayı zaten oluşturacaktır. Tek olması gereken bütün bu verileri girebilecek ve de bilgisayarca yapılan bir hatayı görebilecek derecede bilgili bir çalışandır.

Bunların dışında bağlantılı olunan havayolu şirketleri sayısı da artırılabilir. Nereye gitmek isterseniz isteyin, gitmek istediğiniz yere uçuş olmadığını duymak çok sinir bozucu bir durumdur. Efestur'da gitmek istediği yere uçakla ulaşamayacağını öğrenen bir kişi, başka bir seyahat şirketinden oraya uçak olduğunu öğrenirse, Efestur'a olan güvenini yitirecektir. Bunu ortadan kaldırmanın tek yolu da bağlantıda olunan havayolu şirketlerinin sayısını artırmaktır. Bu sayede müşterinin karar verme süresi de hızlandırılmış olacaktır. Efestur'a havayolu şirketlerince ayrılan kontenjan da artırılmak durumundadır. Sonuçta amaç, hiçbir müşteriyi "yer yok" diyerek kaybetmemektedir. Bütün şartlar hazır olduktan sonra gerisi müşterinin tercihidir. Ancak unutulmamalıdır ki, memnun müşteri en güçlü reklam aracıdır.

Bu önerilerimizin ışığında yeniden tasarlamış olduğumuz sürecin akış diyagramının nasıl olacağına bakalım:

5.5.2.1 Yeniden Tasarlanmış Bilet Alım Süreci



Şekil 5.7 Yeniden tasarlanmış bilet satın alma süreci

Yukarıda da görüleceği gibi bütünün yeniden tasarımı ile süreç çok daha yalın bir hale gelmiştir. Şimdi sürecimizin daha önceden belirlemiş olduğumuz performans ölçütlerinden aldığı değerlere bakmak gerekmektedir.

5.5.2.2 Yeniden tasarlanmış Bilet Satın alma Sürecinin Performansı

Yukarıda akış şemasını gördüğümüz yeniden tasarlanmış sürecimize ait yeni performans değerlerine bir bakalım. Bu değerlerin hedeflerle ne kadar sapma gösterdiği daha sonar ele alınacaktır. Aşağıdaki tablodaki değerler yeniden tasarlanmış sürecin bir aylık bir uygulama ve gözlem safhasından sonra elde edilmiş değerlerdir.

Çizelge 5.2 Yeniden tasarlanmış sürecin performansı

ÖLÇÜTLER	YENİDEN TASARLANMIŞ SÜREÇ
Hatalı kesilmiş bilet oranı	0.02
Hatalı kesilmiş fatura oranı	0.03
Hata düzenlenmiş dosya oranı	0.02
Bilet zamanındalığı	1
Fatura zamanındalığı	1
Ortalama uçuş ayarlama süresi	2 dk.
Ön ofis işlemleri tamamlanma süresi	4 saat
Memnuniyet	0,99
Elde edilebilirlik	1
Şikayet oranı	0
Çözüme kavuşturulmamış şikayet sayısı	0
Kontrol maliyeti	7
Hata ve uygunsuzluk maliyeti	5
Süreç maliyeti	20
Değer katma oranı	0,85
Değer katma/Süreç maliyeti oranı	1,1
Süreç maliyeti oranı	0,93

5.6 Mevcut Süreç, Geliştirilmiş Süreç Ve Yeniden Tasarlanmış Sürecin Performans Değerlerine Göre Değerlendirilmesi

Süreç geliştirme çalışmamızda en önemli adımlarında, biri de en son adım olan geliştirilmiş sürecin veya yeniden tasarlanmış sürecin performans değerlerinin hedef değerler ile kıyaslanmasıdır. Bu sayede nereden yola çıktığımızı, nereye varmak istediğimizi ve bu iki noktaya göre konumumuzun ne olduğunu belirlememiz mümkün olacaktır.

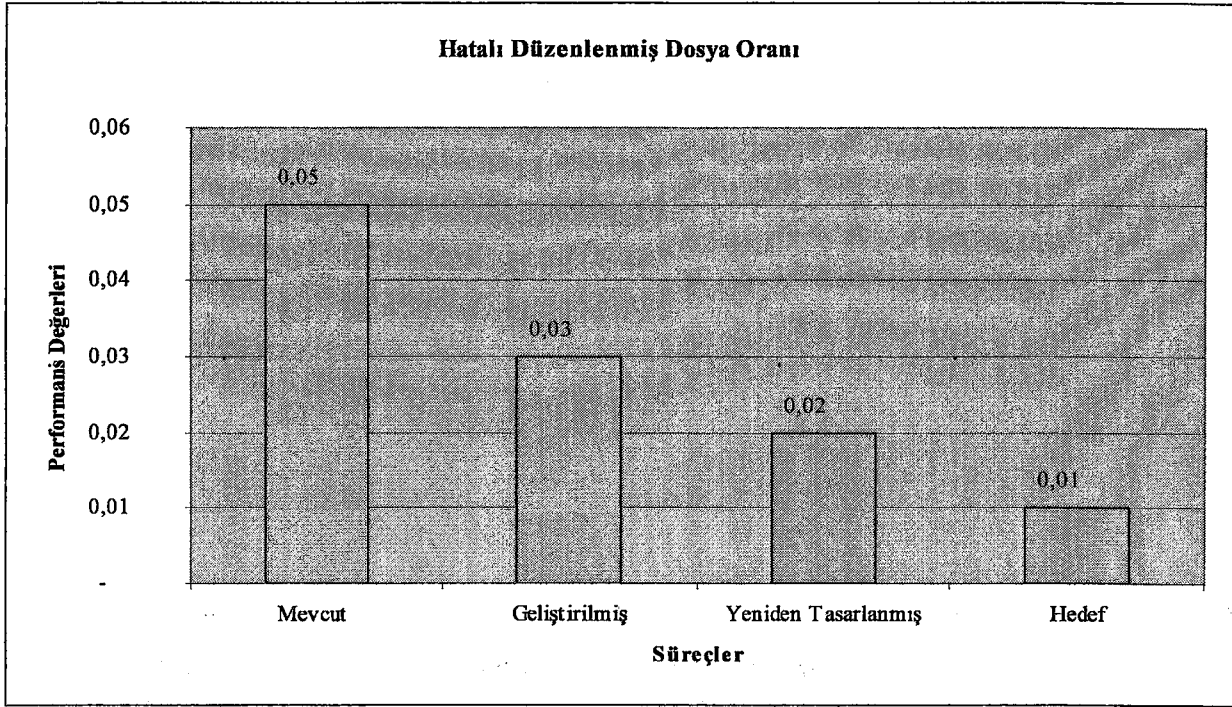
Unutulmamalıdır ki süreç geliştirme çalışmaları tek seferde yapıp bitecek çalışmalarda değildir. Süreç geliştirme çalışmalarının özünde “sürekli gelişme” yatmaktadır. Sürecimizin yeni performansını değerlendirmeli ve hedeften sapmaları incelemeliyiz.

Süreç, yaptığımız çalışmaya rağmen istenilen sonucu vermiyorsa, her hangi bir gelişme göstermiyorsa bu süreçte yapılan değişikliklerin mutlaka yanlış olduğu anlamına gelmemelidir. Yapılan değişiklikler yetersiz olabilir veya bizim süreci kontrol süremiz, sürecin yapılan değişiklikleri hazmedebilmesi, yani yapılan değişikliklerin meyvelerinin olgunlaşması için yeterli bir süre olmayabilir.

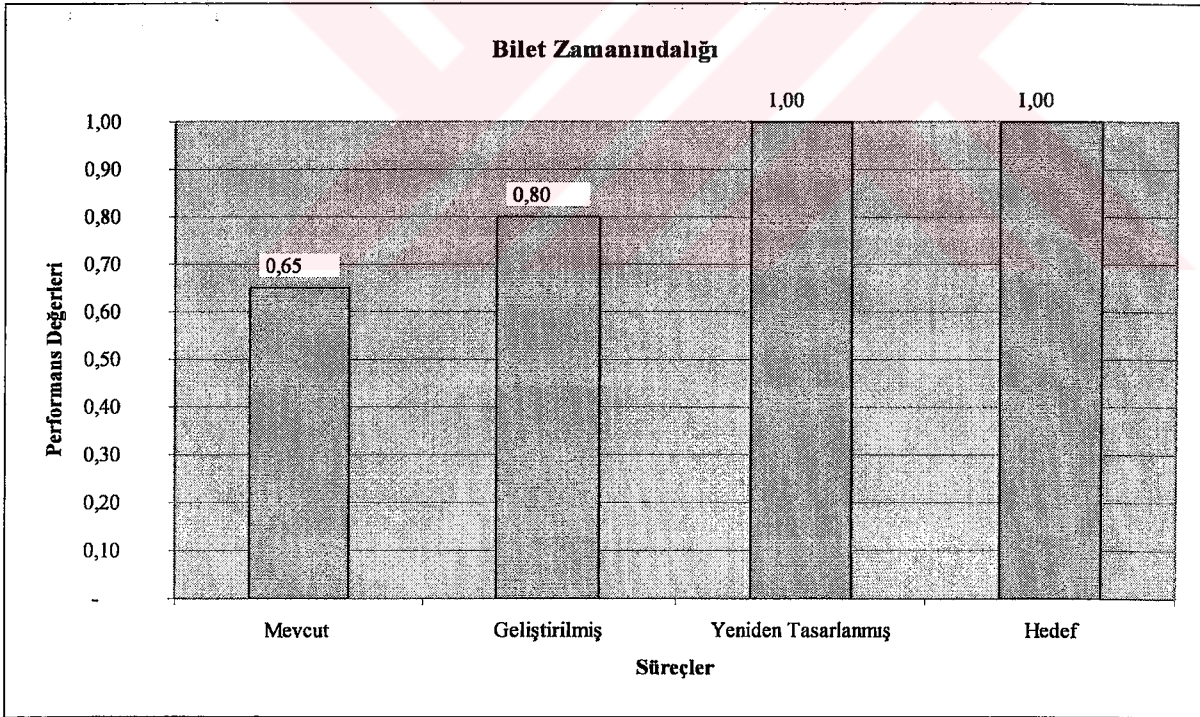
Yapılan çalışmalarda biz kontrol süresini 1 ay seçtik. Bu süre, yukarıda bahsettiğimiz nedenlerden dolayı az gözüксе de gerek zaman gerekse de Bilet Satın Alma sürecinin çok dinamik olmasından dolayı bu süreyi seçmek durumunda kaldık.

Ancak altını çizmekte yarar görmekteyiz ki sürecin performansının kontrolü bir seferlik iş değildir. Periyodik olarak sürecin performansı kontrol edilmeli ve gerekli görüldüğünde iyileştirme veya yeniden tasarlama çalışmalarına gitmekten çekinilmemelidir.

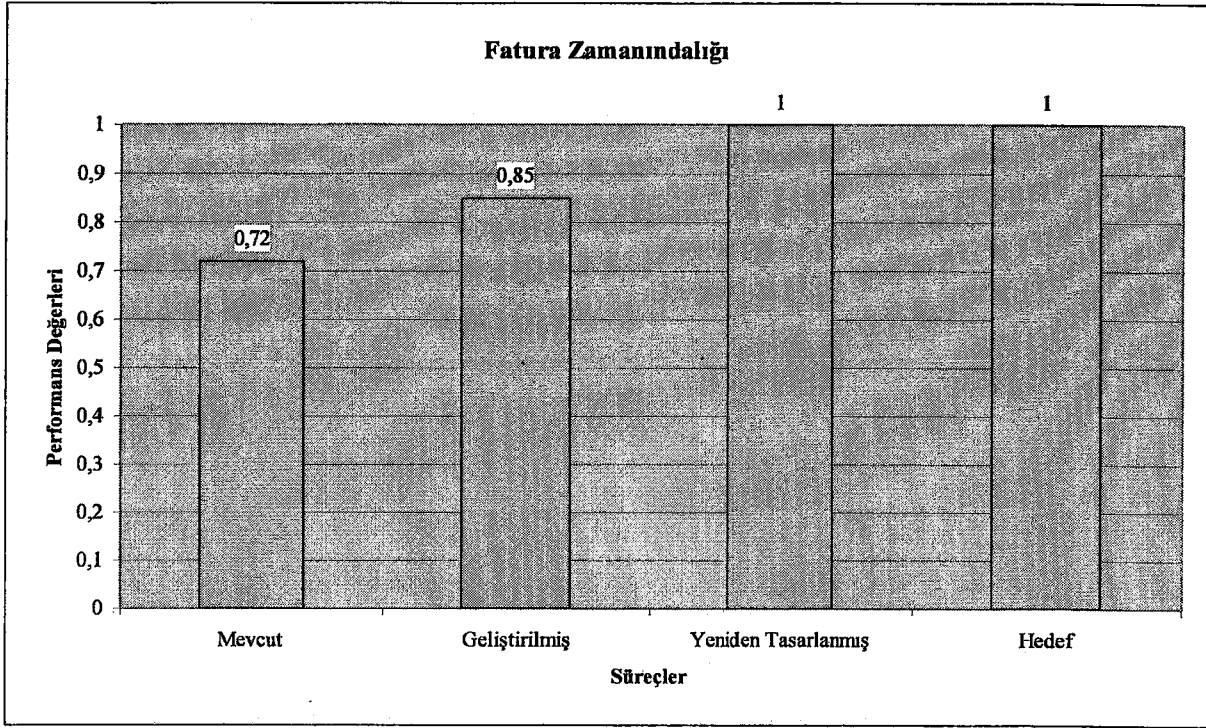
Şimdi sürecimizin, performansını ölçmekte kullandığımız ölçütlerden aldığı puanların yapılan çalışmalar sonucu nasıl değiştiğine bir bakalım :



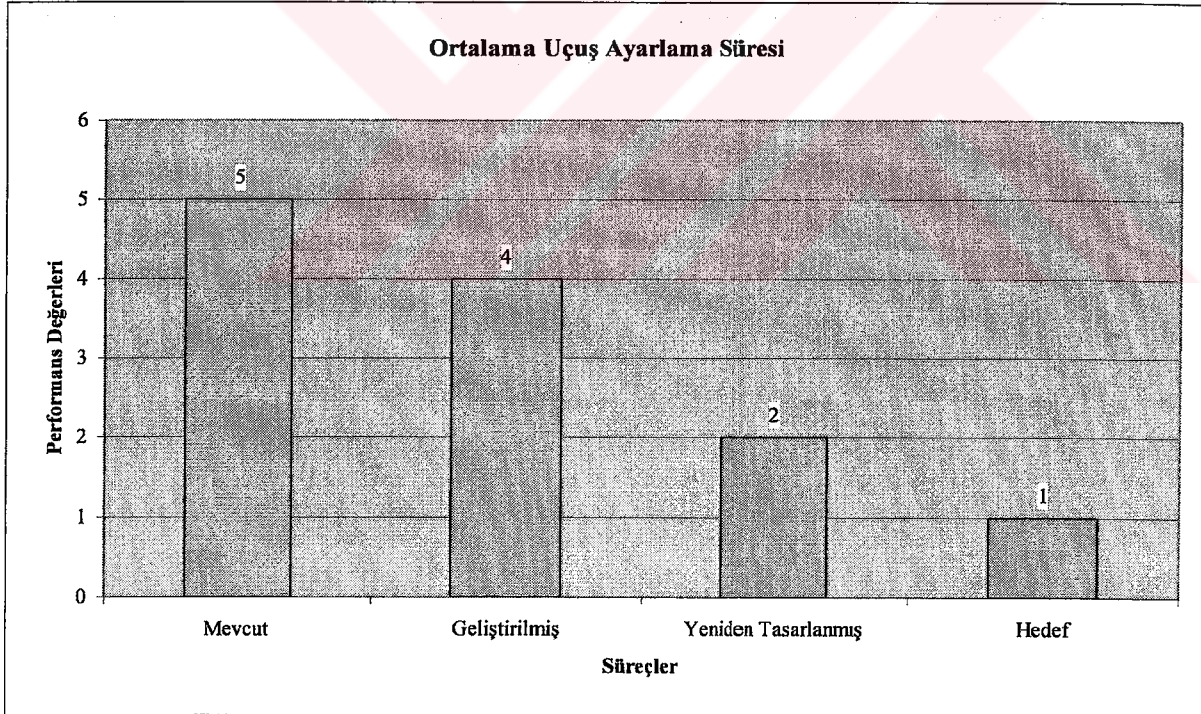
Şekil 5.8 Hatalı düzenlenmiş dosya oranı



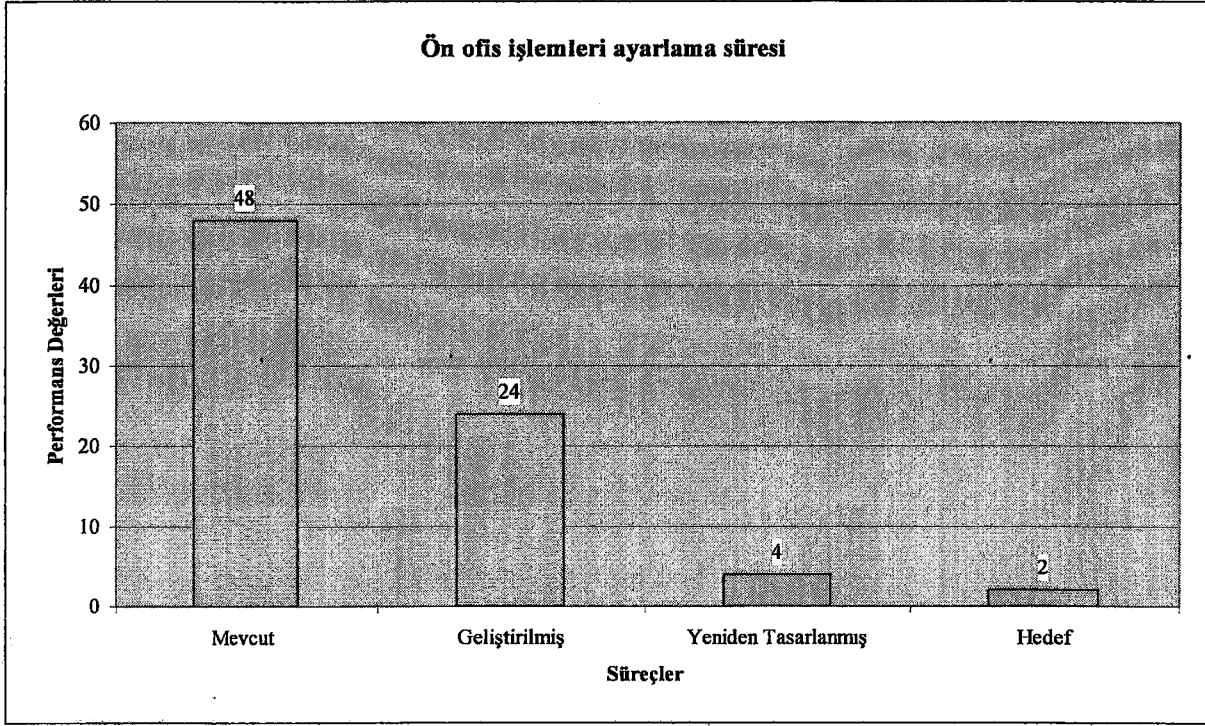
Şekil 5.9 Bilet zamanındalığı



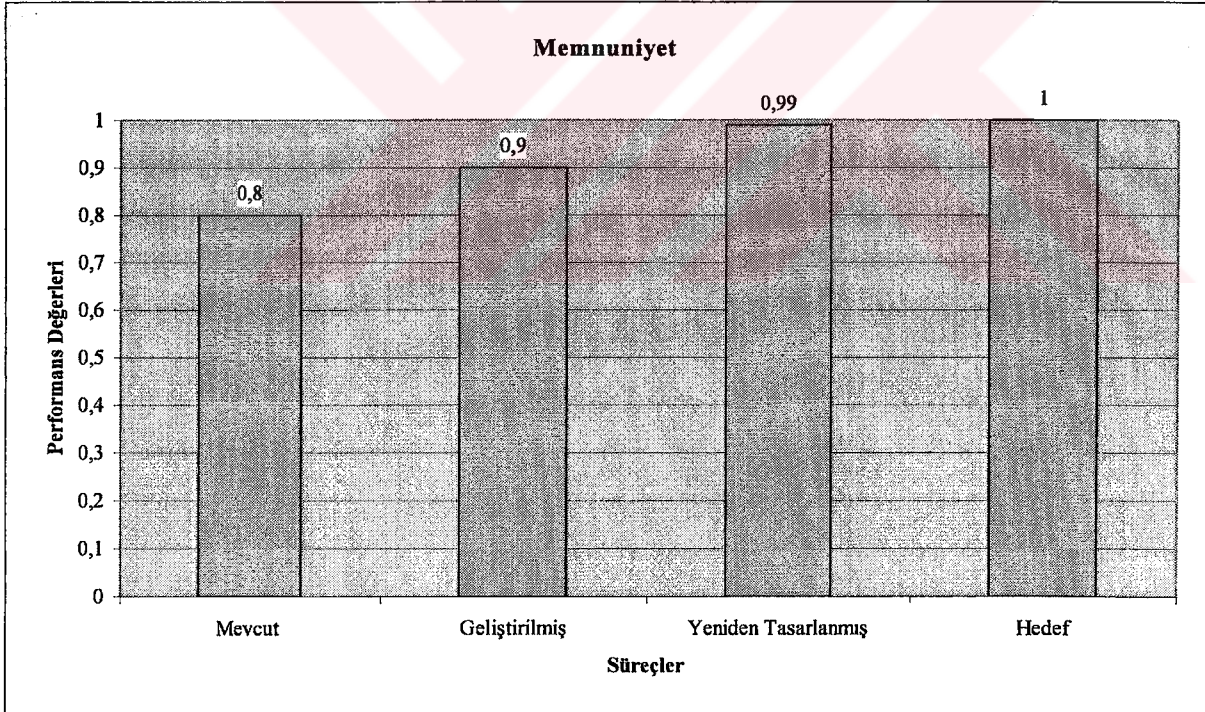
Şekil 5.10 Fatura zamanındalığı



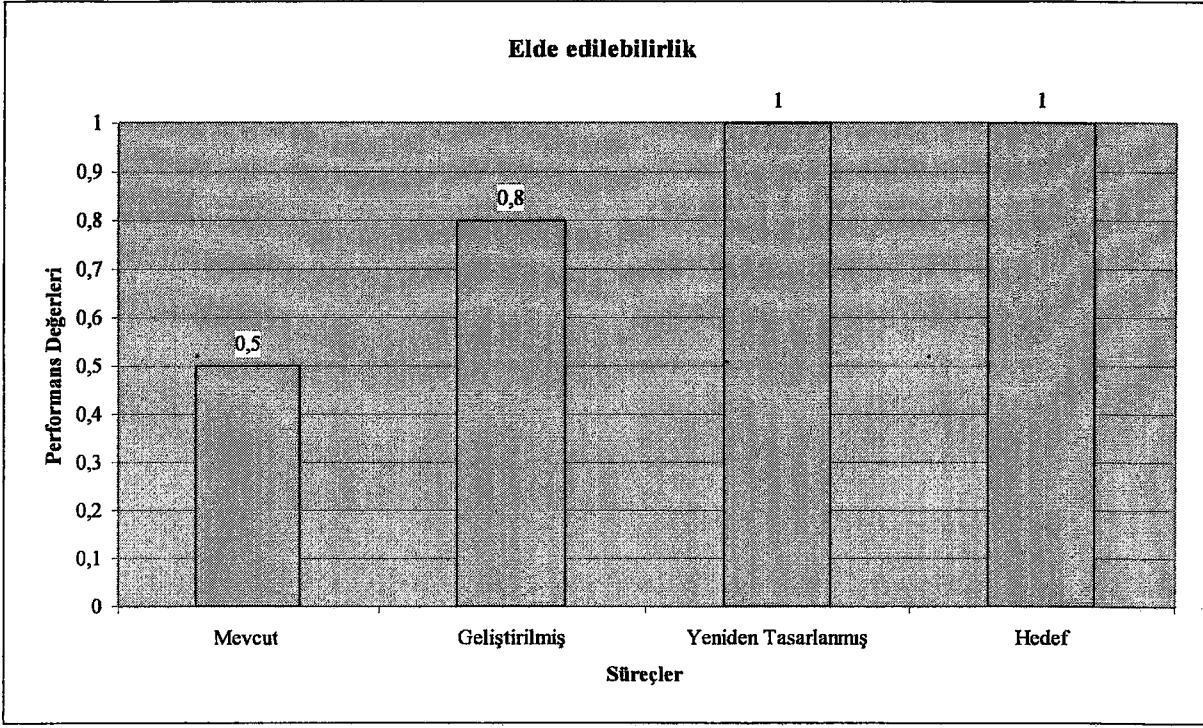
Şekil 5.11 Ortalama uçuş ayarlama süresi



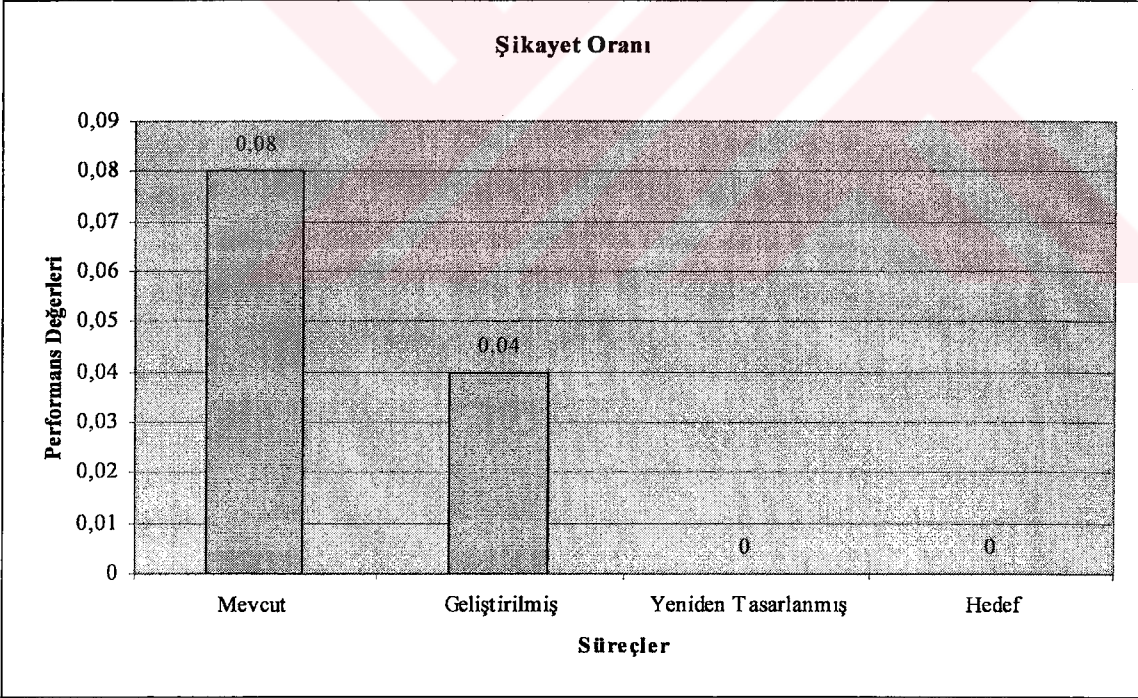
Şekil 5.12 Ön ofis işlemleri tamamlama süresi



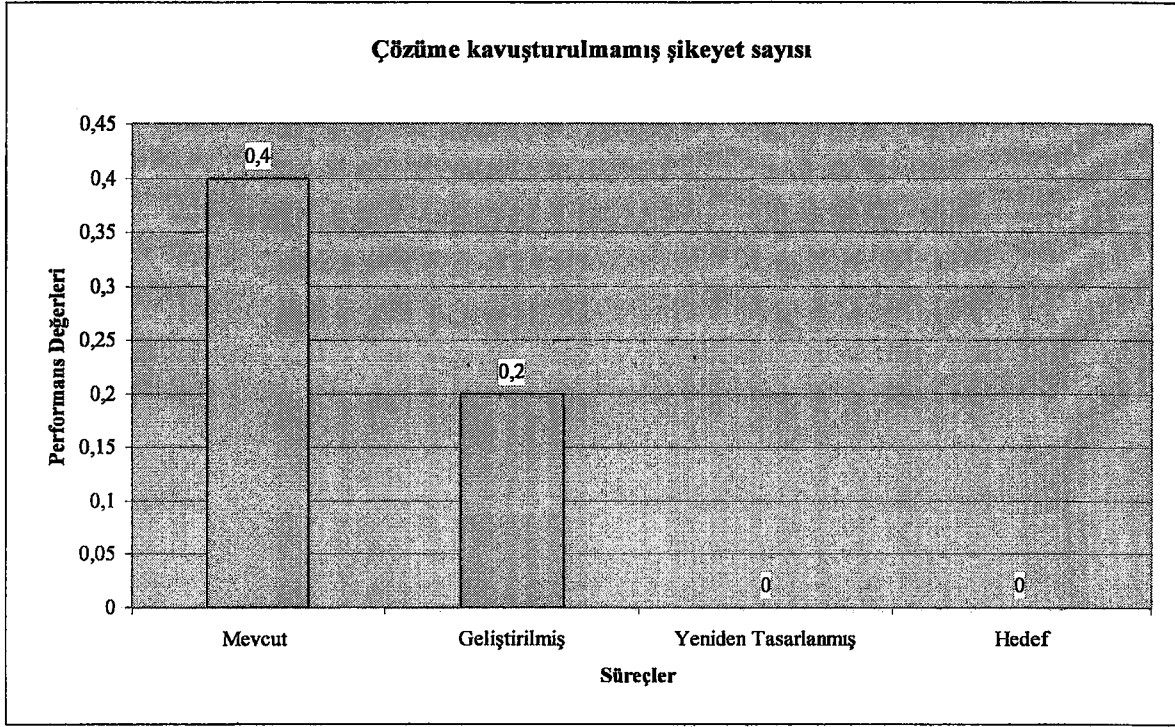
Şekil 5.13 Memnuniyet



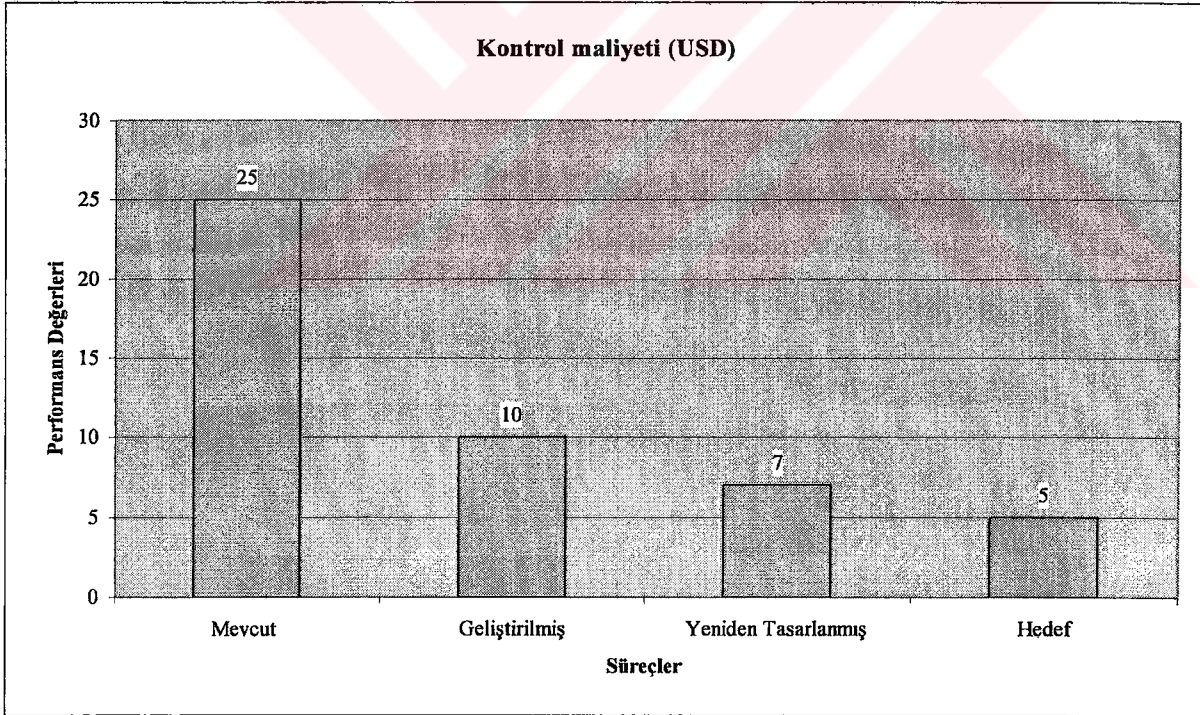
Şekil 5.14 Elde edilebilirlik



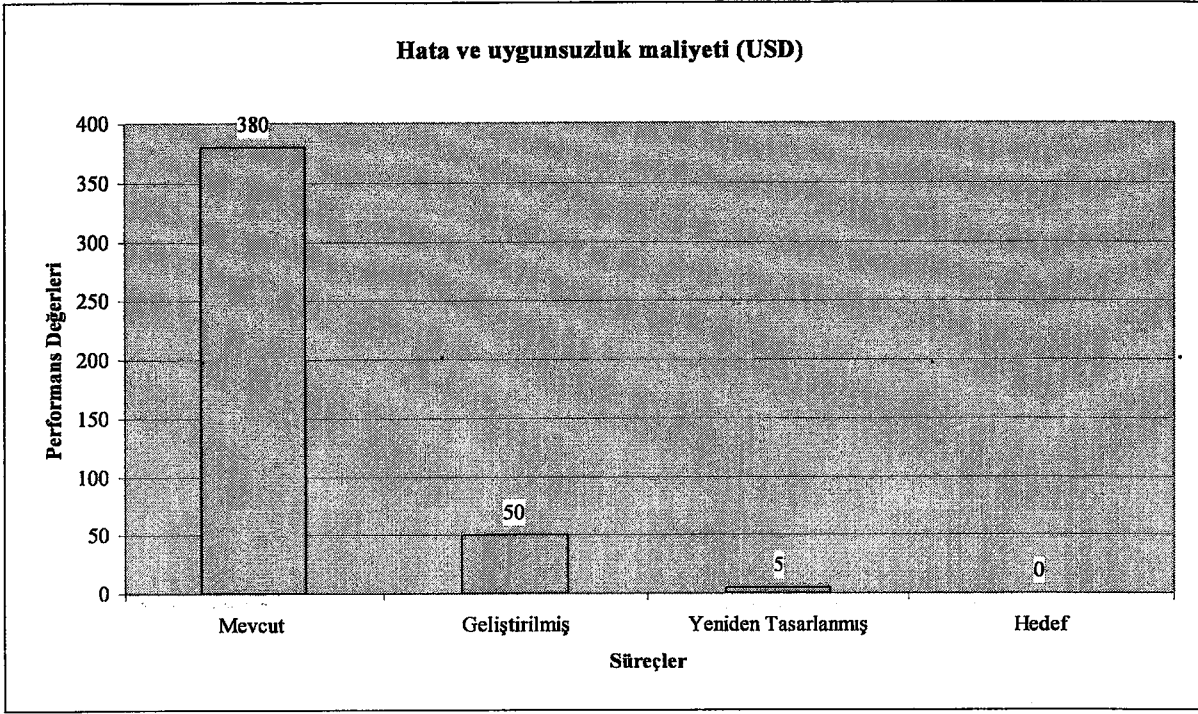
Şekil 5.15 Şikayet oranı



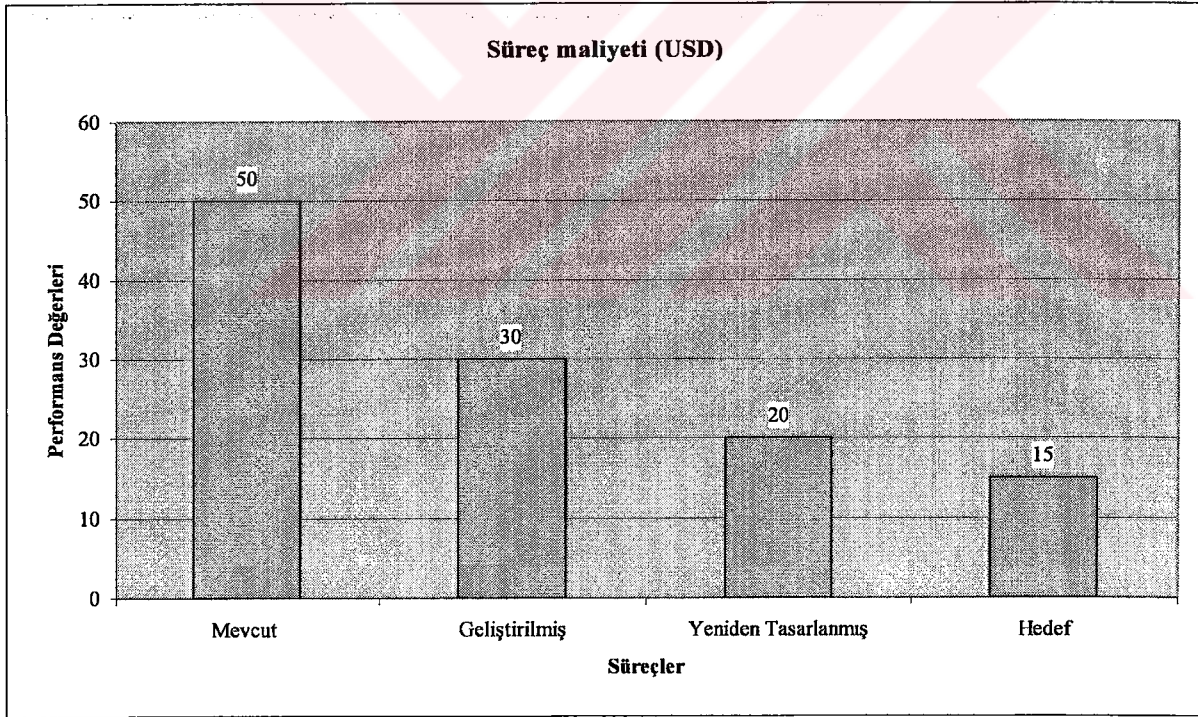
Şekil 5.16 Çözümle kavuşturulamamış şikayet oranı



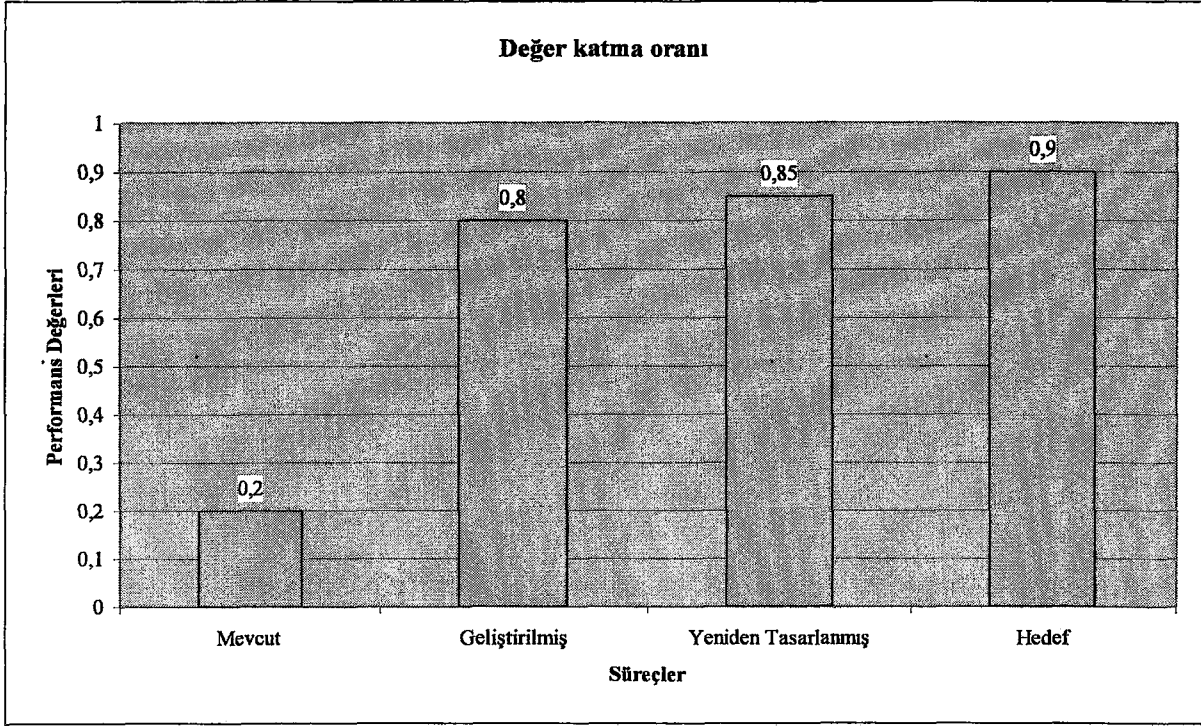
Şekil 5.17 Kontrol maliyeti



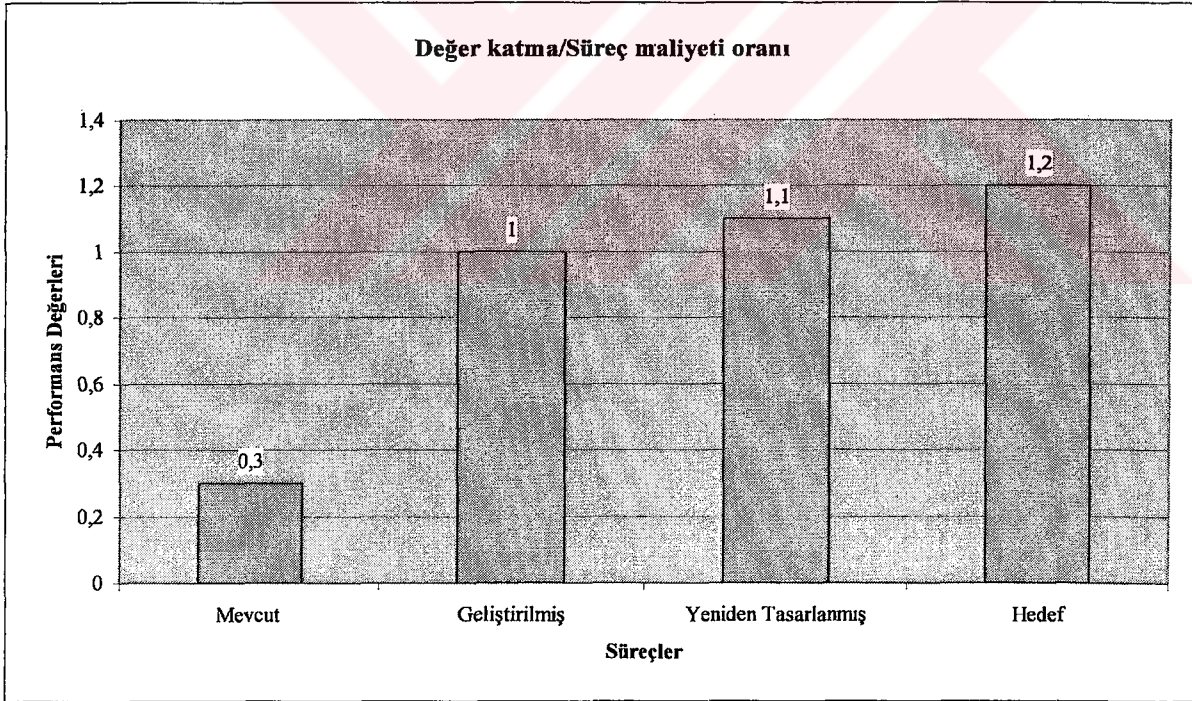
Şekil 5.18 Hata ve uygunsuzluk maliyeti



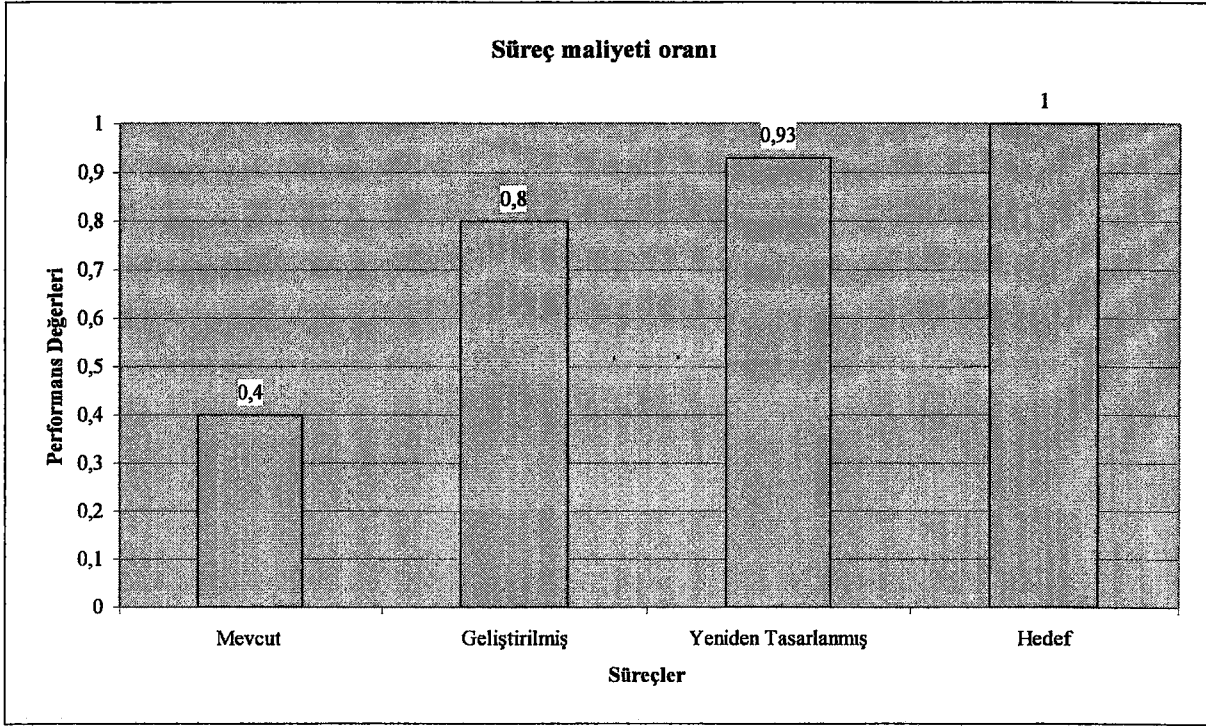
Şekil 5.19 Süreç maliyeti



Şekil 5.20 Değer katma oranı



Şekil 5.21 Değer katma/süreç maliyeti oranı



Şekil 5.22 Süreç maliyeti oranı

Yukarıdaki şekilde de açıkça görülebileceği gibi yapılan çalışma sonucunda, hedef değerlere tam olarak varılmamasına rağmen, tatmin edici – hedef değerlere çok yakın – sonuçlara ulaşılmıştır.

Şekiller incelendiğinde de görülebileceği gibi, sürecin tamamen yeniden tasarımı sonucu elde edilen performans değerleri mevcut sürecin iyileştirilmesi sonucu ortaya çıkan sürecin performans değerlerinden her ölçütte daha iyi çıkmıştır. Hatta bazı ölçütlerde yeniden tasarlanan sürecin performans değerleri hedeflenen performans değerleri ile aynı çıkmıştır.

Gördüğümüz başka bir nokta ise bütünün yeniden tasarımı yolu ile elde edilen sürecin performans değerleri, geliştirme çalışmaları – katma değer yaratmayan adımların elimine edilmesi ve adımların bütünleştirilmesi – sonucu ortaya çıkan sürecin performans değerlerinden her ne kadar daha iyi olsa da aralarında – bazı ölçütler dışında büyük farklara rastlanmamaktadır. Burada işletme yöneticilerinin yapmak durumunda oldukları bir tercih bulunmaktadır. Bütünün yeniden tasarımı hedef değerlere daha yakın sonuçlar ortaya koymaktadır; ancak bütünün yeniden tasarımı oldukça maliyetlidir. İşletme, eğer mevcut sürecin geliştirilmesi sonucu ortaya çıkan değerleri yeterli görüyor ise geri kalan süreçler de

mevcut sürecin iyileştirilmesi yoluna gidilebilir.

Ancak dikkat edilmesi gereken husus, her iki geliştirme çalışmasının sonucunda ortaya çıkan sürecin de performans değeri ile mevcut sürecin performans değeri arasında büyük fark olduğudur. Kısaca, işletmenin gerek bu süreçte gerekse geri kalan süreçlerinde – hangi geliştirme yöntemini seçer ise seçsin – süreçleri üzerinde yapacağı bir çalışma anlamlı olacaktır.



6 SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Uygulama çalışmamız sona ermiş durumdadır. Çalışmada en çok dikkat etmeye çalıştığımız nokta, yaptıklarımızın açık olması ve anlaşılabilmesiydi. Bu maksatla, her adımda yaptığımız işlemin gerekliliği ve çalışmamıza katkısını anlatmaya çalıştık :

Çalışmamızı değerlendirirken neler yaptığımıza bir bakmamız faydalı olacaktır :

İlk olarak Efestur'daki süreçlerin tamamını listeledik. Amacımız çalışmaya konu olacak süreci seçmeden evvel süreçleri akış diyagramları ile beraber görebilmektir. Bu sayede sürecimizi seçerken, neye dayanarak bu sürecimizin seçim kriterlerinden puan aldığını daha iyi anladık.

Sırada uygulamaya konu olacak süreci seçmek vardı. Süreci seçerken , sadece içerden bakmanın bizi yanıltabileceği düşüncesi ile iki koldan ilerleyerek bir seçim yapmaya çalıştık. Süreçlere bir yandan çalışan gözüyle bakarken, diğer yandan da müşteri gözüyle baktık; bu sayede sağlıklı bir değerlendirme sonucu uygulamaya konu olacak süreci seçtik.

Amacımız süreçleri geliştirmek olduğuna göre süreçlerin performansını ölçmemiz gerekmekte idi. Bu maksatla da performans ölçütleri belirlemeye çalıştık, gerek mevcut süreci gerekse gelişmiş süreçlerimizi ölçersek bilelim. Ölçütleri belirlerken önce bir ölçüt havuzu oluşturduk; kullanılması olası bütün ölçütler sıraladık ve daha sonra da müşterinin ve sürecin sesine kulak kabarttık. Bu sayede bu ölçüt havuzundan bizim için gerekli olan ölçütleri seçebildik.

Kazanacağımız ölçütleri belirledikten sonra mevcut sürecimizin performansını belirledik ve ulaşmak istediğimiz performans değerlerini atadık. Burada maksat, nereden yola çıktığımız ve nereye varmak istediğimizi görmek idi.

Sıra süreci geliştirmeye gelmiş idi. Öncelikle süreci nasıl geliştireceğimize karar vermemiz gerekiyor idi. Bildiğimiz iki tane ana geliştirme şekli var idi. Bunlardan ilki mevcudu geliştirme, ikincisi ise sürecin yeniden tasarımı idi. Biz, uygulamamızın daha anlamlı olması amacı ile bu yöntemlerden ikisini de kullanarak iki ayrı süreç geliştirmeye karar verdik.

Ancak yöntem seçiminde rol oynayan etmenleri de yazmayı unutmadık. Sürecimizi ilk olarak katma değer katmayan işleri atmak ve bazı adımları bütünleştirmek sureti ile geliştirdik. Geliştirdiğimiz sürecin akış diyagramını çizdik ve performansını bulduk.

Daha sonra da sürecimizi, elimizde hiçbir kısıt yokçasına, yeniden tasarlamaya giriştik. Kendimize hep şu soruyu sorduk : “ Bu iş idealde nasıl yapılmalı?” Bu soruyu her cevaplayışımızda süreç daha da şekillendi ve sonuçta hem mevcuda hem geliştirilmiş kıyasla çok daha yalın bir süreç bulunduğumuzu, akış şemasında gördük. Bu bulduğumuz yeniden tasarlanmış süreci performansını ölçtük.

Son olarak her ölçüt için mevcut sürecimizi, geliştirilmiş sürecimizi ve de yeniden tasarlanmış sürecimizi, başta kendimize koyduğumuz hedeflerle kıyasladık.

Bu kıyaslama sonucunda, yaptığımız çalışma sonucu çıkan sonuçların hedef değerlere ulaşmalar da hedefe çok yakın sonuçlar verdiğini gördük.

Mevcut sürece nazaran performans değerleri, geliştirilmiş ve yeniden tasarlanmış süreçte çok daha yüksek çıkmıştır. İşletmenin kısıtlarını bertaraf edebilmesi durumunda süreci geliştirmektense yeniden tasarlama yoluna gitmesinin daha mantıklı olacağı, yorumunu yapmak mümkündür.

Ancak halihazırda, işletmenin mali olarak yatırım yapacak gücü yoktur. Bu sebeptendir ki süreci yeniden yapılandırmak, işletme için çok zahmetli ve maliyetli olacaktır. İşletmenin bu maliyete katlanması mümkün değildir.

Yaptığımız çalışmanın sonucunda geliştirilmiş sürecin performans değerlerinin, yeniden tasarlanmış sürece yakın olması işletmenin süreçleri yeniden geliştirme yoluna gitmesini mantıklı kılmaktadır. Çalışmamızı başarılı kabul ederken, koyduğumuz hedeflerin doğru olması varsayımında bulunduk. Eğer hedeflerimiz, olması gerektiğinden daha aşağıda konduysa bu işletme için büyük bir tehlike arz edecektir.

Yeni süreçlerimizin performans değerleri gerçekten de mevcut sürecin performans değerlerinin üzerindedir, ancak hedefler olması gerektiğinden daha düşükse, çalışmamızın başarılı olduğunu söylememiz mümkün değildir. Gerçek hedefe yaklaşmaya dahi muvaffak olmamız dahi olanak dahilindedir. Bu sebeptendir ki hedeflerin doğru konması çok önemlidir.

Hedeflerin doğru olduğu varsayımını yapalım; işletme hedefler çok yakın performans değerleri elde etti ve bu konuda, süreç geliştirme çalışmalarına son verdi. Bir çok işletmede bu durumlar karşılaşılmaktadır.

Bir çok kereler ifade ettiğimiz gibi yinelemekten yüksünmüyoruz :

“Geliştirme süreci bir çevrimdir, eğer bu süreçte başarılı olmak istiyorsanız, sürecin her hangi bir noktasında durmaya veya süreci çıkarmaya hakkınız yoktur.”

Sonuç olarak, yapılan çalışmanın sürecin performansında yapmış olduğu katkıları gördük. Çalışma amacına ulaşmıştır ve geliştirme çabaları diğer süreçlerde de uygulanmalıdır.

Önerilerimizi gerek süreç geliştirme çabalarımızın içerisinde gerekse sonuç kısmında ifade ettik. Ancak şimdi bu önerilerimizde en önemli olanlarını toparlayalım :

- Süreçlerde katma değer katmayan işler elimine edilmelidir. Bu işlerin elimine edilmesi sürecin performansına önemli katkıda bulunmaktadır.
- Bir takım işler bütünleştirilmelidir. Ancak bütünleştirme çalışmaları mutlaka katma değer yaratmayan işlerin eliminasyonundan sonra yapılmalıdır.
- Çok rastlanan başka bir sorunda paralel yapılabilecek işlerin sıra ilişkisi içerisinde ele alınmasıdır. Bu da sürecin performansını olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda birbiri ile ilintisiz ve aralarında girdi – çıktı bağıntısı olmayan işler paralel olarak yapılabilir.
- Kurulacak bir bilgisayar ağı sayesinde veri akışı çok hızlanacak ve gereksiz kırtasiye işlerinden kurtulunacaktır.
- Yerleşim düzeninin süreçlere göre yapılması taşımaları ortadan kaldıracaktır.
- Kontroller çok fazla zaman kaybına yol açmaktadır. Unutmamalıdır ki kontroller değer

katmayan adımlardır. Belirli noktalarda kontrol edip, bir kişiyi kontrolle görevlendirmek yerine kontrolleri yerine kontrollerine yapılan işlerin içine sokmak ve herkesin kendi yaptığı işi kontrolü hem maliyetlerde hem de zamanda önemli azalmalar sağlayacaktır.

- Yetki devredilmesi de önemli katkılar da bulunacaktır. Sadece bir imza için, kuyrukta kaybedilen zaman hem sürece hiçbir şekilde değer katmamakta hem de sürecin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Eğitim, performansın arttırılmasında kilit rol oynamaktadır. Verilen eğitimle hem muhasebe hem de bilet işlerinden anlayan çalışanlar yetiştirilmesi süreci daha etkin kılınacaktır.
- Bir bölümde herkesin her işi yapması yerine, çalışanların belirli konularda eğitilip uzmanlaşması ve görev paylaşımına gitmesi de sürecin performansını olumlu yönde etkileyecek etmenlerden biridir.
- İşletmede, çalışanlar süreçleri geliştirmenin kendi işlerini ne kadar geliştireceği konusunda bilinçlendirilmelidir. Unutulmamalıdır ki, süreç sahiplerinin katkısı olmadan yapılan bir süreç geliştirme çalışmasının başarıya ulaşması zordur.
- Süreç sahipleri periyodik olarak toplanmalı ve süreçte yapılabilecek olumlu değişiklikleri ve bu değişikliklerin nasıl yapılabileceğini tartışmalıdır.
- Süreçlerin performans ölçüm çalışmaları periyodik olarak yapılmalı ve gerekli noktalarda müdahale etmekten çekinilmemelidir. Ancak, yeni sürecin performans değerlerini tek bir periyotta değerlendirmek yeterli olmayacaktır. Periyodik olarak yinelenen ölçümler ile sürecin performansı hakkında çok daha sağlıklı bilgiye kavuşulabilir.
- Özellikle hizmet sektörlerinde müşterinin ne kadar önemli olduğunu biliyoruz. Süreci geliştirme çalışmalarında müşterilerin görüşleri alınmalı, müşteriden gelen şikayetleri, avantaja dönüştürmelidir. Bu amaçla yapılacak müşteri anketleri, şikayet telefonları ve bunun gibi çalışmalar müşterinin sesinin daha gür olmasını sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Aldair, C. B., (1994), "Breakthrough Process Redesign", New York : Amacom.
- Alpay, Egemen, (1999), "Süreç Analizi Ve Değerlendirilmesi : Bitirme Projesi", İstanbul.
- Appleton, D. S., (1994), "Probe : Principles Of Business Engineering"; Manhattan Beach, Ca.:Talon Press.
- Barzelay, M., (1992), "Breaking Through Bureaucracy"; Berkeley : University Of California Press, 10-25.
- Born, Gary, (1998), "Process Management To Quality Improvement : The Way To Design, Document And Re-Engineer Business Systems", John Wiley & Sons.
- Carr, D. K., (1992), "Breakpoint : Business Process Redesign", Arlington, Va. : Coopers & Lybrand.
- Clark, K. B., Fujimoto, T., (1991), "Product Development Performance : Strategy, Organisation And Management In The World Auto Industry", Camb, Mass, Harvard Business School.
- Coulson, C., (1994), "The Implementation Of Bpr : Obstacles, Pitfalls And Critical Success Factors (Pan European Experience)", London.
- Darnton, G., (1997), "Business Process Analysis"; International Thomson Business Press, First Edition.
- Erkut, H., (1999), "Süreçlerle Yönetim : Yönetimde Yeri", Ufuklar Serisi.
- Harrington, D., (1991), "Business Process Environment : The Backthrough Strategy For Total Quality, Productivity And Competitiveness", New York.
- IBM, (1995), "Business Process Management".
- Koç, (1998), "İş Süreçleri Analizi Ve Metodolojisi", İstanbul.
- Sabel, C., (1991), "Studied Trust : Building New Forms Of Cooperation In A Volatile Economy"; Geneva : International Institute For Labour Studies.
- Şükran, Ş., (1997), "Değişim Mühendisliği : Lisans Tezi", İTÜ, 26-34.
- Türken, A., (1997) "Değişim Mühendisliği, İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması : Yüksek Lisans Tezi", İTÜ, 14-25.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	01.12.1976	
Doğum yeri	İstanbul	
Lise	1987-1994	İstanbul Erkek Lisesi
Lisans	1994-1999	İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	1989-1991	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Çalıştığı kurum(lar)

1999-2002 Andersen
2002-Devam ediyor Ernst & Young

