

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNDE
SÜREÇ YAKLAŞIMI VE
VİTRA' DA UYGULAMASI**
Filiz TÜMER
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2001

**EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNDE SÜREÇ YAKLAŞIMI VE
VİTRA' DA UYGULAMASI**

Filiz TÜMER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
Danışman : Prof. Dr. Mehmet Şahin**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül, 2001**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNDE SÜREÇ YAKLAŞIMI VE VİTRA' DA UYGULAMALARI

Filiz TÜMER

İşletme Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2001

Danışman: Prof.Dr. Mehmet Şahin

Değişimin sürekliliği ve beraberinde getirdiği etkiler, toplumsal sistemler ve toplumsal sistemlerin bir alt sistemini oluşturan işletmeler için de kaçınılmaz olmaktadır. Globalleşme, yok edici rekabet, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler; bilgi toplumuna geçiş ve insanın bir rekabet unsuru olarak ele alınması, günümüzün iş dünyasını şekillendirirken, işletmelerin de sürekli olarak değişmelerini getirmiştir.

Bu çok yönlü değişim süreci, işletmelerin üretim ve hizmet gibi hayati sistemlerini etkilemiş ve kuruluşların, değişimin ötesine geçebilmeleri ve öncü kuruluşlar olabilmeleri için bu sistemlerin esnek ve dinamik nitelikler kazanmalarını gerektirmiştir.

Günümüzde kuruluşlar, kendilerini diğer kuruluşlardan ayıran temel faktörün mükemmellik yolunda gösterdikleri başarı olduğuna inanmaktadırlar. Kuruluşların başarılı olabilmeleri için öncelikle olayları sistematik bir yaklaşımla değerlendiren bir yönetim sistemi kurmaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında **EFQM Mükemmellik Modeli**, kuruluşlara özdeğerlendirme vasıtasıyla, mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerinin ve darboğazlarının belirlenmesinde yol gösteren ve uygun çözümle sunan, pratik ve stratejik açıdan önemli bir araç olarak değerlendirilir.

EFQM Mükemmellik Modeli'nde sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme gibi kavramların yer alması, kuruluşların performanslarında bilgi birikiminin önemini ortaya koymaktadır. Bilgi birikiminin sağlanmasında sürekli olarak araştırmak, öğrenmek, yenilikçi olmak, sürekli iyileştirme yapmak, bilgi ve deneyimleri paylaşma kültürüne sahip olmak, örgütsel öğrenmenin tam olarak gerçekleşebilmesi için temel gereklerdir.

İş sonuçlarında, mükemmelliğe ulaşabilmek; müşteri tatmini ve toplum üzerindeki etki konularında başarılı olabilmek ile politka ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin liderlik anlayışıyla yönetilmesine bağlıdır.

Bu çalışma ile , EFQM Mükemmellik Modeli' nin tanınması açısından 9 kriter incelenerek, son yıllarda iş yaşamının güncel konularından biri haline gelen “Süreç Yönetimi” nin değerlendirildiği 5. kriter olan “**SÜREÇLER**” kriteri büyüteç altına alınmıştır. Süreçler kriterinde esas alınan noktalar; kuruluşlarda süreçlerin yönetimi, süreçlerin performansının ölçümlemesi, süreç geliştirme / iyileştirme çalışmalarıdır.

Uygulama alanı olarak ta, Eczacıbaşı Vitra Tesisleri seçilmiş ve kuruluştaki “Süreç Yönetimi” çalışmaları, uygulamaları incelenerek bu çalışmaya yansıtılmıştır.

ABSTRACT

The continuity of change and its effects become inevitable for both the social systems and the companies that consist the sub social systems. While globalization, the wiping out competition, the development occurring in computer and communication technologies, passing to information society and perceiving human as a competition element are shaping the business world, they also change the companies continuously.

This multi way change process affects the companies' vital systems like production and service and requires gaining flexible and dynamic attributes for foundations to pass to further side of change and to be the leader foundations.

Nowadays, foundations believe the main factor that separates itself from the other ones is the success that is gained in the excellence way. Establishing an administration system that evaluates the conditions in a systematic approach is formerly needed for foundations to be successful. In this aspect, **EFQM Excellence Model** is appraised as an important tool in the practical and strategic aspect that shows where they are in the excellence way, guides to determine the strong and the weak sides and the problems, and submits convenient solutions.

In **EFQM Excellence Model**, taking part of the concepts like continuous learning, revolutionary, improvement brings up the importance of the backlog of the information in foundations performance. In ensuring the backlog of the information, searching continuously learning, being revolutionary, improving continuously, having the culture of the knowledge and experience are the main needs to perform the organizational learning completely.

In the business results, reaching to excellence depends on satisfying the customers, succeeding in the topics about the effects on society and administrating politics, strategies, employees, sources and processes.

With this study, while searching the 9 criteria to introduce EFQM Excellence Model, the 5. criterion that is "**PROCESSES**" criterion, which the Process Management, that is actual topic for the world business in last years, is evaluated, is searched. The main points in processes criterion are the process management in foundations, to value the performances of the processes, studies of the process development / improvement.

Eczacıbaşı Vitra Foundation is selected for application area and by searching the result of the "Process Management" studies and applications, they are reflected to this study.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Filiz TÜMER' in "EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yaklaşımı ve Vitra' da Uygulaması" başlıklı tezi ..2.2..Kazım...2021 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Ana Bilim Dalı' nda Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Mehmet ŞAHİN

Üye : Prof. Dr. Celil KOPARAL

Üye : Prof. Dr. İnan ÖZALP

PİLBELERİ İ. Ö. A. 16.12.2021 ALTAN

Enstitü Müdürü

Ömer Zühre ALTAN

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

1. EFQM Mükemmellik Modelinin Tanıtımı.....	2
1.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı.....	3
1.2. Radar Mantığı.....	4
2. EFQM Mükemmellik Modelinin Girdi Kriterleri.....	6
2.1. Liderlik.....	6
2.2. Politika ve Strateji.....	9
2.3. Çalışanlar.....	11
2.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar.....	12
2.5. Süreçler.....	14
3. EFQM Mükemmellik Modelinin Sonuç Kriterleri.....	16
3.1. Müşterilerle İlgili Sonuçlar.....	16
3.2. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar.....	18
3.3. Toplumla İlgili Sonuçlar.....	21
3.4. Temel Performans Sonuçları.....	22

İKİNCİ BÖLÜM SÜREÇ YÖNETİM SİSTEMİ

1. Süreç Tanımı, Süreç Özellikleri ve Temel Unsurları	24
2. Süreç Yönetim Sistemi	26
2.1. Yönetim Teorileri.....	26
2.1.1. Klasik (Geleneksel) Organizasyon Teorisi	27
2.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	27
2.1.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	27
2.1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	28
2.1.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Organizasyon Teorisi (1940-1960)	28
2.1.3. Modern Organizasyon Teorisi (1960-1980)	29
2.1.3.1. Sistem Yaklaşımı	29
2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	30
2.1.4. 1980' li Yıllardan Sonra Yönetim Düşüncesi	30
2.2. Süreç Yönetim Modeli	31
2.2.1. Süreç Yönetimi	31
2.2.1.1. Süreç Yönetiminin Amaçları	32
2.2.1.2. Süreç Yönetim Kurulu.....	32
2.2.2. Süreç Sınırları.....	33
2.2.3. Süreçlerin Sınıflandırılması	34
2.2.4. Süreç Tipleri	34
2.3. Süreç Organizasyonu	36
2.4. Süreç Haritası.....	39
2.5. Kritik Süreç Tanımı ve Belirlenmesi	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇÜMLEMESİ VE İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI

1. Süreç Hedeflerinin ve Performans Parametrelerinin Belirlenmesi.....	44
1.1. Stratejik Planlama Süreci	44
1.1.1. Stratejik Planlamada Temel Model Tanımı	45
1.1.1.1. Temel Modelin Ayrıştırılması	45
1.1.1.2. Temel Modelin Değerlendirilmesi	46

1.1.2. Stratejik Planlamada Yeni Model.....	47
1.1.2.1. Yeni Modelin Aşamaları	47
1.1.2.1.1. Durum Analizi	48
1.1.2.1.2. Yön Belirleme	48
1.1.2.1.3. Strateji Oluşturma.....	49
1.1.2.1.4. Strateji Yerleştirme.....	52
1.1.2.2. Yeni Modelin Değerlendirilmesi	53
1.2. Süreç Hedef ve Performans Parametrelerinin Belirlenmesi.....	54
1.2.1. Balanced Scorecard	55
1.2.1.1. Finansal Boyut	56
1.2.1.2. Müşteri Boyutu	57
1.2.1.3. Şirket İçi Yöntemler Boyutu.....	58
1.2.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	59
1.2.2. Balanced Scorecard Ölçülerinin Stratejiye Bağlanması.....	60
2. Süreç Performans Ölçümü, Süreçlerin Gözden Geçirilmesi ve Süreç İyileştirme Çalışmaları.....	61
2.1. Süreç Performansının Ölçülmesi	63
2.2. Süreçlerin Gözden Geçirilmesi.....	67
2.3. Süreç Geliştirme / İyileştirme.....	69
2.3.1. Süreç Geliştirmeye Geleneksel Yaklaşım.....	72
2.3.2. Süreç Geliştirme ve İyileştirmede Kullanılan Diğer Yaklaşımlar	74
2.3.3. Süreç Değişikliğinin Kontrolü (Doğrulanması)	77
2.3.4. Süreç Değişikliğinin Standartlaştırılması	77
2.3.5. Süreç Değişikliğinin Planlanması	78
2.3.6. Süreç Değişikliğinin Uygulanması.....	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİNDEKİ SÜREÇ YAKLAŞIMININ VİTRA' DA UYGULAMASI

1. Araştırmanın Amacı Kapsamı ve Yöntemi.....	79
1.1. Araştırmanın Amacı	79
1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	80
1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	81
2. Vitra' nın Tanıtımı	81
2.1. Vitra' da Toplam Kalite Yönetimi	82

2.2. Vitra' da Vizyon Politika, Strateji ve Hedeflerin Belirlenmesi ve Yayılımı.....	84
3. Vitra' da Süreçlerin Tasarlanması ve Yönetilmesi.....	88
3.1. Kilit Süreçlerin ve Kuruluş Süreçlerinin Tasarlanması	88
3.2. Kilit Süreçlerin İş Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi	90
3.3. Süreç Yönetim Sisteminin Kurulması ve Sistem Standartlarının Uygulanması	92
3.4. Süreç Hedeflerinin Belirlenmesi ve İzlenmesi	97
3.5. Süreç Performans Değerlendirme Metodu ve Uygulama Çalışmaları	97
3.6. Süreç Değişiklikleri ve İyileştirme Çalışmaları.....	103
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	114
KAYNAKÇA.....	123

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3-1.	İyileştirme ve Yeniden Tasarım Karşılaştırma Ölçütleri.....	75
Tablo 4-1.	Süreç Performans Ölçme Formuna Direk ve Indirekt Parametrelerin İşlenmesi	99
Tablo 4-2.	Süreç Performans Ölçme Formuna Best in Class ve Geçmiş Performans Verilerinin İşlenmesi.....	100
Tablo 4-3.	Süreç Performans Ölçme Formuna Parametre Hedef Puanlarının İşlenmesi	101
Tablo 4-4.	Süreç Performans Ölçme Formuna Fiili Parametre Puanı ve Başarı Puanının İşlenmesi	102

SEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1-1.	EFQM Mükemmellik Modeli	4
Şekil 1-2.	Radar Mantığı	5
Şekil 2-1.	Sürecin Temel Unsurları.....	25
Şekil 2-2.	Yönetim Biliminin Gelişmesi	26
Şekil 2-3.	Süreç Yönetiminin Fazları	32
Şekil 2-4.	Süreç Sınırlandırması	34
Şekil 2-5.	ASME Süreç Akış Diyagramı Sembolleri.....	39
Şekil 2-6.	Kritik Süreç Belirleme.....	41
Şekil 2-7.	Etki Matriksi	42
Şekil 2-8.	Gelişme İhtiyacı Matriksi	42
Şekil 2-9.	Karar Matriksi	43
Şekil 3-1.	Durum Analizinin Bölümleri	48
Şekil 3-2.	Yön Belirlemedeki Adımlar.....	48
Şekil 3-3.	BCG Büyüme – Pay Matriksi	51
Şekil 3-4.	GE Çoklufaktör Portföy Matriksi.....	52
Şekil 3-5.	BT’ de Kullanılan Stratejik Planlama ve Yönetim Elementleri.....	54
Şekil 3-6.	Balanced Scorecard, Şirket Stratejisinin Operasyonel Terimler Haline Dönüştürülerek İfade Edilmesini Sağlayacak Çerçeveyi Oluşturur	55
Şekil 3-7.	Stratejik Finansal Konuların Ölçümü.....	57
Şekil 3-8.	Müşteri Boyutu – Temel Ölçütler	58
Şekil 3-9.	Şirket İçi İşleyiş Boyutu – Genel Değerler Zinciri	59
Şekil 3-10.	Hedef Matriksi	65

Şekil 3-11.	Satış Destek Grubu için Hedef Matrisi.....	67
Şekil 3-12.	Süreç Yönetimi Değerlendirme Çevrimi.....	68
Şekil 3-13.	Süreç Geliştirmede Öncelik Belirleme Matrisi.....	70
Şekil 3-14.	Süreç Geliştirme ve Süreç İyileştirme.....	71
Şekil 3-15.	Süreç Metodlarına Bakış.....	72
Şekil 3-16.	Süreç Yönetme ve İyileştirme Modeli.....	73
Şekil 3-17.	Sürekli İyileşme Metodolojisi.....	74
Şekil 3-18.	Süreç Hedeflerine Ulaşmada BPR.....	76
Şekil 4-1.	Vitra' da Yönetim Kademeleri.....	82
Şekil 4-2.	Vitra TKY Organizasyonu.....	83
Şekil 4-3.	Stratejik Planlama Süreci.....	84
Şekil 4-4.	Şekillendirme Bölümü Scorecard Örneği.....	86
Şekil 4-5.	Vitra Rekabetçi Yapılanma Piramidi.....	87
Şekil 4-6.	Hedeflerin Yayılımı.....	88
Şekil 4-7.	Vitra İş Süreçlerine Örnekler.....	89
Şekil 4-8.	Vitra Destek Süreçlerine Örnekler.....	90
Şekil 4-9.	Etki Matrisi Örneği (EM).....	91
Şekil 4-10.	Gelişme İhtiyacı Matrisi (GİM).....	91
Şekil 4-11.	Karar Matrisi Örneği.....	91
Şekil 4-12.	Vitra 2000 Yılı Kritik Süreçleri.....	92
Şekil 4-13.	Süreç Yönetim Sistemi.....	92
Şekil 4-14.	Süreç Şeması Örneği.....	94
Şekil 4-15.	Alt Süreç Akış Şeması Örneği.....	95

Şekil 4-16.	Performans Parametreleri Tanım ve İzleme Tablosundan Bir Kesit	96
Şekil 4-17.	Süreç İyileştirme Metodunun Tanımlanması	104
Şekil 4-18.	Vitra' da Süreç Değişiklik Yöntemi	105
Şekil 4-19.	Süreç Değişikliklerini Gözden Geçirme Mekanizması	106
Şekil-1.	Mevcut Tedarik Zinciri Süreci	117
Şekil-2	Fonksiyonel Yapı ve Süreç Yapısı	118
Şekil-3.	Mevcut Tedarik Zinciri Süreci ve Organizasyonel Yapı	119
Şekil-4	Pilot Uygulama -Yatay (çalışan) Süreçler ve Dikey Fonksiyonel Organizasyon (gölge)-	120
Şekil-5.	Süreçlerle Yönetim	121

KISALTMALAR

BKK	Bölüm Kalite Kurulu
BPI	Business Process Improvement – İş Süreçlerinin İyileştirilmesi
BPR	Business Process Reengineering – İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması
ÇYS	Çevre Yönetim Sistemi
EFQM	European Foundation For Quality Management-Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
EM	Etki Matrisi
GİM	Gelişme İhtiyacı Matrisi
GM	Genel Müdür
KS	Kalite Sistem
RADAR	Results, Approach, Deployment, Assesment and Review (Sonuçlar, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme, Gözden Geçirme)
SPC	İstatistiksel Süreç Kontrolü
SYS	Süreç Yönetim Sistemi
SYK	Süreç Yönetim Kurulu
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats (Güçler, Zayıflıklar, Fırsatlar, Tehditler)
TK	Toplam Kalite
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TKK	Toplam Kalite Kurulu
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
UDP	Uzun Dönemli Plan

GİRİŞ

Kuruluşların, günümüz değişim koşullarında ve kalite anlayışının ön plana çıktığı bu günlerde kendilerini sürekli geliştirmeye gereksinimleri vardır.

Klasik anlamda; kalite anlayışı, sadece ürün ve hizmet kalitesi anlamını yitirmiş durumdadır. Çıktı olarak üretilen ürün ve/ veya hizmetin kalitesi bir anlamda, öncesinde yer alan girdilerin, operasyonların kalitesine bağlıdır. Yani aslında kalite bir bütündür.

Bu araştırmada, kuruluşların kalite yolculuğunda, “EFQM Mükemmellik Modeli” ile geldikleri nokta anlatılmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli 9 kriterden oluşan geniş kapsamlı bir model olduğundan, burada sadece 5. kriter olan “SÜREÇLER” kriteri incelenerek, süreç performans değerlendirmesinin kuruluş performansına etkileri üzerinde durulmuştur.

Birinci bölümde, EFQM (European Foundation For Quality Management – Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Mükemmellik Modeli’ nin, 5’ i girdi kriteri, 4’ ü sonuç kriteri olmak üzere toplam 9 kriteri incelemeye alınmıştır. Bu kriterlerde, kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe nasıl ulaşabilecekleri anlatılmaktadır.

İkinci bölümde, EFQM Mükemmellik Modeli’ nin 5. kriteri olan ve aynı zamanda araştırmanın kapsamını oluşturan “Süreçler” kriterindeki “Süreç Yönetim Sistemi” ele alınmıştır. Bunu yaparken de, “Süreç Odaklı Yönetim” e geçişin tarihsel seyri açıklanarak, süreç tanımı, süreç özellikleri, süreç tipleri, süreç organizasyonu ve süreç yönetim modeli kavramlarına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, Süreç performans ölçümlemesi ve iyileştirme çalışmaları detaylandırılmıştır. Süreç hedefleri ve performans parametrelerinin belirlenmesinin bir üst basamağı olan “Stratejik Planlama Süreci” tanıtılarak, süreç performans ölçüm yöntemleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca süreçlerin gözden geçirilmesi, süreç değişiklikleri ve süreç iyileştirmeleri yine bu bölümde incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise, ilk üç bölümde anlatılan teori ve yaklaşımların Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Fabrikası’ ndaki uygulama çalışmaları kapsamlı bir şekilde incelenmiştir

EFQM Mükemmellik Modeli’ nin ve Süreç Yönetimi’ nin, kalite yolculuğunda Vitra’ ya kazandırdıkları bu çalışmada değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

1. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN TANITIMI

Sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması zorunludur. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır.

EFQM, Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli gelişmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır.¹

EFQM (European Foundation For Quality Management-Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa' da Sürdürülebilir İş Mükemmelliğinin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupa' ılı Kuruluşların İş Mükemmelliğine Eriştikleri Bir Dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kâr gütmeyen bir kuruluştur.

EFQM, kuruluşlara performanslarını iyileştirmeleri konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modelini oluşturmuştur. Temel kavramların yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin bir ifadesi olan bu model bugünlerde Avrupa çapında ve başka ülkelerde onbinlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır. Şirketler, okullar, sağlık kuruluşları, polis örgütleri, kamu hizmetleri kuruluşları ve devlet kuruluşları bu modeli kullanmaktadırlar.

Model ayrıca bu kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı da sunmak olduğundan Avrupa çapında farklı sektörlerdeki "iyi uygulamaların " paylaşılmasına olanak tanımaktadır.

¹ European Foundation for Quality Management , "EFQM Excellence Model Introduction" <http://www.efqm.org/modelintro.htm> , Erişim Tarihi: 20.02.2001

Model aşağıda belirtilen sekiz temel kavram üzerine kurulmuştur.²

- Müşteri Odaklılık,
- Tedarikçilerle Ortaklık,
- Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı,
- Süreçlerle ve Verilerle Yönetim,
- Sürekli İyileştirme,
- Liderlik ve Amacın Tutarlılığı,
- Toplumsal Sorumluluk ve
- Sonuç Odaklılık.

EFQM, Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen geri bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda, modelin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır.

Mükemmellik Modeli'nde amaç; kuruluşun proseslerinin, politika ve stratejilerinin, çalışanlarının ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek; müşteri ve çalışanlarının memnuniyetini sağlaması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşmasıdır.³

1.1. EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı

EFQM Mükemmellik Modeli, 9 ana kriter üzerine kurulmuş zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden 5' i "Girdi" kriterlerini, 4' ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur.

Girdi kriterleri, bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise, o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar, "Girdiler" den kaynaklanır.

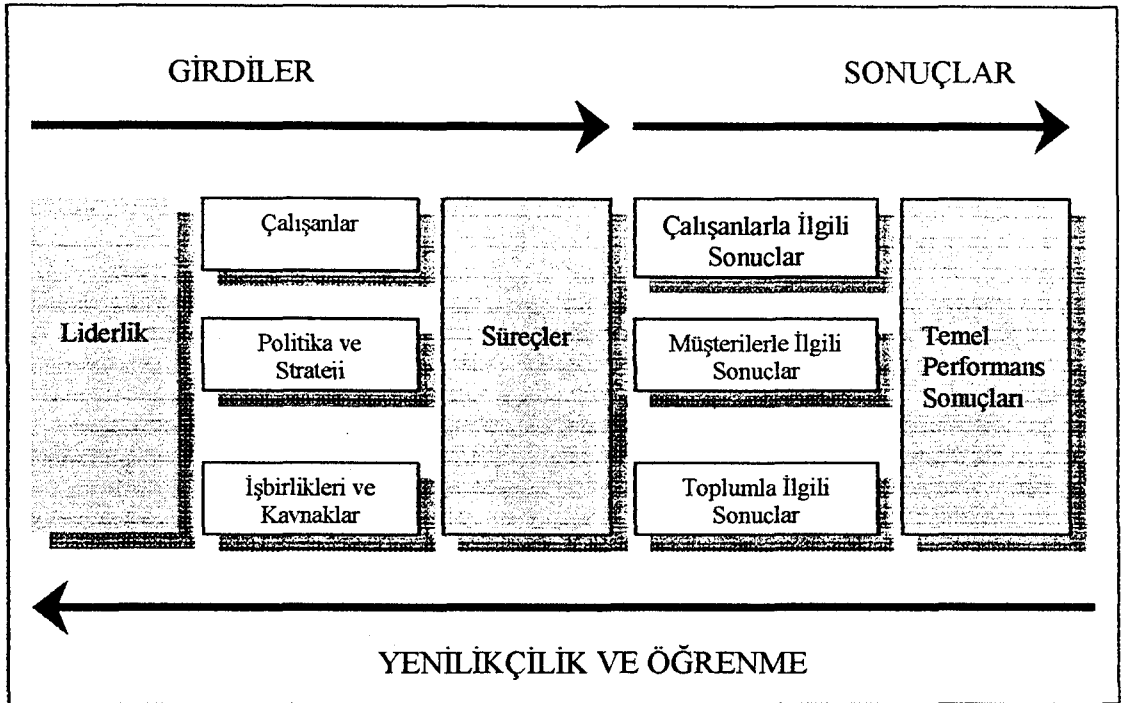
Performansla ilgili tüm boyutlarda, sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere, pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan modelin özü şu cümle ile özetlenebilir:

Performansa, Müşterilere, Çalışanlara ve Topluma yansıyan mükemmel sonuçlar; İşbirlikleri, Kaynaklar ve Süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir.

EFQM Mükemmellik Modeli **şekil 1-1.**'de gösterilmektedir.

² Celal Seçkin, "EFQM Mükemmellik Modelinde Değişiklikler", **Önce Kalite Dergisi**, Yıl:6 Sayı:35 Kalder Yayınları, (Ocak-Şubat 2000),s.12.

³ Selim Yazıcı, "Mükemmellikte EFQM Mükemmellik Modeli," **Önce Kalite Dergisi**, Yıl:7 Sayı:39 Kalder Yayınları, (Eylül-Ekim 2000). s.33.



Şekil 1-1. EFQM Mükemmellik Modeli ⁴

Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar, modelin dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.

1.2. Radar Mantığı

Modelin temelinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır. Radar İngilizce, Result, Approach, Deployment, Assesment ve Review sözcüklerinin baş harflerinden oluşmaktadır.

RADAR 4 boyuttan oluşur. ⁵

- Sonuçlar Results
- Yaklaşım Approach
- Yayılım Deployment
- Değerlendirme ve Assesment and
- Gözden geçirme Review

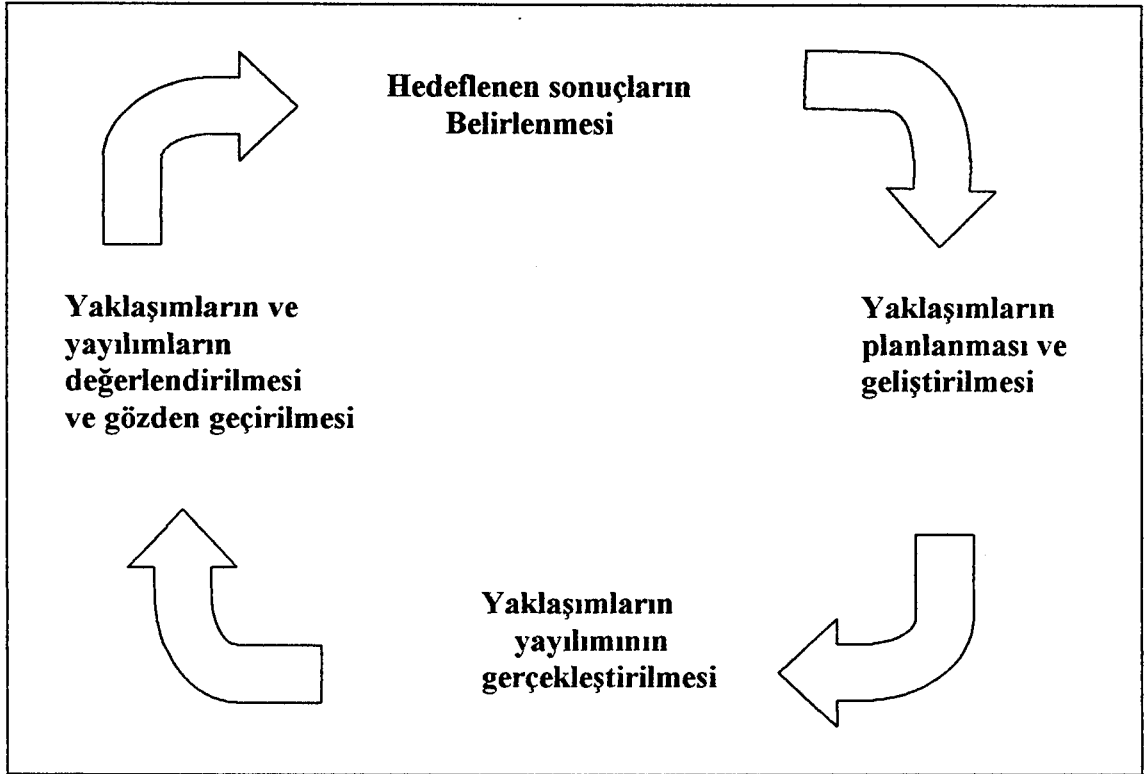
Bu mantık bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir:

⁴ European Foundation for Quality Management. **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, (Brussels: EFQM, 2000), s.15 ; Seçkin, **Ön.ver.**,s.13.

⁵ European Foundation for Quality Management, "The Radar Logic" <http://www.efqm.org/imodel/radar.htm>. Erişim Tarihi: 13.02.2001

- Kuruluşun hedeflediği sonuçları, politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymaktır. Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.
- Kuruluşun, hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmektir.
- Kuruluştaki yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmektir.
- Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirme ve gözden geçirmektir. Bu temelden hareketle, gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak gerekmektedir.⁶

Aşağıdaki şekil RADAR kavramını göstermektedir.



Şekil 1-2. Radar Mantığı⁷

⁶ Aynı, 13.02.2001

⁷ European Foundation for Quality Management, EFQM Mükemmellik Modeli 2000, (Brussels: EFQM, 2000), s.3.

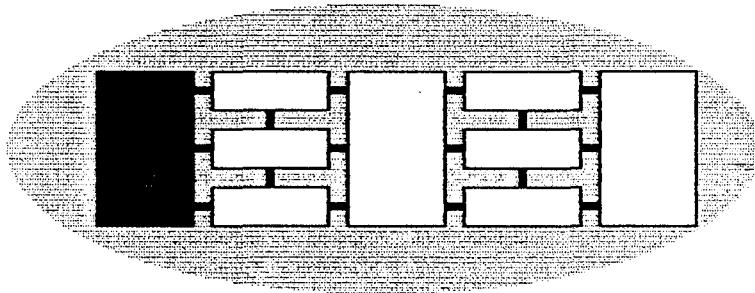
Modelin bir kuruluş içersinde örneğin, özdeğerlendirme amacıyla kullanılması sırasında RADAR mantığının yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme boyutları, “**Girdiler**” bölümündeki her bir alt kriterde, sonuçlar boyutu ise “**Sonuçlar**” bölümündeki her bir alt kriterde göz önünde bulundurulur.

2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN GİRDİ KRİTERLERİ

Şekil 1.1’ de belirtildiği gibi EFQM Mükemmellik Modelinde 5 girdi kriteri yer almaktadır. Bunlar;

- Liderlik
- Çalışanlar
- Politika ve Strateji
- İşbirlikleri ve Kaynaklar
- Süreçler ‘ dir.

2.1. Liderlik



Tanım : Liderler, kuruluşun vizyonunu ve misyonunu nasıl oluşturmakta, bunların gerçekleştirmesini nasıl kolaylaştırmaktadırlar. Uzun vadede başarı için gerekli kurumsal değerleri nasıl geliştirmekte ve bunları uygun faaliyet ve davranışları ile nasıl yaşama geçirmektedirler. Kuruluşun, yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak nasıl bir rol oynamaktadırlar.⁸ Bu soruların cevapları bu kriterde aranır.

İşletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan biriside liderliktir. Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da artırmaktadır. Gerçekten yöneticilerin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir.

Burada yöneticiyi “başkaları vasıtasıyla iş yapan kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür. Yönetim faaliyeti yürütülürken işletmede yalnız genel müdür veya bölüm başkanı yönetici değil, bir ustabaşı da yöneticidir.⁹

⁸ European Foundation for Quality Management, **The European Quality Award, Information Brochure**, (Brussels: EFQM,2000), s.21.

⁹ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon** (Cilt:1, Eskişehir, 1995), s.12.

Yönetici, işletmeyi yöneten birey olarak, emrinde çalışan bireyleri motive etme, onlara liderlik etme rolü üstlenir. Yetki ile yapılamayacak işler liderlik yetenekleri ile sağlanabilir.¹⁰

Liderlik ise; belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.¹¹

Burada belirtilmesi gereken nokta, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticilerde olabilir. Ancak ideal olanı yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarıdır.¹²

Liderlik kriteri, dört alt kriterden oluşmaktadır.

a. Liderler kuruluşun misyonu ve vizyonunu nasıl oluşturmakta, ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda nasıl örnek olmaktadır?

Kurum kültürünü, Liderler geliştirmektedir. Her düzeyde yönetim fonksiyonunda, liderlik davranışları sergilenmektedir. Şirketin, politika ve stratejileri sistematik ve yapısal araçlarla bütün organizasyonda yaygınlaştırılmalı ve tüm faaliyetlerle uyum sağlanmalıdır.

Bir kuruluşun, liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır.

Liderler, kuruluşun misyon ve vizyonunu oluşturmada etkin bir rol oynamalıdır. Kurum kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kuralllar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilme sürecinde örnek olmalı, kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinmelerine göre gereken önlemleri almalıdırlar. İyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve aktif biçimde rol almalı, yetkelendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve özendirme; örneğin, kuruluşun organizasyonel yapısını değiştirme gibi öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlamalıdırlar. Öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma ve iyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptayarak Kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme yönünde çalışmalıdırlar.

b. Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak nasıl almaktadırlar?

¹⁰ Aynı, s.20.

¹¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (Dördüncü basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1993), s.328.

¹² Aynı, s.329.

Liderler, Kuruluşun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme yapmalı, süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlamalıdır. Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanması ve uygulanması yönünde çalışmalar yapmalıdırlar. Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin, bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlamalı, yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin; yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanmasını ve uygulanmasını hayata geçirmelidirler.

c. *Liderler, müşterilerle işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri nasıl yürütmektedirler?*

Bu alt kriterde, liderlerden beklenenler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.¹³

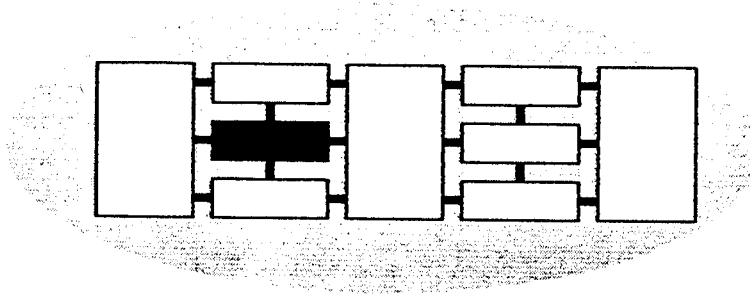
- Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama,
- İşbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma,
- Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma,
- Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı, ya da örneğin; bağlılıkları nedeniyle takdir etme,
- Meslek kuruluşlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle Mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma,
- Çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma.

d. *Liderler kuruluşun çalışanlarını nasıl motive etmekte desteklemekte ve tanımaktadırlar?*

Liderler, Kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletmekten sorumludurlar. Aynı zamanda erişilebilir olma, çalışanları aktif biçimde dinleme ve yanıtlama fonksiyonlarını yerine getirmelidirler. Çalışanlara kendi planlarını, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma anlamında çalışmalıdırlar. Çalışanları, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olmak için gerekli faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Kuruluş içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde, takdir etme yöntemlerini geliştirmeli ve uygulamalıdırlar.

¹³ European Foundation for Quality Management, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, (Brussels: EFQM, 2000), s.19.

2.2. Politika ve Strateji



Tanım: Bu kriterde, Kuruluşun misyon ve vizyonunu, net bir biçimde paydaşlara odaklanmış bir strateji ve bunu destekleyen uygun politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçler yoluyla nasıl gerçekleştirdiği ortaya konmaktadır.¹³

Politika ve strateji kriteri kapsamında beş alt kriter yer almaktadır.

a. Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini nasıl temel almaktadır?

Kuruluşlar, bu alt kriteri kendilerine uygularken şu konular üzerinde yoğunlaşmalıdırlar. Kuruluş, mevcut durumdaki ve gelecek içinde yer alacağı pazarı ve pazarın ilgili kısımlarını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve değerlendirmesini yapmalıdır. Müşterilerin, çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, toplumun ve hissedarların uygun gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması ve önceden tahmin edilebilmesi gerekmektedir. Rakiplerin faaliyetleri de dahil olmak üzere pazardaki gelişmelerin değerlendirilmesi ve tahmin edilebilmesi için uygun yöntemlerle sistematik olarak incelenmesi sağlanmalıdır.

b. Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili çalışmalardan elde edilen bilgileri nasıl temel almaktadır ?

Bu alt kriterde, kuruluştan beklenenleri aşağıdaki maddelerde özetleyebiliriz:

- Kuruluş içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi,
- Öğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi,
- Rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kuruluşların performanslarının analiz edilmesi,
- Toplumsal, yasal ve çevresel konuların değerlendirilmesi,
- Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi,
- Paydaşların fikirlerinin değerlendirilmesi ve bu fikirlerden yararlanılması.

¹³ Aynı, s.20.

c. *Politika ve strateji nasıl oluşturulmakta , gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir?*

Bu alt kriterde üzerinde durulması gereken noktalar EFQM Mükemmellik Modeli'nde aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir. Kuruluşlar, politika ve stratejilerini oluştururken bu konulara önem vermelidirler.

- Paydaşların, gereksinim ve beklentilerinden, öğrenme ve yeniliklere ilişkin çalışmalardan, elde edilen bilgiler temel alınarak, politika ve stratejinin kuruluş misyon, vizyon ve değerleri ile uyum içinde oluşturulması,
- Paydaşların, gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi,
- Kısa ve uzun vadedeki baskı ve taleplerin dengelenmesi,
- Risklerle başa çıkabilmek için alternatif senaryolar ve olasılık planlarının oluşturulması,
- Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi,
- Kuruluşun politika ve stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların politika ve stratejileriyle uyumunun sağlanması,
- Mükemmellik anlayışının temel kavramlarının politika ve stratejiye yansıtılması,
- Politika ve strateji uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi,
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi,
- Politika ve stratejinin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi,

d. *Politika ve stratejinin yayılımı, kilit süreçler çerçevesi yoluyla nasıl gerçekleştirilmektedir?*

EFQM Mükemmellik Modelinde, bu alt kriterde yapılması gerekenler şu şekilde açıklanmaktadır.

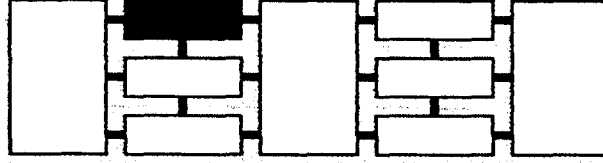
Kuruluş, politika ve stratejilerini hayata geçirirken, gerekli olan kritik süreçlerini belirleyerek bu süreçlerin sahiplerini belirlemelidir. Kilit süreçler paydaşlar da dikkate alınarak tanımlanmalı ve bu süreçlerin politika ve stratejileri hayata geçirmede ne denli etkin olduğu gözden geçirilmelidir.¹⁴

e. *Politika ve strateji nasıl duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir?*

Kuruluş politika ve stratejilerinin ilgili kitleye (çalışanlar, paydaşlar, hissedarlar gibi) duyurulması ve yayılımı sağlanmalıdır. Politika ve stratejiler, kuruluş bütünündeki faaliyetlerinin planlanması ve hedeflerinin oluşturulmasında baz alınmalıdır. Politika stratejiler hayata geçirilirken plan, amaç ve hedeflerin uyumu sağlanmalı öncelikler belirlenmelidir.

¹⁴ Eczacıbaşı-Vitra, Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Kitabı, (2000) s.19.

2.3. Çalışanlar



Tanım: Kuruluş, çalışanlarının bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde nasıl yönetmekte, geliştirmekte ve özgürce kullanmalarını sağlamaktadır.

Çalışanlar kriteri, beş alt kriteri içermektedir.

a. İnsan kaynakları nasıl planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir?

Kuruluşun, insan kaynakları stratejilerinin oluşturulması, performans yönetim sistemi, kariyer geliştirme, rotasyon ve yedekleme planları bu grupta ele alınması gereken konulardır. Ayrıca işe alma süreci, çalışanların memnuniyet ve beklentilerinin ölçülmesiyle iyileştirilmesi de burada ele alınır.

b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri nasıl belirlenmekte, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir?

Çalışanların, kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine, uygun hale getirilmesi amacıyla, eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması aşamaları bu alt kriterde incelenir. Çalışanların, bilgi ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması istenir. Bireysel, takım ve kuruluşun bütününde, öğrenme olanaklarının oluşturulması ve katılımın özendirilmesi üzerinde durulur. Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kuruluş hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması koşulu önemlidir. Ayrıca çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için yardımcı olunması için yapılanlar değerlendirilir.

c. Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi nasıl sağlanmaktadır?

Bireylerin ve ekiplerin iyileştirme çalışmalarına katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi boyutu üzerinde durulur. Birey ve ekiplerin iyileştirme çalışmalarına hangi yollarla katıldığı örneğin, projeler, çalışma grupları, öneri sistemleri gibi ve bu katılımların nasıl değerlendirildiği önemlidir. Yani, yapılan bir projenin sonucunda bir ödül sistemi var mıdır? Ya da başka ne gibi yöntemlerle çalışanların katılımı desteklenmekte ve özendirilmektedir? Buna bakılır. Çalışanların yenilikçi ve yaratıcı

girişimlerini destekleyecek olanakların yaratılması sağlanıyor mu? Çalışanlar kendi başlarına karar alabilmeleri için yetkelendirilmişler mi? Çalışanların ekip halinde çalışmaları için ne gibi ortam ve sistemler kurulmuş, bunlara olanak sağlanıyor mu? Gibi sorular bu alt kriterde ele alınıp yanıt bulmalıdır.

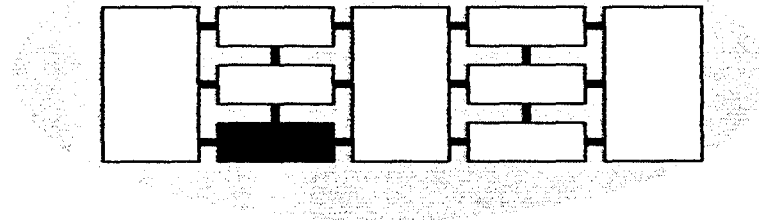
d. Çalışanlar ile kuruluş arasında nasıl bir diyalog söz konusudur?

Burada ilk akla gelen, şüphesiz iletişim sözcüğü oluyor. İletişim gereksinimlerinin saptanması, iletişim politika, strateji ve planlarının gereksinimlere uygun bir şekilde geliştirilmesi için yapılan çalışmalar önem kazanmaktadır. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması gerekmektedir. Bu iletişim kanalları neler olabilir dediğimizde; toplantıları, panoları, sunuşları, kuruluş içerisinde çıkarılan dergi vb. yayınları örnek verebiliriz.

e. Çalışanlar nasıl takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir?

Çalışanlar, yaptıkları işlerin karşılığında aybaşında aldıkları ücretlerinin dışında farklı şekillerde de takdir edilmek ve onurlandırılmak isterler. Şüphesiz her çalışana aynı ücret ödenmez. Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama yönelik konuların politika ve strateji ile uyum içinde olması istenir. Tanıma ve ödüllendirme içinde kuruluşlara göre farklı uygulamalar olabilir. Örneğin, Performans ödülü, Hizmet ödülü, Kıdem Teşvik Ödülü, Proje Ödülleri gibi. Çalışanların, sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması da üzerinde durulan bir konudur.¹⁵

2.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar



Tanım: Kuruluş, Politika ve stratejisini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetmektedir? Bu soru, 4.kriter ile incelenmeli ve cevap bulmalıdır.¹⁶

İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri kapsamında beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

¹⁵ European Foundation for Quality Management, **EFQM Mükemmellik Modeli 2000**, (Brussels: EFQM, 2000), s.23.

¹⁶ Aynı, s.24.

a. Kuruluş dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir?

Kuruluş dışı işbirlikleri ile kastedilen tedarikçilerdir. Tedarikçi seçme kriterleri ve seçim sistematigi, tedarikçilerin değerlendirilmesi, işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerin, değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi bu çerçevede ele alınacak konulardır.

b. Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir?

Bu alt kriterde finansal kaynakları yönetirken kullanılan bütçe ve UDP (Uzun Dönemli Planlar) lerin hazırlanması esastır. Bilançoların hazırlanması, maliyetlerin çıkarılması ve raporlandırılması, fon yönetimi, teşvik yönetimi, süreçlerinin mevcut ve uygulanıyor olması gereklidir. Etkin ve verimli bir finansal kaynak yapısı oluşturmak amacıyla, finansal mekanizmalardan ve parametrelerden yararlanılması gerekmektedir.

c. Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir?

Bina, makina ve ekipmanların ekonomik ömürlerinin en üst seviyede olması için bakım ve kullanımının yönetimi bu kapsamda ele alınan konulardır. Aktifler dediğimiz bu varlıkların güvenliğinin de sağlanması gereklidir. Aktiflerin güvenliği nasıl sağlanır dediğimizde risklere karşı yapılan sigortaları, yangın söndürme ekipleri, güvenlik görevlileri, alarm sistemleri ve yağmurlama sistemlerinden bahsedilebilir. Kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi de üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

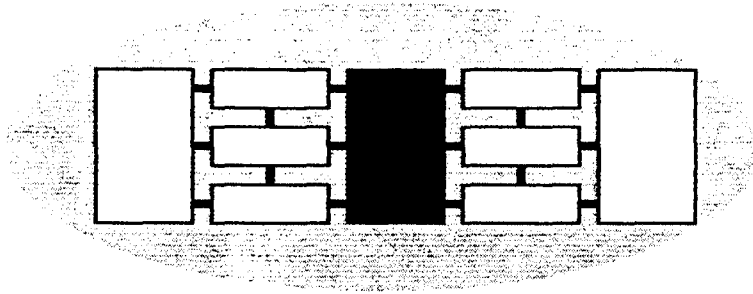
d. Teknoloji nasıl yönetilmektedir?

Politika ve stratejilerin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek, alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi teknoloji yönetiminin bir parçasıdır. Yeni ve alternatif teknolojilerin izlenmesi fuarlar, yayınlar, rakip ürün analizleri, fabrika ziyaretleri gibi yollarla yapılırken bir yandan da mevcut teknolojiye olabildiğince yararlanılmalıdır. Eski teknolojilerin belirlenerek yeni teknolojiler ile değiştirilmesi de önemli bir iyileştirme olarak değerlendirilir.

e. Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir?

Kuruluşta yer alan bilgi teknolojileri, bilgi kaynakları ve bilginin yapılandırılması ve yönetilmesi üzerinde durulan bir konudur. Kuruluş içindeki ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması yetkiler dahilinde gerçekleştirilmelidir. Bilginin geçerliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması bu alt kriterin değerlendirilmesinde ele alınır. Bilgi elektronik ortamda saklanabildiği gibi, kağıt ortamında saklanan bilgiler de mevcuttur. Elektronik ortamda olan bilgiler backuplarla saklanabilmekte, kağıt ortamında olanlar için ise kütüphane ve arşivleme sistemlerinden söz edilmektedir.

2.5. Süreçler



Tanım: Süreçler kriterinde; Kuruluşun, politika ve stratejisini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek, onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini nasıl tasarladığı , yönetildiği ve iyileştirildiği incelenmektedir.¹⁷

Bu bağlamda bakıldığında kriter değerlendirilirken, aşağıda belirtilen alt kriterler ayrı ayrı ele alınmalı ve sistemler, yöntemler, uygulamalar ortaya konulmalıdır. Bu kriter aynı zamanda araştırma konumuzun da temelini oluşturduğundan Bölüm 2 ve 3 te daha detaylı olarak ele alınacaktır.

a. Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlanmakta ve yönetilmektedir?

Kuruluşun süreçlerinin belirlenmesi, süreç haritalarının çıkarılması ve süreçlerin sahiplendirilmesi bu adımda yapılması gerekenlerdir. Tüm süreçler tanımlandıktan sonra kuruluşun üzerinde odaklanması gereken süreçlerin (kritik süreçler) belirlenmesi aşamasına geçilir. Kritik süreç belirlenmesinde kullanılan yöntem ve teknikler bölüm 2 de açıklanacaktır. Bu aşamada aynı zamanda bir takım çalışma standartları (ürün standartları, üretim standartları gibi) ve sistem standartlarından (ISO 9001, ISO 14001 gibi) da yararlanıldığı ve uygulandığı görülmektedir.

Sistem standartları, dökümantasyon yapısının oluşturulması ve operasyon standartlarının geliştirilmesini, güvenilir kayıtların tutulmasını, sistemlerin iç ve dış tetkiklerle sistematik olarak gözden geçirilmesini sağlar.

Özdeğerlendirme, ilgili otoritelerin yaptıkları denetlemeler, iç ve dış tetkikleri ile çalışma standartlarına uyum incelenir.

b. Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanarak nasıl iyileştirilmektedir?

¹⁷ Aynı, s.26-27.

Bu alt kriterde süreç performanslarının ölçülmesi, ölçümlemede kullanılan yöntemler üzerinde durulur. Süreç parametrelerinin performans sonuçları değerlendirildiğinde sürecin nerde olduğu iyileştirmeye konu olup olmadığı ortaya çıkar. Süreç iyileştirme gerektiren bir süreç ise iyileştirme plan ve yöntemleri belirlenir ve uygulamaya alınır.

c. *Ürün ve hizmetler, müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlanmakta ve geliştirilmektedir?*

Ürün ve hizmetler tasarlanırken müşteri boyutu daima ön plandadır. Müşteri gereksinim ve beklentilerinin kuruluş tarafından öğrenilmesi, bu beklenti ve isteklerin, ürün ve hizmet tasarımına yansıtılması beklenmektedir. Bu beklentileri ölçmek için pazar araştırmaları, müşteri tatmin anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından kuruluşun yararlanıp yararlanmadığı sorgulanır.¹⁸

d. *Ürün ve hizmetler nasıl üretilmekte, sunulmakta ve servisi sağlanmaktadır?*

Tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması, ürün geliştirme stratejileri, ve üretim süreci bu alt kriterde incelenir. Ayrıca ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere duyurulması, pazarlanması ve satışı, ürün ve hizmetler için servis sağlanması önemli konulardandır.

e. *Müşteri ilişkileri nasıl yönetilmekte ve gözden geçirilmektedir?*

Burada üzerinde durulan noktalar aşağıda özetlenmiştir:

- Müşterilerin günlük ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması, şikayetler dahil olmak üzere, güncel iletişimden elde edilen geribildirim değerlendirilmesi,
- Müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinden memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların, servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi,
- Müşteri, satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi,
- Düzenli olarak yapılan anketlerin, önceden belirlenmiş diğer araçlardan ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması, artırılması amacıyla kullanılması.

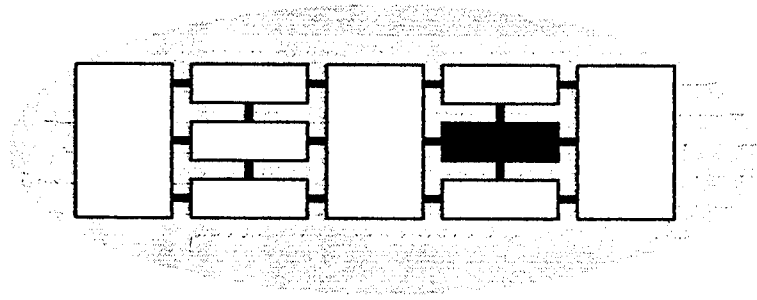
¹⁸ Eczacıbaşı-Vitra, *Özdeğerlendirme Puanlama Kitabı*, (2000) s.15.

3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN SONUÇ KRİTERLERİ

Şekil 1-1.' de belirtildiği gibi EFQM Mükemmellik Modeli'nde "Sonuç Kriteri" olarak 4 sonuç kriteri yer almaktadır. Bunlar;¹⁹

- Müşterilerle İlgili Sonuçlar
- Çalışanlarla İlgili Sonuçlar
- Toplumla İlgili Sonuçlar
- Temel Performans Sonuçları' dır.

3.1. Müşterilerle İlgili Sonuçlar



Tanım: Şekil 1-1.' de de görüldüğü üzere "Müşterilerle İlgili Sonuçlar" kriteri EFQM Mükemmellik Modeli' nin sonuç kriterlerinden ilkidir. Buraya kadar modelin girdi kriterleri üzerinde durulmuştur. Bu ve bundan sonraki kriterlerde sonuçlar üzerinde durulacaktır.

Kuruluşun dış müşterileri ile ilgili eldiği ettiği sonuçlar bu kriter kapsamında ele alınmaktadır.

Müşterilerle ilgili sonuçlar kriteri kapsamında iki alt kriter değerlendirilmektedir.²⁰

a. Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler, dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına yönelik müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir.

Müşterilerin algılamalarına yönelik ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

¹⁹ Aynı, s.17.

²⁰ European Foundation for Quality Management, *The European Quality Award, Information Brochure*, (Brussels: EFQM,2000), s.23.

- Genel imaj

Çeşitli müşteri grupları ve satış şirketleri çalışanları tarafından genel imaj algılamaları şu boyutlarda ifade bulmaktadır. Erişilebilirlik, iletişim, esneklik, önleyici davranış, yanıt verebilme. Kuruluşun genel imajı rakiplerle karşılaştırılarak, kuruluşun değerlendirmesi yapılır.

- Ürün ve hizmetler

Müşterilerin, kuruluşun ürün ve hizmetlerine yönelik algılamaları ise şu başlıklar altında incelenebilir. Kalite, değer, güvenilirlik, tasarımda yenilik, teslimat ve sunum, çevre üzerindeki etki.

- Satış sonrası destek

Kuruluşun satış sonrası verdiği destek, müşteriler tarafından değerlendirilirken şu noktalar göz önünde bulundurulmaktadır. Müşteri şikayetlerinde veya arızalarda müşteriye destek verme süresi, garanti kapsamında yeterince karşılık olup olmadığı, şikayetleri ele alma yaklaşımları, müşteriye bilgilendirme ve ürün hakkında verilen teknik dökümanlar, ürün hakkında verilen teknik destek, ürüne yönelik eğitim verme gibi konular müşteriler tarafından değerlendirilmektedir.

- Müşteri bağlılığı

Müşterinin kuruluşa olan bağlılığı aşağıdaki göstergeler ile ölçümlenebilmektedir.

- Yeniden satınalma eğilimi,
- Kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini satınalma isteği,
- Kuruluşu başkalarına tavsiye etme isteği.

b. *Performans Göstergeleri*

Bu göstergeler; kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek, dış müşterilerin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı kuruluş içi göstergelerdir.

Müşterilere yönelik iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak, aşağıdaki konuları içerebilir. Algılama ölçümlerinde kuruluşun dış müşteriler tarafından algılamaları incelenirken, burada kuruluş kendi performansını aynı parametrelerle incelemektedir.

- Genel İmaj

Kuruluş genel imajını değerlendirirken, başarısını kanıtlayan ödüller, alınan sistem ve ürün onayları gibi ödül ve ünvanların niteliği ve çokluğu birer gösterge olarak ele alınır. Örneğin, bir kuruluşun TÜSİAD KalDer Ulusal Kalite Ödülünü ve/veya EFQM ödülünü alması hiç şüphesiz büyük bir prestij ve başarı kaynağıdır. Aynı şekilde sözlü

ve yazılı basında da da başarıları, yatırımları, yeni ürünleri, etkinlikleri ile yer aldığında kuruluş performansını olumlu ölçüde etkilemektedir.

- Ürün ve Hizmetler

Kuruluşun, ürün ve hizmetler konusunda rekabet edilebilirliğindeki göstergelerinin durumu incelenmelidir. Örneğin, fiyatlandırma stratejileri ve kaliteli ürünleri ile pazarda rekabet edebilme, pazar payının artırılabilmesi olumlu gelişmelerdir. Müşteri şikayetine potansiyel konu olabilecek özür, hatalı ürünler ve iade oranlarının düzeyleri ve azalan bir trend izlemesi iyi bir göstergedir. Garanti kapsamında yapılan ödemelerin azalması ürünün garanti kapsamında çıkaracak arıza vb. durumların azalması dolayısıyla ürün kalitesinin artması ile doğru orantılı olarak gelişmektedir. Müşteri şikayet oranlarının azalan bir trend izlemeside olumlu bir göstergedir. Tüm ürünlerin bir yaşam eğrisi vardır. Ürünün pazarda kalma süresi ve ürün ömrü iyi takip edilmesi ve izlenmesi gereken bir parametredir. Doyum noktasına ulaşmış bir ürünü pazarda tutmaya devam etmenin bir anlamı yoktur.

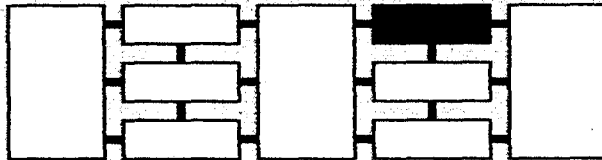
- Satış ve Sonrası Destek

Kuruluşlar; müşterilerine , satış ve satış sonrası desteği, yetkili satıcılar, müşteri hizmetleri ve yetkili servisler kanalıyla vermektedirler. Bilgi ve teknik destek ise periyodik yayınlarla sağlanabilir. Satış ve satış sonrası destek veren birimlerin eğitim ihtiyaçları kuruluş tarafından karşılanmalıdır. Müşteri şikayetlerini cevaplama süresinin azaltılmaya çalışılması gerekmektedir.

- Müşteri Bağlılığı

Müşteri bağlılığında en önemli gösterge, ilişkinin sürekliliği ve kazanılan müşterilerdir. Kazanılan ve kaybedilen işlerin oranı da bu noktada önem kazanmaktadır. Satış performansları sürekli gözden geçirilerek satış stratejileri oluşturulmalıdır.

3.2. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar



Tanım: Çalışanlar, kuruluşların en değerli varlıklarıdır. Düşünebilen, öğrenebilen, öğrendiklerini paylaşarak sinerjik etki yaratabilen bir entellektüel sermaye olarak değerlendirilen çalışanların, potansiyellerinden tam olarak faydalanılması

gerekmektedir. Bu sayede, çalışanların yaratıcılık ve öğrenme yetenekleri de ortaya konmuş olur. Kuruluş içinde bu yönde gerçekleşen ve çalışanların katılımını ön planda tutan bir katılımcı kültürün bulunması, çalışanların morallerini yükselterek yeteneklerini ortaya koyma fırsatını sağlayacaktır.²¹

Kuruluş için bu denli önemli olan çalışanlar ile ilgili ne gibi sonuçlar elde edileceği bu kriterin konusunu oluşturmaktadır.

Çalışanlarla ilgili sonuçlar kriteri kapsamında iki alt kriter ele alınmaktadır.

a. Algılama Ölçümleri

Algılama ölçümleri, çalışanların kuruluş hakkında algılamalarına yönelik olarak, çalışanların memnuniyeti anketleri, odak grupları, görüşmeler, sistematik performans değerlendirmeleri gibi yöntemlerle elde edilen verilerdir.

Çalışanların algılamalarına yönelik ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki göstergeleri içerebilir:

- Motivasyon

Çalışanların motivasyon unsurlarını nasıl algıladığını ve beklentilerini ölçümlemek için çalışanlar anketi uygulaması güzel bir yöntemdir. Motivasyon unsurları ile ifade edilen konular; kariyer geliştirme, katılım, liderlik, iletişim, fırsat eşitliği, yetkendirme, tanıma, öğrenme ve başarıma fırsatı, hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi, kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejileri, eğitim ve geliştirme olanaklarıdır. Belirli periyotlarda sorgulanan bu konuların genel tatmin seviyeleri bir önceki yıl kuruluş sonuçları ile karşılaştırılır. Konulan hedef değerleri ve yıllar itibarıyla karşılaştırmalara göre iyileştirilmesi ve üzerinde durulması gereken konular ortaya çıkarılır ve bu konularda yoğunlaşılır.

- Tatmin

Tatmin unsurları olarak değerlendirilen konular kapsamında; kuruluşun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, değişimin yönetimi, kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, kuruluşun yerel ve genel toplum içindeki rolü, çalışma ortamı yer almaktadır.

b. Performans Göstergeleri

Bu göstergeler kuruluşun, çalışanların performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı kuruluş içi göstergelerdir.

²¹ Yazıcı, Ö.n.ver..s.36.

Çalışanlara ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

- **Başarılar**

Çalışanların başarılı olabilmesi için mevcut yetkinlik düzeyleri ile yetkinlik gereksinimleri karşılaştırılarak, hedefe ulaşmak için yapılan eğitim ve geliştirme, çalışanların yetkinliklere yansımaları karşılaştırılır. Bu oran yükseldiği takdirde istenilen başarı elde edilmiştir.

- **Motivasyon ve Katılım**

Çalışanların takım çalışmalarına katılımı esas alınmalıdır. Takım çalışmaları sayısı artırılabilir oranda katkı sağlanıyor demektir. Eğitim ve geliştirme düzeylerinin artırılması için eğitim planlarının hazırlanıp uygulanması, eğitime bütçe ayrılması çalışanların kuruluşa kazandırılmasında ve verim elde edilmesinde önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Tatmin**

Çalışanın ne oranda işinden ve kuruluştan tatmin olduğu aşağıdaki göstergelerle ölçümlenebilmektedir.

- Devamsızlık ve hastalık oranları,
- İş kazaları düzeyi,
- Şikayetler,
- İşe alma eğilimleri,
- Personel devir oranı,
- Grevler,
- Ücret dışı haklardan yararlanma,
- Kuruluşun sağladığı olanaklardan yararlanma (sosyal ve kültürel etkinlikler).

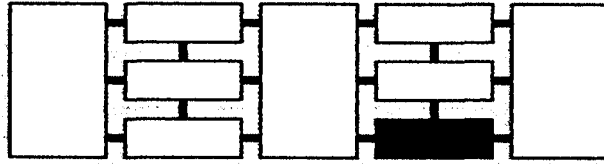
- **Kuruluş Tarafından Çalışanlarına Sağlanan Hizmetler**

Çalışanlara sağlanan hakların, Personel Yönetmeliği, İnsan Kaynakları El Kitabı gibi dökümanlarda yer alması ve duyurulması gereklidir. İdari işler, faydalar ve endüstriyel ilişkileri sıfır hata ile yönetmek ve çalışanların haklarının zamanında yerine getirilmesi esastır.

Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim araçlarının çokluğu iletişimin menuniyet oranının artan bir trend izlemesi, iletişim etkinliği anlamında önem taşımaktadır.

Çalışanlara verilen eğitimlerin çalışanlar üzerindeki etkileri mutlaka değerlendirilmeli, eğitim sonrası, davranış, bilgi, beceri düzeyleri ölçümlenmelidir.

3.3. Toplumla İlgili Sonuçlar



Tanım: Kuruluşun, içinde bulunduğu toplumla (yerel, ulusal veya uluslar arası) ilgili olarak ne gibi sonuçlar elde ettiği bu kriterin konusunu oluşturmaktadır.²²

Toplumla ilgili sonuçlar kriterinde iki alt kriter ele alınmaktadır.

a. Algılama Ölçümleri

Bu ölçümler, toplumun kuruluş hakkındaki algılamalarını; anketler, raporlar, kamuya açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkilileri gibi kaynaklardan elde edilen verilerdir.

Toplumun algılamasına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir:

Bu ölçümlerle sonuçları X kuruluşuyla mutlaka karşılaştırılır. Kuruluş, aynı zamanda toplumsal bir sorumlulukta taşıdığından, toplum tarafından gerekli olan bilgileri açıklamalı, fırsat eşitliğini sağlamalı, yerel ve ulusal ekonomi üzerinde olumlu etkiler yaratmalı, ilgili ve yetkili kişilerle sağlıklı ilişkiler içerisinde olabilmelidir. Faaliyetini yürüttüğü yerdeki topluma katılımı ise, eğitim ve öğretim faaliyetlerine katılım, sağlık ve refah konularına destek, spor ve eğlence faaliyetlerine destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri ile gerçekleşebilir.

Kuruluşun faaliyetleri ve/veya ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların (gürültü ve koku, kirlilik ve zehirli atıklar, tehlikeler) azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar yapması beklenmektedir.

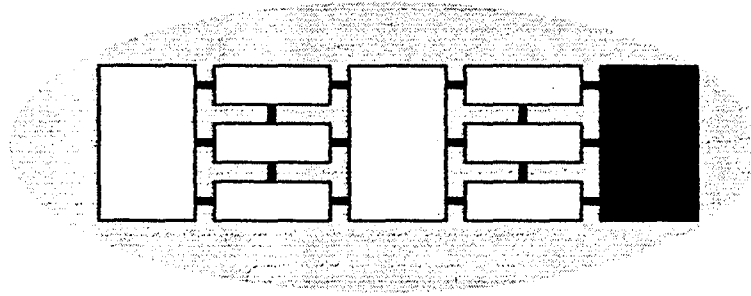
Kuruluşun kaynaklarının korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması için çalışmalarda bulunması gereklidir. Örneğin, atıkların ve ambalajlamanın azaltılması ya da kaldırılması, hammadde ve diğer girdilerin ikamesi, taşıma biçiminin seçimi, gaz, su, elektrik gibi malzemelerin geri dönüşümlü olarak kullanımı.

²² Eczacıbaşı-Vitra, *Özdeğerlendirme Puanlama Kitabı*, (2000) s.21.

b. Performans Göstergeleri

Bu göstergeler; kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek, toplumun kuruluşa ilişkin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Bu göstergeler, basında yer alma, kazanılan unvan ve ödüller, yetkili ve resmi kuruluşlarla ilişkiler olarak sayılabilir.

3.4. Temel Performans Sonuçları



Tanım: Sonuç kriterlerinin sonucusu olan bu kriterde; Kuruluşun, planlanmış olan performansıyla ilgili olarak ne gibi sonuçlaar elde ettiği ile ilgilenilmektedir.

Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, “**Temel Performans**” çıktıları kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler Temel Performans Göstergeleri kapsamında değerlendirilebilir ya da tersi bir durum sözkonusu olabilir.

a. Temel Performans Çıktıları

Kuruluşun performansı, finansal ve finansal olmayan sonuçlara göre, hedef ve rakip kuruluş değerleriyle karşılaştırmalı olarak yıllar itibariyle izlenir. Grafikselsel ve rakamsal sonuçlar değerlendirilir. Finansal sonuçlar kapsamında izlenen göstergeler; hisse senedi fiyatları, kar payları, brüt kar marjları, net kar, satışlar, bütçenin gerçekleştirilme düzeyi örnek olarak sayılabilir. Finansal olmayan sonuçlarda ise; pazar payları, ürünlerin pazara sunma süreleri, iş hacimleri izlenebilir.

b. Temel Performans Göstergeleri

Bu göstergeler, kuruluşun temel temel performansına ilişkin olası çıktıları izlemek, değerlendirmek, tahmin etmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılan operasyonel göstergelerdir.

Aşağıda bu göstergelerin neler olduğu maddeler halinde verilmiştir.²³

²³ Aynı, s.22.

- Süreçler

Süreçlerde izlenen boyutlar; performans, yayılım, değerlendirmeler, yenilikler, iyileştirmeler, çevrim süreleri, hata oranları, olgunluk, üretkenlik, pazara sunma süresi olarak verilebilir.

- Dış Kaynaklar (İşbirlikleri Dahil)

Dış kaynaklar olarak değerlendirilen konular; tedarikçi performansları, tedarikçi fiyatı, işbirliklerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapan kuruluşların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer olarak sayılabilir.

- Finansal göstergeler

Finansal olarak izlenen göstergeler, nakit akışları, bilanço, amortisman, bakım giderleri, özsermaye getirisi, net aktif getirisi, kredi notu vb.

- Binalar, donanım ve malzemeler

Bu başlıkta, hata oranları, stok devir hızları, yardımcı kaynak kullanımı incelenebilir.

- Teknoloji ve yaratıcılık

Kuruluşun teknoloji yenilik oranı, sahip olduğu patent sayısı, kullanım hakları gibi göstergeleri de performansını gösteren parametrelerdir.

- Bilgi ve bilgi birikimi

Bilginin bütünselliği, erişilebilir olması, zamanında hazır olması , paylaşımı ve kullanımı, uygunluğu bu kapsamında değerlendirilir.

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİM SİSTEMİ

1. SÜREÇ TANIMI, SÜREÇ ÖZELLİKLERİ VE TEMEL UNSURLARI

Süreç tanımının farklı şekillerde yapıldığını görmekteyiz.¹

- İnsan gücü, makina, malzeme, teknoloji gibi girdileri daha değerli çıktı haline dönüştüren, yani katma değer yaratan faaliyetler dizisidir.
- Girdileri olan, bunlara müşterileri için değer ekleyen ve çıktı üreten bir faaliyetler dizisidir.
- Belirli bir çıktı (ürün ya da hizmet) elde etmek için, birbirleriyle etkileşim içersinde bulunan insanlar, ekipman ve malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların toplamıdır.
- İşletme girdilerini, işletme çıktılarına dönüştüren etkinliklerin birleşimidir.
- Süreçler, üç temel faaliyetler çeşidinin bir kompozisyonudur. Değer yaratan yani müşteriler için önem taşıyan faaliyetler; temel olarak fonksiyonel, departmantel veya örgütsel sınırlar arasında iş akışını sağlayan faaliyetler; kontrol faaliyetleridir.
- Bir organizasyonel süreç, başı ve sonu belli olan iş demektir. Yani, bu işi yapmak için gerekli alt işlerin ve detay işlerin oluşturduğu kümedir.
- Süreçler en yalın açıklamayla; bir işletmenin müşterileri için “ne yaptığı”dır.
- Süreçler, işletmenin ürün/hizmetini yaratan, mantıksal iş toplamıdır.

¹ Işıl Ökay, “İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları”, TÜSİAD-Kalder 7. Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri (İstanbul, 11-12 Kasım 1998), s.65.

- Süreçler, birbirini izleyen durum değişikliklerinin analizinden doğarlar, yani bir süreç ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılara dönüştüğü faaliyetler dizisidir.

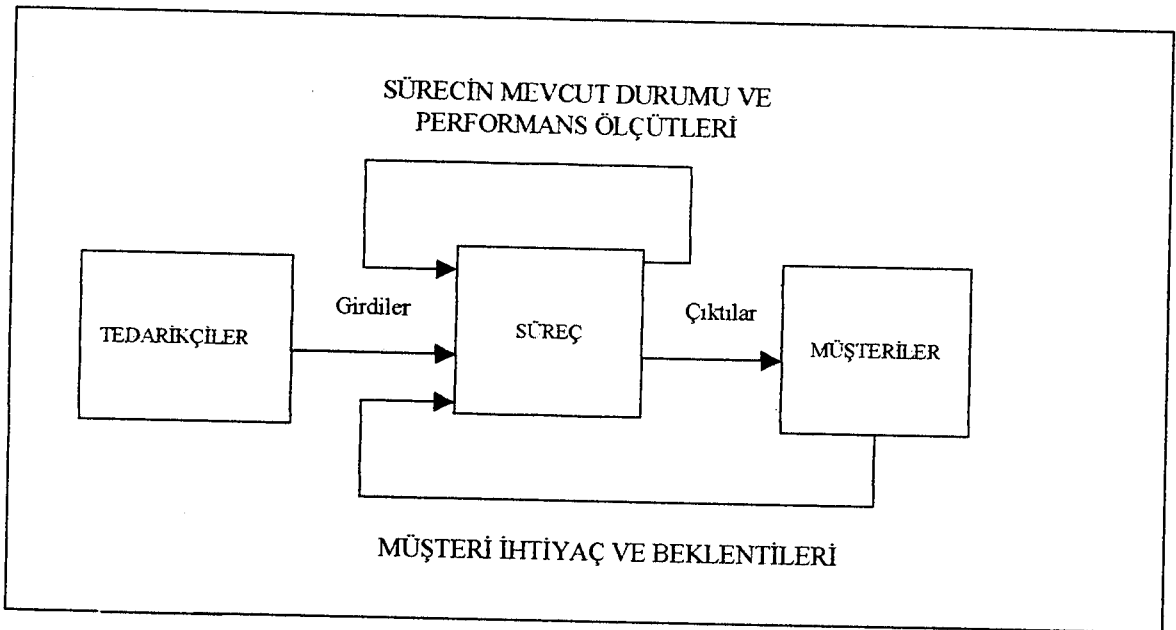
Süreçler:

- Tanımlanabilen,
- Ölçülebilir,
- Yenelenebilir,
- Kontrol edilebilir,
- Katma değer yaratan nitelikte olmalıdır.

Sürecin **tanımlanabilir** olması, temel unsurlarının belirlenebilme özelliğidir. Sürecin temel unsurları nelerdir dediğimizde;

- Tedarikçiler
- Girdiler
- Çıktılar
- Müşteriler
- Süreç Performans Ölçütleri
- Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri
- Süreç Aktiviteleri

olarak sıralayabiliriz. Sürecin temel unsurlarını **şekil 2-1.' de** görebilmekteyiz.²



Şekil 2-1. Sürecin Temel Unsurları

Sürecin ölçülebilir olması, sürecin performans ölçüt/göstergeleri ile izlenebilme özelliğidir. Süreci harekete geçiren aynı ve/veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda

² Aynı, s.70.

oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özellikte olmasında, sürecin **yenilenebilir** olma niteliğini ifade eder. Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilme özelliği, sürecin **kontrol edilebilir** nitelikte olduğunun ifadesidir. Sürecin **katma değer yaratan** özellikte olması ise, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşteri tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilmesidir.³

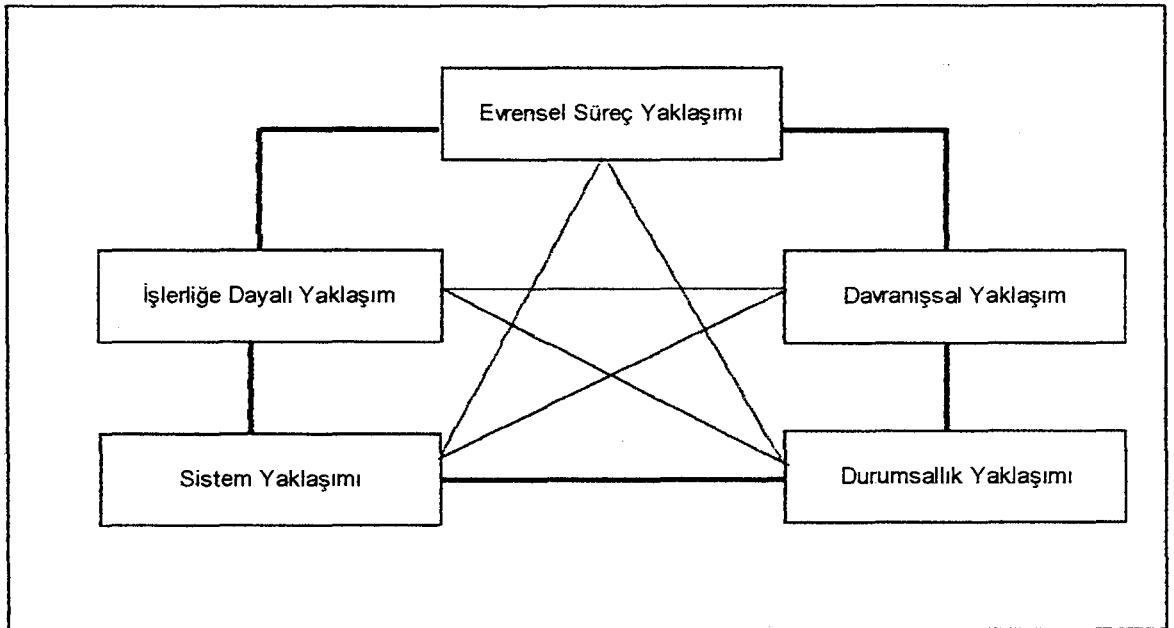
2. SÜREÇ YÖNETİM SİSTEMİ

Süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak için yapılan bir dizi faaliyetlerdir.

Süreç Yönetimi; süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeleri kapsayan bir çevrimdir.

2.1. Yönetim Teorileri

Tarihsel Gelişim : Yönetim olgusunun incelenmesi ve örgütsel sorunların çözümlenmesinde, "BİLİMSEL METOD" un uygulamaya başladığı, 19. Yüzyıl sonlarından günümüze, Süreç yönetiminin içinde bulunduğu çağdaş yaklaşım ve tekniklere yönetim düşüncesinin geçirdiği evrim şu şekilde özetlenebilir.



Şekil 2-2. Yönetim Biliminin Gelişmesi⁴

³ Okay, **Ön.ver.**, s.69-70.

⁴ Zeyyat Hatipoğlu , **Temel Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul, 1993), s.31.

2.1.1. Klasik (Geleneksel) Organizasyon Teorisi

Geleneksel organizasyon teorisi altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım; öncülüğünü Frederick Taylor' un yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" (Scientific Management); öncülüğünü Henri Fayol' un yaptığı "Yönetim Süreci Yaklaşımı" (Administrative Process Approach) ve öncülüğünü Max Weber' in yaptığı "Bürokrasi Yaklaşımı" dır.⁵

2.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

"Bilimsel yönetimin" kurucusu ya da başlatıcısı, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dur. F.W Taylor' un, çalıştığı ve diğer işletmelerdeki düzensizlik, kötü yönetim ve özellikle israf ve kayıplar dikkatini çekmiştir. F.W. Taylor' un dikkatini dikkatini çeken en önemli konu, iş yerlerinde verimsiz bir çalışma düzeninin mevcut olduğudur.⁶

Bilimsel Yönetim yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır:

- Her iş, bu işi oluşturan görevlere ayrılmalı,
- Bu görevlerin her biri, bilimsel açıdan incelenmeli ,
- Bu inceleme yapılırken, görevlerin nasıl daha etkin yapılacağı, araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği ve görevi yapanın, nasıl davranması gerektiği araştırılmalıdır.
- Böylece görev ve işlerin, en iyi yapıma şekli bulunduktan sonra, bunlar standartlaştırılmalıdır.
- Daha sonra standartları belli olan bu işleri yapabilecek, fiziki ve zihni kabiliyeti yeterli olan kişiler seçilmelidir.
- Bu kişiler, uygun bir şekilde eğitilerek işi öngörülen şekilde yapabilecek bir hale getirilmelidir.
- Teşvik edici ücret sistemi geliştirilerek, işgörenlerin öngörülen şekilde çalışmaları finansal olarak desteklenmelidir.
- Yönetim bu sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli, aksaklıklar yine bilimsel olarak incelenmelidir.

Bu anlayışın sonucu olarak *zaman etüdü, hareket etüdü, iş ekonomisi, teşvikli ücret sistemleri, iş standartları* gibi çalışmalar yaygın hale getirilmiştir.

2.1.1.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim Süreci yaklaşımı da, ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla, bilimsel yönetim yaklaşımının tamamlayıcısı niteliğindedir. Yönetim faaliyetleri de bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin adımları; *planlama, organizasyon,*

⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (Dördüncü basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1993), s.112.

⁶ Atilla Baransel , *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi : Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri* (Cilt I, 1993), s.118-119.

yürütme, koordinasyon ve kontrol' dür Görüldüğü üzere organizasyon, yönetim süreci yaklaşımının belirli bir sistem içinde ele aldığı konulardan sadece birisidir.

Aşağıda organizasyon ile ilgili ilkeler ele alınmıştır.Yönetim süreci yaklaşımının mesajı şudur: **“Eğer bu ilkeleri izlersen başarılı olursun.”** Bu ilkeler,

- İşbölümü,
- Departmanlara (bölümlere) ayırma
 - Fonksiyon esasına dayanan departmanlaşma (organizasyon)
 - Mal (hizmet) temeline dayanan organizasyon
 - Bölge temeline dayanan organizasyon
- Emir-komuta birliği
- Hiyerarşik yapı
- Kontrol alanı
- Yetki ve sorumluluk denkliği
- Amaç birliği
- Yetki devri' dir.

2.1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şöyle özetlenebilir:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü,
- Açık ve seçik bir biçimde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı,
- İlke ve yöntemler,
- Gayrişahsi ilişkiler,
- Teknik yetenek esasına dayanan, personel seçim ve terfi sistemi,
- Yasal yetkinin uygulanması.

Bürokrasi yaklaşımına göre, bu ilkelerin izlenmesi ile etkin, ideal, kişiye göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısı oluşacaktır.

2.1.2. Davranışsal (Neo – Klasik) Organizasyon Teorisi (1940 – 1960)

“Davranışsal Organizasyon Teorisinin” en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Organizasyonlarda insan unsuru üzerine artan bu ilgi sonucu, bu unsurun nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı, kişilerin neden farklı şekillerde motive oldukları, grupların özellikleri, önderlerin nasıl davrandıkları gibi konularda çeşitli modeller geliştirilmiş bulunmaktadır.

Davranışsal Organizasyon Teorisi' nin, yönetim düşüncesine getirdiği yenilikler, ilkeler bazında şöyle özetlenebilir:

- İş bölümü ve uzmanlaşmanın, verimlilik artışıdaki rolü kabul edilmekle birlikte; aynı olmasına yönelik olarak işlerin zenginleştirilmesi (Job Enlargement) ve iş değiştirme (Rotasyon) kavramları ilk kez ortaya atılmıştır.

- İşin sadece içeriği değil, işi etkileyen çevresel faktörlerin de dikkate alınması; işi planlayan yöneticinin bu planlama sırasında çalışanların ihtiyaçlarını da, gözönüne alması gerektiği ileri sürülmüştür.
- Organizasyonu departmanlara ayırmada, bu beşeri hususlara ağırlık verilerek, fonksiyonel bölümlendirme yerine “ürün” ya da “bölge” ölçütüne dayalı bir bölümlendirme tercih edilmiştir.
- Klasik teorinin, tek yönlü etkinlik ve verimlilik amacına, Davranışsal Teori, çalışanların tatmini ve gelişmelerin sağlanması gibi beşeri amaçlar eklemiştir.
- Daha etkin haberleşme ve yüksek moral açısından, daha uygun görülen az kademeli (basık) organizasyon şeklinin bir gereği olarak, yönetim alanının geniş tutulması öne sürülmüştür.

2.1.3. Modern Organizasyon Teorisi (1960-1980)

Modern Organizasyon Teori' sini oluşturan iki önemli yaklaşım sözkonusudur. Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı.

2.1.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımın temelinde, “sistem” olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. Dolayısıyla, bu görüşe göre, önemli olan bütündür, parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir.⁷

Bir sistemi, belirli parçalardan (bölümlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlamak mümkündür. Birleşik ve bütünleşmiş (integrated) parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay veya faaliyet kavramı bir sistem olarak ele alınabilir.⁸

Daha önce sistem görüşüne yer verenlerden farklı olarak modern akımda, sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edilir.⁹

- ❖ Analitik-kavramsal temele dayanması,
- ❖ Deneysel (ampirik) oluşu,
- ❖ Bütünleştirici niteliği.

Sistem Yaklaşımı' nın yönetim düşüncesine getirdiği en önemli yenilikler ve katkılar şöyle özetlenebilir:

- Bu yaklaşım, organizasyonları, çevreleri ile ilişkili “açık bir sistem” olarak ele aldığından; çevresel faktörlerdeki değişmelere uyabilmek için bünyelerinde değişiklikler yapabilmelerine olanak tanımıştır.
- Sistemin parçaları olan alt sistemler arasındaki “karşılıklı ilişki ve bağlılığın” vurgulanması yoluyla, organizasyonda neler olduğuna ek olarak, bunların nasıl ve niçin olduklarında açıklanmasını sağlamıştır.

⁷ Joseph Massie and John Douglas, *Managing: A Contemporary Introduction* (2nd Edition. Prentice-Hall, 1977), s.167.

⁸ Glenn Immegart and Francis Filecki, *An Introduction to Systems for the Educational Administrator* (Addison – Wesley Pub. Co.,1973), s.30.

⁹ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim* (4.Baskı, 1997), s.43.

- Organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri birarada görmeyi sağlayarak, daha sağlıklı bir genelleştirmeyi olanaklı kılmıştır.
- Yöneticilerin, tüm organizasyon sisteminin amaçlarını, bir bütün olarak ve açık anlaşılabilir biçimde tanımlayarak ele almalarını gerektirir.

2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir.¹⁰ Bu nedenle her yer ve koşullarda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. “En iyi” durumdan duruma değişecektir.

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

Durumsallık yaklaşımı, etkileşimlerinin her işletme örgütünde farklı biçimlerde olduğunu, bazılarının bazı çevre faktörlerinden, özelliği gereği çok etkilenirken, bazılarının bu faktörlerin bir kısmından çok, az veya hiç etkilenmeyeceğini ortaya koymaktadır.

O halde bir yönetici yönetim stratejisini, yönetim biçimini belirlerken her şeyden önce işletmesinin çevresel etkileşiminin modelini belirlemeye çalışmalıdır.¹¹

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

2.1.4. 1980’ li Yıllardan Sonra Yönetim Düşüncesi

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

Süreç Tasarımı ve işin bilimsel olarak ele alınması Frederick Taylor’ a kadar uzanır.(1856-1915) Organizasyon yapısı ve dinamiklerin önem kazanması Henri Fayol, (1841-1901), ve Peter Drucker’ a (1909-) uzanan bir yol izler. Bilgi ve ölçüm sistemleri

¹⁰ Pat Joynt, “ Contingency Analysis for Effective Administration”, **Omega The International Journal Of Management Science**, Vol.5, No:4, (1977), s.425.

¹¹ Erol Eren , **Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul, 1993), s.73

izler. Bilgi ve ölçüm sistemleri George Siemens (1869-1901) tarafından ortaya atılmıştır. Son olarak “**Müşteri Odaklılık**” kavramının Robert E.Wood (1879-1969) tarafından kullanıldığını söylemek mümkündür.¹²

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

Süreç odaklı yönetim yaklaşımının, uygulamada kendini yoğun olarak hissettirdiği ve bir yönetim anlayışı olarak benimsenmesine katkıda bulunan durumlar 1940’ larda filizlenen Toplam Kalite felsefesi altında yer alan Malcolm Baldrige ve daha sonra EFQM kurumlarında geniş kapsamlı olarak ele alınması olmuştur.

2.2. Süreç Yönetim Modeli

2.2.1. Süreç Yönetimi

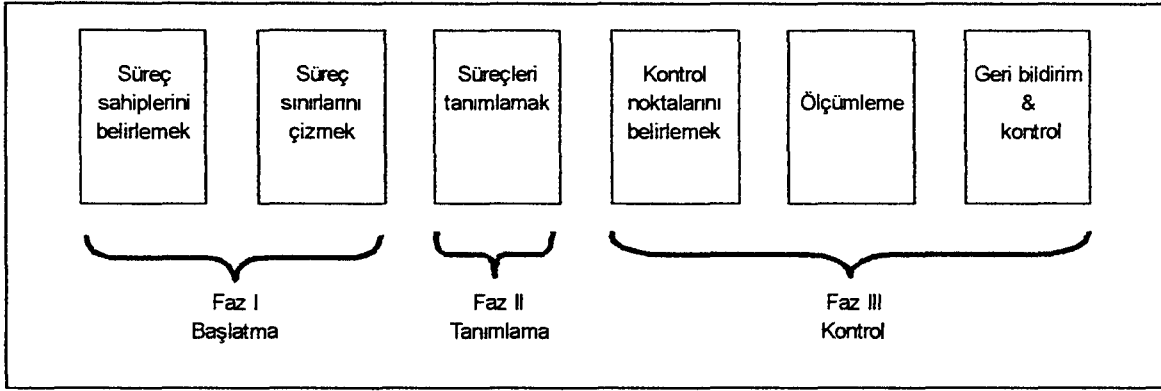
Süreçlerin tanımlanması, sahiplerinin, tedarikçilerinin, müşterilerinin, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekli adımlarda ölçümler alınarak performansının izlenmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümü **süreç yönetimini** ifade etmektedir.

Şekil 2-3’ te de görüldüğü gibi süreç yönetimi üç fazdan oluşmakta olup sekiz temel adımı içermektedir.¹³

Faz I :	Başlatma	Bu fazda amaç süreç sahiplerini belirlemek, süreç sınırlarını çizmektir. Süreç hedefleri ve yetkiler mümkün olduğunca iyi tanımlanmış olmalıdır.
Faz II:	Tanımlama	Süreçlerin tanımlanmasını içermektedir. Bu fazda sürecin değerlendirilmesini ve gözden geçirilmesini sağlayacak temel çizgiler kurulmuş olmalıdır.
Faz III:	Kontrol	Ölçüm ve kontrol noktaları tanımlanmalı ve geri bildirimlerle süreç aktiviteleri düzeltilebilmelidir. Bu son faz, bir anlamda düzenleme ve yerleştirilmedir.

¹² Okay, **Ön.ver.**, s. 68.

¹³ Eugene H. Melan, **Process Management : Methods For Improving Products and Service** (USA: McGraw-Hill Inc., 1993), s.78.



Şekil 2-3. Süreç Yönetiminin Fazları

2.2.1.1. Süreç Yönetiminin Amaçları

Süreç yönetiminin amaçları aşağıdaki maddelerde sıralanmıştır:

- Müşteri odaklı yönetimi teşvik etmesi,
- Şirket önceliklerine sistematik yaklaşım getirmesi,
- Fonksiyonel sınırların ortadan kaldırılarak, fonksiyonlar arası ilişkilerin geliştirilmesi,
- Katma değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi,
- Kaynakların etkin kullanımının sağlanması,
- İyileşme olanaklarının tesbit edilmesi,
- Hızlı karar alma avantajı sağlanması,
- Sorumlulukların açıklıkla belirlenmesi.

2.2.1.2. Süreç Yönetim Kurulu

Süreç yönetimi, Süreç Yönetim Kurulu (SYK) sorumluluğunda olmalıdır. SYK, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve Müdürlerden oluşur.

SYK' nın görevleri aşağıda belirtilmiştir:¹⁴

- SYK, her yıl sonunda bir sonraki yılın “İş” ve “Destek” süreçlerini ve bu süreçlerin sahiplerini gözden geçirmelidir.
- Yapılan gözden geçirmelerde, yeni süreçler gündeme gelebileceği gibi, daha önce belirlenen süreçler de geçerliliğini koruyabilir.

¹⁴ Memet Özkan. “Süreç Yönetimine Giriş”, http://www.danismend.com/konular/stratejivon/SUREC_YONETIMINE_GIRIS.HTM, Erişim tarihi:05.06.2001

- SYK, altı ayda bir, süreç yönetiminin etkinliğini gözden geçirmek amacıyla toplanmalıdır.
- SYK, yıl sonunda yaptığı toplantıda şirketin kritik süreçlerini de gözden geçirir.
- Süreç iyileştirme konusunda SYK veya süreç sahibi öneride bulunabilir. İyileştirme önerisi SYK' da onaylandıktan sonra hayata geçirilir.

2.2.2. Süreç Sınırları

Her sürecin sınırları (başlangıç ve bitiş noktaları) ile kapsamı açıklıkla tarif edilir. Süreç sınırlarının tanımlanması, süreç sahiplerinin belirlenmesi ve süreçler arası ilişkilerin çözümlenmesi olanağını sağlar.

Hiçbir süreç organizasyonda tek başına bulunmaz, hepsi diğer süreçlerle ilişkilidir. Süreçleri listeledikten ve düzeylerin hiyerarşisi konusunda bir yöntem belirledikten sonra sınırlamaların çok daha açık olduğu görülecektir.

Öncelikle her seçilen sürecin başlama noktasını, bitiş noktasını ve diğer süreçlerle sınırlarını kontrol edilmesi gerekir. Aşağıdaki örnekte bir sürecin sınırlarını inceleyelim:¹⁵ Süreç sınırlarının şematik gösterimini **şekil 2-4.**' te görebilmekteyiz.

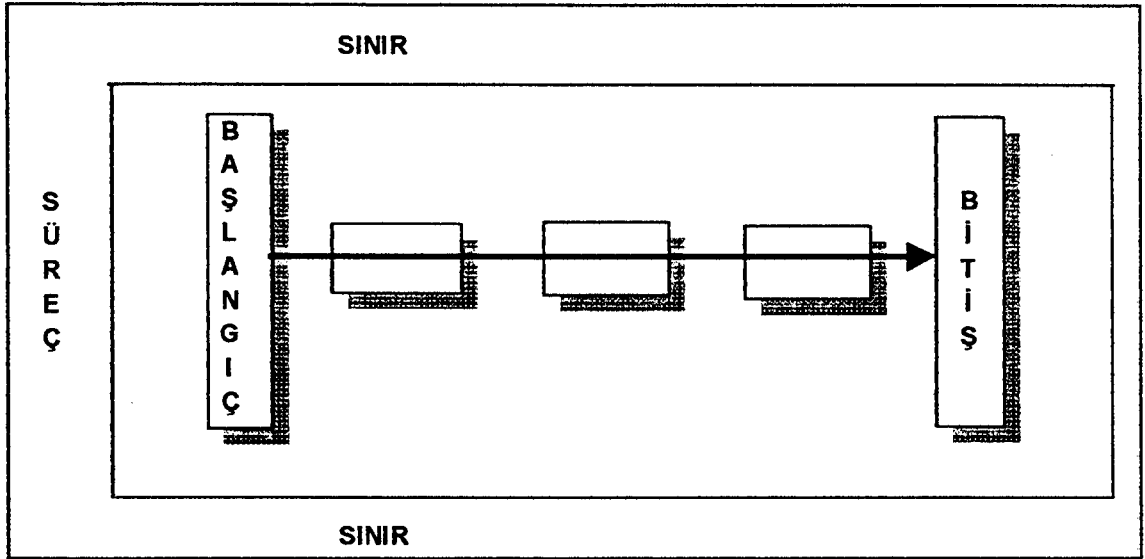
Süreç : Müşteriye servis ziyareti

Başlangıç : Servis hizmeti anlaşmasında yer alan veya bir arızanın bildirilmesi ile başlayan program

Bitiş : Tüm öngörülen servis hizmetinin sona ermesi

Sınırlar : Servis parçalarının depodan çekilmesi,
Servis Mühendisinin ulaşım, iş aletleri, talimat el kitaplarının hazır olması (yani bunların temin edilmesi hariç)

¹⁵ Brisa, İş Süreç İyileştirme, (BRISA Eğitim Notları, 1998), s.20.



Şekil 2-4. Süreç Sınırlandırması¹⁶

2.2.3. Süreçlerin Sınıflandırılması

Süreç hiyerarşisi süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Hiyerarşi, kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak yapılandırılır.

Süreçler üst, ana ve alt olmak üzere üç seviyede tanımlanmaktadır.¹⁷

- Üst süreçler
- Ana süreçler
- Alt süreçler

Üst süreçler : Şirketin başarılı sonuçlar elde etmesini sağlamak amacıyla yönetilmesi gereken temel süreçlerdir.

Ana süreçler : Şirketin üst süreçlerini oluşturan adımlardan her birisidir.

Alt süreçler : Şirketin ana süreçlerini oluşturan adımlardan her birisidir.

2.2.4. Süreç Tipleri

Şirketin üst süreçlerinin tanımlanmasında iki yönelim dikkate alınır. Birincisi pazara ve dış müşteriye yönelim, ikincisi iç müşteriye yönelim. İlki iş süreci, ikincisi detek süreci olarak adlandırılır.

İş süreçleri: Dış müşteriye (pazara) yönelik süreçlerdir.

¹⁶ Aynı, s.21.

¹⁷ Özkan, Ö.n.ver., Erişim Tarihi:10.06.2001

Destek süreçler: İç faaliyetlere yönelik süreçlerdir. Bu süreçler ile iç müşteriye hizmet edilir.

Süreçleri bu şekilde sınıflandırmak ile, dış ve içi müşterilerin taleplerine yanıt verecek doğru süreçleri belirlemek olanağı elde edilir.

The Process Edge kitabının yazarı Peter G.W.Keen' e göre; işletmelerin sadece etki yaratan süreçlere yatırım yapmaları gerekiyor. Keen' e göre yatırım yapmaya değecek süreçlerin iki özelliği var.¹⁸

- Kimliğin altını çizen süreç
- Değecek süreç

Kimliğin Altını Çizen Süreç : Yatırım yapılacak süreç, şirketin kimliğiyle doğrudan ilişkili bir şekilde öne çıkacaktır. Şirket, pazarda hangi özelliği ile tanınıyorsa ve öne çıkıyorsa, bu özelliğini çok etkili bir şekilde geliştirecek yeniden tasarlama için süreç tercih edilmelidir.

Değecek Süreç : Yatırım yapılacak sürecin sağlayacağı değer, maliyetinden yüksek olmalıdır. Eğer bir sürece getirisinden daha fazla miktarda yatırım yapılıyorsa, bu yatırım şirketin değerini yükseltmez; tam tersine düşürür. Keen, gerçekten yatırım yapmaya değer bir sürecin gerçek anlamda nakit akışı sağladığını ifade etmektedir.

Süreçler, çoğu zaman girdileri ve çıktıları olan iş akışları gibi tarif edilirler. Bu iki soruna yol açar. Alt süreçlerin süreç sanılmasına ve tipik girdi, çıktılar olmayan süreçlerin anlaşılmasına. Yeniden süreçlendirmeye giden kuruluşların önemli bir kısmı, alt süreçlerini yeniden tasarlayıp “**yeniden süreçlendirme**” yaptıklarını sanmaktadırlar. Siparişten üretime kadar olan süreç daha kolay tanımlanabilirken, iş akışı yaklaşımıyla insan kaynaklarının içinde yer aldığı süreçleri tanımlamak çok daha zordur.

Peter Keen, aktif varlık kabul edilebilecek üç tür süreç olduğunu belirtiyor. Bunlar;

- Değer yaratan süreçler
- Seçenek yaratan süreçler
- Değer barındıran süreçler⁷ dir.

Değer Yaratan Süreçler; doğrudan müşteriye katma değer yaratan süreçlerdir. Müşteri satın aldığı mal ya da hizmetin karşılığı ödediği kar marjını aslında bu süreç için öder. Bu sürecin ortadan kalkmasıyla müşterinin mal ve hizmeti satın alması için sebep de kalmayabilir.

Seçenek Yaratan Süreçler; kuruluşlara belirsizlik ortamıyla mücadele edebilme gücü veren süreçlerdir. Örneğin, araştırma-geliştirmeden, tasarıma kadar olan süreç bu tür bir süreçtir.

¹⁸ Melih Arat. “İş Akışlarından Süreçlere”, **Önce Kalite Dergisi**, Yıl:6, Sayı:30, Kalder Yayını, (Mart-Nisan 1999),s.40-41.

Değer Barındıran Süreçler; doğrudan müşteriye katkısı olmayan ama diğer değer yaratan süreçlerin varlığını garanti altında tutan süreçlerdir. Örneğin, satış sonrası müşteri hizmetleri bu kapsama girer. Satış sonrası müşteri hizmeti gerektirmeyen bir ürününüz olabilir, ama ürününüzden bir kişi memnun kalmaz ve satış sonrası hizmetlerle de bu sorununu çözemez ise, etkili bir olumsuz reklam kampanyası satış öncesinde yer alan çok iyi olduğunuz süreçleri de tahrip edebilir.

Peter Keen şirketlere, süreçlerle ilgili anlamlı bir başlangıç yapmak istediklerinde aşağıdaki soruların yardımcı olacağını belirtiyor.

- Kimliğinizi belirginleştiren, öncelikli olan süreçlerimiz hangileridir?
- Söz konusu süreçler, birer aktif midir, yoksa sadece yükümlülükler midir?
- İş akışı anlamında süreç kavramına oturmayan süreçleri görmezden mi geliyoruz?
- Doğru süreçlere mi, yoksa katma değeri olmayan süreçlere mi yatırım yapıyoruz?
- Üstüne eğileceğimiz bazı süreçler yeni katma değer üretebilir mi?
- Süreçlerimize sermaye gibi bakıyor muyuz?
- Şirketimizin sermaye maliyeti nedir?
- Gerçekten değer yaratacak olguların gerçek maliyetlerini öngörebiliyor muyuz?
- Sürecin faydasından çok, sürecin gerçek değerini ölçecek yöntemlerimiz var mı?

2.3. Süreç Organizasyonu

Süreç organizasyonu aşağıdaki gibi yapılanmaktadır.¹⁹

- Süreç Sahibi
- Süreç Sorumlusu
- Süreç Ekibi

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

Süreç sahibi, sürecin “**baştan sona**” sorumluluğunu taşıyan kişidir. Şirkette süreç sahibinin taşınması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz²⁰

¹⁹ Okay, **Ön.ver.**, s.72.

- Süreci tanıyan,
- İyileştirme çalışmalarına yatkın,
- İyileştirmeye açık noktaları tesbit edebilen,
- İyileştirme ekiplerini yönlendirebilen,
- Fonksiyonel ön yargılara sahip olmayan.

Süreç sahibinin sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Süreç standartlarını oluşturmak,
- Süreç etkinliğini gözden geçirmek,
- Sürecin performansını ölçmek,
- Süreçteki iyileştirme fırsatlarını belirlemek,
- İyileştirmeleri hayata geçirmek,
- Süreç müşterilerinin memnuniyetini ölçmek.

Süreç sahipleri aşağıdaki kademelerden seçilebilir:

- **Üst süreç sahibi:** Müdür veya üstü
- **Ana alt süreç sahibi:** Yönetici veya konusunda uzman personel

Süreçlerin sahiplendirilmesi aşağıdaki ilkelere göre yapılır:²¹

- Her bir süreç yalnızca bir kişiye sahiplendirilir.
- Süreç içinde yer alan kişilerden sürecin çıktılardan en fazla sorumlu olan kişi sürecin sahibi olarak belirlenir.
- Süreç içinde eşit oranda yer alan kişilerden herhangi biri üst süreç sahibi tarafından süreç sahibi olarak belirlenir.

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

Süreç Ekibi : Süreç/alt süreç bazında “Süreç Sorumlusu” liderliğinde iyileştirme ve geliştirme yapan ekiptir.

²⁰ Özkan, **Ön ver.**, Erişim tarihi: 11.06.2001.

²¹ Aykut Alp YILMAZ, “Kordsa Süreç Yönetim Sistemi” TÜSİAD-Kalder 7.Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler, (İstanbul, 11-12 Kasım 1998).

Süreç Geliştirme ve Yönetiminde Roller ve Sorumluluklar aşağıda verilmiştir.²²

ROLLER	SÜREÇ GELİŞTİRMEDE SORUMLULUKLAR	SÜREÇ YÖNETİMİNDE SORUMLULUKLAR
ÜST YÖNETİM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kritik iş konularını tespit eder ve proje hedeflerini belirler. 2. Süreç sahibini belirler. 3. Süreç ekibi üyelerini onaylar. 4. Ekibin yetkisini belirler. 5. Ekip için uygun kaynakları temin eder. 6. Ödül/tanım sistemini belirler. 7. Süreç geliştirme projelerinin birbirine entegre olmasını sağlar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Süreç sahiplerini atar. 2. Kalıcı süreç ekiplerini belirler. 3. Süreç ekibinin tavsiyelerini alır. 4. Süreç ölçümlerini izler ve ekibe geri bildirim verir. 5. Süreç sahiplerinden gelen problemleri çözüme kavuşturur. 6. Süreçlerarası ilişkileri düzenler ve çelişkileri çözümler. 7. Süreç performansını gözden geçirir. 8. Süreç iyileştirmelerini tanırlar/ödüllendirir. 9. Stratejik ve işlevsel değişiklikleri tartışırken akış diyagramları kullanılır. 10. Bölümler arası kopuklukları giderir.
SÜREÇ EKİBİ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Süreci inceler. 2. Geliştirme ve ölçümleri tasarlar. 3. Uygulamayı planlar. 4. Süreç değişikliklerini önerir ve/veya uygular. 	<p>(SÜREKLİ SÜREÇ EKİBİ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Süreç iyileştirmelerini analiz eder. 2. Değişiklikleri yapar ve önerir. 3. Bölümler arası konuları süreç sahibine iletir. 4. Süreç iyileştirmelerini uygular. 5. Süreç performansını izler ve problemleri giderir. 6. Ölçümlerdeki gelişmeleri, izleme ve geri bildirim sistemlerini değerlendirir ve öneriler getirir.
SÜREÇ EKİBİ LİDERİ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekibi idare eder. 2. Proje sponsoru ile sürekli iletişimde bulunur. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ekip toplantılarını idare eder. 2. Süreç sahibiyle sürekli iletişimde olur.

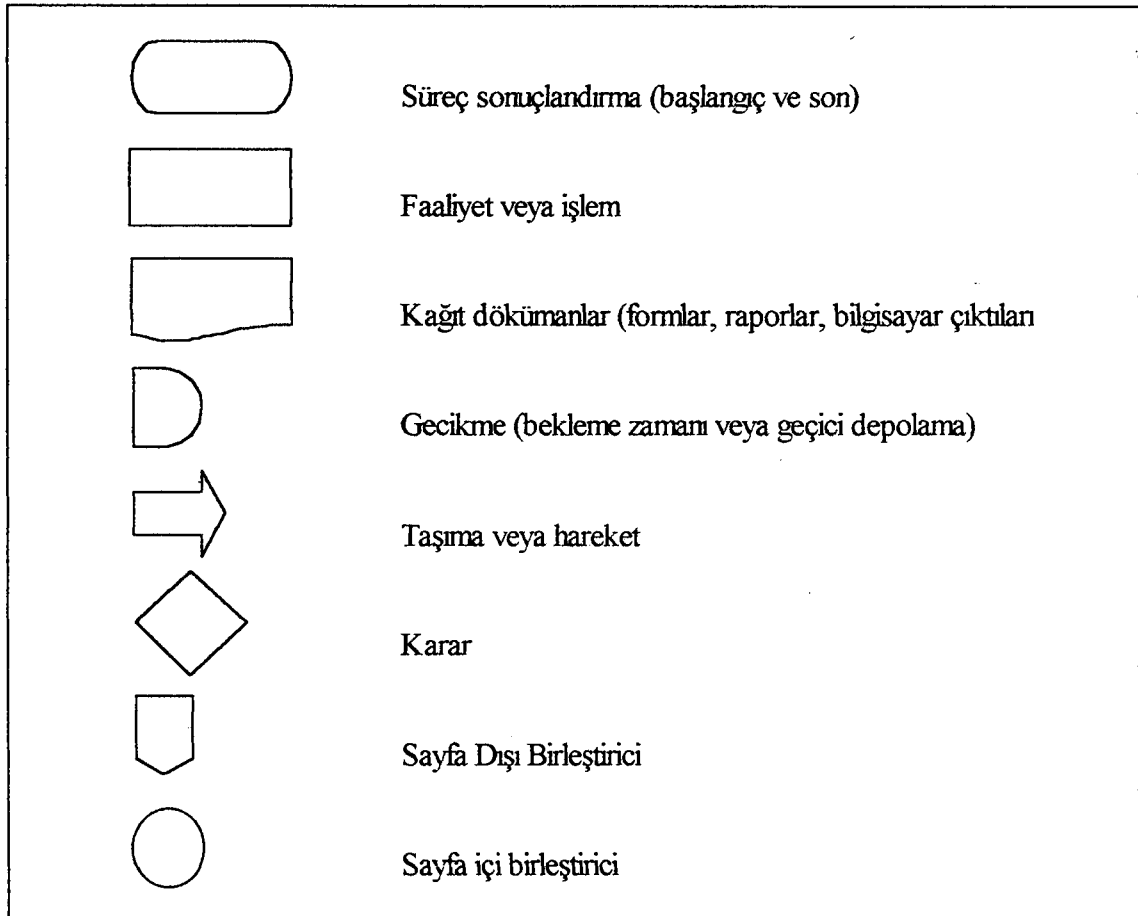
²² Okay, Ön.ver., s.72.

2.4. Süreç Haritası

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

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

Akış diyagramı ve süreç haritası, bir süreci resimsel gösteren, şematize eden tekniklerdir.²³ Çoğu akış diyagramı için, dikdörtgen kutucuklarla süreç adımlarını göstermek uygundur. Ancak standart sembol serileri kullanılarak detay ve karmaşıklık düzeyi artırılabilir. En yaygın kullanılanlardan birisi de ASME sembol setidir. En çok kullanılan ASME sembolleri **şekil 2-5.**' te görülmektedir.



Şekil 2-5. ASME Süreç Akış Diyagramı Sembolleri

²³ Brisa. İş Süreç İyileştirilmesi (BRISA Eğitim Notları, 1998), s.26. ; Melan, Ön.ver.,s.47

2.5. Kritik Süreç Tanımı ve Belirlenmesi

Kritik süreçler, süreçlerin kritik başarı faktörleri üzerindeki etkisi ve süreçlerin gelişme ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenen ana süreçlerdir. Kritik süreçler iyileştirmede önceliğe sahip bulunurlar.

Kritik başarı faktörleri üzerinde etkisi büyük olan ve öncelikle iyileştirilmesi gerekli olan süreçler "**Kritik Süreç**" olarak tanımlanırlar.²⁴

Şirketi, müşteri gözünde rakiplerden farklı kılacak, rakibe üstünlük sağlamasına olanak tanıyacak, güçlendirmesi ve odaklanması gereken yönler ise "**Kritik başarı faktörleri**" olarak tanımlanmaktadır.

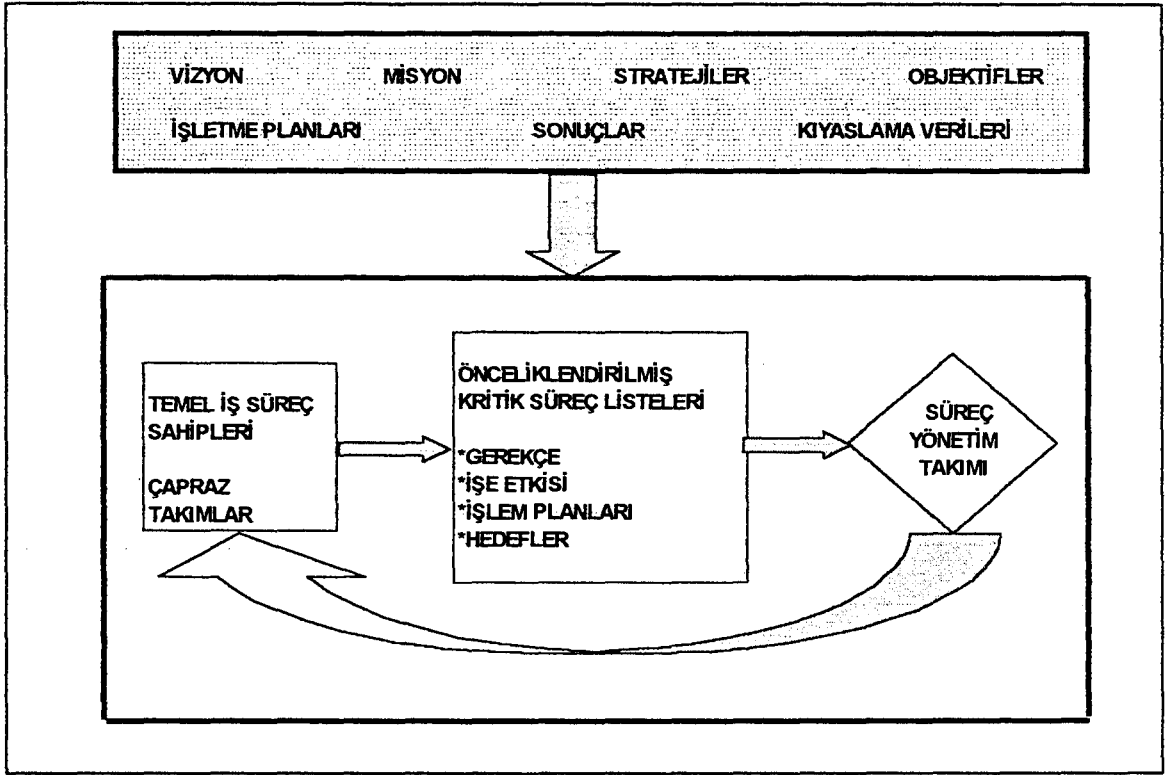
Kritik süreçler belirlenirken, şirketin vizyonu, misyonu, stratejileri, işletme planları, geçmiş yıl performansları ve kıyaslama verileri kullanılarak , temel iş süreç sahipleri ve çapraz takımlar önceliklendirilmiş kritik süreç aday listesini oluştururlar.

Kritik süreçlerin belirlenmesinde aşağıdaki yöntem izlenir:

- Üst ve Ana süreçlerin belirlenmesi,
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi,
- Etki matrisinin oluşturulması,
- Gelişme ihtiyacı matrisinin oluşturulması,
- Karar matrisinin oluşturulması,
- Kritik süreçlerin belirlenmesi,

Şekil 2-6.' da kritik süreç belirleme yöntemi görülmektedir.

²⁴ Asuman Dizdar, Netaş Süreç Yönetimi Eğitim Notları, İstanbul, 1998.



Şekil 2-6. Kritik Süreç Belirleme²⁵

Stratejik planlama toplantılarında belirlenen, kuruluş vizyonuna ulaşmada etkisi büyük olan etkenler **kritik başarı faktörleri** olarak tanımlanmaktadır.

Kritik başarı faktörleri belirlendikten sonra aşağıdaki üç matris oluşturularak kritik süreçler belirlenir:

- Etki matrisi
- Gelişme ihtiyacı matrisi
- Karar matrisi

Etki Matrisi : Kritik süreçlerin belirlenmesinde kullanılan üç matris' ten ilki olan etki matrisi, "kritik başarı faktörleri üzerindeki etki" nin analizine olanak sağlayan tablodur.²⁶

Her bir ana sürecin iş üzerindeki etkisini belirlemek için, ana süreçlere karşı kritik başarı faktörlerinin konulması ile oluşturulur. (Şekil 2-7.)

²⁵ Asuman Dizdar, Netaş Süreç Yönetimi Eğitim Notları, İstanbul, 1998.

²⁶ Eczacıbaşı-Vitra , Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Kitabı, 1998,s.36.

Süreçler	Kritik Başarı Faktörleri				Toplam Etki
	A	B	C	D	

Şekil 2-7. Etki Matrisi

Sürecin etkisi 0,1,2,3,4 puanları verilerek değerlendirilir. Puanlar toplanarak etki bulunur.

Puanlama faktörleri şunlardır.

- 0: Etkisiz
- 1: Etkisi az
- 2: Orta etkili
- 3: Etkili
- 4: Çok etkili

Gelişme İhtiyacı Matrisi : Kritik sürecin belirlenmesinde kullanılan ikinci matris, “gelişme ihtiyacı” nun hesaplanması için hazırlanan tablodur.²⁷

Süreçlerin mevcut seviyeleri ile o yıl tanımlanmış hedefleri arasındaki farklar gelişme ihtiyacı matrisi ile belirlenir. (Şekil 2-8.)

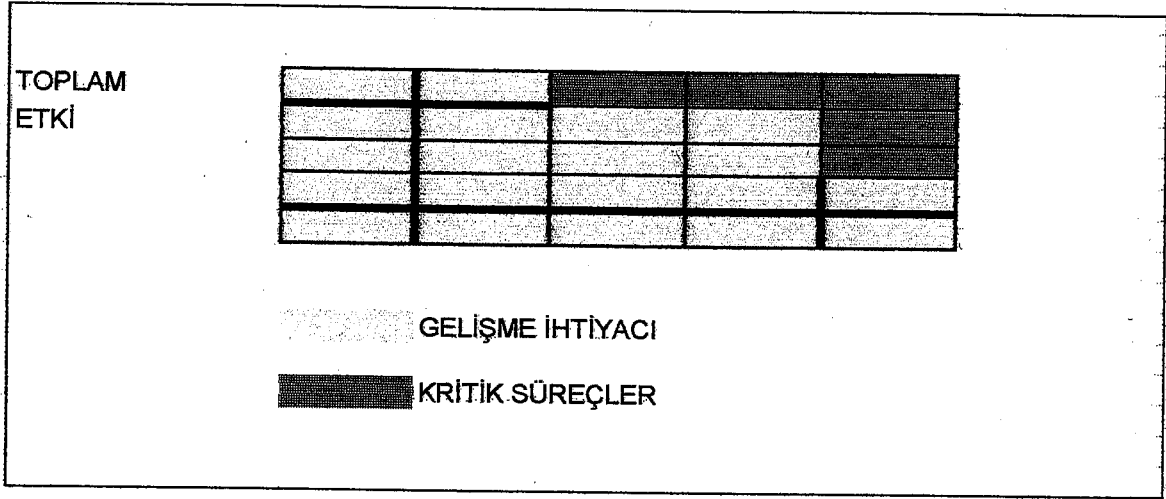
Süreçler	Mevcut Seviye					Hedef Seviye	Fark
	0	1	2	3	4		

Şekil 2-8. Gelişme İhtiyacı Matrisi

²⁷ Özkan, Ön.ver., Erişim Tarihi:15.06.2001

- ❖ Hedef seviye en çok 4 olabilir.
- ❖ Sürecin mevcut seviyesi 0 ile 4 arasında değerlendirilir.
- ❖ “0” henüz oluşturulmamış veya hiçbir etkinliği olmayan, “4” örnek model olabilecek yapıdaki *mükemmel süreçler* için kullanılır.

Karar Matrisi : Her süreç, daha önce belirlenen “Etki Matrisi” nden çıkan toplam etki ve “Gelişme İhtiyacı Matrisi” nden çıkan gelişme ihtiyacı kullanılarak değerlendirmelerine göre “Karar Matrisi”ne işlenir. (Şekil 2-9)



Şekil 2-9. Karar Matrisi

Her bir boyutta, gelişme ihtiyacı potansiyeli ve daha yüksek etkisi olan süreçler de kritik süreçler olarak belirlenir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇÜMLEMESİ VE İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI

1. SÜREÇ HEDEFLERİNİN VE PERFORMANS PARAMETRELERİNİN BELİRLENMESİ

Süreç hedeflerinin belirlenmesi Stratejik Planlamanın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Rekabet öncesi Pazar ortamı, genel olarak tahmin edilebilir bir gelecek üzerine plan yapmayı yani “**Stratejik Planlamayı**” büyümenin, gelişmenin en başarılı enstrümanı haline getirmiştir. Stratejik planlamanın temelleri 1960’ lara dayanmaktadır. Bu yıllar talebin hala arzın çok üzerinde olduğu, dünya ekonmisinin büyüme trendinde olduğu yıllardır.¹

Stratejik Planlama temel olarak, geleceğin bugün gibi olacağı varsayımından yola çıkarak geleceği planlamayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Stratejik Planlamanın ilk modelleri stratejinin seçimi ve uygulanması ile ilgili ayrıntılı bilgiler içerirken “**strateji**”nin kendisi ve oluşturulması ile ilgili bir çalışma göstermemiştir. Bunun eksikliğinin farkedilmesi sonucu geliştirilen “**Stratejik Planlama Modelleri**” ise dar bir bakış açısı ile şirketlere rijit stratejiler sunmuşlardır. Bu modellerin temel eğilimi ise şirketin düşünmesine fırsat vermeden bir strateji oluşturmaktır.

1.1. Stratejik Planlama Süreci

Bu bölümde Stratejik Planlama modelleri iki ana grupta incelenecektir. Birincisi ilk ortaya çıktığı zaman var olan modellerin ortak yönünün incelendiği “**Temel Model**”, ikincisi ise zaman içinde gelişen stratejik planlama modellerinin oluşturduğu “**Yeni Model**”dir.²

¹ Zafer Aslan, “Stratejik Yönetim Modeli”, TÜSİAD-Kalder 8.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri, (İstanbul, 3-4 Kasım 1999).

² Yasemin Usta, Başar Öztayşi, “Stratejik Yönetim”,

http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/stratejik_yaklasim.htm , Erişim tarihi:28.07.2001.

1.1.1. Stratejik Planlamada Temel Model Tanımı

1960'larda Gilmore ve Brandenburg Harvard Business Review'da yayınlanan "Anatomy of Corporate Planning" isimli makalelerinde strateji geliştirme ve uygulama konusu ile ilgili çok sayıda model sundular. Bu modeller tanımsal olarak tek bir Temel Model ortaya çıkarttı. Tüm bu modeller düşünce olarak birbirlerinden farklılık göstermekten çok detaylarda bir farklılık gösteriyorlardı. Hepsi aynı tür tablolar, diyagramlar ve teknikler kullanıyor fakat bunları kullanışlarındaki farklılık ile birbirlerinden ayrılıyorlardı.

1.1.1.1. Temel Modelin Ayrıştırılması

Bu modellerin yaratıcılarının genelde modellerini anlatmaları esnasında belirli aynı basamakların varlığı göze çarpmaktadır. Bu basamaklar;³

- Hedefleri Oluşturma Basamağı
- Şirket Dışı Durumun Belirlenmesi
- Şirket İçi Durumun Belirlenmesi
- Stratejilerin Değerlendirilmesi
- Stratejinin Firma Geneline İndirgenmesi ve Gerçekleştirme Basamağı
- Tüm Sürecin Programlanması' dır.

Modelin basamakları aşağıda açıklanmaktadır:

Hedefleri Oluşturma Basamağı : Genelde, stratejik planlamada, hedef belirlenmesine oldukça önem verilmiştir. Hatta bazı düşünürler hedef belirlemek ile strateji belirleme işleminin birbirini ikame edebileceklerini düşünmektedir. Genel olarak ise hedef oluşturmak için, hedefleri geniş kapsamlı biçimde anlatan hatta hedeflere sayısal tanımlamalar getiren prosedürler geliştirmişlerdir.

Şirket Dışı Durumun Belirlenmesi : Bu adımda, daha çok günlük piyasa ve rekabet koşulları ile birlikte gelecekteki koşulları belirten tahminlerden oluşur. Gelecekte olabilecek tüm olasılıklar için kapsamlı davranış listeleri oluşturulur. Yine bu doğrultuda, gelecek için senaryo oluşturma yöntemleri geliştirilmiştir. Geleceğe ait durumları belirlerken doğal olarak rakipler ve rekabet koşulları ile ilgili analizler de yapılır.

Şirket İçi Durumun Belirlenmesi : Bu adımda, şirket kendi özelliklerini bir anlamda gözden geçirir. Örneğin yönetici kapasiteleri ne durumda, personel ne durumda şeklinde. Bunun yerine getirebilmesi için ise çeşitli tablo ve diyagramlardan yararlanır.

Burada temel amaç; var olan durumun belirlenmesi ve bunun amaçlar doğrultusunda eksiklerin kapatılması için ön basamak olması olarak nitelenebilir.

³ Aynı, Erişim tarihi.29.07.2001.

Stratejilerin Değerlendirilmesi : Bu adımda, çeşitli stratejilerin şirkete olan etkileri incelenerek en iyi sonucu getiren stratejinin seçilmesi düşünülmüştür. Amaca yönelik olarak dar kapsamlı, sadece maddi anlamdaki değerlendirmeler için “yatırımın geri dönüşü” gibi yöntemlerin yanı sıra çeşitli yeni analizler geliştirilmiştir.

Daha geniş anlamda değerlendirme yapılması için ise simülasyon ve sistem dinamiği çalışmaları yönelinmiştir.

Stratejinin Firma Geneline İndirgenmesi ve Gerçekleştirme Basamağı: Hemen tüm strateji modellerinde, seçilen stratejinin şirket geneline yayılması için yönetim için var olan hiyerarşiye çok benzer hiyerarşilerden yararlanılmaktadır. Bu hiyerarşileri ikiye ayırabiliriz. **Birincisi**, performans kontrolünü sağlayan “Bütçe ve Hedefler Hiyerarşisi”, **ikincisi ise**, hareket planını oluşturan “**Strateji ve Program Hiyerarşileri**”dir.

Hedef Hiyerarşisi gereği, ana hedefler alt bölümlere uyarlanarak, esas hedefe ulaştırılması için alt hedefler oluşturulur.

Bütçe Hiyerarşisi de bölümlere finansal gereklilikleri doğrultusunda bütçe ayrılmasını içerir. Burada daha önceden belirlenen bölüm hedeflerinin maliyetleri de hesaba katılır.

Strateji Hiyerarşisi; diğerlerinden farklı olarak üç basamaktan oluşur. Bileşik Strateji bir şirketin tüm iş sahaları hakkındaki stratejilerini içerir. İş Stratejileri farklı meslek dalı (endüstri) için piyasa durumlarını içerir. Fonksiyonel Strateji ise her ürün için üretim pazarlama ve araştırma gibi faaliyetler olarak tanımlanabilir.

Son hiyerarşi olan Harekat Program Hiyerarşisi ise; strateji hiyerarşisi ile aynı konuları inceler fakat bunları durumsal olarak ele alır.⁴

Tüm Sürecin Programlanması : Tüm prosesler hiyerarşilerde dikkate alınarak tüm sistem için bir zaman tablosu oluşturulan basamaktır. Burada artık strateji seçilmiş, bölümlere indirgenmiş ve kimin neyi ne zaman yapacağı belirlenmiş durumdadır.

Bu basamağın genel amacı planlama işleminin genel amacıyla örtüşmektedir. Herşey belirlidir ama belirli bir düzen içinde işlemesi gerekir, bu basamakta işte bu işlerlik sağlanmaya çalışılır.

1.1.1.2. Temel Modelin Değerlendirilmesi

Temel modelin basamakları incelenecek olursa, temel bir noktanın eksikliği hemen dikkati çeker. Bu eksiklik ise firmanın esas ihtiyacı olan stratejinin oluşturulması hakkında herhangi bir bilgi veya yönlendirme olmamasıdır.

⁴ H. Mintzberg, "Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies", *Long Range Planning*, Vol. 27, No.3, (1994), s.12-21.

Modelde temel olarak strateji oluşturmanın çevresinde dolaşıldığı ama içine girilmediği görülür. Strateji oluşumu bir kapalı kutu olarak görülmüş ve bu kutunun n işlemleri (incelemeler, analizler) belirlenmiş, bu kutunun ktısının değerlendirilmesi için yöntemler geliştirilmiş ve sonuç olarak stratejik planlama kavramı ortaya kartılmıştır.

Stratejik Planlamanın ıkış noktasının ve amacının şirketi başarıya götürecek bir strateji oluşturulması ve uygulanması olduğu düşünülürse bu model ile oluşturulan Stratejik Planlama kavramının bu amacı tam karşılayamadığı görülür.

Strateji oluşumunun sadece st yönetime bırakılması stratejinin oluşturulmasında eksiklikler doğurabileceği gibi başarının anahtarı olarak düşünülen motivasyon ve sahiplenme duygusunun şirket geneline yayılmamasına neden olmaktadır. Bu durum ise temel amaç olan başarıyı egelleyici bir faktör olarak ortaya kar.

Stratejinin uygulamaya geçirilmesi sırasında genel prosedür stratejinin doğrultusunda şirket genelinde hedeflerin belirlenmesi şeklinindedir. Hedef oluşturmanın temeli incelenecek olursa insanların kendi hedeflerini belirlemeleri ve bu hedeflere ulaştıklarında tatmin duygusu ile motive olarak çalışmalarını arttırmaları düşüncesi yatar. Ne var ki buradaki prosedürde hedefler yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir yapıda iletilmektedir. Bu durum ise hedef kullanımının temeline ters düşmekte ve çalışanlarda olması gereken motivasyon bu nedenle oluşmamaktadır.

1.1.2. Stratejik Planlamada Yeni Model

Stratejik Planlama yöntemleri sürekli bir gelişim içinde olup devamlı değerliklik göstermektedir. Bu doğrultuda modeller eksiklikleri doğrultusunda kendilerini geliştirmişler ve sonuç olarak yeni bir yapı oluşturmuşlardır. Bu yöntemlerinde Temel Modellerde olduğu gibi çok büyük benzerlikleri bulunmaktadır, bu benzerlikler doğrultusunda Temel Model' den farklılaşmış bir genel yapı oluşmuştur.

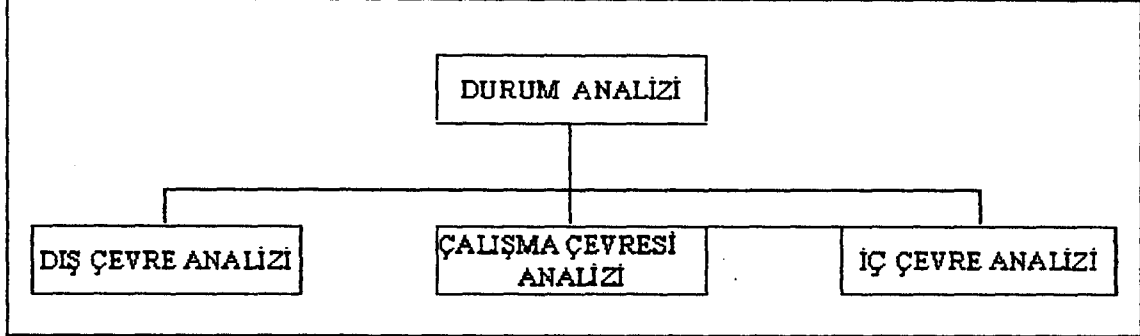
Yeni modeli Temel Modelden ayıran en büyük fark temel modelde strateji oluşumuna yer verilmezken yeni modelde ya alternatif stratejiler veya tek bir strateji firmalara getirilmektedir. Yeni modeldeki diğer bir fark ise şirket kültürü oluşturma ile gündeme gelen yön belirleme adımıdır. Temel modelde sadece hedefler belirlenirken yeni modelde Misyon, amaç hedef gibi farklı kavramlar belirlenir ve bu kavramlardan strateji oluşturulmasında faydalanılır. Yeni modelin diğer bir farklılığı ise Temel Modelin katı yapısını bozma yönünde olan geri besleme sürecidir.

1.1.2.1. Yeni Modelin Aşamaları

Yeni Model adı altında toplanabilecek bu model dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar durum analizi, yön belirleme, strateji formülasyonu ve yerleştirilmesidir.

1.1.2.1.1. Durum Analizi

Stratejik Planlamada her zaman önem verilen iç-dış çevre analizi, gelinen noktada daha belirli hatlara sahip olmuştur.

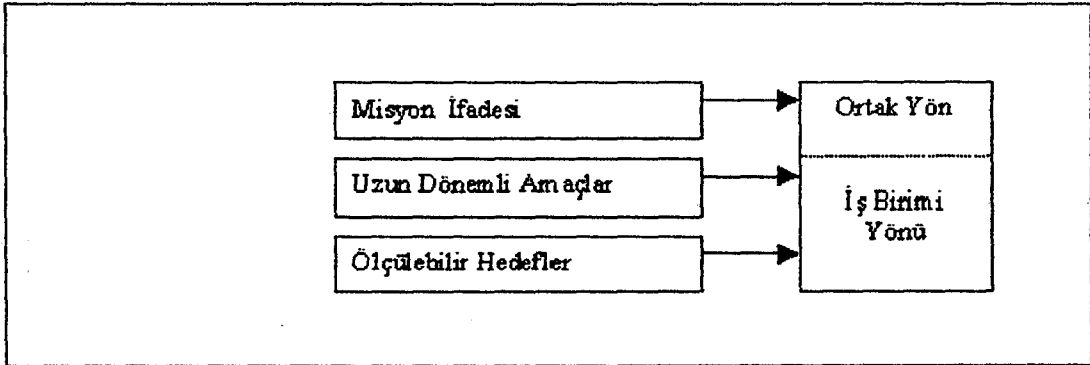


Şekil 3-1. Durum Analizinin Bölümleri

Burada durum analizinin amacı organizasyonun içinde bulunduğu çevreyi/ortamı ve organizasyonun davranışlarını etkileyen etmenleri belirlemektir. Bu amaçla durum 3 açıdan incelenir. Şekil 3-1.'de de görüldüğü gibi bunlardan birincisi dış çevrenin durumu, ikincisi çalışma çevresinin durumu, üçüncüsü de iç çevrenin durumudur.

1.1.2.1.2. Yön Belirleme

Bu aşama organizasyonel yön belirleme aşaması olarak nitelendirilebilir. Yöneticiler organizasyonun izlemesi gereken yöne karar verirler. Bu amaca yönelik kavramlar şekil 3-2.'te gösterilmiştir.



Şekil 3-2. Yön Belirlemedeki Adımlar

MİSYON, bir organizasyonun varolma sebebi veya amacı olarak nitelendirilebilir. Şirket misyonlarını tanımlamadığı sürece bir değerlendirme modeli geliştiremez. Şirketin ve yeteneklerinin değerlendirilmesi misyonlara ve onlara ilişkin stratejik hedeflere göre yapılacaktır.⁵

⁵ Tito Conti, *Kurumsal Özdeğerlendirme* (Birinci basım. İstanbul: Kalder Yayınları, No.20, 1998), s.37.

Misyon kavramının doğuşu şirket kültürü yerleştirme çabalarının bir uzantısı olarak düşünülebilir. Çalışanlar şirketin ana amacını bilirlerse; kendi bireysel ve şirketin genel davranışlarını tekrar gözden geçirerek düzeltme fırsatı bulurlar. Misyon kavramı normal olarak şirket bütünü tarafından oluşturulmalı ve benimsenmelidir.

AMAÇ, şirketin misyon doğrultusunda belirlediği uzun dönemli hedeflerdir. Amacın sağlıklı ve faydalı olması için misyon ile çelişmemesi ve durum analizi çalışmalarının sonuçlarını yansıtmalı ve sürdürmelidir. Amaçlar daha çok imaj, tarz ve kişisel algılara dayanır.

HEDEF, belirli bir zaman dilimi için belirlenmiş ifadelerdir. Hedefler daha çok yakın zaman dilimini kapsar ve sayısal ölçekler ile belirlenir. Kullanılan sayısal ölçekler net ve kesin olmalıdır.

Misyonlardan hedefe doğru giderken genelden özele doğru bir akış söz konusudur. Tüm bu belirlemeler yapılırken şirketin durum analizi çalışmasına önem verilmelidir, ancak böylelikle gerçekçi bir yön belirlemesi yapılabilir.

1.1.2.1.3. Strateji Oluşturma

Stratejik Planlama modellerinin temel noktası strateji oluşturma noktasıdır. Bu nokta Yeni Modelin Temel Modelden ayrıldığı en önemli noktadır çünkü temel modelde strateji oluşumu hakkında bir çalışma yoktur. Bu eksiklik üzerine geliştirilen (ve yukarıda incelenen) modeller strateji oluşumu odaklı olmuştur.

Yeni Model adı altında yer alan yöntemlerin birbirinden ayrıldığı nokta bu strateji oluşturma noktasıdır. Bu yöntemlerin başlıcaları şunlardır:

- Kritik Sorular Yöntemi
- SWOT Analizi
- İş Portföy Analizi

Aşağıda yeni modeldeki strateji oluşturma yöntemleri tanıtılacaktır:

- **Kritik Sorular Yöntemi** : Kritik sorular analizi ana olarak 4 basit sorudan oluşan bir strateji geliştirme aracıdır:

Organizasyonun amaçları nelerdir? Bu soruya verilecek olan cevap organizasyonun nereye gitmek istediğini belirtir. Strateji formülasyonu sırasında yöneticiler stratejilerle organizasyonel amaçların çelişki içinde olmamalarına dikkat etmelidirler.

Organizasyon şu anda nereye gidiyor? Bu soruya verilecek cevap organizasyonun hedeflerine ulaşmış olup olmadığını; ulaşmıyorsa bunun tatmin edici olup olmadığını yöneticilere açıklar.

Organizasyonun nasıl bir çevre içinde bulunuyor? Bu soru içine hem iç hem de dış çevreyi etkileyen etmenler dahildir. Formüle edilecek olan her bir strateji bu etmenlerle başa çıkabilecek durumda olmalıdır.

Gelecekte organizasyonun amaçlarına ulaşmak için neler yapılabilir? Bu soruya verilecek cevap organizasyonun stratejisini belirleyecektir. Ancak bu soru önceki üç soruyu doğru yanıtladıktan ve benimsedikten sonra cevaplandırılmalıdır. Yöneticilerin uygun organizasyonel stratejileri belirleyebilmeleri için öncelikle organizasyonun ne yapmak istediğini, organizasyonun nereye gittiğini ve organizasyonun içinde bulunduğu ortamı açık bir şekilde kavramaları gerekmektedir.

Yöntem strateji oluşturma işlemini son derece basite indirgemiş bir yapıdadır. Sorulan sorular kritik oldukları kadar cevapları da kritik ve önemlidir. Halbuki bu yöntemde cevaplar üzerinde durulmamıştır, karşılaşılan sorun için ana hatlar belirlenmiştir.

Sorulan sorular gerçekten strateji oluşumunda önemli faktörlerdir fakat esas gerekli olan bu cevapları oluşturma ve yorumlamadır. Yöntem bu gerekenleri yerine getirme gibi bir düşüncede olmayıp, sadece tanımlama olarak kalmaktadır, bu noktada da geleceği hesaplamaların dışında tutmaktadır.

- **SWOT Analizi :** SWOT analizi organizasyonun iç güçlerini ve zayıflıklarını, dış imkanlar ve tehditlerle eşleştiren bir stratejik planlama aracıdır.⁶ [(SWOT – S: strengths (güçler), W: weaknesses (zayıflıklar), O: opportunities (imkanlar), T: treats (tehditler))]. SWOT analizi, yöneticilerin güçleri, zayıflıkları, imkanları ve tehditleri dikkatlice inceleyebilirlerse organizasyonel başarıya götürecektir olan yararlı bir strateji oluşturmalarının kaçınılmaz olacağı anlayışına dayanmaktadır. İncelenecek olan iç güçler ve zayıflıklar ile dış imkanlar ve tehditler bir matrisle yerleştirilirler.

SWOT matrisinde yapılan analizlerin anlık olduğu ve dış ve iç çevrenin dinamik bir yapıya sahip olduğu ve sürekli değiştiği düşünülürse, bu analizin yapısı gereği uzun vade de bu analizin belirli zaman aralıklarında tekrarlanması gerekmektedir..

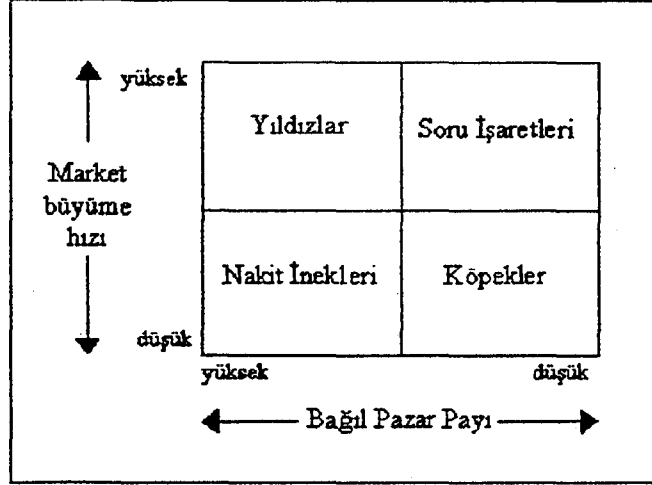
- **İş Portföy Analizi :** İş portföy analizi organizasyonların stratejileri yatırım portföylerini ele aldıkları gibi geliştirmeleri gerektiği felsefesine dayanmaktadır. Bu yöntem işin içinde bulunduğu pazarların genişlemesi ve işlerin pazar paylarıyla ilgili stratejilerin geliştirilmesini sağlar.

İş portföy araçlarından en çok kullanılan ikisi şunlardır:

- BCG Büyüme-Pay Matrisi
- GE Çoklufaktör Portföy Matrisi.

⁶ Ahmet Zihni Sennaroğlu, "Stratejik Planlama Süreci", TÜSİAD-Kalder 6.Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler, (İstanbul, 12-13 Kasım, 1997)

- **BCG Büyüme-Pay Matrisi** : BCG Büyüme-Pay Matrisi stratejik iş birimlerin (Strategic Business Unit) değerlendirilmesine dayanır. Matris oluşturulmadan önce stratejik iş birimleri belirlenir. Daha sonra da bu birimler **Şekil 3-3.**'de gösterilen BCG Büyüme-Pay Matrisinde pazar payı ve market büyüme hızı özelliklerine göre kendileriyle uyuşan bölümlere yerleştirilirler.



Şekil 3-3. BCG Büyüme-Pay Matrisi (Boston Consulting Group)⁷

BCG Büyüme-Pay Matrisinden yapılacak analizlerle stratejilerin belirlenmesinde ana temel şirketlerin büyümesi ve karlılıklarının artmasıdır. Çok şirketli organizasyonlarda nakit akışının çok karlı ancak sınırlı büyüme potansiyeline sahip işlerden gelecekte büyüme ve karlılık vaadeden diğer işlere kaydırılması mümkündür.

- **GE Çoklufaktör Portföy Matrisi** : BCG matrisinden daha karmaşık olan bu yöntem temelde marketin çekiciliği ve iş güçlüğü kavramlarına dayanır. İki aşamadan oluşan bu analizde birinci aşamayı mevcut durumun analizi oluştururken ikinci aşamayı gelecek durumun analizi oluşturur. İlk aşamada öncelikle kritik iç ve dış etmenler belirlenir. Daha sonra bu iç ve dış etmenlerin değerlendirilmesi yapılır. Organizasyonun herbir işi veya stratejik iş birimi

Şekil 3-4'deki GE Çoklufaktör Portföy Matrisi üzerine daireler şeklinde yerleştirilir. Bu dairelerin boyutları pazar paylarını belirtir.⁸

⁷ William F.Christopher, **Productivity Measurement Handbook**, (İkinci basım. Stamford: Productivity Inc., 1985), s.1.137.

⁸ Usta, **Ön.ver.**, Erişim tarihi:29.07.2001.

		← Endüstri		
		yüksek	orta	düşük
İşgücü	yüksek	Yatırım ve Büyüme	Seçici Büyüme	Seçicilik
	orta	Seçici Büyüme	Seçicilik	Biç / Kaldır
	düşük	Seçicilik	Biç / Kaldır	Biç / Kaldır

Şekil 3-4. GE Çoklufaktör Portföy Matrisi (Hax ve Majluf,1990)

Bu adımları gelecek durumların analizi olan ikinci aşama takip eder. Bu aşamada ilk olarak her bir dış etmen için eğilimlerin tahmini yapılır. Bu eğilimlerin bileşkesi endüstrinin gelecekteki çekiciliğini gösterir. Burada amaç gelecekte şirketin içinde bulunacağı en olası çevreyi tanımak ve şirketin içinde bulunduğu endüstrinin gelecekte mevcut çekiciliğini artacak, azalacak veya sabit kalacak olup olmadığını anlamaktır. Bir sonraki adım her iç etmen için istenen durumu geliştirmek ve her iş birimini matrise yerleştirmektir. Daha sonra da her iş birimi için uygun olan strateji geliştirilir.

1.1.2.1.4. Strateji Yerleştirme

Yeni modelde strateji yerleştirme bölümü Temel Modeldeki strateji yerleştirme basamağı ile çok benzerdir. Yerleştirmede yine bir takım hiyerarşiler kullanılmaktadır. Program Hiyerarşisi, Bütçe Hiyerarşisi Temel modeldeki ile aynı görevde kullanılmaktadır fakat Hedef Hiyerarşisi artık strateji formülasyonunun bir girdisi olarak nitelendirildiğinden strateji yerleştirmede etkili değildir. Zaten Yeni Modelde hedefler şirket geneli için getirildiğinden Temel Modeldeki hiyerarşik yapıda değildir. Yeni Modelde strateji yerleştirilme süreci ile birlikte geri besleme süreci de yer almaktadır. Bu geri besleme hem durum analizleri ile hem de performans analizleri ile gerçekleştirilmektedir. Bu yapı şirket genelinde bir kötüye gidiş sezilmesi durumunda bir düzeltme yapmaya imkan tanır.⁹

⁹ F.Christopher, Ön.ver., s.1.140.

1.1.2.2. Yeni Modelin Değerlendirilmesi

Yeni Model, stratejik planlamanın temel modelinin, strateji oluşturma eksikliğini giderme çabasıdır. Strateji oluşturma bu modelin bir çıktısıdır. Model yapısındaki yöntem kullanıcıya alternatifler sunmaktadır fakat bu yapı bile şirketler için yeterli esneklikte değildir. Bu esnekliği sağlamak için şirketin kendi yaratıcılığını kullanabileceği bir yapı olmalıdır. Halbuki bu yapısı ile model firmanın yerine düşünülmektedir. Bu düşünme ise klasik bir yapıda dar bir bakış açısı ile yapılmaktadır. Şirketlerin genel kültürü, risk alma eğilimi gibi faktörler tamamen gözardı edilerek belirli durumlar için belirli stratejiler geliştirilmektedir. Bu durum bazı firmalar için doğru olabileceken, tüm firmalar için aynı olanağı sağlaması mümkün değildir.

Yeni modelin önemli diğer bir eksikliği ise gelecek ile baş edebilme özelliğidir. Kimi modellerde gelecek ile ilgili tahminler yapılarak, bu eksiklik giderilmeye çalışılmıştır ama bu tahminlerde belirli sektör ve rekabet varsayımlarına dayandırıldığından, yeterli olmaktan uzaktır.

Özet olarak bu hataların temelinde stratejik planlamanın temel amacı ve varsayımları gösterilebilir. Amaç gelecek ile ilgili fikir sahibi olarak (varsayımlardan yararlanarak) firmaların önüne başarının reçetesini koymaktır. Bu reçete ise rijit yapıda olup yeterli esnekliğe sahip olmadığından başarısız olabilmektedir. Bu yapı ile şirketlere düşünme ve sağlıklı karar verme olanağı verilmemekte bunun yerine işlem tamamen modele yıkılmaktadır. Kaldı ki modelde bu düşünme işlemi yapılırken, sektörün değişmeyeceği, rekabetin aynı kalacağı gibi varsayımlarla doğru sonuçlara ulaşılması engellenmektedir. Bu engellemeler sonucu ulaşılan strateji ise şirketi uzun vadede başarıya ulaştıramamaktadır.

Yukarıda açıklanan **stratejik planlama yöntemleri kullanılarak oluşturulan, şirket politika ve stratejileri çağlayan sistemi ile tüm çalışanlara yayılır.**

Çalışanların şirketin nereye gideceğini, bu noktaya hangi hedef ve araçlarla ulaşılacağını bilmeleri hayati öneme sahiptir. Böylece kendi çalışmaları ile, şirketin stratejik yönü arasında bağlantı kurmaları ve yaptıkları işlerin bir bütünün parçası olduğunu anlamaları mümkün olmaktadır.¹⁰

Araştırmalar, performans düzeyi yüksek şirketlerin çalışanlarının kendi görevleri ile, organizasyonun stratejik plan ve hedefleri arasındaki bağlantıyı görebildiklerini ve sürekli iyileştirme sorumluluğunu taşıyarak faaliyette bulduklarını göstermektedir.

Çalışanların stratejik planlama sürecine en temel katılım aşaması ise, şirket hedef ve stratejilerinin organizasyona yayılım aşamasıdır. Böylece en alt düzeyde yer alan çalışanların dahi, kendi faaliyetleri ile şirketin vizyonu arasındaki ilişkiyi görmeleri ve tüm çalışmaların tek bir noktaya odaklanması mümkün olmaktadır.

¹⁰ Bilçin Tak, "Toplam Kalite Yönetimi' nde Çalışanların Katılımı", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayınları, Yıl:6, Sayı:34, (Kasım-Aralık 1999), s.34.

1.2. Süreç Hedef ve Performans Parametrelerinin Belirlenmesi

Herhangi bir ölçüm sisteminin amacı, tüm yönetici ve çalışanları şirket stratejisinin başarı ile uygulanması için motive etmek olmalıdır. Şirket stratejisini, ölçüm sistemleri şekline dönüştürebilen şirketler, amaç ve hedeflerinin anlaşılmasını sağlayacakları için stratejilerini çok daha iyi uygulayabileceklerdir.

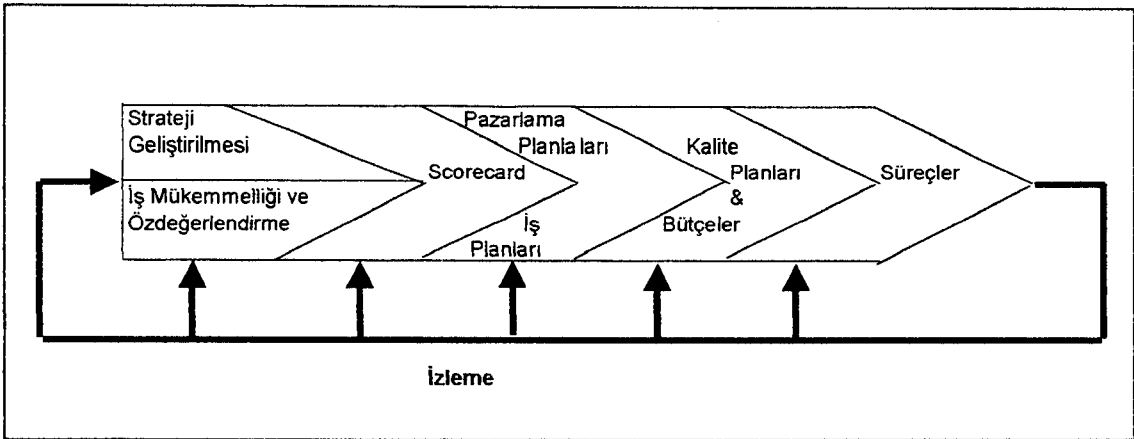
Şirket stratejilerinin belirlenmesinin ardından bunların hedef ve eylemlere dönüştürülmesi ile, süreç performans parametreleri ortaya çıkarılmaktadır.

Bu iletişim, yöneticiler ve çalışanların önemli etkenler üzerinde yoğunlaşmalarını, yatırım, girişim ve hareketlerini şirketin stratejik hedefleri ile uyumlu bir şekilde sürdürmelerini sağlar.

Aşağıda detayları anlatılan, başarılı bir “**Balanced Scorecard**”(Dengeli Ölçüm Kartı), bir dizi entegre finansal ve finansal olmayan ölçüler vasıtası ile şirket stratejisini açıklamalıdır.¹¹

Balanced Scorecard’ın, stratejik planların; iş planlarına, bütçelere ve süreçlere nasıl entegre edildiği BT (British Telecom) ‘nin kullandığı **şekil 3-5**’te aşağıdaki şekil özetlemektedir.

Aynı zamanda, stratejik planlamanın, bireysel, takım ve şirket hedefleri arasında açık bağlantılar kurmak ve geliştirmekte bu süreçle mümkün olmaktadır.



Şekil 3-5. BT’ de Kullanılan Stratejik Planlama ve Yönetim Elementleri¹²

¹¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, (Birinci basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Haziran 1999), s.179.

¹² Nils-Göran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, **Performance Drivers**, (İkinci basım.England: John Wiley & Sons Ltd,1999), s.163-164.

Balanced Scorecard,

- Vizyon ve Stratejileri yaymayı, motivasyonu ve belirlenen hedeflere göre kuruluşun performansını izlemeyi sağlayan bir yönetim aracıdır.
- Stratejik hedeflerle bu hedeflere ulaşmak için yapılacak aksiyonların bağlantısını kurar.
- Tüm Performans parametrelerinin bir bütün olara görünmesini sağlar.
- Vizyon ve stratejileri yaymayı, motivasyonu ve belirlenen hedeflere göre kuruluşun performansını izlemeyi sağlayan bir yönetim aracıdır.
- Stratejik hedeflerle bu hedeflere ulaşmak için yapılacak aksiyonların bağlantısını kurar.
- Tüm performans parametrelerinin bir bütün olarak görünmesini sağlar.¹⁵

Balance Scorecard şirket yönetimini aşağıdaki dört boyutta ve bu boyutlar kapsamında şirketlere özel olarak belirlenen ölçülerde inceler.¹⁶

1.2.1.1. Finansal Boyut

Bir şirket, yaşam sürecinin değişik dönemlerinde birbirinden çok farklı finansal amaçlara sahip olabilirler. Bu boyutta üç dönem ele alınmaktadır.¹⁷

- Büyüme
- Sürdürme (Koruma)
- Hasat (Sonuçlandırma)

Büyüme aşamasındaki finansal amaçlar; ürünler, yöntemler, sistemler ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için uygun harcamaların yapılmasına, yeni pazarlar, satış ve dağıtım kanalları oluşturularak satış hacminin artırılmasına yöneliktir.

Sürdürme aşamasındaki finansal amaçlar; sermayenin karlılık oranı, işletme geliri ve brüt kar gibi geleneksel finansal ölçülere ağırlık vermektedir. Hasat aşamasındaki şirketlerde, nakit akışı çok önemli bir finansal amaçtır. Büyüme, sürdürme ve hasat aşamalarının her birinde işletme stratejisini yönlendiren, üç temel amaç bulunmaktadır:

- Gelir artışı ve bileşimi
- Maliyetin düşürülmesi/verimlilik artışı
- Varlıkların (Aktiflerin) değerlendirilmesi/yatırım stratejisi

¹⁵ Nihat Yıldırım, **Balanced Scorecard Eğitim Notları**, (Eczacıbaşı-Vitra,2000), s.8.

¹⁶ Özkan, **Ön.ver.**,Erişim tarihi:28.07.2001.

¹⁷ Ernest H Drew,."Scaling the Productivity of Investment" [Yatırımın Karlılığını Derecelendirmek], **Chief Executive Dergisi**, (Temmuz-Ağustos 1993)

Üç farklı işletme stratejisi ve üç farklı finansal amaç arasındaki ilişkiler şekil 3-7'de gösterilmiştir.

		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyetin Düşmesi/Verimlilik Artışı	Varlıkların Değerlendirilmesi
İş Yönetim Stratejisi	Büyüme	Satış oranı, Yeni ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi	Personel/Gelir	Yatırım (satışlara oranı), Yenileme ve geliştirme (satışlara oranı)
	Sürdürme	Hedef müşteri payı, Çapraz satışlar, Yeni uygulamalardan elde edilen gelir, Müşteri ve ürün karlılığı	Rakiplere oranla maliyetler, Maliyet düşüş oranları, Dolaylı giderler (satışlara oranı)	İşletme sermayesi oranları(nakit dönüş), Temel aktiflere göre sermayenin karlılığı, Aktiflerin değerlendirme oranları
	Hasat	Müşteri ve ürün karlılığı, Kar getirmeyen müşterilerin yüzdesi	Birim maliyetler (her bir ürün ve işlem için)	Geri ödeme, Belli bir sürede işlenebilecek hammadde miktarı

Şekil 3-7. Stratejik Finansal Konuların Ölçümü¹⁸

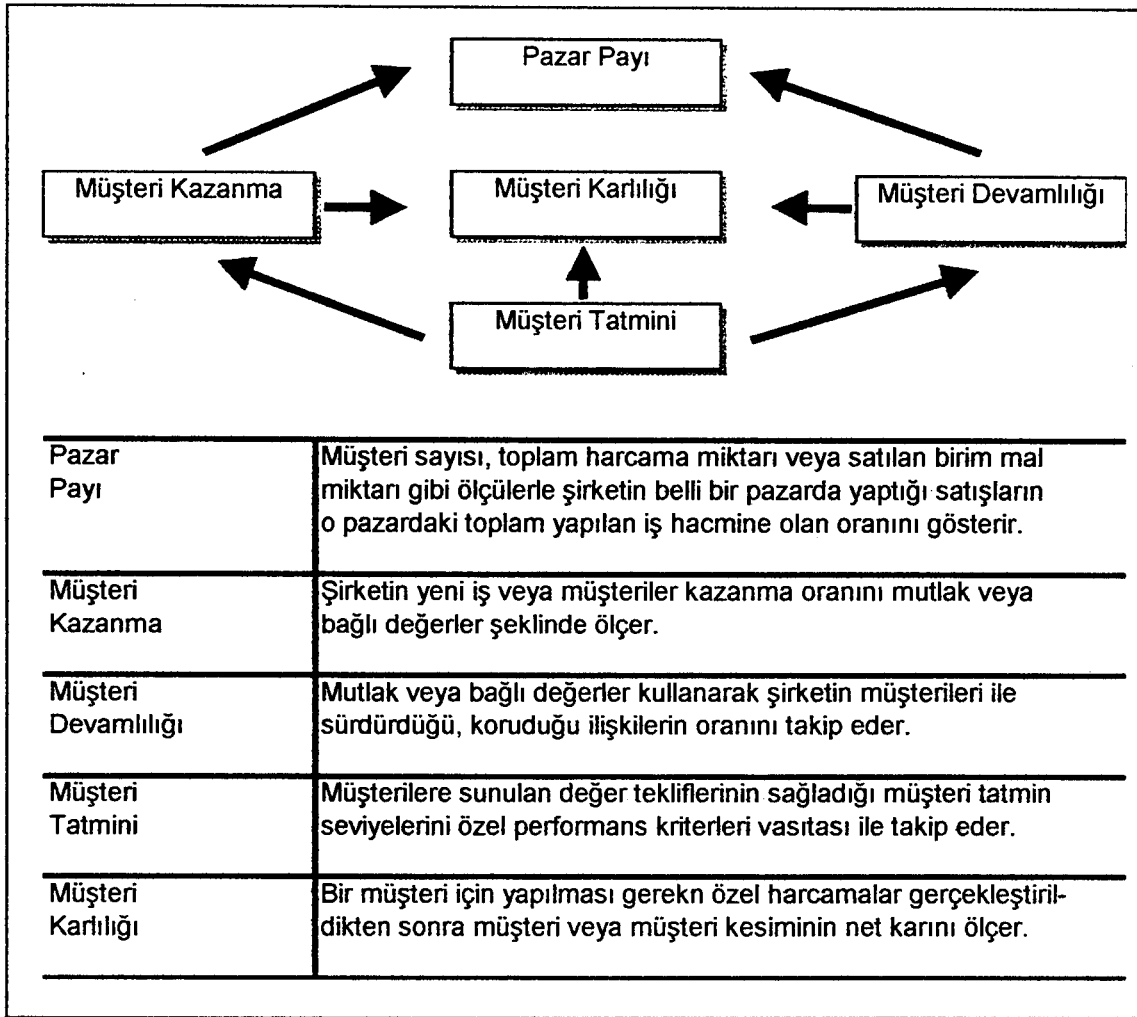
1.2.1.2. Müşteri Boyutu

Balanced Scorecard'ın müşteri boyutunda, şirketler rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve Pazar kesimini tanımlarlar. Müşteri boyutu, şirketlerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini (tatmin, sadakat, devamlılık, kazanılma ve kazanç) hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu hale getirmelerini sağlar. Aynı zamanda şirketlerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri değer önerilerini de kesin olarak tanımlamalarına ve ölçmelerine imkan verir. Müşteri sonuçlarının temel ölçü grubu tüm şirketlerde aynıdır. Bu grupta yer alan ölçüler aşağıdaki şekilde belirtilebilir.

- Pazar payı
- Müşteri devamlılığı
- Müşteri kazanılması
- Müşteri tatmini
- Müşteri karlılığı

¹⁸ Kaplan, Ö.n.ver., s.66.

Bu temel ölçüler bir nedensel ilişkiler zinciri içinde gruplandırılabilir. (şekil 3-8.)¹⁹



Şekil 3-8. Müşteri Boyutu – Temel Ölçütler

1.2.1.3. Şirket İçi Yöntemler Boyutu

Şirketler genellikle finansal ve müşteri boyutları ile ilgili amaç ve ölçüleri belirledikten sonra şirket içi yöntemlerle ilgili amaç ve ölçüleri geliştirirler. Bu sıralama, şirketlerin iç işleyiş yöntemlerinde kullanacakları ölçüleri müşteri ve hissedarları ile ilgili amaçlarına odaklanmalarına yardımcı olur.²⁰

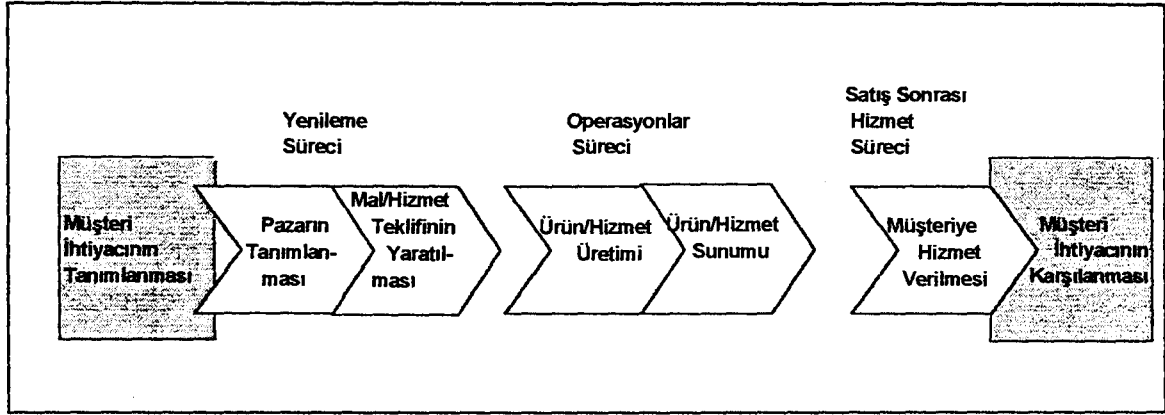
Her şirket, müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek için farklı bir dizi işlem uygular. Bununla birlikte şirketlerin genel değerler zinciri modelinin

¹⁹ Kaplan, Ö.n.ver., s.87.

²⁰ D. Collins and , C. Montgomery, "Competing on Resources:Strategy in the 1990' s" [Kaynaklar İçin Rekabet Etmek: 1990' ların stratejisi] ,Harvard Business Review, (Temmuz-Ağustos 1995), s.118-228

kendi özelliklerine göre uyarlayabilecekleri bir şablon oluşmaktadır. (Şekil 3-9.) Bu model üç temel iş sürecini kapsamaktadır:

- Yenileme
- Operasyonlar
- Satış sonrası hizmetler



Şekil 3-9. Şirket İçi İşleyiş Boyutu – Genel Değerler Zinciri²¹

Yenileme işleminde, şirket, müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler yaratır. Değer zincirinin ikinci önemli basamağını oluşturan operasyonlar, mevcut ürün ve hizmetlerin üretildiği ve müşteriye ulaştırıldığı aşamalardır. Operasyonlar, eskiden beri birçok organizasyonda uygulanan performans ölçüm sistemlerinin en fazla odaklandığı işlemlerdir. İç değerler zincirinin üçüncü halkası, satıştan ve teslimattan sonra müşteriye sunulan hizmettir.

Geleneksel performans ölçüm sistemleri, sadece mevcut iş yöntemlerinin maliyet, kalite ve zaman bazlı ölçülerini düzeltmeye önem verir. Oysa, balance scorecard yaklaşımı, iç işlemlerin performans seviyesinin bazı özel dış unsurların beklentilerine göre belirlenmesine olanak sağlar.

1.2.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Balance Scorecard'ın dördüncü ve son boyutu, kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulması ile ilgilidir. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken altyapıyı sağlar. Bu boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutlarda yer alan mükemmel sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimlerdir.

Öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori bulunmaktadır.²²

²¹ Kaplan, *Ön.ver.*,s.121.

- Çalışanların yetenekleri
- Bilgi sistemlerinin yeterliliği
- Motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak

Birçok şirkette çalışanlar ile ilgili amaçlar şirketin elde etmeyi hedeflediği üç temel sonuç ile ilgili göstergelerin birleşiminden türetilmektedir. Çalışanlar ile ilgili üç temel gösterge aşağıda sıralanmıştır.

- Çalışanların tatmini
- Çalışanların kalıcılığı
- Çalışanların üretkenliği

Günümüzün rekabetçi iş ortamında çalışanların etkili olabilmeleri için müşteriler, iç işleyişler ve aldıkları kararların finansal sonuçları hakkında mükemmel seviyede bilgiye ve bilgi sistemlerine gereksinimleri vardır.

Nitelikli ve bilgiye ulaşmaya tam yetkili olan çalışanların bile şirket menfaatlerine uygun davranmaya motive edilmedikleri veya karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde şirketin başarısına katkıda bulunmaları mümkün değildir. Bu nedenle öğrenme ve büyüme amacıyla yer alan üçüncü madde çalışanların motivasyonu ve inisiyatif kullanmasında etkisi olan şirket ortamı üzerine odaklanmıştır.

Balance Scorecard, yine şirketlerin özgün durumlarına göre boyut sayısının değiştirilebileceğini de öngörmektedir.

1.2.2. Balanced Scorecard Ölçülerinin Stratejiye Bağlanması

Herhangi bir ölçüm sisteminin amacı, tüm yönetici ve çalışanları şirket stratejisinin başarı ile uygulanması için motive etmek olmalıdır. Şirket stratejisini ölçüm sistemleri şekline dönüştürebilen şirketler, amaç ve hedeflerin anlaşılmasını sağlayacakları için stratejilerini çok daha iyi uygulayabileceklerdir. Böylece, başarılı bir **BALANCED SCORECARD**, bir dizi entegre finansal ve finansal olmayan ölçüler vasıtası ile şirket stratejisini açıklamalıdır.

Balanced Scorecard' larda dört farklı boyutta gruplanmış 15 ile 25 adet finansal ve finansal olmayan ölçü yer almalıdır. Scorecard bir işletme biriminin stratejisinin hikayesini anlatmalıdır. Bu hikayeyi anlatan, bir dizi neden-sonuç ilişkisi aracılığıyla birbirine bağlanmış sonuç ve performans göstergeleri ölçüleridir. Sonuç ölçüleri ardıl göstergelerdir. Bu ölçüler, stratejinin en son hedeflerini işaret eder ve kısa dönemde gerçekleştirilmiş olan çalışmaların, istenene uygun sonuçlara yol açıp açmadığını gösterir.

Balance Scorecard, stratejiyi boyutlar arasında sebep-sonuç ilişkisini kullanarak açıklar. Örneğin finansal boyuttaki karı artırmak bir sonuçtur. Bu sonuca müşteri boyutundaki müşteri sadakati eklenir. Müşteri sadakati bir sonuçtur, bu sonuca şirket içi

²² Kaplan, Ö.n. ver., s.154.

yöntemler boyutundaki operasyon sürelerinin düşürülmesi ile varılır. Operasyon sürelerinin düşürülmesi bir sonuçtur, bu sonuca ise öğrenme ve gelişme boyutundaki personelin tatmini ile varılır.

Böylece gerçekçi net bir şekilde hazırlanan Balance Scorecard, şirketin tüm stratejik akışını gösterir. Bu durum şirketin hedef ve ölçüm sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Dolayısı ile çalışanlar, tutumlarının şirketi nasıl etkilediğini daha rahatça görebilirler.

Sebeup-sonuç ilişkilerinin yanısıra performans ve sonuç göstergeleri de önemlidir. Performans göstergeleri öncül, sonuç göstergeleri, ardıl göstergeler olarak şirket stratejisinin gerçekleşmesini ölçerler.

Balance Scorecard anlayışına göre; sebep – sonuç ilişkileri, performans ve sonuç göstergeleri mutlaka finansal amaçlarla bağlantılı olmalıdır.²³

2. SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇÜMÜ, SÜREÇLERİN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI

Performans ölçümü, (Performance Measurement) parametrelerin sistematik biçimde değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.²⁴ Bu tanıma göre süreçten beklenenlerin ölçülmesi basit ve izlenebilir olmalıdır. Burada akla gelen soru, performans ölçümünün nasıl basit ve iyi anlaşılabilir olduğudur. Bu sorunun cevabı, bunun çok kolay uygulanmadığı yönündedir.

D.S. Sink' in şu cümlesi Performans ölçümlemenin önemini, çarpıcı biçimde vurgulamaktadır : *“Dünya çapında kalite ve verimli bir yönetime ulaşmanın yolu ölçümlemedir.”*

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

Organizasyona göre çok fazla çeşitlilik göstermesine rağmen uygun olan durumlarda temel olarak aşağıdaki süreç ölçümleri birçok farklı süreçte gösterilebilir:²⁵

- **İlk Defada Gerçekleştirme Verimi :** Birçok organizasyonun tam olarak takip etmediği önemli bir bilgidir. Süreç haritasındaki bütün karar kutularının istenen

²³ Yıldırım, **Ön. Ver.**, s.12.

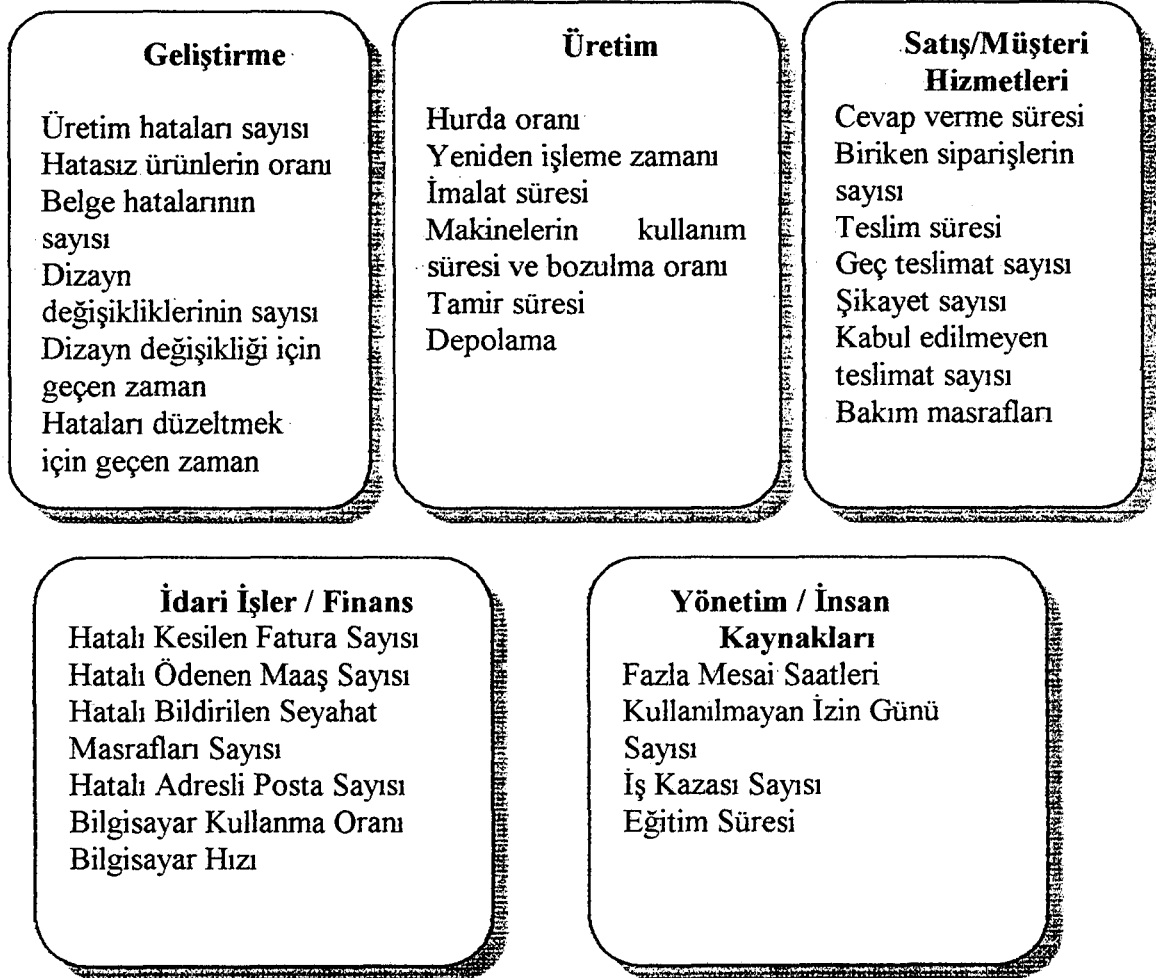
²⁴ Mohamed Zairi, **Measuring Performance For Business Results**, (Oxford, UK: Chapman & Hall, 1994),s.3.

²⁵ Okay, **Ön.ver.**, s.75.

çıktıyı oluşturma yüzdelerinin ya da sürecin istenen yönde akışının sağlanması ihtimallerinin çarpımı ile elde edilir.

- **Aktivite Süreleri (Ortalama, en iyi ve en kötü süreler)** : Sürecin aktivitelerinin tamamlanabilmesi için geçen ortalama süre, en iyi süre ve en kötü süreler sürecin performansı hakkında bilgi verileceği durumlarda ölçülebilir.
- **Gecikme Noktaları** : Gecikme noktaları genellikle karar kutularından sonra oluşur ve belirlenmesi kolaydır. Gecikme süreleri her gecikme noktası için ölçülebilir.
- **Toplam Süreç Zaman** : Süreç aktiviteleri için harcanan süreye benzer olarak ölçülebilir. Sürecin başından sonuna kadar bekleme zamanları dahil ne kadar sürdüğünü belirlemek için ölçülür. Bunun için süreç birkaç ana aşama halinde incelenmelidir.

Süreç Performans Parametrelerine Örnekler ²⁶



²⁶ Okay, Ön.ver., s.76.

Süreç performans ölçümünün neden gerekli olduğunu aşağıdaki maddelerde görebiliriz:²⁷

- Süreç Performans Ölçümü, İletişim ve öğrenme için temel sağlar.
- Performans ölçümü ile,
 - Çalışanın verimliliğini,
 - Malzeme verimliliğini,
 - Enerji verimliliğini,
 - Sermaye verimliliğini,
 - Toplam faktörlerin verimliliğini ve
 - Toplam şirket verimliliğini her zaman ölçümleyebilir.
- Hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin programlanması ve performansın ölçülmesini motive eder.
- Bütçe ile fiili performansın karşılaştırılmasını sağlar.
- Sermaye yatırımlarının değerlendirilmesini sağlar.
- Geçmişte yapılan yatırımların performansının izlenmesini sağlar.
- Süreç performanslarının benzer uygulamalarla karşılaştırılmasını sağlar.
- Stratejik planların değerlendirilmesini sağlar.
- Erken uyarı sistemlerinin kurulmasına ve geliştirilmesine olanak sağlar.

İşletmelerde performans ölçümlerinin geliştirilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir.²⁸

- Misyon ve Vizyonun tanımlanması
- Üretilen çıktıların tanımlanması
- Çıktılar için parametre ölçümlerine karar verilmesi
- Çıktılar için kullanılan girdilerin tanımı
- Girdiler için parametre ölçümlerine karar verilmesi
- Parametre ölçümlerinin geliştirilmesi
- Bütün performans seviyelerinde, ilgili raporların periyodları (saat, vardiya, gün, hafta, ay) ve geri besleme bilgilerinin işlenmesi için ölçümlerin raporlanması
- Temel periyod performanslarından başlayarak başarılabacak hedeflerin belirlenmesi
- Bütün bunların üzerinde iletişim sürecinin oluşturulması

2.1. Süreç Performansının Ölçülmesi

Performans parametreleri genel olarak beş ana başlık altında toplanmaktadır.²⁹

²⁷ F.Christopher, *Ön.ver.*, s.1.128.

²⁸ Aynı, s. 2.241

²⁹ American Productivity & Quality Center (APQC). *Measures of Success, Participant Guide* (Houston, Texas : American Productivity & Quality Center, Inc., 1995), s.3.3.

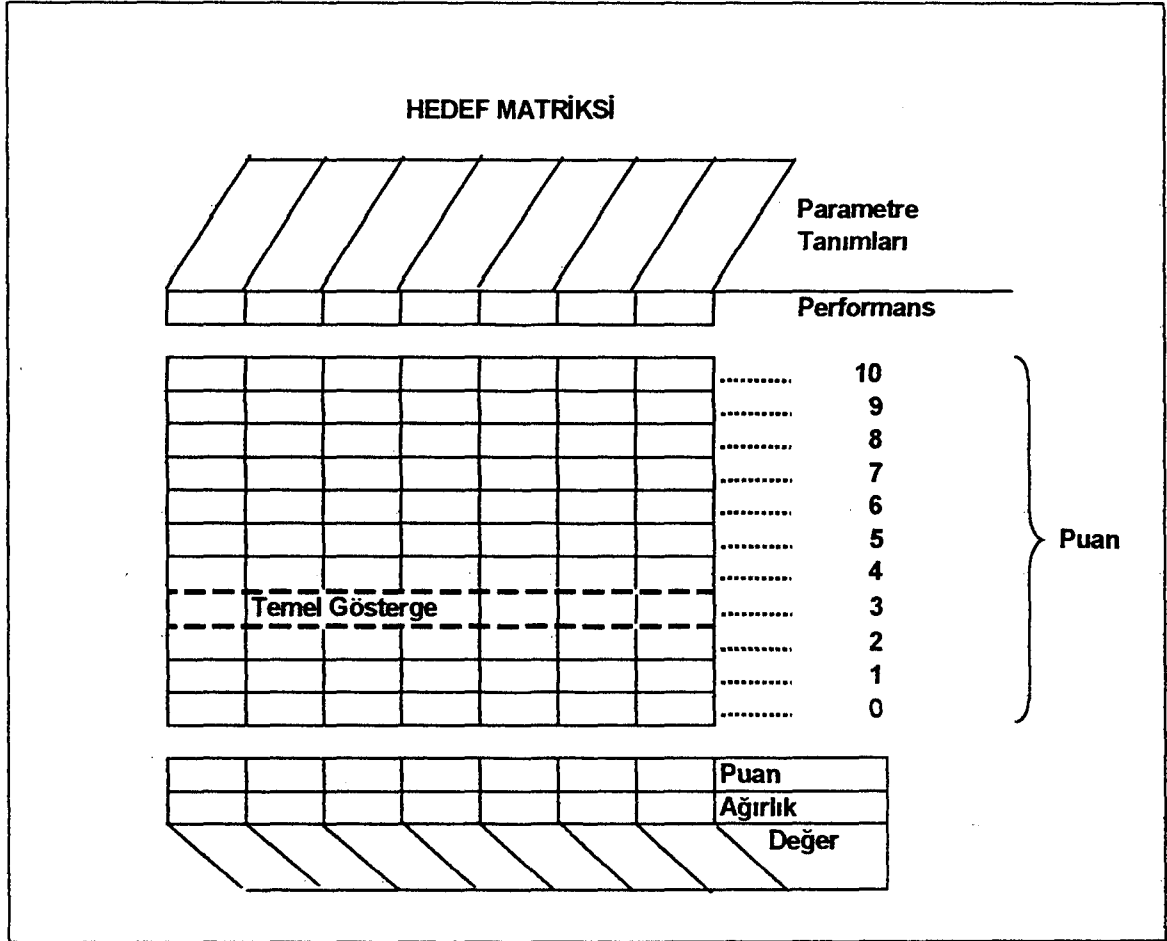
- **Çalışanlardan elde edilen datalar**
 - Çalışan sayısı veya çalışma süresi
 - Saat ücretleri veya çalışma saatleri
 - Kazançlar
- **Üretimden elde edilen veriler**
 - Girdiler veya çıktılar
 - Oranlar
- **Ekonomik göstergeler**
- **Temel göstergeler**
 - Geçmiş yılların verileri
 - İçinde bulunulan yıl verileri (Cari yıl verileri)
 - Kıyaslama sonuçları
 - Şirket içi kıyaslamalar
 - Sektörel kıyaslamalar
 - En iyilerle olan olan kıyaslamalar (world class)
 - Normal veriler (Normal koşullarda oluşabilecek göstergeler)
- **Değişiklikler**
 - Gelişimin algılanması
 - Tatmin edici başarılar
 - Stratejik değişimler
 - Organizasyonel yapılarda, metodlarda ve teknolojiye önemli (büyük) değişimler
 - Yıllık gözden geçirmeler

Belirlenen performans parametrelerinin ölçülmesi için, hedef matrisi, (objective matrix) kullanılır.

Bu matriksteki, performans sonuçlarının geçmiş yıl verilerinin, verimlilik kriterlerinin ve hedeflerin ağırlıklarının belirlenmesi için performans geri besleme raporlarından yararlanır.

Hedef Matrisinin Oluşturulması : Süreç başarısının ölçülmesinde kullanılacak olan hedef matrisi aşağıda belirtilen adımlardan geçilerek oluşturulur.³⁰(Bakınız Şekil 3-10. Hedef matrisi)

³⁰ APQC., Ön.ver., s.3.24.



Şekil 3-10 : Hedef Matrisi³¹

Adım 1. Parametre Tanımları

Matriksin en üst satırında bulunan parametre tanımları kısmına, süreç için belirlenen performans parametrelerinin tanımı yazılır.

Adım 2. Parametrenin Ağırlığı

Ağırlık alanına her bir parametre için belirlenen ve parametrenin şirket için önemini ifade eden ağırlık puanlarının toplamı 100 olacak şekilde belirlenir. Her bir hedef için belirlenecek ağırlık minimum % 10, maksimum % 35 olmalıdır.

³¹ Aynı, s.3.26.

Adım 3. Puan Satırı

Puan satırındaki değerler hedef matriksi üzerinde, gerçekleşen değer (fiili değer) karşılık geldiği basamak numarası baz alınarak hesaplanır. Örneğin, şekil 3-11’deki hedef matriksinde “**zamanında gitme**” parametresi için fiili performans 90,3 olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda matriks üzerindeki skalada 90,3 ün karşılık geldiği basamak, 5,3 olarak belirlenir. 5,3 rakamı ilgili puan hücrelerine yazılır.

Adım 4. İddialı Hedeflere Karar Verilmesi

Onuncu satıra “**stretch goals**” olarak ifade edilen streç hedefler yani iddialı hedef değerlerinin yazılması gerekmektedir. Bu değerler ulaşılabilecek maksimum değerler olmalıdır. Sıfırıncı satırda da en düşük değer yer almalıdır.

Adım 5. Temel Gösterge “Baseline” Satırı

Performansın değerlendirilmesi mevcut performans satırının oluşturulması aşamasında üçüncü satıra süreç parametrelerinin geçmiş yıl performans değerleri yerleştirilir.

Adım 6. Performans Satırlarının Oluşturulması

0-2 ve 4-9 satırlarında süreç parametre puanları adımsal olarak şu şekilde belirlenir. İddialı hedef ile geçmiş yıl performansı arasındaki basamaklarda yer alacak parametre puanları ardışık olarak dizilir.

Yukarıdaki maddelerde anlatılan “Hedef Matriksi” için örnek bir matriks **şekil 3-11.**’de görülebilmektedir.

Adım 7. Değer Satırının Oluşturulması

Puan kısmındaki basamak numarası ile ağırlık puanının çarpımı ile elde edilen değerler bu bölümdeki ilgili hücrelere yazılır.

HEDEF MATRİKSİ SATIŞ DESTEK GRUBU							
Zamanında gitme	Geri dönüşte sapma	Destek Maliyeti	Destek Anketleri	Destek Indexi	Parametre Tanımları		
90,3	11,5	27,5	80,0	83,5	Performans		
95,0	5,0	20,0	96	100,0	10	Adım 4	
94,0	6,0	21,0	94	97,0	9	Adım 6 Puan	
93,0	7,0	22,0	92	94,0	8		
92,0	8,0	23,0	90	91,0	7		
91,0	9,0	24,0	88	88,0	6		
90,0	10,0	25,0	86	85,0	5		
89,0	11,0	26,0	84	82,0	4		
88,0	12,0	27,0	82	79,0	3		Adım 5
87,0	13,0	28,0	80	76,0	2		
86,0	14,0	29,0	78	73,0	1		
85,0	15,0	30,0	76	70,0	0		
5,3	3,5	2,5	2	4,5	Adım 3		
25	25	25	10	15	Adım 2		
133	88	63	20	68	Adım 7		
					Puan		
					Ağırlık		
					Değer		

Şekil 3-11. Satış Destek Grubu için Hedef Matrisi³²

2.2. Süreçlerin Gözden Geçirilmesi

Süreçlerin değerlendirilmesi, bir özdeğerlendirme tekniğidir. Çıktılar ve girdiler bu özdeğerlendirme sayesinde iyileştirilir. Böylece organizasyonun ve iş sonuçlarının iyileştirilmesi sağlanır. Bu teknik uygulanırken aşağıda belirtilen noktalara dikkat edilmelidir.³³

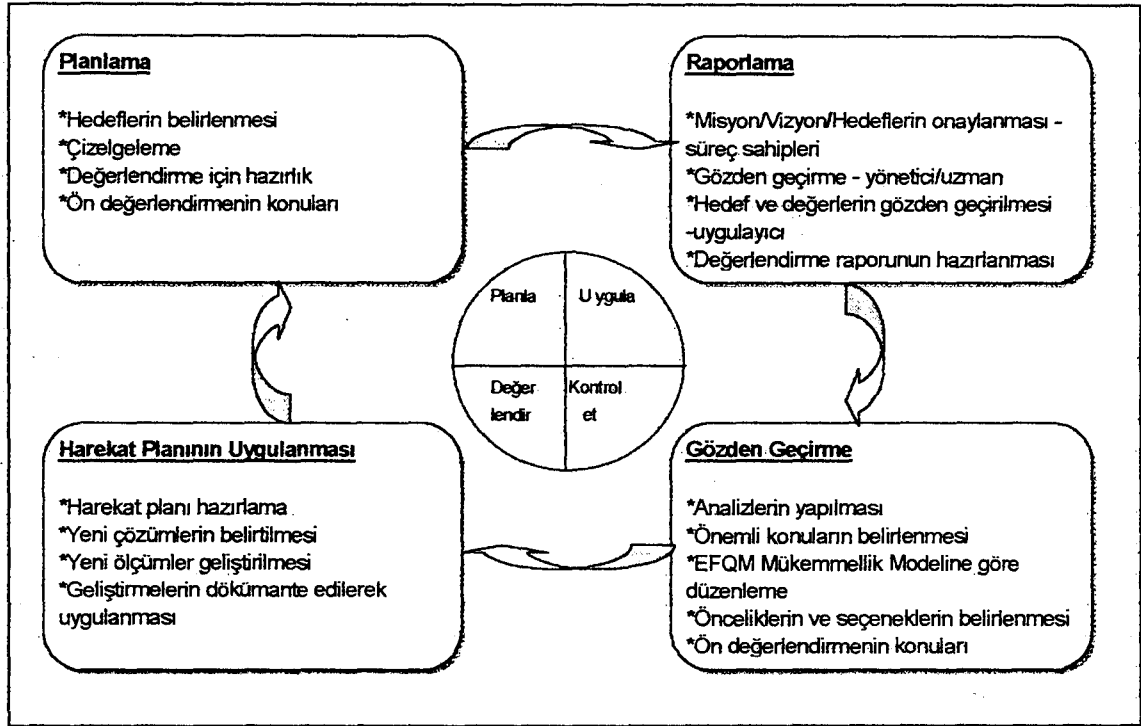
- Süreç parametre tanımlarının geçerliliği
- İyileştirme alanlarının tanımlanması
- Tüm organizasyonda en iyi uygulamaların rehberlik ile paylaşımı
- Süreç olgunluğunun yok edilmesi
- Süreç parametre hedeflerinin organizasyonun hedefleri ile uyumu

³² APQC, Ön.ver., s.3.27.

³³ EFQM, Business Process Management, Report of the Benchmarking Group, Brussel : 1999, s.36.

Süreç sisteminin organizasyon bütününde yer alması süreç yönetiminin daha etkin uygulanmasında rol oynayacaktır.

Gözden geçirme ve iyileştirmeler için planla, uygula, kontrol et, devreye al döngüsü (PUKD) şekil 3-12' de görülmektedir.



Şekil 3-12. Süreç Yönetimi Değerlendirme Çevrimi³⁴

“Hedef Matrisinin Oluşturulması”nın ardından süreç başarısının ölçülmesi ile elde edilen sonuçlar, üst süreç sahibi ile birlikte değerlendirilir.

Bu değerlendirmede göz önünde bulundurulacak kriterlere göre, ulaşılması hedeflenen göstergelerin altında kalındı ise beklenen performansa ulaşabilmek için ana süreç sahibi ile birlikte süreç iyileştirme yöntemine karar verilir.

Süreç iyileştirme yöntemi olarak EFQM modeli esas alınarak başlıca iki teknik kullanılmaktadır.

- Kademeli İyileştirme (Incremental Improvements)
- Sıçramalı İyileştirme (Breakthrough Improvement)

Kademeli iyileştirmeler.³⁵ sınırlı etkisi olan ve sürekli yapılan iyileştirmelerdir. Süreç sahibi her düzeyde gözden geçirmeler sonucunda hedeflerine ulaşmak için kademeli iyileştirme planları yapar ve gerçekleştirir.

³⁴ Aynı, s.37.

³⁵ Eczacıbaşı-Vitra, Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Kitabı, 1999, s.40.

Sıramalı iyileştirme,³⁶ ise kuruluş hedeflerinin süreç hedeflerine indirgenmesinden sonra, hedefle fiili performans arasındaki fark % 30' dan fazla ise veya fark kademeli iyileştirmelerle kapatılmayacak ise yapılır.

Süreç sahipleri iyileştirme önceliklerini aşağıdaki kriterlere göre belirlerler:

- **Birinci öncelik**, Müşteri tatmini için iyileştirmeler
- **İkinci öncelik**, Verimlilik için iyileştirmeler
- **Üçüncü öncelik**, Çalışanların tatmini için iyileştirmeler

Kritik süreçlerde yer alan kademeli ve sıramalı iyileştirmeler öncelikli yapılır.

Bu yöntemlerden birisine göre, süreç iyileştirmek için, iyileştirme programları oluşturulur. Bu programlar uygulanırken yukarıda anlatılan PUKD döngüsü sürekli tekrarlanır.

2.3. Süreç Geliştirme / İyileştirme

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

Süreç iyileştirmek ve kuruluşun verimliliğinin artmasını sağlamak için kullanılması gereken üç stratejinin süreç ekipleri tarafından biliniyor ve kullanılıyor olması gerekmektedir.³⁷ Deming' in bu üç maddesi ekiplerin süreçleri iyileştirmek için kullandıkları temel stratejilerin özünü oluşturur. Bu üç stratejiyi özetlemek gerekirse;

- Üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirin.
- Kaliteyi müşteri tanımlar.
- Tedarikçilerle yalnızca fiyatları tartışmayın.

Sürekli iyileştirme; belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin artırılması amacıyla süreçlere yönelik , çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş veya çok hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır. Sürekli iyileştirme sonuçlardan çok süreçlere yöneliktir. Çünkü, eğer sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa, bu sonuçları ortaya çıkaran süreçler iyileştirilmelidir.³⁸

³⁶ Aym, s.38.

³⁷ Charles N. Weaver, **Toplam Kalite Yönetimi' nin Dört Aşaması**, Çeviren: Tuncay Birkan – Osman Akınbay, (İkinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997), s.193.

³⁸ Besim Alkan, Canan Çetin, Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, (Birinci basım. İstanbul: Beta Yayınları, Yayın no.805, Eylül-1998.), s.84.

Süreç analiz geliştirme / iyileştirme aşamaları aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

- İyileştirilecek/geliştirilecek süreçlerin/alt süreçlerin belirlenmesi
- Süreç temel unsurları ve sürecin etki alanının tanımlanması
- Mevcut süreç akış diyagramının çizilmesi
- Mevcut sürecin ölçülmesi ve değerlendirilmesi
- Süreç akışındaki problemlerli noktaların belirlenmesi
- Kısa ve uzun vadeli gelişmelerin belirlenmesi
- Kısa ve uzun vadeli gelişmelerin denenmesi
- Deneme kısa sonuçların irdelenmesi ve geliştirilmelerinin yaygınlaştırılması

Öncelikli geliştirilecek süreçlerin belirlenmesi : Öncelikli geliştirilecek süreçlerin belirlenmesinde öncelik belirleme matrisi kullanılabilir (şekil 3-13). Matrisin yatay ekseninde Geliştirme İmkkanı, dikey ekseninde Müşteri Etkisi unsurları yer almaktadır. Sürecin müşteriye etkisi, *süreç çıktısı kalitesinin müşteriye etkileme yüzdesi* ile ölçülür. Sürecin geliştirme imkanı ise *uygun kaynak sağlandığında sürecin geliştirmeye olan elverişliliğidir*. Matrisin Yüksek ve En Üst olarak belirlenmiş bölgelerinde yer alan süreçler öncelikli olarak geliştirilmesi gereken süreçlerdir.

Müşteri Etkisi	yüksek	Orta	Yüksek	En Üst
	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek
	düşük	Alçak	Orta	Orta
		düşük	yüksek	
Geliştirme İmkkanı				

Şekil 3-13. Süreç Geliştirmede Öncelik Belirleme Matrisi³⁹

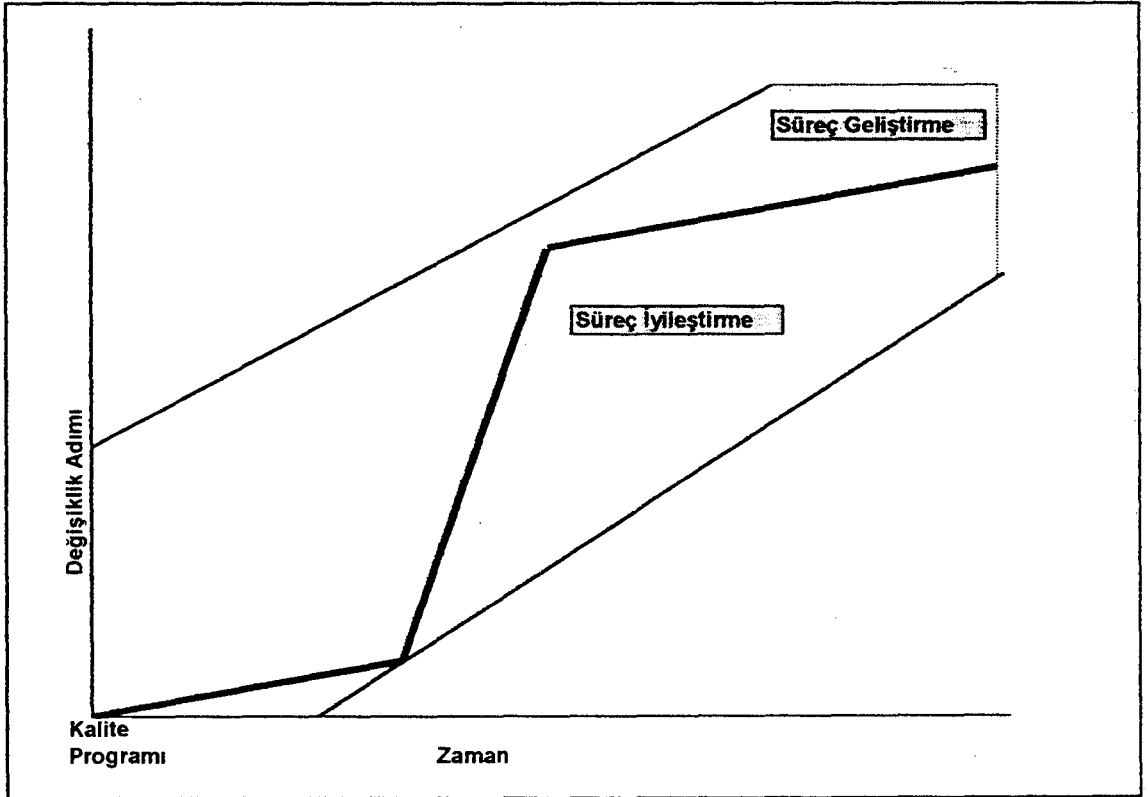
Süreç iyileştirmenin mantık yürütme ve basitleştirmeden daha geniş kapsamlı olduğu söylenebilir. Varolan süreci geliştirmek doğal olarak onları sonuna kadar belgelemektir. Sürecin analizi, çalışanlara yıllarca karşılaştıkları sorunları belgeleme şansı verir ve aynı zamanda bir sürecin çoğu zaman bir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

³⁹ Okay, Ön.ver., s.77.

Kısa dönemde gelişmeyi kavramış ve yenilikçi olan birçok şirketin meşgul olduğu konu süreç iyileştirme girişimleridir. IBM; süreç modelleme çalışmalarının kısa dönemde gelişmeyi, yani gereksiz aktivite ve hataların eliminasyonunu, çevrim süresinin azaltılmasını ve maliyet kazançları için fırsatlar doğurmasını umuyor. Bu kısa dönem gelişme çabaları büyük ölçüde sürecin içerisinde yer alan çalışanlar tarafından üstlenilmelidir. XEROX süreç iyileştirme ve kısa dönemde gelişmeye paralel olarak "iki takım" yönetimini kullanıyor. Gelecek durum takımın üyelerinden farklı olarak mevcut durum takımı üyelerinin, mevcut sonuçların iletimi ve etkileşimi ile kısıtlanmıştır. FAXON, veri toplama süresi sırasında tanımladığı problemlerin belgelendiği ve sistem geliştirme işi ilerlerken bu durumları düzeltmeye yarayan bütünleyici bir plan geliştiren, benzer bir yola baş vuruyor.

Bir iletişim sistemi, iyileştirme ve geliştirme takımlarının gelecek vizyonlar ve şimdiki süreç ile ilgili önemli bilgiyi paylaşmalarına olanak vermelidir. Bazı firmalar sürecin vizyonu ile bütünleşen tutarlı geliştirme ve kısa dönem iyileştirmeyi uyguluyorlar.

Süreç iyileştirmesini tam olarak uygulayabilmek birkaç yıl alabilir. Hemen sonra kısa dönem geliştirmeler ile, olumlu sonuçlar elde edebilmek mümkündür. Kısa dönem geliştirmeler, iyileştirme çalışmaları devam ederken uygulanabilir. Bazı firmalar kısa vadeli süreç geliştirmelerini uzun vadeli süreç iyileştirmeleri için bir araç olarak görmektedir. (Şekil 3-14)



Şekil 3-14. Süreç Geliştirme ve Süreç İyileştirme⁴⁰

⁴⁰ Okay, Ön.ver., s.78.

2.3.1. Süreç Geliştirmeye Geleneksel Yaklaşım

Süreç geliştirme için çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Tanımlanan disiplinler arasında bilgi sistem, endüstri mühendisliği, yöneylem araştırmaları ve muhasebe yönetimi bulunmaktadır. Şöyleki; Aktivite bazlı maliyet, süreç değer analizi, kalite bazlı gelişim, bilgi sistemleri ve endüstri mühendisliği bu yaklaşımlara örnek olarak verilebilir. Şekil 3-15' te süreç geliştirme için kullanılan yaklaşımlar görülmektedir.

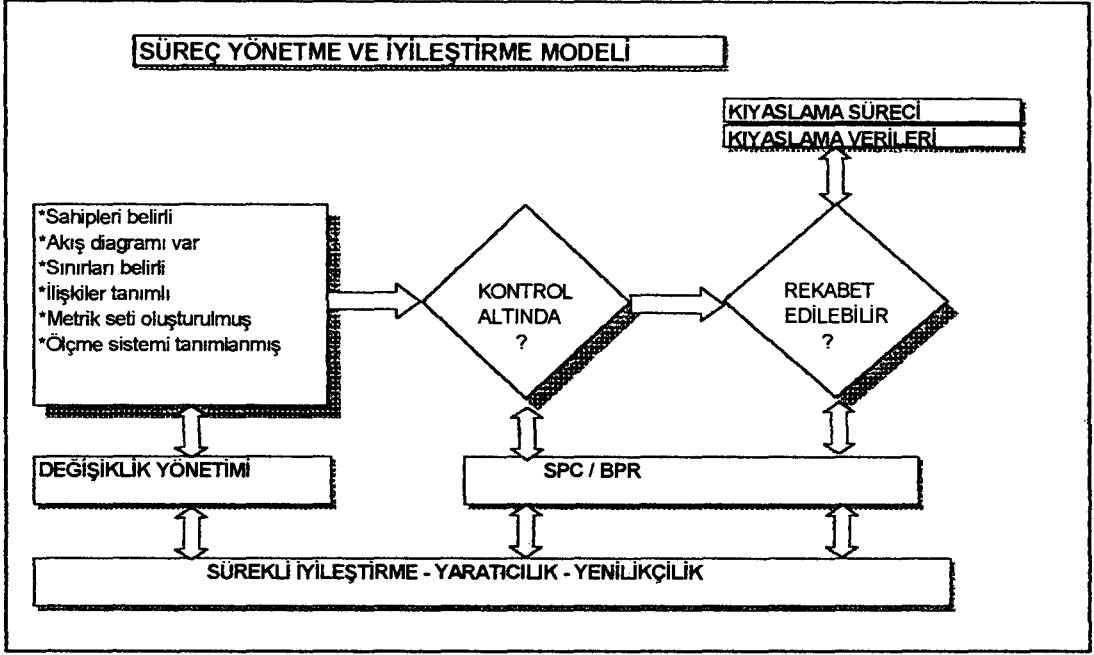
Yaklaşım	Hedef	Araçlar/Metod	Temel
Aktivite Bazlı Maliyet	Maliyeti düşürmek	Süreç Maliyetlendirme / Katma Değer Analizi	Üretim hattı seçimleri için muhasebe
Süreç Değer Analizi	Verimli bir süreç / zaman ve maliyetin azaltılması	Her bir süreç adımı için değer analizi	Danışmanlık yaklaşımları
İş süreçleri geliştirme	Tüm proseslerin maliyet, zaman ve kalite gelişimlerini sağlama	Süreç adımlarının sınıflandırılması	Toplam Kalite Yönetimi
Bilgi sistem mühendisliği	Süreç akışı boyunca sistem kurma	Mevcut ve gelecekteki süreçlerin tanımlanması	Sistem Analizi
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Kilit süreçlerin radikal olarak geliştirilmesi için değişim yöntemlerinin kullanılması	Değişim yöntemleri	Başarılı Sistemler

Şekil 3-15 : Süreç Metodlarına Bakış⁴¹

Bu yaklaşımlara bakış iki amaca hizmet etmektedir. İlki hiçbir yaklaşımın radikal bir gelişme elde edebilmek ve neden yeterli olmadığını açıklamak için bu firmaların geleneksel yaklaşım ile süreç iyileştirme arasındaki farkı anlamalarına yardımcı olur. İkincisi, süreç iyileştirme girişiminin süreç geliştirme tarzında bu araçların ve tekniklerin uygulanabilirliğini ve yararlarını tanımlar. Her yaklaşım, süreç çevresi ile çok yakından ilgilidir. Bu şirket ya bu geliştirme metodlarından birini seçer veya yeni bir yaklaşım yaratmak için bazı teknikler uygular.

Süreç Yönetme ve iyileştirmeye yönelik NETAŞ' ta kullanılan bir model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. (Şekil 3-16.)

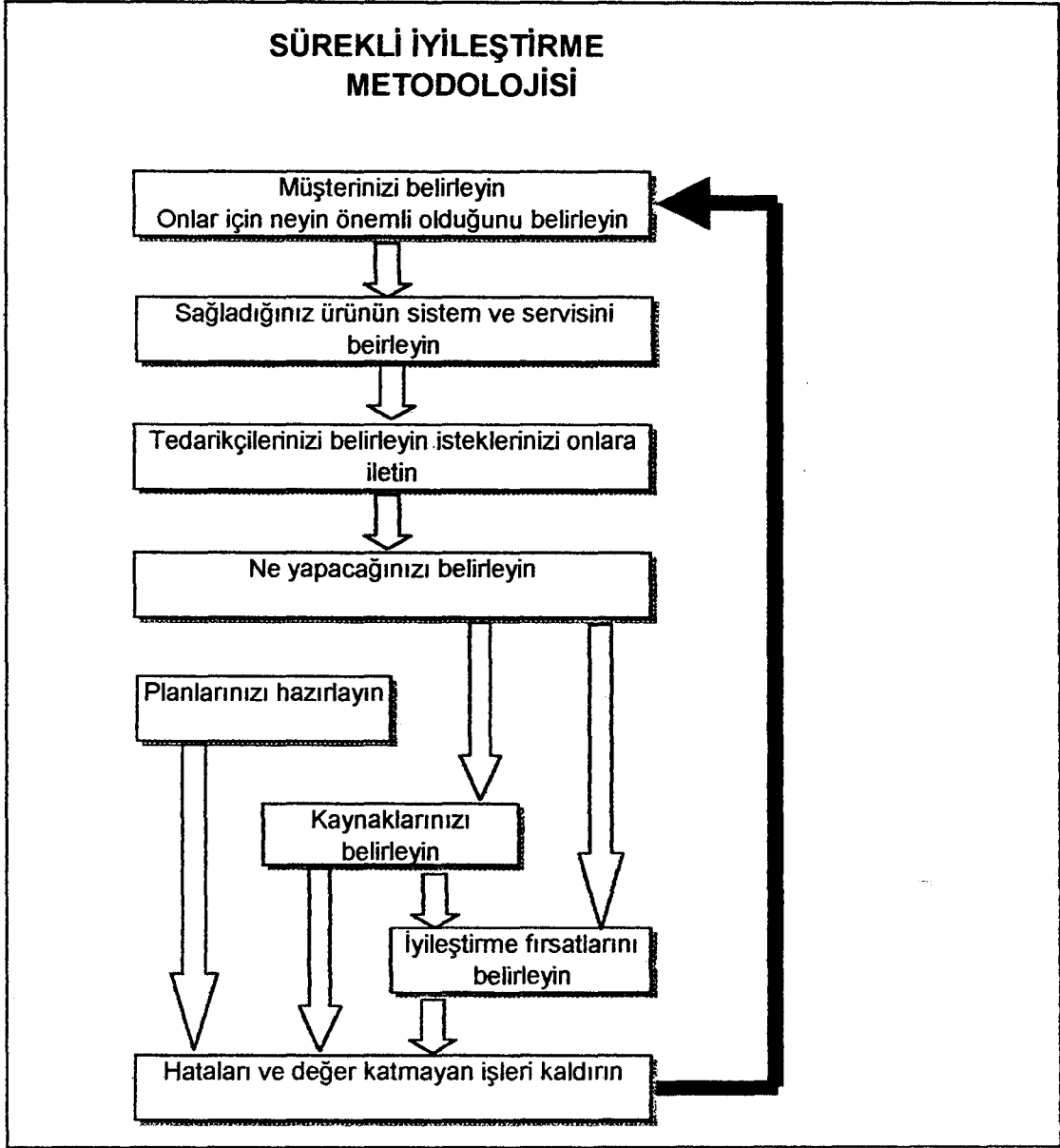
⁴¹ Okay, Ö.n.ver., s. 79.



Şekil 3-16. Süreç Yönetme ve İyileştirme Modeli ⁴²

İyileştirme süreklilik olduğunda, şirket işlemlerinde katma değer yaratan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Her bir süreç için mutlaka sürekli iyileşme sağlanmalıdır. Sürekli İyileşme için kullanılan bir metodoloji **şekil 3-17'** de gösterilmiştir.

⁴² Dizdar, Ön.ver.,s.7.



Şekil 3-17. Sürekli İyileşme Metodolojisi ⁴³

2.3.2. Süreç Geliştirme Ve İyileştirmede Kullanılan Diğer Yaklaşımlar

Yukarıda açıklanan süreç geliştirme ve iyileştirme için kullanılan geleneksel yaklaşımların dışında şirketlerin kullandığı diğer yaklaşımlar aşağıdaki maddelerde incelenmiştir.

Süreç Yönetimi : Sürekli iyileştirme, sürecin anlaşılması ile başlar. Süreç yönetimi, süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, kontrol edilebilir ve rekabet edebilir olması için uygulanır.

⁴³ Dizdar, Ön.ver., s.15.

Kıyaslama (Benchmarking) : En iyi uygulamaları bulup, sürekli iyileştirme amacıyla şirkete uyarlamak için kullanılır.

Takım Çalışmaları: Tüm sürekli iyileştirme faaliyetlerini yürütmek, organizasyonun farklı fonksiyonlarında farklı algılara sahip kişileri ortak bir amaca ulaştırmak ve kişilere gelişme fırsatı sağlayacak bilgi ve kişisel özellikleri kazandırmak için uygulanır.

Problem Çözme Araçları: Süreci Analiz etmek, problemlerin nedenlerini ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek amacıyla kullanılan öğrenilmesi kolay, etkinliği bilinen araçlardır.

İstatistiksel Süreç Kontrolü (SPC): Süreçlerin istatistiksel yöntem ve tekniklerle izlenmesini sağlayan bir yöntemdir. Kontrol grafikleri kullanılarak sürecin kontrol limitleri içersinde olup olmadığı, sapmalar sürekli görülebilir.

İş Süreçlerinin İyileştirilmesi (BPI): Business Process Improvement” – İş Süreçlerinin İyileştirilmesi, süreçte yapılan veya yapılacak küçük, adım adım, yani kademeli iyileştirmeleri ifade etmektedir.

1993’de Davenport ‘iyileştirme’ ile ‘yeniden tasarımı’ kavramlarını, bunların getirdikleri değişim, nereden başladıkları, riskleri, gerektirdikleri zaman vb ölçütlerle karşılaştırmıştır. Karşılaştırma tablosu 3-1 ’ de görülmektedir.⁴⁴

	İyileştirme	Yeniden Tasarım
Değişim düzeyi	Kademeli	Sıçramalı (radikal)
Başlama noktası	Mevcut süreç	Sil baştan
Gerekli zaman	Kısa	Uzun
Değişiklik sıklığı	Bir seferlik/sürekli	Bir seferlik
Katılım	Aşağıdan yukarı	Yukarıdan aşağıya
Kapsam	Dar, bölüm içi	Geniş; bölümlerarası
Risk	Orta	Büyük
Mümkün kılan	İstatistik Kontrol	Bilgi teknolojisi
Değişim türü	Kültürel	Kültürel/yapısal

Tablo 3-1. İyileştirme ve Yeniden Tasarım Karşılaştırma Ölçütleri

BPI ile BPR arasındaki bu keskin ayrım, ancak yol göstermesi bakımından belki yararlı bulunabilir; çünkü biraz aşağıda açıklanacağı gibi BPI ya da BPR yapılacağı

⁴⁴ Filiz Eyüboğlu, “Süreçlerle İlgili Kavram ve Yaklaşımlar”, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/sureclerle_ilmgili_kavram_ve_yaklasimlar.htm , Erişim tarihi:28.08.2001

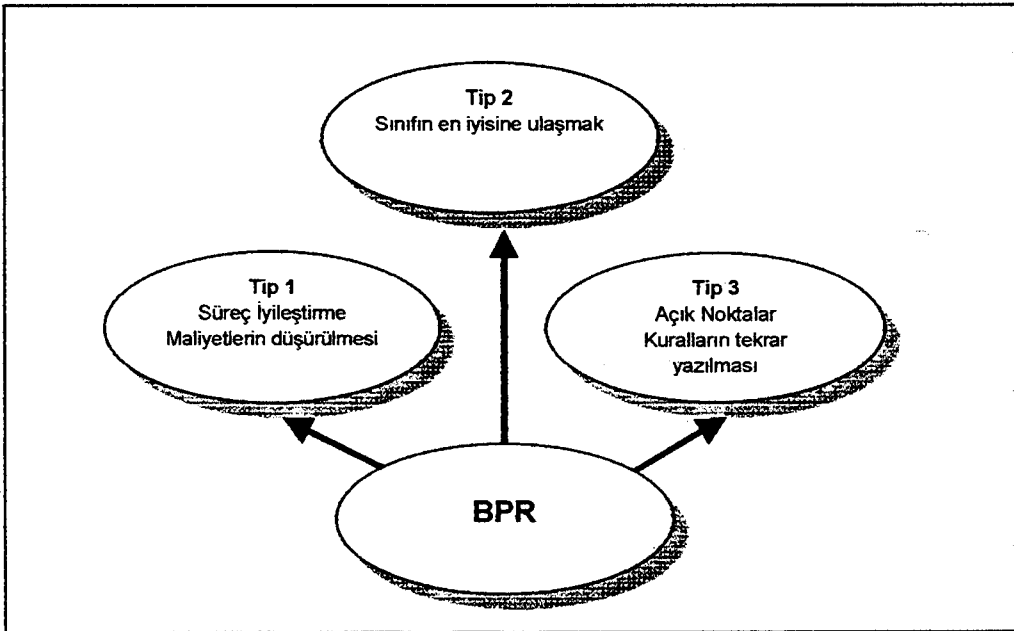
sürekli iyileştirme döngüsü içinde kararlaştırılmaktadır; bir firma, süreç yönetimi çalışmasının – özellikle en başında – bunlardan birini seçme durumunda değildir.

İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı (BPR): BPR (Business Process Reengineering- İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı) kavramını, tanımlayacak olursak, süreçte çok büyük, radikal değişiklikler yapılmasını; neredeyse mevcut sürecin sil baştan yapıp, “bu süreci ilk defa şimdi ve hiç bir koşullanma, kısıtlama olmadan tasarlıyor olsak nasıl tasarlarız yaklaşımıyla” yeni baştan tasarlanması şeklinde ifade edebiliriz.⁴⁵

Kuruluşlarda BPR’ in üç tipte işlerlik kazandığını görmekteyiz.

- Maliyetlerin düşürülmesi
- Sınıfın en iyisine (best in class) ulaşmak
- Açık noktaları etkin hale getirmek

BPR’ in hedeflere ulaşmak için nasıl kullanıldığı **şekil 3-18.’** de anlam kazanmaktadır.⁴⁶



Şekil 3-18. Süreç Hedeflerine Ulaşmada BPR

Bir kuruluş süreç konusuna belki de ilk girişinde en baştan BPI veya BPR yapacağım diye karar vermek; birinden birini seçmek durumunda değildir. Süreçte, kademeli veya sıçramalı iyileştirmeler yapılacağı, sürecin durumuna, müşteri beklentisine, bilgi teknolojisi olanaklarına ve herşeyden evvel strateji ve hedeflere bağlıdır.

⁴⁵ Eyüboğlu, Ön.ver., Erişim tarihi. 29.08.2001.

⁴⁶ Henry J. Johansson ve diğerleri, **Business Process Reengineering: Break Point Strategies for Market Dominance** (England: John Wiley & Sons Ltd, 1993), s.61.

Süreçlerini belirlemiş ve yönetmeye başlamış bir kuruluşta, sürekli iyileştirme döngüsü içinde ele alınan süreçle ilgili olarak ilk yapılacak şey, **sürecin mevcut durumunun incelenmesidir**. Sürecin baştan mı tasarlanacağı, yoksa mevcut süreç içinde küçük değişiklikler mi yapılacağına sonra karar verilir. Ayrıca, küçük ya da büyük değişiklik kavramı da herkese göre değişebilir. 13 adımlık bir süreci sil baştan yapmadan adım sayısını 5'e indiriyorsanız, bu, küçük bir değişiklik midir yoksa baştan tasarım (radikal değişim) midir?

EFQM Mükemmellik Modeli (Excellence Model) özellikle **“Süreç Yönetimi”** kriterinde, kuruluştaki **kademeli ve sıçramalı** iyileştirme olanaklarının nasıl belirlendiğini ve nasıl hayata geçirildiğini sorgulamaktadır.

2.3.3. Süreç Değişikliğinin Kontrolü (Doğrulanması)

Süreç ile ilgili değerlendirmelerde süreç kontrol parametreleri, verim, işçilik standartlarına ve Kalite El kitaplarına uygunluk, güvenlik tedbirlerine uygunluk, aletler, diğer tesisler, eğitim ve bakım açısından doğrulama ilgili grup tarafından yapılmalıdır. Maliyet değerlendirmesi ise Finans grubu tarafından yapılması uygun olacaktır.

Sahada ve şirket içersinde yapılacak ürün doğrulamaları ve güvenilirlik değerlendirmeleri hazırlanacak ürün doğrulama ve güvenilirlik planlarına uygun olarak yapılması sağlanmalıdır.

Pilot uygulama ve değerlendirme gerektiğinde satıcılarda da uygulanmalıdır.

2.3.4. Süreç Değişikliğinin Standartlaştırılması

Yapılan doğrulama sonucunda planlanan hedeflere ulaşılmış ise, prosedürler, metod dökümanları, iş talimatları, kontrol listeleri değişiklikleri veya gerekli düzenlemeler yapılarak iyileştirmenin/değişikliğin gerekli onaylar alınarak standartlaştırılması sağlanmalıdır.

Standartlaştırma aşamasında operatör ve / veya ilgili kullanıcılar için sınıf veya işbaşı eğitimleri yapılmalıdır. Gerekli olduğu durumlarda verilecek eğitim müşteri ve satıcıları da kapsamalıdır.

PUKD Döngüsü, her yeni standardın yeterliliğinin sorgulandığı, gözden geçirildiği, yerini daha yeni ve daha iyi standarda bıraktığı bir süreç olarak algılanmalıdır.

2.3.5. Süreç Değişikliğinin Planlanması

Süreç değişikliklerinde; kapasite, yapılabirlik çalışmaları, maliyet ve kalite iyileştirme fırsatları değerlendirilecek ve fizibilite çalışmalarından sonra yatırım bütçesi hazırlanmalıdır.

Bunun yanı sıra hazırlanacak süreç değişiklik planı iyileştirme hedeflerini, eğitim ve doğrulama planlarını da içermelidir.

2.3.6. Süreç Değişikliğinin Uygulanması

Süreç kontrol parametreleri, metodlar ve araçlar belirlenecek, pilot uygulama sonuçları uygulama takımı tarafından değerlendirilerek gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Eğitim, bakım, kalibrasyon durumu ve süreç kontrol prosedürü güncellenmelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MÜKEMMELLİĞİ MODELİNDEKİ SÜREÇ YAKLAŞIMININ VİTRA' DA UYGULAMASI

“İş Mükemmelliği Modeli”ne göre “Süreç Yaklaşımı Uygulamaları” Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Fabrikası’ nda incelenmiştir. Bu araştırma ile ilgili detaylar aşağıdaki başlıklarda verilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Fabrikası” nda yapılan uygulamanın amacı, kapsamı ve yöntemi aşağıda açıklanmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Giderek küreselleşen ve rekabetin her alanda çok yoğun olduğu dünyamızda, müşteri memnuniyetini sağlamanın ve sadık müşteriler yaratmanın önemi herkesçe bilinmektedir. Müşteriye sunulan her mal veya hizmet bir sürecin çıktısı olduğuna göre, bu ürün veya hizmeti, müşteri istek ve beklentilerine uygun ve firma için en az maliyetli şekilde çalıştırmak için, süreci incelemek gerekmektedir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya’da ‘KAİZEN’ (sürekli iyileştirme) kavramıyla başlayan ve giderek dünyada ve Türkiye’de yaygınlaşan ‘kalite’ çalışmalarının özünde bugün, süreç mantığı yer almaktadır.

Toplam Kalite EFQM Mükemmellik modeline göre bir sistem kurmak veya son yıllarda popülerlik kazanan CRM – Müşteri İlişkileri Yönetimi’ne geçmek isteyen veya ISO 9000 belgesi almak isteyen firmalar için, Süreç Yönetimi hayatidir. ISO 9000 standardının 1994 versiyonunda yer almayan, ‘süreç yönetimi, süreç göstergelerinin izlenmesi ve sürekli iyileştirme’ kavramları, ISO 9000 :2000 revizyonunda artık yer almaktadır.

Ancak, bir firmanın süreç yönetimine başlaması ve sürekli iyileştirme çalışmalarını benimsemesi için mutlaka ISO 9000, Toplam Kalite veya CRM çalışmaları içinde olması gerekmektedir.

Süreç-odaklılık, bir firmada, genel müdür ve üst yönetimin kararı, kararlılığı ve kaynak ayırması olmadan gerçekleşemez. Ayrıca süreç-odaklılık firmada kültür değişimi gerektirmektedir; çünkü işler alışlagelenden biraz veya çok daha farklı biçimde yapılmaya başlanacaktır.

Yapılan araştırmada Eczacıbaşı Vitra Bozüyük Fabrikası (Vitra) uygulama alanı olarak seçilmiş, EFQM Mükemmellik Modeli'nin getirdiği Süreç Yönetim Anlayışı incelenmiştir. Süreç Yönetimin kalbi olan süreç performansının ölçülmesi için geliştirilen model üzerinde detaylı bir şekilde çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın amacına bağlı olarak araştırma kapsamına, Vitra' da EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak uygulanan "**Süreç Yönetimi**" alınmıştır.

Vitra' da 1996 yılı "**Özdeğerlendirme**" çalışmalarının sonucunda, yapılan işlerin daha yalın hale getirilerek, katma değer yaratmayan faaliyetlerin yok edilmesi için TKK tarafından Süreç Yönetim Sisteminin uygulanmasına karar verilmiştir.

Araştırmada "**EFQM Mükemmellik Modeli**"nin, 5' i girdi kriteri, 4' ü sonuç kriteri olmak üzere toplam 9 kriteri incelenmiş, 5. kriter olan "**Süreçler**" kriteri detaylandırılarak, bu konudaki teorik yaklaşımlar ve "**Vitra Uygulamaları**" yapılan çalışma ve örneklerle desteklenerek aktarılmıştır.

Öncelikli olarak kuruluşun tanıtımı yapılarak, Vitra' da TK (Toplam Kalite) çalışmaları, vizyon, politika, strateji ve hedeflerin belirlenmesi ve yayılımı konuları ele alınmıştır.

Ardından Vitra' da süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi konusundaki çalışma ve uygulamalar incelenmiştir. Süreçlerin ne şekilde sınıflandırıldığı, nasıl yönetildiği, kritik süreçlerin belirlenmesinde kullanılan yöntemler üzerinde durulmuştur.

Süreç hedeflerinin belirlenmesinde kullanılan sistematik incelenerek, süreçlerin izlenmesi, süreç ölçümlemesi aşamalarındaki yöntem ve teknikler uygulamalı olarak araştırılmıştır. Ayrıca süreç değişiklikleri ve iyileştirme çalışmaları konusunda Vitra' da neler yapıldığı, süreç iyileştirmede hangi sistemlerin uygulandığı tek tek incelenmiştir.

Her yıl yapılan özdeğerlendirme çalışmaları ile kuruluşun Toplam Kalite Yönetimindeki performansı izlenmektedir. 1988 yılında Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisinde TÜSİAD-Kalder Kalite Büyük Ödülü Vitra' ya verilmiştir. 1999 yılında EFQM finalistliğine kalınmış, 2000 yılında ise EFQM başarı ödülü alınmıştır.

Bu çalışma ile, Vitra' nın ödülleriyle de kanıtlanmış başarılarına ulaşmasında kullanılan yöntem ve tekniklerden sadece “Süreç Yönetimi” kavramına açıklık getilmeye çalışılmıştır. Bunu yaparken de “Süreç Yönetimi” ile direkt ilişkili olan birçok sistem de beraberinde incelenerek, araştırmaya ışık tutacak bilgilerin konu bütününde verilmesi sağlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi için katılımlı gözlem yöntemi uygulanmıştır.

Vitra Fabrikası' ndaki süreç uygulamaları ve değerlendirmeleri incelenmiş, süreçlerin oluşturulması, ölçülmesi ve iyileştirilmesi faaliyetlerinin bizzat içinde bulunulmuştur. Bu nedenle uygulama ile ilgili olarak gözlemlenmenin dışında daha detaylı bilgi verilebilecektir.

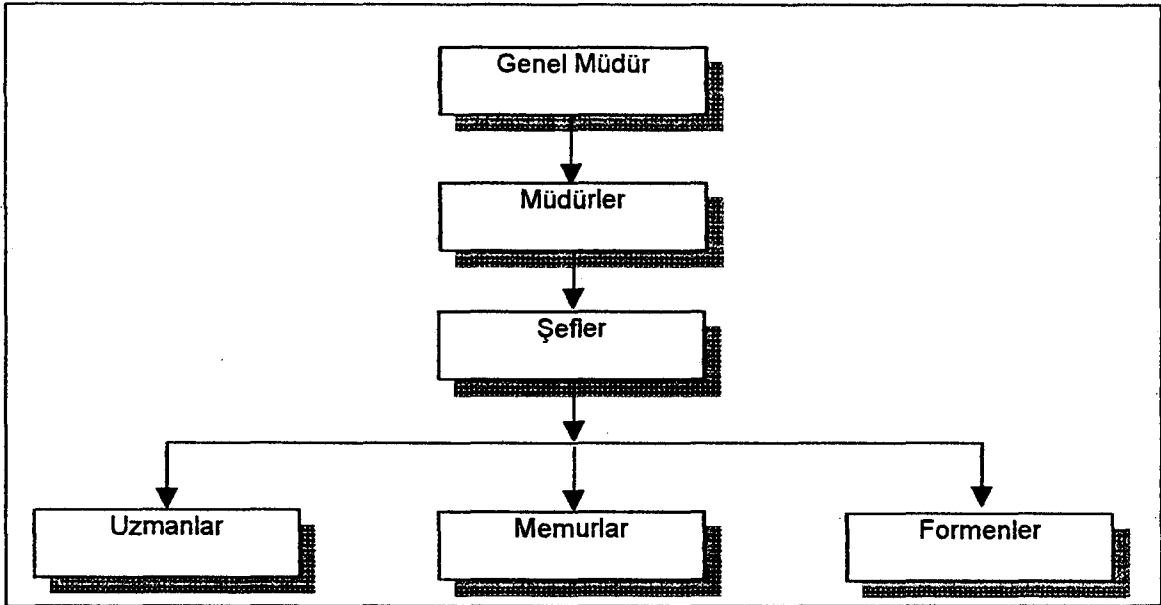
Bundan sonraki konularda Vitra' nın “EFQM İş Mükemmelliği Modeli”ne göre değerlendirmesi, süreçlerin yönetimi, süreçlerin ölçülmesi ve iyileştirme çalışmaları detaylı bir şekilde incelenecektir.

2. VİTRA' NIN TANITIMI

Kuruluş Yapısı: Vitra, seramik sağlık gereçleri ve tamamlayıcı ürünleri üreten bir Eczacıbaşı kuruluşudur. Türkiye' de ilk seramik sağlık gereçleri üretimine 1958 yılında 3000 ton/yıl kapasite ile Kartal' da başlamış olan Vitra, 1977 yılında Bozüyük fabrikasının kurulması ve her iki fabrikada yapılan kapasite artışları ve modernizasyon yatırımları ile kapasitesini 52000 ton/yıl' a çıkarmıştır. Bozüyük fabrikası, dünyanın tek çatı altında, kapasitesi en büyük fabrikasıdır. Fabrikalarda toplam, 125000 m2 kapalı alanda üretim yapılmaktadır.

Kartal fabrikasında 640, Bozüyük fabrikasında 660 olmak üzere, toplam 1300 çalışan mevcuttur. Müdür, şef, uzman ve formenlerden oluşan beyaz yakalı çalışanlar 330 kişi, mavi yakalı olarak tanımlanan sendikali çalışanlar ise, 970 kişiden oluşmaktadır.

Yönetim ve organizasyon yapısı **şekil 4-1.' de** gösterilmektedir.



Şekil 4-1. Vitra' da Yönetim Kademeleri

Ürünler: Vitra, banyo, tuvalet ve mutfakta kullanılan seramik sağlık gereçleri ile bu ürünlerle birlikte kullanılan, tamamlayıcı ürünler üretmektedir. Seramik ürünler; klozetler, rezervuarlar, lavabolar, lavabo ayakları, bideler, helataşları ve seramik aksesuarlarıdır. Tamamlayıcı ürünler ise; klozet kapakları ve gömme rezervuarlarıdır.

Ürünlerin tamamı TSE belgeli olup, dış pazarlarda satılan ürünler, ABD, Almanya, İngiltere, Fransa, Rusya, Avustralya gibi ülkelerin standart onaylarına sahiptir. Kuruluş ürün standartları yanında ISO 9001 KS belgesine, insan, çevre ve topluma saygının göstergesi olan ISO 14001 ÇYS belgesine sahip bulunmaktadır.

1990' lı yılların başında, ürün geliştirme kadrosuna ve araçlarına önemli ölçüde yatırım yapılmış ve "pazarların istediği tüm ürünleri geliştirmek" iddialı hedefi belirlenmiştir. Vitra, ürün geliştirme hızını artırmak için CAD-CAM teknolojilerini kullanmaktadır. Geliştirilen ürün sayısı açısından sektör lideri durumundadır.

Pazarlar, müşteriler ve iş ortakları: Toplam satışlarının % 33' ünü iç pazara yapan kuruluş, % 27 Pazar payı ile lider konumundadır. Dış satışların, toplam satışa oranı % 67 olup, seramik sağlık gereçleri sektörü ihracatının % 75' i Vitra tarafından karşılanmaktadır. Büyük çoğunluğu batı Avrupa ülkeleri ve ABD olmak üzere, 51 ülkeye dış satım yapmaktadır. En büyük ihracat pazarları ise Almanya ve İngiltere' dir.

Vitra, müşterileriyle, tedarikçileriyle ve diğer paydaşlarıyla mümkün olan her ortamda işbirliği yapmaktadır.

2.1. Vitra' da Toplam Kalite Yönetimi

1993 yılında, yönetim felsefesi olarak TKY' ye geçilmesi ve EFQM Mükemmellik Modeline göre özdeğerlendirme yapılmaya başlamasından bu yana Vitra, pazardaki lider konumunu sağlamlaştırmıştır. Vitra, rakiplerinden sadece daha iyi bir sonuç elde

etmekle kalmayıp aynı zamanda Türkiye’deki enflasyonist krize başarılı bir şekilde dayanmış ve alanında sürekli büyüme sağlamıştır.

Kuvvetli ve örnek liderlik, iş çevresindeki değişim ve belirsizliklere, etkin iş stratejileri ile proaktif olarak karşı koyma, kuruluş çapında becerili ve yetkin işgücünün sağlanması ve yaratılmasına sürekli olarak odaklanma, Vitra’ın uluslararası saygınlığı olan bir kuruluş olmasının ve “**Çağdaş Banyonun Öncüsü**” misyonuna ulaşmasındaki başarısının ana nedenleri olarak gösterilmektedir.

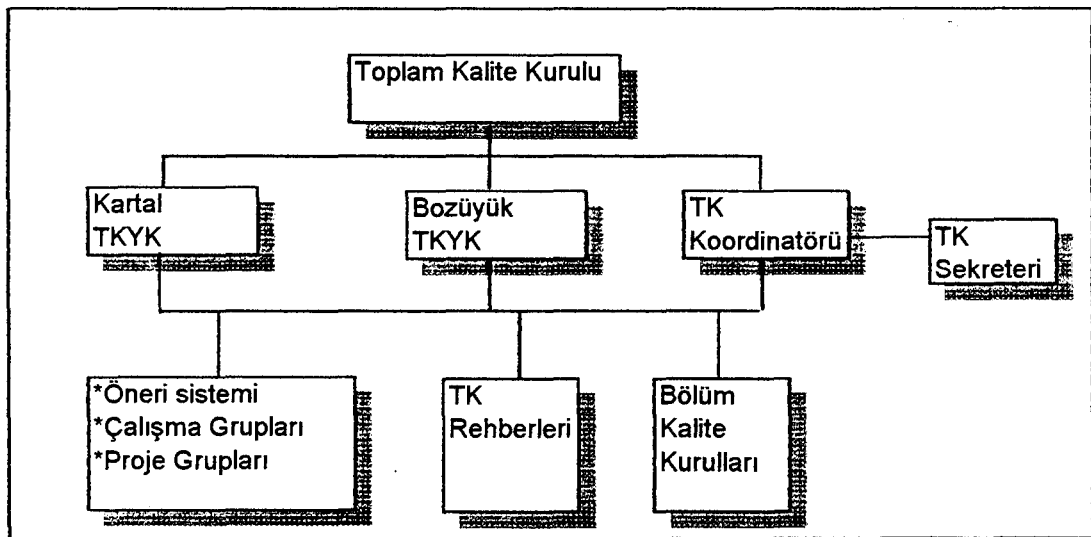
Başlangıçta kuruluş çapında yürütülen özdeğerlendirme çalışmaları, TK aktivitelerinin yayılımı için bölümler seviyesinde uygulanmaya başlamıştır. Kuruluşun genel performansında % 65 gelişme sağlanmıştır. Bu gelişmeler Vitra’ya 1998 yılında Ulusal Kalite Ödülünü, 1999 yılında Avrupa Kalite Ödülü finalistliğini ve 2000 yılında da Avrupa Kalite Başarı Ödülünü kazandırmıştır.

Vitra’ın TKY anlayışı, paydaşların memnuniyetini,

- Müşteri odaklı yaklaşım,
- Liderlik,
- Katılımcılık,
- Sistemlilik,
- Bilimsellik,
- İnsan, çevre ve topluma saygı
- Sürekli gelişme,

ile sağlamaktır.

Şekil 4-2.’de Vitra TKY organizasyonu görülmektedir.



Şekil 4-2. Vitra TKY Organizasyonu

1993 yılından beri TKY’de katılımcı yönetim anlayışı ile büyük aşamalar kaydedilmiştir. TKY organizasyonu tüm seviyedeki yönetici liderlerin katılımıyla oluşturulmaktadır. Faaliyetler kuruluş bazında TKK, fabrikalar bazında TKYK ve bölümler bazında BKK ile yürütülmektedir.

2.2. Vitra' da Vizyon, Politika, Strateji ve Hedeflerin Belirlenmesi ve Yayılımı

Kuruluş vizyonunun (temel amaç + ortak değerler + hedefler),ve politika & stratejilerin belirlenmesi ve geliştirilmesi **şekil 4-3.** ' teki "**Stratejik Planlama Süreci**" nde görülmektedir. Bu süreç dört fazdan oluşmaktadır:

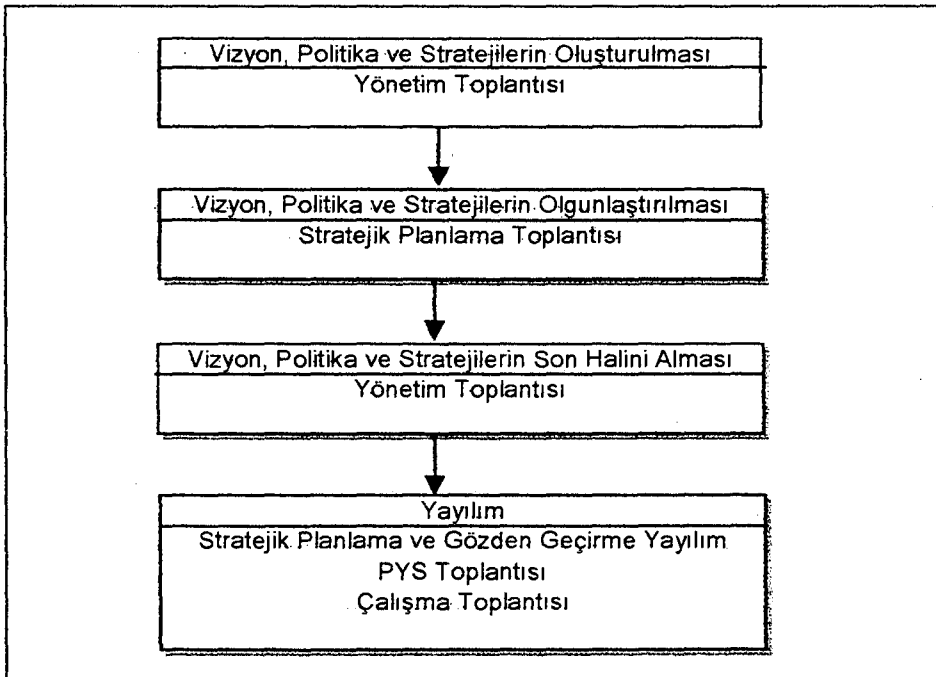
- Oluşturma Fazı
- Olgunlaştırma Fazı
- Sonuçlandırma Fazı
- Yayılım

Aşağıda bu fazlar sırasıyla incelenmiştir.

Oluşturma Fazı: 1995 yılından beri Genel Müdür ve üst yönetimin katılımı ile yönetim toplantıları yapılmaktadır. Bu toplantılarda vizyon, politika ve stratejiler gözden geçirilerek SWOT analizi yapılmakta, bu gözden geçirme ve SWOT analizleri ile paydaşlardan gelen bilgilerle birlikte "**Kritik Başarı Faktörleri**" belirlenmektedir.

Daha sonra kuruluş politikası tesbit edilmektedir. Kuruluş politikası baz alınarak **Balanced Scorecard** yaklaşımı ile hazırlanan "**Hedef Belirleme Matriksi**" kullanılarak stratejik ve yıllık hedefler belirlenmektedir. Hedef Belirleme Matriksi, her bir hedef parametresine karşı paydaşlardan alınan bilgiler ve geçmiş performans bilgileri ile oluşturulmaktadır.

Yıllık hedefleri oluşturduktan sonra **Vitra Scorecard** olarak adlandırılan kuruluş **Balanced Scorecard**' ı oluşturulmaktadır. Kuruluş scorecard' ı paralelinde bölümler de kendi scorecard' larını hazırlamaktadırlar. Scorecard kuruluşun performansını ölçmek için kullanılan bir yönetim aracıdır. Scorecard' a örnek olması açısından **şekil 4-4'** de "**Şekillendirme Bölümü Scorecard**" ı verilmiştir.



Şekil 4-3. Stratejik Planlama Süreci

Scorecard ile yıllık ve stratejik hedefler dört boyutta izlenmekte olup, Süreçler ve Öğrenme Boyutları girdi göstergeleri, Müşteri ve Finansal Boyutlar çıktı göstergelerini ifade etmektedir.

Olgunlaştırma Fazı: Hedefler, scorecard ve stratejilerin tanımlanmasından sonra, Stratejik Planlama Toplantısı düzenlenerek, yönetim toplantısından çıkan sonuçlar gözden geçirilmekte, geliştirilmekte ve paylaşılmaktadır.

Sonuçlandırma Fazı: Üst yönetimin katılımı ile gerçekleştirilen ikinci yönetim toplantısında, vizyon ve stratejiler son haline getirilmektedir.

Stratejik planlama sürecinde belirtilen Vizyon, Temel Amaç, Ortak Değerler gibi kavramların tanımı aşağıda verilmiştir.

Vizyon: Temel amaç, ortak değerler ve hedeflerin toplamı olarak ifade edilmektedir.

Temel Amaç: Kuruluşun varoluş nedenidir ve “Vitra Çağdaş Banyonun Öncüsüdür” olarak ifade edilmiştir.

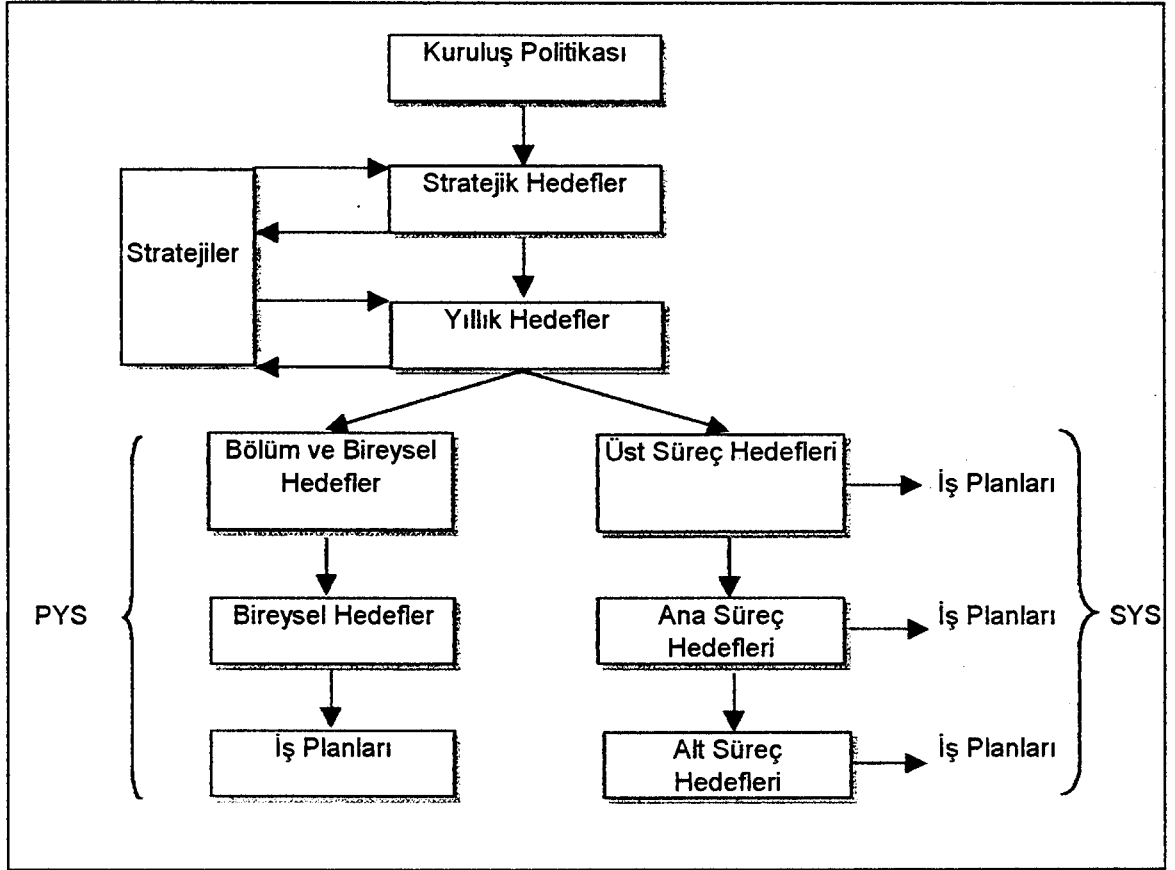
Ortak Değerler: Çalışanların karar ve davranışlarını yönlendiren kuruluş kültürünü oluşturan değerlerdir.

Bu kavramlar paralelinde **şekil 4-5’ de** görülen “Vitra Rekabətçi Yapılanma Piramidi” oluşmaktadır

Eczacıbaşı		VitrA						
SCORECARD								
Kuruluş Politikası : Katma değer yaratan seramik sağlık gereçleri ve tamamlayıcı ürünler üretilecek ve paydaşların dengeli mutluluğu sağlanacaktır.								
BOZUYUK ŞEKILLENDİRME II ŞEFLİĞİ				Dönem : Ocak-Aralık 2000				
Boyut	Stratejik Hedef	Ölçü	1999	2000 H	Hedef		FHH	
					Aylık	Kümüle	Aylık	Kümüle
Finansal	Maliyetler düşürülecek	F6 SMM/NS %	50	45,0				
Müşteri	Müşteri tatmini artırılacak	M1 Müşteri tatmin indeksi %	İç	95	98			
			Dış	85	90			
Süreçler	Maliyetler düşürülecek	S2 Birim üretim maliyeti \$/ad	11	12				
		S2 Yarı mamül üretim maliyeti \$/Net Döküm Ad	3	2,5				
		S2.2 Personel giderleri \$/Net döküm ad.	1	0,8				
		S2.3 Enerji gideri \$/Net döküm ad	0,6	0,5				
		S2.5 İşletme malzeme gideri \$/Net döküm ad	0,1	0,05				
		S3.5 Satın alınan hizmetler \$/Net döküm ad	0,1	0,05				
		S2.6 Bakım Onarım Giderleri \$/Net döküm ad	1	0,5				
		S1 İşletme verimliliği %	93	95				
Öğrenme	Çalışanların tatmini artırılacak	Ö1 Çalışan tatmin indeksi	85	>90				
		Ö1.3 Yetkinlik indeksi						

Şekil 4-4. Şekillendirme Bölümü Scorecard Örneği

Hedeflerin yayılımı **şekil 4-6.**' da görülmektedir. Kuruluşun yıllık hedeflerinin oluşmasının ardından SYS ile öncelikle üst süreç hedefleri daha sonra da ardışık olarak ana ve alt süreç hedefleri oluşturulmakta ve bunlar iş planlarına yansıtılmaktadır.



Şekil 4-6. Hedeflerin Yayılımı

3. VİTRA' DA SÜREÇLERİN TASARLANMASI VE YÖNETİLMESİ

3.1. Kilit Süreçlerin ve Kuruluş Süreçlerinin Tasarlanması

1996 Özdeğerlendirme çalışmalarının sonucunda, yapılan işlerin daha yalın hale getirilerek, katma değer yaratmayan faaliyetlerin yok edilmesi için, Toplam Kalite Kurulu (TKK) tarafından “Süreç Yönetim Sistemi” nin (SYS) kurulmasına karar verilerek, Süreç Yürütme Kurulu (SYK) oluşturulmuştur.

SYK, Vitra’da süreçleri Kartal ve Bozüyük fabrikalarındaki tüm faaliyetleri içerecek şekilde, üst, ana ve alt süreçler olarak 3 seviyede tanımlamış, üst ve ana süreçler ile sahiplerini belirlemiştir.

Kuruluşun, esas faaliyet alanı olan seramik sağlık gereçleri ve tamamlayıcı ürünlerin geliştirilmesi, üretilmesi, pazarlanması ve satılması faaliyetlerini kapsayan süreçler, **İŞ SÜREÇLERİ**, bu faaliyetlerin yapılmasına destek olan süreçler ise **DESTEK SÜREÇLER** olarak belirlenmiştir. Şekil 4-7’ de “Vitra İş Süreçleri”, şekil 4-8’ de “Vitra Destek Süreçleri” ne örnekler verilmiştir.

İŞ SÜREÇLERİ

ÜST SÜREÇLER	SAHİP LERİ	ANA SÜREÇLER	SAHİP LERİ	ALT SÜREÇLER	SAHİP LERİ	
1.0 ÜRÜN GELİŞTİRME		1.1 Yeni ürün geliştirme kararı		1.1.1 Satış Şirketlerinden Yeni Ürün Taleplerinin Gelmesi		
				1.1.2 Onaylama		
		1.2 Yeni ürün devreye alınması		1.2.1 Tasarım		
				1.2.2 Plan Oluşturma & Seramik Prototip Geliştirme		
				1.2.3 Yan Malzeme Prototip Geliştirme		
1.3 Pazara sunuş		1.3.1 Lansman Planlarının Yapılması				
2.0 ÜRETME (Seramik)		2.1 Planlama		2.1.1 Üretim Planlama ve Kontrol		
				2.1.2 Sipariş Yönetimi		
		2.2 Üretim Hizmetleri Yönetimi		2.2.1 Depolama Sevkiyat		
				2.2.2 Endüstri Mühendisliği Yönetimi		
		2.3 Üretim				
		2.4 Bakım Yönetimi			2.4.1 Mekanik Bakım	
					2.4.2 Elektrik Bakım	
2.4.3 Yardımcı İşletmeler						
2.4.4 Bakım Planlama						
2.5 Teknoloji Yönetimi						
4.0 TEDARİK YÖNETİMİ		4.1 İç Satınalma Yönetimi		4.1.1 İç Satınalma		
				4.2 Dış Satınalma Yönetimi		4.2.1 Dış Satınalma
				4.3 Stok Yönetimi		4.3.1 Ambar Yönetimi
5.0 PAZARLAMA VE SATMA		5.1 Pazarlama		5.1.1 Anket / Pazar Araştırmaları Yapılması		
				5.1.2 Pazarlama Planlarının / İş Planlarının Yapılması		
		5.2 Satma		5.2.1 1. Bölge (Avrupa, Rusya ve diğer)		
				5.2.2 2. Bölge (Uzak Doğu ve İsrail)		

Şekil 4-7. Vitra İş Süreçlerine Örnekler

Üst süreçleri oluşturan faaliyet alanlarının her biri **ana süreç**; ana süreçleri oluşturan faaliyet alanlarının her biri **alt süreç** olarak tanımlanmıştır. Alt süreçler ise faaliyet ve faaliyetler dizisidir

DESTEK SÜREÇLER

ÜST SÜREÇLER	SAHİP LERİ	ANA SÜREÇLER	SAHİP LERİ	ALT SÜREÇLER	SAHİP LERİ
6.0 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETME		6.1 İnsan Kaynakları Planlama ve Performans Yönetimi		6.1.1 Personel Planlama ve İşe Alma	
				6.1.2 Personel Değerlendirme Sistemini Yönetme	
				6.1.3 Eğitim ve Gelişimi Yönetme	
				6.1.4 Takdir ve Ödüllendirme	
				6.1.5 Çalışanların Memnuniyetini Ölçme	
				6.1.6 Tahakkuk ve İş ilişkisinin Sona Ermesi	
		6.2 Sosyal Hizmetleri Yönetme			
7.0 FİNANSAL KAYNAKLARI YÖNETME		7.1 Bilanço Hazırlama		7.1.1 Malzeme Ambarı Muhasebe Uygulamaları	
8.0 BİLGİ KAYNAKLARINI YÖNETME		8.1 Bilgi Teknolojisi Yönetimi		8.1.1 Bilgi Kaynakları Geliştirme ve Yönetme	
		8.2 Bilgi Yönetimi			
9.0 KALİTE YÖNETİMİ		9.1 Kalite Güvence Yönetimi		9.1.1 ISO-9000 Kalite Güvence Sistemi Yön.	
				9.1.2 ISO-14000 Çevre Yönetim Sistemi	
				9.1.3 Müşteri Hizmetleri Yönetimi	
		9.2 Stratejik Planlama		9.2.1 Stratejik Planlama	
		9.3 Özdeğerlendirme		9.2.2 Özdeğerlendirme	

Şekil 4-8. Vitra Destek Süreçlerine Örnekler

Bütün süreçler önemli kabul edildiği için, üst ve ana süreçlerin tamamı **kilit süreçler** olarak tanımlanmıştır. Her yıl aralık ayı SYK toplantısında bir sonraki yıl için kilit süreçler gözden geçirilmektedir.

Ana süreçlerden bazılarının kuruluş performansı üzerine etkisi daha fazladır ve bu bakımdan diğerlerinden daha fazla gelişmeye ihtiyacı vardır. Bunlar **kritik süreçler** olarak tanımlanmaktadır.

3.2. Kilit Süreçlerin İş Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi

Kilit süreçlerin iş üzerindeki etkisi, SYK tarafından **etki matrisi** yapılarak değerlendirilmektedir. Bu matris kuruluş scorecard hedeflerine kilit süreçlerin eşlenmesi ile yapılmakta ve her sürecin etki puanı 1'den 5'e kadar olan skala üzerinde her bir katılımcı tarafından belirlenerek, son puanlar üzerinde uzlaşmaktadır. Her bir hedef her boyutta farklı ağırlığa sahip bulunmaktadır. Etki matrisi yönteminde finansal hedefler toplamda 40 puan ağırlığında, diğer hedefler toplamda 20 puan ağırlığındadır. Her kilit sürecin boyutlar üzerine etkisini belirlemek için her skor kendi ağırlık puanı ile çarpılmaktadır. Etki matrisi örneği **şekil 4-9.**'da verilmektedir.

Süreç hedefleri kuruluşun yıllık hedeflerinden türetilmektedir. Mevcut performans ve hedef arasındaki fark gelişme ihtiyacını göstermektedir. 2000 yılı için GİM örneği **şekil 4-10.**'da gösterilmektedir.

	Finansal Hedefler								Müşteri			Süreçler						Öğrenme					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	S	ORT	C1	S	ORT	P1	P2	P3	P4	P5	P6	S	ORT	L1	L2	S
	10	5	5	10	2	5	3	40		20	20		10	2	2	2	2	2	20		10	10	20
1. Ürün geliştirme																							
1.1 Karar	5	5	5	3	1	4	2	158	4.0	4	80	4.0	3	5	3	4	2	1	60	3.0	1	1	20
1.2 Uygulama	5	5	5	5	3	2	3	175	4.4	4	80	4.4	3	5	1	4	3	1	58	2.9	1	2	30
1.3 Pazara sunma	3	5	4	3	1	4	2	133	3.3	5	100	5.0	3	4	1	2	1	1	48	2.4	1	1	30
2. Üretim																							
2.1 Planlama	4	5	5	4	4	3	3	162	4.0	5	100	5.0	1	5	5	5	5	3	88	4.4	2	1	30
2.2 Üretim Hizmetleri	4	3	2	5	3	5	4	158	4.0	4	80	4.0	5	1	5	5	5	3	88	4.4	2	1	30

Şekil 4-9. Etki Matrisi Örneği (EM)

Süreç	Mevcut Seviye	Hedef	△	Fark
1.1 Karar	820	900	80	1
1.2 Uygulama	812	1100	288	1
1.3 Pazara Sunma	760	1000	240	1
2.1 Planlama	700	1100	400	2
2.2 Üretim Hizmetleri	600	1000	400	2
	0 - 350 ◆ 1	351 - 700 ◆ 2	701 - 1050 ◆ 3	1051 - 1400 ◆ 4

Şekil 4-10. Gelişme İhtiyacı Matrisi (GİM)

GİM den elde edilen gelişme ihtiyacı ve EM den elde edilen her boyut üzerine her bir ana sürecin toplam etkisini kullanarak **Karar Matrisi** hazırlanmaktadır. Her boyutta, gelişme ihtiyacı potansiyeli ve daha yüksek etkisi olan ana süreçler, kritik süreçler olarak tanımlanmaktadır. Karar Matrisi **örneği** **şekil 4-11.**'de gösterilmektedir.

Gelişme İhtiyacı				
Toplam Etki	1	2	3	4
5.0 - 4.5		2.1, 6.1	5.2	
4.5 - 4.0		2.2, 5.1	8.2	
4.0 - 3.5				
3.5 - 3.0				
< 3.0				

Şekil 4-11. Karar Matrisi Örneği

Kritik süreçler ; her yıl aralık ayı SYK toplantısında bir sonraki yıl için aşağıda tanımlanan 4 aşamada belirlenmektedir.

- Etki matrisinin oluşturulması.
- Gelişme matrisinin oluşturulması.
- Karar matrisinin oluşturulması.
- Kritik süreçlerin belirlenmesi.

SYK tarafından 2000 yılı için belirlenen kritik süreçler **şekil 4-13.**' de gösterilmektedir. Sürecin iyileştirme sonuçları süreç sahipleri tarafından her ay ve SYK tarafından 3'er aylık dönemlerde gözden geçirilmektedir.

2.1 Planlama	5.2 Satış
2.2 Üretim Hizmetleri	6.1 İnsan Kaynakları Planlama
5.1 Pazarlama	8.2 Bilgi Yönetimi

Şekil 4-12. Vitra 2000 Yılı Kritik Süreçleri

3.3. Süreç Yönetim Sisteminin Kurulması ve Sistem Standartlarının Uygulanması

SYK, süreç yönetim sisteminin kurulmasından ve sistematik olarak yönetilmesinden sorumludur.

ADIM	SORUMLU	SIKLIK
Kilit süreçlerin belirlenmesi ↓	SYK	1 / Yıl
Kilit süreç sahiplerinin belirlenmesi ↓	SYK	1 / Yıl
Alt süreçlerin ve sahiplerinin belirlenmesi ↓	Ana süreç sahibi	Gerektikçe
Süreç akış şemalarının hazırlanması ve performans parametrelerinin belirlenmesi ↓	Kilit ve alt süreç sahipleri	Gerektikçe
Hedef fiili sonuçlarının izlenmesi ↓	SYK, Tüm süreç sahipleri	4 / Yıl – 12 / Yıl
Süreçlerin iyileştirilmesi	Süreç sahibi	Sürekli

Şekil 4-13. Süreç Yönetim Sistemi

SYK tarafından tanımlanan SYS' nin işleyişi **şekil 4-13'de** gösterilmektedir. SYK tarafından süreç sahiplerini belirleme kriterleri aşağıdadır:

- Süreci baştan sona tanıma
- Liderlik özelliklerine sahip olma
- İyileştirme çalışmalarını uygulayabilecek yetki ve yetkinliğe sahip olma

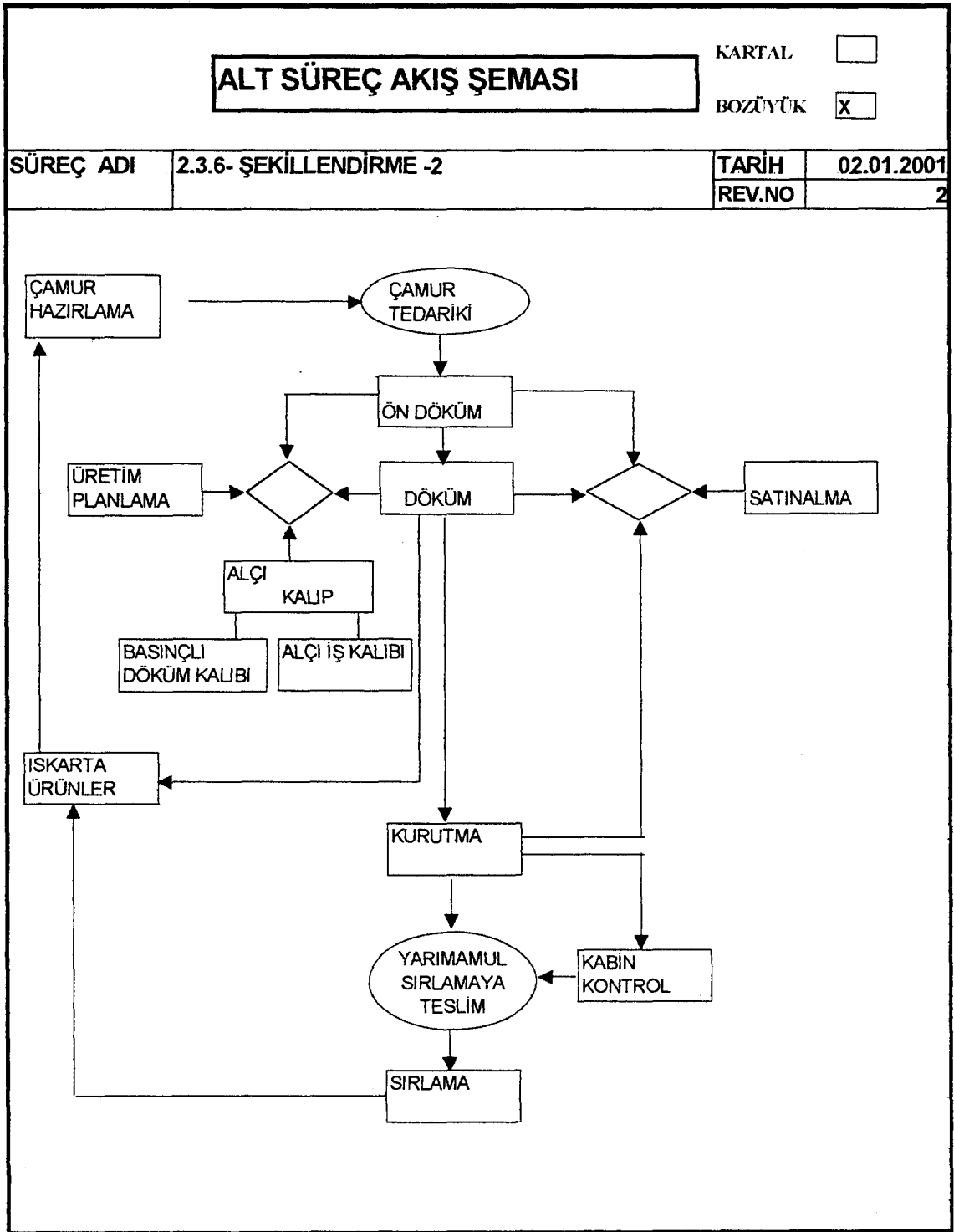
Üst süreç sahipleri müdürlerden, **ana ve alt süreç sahipleri** müdür, şef ve uzmanlardan seçilmektedir. Üst süreç sahipleri süreç şemaları, süreç akış şemaları, süreç müşteri ve tedarikçilerin tanımlanmasından ve performans parametrelerinin izlenmesi ve iyileştirilmesinden sorumludur. Ana ve alt süreç sahipleri de bu faaliyetleri gerçekleştirmekten sorumludur.

Süreç yönetim sisteminde süreç sahipleri, süreçlerin formal olarak aylık, informal olarak da mümkün olduğu durumlarda günlük ve haftalık olarak gözden geçirmektedirler.

Vitra süreçleri; **şekil 4-14'** de "**Süreç Şeması**", **şekil 4-15.'** te "**Alt Süreç Akış Şeması**" ve **şekil 4-16'** da "**Performans Parametreleri Tanım ve İzleme Tablosu**"nda görüldüğü gibi 3 standart form kullanılarak dökümanite edilmiştir. Bu formlarda, firmanın süreçlerinin; süreç akışları ve süreç akış şemaları kullanılarak standart bir formatta takip edilmesi sağlanmaktadır.

		SÜREÇ ŞEMASI	
		III Eczacıbaşı	
ÜST <input type="checkbox"/> ANA <input type="checkbox"/> ALT <input checked="" type="checkbox"/>		KARTAL <input type="checkbox"/> BOZÜYÜK <input checked="" type="checkbox"/>	
SÜREÇ TANIMI :			
SÜREÇ ADI	2.3.6 ÜRETME/ÜRETİM/ŞEKİLLENDİRME-2	TARİH	02.01.2000
SÜREÇ SAHİBİ		REV.NO	2
BAŞLAN GIÇ	ÇAMUR TEDARİKİ		
BİTİŞ	SIRLAMAYA YARIMAMUL TESLİMİ		
SÜREÇ TEDARİKÇİLERİ VE MÜŞTERİLERİ			
TEDARİKÇİLER		MÜŞTERİLER	
GİRDİLER	SAĞLAYAN	ÇIKTILAR	SAĞLANAN
ÇAMUR	ÇAMUR HAZIRLAMA	YARIMAMUL	SIRLAMA
ALÇI İŞ KALIBI	ALÇI KALIP	ÜRETİM SONUÇLARI	ÜRETİM HİZMETLERİ
BASINÇLI İŞ KALIBI	ALÇI KALIP		
YARDIMCI MALZEME	SATINALMA		
ÜRETİM PLANI	ÜRT.PLN.VE KONT.ŞEFLİĞİ		
PERFORMANS PARAMETRELERİ			
	HEDEF		HEDEF
FÖ.T.F (B.PARÇA) (%)	2,2	ÇAMUR KAYIPLARI (%)	1,6
KIRIK (B.PARÇA) (%)	4,5	BASINÇLI KALIP ÖMRÜ(ADETDÖKÜM)	20000
İŞLETME VERİMLİLİĞİ (B.PARÇA) (%)	91,5	FM / NM ORANI (%)	4,1
BRÜT DÖKÜM BAŞINA KWH ELEKTRİK SARFIYATI	3,4	İŞÇİLİK VERİMLİLİĞİ (B.DÖKÜM / T. SAAT)	8,3
KALIP KULLANIM VERİMLİLİĞİ (KALIP BAŞINA BRÜT DÖKÜM ADEDİ)	105	BRÜT DÖKÜM BAŞINA KWH DOĞALGAZ SARFIYATI	11,8
MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ (ALM%)	0,02	MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ (İÇ.PYS%)	0,001
MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ (İNG%)	0,05		
SÜREÇ ADIMLARI			
<ol style="list-style-type: none"> 1- Aylık üretim planı ile uygun tezgah yerleşimi yapılır. 2- Üretim planına göre alçı kalıp bölümünden alçı kalıp isteği yapılır. 3- Montajı yapılan iş kalıplarının kontrolü yapılır. 4- Döküme uygun çamur, Çamur Hazırlama'dan tedarik edilir. 5- Öndöküm işlemleri yapılır. 6- Öndöküm işlemi biten tezgahlardaki kalıplardan yarımamul alınır, ürün özelliğine göre işaretleme, delme, kesme ve rötuş işlemleri yapılarak döküm tamamlanır. 7- Basınçlı döküm tezgahlarında 4.5.ve 6.maddede belirtilen işlemler yapılır. 8- Yarımamullere barkod etiketi yapıştırılarak ürün bilgilerinin barkodlu üretim takip sistemine geçirilmesi sağlanır. 9- Dökümü yapılan yarımamuller kurutmalara götürülmek üzere yarımamul arabalarına konur. 10- Yarımamuller ürün özelliğine göre uygun rejimlerde kurutulur. 11- Kurutmadan çıkan yarımamuller ürün özelliğine göre direkt sırlamaya veya kabin kontrolü yapıldıktan sonra sırlamaya teslim edilir. 12- Dökümhane'de ayrılan ıskarta ürünler ile bant dönüşü yapılmış ıskarta ürünler ıskarta arabasına konularak Çamur Hazırlama'ya gönderilir. Bant dönüşü ürünlerden tamiri yapılabilenler ise yarımamul stok alanına alınır. 			

Şekil 4-14. Süreç Şeması Örneği



Şekil 4-15. Alt Süreç Akış Şeması Örneği

SÜREÇ ADI :ŞEKİLLENDİRME II

SÜREÇ NO :2.3.6

Tarih : 01.01.2000

Rev.no : 2

2000 YILI PERFORMANS PARAMETRELERİ TANIM VE İZLEME TABLOSU

PARAMETRE	GEÇEN YIL FİİLİ	2000 YILI	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN
FÖTF(B.PARÇ A %)	2,5	Aylık FİİLİ	2	2,0	2,1	2,00	2,10	2,2
		Yıllık FİİLİ	2	2,0	2	2	2,10	2,10
		Hedef	2,4	2,4	2,4	2,3	2,3	2,3
		Kümüle Hedef	2,40	2,40	2,40	2,38	2,36	2,35
KIRIK (%) B.P.	5	Aylık FİİLİ	4,5	4,5	4,2	4,2	4	4
		Yıllık FİİLİ	4,5	4,5	4,4	4,4	4,3	4,3
		Hedef	5,0	5,0	5,0	4,7	4,7	4,7
		Kümüle Hedef	5,00	5,00	5,00	4,93	4,88	4,85

Şekil 4-16. Performans Parametreleri Tanım ve İzleme Tablosundan Bir Kesit

Süreç Yönetim Sisteminde Kalite Sistemlerini Kapsayan Sistem Standartlarının Uygulanması: Sistem standartları, dokümantasyon yapısının oluşturulmasını ve operasyon standartlarının geliştirilmesini, güvenilir kayıtların tutulmasını, sistemlerin iç ve dış tetkiklerle sistematik olarak gözden geçirilmelerini sağlamaktadır.

Süreç akış şemalarında görülen faaliyetler, sistem standartlarının prosedür ve talimatlarına göre uygulanmaktadır. ISO 9000 ve ISO 14000 sistem standartları her iki fabrikadaki (Kartal/Bozüyük) tüm faaliyetleri kapsamaktadır.

Doğru yöntemlerin tanımlanması, kişisel uygulamaların yok edilmesi ve tutarlılığın sağlanması için çalışma standartları oluşturulmuştur. Bu standartlar prosedürler, talimatlar ve spesifikasyonlar olarak ISO 9001 ve ISO 14001 sistemi içinde tanımlanmıştır. Yeni bir çalışma standardının oluşturulması ve geliştirilmesi tamamlandığında ilgili süreç sahibi, etkilenen diğer süreç sahiplerinden geri bildirim alır ve gerekli değişikliği yapmaktadır.

Süreç sahipleri sistem standartları dokümanlarını revize ederler, yeni çalışma standardı bir üst süreç sahibinin onayını gerektirmektedir.

Firmadaki çalışma standartları aşağıdaki alanları kapsamaktadır;

- Görev tanımları ve yetki sorumlulukları,
- Prosedür ve talimatlar ile faaliyetleri,
- İşçi sağlığı, iş güvenliği ve ilgili çevre prosedürleri ile uyulması gereken kuralları.

Sayısal çalışma standartları aşağıdakileri kapsamaktadır:

- Tedarik spesifikasyonları ile hammadde standartları (Fiziksel, kimyasal ve boyutsal özellikler),
- Kalite bölümleri ve bölümlere ait kontrol spesifikasyonları ile üretim standartları (Fırın sıcaklıkları, döküm ortamı, nemi, sır-çamur özellikleri),
- Kalite güvence standartları ve ilgili pazarların zorunlu standartları ile ürün standartları (Boyutsal ve fonksiyonel özellikler).

Özdeğerlendirme, ilgili otoritelerin yaptıkları denetlemeler, iç ve dış tetkikleri ile çalışma standartlarına uyum incelenmektedir.

3.4. Süreç Hedeflerinin Belirlenmesi ve İzlenmesi

SYS, kuruluşta yer alan tüm faaliyetleri kapsamaktadır ve kuruluş hedef hedefleri, firmanın üst süreç hedeflerini belirlemektedir. Bu hedefler daha sonra ana ve alt süreç hedeflerine indirgenmektedir. Bir kuruluş hedefi yalnızca bir üst sürece ait olabileceği gibi birden fazla üst sürecin hedeflerinden oluşabilmektedir. Bu durumda kuruluş hedefi ilgili süreçlerin hedeflerinin toplamından oluşmaktadır. Benzer yaklaşım ana ve alt süreçler için de bulunmaktadır.

Üst süreç hedefleri, SYK tarafından belirlenmektedir. Ana ve alt süreç hedefleri ise süreç sahipleri tarafından oluşturulmaktadır. Tüm süreç hedefleri oluşturulduktan sonra, süreç sahipleri iş planlarını hazırlayarak sonuçların aylık takibini gerçekleştirmektedirler. (Şekil 4-16. Performans Parametreleri Tanım ve İzleme Tablosu) Süreç performansları SYK tarafından 3 ve 6 aylık periyotlarda gözden geçirilmektedir.

Her sürecin müşterisi ve tedarikçileri, müşteri ve tedarikçi ilişkilerinin nasıl yönetileceğini açıklayan detaylı prosedür ve talimatlar tanımlanmıştır. Eğer süreç sahipleri süreçlerarası sorunları kendileri çözemez ise bir üst süreç sahibi sorunu çözer. Gerekliyse sorun GM nin katıldığı toplantıda ele alınmaktadır.

İç ve dış ilgili süreçlerin süreç sahiplerinin katıldığı programlı toplantılar yapılmakta ve süreçlerarası konular bu toplantılarda görüşülerek problemler çözümlenmektedir.

3.5. Süreç Performans Değerlendirme Metodu ve Uygulama Çalışmaları

Kritik süreçlerin belirlenmesi aşamasında oluşturulan gelişme ihtiyacı, değerlendirilmeye katılan üyeler tarafından mevcut durum ve hedef seviyenin 1 ile 4 arasında değerlendirilmesi ve farkın alınması ile belirlenmekteydi. Yapması zor , sadece katılan üyelerin algılanmasına dayanan ve belirli bir metoda dayanmayan bu sistemi iyileştirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle kuruluş hedeflerine link kurularak belirlenmiş süreç hedefleri ve fiili durumun değerlendirilmesi ile oluşturulacak “Süreç Performans Değerleme Metodu” oluşturulmuştur.

İyileştirme çalışmalarının önceliklendirilmesi ve kademeli – sıramalı iyileştirme çalışmalarının tespiti konusunda bir sistematik bulunmamaktaydı. Bu metod ile bu konuya da sistematik bir yaklaşım getirilmiştir.

Metod; her ne kadar bir matematik oyunu gibi gözükse de (Süreç başarı puanı belirlenen etki puanları ve hedefler ile direkt ilişkili. İstenilen sonuç, rakamlar ile oynanarak elde edilebilir.) aşağıda açıklanan adımlardan geçildikçe bu metodun iyi bir süreç analizi olduğu görülmektedir. Sürecin başarısına katkısı olan ve öncelikle iyileştirilmesi gereken konular (eğer süreç ve süreç parametreleri doğru tanımlanmış ise) bir kağıt üzerinde rahatlıkla görülebilmektedir..

Metod sürekli iyileştirme esası üzerine kurulmuştur. Bu nedenle geçmiş performans metod da 5'e (Toplamda her parametre geçmiş performansını yakaladığında başarı puanı 500'e diğer bir deyimle ortalama süreç) karşılık gelecek şekilde oluşturulmuştur.

- 0 - 350 : Gelişmeye muhtaç süreç
- 350 - 700 : Ortalama süreç
- 700 - 1050 : Başarılı süreç
- 1050 - 1400 : Örnek süreç

Süreç Performansını Gözden Geçirme Sıklığı : Süreç performansı aylık olarak ve yıl sonunda ise kümüle olarak değerlendirilmektedir.

Sınıfın en iyisi (Best in class) / Strech Hedef Belirlenmesi: Model, best in class veya stretch hedeflerin belirlenerek, fiili durum ile arasındaki farkın bulunması ve belirlenen periyotta bu seviyelere ulaşılmasını temel almaktadır.

Fakat mevcutta best in class bilgilerine ulaşmak her süreçte mümkün olmamaktadır. Bu nedenle genelde stretch hedefler 14 skalasında kullanılmalıdır. Stretch hedefler aşağıdaki koşullarda tesbit edilmektedir.

- Kuruluş dışı karşılaştırma ve kıyaslama yapılan süreçlerde elde edilen best in class değerleri (Best in class olduğu bir kurum yada kuruluş tarafından tescil edilmemiş kuruluş dataları, best in class olarak alınmamalıdır.)
- Kartal Bozüyük fabrikalarında ortak süreçlerde en iyi olan fabrika değeri diğer fabrika için stretch hedef olarak alınabilmektedir.
- Geçmişte fiili değerler içinde en iyi 3-4 ayın ortalaması stretch hedef olarak alınabilmektedir.

Süreçlerin ölçülmesi için kullanılan "Süreç Performans Değerlendirme Metodu" dört adımda gerçekleştirilmekte olup, bu adımlar sırasıyla aşağıdaki gibi uygulanmaktadır.

Adım 1. Süreç Parametrelerinin ve Parametre Etki Puanlarının Belirlenmesi :

- Her bir parametrenin, sürecin genel başarısına olan etkisi süreç sahibi tarafından Direkt (D) ve İndirekt (İ) olarak belirlenmektedir. Belirlenen ilişkiler değerlendirme sayfasında İLİŞKİ satırına, parametrenin altına yazılmaktadır.

- Ortalama parametre etki puanı ($100 / \text{parametre sayısı}$) hesaplanarak bulunmaktadır. (Aşağıdaki örnekte $100 / 7 = 14.3$). Parametre etki puanları ; İndirekt ilişkili parametreler için minimum 1 ve maksimum ortalama parametre etki puanı, direkt ilişkili parametreler için minimum ortalama parametre etki puanı ve maksimum $2x$ ortalama parametre etki puanı olacak şekilde süreç sahibi tarafından belirlenmektedir. Toplam 100' e eşitlenecek şekilde düzeltmeler yapılmaktadır.

Parametre etki puanı belirlenirken kuruluş hedeflerine etki göz önüne alınmaktadır. Üretim departmanlarında maliyetlerin dağılımı esas alınmakta, etki puanları maliyetlere paralel olarak belirlenmektedir.

Aşağıdaki örnekte; direkt ve indirekt ilişkili parametrelerin ve etki puanlarının bulunmasına örnek tablo görülmektedir. (Tablo 4-1)

İlişkinin Cinsi	Minimum	Maksimum
Direkt ilişkili parametreler	14.3	28.6
İndirekt ilişkili parametreler	1	14.3

FİİLİ	HEDEF	1	2	3	4	5	6	7	
İLİSKİ		D	D	D	D	I	I	I	
PARAMETRE ETKİ PUANI		[A]	19	20	28	20	3	6	4

Tablo 4-1. Süreç Performans Ölçme Formuna Direkt ve İndirekt Parametrelerin İşlenmesi

Adım 2. Süreç Parametreleri Best in Class / Stretch ve Geçmiş Performansları ile Hedef Aralıklarının Belirlenmesi :



- Her parametrenin değerlendirme döneminden önceki dönem (2001 yılı için 2000 yılı kümüle ve 2000 yılı için 1999 yılı) fiili sonucu geçmiş performans olarak **Geçmiş Performans** satırına yazılmaktadır. Tespit edilen en iyi sonuç ise **Best in class / stretch** kolonuna yazılmaktadır. Geçmiş performans 5' e ve en iyi 14' e isabet etmektedir. Aralık sayısı ise 9'dur. Geçmiş performans ile best in class / stretch farkı alınarak 9'a bölünmekte, böylece her bir aralık artış/azalışı bulunmaktadır. Aynı miktar 5'den 1'e kadar da aynı şekilde uygulanarak aralıklar tamamlanmaktadır. (Tablo 4-2.)

■ FİİLİ		□ HEDEF		1	2	3	4	5	6	7
İLİSKİ				D	D	D	D	I	I	I
PARAMETRE ETKİ PUANI		[A]		19	20	28	20	3	6	4
Best in class/strech		14		17.00	10.00	4100	5000	104	1150	70
		13		17.61	10.42	3949	5099	107	1155	72
		12		18.22	10.84	3797	5198	110	1160	75
		11		18.83	11.27	3646	5296	113	1166	77
		10		19.44	11.69	3494	5395	116	1171	80
		9		20.06	12.11	3343	5494	119	1176	82
		8		20.67	12.53	3191	5593	122	1181	85
		7		21.28	12.96	3040	5691	125	1187	87
		6		21.89	13.38	2888	5790	128	1192	90
Geçmiş Performans		5		22.50	13.80	2737	5889	131	1197	92
		4		23.11	14.22	2586	5988	134	1202	94
		3		23.72	14.64	2434	6087	137	1207	97
		2		24.33	15.07	2283	6185	140	1213	99
		1		24.94	15.49	2131	6284	143	1218	102
PARAMETRE ETKİ PUANI (HEDEF)		[B]								
PARAMETRE ETKİ PUANI (FİİLİ)		[C]								

Tablo 4-2. Süreç Performans Ölçme Formuna Best in Class ve Geçmiş Performans Verilerinin İşlenmesi

Bu sistematikte en fazla zorlanılacak yer **best in class** bilgilerini elde etmek olmaktadır. Bu sebeple strech hedef tanımı konularak sistematik kolaylaştırılmaya çalışılmıştır.

Adım 3. Süreç Parametre Hedeflerinin Belirlenmesi : Her parametre için hedef-fili değerlendirme aralıklarının oluşturulmasından sonra hedeflerin belirlenmesi aşaması gelmektedir. Hedefler bir üst süreç sahibi ile birlikte uzlaşarak belirlenmektedir. Belirlenen hedefe karşılık gelen aralık değeri değerlendirme tablosu üzerinde Parametre Puanı (Hedef) satırına yazılmaktadır. (Tablo 4-3.)

 FİİLİ	 HEDEF	1	2	3	4	5	6	7
İLİSKİ		D	D	D	D	I	I	I
PARAMETRE ETKİ PUANI	[A]	19	20	28	20	3	6	4
Best in class/strech	14	17.00	10.00	4100	5000	104	1150	70
	13	17.61	10.42	3949	5099	107	1155	72
	12	18.22	10.84	3797	5198	110	1160	75
	11	18.83	11.27	3646	5296	113	1166	77
	10	19.44	11.69	3494	5395	116	1171	80
	9	20.05	12.11	3343	5494	119	1176	82
	8	20.67	12.53	3191	5593	122	1181	85
	7	21.28	12.96	3040	5691	125	1187	87
	6	21.89	13.38	2888	5790	128	1192	90
Gecmiş Performans	5	22.50	13.80	2737	5889	131	1197	92
	4	23.11	14.22	2586	5988	134	1202	94
	3	23.72	14.64	2434	6087	137	1207	97
	2	24.33	15.07	2283	6185	140	1213	99
	1	24.94	15.49	2131	6284	143	1218	102
PARAMETRE ETKİ PUANI (HEDEF)	[B]	9	9	7	10	9	7	7
PARAMETRE ETKİ PUANI (FİİLİ)	[C]							

Tablo 4-3. Süreç Performans Ölçme Formuna Parametre Hedef Puanlarının İşlenmesi

Adım 4. Değerlendirmenin Yapılması : Hedeflerin belirlenmesi sonrasında değerlendirmeler aylık kümüle sonuçlar baz alınarak yapılmaktadır. Fiili değerler, aralıkları belirlenmiş cetvel üzerinde karşılık gelen puan bulunup **Parametre Puanı (Fiili)** satırına yazılarak **Süreç Başarı Puanı** hesaplanmaktadır.

Süreç Başarı Puanı : Süreç parametrelerinin Parametre Etki Puanlarının Parametre Puanları ile çarpımlarının toplamıdır. (Tablo 4-4.)

SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇME FORMU

DÖNEM :								
SÜREÇ ADI :								
SÜREÇ SAHİBİ :								
FIİLİ	HEDEF	1	2	3	4	5	6	7
İLİŞKİ		D	D	D	D	I	I	I
PARAMETRE ETKİ PUANI	[A]	19	20	28	20	3	6	4
Best in class/strech	14	17.00	10.00	4100	5000	104	1150	70
	13	17.61	10.42	3949	5099	107	1155	72
	12	18.22	10.84	3797	5198	110	1160	75
	11	18.83	11.27	3646	5296	113	1166	77
	10	19.44	11.69	3494	5395	116	1171	80
	9	20.06	12.11	3343	5494	119	1176	82
	8	20.67	12.53	3191	5593	122	1181	85
	7	21.28	12.96	3040	5691	125	1187	87
	6	21.89	13.38	2888	5790	128	1192	90
Geçmiş Performans	5	22.50	13.80	2737	5889	131	1197	92
	4	23.11	14.22	2586	5988	134	1202	94
	3	23.72	14.64	2434	6087	137	1207	97
	2	24.33	15.07	2283	6185	140	1213	99
	1	24.94	15.49	2131	6284	143	1218	102
PARAMETRE ETKİ PUANI (HEDEF)	[B]	9	9	7	10	9	7	7
PARAMETRE ETKİ PUANI (FİİLİ)	[C]	8	9	5	10	5	8	14
PARAMETRE BAŞARI PUANI	[AxC]	152	180	140	200	15	48	56
SÜREÇ BAŞARI PUANI (HEDEF)	Σ [AxC]	791						
SÜREÇ BAŞARI PUANI (FİİLİ)	Σ [AxB]	844						
DEĞERLENDİRME SONUÇLARI :								
1. 2. Pişirim öncesi hata oranı (%)								
2. Kırık Oranı (%)								
3. Çalışan verimliliği								
4. Enerji verimliliği								
5. Alçı verimliliği								
6. Çamur verimliliği								
7. Sır verimliliği								

Tablo 4-4. Süreç Performans Ölçme Formuna FİİLİ Parametre Puanı ve Süreç Başarı Puanının İşlenmesi

Değerlendirme Sonucu;

- 0 - 350 : Gelişmeye muhtaç süreç
- 351 - 700 : Ortalama süreç
- 701 - 1050 : Başarılı süreç
- 1051 - 1400 : Örnek süreç olarak tanımlanmaktadır.

Metodda bazı özel durumlar ve yapılması gerekenler : Süreç performanslarının değerlendirilmesi için kullanılan metodta yukarıda anlatılan standart uygulamanın dışında karşılaşılabilecek özel durumların neler olabileceği ve bu durumda neler yapılabileceği konusu aşağıdaki maddelerde incelenmiştir:

Herhangi bir parametrenin geçmiş yıl performansı belli değilse : Geçmiş yıl performansı belli olmayan parametreler sadece performans parametreleri tanım ve izleme tablosunda izlenmektedir. Parametre puanlama tablosuna geçmiş yıl verisi olmadığı için dahil edilmemektedir.

Herhangi bir parametrede geçmiş performans en iyi /stretch hedefe eşit ise: Gerçekleşebilecek en iyi performans olduğu bilindiği ve bu performansın korunmasının sürecin performansı açısından olumlu olduğu durumlarda, parametre puanlama tablosundaki 5 numaralı satır ile 14 numaralı satır arasında herhangi bir değer girilmemekte ancak 5 numaralı satır ile 1 numaralı satır arasındaki satırlar kötüleşme beklentisi yönünde puanlanmaktadır.

Fiili değerlendirmede ise hedefe ulaşıldığında 14 puan verilmektedir. Bu tip özel bir durum yalnızca o parametreye ilişkin daha fazla iyileştirmenin mümkün olmadığı durumlar için geçerli olmaktadır.

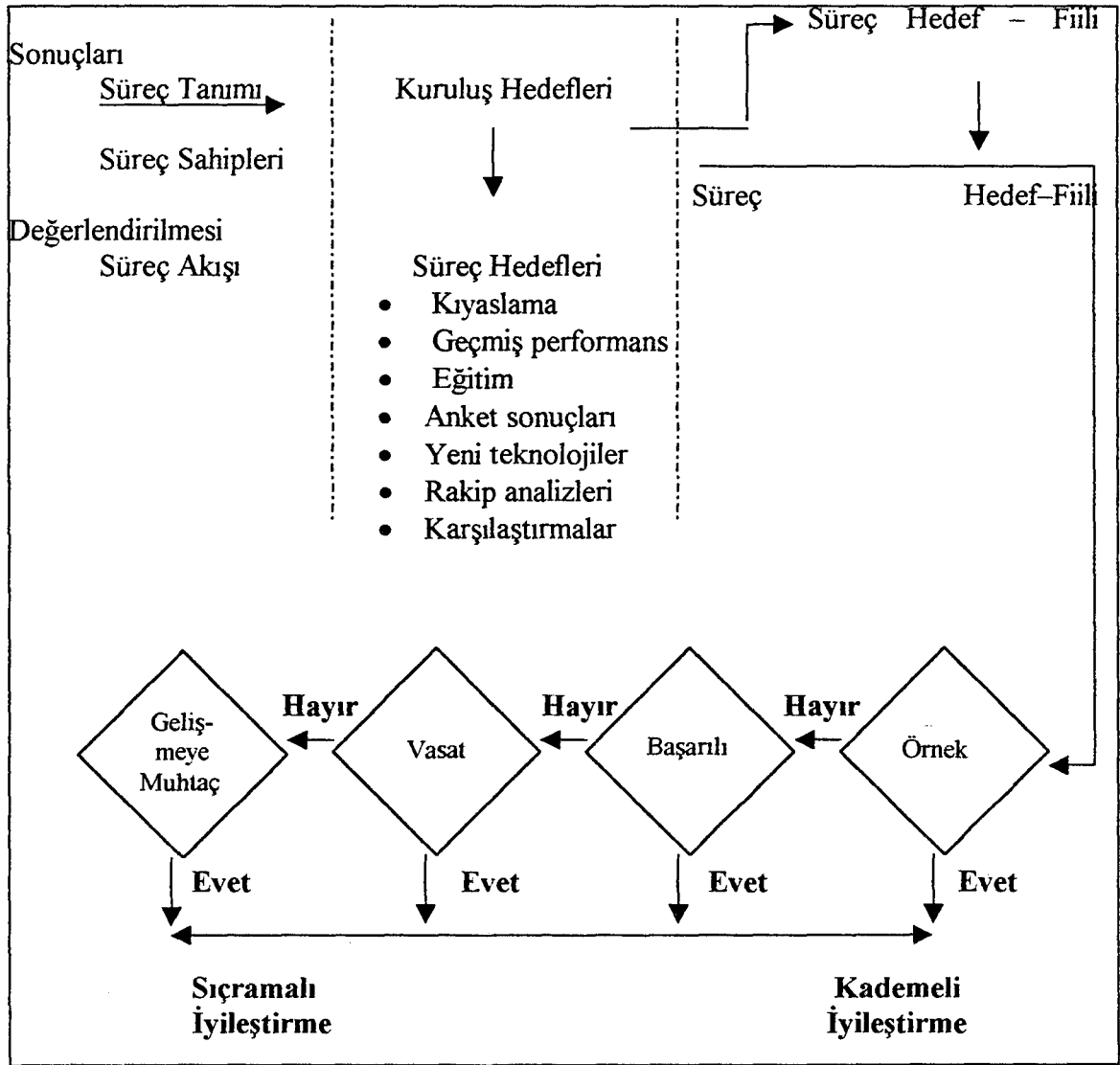
Parametre için belirlenen hedefler her ay değişiyor ise: Bazı parametreler yıl içinde her ay değişkenlik gösterebilmektedir. (Örneğin doğalgaz kullanımı aylar itibarıyla hava sıcaklığına ve bütçelenen üretime göre değişkenlik gösterir.) Bu durumda her ay belirlenen hedef değerlendirmeye katılmaktadır ve süreç hedef puanı her ay revize edilmektedir. Bu sayede hedef- fiili ay içinde görülebilmektedir.

Değerlendirme aşamasında fiili değer 1-14 skalasının dışına çıkıyor ise: Değerlendirme aşamasında oluşan fiili değer 14 skalasının üstüne çıkıyor ise, yani oluşan fiili değer stretch hedeften daha iyi ise 14 puan verilmektedir. Aynı şekilde 1 skalasının altında gerçekleştirilirse de 1 puan verilmektedir. Değerlendirme sonrasında stretch hedef gözden geçirilmektedir.

3.6. Süreç Değişiklikleri ve İyileştirme Çalışmaları

Süreçler aylık olarak puanlanmakta ve puanların eğilimini izlemek için grafiğe aktarılmaktadır. Her yılın sonunda hedefler belirlendiğinde **şekil 4-17'de** gösterilen modele göre süreç iyileştirmeleri tanımlanmaktadır. Yatırım gerektiren tüm iyileştirmeler bütçelenmekte ve gereken iş planları hazırlanmaktadır.

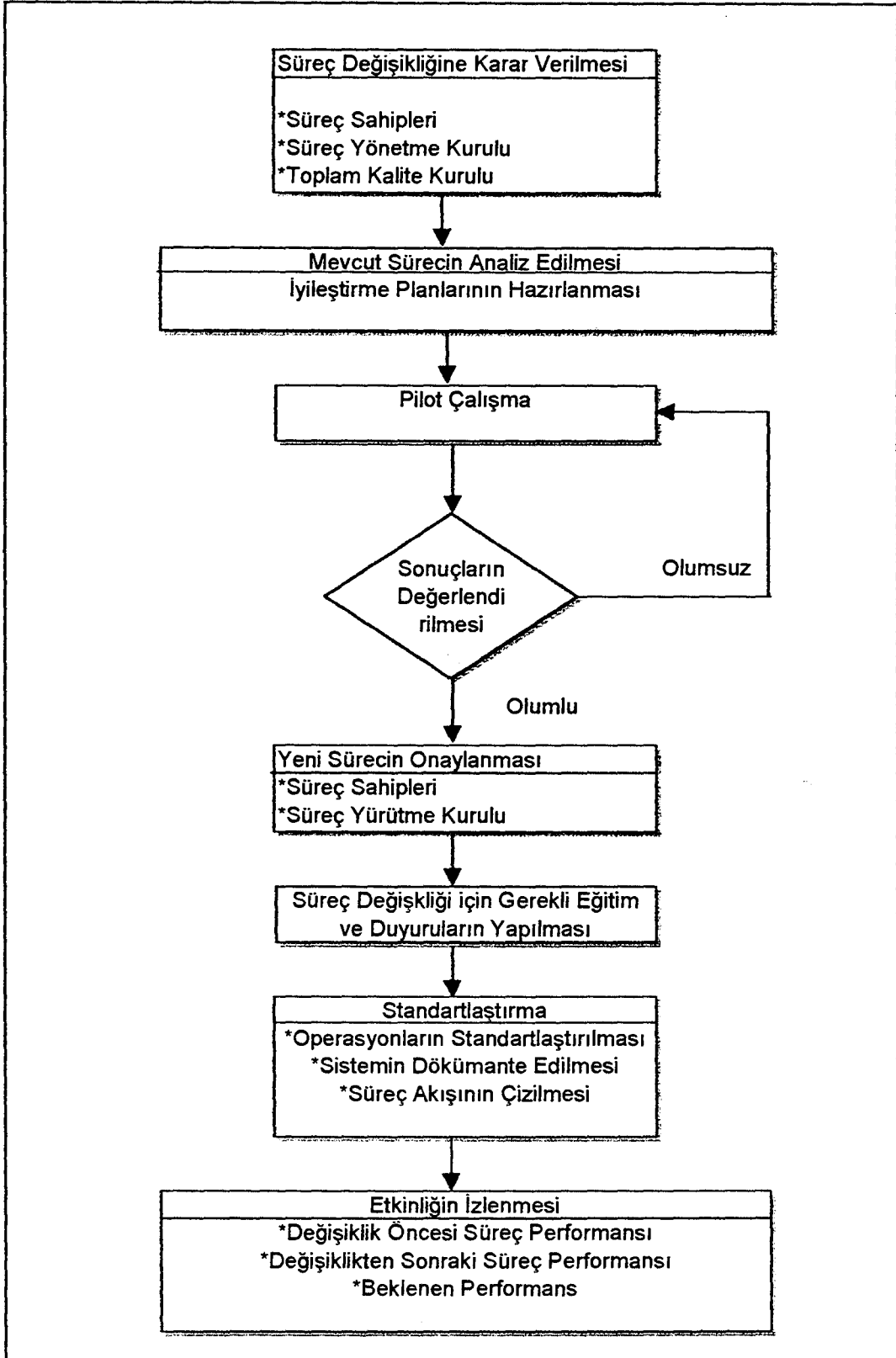
Kritik süreçlerdeki süreç iyileştirmeleri en üst düzeyde öncelikli olup, aynı şekilde süreç başarı puanına etkisi yüksek parametrelerde iyileştirmeler öncelikli olarak belirlenmektedir.



Şekil 4-17. Süreç İyileştirme Metodunun Tanımlanması

Süreç sahipleri bir üst süreç sahipleri ile beraber aylık sıçramalı ve kademeli iyileştirmeleri gözden geçirmekte ve parametre etkilerini temel alarak, önceliklerini tanımlamaktadırlar.

Vitra' da uygulanan süreç değişiklik yöntemi **şekil 4-18'** deki akışta görüldüğü gibi uygulanmaktadır. Süreç değişikliği veya tasarım ihtiyacı süreç sahipleri, SYK ve TKK tarafından tanımlanmaktadır.



Şekil 4-18. Vitra' da Süreç Değişiklik Yöntemi

Değiştirilecek sürecin sahibi çözüm planlarını oluşturduktan sonra, bu planı değişiklikten etkilenen süreç sahipleri ile görüşerek, değişiklik yöntemi hakkında görüş birliğine varmaktadır.

Süreç değişikliği çözüm planlarının süreç sahipleri tarafından oluşturulmadığı durumlarda süreç ve etkilenen süreçlerden çalışanların katılımı ile proje ve çalışma grubu kurulmaktadır. Bu grup çalışmasıyla çözüm planı oluşturulmaktadır. Görüş birliği plan oluştururken sağlanmaktadır. Paydaşların süreç değişikliğinden etkilenmesi durumunda, ya planların hazırlanması aşamasında gruba katılmakta, yada süreç değişiklik planlarının tartışıldığı toplantılara katılmaları sağlanarak onayları alınmaktadır.

Her yeni veya değiştirilmiş süreç için pilot çalışma yapılmakta ve sonuçlar değerlendirilmektedir. Eğitim ve duyurulmasından sonra standartlaştırılan süreç değişikliği süreç sahibi veya SYK tarafından onaylanmaktadır.

Süreç değişikliğinin süreç sahibi veya SYK tarafından onaylanmasından sonra alt süreç sahipleri çalışma standartları ve sistem standartları dokümanlarını ve gerektiğinde süreç akış şemalarını revize etmektedirler. Revize edilen dokümanlar, üst süreç sahipleri tarafından imzalanarak onaylanmaktadır. Eski dokümanlar imha edilmektedir. Süreç değişikliği veya yeni süreçler, sahibi tarafından yazılı olarak, değişiklikten etkilenen süreçlere ve kalite güvence bölümüne iletilmektedir. Eğer süreç değişikliği veya yeni süreç, paydaşları etkiliyorsa GM ve üst süreç sahibi yazılı olarak paydaşları bilgilendirmektedir.

İlgili süreç sahipleri veya tedarikçilerin uzmanları, değişiklikten etkilenen süreçlerin çalışanlarına eğitim vermektedir. Verilen eğitimin yeterliliği, eğitimin etkinliğini ölçme prosedürü, çalışanların gözlenmesi ve süreç performans sonuçlarının değerlendirilmesi ile izlenmektedir. Gerektiğinde eğitim tekrarlanmaktadır.

Yapılan süreç değişiklikleri sonuçları, değişiklik öncesi ve sonrası süreç performansları ve beklenen performanslarla karşılaştırılarak gözden geçirilmektedir. Süreç değişiklikleri sonuçlarını izleme sistematığı **şekil 4-19'da** görülmektedir.

Değerlendiren	Değerlendirme sıklığı
Süreç sahibi	Günlük, haftalık, yıllık
SYK	4/yıl
Verimlilik toplantıları	12/yıl
Kalite Sistem denetlemesi	Tetkik sıklığı
Özel iç kalite sistem denetlemesi	Süreç değişikliği

Şekil 4-19. Süreç Değişikliklerini Gözden Geçirme Mekanizması

Süreçlerin Sürekli Olarak İyileştirme ve Geliştirilmesinde Kullanılan Diğer Yöntemler : Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme bir kerede yapılp bitirilecek bir proje olarak algılanmamalıdır. **Sürekli İyileştirme** kavramı, süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Vitra' da süreçlerin sürekli iyileştirilmesi için, kuruluşta çalışan herkesin katılımını sağlamak amacıyla '**rehberlik sistemi**' kurulmuştur. Rehberlik sistemi içersinde bulunan rehberlikler aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır.

- Öneri Sistemleri Rehberliği
- Proje ve Çalışma Grupları Rehberliği
- 3T (Temizlik, Tertip, Takip) Rehberliği
- İPK (İstatistiksel Proses Kontrol) Rehberliği
- İletişim Rehberliği
- TVB (Toplam Verimli Bakım) Rehberliği
- Kıyaslama (Benchmarking) Rehberliği

Bu rehberlikler TTK bünyesinde çalışmakta olup, rehberlik çalışmaları, rehberler tarafından yürütülmektedir.

Sözkonusu rehberliklerin tanımları, amaçları ve faaliyet alanları aşağıda özetlenmiştir.

Öneri Sistemleri Rehberliği : Öneri, kuruluşun işleyiş sürecinin herhangi bir aşamasında iyileştirme, geliştirme, tasarruf sağlama, verimliliği artırma, çalışma ortamının iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması gibi yararların gerçekleşmesini sağlayacağı umulan, mümkünse ölçümlenmiş ve sayılandırılmış, uygulanabilirliğine inanılmış, kuruluş temel amaç, hedef ve politikalarıyla uyumlu yaratıcı düşüncenin sistemli ifadesidir.

Amaç: Öneri sistemi kapsamında belirtilen tüm personelin;

- Verimliliğin artırılması,
- Kalitenin İyileştirilmesi,
- Maliyetlerin Azaltılması,
- Çalışma ortamının iyileştirilmesi,
- Müşteri memnuniyetinin sağlanması,

konularına yönelik düşünce ve fikirlerini öneriler biçiminde yönetime sunması amaçlanmaktadır.

Kapsam: Öneri sistemi Genel Müdür, Müdür ve Şef dışında kuruluşun tüm çalışanları, emeklilerini ve müteahhitlerini kapsamaktadır.

Çalışma Grupları Rehberliği : Çalışma grupları; tüm çalışanları kapsayan, önerilerin verilebileceği konularda gönüllülük esasına göre veya atama yoluyla kurulan, problem çözme, iyileştirme çalışmasına dayanan veya öneri sahibi tarafından kurulabilen gruplardır.

Amaç : Çalışma gruplarının amacı; tüm çalışanların kuruluşun temel amacı, hedefleri ve politikaları doğrultusunda ve özellikle verimliliğin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, müşteri memnuniyetinin artırılması ve çalışma ortamının iyileştirilmesi konularına yönelik, çalışanların biraraya gelerek kuruluşta sürekli gelişmeyi sağlamaktır.

Kapsam : Çalışma grupları sistemi kuruluşun tüm çalışanlarını kapsamaktadır. Kuruluşta çalışan herkes, belirlenen amaçlar çerçevesinde bir konu seçip kendi çalışma grubunu seçebilmektedir.

Proje Grupları Rehberliği : Proje grupları; başta yönetim kademesi olmak üzere tüm çalışanları kapsayan ve kuruluşun belirlenmiş olan hedeflerine yönelik iyileştirme çalışmaları yapan gruplardır.

Amaç: Proje gruplarının amacı; tüm çalışanların kuruluşun belirlenmiş olan hedefleri çerçevesinde proje grupları içerisinde yer alarak iyileştirme çalışmalarına katılımlarını sağlamaktır.

Kapsam: Proje çalışmaları, başta yönetim kademesi olmak üzere tüm şirket çalışanlarını kapsamaktadır. Projeler; kuruluş temel amaç ve hedeflerine uygun olarak özdeğerlendirme çalışmaları, TKYK kararları, süreç iyileştirme çalışmaları, performans yönetim sistemi, çalışanlar anketi gibi faaliyetler sonucunda belirlenen geliştirme ve iyileştirmeye açık konularda kurulmaktadır.

3 T (Temizlik, Tertip, Takip) Rehberliği: Bir işletmenin her yerinin temizlenmesi, tertipli bir şekle sokulması, öylece kalması için önlemler alınması ve tüm bunların takip edilmesidir.

Amaç: Çalışanlarda temiz ve düzenli çalışma bilinci ile çevre ve doğa bilincinin geliştirilmesidir.

Kapsam: 3T Rehberliği kapsamında çevre ve malzemelerle ilgili düzenlemeler ele alınmaktadır.

Çevre ile ilgili düzenlemeler;

- Yapılar,
- Yeşil alanlar,
- Stok sahaları,
- Yollar
- Nakil vasıtaları
- İnsan

Malzemelerle ilgili düzenlemeler;

- Atık malzemeler
- Çöpe giden malzemeler
- Satılarak değerlendirilen malzemeler
- Kullanılan malzemeler
- Yardımcı malzemeler
- Mamul

İPK (İstatistiksel Proses Kontrol) Rehberliği : Vitra fabrikalarında, istatistiksel teknikleri kullanarak prosesi etkileyen girdi ve çıktılarının parametrelerinin belirlenmesi, neden-sonuç ilişkilerinin kurulması için kontrol altında tutulması amacıyla taşınmaktadır. Tüm üretim bölümlerini ve bakım onarım bölümlerini kapsamaktadır.

İPK Uygulama Sisteminin İşleyişi:

- İstatistiksel teknikleri kullanarak proses girdilerini ve çıktılarını kontrol altında tutmak isteyen bölüm, ihtiyaç duyuyorsa İPK Rehberinden rehberlik talebinde bulunmaktadır.
- Rehberlik görüşmesinde prosesin tanımlanması, veri toplama öncesi hazırlık, veri toplama, veri analizi, yorum karar ve uygulama ele alınmaktadır.
- İlgili bölümde İPK uygulaması başlatılmaktadır.
- Uygulama ihtiyacı ve gerekliliği kalmadığında İPK Rehberine haber verilerek uygulamaya son verilmektedir.

İletişim Rehberliği : İletişim rehberliğinin amacı; çalışanları periyodik olarak bilgilendirmek amacıyla şirket içi iletişim kanallarını kullanarak, geliştirerek ve iyileştirerek etkin bir iletişimi sürekli kılmaktır.

İletişim , çalışanların isteklerinin, duygu ve düşüncelerinin, iletişim kanallarını kullanarak birbirlerine aktarılmasıdır.

İletişim şekilleri, aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır:

- Yazılı iletişim
- Sözlü iletişim
- Tavrı ve Davranış İletişim

Yazılı iletişim: Kuruluşu ilgilendiren her türlü yazılar, dergiler, broşürler, duyurular, anketler, prosedürler, öneriler, mektuplar, faxlar, yazılı şikayetler vb. kapsamaktadır. Yönetimden çalışanlara, çalışanlardan yönetime ve kişiler ile bölümler arası iletişimi sağlar, en etkili ve kalıcı iletişim yoludur.

Sözlü iletişim: Çalışanların karşılıklı veya topluca, isteklerinin ve düşüncelerinin birbirleriyle konuşarak kurdukları iletişim şeklidir. Sohbet toplantıları, birebir yapılan rehberlik görüşmeleri, çalışma toplantıları, her kademedeki çalışanın birbiriyle yaptığı her konudaki konuşma, telefon görüşmeleri, Vitra TV vb. araçları kapsamaktadır. Çabuk sonuç alınmasını sağlamakta, çalışanların motivasyonunu ve katılımını artırmaktadır.

Tavrı ve Davranış (Beden Dili) Gösterme: Çalışanların sözlü ve yazılı hiçbir iletişim şekli göstermeden dilek, şikayet ve düşüncelerini bireysel veya topluca bir takım davranışlarla belli etmesidir.

İletişim Yöntemleri ise, aşağıdaki şekillerde karşımıza çıkmaktadır:

- Yukarıdan aşağıya iletişim
- Aşağıdan yukarıya iletişim
- Yatay iletişim
-
- Kuruluşta iletişim ihtiyacının tespiti için kullanılan kaynaklar;
- Bireysel öneriler
- Sohbet toplantıları
- Genel çalışanlar anketi
- Bölüm bazında yapılan anketler
- Çalışma toplantıları
- TKYK toplantıları

Bu kaynaklardan toplanan bilgiler TKYK toplantılarında değerlendirmek suretiyle;

- İletişim ihtiyaçları tanımlanmaktadır.
- İletişim araçları belirlenmektedir.

TVB (Toplam Verimli Bakım) Rehberliği : Makina ve ekipmanların ekonomik ömürlerinin artırılması ve verimlilik artışı sağlanması amacıyla TVB master planına göre, gereken tüm faaliyetlerin öncelikle kullanıcılar tarafından yapılarak sonuçların izlenmesi Toplam Verimli Bakım olarak tanımlanır.

TVB gruplarının yapacağı çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Grubun TVB hedeflerini hazırlamak,
- Gerekirse TVB talimatlarını hazırlamak,
- İş planlarını hazırlamak,
- Kontrol ve uygunsuzluk tespit çizelgelerini hazırlamak,
- İlgili talimatlara göre iş planlarında, kontrol çizelgesinde ve master plandaki faaliyetleri gerçekleştirmek,
- Makina ve ekipmandaki her türlü uygunsuzluğun giderilmesini ve kaydının tutulmasını sağlamak,
- Faaliyet sonuçlarına göre ilgili grafiklerin hazırlanmasını sağlamak,

TVB' nin amacı; TVB master planı doğrultusunda TVB faaliyetlerinin tüm bölümlerde etkin olarak uygulanmasını sağlamaktır.

Kapsam olarakta tüm bölümleri ilgilendirmektedir.

Kıyaslama (Benchmarking) Rehberliği : Kıyaslama sisteminin amacı; süreç sahiplerinin, süreç parametre ve hedeflerini belirleme, süreç iyileştirme çalışmalarında mevcutta daha iyi / en iyi uygulamaları bulması, analiz etmesi, kendi süreçleri ile kıyaslaması ve süreç uyarlaması ile sürekli gelişmeyi sağlamaktır.

Bu uygulama süreç yönetimi kapsamındaki tüm üst, ana ve alt süreçleri kapsamaktadır. Kıyaslama parametrik olarak gerçekleştirilir. Süreç kıyaslamalarına baz

teşkil etmesi için belirlenen parametrelerde ve bu parametrelerin kıyaslaması sonrası süreç kıyaslaması şeklinde yapılmaktadır. Belirlenen parametrelerin Kartal-Bozüyük karşılaştırma raporları ve güncellenmiş karşılaştırma verileri 3'er aylık rapor halinde Kartal-Bozüyük kıyaslama rehberlikleri tarafından Genel Müdür ve Fabrika Müdürlerine iletilmektedir.

Kıyaslama, kuruluş içi ve kuruluş dışı olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

Kuruluş İçi: Kuruluş dışı kıyaslama çalışmaları için ve kuruluşun süreçlerini tanıması için bir başlangıç noktasıdır. Genellikle süreçlerin kıyaslaması şeklinde yapılmaktadır.

Kuruluş Dışı: Kuruluş dışı kıyaslama kendi içinde üçe ayrılmaktadır.

- Fonksiyon Kıyaslama: İki veya daha fazla kuruluşun spesifik iş fonksiyonlarının kıyaslanmasıdır.
- Rakip Kıyaslama: Sektör dışı kıyaslamadır.
- Stratejik Kıyaslama: Kıyaslama verilerinin, stratejik kararlara esas olacağı kıyaslamadır. (Şirket alımları, yeni pazarlara girme, yeni ürün geliştirme, teknoloji seçimi gibi.)

Kıyaslamanın EFQM Mükemmellik Modeli İçindeki Yeri : Özdeğerlendirme; bir kuruluşun faaliyetlerini ve sonuçlarını, mükemmelliğe esas olan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir. Ülkemizde Ulusal İş Birliği ortağı olan Kalder kanalıyla; *Avrupa Kalite Yönetim Vakfı* EFQM'in *Mükemmellik Modeli* bu amaçla kullanılmaktadır.

Özdeğerlendirme süreci uygulaması ile kuruluşlar, kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme çalışmalarını başlatmakta ve gelişmeleri sürekli izleyerek planlarını gözden geçirmektedirler.

Özdeğerlendirme sonuçlarına dayanarak; kuruluşların mükemmellik yolculuğunda hangi aşamada olduklarını belirlemeleri ve bu doğrultuda sonraki evrelere geçebilmek için eylem planlarını yapabilmeleri mümkün olmaktadır.

Mükemmellik Modelinin 2000 yılı revizyonu öncesinde kıyaslama, 2 ve 5 numaralı girdi kriterlerinde vurgulanmaktaydı. İkinci kriter politika ve stratejilerinin oluşturulmasında Toplam Kalite yaklaşımında uygun bilginin temel alınması ve bu bağlamda kıyaslamının etkin bir araç olarak kullanılması gerekliliği belirtilmekteydi. Ayrıca; **5. Kriterde kuruluşun süreçlerini nasıl tanımlamakta, yönetmekte ve gözden geçirmekte olduğu** ve kıyaslama sonuçlarından elde edilen verilerin kullanıldığına yönelik uygulamalar sorgulanmaktaydı.

Model; kıyaslamının, tüm girdi kriterlerinde ele alınan süreçler için, sistematik biçimde kullanımını öngörmektedir. 2000 yılında gelen en çarpıcı değişikliklerden olan Radar Puanlama Matrisi'nde Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden geçirme olmak üzere üç ana boyutta değerlendirme söz konusudur.

Radar puanlama matrisinin sonuç kriterleri ile ilgili bölümünde, tüm sonuç kriterlerinde, kuruluşun sonuçlarını dış kuruluşlar, sektör ortalamaları ve/veya sınıfında en iyi olarak kabul edilmiş değerlerle kıyaslanmasını istenmektedir.

Yukarıda değerlendirilen bilgilerin ışığında 'Süreç Kıyaslaması' ülkemizde 'Ulusal Kalite Ödülü' ve kuruluşların özdeğerlendirmelerinde esas kabul edilen EFQM Mükemmellik modelinin 2000 yılı revizyonuyla tüm girdi kriterleri için ön görülen temel araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Vitra Kıyaslama Uygulamaları : Eczacıbaşı Holding 35 kuruluş 6600 çalışan ile Türkiye'nin en büyük 10 sınıai topluluğu arasındadır. 1995 yılı başında, Eczacıbaşı Topluluğu yeniden yapılanma çalışmaları çerçevesinde; Eczacıbaşı Topluluğu kuruluşları, süreçlerini ve performanslarını sistematik olarak izlemek, ölçme sistemlerinin geliştirilip standartlaştırılması, verimlilik ve etkinliği arttırmak, Kuruluşun birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmalarına olanak tanımak yoluyla sürekli gelişmeyi ve ilerlemeyi teşvik edecek çalışmalar başlatılması gündeme gelmiştir. Kıyaslama tekniği ise bu amaçlara ulaşma yönünde en uygun araç olarak benimsenmiştir.

Bu çalışmaların hangi alanda yapılacağına karar verileceği zaman ,şirket için en yararlı olabilecek alanlarda kıyaslama yapılması düşünülür. Bunlardan biri de **Süreç Yönetim Sistemidir**. Bunun nedenlerinden biri işletme için kritik öneme sahip olmasıdır. İkinci bir etkide böyle bir çalışmanın bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasına olanak vererek, katılan tüm kuruluşların yarar sağlayacak olmasıdır.

Topluluk içi kıyaslama çalışması yapılmasının en önemli nedeni; Türkiye'de çok yeni bir kavram olması nedeniyle başka kuruluşlarla bilgi alışverişinin mümkün olmamasıdır. Kıyaslama çalışmasına başlarken pek çok araştırma yapıp bu konuda çeşitli kaynaklara başvurulmakta, bu konuda dünya çapında çalışmalarda bulunan International Benchmarking Clearing House ile görüşülmektedir. Kıyaslama çalışmasında kullanılan süreç, kaynaklarda yer alan süreçlerin temel alınması, Vitra yapısına uygun, iş akışına ters düşmeyecek yeni süreç iyileştirmeleri yapılabilir.

Eczacıbaşı Vitra'nın uyguladığı kıyaslama çalışmasında kullanılan adımlar genel olarak aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Kıyaslama çerçevesinin oluşturulması
- Kritik süreçlerin seçilmesi ve kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi
- Süreç akış şemalarının oluşturulması ve değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi
- Veri toplama ve analizi
- Sonuçların değerlendirilmesi
- Hareket planının oluşturulması
- Hareket planının uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi

'Süreç İyileştirme' çalışmalarında en az rehberlik kadar önemli ve katkısı büyük olan iki sistemin uygulamasından daha bahsedilecektir. Bu sistemler;

- Bölümler Arası Özdeğerlendirme Sistemi
- Çalışanlar Anketi Sistemi' dir.

Bölümler Arası Özdeğerlendirme Sistemi: Özdeğerlendirmenin amacı; Vitra' nın faaliyetlerini ve iş sonuçlarını EFQM Mükemmellik Modeli ile kıyaslayarak iyileştirmek için bir yöntem belirlemektir. Bu çalışma Vitra'nın Kartal ve Bozüyük fabrikalarının tüm bölümlerini kapsamaktadır.

Özdeğerlendirme: Bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını İş Mükemmelliğini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmesidir.

Özdeğerlendirmenin Yararları:

- Bölümlerin faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine zemin hazırlar.
- Bölümlerin güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesini sağlar.
- TK'nın ne anlam ifade ettiğini öğrenmeyi sağlar.
- Kuruluş içinde ve dışında kıyaslama imkanı tanır.
- Bölümlerin TK yolculuğunda nerelerde olduğunu gösterir.
- İç ödüllendirmeler için bir araçtır.

Çalışanlar Anketi Sistemi :Çalışanlar anketinin amacı; "Eczacıbaşı Vitra İnsan Kaynakları Politikaları"na uygun olarak çalışanların mutluluk düzeylerinin ölçümü için kullanılan, çalışanlar anketinin uygulama yöntemini belirlemektir. Bu çalışma EYAP Vitra, Kartal ve Bozüyük fabrikalarının tüm bölümlerinde uygulanmaktadır.

Anketin uygulanmasından önce İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından özdeğerlendirme sonuçlarına göre anket soruları gözden geçirilir ve o yıl uygulanacak olan anketin içeriği belirlenmektedir. Bu içerik doğrultusunda anket formları oluşturulmaktadır.

Çalışanlar anketi yılda bir defa olmak üzere her yılın ilk altı ayı içinde kapsam içi ve kapsam dışı çalışanlara ayrı ayrı uygulanmaktadır.

Anketler belirlenen sürede toplandıktan sonra İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından bilgisayar ortamında değerlendirilmektedir. Kapsam dışı değerlendirme sonuçları tüm müdürlüklere, kapsam içi değerlendirme sonuçları tüm şefliklere dağıtılmaktadır.

Anket sonuçlarının dağıtımından sonra yapılan ilk Toplam Kalite Kurulu toplantısında sonuçlar, kuruluş geneli ve bölümler bazında değerlendirilerek, hangi konularda kimlerin hangi süreçlerde iyileştirme planlarını yapacağı belirlenmektedir.

Anket sonuçları kuruluş genelinde panolarda, Vitra TV'de tüm çalışanlara duyurulmaktadır. Ayrıca İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından anket sonuçlarının sunuşu gerçekleştirilmektedir.

SONUC VE ÖNERİLER

Mükemmelliğe gerçekten erişmiş kuruluşlar paydaşları için olağanüstü sonuçlar yaratma ve bunları sürdürme becerisine sahip olanlardır. Olağanüstü sonuçlar elde etmek yeterince zordur.

Ancak giderek artan küresel rekabetin, hızlı teknolojik gelişmelerin, durmadan değişen iş süreçlerinin, ekonomik ve sosyal ortamlardaki, müşteri kitlelerindeki hızlı değişimlerin sözkonusu olduğu bir dünyada bu sonuçları sürdürebilmek daha da zordur.

EFQM, bu zorluk karşısında tüm kuruluşların **“Sürdürülebilir Mükemmelliğe”** ulaşmalarını sağlayacak bir yönetim anlayışı geliştirmiştir. Mükemmellik, yalnızca bir teori değildir. Temel faaliyet alanlarında ve süreçlerde **“sınıfında en iyi”** (best in class) olan somut sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır.

Bu çalışma ile, **“EFQM Mükemmellik Modeli”** nin kuruluşların mükemmelliğe nasıl ulaşabilecekleri ve **“Süreçlerle Yönetimin”** kuruluşlara getirdiği katma değer, teori ve örneklerle açıklanmıştır.

Vitra, 1993 yılından bu yana rekabet gücünü sürekli artırmaya yönelik çağdaş bir yönetim anlayışı olan Bütünsel Kalite Yönetimi’ni; **“EFQM Mükemmellik Modeli”** ni esas alarak uygulamaktadır. Bütünsel Kalite Yönetimi; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve hissedarların mutluluğu esas alınarak, rekabette üstünlük sağlayan bir yönetim anlayışı olarak algılanmaktadır.

Bu anlayış içerisinde paylaşılan değerler, kurum kültürünün temelini oluşturmaktadır. Bu kurum kültürünün özünde çalışanların paylaştıkları bazı değerler vardır. Her şeyden önce kendine ve insanına saygı duyan bir kuruluştadır, katılımı sağlamak daha da kolaylaşmaktadır.

Kuruluşlar, en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği, işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar, paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman göstermektedirler.

Bu çalışmada süreç; girdileri, çıktıları, parametre ve hedefleri, performans ölçümleri ile bir bütün olarak incelenmiş, kuruluşa katkıları analiz edilmiştir.

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme, bir kerede yapılıp bitirilecek bir proje değildir. **“Sürekli iyileştirme”** kavramı süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, kuruluşa **Süreç İyileştirme** düşünülüyorsa bunun tek seferlik bir çalışma olmadığı, firmadaki herkesin katılımını gerektiren ve devamlılık arzeden bir çalışma, ya da bir çalışma biçimi olduğu hatırlanmalıdır.

Süreç iyileştirme, bazı kuruluşlarda çalışanlara ne yapılmak istendiğinin tam olarak ve şeffaflıkla anlatılmaması durumunda çalışanlarda, ‘eleman azaltmaya’ gidildiği yolunda bir endişe ve iyileştirme çalışmalarına katılmada kararsızlık, hatta direnç oluşturabilmektedir. Süreç iyileştirme, eleman azaltma çalışması değildir. Ancak , verimsiz iş ve adımlar azaltıldıkça görev tanımları değişebilir ya da yeni görevlere gereksinim duyulabilir. Bu da çalışanların görevlerinde değişiklikler olabileceği anlamına gelecektir. Bu konular, süreç odaklılığa geçme kararı çalışanlara duyurulurken anlatılmalıdır. Eleman azaltılması kaçınılmaz olarak gündeme gelecekse, bu kişiler için ne gibi mekanizmalar yaratılacağı baştan düşünülmelidir. Vitra’ da da başlangıçta süreç iyileştirme programlarına çalışanlar tarafından yukarıda belirtilen tepkiler oluşmuş fakat iyileştirmeler sonucunda çalışanlar üzerindeki bu olumsuz etkiler ortadan kalkmıştır. Vitra’ da hiçbir şekilde süreç iyileştirme çalışması ardından bir eleman azaltma programı uygulanmamıştır. Şöyleki, ilgili süreç için eleman azaltılması gerekiyorsa o işi yapan kişi için bir rotasyon programı uygulanmıştır.

Çok temel süreç sorunlarının neler olduğunu bakacak olursak; tekrarlı, hatalı veya katma değeri olmayan işlerin yapılması, çevrim ve/ya işlem zamanının uzaması, hatalı çıktılar, vb. olarak sıralayabiliriz.gibidir. Bunlar, **müşteri memnuniyetsizliği** yaratır. Bu da giderek azalan gelir, kar ve pazar payı demektir. (orta ve uzun vadede).

Süreçlerin iyi yönetilmesi bu aksamaları engeller. **Çünkü amaç, süreçlerin etkili** (‘effective’ – beklentiyi karşılayan, doğru) **ve verimli** (‘efficient’ – maliyeti düşük) **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.**

Bu yönetim tarzı, geleneksel Taylor yönetim modelinde olduğu gibi bir aksama olduğunda kişileri sorumlu tutmamaktadır. Bu yaklaşıma göre, aksaklıkların (gecikme, hata, vb) nedeni süreçler veya sistemlerdir. (Gerçekten de bir kuruluşta veya havalanında kuyrukta geçirdiğiniz uzun süre, oradaki memurun yavaş çalışması yüzünden değil, sürecin tasarımından dolayıdır).

İnsana önem veren bu yönetim biçiminde kişiler gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirme veya becerilerine daha uygun görevlere gelme olanağına sahiptirler. Bunlar, **şirkete bağlılığı artıran unsurlardır.**

Süreç yönetiminin diğer getirileri ise; açıkca tanımlanmış beklenti ve hedefler, basitleştirilmiş prosedürler, açık, net iş tanımları, bireysel otoritenin artması, bilgi ve beceri gelişimidir.

Bu yöntem ve yaklaşımlarla, 1300 çalışanı ile **“Vitra çağdaş banyonun öncüsüdür.”** temel amacını benimsemiş olan Vitra, tüm süreçlerinde sürekli gelişme felsefesi ile faaliyetlerini sürdürmekte ve artan rekabet koşullarında hep ön planda olmayı başarmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeline göre süreçlerini yöneten Vitra, bu bağlamda eksikliği hissedilen **“Tedarik Zinciri Süreci”** ni uygulamaya almıştır. Ancak süreç uygulaması incelendiğinde bazı aksamalar olduğu belirlenmiş ve sözkonusu aksamaların neler olduğu ve ortadan kalkması için önerilen sistem aşağıda aktarılmıştır.

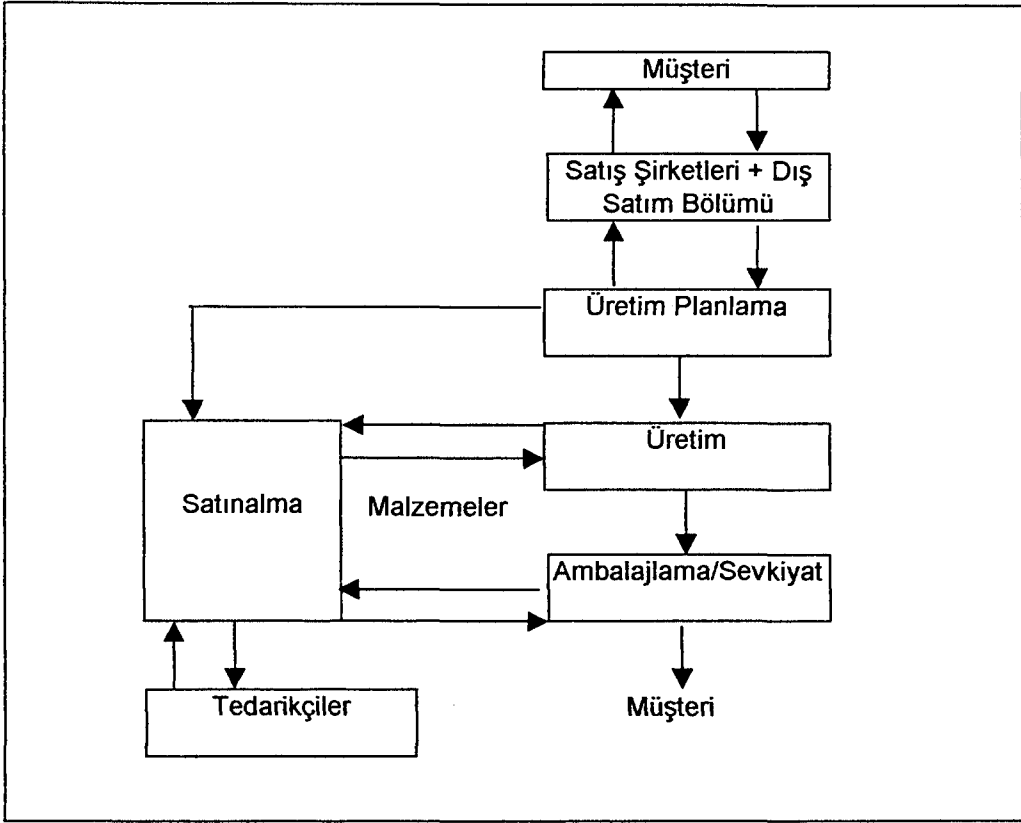
2000 yılı kritik süreç belirleme çalışmaları sonucunda Vitra için kritik süreçler (iş üzerine etkisi çok ve gelişme ihtiyacı yüksek) aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Planlama
- Üretim Hizmetleri
- Pazarlama
- Satma
- İnsan Kaynakları Planlama ve Performans Yönetim Sistemi
- Bilgi yönetimi

Kuruluşun üzerinde önemle çalıştığı süreçler olan bu kritik süreçlerden Planlama-Üretim Hizmetleri-Pazarlama ve Satma süreçleri müşteri ile birebir ilişkisi olan iş süreçleridir ve müşteriden ürün siparişinin gelişinden ürünlerin müşteriye ulaşmasına kadar geçen süreci oluşturmaktadırlar.

Tedarik Zinciri olarak adlandırılan bu sürecin işleyişi Şekil-1’ de görülmektedir.

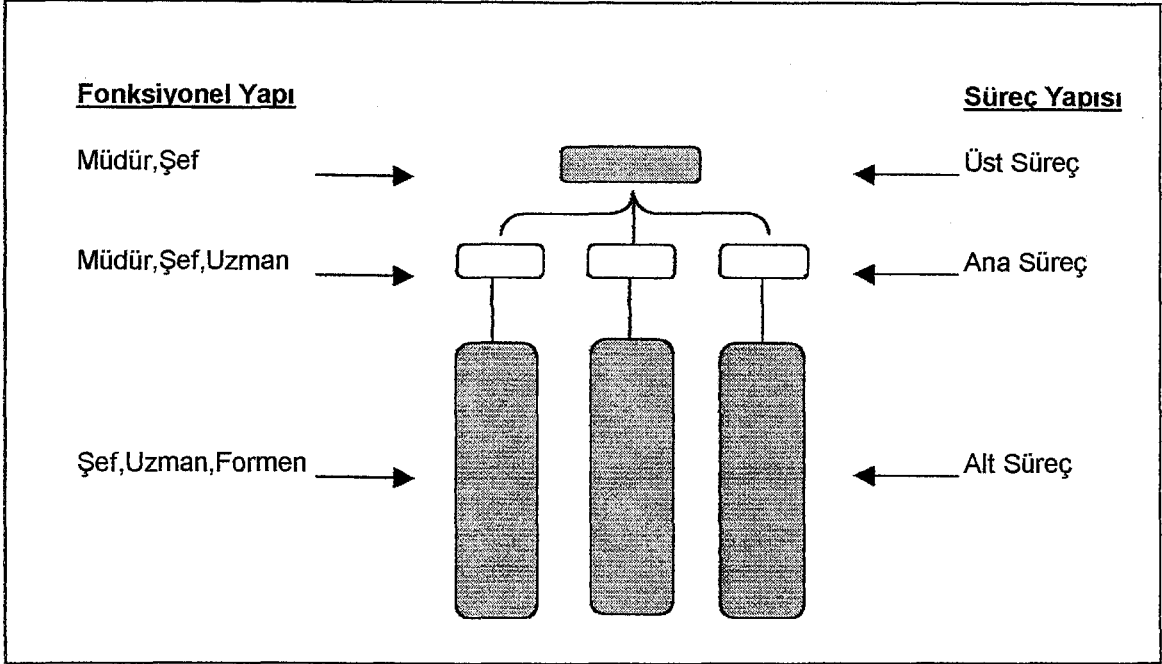
Bu işleyişte müşteri siparişleri, yurt içinde Vitra’ nın satış şirketi İntema’ ya , yurt dışı pazarlarda ise ilgili ülkede bulunan satış şirketine (İngiltere’ de Vitra UK, Almanya’ da Ekom GmbH ve diğerleri) gelmektedir. İngiltere , Almanya ve Amerika dışı pazarlar için ise siparişler Vitra Dış Satım Bölümüne gelmektedir. Satış şirketleri ve dış satım bölümüne gelen siparişler buradan üretim planlama bölümüne aktarılmaktadır. Üretim planlama, siparişleri üretim programına alırken satınalma departmanı ile ürünün üretiminde kullanılacak malzeme ihtiyaçlarının temini konusunda ve üretim departmanları ile tezgah planları konusunda koordinasyonu sağlamaktadır. Satınalma departmanı tedarikçilerden ilgili malzemeleri temin ederek üretime aktarmakta, üretim bölümü ise planlama tarafından verilen üretim planına uygun olarak ürünleri üreterek ambalajlanmak üzere depoya aktarmaktadır. Depoda ambalajlanan ürünler müşteriye sevk edilmektedir.



Şekil-1. Mevcut Tedarik Zinciri Süreci

Bu zincir içinde faaliyet gösteren süreçler birbirinden bağımsız olarak çalışan süreçlerdir ve mevcut yapıda fonksiyonel departman işleyişi ile bire bir oluşturulmuştur. Birbirinden bağımsız çalışan süreçler “Satınalma- Satış – Üretim - Planlama – Üretim Hizmetleri” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Fonksiyonel organizasyon yapısı içerisinde, süreç sınıflarının ve organizasyon kademelerinin nasıl örtüştüğüne ilişkin yapı şekil-2’ de görülmektedir. Bu yapıya kısaca değinecek olursak, müdür ve şeflerin üst süreç sahibi olarak yer aldığını, aynı zamanda uzmanlarla birlikte ana süreç sahibi olarak ta organizasyon içerisinde yer alabildiğini görmekteyiz.



Şekil-2 Fonksiyonel Yapı ve Süreç Yapısı

Mevcut tedarik zinciri sürecinde belirlenen sorunlar aşağıda belirtilmiştir.

Süreçler arası koordinasyon-iletişim :

Bu süreçlerin çalışma kapsamı, sürecin tedarikçisi ve müşterisi, sorumluluk alanları belirlenmiştir. İyileştirme çalışmaları da sadece süreç kapsamında planlanmakta ve gerçekleştirilmektedir. Süreçler arası çözülemeyen konular ve ortak çalışmalar proje grupları ve toplantılar ile gerçekleştirilmektedir. Çok dikkatli bir koordinasyon ve iletişim gerektiren bu süreçlerin uyumlu olması sadece Üst yönetim tarafından sağlanabilir. Fakat bu süreçlerin de üst yönetim tarafından yürütülmesi mümkün değildir.

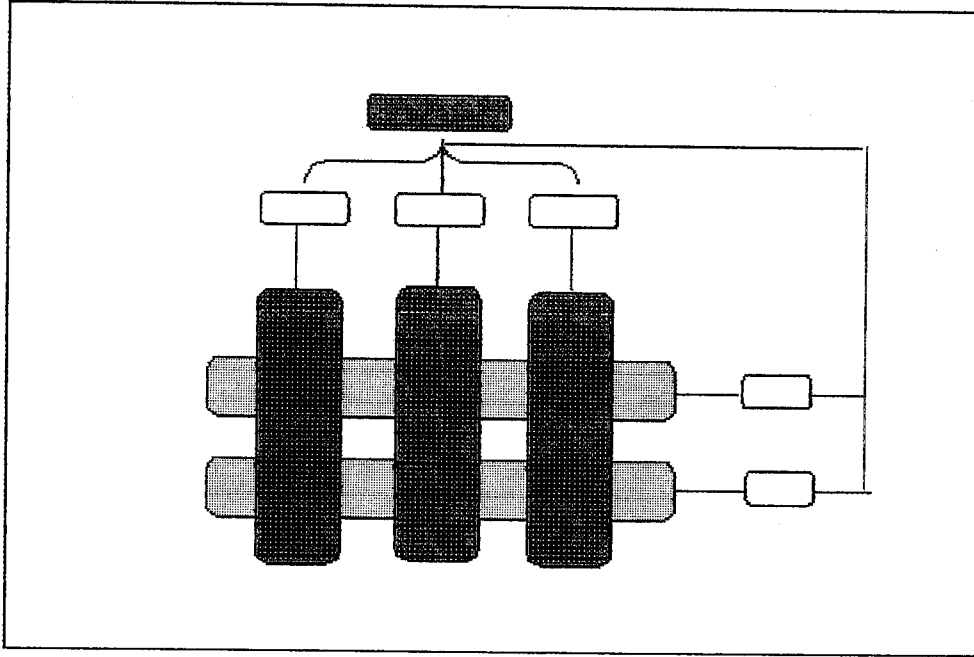
Fabrikalar arası koordinasyon – iletişim :

İki fabrika (Kartal-Bozüyük) ve tamamlayıcı ürünler arasındaki koordinasyon, planlama bölümleri tarafından sağlanmaktadır. Tedarik zincirinin üç üretim yerinde de birbirinden bağımsız çalışması da ayrıca sorun yaratmaktadır.

Satış Şirketleri ile olan koordinasyon – iletişim :

Satış şirketleri ile koordinasyon ve iletişim sorunları yaşanmaktadır. Çünkü satış şirketleri süreç içerisinde fiilen yer almamaktadır.

Aşağıdaki şekilde (Şekil-3) Vitra' daki mevcut Tedarik Zinciri Süreci' nin yapısı görülmektedir. Organizasyon hiyerarşik bir yapıda fonksiyonel olarak yer almakta olup, süreçler yatay olarak yapılandırılmıştır.



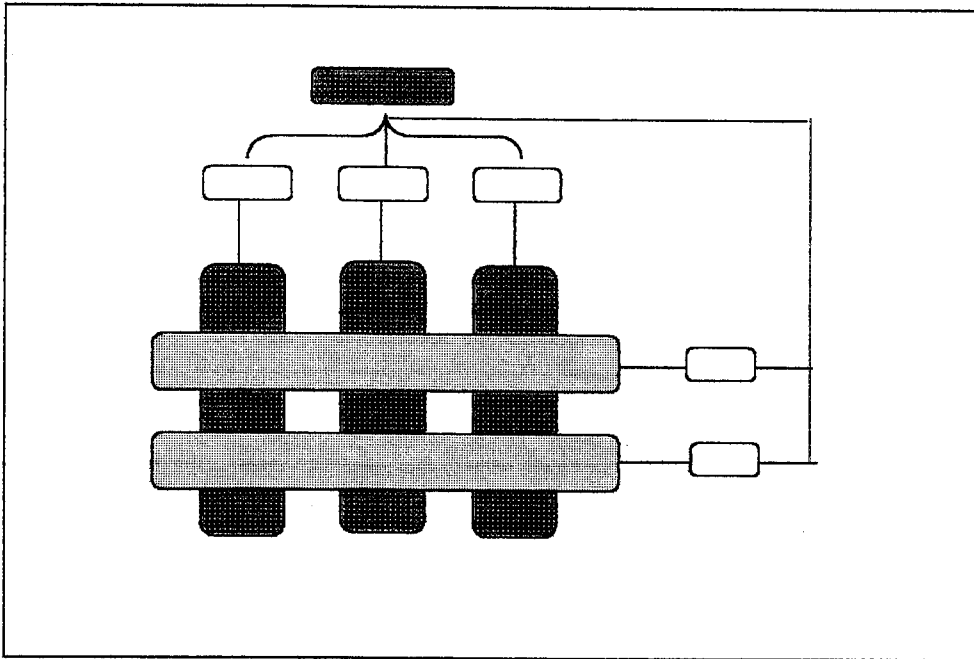
Şekil-3. Mevcut Tedarik Zinciri Süreci ve Organizasyonel Yapı

Tedarik zinciri sürecinde yukarıda belirtilen sorunlar dikkate alındığında bu sürecin iyileştirilmesi gereken bir süreç olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu konuda yapılabilecekler ise aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

- Tedarik Zinciri Yönetim Süreci her iki fabrikayı da kapsayacak şekilde tek bir üst süreç olarak yönetilmelidir. Bu üst süreç tüm ihracat yapılan ülkeler ve fabrikalardan sorumlu olmalıdır.
- Bu üst süreç altında ülkeler ve ülke grupları bazında ana süreçler oluşturulmalıdır.
- Tedarik zincirinde olan fakat fonksiyonel olarak çalışan tüm süreçlerden kişilerin katılımı ile fabrikalar bazında ülke ve ülke gruplarına göre alt süreç takımları oluşturulmalıdır.
- Alt süreç takımları toplanarak sorunların çözümlerini birlikte oluşturmalıdır. Her iki fabrikada aynı alt sürecin yönetilmesi ve koordinasyonun sağlanması ana süreç sahibi tarafından sağlanmalıdır.
- Alt süreç takımları işin kendi kısmını görmek yerine işin bütününe bakarak süreçte katkıda bulunmalıdır.
- Süreçler arası koordinasyon sağlamak yerine, süreç takımlarının toplantılarında kararlar ve bilgilendirme sağlanacağı için koordinasyon ve iletişim gereksinim en aza indirgenecektir.

- Tüm fonksiyonel süreçlerde çalışanlar için bu yapı içinde çalışmak, başlangıçta eğitim niteliğinde olacaktır. İşin bütünü içinde, kendi kısmının önemini anlayarak, tüm alt süreç takımları zincirin zayıf halkaları olmamanın bilincinde olacaklardır.

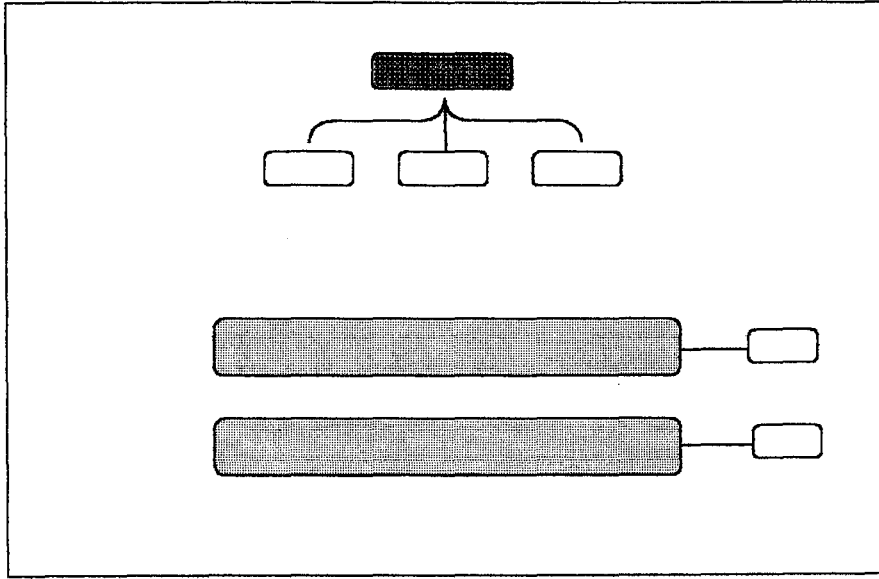
Tüm bunlar dikkate alındığında yeni oluşturulacak tedarik zinciri sürecine geçişin iki aşamada olması önerilmektedir. Buna göre birinci aşamada yatay olarak çalışan süreçlerin dikey fonksiyonel organizasyonu ikinci planda (gölge) olarak işlemelidir. Bu aşama bir bakıma gelecekte gelinmesi beklenen yapıya geçiş için uygulanması önerilen pilot adımdır. (Şekil-4).



Şekil-4. Pilot Uygulama -Yatay (çalışan) Süreçler ve Dikey Fonksiyonel Organizasyon (gölge)-

Şekil-5' te ise, yatay olarak yapılandırılan süreçlerin dikey fonksiyonel organizasyon yapısını tamamen ortadan kaldırması ile gelecekte gelinmesi gereken yapı olarak önerilmektedir. Tedarik Zinciri Süreci birden fazla departmandan kişilerin katılımıyla oluşturulmuş yatay bir oluşumdur. Mevcut süreçte çalışan bir kişi aynı zamanda dikey organizasyonda süreç sahibinin dışında başka bir yöneticiye bağlı çalışmaktadır. Bu oluşum ise zaman zaman görev çakışmalarına, iş hakimiyetinin azalmasına yol açabilir. Bu durumda tedarik zinciri süreç sahiplerine önemli görevler düşecektir.

Önerilen oluşumda ise, fonksiyonel organizasyonda üretim, planlama, satış, satınalma, pazarlama, kalite güvence, kalite denetim, mali işler olarak ayrı ayrı departmanlarda çalışan kişilerin departman olarak ayrılmayıp, süreç takımlarında toplanması esası yatmaktadır. Böylece dikey fonksiyonel organizasyon yapısı ortadan kalkmakta yatay yönetime geçilmektedir.



Şekil-5. Süreçlerle Yönetim

Önerilen modelde süreç performans parametreleri olarak aşağıda belirtilen parametreler alınabilir.

- Satış adetleri
- Teslimat süreleri
- Sevk giderleri
- Ambalaj giderleri
- Müşteri karlılığı
- Müşteri şikayetleri
- Kazanılan, kaybedilen müşteriler
- Müşteri tatmin endeksi

Yukarıda açıklanan sistem uygulandığında, mevcut tedarik zinciri sürecinde yaşanan aksaklıkların ortadan kalkması beklenmektedir. Bunu yaparken de “Süreçlerin Yönetimi” nden “Süreçlerle Yönetime” geçiş aşaması da gerçekleşmiş olacaktır.

Süreç Yönetimi uygulamaya kararlı kuruluşların, nihai hedeflerini “Süreçlerle Yönetim” olarak koymaları yerinde olacaktır. Böylelikle süreç yönetimi anlayışını fonksiyonel ve hiyerarşik şirket kültürüne rağmen yerleştirmek zorunda kalmayacaklar, aynı zamanda fonksiyonelliği ve hiyerarşik yapıyı da sorgulamaya başlayacaklardır. Süreç anlayışının giderek günlük işlere entegrasyonu ile fonksiyonel organizasyonun dezavantajları da birer birer ortadan kalkmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akın, Besim., Çetin, Canan., Erol, Vedat. **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi.** Birinci basım. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.
- American Productivity & Quality Center (APQC). **Measures of Success, Participant Guide.** Houston, Texas : American Productivity & Quality Center, Inc., 1995.
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri.** Cilt 1. 1993.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim.** Dördüncü basım. 1997.
- Conti, Tito. **Kurumsal Özdeğerlendirme.** İngilizce'den çeviren: Günhan Günay. Birinci basım. İstanbul: Kalder Yayınları, No:20, 1998.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul, 1993.
- European Foundation for Quality Management. **EFQM Mükemmellik Modeli.** Brussels: EFQM, 2000.
- European Foundation for Quality Management. **The European Quality Award, Information Brochure.** Brussels: EFQM, 2000.
- European Foundation for Quality Management. **Business Process Management, Report of the Benchmarking Group.** Brussels: EFQM, 1999.
- F.Christopher, William. **Productivity Measurement Handbook.** İkinci basım. Stamford: Productivity Inc., 1985.
- Hatipoğlu, Zeyyat. **Temel Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: 1993.
- Hammer, Michael., Stanton, Steven A. **Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı.** İngilizce' den çeviren: Sinem Gül. Birinci basım. İstanbul: Sabah Yayınları, 1995.

- Hammer, Michael., Champy, James. **Değişim Mühendisliği: İş İderasinde Devrim İçin Bir Manifesto.** İngilizce' den çeviren: Sinem Gül. Birinci basım. İstanbul: Sabah Yayınları, 1994.
- Immegart, Glenn., Filecki, Francis. **An Introduction to Systems for the Educational Administrator.** Addison-Wesley Pub. Co., 1973.
- Johansson, Henry J. ve diğerleri. **Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies for Market Dominance.** England: John Wiley & Sons Ltd., 1993.
- Kaplan, Robert S. **Measures For Manufacturing Excellence.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1990.
- Kaplan, Robert S., Norton David P. **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In the New Business Enviroment.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001.
- Kaplan, Robert S., Norton David P. **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek.** İngilizce' den çeviren: Serra Egeli. Birinci basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Keen, Peter G.W., Knapp, Ellen M. **Every Manager' s Guide To Business Processes.** USA: Harward Business School Press, 1996.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** Dördüncü basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1993.
- Massie, Joseph., Douglas John. **Managing: A Contemporary Introduction.** 2nd Edition. Prentice-Hall, 1997.
- Melan, Eugene H. **Process Management: Methods For Improving Products And Service.** USA: McGraw-Hill, Inc., 1993.
- Olve, Nils-Göran., Roy, Jan., Wetter, Magnus. **Performance Drivers.** İkinci basım. England: John Wiley & Sons Ltd., 1999.
- Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon.** Cilt 1, Eskişehir: 1995.
- Sink, D.S. ve Tuffle, T.C. **Planning Measurement in your Organization of the Future.** Norcross, Georgia: Institute of Industrial Engineers Management Press, 1989.
- Weaver, Charles N. **Toplam Kalite Yönetimi' nin Dört Aşaması.** İngilizce'den çevirenler: Tuncay Birkan, Osman Akınbay. İkinci basım.İstanbul:Sistem Yayıncılık,1997.
- Zairi, Mohamed. **Measuring Performance For Business Result.** Oxford, UK: Chapman & Hall, 1994.

Dergiler

- Arat, Melih. "İş Akışlarından Süreçlere", **Önce Kalite Dergisi**, Yıl:6, Sayı:30, Kalder Yayınları, Mart-Nisan 1999.
- Collins D.and Montgomery C. "Competig on Resources : Strategy in the 1990' s"
[Kaynaklar için Rekabet Etmek: 1990' ların stratejisi], **Harvard Business Review**, Temmuz-Ağustos 1995.
- Drew, Ernest H. "Scaling the Productivity of Investment" [Yatırımın Karlılığını Derecelendirmek], **Chief Executive Dergisi**, Temmuz-Ağustos 1993.
- Eccles, R.G. "The Performance Measurement Manifesto", **Harvard Business Review**, 1991.
- H. Mintzberg. "Rethinking Strategic Planning Part I : Pitfalls and Fallacies", **Long Range Planning**, Vol.27, No:3, 1994.
- Joynt, Pat. "Contingency Analysis for Effective Administration", **Omega The International Journal of Management Science**, Vol:5, No:4, 1977.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Business Review**, January-February 1996.
- Özkaya, Meltem Onay. "Eczacıbaşı ve TKY", **Önce Kalite Dergisi**, Yıl:6, Sayı:35, Kalder Yayınları, Ocak- Şubat 2000.
- Seçkin, Celal. "EFQM Mükemmellik Modelinde Değişiklikler", **Önce Kalite Dergisi**, Yıl:6, Sayı:35, Kalder Yayınları, Ocak- Şubat 2000.
- Sinclair , D., Zairi, M. "Effective process Management Through Performance Measurement" , **Business Process Reengineering&Management Journal**, Vol:1 No:3, 1995.
- Tak, Bilçin. "Toplam Kalite Yönetimi' nde Çalışanların Katılımı", **Önce Kalite Dergisi**, Yıl:6, Sayı:34, Kalder Yayınları, Kasım-Aralık 1999.
- Yazıcı, Selim. "Mükemmellikte EFQM Mükemmellik Modeli", **Önce Kalite Dergisi**, Yıl:7, Sayı:39, Kalder Yayınları, Eylül-Ekim 2000.

İnternet adresleri

European Foundation for Quality Management, "EFQM Excellence Model Introduction", <http://www.efqm.org/modelintro.htm>, Erişim tarihi : 20.02.2001.

European Foundation for Quality Management, "The Radar Logic", <http://www.efqm.org/imodel/radar.htm>, Erişim tarihi: 13.02.2001.

Eyüboğlu, Filiz., "Süreçlerle İlgili Kavram ve Yaklaşımlar", <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/sureclerle ilgili kavram ve yaklaşımlar.htm> , Erişim tarihi:28.08.2001

Özkan, Memet. "Süreç Yönetimine Giriş", http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/surec_yonetimine_giris.htm, Erişim tarihi: 05.06.2001.

Usta Yasemin., Öztayşi, Başar. "Stratejik Yönetim", http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/stratejik_yaklasim.htm Erişim tarihi: 28.07.2001.

Bildiriler

Aslan, Zafer. "Stratejik Yönetim Modeli", **TÜSİAD- Kalder 8.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri.** İstanbul, 3-4 Kasım 1999.

Okay, Işıl. "İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları", **TÜSİAD- Kalder 7.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri.** İstanbul, 11-12 Kasım 1998.

Sennaroğlu, Ahmet Zihni. "Stratejik Planlama Süreci", **TÜSİAD- Kalder 6.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri.** İstanbul, 12-13 Kasım 1997.

Yılmaz, Aykut Alp. "Kordsa Süreç Yönetim Sistemi", **TÜSİAD- Kalder 7.Ulusal Kalite Kongresi Bildirileri.** İstanbul, 11-12 Kasım 1998.

Diğer

Brisa, İş Süreç İyileştirmesi Eğitim Notları, 1998.

Dizdar, Asuman. Netaş Süreç Yönetimi Eğitim Notları. İstanbul, 1998.

- Eczacıbaşı-Vitra, **Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Kitabı**. 1999.
- Eczacıbaşı-Vitra. **Avrupa Kalite Ödülü Başvuru Kitabı**. 2000.
- Eczacıbaşı-Vitra. **Özdeğerlendirme Puanlama Kitabı**. 2000.
- Eczacıbaşı-Vitra, **TÜSİAD-Kalder Kalite Ödülü Başvuru Kitabı**.1998.
- Eczacıbaşı-Vitra, **Toplam Kalite Rehberlik Sistemi Cep Kitabı**.1999.
- Eczacıbaşı-Vitra, **Politika ve Stratejiler Cep Kitabı**. 2001.
- Eczacıbaşı-Vitra, **Öneri Sistemi Kitapçığı**. 2000.
- Yıldırım, Nihat. **Balanced Scorecard Eğitim Notları**, Eczacıbaşı-Vitra,2000.