

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ



**HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ BPR UYGULAMASININ
ORGANİZASYON YAPISINDAKİ OPTİMİZASYON
YÖNTEMLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ
Saime Gizem KURAL**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman Öğretim Üyesi: Prof. Dr. Alptekin ERKOLLAR

HAZİRAN 2010

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

**HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ BPR UYGULAMASININ
ORGANİZASYON YAPISINDAKİ OPTİMİZASYON
YÖNTEMLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

Saime Gizem KURAL

0660Y53109

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Alptekin ERKOLLAR

Üye: Prof. Dr. Semra BİRGÜN

Üye: Öğr. Gör. Dr. Atik KULAKLI

HAZİRAN 2010

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KISALTIMA LİSTESİ.....	i
ŞEKİL LİSTESİ	ii
TABLO LİSTESİ.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	ix
1. GİRİŞ	1
2. YÖNETİM ve ORGANİZASYON KAVRAMLARI	3
2.1 Klasik Yönetim Kuramı.....	4
2.2 Neo Klasik Yönetim Kuramı	5
2.3 Modern Yönetim Kuramı	7
2.3.1 Sistem Yönetimi Yaklaşımı	7
2.3.2 Durumsallık Yaklaşımı	10
2.4 Günümüz Yönetim Anlayışı	13
2.5 Organizasyon Kavramı ve Organizasyon Yapısı.....	15
2.5.1 Dikey Organizasyon Yapısı	16
2.5.2 Yatay Organizasyon Yapısı	17
2.5.3 Matriks Organizasyon Yapısı	17
3. SÜREÇ KAVRAMI ve SÜREÇ YÖNETİMİ.....	24
3.1 Süreç Tanımlarının Tarihsel Gelişimi	26
3.2 Süreçlerin Özellikleri.....	28
3.3 Süreç Kavramına Uymayan Durumlar	29
3.4 Süreç Sınıflandırması.....	30
3.5 Süreç Hiyerarşisi.....	30
3.5.1 Kritik Başarı Faktörleri.....	33
3.5.2 Kurum Karnesi.....	35
3.6 Yeni Bir Süreç Tanımlama Metodolojisi.....	39
3.7 Sekiz Omega Metodolojisi	42
3.8 5N 1K.....	44
3.9 Pareto Analizi	44
3.10 Sebep Sonuç Diyagramı	45
3.11 Beyin Fırtınası	47
3.12 Süreç Yönetiminin Getirdikleri	48

4. SÜREÇ İYİLEŞTİRME	51
4.1 Süreç İyileştirme Metodolojisi	55
4.2 Süreç İyileştirme Kullanıcıları.....	68
4.2.1 Süreç Sahibi	68
4.2.2 Süreç Ekibi.....	68
4.2.3 Süreç Lideri	69
4.3 Süreç İyileştirme Stratejileri	69
4.3.1 Değişim Mühendisliği	69
4.3.2 Kıyaslama	70
4.4 Süreç Performans Ölçümü	73
4.4.1 Verimlilik.....	75
4.4.2 Etkinlik	76
4.4.3 Nihai Çıktı Ölçütleri	77
4.5 Süreç İyileştirmenin Kullandığı Yöntemler.....	78
4.5.1 Sürekli İyileştirme	78
4.5.2 Altı Sigma.....	86
4.5.3 Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli	92
4.5.4 ISO 9000 Standartları	96
4.5.5 Müşteri İlişkileri Yönetimi	100
4.5.6 Toplam Kalite Yönetimi	102
4.5.7 Proje Yönetimi.....	104
5. UYGULAMA	109
5.1 Banka Tanımı.....	111
5.2 Dünyada ve Türkiye’de Bankacılık	113
5.3 Tüketici Kredisi Tanımı.....	117
5.4 X Bankasına Genel Bakış	121
5.5 X Bankası Mevcut Durum Değerlendirmesi ve Süreç İyileştirme İhtiyacı.....	122
5.6 X Bankası Hedefleri ve Süreç İyileştirmenin Sağlayacağı Yararları	124
5.7 İhtiyaç Kredisi Uygulaması	125
5.7.1 Sektör Durumu.....	126
5.7.2 X Bankası Krediler Mevcut Durum.....	130
5.7.3 X Bankası Kıyaslama Çalışması.....	132
5.7.4 X Bankası İhtiyaç Kredisi Genel Durum.....	133
5.7.5 İhtiyaç Kredisi Süreci Seçimi ve Kısıtlar	134
5.7.6 İhtiyaç Kredisi Mevcut Durum.....	135
5.7.7 İhtiyaç Kredisi İyileştirilmiş Süreç	138
5.7.8 İhtiyaç Kredisi Metod Etüdü	142
5.7.9 İhtiyaç Kredisi Süre Analizi	145
5.7.10 İhtiyaç Kredisi İş Etüdü	147
5.7.11 İhtiyaç Kredisi Maliyet Analizi	149
5.7.12 İhtiyaç Kredisi Genel Maliyet Analizi.....	152
6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER	153
KAYNAKLAR	155
ÖZGEÇMİŞ	158

KISALTIMA LİSTESİ

ATM	Otomatik Para Çekme Makinası
BDDK	Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu
GM	Genel Merkez
GMT	Genel Merkez Temsilcisi
GT	Gişe Temsilcisi
ISO	Uluslararası Standart Örgütü
KAIZEN	Sürekli İyileştirme
KKB	Kredi Kayıt Bürosu
KKK	Kredi Karar Kontrolü
MDB	Müşteri Data Bankası
MM	Mevcut Müşteri
MT	Müşteri Temsilcisi
OT	Operasyon Temsilcisi
PUKH	Planla, Uygula, Kontrol et, Harekete geç
PUKÖ	Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem Al
ŞGK	Şube Güvenlik Kontrolleri
ŞM	Şube Müdürü
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TCKN	Türkiye Cumhuriyeti Kimlik Numarası
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÖAGK	Tasarım, Ölçme, Analiz, Gelişim, Kontrol
TSPAKB	Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kurumlar Birliği
YM	Yeni Müşteri

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Matriks İlişkilerin Başlangıcı	20
Şekil 3.1 Temel Süreç.....	26
Şekil 3.2 Süreç Modeli	27
Şekil 3.3 Dört Seviyeli Süreç Hiyerarşisi.....	31
Şekil 3.4 Altı Seviyeli Süreç Hiyerarşisi.....	32
Şekil 3.5 Dört Boyutta Ölçüm	36
Şekil 3.6 Kurum Karnesi Boyutları ve Sebep Sonuç İlişkileri.....	39
Şekil 3.7 Süreç Tanımlama Formu	41
Şekil 3.8 Sekiz Omega'nın Adımları ve Boyutları.....	42
Şekil 3.9 Pareto Diyagramı.....	45
Şekil 3.10 Balık Kılıcı Diyagramı	47
Şekil 4.1 İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Metodolojisinin Temel Adımları	51
Şekil 4.2 İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması Metodolojisinin Temel Adımları.....	52
Şekil 4.3 Kıyaslama Metodolojisi	72
Şekil 4.4 Kaizen'in Japonca Yazılışı.....	78
Şekil 4.5 Kaizen Şemsiyesi	80
Şekil 4.6 Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Kalite Modeli.....	92
Şekil 4.7 Proje Yönetimi Safhaları	107
Şekil 5.1 Yıllar Bazında Ekonomik Büyüme ve Kredilerdeki Değişim.....	113
Şekil 5.2 Krediler Genel Görünüm.....	125
Şekil 5.3 İhtiyaç Kredisi Genel İş Akışı.....	133

Şekil 5.4 İhtiyaç Kredisi İş Akışı	137
Şekil 5.5 İhtiyaç Kredisi İyileştirilmiş İş Akışı	139
Şekil 5.6 İhtiyaç Kredisi Metod Etüdü Çalışması Genel Görünüm	142
Şekil 5.7 İhtiyaç Kredisi Metod Etüdü Çalışması Başvuru Aşaması	143
Şekil 5.8 İhtiyaç Kredisi Metod Etüdü Çalışması Değerlendirme Aşaması.....	144
Şekil 5.9 İhtiyaç Kredisi Metod Etüdü Çalışması Teminat Aşaması.....	144
Şekil 5.10 İhtiyaç Kredisi Metod Etüdü Çalışması Kullanım Aşaması.....	145

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 Yönetim Kavramı.....	3
Tablo 2.2 Klasik Yönetim Kuramına ait Yaklaşımlar.....	4
Tablo 2.3 Neo Klasik Yönetim Kuramı.....	7
Tablo 3.1 Süreç Sınıflandırması.....	30
Tablo 3.2 Sekiz Omega Boyutları ve Adımlarının Açıklanması.....	43
Tablo 3.3 5N 1K Soru Tablosu	44
Tablo 4.1 Süreç İyileştirme Yöntemleri.....	55
Tablo 4.2 Süreç Geliştirme Tablosu Örneği.....	62
Tablo 4.3 Dokuz Performans Alanı.....	74
Tablo 4.4 Gösterge İzleme Tablosu.....	77
Tablo 4.5 Basitleştirilmiş Sigma Dönüşümü.....	87
Tablo 4.6 Altı Sigma ve Yalın Üretim Arasındaki Farklar	90
Tablo 4.7 Radar Mantığı.....	94
Tablo 4.8 Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri	95
Tablo 4.9 Mükemmellik Modeli Sonuç Kriterleri.....	96
Tablo 5.1 Tüketici Kredisi Genel Görünüm.....	127
Tablo 5.2 Tüketici Kredisi özelinde Sektöre Genel Bakış	128
Tablo 5.3 Mevduat Bankaları Genel Bakış	129
Tablo 5.4 Özel Sermayeli Bankalar Kırılım.....	129
Tablo 5.5 Milyon TL bazında İhtiyaç Kredisi Durumu ve Pazar Payları.....	130
Tablo 5.6 X Bankasına ait Genel Kredi Oranları	130

Tablo 5.7 Bireysel Kredi Türlerinin 2008 yılı 6 aylık Dönemine ait Kredi Adedi ve Oranı	131
Tablo 5.8 Bankalar Bazında İhtiyaç Kredisi Minimum Tahsis İşlem Süreleri	133
Tablo 5.9 İhtiyaç Kredisi Süreci İyileştirme Oranları	146
Tablo 5.10 Mevcut Süreç İş Etüdü Çalışması	147
Tablo 5.11 İyileştirilmiş Süreç İş Etüdü Çalışması	148
Tablo 5.12 İşlem Yapan Kişilerin Birim Maliyetleri	149
Tablo 5.13 Faaliyetler Bazında Maliyetler	151
Tablo 5.14 Genel Maliyet Analizi	152

ÖNSÖZ

Türkiye ve dünyada hızla gelişen rekabet ortamında firmalar daha güçlü rekabet edebilmek için yeni yollar aramak zorunda kaldılar. Küreselleşme, artan rekabet ve günümüzde yaşanan ekonomik kriz nedeniyle firmalar kar maksimizasyonuna, katma değer yaratmayan faaliyetlerin çıkarılmasına ve müşteriye yönelmeye başladılar. Bu yönelim öncelikle müşteri memnuniyetinin sağlanması ve müşteri ilişkilerinin yönetilmesi ile başlamıştır. Memnuniyetin daha da arttırılabilmesi için firmalar içlerine dönüp, kendi süreçlerini yönetmeye ve katma değer yaratmayan faaliyetlerin çıkarılarak süreçlerin iyileştirilmesi çalışmalarına başlamışlardır. “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” felsefesinden yola çıkılarak, süreç iyileştirme günümüzde ve gelecekte her sektörde etkisini gösterecektir. Süreç iyileştirme bitmek bilmeyen bir değişim sürecidir, firmanın mevcut duruma göre kendisini hazırlamasına yardımcı olur.

Bu çalışma konusunun belirlenmesi ve yazım aşamasındaki değerli katkılarını esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Alptekin Erkollar’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Mehmet Babür Yazıcı, Ali Ethem Gücenmez, ailem ve arkadaşlarıma yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ BPR UYGULAMASININ ORGANİZASYON YAPISINDAKİ OPTİMİZASYON YÖNTEMLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

ÖZET

Hizmet sektöründe özellikle bankacılık sektöründe günümüz koşullarına uyum sağlayabilmek için firmalar tarafından süreç yönetimi ve süreç iyileştirme kavramları kullanılmaktadır. Türkiye’de bankalar ürün bazında katma değer yaratmayan faaliyetleri en aza indirerek verimliliklerinin artırılmasına çalışmaktadırlar. Bankaların maliyetlerini en düşük seviyede tutup, karlarını artırabilmek için başvurdukları yöntemlerden biri süreçlerin yeniden iyileştirilmesidir. Mevcut süreçlerde elde edilen verimin artırılması, süreçlerin yönetilmesi, organizasyon yapılarının yeniden düzenlenmesi ve süreçlerin iyileştirilmesi ile mümkün olur.

Bu çalışmada, süreç tanımları, süreç yönetimi kapsamındaki temel kavramlar, ilkeler, süreçlerle yönetim yaklaşımları ve süreç iyileştirme hakkındaki temel bilgi ve yaklaşımlar incelenmiştir. Uygulama tarafında ise bankacılık sektörünün en fazla talep edilen bireysel kredi türlerinden biri olan ihtiyaç kredisi sürecinin daha verimli nasıl olacağına dair bir süreç iyileştirme uygulaması yer almaktadır. Çalışmada ele alınan problemler ihtiyaç kredisi sürecinin uzun oluşu, gişelerdeki bekleme sürelerinin uzun oluşu ve müşteri tarafından talep edilen kredi türünün doğru tanımlanmayışından kaynaklanan teminat problemleridir. Bu problemlerin çözümü için kıyaslama, sürekli iyileştirme, beyin fırtınası yöntemi, iş ölçümü, verimlilik analizi ve maliyet analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Çalışmadan iki tür sonuç elde edilmiştir. Birinci sonuç başvuru süreci süresinin kısaltılması, ikinci sonuç ise düşük tutarlı bir kredi için müşterinin gişede beklemesinin ortadan kaldırılmasıdır.

Birinci sonuç başvurunun ve gerekli belgelerin alınması esnasında veri girişinin elektronik sisteme yapılmasıyla sağlanır. Elektronik ortama aktarılan veriler ve kopyalanan belgeler şube arşivleri yerine elektronik sistemde oluşturulan arşivde tutulur ve daha kolay erişilebilir hale gelir, veri kalitesi yükselir ve müşterinin sistem tarafından doğru tanımlanması sağlanır. Böylece şubelerde yapılan müşteri güvenlik kontrolleri daha kısa sürede tamamlanır ve değerlendirme süreci kapsamında merkeze belgelerin gönderilmesi süreci kısaltılır.

İkinci sonuç ise değerlendirme sonucunda onaylanan kredilerin ödenme sürecinde müşteriye ATM’lere yönlendirmek ve böylece banka gişelerindeki bekleme süresini kısaltmak suretiyle sağlanır. Müşterilere verilen tek sefer kullanımlık banka kartları ile kredi ATM’lerden alınır. Tek sefer kullanımlık banka kartı limiti müşterinin kredi limiti kadardır.

İhtiyaç kredisinin verilmesi esnasında müşteriye diğer ürünler, örneğin hayat sigortası ve kredi kartı satışı da yapılabilmektedir. Bu sayede banka ile müşteri arasındaki ilişki geliştirilmiş olur ve müşterinin bankanın sürekli müşterisi olmasının önü açılır. Genel merkezdeki hiyerarşik olan organizasyon yapısından matris organizasyon yapısına geçilir. Sonuç olarak ürün güvenilirliği ve emniyetinin geliştirilmesi sonucunda, müşteriye daha iyi ve hızlı hizmet sağlanır.

THE STUDY OF BPR IMPLEMENTATION IN SERVICE SECTOR IN VIEW OF OPTIMIZATION TECHNIQUES IN ORGANIZATIONAL STRUCTURES

ABSTRACT

Banks utilise BPM and BPR techniques to evaluate their functions with respect to the products in terms of creating additional value, with a view to maximizing the bank's efficiency, and productivity through the elimination or minimisation of functions that create little or no additional value to bank operations. Under the current economic conditions banks utilise various tools including the 'improvement of procedures' to keep their costs down thus increasing profitability levels. Productivity gains are achieved through better management of the procedures, structural re-organisation and improvement of the procedures.

In this study, (i) the definition of procedures, (ii) basic notions of procedures and management of procedures, (iii) utilisation of procedures by the management, and (iv) improvement of procedures are reviewed. Consumer loans are among the most widely used personal loans. On the application side 'the improvement of consumer loan procedures' is presented. In this context issues are identified as (i) the long completion period in the consumer loan procedures, (ii) the long waiting time at the tills (for withdrawal of the loans), and (iii) the collateral issues arising from incorrect identification of consumer loan types. As for the solutions of these problems, the study proposes to engage techniques of (i) comparison, (ii) continuous development, (iii) brain storming, (iv) work analysis, (v) productivity analysis, and (vi) cost analysis.

The two main results obtained from the application study are (i) the reduction in the completion time of application procedures, and (ii) elimination of customer waiting time at the bank tills for loan amounts below a certain threshold.

The first result is achieved during the application and data collection stage through inputting the data into the electronic system to keep the data and scanned documents in the bank's electronic archives rather than in the individual branch archives thus making them more easily accessible, also improving the quality of the data and ensuring correct identification of the customer. As a result, the customer security inspections carried out by the branches are completed in a shorter time period and during the evaluation process the time spent in sending the documents to the headquarters is cut short considerably.

The second result is achieved during the payment of the approved loans at the end of the evaluation process by directing the customers to ATM machines thus avoiding long queues at the bank tills. Customers are provided by single use debit cards with a maximum limit equal to the amount of the loan granted to the customer.

During the consumer credit granting process the bank may sell to the customer other products such as life insurance and credit cards. In this way the relationship between the bank and the customer further develops and provides the opportunity to gain a long-term regular bank customer. The hierarchic organizational structure at the bank headquarters is transformed into a matrix structure and, through improving the product reliability and security, the customer is provided with better and faster services.

1. GİRİŞ

Hizmetler, mal üretimiyle karşılaştırıldığında, heterojen yapıları nedeniyle tanımlanması güç faaliyetlerdir. Bundan dolayı da hizmetleri tanımlamanın belki de en basit ve klasik yolu, onların ne olmadığını tanımlamaktır. Hizmetler bu bakımdan "artakalan sektör" olarak ifade edilir. Yani, tarım, madencilik ve imalat sektörü dışındaki bütün faaliyetler hizmet sektörü olarak tanımlanır (<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/718.pdf>). 20. yüzyılın en gözde ve en çok gelişen sektörleri sanayi ile ilgili sektörlerdi, 21. yüzyılla beraber roller değişip, yerini hizmet sektörüne bıraktı. Hizmet sektörü alt kırılımlarından biri olan üretici hizmetleri; işletmecilik, sigortacılık, emlak, bankacılık ve finans hizmetlerini kapsamaktadır. 1960'lı yıllarda en küçük alt hizmet sektörü iken, yıllar itibariyle büyük bir gelişme göstermiştir.

Günümüzde, organizasyonlar değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlamak, rakiplerin maliyetlerinden daha düşük maliyetlerle hizmet veya ürün geliştirmek, maksimum kalite ile müşteri memnuniyeti sağlamak için esnek ve güçlü süreç yapılarına ihtiyaç duyarlar. İşletmelerin süreçlerini esnek ve güçlü hale getirebilmeleri için, süreçlerin tanımlanacağı, ölçümleneceği ve iyileştirileceği bir yapıya ihtiyaçları vardır. Bu yapıya süreç yönetimi ve süreç iyileştirme ile ulaşmaları daha kolaydır. Süreç Yönetimi "iyileştirme"yi, süreç iyileştirme, "süreçlerin yönetilmesini" içermektedir (<http://filizeyuboglu.wordpress.com>). Bu iki yapı birbirlerinden ayrı düşünülemez.

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme çalışmaları Türk bankacılık sektöründe verimlilik arttırımında önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaten yapı olarak karmaşık ve kompleks olan bireysel kredi süreçlerinin iyileştirilmesi ve müşteri açısından kolay anlaşılır ve uygulanabilir olması için ihtiyaç kredisi sürecinin iyileştirilme ihtiyacı vardır.

Bu çalışma altı ana başlık altında incelenmiştir. Birinci bölüm giriş konuyla ilgili genel bir bakış açısına yer verilmiştir. İkinci Bölüm yönetim ve organizasyon kavramlarında yönetim kavramı ve yönetim çeşitleri, organizasyon kavramı ve organizasyon yapılarına göre incelenmiştir. Üçüncü bölüm süreç kavramı ve süreç yönetimi başlığı altında incelenmiştir. Sürecin tanımı, özellikleri, süreç durumuna uymayan durumlar, süreç hiyerarşisi ve süreç seçiminde kullanılan pareto analizi, sebep sonuç diyagramları, beyin fırtınası vb. yöntemlere

yer verilmiştir. Dördüncü Bölüm süreç iyileştirmede; süreç iyileştirme metodolojisi, süreç kullanıcıları, süreç iyileştirme stratejileri, süreç performans ölçümü ve süreç iyileştirmeye yardımcı olan diğer yöntemler ele alınmıştır. Beşinci bölümde diğer bölümlerde verilen tanımlamaları içeren bankacılık sektöründen bir ihtiyaç kredisi iyileştirme uygulamasına yer verilmiştir. Altıncı ve son bölümde çalışmayla ilgili sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

2. YÖNETİM ve ORGANİZAYON KAVRAMLARI

Yönetim; birden fazla kişinin beraber çalışması esasına dayanan bir iştir. Beraber çalışmanın hem yapısını oluşturur, hem de yapı yolu ile amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Yönetim bir anlamda “Yöneticilerin amaçlarını gerçekleştirdikleri oyun alanıdır” da diyebiliriz. Yönetim disiplinler arası bir nitelik taşır ve hem sanat hem de bilim yönü vardır. Sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi olarak tanımlanan yönetim bilimi doğuştan gelen yetenekler ile sonradan edinilen bilgilerin birleşimi sonucu ortaya çıkar. Yönetim denildiğinde bazen bir süreç, bazen bu sürecin unsurları olan organlar (kişi veya grup) anlaşılakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır. Yönetim kavramının birden fazla tanımı olmakla beraber yönetimin “başkaları vasıtasıyla iş görmek” yani ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu genel olarak kabul görmüştür. Bu açıdan baktığımızda teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkar. Aşağıdaki tabloda bu üç boyut ve açıklamaları yer almaktadır.

Tablo 2.1 Yönetim Kavramı

Boyut	Açıklama
Teknik	Fonksiyonel uzmanlık
Beşeri	İnsan unsuru
Kavramsal	Organizasyonları bütün olarak görme

Yönetim işlemi ile ilgili olarak çeşitli teoriler vardır. Bunlar; Bilimsel Yönetim Teorisi, Yönetim Süreci Teorisi, Davranışsal Teori, Kantitatif Teori, İstem Teorisi, Durumsallık Yaklaşımı ve Modern Sonrası yaklaşımlardır (Koçel, 2003). Aşağıda Klasik Yönetim Kuramı, Neo Klasik Yönetim Kuramı, Modern Yönetim Kuramı ve günümüz yönetim anlayışına yer verilmiştir.

2.1 Klasik Yönetim Kuramı

Klasik yönetim kuramı; Fransa'da Fayol (1916), Amerika'da Taylor (1911), Mooney ve Reiley (1932), Allen (1958), İngiltere'de Urwick (1928 ve 1943) ve Brech (1957) tarafından savunulan, şirketin formel yapısını inceleme ve araştırma alanı kabul ederek organizasyon konusuna odaklanan ilk kuramdır (Aras, 2005). Organizasyon, hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmekte, mevcut kaynaklardan maksimum seviyede yararlanılacak şekilde ön plana çıkarılmaktadır. Klasik yönetim kuramı altında Taylor'un bilimsel yönetimi, Fayol'un yönetim süreci ve Weber'in bürokrasi yaklaşımları tanımlanmıştır. Üç yaklaşımda da organizasyonlarda faaliyet ve verimliliğin artırılması için neye odaklanılması gerektiği ve ilkelerin neler olması gerektiğinden bahsedilir. Klasik yönetim kuramında insan unsurundan daha çok organizasyon yapısının nasıl olması gerektiğine önem verilmiştir. İş ve pozisyon arasındaki ilişkiler önceliklendirilmiş, psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önünde bulundurulmamıştır (Aras, 2005). Aşağıda Klasik Yönetim Kuramına ait yaklaşımlar yer almaktadır. Bunlar;

- Bürokratik Yaklaşım
- Yönetim Süreci Yaklaşımı
- Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bu yaklaşımların özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2.2 Klasik Yönetim Kuramına Ait Yaklaşımlar (Koçel, 2003)

	Bürokratik	Bilimsel	Yönetim Süreci
Yaklaşım Şekli	Bürokratik yaklaşım	Bilimsel yöntemler	Yönetimsel kademeler
Çalışma Şekli	Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü	Bilimsel çalışma düzeni	Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü
Yapı	Hiyerarşik	Hiyerarşik	Hiyerarşik
Önem Verilen Unsurlar	Kademeli yapı, maddi unsurlar, iş ve görevler	Ahenk ve koordinasyon, yardımlaşma, maksimum çıktı, maddi unsurlar, iş, görev ve kavramlar	Ahenk ve koordinasyon, yardımlaşma, maksimum çıktı, maddi unsurlar, iş, görev ve kavramlar
Önem Verilmeyen Unsurlar	İnsan	İnsan	İnsan
Sorun	"En iyi organizasyon yapısı nasıldır?" sorusuna cevap aramış ve insan unsurunu gözardı etmiştir.	"En iyi organizasyon yapısı nasıldır?" sorusuna cevap aramış ve insan unsurunu gözardı etmiştir.	"En iyi organizasyon yapısı nasıldır?" sorusuna cevap aramış ve insan unsurunu gözardı etmiştir.

Organizasyon yapıları ile ilgili üç ana değişken aşağıda yer almaktadır.

- **Faaliyetlerin Yapılandırılması:** Bu değişken personel davranışı ve yapacağı işlerin önceden belirlenmesi, formal ve yazılı iş yapma yöntem bölümü, yönetim kademeleri gibi unsurları içermektedir.
- **Otorite Yoğunlaşması:** Bu değişken organizasyonda karar verme yetkisinin nasıl ve hangi kademelerde kullanıldığı ile ilgilidir.
- **İş Akışının Kontrolü:** İş akışının çeşitli gayri-şahsi yöntem ve usullere mi bağlandığı yoksa bu kontrolün emir-komuta personelinin kararlarına mı bırakıldığı ile ilgilidir.

2.2 Neo Klasik Yönetim Kuramı

Organizasyonun sosyal ve beşeri yönünü dikkate alan Mayo (1933), Roethlisberger (1941) ve onların izinden yürüyen Bakke, White, Gardner ve Moore (1955), Davis (1957), Mc Gregor (1960), Likert (1966) ve Dublin (1969) gibi bilim adamları organizasyonlardaki en önemli sorunun bireyler ve organizasyonlar arasındaki işbirliği ve anlayışın geliştirilmesi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Aras, 2005). Bir organizasyon yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramları vermektir. Bu kuram klasik teorinin ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber buna yeni bir boyut, insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiştir ((Ross, Murdick- People productivity and Organisational Structure) Koçel, 2003). Organizasyonlar aynı zamanda sosyal bir insan topluluğudur ve çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan birimlerdir. Neo klasik yönetim kuramında; yöneticilerin aynı zamanda beşeri ve sosyal bir organizasyon kurmak zorunda olduklarını gösterir. Başlıca dikkate alınan konular aşağıda verilmiştir (Koçel, 2003).

- İnsan Davranışları
- Beşeri (Kişilerarası) İlişkiler
- Grupların oluşturulması

- Grup Davranışları
- İnfomal Organizasyonlar
- Algı ve Tutumlar
- İletişim
- Motivasyon
- Önderlik
- Organizasyonlarda Değişim ve Gelişim

Neo klasik yönetim kuramında insan unsurunu esas alarak bütün sorunların çözüleceği yaklaşımı, bazı bilim adamları tarafından araştırılarak modern yönetim kuramına zemin hazırlanmıştır. Böylece neo klasik yönetim kuramı, klasik yönetim kuramının eksiklerini tamamlayıp, modern yönetim kuramına geçişi hazırlamıştır. Aşağıda neo klasik yönetim kuramını geliştiren teoriler ve yaklaşımlar yer almaktadır. Bunlar;

- Hawthorne Yaklaşımı
- X Teorisi ve Y Teorisi (Douglas McGregor)
- Sistem 1- Sistem 4 Yaklaşımı (Rensis Likert)
- Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modelleri (Chris Argyris)

Yukarıda verilen teori ve yaklaşımların özellikleri tabloda yer almaktadır.

Tablo 2.3 Neo Klasik Yönetim Kuramı (Koçel, 2003)

	Hawthorne	X Teorisi ve Y Teorisi	Sistem 1-Sistem 4 Yaklaşımı	Olgun ve Olgun Olmayan Kişi Modelleri
Bulan Kişi	F. Roethlisberger ve Elton Mayo	Douglas Mc Gregor	Rensis Likert	Chris Argyris
Yaklaşım Şekli	Bilimsel ve Davranış Analizi	Bilimsel ve Davranış Analizi	Bilimsel ve Davranış Analizi	Bilimsel ve Davranış Analizi
Ortaya Konulan	İşçilerin çevre koşullarının değişmesine göre çalışan ve üretim verimlilik analizi	Yönetici davranışlarının gruplanıp, ona göre çalışma yapısının belirlenmesi	Gruplar arası ilişkilerin düzenlenmesi için ortak eleman kullanımı	Yönetici davranışlarından Y grubuna ait yönetici davranışları benimsenmeli ve çalışma yapısı ona göre belirlenmeli
Önem Verilen Unsurlar	Sosyal faktörler, çevre koşulları, insan, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime katılma ve tatmin	Sosyal faktörler, çevre koşulları, insan, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime katılma ve tatmin	Sosyal faktörler, çevre koşulları, insan, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime katılma ve tatmin	Sosyal faktörler, çevre koşulları, insan, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime katılma ve tatmin
Sorun	İnsan unsurunu esas alarak bütün sorunların çözüleceği	İnsan unsurunu esas alarak bütün sorunların çözüleceği	İnsan unsurunu esas alarak bütün sorunların çözüleceği	İnsan unsurunu esas alarak bütün sorunların çözüleceği

2.3 Modern Yönetim Kuramı

Toplum, sanayi ve teknolojinin gelişmesiyle beraber büyüyen şirketler ve organizasyonların sorunları için yeterli olmayan klasik yönetim kuramı yerini modern yönetim kuramına bırakmıştır. Modern yönetim kuramı iki yaklaşımdan oluşur. Bu yaklaşımlar aşağıda verilmiştir.

- Sistem Yönetimi Yaklaşımı
- Durumsallık Yaklaşımı

2.3.1 Sistem Yönetimi Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı veya sistem analizi diye adlandırılan bu yaklaşım biyolog olan Ludwig Van Bertalanffy tarafından ortaya atılan ve modern yönetim teorisinin felsefe temelini oluşturduğunu kabul edilen “Genel Sistem Teorisi”ne dayandırılan bir modern yönetim tekniğidir. Böyle bir yaklaşımın amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir. Sistem, birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça ve alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve

diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütündür. Bir sistemin taşınması gereken unsurlar vardır. Bunlar:

- Belirli parçalardan meydana gelir.
- Bu parçalar arasında sıkı bir ilişki vardır.
- Bu parçalar aynı zamanda dış çevre ile ilişkili olan bir bütünü meydana getirmelidir.

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimlerin birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Sistem yaklaşımı, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Organizasyon ana sistemdir. Bu sistem birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetimsel davranışta esas olan bu karşılıklı ilişki ve bağımlılıktır. Yönetici bu ilişki ve bağımlılığı temel alan yönetim fonksiyonları olarak adlandırılan planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken gerçekleştirir. Yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın yararları aşağıda yer almaktadır.

- Yönetici görevini dar bir şekilde, sadece kendi fonksiyonu açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt-sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalmıştır.
- Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını vermiştir.
- Yönetici, organizasyon yapısını alt-sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurmak olanağına kavuşmuştur.
- Yönetici, alt-sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur.

Organizasyonlar çeşitli birimlerden meydana gelir. Sistem yaklaşımının bütüncül niteliğinin, örgüte bir bütün olarak bakma ve örgütte bulunan aksaklıkları daha sağlıklı belirleme imkanı doğurduğu kabul edilmektedir. Böylece örgütün herhangi bir biriminde mevcut olan bir aksaklığın bütün örgütü etkileyen bir nitelik taşıdığı, bu yüzden de getirilecek çözümün bu açıdan değerlendirilerek, saptanması gerekecektir. Sistem yaklaşımı sayesinde örgütler

çevreden izole edilmiş varlıklar olmayıp, tam aksine çevreyle sıkı ilişkileri olan dinamik bir özellik gösterir. Sistem yaklaşımının yöneticiye sağladığı yararlar aşağıda yer almaktadır.

- Yöneticiye görevini dar bir şekilde, sadece kendi fonksiyonu açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin, bağlı olduğu diğer alt-sistemleri ve çevre koşulları da dikkate alma fırsatı vermiştir.
- Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir açıdan bakarak, sistemin amaçları ile ilişkilendirmek imkanı vermiştir.
- Yönetici organizasyon yapısını alt-sistemlerin amaçları ile uyumlu hale getirme şansını elde etmiştir.
- Yönetici, alt-sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme imkanına kavuşmuştur.
- Yönetici sistem dışı ve sistem içi faktörleri daha kolay ayırt edebileceği için, aksaklıkların belirlenmesinde ve bu aksaklıkların giderilmesi için etkili çözüm yolları bulunmasında, daha iyi bir konuma gelmiş olmaktadır.

Sistem yaklaşımının yararlarına baktığımızda, bu yaklaşımın örgütü bir bütün olarak ele almaktadır. Sistemler veya alt-sistemler hiyerarşisi yerine, sistemler ve alt-sistemler arasındaki ilişkilere ağırlık vermektedir. Böylece, örgütün birimleri arasındaki işbirliği ve koordinasyon sağlanmaktadır. Sistem yaklaşımının yararları, bu kuramın örgütün parçalarından çok bütününe, denge halinden çok değişimine, kendi başına çalışmasından çok içinde bulunduğu çevreyle birlikte ele alınmasına gereken önemi vermek suretiyle örgütsel çalışmalara daha gerçekçi bir bakış tarzı getirmiş olmasıdır. Personelle örgütü birbirlerini tamamlayan unsurlar olarak görmekte ve her ikisinin amaçlarını uzlaştırmaya çalışarak daha rasyonel bir yol izlemektedir. Giderek daha kompleks bir yapı durumuna gelen örgütlerin incelenmesi ve işleyişlerinin çözümlenmesi, anlaşılması ve açıklanması, bu yöntem sayesinde daha kolay hale gelebilmektedir. Bu yaklaşım sayesinde örgütler meydana gelen gelişme ve değişimlere, çevresel şartlara daha kolay uyabilen dinamik bir yapıya kavuşurlar. Sistem yaklaşımının bilimsel araştırmaların alanını genişlettiği ve sosyolojik yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir. Sistem yaklaşımının yararları olduğu gibi bu yaklaşıma karşıda yöneltilen eleştiriler olmuştur. Bu eleştiriler aşağıda yer almaktadır.

- Sistem yaklaşımının bir teori oluşturmaktan ziyade, kavramsal bir çevrede oluşturma özelliği taşıdığı öne sürülmüştür.
- Sistem kavramlarının bazı teorik yaklaşımları açıklamaktan uzak olduğu, kavramların yetersiz ve kısıtlı kaldığı belirtilmiştir.
- Sistem yaklaşımı daha iyi yetişmiş yöneticilerin varlığını ve bu yöneticiler arasında ekip çalışması alışkanlığını zorunlu kılmaktadır. İyi yetişmiş üst düzey yöneticilerinin bulunmaması veya bu yöneticilerin ekip çalışmasının gereklerini yerine getirmemeleri, böyle bir yaklaşımın uygulanmasını başarısız kılacaktır.

Sonuç olarak, sistem yaklaşımının getirdiği en önemli yeniliklerden birisi organizasyonları çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almasıdır. Dolayısıyla organizasyonlar, çevresel faktörlerdeki değişimlere uyabilmek için bünyelerinde çeşitli değişiklikler yapacaklardır. Sistem yaklaşımının organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır. Böylece daha sağlıklı bir genelleştirme yapmak imkanı doğmuş bulunmaktadır. Sistem yaklaşımı ile klasik davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlemek, kuvvetli ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak, dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak imkanı doğmuştur.

2.3.2 Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı 1960'lı yıllarda ortaya atılan ancak 1980'li yıllarda geliştirilen ve genel kabul gören bir modern yönetim tekniğidir. Temel düşüncesi, her yerde ve her koşulda geçerli bir yönetim biçiminin bulunamayacağıdır. Yönetim biçimini belirleyen etkenleri dışsal ve içsel etkenler şeklinde iki kategoride ele alınan durumsallık yaklaşımının teorisyenleri; dışsal etkenler arasında örgütün sunduğu hizmetlerden yararlananlar, pazar koşulları, rekabet ve devlet müdahalesi şeklinde ele alırken; içsel etkenler arasında yapılacak iş, personelin niteliği, kullanılan teknoloji ve örgütün amaçlarını saymaktadırlar. Bu temel varsayıma göre yöneticilerin önceden benimseyebilecekleri hiçbir evrensel yönetim ilkesinin veya yönetim tekniğinin bulunmayacağı kabul edilmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. Durumsallık yaklaşımının bir diğer özelliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Organizasyon yapısı ve organizasyon içinde kullanılan çeşitli süreçlerle organizasyon içi ve

dışı faktörler arasında ilişki araştıran böyle bir yaklaşımın, organizasyonu sistem olarak ele alması gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımı bir yandan organizasyon içindeki alt-sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerle bir yandan da bu alt-sistemlerin dış çevre unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır. Durumsallık yaklaşımının özellikle üzerinde durduğu ve yöneticilerin yönetim biçimlerini doğrudan etkilediği kabul edilen üç önemli faktör vardır. Bu faktörler çevre, teknoloji ve örgütün benimsediği stratejiler olarak belirtilmektedir. Çevre faktörü örgütün işleyişini doğrudan etkilerken, diğer faktörler örgüt yapısını dolaylı olarak etkilemektedir.

Durumsallık yaklaşımı bir organizasyon yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla, organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar arasında ilişkiyi araştırmaktadır. Organizasyon yapısı denildiğinde organizasyondaki işler ile bunlar ve bunları yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin açık ve seçik olarak belirlenmesi anlaşılmalıdır. Organizasyonu karakterize eden organizasyon içi süreçler vardır. Bunların başında önderlik, performans değerlendirme, haberleşme, karar süreci, bilgi akış sistemi, motivasyon gelmektedir. Organizasyon yapı ve işleyişine durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında sorun, içinde bulunulan durum ve koşulların bu unsurları ve süreçleri nasıl etkileyeceğidir. Durum ve koşullara göre, bu unsurlara ve süreçlere verilecek şekil farkları olacaktır. Durumsallık Yaklaşımını daha öncekilerden ayıran en önemli fark budur. Durum ve koşullarla ilgili olarak üç faktör üzerinde çok durulmuştur. Bunlar organizasyon ve çevre, organizasyon ve teknoloji, örgüt ve stratejidir.

Örgüt ve Çevre İlişkisi: Örgütün çevresini bazı koşullar belirler. Bu koşulları teknolojik, yasal, siyasal, ekonomik, demografik, ekolojik ve kültürel koşullar olarak sıralayabiliriz. Durumsallık yaklaşımının ulaştığı genel sonuç, çevre koşullarının özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapılarını ve organizasyonda kullanılan çeşitli süreçler farklılık göstermektedir. Durumsallık yaklaşımı, çevre koşulları niteliklerinin organizasyon yapı ve işleyiş üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bu çevrede değişik çevresel koşullarda en uygun olan organizasyon yapı ve süreçlerini belirlemektir. Örgüt ve çevre ilişkisini inceleyen araştırma ve çalışmalar aşağıda yer almaktadır. Örgüt, çevresel değişikliklere uyum göstermek için yeni stratejiler belirler ve bu yeni stratejiler de yeni örgütsel yapılar gerektirir. Böylece çevresel değişiklikler, yapısal değişiklikleri belirler. Çevresel değişimin artan hızı stratejik ve yapısal değişime duyulan ihtiyacı arttırır.

- Chadler'in Araştırması
- Burn's ve Stalker'ın Araştırması
- Lowrence ve Lorsch alışması
- Emery ve Trist Araştırması

Örgüt ve Teknoloji İlişkisi: Teknoloji, girdilerin çıktı haline getirilmesi için harcanan mekanik ve zihinsel dönüşüm sürecidir. Bir organizasyonun en önemli yanı başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir. Teknolojinin kişiler, personelin başarı derecesini, personelin güdülenmesini, insan ilişkilerini, kişiler arası ilişkileri, grup davranışlarını ve yönetim tarzlarını etkileyeceği kabul edilmektedir. Bu konuyla ilgili araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

- Woodward Araştırması
- Aston Grubu Araştırması
- Perrow Araştırması

Durumsallık yaklaşımı bir organizasyon yapı ve süreçlerini belirleyen unsurların, organizasyonda kullandığı teknoloji ile organizasyonun ilişkili olduğu çevresel unsurlar olduğudur ve durumsallık yaklaşımı açık sistem yaklaşımını esas alır.

Sonuç olarak; organizasyon konusunda modern yaklaşımlar, esas itibariyle sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı adları altında ele alınmaktadır. Bu görüşe göre örgüt yapısının nasıl olması gerektiği basit bir yönetsel seçim işi değildir. Tam aksine organizasyonu çevreleyen ortam koşulları organizasyon yapısının nasıl olması gerektiğini belirleyecektir. Modern görüş mekanik organizasyon karşısında organik organizasyon yapısı ve kapalı sisteme karşı açık sistem örgüt anlayışı ile ilgilidir. Modern görüşün başlıca özelliği, belirli bilimsel kavramlara dayanan analitik bir yapıya sahip oluşu, ampirik araştırmalardan genel ölçüde yararlanması ve hepsinin üzerinde sentez yapmaya, model ve sistem kurmaya yönelik bir karakter taşımasıdır.

2.4 Günümüz Yönetim Anlayışı

Bilgi çağı olarak adlandırılan ve bilginin en önemli üretim faktörü olarak ortaya çıktığı günümüz dünyasında, modern iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki gelişmeler yoğun olarak bir yandan yeni bilgi üretimini teşvik eder ve kolaylaştırırken, öte yandan da bu yeni bilgilerin dünyanın dört bir yanına kısa sürede ulaşımını sağlamaktadır. Refah artışı sanayi ekonomisinin hızlandırılmasından çok, büyük ölçüde bilgi elde edilmesi ve bu bilginin üretim araçlarına uygulanmasından gelmektedir.

Sanayi sonrası dönemi toplumlarda ulusal gelirdeki hizmet payının sürekli artma, sanayi payının ise sürekli azalma eğilimi içinde olduğunu görürüz.

Sanayi çağından, bilgi çağına geçiş olarak adlandırılabilir bu sürecin dünya üzerindeki yayılımı, hızı ve yoğunluğu, toplumların ve daha doğrusu toplumlar içerisinde yer alan sosyal katman ve grupların ekonomik ve sosyal açılarından gelişmişlik düzeylerine bağlıdır. Yaşanan değişim süreci toplumları, toplumları oluşturan bireyleri, sosyal kurumları ve sistemleri yukarıda da belirtildiği üzere sosyal ve ekonomik gelişmişlik düzeylerine göre etkilemekte ve bunların da yeni şartlara uyum sağlayacak şekilde değişmesi yönünde baskı yapmaktadır. Bilgi üretiminin artması ve bireylerin bu bilgi kaynaklarına erişebilirlikleri ölçüsünde, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci gerek üretici gerekse tüketici kimliğiyle bireylerin yeteneklerinin ve beklentilerinin artmasına neden olmaktadır.

Artık bireyler hakları için mücadele etmek zorunda olduklarının bilincine varmakta, mucizeler beklemek yerine problemleri analiz etmek, gözüken sebepleri diğer bir deyişle belirtileri değil, asıl nedenleri ortadan kaldırmak ve bu amaçla mevcut durumu düzeltici önlemler almak zorunda olduklarını anlamaktadırlar. Bu nedenle yakın bir zamana kadar sözü bile edilmeyen tüketici şikâyetleri duyulur olmuş, günlük gazeteler bu konulara sütunlarını açmış, tüketici köşeleri oluşturmuşlardır.

Demokratikleşme ve insan hakları bütünü içerisinde yer alan tüketicilerin haklarının korunması ve haksız rekabeti önleme düşüncesi çerçevesinde geliştirilen ISO 9000, ISO 14000 gibi belgelendirme sistemleri değişimde başrolü oynamaktadır. Tabii bunda kapalı pazarların yavaş uluslararası rekabete açılmasının da payı büyük olmuş, ihracat yapan birçok üretici gerçek pazar koşulları ile karşılaşınca kurumsallaşmak gereği duymuş ve bu da ilk adım olarak kalite güvencesi sistem standartlarında vücut bulmuştur. Kimi zaman uzak

görürlükten kimi zaman ise mecburiyetten müşteri memnuniyeti artık kısa vadeli kârın önüne geçmekte ve kuruluşlar, koşulsuz müşteri memnuniyeti sağlamanın ve pazar paylarını arttırmanın uzun vadede kendilerine çok daha büyük kazançlar sağlayacağını görmekteirler.

Yukarıda değişik açılardan irdelediğimiz gelişmeler aynı toplum bireylerini yalnız tüketici olarak değil, birer çalışan olarak da etkilemektedir. Sabah kartını basan ya da yoklama cetvelini imzalayan, fiziksel olarak mevcut, fakat rekabetçi ortamın gerektirdiği yaratıcılık ve girişimcilikten yoksun, ekip çalışması, arkadaşlarına ve işe saygı gibi kavramlara yabancı, özetle ruhen ölmüş bir kadro ile “müşteri memnuniyetinin” sağlanması mümkün değildir. Bu bağlamda müşterinin mutluluğunun, çalışanların mutluluğuna bağlı olduğu belki yeniden keşfedilmektedir. Kuruluşun misyon, politika, strateji ve hedeflerinin çalışanlarının katılımıyla belirlenmesi ve çalışanların birey olarak hedefleriyle şirket hedeflerinin çakıştırılması önem kazanmaktadır. Daha çok insan daha çok bilgi kullanır duruma geldikçe ve katı hiyerarşik yapılardan uzaklaştıkça, daha iyi eğitilmiş, daha bağımsız karar alabilen ve yeniliklere daha açık bir işgücü profili ortaya çıkacaktır ki, bu da toplumun gelişimi ile paraleldir.

Çağdaş yönetim anlayışının çıkış noktası da yukarıda vurgulanan yönde olmuştur. Yeni iş ortamı klasik yöneticilik anlayışının dışında yeni becerilere sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Çalışanlardan çoğunun bilgi işlemekle uğraştığı, bilgi yoğun bir ortama sahip bir şirket geçmiştekinden çok farklı yönetilmek zorundadır. Taylorist bir yaklaşımla sanayi üretimini örgütlemek zamanı için önemli bir gelişme olup, bununla montaj hattı, seri üretim ve dağıtım mümkün kılınmıştır. Ancak günümüzde çalışanlardan daha çok yaratıcılık, bağımsız karar alabilme beklenmekte, bireyin ve şirketin başarısı bu faktörlere bağlı olmaktadır. Bilgi çağı üretiminde çalışanların motivasyonu daha çok ön plana çıkmakta, tartışmasız bir itaat arzu edilen bir özellik olmaktan çıkmaktadır.

Bir yandan yoğun rekabetle müşterilerin alternatiflerinin çoğalması, diğer yandan bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler şirketlerdeki karar alma süreçlerinin her geçen gün daha hızlı çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Artık müşteri ile yüz yüze olan satış ya da servis elemanının müşterinin taleplerini mümkün olduğunca çabuk cevaplayabilecek bilgiye, yetkiye ve hatta donanımına sahip olması beklenmektedir. Müşteri ile temasta olan satış ve servis gibi birimlerin esnekliğini ve müşteriyi tatmin edebilme ölçüsünü artırabilmek için aynı şekilde üretimdeki bir makinenin başındaki çalışanın da örneğin makinesindeki basit bir

arızayı kendi giderebilecek ya da kendi üretim kalitesini değerlendirebilecek bilgiye yetkiye ve donanımına sahip olması gerekir. Diğer bir deyişle çağdaş yönetim anlayışı bağlamında sürekli olarak gündeme gelen düşük hiyerarşi ve yetki delegasyonu kuruluşun hareket kabiliyetini ve esnekliğini artırır. Dolayısıyla eğitim ve insana yatırım özellikle bilgi yoğun alanlarda gittikçe ön plana çıkmakta, kuruluşlar rekabet güçlerini arttırmak için bu konuya yönelmektedirler.

2.5 Organizasyon Kavramı ve Organizasyon Yapısı

İşletmeler, büyüme, gelişme ve yapılanma yollarında birtakım amaçlara ulaşmak için kurulmuş yapılardır. Bu amaçlar kar ve verimlilik gibi kendilerine yönelik olabildiği gibi, kamuya hizmet etmek gibi toplumsal değer taşıyan kavramlar da olabilmektedir. Daha detaylı olarak tanımlamak istersek işletme; “belirli ölçüde kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, üretim faktörlerini (sermaye, emek, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinme duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlara işletme denir” ((Sabuncuoğlu, 1997), Koçel, 2003). Tüzel kişilikler olan işletmeler yukarıda belirtilen amaçları hangi fonksiyonlar ve hangi birimlerle yerine getirecekler? İşte işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için işletmede çalışan bireyleri ve fonksiyonları bir araya getirip bütünleştiren yapı ve süreç o işletmenin organizasyonudur. Organizasyonun en önemli özelliği bir yönetim fonksiyonu olmasıdır. Yönetici işletmenin organizasyon yapısını değişik şekillerde oluşturarak işletme için daha verimli bir yapı oluşturmayı amaçlayabilir. Bu tamamen yöneticinin organizasyon ile arasındaki etkileşime bağlıdır. Eğer yönetici organizasyon ve organizasyon birimleri arasındaki akış ile ilgili gerekli bilgiye sahip olabilirse onu şekillendirmek de kendisinin elinde olacaktır. Yöneticiler bir işletme yönetimini ele aldıklarında o işletmeyi tanıma süreçlerine bağlı olarak değişik organizasyon modellerini buraya adapte edebilirler. Ancak burada önemli olan bir şey vardır ki genel birtakım başlıklar altında toplanmış organizasyon modellerini birebir her işletmeye uygulamak mümkün değildir. İşletmenin üretimi, üretiminin dayandığı faktörler, çalışanlarının sayısı organizasyon modelini seçmede göz önüne alınacak faktörler arasındadır. Örneğin bir işletme çok az sayıda çalışandan ve dolayısı ile fonksiyondan oluşuyorsa bu işletmenin tüm fonksiyonlarının tek bir elde toplanabilmesi olasılığı yüksektir. Hammadde temini, üretim ve satış gibi fonksiyonlar tek bir birim (yönetici) tarafından yapılabilir. Ancak işletmenin zamanla büyümesi bütün fonksiyonların tek kişi tarafından yerine getirilmesini güçleştirecektir. Bu durum, çalışan ve fonksiyon sayısını arttıracak ve dolayısı ile işletme

içindeki denetim fonksiyonunu güçleştirecektir. İşletmelerin büyüme yönlerine bağlı olarak yöneticilerin yapması gereken şey, çalışanlara belli seviyelerde yetki devri yapmak ve böylece özellikle muhasebe, satış, üretim gibi ana fonksiyonları uzman kişilere devretmektir.

İşletme belirli bir büyüklük seviyesine geldiğinde ise faaliyetlerini daha kolay şekillendirebilmek için amaçlarına, faaliyet konusuna ve uzmanlığa verdiği öneme bağlı olarak, kendisine bir organizasyon yapısı belirler ve kendini o şekilde tanımlar. Bu tanımlama, yöneticiler için ileriye yönelik çalışmalarında rehberlik görevi görmektedir. Organizasyon kavramının ilk ortaya çıkışı yıllarda birtakım organizasyon yapıları tanımlanmıştır. Bu yapılara aşağıda yer verilmiştir.

2.5.1 Dikey Organizasyon Yapısı

Dikey organizasyon modeli emir komuta zincirinin en net şekilde gözlemlendiği organizasyon modelidir. Tam anlamı ile hiyerarşik bir yapıdır ve bu yapının en belirgin iki niteliği vardır:

- Her iş gören bir yöneticiden emir alır ve her yönetici sadece kendisine bağlı personele emir verir.
- Yetki ilişkisi en üst yönetimden en alt basamağa kadar emir komuta kanalından gerçekleşir.

Dikey organizasyon yapısının olumlu yönleri aşağıda yer almaktadır.

- Her çalışanın emir aldığı sadece bir yönetici olduğundan farklı yönlerden gelebilecek emirlerle ezilmez.
- Yönetici sayısı az olduğundan yönetim giderleri çok fazla değildir.
- Yöneticiler denetim altında tuttukları alanda yardım almadan çalıştıkları için yeteneklerini artırma olanakları fazladır.
- Karar alma mekanizması çok hızlı bir şekilde ilerlemektedir.
- Alt kademe çalışanlar için dahi anlaşılması çok kolay bir modeldir.
- Küçük işletmeler için çok geçerli bir modeldir.

Dikey organizasyon yapısının olumsuz yönleri aşağıda yer almaktadır.

- Merkezci yapı büyüme ile birlikte artacağından yöneticilerin görevleri çok kapsamlı olacak ve böyle çok yetenek sahibi yöneticileri bulmak güçleşecektir.
- Her yönetici birden fazla işi bilmek zorunda olduğu için uzmanlaşma derecesi azalacaktır.

2.5.2 Yatay Organizasyon Yapısı

Dikey organizasyon yapısına sahip bir işletme zamanla büyüyüp çalışma alanını da genişletirse, sahip olduğu organizasyon fonksiyonlarını idare etmekte olan yöneticiler yeterli gelmeyecektir. Organizasyon belli bazı kademelerde tampon desteğe ihtiyaç duyacaktır. İşte bu destek, yöneticilere yatay adı verilen ve belli konularda uzmanlaşmış kişiler tarafından verilmektedir. Örneğin bir hukuk danışmanı, mali danışman, kalite kontrol uzmanı gibi elemanlar gibi yöneticiye yardımcı yatay organlar olarak çalıştırılabilir. Bu elemanlar emir verme yetkisine sahip olmamasına karşın, yol gösterme, yardım etme, araştırma yapma ve bilgi iletme gibi fonksiyonları üstlenmektedirler. Yatay organizasyon yapısının olumlu yönleri aşağıda yer almaktadır.

- Büyük işletmeler için oldukça geçerli bir modeldir.
- Bilgi akışını sağlayan tampon kademeler sayesinde işbölümü daha etkindir.
- Dikey bir organizasyon modelinde birtakım yatay organlar sayesinde uzmanlaşmayı sağlar.

Yatay organizasyon yapısının olumsuz yönleri aşağıda yer almaktadır.

- Yatay organlar uzman kişiler olduklarından, işletme koşullarını düşünmeksizin önerilerinin uygulanmasını beklerler. Yöneticiler ise çoğu zaman kendi bildiklerini okumak isteyebilir. Bu da iki kesim arasında sürtüşmeye neden olabilir.
- Her karar almada yataylara danışılması karar alma sürecini uzatabilmektedir.

2.5.3 Matriks Organizasyon Yapısı

Matriks organizasyon yapısı, geniş, karmaşık organizasyonlarda artan karar verme, koordinasyon ve kontrol problemlerinin bazılarının üstesinden gelmek için kullanılır.

Matriks plan, özel projeleri ele almak için geçici bir organizasyon sistemi olabileceği gibi, devam eden faaliyetleri ele alan sürekli bir organizasyon da olabilir. Matriks organizasyonun amacı, geleneksel komuta yapısındakinden daha yüksek seviyede koordinasyonu temin edebilmektir. İş, bir proje çevresinde örgütlenmektedir. Bu tip organizasyonlar, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gereken durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken proje ve programlarda söz konusu olmaktadır. Matriks yapının proje türü işlere uygun olmasının en önemli sebebi, bir projenin çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Matriks yapı bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusu olması temeline dayanmaktadır. Matriks organizasyon yapısı iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuştur: Dikey ve Yatay ilişkiler. Bu iki ilişki de aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir. Matriks yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen “Proje Yöneticisi” , uzmanlık birimleri (departmanlar) ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani, bu birimlerin uzmanı oldukları konularda projeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Bu yapıda, proje yöneticisi klasik anlamda emir-komuta yetkisine değil, proje yetkisine sahiptir. Bunun temelinde ise “ikna etmek” vardır. Ayrıca, proje yöneticisi ile uzmanlık bölümleri yöneticileri arasında astlık üstlük ilişkisi yoktur. Fakat bu yöneticiler de, projenin gerçekleşmesi için birlikte çalışmak zorundadır. Matriks organizasyon yapısına aşağıda yer alan nedenlerden dolayı ihtiyaç duyulur.

- Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesi durumunda,
- Projenin belirli bir yönü (belli bir tarihte teslimi veya maliyeti gibi) kısa veya uzun dönemde örgütün başarısı için önemliyse,
- İleri derecede uzmanlaşmış bilgi ve kabiliyete ihtiyaç varsa,
- Gelişmiş teknoloji zorunlu ise,
- Müşteri talep ediyorsa.

Matriks organizasyon yapısının özellikleri aşağıda yer almaktadır.

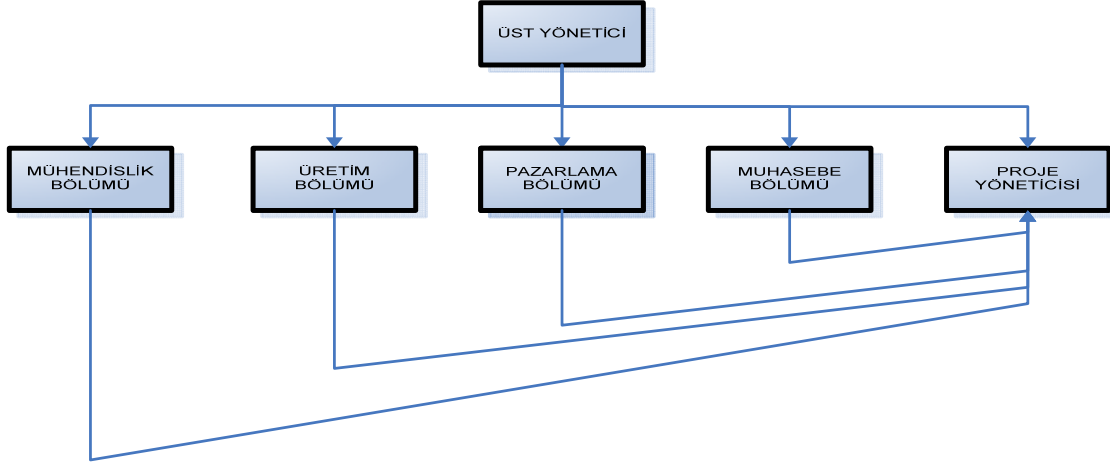
- Projeyi oluşturan işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğunu fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticisi taşımaktadır.

- Proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında hiyerarşik bağ yoktur. Dolayısıyla, birisi diğerine emir veremez.
- Proje ekibi içinde yer alan elemanlar, iki ayrı amire bağlıdırlar. Bunların birisi proje yöneticisi, diğeri uzmanlık birimi yöneticisidir. Bu elemanlar her iki amiri de tatmin etmek durumundadır.
- Matriks organizasyonda yetkinin kaynağı mevki veya pozisyon değil, bilgi ve yetenektir.
- Organizasyon içi haberleşme çok yönlüdür.
- Projenin gerçekleşmesi için planlama ve koordinasyon son derece önemlidir.
- Projenin gerçekleşmesinden sonra, proje ekibi içinde yer alan uzman elemanlar, eğer başka bir proje ekibine tayin edilmemişlerse kendi uzmanlık bölümlerine dönerler.

Matriks organizasyon yapısında rol dağılımları proje yöneticisine bağlı konusunda uzman birimler ile ortak çalışılması şeklindedir. Matriks organizasyon yapısında yer alan rollere aşağıda yer verilmiştir.

- **Proje Yöneticisi:** Proje yöneticisi, proje adı altında toplanan işlerin, belirlenen zaman, kalite ve maliyet sınırları içinde gerçekleştirilmesinden üst yönetime karşı sorumludur. Dolayısıyla aşağıda yer alan konularla ilgili kararlar doğrudan proje yöneticisine aittir:
 - Hangi işler yapılmalı?
 - Bu işler ne zaman yapılmalı?
 - Bu işler neden yapılmalı?
 - Bu işler için ne kadar para harcanmalı?
 - Bu işler hangi kalitede yapılmalı?
 - Projenin genel gidiş hızı ne olmalı?
 - Projedeki işler kime (işletme içinde yada işletme dışında mı) yaptırılmalı?

- **Uzmanlık (fonksiyonel) Bölümleri:** Temel görevleri, projedeki işlerin kendi alanlarına giren kısmına ait sorunlara çözüm bulmaktır. Örneğin, muhasebe bölümü, projenin muhasebe uygulamasına çözüm getirmek ve yönlendirmek durumundadır. Şu konudaki kararlar, doğrudan uzmanlık bölümü yöneticisine aittir:
 - İşler nasıl gerçekleştirilecek?
 - Hangi yöntem ve usuller kullanılacak?
 - Bu işleri kim yapacak?
 - Bu işler nerede yapılacak?
 - Fonksiyonel uzmanlık proje uygulamasına ne ölçüde aktarılacak?



Şekil 2.1 Matriks İlişkilerin Başlangıcı
(<http://bilgiekonomisi.googlepages.com/MATRIKS.ppt>, 2008)

Matriks organizasyon yapısı içinde 3 önemli ilişki türü bulunmaktadır. Bunlar aşağıda yer almaktadır.

- **Proje yöneticisi ile fonksiyonel birim yöneticileri arasındaki ilişki:** Bu iki grup arasında herhangi bir hiyerarşik bağ olmayışı, sorunlarını tartışarak ve birbirlerini ikna ederek çözmeleri gerekliliğini getirmiştir. Kendilerinin çözemeyip üst yönetime götürdükleri her sorun, kendileri için bir kötü puan kaynağıdır.

- **Bir uzmanlık bölümü içinde çalışan ve belli bir projeye dahil olan kişilerle, uzmanlık bölümü yöneticileri arasındaki ilişki:** Böyle bir eleman sahip olduğu teknik bilgi ve uzmanlık yeteneklerinin ilgili projeye uygulanma şekli ve sonuçlarından uzmanlık bölümü yöneticisine karşı sorumludur. Fonksiyonel yönetici de, bu tür elemanları vasıtasıyla, projenin kendi bölüm alanına giren sorunlarının çözümünden üst yöneticiye karşı sorumludur.
- **Proje yöneticisi ile belirli bir uzmanlık bölümüne mensup olup da bu proje ekibi içinde yer alan eleman arasındaki ilişki:** Proje ekibi içinde yer alan elemanlar, projedeki kendi uzmanlık alanına giren işlerin, belirli bir zaman, kalite ve maliyetle yapılmasından proje yöneticisine karşı sorumludurlar. Ancak proje yöneticisinin bu elemanlar üzerindeki yetkisi, klasik emir-komuta yetkisi değil, kişilik özellikleri ve ikna etmeye dayanan bir “proje yetkisi”dir.

Proje ekibi içinde yer alan elemanlarla ilgili kararlar (terfi, ücretleme, prim, izin...) proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında oluşturulmaktadır. Matriks organizasyon yapısının sorunları ve sakıncaları aşağıda yer almaktadır.

- **Karışıklık ve Düzensizliğe Açık Oluşu:** Matriks organizasyondaki iki başlılık, sorunların emirle değil fakat ikna ederek ve tartışılarak halledilme zorunluluğu, mevkiye dayanan yetki yerine bilgiye ve kişiliğe dayanan yetkinin geçmesi, işlerle ilgili sürekli değişiklik, matriks yapıya alışmamış kişiler üzerinde bir düzensizlik izlenimi oluşturabilir. Eğer matriks yapı içinde çalışacak olanlar, bu yapının özelliklerini tam olarak hazmetmemişlerse, bu organizasyonun işleyişi problemlili olacaktır.
- **İş İlişkilerinde Açıklık ve Sorun Çözme Yaklaşımını Gerektirmesi:** Matriks organizasyonun varlık nedeni “proje tipi” işlerin var olmasıdır. Projenin belli bir sürede, belli bir maliyetle ve belli bir kalitede tamamlanmak zorunda olması matriks yapı içinde çalışan herkesin tam bir işbirliği içinde olmasını gerektirir. Projedeki her gecikme, organizasyondaki herkesin geleceğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle tüm personelin, sorunları açıkça tartışan, yetki ve güç arttırma oyunlarına girmeyen, her sorun çözümünü kendisini geliştirecek bir fırsat olarak gören bir tutum içinde olması gerekir.

- **Kişilerin Performansını Değerleme Sorunu:** Proje ekibi içinde yer alan ve iki amire bağlı olarak çalışan personelin performansının değerlendirilmesi bazen sorun olmaktadır. Fonksiyonel yönetici açısından olay, ekip içinde yer alan personelin uzmanlık bilgisine ne derece sahip olduğudur. Proje yöneticisi açısından ise, bu personelin projenin sorunlarını ne ölçüde çözebildiğidir. Dolayısıyla, performans değerlendirme olayının iki yönü vardır ve ilgili yöneticilerin ortak kararını gerektirmektedir.
- **Beşeri İlişkilerde Yumuşaklık:** Matriks yapıdaki ilişkiler göz önüne alındığında, bir proje yöneticisi için en önemli güç kaynağı beşeri ilişkilerindeki yetenek olacaktır. Bir proje yöneticisi çeşitli uzmanlık dalları yöneticilerini ve proje ekibini etkileyerek projenin sorunlarını çözmeye ve bundan zevk alır hale getirmeye çalışacaktır. İkna edici olabilmenin en önemli şartı, kuvvetli bir beşeri yeteneğe sahip olmaktır.
- **Tam Bir Haberleşme Zorunluluğu:** Matriks organizasyon rutin, sürekli aynı kalan ve durgun şartların değil, hepsi devamlı değişebilen şartların organizasyonudur. Bu yapının işleyişinin tahammül edemediği tek olay haberleşme aksaklıklarıdır. Projeyi ilgilendiren her türlü değişim ve kararların hızla tüm ilgili personele aktarılması gerekir. Bunun için çok yönlü bir haberleşme şarttır.
- **Çatışmalara Açık Olması:** Proje yöneticisi ile fonksiyonel bölümler arasında sürekli olarak maliyet, öncelik, zamanlama, araç-gereç, çözüm yolu... konularında anlaşmazlıklar ve çatışmalar çıkacaktır. Bu anlaşmazlıkların sorun çözme yaklaşımı ile tartışılması ikna ederek çözülmesi gerekecektir.

Matriks örgütlerin yararları aşağıda yer almaktadır (www.humanresourcesfocus.com).

- Kaynakların verimli kullanılması, matriks örgütleri yüksek derecede uzmanlaşmış personelin ve araçların kullanımını kolaylaştırır.
- Değişim ve belirsizlik koşullarında esneklik sağlar. Değişime zamanında tepkide bulunma, bilginin iletişim kanalları ile ilgili kişiye etkili bir biçimde ulaşmasını gerektirir. Matriks yapı, proje birimleri ile işlevsel bölüm üyeleri arasındaki ilişkileri teşvik eder. Kişiler teknik bilgi alışverişinde buldukları için bilgi hem yatay hemde dikey olarak dolaşır.

- Teknik kusursuzluk
- Gdleme ve bağlılığı geliştirir. Grup içinde karar verme hiyerarşik karar vermeye oranla daha katılımcı ve demokratiktir. Bu, bağlılığı arttırır.
- Personel gelişmesine olanak sağlar. Kişilerin buldukları grup, örgütün çeşitli bölümlerinin temsilcilerinden oluşmuştur. Böylelikle bu gibi değişik kişilerin ileri srdkları farklı görüşleri değerlendirmek ve diğer uzmanlık alanlarında bazı Şeyler öğrenmek durumundadırlar.
- Projenin bir sahibinin olması çok önemlidir. Böylelikle faaliyetler arası bütünlük sağlanmış olur
- Elemanlar projenin bitiminden sonra bir başka projede yeniden istihdam edilebilir.
- Üst kademelere adam yetiştirme yöntemidir.

3. SÜREÇ KAVRAMI ve SÜREÇ YÖNETİMİ

Küreselleşen ve her alanda rekabetin çok yoğun olduğu dünyamızda müşteri memnuniyetini sağlamanın önemi herkes tarafından bilinmektedir. Günümüzde rekabet şirketler arasında değil süreçler arasındadır (Aras, 2005). Kuruluşlar, üretmiş oldukları ürün ya da hizmetlerden yararlanan müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için süreçlere gereksinim duyarlar. Performanslarını arttırmak isteyen kuruluşlar için süreç yönetimi güncel bir konudur ve gün geçtikçe ilgileri üstüne çekmeye devam etmektedir. Süreçler organizasyonlarda yürütülen faaliyetlerin hedeflenen ve planlanan sonuçlara ulaşma yönünde katma değer yaratacak şekilde ele alınmalıdır. Süreçlerin yönetimi Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın (EFQM- European Foundation for Quality Management) İş Mükemmelliği Modeli'nde yer alan dokuz maddeden biridir. ISO 9000-2000 revizyonu da süreç yönetimi modeline dayandırılarak hazırlanmıştır (Bozkurt, 2003).

Süreçler işlerin doğal akışını ve birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymayı, süreç yönetimi ise bu akışın şirketin hedeflerine ulaşma yönünde organize edilmesini amaçlar (Aras, 2005). Bu nedenle sürecin birden fazla tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

- Bir veya daha fazla girdinin kuruluş içi veya dışındaki müşteriler için çözüm oluşturan bir ya da daha çok çıktı şekline dönüştürülmesinin sağladığı bir faaliyet ya da karşılıklı ilişkileri olan faaliyetler topluluğudur.
- Girdileri olan ve bunlara müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten bir faaliyetler dizisidir.
- Belirli bir çıktı (ürün veya hizmet) elde etmek için, birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan insanlar, ekipman, malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların toplamıdır.
- İşletmelerin girdilerini, işletme çıktılarına dönüştüren faaliyetlerin birleşimidir.

- Süreçler üç temel faaliyetler çeşidinin bir birleşimidir. Değer yaratan (müşteriler için önem taşıyan) faaliyetler; temel olarak fonksiyonel bölümsel veya örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler ve kontrol faaliyetleridir.
- Bir organizasyonel süreç, başı ve sonu belli olan iş demektir. Bir başka deyişle, bir işi yapmak için gerekli alt işlerin ve detay işlerden oluşan faaliyetler kümesidir.
- Süreçler, en yalın açıklamayla, bir işletmenin müşterileri için “ne yaptığı”dır.
- Süreçler, işletmenin sunduğu ürün veya hizmetleri yaratan mantıksal iş toplamıdır.
- Bir iş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetler toplamıdır. Bu tanıma göre, örneğin “siparişin karşılanması” bir süreçtir; bu süreçte sipariş girdi olarak alınır ve sonunda sipariş edilen malların müşteriye teslimi ile süreç tamamlanır. Siparişin teslimi, sürecin yarattığı değerdir.
- Süreçler, birbirini izleyen durum değişikliklerinin analizinden doğar. Bir başka deyişle bir süreç, bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılara dönüştüğü faaliyetler dizisidir.
- Bir süreç, girdilerin (insan gücü veya hizmetler, ekipman, malzemeler, yöntemler ve ortam) çıktı (insan gücü veya hizmetler, ekipman, malzeme ve yöntemler) şekline dönüştürülmesidir. Dönüştürme; zaman, yer ve şekil konularında değer eklenmesi ya da yaratılmasını da içerir. Değer ile ilgili konular aşağıdaki gibi zaman, yer ve şekil değeri olarak incelenebilir (Bozkurt, 2003).
 - **Zaman Değeri:** Gereksinim duyulan unsurların zamanında elde edilmesi; örnek olarak acıktığınız zaman yiyeceklerin hazır olması ya da materyal girdilerinin zamanında hazır olması verilebilir.
 - **Yer Değeri:** Gereksinim duyulan unsurların, gereksinim duyulan yerde hazır olması; örnek olarak yakıtınızın rafineride değil de, aracınızın deposunda olması, ya da lastik imalatında kauçuğun fabrikada olması verilebilir.

- **Şekil Değeri:** Herhangi bir unsurun gereksinim duyulduğu şekilde hazır olması; örneğin ekmeğin kızartma makinesine girmeden önce dilimlenmiş olması gerekliliği verilebilir.” Şekil 3.1” de temel bir sürecin unsurları gösterilmiştir.



Şekil 3.1 Temel Süreç (Aras,2005)

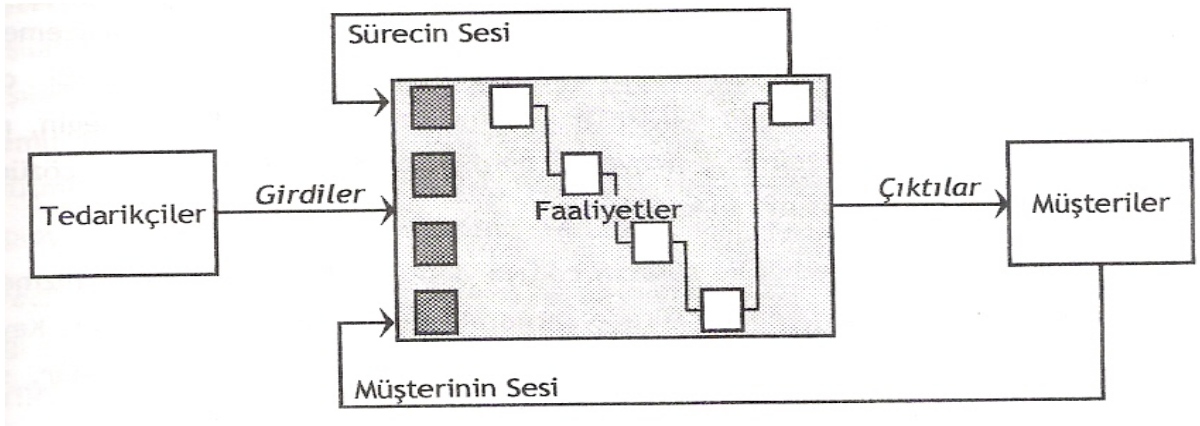
- Belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren tanımlanabilen, yinelenebilen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir.
- Bir süreç herhangi bir işin tamamlanması için gerekli olan işlem basamaklarının ve kararların toplamıdır (Bozkurt, 2003).

3.1 Süreç Tanımlarının Tarihsel Gelişimi

Sürecin ne olduğunun ve nasıl tanımlanması gerektiğinin anlaşılması şirket süreçlerinin ve süreç yönetiminin yapılandırılması açısından çok önemlidir. Aşağıda süreç tanımlarının tarihsel gelişimi yer almaktadır (Aras, 2005).

- 1978 yılında American Heritage sözlüğünde süreçle ilgili ilk tanım yapılmıştır. Bu sözlükte süreç “ bir son veya bir sonuç meydana getiren bir dizi eylem, değişiklik veya işlev ” şeklinde tanımlanmıştır (Tenner ve Detoro, 1997). Bu tanım süreç kavramının konuşulmaya başlaması açısından faydalı olmakla birlikte, sistematik iyileştirme ve yeniden tasarlama amaçlarına yönlendirme yapmadığı için bugünkü süreç bakış açısı için yeterli değildir.
- 1988 yılında Planning for Quality adlı kitabında Juran süreci “bir amacın başarılmasına yönlendirilmiş bir dizi sistematik eylem” olarak tanımlamıştır. Sürecin hedeflenen çıktılara ulaşılmasını sağlayıcı faaliyetlerden oluştuğunu ifade eder.

- 1991 yılında Business Process Improvement adlı kitabında Harrington süreci “bir girdiyi alıp, ona değer katan ve dâhili veya harici bir müşteriye çıktı sağlayan herhangi bir faaliyet ya da faaliyet grubu” olarak tanımlamıştır.
- 1993 yılında Process Innovation adlı kitabında Davenport süreci “belirli bir müşteri veya pazar için özel bir çıktı üretmek üzere tasarlanmış olan bir dizi yapılandırılmış ve ölçülmüş faaliyet” olarak tanımlamıştır.
- 1993 yılında Reengineering the Corporation adlı kitabında Hammer ve Champy süreci “bir veya daha fazla girdi çeşidini alıp, müşteri için değeri olan bir çıktı meydana getiren faaliyetler topluluğu” olarak tanımlamışlardır.
- 1993 yılında Melan Hammer ve Champy’nin süreç tanımına katılıp, bir sürecin bir veya daha fazla dönüşüm aracılığıyla girdilerden çok daha yüksek değerli çıktılar sağlaması gerektiğini belirtmiştir.
- 1994 yılında Wesner, Hiatt ve Trimble işletmeler için çok daha uygun olan başka bir tanımlı ortaya koyarak, süreci “bir dizi girdiyi başka bir kişi (müşteri) veya süreç için, insan, prosedür ve araçları birleştirme yoluyla belirli bir dizi çıktıya (mal veya hizmete) dönüştüren bir veya birden fazla görev” olarak tanımlamıştır.
- Günümüzde ise süreç “belirli bir girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbiriyle ilişkili, değer yaratan faaliyet zinciridir.” şeklinde tanımlanır.



Şekil 3.2 Süreç Modeli (Aras,2005)

3.2 Süreçlerin Özellikleri

Süreçlerin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Bozkurt, 2003). Bunlar aşağıda yer almaktadır.

- Süreçler tanımlanabilir özelliğe sahip olmalıdır. Bu özellik süreçlerin temel unsurlarının açıklanabilmesini sağlar.
- Süreçler ölçülebilir özelliğe sahip olmalıdır. Bu özellik süreçlerin performansının uygun gösterge veya ölçütlerle izlenebilmesini sağlar.
- Süreçler yinelenme özelliğine sahip olmalıdır. Bu özellik süreçlerin aynı veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda ortaya çıkan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli olarak karşılayabilmesini sağlar.
- Süreçler kontrol edilebilir özelliğine sahip olmalıdır. Bu özellik süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olması ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilmesini sağlar.
- Süreçler katma değer yaratma özelliğine sahip olmalıdır. Bu özellik süreçlerin üretilen çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilmesidir.

Süreçlerin temel unsurları ve tanımlayıcı özellikleri aşağıdaki gibi olmalıdır (Bozkurt, 2003). Bunlar aşağıda yer almaktadır.

- **Müşteri Gereksinim ve Beklentileri:** Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetlere ilişkin olarak müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir.
- **Tedarikçiler:** Sürecin girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi yada kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyonun içinde veya dışında olabilirler.
- **Girdiler:** Süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden tedarikçiler tarafından katılan unsurlardır. Sermaye, iş gücü, zaman, malzeme, yöntem, çalışma ortamı, makine ve ekipman süreç girdileri olarak sayılabilirler.

- **Süreç Sahibi:** Sürecin bütünü konusunda bilgi sahibidir ve sürecin bütünü yönetir. Süreç sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenen müşterilerini tanıyan, beklentilerini takip eden ve süreç çıktılarında birinci dereceden sorumlu olan kişilerdir.
- **Süreç Sorumlusu:** Sürecin ilgili kısımlarını yürüten temsil eden ve organizasyonda süreç sahibine bağlı çalışan kişilerdir.
- **Süreç Ekibi:** Süreç ve yada veyasüreci oluşturan alt süreçler bazında iyileştirme ve geliştirme yapan ekiptir.
- **Süreçteki Faaliyetler:** Girdilerini, çıktılara dönüştüren süreç içerisinde yer alan faaliyetlerdir.
- **Çıktılar:** Girdilerin, süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşümün sonucunda ortaya çıkan ürün veya hizmettir.
- **Müşteriler:** Sürecin çıktılarını kullanan ve onlardan yararlanan organizasyon içinden veya dışından kişi yada kuruluşlardır. Sürecin temel varlık nedenidir.
- **Süreç Performans Ölçütleri:** Sürecin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyini ölçmeye yarayan göstergelerdir. Örneğin; kusurlu oranı, kusur oranı, artık oranı, yeniden işleme süresi, çevrim süresi, cevap verme hızı, hatasız teslim edilen sipariş oranı, maliyeti vb.

3.3 Süreç Kavramına Uymayan Durumlar

Aşağıda süreç tanımlarına uymayan durumlar belirtilmiştir (Aras, 2005). Bunlar aşağıda yer almaktadır.

- Proje kapsamındaki işler süreç olarak tanımlanamaz. Çünkü bu tip işler sadece proje boyunca yürütülür, süreklilik arz eden veya tekrarlanan iş akışlarını içermez. Diğer taraftan projenin çıktısı yeni tanımlanmış yada geliştirilmiş, iyileştirilmiş bir süreç olabilir.

- Her defasında farklı sıralarda yürütülen yani sistematik olarak yürütülmeyen işler süreç olarak tanımlanamaz.
- Birden fazla faaliyeti içermeyen tek adımlı işler süreç değildir.
- Girdi yada çıktı anlamında şirketin diğer süreçleri ile ilişkisi kurulamayan, katma değer yaratmayan faaliyetli süreç olarak tanımlanamaz.

3.4 Süreç Sınıflandırması

Aynı amaca hizmet eden veya stratejik olarak aynı önem derecesine ait süreçlerin gruplandırılıp, aynı grup altına eklenmesidir. Önemli olan süreçlerin tanımlanması, iyileştirmede odaklanılacak alanların ve ilgili tarafların en iyi şekilde belirlenmesidir. En sık karşılaşılan sınıflandırma şekillerinin tablo halinde gösterimi aşağıda yer almaktadır (Aras, 2005).

Tablo 3.1 Süreç Sınıflandırması (Aras, 2005)

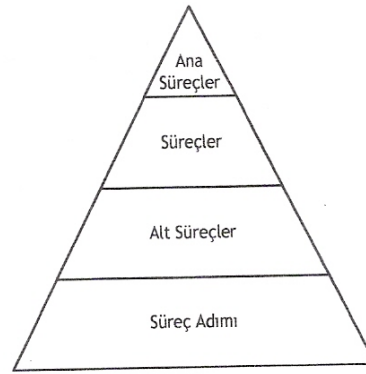
Sınıflandırma	Porter	Harrington	Watson	Born	Ould	Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi
Yılı	1985	1991	1992	1994	1995	1991-2005
Ele Alma Şekli	Değer Zinciri	Üretim ve İş Süreçleri	Süreçleri Kategorize etmek	Temel ve Destek Süreçler	Operasyon, Destek ve Yönetim Süreçleri	Operasyon ve Yönetim-Destek Süreçleri
Açıklama	Süreçleri birincil ve ikincil süreçler olarak toplar ve kattıkları değeri belirleyip, toplam değerini organize eder.	Üretim süreci, müşteriye sunulacak ürünü fiziksel olarak üreten süreçtir. İş süreci, şirket kaynaklarını kullanarak şirket amaçları ile ilgili sonuçların alınmasını sağlayan faaliyetler zinciridir.	Tasarım ve Geliştirme, Pazarlama ve Satış, Satın Alma, Üretim, Hizmet, Dağıtım, Kontrol ve Destek	Temel süreç, ürünün meydana gelişindeki tüm faaliyetlerdir. Destek süreç, temel sürecin gerçekleştirilmesine yardımcı olan süreçlerdir.	Operasyon Süreçleri, şirketin ana faaliyetler ile ilgili süreçlerdir. Destek süreçleri, operasyon süreçlerine yardım eden süreçlerdir.	Operasyon süreçleri, müşteri ihtiyacının alınmasından satış sonrası hizmet sunulmasına kadar geçen süreçtir. Yönetim ve Destek süreçleri, kaynak, dış ilişkiler ve gelişimin yönetimidir.

3.5 Süreç Hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin büyüklüklerine göre kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Süreç hiyerarşisinin bölünme yaklaşımındaki tek fark en üst ve en alt seviyedeki süreçlerin tanımıdır.

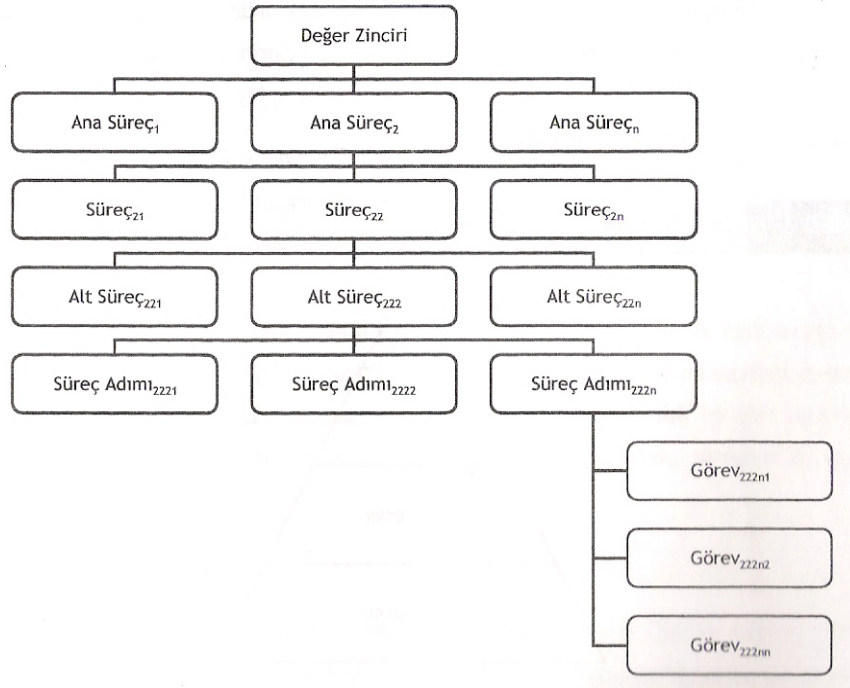
Süreçlerin yönetimi açısından süreç hiyerarşisi önem taşır. Süreçlerin performanslarının göstergelerinin belirlenmesi, takibi ve ölçümü esnasında süreç hiyerarşisinden yararlanılır. Süreç hiyerarşisi işletme büyüklüklerine göre maksimum altı, minimum üç seviyeden oluşmaktadır. Bu seviyeler aşağıda verilmiştir.

- Değer Zinciri
- Ana Süreç
- Süreç
- Alt Süreçler
- Süreç Adımı
- Görevler



Şekil 3.3 Dört Seviyeli Süreç Hiyerarşisi (Aras, 2005)

Değer Zinciri, şirketin bütünü kapsar ve ana süreçleri gruplamada kullanılır. Değer zinciri genellikle üç veya yedi ana sürece bölünür. Toplam kalite yönetimi ile ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.4 Altı Seviyeli Süreç Hiyerarşisi (Aras, 2005)

Ana süreçler, şirketin kendi sektöründe ürün veya hizmetin oluşmasında ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında hayati önem taşıyan kritik süreçlerdir.(Aksoy, 2008) Öncelikli olan süreçler ortaya çıkarılır ve sisteme değer katacak olan aktivitelerin saptanması sağlanır. Genellikle üst yönetim tarafından ele alınan veya yönetilen işleri ifade eder.

Süreçler, ana süreçleri oluşturan ve birbirleri ile etkileşim halinde olan süreçlerdir ve orta kademe yönetici tarafından ele alınan işleri ifade eder.

- Alt süreçler, süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetler zinciridir
- Süreç Adımı, alt süreçleri oluşturan faaliyetleri anlatan işler dizisidir.
- Görev, işlerin bölünmez en küçük parçası ve süreç adımıdaki bir işin bir kişiye düşen kısmıdır.
- Bir süreç, alt süreçlere ayrılabilir veya sadece işlem adımlarından oluşabilir.

Süreçler belirlendikten sonra her sürece bir süreç sahibi atanmalı ve süreçler tanımlanmalıdır. Bir süreci tanımlamak, sürecin girdisini, çıktısını, tedarikçisini, müşterisini, başlangıç

etkinliğini, bitiş etkinliğini, süreçte yer alan katılımcıları, süreç performansının hangi göstergelerle ölçüleceğini ve süreç sahibini belirlemek ve belgelemek demektir.

Süreç üzerinde iyileştirmeleri süreç sahibinin fark edip oluşturması şart değildir. Bizzat işi yapan insanlar da, işlem adımlarında fark ettikleri problemleri ya da değiştirilmesi ile verimin artacağını düşündükleri noktaları süreç sahipleri ile paylaşarak, değişimin kaynağı olabilirler. Çalışanların da değişimde söz sahibi olabilecekleri ve bunu özendirerek, sistem ve altyapının kurulması önemlidir. İyi yönetilen bir öneri sistemi kurulması ve iyi önerilerin, performans değerlendirmesinde anahtar kriterlerden biri olması, süreç yönetiminin önemli dinamiklerinden biridir. (www.atillafiliz.com)

Süreç performansını izlemek için sağlıklı bir ölçümleme sistemi kurulmalı ve zaman içinde ölçümlenmelerdeki sapmalar incelenmelidir. Sapmaların nedenleri tespit edilerek, hataların giderilmesi yönünde akışlarda, organizasyon yapısında gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Bu da, değişkenleri doğru tanımlanmış KPI (Key performance indicators , Kritik başarı faktörleri) ve BSC (Balanced scorecard, Kurum karnesi) oluşturulması ile mümkün olur.

3.5.1 Kritik Başarı Faktörleri

Süreç takımları oluşturulmadan önce üzerinde çalışılacak kritik sürecin belirlenmesi gerekir. Organizasyonun kritik süreçleri, organizasyonun misyonu ile birebir ilişkili olmalıdır. Bu süreçler organizasyonun amaçlarının bir ifadesidir. Süreç hiyerarşisi dikkate alınarak süreçlerin sınırları belirlenir. Sınırları belirlenmiş iki süreç farklı takımlara verilerek, bu takımlar arasında doğabilecek çatışmalar engellenmiş olur. Süreçlerden hangisinin kritik süreç olarak seçileceği konusunda dikkate alınması gereken husus, stratejik hedeflerin başarıya ulaşmasında hangi süreçlerin etkisinin yüksek düzeyde olduğudur. Bu amaç ile katma değer, karlılık, marjinal maliyet ve duyarlılık analizlerinin yapılması gerekir. Dolayısıyla başarı faktörlerini doğrudan etkileyerek iş sonuçları üzerinde büyük ağırlığı olan süreç ana süreçtir. Öncelikli amaç, süreç yönetimine geçilecek süreçleri belirlemektir. Bir örgütte yüzlerce süreç yer almaktadır ve bu süreçlerin tümü aynı önemde değildir. Bunların içinden “önemli” olanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla da önem farklılıklarını ortaya koyacak kriterler tanımlanmalıdır. “Önem” değişken bir kavramdır. Değişik dönemlerde, değişik nedenlerle önem kavramı buna bağlı olarak da kriterler ve süreçler 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

kriterlerin bazıları aşağıda yer almaktadır.

- 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 de farklılıklar gösterebilirler. Kriterleri belirlemenin bir amacı da süreçleri geliştirmek olabilir. Bu durumda süreçlerin iyileştirmeye açık alanlarına yani sorunlara odaklanmak gerekecektir. Bu durumda aşağıdaki kriterler örnek alınabilir:

- Dış müşteri şikâyetleri
- İç müşteri şikâyetleri
- Yüksek maliyetler
- Uzun süreli çevrim
- Daha iyi kıyaslama örnekleri
- Kullanılabilir yeni teknolojilerin varlığı

Süreç değerlendirme kriterlerini belirlemenin amaçları değiştiğinde kriterler de farklılaşacaktır.

3.5.2 Kurum Karnesi

Kurum Karnesi, Balanced Scorecard (BSC), kurum performansının en önemli belirleyicisi olan stratejinin, iş sonuçlarına süratle ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır. Kuruma özgün stratejinin tutarlı ve somut adımlara ayrıştırılmasını, kurumda iletişimin sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilebilecek göstergelerle, performans yönetiminin etkinliğini artıran bir araçtır. Kurum Karnesi kurumda farklılığın yaratılması için gerekli adımlara odaklanılmasına destek olur ve bu yöndeki gelişmelerin takip edilebileceği dengeli, ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmesini ve paylaşılmasını sağlar. Kurum karnesi aşağıda yer alan stratejik ölçümleri kapsayan bir yönetim sistemidir.

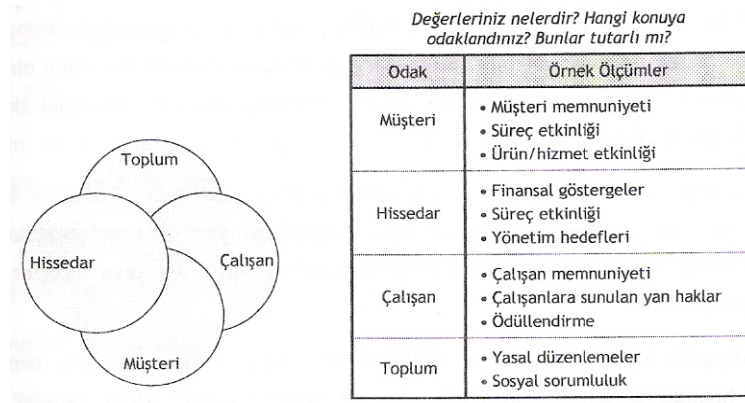
- Şirketin vizyonunu ve hedeflerini ölçümlere dönüştürerek, stratejik hedeflerine doğru ilerleme durumunu ölçme
- Müşterilerin beklentileri doğrultusunda, şirketin beklentilerini karşılama yeteneğini analiz etme
- Karar vericilerden işçilere kadar strateji, vizyon ve misyonu maddi ölçümlere dönüştürme

Kurum karnesi, işe farklı ve önemli açılardan bakmayı sağlar. Kurumun aşağıdaki 3 temel soruyu cevaplayarak performans ölçümü yapmasını ve farklı bir bakış açısı geliştirmesini sağlar. (<http://www.marketingteacher.com>, <http://www.metrus.com>)

- Müşteri bakış açısı “Müşteriler kurumu nasıl görüyor?” sorusu ile yakalanır.
- Kurum içi bakış açısı “Üzerinde çalışılması ve geliştirilmesi gereken işler neler?” sorusu ile yakalanır.
- Yenilik-öğrenme bakış açısı “Süreçleri geliştirmeye ve değer katmaya devam edilebiliyor mu?” sorusu ile yakalanır.

Yukarıdaki bakış açıları ile kuruma aşağıdaki kazanımları sağlanması yolunda kilit performans göstergeleri ile birlikte rehberlik eder. (<http://www.metrus.com>.)

- Müşteri memnuniyeti: Müşteriye kaliteli hizmet ve ürün sunulması,
- Etkin kaynak kullanımı: Fayda/maliyet analizleri yapılarak, kıt kaynakların daha verimli süreçlere yönlendirilmesi,
- Sürekli Geliştirme: Sürekli öğrenmek, gelişimin tüm aktivitelerimizin temelini oluşturmasının sağlanması,
- Organizasyonel Gelişim: İş gücünün geliştirilmesi, yapabilirliklerinin artırılması ve güçlendirilmesi,
- Etkili İletişim: İç ve dış müşterilerle güçlü, etkin ve dinamik ilişkiler kurulması.



Şekil 3.5 Dört Boyutta Ölçüm (Aras, 2005)

Kurum karnesi, hem neler yapılması gerektiğini hem de bunlardan doğacak olan sonuçların neler olacağı konusunda bize yardımcı olur. Bu sistem kurumun kendi içinde geleceğe ilişkin sonuçları tahmin etmesi ve bu tahminlerden ortaya çıkacak olan sonuçları bize göstermesini sağlar. Kurum karnesi organizasyonun yapısını ve o anki durumu ile ilgili bilgi vermesi dışında kullanılan stratejilerin başka bakış açıları ile değer yaratmasını sağlar. Dört farklı perspektif ile konu incelenir.

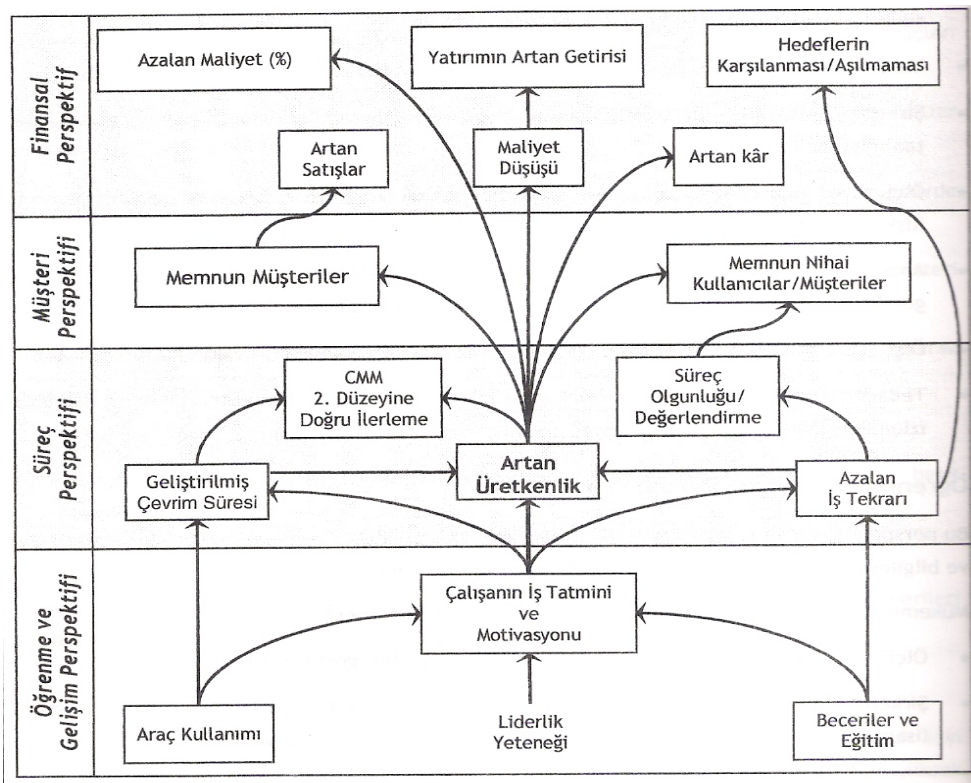
- **Finansal Perspektif:** Şirket hissedarları açısından görülen büyüme, karlılık ve risk konularındaki stratejilerdir. Genellikle nakit akışı, günlük satışlar, yeni ürünlerden elde edilen satış yüzdeleri vb. şirketin gidişatı konusunda genel bilgi veren ölçümler

tercih edilir. Aşağıda kurumsal şirketlerin finansal perspektif açısından nasıl ölçüldüğüne yer verilmiştir.

- Şirketin tamamının performansının ölçülebilmesi için anahtar konumundaki birkaç finansal gösterge kullanılır.
 - Finansal göstergeler geçmiş, şimdi ve gelecek performansı kapsar.
 - Finansal göstergeler kilit performans göstergeleri ile yakından ilgilidir.
 - Karlı büyümeyi izlemek için kapsamlı finansal göstergeler kullanılmaktadır.
 - Şirket süreçlerinin ürün ve hizmetlerinin gerçek maliyetleri bilinmektedir.
 - Belirlenmiş olan göstergeler belirli aralıklarda ölçülünerek, değerlendirilir ve geliştirilir.
- **Müşteri Perspektifi:** Müşteri açısından değer yaratma ve farklılaştırma konularındaki stratejilerin ölçülmesini sağlar. Kurumsal ve müşteri odaklı olarak çalışan şirketlerde müşteriler segmentlere ayrılır. Bu segmentler doğrultusunda müşterilerin davranışları tahmin edilir ve müşteri ihtiyaç ve istekleri belirlenir. Aşağıda kurumsal şirketlerin müşteri perspektif açısından nasıl ölçüldüğüne yer verilmiştir.
 - Müşteriler; benzer özellikleri doğrultusunda gruplanır ve grupların ihtiyaçları düzenli olarak belirlenir.
 - Her müşteri grubuna özel anket düzenlenir ve her grubun müşteri memnuniyeti ölçülür.
 - Farklı müşteri grupları ve ortak grup veya benzer toplantılar gerçekleştirilerek, nitel müşteri memnuniyet verisi elde edilir.
 - Farklı yollarla yapılan anketler değerlendirilir ve geliştirilir.
 - Rakiplerin müşteri memnuniyeti seviyeleri belirlenir.
 - Destek süreçleri ile ilgili müşteri memnuniyetleri belirlenir.

- Algılanan değer doğrultusunda çeşitli veriler toplanır.
- Mevcut durum değerlendirilmesi yapılabilmesi için rakiplerin fiyat ve kalite verileri toplanır.
- **Süreç Perspektifi:** Müşteri ve şirket hissedarları açısından kritik önem taşıyan süreçlerin önceliklerinin belirlenmesini sağlar. Kaliteli ürün ve hizmet rekabet avantajı sağlayacağından süreçlerde ihtiyaç duyulmayan verilerin ayıklanması ve katma değer yaratan faaliyetlerin incelenmesi, ölçümlenmesi ve analizlerinin yapılması gerekir. Aşağıda kurumsal şirketlerin süreç perspektifi açısından nasıl ölçüldüğüne yer verilmiştir.
 - Kilit süreçlerin çevrim süreleri ölçümlenir.
 - Yapılan işlerdeki tekrarların maliyetleri, harcanan zaman ve teslim süreleri izlenir.
 - Kilit süreçler belirlenir ve bunlara süreç göstergeleri tanımlanır.
 - Ölçümler, müşteriler için asıl öneme sahip olan performans göstergeleri ile ilişkilendirilir.
 - Anahtar ölçümler için uygun kıyaslama ve müşteri gereksinimlerine dayandırılan standartlar ve hedefler belirlenir.
 - Ölçümler, kaliteli ürün ve hizmet elde etme konusunda önleyici bir yaklaşım sunar.
 - Tedarikçilerden satın alınan mal ve hizmetler için oluşturulmuş kilit göstergeler izlenir.
- **Öğrenme ve Gelişim Perspektifi:** Değişim, yenilik ve büyüme konularındaki destek faaliyetleri ölçümlenmesi sağlar. Aşağıda kurumsal şirketlerin süreç perspektifi açısından nasıl ölçüldüğüne yer verilmiştir.
 - Ölçümler bilginin eğitim yoluyla elde edildiği seviyeleri göstermektedir.

- Şirketle ilgili başarıma seviyeleri ölçülür. Örneğin, profesyonel lisanslar, dereceler, devam eden eğitim konuları, sertifikasyonlar gibi.
- İşin önemine göre teknik ve teknik olmayan beceriler arasındaki denge
- İş ortamının çalışma koşullarını gösteren göstergeler
- Şirket içindeki çeşitli kırılımlarda veriler gruplandırılmakta ve ilişkilendirilmektedir. Örneğin, öneriler ve yeni ürünlerden elde edilen satış gibi.



Şekil 3.6 Kurum Karnesinin Boyutları ve Sebep Sonuç İlişkileri (Aras, 2005)

Yukarıda yer alan dört perspektif birbiriyle ilişkili bir şekilde değerlendirilmeli ve performans göstergeleri belirlenmelidir. Belirlenen performans göstergeleri iyi ölçümlenmeli ve sebep sonuç bağlantıları kurulmalıdır.

3.6 Yeni Bir Süreç Tanımlama Metodolojisi

Organizasyonlara baktığımızda süreçler kendiliğinden tanımlı haldedir yani süreçler normal akışı ve ilişkileri halindedir. Eğer bir süreç net olarak ifade edilemiyor ise bunun iki nedeni

vardır. Bu nedenler aşağıda yer almaktadır.

- Fonksiyonel yapıya göre tanımlanmış işlerin süreç tanımına uymaması
- İş akışlarındaki kopukluk

İş akışlarındaki kopukluklar analiz ve iyileştirme çalışmaları veya sürecin yeniden yazılmasını gerektirir. Bu yeniden yazım aşaması sekiz adımdan oluşur. Bu adımlar aşağıda yer almaktadır.

- Ön hazırlık
- Sürecin misyonunun tanımlanması
- Süreç öğelerinin tanımlanması
- Süreç sahibinin tanımlanması
- Süreçler arası ilişkilerin tanımlanması
- Süreç performans göstergelerinin tanımlanması
- Pilot uygulama
- Süreçlerin dokümante edilmesi ve uygulamaya alınması

Yukarıda yer alan yeniden yazılması gereken süreçlerle ilgili olan adımların açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

- **Ön Hazırlık:** Bu adımda öncelikli olarak yeni tanımlanacak veya yazılacak olan sürecin kim ya da kimler tarafından yapılacağına karar verilmelidir. Bu adım eğer bir proje ekibi ile yürütülecek ise “proje yönetimi” ilkeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Projeden sorumlu kişinin proje yönetimi ve tanımlanacak olan akış ile ilgili bilgiye sahip olması gerekir.
- **Sürecin Misyonunun Tanımlanması:** Bu adımda şirketin vizyonu ve misyonu dikkate alınarak tanımlanacak sürecin diğer süreçlerle ilişkisi ve hangi amaca hizmet edeceği tanımlanmalıdır.

- **Süreç Öğelerinin Tanımlanması:** Süreç öğeleri tanımlamalarında ortak bir dil kullanılmalıdır. Böylece ele alınacak olan süreçlerde kullanılan ortak dil ile proje ekibinde çalışanlar ile şirket içi çalışanlar hatta gerektiğinde müşteriler bile kullanılan ortak dil nedeniyle daha kolay anlaşılır. Standart olarak tanımlanan öğeler için SIPOC (Supplier, inputs, process, outputs, customer kelimelerinin baş harflerinin birleşimi ile oluşur.) diyagramı kullanılabilir. Bu diyagram tek başına kullanıldığında yeterli olmayacağı için bu diyagramla beraber süreç tanımlama formu ile standartlaştırmak mümkündür. Süreç tanımlama formu aşağıda yer almaktadır.

Sürecin Adı					
Sürecin Sahibi					
Sürecin Misyonu					
	Tedarikçiler	Girdiler	Çıktılar	Müşteriler	Süreç

Şekil 3.7 Süreç Tanımlama Formu (Aras, 2005)

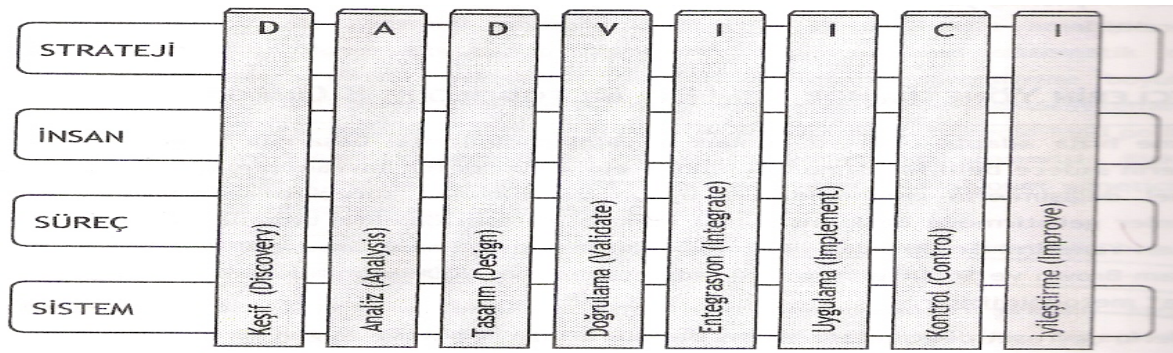
- **Süreç Sahibinin Tanımlanması:** Süreç Sahibi, süreçlerden sorumlu olan kişidir. Bazen proje yöneticisi konumunda yer alır. Görevi ise süreçlerden sorumlu olmak, süreçlerin etkin yönetilmesini sağlamak ve fonksiyonlar arasında çıkabilecek sorunlara hızlı çözümler üretmektir.
- **Süreçler Arası İlişkilerin Tanımlanması:** Süreçler arası ilişkiler iki şekilde tanımlanır. İlki “sürecin hangi seviyede süreç olduğunun tanımlanması”dır. Böylece süreç hiyerarşisi içindeki yeri belirlenir. İkincisi ise “sürecin şirket içindeki diğer süreçler ile olan ilişkisinin tanımlanması”dır. Genellikle şirket içinde yer alan iki ana sürecin birbiri ile ilişkilendirilmesi ile oluşur.
- **Süreç Performans Göstergelerinin Tanımlanması:** Süreçlerin performansı ve gerekli olan iyileştirme çalışmaları için performanslarının analiz edilmesidir.
- **Pilot uygulama:** Proje ekibi tarafından tanımlanan süreçle ilgili bir pilot çalışma yapılır. Bunun amacı uygulamaya geçmeden olabilecek olan aksaklıkların tespiti içindir. Böylece sürecin etkinliği, sürecin performansı, çalışanların rol ve

sorumluluklarının yeni süreçle beraber ne kadar etkileneceği ölçülür. Pilot çalışma sonucunda gerekli düzenlemeler yapılarak süreç son haline getirilir.

- **Süreçlerin Dokümente Edilmesi ve Uygulamaya Alınması:** Süreçlerin şirket içinde paylaşımı için süreçlerin dokümente edilmesi gerekir. İyileştirme çalışmalarında kullanılmak üzere bazen iş akışlarının en detaylı halleri gerekebilir, süreçlerin dokümantasyonu bu açıdan önem taşımaktadır.

3.7 Sekiz Omega Metodolojisi

2004 yılında Towers, Mcgregor, Lyneham-Brown ve Schurter tarafından geliştirilen bu metodoloji sayesinde çevresel değişimlerin süreçlere zamanında entegrasyonunun sağlanabilmesi için yüzlerce kuruluşta uygulanmıştır. Bu metodoloji sayesinde süreçlerin çevresel değişimlerine ve dış baskılara hızlı, etkin ve uygun bir şekilde adaptasyonu sağlanır. Dört boyuttan ve sekiz adımdan oluşan bu metodoloji içinde planlama, entegrasyon, adaptasyon ve uygulamayı barındırır. Sekiz Omega'nın boyutları ve adımları aşağıda yer almaktadır (Aras, 2005).



Şekil 3.8 Sekiz Omega'nın Adımları ve Boyutları (Aras, 2005)

Sekiz omeganın boyutları ve adımlarının açıklamaları ile ilgili detaylar aşağıda yer almaktadır (Aras, 2005).

Tablo 3.2 Sekiz Omega Boyutları Ve Adımlarının Açıklaması

Adım / Boyut	Strateji	İnsan	Süreç	Sistem
Keşif	Stratejilerin oluşturulması için gerekli iç ve dış çevre analizlerinin yapılması ile stratejik planlama sürecinin oluşturulması	Mevcut rol ve faaliyetlerin belirlenmesi	Süreç yeterlilikleri ile süreç fırsat ve kısıtlarının tanımlanması	Mevcut sistemlerin denetlenmesi ve sistemler arası ilişkilerin değerlendirilmesi
Analiz	Stratejilere etki eden süreçlerin analiz edilmesi	Stratejilere etki eden süreçlerin performansını geliştirmek için gerekli olan kritik faaliyetler ile mevcut faaliyetler arasındaki farkın belirlenmesi	Stratejilere ilişkili süreçlerin değişim gereksinimlerinin tespiti	Stratejilere ilişkili süreçlerin yönetiminde gerekli olan sistemlerin analiz edilmesi
Tasarım	Stratejilerin hayata geçirilmesini sağlayacak süreçlerin önceliklendirilmesi	Stratejilerin hayata geçirilmesi yönünde gerekli olan gelişim programlarının tasarlanması	Stratejilere hayata geçirecek süreçlerin tasarlanması	Süreç değişiminin yayılımı için gerekli olan sistemleri içine alan bir “ Süreç Yönetimi Sistemi” tasarımı
Doğrulama	Stratejileri hayata geçirecek süreçlerle ilgili pilot uygulamaların yapılması	Çalışanlara verilen hedefler ile geliştirilen faaliyetlerin uyumunun sağlanması	Sponsor ve yönetim takımı ile birlikte hazırlanan planların gözden geçirilmesi	Süreç faaliyetlerinin süreç yönetim sistemi çerçevesinde uygulanması
Entegrasyon	Stratejileri hayata geçirecek süreçlerin uygulamaya alınması	İnsan kaynakları yönetimi ile süreç yönetiminin bütünleştirilmesi, ödül sisteminin devreye alınması ve süreçlerde rol alan kilit konumundaki kişilerin rollerinin belirlenmesi	Süreçlerin entegrasyonunun bir proje şeklinde ele alınması ve yönetilmesi	Eski sistemlerin süreç yönetim sistemi kapsamına taşınması
Uygulama	Stratejik süreç modelinin organizasyon içine yerleştirilmesi	Süreç yönetimi sisteminin ve yeni süreç akışlarının çalışanlara aktarılması ve eğitim verilmesi	Değişimlerin ilgili sürecin tüm hiyerarşi seviyelerine indirgenmesi	Süreç hedeflerine ulaşmak için mevcut sistemlerin iyileştirilmesi
Kontrol	Süreçlerin performans yoluyla stratejilere ulaşılabilirliğinin izlenmesi	Eğitimlerin etkinliğinin izlenmesi	Süreç performansına dayalı iyileştirme gereksinimlerinin izlenmesi	Süreçlerin bilişim sistemleri ile başarının izlenmesi
İyileştirme	Stratejileri güncellemek için eylem planlarının oluşturulması	Çalışanların süreç anlayışının ve becerilerinin geliştirilmesi	Süreç kapsamının değer zincirini kapsayacak şekilde genişletilmesi	Yeni sistemlerin süreç merkezli olması ve mevcut sistemlerin stratejik süreç modeli gereksinimlerinin karşılanması yönünde iyileştirilmesi

3.8 5N 1K

5N 1K soru tablosunun soruları yanıtlanarak problem çözümü yapılır. Soru tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.3 5N 1K Soru Tablosu (KPI Danışmanlık Süreç Yönetimi Notu)

Kim	Ne	Nerede	Ne Zaman	Niçin	Nasıl
1. Kim?	1. Ne yapmalı?	1. Nerede yapılmalı?	1. Ne zaman yapılmalı?	1. Niçin yapar?	1. Nasıl yapılmalı?
2. Kim yapıyor?	2. Ne yapılıyor?	2. Nerede yapılıyor?	2. Ne zaman yapılıyor?	2. Niçin yapılır?	2. Nasıl yapılır?
3. Kim yapmalıydı?	3. Ne yapılmalıydı?	3. Nerede yapılmalıydı?	3. Ne zaman yapılmalıydı?	3. Niçin orada yapılır?	3. Nasıl yapılmalıydı?
4. Başka kim yapabilir?	4. Başka ne yapılabilir?	4. Başka nerede yapılıyor?	4. Başka ne zaman yapılabilir?	4. Niçin sonra yapılır?	4. Bu metot başka alanlarda da kullanılabilir mi?
5. Başka kim yapmalı?	5. Başka ne yapılmalıdır?	5. Başka nerede yapılmalıdır?	5. Başka ne zaman yapılmalıdır?	5. Niçin o şekilde yapılır?	5. Bunu yapmanın başka yolu var mı?

3.9 Pareto Analizi

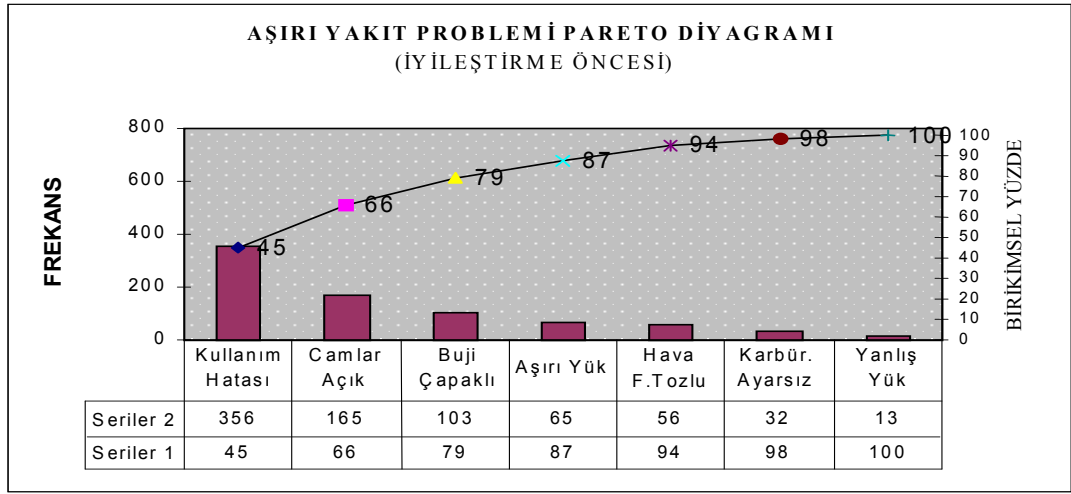
Pareto diyagramı, problemin nedenlerini en önemliden en önemsiz doğru sıralayan bir dikey çubuk grafiğidir. Böylece birçok neden arasından önemli birkaç nedenin seçimi yapılabilecektir. Pareto diyagramı, problem çözmek, başarı durumunu gözlemek veya problemin temel nedenini belirlemek için bir başlangıç noktası seçmek amacıyla tüm problemlerin veya şartların bağıl önemini göstermek için kullanılır.

Kontrol çizelgeleri veya diğer veri toplama formlarına dayanılarak yapılan Pareto diyagramları bize dikkatimizi hangi önemli problemlere vereceğimiz konusunda yardım eder.

Uygulama şekli aşağıda verilmiştir.

- Karşılaştırılacak problemleri beyin fırtınası veya varolan verileri kullanarak seçin.
- Ölçüm karşılaştırması için yıllık maliyet veya sıklık gibi bir standart seçin.
- Çalışılacak zaman periyodunu seçin, 8 saat, 5 gün, 4 hafta, ... gibi.
- Her kategorideki gerekli verileri bir araya getirin.

- Diğer tüm kategorilere bağıl olan her kategorinin sıklığını veya maliyetini karşılaştırın.
- Kategorileri azalan sıklık veya maliyetlerine göre, soldan sağa yatay bir eksende sıralayın. En az madde içeren kategoriler, en sağda son bar olarak birbirinin içine alınabilir. Ölçüm birimini dikey eksene çizin.
- En uzun bar'ın üstünden, soldan sağa doğru, kategorilerin kümülâtif sıklığını veren bir çizgi eklenebilir. Bu hat, "Toplamın ne kadarı ilk 3 kategori ile açıklanır?" gibi sorulara cevap verir.



Şekil 3.9 Pareto Diyagramı (science.ankara.edu.tr)

3.10 Sebep Sonuç Diyagramı

Sebep sonuç diyagramı problem ve kök nedenleri arasındaki ilişkiyi gösterir. Sebep sonuç diyagramı:

- Bir problemin değişik nedenleri arasındaki ilişkiyi anlamak
- Bu nedenleri sınıflandırmak
- Beyin fırtınası oturumunda kullanılacak sistematik yapıyı belirlemek amaçlarıyla kullanılır.

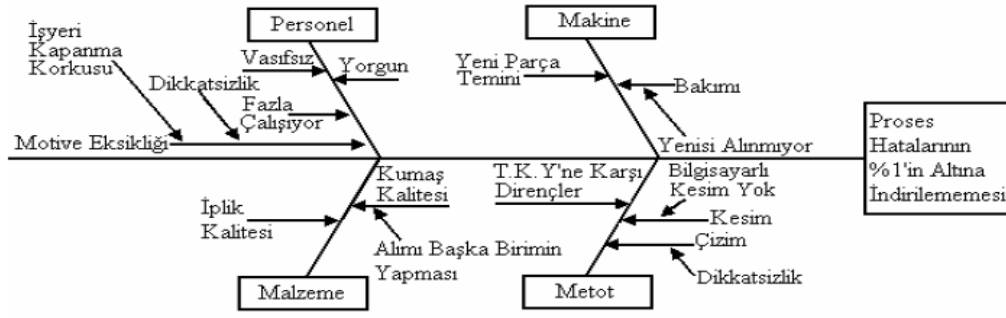
Diyagramın sağ tarafında problem yazılır. Bu problemin nedenleri ana kategorilerde

dallandırılır. Diyagram tamamlanıncaya kadar her bir faktörün potansiyel nedenleri belirlenir. Detaylı bir sebep sonuç diyagramı balık kılıcı şeklinde, bu yüzden balık kılıcı diyagramı olarak da adlandırılır. Olası nedenlerin iyi bir şekilde tanımlandığı diyagramdan, en uygun neden, sonraki analizler için belirlenir ve seçilir. Her sebep incelenirken, normlardan yöntemlerden oluşabilecek sapmalar, değişiklikler düşünülmelidir. Uygulama şekli aşağıda yer almaktadır.

- Diyagramı çizmek için gereken sebepler beyin fırtınası veya takım üyeleri tarafından önceden hazırlanmış basit kontrol çizelgeleri kullanılarak üretilir.
- Sebep sonuç diyagramı oluşturulur.
 - Problem ifadesi sağdaki kutunun içine yazılır.
 - Temel neden kategorileri yazılır.
 - Beyin fırtınasında bulunan fikirler, uygun ana kategorilere yerleştirilir.
 - Her sebep için "Bu neden oluştu?" sorusu sorulur ve cevapları ana sebeplerin dalları olarak listelenir.
- Yorumlama

Problemin en temel sebeplerini bulmak için;

- Tekrarlı oluşan sebepler incelenir.
- Grup içinde anlaşmaya varılır.
- Farklı sebeplerin sıklığını belirlemek için kontrol çizelgeleri oluşturulur



Şekil 3.10 Balık Kılıcı Diyagramı (<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/184.pdf>)

3.11 Beyin Fırtınası

Zamansız değerlendirmeler, genellikle güzel fikirlerin oluşumunu kesintiye uğrattığından, beyin fırtınası bu türden zamansız her değerlendirmenin kaçınıldığı, planlanmış bir fikir üretme sürecidir. Bu süreç yeni fikirlerin beslendiği ve yeni anlayışların geliştiği açık bir ortamda yürütülen sınıflandırılmamış bir tartışmadır. Kimin ne söylediği konusunda hiçbir sınıflandırma olmaksızın, bir konunun tüm yönleri gözden geçirilebilir. Bu tür bir tartışmada, bir sorun üzerinde tek başına düşünen bir kişi aklına gelemeyebilecek yararlı fikirler üretilebilir. Yalnızca daha çok ve daha iyi fikirler ortaya çıkarmakla kalmayıp, aynı zamanda beyin fırtınası tekniği etkili olarak uygulandıkça grubun kendisi de güç ve kendine güven kazanır. Beyin fırtınası çalışması süresinin nasıl uygulanacağı ve karşılaşılabilecek sorunlar aşağıda yer almaktadır (Propenko, 1992).

- Bir beyin fırtınası oturumu, özgün bir sorunun veya konunun seçilmesi ile başlar. Herkesin katılımını garanti etmek için lider sırası ile her üyenin düşüncesini sorar.
- Hiçbir eleştiriye izin vermez.
- Oturum üyeleri konu dışına çıkarsa, konuşmanın yeniden akışını sağlamak için kim, ne, neyi, nerede, nasıl, neden soruları kullanılır.
- Fikirler, herkesin görebileceği biçimde, bir akım şemasına veya tahtaya uygun olarak not edilmeli ve yazılmalıdır.

- Oturum üyeleri çeşitli fikirleri sınıflandırıp iki üç anahtar fikir seçerler. Bu fikirler üzerinde ayrıntılı olarak tartışılır ve fikirler önem sırasına göre dizilir. Listenin tamamı daha sonra kullanılmak üzere saklanır.
- Daha sonra üyeler çoğunluğun oyu ile derinlemesine incelemek için bir veya iki fikir seçerler.
- Beyin fırtınası diğer geliştirici araç ve tekniklerden önce veya sonra ya da bunlarla birlikte kullanılabilir.

Oturumun yöneten lider aşağıda yer alan sorunlar ile sürecin ilk evrelerinde karşılaşabilir (Propenko, 1992).

- Oluşan fikirleri tahtaya yazan üye çok yavaş kalır ve önemli fikirleri kaçar.
- Bazı üyeler toplum içinde çekingendir.
- Üyeler, uygun aşamaya kadar beklemek yerine, geleneği izleyip her fikrin önerildiği anda tartışmaya eğilimlidir.
- Üyeler, her bir fikri ayrı ayrı tartışmak yerine iki üç fikri aynı anda tartışabilirler.
- Önerilen fikirler, önerilen konu yerine, önemsiz ayrıntılarla ilgilidir.
- Üyeler hemen sonuca atlarlar ve daha sorun tamamen anlaşılmadan çözümü bulduklarını düşünürler.
- Üyelerden biri diğerlerini etki altına alma eğilimindedir.
- Lider düzeni sağlayamaz ve her üyeyi sırayla konuşturmayı başaramaz.

Yukarıdaki sorunlarla karşılaşmaması için oturumu yöneten liderin toplantı yönetimi ve moderatörlük eğitimi alması gerekir.

3.12 Süreç Yönetiminin Getirdikleri

Süreç yönetimi, müşteriye ve müşteri ihtiyaçlarına odaklanmayı sağlar (Scheer, 2007). Organizasyonlar dikey olarak oluşturulmuş, hiyerarşik yapılardır. Süreçler ise genellikle

birden fazla departmandan kişilerin katılımıyla çalışan yatay bir oluşumdur. Sadece bir departman için başlayıp biten süreçler de olmakla beraber, süreçler özellikle firmanın ana süreçleri fonksiyonlar arasındadır.

Dikey organizasyonlar üzerinde, başı sonu, adımları, departmandan departmana geçişleri net olarak tarif ve dokümente edilmemiş yatay süreçler çalıştığında ve süreçte yer alan her bir departman sadece kendi yaptığından sorumlu olduğu; yani sürecin tümünü izleyen, gözleyen, denetleyen birinin (süreç sahibi) olmadığı durumlarda, süreçlerde aksamalar olması son derece doğaldır ve olmaktadır. Ve çoğu kez asıl önemli olanın müşteriye hizmet olduğu gözden kaçırılmaktadır.

Çok temel süreç sorunları; mükerrer veya hatalı, katma değeri olmayan işlerin yapılması, çevrim veya işlem zamanının uzaması, hatalı çıktılar, vb. gibidir. Bunlar, müşteri memnuniyetsizliği yaratır. Bu da, orta ve uzun vadede, giderek azalan gelir, kar ve pazar payıdır. Süreçlerin iyi yönetilmesi bu aksamaları önler. Çünkü amaç süreçlerin etkili, verimli, düşük maliyetle çalışmasını sağlamaktır. Ayrıca, süreç bazında çalışma, çalışanların fikir ve önerilerine gereksinim duyduğundan, çalışanlar fikir ve önerilerine değer verilmesi nedeniyle daha motive çalışırlar ve işlerini benimserler.

Çoğu zaman bir kuruluştaki kuyrukta geçirilen uzun süre, oradaki görevlinin yavaş çalışması yüzünden değil, sürecin yanlış tasarımından dolayıdır. İnsana önem veren bu yöntemin biçiminde kişiler gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme veya becerilerine, daha uygun görevlere gelme imkânına sahiptirler. Bunlar şirkete bağlılığı artıran unsurlardır. Diğer getiriler ise açıkça tanımlanmış beklenti ve hedefler, basitleştirilmiş prosedürler, açık ve net iş tanımları, bireysel otoritenin artması ve beceri gelişimidir.

Etkin bir süreç yönetimi için aşağıda yer alan hedeflere ulaşabilmek gerekir. Bunlar;

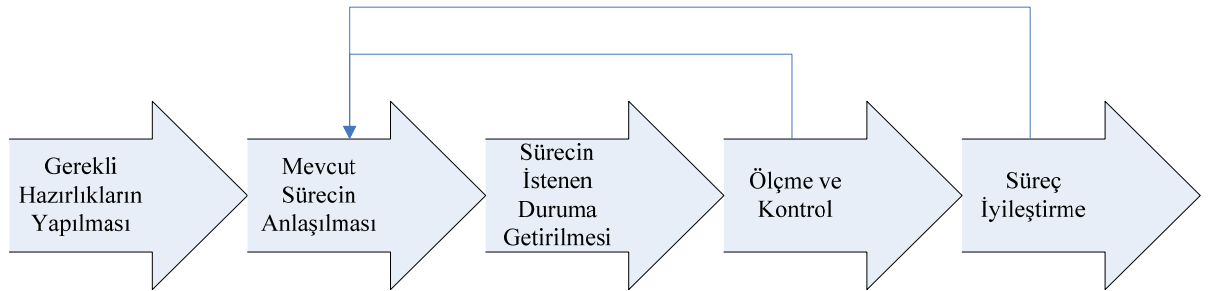
- Stratejilerin süreçlerin değişiminde itici bir güç olarak kullanılması
- Kritik iş sonuçlarının ve hedeflerin süreçlerle ilişkilendirilmesi
- Müşteriye yakın olan süreçlere odaklanması
- Süreçlerle birlikte takım çalışması anlayışına geçilmesi.

- Süreçlerin performansının sistematik olarak takibi, raporlanması ve analizi
- Sürekli ve sürdürülebilir iyileşme kültürünün yerleşmesi
- Bilgi teknolojilerinden yararlanılması
- Paydaşlarla ortak bir dil konuşma adına süreçlerin standartlaştırılması (Aras, 2005).

4. SÜREÇ İYİLEŞTİRME

Süreç yönetiminin bir parçası olan süreç iyileştirme çalışmaları ile süreçler sistematik olarak iyileştirilmelidir. Tanımlanmış olan tüm süreçler, müşteri ihtiyaç ve beklentileri, küreselleşme ve rekabet, bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve verimliliğin artırılması gibi nedenlere bağlı olarak sürekli iyileştirilmelidir. Süreç iyileştirme ile değişimlere karşı esnek ve dinamik bir yapı oluşturulur. Süreç iyileştirme ile ilgili yıllar bazında geliştirilmiş olan tanımlar aşağıda yer almaktadır.

- 1990 yılında Harrington tarafından süreç yönetimine paralel olarak, süreçlerin iyileştirilmesi, iş süreçlerinin işleyişinde belirgin geliştirmeler yapılmasına yardımcı olan sistematik bir metodoloji olarak tanımlanmış ve toplam kalite felsefesi kapsamında yer alan süreç iyileştirme prensibi ile bütünleştirilmiştir.

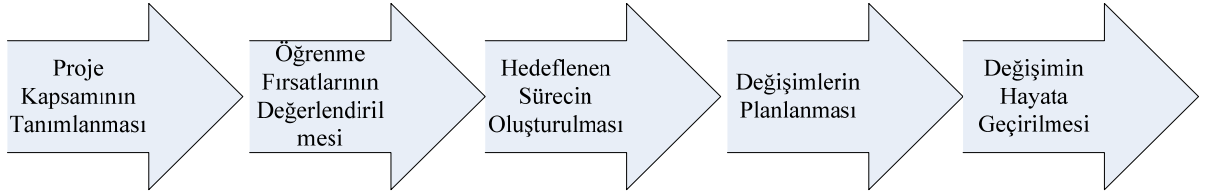


Şekil 4.1 İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Metodolojisinin Temel Adımları (Aras, 2005)

- 1993 yılında Hammer tarafından süreç iyileştirme, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi önemli performans göstergelerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla süreçlerin sıfırdan ve radikal değişiklikler yapılarak tasarlanması şeklinde tanımlanmıştır.
- 1994 yılında Petrozzo ve Stepper tarafından yapılan süreç iyileştirme tanımı, yeniden yapılandırmayı kalite, maliyet ve hız yönünden radikal gelişmeler elde edebilmek için organizasyon yapısının, süreçlerin ve tüm bilgi akış sistemlerinin bütünsel olarak yeniden inşa edilmesi şeklinde tanımlamıştır.

- 1994 yılında Mangenelli ve Klein tarafından yapılan süreç iyileştirme tanımı stratejik önem taşıyan ve değer yaratan iş süreçlerinin organizasyonel yapı, sistem ve politikalarda performans artırma yönünde radikal bir şekilde yeniden tasarlanması şeklindedir.

Yukarıda yapılan tanımları toparlamak gerekirse BPR (Business Process Reengineering, Süreç İyileştirme) bir çeşit sıçramalı iyileştirme yöntemidir. Değişimleri hayata geçirebilmek için yeniden düşünme, yeni yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlayacak yeni düzenlemelere yönelik reorganizasyon ve organizasyonda sistem ve süreçlerin yeniden yapılanması için yeniden tasarım kavramlarını içerir.



Şekil 4.2 İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması Metodolojisinin Temel Adımları

(Aras, 2005)

Harrington tarafından öne sürülen süreç iyileştirme yaklaşımı iki türdür. Bunlar aşağıda yer almaktadır.

- **Kademeli İyileştirme:** Dar kapsamlı, sürekli iyileştirme felsefesiyle adım adım mevcut sürece odaklanılarak ve istatistiksel araçlar kullanılarak gerçekleştirilir.
- **Sıçramalı İyileştirme:** Tek seferde mevcut süreç göz ardı edilerek sil baştan yeniden yapılan ve bu süreçte bilgi teknolojileri kullanılarak gerçekleştirilen radikal bir iyileştirme yöntemidir.

Yukarıda yer alan iki türlü iyileştirme yaklaşımının temelinde süreç tasarımı vardır. Aşağıda süreçlerin yeniden tasarlanabilmesi için kullanılan yöntemler yer almaktadır.

- **Yeniden Yapılandırma:** Hammer, Champy ve Davenport Şirketlerin verimliliklerini arttırabilmek için değer zincirini baştan tasarlamaları gerektiğine inanarak yeniden yapılandırma gibi radikal bir yöntem öne sürmüşlerdir. Bu yaklaşım, mevcut süreç analizi yerine süreçlerin hangi hedeflere ulaşması gerektiğini sorgulanarak başlanır ve

bu hedeflere ulaşmada en uygun yöntemlerin belirlenmesinde teknolojiden yardım alır. Bu yöntem organizasyonel değişimi tetiklediği için riskli olarak görülmektedir. Aşağıda bu yöntemin neden başarısız olduğuna dair nedenler yer almaktadır.

- Projenin iyi planlanmaması
- Kontrollü bir değişimin ele alınamaması

Yukarıda yer alan başarısızlık nedenlerinin yaşanmaması için yeniden yapılanmada süreçler, organizasyon, teknoloji ve kurum kültürü beraber ele alınmalı ve şirket stratejilerine dayalı katma değer yaratmayan işler kaldırılarak şirketin ihtiyacı olan gerekli kültürel alt yapı oluşturulmalıdır.

- **Sadeleştirme:** 1990ların ortalarında yeniden yapılanma yönteminin riskli olduğuna karar verilmiş ve daha az risk içeren yöntemler üzerine çalışılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda uzmanlar daha az radikal ve daha az değişiklik gereken modeller geliştirilmiştir. Sadeleştirme bu modellerden biridir. Sadeleştirme modelinin temeli süreçlerde yer alan fazla tekrarların daha verimli hale getirilmesidir. Süreçler alt süreçlerine ayrılarak daha detay süreçlerde iyileştirme yapılabileceği öne sürülerek bu yönde çalışılmıştır. Sadeleştirme modeline ilişkin neler yapılması gerektiği aşağıda yer almaktadır.
 - Mevcut süreç alt süreçlere ve faaliyetlere ayrılır.
 - Faaliyetin gerçekten gerekli olup olmadığı sorgulanır.
 - Başka yerde bu kadar iyi elde edilemeyecek olan hangi bilginin bu faaliyetten elde edildiği sorgulanır.
 - Alt süreçlere bir engel teşkil edip, etmediği sorgulanır.
 - İşlerin paralel gerçekleştirilip, gerçekleştirilmediği sorgulanır.
 - İşlerin gereksiz döngüler ile ilerleyip ilerlemediği belirlenir.
 - Gereksiz yere karmaşıklık yaratan ve başka faaliyetleri çoğaltan faaliyetler yalınlaştırılır.

Yukarıda yer alan kurallar çerçevesinde süreçler incelenir ve gerekli görülen yerlerde süreçler esnekleştirilerek iyileştirilme çalışmaları yapılır. Proje ekibi tarafından departmanlar arası görüşmeler yapılarak ilgili faaliyetin kim tarafından yapılması gerektiğine karar verilir.

- **Katma Değer Analizi:** Müşteri perspektifi açısından sürecin çıktısının kullanımınıdır. Müşteri için fayda sağlar. Bu yaklaşım sadece dış müşteri değil iç müşteride benimsemelidir. Aşağıda bu analiz çerçevesinde değer sağlayan yaklaşımlara yer verilmiştir.
 - Müşteri süreç ve faaliyet için para öder ve karşılığını almak ister.
 - Süreç ya da faaliyet bir ürün veya hizmeti katma değer sağlama yönünde fiziksel olarak değiştirmektedir.
 - Süreç ya da faaliyet her zaman aynı çıktıları sağlar.

Katma değer analizi sürecin gözden geçirilmesi konusunda önemli bir analizdir ve katma değer sağlamayan faaliyetlerin elenmesini sağlar.

- **Boşlukları ve Kopuklukları Giderme:** 1990 yılında Rummler ve Brache tarafından öne sürülen yöntem, süreçlerdeki temel problemin iş adımları arasındaki iletişim bozukluğu olduğudur. Mevcut süreç dikkatlice analiz edilmeli ve akışların nerelerde departmanlar ve fonksiyonel grup çizgisi ile kesiştiği belirlenmelidir. Sonuçların değerlendirilmesi esnasında hedefler ve ölçümlerin tutarlı olması gerektiği önem taşımaktadır. Bu yöntem sadeleştirme ve katma değer analizinin bazı unsurlarını içermekte olup, onlardan farklı olarak herkesin faaliyetler üzerine odaklanmasını sağlar.

Tablo 4.1 Süreç İyileştirme Yöntemleri (Aras, 2005)

Model	Amaç	Yaklaşım	Zaman	Etki ve Sorunlar
Yeniden Yapılandırma	Büyük Değişikliklerin veya yeni teknolojilerin ortaya konulacağı büyükbir yeniden yapılanma amaçlanır.	Yepyeni bir sayfa açılır. Bütün varsayımlar sorgulanır ve en iyi uygulamalar kullanılarak süreç temelden tasarlanır.	Büyük çaba ve çok zaman gerekmektedir.	Üretkenlik ve verimlilikte büyük yeniliklere ulaşılabilir. Karışıklık potansiyeli vardır ve başarısızlık riski nispeten fazladır.
Sadeleştirme	Süreçteki fazlalıkların çıkarılması amaçlanır.	Mevcut süreç modellenir ve her adımda, "bunu yapmamıza gerçekten gerek var mı?" diye sorulur. Özellikle benzer süreçler üzerine odaklanılır ve birleştirilebilir durumları sorgulanır.	Genellikle orta ölçekli bir çaba ve zaman gerektirir.	Süreçteki fazlalıkların miktarına bağlı olarak genellikle verimlilik ve üretkenlikte bir artışla sonuçlanır.
Katma Değer Analizi	Katma değer yaratmayan faaliyetlerin çıkarılması amaçlanır.	Mevcut süreç modellenir ve her adımda, "bu faaliyetler değer katıyor mu veya değer katan bir etkinliğe imkan veriyor mu?" diye sorulur.	Genellikle orta ölçekli bir çaba ve zaman gerektirir.	Süreçteki fazlalıkların miktarına bağlı olarak genellikle verimlilik ve üretkenlikte bir artışla sonuçlanır.
Boşlukları ve Kopuklukları Giderme	Bilgi ve materyallerin departmanlar arası geçiş ve kullanımındaki sorunların aşılması amaçlanır.	Mevcut süreçler modellenir ve bilginin yada materyallerin bir departman veya fonksiyon arasında geçiş yaptığı her noktada, "ne oluyor ve ne olması gerekiyor?" diye sorulur. Bu proje, matris ekip çalışması ve bunu yönetebilecek bir süreç sponsoru gerektirir.	Genellikle orta ölçekli bir çaba ve zaman gerektirir.	Departmanlar arasındaki sorunların miktarına bağlı olarak genellikle verimlilik ve üretkenlikte bir artışla sonuçlanır. Elde edilecek sonuç, güçlü bir süreç sponsoruna bağlıdır.

Yukarıda yer alan tablo süreç iyileştirme yöntemlerinin özetini vermektedir. Bu yöntemler beraber kullanılacakları gibi aynı anda da kullanılabilirler.

4.1 Süreç İyileştirme Metodolojisi

Süreçlerin yeniden tasarımına başlanmadan önce dikkate alınması gereken iki önemli konu vardır. Bunlar aşağıda yer almaktadır.

- Üst yönetimin desteği
- Kapsamlı süreç iyileştirmelerine özellikle stratejilerde ve organizasyon yapısında temel bir değişiklik yapıldığında ya da süreçlerin etkilenebileceği yeni bir teknolojiye geçildiğinde ihtiyaç duyulması

Her iki durumda da bu tür süreç iyileştirmelerinin, üst yönetim veya süreçlerin yönetiminden sorumlu bir komite tarafından tetiklenmesi gerekir. İyileştirme projesinin başarıyla yürütülmesi ve tasarlanan yeni sürecin hayata geçirilmesi açısından önemlidir. Tasarım sürecinde yer alacak tarafların belirlenmesi gerekir. Bu tür projelerde yaygın olarak proje

sponsoru, proje lideri ve proje ekibi şeklinde üç önemli profil tanımlanır. Bunlar aşağıda yer almaktadır.

- Proje Sponsoru
- Proje Lideri
- Proje Ekibi

Proje sponsoru, projenin planlanmasını ve örgütlenmesini sağlayacak kişidir. Projenin gerçekleştirilmesinde katkısı en yüksek kademedeki yöneticiler arasından seçilir. Eğer şirkette süreç sahipleri yada yöneticileri mevcutsa, bu durumda süreç yöneticisi ya da süreç sahibi projenin sponsoru olarak seçilir. Proje sponsorunun üst kademe yöneticiler arasından seçilmesi, proje desteğini güçlendirmekle beraber üst kademe yöneticilere ulaşma problemi nedeniyle projeye ayrılacak ilgi ve katkının sağlanmasında sorunlara da neden olabilir. Diğer taraftan ciddi bir yeniden tasarım projesinin hedeflerinden biri de süreç yönetim sistemini yeniden örgütlemek olduğu için, proje sponsoru olarak atanan kişinin genellikle yeniden tasarım tamamlandığında süreç yöneticisi yada sahibi olabileceği de dikkate alınmalıdır. Proje sponsorunun sorumlulukları aşağıda yer almaktadır.

- Projeyi yönetecek bir lider seçme
- Proje planının hazırlanması ve hedef ve kapsamı tanımlama
- Gerekli kaynakları sağlama
- Öncelikleri belirleme
- Gerekli desteğin ve katılımın sağlanması için üst yönetim ile birlikte çalışma
- Proje ekibinin diğer fonksiyonlarla ilişkisini kolaylaştırma
- Projenin performansını izleme, yönetsel problemleri ve tıkanıklıkları çözme

Proje lideri, projenin başarıyla yürütülmesi ve sonlandırılmasından sorumlu kişidir. Proje konusuna hâkim, süreç tasarımı konusunda bilgili ve tecrübeli, ekip ile bütünleşebilecek ve iletişim yeteneği olan kişiler arasından seçilir. Proje liderinin seçiminde şirket içindeki konumundan çok sahip olması gereken özellikler önem taşır. Dikkat edilmesi gereken diğer

bir nokta ise proje sponsoruna doğrudan ulaşabilecek konumda bir kişinin tercih edilmesidir. Proje liderinin ekibin kendi içindeki formasyon ile ilgili sorun ve çelişkileri çözümlenmenin yanı sıra, ekibin proje gereği temasta bulunduğu diğer kişi ve fonksiyonlarla ilgili dil sorunlarını çözme sorumluluğu vardır. Ekibin diğer kişi ve fonksiyonlarla ilgili sorunları genellikle değişim ile ilgilidir. Değişime karşı direnç bu tür projelerde sıkça gözlemlenir. Bu nedenle proje liderinin görevlerinden biri de değişime karşı gösterilen direncin yönetilmesidir.

Proje liderinin sorumlulukları aşağıda yer almaktadır.

- Projede çalışacak kişileri belirtmek, atanmalarını sağlamak.
- Proje sponsorunun ve ilgili uzman birimlerin yardımıyla proje planını hazırlanması
- Proje aşamalarının ve faaliyetlerin koordine edilmesi
- Üst yönetim ve proje sponsoruna projenin gidişatı ile ilgili raporlama yapılması
- Proje planının güncellenmesi
- Proje ekibinde çıkan sorunları çözmek, ekibin bütünlüğünün sağlanması
- Proje ile ilgili lojistik sorunların çözülmesi

Proje ekibi, yapılacak çalışmanın kapsamı çerçevesinde bu kapsama katkı sağlayabilecek kişilerden oluşturulur. Bu çerçevede eğitim ve deneyim, kullanılacak metodoloji konusundaki bilgi seviyesi, insan ilişkileri, ekip çalışmasına yatkınlık, çalışma azmi ve yüksek performans ekip üyelerinde aranan temel özelliklerdir. Proje ekibi, sürecin ayrıntıları ile ilgilenecek ve sürecin nasıl yeniden tasarlanacağı ile ilgili seçimleri yapacak kişilerden oluşur. Ekipte, süreçle ilgili kişiler ve genellikle süreç dâhilindeki bütün temel alt süreçler veya ilgili faaliyetlerdeki yöneticiler veya şefler yer alır. Çoğu durumda tasarım ekibine, insan kaynakları ve bilgi teknolojileri bölümlerinden uzmanların da katılımı olur. Özel uzmanlık gerektiren durumlarda danışman seçilmesi de sağlanabilir. Bu kişi bazı durumlarda şirket içinden de seçilebilir. Her iki durumda da bu bireyin tarafsız olması ve tasarım kapsamındaki fonksiyonel gruplar ile bir bağlantısının olmaması gerekmektedir. Tüm bu sorumluluklar içinde proje sponsoru en kritik role sahiptir. İyi bir sponsor, sürecin yeniden tasarımının nasıl kolaylaştırılacağını bilen bir danışman olarak, tasarımın plan doğrultusunda yürütülmesini ve

gereksiz çabalarla başarısızlığa uğramamasını sağlamak için anahtar rol üstlenir. Sürecin nasıl çalıştığını bilmek zorunda değildir. Bunun yerine tasarım ekibini izlerken başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlamalıdır.

Üst yönetim tarafından desteklenen ve kimlerle nasıl bir görev dağılımı çerçevesinde yürütüleceğine karar verilen tasarım projesinin bundan sonraki başarısı, tasarım sürecinin nasıl yürütüleceğine bağlıdır. Süreçlerin yeniden tasarlanması daha önceden de belirtildiği gibi süreçlerin iyileştirilmesi yönünde gerçekleştirilen bir faaliyettir ve süreç yönetimi kapsamında sistematik olarak gerçekleştirilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için jenerik bir proje yönetim metodolojisi kullanılabilir gibi süreç tasarımında elde edilen deneyimler çerçevesinde daha özelleştirilmiş metodolojiler de kullanılabilir. Burada sunulan metodoloji, Harmon (2003) tarafından geliştirilmiş beş aşamalı bir metodolojidir (Aras, 2005).

1. Aşama: Yeniden Tasarım Çalışmalarının Planlanması

Bu aşamada öncelikle analiz edilecek yada yeniden tasarlanacak sürecin kapsamı ve değişikliğin boyutu belirlenir. Bunun için mevcut süreçle ilgili toplanması gereken temel bilgiler şu şekildedir:

- Sürecin var olma nedeni (misyonu),
- Sürecin çıktıları,
- Çıktıları kullanan müşteriler,
- Sürecin girdileri,
- Bu girdileri sağlayan tedarikçiler,
- Sürecin performansı ile ilgili izlenen etkinlik (müşterinin sesi) ve verimlilik (sürecin sesi) göstergeleri ile
- Bu bilgilerin tüm ekip üyelerinin aynı şekilde anlayabileceği şekilde dokümanite edilmesi.

Eğer stratejik değişikliklerin, hedeflerin, ölçümlerin tanımlandığı kayıtlar varsa ve bunlar sürecin nasıl değiştirilmesi gerektiği ile ilgili bir bilgi veriyorsa işe bunlarla başlanmalıdır. Bu

bilgiler şirketin organizasyon şemasına, şirket hedef ve göstergelerine de yansıtılmış olabilir. O nedenle sponsor, proje lideri ve proje ekibi, işe tüm bunları gözden geçirerek başlamalıdır. Bu tür kayıtların olmaması durumunda ekip öncelikle bu verilerin oluşturulmasını sağlar.

Şirkette süreçlerle ilgili bir komite yoksa ekip bir değer zinciri veya süreç ilişki şemasını gözden geçirerek yada oluşturarak söz konusu projenin şirketin diğer süreçleri ile olan ilişkisini ortaya koyar.

Projenin çok büyük olduğu durumlarda üst seviyede süreç şeması oluşturularak bütün süreci oluşturan temel alt süreçlerin ve bunların ilişkilerinin tanımlanması istenebilir. Bu durumda ekip, alt gruplara bölünebilir ve farklı gruplar farklı alt süreçlere odaklanabilir veya farklı alt süreçlerin analiz ve gelişimine öncelik verebilir.

Bu aşamanın diğer bir konusu ise belirlenen hedeflerin gözden geçirilmesi ve bu hedeflerin şirket stratejisi yada hedefleri ile ilişkisinin ortaya konulmasıdır. Sürecin büyük ve karmaşık olduğu durumlarda, ekip hangi alt süreçlerin hangi hedeflere öncülük ettiğini veya farklı alt süreçler için hangi alt hedefleri oluşturduğunu tanımlamak isteyebilir. Eğer bir süreç yönetim sistemi oluşturulacak veya yeniden tasarlanacaksa, bu durumda tasarım ekibine kesinlikle farklı fonksiyonel birimlerden yöneticilerin dâhil edilmesi gerekir. Proje hedeflerinin seçiminde projeyi başarıyla sonuçlandırmayı sağlayacak yaklaşımlar esas alınmalıdır. Bu çerçevede dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- Projeye müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla başlanması ve projenin bu yönde şekillendirilmesi.
- Proje amacının ve boyutunun gerçekçi olması.
- Projenin performansının ölçülebilir göstergelerle izlenebilmesi.
- Projenin, projeye katkı sağlayacak tüm taraflar tarafından anlaşılır olması.

Diğer taraftan planlama aşamasında proje ile ilgili tüm varsayımlar, gereksinimler ve sınırlamalar gözden geçirilerek dokümanite edilir. Tesisler, üretimde kullanılan makineler, bilgisayar donanımı ve yazılım sistemleri genellikle darboğaz unsurlardır. Bunların değiştirilmesi veya bunlar etrafında çalışılması bir proje üzerine büyük maliyetler yükleyebilir, hatta tasarımı imkânsızlaştırabilir. Hangi unsurların yeniden tasarımı

sınırlayabileceğini mümkün olduğunca erken öğrenmek önemlidir. Tüm bunlar, ekibin söz konusu süreci iyi tanımasına, gözden kaçırılan alternatiflerin görülmesine veya sınırlamaların belirlenmesine olanak sağlar.

Proje sınırlarının çizilmesinde cevaplandırılması gereken konular şunlardır:

- Sürecin tedarikçilerinin ve müşterilerinin kim olduğu.
- Süreci başlatan asıl olayın yani asıl girdi ve tetikleyici unsurun ne olduğu.
- Süreçte yer alan faaliyetler ve bu faaliyetlerin gerçekleştirildiği fonksiyonlar.
- Sürecin dışında kalan konular.

Proje kapsamının belirlenmesinde en çok dikkat edilecek konu proje hedefi ile süreç kapsamı arasındaki uyumdur. Proje hedefleri, süreç sınırları ile uyumlu olmalı ve proje planına bu şekilde yansıtılmalıdır.

Planlamaya ışık tutacak proje boyutunu analiz etmeye hizmet eden diğer bir kaynak ise kıyaslama verisidir. Kıyaslama verisi sınıfında en iyi olan uygulamaları tanımlamaktadır. Bu amaçla diğer şirketlerle ve kıyaslama verilerinin paylaşıldığı platformlarla irtibata geçmek gerekir. Diğer taraftan kıyaslama verisi tasarım projesinde en düşük hedefleri belirlemek için kullanılacaksa, bu durum planlama aşamasında belirlenmelidir.

Projenin kapsamı ve boyutunun belirlenmesini takiben projede yer alacak üyeler belirlenir. Çoğu durumda ekibin sadece bazı üyeleri, sürecin analiz edildiği çalışmalarda yer alır.

Süreçlerin analizi aşamasında kimlerin yer alacağı ekip tarafından belirlenmeli ve gereken zamanda ulaşılabilir olmaları sağlanmalıdır. Bu çalışma, projenin zaman planı açısından önemlidir. Planlama aşamasındaki en son nokta ise proje planının nihai haline getirilmesi ve bütçelenmesidir. Tüm bunlar proje ekibi tarafından bir plan dahilinde dokümanite edilerek (araçlar: Gantt şeması, PERT, Microsoft Project, PrimaVera, PrimaVision vb.) üst yönetimin onayına sunulur.

Projenin üst yönetim onayına sunulması sırasında karşılıklı beklentiler açıkça ortaya konulmalıdır. Diğer taraftan sunum sırasında üst yönetim, proje tanımı ve kapsamı ile ilgili revizyonlar isteyebilir. Proje lideri tüm görüşleri dikkate alarak planı revize eder ve tekrar üst

yönetimin onayına sunar. Onaylanan proje mevcut sürecin analiz edilmesi için bir sonraki aşamaya geçer.

2. Aşama: Mevcut Sürecin Analizi

Bu aşamanın hedefi, mevcut bir sürecin akışını analiz ve dokümente etmektir. Bazı şirketlerde süreçler zaten dokümente edilmiş ve sorunlu noktalar tespit edilmiş durumdadır. Süreçlerin dokümente edilmemiş olduğu durumlarda genellikle proje ekipleri mevcut projenin analizini atlayıp, yeni bir süreç oluşturma üzerine odaklanırlar. Çok az sayıda şirket ayrıntılı süreç analizi yaparak zaman ve ekstra maliyeti göze alır. Diğer taraftan yeni tasarımın sağlıklı yapılabilmesi yönünde mevcut sürecin genel hatlarıyla değerlendirilmesinde hata ve eksiklik olmamalıdır. Bu aşamanın temel amacı, belirli değişikliklerin mevcut sürecin verimliliğini nasıl etkileyeceğini yapılacak simülasyonlar ile değerlendirmektir.

Proje lideri, projenin zamanında ve düzgün ilerlemesini sağlamak için genellikle planı gözden geçirir, yeniden tasarım gereksinimi olan sorunlar konusunda çeşitli paydaşlarla görüşmeler yapar. Ayrıca, sürecin ilk taslağını oluşturarak tasarım ekibinin hızlı bir başlangıç yapmasına yardımcı olur. Bu, şirketi ve süreçlerini tanıtmak için en akılcı yoldur. Süreçlerin anlaşılması, ekibin yanlış veya eksik olan faaliyetleri kolayca belirlemesini sağlar. Mevcut süreçleri dokümente etmek için süreç haritaları iş akışları kullanılır. Sürecin kapsamlı olması durumunda, anahtar konumdaki alt süreçler tanımlanarak daha üst seviyelerdeki (örneğin, ana süreç ve süreç seviyesindeki) süreç ile ilişkisini gösterecek akışın ele alınması tercih edilir. Daha sonra her bir alt süreç için ayrı bir süreç haritası geliştirilir. Ekibin gerekli olduğunu düşündüğü kadar ayrıntılı bir biçimde faaliyetleri gösteren ve süreci tanımlayan bir süreç şeması elde edilene kadar bu çalışma tekrarlanır. Hedef analizin kendisi değil, sürecin geliştirilmesi ve proje hedeflerine ulaşılmasında nelerin değiştirilmesi gerektiğinin anlaşılması için ayrıntılı bir harita oluşturmaktır. İyi bir lider, ekibin ayrıntılarda kaybolmamasına yardımcı olmak amacıyla "yeterli" seviyede analiz üzerine odaklanılmasını sağlar.

Genellikle farklı gruplar aynı süreç ve faaliyetler için farklı isimler kullanmaktadırlar. Bir süreç analizinin önemli sonuçlarından biri de süreç ve çıktıların nasıl isimlendirileceği konusunda fikir birliğine varmaktır. Bu nedenle analiz edilecek süreçlerin, alt süreçlerin, girdilerin, çıktıların ve faaliyetlerin isimlerinde ve kapsamlarında ekip olarak fikir birliğine varılması esastır. İsim ve kapsamında fikir birliğine varılan sürecin analizindeki bir sonraki aşama sürecin eksikliklerinin belirlenmesidir. Eksikliklerin analizi için faaliyetlerin iyi

anlaşılması gerekir. Bu nedenle genel süreç haritalarının çizimi sonrası faaliyetlerin ismi, kapsamı, girdilerin nereden geldiği ve çıktılarının nereye gittiğini gösteren hatlar, faaliyetler arası ilişkiler ve akışlar (ürün, belge, bilgi, para vb.) tanımlanarak tüm ekibin bu tanımlamalarda uzlaşmış olması sağlanır.

Süreç seviyesindeki eksikliklerin tespit edilmesi için;

- Eksik ya da yetersiz girdi ve çıktılarının olup olmadığı,
- İş akışlarındaki kopukluklar,
- İş adımlarının varlığı sorgulanır.

Bu sorgulamalarda tespit edilen bulgular süreç geliştirme tablosuna kaydedilir.

Tablo 4.2. Süreç Geliştirme Tablosu Örneği

Eksikliğin Yeri	Eksikliğin Tanımı	Mevcut Durum	Eksikliğin Geliştirme Fırsatı	Proje Hedefi Üzerine Etkisi
Üretimin satış taleplerini gerçekleştirememesi	Satış tahminlerindeki yanlış öngörü	Üretim ve satış birimleri arasındaki ilişki kopukluğu	Satış tahminleri yapılırken üretim bölümünün ve bayiiilerinde görüşleri alınmalıdır	Yüksek
	Üretimin kapasite sorunu	Satış tahminleri bayiiilerden bağımsız yapılması	Yıllıksatış tahminlerine paralel kapasite ve üretim planlaması yapılmalı	
Elaman alma sürecinin uzunluğu	Adayların tüm kademelerle görüştürülmesi ve ortak zamanların bulunmasında sıkıntı	Seçme -Yerleştirme 2 ay	1 aya indirilebilir	Orta

Faaliyet seviyesinde irdelenmesi ve daha sonra süreç tasarımında dikkate alınması gereken temel noktalar ise şunlardır:

- **Faaliyetin nasıl gerçekleştirildiği:** Faaliyetler iş gücü, yazılım ya da her ikisi kullanılarak gerçekleştirilebilir. Her bir durum mevcut sürecin anlaşılması ve yeni süreç tasarımının ayrıntısı açısından önemlidir.

- **Faaliyet sırasında alınan kararlar:** Faaliyetler bazı karar noktalarına bağlı olarak farklı durumlarda dallara ayrılır ve farklı yollar izler. Bu karar noktalarının yeri ve bunlara bağlı izlenecek yollar süreçlerin aksayan tıkanan ya da verimsizlik yaşanan yerlerine işaret edebilir.
- **Kurallar:** Karar almak için kullanılan geçerli kuralların listesi sürecin aksamadan ilerlemesi açısından önceden tanımlanmalıdır. Bunların tanımlı olup olmadığı, tanımlıysa uygun kurallar olup olmadığı irdelenebilir.
- **Hedefler:** Faaliyetlere ait özel hedefler ve bu hedeflerin takibinde kullanılacak göstergelerin tespiti mevcut sürecin parçası olan faaliyetlerin etkinliğinin analizi için önemli bir veri kaynağıdır.

Süreç geliştirme tablosuna aktarılan eksiklikler sonrası irdelenmesi gereken diğer bir konu da yönetim sürecidir. Yönetim süreci kurumsal ve fonksiyonel yönleri içermektedir. Bu amaçla süreç, alt süreç ve faaliyetlerin her biri için gösterge ve hedef koyma, ölçümleme, beklenen sonuçlardan sapmaların değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Bu aşamada yönetim sürecinin nasıl çalıştığı, aksaklıkların hangi alanlarda olduğu ile ilgili bilgi toplama, asgari seviyede mevcut alt süreç ve faaliyetlerin her birinin yönetilmesinden kimin sorumlu olduğu ekip tarafından anlaşılmalıdır.

Yönetim sürecinin süreçlerin yeniden tasarlanması sırasında ele alınması, hem süreci oluşturan belirli faaliyetlerde hem de süreci günlük olarak izleyen ve denetleyen yönetim sisteminde tipik değişiklikleri öngörmektedir. Yapılan birçok yeniden tasarım çalışmasında süreci kapsayan faaliyetlerden çok, yönetim sistemlerinde sorunlar olduğu görülmüştür. Faydasız veya sıralaması kötü olan faaliyetlere sahip bir süreç verimsiz çalışır. Diğer taraftan göreceli olarak daha iyi tasarlanmış ve bunun yanı sıra performansı takip edilmeyen ve sürecin başarısı için kritik olan davranışları ödüllendirmeyen liderler tarafından yönetilen bir süreç de aynı şekilde verimsiz olur. Bu yüzden tasarım özellikleri iyice netleştirilmeden önce yönetim sisteminin süreci nasıl destekleyeceği, ekip tarafından dikkate alınmalıdır. Tüm bu analizlerin yanı sıra ekip, süreçle ilgili maliyet çalışması yapmayı planlayabilir. Bu durumda maliyet, sürecin çevrim süresi, birim zaman başına üretilen çıktı gibi konuların analizine dayandırılır. Zaman ve maliyet bir faaliyet tablosunda dokümanete edilebilir. Yazılım kullanmak ve yazılım kapsamındaki faaliyet ile ilgili olan tablolara ilgili bilgileri girmek çok

daha iyi olacaktır. Süreç analizi tamamlandıktan sonra birinci aşama sırasında tanımlanan hedefler, varsayımlar ve sınırlamalar tekrar gözden geçirilmelidir. Diğer taraftan bir sürecin mevcut versiyonu analiz edilirken ekip tarafından varsayımların yanlış olduğunun veya daha önceden tespit edilemeyen fırsatların var olduğunun farkına varılması durumunda riskler ve öneriler proje sponsoru ile paylaşılmalıdır. Emeklerin boşa gideceği düşüncesiyle problemler hedefleri veya varsayılan olan bir yeniden tasarım çalışmasına devam etmek, projenin yaşanmamasına ya da olumsuz sonuçlanmasına neden olur.

Ekip son olarak mevcut durumu özetleyen bir rapor hazırlar ve proje sponsoruna eğer varsa süreç komitesine sunuş yaparak bir sonraki aşamaya geçmek için onay alır. Her aşamanın sonunda, yeni sürecin uygulayıcılarının görüş ve onayının alınması önemlidir. Eğer bir yönetici teklifi kabul etmezse o noktada durmak ve itirazlarla uğraşmak ya da yeni bir tasarımla ortaya çıkmak daha iyi olacaktır. Bu aşamanın sonucu, mevcut süreci tanımlayan belge ve modeller dizisi, mevcut sürecin yeniden tasarımı için taslak bir plan ve tüm ilgili tarafların desteğidir.

3. Aşama: Yeni veya Geliştirilmiş Bir Sürecin Tasarımı

Bu aşamanın hedefi yeni veya geliştirilmiş bir süreci tasarlamaktır. Bir önceki aşamada da belirtildiği gibi bazı şirketlerde bu aşama önceki aşama ile birleştirilmektedir ve tasarım ekibi mevcut sürecin belgelenmesinden yeni (yani olması gereken) sürece doğru kesintisiz bir şekilde geçmektedir.

Bu aşamada ilk olarak mevcut süreci geliştirme hedefleri ve değiştirme fırsatları gözden geçirilir. Tasarım ekibinin kararlarına ve programına bağlı olarak çok özel geliştirme türleri üzerine odaklanılabilir, tüm varsayımlar yumuşatılabilir veya sürecin organize edilmesi konusunda farklı radikal yollar üzerinde düşünülebilir.

Sonuç olarak varılan yaklaşıma dayalı yeni veya geliştirilmiş sürecin tasarımı yapılır. Ekibin kararı, yeni bir süreç ile sonuçlanmalıdır. Karmaşık projelerde alternatif süreçler tasarlanır ve bunların arasından seçim yapılır. (araçlar: avantaj ve dezavantaj, müşteri görüşünün alınması, karar verme matrisi vb.). Sonuçta alternatifler arasından seçilen ve yeniden tasarlanmasına karar verilen süreç; süreci oluşturan adımların gerekliliklerinin sorgulandığı, gereksiz adımların elendiği, bazı adımların birleştirildiği, adım sıralamasında değişiklik yapıldığı, katma değer sağlayan yeni adımların sürece dâhil edildiği, süreci hızlandıracak ve etkinleştirecek yeni

teknolojilerle otomasyonun sağlandığı yapıda bir süreç olmalıdır. Alternatif süreç seçiminde dikkat edilmesi gereken konular şunlardır:

- Alternatiflerin çok teorik kalmaması.
- Ekip üyelerinin süreçle ilgili zıt bakış açılarının olmaması.
- Herhangi bir alternatif üzerinde anlaşmaya varılamaması.
- Detaylara boğulma.
- Süreçle ilgili ön yargılar.
- Proje amacını ve boyutunu aşan alternatiflerin varlığı.

Diğer taraftan yeni tasarlanan sürecin desteklenmesi için bir yönetim süreci tasarlanmalıdır. Tasarlanan bu yeni yönetim süreci, her faaliyet ve alt süreçten kimin sorumlu olduğunu belirtmelidir. Bunun yanı sıra faaliyetler ve alt süreçler için performans göstergeleri oluşturulmalıdır.

Yönetim sürecinin tasarımı sonrası yeni sürecin çalışanları ile raporlama ilişkilerinin tekrar gözden geçirilmesi gerekir. Bu durumda ekip, yeniden tasarlanmış süreç dâhilindeki çalışanların hiyerarşisini ve raporlama ilişkilerini gösteren yeni bir organizasyon şeması hazırlamalıdır. Tasarım ekibi, uygun olduğunda süreç içindeki mevcut işleri ve rolleri gözden geçirmeli ve hangi fonksiyonel yöneticilerin hangi yeni süreç faaliyeti için sorumlu olacağını belirlemelidir.

Yeni süreçle ilgili birden fazla alternatif hazırlanması durumunda süreç seçenekleri için maliyet analizleri yapılmalı ve simülasyonlar gerçekleştirilmelidir. Bunun nedeni sadece şemalara bakarak kimsenin fark edemeyeceği sorunların genellikle simülasyon ile ortaya çıkmasıdır. Diğer taraftan maliyet analizi yapmak veya simülasyon gerçekleştirmek için ekibin bir yazılım kullanmasına hatta simülasyon modelleri oluşturmada deneyimli birine ihtiyaç duyulabilir.

Ekip tamamen dokümente edilmiş yeni süreç tasarımına ulaştığı zaman teklifi proje sponsoruna, şirket üst yönetimine ve süreçle ilgili taraflara sunmalıdır. Bu, grupların yeni süreci sadece anlaması için değil, süreci onaylamaları için de önemlidir.

Bu aşamanın çıktısı, tasarım ekibinin önermekte olduğu yeni süreci ve yönetim yapısını tanımlayan dokümanlardır. Bu tasarım muhtemelen yazılım geliştiricileri veya iş analistlerini memnun edecek kadar ayrıntıya sahip olmayacaktır, ancak önerilen değişiklikleri ilgili taraflara aktarabilmek için yeterli olacaktır.

4. Aşama: Gelişmiş Bir Süreç için Kaynakların Geliştirilmesi

Bu aşamanın amacı, yeni sürecin uygulanması için gerekli olan yeri ve kaynakları sağlamak, iş tanımlarını oluşturmak, çalışanları eğitmek, yönetim sistemlerini kurmak ve yazılım sistemlerini devreye alarak test etmektir.

Bu aşamada projeye farklı uzmanlık alanlarından kişiler dâhil olabilir. Tasarım ekibi bazı durumlarda olması gereken süreç şemasını, ayrıntılı bir yazılım gereksinimleri belgesine dönüştürebilecek kadar bilgili olmalıdır. Bazı durumlarda, olması gereken süreç şemasını, faaliyetleri ve çalışma tablosunu oluşturan tasarım ekibi, işlerini özel yazılım gereksinimleri geliştirecek olan yeni bir ekibe devreder. Bu aşamanın boyutu, yeniden tasarım aşaması sırasında seçilen değişikliklerin yapısına ve bu aşamaya farklı uzman grupların dâhil olabilmesi nedeni ile değişmektedir. Bu nedenle bu aşama genellikle ekibin yeni sürecin uygulanması için ihtiyaç duyulan alt yapıyı geliştirecek farklı gruplar ile birlikte çalışarak yeni bir plan oluşturması ile başlamaktadır.

Çoğu zaman bilgi teknolojileri çalışanları süreç içerisinde otomasyonu sağlanabilecek faaliyetler için yeni yazılım oluşturmak veya satın almakla ilgileneceklerdir. Geliştirilecek olan yazılım uygulamasının yapısına bağlı olarak, daha ayrıntılı iş akışı modelleri oluşturmak, durum modelleri veya başka herhangi bir çeşit UML (Unified Modeling Language) yazılım şemalarını kullanmak için süreç şemalarının iyileştirilmesine ihtiyaç duyacaklardır.

Yeni veya değiştirilen iş tanımları oluşturmak ve gerekli değişiklikleri sendikalar ve mevcut çalışanlar ile tartışmak, insan kaynakları birimlerinin sorumluluğundadır. Eğitim sorumluları, çalışanların yetkinliklerini geliştirme yönünde çalışacak, performans sisteminden sorumlular ise iş analizleri yapacaklardır.

Bu aşamaya dâhil olan yöneticilerden yönetim sistemlerini oluşturmaları veya iyileştirmeleri beklenir. Şirket zaten süreç etrafında organize olmuştur. Süreç ekibinin başında yeniden tasarlanmakta olan sürecin yöneticisi varsa bu durumda her şey daha kolay olur. Diğer

tarafından eski süreç yapısında kendi yöneticilerine rapor veren ancak yeni süreç yapısında sürecin bir üyesi haline gelmiş kişilerin raporlamaları için de yeni yönlendirilmelere ihtiyaç olacaktır. Hedefler, performans göstergeleri ve ödüllendirme sistemlerinde yeniden görüşülmesi uygun olacaktır. Bazı performans göstergeleri ve ödüller departman yapısına bağlı olarak değişebilir fakat bir çoğunun süreç performansının tamamına bağlı olması gerekmektedir.

Alternatif bir süreci yeniden tasarlamak ve daha sonra alt süreç yöneticilerinin en üst seviye süreç yöneticisine değil, fonksiyonun başındakilere karşı sorumlu tutmak başarısızlığa götürecektir bir yoldur. Fonksiyonel yöneticiler yeniden tasarım yerine, süreç için değil departmanlar için seçilen hedeflere ulaşma eğiliminde olacaktır. Yeni süreci, uygulamak için gerekli olan alt yapıyı geliştiren farklı gruplar işlerini tamamladıklarında ve test ettiklerinde bu aşama sona erer.

5. Aşama: Yeni Bir Sürece Geçişin Yönetilmesi

Bu aşamanın amacı yeni bir sürece geçmektir. Birçok şirket süreçleri yeniden tasarladıktan sonra bu süreçleri uygulamakta başarısız olmuşlardır. Bunun çeşitli nedenleri vardır. En önemli sebep, üst kademe yöneticilerin değişime karşı direnmeleridir. Eski sürecin kusurlu olduğunun farkına varan yöneticiler bile yeni sürecin uygulanmasının gerektirdiği zorluklara ve sorunlara katlanmak konusunda isteksiz olabilirler. Fonksiyonel yöneticiler bir departmandaki sürecin hedeflerini destekleyebilir ancak kendi departmanının odaklandığı noktanın dışında kalan konularda, küçük değişiklik yapmayı istemeyebilirler. Benzer bir şekilde çalışanlar yeni prosedürleri veya yeni yazılım sistemlerini kullanmaya karşı direnebilirler. Daha kötü olan ise çalışanların ortada değişim için herhangi bir neden olmadığını düşünmeleridir. Bu yüzden iyi bir geçiş planı, değişimin doğası ve sebepleriyle ilgili olan herkesi bilgilendirecek toplantıları gerektirmektedir.

Eğer söz konusu değişim yayılmış bir değişim ise, bu durumda bireylerin kim olduklarının belirtilmesi gerekmektedir. Böylece sorunları olan biri bu sorunla başa çıkabilecek başka biri ile rahatlıkla temas geçebilir. İstenilen sonuçların elde edildiğinin ve çabaların yönetim tarafından takdir edildiğinin herkes tarafından bilinmesi için, üst kademe yöneticiler ilk toplantılara ve daha sonraki toplantılara katılmalıdırlar.

Gereken değişim boyutu, yönetim desteği ve süreci gerçekleştirmekte olanların direnci gibi

unsurlar, bu aşamada yeni sürecin doğasına bağlı olarak değişmektedir. Birçok durumda bu aşamanın işleri değişim yönetimi uzmanlarından oluşan bir gruba devredilir. Yeniden tasarım sürecinin son adımı olan bu aşamanın sonucu yeni bir süreçtir. Geçişin ötesinde, yöneticilerin yeni sürecin hedeflerine ulaşmasını ve devamında değişiklikler gerektirecek yeni sorunların belirlenmesini sağlamak için çalışması gerekecektir. Sonuç olarak sürecin devam ettirilmesi tam zamanlı bir yönetim işi olarak algılanmalıdır.

4.2 Süreç İyileştirme Kullanıcıları

4.2.1 Süreç Sahibi

- Sürecin üst düzey lideri ve savunucusudur.
- Sürecin uygun kaynaklara sahip olmasını sağlar.
- Bölümler arası tartışmaları çözümler.
- Süreç performansını izler ve üst yönetime raporlar.
- Süreç iyileştirmelerin uygulanmasını izler.
- Süreci değerlendirir.

4.2.2 Süreç Ekibi

- Süreç iyileştirmelerini analiz eder ve iyileştirir.
- Değişiklikleri yapar veya önerir.
- Bölümler arası konuları süreç sahibine iletir.
- Süreç iyileştirmelerini uygular.
- Süreç performansını izler ve problemleri giderir.
- Ölçümlerdeki gelişmeleri izler ve öneriler getirir.

4.2.3 Süreç Lideri

- Ekip toplantılarını idare eder.
- Süreç sahibiyle sürekli ilişkide olur, gelişmeleri takip eder.

4.3 Süreç İyileştirme Stratejileri

4.3.1 Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği, 1980'lerde Japon rakipleri tarafından köşeye sıkıştırılan Amerikan otomotiv endüstrisinin otomobil tasarım fonksiyonu ile montaj hattı otomasyonunun bütünleştirilmeye çalışılmasıyla başlamıştır. 1988'de Hammer'in iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması anlamında ortaya çıktı. Hammer değişim mühendisliğini, yönetimdeki etkisini göz ardı ederek, teknik yönüyle süreçlerin geliştirilmesiyle ele almıştır. Daha sonra Hammer ve Champy'nin Reengineering The Corporation adlı kitabında değişim mühendisliği maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi performans ölçülerinde çarpıcı artışlar sağlayacak iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal tasarımı olarak tanımlanmıştır.

Örgütler, Adam Smith'in 1776'da yazdığı Ulusların Zenginliği adlı kitabında belirttiği iş bölümü ilkesini yönetim ve üretim anlayışına uygulayarak sabit ve yüksek olan talebi karşılamaya çalıştılar. Ancak günümüzde hiçbir şey sabit ve tahmin edilebilir değildir. Buna örnek olarak pazar büyümesi, müşteri talebi, ürün dayanıklılık süreleri, teknolojik değişim hızı ve rekabet türü verilebilir. Dolayısıyla Adam Smith'in dünyası ve iş yöntemleri artık geride kaldı. Çağdaş yönetim anlayışının ortaya çıkmasında etkili olan bilgi, rekabet, müşteri ve değişim yeni bir iş dünyası yaratmıştır. Bu ortamda başarılı olmak için şirketlerin yaptıkları işi neden yaptıklarını sorgulamaları, üretim, satış, tedarik ve hizmet süreçlerini detaylı bir şekilde incelemeleri gerekmektedir. Bu ortam, şirketlerin değişim mühendisliğinin ilk evresi olan süreç yönetimine dayanarak işlerini yürütmelerini gerekli kılmaktadır.

Değişim mühendisliğinin ikinci aşaması ise süreçlerle yönetim aşamasını içermektedir. Süreçlerle yönetim, yönetim kavramlarının ve yaklaşımlarının değişen koşullara ayak uydurulamaması sonucunda ortaya çıkmıştır. Fonksiyonel departmanların yerine süreçlerin ve departman yöneticileri yerine süreç sahiplerinin olduğu yönetim anlayışıdır. Değişim mühendisliğinin temel prensipleri aşağıda yer almaktadır.

- Pek çok iş, tek bir iş halinde birleştirilir.
- Kararları elemanlar verir.
- İş, en mantıklı yerde gerçekleştirilir.
- Kontrol ve denetimler azaltılır.
- Mutabakat en aza indirgenmiştir.

Değişim mühendisliğinin sonuçları ve yönetime olan etkileri aşağıda yer almaktadır.

- İş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişir.
- İşler basit görevlerden çok boyutlu işlere değişir.
- İnsanların roller değişir. Örnek: Kontrol edilenden yetkilendirilene
- İşe hazırlanma değişir. Örnek: Yetiştirmeden eğitime
- Performans ölçüm ve ücret politikalarında odak noktası değişir. Örnek: Faaliyetten sonuçlara
- İlerleme kriteri değişir. Örnek: Performanstan yeteneğe
- Değerler değişir. Örnek: Koruyucudan üretkene
- Yöneticiler değişir. Örnek: Amirden antrenöre
- Organizasyonel yapı değişir. Örnek: Hiyerarşiden sadeliğe
- Üst düzey yöneticiler değişir. Örnek: Skor tutucudan lidere

4.3.2 Kıyaslama

Süreç yönetimi ile temel organizasyon hedefleri belirlenir, bunu destekleyen iş süreçleri belirlenir ve önceliklendirilir. Artık gerekli olan en iyiyi bulmak ve gerçekleştirmektir. Kıyaslama, dünyada mevcut en iyi uygulamaların araştırılması, bulunması, anlaşılması ve sürekli iyileştirme amacıyla, şirkete uyarlanması sürecidir. Kıyaslamanın amacı; endüstrideki

yerini daha iyi anlamak, stratejik hedefleri geliştirmek, gerçekleştirmek, gerçekçi, yapılabilir hedeflere ulaşmak, mükemmellik çalışmalarıyla sınıfında en iyi olmaktır.

Kıyaslamayı verimli ve etkin bir teknik olarak kullanabilmek için belirli n şartların sağlanması gereklidir:

- Bilgi paylaşımı kurallarının belirlenmesi
 - Yasallık,
 - gizlilik, kullanım,
 - üçüncü taraf
- Kuruluşun kendi süreçlerini tanımlaması
 - Süreç sahipliği
 - Tanımlanmış ölçütler
 - Öncelikler
 - İç dış müşteri tanımı
- Kuruluş içinde kıyaslama sürecinin işleyişinin belirlenmesi
- Doğru kıyaslama ortaklarının bulunması
 - Kazan kazan oyunu
 - Ortakların olgunluk seviyesi
- Değişime açık olmak

Kıyaslama verileri gerçekçi, yapılabilir hedefler koymak için kullanılır. Önce kıyaslanacak konu saptanır. Kaynaklar sınırlı olduğu için tüm süreçlere eğilmek mümkün değildir. Bu nedenle kuruluşun kıyaslama stratejisi belirli olmalı ve iş süreçlerinin, şirket performansını ve şirket hedeflerini etkileme derecesine göre önceliklendirilmesi yapılmalıdır. Neyin kıyaslanacağı, süreç yönetiminin uygulandığı şirketlerde kimle kıyaslanacağı sorusundan daha

kolaydır. Kiminle yapılacağı ise bilinmez. Bunun için çeşitli kaynaklardan bir aday listesi oluşturulmalı ve bir kriter seti ile seçme yapılmalıdır. Bu kaynaklar; yayınlar, medya, anketler, kişisel temaslar, danışmanlar, Kıyaslama kuruluşları ve Uluslararası Bilgi ağları olabilir. Seçilen potansiyel kıyaslama ortaklarına kıyaslama çalışması teklifi yapılır. İlgili kişilerden bir takım oluşturulduktan sonra soru listesi hazırlanır ve karşılıklı olarak cevaplandırılır.



Şekil 4.3 Kıyaslama Metolojisi

Ön bilgiler geldikten sonra saha ziyareti düzenlenerek ortak ile uygulamalardaki detaylar görüşülür ve her iki şirkette kendine göre daha iyi olan uygulamaları kendi bünyesine

uyarlamak için iyileştirme planı yaparak değişim sürecini başlatılır. Saha ziyaretinin zor olduğu durumlarda kıyaslama çalışması sadece soru listeleri göndererek veya telefon görüşmesiyle de gerçekleştirilebilir. Kıyaslama çalışmalarında bir diğer yöntem de ikili çalışmalar yerine, bağımsız kuruluşlar tarafından düzenlenen ve çok kuruluşun katılımıyla gerçekleşen konsorsiyum çalışmalarına katılmaktır.

Kıyaslama sürecinde kuruluş içinde süreç sahipleri, süreçlerindeki kıyaslama ihtiyaçlarını belirlemekten, açık kaynaklardan bilgi toplayarak potansiyel en iyi uygulayıcıları ortaya çıkarmaktan ve kıyaslama takım çalışmalarına destek vermekten sorumludurlar.

4.4 Süreç Performans Ölçümü

Yönetim alanında ortaya konan “Ölçemediğimiz şeyleri yönetemeyiz” kavramından yola çıkarak, şirket içinde yürütölen faaliyetlerin sonuçları, kullanılan kaynakları ve performansları ölçömlenir. Şirket ve bireysel olarak belirlenmiş olan hedeflerin şirket içindeki faaliyetler ile ilişkili olması gerekir. Böylece şirket hedefleri şirket faaliyetlerinden, şirket faaliyetleri çalışanların bireysel performanslarından ayrı olarak düşünölemez. Bu yapı bir zincir şeklinde çalışır. En ufak parçadan en büyük parçaya kadar her hedef ötekini etkileyecek şekildedir. Şirket için performans ölçömlerinden biri de süreç iyileştirmelerinde kullanılan süreç performans ölçömleridir. Süreçlerin performansları da ölçömlenerek şirketin strateji ve hedeflerinden uzaklaşmaması sağlanır. Süreç performansı organizasyonel ve bireysel performans arasında yer alır ve bu iki performansın birbirine bağlanmasına yardımcı olur. Organizasyonel performans şirketin geneline odaklanırken, bireysel performans organizasyondaki en küçük parçaların incelenmesini sağlar. 1995 yılında Rummler ve Brache tarafından performans ölçüm sistemlerinin rolünü netleştiren üç boyut tanımlanmıştır. Bu boyutlar aşağıda yer almaktadır.

- **Hedefler:** Şirketlerin gelmek istedikleri noktayı belirler. Bağımsız ve fonksiyonlar arasındadır.
- **Tasarım:** Hedeflerin hayata geçirilmesi için çalışanların organizasyon içindeki rollerini belirler. Çalışanlar genelde fonksiyon bazlı olarak yerleştirilir.
- **Yönetim:** Fonksiyonlar arası ilişkileri dengeler.

Yukarıda yer alan boyutları birleştiren ve bir bütün haline gelmesine süreçler yardımcı olur. Süreçler sistemin tam ortasında yer alırlar ve sistem içindeki etkileri yüksektir. Bundan öncede bahsettiğimiz gibi bir zincir etkisi söz konusudur. Şirket hedefleri sırasıyla süreçlerle, fonksiyonlarla ve bireylerle ilişkilendirilir. Bu ilişkinin tasarım boyutundaki en önemli etkisi fonksiyonlar arası yürütülen işlerin iş tanımlarına eklenmesidir. Aşağıda yer alan tabloda Rummler ve Brache'in ortaya koyduğu 9 performans alanı yer almaktadır.

Tablo 4.3 Dokuz Performans Alanı (Aras, 2005)

	Hedefler Boyutu	Tasarım Boyutu	Yönetim Boyutu
Organizasyonel Seviye	Organizasyonel Hedefler	Organizasyonel Tasarım	Organizasyonel Yönetim
Süreç Seviye	Süreç Hedefleri	Süreçlerin Tasarımı	Süreç Yönetimi
Bireysel Seviye	Bireysel Hedefler	İşlerin Tasarımı	İşlerin Yönetimi

Süreç Performans Ölçümü için gerekli ölçüt seçim kriterleri aşağıda yer almaktadır.

- Müşteri tatminini sağlayan en kritik ürün ve hizmetlerin niteliklerini kritik performans göstergeleri olarak takip listesinin hazırlanması.
- Mevcut performans seviyelerinin ölçülmesi ve zaman içindeki trendinin belirlenmesi
- Spesifik olunması
- Takip edilecek ölçüt sayısının düşük tutulması
- Kritik ölçütlerin doğruluğunun müşteri memnuniyetini direkt olarak ölçülmesi, kontrol edilmesi
- Sonuçlara odaklanması. Süreçleri kısa vadede etkileyecek etkenlerin yanında uzun vadedeki nihai hedeflerin gerçekleşmesine yardımcı olacak parametrelerin göz ardı edilmemesi.
- Performans göstergelerinin sayısının ve dağılımının süreçler, müşteriler, sermayedarlar, çalışanlar ve tedarikçiler boyutlarında dengelenmesi

- Önem ve ağırlığına göre gerektiğinde ölçütlerin kritik olarak belirlenmesi
- Performans ölçütlerinin başarısına uygun ve bağlı bir ödül veya ceza sisteminin geliştirilmesi.

Süreç Performans ölçüt tipleri aşağıda yer almaktadır (Fidan, 2008).

- Verimlilik
- Etkinlik
- Nihai Çıktı Ölçütleri

4.4.1 Verimlilik

Verimlilik, “Kaynakların boşa harcanmasını önlemektir” şeklinde tanımlanabilir. Rekabet avantajı sağlanabilmesi için verimlilik önemli bir kavramdır. Maliyetler azaltılarak, buradan sağlanan avantaj müşteriye yansıtılabilir. Süreçleri icra etmek için gerekli kaynaklar bilinmekte ve teorik minimum seviye ile karşılanmaktadır. Her sürecin iki verimlilik gereksimi bulunmaktadır ve bunlar aşağıda yer almaktadır.

- Birim çıktı başına harcanan kaynak

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı Değeri} / \text{Girdi Değeri}$$

- Çevrim süresinin ölçümü

Verimlilikte önemli olan katma değeri olmayan faaliyetlerin ve gerekli olmayan kaynakların azaltılmasıdır. Verimlilik süreç içerisinde gerçekleşen değişkenlik, çevrim zamanı ve süreç maliyeti gibi parametreler ile takip edilir. Bu parametrelerin açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir.

- **Süreç Maliyeti:** Süreç maliyeti takibi süreçler tarafından tüketilen kaynakların minimize edilmesi ile yapılır. Böylece süreç içinde yer alan fazlalık ve katma değer yaratmayan faaliyetler azaltılarak süreç maliyeti düşürülmeye çalışılır.
- **Değişkenlik:** Değişkenlik takibi, müşteriye ulaşan ürün yada hizmetin tüm bileşenlerindeki değişkenliğin minimize edilmesi. Değişkenlik ölçülmesi ve

eliminasyonu süreç iyileştirme çalışmalarındaki en temel noktalardan biridir ve kalite standardının tespit edilmesini sağlar.

- **Çevrim Zamanı:** Çevrim süresi takibi, girdilerin çıktılara dönüştürülmesine kadar geçen zamanın minimize edilmesi yapılır.

Süreç ölçütleri insan, malzeme, metot, makine ve çevre arasındaki entegrasyonu kontrol eden parametrelerdir. Süreçler icra edildikten sonra oluşan hizmet yada ürün ve bunların müşteri tarafındaki yansımaları bu aşamada değerlendirilir.

4.4.2 Etkinlik

Müşteri beklentilerinin hangi süreç performans karakteristikleri ile değerlendirileceği belirlenmiş ve hizmet yada ürün spesifikasyonlarına dönüştürülmüştür. Etkinlik, her bir ürünün yada hizmetin müşteri tarafından beklenen spesifik özellikleri, değeri ve nitelikleri gibi parametreler yardımıyla takip edilir. Gerçekleşen parametrik değerlerin teorik minimum parametre seviyeleri ile karşılanması sonucu etkinlik düzeyi tespit edilir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrudan ürün veya hizmetler ile ilgilidir. Ürünün görünüşü, fiyatının aynı kalitedeki bir ürüne göre daha düşük oluşu, kalitesinin değişmemesi ve ürünün vaat edilen zamanda teslim edilmesi gibi müşteri ihtiyaç ve beklentileri etkinlik göstergeleridir. Etkinlik göstergelerinin hayata geçebilmesi için üç adım vardır. Bu adımlar aşağıda yer almaktadır.

- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin ne olduğunun belirlenmesi
- Bu ihtiyaç ve beklentilerin ölçülebilir terimler ile ifade edilmesi
- Ölçüm verilerinin toplanması ve kullanılması

Yukarıdaki adımların ışığında genelde müşteri beklentileri ve ihtiyaçları “hızlı hizmet” veya “kullanım kolaylığı” şeklinde tanımlanır. Ancak bu tanımlamaların ölçülebilir bir yanı yoktur. Bunun yerine “hatasız ürün” gibi bir tanımlama bilinebilir. Bu tanımlama ile ürünün hatalı çıktı adetleri veya yüzdesi tespit edilerek analiz çalışmaları yapılır.

Müşteri ihtiyaçları ve beklentileri iki farklı kavramdır. Müşterilerin ihtiyaçları onların minimumda ihtiyaç duyduklarıdır. Müşteri beklentileri ise sonsuzdur. Her zaman daha iyisi veya daha fazlası şeklinde değişebilir. Bu nedenle müşteri beklentilerini gerçekleştirebilmek için her zaman müşteri ile iletişim halinde bulunulması önemlidir. Aşağıda analiz

yapılabilecek müşteri iletişim yöntemleri verilmiştir.

- Anketler
- Pazar Araştırmaları
- Müşteri ile yapılabilecek birebir görüşmeler
- Müşteri geri bildirimleri (şikayet, memnuniyet)
- Müşteri tarafından doldurulması istenen değerlendirmeler

Yukarıda verilen yöntemler ile alınan geri bildirimlerden bir tablo oluşturulur ve analiz edilir. Yapılan tablolaştırma ve analiz çalışması belirli aralıklarla yenilenir. Konuyla ilgili olarak aşağıda yer alan gösterge tablosu kullanılabilir.

Tablo 4.4 Gösterge İzleme Tablosu (Aras, 2005)

Gösterge Tipi/ Adı	İzleme Sıklığı	Sorumlu Kişi/Bölüm	Ölçüm Yöntemi	Analiz Yöntemi	Paylaşılacak Kişiler
...

4.4.3 Nihai Çıktı Ölçütleri

Müşteri tarafından beklenen ürün veya hizmetlerin süreç performans seviyeleri ile ölçümlenmekte ve müşteri memnuniyeti araştırmaları ile onaylanmaktadır. Bu ölçütlerin başarı seviyesi ancak ürün yada hizmetler müşteriye ulaştırıldıktan sonra ölçümlenebilir. Ölçümler periyodik olarak yapılmalıdır. Nihai çıktı ölçütleri iki şekilde değerlendirilir. Bunlar aşağıda yer almaktadır.

- Ürün veya Hizmet Etkinliği
- Müşteri Memnuniyeti

4.5 Süreç İyileştirmenin Kullandığı Yöntemler

İkinci dünya savaşı sonrasında Japonya’da ortaya çıkan “KAİZEN” Sürekli İyileştirme kavramıyla başlayan ve giderek dünyada ve Türkiye’de yaygınlaşmaya başlayan “kalite” çalışmalarının özünde, süreç mantığı vardır. Toplam kalite EFQM (European Foundation Quality Model) Mükemmellik modeline göre bir sistem kurmak veya son yıllarda popülerlik kazanan (CRM-Customer Relations Management) Müşteri ilişkileri yönetimi’ne geçmek isteyen veya ISO 9000 belgesi almak isteyen firmalar için süreç yönetiminin hayati önemi vardır.

İyileştirme ekiplerinin oluşturulması, çalışanların fark ettikleri bir sorunu veya değiştirilmesi daha verimli olacak bir adım veya işlemi düzeltmek üzere gönüllü olarak birkaç kişi bir araya gelmeleri ve bunu özendirilecek sistem ve araçlar oluşturulmalıdır. İyi yönetilen bir öneri sisteminin kurulması, öneri sayısının performans değerlendirilmesinde dikkate alınması, Toplam kalite veya süreç yönetimi için tüm çalışanların katılımı esastır. Çalışanların süreci hızlı çalıştırabilmek (örneğin müşteri isteklerine başkasına sormadan hızlı yanıt verebilmeleri) için yetkilendirilmiş olmaları önemlidir.

4.5.1 Sürekli İyileştirme

Japon kültürünün binlerce yıldır bir parçası olan Kaizen, Japonca “Kai”; “Değişim” ve “Zen”; “İyi olmak” kelimelerinden gelir. Birleştirilmiş haliyle “daha iyiye değişim” veya “sürekli iyileşme” olarak tanımlanabilir. Kaizen Japonya’nın ikinci dünya savaşı sonrasında gelişen ekonomisinin yapı taşı olarak yer alan bir yönetim felsefesi olup, dayandığı temel öge verimliliklidir.



Şekil 4.4 Kaizen’in Japonca Yazılışı (<http://www.biymed.com>)

Kaizen sürekli ve küçük gelişimlerle verimliliğin artırılması amacını taşır. İnsana aklını ve fiziksel yeteneklerini daha etkin kullanma yolunu gösterdiği gibi sürekli gelişimi uygulama yöntemidir. Özetle Kaizen felsefesi “Her gün daha iyiye doğru bir adım atmak” olarak tanımlanabilir. Planlamak, organize etmek, zamanı daha etkili kullanmak, verimliliği

arttırmanın bir başka yoludur. Kaizen, batılı felsefelerin kökten değişimlerle kısa sürede sonuç elde etme yönteminin tamamen zıttı bir felsefedir. Kaizen, değişime odaklı, küçük adımlarla hayatın her bir noktasını sürekli olarak geliştirme esasına dayanır ve öğrenmeye odaklı bir hayat biçimini destekler. Kaizen bu şekliyle günümüzde internetin doğuşuna ve ilerlemesine, bilgi yönetimi, süreç iyileştirme gibi kavramların oluşmasına da felsefesinin özü nedeniyle yardımcı olmuştur. “Kaizen felsefesinin başarısı, uygulama alanı Japon Kültürüne has bir yöntem olmaması, dolayısıyla farklı kültürlerde de rahatlıkla uygulanabilmesidir.” (Masaaki İmai) Kaizen felsefesini bir şemsiye gibi düşünürsek bu şemsiyenin altında şu birimleri görmemiz mümkündür.

- Müşteri yönelimi
- Toplam kalite kontrolü
- Kalite çemberleri
- Öneri sistemi
- Otomasyon
- İş yerinde disiplin
- Toplam verimli bakım
- Kalite iyileştirmesi
- Tam anında üretim
- Sıfır hata
- Küçük grup faaliyetleri
- İşçi yönetim işbirliği
- Verimlilik iyileştirme
- Yeni ürün geliştirilmesi



Şekil 4.5 Kaizen Şemsiyesi (Masaaki İmai-Kaizen- www.akregroup.com)

İşletmelerin temel hedefleri, çeşitlenen tüketici istekleri sonucunda ürünlerin yapısında meydana gelen değişimlere paralel olarak daha çok çeşitli ürünü, daha kaliteli ve daha ucuza, daha kısa sürede müşterilere iletebilmek olmuştur. İşletmeler kalite , zaman ve maliyet hedeflerine ulaşmadan başarılı olamazlar. Diğer yönetim fonksiyonları bu üç hedefe hizmet etmelidir. Yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirmiş tek bir kavram altında toplamış adına da “Kaizen” denmiştir. Sürekli iyileştirmenin temelinde; özellikle işçiler tarafından gerçekleştirilen sürekli, küçük iyileştirmeler yatar. Bu iyileştirme olanaklarının araştırılması herkesin, özellikle de o işte çalışanların görevidir. (Inotec Bilgi Merkezi-<http://www.biymed.com>) Kaizen, mevcut durumu koruma ve sürekli iyileştirme olmak üzere iki şekilde incelenebilir. Sadece mevcuda sarılanlar, kızışan rekabet ortamlarında kaybolup, giderler. Bu bakımdan özellikle üst yönetim kaizen hususunda çok titiz davranmalıdır. Alt yönetim mevcudu korumalı, üst yönetim iyileştirme çalışmaları yapmalıdır. İyileştirme süreci karmaşık teknikler gerektirebilir; bunlar alt yönetime mümkün olan en basit biçimlerde aktarılmalıdır. Şirketlerdeki her yönetim tabakası için kaizen stratejisinin ilkeleri bulunmaktadır ve bunlar aşağıdaki yer almaktadır. (<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/kaizen.htm>)

- **Üst Yönetim İçin Kaizen Stratejisi**

- Üst yönetim KAIZEN stratejisini kavramalı.
- Üst yönetim KAIZEN stratejisinin uygulanması için destek olmalı.

- Üst yönetim, organizasyonda sistemleri, prosedürleri ve yapıları oluşturarak KAIZEN stratejisinin amaçlarını oluşturmaya çalışmalı.
- **Orta Düzeydeki Yöneticiler İçin Kaizen Stratejisi**
 - Orta düzeydeki yöneticiler üst yönetim tarafından belirlenen KAIZEN amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflemeli.
 - Orta düzeydeki yöneticiler, çalışanların KAIZEN felsefesini anlamalarını ve kavramalarını sağlamaya çalışmalı.
 - Orta düzeydeki yöneticiler çalışanların organizasyon içerisinde problem çözme konusunda bilgi ve becerilerini artırmayı amaçlamalı.
- **Bölüm Şefleri İçin Kaizen Stratejisi**
 - Bölüm şefleri, çalışanlar ile arasındaki iletişimi geliştirmeli ve organizasyon içerisinde yüksek moralin kazanılmasını sağlamaya çalışmalı.
 - Bölüm şefleri KAIZEN stratejisinin başarıyla uygulanması için çalışanlara rehberlik etmeli.
 - Bölüm şefleri organizasyonda sürekli gelişmenin sağlanması için Kalite çemberleri oluşturulmasını sağlamalı ve bu gruplar içerisinde çalışanları desteklemeli.
 - Bölüm şefleri, çalışma gruplarının toplantılarında disiplini sağlamalı.
- **Çalışanlar İçin Kaizen Stratejisi**
 - Çalışanlar KAIZEN stratejisine küçük grup toplantıları ve öneri sistemi ile destek olmalı.
 - Çalışanlar atölye çalışmalarında disiplinli olarak çalışmalı.
 - Çalışanlar organizasyon içerisindeki problemlerin daha iyi ve çabuk çözülmesi için çaba göstermeli.

- Çalışanlar eğitim programlarına aktif olarak katılarak, bilgi ve becerilerini geliştirmeli.

John Macdonald ve John Piggott adlı yönetim uzmanları ise Global Kalite adlı eserlerinde sürekli gelişme için altı aşamanın gerekli olduğunu belirtmektedirler.((Macdonald ve Piggott, 1993; 49.) ,(<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/kaizen.htm>))

- **Sürekli Gelişimin Önemi Kavrama ve Değerlendirme**
 - Organizasyonda kalite geliştirme ihtiyacının ve öneminin kavranması, müşteri ihtiyaçlarının ve tatmin derecesinin belirlenmesi.
 - Üst yönetiminin organizasyonda değişim konusundaki kararı.
 - Değişim ihtiyacını anlama ve iletişim kurma.
- **Kalite Geliştirmenin Organize Edilmesi**
 - Kalite yönetimi için organizasyonun oluşturulması.
 - Organizasyon değerlerinin, ilkelerinin ve amaçlarının üst yönetim tarafından tanımlanması.
 - Organizasyonda kalite planının oluşturulması.
 - Organizasyon performansının diğer organizasyonlarla karşılaştırılması ve kalite geliştirme amacı için kıyaslama yapılması ve kriterlerin tespit edilmesi.
- **Eğitim**
 - Tüm çalışanların eğitimi.
 - Organizasyonlarda iş süreçlerinin, performans ölçümünün ve süreç gelişimi konularının değerlendirilmesi.
 - Organizasyonda değişim için korkunun atılması, engel ve sınırlamaların ortadan kaldırılması ve istatistiksel düşünme.
- **İstikrarlı Süreçler Oluşturulması**

- İş süreçlerinin yönetim tarafından analizi.
- Müşteri ve tedarikçiler ile ilgili sürecin oluşturulması.
- Tüm ürün ve hizmetleri için değerlendirme ve gözden geçirme süreçlerinin oluşturulması.
- Tüm organizasyonda gelişme çalışmalarına başlanması.
- Başlıca problemlerin ortadan kaldırılması.
- ISO 9000 sisteminin organizasyonda uygulanmasına başlanması.
- **Tüm Çalışanların Katılımı**
 - Organizasyonda çalışma gruplarının oluşturulması.
 - Resmi olarak çalışma gruplarının açıklanması.
 - Açık iletişim için mevcut engellerin kaldırılması.
 - Çalışma gruplarının kendi amaçlarının oluşturulması ve açıklanması.
- **Sürekli Gelişme**
 - Tüm yönetici ve çalışanların analitik ve istatistik eğitiminin yenilenmesi.
 - Organizasyonda istatistiksel metodolojinin geniş olarak kullanımı.
 - Tüm süreçlerdeki değişikliklerin planlı olarak ölçülmesi.
 - Diğer ayrıntılı istatistiksel araçların kullanılması.
 - Organizasyondaki tüm çalışanların sürekli iyileştirme sürecine aktif katılımı.

Kaizen 5S adı verilen yönetimde açıklığın bir göstergesi olarak kendini tekrarlayan basamak aşağıdaki gibi sıralanır.

- **SEIRI:** Gereksiz şeyleri yok edin
- **SEIFUTI:** Her şeyi olası en emin bir biçimde yapın
- **SEISO:** Çalışma alanını karışıklıktan kurtarın, düzgün ve düzenli halde tutun
- **SEITON:** Gerekli şeyleri arandıklarında hemen bulunabilecek bir şekilde ve düzende saklayın.
- **SHITSUKE:** Yerine bir yenisi koyuluncaya kadar var olan standartlara uyma disiplininde olmak gerekir.

Kaizen'in "5S" amaçları ise aşağıda yer almaktadır.

- Her çalışma alanı temiz ve aydınlık olmalıdır.
- Üretim sürecinde kaliteyi sürekli geliştirebilmek için ekipman ve yardımcı ünitelerin bakımı yapılmalıdır.
- Çalışma standartlarına uymak için gerekli disiplin kurulmalıdır.
- Fabrika operasyonlarında güvenlik ve süreklilik sağlanmalıdır.
- Değişkenlikler azaltılarak kalite geliştirilmelidir.
- Her bireyin yeterliliği, etkinliği arttırılmalıdır.
- Aydınlık, cana yakın, disipline olmuş ve çalışmanın takdir edildiği bir atmosfer sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, Kaizen; sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çapta iyileşmeleri işaret eder. Yenilik ise yeni teknolojiye veya araçlara yapılan büyük yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü olarak değiştirilmesidir. İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. Fark edilen bir problem yoksa iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durumla yetinmek ise, Kaizen'in baş düşmanıdır. Bir kere belirlendikten sonra sorun çözülmelidir. Sorunun çözülmesiyle birlikte iyileştirme her

defasında daha ileri bir düzeye ulaşır. Ulaşılan yeni düzeyi pekiştirmek için, sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için 3 temel koşulu sağlamak gerekir:

- **Mevcut durumu yetersiz bulmak:** Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da geliştirecek yöntemler mutlaka bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojideki gelişmeler ile müşteri beklentileri, her gün "verimlilik" ölçütünü ileriye taşımaktadır.
- **İnsan faktörünü geliştirmek:** Her şeyi yapan "insan"dır. İnsan kaynağı bir kuruluş için en değerli varlıktır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın kullanımı oldukça yetersizdir. Oysa her çalışanı bu geliştirim etkinliklerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.
- **Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak** problemleri çözmekte düşülen en büyük hata, belirtiler üzerinde yoğunlaşp, sorunların altında yatan nedenleri görememektir. Sorunları iyi bir biçimde çözmek için, her sorunu en uç sebebe kadar izlemek ve temeldeki sorunu bir daha ortaya çıkmayacak biçimde çözmek gerekir. Sorunun nedeni araştırılırken beş kez neden diye sormak genellikle iyi sonuç vermekte ve sorunun görünür nedeni değil de, gerçek nedeni ortaya konabilmektedir.

Sürekli gelişmenin yararlarını sıralayacak olursak;

- Kuruluşun tüm etkinliklerinde bir canlılık meydana gelir.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Bölümler kendi işlerini daha etkili ve verimli biçimde yürütürler.
- Etkileşim içinde olan bölümlerin sorunları kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir. ((www.tusiad.org), (http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=421))

4.5.2 Altı Sigma

Einstein tarafından söylenen “Karşılaştığımız önemli sorunlar onları yarattığımız zamanki düşünce düzeyinde çözülmez” altı sigma yaklaşımına temel oluşturmaktadır. Altı sigma ile ilgili yapılmış bir sürü tanım bulunmaktadır. Bu tanımların hepsi altı sigmayı ölçümler, hedefler, istatistikler yada şirket kültürü açılarından ya biri yada birleşimleri şeklinde incelememiştir. Altı sigma “ İşte başarıyı yakalamak, sürdürmek, ve en üst düzeye ulaştırmak için kapsamlı ve esnek bir sistemdir. Bu sistemi işleten benzersiz mekanizma, müşteri ihtiyaçlarını derinlemesine anlama; gereçleri, verileri ve istatistiksel analizleri bir disiplin çerçevesinde kullanma; iş süreçlerini yönetme, iyileştirme ve yeniden keşfetmekten ibarettir.” olarak tanımlanabilir. (Pande, Neuman, Cavanagh, 2004)

Sigma, Yunan alfabesindeki bir harfin adıdır. Büyük harf sigma genellikle toplam simgesi olarak küçük harf sigma ise özellikle istatistikte ve istatistiksel süreç kontrolünde çok önemli bir ölçüt olan, standart sapmanın simgesidir. Standart sapma istatistiksel olarak bir dağılım, yayılma, sapma, farklılaşma ölçüsüdür. Belirli koşullarda oluşan değerler arasındaki farklılaşma ne kadar büyükse, standart sapması da o kadar büyük bir değer olarak hesaplanmış olur. Farklılıklar azaldıkça, bunların ölçüsü olan standart sapma da küçülür. Altı Sigma'nın geçmişi 1980'lere kadar uzanır. Doğum yeri Amerika'dır. Bir Japon şirketinin ABD de Motorola'nın bir televizyon fabrikasını satın alması ve fabrika yönetiminin Japonlara geçmesinden sonra, hata oranının 20 kat azalması Motorola yöneticilerinin kendi yönetimlerini sorgulamalarına yol açtı. Artık bazı şeyleri hatalı yaptıklarını kabul etmeli, her şeyden önce kalite ciddi olarak ele alınmalı, verimliliği artırıcı yöntem arayışına girilmeliydi. 10 yıl kadar sonra yani 90'lı yılların başında, Amerika'da yaygınlaşan bu metodolojiye yapılan katkılar ile Altı Sigma bir sistem haline dönüşmüştür. (www.biymed.com) Altı sigmanın yararları sadece aşağıda yer alan başarılar ile sınırlı değildir. Bu yararları aşağıda yer verilmiştir. (Pande, Neuman, Cavanagh, 2004)

- Maliyeti düşürme,
- Verimin artırılması,
- Pazar payının büyümesi,
- Müşteri sürekliliği,

- Çevrim süresinin kısaltılması,
- Hata oranlarının azaltılması,
- Kültür değişimi,
- Ürün yada hizmet geliştirmedir.

İstatistiksel bir ölçüm tekniği olan Altı Sigma, ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin ne kadar iyi olduğu hakkında sayısal bir göstergedir. Sürecin “sıfır hatalı” konumdan ne kadar saptığını gösterir. Sigma, proses performansının ne kadar iyi ya da kötü olduğunu belirlemede kullanılan bir ölçüt olmaktadır. Yapılan işin türüne bakılmaksızın, gerçekleşen hata miktarı ile ilgilidir. Altı rakamı ise kusursuzluk düzeyi ile ilgilidir. Aşağıda sigma dönüşümlerini içeren tablo yer yer almaktadır.

Tablo 4.5 Basitleştirilmiş Sigma Dönüşümü (Pande, Neuman, Cavanagh, 2004)

Başarı Oranı	Milyon Olasılık Hata Oranı	Sigma Seviyesi
30,9	690.000	1
69,2	308.000	2
93,3	66.800	3
99,4	6.210	4
99,98	320	5
99,99966	3,4	6

Şirketlerin bir çoğunun 3 ile 4 sigma düzeyinde faaliyet gösterdiği düşünülürse bu da milyonda 66.800 ile 6210 arasında hataya karşılık gelir. %99 doğrulukla çalışan bir işletmenin 3, 8 sigma ile faaliyet gösterdiği söylenebilir. Fakat % 1 lik bir hata bile pek çok durumda kabul edilemez. Bu oranı günde 200 uçağın inip kalktığı bir alanda % 1hata oranı ile çalışıldığında her gün 2 uçağın düştüğü hiç kimsenin kabul edemeyeceği bir hata oranı demektir.Bir sürecin altı sigma kalite düzeyinde olması demek, elde edilen ürün veya hizmette bir milyonda 3-4 adet hataya rastlanması demektir. (www.biymed.com)

Altı Sigmanın amacı; iş dünyasında rekabetin şartı müşterilerin ihtiyaçlarını doğru saptamaktan, bu ihtiyaçları rakiplerden çok daha hızlı, kaliteli aynı zamanda da daha ekonomik şekilde karşılamaktan geçmektedir ve altı sigma amacı engelleyen her şeyi problem

olarak görmektedir. Altı sigma kuruluşların hem kârlılığına hem de pazar payına olumsuz etki eden problemleri doğru olarak saptayabilme, tanımlayabilme, önceliklendirebilme ve bu problemleri hızlı ve başarıyla çözebilme becerisini en üst düzeye çıkarmayı amaçlıyor. Altı Sigma yöntemlerinden bazıları aşağıda yer almaktadır (Pande, Neuman, Cavanagh, 2004).

- İstatistiksel süreç kontrol
- Süreç yönetimi
- Deney tasarımı
- Yaratıcı düşünme
- Müşteri sesi
- Dengelenmiş test sistemi
- Değişikliğin analizi
- Süreç Tasarımı yada yeniden tasarım
- Süreç İyileştirme.

Altı Sigma Sistemi uygulamasının başarısı, herkesin oynayacağı rolün çok iyi bilinmesine bağlıdır. Bu nedenle tüm personele aldıkları eğitimin türüne göre Uzakdoğu sporlarının yapıldığı spor kulübünü andıran kuşak unvanları (sarı- yeşil- siyah kuşak vb.) farklı yetki ve sorumluluklar verilir. Eğitimler birbirini izleyen dört aşamada gerçekleştirilir. Sistemin başlangıcı kabul edilen “Planlama ve Altyapı” aşamasında, üst yönetimle birlikte şirketin iş hedeflerine uygun Altı Sigma stratejisi ve uygulama planı oluşturulur. Yönetici eğitimleri, karşılıklı görüşmeler sayesinde hem üst hem de orta yönetim Altı Sigma kavramları, rolleri, programın bütünü hakkında ayrıntılı olarak bilgilendirilir. Altı Sigma Liderlik ekibi oluşturulur. “Uygulama ve Yayılım” adı verilen ikinci aşamada yönetimle birlikte Altı Sigma stratejisine uygun iyileştirmeye açık alanlar belirlenir. Projeler sonucunda elde edilen stratejik ve finansal kazançlar raporlanır. Bu sayede Altı Sigma programının kazançlarının tüm çalışanlar tarafından görülmesi ve tanınması sağlanır. Üçüncü aşama “Sürdürme ve Yayılım”, Altı Sigma metodolojisinin yayılımını hızlandırmayı ve günlük yaşama entegre etmeyi amaçlar. “Kurumsal Davranış Biçimi” adı verilen dördüncü aşamada ise, mevcut problemlerin

süratle çözümlenmesine yönelik, altı sigma metodolojisinin ve araçlarının günlük faaliyetlere tümüyle entegrasyonu tamamlanır. Bu aşamada, mevcut problemlerin çözülmesi konusunda elde edilmiş kurumsal davranış biçiminin ötesine geçilmesi amaçlanır. Yeni ürünlerin veya süreçlerin problemsiz olarak tasarımı ve devreye alınmasını mümkün kılacak sistemler oluşturularak uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve bu sayede veriye ve verinin uygun araçlarla analizine dayalı karar verme alışkanlığının kuruluştaki tümüyle yerleştirilmesi sağlanmaya çalışılır. Altı Sigma uygulamayı düşünen firmaların başarıya ulaşması için değişime açık olması gerekiyor. Üst yönetimin desteğini almak Altı Sigma uygulamalarının başarısını etkileyen bir diğer faktör. Üst yönetimin programa cesaretle liderlik etmesi ve bunu tüm kuruluşa göstermesi çok önemlidir. Toplam kalite yönetimi mükemmelliği, yani “sıfır hata” düzeyinde bir ideali hedefleyen bir yönetim felsefesi, bu hedefin ulaşılamazlığı, toplam kalite yönetiminin sürekli gelişmeyi sağlayan sonsuz bir yolculuk olmasının nedenidir. Altı Sigma ise, toplam kalite yönetiminin önemli odak noktalarından biri olan süreçlerin kalitesinin ölçümü ve iyileştirilmesinde, kullanılabilen bir yöntem, bir metodolojidir. (www.biymed.com)

4.5.2.1 Yalın Altı Sigma

Yalın Altı Sigma, günümüzün iki iyileştirme yöntemini bir araya getirerek, çalışma alanımızdaki israfı ve kalite sorunlarını belirleyip ortadan kaldırılması için (Altı Sigma kullanarak) işleri daha iyi hale getirmek ve (Yalın İlkelerini) kullanarak işleri hızlandırmaya çalışır (www.spac.com.tr). Yalın üretimin temel amacı, değer ilk hammaddeye başlayarak değer yaratma süreci boyunca hiç kesintisiz akıtılarak, hızla son müşteriye ulaştırılmasıdır. Yalın yaklaşım, tüm değer zincirlerindeki israfı yok etmeyi, tüm faaliyetleri müşteri için değer oluşturacak şekilde gerçekleştirmeyi hedefleyen bir yönetim tarzıdır.

Altı sigma, mükemmelle ne kadar yaklaştığımızı, çıktılarının ne kadarının müşterilerin beklentilerini karşıladığını gösteren değişkenlik ölçütüdür. Kuruluşların geleneksel karar alma süreçlerini değiştirerek problemlerin kök sebeplerini tespit eden, verilere dayalı çözümler üreten, ilk seferde doğru kararı vermemizi sağlayan iş yapma felsefesi, bir yöntem ve bir yönetim tarzıdır. Altı sigmada amaç, sürekli iyileştirme projeleriyle müşteri memnuniyetini arttıracak ve müşteriye değer katacak çözümler olarak sürekli gelişimini sağlamaktır. (<http://www.yalinenstitu.org.tr/makaleler/diger/m010.asp>) Aşağıdaki tabloda Yalın Üretim ile Altı Sigma arasındaki farklılıkların özeti yer almaktadır.

Tablo 4.6 Altı Sigma ve Yalın Üretim Arasındaki Farklar (www.yalinenstitu.org.tr , (El-Haik, Al-Aomar, 2006))

İçerik	Altı Sigma	Yalın Üretim
Felsefesi	Şartname içindeki farklılıklar maliyet getirir.	Süre ve kapasite fazlalığı maliyet getirir.
Hedef	Spesifik, yerel çözümler	Kültürel dönüşüm
Kapsam	Dar olarak tanımlanan problem	Şirket kapsamında
Statü	Sebebin bulunması zor, çözüm kolay	Tanımlanması kolay, ulaşılması ve devam ettirilmesi zor
Uygulama	Üretim ve iş süreçleri	Üretim ve iş süreçleri
Varsayım	Var olan sistem içinde	Var olan düşünce tarzına aykırı
Mentalite	Ne ve Nasıl	Niçin ve Neden değil
Metot	TÖAGK düşünce süreci	PUKÖ bilimsel metodu
Kullanılan Yöntemler	İstatistiksel Analiz	İş yerinin Fiziksel Durumu
Sponsor	Operasyonlar ve kalite	Üst yönetim ve liderlik
Ana Ölçümler	Milyon durumunda kusur miktarı	Termin süresi
Ana Dürtü	Kritik kalite ve tatmin karakteristiği	Katma değer
Proje seçimi	Çözüm odaklı	Sürekli gelişim
Yetenek	Genellikle analitik	Genellikle süreç bilgisi
Katılımcılık	Uzmanlar, kara kuşaklar	Herkes, her zaman, şampiyonlar
Kazanımlar	Proses doğruluğu ve kalite	Süreç etkinliği ve teslimat hızı
Sonuçlar	Bir kerelik iyileştirmeler	Önce Kaikaku (hızlı ve radikal değişiklikler), sonra Kaizen (sürekli iyileştirmeler)

Her iki yönetim tekniğinin amacı da müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmak, karlılığı önemli ölçüde iyileştirmek, fire ve kaynak kullanımını azaltmaktır. Her iki yönetim tekniğinde de iş süreçlerinin gözden geçirilip iyileştirilmesi esastır. Altı sigma, süreçlerdeki değişkenliği ortadan kaldırmaya odaklanarak iyileştirmeyi gerçekleştirir. yalın üretim/yönetim

ise süreçlerin hızını arttırmayı, israfı ve kaynak kullanımını azaltarak iyileştirmeyi gerçekleştirir. bu nedenle her iki tekniğin de kullandığı yöntem ve araçlar birbirinden farklıdır. yalın üretim yöntemleri akıştaki problemleri çözerken altı sigma yöntemlerin yeterliliğini artırır.

Yalın üretim, tüm süreç adımlarının (üretim veya yönetsel süreçler) gerekliliğini sorgulayarak, gereksiz süreçlerin öncelikle ortadan kaldırılması, iyileştirilmesi veya birleştirilmesi üzerinde çalışır (değer katmayan süreçleri yok etmeye veya azaltmaya çalışır). Altı sigma ise, süreçlerin değişkenliğini inceleyip azaltmaya odaklanmıştır. buna göre, ikisinin birleşimi olan, değer katan ve hatasız süreçlere ulaşmak hedefdir.

Yalın Altı Sigma'nın temel amacı, müşteri beklentilerini en verimli şekilde karşılayacak süreç ve ürünlerin tasarlanması veya iyileştirilmesi olarak tanımlanabilir. Yalın Altı Sigma'da müşteri memnuniyeti ve finansal getiri her zaman dengelenir. Yalın Altı Sigma'da müşteri memnuniyeti ve finansal getiri her zaman dengelenir. Yalın altı sigmanın özellikleri aşağıda verilmiştir.

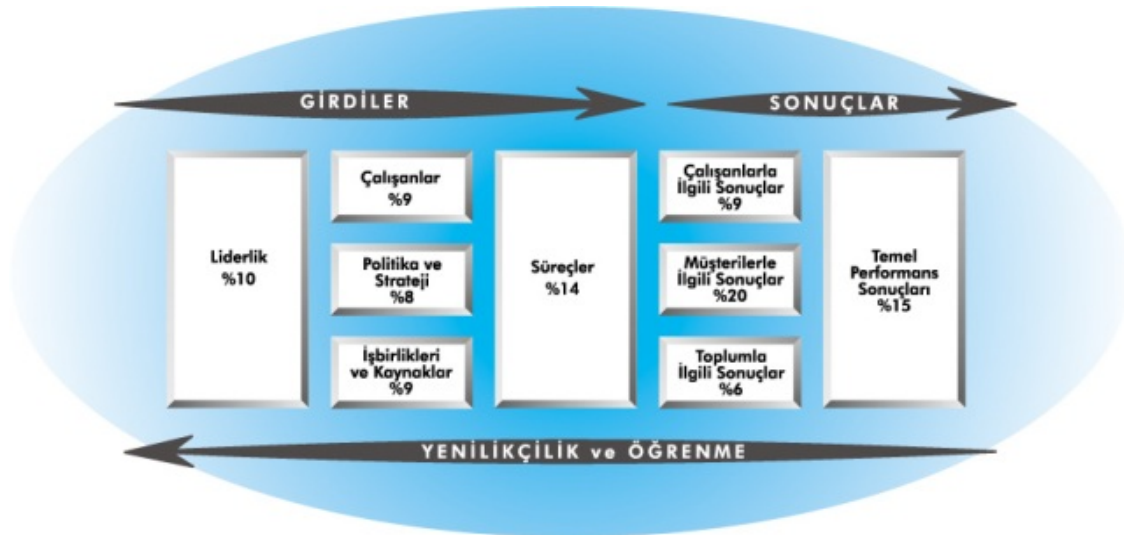
- Tanımlı kriterlere göre (finansal getiri, müşteri, stratejik hedefler, uygulama kolaylığı vs.) projeleri seçer.
- Finansal getiri ve sonuç odaklıdır. Yapılan herhangi bir değişikliği kabul etmez, sonucun daha iyi olduğunun ispatını ister.
- Bilmek ile yapabilmek arasında fark olduğundan projelerle iç içe eğitim, koçluk, takip, denetleme mekanizmaları içerir.
- Süreç ve veri analizi için gereken tüm araçları bünyesinde barındırır, bunların doğru aşamalarda kullanılmasını sağlar ancak her şirket hatta projede değişiklikler yapılmalıdır.
- Kök sebeplere odaklanır. İlk bakışta görünen ve çoğu zaman kişilere bağımlı yüzeysel sebepleri bulmakla yetinmez.
- Kalıcı takip mekanizmaları kurarak projelerin kapatılmasını sağlar.
- Dil birliği sağlar. Süreçleri birbirleriyle karşılaştırılabilir hale getirir.

4.5.3 Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli

Sektörü, büyüklüğü, yapısı ve olgunluk düzeyi ne olursa olsun bir kuruluş, başarılı olmak için düzgün bir yönetim sistemi kurmalıdır. EFQM (European Foundation For Quality Management, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli Avrupa’da veya Avrupa dışında denenmiş en iyi uygulamalarla ilgili girdileri toplayarak dinamik ve güncel görüşleri yansıtan bir model oluşturur.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden beşi “Girdi” kriterlerini, dördü ise “Sonuç” kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır. Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır:

Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir.



Şekil 4.6 Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Kalite Modeli (<http://www.efqm.org>)

Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir. Model'deki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açınımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Son olarak her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur. Bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetine öz değerlendirme denir. Öz değerlendirmenin yararları aşağıda yer almaktadır.

- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenir
- Gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayalı bir sistemdir
- Çalışanları Mükemmelliğin Temel Kavramları konusunda eğitir
- Kuruluşu hem kurum hem de iş birimi düzeyinde değerlendirir
- İyi uygulamaların ortaya çıkmasını sağlar
- Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırılma yapılmasını sağlar
- İş planı ve stratejilerin oluşturulmasını iyileştirir
- Kuruluşu Ulusal veya Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar.

Modelin kalbinde **RADAR** olarak tanımlanan bir mantık yer alır. RADAR dört boyuttan oluşur:

- Sonuçlar -Results
- Yaklaşım -Approach

- Yayılım -Deployment
- Değerlendirme -Assessment
- Gözden Geçirme -Review

Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir:

- Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak. Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.
- Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek.
- Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek.
- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden geçirme. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak.

Modelin kuruluşlarda uygulanması sırasında, örneğin özdeğerlendirme amacıyla, RADAR Puanlama Matrisinin Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden geçirme boyutları her ‘‘Girdi’’ alt kriteri ile ve ‘‘Sonuçlar’’ boyutu da ‘‘Sonuç’’ alt kriterleri ile ilişkilendirilmelidir. Radar mantığını oluşturan boyutlar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

Tablo 4.7 Radar Mantığı

	Sonuç	Yaklaşım	Yayılım	Değerlendirme ve Gözden Geçirme
Amaç	Neler elde edildiği	Kuruluş ne yapmayı planlıyor ve nedenleri	Yaklaşımı yaşama geçirme	Yaklaşım, yayılım ve gözden geçirme için neler yapıldığı
Açıklama	Olumlu eğilimler, sürekli iyi bir performans, erişebilir ve uygun bir hedef, ilgili alan faaliyetlerini kapsamlı	Anlaşılır bir temel, iyi tanımlama, geliştirilebilir süreçlere sahip olma, paydaş gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş	Sistematik uygulama	Ölçme, öğrenme faaliyetlerinin yapılması, iyileşme çalışmalarının belirlenmesi, önceliklerin saptanması, iyileşmenin planlanması ve uygulanması

Tablo 4.8 Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri

GİRDİLER					
	Liderlik	Çalışanlar	Politika ve Stratejiler	Kaynaklar	Süreçler
Oranları	10%	9%	8%	9%	14%
Hedef	Vizyonu ve misyonu geliştirmek ve gerçekleştirmelerini kolaylaştırmak	Bireyselden genele gelişimi ve özgür kullanımı	Paydaş odaklı bir strateji geliştirerek vizyon ve misyonu hayata geçirmek	Politika ve stratejilerin temel unsurları	Politika ve stratejilerin temel unsurları
Roller ve Sorumluluklar	Yönetim sistemini oluşturmak, sistemi yaşama geçirmek ve sürekli iyileşmesini sağlamak, müşteriler, toplum temsilcileri ve ortak iş yapılan kuruluşlarla ilişkileri yürütmek, kültürü çalışanlar ile sağlamlaştırmak, değişim ihtiacını belirleme ve öncülük etme	Adil ve eşit davranış, faaliyetlere katılımı sağlama, yetkilendirme, başarılarını takdir etme, motiv etme, sürekli katılımı sağlama. İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.	Politikalar, planlar, amaçlar ve süreçlerden oluşur ve uygulanır. Mevcut durum ve gereksinim ve beklentileri temel alır. Performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgiler temel alınır, oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir. Duyrulur ve kilit süreçler çerçevesinde yayılımı gerçekleştirilir.	Süreçlerin etkin bir şekilde işleyişini desteklemek için dış kaynakları, tedarikçileri ve iç kaynakları planlar ve yönetir. Planlama sırasında toplumun gelecekteki ihtiyaç ve gereksinimlerini dengeler.	Katma değer yaratacak şekilde süreçler, tasarlanır, yönetilir ve iyileştirilir. Tasarım sistematik olarak yapılır. Yenilikçi yaklaşımlarla iyileştirilir ve katma değer yaratması sağlanır. Süreçler gelecekteki beklentiler ve ihtiyaçlar çerçevesinde tasarlanır ve geliştirilir. Müşteri ilişkileri yönetilir ve iyileştirilir.

Mükemmellik modeli girdi kriterleri liderlik, çalışanlar, politika ve stratejiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşur. Yukarıdaki tabloda detayları yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda mükemmellik modeli sonuçlar kriterleri yer almaktadır. Bunlar çalışanlar, müşteriler, toplum ve temel performanslardan oluşur.

Tablo 4.9 Mükemmellik Modeli Sonuç Kriterleri

SONUÇLAR				
	Çalışanlar	Müşteriler	Toplum	Temel Performans
Oranlar	9%	20%	6%	15%
Hedef	Çalışanlar	Müşteriler	Toplum	Politika ve stratejilerin temel unsurları
Ele Alış Şekli	Ölçüm ve göstergeler	Ölçüm ve göstergeler	Ölçüm ve göstergeler	Göstergeler
Kullanılan Kriterler	Algılama Ölçümleri ve Performans Göstergeleri	Algılama Ölçümleri ve Performans Göstergeleri	Algılama Ölçümleri ve Performans Göstergeleri	Performans Göstergeleri

4.5.4 ISO 9000 Standartları

ISO 9000 standardı 1987 yılında Uluslararası Standart Kuruluşu'nca uluslararası standart olarak onaylayıp, yayınlanan ve halen Avrupa Topluluğu ülkelerinde de uygulanmakta olan bir uluslararası yönetim kalitesi standardıdır. ISO Standartları ile müşterilerin kalite ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılanabileceği ve sürekliliğinin sağlanabileceği tescil edilir. Bu standartlar ile mal veya hizmet üreten firma ile üretilmiş olan mal veya hizmeti alan firma arasındaki konuyla ilgili ortak bir görüşün yansıtılması sağlanır. Bu görüş ile yönetimin gelişmesi, faaliyetlerin daha iyi planlanması, problemlerin daha hızlı çözülmesi, verimliliğin, kazancın ve saygınlığın artması hedeflenir. Böylece maliyetlerin azalması ve kaynakların verimli kullanılması da sağlanır. ISO 9000 serisinin temel ilke ve prensipleri aşağıda yer almaktadır (Almemam, 2001).

- Müşteri odaklılık
- Liderlik
- İnsanların katılımı
- Proses yaklaşımı
- Yönetimde sistem yaklaşımı
- Süreksel iyileştirme
- Karar vermede gerçeklere dayalı yaklaşım

- Karşılıklı faydaya dayalı tedarikçi ilişkileri

15 Aralık 2000 tarihinde yayımlanan ve kalite sistem standartlarının yeni versiyonu olan ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nde de süreç yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımın en önemli göstergesi ise standardın süreç bazlı yapılandırılması ve Kalite Sisteminin performansının iç denetim sonuçları, düzeltici-önleyici faaliyetler, kalite hedeflerine ulaşılabilirliğin yanı sıra müşteri tatmini ve sürekli gelişme ile izlenmesi gerekliliğidir. Kalite yönetim sistemindeki bu önemli değişikliğe bağlı olarak bu makalede süreç merkezli organizasyonların ve kalite yönetim sisteminin yaklaşımlarındaki benzerliğin ortaya konması ve kalite yönetim sisteminin mevcut yönetim sistemine süreçler etrafında organize olarak entegre edilmesinin etkin bir kalite yönetim sistemi için kaçınılmaz olduğu vurgulanmak istenmiştir. Süreç merkezlik organizasyonlara getirdikleri aşağıda yer almaktadır. (www.kalder.org.tr)

- Çalışanların yürüttükleri faaliyetlerin bütün içindeki yeri ve önemini anlaşılmasını diğer bir deyişle strateji ve vizyonun tüm çalışanlarla paylaşımını,
- Faaliyetlerin sonucunun izlenmesi ve değerlendirilmesi dolayısıyla sürekli gelişme anlayışını kazanmayı,
- Süreçlerin sürekli gelişme ve iyileşme özelliğine bağlı olarak sürekli gelişmeyi,
- İç ve dış müşteri memnuniyetinin önemine bağlı olarak müşteri odaklılık, takım anlayışı, sinerji ve empatinin gelişimini
- Sonuç odaklı olmayı sağlar.
- Peki süreç merkezli organizasyonları yapılandırmak için öncelikli olarak neler yapmak gerekmektedir ?
- Organizasyon vizyonunu, misyonunu ve değerlerini tanımlamak ve paylaşmak,
- Organizasyondaki süreçleri şirket vizyon ve stratejilerine dolayısıyla müşterilere odaklanarak tanımlamak ya da gözden geçirmek,
- Yürütülen faaliyetlerin tanımlanmış süreçler kapsamında işlemlerini sağlamak,

- Performans yönetim sistemine alt yapı oluşturmak amacıyla süreç performans göstergeleri kapsamında kritik parametreleri tanımlamak ve izlemek,
- Performansa ilişkin izlenen parametrelerin sonuçlarını paylaşmak ve iyileştirme faaliyetlerine yönelik kullanmak.

15 Aralık 2000 tarihinde ISO (the International Organization for Standardization, Uluslararası Standartlar Örgütü) tarafından kalite sistem standartlarının 21 standarttan oluşan 1994 versiyonu, 2000 versiyonu ile aşağıdaki verilen 4 seri halinde yayımlanmıştır.

- ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri Kavram ve Sözlük
- ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri Gereklilikler
- ISO 9004 Kalite Yönetim Sistemleri Kılavuz
- ISO 10011 Yönetim Sistemleri Tetkiki

Kalite sistem standartlarındaki bu değişim aşağıdakilere neden olur (www.kalder.org.tr).

- Diğer yönetim sistemleri ile entegre edilebilecek bir sistem yapısı,
- Mevcut süreçlere kolay adapte edilebilecek gereklilikler,
- Gereksiz dokümantasyonu azaltma,
- Şirket performansını izlemeyebilme,
- Sürekli gelişme yaklaşımının sisteme entegrasyonu,
- Her tip ve büyüklükte şirketler için uygulama kolaylığı,
- 1100'ü aşkın şirketin 1994 versiyonunun uygulamada karşılaşılan güçlüklerine ilişkin geri bildirimleri dikkate alınarak, Toplam Kalite felsefesinin prensiplerine benzer 8 temel prensip etrafında gerçekleştirilen yapılandırma ile nihai haline getirilmiştir. ISO 9001:1994 versiyonunda 20 temel maddeden oluşan standart, 2000 versiyonu ile aşağıdaki 5 temel adım ile tanımlanmıştır.
- Kalite Yönetim Sistemi: Organizasyonun tamamını ve tüm seviyelerini kapsayan, tüm faaliyetleri ve bunların birbirleri ile etkileşimlerini tanımlayan, ölçme, analiz ve takip

sistemine dayalı, sürekli gelişmeyi öngören, mevcut yönetim sistemleri ve süreçlere kolay entegre edilecek şekilde yalınlaştırılmış ve geliştirilmiş, müşteri odaklı, etkin iletişime dayalı bir yapıya kavuşmuştur.

- **Yönetim Sorumluluğu:** Şirket hedef (kalite hedefleri) ve stratejilerini tespit etmede müşteri beklentilerini de göz önünde bulundurmak, şirket hedef ve stratejilerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan tüm kaynakları sağlamak ve bunu taahhüt etmek, şirket hedef ve stratejileri ile müşteri beklentilerinin şirket içinde benimsenmesini sağlamak, ürün ve hizmet sunma sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin performansını ve müşteri tatminini izleyerek, sonuçları sürekli gelişme yönünde irdelemek şeklinde geliştirilmiştir.
- **Kaynak Yönetimi:** Ürün kalitesini etkileyen personelin yetkinliklerinin tanımlanması, bu yetkinliklere dayalı gelişim ve eğitim planlarının hazırlanması, planlanan gelişim ve eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve etkinliğinin ölçülmesi, uygun ürün üretme ya da hizmet sunma amacıyla gerekli alt yapının tanımlanması, sağlanması ve yönetilmesi, uygun çalışma koşullarının tanımlanması ve yönetilmesi şeklinde sistematik bir yaklaşım tarif edilmiştir.
- **Ürün Gerçekleştirme:** Ürün geliştirme sürecinin planlanması ve bu süreçte müşteri beklentilerinin, müşteri şikayetlerinin, yasal ve yerel zorunlulukların dikkate alınması, ürün gerçekleştirme sürecinde ürün kalitesini etkileyebilecek yönde meydana gelen değişikliklerin takibi, kontrolü, doğrulanması ve onayı, ürün performansının müşteri tarafından izlenmesinin sağlanması şeklinde geliştirilmiştir.
- **Ölçme, Analiz ve İyileştirme:** Müşteri beklentilerinin alınması, müşteri tatmininin ölçülmesi, süreçlerin performanslarının takibi, toplanan verilerin ve takip edilen parametrelerin sistematik bir şekilde Kalite Yönetim Sistemine dahil edilmesi için performans yönetim sisteminin kurulması, izlenen performans sonuçlarının kalite yönetim sisteminin irdelenmesi ve sürekli geliştirilmesi yönünde kullanılması şeklinde bütünsel bir ölçme-öğrenme ve gelişme sistematığının oluşturulması hedeflenmiştir.

Müşteriye kaliteli ürün teslim etme amacıyla kalite kontrol ile başlayan, daha sonra kaliteli ürün üretme anlayışıyla kalite güvence sistemi ile devam eden kalite faaliyetleri, ISO 9001:2000 versiyonu ile yönetim sistemi adını alarak kapsamı gereği sürekli gelişen, müşteri

odaklı ve organizasyondaki süreçlere katma değer sağlayan modern bir model özelliği kazanmıştır. Diğer taraftan finansal sonuçların takibi ve kalite yönetim sisteminin stratejik planlama ya da pazar fırsatlarının geliştirilmesine etkisi gibi yönetim sisteminin parçası olan ve ISO 9001:2000 kapsamında yer almayan konular vardır. Bu nedene bağlı olarak entegre yönetim sistemi yaklaşımıyla kalite yönetim sisteminin yapılandırılmasının, Kalite yönetim sisteminin etkinliği ve sürekli gelişimi açısından son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır. Entegre kalite yönetim sisteminin organizasyonlara en önemli katkıları şunlardır (www.kalder.org.tr).

- Bütünsel bakış açısı
- Sürekli gelişme
- Kalite Yönetim Sistemi gerekliliklerinin mevcut süreçlere entegrasyon
- Tek takip sistemi
- Organizasyonun vizyonuna ve stratejilerine odaklanan entegre hedeflerin tespiti
- Kalite Yönetim Sistemi gerekliliklerinin ötesinde bir yönetim sistemi

Sonuç olarak gerek kapsam gerekse model olarak mevcut yönetim sistemine rahatlıkla entegre edilebilecek ve maksimum düzeyde katma değer sağlayacak ISO 9001:2000 Kalite yönetim sistemi, entegre sistemin getireceği faydalar nedeniyle gelecekte önemli bir yönetim sistemi modeli haline alarak, organizasyonların belgelenme için başvuru nedenlerinde de önemli bir paradigma değişikliğine sebep olacaktır.

4.5.5 Müşteri İlişkileri Yönetimi

Yeni ekonominin en önemli unsurlarından biri "müşteri"dir. "Müşteri velinimetimizdir" anlayışı hala hüküm sürüyor olmasına rağmen müşteri kavramı değişiyor. Artık şirketler müşterilerini tanımak zorundalar. Kim nelerden hoşlanır, nelerden hoşlanmaz, ne almak ister, beklentisi nedir vs. tüm bunları yapmayı sağlayan yeni iş felsefesinin ismi ise "Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM- Customer Relations Management)".

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin birbirinden farklı pek çok tanımı var. Müşteri İlişkileri Yönetimi; yönetim biçiminizin müşteri odaklı olması demek. Büyüyen ve size değer katan müşterileri korumayı ve genişletmeyi amaçlayan bir iş felsefesi. Bir şirketin en önemli öz

varlığı olarak kabul edilen müşteri tabanı üzerinde en yüksek kazancı sağlaması için kullanılan metotların tümü. Müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin geneline verilen isimdir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi süreci, şirketin stratejini belirlemesiyle başlıyor. Şirket, müşterinin isteklerine göre stratejisini oluşturuyor. Ardından bu stratejiyi uygulamaya geçirebilmek için müşteriyi alt segmentlere bölüyor. Buna mikro segmentasyon deniyor. Sonra her segmentin özelliklerini, ihtiyaçlarını belirliyor. O segmentteki müşterileri mümkün olduğunca veri tabanı içine almaya çalışıyor. Bu veri tabanı alışlageldiği gibi sadece adres ve telefon bilgilerini almaması gerekir. Yani her müşteri için ince ayrıntıları kapsayan bir veri tabanı oluşturulmalıdır. Müşteri hareketleri, müşteri ilişkilerine dönüşüyor. Şirketler ellerindeki değerli müşteri bilgilerini satışa ve kara dönüştürebiliyor.

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temelindeki hedef mikro segmentasyondur. Artık alıştığımız A grubu tüketici, B grubu tüketici yok. A1, B129, C18 var. Örneğin "30 yaş üzeri üniversite mezunu, 2 çocuk sahibi, aylık şu kadar geliri olan adam" diye tanımlanan çok sayıda insan var. Ama kimisi golftan, kimisi kitap okumaktan hoşlanır. Bunların arasında ne kadar ufak kategoriler bulunabilirse, o oranda başarı sağlanır. Bunun için teknolojiye ihtiyaç var. Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojisi bunu yapıyor.

Şirketler, Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisini 4 farklı pazarlama stratejisine dönüştürebiliyorlar. Bunlar aşağıda yer almaktadır.

- Yeni müşteri bulmak,
- Çapraz satış yani "pantolon verdim gömlek de ister misin?",
- Terk etmiş müşteriyi geri kazanmak,
- Müşteri sadakati yaratmak.

Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojisiyle müşteriler, ufak kategorilere bölünerek müşteri gereksinimleri, ihtiyaçları tespit edilebilecektir. Süreç yönetimi için gerekli müşteri bilgileri birebir müşteri görüşmelerinden değil de veri tabanlarında bilgilerin ilişkilendirilmesinden elde edilebilecek. Böylece müşteri önem performans matrisleri, kolayca temin edilebilecektir.

4.5.6 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi "İç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi" olarak tanımlanabilir. Bu tanım içerisinde kalite, müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması, kalitesizlik ise topluma verilen toplam zararı ifade eder. Müşteri, işletmedeki süreçlerin ürettiği ürün ya da servisi kullanan kimsedir. Bunlardan organizasyon içinde yer alanlara iç müşteri, bu ürün ya da servisleri para ile satın alanlara ise dış müşteri diyoruz.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşterilerin şu anki olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarını da tespit edip, bunları karşılayarak aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir. "Müşteriler için üstün değerler yaratma" kavramı toplam kalite yönetiminde son yıllarda değişen rekabet koşullarının etkisi ile tartışılmaya başlanmış olup, kuruluşların pazar paylarını ve karlılıklarını arttırmaları için sistematik analiz yöntemlerini içermektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin nedeni, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefleyerek her aşamada oluşması olası hataları önlemesidir. Hataların önlenmesi ile kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimattaki gecikmeler v.b. tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu, maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanabilmesi için aşağıda yer alan tekniklerin kullanılması gerekir.

- Gelişme ve yaratıcılığa yönelik olarak tüm çalışanların katkısını sağlamak
- Analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılması gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi, klasik yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimine devam etmekte olan modern ve etkin yönetim anlayışının bugünkü adıdır. Toplam Kalite Yönetimi'ne geçişinde yönetimin, tanımından gelen süreç ve insan odaklılık ön plana çıkmış, bu unsurların üzerinde özellikle durularak, yönetim fonksiyonlarının bu yönde geliştirilmesi sağlanmıştır. Şirketlerde ve kurumlarda değişim ihtiyacını doğuran verimlilik artışı ve kriz dönemleri dış etkilerin sonucunda oluşmaktadır. Yönetimde değişim döngüsünde yer alan dış etkiler çeşitlendirilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde hem süreç hem de insani unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve "kalite"ye ulaşmaktır. Doğal olarak kalite, burada geleneksel anlamın dışında, yeni bir ifadeye sahiptir. Dinamik pazarlarda, yıkıcı rekabetin karşısında ayakta kalabilmek ancak bu anlayışı benimsemekle mümkündür. İşletmedeki her birey, grup, departman, süreç kendinden bir sonraki aşamayı, süreci müşteri olarak kabul etmeli ve çalışmasını iç müşterisini memnun edecek şekilde gerçekleştirmelidir. Bir işletmenin birbiriyle ilişkili ve iletişim içerisindeki birimlerden oluştuğu göz önüne alınırsa bu faaliyetlerin sinerjisi bozmayacak şekilde yönlendirilmesi gerektiği ortaya çıkar. Bu yönlendirme temelde yönetimin görevidir. Elbette böyle bir yönetim anlayışı klasik anlayıştan farklıdır ve farklı bir yaklaşım olarak "Toplam Kalite Yönetimi" ismini alır.

Toplam kalite yönetiminin müşteri üzerinde yoğunlaşma, süreç odaklı olma ve performans artırmayı amaçlama amaçlarıyla süreç yönetimi felsefesini barındırmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde yer alan iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasıyla değer katmayan aktiviteler atılır ve değer katan aktiviteler basitleştirilerek yeni süreç ortaya çıkartılır. Değer katan aktiviteler, müşteri tarafından karşılığı ödenmeye hazır olunan aktivitelerdir. Temel prensipler aşağıda yer almaktadır.

- Sürekli gelişme yolunda her faaliyet yeniden gözden geçirilebilir, değişebilir.
- Açık fikirli, öğrenmeye hazır, değişikliğe gönüllü, vizyon sahibi olunmalıdır
- Sürekli gelişme bir hayat tarzı olmalıdır.
- Rekabet edebilirlik temelde bir insan aktivitesidir.

İş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında her şey müşteri içindir anlayışıyla yola çıkar. Süreç yönetimi ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki ilişki aşağıdaki maddelerde görülebilmektedir:

- TKY sorun giderme aracıyla, aşamalı geliştirmeler elde etmeyi amaçlar, süreç yönetimi ise birçok adımsal iyileştirmenin peşinden koşmak yerine büyük iyileştirme gerçekleştirebilecek kritik süreçler üzerinde yoğunlaşır.

- Süreç yönetimi uygulamalarında takımlar oluşturulurken, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının egemen olduğu şirketlerde kalite çemberleri uygulaması vardır.
- Toplam Kalite Yönetimindeki kalite çemberlerinin ve çember liderinin görevini süreç yönetiminde süreç sahibi almıştır.
- TKY, tüm organizasyonu kapsarken, süreç yönetimi ana süreçler üzerinde odaklanır.

4.5.7 Proje Yönetimi

Proje insan ve insan dışı kaynakların bir amacı gerçekleştirmek için belirli zaman kısıtlaması içinde bir organizasyon dahilinde bir araya getirildikleri, bu belirli projenin sonunda ise başka yerlere tahsis edildikleri bir süreçtir. Örneğin Juran projeyi çözümü planlanıp, çizelgelenmiş bir sorun olarak tanımlamıştır. Bu tanım bize projenin var olan bir problemi ortadan kaldırmaya yönelik çabaların toplamı olduğu sonucuna götürür. Problemin doğru tanımlanması projenin başarısını olumlu etkiler. Archibald tarafından yapılmış bir başka tanım “Proje yeni bir ürün, yeni bir bina, tesis, yeni bir sistem veya spesifik bazı sonuçların elde edilmesi için gerçekleştirilmesi gereken toplam süreçtir” der. Etrafımızda gördüğümüz her şey çeşitli projelerin ürünleridir. Bir projenin amacı bir fayda sağlamak, bir ihtiyacı gidermek ve bir probleme çözüm bulmaktır. Proje Yönetimi, pek çok fen alanı ile ilişkilidir. matematik, yöneylem araştırması, sosyal ve idari bilimler, çeşitli mühendislik dalları projelerin yönetiminde kullanılır. Başarılı bir projenin en temel özelliği iyi bir planlama sürecinin ardından mükemmel bir icra ve kontrolle sonuçlandırılmasıdır. Proje Yönetimi'nin hem tek tek işletmelerin hem de tüm ülkenin kalkınmasında önemi vardır, bu kıt kaynakların en verimli alanlara aktarılması ve en kısa zamanda, en az maliyetle bitirilmesini sağlayabilecek yetenekte olmasından kaynaklanır. Bu tekniklerin öğrenilmesi ve amca uygun, etkili şekilde kullanılması, bütün üretimlerin kaynağı olan projelerin hedeflere ulaşması ve bunun en verimli bir biçimde yapılmasını sağlayacaktır. Proje yönetimi, projelerin esnek bir yapıya sahip olmalarından dolayı klasik işletme yönetim kavramından daha farklı bir yönetim tekniğidir. Bir projenin başarılı olması yani amacına ulaşabilmesi için sadece gerekli ve etkin süre ve kaynaklara sahip olunması yeterli değil, aynı zamanda bu kaynakların gerekli yerlere optimum bir şekilde dağıtılması, dolayısıyla amaçlara ulaşılması için bu kaynakların başarılı bir şekilde yönetilmesi de gereklidir. Bu ihtiyaçtan ötürü de proje yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Proje yönetimi, büyük ölçekli yatırım projelerinin, uygun maliyetlerle, tespit edilen süre içinde tamamlanmasını ve projede belirlenen amaçların istenen düzeyde gerçekleşmesini

sağlamaktadır. Proje yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığı takdir de, kaynakların boşa harcanması, zaman kaybı ve maliyet artışları önlenmiş olmaktadır.

American Production and Inventory Control Society (Amerikan Üretim ve Envanter Kontrolü Topluluğu) üyesi bir uzman olan Parkinson proje yönetimindeki belirsizlikten kaynaklanabilecek olumsuz sonuçları aşağıdaki proje kanunları şeklinde özetlemiştir.

- Hiçbir proje zamanında, öngörülen bütçe içinde ve ilk başlanan elemanlarla tamamlanamaz.
- Projeler %90 ları tamamlanmaya kadar hızla ilerler sonra da sonsuza kadar % 90 tamamlanmış olarak kalırlar.
- Bulanık proje hedefleri belirlemenin iyi yani, sizin maliyetleri yanlış tahmin etme utancından korumalarıdır.
- İşler iyi gidiyorsa muhakkak ters gideceklerdir.
- İşler daha kötüsü olamayacak durumdaysalar daha da kötü olacaklardır.
- Eğer işler iyi gidiyor gibi görülüyorsa, bir şeyler gözden kaçmıştır.
- Eger proje içeriğinin değişmesine izin verilirse değişim oranı ilerleme oranını geçecektir.
- Hiçbir sistem tamamen hatasız değildir. Bir sistemi kusursuzlaştırmaya çalışmanın sonu, kaçınılmaz olarak yeni ve bulunması daha zor hataların oluşmasıdır.
- Kötü planlanmış bir projenin tamamlanması beklenenin üç katı zaman alırken dikkatlice planlanmış bir projeyi tamamlamak beklenenin sadece iki katı kadar zaman alır.
- Proje ekipleri raporlamayı ihmal ederler çünkü aksi takdirde ilerleme eksiklikleri ortaya çıkacaktır. (www.turkmekatronik.com)

Bir proje yönetiminin başarılı kabul edilebilmesi için, belirlenen amaca önceden belirlenmiş zaman ve maliyet dahilinde ulaşılması gereklidir. Yani proje yönetiminde başarının belirlenmesindeki tek ölçüt, amaca ulaşmak değildir. Verimli bir proje yönetimi aşağıda yer alan koşulların oluşması gereklidir.

- Çalışmayı teşvik eden ortam
- Tam anlamıyla tanımlanmış iş gerekleri
- Etkin plan ve kontrol
- Doğru ve sabit iş prosedürleri
- Yeterli kaynaklar

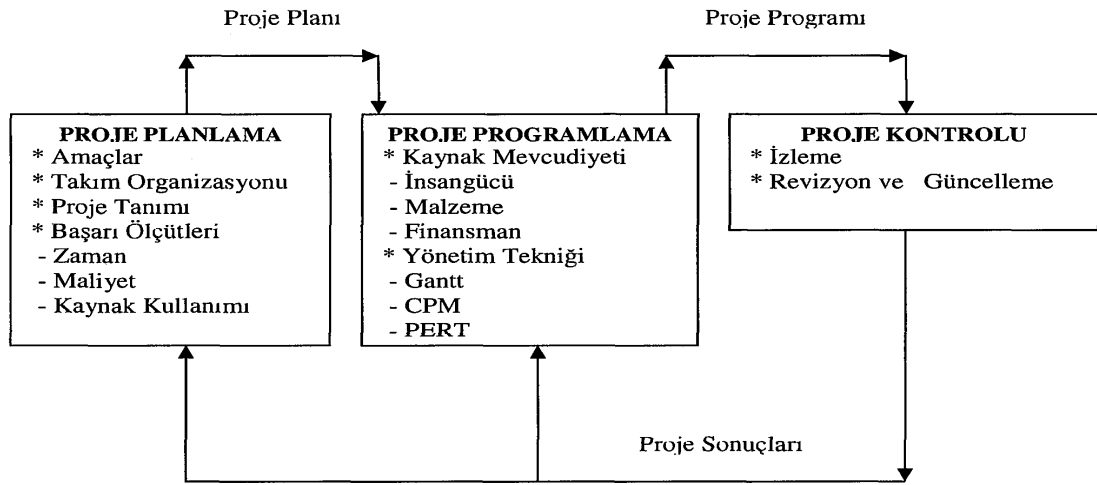
Proje yönetimi eldeki kaynakların optimum şekilde kullanılmasını, birden fazla kişinin bir uyum içerisinde bilgi ve tecrübelerini en iyi şekilde ortaya koymalarını gerektiren bir yönetim tarzıdır. Projelerin yönetim açısından önem taşıyan özellikleri ise şunlardır:

- Projeler belirli bir bütçe ve belirli bir zaman içerisinde istenen amaçlara ulaşmayı hedeflerler. (Sarıca, 2006)
- Projeler dinamik bir ortamda yönetilirler. Projeler koşullar gerektirdiği takdirde değiştirilmeye ve yeniden yapılandırılmaya uygun olmalıdır. Dolayısıyla proje yönetimi de esnek bir yapıya sahip olmalıdır.
- Projenin tüm safhaları birbirine bağlı olduğundan proje yöneticisinin aldığı kararlar her aşamada çok dikkat etmesi gereklidir.

Bir projenin yönetiminde maliyet, çizelge ve teknik performans proje çevrimi süresince devamlı olarak kontrol edilmelidir. Proje kontrolü yeterli planların geliştirilmesini, uygun standartların oluşturulması ve planlanmış performansın gerçekleşenle karşılaştırılıp projenin devamlı olarak izlenmesini sağlayan bir bilişim sisteminin kurulmasını gerektirir. Bu sayede planlanmış performanstan sapmalar meydana geldiğinde düzeltici faaliyetlerin yapılması mümkün olur.

Kendisinden sapmaların ortaya çıkacağı bir planın hazırlanması proje yönetimi felsefesinin ayrılmaz bir parçasıdır. En iyi plan yapılır ve her ayrıntısının gerçekleşeceği umut edilir ama sapmalar da olağan kabul edilir. Plandan sapmaların oluşmasının sebepleri faaliyet süreleri ve kaynak miktarlarındaki değişimler, iş gücü verim oranının düşüklüğü, beklenmeyen maliyetler ve maliyetlerin aşırı kabarması olabilir. Bundan başka ihtiyaçlar ve hedefler de dinamik değişkenlerdir, süreç içinde devamlı değişeceklerdir. Proje esnasında beklenmeyen durumlar, şirket hedeflerinin değişmesi, personel değişimi, yeni teknolojilerin ortaya çıkışı,

pazara ve hukuksal statüye ait değişmelerin ortaya çıkışı orijinal planı kullanışsız hale sokacaktır. Projenin başarısı bu olağan fakat önceden kestirilemeyen olaylar meydana geldiğinde bunları hemen teşhis edilmesine ve bunları düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle, planların yenilenmesine bağlıdır. Proje kontrolü her aşamada belli bir zamanda yapılarak, yapılan işlerin doğruluğu, kalitesi ve zamanlaması ölçülmelidir. Aksi halde örneğin, herhangi bir faaliyetin zamanında bitirilememesi durumunda erken müdahale edilemeyecek ve proje hızlandırma çalışmaları da ancak projenin sonuna doğru yapılabilecektir. Bu durumda proje hızlandırma çalışmalarının maliyeti daha yüksek olacak ve bu durum da projeyi olumsuz olarak etkileyecektir.



Şekil 4.7 Proje Yönetim Safhaları (Sarıca, 2006)

Proje yönetiminin safhalarını üç maddede toparlayabiliriz.

- Proje Planlama: belirlenen amaca mümkün olan en kısa süre ve en az maliyetle ulaşılması için ihtiyaç duyulmaktadır
- Proje Programlama: belirlenen amaca mümkün olan en kısa süre ve en az maliyetle ulaşılması için ihtiyaç duyulmaktadır
- Proje Kontrolü: yapılan işin istenilen nitelikte, kalitede olup olmadığı kontrol edilir.

Bunun yanı sıra projenin belli aşamalarında yapılan kontrollerle gerçekleştirilen faaliyetlerde oluşabilecek yanlışlıklar ve aksaklıkların tespit edilmesi ve düzeltilmesi amaçlanmaktadır. Böylece söz konusu hatalar projenin diğer aşamalarını etkilemeden ve daha fazla zaman

kaybına neden olmadan mümkün olan en az maliyetle ortadan kaldırılmaktadır.

5. UYGULAMA

Bankalar tarafından kredi, mevduat, kredi kartları ve yatırım ürünleri gibi pek çok bankacılık ürünü farklı kanallardan piyasaya sunulur, hızla değişen pazar ve teknoloji koşullarına uyum sağlamak, düşük maliyet ve yüksek verimlilikle varlığını sürdürebilmek için eldeki mevcut süreçleri günümüz koşullarına göre yeniden gözden geçirilmesi ve gerekiyorsa iyileştirme çalışmaları yapılması gerekir. Aşağıda yer alan hedefler doğrultusunda her banka kendini yenilemelidir.

- Maliyet hedeflerini yakalama
- Değer yaratmayan aktivitelerden kaçınma
- Kalite hedeflerini yakalama
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik, katma değer katan süreçler oluşturma
- Ürün çeşitliliği ve güvenilirliğini artırma
- Hukuki gereksinimlerini hızlı ve güvenli şekilde süreçlere adapte edebilme
- Süre hedeflerini yakalama
- Beklemeleri ve atıl zamanları azaltma
- Yenilik fırsatlarını hızla hayata geçirme

Bazı bankalarda süreçlere ilişkin standart bir dokümantasyon, ölçümleme ve performans takibi metodu bulunmakta ama süreçler bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmemektedir. Aşağıda genel olarak bankaların süreçleri yönetmekte yetersiz olduğu noktalar sıralanmıştır.

- Pazarda rekabet ortamı nedeniyle hızlı, kaliteli ve düşük maliyetli ürün ve hizmet gerekmektedir.

- Sunulan ürün sayısının ve hizmet kanallarının artması, iş yapma şekillerini karmaşıklaştırmakta ve kontrol edilmesini zorlaştırmaktadır.
- Ürün ve kanalların fayda ve maliyetlerinin ölçülünerek, karşılaştırılması gerekmektedir.
- Dikey organizasyonlarda, birden fazla iş biriminde tamamlanan süreçlerdeki kopukluklar ve verimsiz noktalar, sürecin bütününe hakim ve bütününden sorumlu bir süreç sahibi olmaması nedeniyle görülememektedir.
- Farklı kanallardan verilen hizmetlerde, bir kanal ya da üründe yapılan değişikliğin nereleri etkileyeceği, bütünleşik bir yapı olmadığından görülememektedir, bu da diğer kanal ve ürünlerde, sonradan fark edilen ve müşteri kaybı ile sonuçlanabilecek hatalara neden olmaktadır.
- İş birimlerince, iş akışı değişiklik talepleri doğrudan bilgi işlem ile paylaşılmakta, ilgili birimlerce yapılan sistemsel değişiklikleri ve süreçlere etkilerini sonradan fark etmektedir, bu da yine, müşteri şikayetlerine, personel görev ve sorumluluklarında hatalı uygulamalara neden olmakta, mevzuata uyum konusunda eksikliklere sebebiyet vermektedir.
- Banka stratejileri ve süreçlerin yapılması ve performansı arasındaki bağlantılar net değildir, süreçlerin ne derecede stratejilerle paralel gittiği ve performansları birçok noktada ölçülenememektedir.
- Süreçler standartlaşmış değildir, benzer işler arası performans farklılıkları görülenemekte, yeni tasarım yaparken mevcut süreçlerden faydalanılamamaktadır,
- Süreç değişikliklerinin maliyet etkilerinin simülasyonu yapılamamakta, farklı faktörlerin etkilerini dikkate alan bir optimizasyon yaklaşımı kullanılmamaktadır.

Örneğin farklı kanallardan yapılan bireysel kredi işlemlerinde belirlenen stratejilerin performans ölçütleri ile ne kadar örtüşüğünün ölçümlenmesi tam olarak yapılamamaktadır. Süreçleri yönetmekte ve teknolojik olarak rakiplerinin gerisinde olan X Bankasının amacı teknolojik yenilikleri klasik banka yapısına ekleyerek, kendini nasıl yenileyeceği ve durum

değişikliklerine daha kolay nasıl adapte olacağıdır. Mevcut müşterisini tanımada sıkıntısı vardır. Bu durum ile bankanın imajını kötü etkilemektedir. Geleceğe yönelik yapmamış olduğu yatırım eksikliği nedeniyle süreçlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi eksikliği nedeniyle mevcut müşteride dahi el ile veri girişi zaman zaman yapılmaktadır. Süreçlerin standartlaştırılarak banka içinde ortak dil kullanılması, iş kaybı ve zaman kaybı gibi durumların önüne geçilmesi gerekmektedir.

5.1 Banka Tanımı

İtalyanca “Banco” kelimesinden gelen banka terimi, mevduat kabul eden ve bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacı güden veya kısaca; faaliyetlerin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak veya kredi vermek olan ekonomik bir kuruluştur (Takan, 2002). Başka bir banka tanımı ise para, kredi ve sermaye konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen bir ekonomik birimdir (Takan, 2002). Günümüzde bankaların yaptıkları işlere yenilerinin de eklendiğini göz önünde bulundurursak, kapsamlı bir banka tanımı vermek zordur. Bankaların görevleri aşağıda yer almaktadır.

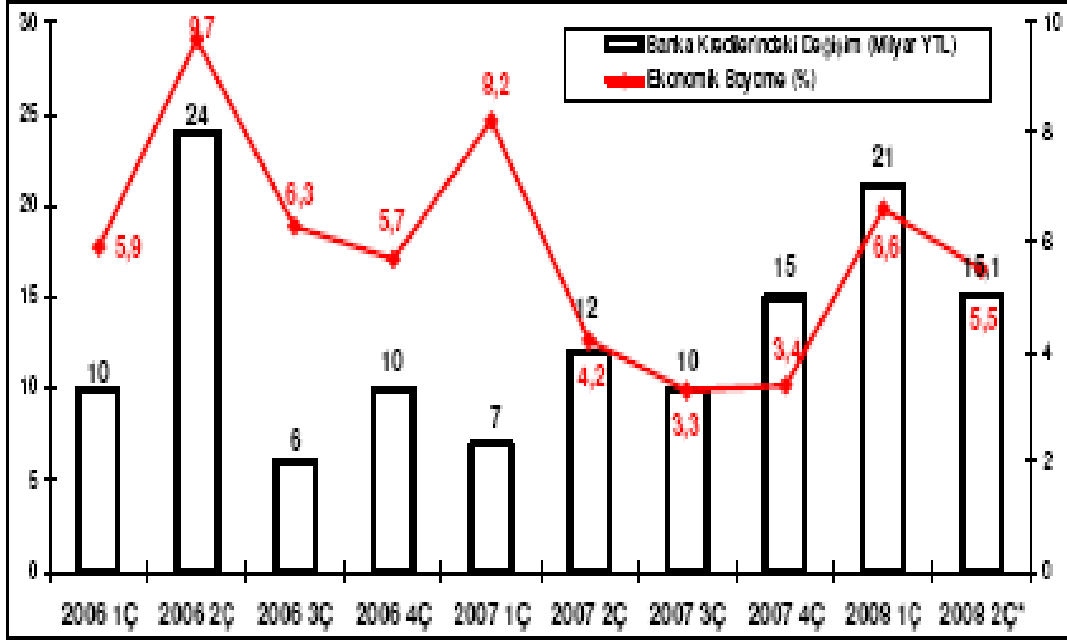
- Mevduat toplama
- Kredi verme
- Para ve kredi politikalarının uygulanmasına destek verme ve aracılık yapma
- Sanayi kuruluşlarına destek olma
- Kiralık kasalarında kişilerin menkul kıymetlerini koruma
- Borsa faaliyetlerine fiilen katılma
- Ülkenin kalkınmasını destekleme ve yönlendirme (Takan, 2002)

Bankalar tarafından kredi, mevduat, kredi kartları ve yatırım ürünleri gibi pek çok bankacılık ürününü farklı kanallardan piyasaya sunulur, hızla değişen pazar ve teknoloji koşullarına uyum sağlamak, düşük maliyet ve yüksek verimlilikle varlığını sürdürebilmek için eldeki mevcut süreçleri günümüz koşullarına göre yeniden gözden geçirmesi ve gerekiyorsa

iyileştirme çalışmaları yapması gerekir. Aşağıda yer alan hedefler doğrultusunda her banka kendini yenilemelidir.

- Maliyet hedeflerini yakalama
- Değer yaratmayan aktivitelerden kaçınma
- Kalite hedeflerini yakalama
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik, katma değer katan süreçler oluşturma
- Ürün çeşitliliği ve güvenilirliğini artırma
- Hukuki gereksinimlerini hızlı ve güvenli şekilde süreçlere adapte edebilme
- Süre hedeflerini yakalama
- Beklemeleri ve atıl zamanları azaltma
- Yenilik fırsatlarını hızla hayata geçirme

Dünyanın her yerinde bankacılık sistemi bireylere ve işletmelere geniş bir biçimde finansal hizmetler sağlamaktadır. Bankacılık sistemi başlangıçta daha çok kurum ve kuruluşlara hizmet vermekteydi. II. Dünya savaşı sonrası başlayan ve gelişen tüketim toplumu anlayışıyla birlikte bireylerin keşfedilmesi, dinamik bir yapıya sahip olan finansman dünyasındaki rekabeti artırarak bankacılık sisteminin içerisinde 'Bireysel Bankacılık' kavramının oluşumuna kaynaklık etmiştir. Türkiye'de ise bu kavram 1980 yılından itibaren Tüketici Kredilerinin hizmete sunulmasıyla finansal pazarlardaki yerini almıştır. Özellikle orta gelirli tüketicilerin finansal hizmetlerden yararlandırılması hedef alınarak oluşturulan tüketici kredileri piyasası, bankalar ve banka dışı kuruluşların yaratmış oldukları yoğun rekabet, tüketicinin bilinçlenmesi ve bireylerin yaşam standartlarının yükselmesi sebebiyle başlangıcından itibaren gelişimini artıran oranlı bir ivme yakalayarak sürdürmüştür. Diğer kredi türlerine göre, riskinin düşük olması nedeniyle, bankalar tüketici kredisi kullandırmaya büyük önem vermektedir.



Şekil 5.1 Yıllar Bazında Ekonomik Büyüme Ve Kredilerde Değişim (TSPAKB, 2009)

Yukarıdaki şekilde Türkiye'nin yıllar bazında ekonomik büyümesi ve kredilerdeki değişimi yer almaktadır. Genel olarak, 2000 yılı başlarında alınan ekonomik istikrar tedbirleri sonrasında enflasyon oranının yavaşlaması sonucunda kredi faiz oranlarının düşmesiyle bankaların kullandığı tüketici kredisi tutarı önemli oranda artmıştır.

5.2 Dünyada ve Türkiye'de Bankacılık

Tarihte ilk bankacılık hizmetlerinin Sümer ve Babil'e kadar uzandığı sanılmaktadır. Sümerliler tarafından M.Ö. 3500 yılında ilk olarak kurulan bankaya maket adı verilmiştir. Maket'in sahipleri rahiplerdir ve ilk borç verenler olarak bilinir. Kazılarda çıkan belgelere göre bir hesaptan diğerine transfer, tediye emirleri ve mal belgeleri talimatlarının olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu belgeler ilk başlarda ürün, tohum yada çiftçilik teçizatı olarak ödeme sonralarında da parasal olarak ödeme yapıldığını ortaya koymaktadır. Ünlü Hammurabi Kanunlarında maketlerin ödünç işlerini nasıl yöneteceği, borcun vadesinin nasıl tahsil olacağı ve borçlunun hangi mallarıyla borcunu ödeyeceği yada borcun hangi yollarla tasfiye edileceği yer almaktadır. Bu ödünç işleri sırasında faizin tahsil edilmesinde izin verilmektedir.(Parasız, 1997)

Sümerler uzak ülkelerle olan mal değişimlerinde banknot gibi dolaşan bazı belgeler

kullanmayı biliyorlardı. Bankacılık hizmetleri maketlerin tekeline çıktığında, ticaretle uğraşan bazı zenginler bu konuda uzamanlaşmıştır. Eski Yunan ve Eski Mısır ve Roma'da da bankacılık işlemleriyle uğraşankurumlar olduğu bilinmektedir. Eski Mısır'da bileşik faizi yasaklayan yasalar olmasına rağmen Eski Yunanda faize bir sınırlama getirilmemiştir. 1453 İstanbul'un fethi ile o zamana kadar geçerli kilise hukuku yerini Roma Hukuku'na bırakmış ve faize bakış değişmiştir. Faiz kabul edilmiş ve böylelikle bankacılığın gelişimine katkı sağlanmıştır. İspanyolların Güney Amerika'dan getirdikleri paraların çeşitliliği ve ayarlarının düşük olması nedeniyle para değerlerinin saptanması problem haline gelmiştir. Bu karmaşanın çözümü için 1609'ta Amsterdam Bankası kurulmuştur (Takan, 2002). 1637 yılında çek ve banknot kullanımına yol açan Venedik Bankası kurulmuş ve "Contadi di Banka" sistemini geliştirmiştir (Parasız, 1997). Tarihte kurulan ilk merkez bankası İngiltere tarafından kurulan İngiltere bankasıdır. Böylece para tüccarların elinden alınıp, devlet tarafından piyasada dolaşımı sağlanacaktır. Çift yönlü muhasebe sisteminin gelişmesi, kıymetli senetlerin bulunması, banknotun genel bir ödeme aracı niteliği kazanması, sanayi devrimiyle birlikte krediye olan gereksinimin artması, modern bankacılığın gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur (Parasız, 1997). Bankacılık dört aşamada incelenmiştir. Bunlara aşağıda yer verilmiştir.

- Osmanlı İmparatorluğu Dönemi
- Türkiye'de 1980 Öncesi Bankacılık
- Türkiye'de 1980 Sonrası Bankacılık
- Günümüz Bankacılık Sistemi

İlgili başlıkların detayları aşağıda yer almaktadır.

- **Osmanlı İmparatorluğu Dönemi:** Türk Bankacılığı açısından ilk önemli hukuki metin, 1852 yılında çıkarılan faiz oranlarını sınırlayarak tefeciliği önlemeye çalışan Murabaha Nizamnamesidir. Birçok değişikliğe uğrayan, Cumhuriyet döneminde de uygulanan nizamname 1.1.1957 tarihinde Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle yürürlükten kaldırılmıştır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde 1847 yılında Galata Bankerleri tarafından İstanbul Bankası (Banque de Constantinople) adıyla bir banka kurulmuş, bu banka bir süre sonra iflas etmiştir. 1856 yılında İngiltere'de kurulan ve daha sonra Fransız Ortakların da katıldığı Osmanlı Bankası ise 1863 yılında Padişah Fermanı ile Osmanlı İmparatorluğu zamanında da kurulmuş ve söz konusu bankaya bir imtiyaz sözleşmesi ile bedelini altın olarak ödemek üzere kağıt

para çıkarma hakkı tanınmıştır. Ayrıca banka Devletin Hazine işlemlerini yürütecek, yurt içinde olduğu gibi yurt dışında da Devletin mali acentesi olarak çalışacaktır. Mithat Paşa, Tuna valiliği sırasında ülke için çok önemli bir teşebbüste bulunmuş ve tarımla uğraşanlara az faizle kredi vermek amacı ile bir örgüt kurmuştur. 1863 yılında Pirot kasabasında ilk kooperatifçilik denemesine başlamış ve tarımsal kredi veren sandıklar faaliyete geçmiştir. 1867 yılında bu sandıklarla ilgili “Memleket Sandıkları Nizamnamesi” yayınlanmıştır. Bu sandıklar, ilk milli banka temelini oluşturmalarının yanı sıra tarım kredisi ile uğraşmaları bakımından da önem taşımaktadırlar. Çünkü daha önce yabancılar tarafından kurulmuş olan bankaların tamamı ticari kredi ile ilgili çalışma yapmaktaydılar. Memleket Sandıkları Nizamnamesi hukukumuz açısından büyük önem taşımakta idi. Bu nizamname ilk kooperatifin olduğu kadar ilk bankanın da hukuki metni özelliğini taşıyordu. Memleket sandıklarının bankacılık açısından bir diğer dikkate değer gelişmesi de, tarım kredisi yanında, küçük paralara ihtiyaçları olanlara menkul rehni karşılığında ödünç vermeyi başlatması ve bu amaçla İstanbul Emniyet Sandığı’nın kurulmasıdır. 1883 yılında Nizamnamede bazı düzeltme ile ekler yapıldı, Memleket Sandıkları Menafi Sandıkları adını aldı ve 1888 Nizamnamesi ile bu sandıklar dağıtılarak Ziraat bankası kuruldu. Meşrutiyet ile gelişen milli, ticari kurumlara ve bankalara sahip olma düşüncesi tamamen milli bankaların birbiri ardına kurulması sonucunu doğurmuştur. Bunlar çoğunlukla Anadolu’da kurulan yöresel bankalardır. Bu nedenle yöresel bankacılığımızın tarihi milli bankacılık tarihimizle birlikte başlamıştır. 1917 yılı başında “İtibarı Milli Bankası” kurulmuş ve bu banka ile ilgili olarak çıkarılan 21 Şubat 1916 tarihli Kanun ile bankaya bazı ayrıcalıklar tanınmıştır. 1923 yılına gelindiğinde 22 tanesi ulusal, 13 tanesi yabancı olmak üzere Türkiye’de 35 banka faaliyet göstermekte idi. Bu bankaların toplam 139 adet şubesi bulunmaktaydı. Özet olarak, Osmanlı İmparatorluğu döneminde banka hukukundan söz etmeye imkan yoktur. Bankalar, özellikle yabancı olanlar tam bir serbesti içinde ve tamamen ticari kredi esasına göre çalışmışlardır. Sanayileşmeye yönelik bir kredi politikasının uygulanması için bir ortam hazırlanmamıştır. Çünkü, kredi sistemi sadece faiz oranlarının tespitinden ibaret sayılmış ve Murabaha Nizamnamesinin sorunu çözebileceği düşünülmüştür. Osmanlı Bankasının merkez bankası olarak çalışması da önemli olumsuz sebeplerden birini teşkil etmiştir. Dönemin bir diğer özelliği de soruna mevduat ve mevduat sahibi açısından bakılmamasıdır. (www.cu.edu.tr)

- **Türkiye’de 1980 Öncesi Bankacılık:** Cumhuriyetin ilk yıllarında yapılan 1. İzmir İktisat Kongresi’nde alınan kararlar uyarınca, devletçilik politikası hakim olmuş ve ekonomide temel sektörleri desteklemek ve finanse etmek üzere 1924 yılında Türkiye İş Bankası, 1925 yılında Sınai ve Maadin Bankası ve 1927 yılında Emlak ve Eytam Bankası kurulmuştur. Bu bankalardan Türkiye İş Bankası’nın ticari krediler, Sınai ve Maadin Bankası’nın endüstri kredileri ve Emlak ve Eytam Bankası’nın konut kredileri üzerine yoğunlaşmaları öngörülmüştür. 1930’larda Merkez Bankası da dahil olmak üzere 6 devlet bankası daha kurulmuştur. 1940’larda çok partili siyasi hayata geçiş ve özel sermaye birikiminin de oluşması sonucunda özel bankaların gelişimi için zemin oluşmuş ve 1945-1960 döneminde 30 adet özel banka faaliyete geçmiştir. 1960’larda planlı döneme geçiş sonrasında Beş Yıllık Planlar çerçevesinde çeşitli sektörleri desteklemek amacıyla yatırım ve kalkınma bankaları kurulmuştur. Bunlara örnek olarak 1960 yılında kurulan Turizm Bankası, 1963 yılında kurulan Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, 1964 yılında kurulan Devlet Yatırım Bankası, 1976 yılında kurulan Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası gösterilebilir. Bu dönemde kurulan bankaların kendi özel yasaları bulunmakla beraber, kanunlarında açıkça belirtilmeyen hallerde Bankacılık Kanununa tabi bulunmaktaydılar. (www.dpt.gov.tr)
- **Türkiye’de 1980 Sonrası Bankacılık:** 1980 yılına kadar devlet kontrolünde yürüyen ve kısıtlı mali araçlar ile hizmet veren bankacılık sektörü, 1980 yılından itibaren liberalleşme yönünde hızlı adımlar atılmasıyla araç zenginliğine kavuşmuş ve bu durum bankacılık denetimini ciddi olarak gündeme getirmiştir. Türk bankacılık sisteminin gelişmesi çerçevesinde 1980’lerde yasal, yapısal ve kurumsal değişiklikler ve gelişmeler yaşanmıştır. Bu düzenlemeler temel olarak bankacılığın daha verimli çalışması ve bankacılıkta rekabetin teşvik edilmesi yönünde olmuştur. Bu çerçevede, faiz oranları ve döviz kurları serbest bırakılmış, bankacılık sistemine yeni girişlere olanak tanınmış ve yabancı bankaların Türkiye’ye gelmesi ya da şube açması için çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. 1984 yılından itibaren İslam Bankacılığı da Özel Finans Kurumları aracılığıyla Türkiye’de kendilerine yer bulmuştur. 1986 yılında bankacılık sisteminin likiditesini düzenleme amacıyla Bankalararası Para Piyasası kurulmuş ve aynı yıl içinde Tekdüzen Hesap Prensipleri ve standart raporlama sistemi oluşturulmuştur. 1987 yılında bankaların bağımsız dış denetçiler tarafından denetlenmesine başlanılmış ve bu yıl içinde sermaye piyasalarının gelişimi için yasal

ve kurumsal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde, bankalar hisse senedi arzı ve bunların ikincil piyasada alım satımı, yatırım fonu yönetimi ve mali danışmanlık hizmetleri gibi hizmetler verebilmeye başlamışlardır. (www.dpt.gov.tr)

- **Günümüz Bankacılık Sistemi:** 21.yüzyılda hizmet sektörünün parlamasıyla, bankacılık artık müşteri odaklı ve hızlı hizmet verme yönünde gelişimine devam etmektedir. 2000’li yıllardaki kriz internet bankacılığı, telefon bankacılığı gibi alternatif kanalların gelişmesine neden olmuştur. Bankacılık artık klasik olarak bankaya gidip, işlem yaptırmanın ötesindedir. Alternatif kanallar yoluyla müşteriler işlemlerini gerçekleştirmektedirler. Bu da bankaların rekabetini arttırmakta ve günden güne yeni ürünlerini daha hızlı piyasaya sunmaya itmektedir. Müşterilerin alternatif kanalları tercih etmelerinin başka bir nedeninde maliyetlerinin şubede yapılan işlemlere göre daha uygun olmasıdır. Gelecekte, bankacılık sektörü ekonomik düzenlemelere karşı daha esnek olabilecektir. Banka faaliyetlerinin yürütülebilmesi için gereken sermaye arttığından banka birleşmeleri ve stratejik ortaklıkların artması beklenmektedir. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan bankaların bu koşullar altında hayatta kalmakta zorlanacaktır. Bankacılıktaki otomasyon işlemlerinin artması nedeniyle bankalardaki personel istihdamının da o oranda azalması beklenmektedir.

5.3 Tüketici Kredisi Tanımı

Tüketici kredisi, gerçek kişilerin (bireylerin) ticari amaç dışında mal ve hizmet alımlarının finansmanına yönelik olarak, genellikle bir defada kullanılan ve başlangıçta belirlenen faiz oranlarına göre geri ödenen kredidir. Tüketici kredisi buzdolabı, çamaşır makinesi, mobilya, elektrikli ev aletleri gibi dayanıklı tüketim malları veya tatil, eğitim, konut onarımı, sağlık, düğün gibi hizmete yönelik harcamalara ya da otomobil, konut alımı gibi menkul veya gayrimenkul bir malın satın alınması amacıyla kullanılır.

Tüketici kredisi, tüketiciye

- gelecekte elde edecekleri geliri önceden kullanma,
- peşin para ile alışverişin avantajlarından faydalanma imkanı sağlar.

Verilen tüketici kredisinden; 18 yaşını doldurmuş, medeni haklarını kullanma ehliyetine sahip, düzenli gelir sahibi olan gerçek kişiler yararlanabilirler. Satın alınacak mal ve

hizmetlerin karşılığında bankalar tarafından kullanılan kredi, doğrudan nakit olarak müşteriye ödenebileceği gibi satıcı firmayla anlaşma sağlandığı takdirde fatura karşılığı doğrudan satıcıya da ödenebilir. Kullanılacak kredi miktarı banka politikaları sonu belirlenir. Kredi vadeleri banka politikalarına bağlı olmakla beraber tüketici kredilerinin vadeleri 1 ay ile 36 ay arasında değişmektedir. Alınan mal veya hizmetin niteliğine göre çeşitli vade uygulamaları vardır. Örneğin dayanıklı tüketim mallarının alımında vade azami 12-18 ay olduğu halde otomobil alımında 36-48 aya kadar vade tanınabilmektedir. Bankalar, tüketicinin bilgilendirilebilmesi amacıyla kredi talep eden müşterilerine aşağıdaki konularda, broşür, bilgi formu, başvuru formu, sözleşme aracılığıyla, web siteleri üzerinden, cep telefonlarına mesaj gönderme veya karşılıklı görüşmeler şeklinde bilgi verir.

- Uygulanan faiz oranları,
- Faiz hesaplama yöntemi,
- Vergi ve diğer masraflar,
- Kredinin aylık ve yıllık maliyeti,
- Geri ödeme koşulları,
- Temerrüt hali ve hukuki sonuçları,
- Hesabın vadeden önce kapatılabilmesi ve koşulları,
- Kredi kullanımına kısıtlama getirilmesi halinde kısıtlamanın sınırları,
- Kullanım amacına göre azami kredi miktarı.

Tüketici kredisi almak için yapılan başvurularda, genellikle bir form doldurulmakta, bu formda, kimlik bilgileri, iş ve meslek bilgileri, kredi değerlemesine esas oluşturacak aylık geliri, sahip olunan menkul ve gayrimenkuller ve varsa zorunlu ödemeleri ile ödeme gücünü gösterir diğer bilgiler yer almaktadır. Başvurulan bankanın ilgili birimine gelen bu form kredi değerlendirme yöntemlerine göre analiz edilip, başvuru sahibinin kredi değerliliği ölçülerek kredi verilip verilemeyeceği ve kredi verilecek ise verilecek kredi miktarı saptanmaktadır. Başvuruda müşterilerden talep edilen belgeler aşağıda yer almaktadır. Kredi talebinde bulunan kişi ile müşterek borçlu ve müteselsil kefil yada kefillerden;

- Başvuru formu,
- Kimlik belgesi fotokopisi (nüfus hüviyet cüzdanı veya sürücü belgesi asıllarıyla birlikte önlü arkalı fotokopileri),
- Ücretlilerden son aya ait maaş bordrolarının fotokopisi ile maaşları üzerinde haciz olmadığını gösterir, çalışılan işyeri tarafından onaylanmış yeni tarihli belge,
- Serbest meslek erbabı olmaları halinde kayıtlı oldukları oda üyelik belgesi ve vergi levhası fotokopisi,
- Emekli olmaları halinde varsa maaş bordrosu yazısı ya da emekli maaşının yattığı hesap cüzdanı,
- Adres teyidi için son aya ait abonelik gerektiren bir fatura (elektrik faturası, telefon faturası gibi) veya ikametgah,
- Kredi türüne göre kredi süresini ve kredi tutarını sağlayacak kadar kasko yada hayat sigortası,
- Ayrıca talep edilen krediye özgü belgeler (örn: taşıt kredisi talebinde taşıta ait fatura vb)

istenir. Başvuru formu'nda gayrimenkul sahibi olduğunu bildirenlerden tapu fotokopisi istenir. Müşterinin talebi halinde banka ile müşteri arasında imzalanan kredi sözleşmesi veya müşterinin imzaladığı taahhütnamenin bir fotokopisi müşteriye verilir. Tüketici kredisi sözleşmesi, konut finansmanı sözleşmesi veya taahhütnamesinde genel olarak aşağıdaki hususların bulunması ve sözleşmenin yada taahhütnamenin on iki punto koyu siyah harflerle düzenlenmesi gerekir.

- Uygulamaya ilişkin tanımlar,
- Kredi limiti,
- Faiz oranı,
- Gecikme faizi oranı,

- Vade,
- Vergi ve diğer masraflar,
- Valör uygulaması,
- Ödeme planı hakkında açıklama,
- Banka ve müşterinin karşılıklı hak, yetki ve sorumlulukları ve yükümlülükleri
- Kredinin vadesinden önce kapatılmasına ilişkin hükümler,
- Teminatların türü, niteliği ve teminata hangi hallerde başvurulacağına ilişkin hükümler,
- Sözleşmenin sona erme ve fesih şartları,
- Temerrüt hali ve hukuki sonuçları,
- Bankaca uygun görülen kuruluş ve mercilere hakkında bilgi verilebilmesini teminen müşteri muvafakatı.

Ayrıca konut finansmanına yönelik kullanılacak kredilerde tüketicilere sözleşmenin akdinden önce bilgilendirme formu verilmesi ve verilecek olan bilgilendirme formunun; sabit, değişken veya sabit ve değişken faizin birlikte uygulandığı faiz seçenekleri için ayrı ayrı ve en az oniki punto koyu siyah harflerle düzenlenmesi ve aşağıda yer alan bilgileri içermesi zorunludur:

- Konut finansmanı kuruluşunun unvan, açık adres, telefon ve varsa diğer erişim bilgileri,
- Sabit, değişken veya sabit ve değişken faizin birlikte uygulandığı kredi tiplerinin tanımları ile bu kredi tipleri arasındaki farklılara ve tüketiciye muhtemel etkilerine ilişkin açıklamalar,
- Konut finansmanının dövizde endekslenmesi durumunda, bu şekildeki finansmanın risklerine karşı tüketicinin uyarılması ve bu tip finansmanlar için ödemelerin ve

toplam borç tutarının hesaplanmasında hangi tarih ve kurun dikkate alınacağına belirtilmesi.

Bunların dışında faiz türüne göre ayrıca bazı bilgilendirmelerin de yapılması gerekir. Kredi talebinin kabul edilmesiyle birlikte müşteriye ödeme planı verilir. Ödeme planında, her dönemde ödenmesi gereken anapara, faiz, fon ve vergi belirtilir. Faiz oranı değişikliğinde yeni ödeme planı, değişikliğin ilan tarihini takip eden ilk taksit döneminden itibaren geçerlidir. Tüketici kredilerinde ödenecek taksitlerin miktarının belirlenmesinde genellikle azalan bakiyeler üzerinden faiz hesaplaması yöntemi kullanılır. Tüketici kredilerinde bankaların uygulamaları doğrultusunda müşteri hayat sigortasına tabi tutulabilir. Ayrıca teminata alınan menkul veya gayrimenkullerin de sigortası yaptırılabilir. (<http://www.tbb.org.tr>)

5.4 X Bankasına Genel Bakış

X Bankası 1948 yılında Adana'da, bölgedeki pamuk üreticilerine finansman sağlamak amacıyla kurulmuştur. Zaman içinde gelişim göstererek büyüyen bankanın İstanbul'daki ilk şubesi 14 Temmuz 1950 tarihinde Sirkeci'de açılmış, 1954 yılında ise Genel Müdürlük İstanbul'a taşınmıştır. Şube sayısı hızla artıran X bankası, 1963 yılında tüm bankacılık işlemlerinde otomasyona geçmiştir (X Bankasına ait Dokümanlar).

9 Ocak 2007 tarihi itibarıyla, Citigroup, X bankasının %20'sine stratejik ortak olmuştur. Citigroup'la stratejik ortaklığı, X bankasına yeni ticari bankacılık faaliyetlerinin geliştirilmesinde, mevcut ürün gamının iyileştirilmesinde ve yeni ürünlerinin lansmanında önemli katkılar sağlamaktadır.

X bankası hisse senetleri %25'lik halka açıklık oranı ile İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kotedir. Yurtdışında ise Banka'nın Level 1 depo sertifikaları, Londra IOB'de ve ABD'de OTC piyasasında işlem görmektedir. 31 Aralık 2007 tarihi itibarıyla X bankasının piyasa değeri 22.5 milyar ABD Doları olup, İMKB'de en yüksek piyasa değerine sahip bankadır (X Bankasına ait Dokümanlar).

Banka yurt çapında 727 şubesi ve 13, 513 çalışanı ile ülkemizin önemli ve güçlü

bankalarından biridir (X Bankasına ait Dokümanlar).

5.5 X Bankası Mevcut Durum Değerlendirmesi ve Süreç İyileştirme İhtiyacı

Kredi, bankaların esas işlerinden biridir. kredide belirgin unsur, kredi alıcının ekonomik nitelikleri, ahlaki, ödeme gücü ve isteğine karşı olan güvendir. Kredinin birçok fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar ülke ekonomisini etkilemektedir. Krediler ekonomik faaliyetlere hız vermekte; malların arz ve talebi arasında denge kurulmasını sağlamaktadır. Sermaye ve tasarrufların iş alanlarına aktarımını sağlar. Kredilerin dağılımı ekonomiyi olumlu ve olumsuz yönden etkilemektedir. Bir ülkede kredilerin düzenli olarak pazarlanması için o ülkenin güçlü bir kredi politikasına sahip olması gerekir. Çünkü banka kaynaklarının en verimli, en az riskli ve kısa vadeli yerlere verilmesi gereklidir. Uygulanacak kredi politikasının bu amaca hizmet etmesi sağlanmalıdır. Kredi politikasının görevi piyasaların likiditesini ayarlamaktır. Likidite sıkıntısı yatırımların gecikmesine, stokların daraltılmasına ve siparişlerin seyrekleşmesine yol açabilir. Kredi, dış ticaret, hazine, kredi kartları gibi pek çok bankacılık ürününü farklı kanallardan piyasaya sunan banka, hızla değişen pazar ve teknoloji koşullarına uyum sağlamak, düşük maliyet ve yüksek verimlilikle varlığını sürdürebilmek adına, sağlıklı bir kurumsal süreç yapılanmasına ihtiyaç duymaktadır. X bankası için süreç yönetimi aşağıda sıralanan hedefleri yakalamak açısından gerekli ve önemlidir:

- Maliyet hedeflerini yakalamak,
 - Değer yaratmayan aktivitelerden kaçınmak
- Kalite hedeflerini yakalamak,
 - Müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik, değer katan süreçler oluşturmak
 - Ürünün güvenilirliği ve emniyetini artırmak
- Hukuki gereksinimlerini hızlı ve güvenli şekilde süreçlere adapte edebilmek,
 - Süre hedeflerini yakalamak,
 - Beklemeleri ve atıl zamanları azaltmak
- Yenilik fırsatlarını hızla hayata geçirmek için kurumsal süreç yönetimi yapılanmasına ihtiyaç duyar. (Aksoy, 2008)

Yapılan çalışmalarda, X bankasının süreçlere ilişkin standart bir dokümantasyon, ölçümleme ve performans takibi metodu bulunmadığı, süreçlerin bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmediği ve bireysel bankacılık sisteminin gelişmesine teknolojik gelişmelerin adapte edilerek, şube süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiği belirlenmiştir. Aşağıda, X bankasının süreçleri yönetmede yetersiz olduğu noktalar sıralanmıştır.

- Pazarda rekabet ortamındaki hız, kaliteli ve düşük maliyetli ürün ve hizmet gerekliliği nedeniyle, kurumsal süreç yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır,
- Sunulan ürün sayısının ve hizmet verilen kanalların artması, iş yapma şekillerini fazlaştırmakta ve karmaşıklştırmakta, kontrol edilmesini zorlaştırmaktadır,
- Ürün ve kanalların fayda ve maliyetlerinin ölçülerek, karşılaştırılması gerekmektedir,
- Dikey organizasyonlarda, birden fazla işbiriminde tamamlanan süreçlerdeki kopukluklar ve verimsiz noktalar, sürecin bütününe hakim ve bütününden sorumlu bir süreç sahibi olmaması nedeniyle görülememektedir,
- Farklı kanallardan verilen hizmetlerde, bir kanal ya da üründe yapılan değişikliğin nereleri etkileyeceği, bütünleşik bir yapı olmadığından görülememektedir, bu da diğer kanal ve ürünlerde, sonradan farkedilen ve müşteri kaybı ile sonuçlanabilecek hatalara neden olmaktadır,
- İş Birimlerince, iş akışı değişiklik talepleri doğrudan Bilgi Teknolojileri ile paylaşmakta, Operasyon ve İnsan Kaynakları Birimleri, yapılan sistemsel değişiklikleri ve süreçlere etkilerini sonradan fark etmektedir, bu da yine, müşteri şikayetlerine, personel görev ve sorumluluklarında hatalı uygulamalara neden olmakta, mevzuata uyum konusunda eksikliklere sebebiyet vermektedir,
- X bankası stratejileri ve süreçlerin yapılması/performansı arasındaki bağlantılar net değildir, süreçlerin ne derecede stratejilerle paralel gittiği ve performansları bir çok noktada ölçülenememektedir,
- Süreçler standartlaşmış değildir, benzer işler arası performans farklılıkları görülememekte, yeni tasarım yaparken mevcut süreçlerden faydalanılamamaktadır,
- Süreç değişikliklerinin maliyet etkilerinin simülasyonu yapılamamakta, farklı faktörlerin etkilerini dikkate alan bir optimizasyon yaklaşımı kullanılmamaktadır,

- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), X bankası süreçlerini görsel dokümanlarla istemekte, ancak süreçler sadece excel formatında hazırlanmaktadır. Kurumsal süreç yönetimi kültürü ve altyapısı olmaması nedeniyle, süreç sahipleri bulunmamaktadır, süreçler işi yapanlar tarafından net kurallar ve prensipler olmadan, birbirlerinden farklı yorumlamalarla hazırlanmaktadır. Tüm süreçlerin aynı temel Őablonla, aynı prensip ve kuralla ortak bir uygulamada süreç sahiplerince hazırlanması gerekmektedir.
- Genel Merkez onayına düşen ihtiyaç kredilerinin daha hızlı sonuçlanması
- Başvuru formları basit, konsolide ve merkezi bir yapıda sürece dahil edilmeli ve Şubeden merkeze bir defada, eksiksiz gönderilmelidir.
- Süreçler standartlaşmış değildir.

5.6 X Bankası Hedefleri ve Süreç İyileştirmenin Sağlayacağı Yararları

X bankasının hedefleri ile süreç iyileştirmenin faydaları aşağıda karŐılaŐtırılmaktadır (X bankası Konvansiyonel El Kitabı) X bankası hedefleri aşağıda yer almaktadır.

- Müşteri memnuniyetini artırmak,
- Yeni  r nleri piyasaya daha hızlı sunmak,
- Riskleri optimize etmek,
- Mevzuata uyumlu yönetim,
- Operasyonel verimlilik,
-  alıŐan memnuniyetidir.

X bankasının operasyonel amaçları aşağıda yer almaktadır.

- Kurumun ve Őubelerin pazar hedeflerini yakalamalarına yardımcı olmak,
- Operasyonel süreçlerde yenilikler kullanma ve teknoloji ile rakiplerden farklılaŐmak,

Süreç iyileştirmenin yararları aşağıda yer almaktadır.

- Verimsiz süreçleri yok ederek maliyetlerin azaltılması,
- Yüksek servis kalitesi ile müşteri memnuniyetinin arttırılması,
- Yeni software yapılarının X bankası yapısına çabuk adapte edilmesi,
- Süreçlerin hızlanarak, pazara çıkış süresinin hızlanması,
- İŞ birimleri ve Bilgi Teknolojileri uyumunun arttırılması,

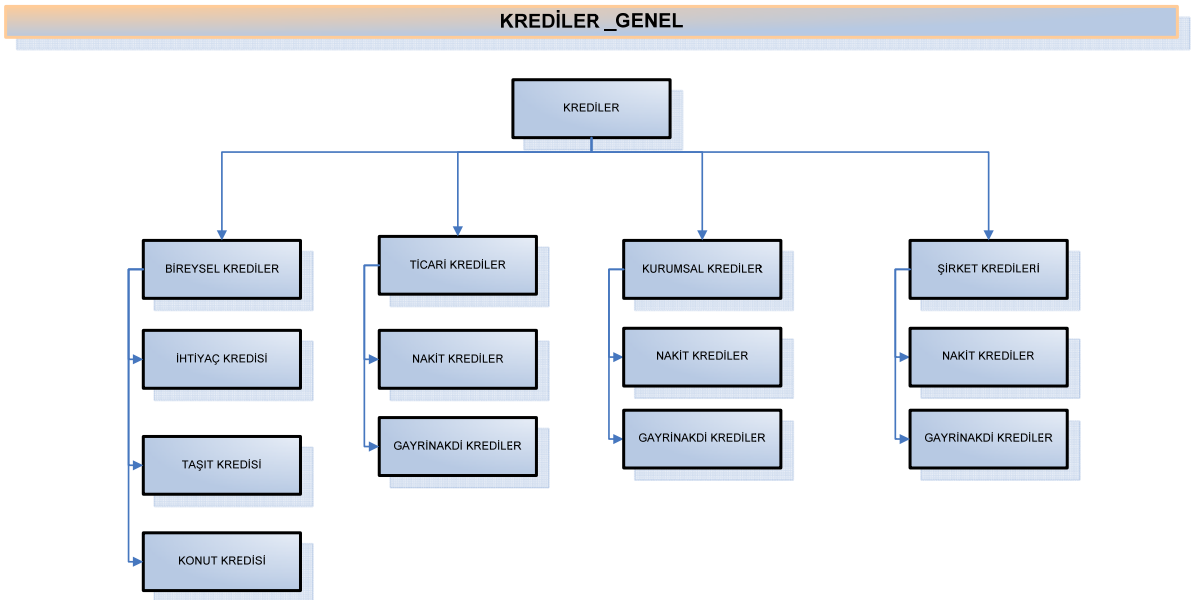
- Çalışanlar için daha şeffaf bir yapı sağlanması,
- Standart hizmetler ve merkezleşmenin sağlanması,
- Süreç bölümlerinin farklı uygulamalarda yeniden kullanılabilir olması.

X bankası hedefleri ile süreç iyileştirmenin faydalarının örtüştüğü görülmektedir. X bankasının gelecekte başarılı olması ve varlığını devam ettirebilmesi için süreç iyileştirme felsefesini benimsemesi gerekmektedir.

5.7 İhtiyaç Kredisi Uygulaması

Kredi, belli bir süre sonra başlangıçta belirlenen faiz oranlarına göre geri ödenmek üzere gerçek kişilerin (bireylerin) ticari amaç dışında mal ve hizmet satın alma gücü sağlanmasıdır. Krediler dört ana başlık altında toplanır ve her alt kredi türünün kendi içinde alt türleri bulunmaktadır. Ana kredi türleri ve alt kırılımları aşağıda yer almaktadır.

- Bireysel Krediler
- Ticari Krediler
- Şirket Kredileri
- Kurumsal Krediler



Şekil 5.2 Kredilerin Genel Görünümü

Bireysel Krediler üç alt gruptan oluşmaktadır. İhtiyaç, Taşıt ve Konut Kredisi şeklindedir. Ticari, Şirket ve Kurumsal Krediler ise nakit ve gayrinakdi krediler olmak üzere iki alt gruptan oluşur.

5.7.1 Sektör Durumu

Tüketici kredileri (Bireysel kredi) özelinde sektör durumuna bakıldığında tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.1 Tüketici Kredisi Genel Görünüm (TBB, 2008)

Banka	Tüketici Kredileri - TP (GENEL) Milyon TL				
	Konut Kredisi	Taahhüt Kredisi	İhtiyaç Kredisi	Diğer	Toplam
Sektör Toplamı	33.938	5.201	32.866	2.571	74.576
Mevduat Bankaları	33.868	5.183	32.842	2.511	74.403
Kamu Sermayeli Bankalar	9.879	373	14.281	235	24.768
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	4.846	201	7.456	0	12.502
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	1.960	44	3.021	0	5.025
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	3.073	129	3.805	235	7.241
Özel Sermayeli Bankalar	15.790	3.576	12.378	2.268	34.011
Adabank A.Ş.	0	0	0	0	0
Akbank T.A.Ş.	4.366	1.076	3.623	0	9.066
Alternatif Bank A.Ş.	1	0	6	0	7
Anadolubank A.Ş.	197	7	28	0	233
Şekerbank T.A.Ş.	287	22	321	0	629
Tekstil Bankası A.Ş.	69	20	69	3	161
Turkish Bank A.Ş.	0	0	1	0	1
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	480	136	394	0	1.010
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	4.307	791	2.869	0	7.967
Türkiye İş Bankası A.Ş.	3.214	928	4.939	116	9.196
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	2.868	597	127	2.149	5.741
Tas. Mevd. Sig. Fonuna Devr. Bankalar	0	0	0	0	0
Birleşik Fon Bankası A.Ş.	0	0	0	0	0
Yabancı Bankalar	8.199	1.234	6.182	8	15.623
ABN AMRO Bank N.V.	0	0	0	0	0
Arap Türk Bankası A.Ş.	0	0	0	0	0
Bank Mellat	0	0	0	0	0
Citibank A.Ş.	0	0	0	0	0
Denizbank A.Ş.	1.057	64	1.935	0	3.056
Deutsche Bank A.Ş.	0	0	0	0	0
Eurobank Tekfen A.Ş.	0	1	10	0	11
Finans Bank A.Ş.	3.525	436	1.135	0	5.096
Fortis Bank A.Ş.	773	106	701	2	1.581
Habib Bank Limited	0	0	0	0	0
HSBC Bank A.Ş.	1.370	115	1.212	0	2.697
ING Bank A.Ş.	1.474	512	1.189	6	3.181
JPMorgan Chase Bank N.A.	0	0	0	0	0
Millennium Bank A.Ş.	0	0	0	0	0
Société Générale (SA)	0	0	0	0	0
Turkland Bank A.Ş.	0	0	0	0	0
WestLB AG	0	0	0	0	0

Tablo 5.1 Tüketici Kredisi Genel Görünüm (TBB, 2008)-Devam

Banka	Tüketici Kredileri - TP (GENEL) Milyon TL				
	Konut Kredisi	Taşıt Kredisi	İhtiyaç Kredisi	Diğer	Toplam
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	71	18	24	60	173
Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	0	0	0	0	0
BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	70	18	19	60	168
Calyon Yatırım Bankası Türk A.Ş.	0	0	0	0	0
Diler Yatırım Bankası A.Ş.	0	0	0	0	0
GSD Yatırım Bankası A.Ş.	0	0	0	0	0
İller Bankası	0	0	0	0	0
İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	0	0	0	0	0
Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.	0	0	0	0	0
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	0	0	0	0	0
Taib Yatırım Bank A.Ş.	0	0	0	0	0
Türk Eximbank	0	0	0	0	0
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	0	0	5	0	5
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	0	0	0	0	0

Yukarıdaki tablolarda milyon TL bazında bankaların aktif kalemleri altında yer alan tüketici kredisi ve kırılımları incelenmiştir. Tüketici Kredisi veren bankalar mevduat ve kalkınma ve yatırım bankaları olarak ikiye ayrılır. Mevduat Bankası, kanuna göre kendi nam ve hesabına mevduat kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikli kuruluşların Türkiye'deki şubeleri olarak tanımlanabilir (Detay,2007).Bu ayırım ile ilgili özet tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5. 2 Tüketici Kredisi özelinde Sektöre Genel Bakış (TBB, 2008)

Sektör Bankaları	Konut Kredisi	Taşıt Kredisi	İhtiyaç Kredisi	Diğer	Toplam (Milyon TL)
Mevduat Bankaları	33.868	5.183	32.842	2.511	74.403
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	71	18	24	60	173
Sektör Toplamı	33.938	5.201	32.866	2.571	74.576

Yukarıdaki tablolarda yer alan diğer adımlı tüketici kredilerinden konut kredisi, taşıt kredisi ve ihtiyaç kredisi olarak tanımlanamayan diğer kredileri tanımlamaktadır. Sektör Toplamı 74.576 milyon TL olup, mevduat bankaları bunun 74.403 milyon TL'lik, kalkınma ve yatırım bankaları ise 173 milyon TL'lik kısmına sahiptir. Pastanın % 99'luk diliminin sahibi mevduat bankalarıdır. Mevduat Bankaları dört ayrı grupta incelenir ve aşağıda yer almaktadır.

- Kamu Sermayeli Bankalar
- Özel Sermayeli Bankalar
- Tasarruf Mevduat Sigorta Fonuna Devreden Bankalar
- Yabancı Bankalar

Bu bankaların tüketici kredisi kırılımındaki ve toplamdaki milyon TL bazında değerleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.3 Mevduat Bankaları Genel Bakış (TBB, 2008)

Mevduat Banka Türleri	Konut Kredisi	Taahhüt Kredisi	İhtiyaç Kredisi	Diğer	Toplam (Milyon TL)
Kamu Sermayeli Bankalar	9.879	373	14.281	235	24.768
Özel Sermayeli Bankalar	15.790	3.576	12.378	2.268	34.011
Tas. Mevd. Sig. Fonuna Devr. Bankalar	0	0	0	0	0
Yabancı Bankalar	8.199	1.234	6.182	8	15.623
Mevduat Bankaları Toplam	33.868	5.183	32.842	2.511	74.403

Mevduat Bankalarının toplam değerinin % 33'ünü kamu sermayeli bankalar, %46'sını özel sermayeli bankalar ve % 21'ini de yabancı bankalar paylaşmaktadır. Pastanın en büyük dilimi olan özel sermayeli bankaların hangi bankalardan oluştuğu ve 2008 değerleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.4 Özel Sermayeli Bankalar Kırılımı

	Konut Kredisi	Taahhüt Kredisi	İhtiyaç Kredisi	Diğer	Toplam (Milyon TL)
Türkiye İş Bankası A.Ş.	3.214	928	4.939	116	9.196
Akbank T.A.Ş.	4.366	1.076	3.623	0	9.066
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	4.307	791	2.869	0	7.967
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	2.868	597	127	2.149	5.741
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	480	136	394	0	1.010
Şekerbank T.A.Ş.	287	22	321	0	629
Anadolubank A.Ş.	197	7	28	0	233
Tekstil Bankası A.Ş.	69	20	69	3	161
Alternatif Bank A.Ş.	1	0	6	0	7
Turkish Bank A.Ş.	0	0	1	0	1
Adabank A.Ş.	0	0	0	0	0
Özel Sermayeli Bankalar	15.790	3.576	12.378	2.268	34.011

Özel Sermayeli Bankalardan tezimin konusu olan ihtiyaç kredisi kırılımının detayları ve pazar payları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5.5 Milyon TL Bazında İhtiyaç Kredisi Durumu ve Pazar Payları

Özel Sermayeli Bankalar	İhtiyaç Kredisi (Milyon TL)	Pazar Payı
Türkiye İş Bankası A.Ş.	4.939	40%
Akbank T.A.Ş.	3.623	29%
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	2.869	23%
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	394	3%
Şekerbank T.A.Ş.	321	3%
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	127	1%
Tekstil Bankası A.Ş.	69	1%
Anadolubank A.Ş.	28	0%
Alternatif Bank A.Ş.	6	0%
Turkish Bank A.Ş.	1	0%
Adabank A.Ş.	0	0%
Özel Sermayeli Bankalar TOPLAM	12.378	100%

İhtiyaç Kredisi özelinde ilk üç sırayı % 40'lık pazar payıyla Türkiye İş Bankası A.Ş., %29'luk pazar payıyla Akbank T.A.Ş. ve %23'lük pazar payıyla Türkiye Garanti Bankası A.Ş. paylaşmaktadır.

5.7.2 X Bankası Krediler Mevcut Durum

Krediler genelinde adet olarak bakıldığında bireysel kredilerin işlem adetleri diğer kredilere göre daha fazladır ancak bunu kredi tutarları olarak ele aldığımız durum daha farklıdır. Kurumsal Krediler işlem adedi olarak daha az olup, kredi tutarı açısından daha diğer kredilere göre daha fazladır. Aşağıda X bankasına ait müşterileri adedine göre oranları alınmış kredi türleri yer almaktadır. Ticari ve şirket kredilerinin müşterileri aynı kalemde yer almaktadır.

Tablo 5.6 X Bankasına ait Genel Kredi Oranları (Nisan 2008)

Kredi Türü	Kredi Oranı
Bireysel Kredi	70%
Ticari Kredi	25%
Kurumsal Kredi	5%
TOPLAM	100%

Bireysel kredi müşterileri genellikle ihtiyaç kredisi, taşıt kredisi veya konut kredisi kullanmaktadır. X Bankasının 2008 yılı ilk altı aylık dönemine ait bireysel kredi türlerinin genel durumu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.7 Bireysel Kredi Türlerinin 2008 yılı 6 Aylık Dönemine Ait Kredi Adet ve Oranları

Kredi Türü	Kredi Adedi	Kredi Oranı
İhtiyaç Kredisi	249000	59%
Taşıt Kredisi	125000	30%
Konut Kredisi	44500	11%
TOPLAM	418500	100%

Yukarıda yer alan tablodaki veriler X bankasına ait hem iç müşteri hem de dış müşteriye kapsamaktadır. Böylece kredi konusuna ait dış müşterinin bankadan beklentileri açıkça tanımlanmalı ve bu tanımlamalar içinde önceliklendirme çalışması yapılarak öncelikle ele alınması gereken konular belirlenerek, bir pilot çalışma başlatılmasına olanak sağlanır. İç müşteri ile aynı çalışma yapılırsa hem sistemdeki aksaklıklar daha net olarak tanımlanması hem de her banka çalışanında da esasında bir dış müşteri olduğu göz önünde bulundurularak, önceliklendirilecek ve kar maksimizasyonu sağlanacak olan konular ve süreçlerle ilgili olayı bilen bir grubunda fikirleri alınmış olacaktır. Aşağıda X bankası genelinde belirlenmiş olan problemler yer almaktadır.

- Gişelerdeki bekleme sürelerinin uzun olması
- Kredi kartı ve banka kartı ilk şifre alma işleminin sadece şubeden yapılması ve diğer kanalların kullanılma açılması
- İhtiyaç kredi sürecinin uzun oluşu
- Şube çalışanlarının müşteriye yönelik ilgisizliği
- Otomatik Ödeme Talimatı verildiğinde bunun yerine getirilmeyişi
- Gişe yetkililerinin bankacılık eğitimlerinin yetersizliğinden kaynaklanan yanlış işlem fazlalığı
- İstenilen kredinin doğru tanımlanmayışından kaynaklanan teminat problemleri

- Konut Kredisi ekspertiz sürecinin uzun oluşu

Yukarıda bahsedilen önceliklendirilmiş problemler dışında ihtiyaç kredisi ile ilgili aşağıdaki sorunlarda iyileştirme kapsamında ele alınmıştır.

- Süreç değişikliklerinin maliyet etkilerinin simülasyonu yapılamamakta, farklı faktörlerin etkilerini dikkate alan bir optimizasyon yaklaşımı kullanılmamaktadır
- Süreçler standartlaştırılmış değildir.
- Sunulan ürün sayısının ve hizmet kanallarının artması, iş yapma şekillerini karmaşıklaştırmakta ve kontrol edilmesini zorlaştırmaktadır.
- Pazarda rekabet ortamı nedeniyle hızlı, kaliteli ve düşük maliyetli ürün ve hizmet gerekmektedir.
- Genel Merkez onayına düşen ihtiyaç kredilerinin daha hızlı sonuçlanması
- Veri giriş hızı, belge ve veri kontrol işlemlerinin hızı işlemi yapan personelin kıdemine göre değişiklik göstermektedir.

Yukarıdaki tablolarda görüldüğü üzere bireysel kredilerin kredi oranı diğer kredilere göre daha fazla olduğundan bireysel kredi süreci önceliklendirilmiştir.

5.7.3 X Bankası Kıyaslama Çalışması

Bireysel Krediler süreçlerinden ihtiyaç kredisinin başvuru adedi diğer kredilere göre daha fazla olduğundan sürecin iyileştirilmesi müşteri memnuniyeti açısından önceliklidir. Aşağıda ihtiyaç kredisi ile ilgili bir kıyaslama çalışması yapılmıştır. Müşteri bir banka şubesine gittiğinde aşağıda yer alan adımlar ve bankalar bazında aşağıdaki süreleri ile işlemlerini bitirirler. X Bankası genel toplamda 152 dakikalık süre ile diğer Y ve Z bankalarına göre kredi verme işlemini en uzun sürede tamamlamaktadır. Y bankası toplamda 80 dakika, Z bankası ise toplamda 133 dakika ile kredi verme işlemini tamamlar. Başvuru aşamasında X bankası 52 dakikalık işlem süresi ile başvuru adımlarını en geç tamamlayan bankadır. Y bankası 19 dakikada, Z bankası 30 dakikada tamamlar. Z Bankası 65 dakika ile değerlendirme aşamasını en uzun süren bankadır. X bankası 60 dakika ve Y bankası 38 dakikada bu aşamayı tamamlar. Teminat aşamasında X bankası 24 dakikalık işlem süresi ile bu aşamayı en uzun sürede tamamlayan bankadır. Bu aşamayı Y bankası 8 dakikada, Z bankası ise 19 dakikada tamamlamaktadır. Kullandırım aşamasını 19 dakika ile Z Bankası en uzun süreyle tamamlar. Bu aşamayı Y bankası 15 dakikada ve X bankası 16 dakikada tamamlamaktadır.

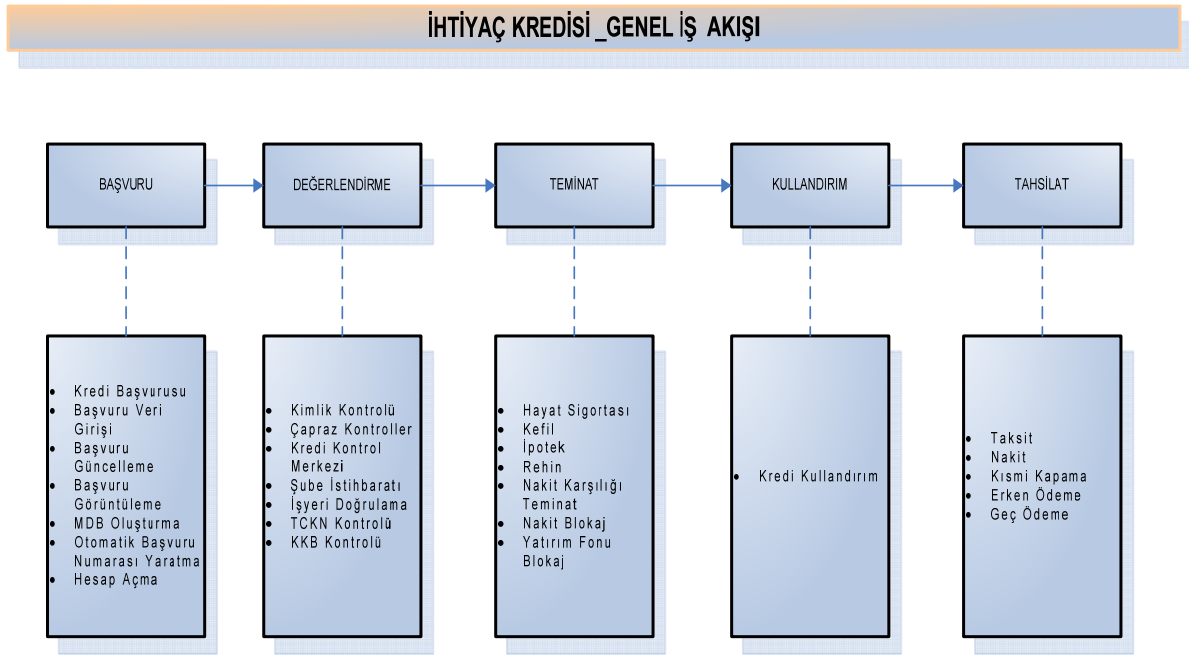
Tablo 5.8 Bankalar Bazında İhtiyaç Kredisi Minimum Tahsis İşlem Süreleri

	Başvuru	Değerlendirme	Teminat	Kullandırım	TOPLAM (dakika)
X Bankası	52	60	24	16	152
Y Bankası	19	38	8	15	80
Z Bankası	30	65	19	19	133

Yukarıdaki veriler dâhilinde bankacılık mevzuatına ve banka politikalarına uygun olan süreç seçilir ve banka süreci bu süreç ile karşılaştırılarak süreç iyileştirme çalışması başlatılır. Bu çalışma birden fazla süreci ve iş birimini kapsıyor ise projelendirilebilir.

5.7.4 X Bankası İhtiyaç Kredisi Genel Durum

İhtiyaç kredisi genel olarak toplam beş aşamadan oluşmaktadır. Aşağıda ihtiyaç kredisine ait genel bir iş akışı ve alt kırılımı yer almaktadır.



Şekil 5.3 İhtiyaç Kredisi Genel İş Akışı

İhtiyaç kredisi beş aşamadan oluşur. Başvuru aşaması kredi başvurusu, başvuru veri girişi, başvuru güncelleme, başvuru görüntüleme, müşteri numarası oluşturulması, otomatik başvuru numarası oluşturulması ve hesap açma işlemlerinden oluşturulur. Değerlendirme aşaması iki şekilde yapılır. İlki Şube kontrolleri dediğimiz kimlik kontrolü, şube istihbaratı, çapraz

kontroller ve iş yeri doğrulama aşamalarından oluşur. İkincisi İse Kredi Karar Kontrolü adı altında yer alan TCMB ve KKB kontrolleridir. Teminatlar aşamasında ise müşteriden gerekirse alınacak teminatlardır. Zorunlu olarak alınması gereken teminat hayat sigortasıdır. Müşterinin gelir durumuna göre istenildiğinde kefil, ipotek, rehin,nakit karşılığı teminat, nakit blokaj yada yatırım fonu blokaj gibi teminatlarda alınabilir. Kullandırım; sözleşmenin bastırılıp müşteriye imzalatılması, ödeme planı bastırılması ve kredinin kullandırım aşamasıdır.Tahsilat aşamasında müşterinin ve bankanın krediyi nasıl tahsil edeceği ile ilgilidir. Bu aşamada banka krediyi taksitli, nakit, erken kapama, geç ödeme yada kısmi kapama olarak tahsil eder.

5.7.5 İhtiyaç Kredisi Süreci Seçimi ve Kısıtlar

Kredi analizi, bankanın kredi yapısı ve kıyaslama çalışmaları ile seçilen ihtiyaç kredisi eğer birden fazla alt süreci ve iş birimini kapsıyor ise projelendirilir. Önceliklendirilmiş süreç ile ilgili ilk başta iş birimleri ile konuyla ilgili bir bilgilendirme çalışması yapılır. Bütün iş birimlerinin konuyla ilgili olduğu yerler tespit edilir, katılımının yarar sağlayacağı iş birimleri belirlenir. Bu tespitler doğrultusunda ayrı ayrı iş birimleri ile teker teker görüşülecek şekilde atölye çalışmaları başlatılır. Böylece süreçle ilgili edinilmesi gereken detay bilgilere ulaşılır. Bu bilgiler ve iş birimlerinde belirlenmiş olan iş birimi kararları çerçevesinde ilgili süreçle ilgili iyileştirme çalışmalarını başlatılmış olunur. Bu iş birimleri belirli aralıklarla toplanarak, genel gidişat hakkında bilgilendirilir. Bu bilgilendirme süreci ortalama ayda bir yapılan genel toplantılarla belirlenir. Genel toplantılarda konuşulan ve alınan kararlar toplantı notu hazırlanarak iş birimlerine gönderilir ve konu ile ilgili gelişmelerden haberdar edilir. Hazırlanmış olan iyileştirilmiş süreç ilgili iş birimlerine gönderilir ve konuyla ilgili görüşleri istenir. Olumlu olan süreçler aynen kalır, olumsuz ve eksiklik görülen süreçler yeniden düzenlenerek iş birimlerine tekrar gönderilir. İlgili düzeltmeler yapıldıktan sonra süreç herkesin ulaşabileceği ortak bir alanda yayınlanır.

Uygulamada ve projelendirilmiş süreçte aşağıdaki kısıtlar dikkate alınmıştır. Bunlar aşağıda yer almaktadır.

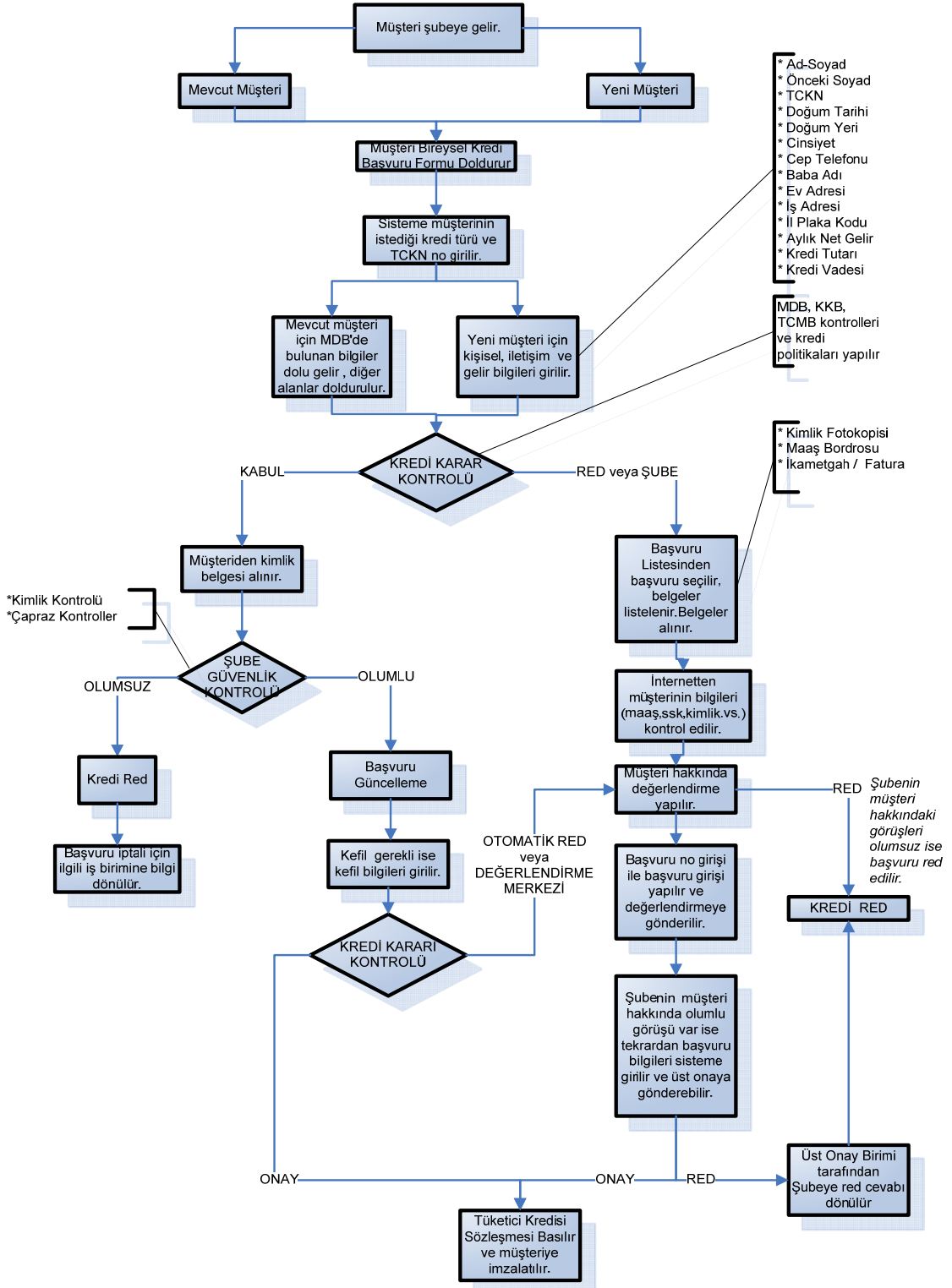
- 500-3000 TL arası taksitli ihtiyaç kredisi
- Müşterinin 18 yaşını doldurmuş olduğu,
- Müşterinin medeni haklarını kullanma ehliyetine sahip,
- Müşterinin düzenli gelir sahibi olduğu,

- Müşterinin gerçek kişi olduğu,
- Müşterinin mevcut müşteri statüsünde olması için en az 6 aylık banka ile bir para ilişkisi olması,
- Müşterinin bireysel kredi başvuru formunu eksiksiz doldurulması,
- Mevcut müşterinin sistem tarafından tanınması ve geçmişte girilmiş olan bilgilerin doğru olması,
- Müşterinin kara listede olmaması,
- Müşterinin ve kefilin getirdiği belgelerin geçerli olması,
- Mali yetki ve müşteri veri girişi yetkisinin tek bir banka personeline olmaması,
- Şube personelinin onayları için yetki devri bulunmaması,
- TCMB, KKB, GM ve şube arasındaki sistemlerde aksaklık olmaması,
- Şubede kullanılan ekipmanlarda sorun olmaması,
- ATM'nin sorunsuz çalıştığı,
- Müşteriye verilecek olan banka kartının limiti kredi limiti kadar tanımlanacak ve kredi limiti çekilmesi için 20 gün süre verilecek. 21. gün şifre iptal olur ve banka kartı ATM'den kullanılmaya kalkılırsa, ATM tarafından kart yutulur.

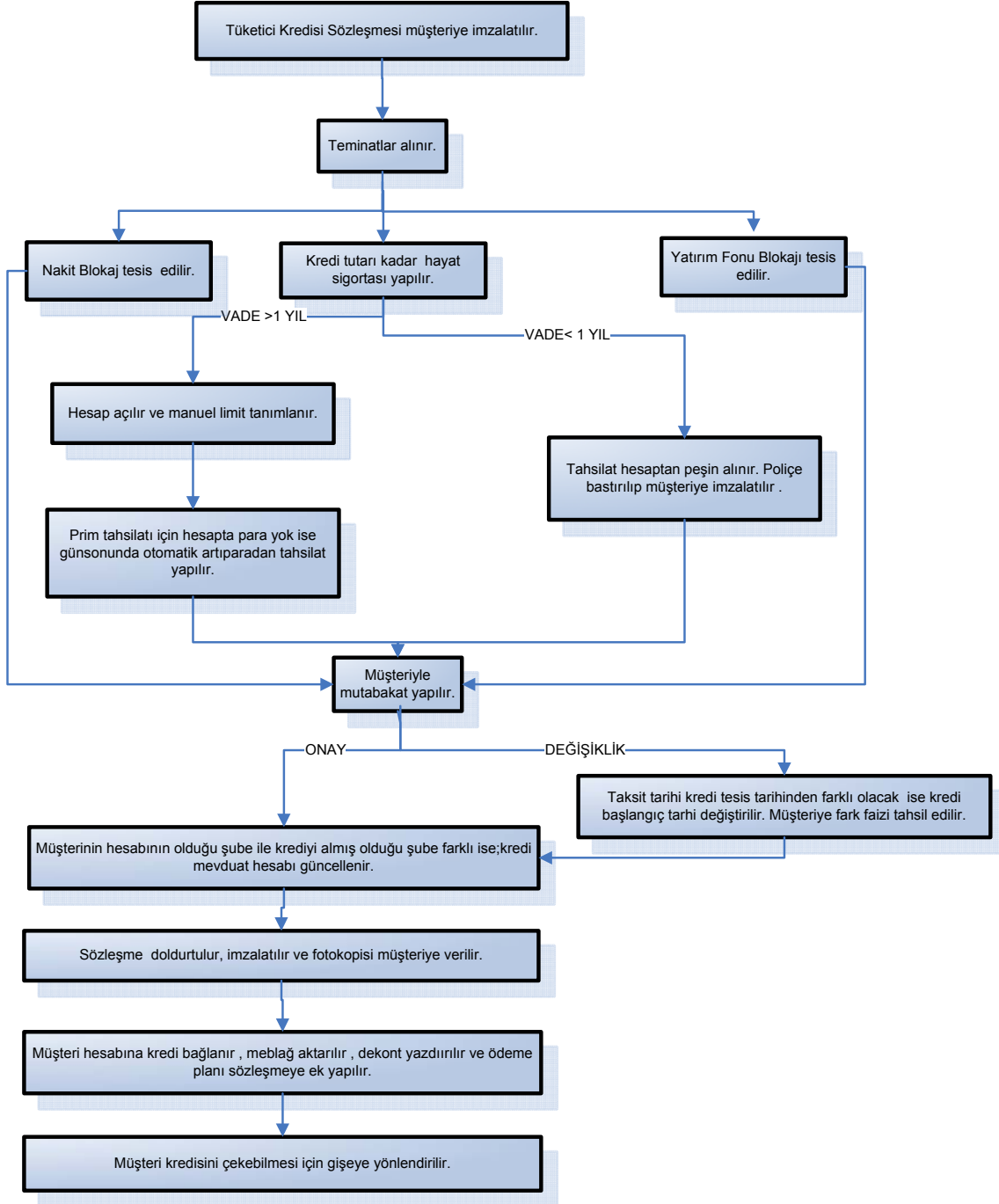
5.7.6 İhtiyaç Kredisi Mevcut Durum

İhtiyaç kredisi iş akışı müşterinin şubeye gelmesiyle başlayan, son kredi taksidinin ödenmesine kadar olan süreçtir. Bu süreç beş ana aşamadan (başvuru, değerlendirme, teminat, kullandırım ve tahsilat) oluşur. Şubeye gelen müşterinin öncelikle bankanın mevcut mu yoksa yeni müşteri statüsünde olup olmadığı öğrenilir. Eğer müşteri en az altı aydır banka ile ilişki içerisindeyse mevcut müşteri statüsünde kabul edilir. Bu ayırım müşteriden istenecek bilgi , belge ayırımında ve değerlendirme sürecinde kullanılır. Müşteri statüsü belirtilmeksizin ihtiyaç kredisi başvurusunda bulunacak müşteriler bireysel kredi başvuru formunu eksiksiz doldurmak zorundadırlar. Doldurulan formdan müşterinin kredi türü ve TCKN numarası sistemde sorgulanır. Mevcut müşteri ise MDB'den bulunan kişisel bilgiler, iletişim bilgileri ve gelir bilgileri ekranları dolu olarak gelir. Yeni müşteri ise bu ekranlar manuel olarak verilen bilgiler doğrultusunda doldurulur. Banka politikaları çerçevesinde MDB, TCMB ve KKB kontrolleri yapılacak olan KKK (Kredi Karar Kontrolü) sistemine başvuru gönderilir. Bu kontroller sonucu kabul ise müşteri kimlik kontrolü ve çapraz kontrollerin yapılacağı ŞGK (şube güvenlik kontrolleri) aşamasına geçilir. ŞGK sonucu olumsuz ise kredi red edilir ve

başvuru iptali için ilgili iş birimine bilgi geridönülür. ŞGK sonucu olumlu ise başvuruda güncelleme gerekiyorsa yada kefile ihtiyaç varsa gerekli ekranlar güncellenir ve yeniden KKK sorgusuna gönderilir. KKK sonucu red yada şubeye davet ise başvuru sahibi şubeye gelir. Başvuru listesinden ilgili başvuru bulunur ve eksiklik yada güncelleme gereken bilgi ve belgeler güncellendikten sonra yeniden KKK sorgusu için sisteme gönderilir. Sonuç hala olumsuz ise kredi red edilir, sonuç olumlu ise müşteriye tüketici kredisi sözleşmesi bastırılır ve imzalatılır. Kredi tutarı kadar teminat (hayat sigortası, nakit blokaj, ipotek, rehin...gibi.) alınır. Sigorta poliçesi için kredi vadesi bir yıldan küçük ise kredi hesabı açılır ve manuel limit tanımlanır ve hesaptan tahsil edilir. Kredi vadesi bir yıldan büyük ise tahsilat hesaptan peşin alınır. Sigorta poliçe bastırılıp, müşteriye imzalatılır. Müşteriyle yapılan mutabakatta sorun yoksa müşterinin hesabının olduğu şube ile krediyi aldığı şubenin aynı şube olup olmadığı kontrol edilir. Farklı şubeler ise kredi hesabı güncellenir. Mutabakat sonucu değişiklik gerekiyorsa taksit tarihi kredi tesis tarihinden farklı olacak ise kredi başlangıç tarihideğiştirilir. Müşteriden fark faizi tahsil edilir. Tüketici sözleşmesi müşteri tarafından doldurulur, imzalatılır ve bir kopyası müşteride kalacak şekilde verilir. Müşterinin kredi hesabına kredi bağlanır, meblağ aktarılır, dekont yazdırılır ve ödeme planı sözleşmeye ek yapılır. Müşteri kredisini çekebilmesi için gişeye yönlendirilir.



Şekil 5.4 İhtiyaç Kredisi İş Akışı

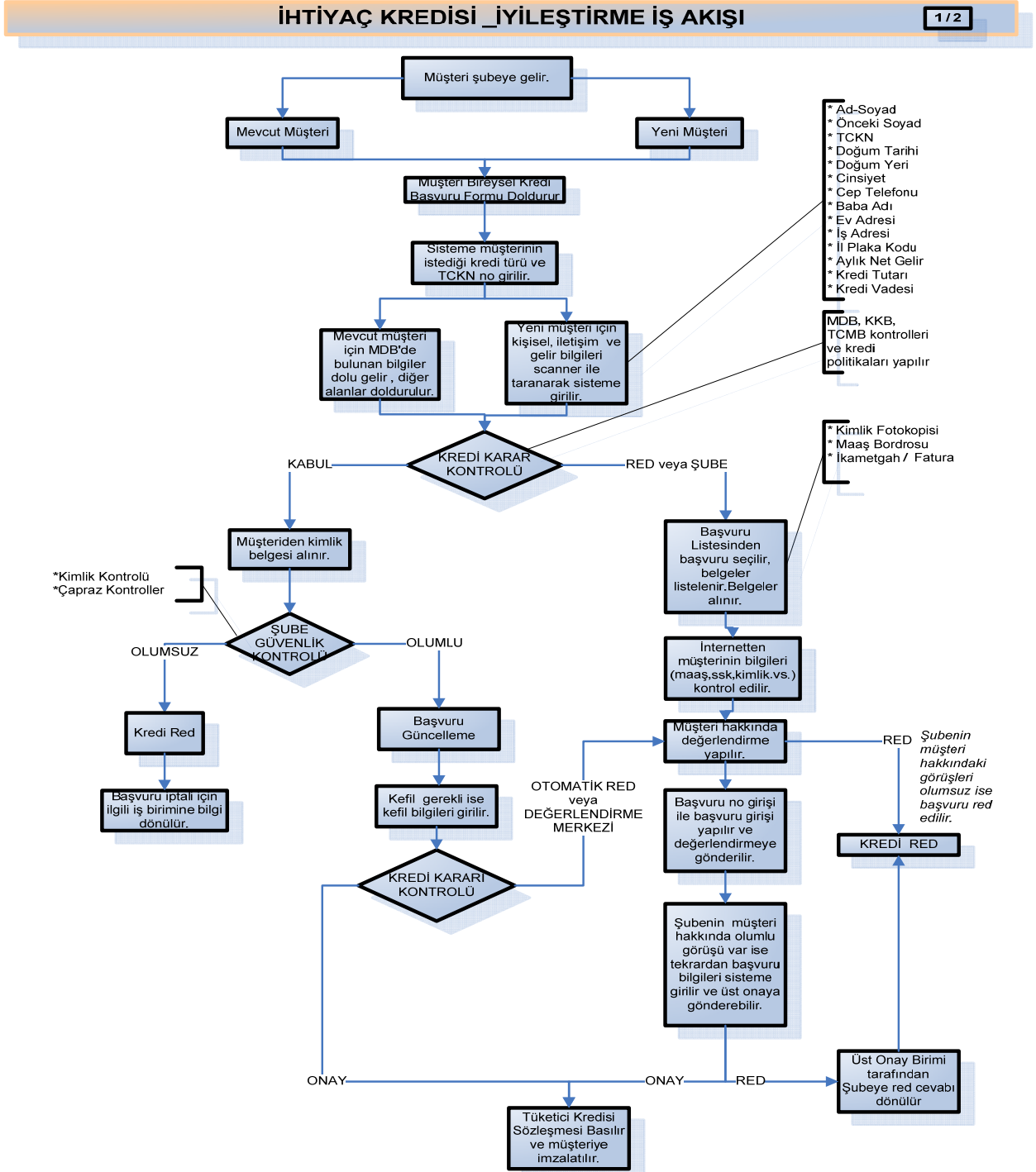


Şekil 5.4 İhtiyaç Kredisi İş Akışı-Devam

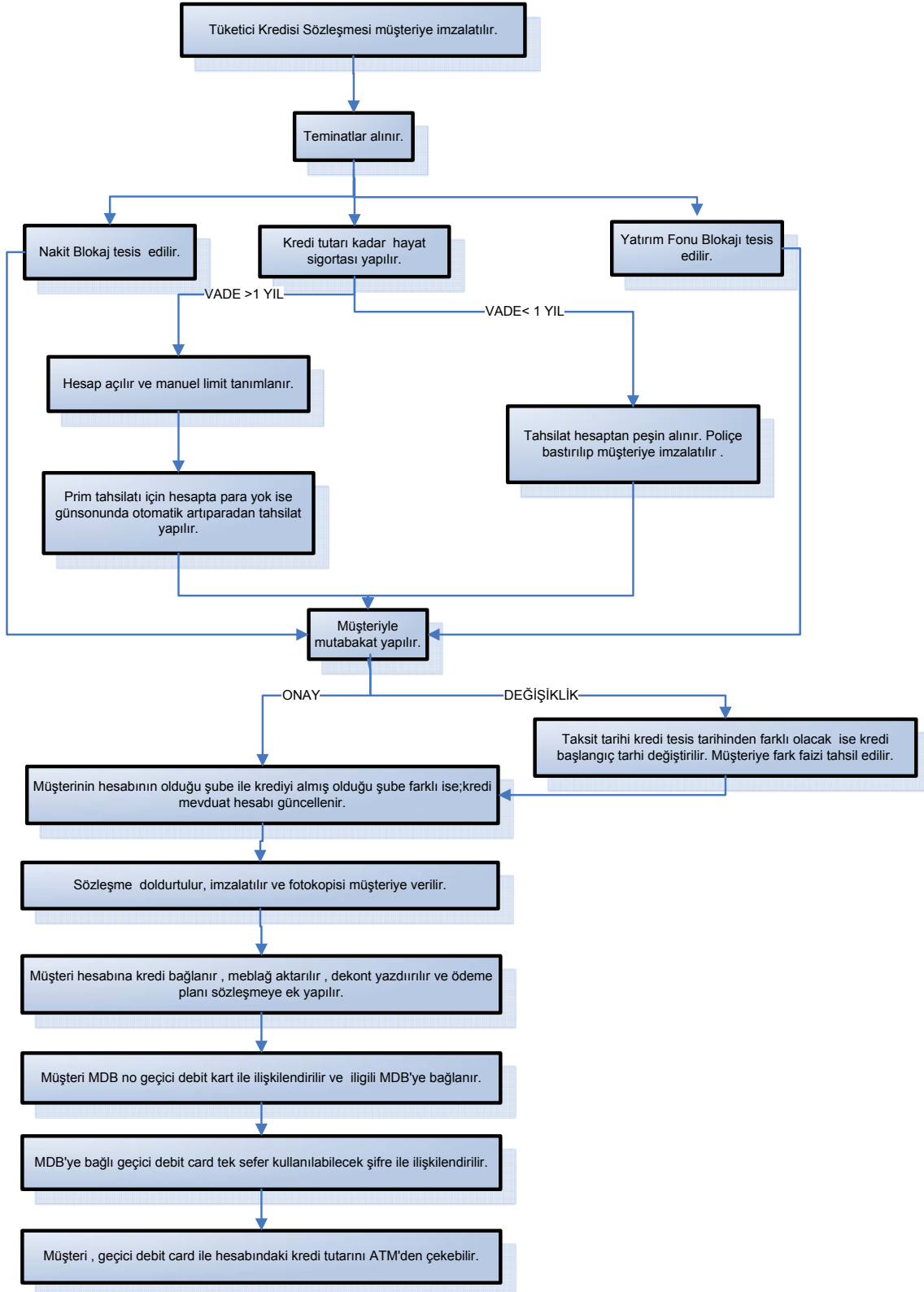
5.7.7 İhtiyaç Kredisi İyileştirilmiş Süreç

İkinci süreç ise projelendirmiş ve iyileştirilmiş olan süreçtir. Bu süreçte müşterilerden alınan belgeler ve formlar bir tarayıcı yardımıyla sisteme yüklenerek, banka çalışanının müşteri

karşısında teker teker veri girmesine gerek kalmayacaktır. Sisteme aktarılan bilgiler ekrana geldiği anda banka çalışanı sadece ilgili bilgilerin kontrollerini yaparak, sistem kontrolüne gönderecektir.



Şekil 5.5 İhtiyaç Kredisi İyileştirme İş Akışı



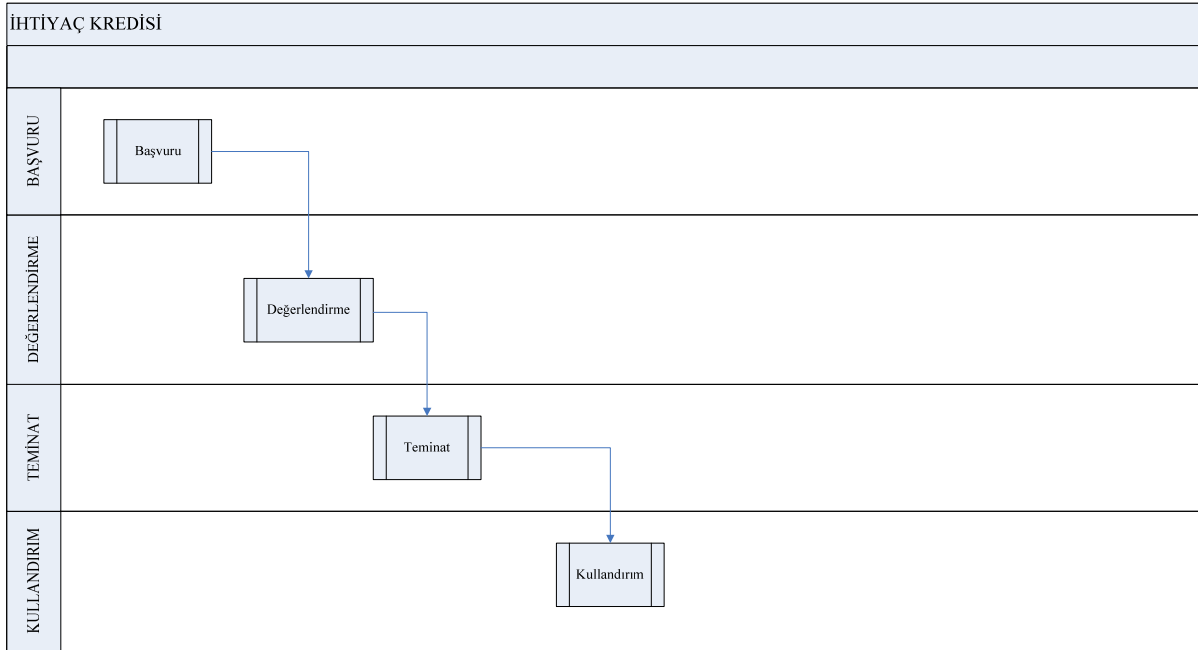
Şekil 5.5 İhtiyaç Kredisi İyileştirme İş Akışı-Devam

Şubeye gelen müşterinin öncelikle bankanın mevcut mu yoksa yeni müşteri statüsünde olup olmadığı öğrenilir. Eğer müşteri en az altı aydır banka ile ilişki içerisindeyse mevcut müşteri statüsünde kabul edilir. Bu ayırım müşteriden istenecek bilgi, belge ayırımında ve değerlendirme sürecinde kullanılır. Müşteri statüsü belirtilmeksizin ihtiyaç kredisi başvurusunda bulunacak müşteriler bireysel kredi başvuru formunu eksiksiz doldurmak zorundadırlar. Doldurulan formdan müşterinin kredi türü ve TCKN numarası sistemde sorgulanır. Mevcut müşteri ise MDB'den bulunan kişisel bilgiler, iletişim bilgileri ve gelir bilgileri ekranları dolu olarak gelir. Yeni müşteri ise kişisel bilgiler, iletişim bilgileri ve gelir bilgileri scanner ile taranarak sisteme girilir. Banka politikaları çerçevesinde MDB, TCMB ve KKB kontrolleri yapılacak olan KKK (Kredi Karar Kontrolü) sistemine başvuru gönderilir. Bu kontroller sonucu kabul ise müşteri kimlik kontrolü ve çapraz kontrollerin yapılacağı ŞGK (şube güvenlik kontrolleri) aşamasına geçilir. ŞGK sonucu olumsuz ise kredi red edilir ve başvuru iptali için ilgili iş birimine bilgi geridönülür. ŞGK sonucu olumlu ise başvuruda güncelleme gerekiyorsa yada kefile ihtiyaç varsa gerekli ekranlar güncellenir ve yeniden KKK sorgusuna gönderilir. KKK sonucu red yada şubeye davet ise başvuru sahibi şubeye gelir. Başvuru listesinden ilgili başvuru bulunur ve eksiklik yada güncelleme gereken bilgi ve belgeler güncellendikten sonra yeniden KKK sorgusu için sisteme gönderilir. Sonuç hala olumsuz ise kredi red edilir, sonuç olumlu ise müşteriye tüketici kredisi sözleşmesi bastırılır ve imzalatılır. Kredi tutarı kadar teminat(hayat sigortası, nakit blokaaj, ipotek, rehin...gibi.) alınır. Sigorta poliçesi için kredi vadesi bir yıldan küçük ise kredi hesabı açılır ve manuel limit tanımlanır ve hesaptan tahsil edilir. Kredi vadesi bir yıldan büyük ise tahsilat hesaptan peşin alınır.Sigorta poliçe bastırılıp, müşteriye imzalatılır.Müşteriyle yapılan mutabakatta sorun yoksa müşterinin hesabının olduğu şube ile krediyi aldığı şubenin aynı şube olup olmadığı kontrol edilir. Farklı şubeler ise kredi hesabı güncellenir.Mutabakat sonucu değişiklik gerekiyorsa taksit tarihi kredi tesis tarihinden farklı olacak ise kredi başlangıç tarihi değiştirilir. Müşteriden fark faizi tahsil edilir. Tüketici sözleşmesi müşteri tarafından doldurulur, imzalatılır ve bir kopyası müşteride kalacak şekilde verilir. Müşterinin kredi hesabına kredi bağlanır, meblağ aktarılır, dekont yazdırılır ve ödeme planı sözleşmeye ek yapılır.Müşteri MDB no geçici banka kartı ile ilişkilendirilir ve ilgili MDB'ye bağlanır. Geçici banka kartı tek sefer kullanılmak üzere tek seferlik şifre ile ilişkilendirilir. Müşteri kredisini çekebilmesi için ATM'ye yönlendirilir.

İki süreç arasında aşağıda yer alan farklar bulunmaktadır.

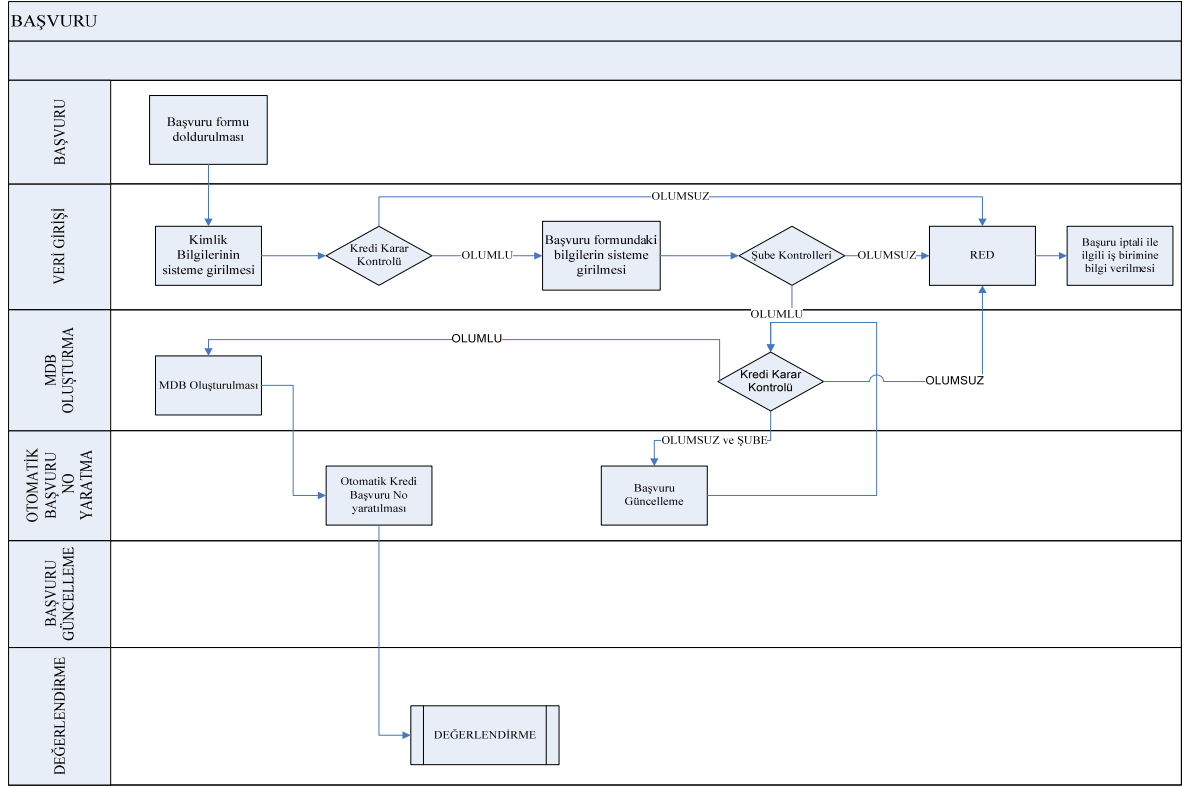
- Başvurunun ve gerekli belgelerin alınması esnasında veri girişi tarayıcı ile yapılarak, başvurusu sürecinin süresi kısaltılır.
- Şubelerde yapılan müşteri güvenlik kontrolleri daha kısa sürede tamamlanır.
- Belgeler şube arşivleri yerine tarayıcıdan geçirilerek, sistemde oluşturulan arşivde tutularak, daha kolay ulaşılması sağlanır. Böylece değerlendirme süreci esnasında merkeze belgelerin gönderilmesi sürecinin süresi kısaltılır.
- Müşteriye verilen tek sefer kullanımlık banka kartı ile gişede oluşacak olan kuyruklar engellenir ve müşteri ATM'lere yönlendirilir.
- Banka kartı limiti müşterinin kredi limit kadardır.

5.7.8 İhtiyaç Kredisi Metod Etüdü



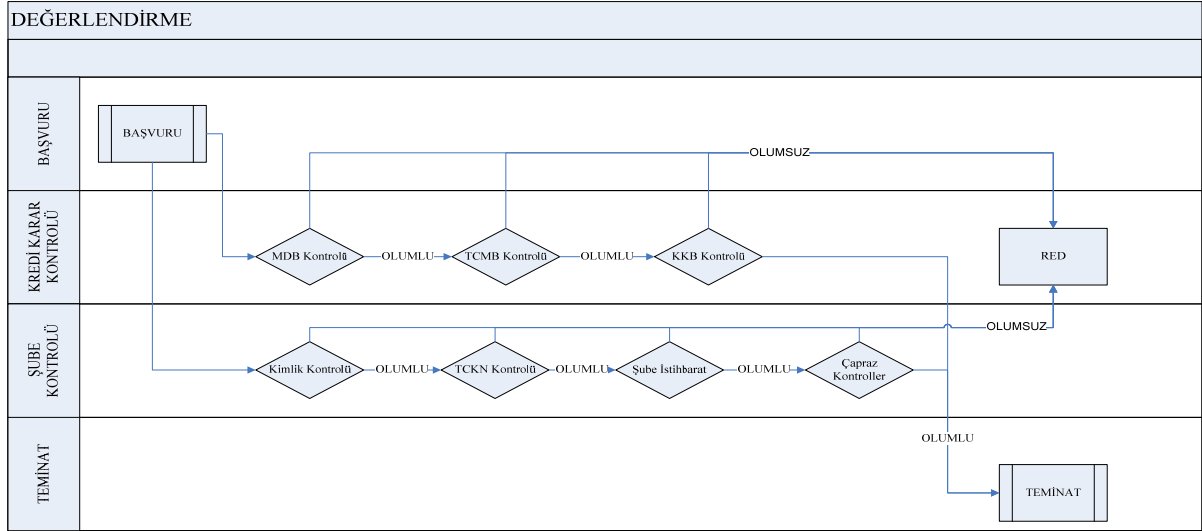
Şekil 5.6 İhtiyaç Kredisi Metod Etüdü Çalışması Genel Görünüm

İhtiyaç Kredisi akışına genel olarak bakıldığında izlediği yol yukarıdaki gibidir. Başvuru aşaması ile başlayan süreç kullandırım aşaması ile sonlanır. İzlenen yol, başvuru, değerlendirme, teminat ve kullandırım olarak dört aşamalıdır. Aşağıdaki şekillerde detayları yer almaktadır.



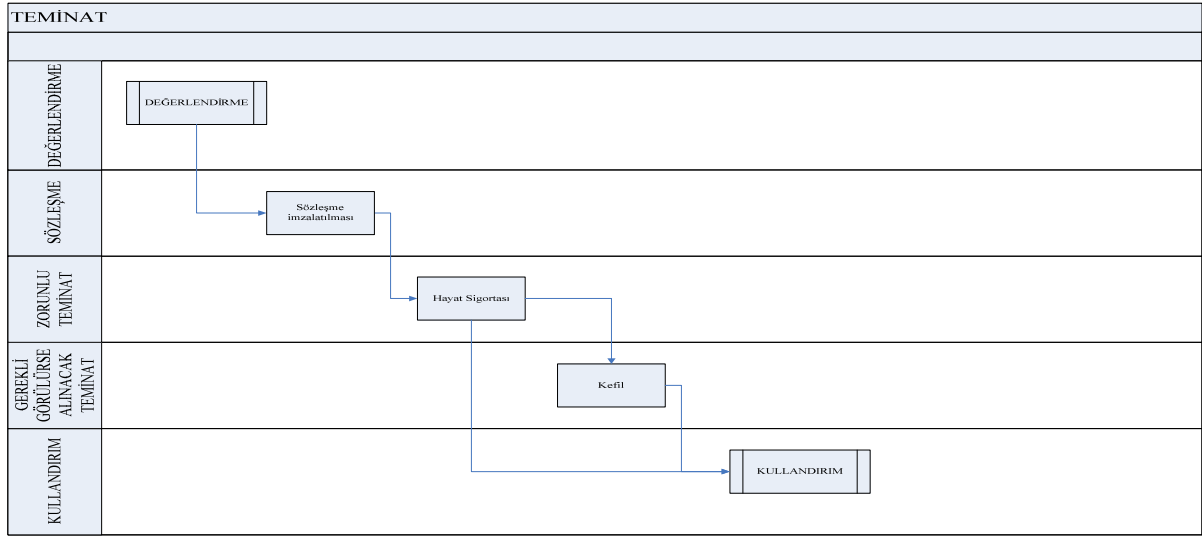
Şekil 5.7 İhtiyaç Kredisi Metod Etüdü Çalışması Başvuru Aşaması

Başvuru aşaması müşterinin bireysel kredi başvuru formunu doldurmasıyla başlayan ve değerlendirme aşamasına kadar geçen süredir. Kimlik bilgileri alınan müşterinin verileri sisteme girilir ve kredi alınamayacağını kontrolü yapılır. Eğer cevap olumsuz ise kredi red edilir. Kredi kararı olumlu ise müşterinin başvuru formunda yazdığı bilgiler sisteme girilir ve şube kontrolleri yapılır. Şube kontrollerinden olumsuz cevap gelen müşterinin başvurusu red edilir. Cevap olumlu ise Müşteri kredi karar kontrolüne girer. Buradan üç cevap çıkabilir. Cevap olumsuz ise red edilir. Olumlu ancak eksik bilgi yada belgesi varsa şubeye çağrılır ve başvurusu güncellenerek yeniden kontrole girer. Cevap olumlu ise MDB oluşturulur ve otomatik başvuru no yaratılır.



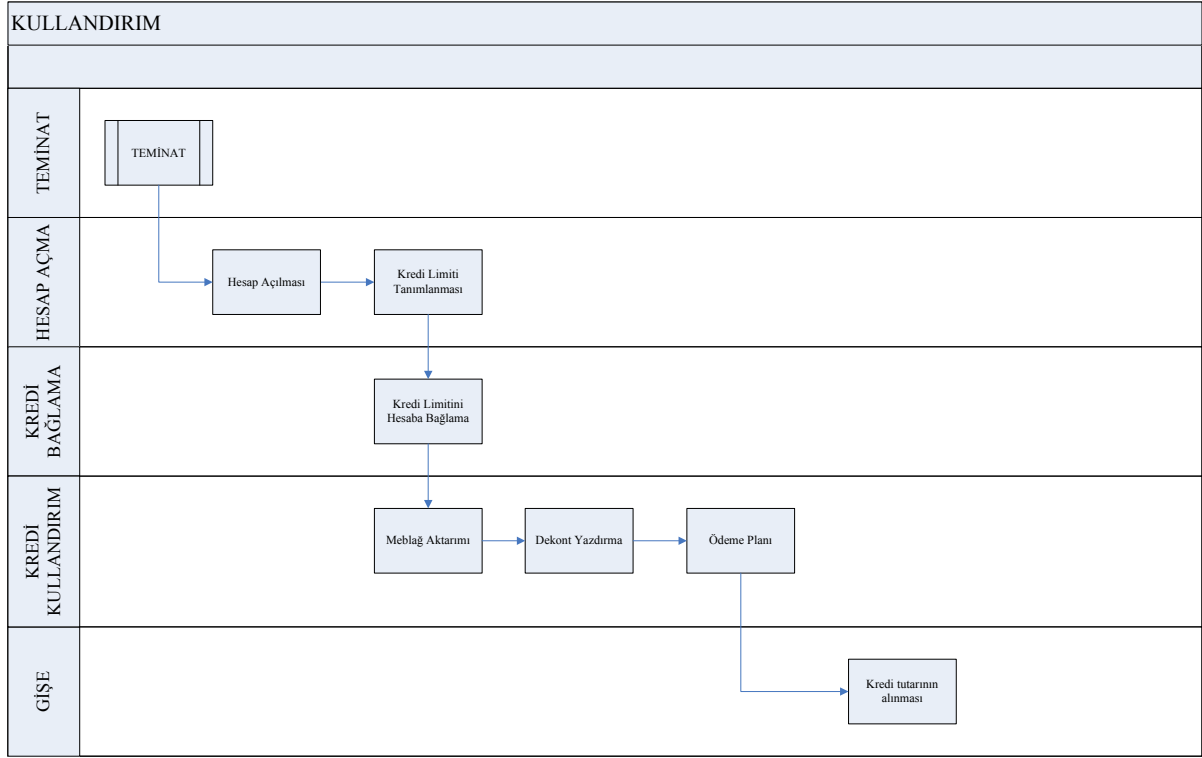
5.8 İhtiyaç Kredisi Metod Etüdü Çalışması Değerlendirme Aşaması

Başvuru aşamasını tamamlamış olan müşteri değerlendirme aşamasına geldiğinde iki değerlendirmeden geçer. Bunlar şube ve kredi karar kontrolüdür. Şube kontrolü kimlik kontrolü, TCKN kontrolü, Şube istihbaratı ve çapraz kontrollerinden oluşur. Kredi karar kontrolü ise MDB kontrolü, TCMB kontrolü ve KKB kontrolüdür. Bunların hepsinden geçen müşteri teminat aşamasına geçer.



5.9 İhtiyaç Kredisi Metod Etüdü Çalışması Teminat Aşaması

Değerlendirme aşamasını tamamlamış olan müşteriye sözleşme hazırlanır ve imzalatılır. Müşteriden alınması zorunlu olan teminat hayat sigortasıdır. Eğer ek bir teminat isteniyorsa bu teminata alınır ve müşteri kullandırım aşamasına geçer.



5.10 İhtiyaç Kredisi Metod Etüdü Çalışması Kullanırım Aşaması

Teminat aşamasını tamamlamış olan müşteriye hesap açılır. Açılan hesaba kredi limiti tanımlanır. Kredi limiti hesaba bağlanır ve kredi tutarı müşteri hesabına aktarılır. Aktarılan tutar için dekont yazdırılır ve müşteriye ödeme planının kopyası verilir ve böylece kredi kullanılır. Müşterinin kredi tutarını alabilmesi için gişeye yönlendirilir.

5.7.9 İhtiyaç Kredisi Süre Analizi

Aşağıda belirtilen farklılıkların sayısal olarak değerlendirilmesi gerekirse yeni müşteri için mevcut müşteri süreci toplam 130 dakikadan 95 dakikaya indirilerek % 27'lik, yeni müşteri süreci ise 152 dakikadan 121 dakikaya indirilerek % 20'lik bir iyileştirilme sağlanmıştır. Konuyla ilgili olarak hazırlanmış iyileştirme tablosu aşağıda yer almaktadır. İyileştirmelerin yapıldığı faaliyet adımları aşağıda yer almaktadır.

- Başvuru veri girişi
- Teminat Girişi
- Müşteriye ait belgelerin fotokopilerinin alınması
- MDB Açılışı

- MDB'nin hesap ile ilişkilendirilmesi
- Gişeden Kredi tutarının müşteriye verilmesi
- Müşterinin ATM'den kredi tutarını çekmesidir.

Tablo 5.9 İhtiyaç Kredisi Süreci İyileştirme Oranları

İŞLEMİ YAPAN KİŞİ	FAALİYETLER	MEVCUT SÜREÇ (dakika)		İYİLEŞTİRİLMİŞ SÜREÇ (dakika)		İYİLEŞTİRME ORANI	
		Yeni Müşteri	Mevcut Müşteri	Yeni Müşteri	Mevcut Müşteri	Yeni Müşteri	Mevcut Müşteri
MT	Müşteri Kontrolü	3	2	3	2	0	0
MT	Kredi Türünün belirlenmesi	1	1	1	1	0	0
Müşteri	Formların Doldurulması	10	10	10	10	0	0
MT	Belge Kontrolü	5	5	5	5	0	0
MT	Banka Müşterisi Olup Olmadığının Kontrolü	1	1	1	1	0	0
MT	Kredi Riski Kontrolü	0	5	0	5	0	0
MT	Kredi Başvurusu Olup Olmadığının Kontrolü	0	3	0	3	0	0
MT	Alınan Belgelerin Tarayıcıdan Geçirilmesi	0	0	5	5	0	0
MT	Başvuru Veri Girişi	15	15	0	0	100	100
MT	Teminat Girişi	10	10	0	0	100	100
GM	Kredi Karar Kontrolü	60	30	60	30	0	0
MT	Müşteriye ait belgelerin Fotokopisinin Alınması	10	10	0	0	100	100
MT	Orijinal Belgelerin Müşteriye Geri Verilmesi	1	1	1	1	0	0
ŞM	Kredinin Onaylanması	5	5	5	5	0	0
MT	Hesap Açılışı	8	8	8	8	0	0
MT	MDB Açılışı	5	0	3	0	40	0
MT	MDB ile hesap İlişkilendirilmesi	2	3	2	2	0	33
OT	Sözleşmenin hazırlanması	5	5	5	5	0	0
Müşteri	Sözleşmenin imzalatılması	5	5	5	5	0	0
OT	Ödeme Planı Bastırılması	1	1	1	1	0	0
MT	Tek Kullanımlık Kartın Hesap İle İlişkilendirilmesi	0	0	2	2	0	0
MT	Tek Kullanımlık Kartın Şifre ile İlişkilendirilmesi	0	0	1	1	0	0
MT	Tek Kullanımlık Kart verilmesi	0	0	1	1	0	0
Gişe	Gişeden kredi Miktarının verilmesi	5	5	0	0	100	100
Müşteri	Müşterinin ATM'den para çekmesi	0	5	2	2	0	60
	TOPLAM (dakika)	152	130	121	95		
	TOPLAM İYİLEŞTİRME ORANI (%)					20	27

5.7.10 İhtiyaç Kredisi İş Etüdü

Aşağıda ihtiyaç kredisi mevcut ve iyileştirilmiş süreçlerine ait iş etüdü çalışması yer almaktadır.

5.10 Mevcut Süreç İş Etüdü Çalışması

MEVCUT SÜREÇ										
FAALİYETLER	ŞUBE	GM	Yeni Müşteri (dakika)	SAAT	İŞLEMİ YAPANLAR					
					MT	Müşteri	OT	GM	ŞM	GİŞE
Müşteri Kontrolü			3	0,05						
Kredi Türünün belirlenmesi			1	0,02						
Formların Doldurulması			10	0,17						
Belge Kontrolü			5	0,08						
Banka Müşterisi Olup Olmadığının Kontrolü			1	0,02						
Kredi Riski Kontrolü			0	0,00						
Kredi Başvurusu Olup Olmadığının Kontrolü			0	0,00						
Alınan Belgelerin Tarayıcıdan Geçirilmesi			0	0,00						
Başvuru Veri Girişi			15	0,25						
Teminat Girişi			10	0,17						
Kredi Karar Kontrolü			60	1,00						
Müşteriye ait belgelerin Fotokopisinin Alınması			10	0,17						
Orijinal Belgelerin Müşteriye Geri Verilmesi			1	0,02						
Kredinin Onaylanması			5	0,08						
Hesap Açılışı			8	0,13						
MDB Açılışı			5	0,08						
MDB ile hesap ilişkilendirilmesi			2	0,03						
Sözleşmenin hazırlanması			5	0,08						
Sözleşmenin imzalatılması			5	0,08						
Ödeme Planı Bastırılması			1	0,02						
Tek Kullanımlık Kartın Hesap İle İlişkilendirilmesi			0	0,00						
Tek Kullanımlık Kartın Şifre ile İlişkilendirilmesi			0	0,00						
Tek Kullanımlık Kart verilmesi			0	0,00						
Gişeden kredi Miktarının verilmesi			5	0,08						
Müşterinin ATM'den para çekmesi			0	0,00						
TOPLAM (dakika)			152		61	15	6	60	5	5
TOPLAM (saat)				2,53	1,02	0,25	0,10	1,00	0,08	0,08
TOPLAM (oran)					40%	10%	4%	39%	3%	3%

İhtiyaç kredisi mevcut süreç açısından incelendiğinde müşteri temsilcisi 61 dakika, operasyon temsilcisi 6 dakika, şube müdürü 5 dakika ve gişenin 5 dakika çalışmakta olduğu görülmektedir. Kredinin verileceği sürenin % 40'ında müşteri temsilcisi, % 4'ünde operasyon

temsilcisi, %3 ünde şube müdürü ve gişeci çalışmaktadır. Süreçte aktif olarak müşteri % 10'luk bir çalışma sergiler. Genel olarak bakıldığında şube işlemlerin %61'ni genel merkez ise %39'unu yapmaktadır.

İhtiyaç kredisi iyileştirilmiş süreç açısından incelendiğinde müşteri temsilcisi 61 dakikadan 33 dakikaya indirilmiştir. Operasyon temsilcisi 6 dakika ve şube müdürü 5 dakika çalışmaktadır. Gişe ise artık kredi müşterileri için çalışmamaktadır.. Kredinin verileceği sürenin % 27'sinde müşteri temsilcisi, % 5'inde operasyon temsilcisi, %4'ünde şube müdürü çalışmaktadır. Genel olarak bakıldığında şube işlemlerin %50'sini genel merkez ise %50'sini yapmaktadır.

Tablo 5.11 İyileştirilmiş Süreç İş Etüdü Çalışması

İYİLEŞTİRİLMİŞ SÜREÇ										
FAALİYETLER	ŞUBE	GM	Yeni Müşteri (dakika)	SAAT	İŞLEMİ YAPANLAR					
					MT	Müşteri	OT	GM	ŞM	GIŞE
Müşteri Kontrolü			3	0,05						
Kredi Türünün belirlenmesi			1	0,02						
Formların Doldurulması			10	0,17						
Belge Kontrolü			5	0,08						
Banka Müşterisi Olup Olmadığının Kontrolü			1	0,02						
Kredi Riski Kontrolü			0	0,00						
Kredi Başvurusu Olup Olmadığının Kontrolü			0	0,00						
Alınan Belgelerin Tarayıcıdan Geçirilmesi			5	0,08						
Başvuru Veri Girişi			0	0,00						
Teminat Girişi			0	0,00						
Kredi Karar Kontrolü			60	1,00						
Müşteriye ait belgelerin Fotokopisinin Alınması			0	0,00						
Orijinal Belgelerin Müşteriye Geri Verilmesi			1	0,02						
Kredinin Onaylanması			5	0,08						
Hesap Açılışı			8	0,13						
MDB Açılışı			3	0,05						
MDB ile hesap ilişkilendirilmesi			2	0,03						
Sözleşmenin hazırlanması			5	0,08						
Sözleşmenin imzalatılması			5	0,08						
Ödeme Planı Bastırılması			1	0,02						
Tek Kullanımlık Kartın Hesap İle İlişkilendirilmesi			2	0,03						
Tek Kullanımlık Kartın Şifre ile İlişkilendirilmesi			1	0,02						
Tek Kullanımlık Kart verilmesi			1	0,02						
Gişeden kredi Miktarının verilmesi			0	0,00						
Müşterinin ATM'den para çekmesi			2	0,03						
TOPLAM (dakika)			121		33	17	6	60	5	0
TOPLAM (saat)				2,02	0,55	0,28	0,10	1,00	0,08	0,00
TOPLAM (oran)					27%	14%	5%	50%	4%	0%

5.7.11 İhtiyaç Kredisi Maliyet Analizi

Maliyet açısından incelendiğinde ise işlemler aşağıda yer alan kişiler tarafından yapılmaktadır.

- Müşteri Temsilcisi (MT)
- Gişe Temsilcisi (GT)
- Şube Müdürü (ŞM)
- Operasyon Temsilcisi (OT)
- Genel Merkez Temsilcileri (GMT)

Genel Merkez Temsilcileri tarafından yapılan işlemler üç ayrı birimde yapıldığından maliyetleri birim maliyetin üç katı olarak kabul edilmektedir. Aşağıda işlem yapan kişilerin birim maliyetleri yer almaktadır.

Tablo 5.12 İşlem Yapan Kişilerin Birim Maliyetleri

Genel Veriler	Müşteri Temsilcisi Maliyeti	Operasyon Temsilcisi Maliyeti	Şube Müdürü Maliyeti	Gişe Temsilcisi Maliyeti	Genel Merkez Temsilcileri
1 ay (gün olarak)	30	30	30	30	30
1 Aydaki Çalışma Gün Sayısı	22	22	22	22	22
Günlük Çalışma Saati	8	8	8	8	8
Ortalama Günde Krediye Ayrılan Süre	4	2	1	1	2
1MT Aylık maliyet	2.000 TL	2.000 TL	5.000 TL	1.500 TL	6.000 TL
1 Saatlik Çalışma Maliyeti	11 TL	11 TL	28 TL	9 TL	34 TL
Günlük Kredi Maliyet	45 TL	23 TL	28 TL	9 TL	68 TL
Dakika Başına Maliyeti	0, 19 TL	0, 19 TL	0, 47 TL	0, 14 TL	0, 57 TL

Gişe Temsilcisi, Şube Müdürü, Operasyon Temsilcisi ve Genel Merkez Temsilcileri maliyetlerinin bulunması için aynı yol izlenmelidir. Müşteri Temsilcinin dakika başına maliyetini bulmak için aşağıdaki yol izlenmelidir.

MT Günlük Maliyet = Aylık Maliyet / 1 Aydaki alışma Gün Sayısı

MT Günlük Maliyet = 2000/ 22 = 90.90 TL

MT Bir Saatlik alışma Maliyeti = MT Günlük Maliyet / Günlük alışma Saati

MT Bir Saatlik alışma Maliyeti = 90.90 / 8 = 11.36 TL

MT Günlük Kredi Maliyet = MT Bir Saatlik alışma Maliyeti x Ortalama Günde Krediyeye Ayrılan Süre

MT Günlük Kredi Maliyet = 11.36 x 4 = 45 TL

MT Dakika Başına Maliyeti = Günlük Kredi Maliyet / (Ortalama Günde Krediyeye Ayrılan Süre x 60 dakika)

MT Dakika Başına Maliyeti = 45 / (4x60) = 0.189 = 0.19 TL

Yukarıdaki tabloda belirtilen farklılıkların personel maliyetleri açısından değerlendirilmesi gerekirse yeni müşteri için mevcut müşteri süreci toplam 33 TL 'den 28 TL 'ye indirilerek % 17'lik, yeni müşteri süreci ise 50 TL 'den 44 TL 'ye indirilerek % 12'lik bir iyileştirilme sağlanmışır. İyileştirmelerin yapıldığı faaliyet adımları aşağıda yer almaktadır.

- Başvuru veri girişi
- Teminat Girişi
- Müşteriye ait belgelerin fotokopilerinin alınması
- MDB Açılışı
- MDB'nin hesap ile ilişkilendirilmesi
- Gişeden Kredi tutarının müşteriye verilmesidir.

Faaliyetler bazında işlem maliyetleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.13 Faaliyetler Bazında Maliyetler

İŞLEMİ YAPAN KİŞİ	FAALİYETLER	BİRİM PERSONEL MALİYET (TL)	MEVCUT SÜREÇ (TL)		İYİLEŞTİRİLMİŞ SÜREÇ (TL)		İYİLEŞTİRME ORANI	
			Yeni Müşteri	Mevcut Müşteri	Yeni Müşteri	Mevcut Müşteri	Yeni Müşteri	Mevcut Müşteri
MT	Müşteri Kontrolü	0,19	0,57	0,38	0,57	0,38	0	0
MT	Kredi Türünün belirlenmesi	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0	0
Müşteri	Formların Doldurulması	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
MT	Belge Kontrolü	0,19	0,95	0,95	0,95	0,95	0	0
MT	Banka Müşterisi Olup Olmadığının Kontrolü	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0	0
MT	Kredi Riski Kontrolü	0,19	0,00	0,95	0,00	0,95	0	0
MT	Kredi Başvurusu Olup Olmadığının Kontrolü	0,19	0,00	0,57	0,00	0,57	0	0
MT	Alınan Belgelerin Tarayıcıdan Geçirilmesi	0,19	0,00	0,00	0,95	0,95	0	0
MT	Başvuru Veri Girişi	0,19	2,85	2,85	0,00	0,00	100	100
MT	Teminat Girişi	0,19	1,90	1,90	0,00	0,00	100	100
GM	Kredi Karar Kontrolü	0,57	34,20	17,10	34,20	17,10	0	0
MT	Müşteriye ait belgelerin Fotokopisinin Alınması	0,19	1,90	1,90	0,00	0,00	100	100
MT	Orijinal Belgelerin Müşteriye Geri Verilmesi	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0	0
ŞM	Kredinin Onaylanması	0,47	2,35	2,35	2,35	2,35	0	0
MT	Hesap Açılışı	0,19	1,52	1,52	1,52	1,52	0	0
MT	MDB Açılışı	0,19	0,95	0,00	0,57	0,00	40	0
MT	MDB ile hesap ilişkilendirilmesi	0,19	0,38	0,57	0,38	0,38	0	33
OT	Sözleşmenin hazırlanması	0,19	0,95	0,95	0,95	0,95	0	0
Müşteri	Sözleşmenin imzalatılması	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
OT	Ödeme Planı Bastırılması	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0	0
MT	Tek Kullanımlık Kartın Hesap İle İlişkilendirilmesi	0,19	0,00	0,00	0,38	0,38	0	0
MT	Tek Kullanımlık Kartın Şifre ile İlişkilendirilmesi	0,19	0,00	0,00	0,19	0,19	0	0
MT	Tek Kullanımlık Kart verilmesi	0,19	0,00	0,00	0,19	0,19	0	0
Gişe	Gişeden kredi miktarının verilmesi	0,14	0,70	0,70	0,00	0,00	100	100
Müşteri	Müşterinin ATM'den para çekmesi	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0
	TOPLAM(TL)		50	33	44	28		
	TOPLAM İYİLEŞTİRME ORANI (%)						12	17

5.7.12 İhtiyaç Kredisi Genel Maliyet Analizi

Yaptığımız çalışmada bir kredinin maliyetinin bulunması için sadece personel maliyeti yeterli değildir. Buna iyileştirilmiş süreçte vereceğimiz banka kartı ve arşiv maliyetleri de eklenmelidir. Banka kartı maliyetleri aşağıdaki maliyetleri kapsamaktadır. Bunlar aşağıda yer almaktadır.

- Kart basım maliyeti
- Genel Merkeze getirilmesi
- Genel Merkezden şube'ye getirilmesi
- Kurye Maliyeti
- Personel Maliyeti

Arşiv Maliyeti aşağıdaki maliyetleri kapsamaktadır.

- Elektronik arşiv maliyeti
- Şube Arşivi kira maliyeti
- Güvenlik maliyeti

Tablo 5.14 Genel Maliyet Analizi

MALİYET KALEMLERİ	MEVCUT SÜREÇ (TL)		İYİLEŞTİRİLMİŞ SÜREÇ (TL)		İYİLEŞTİRME ORANI	
	Yeni Müşteri	Mevcut Müşteri	Yeni Müşteri	Mevcut Müşteri	Yeni Müşteri	Mevcut Müşteri
Personel Maliyeti	50	33	44	28	8%	9%
Banka Kartı Maliyeti	0	0	2	0		
Arşiv Maliyeti	2	2	2	2		
TOPLAM (TL)	52	35	48	30		

Böylelikle yeni müşteri için % 8'lik , mevcut müşteri içinse %9'luk bir iyileştirme sağlanmış olunur.

6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için pek çok iç ve dış faktörle başa çıkmaları gerekmektedir. Sürekli değişim, bilgi teknolojilerinin hızlı ilerleyişi ve yok edici rekabet işletmeleri ayakta kalabilmek için zorlayıcı faktörlerdendir. Organizasyonlarda gerçekleştirilen her tür faaliyet bir süreçtir ve dolayısıyla süreçler adeta organizasyonların ana damarlarıdır. Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme başarılı olmanın ön şartlarını yerine getirmek için şirketlerin sahip olmaları ve kullanmasını bilmeleri gereken araç ve yöntemdir. Süreç yönetimi için şirketleri yönetenlerin ve şirkette çalışanların düşünme tarzlarını da değiştirmeleri gerekir. Şirketlerin eski uygulamalarını yenileriyle değiştirmeleri gerekir. Ana süreçlerin performans seviyelerini yükselten şirketlerin sayısı artıkça müşteri odaklı yönetim seçeneği, diğer şirketler için de rekabet açısından bir zorunluluk haline gelecektir. Süreç yönetiminin en büyük avantajı, organizasyon için sürekli gelişimi sağlamak amacıyla yerleştirilmiş sistematik bir yaklaşım olarak değerlendirilmesidir. Süreç yönetiminin başarısı takım halinde çalışmayı gerektirmektedir. Takımın süreci tanımlama, problemleri belirleme, çözüm önerileri geliştirme ve karar verme fonksiyonları, yenilenen sürecin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

Süreç yönetiminin bir parçası olan süreç iyileştirme çalışmaları ile tanımlanmış olan tüm süreçler müşteri ihtiyaç ve beklentileri, küreselleşme ve rekabet, bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve verimliliğin artırılması gibi nedenlere bağlı olarak sürekli ve sistematik olarak iyileştirilmelidir. Süreç iyileştirme ile değişimlere karşı esnek ve dinamik bir yapı oluşturulur. “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” felsefesinden yola çıkılarak, Süreç iyileştirme günümüzde ve gelecekte etkisini gösterecektir. Süreç iyileştirme bitmek bilmeyen bir değişim sürecidir ve firmanın mevcut duruma göre kendisini hazırlamasına yardımcı olur.

Çalışmada ele alınan problemlerin çözümü için kıyaslama, sürekli iyileştirme, beyin fırtınası yöntemi, iş ölçümü, verimlilik analizi ve maliyet analizi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın iki tür sonucu bulunmaktadır. İlki uygulama sonucu ortaya çıkan sonuçlar başvurunun ve gerekli belgelerin alınması esnasında veri girişi tarayıcı ile yapılıp, başvurusu sürecinin süresi kısaltılmasıdır. Böylece şubelerde yapılan müşteri güvenlik kontrolleri daha kısa sürede

tamamlanır. Belgeler şube arşivleri yerine tarayıcıdan geçirilerek, sistemde oluşturulan arşivde tutularak, daha kolay ulaşılması sağlanır. Böylece değerlendirme süreci esnasında merkeze belgelerin gönderilmesi sürecinin süresi kısaltılır. Müşteriye verilen tek sefer kullanımlık banka kartı ile gişede oluşacak olan kuyruklar engellenir ve müşteri ATM'lere yönlendirilir. Banka kartı limiti müşterinin kredi limit kadardır. İkincisi ise genel işleyle ilgili varılan sonuçlardır. Düşük tutarlı bir kredi için müşterinin gişede beklemesinin engellenmesidir. Müşteriye banka kartı verilerek müşteriye mevcut statüsüne geçirebilmek için ilk aşamadır ve çapraz satışlar ile müşteriyle banka arasında daha çok iletişim sağlanmasıdır. Müşteriye görünürde tek ürün satılmış gibi görülmeye ihtiyaç kredisi ile beraber müşteriye hayat sigortası satışı yapılmış ve banka kartı verilmiştir. Teknolojik implementasyonlarla müşteri bilgi ve belge girişi aşamasında veri kalitesi artırılmış ve müşterinin sistem tarafından da doğru tanınması sağlanır. Belge fotokopisi alınması ve gişeden yapılan ödemeler esnasında oluşan bekleme ve atıl zamanların azaltılmasına çalışılmıştır. Böylece şube çalışanlarının müşterilerle iletişimleri artırılmıştır. Ürün güvenilirliği ve emniyeti artırılarak, müşteriye daha doğru ve hızlı hizmet verilmesi sağlanması bankanın imajında düzeltilesine olanak sağlamaktadır. Genel merkezdeki hiyerarşik olan organizasyon yapısından matriks organizasyon yapısına geçilir. Arşivin elektronik ortama aktarılmasıyla işlemlerin hızlandırılması ve doğru arşiv kaydı tutulması sağlanır. Maliyetlerin azaltılması karlılığın artmasına neden olur.

Yapılan çalışma şube müdürlerine banka politikası çerçevesinde belirli bir tutara kadar kredi onayı verilmesi, şube personelinin eğitimlerinin artırılması, kredi sürecinde kullanılan ekranların kullanıcı dostu olarak yeniden tasarımı yada iyileştirme çalışmalarının yapılması, müşteri tarafından doldurulan formların sadeleştirilmesi yada formlarda iyileştirme yapılması, ATM süreçlerinin iyileştirilmesi, e-devlet ve TBB ile ortak çalışarak haciz ishitbaratıda sisteme aktarılarak müşteri riski hesaplanması ve maliyet analizi kısmına sabit maliyetler ve teknolojik maliyet ilave edilerek daha detaylı bir analiz yapılması gibi gelişime açık konulara daha detaylandırılabilir.

KAYNAKLAR

Aksoy, S., 2008. Kurumsal Süreç Yönetimi: Bankacılık Sektöründen Bir Aris Uygulama Örneği, Uzmanlık Projesi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Aktan, C., “Değişimin Sürdürülmesi ve Kaizen Felsefesi”, (2009), <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/kaizen.htm>, (20.01.2009)

Almeman, A.A., 2001. ISO 9001-2000 Kalite Yönetimi Sistemi'ne Geçiş Rehberi, Unicon Yayınları, Ankara.

Aras Akçal, A., 2005. Sürdürülebilir Süreç Yönetimi, Kalder Yayınları, İstanbul.

Argüden, Y., “EFQM Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard”, (2009), <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/EFQMMukemmellikModeliveBalancedScorecard.aspx> , (08.01.2009).

ARIS, <http://www.ids-scheer.com>, (01.04.2008).

Bakdur, A., “Bankacılık Sektörünü Düzenleyen Kurumların Yapıları: Ülke Uygulamaları ve Türkiye için Öneri”, (2009), www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3014/yapi.pdf, (08.01.2008)

Bircan H. ve Gedik H., 2003, Tekstil Sektöründe İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri Uygulaması Üzerine Bir Deneme, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 4 Sayı 2 , 11(5), 65-75.

Biymed, “Kaizen Felsefesi”, (2009), http://www.biymed.com/makaleler/haber_detay.asp., (12.01.2009)

Bozkurt, R., 2003. Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, MPM Yayınları, Ankara.

Bozkurt, R., 2003. Kalite Maliyetleri, MPM Yayınları, Ankara.

Bozkurt, R., 2003. Süreç İyileştirme, MPM Yayınları, Ankara.

Davis, R. ve Brabander, E., 2007. Aris Design Platform, Springer, London.

Deniz Hava Üs Komutanlığı, (2009), science.ankara.edu.tr/ozdemirt/.../%DDPKontrol.doc, (22.01.2009)

Detay Danışmanlık, 2007. Temel Bankacılık Eğitimleri Ders Notları.

El-Haik, B., Al-aomar, R., 2006. Simulation Based Lean Six-Sigma and Design for Six-Sigma, A Wiley-Interscience Publications, Hoboken, New Jersey.

- Eyüboğlu, F., (2002). “Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme”, <http://www.filiz.eyuboglu.com.>, (28.04.2008).
- Fidan, C., 2008. Süreç Yönetimi Eğitim Notları.
- Filiz, A., (2008), “İş Süreçlerinin İyileştirilmesinde Altı Sigma Felsefesi”, <http://www.biyemed.com/pages/makaleler/makale18.htm>, (05.12.2008)
- Filiz, A., (2008), “Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesinde Verimlilik Analizleri”, <http://www.biyemed.com/pages/makaleler/makale5.htm>, (14.03.2008).
- Filiz, A., (2008), Kurumsal Süreç Yönetimi, <http://www.atillafiliz.com>, (10.03.2008).
- Jeston, J. ve Nelis J., 2006. Business Process Management, Elsevier, Oxford.
- Kaizen, (2009), ” Kaizen”, www.akregroup.com, (14.03.2008).
- KALDER, (2008), ” Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi”, <http://www.kalder.org>, (14.03.2008).
- Key Performans Indicators (KPI), (2008), <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>, (15.03.2008).
- Kiraz, A., (2008), “Toplam Kalite Yönetimi”, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=421, (21.12.2008)
- Kobu, B., 1999. Üretim Yönetimi, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Koçel, T., 2003. İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- “Kurumsal Performans ve Süreç Yönetimi”, (2008), <http://www.kahins.com>, (20.04.2008).
- “Kurumsal Performans ve Süreç Yönetimi”, (2008), <http://www.sistema.com.tr>, (20.04.2008).
- “Leading with a Balanced Scorecard”, (2008), www.metrus.com/products/balanced-scorecards.html, (17.04.2008).
- Marketing Teacher, (2008), “Balanced scorecard”, www.marketingteacher.com, (15.04.2008).
- Matriks Organizasyonlar, (2008), <http://bilgiekonomisi.googlepages.com/MATRIKS.ppt>, (20.04.2008)
- Mevzuat Dergisi, (2008), “Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi”, <http://www.mevzuatdergisi.com/>, (07.01.2009)
- Özcan, H. ve Köksal A., 2004. Projelerde Kalite Yönetimi.
- Özcan, H., 2004. Proje Yönetimine Giriş.
- Pande, P.S., Neuman, R.P., Cavanagh, R.R., 2004. Six Sigma Yolu, Klan Yayınları, İstanbul.

- Parasız, İ., 1997. Para Banka ve Finansal Piyasalar, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- “Proje Yönetimi Nedir?”, (2008), <http://www.turkmeatronik.com>, (15.05.2008).
- Propenko, J., 1992. Verimlilik Yönetimi, MPM Yayınları, Ankara.
- Sarıca, A., 2006. Genel İşletmecilik Bilgileri, İstanbul.
- Scheer, A.W., Jost, W., Kruppke, H. ve Kindermann H., 2006. Agility, Springer, Heidelberg, Berlin.
- Spac Danışmanlık, (2008), Yalın Altı Sigma Nedir?, www.spac.com.tr, (10.05.2008)
- “Süreç İyileştirme”, (2008), http://www.tepum.com.tr/sigma_is_surecleri_yonetimi.htm, (15.05.2008).
- “Süreç Yönetimi”, (2008), <http://www.isyonetimi.net>, (19.05.2008).
- Süreç Yönetiminin EFQM Mükemmellik Modelindeki Önemi, (Mart, 2005), <http://www.mevzuatdergisi.com>, (07.11.2008)
- “Süreçlerle Yönetim ve bir Hizmet İşletmesi Uygulaması”, (2008), www.kisi.deu.edu.tr/mert.topoyan/dosyalar/tutuncu-dogan-topoyan.pdf, (10.05.2008).
- Takan, M., 2002. Bankacılık, Nobel Yayın Dağıtım LTD. ŞTİ., Ankara.
- Taştan, Seçil, (2008), <http://www.humanresourcesfocus.com/yonorg02.asp>, (18.08.2008)
- TBB, (2009), Seçilmiş Mali Tablolar-Konsolide, http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Istatistiki_Raporlar.aspx, (22.01.2009)
- TBB, (2009), Tüketici Kredileri, http://www.tbb.org.tr/turkce/temel_bankacilik/Tuketici%20Kredileri.doc, (22.01.2009)
- Türk Bankacılık Tarihinin Gelişimi, (2009), www.cu.edu.tr/.../banka%20hukuku/TURK%20BANKACILIGININ%20TARİHİ%20GELİŞİMİ.doc, (22.01.2009)
- TSPAKB, (2009), Genel Ekonomi ve Mali Sistem, http://www.tspakb.org.tr/tr/Portals/57ad7180-c5e7-49f5-b282-c6475cdb7ee7/ETM_Ileri_Genelekon.21102008.pdf, (22.01.2009)
- Uygulamaların Yapıldığı X Bankasına ait , 2007. ARIS Konvansiyonel El Kitabı, X Bankası, İstanbul.
- Yönel, A.R., (2008), Yalın Üretim ve Altı Sigma Arasındaki İlişki, <http://www.yalinenstitu.org.tr/makaleler/diger/m010.asp>, (10.05.2008)

ÖZGEÇMİŞ

1983 Eskişehir doğumluyum. İlkokulu İstanbul’ da Turhan ve Mediha Tansel İlköğretim Okulu’nda okudum. 1994-2001 yılları arasında ortaokul ve lise eğitimimi Maltepe Anadolu Lisesi’nde tamamladım. Lisans eğitimimi ise 2002-2006 yılları arasında İstanbul Ticaret Üniversitesi Mühendislik ve Tasarım Fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümünde tamamladım.