

**T.C.**

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM BİLİMİ PROGRAMI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SÜREÇ YÖNETİMİNDE KISITLAR TEORİSİ VE  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Selin KADIOĞLU**

**Danışman**

**Prof. Dr. Onur ÖZVERİ**

**İzmir - 2019**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Selin KADIOĞLU  
**Öğrenci No** : 2012800123  
**Tez Başlığı** : Süreç Yönetiminde Kısıtlar Teorisi ve Bankacılık Sektöründe Bir  
**Uygulama**  
**Savunma Tarihi** : 26/07/2019  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Onur ÖZVERİ

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Prof.Dr.Onur ÖZVERİ	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Prof.Dr.Ali ÖZDEMİR	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Ural Gökay ÇİÇEKLI	- Ege Üniversitesi	

Selin KADIOĞLU tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği( ) / oy çokluğu( ) ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Metin ARIKAN**  
**Müdür**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Süreç Yönetiminde Kısıtlar Teorisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımca, bilimsel ahlaka, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04/07/2019

Selin KADIOĞLU

## ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

**Süreç Yönetiminde Kısıtlar Teorisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**

**Selin KADIOĞLU**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Yönetim Bilimi Programı**

Günümüzde organizasyonlar küresel rekabette ayakta kalmak için mücadelelerini sürdürmektedir. Her organizasyon, rakipleri arasında her türlü avantajı elde etmek için stratejilerine uygun en iyi felsefeyi bulmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda ister üretimde ister hizmet sektöründe olsunlar, süreçler açısından kendi yapılarını değerlendirmeleri gerekmektedir. Kısıtlar Teorisi de zincirdeki en zayıf halkaya odaklanan, süreçleri birbirinden bağımsız değil aynı zincirin halkaları olarak gören bir yaklaşım olarak organizasyonlara önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu kapsamda çalışmada Süreç Yönetimi unsurlarından biri olan Kısıtlar Teorisi üzerinde durulmuş ve bankacılık sektöründe bir uygulamanın değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Kısıtlar Teorisi hakkında bilgiler verilmiş, bu bilgiler bankacılık sektöründe reel bir uygulama ile gösterilmiştir. Yapılan çalışma ile bankacılıkta yöntem uygulanmaktadır. Yöntemlerin izlenmesi akabinde iyileştirme teknikleri ile süreç içindeki faaliyetlerin iyileştirilmesi amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler: Süreç Yönetimi, Kısıtlar Teorisi, Hizmetler Sektörü, Bankacılık, Bankacılıkta Kısıtlar Teorisi**

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**The Theory of Constraints in Process Management and An Application in  
Banking Sector**

**Selin KADIOĞLU**

**Dokuz Eylul University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**Quantitative Methods Program**

Today, organizations continue their struggle to survive in global competition. Each organization seeks to find the best philosophy that fits its strategies to achieve every advantage among its competitors. In this context, whether in production or service sector, they need to evaluate their own structures in terms of processes. The Theory of Constraints provide significant opportunities to organizations as an approach that focuses on the weakest link in the chain and sees processes as rings of the same chain, not independent of each other. In this context, one of the elements of Process Management, the Theory of Constraints, has been emphasized and it is aimed to evaluate an application in the banking sector. In this context, the Theory of Constraints was evaluated and it has been shown in a real application in the banking sector. The aim of the study is to implement the method in banking, to monitor the applications and to improve the activities in the process with improvement techniques.

**Keywords: Process Management, Theory of Constraints, Services Sector, Banking, The Theory of Constraints in Banking**

**SÜREÇ YÖNETİMİNDE KISITLAR TEORİSİ VE BANKACILIK  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI .....	ii
YEMİN METNİ .....	iii
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1
1.1. Süreç Kavramı.....	3
1.1.1. Süreç Tanımı .....	3
1.1.2. Süreç Özellikleri.....	4
1.1.3. Süreç Türleri.....	5
1.1.4. Süreç Hiyerarşisi .....	7
1.2. Süreç Yönetimi.....	8
1.2.1. Süreç Yönetimi Tanımı .....	9
1.2.2. Süreç Yönetiminin Aşamaları .....	11
1.2.3. Süreç Yönetimi Uygulama Aşamaları .....	13
1.2.3.1. Süreçlerin Tanımlanması ve Mevcut Durumun Ortaya Konulması..	13
1.2.3.2. Süreç Sahiplerinin Belirlenmesi.....	15
1.2.3.3. Süreç Haritasının Hazırlanması.....	16
1.2.3.4. Süreçler Arasındaki İlişkilerin Tanımlanması .....	17
1.2.3.5. Kritik İş Süreçlerinin Tespiti.....	18
1.2.3.6. Süreç Performans Göstergelerinin Belirlenmesi.....	19

1.2.3.7. Süreçlerin Uygulanması ve Süreç Performanslarının Ölçülmesi.....	20
1.2.3.8. Süreçlerin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi .....	21
1.3. Süreç Analizi ve Süreç İyileştirme.....	21
2.1. Kısıtlar Teorisi ve Temel Özellikleri .....	23
2.2. Kısıtlar Teorisinin Temel Varsayımları .....	25
2.3. Kısıt Çeşitleri .....	26
2.3.1. Malzeme Kısıtları.....	27
2.3.2. Yönetmel ve Politika Kısıtlar .....	27
2.3.3. Kapasite Kısıtları.....	28
2.3.4. Lojistik Kısıtları .....	29
2.3.5. Pazar Kısıtları.....	30
2.3.6. Davranış Kısıtları .....	30
2.3.7. Planlama Kısıtları.....	31
2.3.8. Maliyet Yaklaşımı.....	32
2.3.8. Zorunlu Durumlar .....	32
2.4. Kısıtların Yönetilmesi .....	32
2.4.1. Sistem Kısıtlarının Belirlenmesi .....	33
2.4.2. Kısıtların Nasıl Yönetileceğine Karar Verilmesi .....	34
2.4.3. Sistemin İkinci Aşamasındaki Amaca Odaklanması .....	35
2.4.4. Kısıtların Ortadan Kaldırılması.....	36
2.4.5. Dördüncü Aşamadaki Kısıt Ortadan Kaldırıldığında Birinci Aşamaya Dönmek	37
2.5. Kısıtlar Teorisindeki Düşünce Süreçleri .....	38
2.5.1. Bugünkü Gerçeklik Ağacı.....	40
2.5.2. Buharlaştan Bulut.....	41
2.5.3. Gelecekteki Gerçeklik Ağacı .....	43

2.5.4. Önkoşul Ağacı.....	44
2.5.4. Geçiş Ağacı .....	46
3.1. Hizmetler Sektöründe Kısıtlar Teorisi .....	48
3.2. Bankacılıkta Kısıtlar Teorisi Uygulaması.....	52
3.3. Önceki Çalışmalar .....	55
4.1. Uygulamanın Yeri ve Amacı .....	58
4.2. Uygulamanın Önemi .....	58
4.3. Uygulamanın Yöntemi ve Bulgular .....	59
SONUÇ .....	66
KAYNAKÇA.....	70

#### TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örnek Süreç Haritası Sembolleri ve Tanımları .....	17
Tablo 2: Düşünme Süreçleri ve Araçları.....	40
Tablo 3: Hizmetler Sektöründe Kısıtlar Teorisine Yönelik Çalışmalar.....	49

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Süreç Kavramı .....	3
Şekil 2: Süreç Hiyerarşisi.....	8
Şekil 3: Sürekli İyileştirme Süreci .....	33
Şekil 4: Bugünkü Gerçeklik Ağacı .....	41
Şekil 5: Buharlaştan Bulut .....	42
Şekil 6: Gelecekteki Gerçeklik Ağacı .....	44
Şekil 7: Ön Koşul Ağacı .....	45
Şekil 8: Geçiş Ağacı.....	47
Şekil 9: Bankacılıkta Örnek Kısıtlar Teorisinden Yararlanma .....	53
Şekil 10: Para Transferi Sürecine Ait Buharlaştan Bulut Şeması.....	61
<b>Şekil 11:</b> Ticari Müşterinin Banka Şubesine Yönlendirmiş Olduğu Para Transferi Süreci.....	62
<b>Şekil 12:</b> Ticari Müşterinin Banka Şubesine Yönlendirmiş Olduğu Kısıtı Ortadan Kaldırılmış Para Transferi Süreci.....	63

## KISALTMALAR LİSTESİ

AND: Bugünkü Gerçeklik Ağacı

Vd.: ve diğerleri



## GİRİŞ

Süreç yönetimi, süreçlerin düzenli ve sürekli olarak izlenmesinin yanı sıra geliştirilmesini de içeren faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır ve bu yaklaşım ile süreçlerin tasarımı, süreçlerin sürdürülmesi, müşteri beklentilerinin karşılanması için sürekli biçimde değerlendirme, analiz ve gelişmeler öne çıkarılmaktadır. Süreç yönetimi sayesinde bir sürecin nasıl çalıştığı açıklanmakta, sürecin sonuçlarını gösteren performansın sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve performansın iyileştirilmesi için sürecin işleyiş biçimi yeniden tasarlanmaktadır. Süreç yönetimi sadece bir kere uygulanacak bir yaklaşım olmadığı için süreç iyileştirme ile süreklilik kazanmaktadır.

Süreç yönetimi kapsamında öne çıkan yaklaşımlardan biri olan Kısıtlar Teorisi sistemin performansının artırılması için sistemin işleyişini en çok kısıtlayan unsurun bulunmasına odaklanmaktadır. Bu kapsamda sektörler açısından en verimli yöntemleri içeren bir teori olan Kısıtlar Teorisi üzerine yapılan araştırmaların sayısında da artış yaşanmaktadır. Her alanda geçerliliği olan doğa yasalarına dayanan Kısıtlar Teorisi sorunları bulunmaktadır. Bunların ana nedenlerini saptamak ve etkili çözümü bulmak amacıyla yapılan araştırmalar yapmayı kapsamaktadır. Bu Kısıtlar Teorisi'nin başlıca ilgi alanıdır ve bu teori yalnızca üretim işletmelerindeki yönetsel sorunları ya da ergonomik sınırlamalarla ilgilenmekle kalmamakta; hastane yönetimi, mühendislik, kalite yönetimi, bilgi sistemleri, askeriye, satış ve pazarlama, proje yönetim ve dağıtım gibi farklı alanlara da uygulanabilmektedir. Kısıtlar Teorisi 1980'lerde tasarlandığında imalat sektörü üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak özellikle son 20 yıllık süreçte gelişmiş ülkelerin milli gelirlerinin içerisinde hizmetler sektörünün ağırlığı ile birlikte, hizmetler alanına da uygulanmaya başlanmıştır.

Kısıtlar Teorisi en fazla kullanıldığı alan olan imalat sanayiine yönelik bir yaklaşım olarak değerlendirilse de son yıllarda hizmetler sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. Çalışma kapsamında değerlendirileceği gibi son yıllarda hizmetler sektörünün ekonomilerdeki ağırlığının artışı bu alana yönelik stratejik yaklaşımların da çeşitlenmesine neden olmuştur. Çalışmada bir uygulamasını inceleyeceğimiz gibi Kısıtlar Teorisi bankacılıkta da uygulanabilen bir yöntem durumundadır. Geçmişten günümüze imalat sektöründe yoğunlaşan uygulamalar olsa, yöntem son yıllarda

hizmetler sektöründe de uygulanmaya başlanmıştır. Bu kapsamda Süreç Yönetimi ve Kısıtlar Teorisi teorik olarak incelenmiştir.

Çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. Buna göre birinci bölümde süreç ve süreç yönetimi kavramları anlatılmıştır. İkinci bölümde kısıtlar teorisinin kapsamlı bir açıklaması ve bankacılık uygulamaları konusunda bir değerlendirme yapılmıştır. Temel inceleme alanımızı oluşturan üçüncü ve son bölümde ise Kısıtlar Teorisi'nin bir bankacılık uygulamasına yer verilmiştir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ

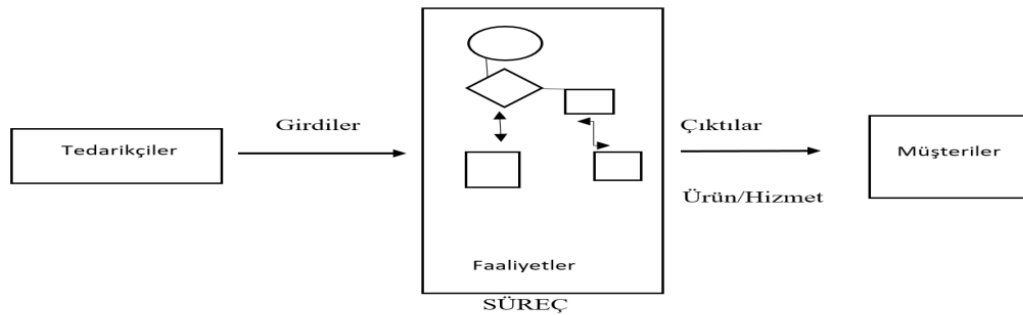
### 1.1. Süreç Kavramı

Bir girdi ile başlayan ve katma değer eklendikçe bir çıktı üreten birbiri ile ilişkili adımlar biçiminde açıklayabileceğimiz süreç, özellikle rekabetin arttığı günümüz şartlarında müşteri bağlılığı yaratılması noktasında önemli bir kavramdır. Ürün ve hizmet sunumunda ürünler ve hizmetler birer süreç çıktısı olduğu için, en az maliyet ile en yüksek kar elde edebilmek için sürecin incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda bu kısımda genel hatları ile süreç kavramı açıklanacak ve konu ile ilişkili olan süreç özellikleri, süreç türleri ve süreç hiyerarşisi üzerinde durulacaktır.

#### 1.1.1. Süreç Tanımı

Süreç ne ana tanımı ile girdileri olan, ve bu girdilere katma değer katan ve bu girdilerden çıktı meydana gelen aktiviteler veya faaliyetlerden oluşur. Aktivitelerin ve faaliyetlerin dizisi şeklinde tanımlanmaktadır. Daha farklı bir tanımlamaya göre ise süreç, olaylar ve olguların belirli bir kurala uygun olarak düzene girmesi ve pozitif değer kazandıracak şekilde kendi aralarında sıralanması olarak açıklanmaktadır (Küçük ve Korucuk, 2018: 5-6).

**Şekil 1:** Süreç Kavramı



Kaynak: (Küçük ve Korucuk, 2018: 7).

Şekil 1’den de görebileceğimiz gibi en basit tanımıyla girdilerin (enerji, hammadde, bilgi, teknoloji vb) çeşitli faaliyetlerden geçirilerek ürün ya da hizmete (müşteri tatmini) dönüştürülmesidir. Ayrıca süreç, ilerleme, belirli amaç için odaklanmış sonuca götüren kademeli değişim ve gelişme ile belirli bir sona doğru ilerleyen faaliyetler, eylemler serisi olup işletme performansını izleyen, iyileştiren birimler arası değer yaratan eylemler dizisidir (Küçük ve Korucuk, 2018:7).

Tüm bu tanımlar ışığında süreç; müşteriler için değer yaratmak amacıyla girdilerden çıktılar oluşturmada amaçlanan, tekrarlanabilen, ölçümlenebilen, bir sahabe ve sorumlulara sahip olmasının yanı sıra Organizasyonel hiyerarşiye dayanmayan eylem ve işlemler toplamıdır. Süreç ile ilgili uygulanan tüm yöntemler, düzenlemeler, ürüne veya hizmete “katma değer katanlar” olarak yada “katma değer katmayanlar” olarak iki kategoride tanımlanabilir. Süreç, karmaşık olduğu kadar, süreçte hatalı uygulama yapılması olasılığı o ölçüde artar. Personelin eğitimi de aynı seviyede zorlaşacak, kontrol edilme gereği doğacaktır. Katma değer yaratmayan işlemlerin süreç adımlarından elenmesi ve sürecin yalınlaştırılması süreçte başarıyı beraberinde getirecektir. Bu nedenle, bir süreç olabildiğince sade ve anlaşılabilir olmalıdır (Gürsaka, 2005:97).

### **1.1.2. Süreç Özellikleri**

Süreç yönetimi bazı problemler (yüksek maliyet, düşük verim, düşük kalite gibi) tespit edilmesinde bir uygulama olmaktan öte yeni fırsatlardan yararlanmak için bir fırsat oluşturur. Bunun yanında süreç yönetimi tek seferde uygulanan bir proje değildir. Organizasyon içinde yapılan iyileştirmeler ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile sürdürülebilir hale getirilmelidir. Bir sürecin etkin bir şekilde yürütülebilmesinde bazı niteliklerin olması gerektiği kabul edilmektedir. Buna göre tanımlanabilirlik, ölçülebilirlik, tekrarlanabilirlik, kontrol edilebilirlik, katma değer oluşturmak, tutarlılık, geri besleme, ara yüz yönetimi sürecin temel özellikleri olarak değerlendirilmektedir (Küçük ve Korucuk, 2018: 9). Bozkurt (2003: 23) bazı süreç özelliklerini şu şekilde açıklamıştır:

**Tanımlanabilirlik:** Sürecin uygulanması ve sonrasında izlenmesi için gerekli tanımların yapılabilmesi gereklidir.

**Ölçülebilirlik:** Sürecin sonunda başarının değerlendirilmesi, eksikliklerin belirlenmesi gereklidir ve bu nedenle süreç ölçülebilir olmalıdır.

**Tekrarlanabilirlik:** Süreç boyunca teknolojik gelişmeler ve tüketici taleplerine göre değişikliklerin yapılabilmesi için tekrarlanabilir olması gerekmektedir.

**Kontrol edilebilirlik:** Süreçte görev alan çalışanların yetkin donanıma sahip olmasının yanı sıra faaliyetlerin denetlenebilir olması kontrol edilebilirlik özelliğine vurgu yapmaktadır.

**Katma değer yaratma:** Süreç sonrasında kaliteli ve tüketici taleplerine uygun çıktıların elde ederek katma değer yaratılması beklenmektedir.

**Tutarlılık:** İşletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmada çeşitli sapmalar da ortaya çıkabilmektedir ve yeni çıktılar beklenenden farklı olabilir. Süreçte oluşabilecek sapmaların önceden belirlenen sınırlar içerisinde oluşmasının sağlanması, değişkenlerin kontrol altına alınmasını ve süreç tutarlılığının sağlanmasıdır (Küçük ve Korucuk, 2018: 9)

**Geri Besleme:** Süreç sonunda ortaya çıkan bilgilerin sürece tekrar veri olarak girmesidir. Yani ger besleme sürecinde kontrolden çıkmasını engeller (Küçük ve Korucuk, 2018: 9)

**Ara yüz yönetimi:** işletme aktivitelerinin süreç olarak adlandırılmasını için bir gelişimi ve iyileşmeyi sağlaması gerekmektedir. Yani süreç tek bir noktada başlayıp bitmez. Süreci oluşturan adımlar ve ekipmanlar arası ilişkinin etkin bir şekilde tanımlanması gerekir (Küçük ve Korucuk, 2018: 9).

### **1.1.3. Süreç Türleri**

Süreçleri sınıflandırmak bir hizmet ya da üretim işletmesine, diğer süreçler arasında hangi süreçlere daha çok önem verilmesi ve hangi süreçlere daha fazla kaynak ayrılması gerektiği gibi konularda yardım sağlar. Süreçler, tüm organizasyonlarda önem düzeyine göre sınıflandırılabilir. Önemi yüksek olan süreçler, bir işletmenin kuruluş amacının ve ihtiyaçlarının yerine getirmesine yönelik olarak uygulanan süreçlerdir. Süreçler, 'basit' ya da 'karmaşık' olarak da

sınıflandırılabilirler. Süreçlerle ilgili en temel sınıflandırma oluşturulma ve kullanım amacına göre yapılmaktadır. Bu çerçevede oluşturulma ve kullanım kriterlerine göre en yaygın sınıflandırma şu şekildedir (Küçük ve Korucuk, 2018: 11):

- Operasyonel süreçler
- Destek süreçleri
- Yönetim süreçleri

Operasyonel süreçler, dış müşteri hedef alır. Destek süreçler, iç müşterileri olarak operasyonel süreçlere destek olmanın yanında, onlara hizmet ederler. Operasyonel süreçler destek süreçlerinin iç müşterileri olarak görülebilir. Yönetim süreçleri de yönetsel kararların yer aldığı, iş stratejilerin oluşturulduğu süreçlerdir (Bozkurt, 2003:14). Bu süreçleri ayrıntılı olarak incelememiz gerekirse:

Operasyonel süreçler: Bir işletmenin varoluş sebebine yani misyonuna uygun olarak yürütülen aynı zamanda dış müşterilerini kapsayan süreçlerdir. Dış müşteri tatmininin sağlanması amacıyla ortaya konulan dış müşteri ihtiyaç ve beklentilerin karşılandığı işlemlerdir. Bu süreçler işletmenin en temel süreçler olup, işletmelerin var oluş sebeplerini gerçekleştirmek amacıyla yapmış olduğu faaliyetlerdir (Küçük ve Korucuk, 2018: 11). Operasyonel süreçler, üretim veya hizmet işletmelerinin vizyon ve misyon amaçlarına yaklaşmasını sağlar. Organizasyonların var olma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, süreç iyileştirme çalışmaları beraberinde mükemmellik yollarını ararlar. Bir eğitim firmasının amacı çeşitli eğitimler tasarlamaktır. Eğitim vermek, eğitim tasarımı ve eğitimlerin uygulanması eğitim firmaları için temel süreç olarak düşünülebilir. Temel süreç faaliyetleri ile müşteri memnuniyetini amaçlarlar (Eyüboğlu, 2010:74; Bozkurt, 2003:14).

Destek süreçleri: Operasyonel süreçlerin gerçekleşmesine kaynak oluşturan ve yönetsel süreçlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan destek faaliyetlerini kapsamaktadır (Küçük ve Korucuk, 2018: 11). Operasyonel süreçlerin desteği olan ve arka planda işleyen süreçlerdir. Operasyonel süreçlerin verimli ve etkin bir şekilde uygulanmasını sağlarlar. Ardışık olma özellikleri bulunmamaktadır. Kaynakları optimum seviyede tüketirler. Farklı uzmanlık alanlarından oluşurlar. Örneğin; turizm firması olmayan bir firma için, müşterilere animasyon hizmeti vermek üzere

organizasyonlar düzenleyip, uygulanmasını sağlayan süreç, destek süreçtir. Destek süreçler iç müşteriye memnun etmeye odaklanırlar (Eyüboğlu, 2010:74; Bozkurt, 2003:14).

Yönetim süreçleri: Operasyonel ve destek süreçlerinin verimliliğini ve performansını arttırmak için gerçekleştirilen süreçlerdir. Aslında işletme içerisindeki süreçlerin büyük bir resim halinde ifade edilmesidir (Küçük ve Korucuk, 2018: 11-12). Tüm süreç adımlarının aynı hedefler doğrultusunda sıralanmasını sağlayan süreçlerdir. Bu süreçlerin verimli planlanması ile operasyonel ve destek süreçlerinin çalışma etkinliği sürekli iyileştirme gösterir. Örneğin; planlama, izleme ve raporlama süreçleri yönetim süreçleridir (Eyüboğlu, 2010:75; Bozkurt, 2003:14).

#### **1.1.4. Süreç Hiyerarşisi**

Süreçler basit bir yapıda olabildiği gibi işletmelerin üretmiş olduğu mal ve hizmet çeşidine göre karmaşık da olabilmektedir. Süreç tek bir işlemde başlayıp biteceği gibi tedarikçilerden başlayıp son nihai müşteriye ulaşıncaya kadar ürün veya hizmetin tüm zincirlerini de kapsayabilmektedir. Bu yapı en alttan en üste hiyerarşik bir yapıda gerçekleşmektedir. Burada üst düzey süreçler aynı zamanda alt düzey süreçleri de kapsamaktadır (Küçük ve Korucuk, 2018: 19).

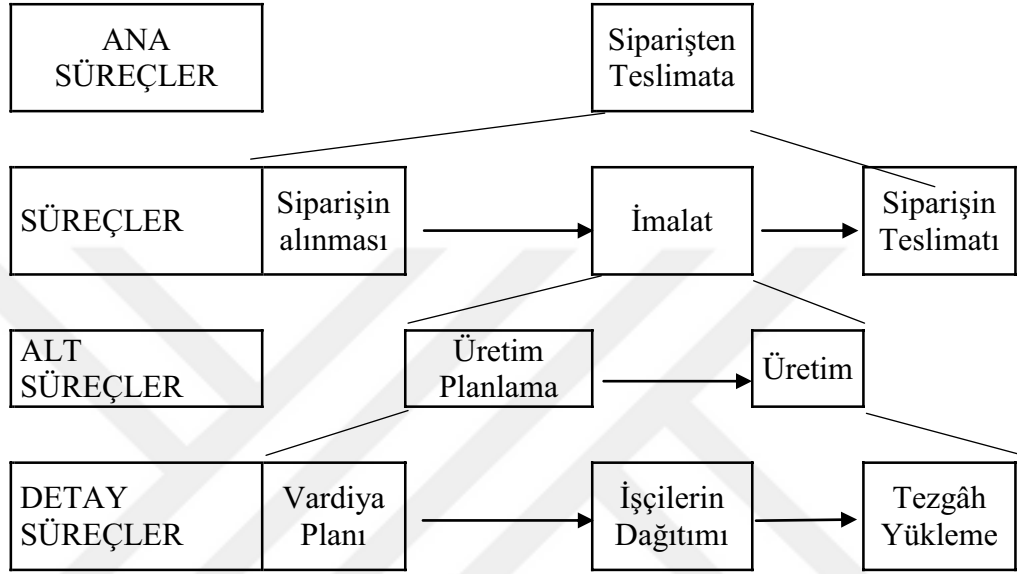
Süreç hiyerarşisinin temel özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz (Küçük ve Korucuk, 2018: 20):

- Herhangi bir zamanda sadece belli ayrıntılar üzerinde odaklanarak ihtiyaç duyulduğunda süreç hiyerarşisine başvurulur,
- Sürecin tasarımı ve analiz edilmesinde alt süreçler için tüm doğru bilgilere olan ihtiyacı karşılamak için yardımcı olur,
- Ayrıntı ve önem dereceleri farklı seviyelerdeki süreçler kendi aralarında kıyaslandığında öncelikler konusunda karar vermeye yardım eder.

Süreç hiyerarşisi temel olarak planlı süreçleri kademeli olarak hayata geçirerek uygulamaya koymayı amaçlamaktadır. Süreç hiyerarşisi, en büyük kapsama sahip süreçten başlanıp küçülerek ilerlenen bir yol izlemektedir (Bozkurt, 2003: 4). Şekil 2'den de görebileceğimiz gibi temel süreç aslında tüm süreçleri

kapsamakla birlikte içerisinde birden çok süreci barındırmaktadır. Aynı zamanda her bir sürecin alt süreçleri olup, her süreç de aynı seviyelerin bulunması zorunlu değildir. Bu çerçevede süreç hiyerarşisi temel süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç detaylarından oluşmaktadır.

**Şekil 2:** Süreç Hiyerarşisi



Kaynak: (Küçük ve Korucuk, 2018: 21).

Süreç hiyerarşisinde ana süreçler işletmelerle ilgili performans ve proje sonuçlarına doğrudan etki gösteren üst düzey süreçlerdir. Bu aşamada ana süreçler, işletmenin temel stratejilerini temsil etmektedir ve süreçler ana süreçleri oluşturan bir bütündür. Süreçler ise yardımcı rolde bulunmaktadır ve diğer süreçler ile ilişki içerisinde girerek sürecin meydana çıkması ve geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Alt süreçler sürecin içerisinde daha az etkili ve daha az kritik olan faaliyetler olarak sürecin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Son olarak detay süreçler ise alt süreçleri oluşturan faaliyetlerdir. Çok daha düşük düzeydeki faaliyetleri kapsamaktadır.

## 1.2. Süreç Yönetimi

Bu kısımda genel hatları ile süreç yönetimi kavramı, kavramın gelişimi ve geçiş aşamaları değerlendirilecektir.

### 1.2.1. Süreç Yönetimi Tanımı

Kurumsal kaynakları yararlı çıktıya dönüştüren bir dizi faaliyet olarak tanımlanabilen süreç, belirli bir yetkili kişi veya sorumlu bir organizasyon birimi tarafından kurum stratejilerine göre düzenlenmektedir. Bu haliyle süreç yönetimi, kurumun yararı için kaynakları bir araya getireni gerektiğinde dönüşüm yoluyla değer yaratmak için sayısız faaliyet dizisini planlamak ve uygulamak anlamına gelmektedir (Gümüšođlu vd. 2017: 230).

Bir sürecin tanımlanması ile başlayan ve sürekli olarak iyileştirmeyi hedef alan süreç yönetimi süreç sahiplerine sorumluluk yüklemektedir ve bu yönetim yaklaşımı birbirine bağlı süreçlerin yönetilmesine odaklanmaktadır. Süreç yönetimi sadece bir sürece uygulanabileceği gibi, en yüksek seviyesinden en düşüğüne kadar bütün bir organizasyona da uygulanabilmektedir (Eyüboğlu, 2010: 103). Bu kapsamda süreçlerin yönetilmesine yoğunlaşan bir yaklaşım olarak süreç yönetimi, süreçleri temel bir unsur olarak kabul etmektedir. Dolayısıyla süreçler bölümler içerisinde yapılan küçük işler değildir. Süreçleri fonksiyonlar üstü bir bütün olarak değerlendiren bu yaklaşım; belirli bir hiyerarşi içinde düşünme ve ana kanaldaki tüm akışı izleme ile ön plana çıkmaktadır (Yılmazer ve Sarıaltın, 2011: 157).

Modern kalite yönetimi alanında ortaya çıkan süreç yönetimi, bir organizasyondaki süreçleri yönetme, kontrol etme ve iyileştirme konularını ele almaktadır. En yalın açıklama ile süreç yönetimi, süreçlerin tanımlanmasını, sahiplerin, tedarikçilerinin, müşterilerinin ihtiyaçlarının belirlenmesi yanı sıra belirli zaman aralıklarında performans ölçümlerinin sonucuna göre iyileştirmelerin yapılmasını kapsayan bir yönetim sürecidir. Bozkurt (2003:8) süreç yönetimini, sürekli ve düzenli bir şekilde süreçlerin izlenmesini ve geliştirilmesini garanti altına almak amacıyla yapılan faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır.

Organizasyonlarda tüm süreçlerdeki performansların yönetilmesi, geliştirilmesi ve sorunların kolay bir şekilde ortaya çıkarılarak çözömlenmesini sağlamak, etkinliğin arttırılması ve bütünleşme kolaylığı gibi avantajlar ile daha yüksek müşteri tatmini ve rekabet avantajı sağlamak için uygulanan bir yönetim yaklaşımıdır (Özveri ve Kabak, 2016: 102). Süreç yönetimi ile tüm süreçlerde

standart sistem geliştirme yöntem, araç, teknik ve teknolojilerinin planlanması, bunların seçilmesi ve uygulanması gündeme gelmektedir. Süreç yönetiminin sürecin oluşturulmasında başlayarak sürekli iyileştirme uygulamalarını da içine alarak devam ettiği kabul edilmektedir ve bu haliyle bütünsel bir yönetim kavramı olmaktadır (Tütüncü vd., 2004: 355).

Süreç yönetiminin temelleri süreçlere dayanmaktadır. Bu doğrultuda tüm süreçlerin gerçekleştirilebilmesi ve iyileştirilmesi nedeniyle birçok yönetim anlayışının ve gereken araç, teknik ve teknolojinin doğru olarak seçilmesi gerekmektedir. Bu yöntemlerin düzenli olarak uygulanabilmesi ile süreç yönetimi kuruluş aşamasında başarılı olur (Ezcan, Işıkdag, Kuruoğlu, 2011:2). Süreç yönetiminin başarılı olabilmesi için süreçlerin doğru bir şekilde uygulanması, hedef boyunca iyileştirme çalışmalarının yapılması için tüm kademe çalışanlar tarafından benimsenmesi ve süreç odaklı bir işletme kültürünün oluşması gereklidir (Eyüboğlu, 2010:32). Bu aşamadaki kritik başarı faktörlerini Küçük ve Korucuk (2018: 30) şu şekilde açıklamıştır:

- Yönetim desteği ve liderlik
- Çalışanların yetkilendirilmesi
- Değişim yönetimi
- Proje yönetimi
- Rekabet bilgileri
- Ürün ve hizmet kalitesi

Süreç yönetimi büyük küçük birçok işletme açısından sürdürülmesi gerekli bir yaklaşım olsa da, özellikle karmaşık ve büyük sistemler geliştiren büyük işletmelerin sürekli iyileştirmeye başvurması gerekmektedir. Çünkü aksi bir durumda kalitesiz ürün geliştiren işletmeler, saygınlıklarını yitirebilecekleri gibi müşteri ve gelir kaybı da yaşayabilir. Bu bilince sahip organizasyonların yönetim alanında faaliyetlerini çok daha iyi şekilde oluşturabilmeleri gerekmektedir (Özvural, 2014: 598).

Süreç yönetimi içerisindeki en önemli unsurlardan birisi süreçlerin sürekli ve düzenli bir biçimde gözlemlenmesi için yapılarak süreç gelişim eğrisinin sık sık

izlenmesidir. Değişen işletme içi ve dışı koşullar, ürün ve talep eğrilerinin çeşitlenmesi işletmelerde değişik sistemlerin oluşmasına bir takım revizyonlara gidilmesine sebep olabilir (Küçük ve Korucuk, 2018: 25). Yapılan her değişiklik süreçleri ilgilendirmekte olup, hareketli bir yönetim anlayışı benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Müşteri tatmini doğrultusunda belirlenen performans göstergeleri takip edilmelidir. Eğer belirlenen amaçlardan sapmalar var ise süreç tanımlamaları tekrar gözden geçirilmelidir (Küçük ve Korucuk, 2018: 25).

Süreç yönetimi işletmelerin temel işlevlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duymuş oldukları süreçlerin performansını sürdürmek, verimliliği arttırmak ve müşteri taleplerini karşılamak için oluşturduğu yönetim anlayışıdır. Bu çerçevede işletmeye katma değer yaratmayan faaliyetlerin sonlandırılması ve kayıp kaynak var ise katma değer sağlayan işlemlere aktarılması sağlanmalıdır. Bunun için de sürekli olarak istatistiksel analiz kullanılmalı, gözlemler yapılmalı ve kontrol mekanizması etkin bir şekilde işletilmelidir. Böylece kalite artışı sağlanarak çıktılar istenilen düzeyde gerçekleşir ve müşteri tatmini sağlanabilir (Küçük ve Korucuk, 2018: 28).

### **1.2.2. Süreç Yönetiminin Aşamaları**

Süreç yönetimi, organizasyonlarda süreçleri analiz etmeye, tasarlamaya, uygulamaya ve sürekli olarak iyileştirmeye odaklanan bir yönetim felsefesi olarak birçok amaca hizmet etmektedir. Süreç Yönetiminin amaçları içerisinde organizasyon içindeki süreçlerin planlanması, yönetim süreçlerinin ve işleyişinin takip edilmesi yanı sıra iş süreçlerinin tanımlanması, analizi ve belgelenmesi, ölçülmesi ve süreçlerin yönlendirilerek, sürekli olarak iyileştirilmesi de yer almaktadır. Bu açıdan süreç yönetimini; süreçlerin tanımlanmasını, süreç sahiplerinin, tedarikçilerinin, müşterilerinin ihtiyaçlarının belirlenmesini, gerekli adımlarda ölçümlerin alınması ile performansın izlenmesini ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümü şeklinde tanımlamak da mümkündür (Tekin ve Zerenler, 2007: 87).

Günümüz rekabet koşullarında organizasyonların değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için kurum içinde ve dışında birçok etkeni dikkate alması gerekmektedir. Organizasyonları değişim ve gelişim için zorlayan koşulları kurum

içi ve kurum dışı faktörler olarak iki başlık altında incelemek mümkündür (Bozkurt, 2003: 26).

Süreç yönetiminin kurum içi uygulama nedenlerini şu şekilde sıralanabilecektir: (Bozkurt (2003: 29):

- Tüketici taleplerinin takibindeki zorluklar,
- Tüketici taleplerinin karşılanamaması
- Tüketici şikâyetlerinin artması
- Kaynakların verimsiz kullanılması
- Performans ölçümlerinde olumsuz çıktılar,
- Maliyetlerin yükselmesi,
- Kalitenin gerilemesi,
- Verimliliğin düşmesi,
- Çalışan memnuniyetinin düşmesi,
- Örgütsel motivasyonun azalması

Süreç yönetimi uygulanmasına kurum dışında nedenlerle de belirleyici olabilmektedir. Buna göre (Bozkurt, 2003: 30):

- Teknolojik açıdan geri kalma,
- Rekabet koşullarının farklılaşması,
- Tüketici davranışlarında değişmesi,
- Küreselleşme,
- Rakiplerin gösterdikleri gelişim,
- Ülke içinde ortaya çıkan siyasi ve ekonomik değişimler.

Süreç yönetiminin birçok amacı olmasına karşılık temelde müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan müşteri memnuniyeti vardır. Müşteri memnuniyetini sağlamanın en esas unsurlarından birisi de süreçlere odaklanıp, süreç ile yönetim anlayışını bütünleştirmektir (Küçük ve Korucuk, 2018: 28). Özellikle süreç yönetimi analiz etmek, sürekli üretmek, pazarlamak, şirket içi gerekli faaliyetleri yürütmek, katma değer yaratmayan eylemlerin ortadan kaldırılmasını yönelik çalışmalar ile iletişimi sağlamak gibi işlemlere sahiptir. Bu kapsamda süreç

yönetiminin genel amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Küçük ve Korucuk, 2018: 28-29):

- Müşteri beklenti ve isteklerine odaklı yönetimi teşvik etmek,
- Süreç yönetimini tüm organizasyona yayarak işletme içerisinde “biz” anlayışını yerleştirmek,
- Tüm faaliyetlerin açık, anlaşılır ve net biçimde yapılmasını sağlamak,
- Yapılan iş ve işlemlere ölçülebilir ve şeffaf bir yapı getirmek,
- Müşteri taleplerinin karşılanmasını esnek hale getirmek,
- İşletme içerisindeki kararları daha etkin hale getirmek için öncelikler belirleyerek sistemleştirmek,
- Kalite geliştirme çabalarını arttırarak sürekli iyileşme ve gelişmeyi sağlamak,
- İşletme içerisindeki varlık ve kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak,
- Süreçten sorumlu personeli etkin hale getirerek, sorumluluk bilincini geliştirmek,
- Birimler arası hiyerarşik yapıyı en aza indirerek etkili iletişim yeteneklerini arttırmak

### **1.2.3. Süreç Yönetimi Uygulama Aşamaları**

Süreç yönetimi belirli aşamalarla yürütülen bir yönetim anlayışıdır. Bu kapsamda bu kısımda süreç yönetimi uygulama aşamaları incelenecektir.

#### **1.2.3.1. Süreçlerin Tanımlanması ve Mevcut Durumun Ortaya Konulması**

Süreç yönetimini uygulama kararı alan organizasyonlar ilk olarak süreçleri ve süreç öğelerini açıkça belirlemek durumundadır. Bunun ardından verimsizlik ve memnuniyetsizlik yaratan süreç başta olmak üzere iyileştirme çalışmalarının planlanmasına geçilmelidir. Bir organizasyon özellikle aşağıda belirtilen sorunlarla karşılaştıkları durumlarda süreç yönetimine başlamayı düşünmelidir (Eyüboğlu, 2010: 63-64):

- İşlerin hatalı yapılma dolayısıyla yeniden yapılmaya başlanması durumlarında,
- Açık süreç hedeflerinin ve ölçümlerinin olmadığı durumlarda,
- Süreç boyunca çalışanlar arasında iletişimsizlik söz konusuysa,
- Eski uygulamaların terk edilip yerine yeni uygulamalar getiriliyorsa,
- Süreç boyunca bölümler arası geçiş çok fazlaysa ve sorunluysa,
- Müşteri memnuniyetsizliği ve şikâyetlerde artış varsa,
- Çalışanlar arasında memnuniyetsizlik ortaya çıkarsa ve çalışan devir oranı çok yüksekse

Süreçlerin tanımlanması, süreç içerisinde çalışanların operasyona dair detayları anlamasında önemli bir adım kabul edilmektedir. Süreçlerin yeterince açık ve doğru tanımlanması birçok durumda katma değeri olmayan faaliyetlerin açığa çıkarılmasını sağlamaktadır. Bu açıdan iş faaliyetlerinin sözel tanımlarla veya sembollerle anlaşılır bir dille açıklanması büyük öneme sahiptir. Sürecin tanımlanması ve mevcut durumun ortaya konulması aşamasında süreçte yer alanların operasyonel hedeflerinin ortaya konulması kolaylaşmaktadır. Ayrıca süreçte yer alan ekibin faaliyetlerini anlamak için de bir fırsat elde edilmektedir. Dolayısıyla sürecin uygulanma aşamasında süreçlerin tanımlanması süreci geliştirmek için bir temel sunmaktadır. Bazı hallerde ele alınmakta olan süreçlerin iyi bir şekilde tanımlanması ile birlikte sürece katma değer yaratmayan aşamalar belirlenmekte ve buna bağlı olarak değişiklikler yapılarak iyileşmelerin sağlanması mümkün olabilmektedir. Süreç yönetiminin başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi amacıyla süreç yönetimi metodolojisinin ilk aşaması olan tanımlama fazının iyi bir biçimde yapılmış olması gerekmektedir. (Küçük ve Korucuk, 2018: 39).

İşletmelerin başarıları koymuş oldukları performans kriterlerini karşılama durumlarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Süreç yönetimi de işletmelerin başarı kriterlerini, personele delege edilmesine olanak tanıyan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Süreçlerin iyi bir şekilde ortaya konulabilmesi mevcut durum analizi olarak adlandırılan, süreçlerin bugünkü durumda hangi halde olduklarını gösteren yapının ortaya konulması ile mümkün olmaktadır. Bu yol ile işletmelere katma değer yaratmayan iş adımlarının elemine edilmesinin yolu açılacaktır. Bu

aşama ilk adımdır ve atlanılamaz. Bu aşamanın başarı ile yapılması, yapılacak tüm süreç yönetimi çabalarının başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesinin ön koşulu olmaktadır. Fakat bu aşama zor ve oldukça yavaş ilerleyen bir adımdır. Süreç tanımlandıktan sonra mevcut durumun saptanması işletmelerde zor bir süreç olup aynı zamanda çok zaman alan bir işlemdir. Ancak süreç ekibinin etkin ve verimli bir çalışması ile bu karmaşıklığın üstesinden gelinmesi ve zamanın kısaltılması mümkündür. Özellikle:

- Süreç nasıl çalışıyor ve neyi hedefliyor?
- Ayrıntılı iş akışları neler?
- Sorunlar ve aksaklıklar nerede?
- Ölçümler hangi sıklıkla ve derecede yapılıyor?
- Süreç ekibi kaç kişiden oluşuyor?
- Kullanılan alet ve ekipmandan sistematik bir şekilde yararlanılıyor mu?
- Süreci uzatan ve karmaşık hale getiren unsurlar nelerdir?
- Süreci verimsiz kılan faaliyetler sürecin hangi aşamasında ortaya çıkıyor? gibi soruların yanıtlanması gerekmektedir (Küçük ve Korucuk, 2018: 39-40).

### **1.2.3.2. Süreç Sahiplerinin Belirlenmesi**

Sürecin yürütülmesi ve süreç boyunca en üst performansın sağlanmasında sorumlu olan kişiler süreç sahibi olarak tanımlanmaktadır. Süreç içerisindeki sorumluluklar kurum içi görev dağılımlarına göre farklılıklar taşıyabilse de birçok durumda bu sorumluluk yöneticiler tarafından üstlenilmektedir. Süreç sahibi süreçte görev alacak çalışanların sürece dâhil edilmesi, görev dağılımının yapılması ve sürecin işleyişinde görev almaktadır (Bozkurt, 2003: 6). Süreç odaklı yönetim anlayışında temel ve alt süreçler belirlenir ve süreç ekibine sorumluluk dağıtılır. Süreç sorumlularının veya sahiplerinin belirlenmesi yapılacak olan işin detaylandırılmasıdır. İşin kim tarafından ve hangi aşamada yapılacağını belirlediği, sorumlulukların adaletli bir şekilde yetkinliğe göre dağıtıldığı yani işin pay edilme işleminin yapılmasıdır (Küçük ve Korucuk, 2018: 40). Bozkurt (2003: 42) süreç sahiplerinin taşınması gereken nitelikleri şu şekilde maddeleştirmiştir:


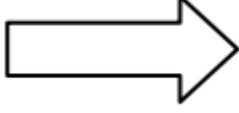

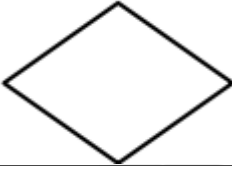

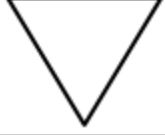
- Süreci tanıyan,
- İyileştirme çalışmalarına yatkın,
- İyileştirme sürecinde açık noktaları tespit etme yeteneğine sahip,
- İyileştirme ekiplerini yönlendirebilecek yeteneğe sahip,
- Ön yargılara sahip olmayan

### **1.2.3.3. Süreç Haritasının Hazırlanması**

Süreç haritaları, süreç yönetimi uygulamasında her aşamada gerçekleştirilen işlem ve iş akışının daha net anlaşılabilmesini sağlayan ve katılımcılar arasındaki ilişkileri de gösteren süreci görsel hale getiren diyagramlardır. Bu sayede sürecin bir bütün halinde görülebilmesi sağlanmakta ve sürecin hangi aşamalarında iyileştirme yapılması gerektiği belirlenebilmektedir.

Sürecin etkinliği için önemli olan akış şemaları süreç geliştirme ve iyileştirmede kullanılmaktadır. Süreç haritaları süreç içerisindeki faaliyetlerin ayrıntılı bir biçimde gösterdiği için sorunların çözümünü kolaylaştıran yöntemlerden birisidir. Süreç haritalarında çeşitli şekillerden faydalanılmaktadır. Kendine ait simgesel bir dile sahip olan bu yöntem, sistem programlarında yararlanılan bir tekniktir. Bu tekniğin simgesel dili ardışık adımları en etkin biçimde gösterecek yapıdadır (Küçük ve Korucuk, 2018: 43).

**Tablo 1:** Örnek Süreç Haritası Sembolleri ve Tanımları

Sembol	Tanım	Aktivite
	Başlangıç/Bitiş	Tüm değişke ve değiştirmeler
	Taşıma	Ürünü bir işletmeden başka bir işletmeye taşıma
	Geçici Stoklama	İşin süreç içerisinde gecikme yaratması ya da beklemesi
	Doğrulama	Ürünün standart bir miktar ile karşılaştırılması
	Kontrol / Muayene	Kararlaştırılan kontrol noktası
	Depolama	Ham veya işlenmiş materyalin işlenmesi

Kaynak: (Bezirci, 2006: 43)

Süreç haritası ile sürecin bütününe hitap eden, gözden kaçan fakat sorunun kaynağı olabilecek süreç adımları tespit edilerek, tespit edilen bu dar boğazlardaki tıkanıklıkların veya hataların düzeltilmesi için ilgili süreçte yeni bir süreç haritası çizilebilir. Süreç haritaları, başlangıç ve bitişin açık bir şekilde gösterildiği haritalardır. Semboller akış sırasına göre çizilmektedir ve tüm semboller yönü belirlenen çizgilerle birleştirilmektedir (Bezirci, 2006: 42).

#### 1.2.3.4. Süreçler Arasındaki İlişkilerin Tanımlanması

Süreçler arasındaki ilişkilerin tanımlanması aşamasında organizasyonların ne yapmak istediği ve ne yaptığı üzerinde durulmaktadır. Süreçler genellikle tek bir faaliyet ya da aktivite ile bölüme ait değildir ve birçok bölümün çizgilerine

girmektedir. Bu süreç diğer birimlerdeki süreçler ile kesiştiği için hem sürecin etkilendiği hem de sürecin etkilendiği unsurların bilinmesi önem kazanmaktadır. Öyle ki sorumluluğun aynı bölüm içerisinde aktarılması genellikle basit bir işlem iken bölümler arasında bu işlem daha karmaşık bir yapıya bürünmektedir (Küçük ve Korucuk, 2018: 43).

Süreç yönetiminde organizasyonun tüm süreç seviyelerinde müşteri beklentilerinin doğru bir şekilde planlanması, geliştirilmesi ve karşılanması için bazı ön koşulların oluşturulması gündeme gelmektedir. Bu durumda her süreç için ayrı bir gözlem alanının belirlenmesi gerekir. Amaca uygun olarak sürecin başlangıcı ve bitişi bir iş akışı süreci üzerinde yer alabilmektedir. Bir süreç çok karmaşık ya da basit olsa da süreç yapısının değiştirilmesinde görevlere ve iş sistemlerine ilişkin ayrıntılı bilgi ve verilere gereksinim duyulacaktır (Kılıç ve Aydın, 2015: 153).

#### **1.2.3.5. Kritik İş Süreçlerinin Tespiti**

Kritik iş süreçlerinin tespiti süreç yönetiminin önemli aşamalarından biri kabul edilmektedir. Bunun ardında yatan temel düşünce ise süreçlerinin bölümlerin işlevselliklerinin sınırlarının ötesinde olması; yani dikey değil, soldan sağa yatay ve fonksiyonlar arası bir özellik taşıdığı fikridir. Bütüncül süreç anlayışı olarak isimlendirilen bu yaklaşım gereğince tedarikten başlayarak nihai kullanıcıya kadar geçen tüm aşamalarda değer zincirinin her bir aşaması ve adımı kuruluşun stratejik hedeflerini, operasyonel etkinliğini ve rekabet gücünü yansıtan süreçlerin kritik performans faktörleriyle ilişkilendirilmekte ve sürekli izlenip iyileştirilmektedir (Yılmaz ve Sarıaltın, 2011: 157).

Kritik iş süreçleri işletmelerin başarısında önemli rol alan, süreç ekibi oluşturulmadan önce kritik başarı faktörlerindeki etkisi işletmelerin hedefleri doğrultusunda belirlenen öncelikle çözümlenmesi gerekli iyileştirme önceliğine sahip kilit süreçlerdir. Aslında müşteri memnuniyetine yönelik değer yaratan işletmenin vizyon ve misyonu ile yakından ilgili olan iş çıktılarının başarısını etkileyen faaliyet alanlarıdır (Küçük ve Korucuk, 2018: 46). Kritik iş süreçlerinin belirlenmesinde dört farklı yaklaşım vardır. Bunlar (Küçük ve Korucuk, 2018: 47):

- Bütünsel yaklaşım: İşletme içerisindeki tüm süreçlerin bir bütün olarak görülmesi, kritik kabul edilmesidir.
- Yönetim seçimi yaklaşımı: Üst yönetim tarafından belirlenen süreçlerin kritik iş süreci olarak kabul edilmesidir.
- Ağırlıklı seçim yöntemi: İşletme içindeki süreçlerin 1 ile 5 arasında puan verilerek değerlendirildiği yaklaşımdır. En çok puan alan süreç kritik iş sürecidir.
- Bilgilenme yaklaşımı: Müşteri odaklı kritik iş süreçleri seçim yöntemi yaklaşımıdır.

### **1.2.3.6. Süreç Performans Göstergelerinin Belirlenmesi**

Süreç performans göstergeleri temel olarak süreç içerisinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyini ölçmeye yarayan göstergelerdir (Bozkurt, 2003: 27) Böylece organizasyonun hedeflere varmayı daha kolay hale getirmektedir. Belli dönemlerde organizasyon için bazı hedefler daha fazla öne çıktığından dolayı, süreçler bu hedeflere ulaşmaya yoğunlaşır. Dolayısıyla hedeflerle süreçlerin ilişkilendirilmesi ve performans göstergelerinin süreç bazında izlenmesi gerekmektedir. Süreç performans göstergeleri ile sürecin başarısı ve etkinliği ölçülmekte ve genelde 3 aşamada sınıflandırılmaktadır. Buna göre (Küçük ve Korucuk, 2018: 48-49):

1. Aşama Kalite; süreç performans göstergeleri ile sunulan ürünün kalitesi izlenir, değerlendirilir ve iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanır. Bir standardın ne kadar uygulandığı, hedefin neresinde olduğunu anlamak gibi konularda fayda sağlar.
2. Aşama Maliyet; bir malın ya da hizmetin üretiminden satışına kadar olan tüm aşamalarda maliyetlerin bilinmesi gerekir. Süreç faaliyetlerinin sonuçları belirlenirken, süreç ile ilgili karar verilirken, diğer süreç ile karşılaştırmalar yapılır ve değerlendirmeler yapılırken maliyetlerden yararlanır.
3. Aşama Çevrim Zamanı; bir sürecin ilk aşamasından son aşamasına kadar geçen süre çevrim zamanıdır. Sürecin istenilen verimlilik ile işletilmesi, müşteri beklentilerinin karşılanması ve sürecin hatasız olarak işlemesi gibi kriterleri sağlarken sürecin çevrim zamanı dikkate alınarak süreç uygulanır.

### 1.2.3.7. Süreçlerin Uygulanması ve Süreç Performanslarının Ölçülmesi

Süreç yönetimi uygulaması işletme içerisinde çeşitli zorluklara maruz kalabilir. Özellikle değişime direnç gösteren güçler olabilmekte ve bu güçler de süreç yönetiminin etkinliğini azaltarak başarısızlığa neden olmaktadır. Bu nedenle işletme çalışanlarının değişime hazır olmaları için eğitici faaliyetlere daha fazla önem verilmelidir. Böylece işletme yeni düşünce tarzı ile iş yapmaya başlar ve yeni yöntemleri etkin bir şekilde kullanabilir (Küçük ve Korucuk, 2018: 50).

Süreçlerin uygulanması ve süreç performansının ölçülmesi büyük ölçüde örnek ölçümleri kapsayarak, sorunların ne ölçüde ortaya çıktığını görmeyi sağlamaktadır. Ayrıca verilerin toplanması ve hata oranlarını belirlemek de gündeme gelmektedir. Süreç ölçüm etkinliği sağlamada ölçüm kriterleri de önemlidir. Ölçüm kriterleri üç ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar etkenlik, verimlilik ve esnekliktir. Bu kriterler ile hedefler belirlenip sürecin durumu tespit edilmektedir. Buna göre (Küçük ve Korucuk, 2018: 50-51):

**Etkenlik:** Süreç çıktılarının müşterilerin beklenti ve taleplerini karşılama düzeyidir. Doğru çıktıyı, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru fiyatta sunmaktadır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre etkenlik kriterleri belirlenmektedir.

**Verimlilik:** Müşteri talep ve beklentilerinin en düşük seviyede girdi ile karşılanması anlamına gelmektedir. Verim eksikliğinin belirlenmesi diğer unsurlara göre oldukça zordur. Verimlilik kriterindeki amaçlar, çıktı için harcanan girdi miktarını en uygun seviyede gerçekleştirmek, katma değer oluşturmeyen faaliyetleri ortadan kaldırmaktır. İstenilen zamanda istenilen uygunlukta ve en az maliyette üretim yapan süreç aynı zamanda verimli bir süreçtir.

**Esneklik:** Sürecin değişen koşullara hemen adapte olması, mevcut durumda ve gelecekteki müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesidir. Ölçümü en zor ve karmaşık olan kriterdir.

### **1.2.3.8. Süreçlerin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi**

Organizasyonlarda süreçlerin süreç ekibi ve süreç sorumlusu ya da sahibi tarafından izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi de büyük öneme sahiptir. İzleme ve ölçümler sürecin çıktısının işletme performansı üzerindeki göstergesi olarak kabul edilebilir. Özellikle tanımlanan performans göstergeleri ile müşteri beklentilerinin ne derece karşılandığı ve işletme amaçlarına hangi düzeyde ulaşıldığı belirlenebilir (Küçük ve Korucuk, 2018: 53).

### **1.3. Süreç Analizi ve Süreç İyileştirme**

Süreç içerisindeki girdilerin doğru yerde kullanılabilmesinin yanı sıra katma değeri düşük faaliyetlerin ortaya çıkarılması da büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla organizasyonlar süreçlerini sürekli olarak izleme, gözleme ve kontrol etme yoluyla hataları belirleyerek iyileştirme çalışmaları ile önlemler alma yolunu seçebilirler. Bu kapsamda süreç iyileştirme çalışmaları hataları, stokları ve maliyetleri azaltma, kaliteyi geliştirme, hızı artırma, işi daha iyi yapma ve verimliliği artırma amacıyla gerçekleştirilmektedir (Deste ve Berber, 2018: 213). Organizasyonlarda hedeflenen verimin sağlanması konusunda iş süreçlerinin birbirinden farklı olması dolayısıyla, her organizasyonun kendi süreçlerine uygun olan iyileştirme yöntemi ile uygulamaya geçmesi gerekmektedir. Böylece doğru teknik ya da tekniklerin tercihi ile beklenen verimlilik sağlanabilecektir (Deste ve Berber, 2018: 215).

Süreç iyileştirme ile ilgili uygulamada birçok teknik kullanılmaktadır. Organizasyonlar birbirinden farklı süreçler uyguladığı için başvurulan iyileştirme teknikleri de birbirinden farklı olmaktadır. Ayrıca iyileştirme yapılmak istenilen alan ve sürece göre de başvurulan teknikler değişebilmektedir. En fazla uygulanan teknikler ise 5S tekniği, Kaizen ve Kobetsu Kaizen, neden sonuç Diyagramı, Kontrol Kartları, Akış Şeması ve Ağaç Diyagramı olarak sıralanabilecektir (Türkan ve Görener, 2017: 25).

Süreç iyileştirme üç farklı kademedен meydana gelmektedir. Bunlar (Baraçlı vd., 2001: 320):

- Sürekli süreç iyileştirme
- İş sürecini yeniden tasarlama
- İş süreci değişim mühendisliğidir.

Toplam kalite ile iç içe geçen bir kavram olan sürekli iyileştirme daha iyiye doğru değişim anlamına gelmektedir ve sürekli iyiyi arama çabalarını ifade etmektedir. Bu nedenle sorunları belirleyerek, bunların üzerini örtmeden açığa çıkarmak sürecin ilk aşamasıdır. Sorun çözme kısmında farklı uzmanlıklardan meydana gelen sürekli iyileştirme ekipleri, sorunların köküne inerek çözüm bulma hedefindedir (Baraçlı vd., 2001: 320).

İş sürecini yeniden tasarlama faaliyetler konusunda planlanmış iyileştirme amaçlarını içeren proje geliştirilmesidir ve odak noktası değer sağlamayan zaman ve maliyetlerin ortadan kaldırılmasının yanı sıra, en iyilerin sürece katılımının sağlanmasıdır (Baraçlı vd., 2001: 320). Kalite yönetiminin kritik faaliyetlerinden biri olan iş süreci yeniden yapılanması, iş faaliyetlerinde israfı ortadan kaldırarak iş kalitesini artıracak süreçlerin ve yapılarının değerlendirilmesini ve ardından yeniden tasarlanan süreçlerin uygun bir şekilde standartlaştırılarak yaygınlaştırılmasını kapsar. Bu çaba genellikle iyi planlanmış ve uzun vadeli bir proje yönetimi gerektirmektedir (Gümüsoğlu vd. 2017: 230-231).

İş süreci değişim mühendisliği işletme süreçlerinde radikal değişiklikler öngörmektedir. Değişim mühendisliği ile organizasyondaki tüm fonksiyonlar etkilenirken, organizasyonel ve teknolojik yapı önemli değişimlerden geçerek yeni bir örgüt kültürü geliştirilir. Burada amaç değişen dış çevrede görev yapmaktır ve stratejik iş planlarının da bu değişimi desteklemesi gerekmektedir (Baraçlı vd., 2001: 320-321).

## İKİNCİ BÖLÜM

### SÜREÇ YÖNETİMİNDE KISITLAR TEORİSİ YAKLAŞIMI

#### 2.1. Kısıtlar Teorisi ve Temel Özellikleri

1980'lerle beraber Eliyahu Goldratt tarafından üzerinde çalışılan ve kısıtların yönetilmesinin yanı sıra senkronize üretim yoluyla sürekli gelişmeyi esas alan yönetim felsefesi kısıtlar teorisi olarak adlandırılmıştır (Yükçü ve Yüksel, 2015: 558). Teorinin dayandığı temel nokta her organizasyonun en az bir kısıta sahip olması ve kârlılıklarını arttırabilmek amacıyla tüm sistemin performans ve verimliliğini olumsuz etkileyen bu kısıtların belirlenerek ortadan kaldırılmasına yönelik düzenlemeler yapılması gerekliliğidir (Ünal vd., 2005: 434).

Kısıtlar Teorisi öncelikli olarak imalat sanayinde gündeme gelse de zamanla hizmetler sektörü için de uygulanabilir olduğu kabul edilmiştir. Goldratt'ın Kısıtlar Teorisi'ni açıklamasından bugüne yöntem birçok sektörde uygulanmaya başlamıştır (Sadıç vd. 2006: 101). Literatürdeki ilk çalışmalar da genellikle 1980'lerde Goldratt tarafından geliştirilen optimize üretim teknolojisine odaklanmıştır (Şimşit vd. 2014: 931).

Sistemin daha yüksek performans düzeyine ulaşmasını engelleyen yetersizlik olan kısıt, kaynak yetersizliği olarak tanımlanmaktadır ve kısıt oluşturan kaynaklar üretime sınırlama getirmektedir. Dolayısıyla kısıtlar, sistemin çıktısı üzerinde belirleyici durumdadır (Baş, 2004: 102). Bununla beraber bu yöntem sistem geliştirmeye dayanarak, bütün içerisinde birbirine bağlı halde faaliyette bulunan süreçler şeklinde de açıklanabilecektir. Bu kapsamda birbirine bağımlı ve hedefi gerçekleştirmek amacıyla ortak bir biçimde çalışan tüm süreçler zincir olarak değerlendirilmektedir. Teoriye göre süreç içerisindeki kısıt, zincirin en zayıf halkası olarak değerlendirilmektedir (Büyükyılmaz, 2009:179). Sistem içinde zincirin gücü sistemin tüm gücünü, bir başka ifade ile başarısını göstermektedir. En zayıf halka sistemin performansını olumsuz etkileyen halka olduğundan dolayı temel hedef sistemdeki en zayıf halkayı ya da halkaları bulmak ve bu kısıtları ortadan kaldıracak

çözümleri üretmek olmalıdır. Bu nedenle tüm sisteme odaklanıp, her parçanın sistemdeki görevini dikkate almak gerekmektedir (Tekin ve Şahin, 2014:211).

‘Ne zaman soru sormaya çalışsam, büyüklük tasladığım düşünölmüş ya da daha da kötüsü, olumsuz bir tutum içinde olduğum sanılmıştı. Sonuç:

"Alışılmış uygulamalar hakkında hüküm verirken iki defa düşünmem gerekiyor’(Goldratt ve Cox, 2015: 369).

Kısıtlar teorisinin temel amacı organizasyonların hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedefler önünde engel teşkil edebilecek kısıtların yönetiminin sağlanmasıdır. Her organizasyonun işleyişi sırasında kısıtlarla karşılaşması mümkündür ve üretimde akışın sağlanması için bunların tespit edilebilmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Dolayısıyla üretimde akıcılık sağlanması ile verimlilik ve karlılık artışı sağlanabilecektir (Yükçü ve Yüksel, 2015: 559).

Kısıtlar Teorisini bir imalat organizasyonuna uygularken, Gardener ve Blackstone, böyle bir kuruluşun temel amacını uzun vadeli kârın maksimize edilmesi olarak tanımlamıştır. Kurumda kullanılan kaynakların verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için yöntem, hedefi açıkça tanımladıktan sonra, kurumun herhangi bir eylemin hedef üzerindeki etkisini belirleyebilmesine olanak sağlayacak özel ölçümler oluşturmasını gerektirmektedir (Chawla ve Kant, 2017: 366). Kar maksimizasyonu sağlama amacına giden yolda var olan her şey bir kısıtlama olarak kabul eden Kısıtlar Teorisi’ne göre organizasyonlar sistemlerindeki kısıtlamaları yok edebilirler ve karşılaşmakta olan kısıtların metodolojiye uygun olarak yönetilmesi işini gerçekleştirebilirlerse kaizen adı verilen sürekli iyileştirme mantığını işletmelerine entegre etmiş olacaklardır. (Şimşit vd., 2014: 931).

Kısıtlar teorisinin ayırt edici özelliklerinden birisi de çok geniş uygulama alanına sahip olmasıdır (Kevin vd. 2007: 389) Fakat bu gibi uygulamaların öncelikle finansal açıdan getireceği faydaların uygulama esnasında kanıtlanıp kullanılabilir hale gelmesi pek mümkün değildir. Kısıtlar Teorisinin uygulama alanları şu şekildedir:

- Üretim
- Dağıtım ve kaynak zinciri
- Pazarlama
- Strateji planlama
- Proje planlama

## 2.2. Kısıtlar Teorisinin Temel Varsayımları

Kısıtlar Teorisi birçok çalışmada farklı varsayımlar dikkate alınarak açıklanmıştır. Bu varsayımları dikkate aldığımızda en fazla gündeme gelen konular işletmelerin temel amacının kâr maksimizasyonu olması, direkt işçilik giderlerinin dönem gideri olarak kabul edilmesi, her mamul için en az bir kısıtın olması, zincirde mamul akışının planlanmasının zorunlu olması olarak sıralanabilecektir.

*İşletmelerin temel amacı kâr elde etmektir:* İşletmeler mevcut durumda ve gelecekte kâr elde etmek amacıyla kurulan organizasyonlardır. Dolayısıyla işletme sistemin bütünü olarak değerlendirildiğinde işletme içerisindeki kısıtın bulunması ve ortadan kaldırılması gerekmektedir. Organizasyonların müşterilerin beklentilerini en hızlı şekilde karşılayabilmeleri için zincirin etkin bir biçimde işlemesi gerekmektedir. Bu nedenle maliyetler tam maliyet yönteminde, zincirin halkalarına eşit dağıtılmalı ve en zayıf halkanın da bu payı alması sağlanmalıdır. Birbirinin benzeri olmasından dolayı her halkaya odaklanan tam maliyette olduğu gibi klasik yöntemin uygulandığı durumlarda, zincirden elde edilecek katkı payını arttırmak gibi bir amaç yoktur. Kısıtlar Teorisi en zayıf halkadaki çıktı miktarını ve verimini arttırmaya odaklanmaktadır (Kaygusuz, 2011: 175).

*Direkt işçilik giderleri, dönem gideri olarak kabul edilmektedir:* Kısıtlar Teorisinde doğrudan ilk madde ve malzeme giderleri dışında kalan tüm giderler dönem gideri olarak kabul edilmektedir. Satışlar ve direkt ilk madde ve malzeme giderleri arasındaki fark, kısıtlı olarak tanımlanmaktadır. Net kâr veya zarar ise, kısıtlı katkı payı ile dönem giderleri arasındaki farktır. Kısıtlar Teorisinde satış fiyatı, satış miktarı ve direkt ilk madde ve malzeme gideri olarak üç değişken kullanılarak

kârlılık hesaplanır. Kısa dönemde direkt işçilik gideri ve genel üretim gideri, sabit gider olarak kabul edilmektedir (Kaygusuz, 2011: 175-176).

*Her mamul için en az bir kısıt vardır:* Kısıtlar Teorisi varsayımlarından biri de her mamul için en az bir kısıtın olduğunun kabul edilmesidir. Buna göre her organizasyonun içinde ve dışında, işletmenin kâr elde etmesini kısıtlayan bazı unsurlar vardır. Bu kısıtlar içerisinde bazıları geçici, bazıları uzun dönemli etkiler gösterir. Hangisinin daha geçici veya daha uzun dönemli etkiler gösterdiğinin belirlenmesi büyük öneme sahiptir. Üretim faaliyetlerinde genel olarak kapasite kısıdı vardır. Kapasite kısıtlarının tanımlanması ve kontrol edilmesi kolaydır. Dış çevre faktörlerine bağlı olarak belirsizliğin bir sonucu olarak meydana gelen kaynak kısıtlarının iyileştirilmesi diğer kısıtlara oranla daha zorlayıcı olmaktadır. (Kaygusuz, 2011: 176).

*Zincirde, zorunlu hallerden bir tanesi mamul akışının planlanmasıdır:* Zincirde mamul akışının planlanmasının zorunlu olması bir önceki varsayımın devamı kabul edilebilecektir. Buna göre kısıtların var olduğu durumlarda ve olağanüstü olaylar geliştiğinde ilk olarak sistemdeki öncelikler belirlenmeli ve bu duruma uygun planlama yapılmalıdır. Kısıdın ortaya çıktığı yerde olabilecek en fazla çıktının devamlılığı açısından planlama bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır ve planlama sürecinde ilk olarak kısıtlar tanımlanmalı; mamuller ile mamul karmasında farklılaşma olacağı unutulmamalıdır (Kaygusuz, 2011: 176).

Tüm bu varsayımlar da dikkate alındığında Kısıtlar Teorisi işletmelerde sürekli iyileşmeyi amaçlamaklar. İşletmelerin odak noktalarının maliyetler olmaması gerektiğini ve kullanılan geleneksel muhasebe sistemlerinden uzaklaşarak işletmenin karar alma ve değerlendirme sürecinde bir takım yeni performans ölçülerinin kullanılması gerektiğini savunmaktadır (Akbulut ve Ertan, 2015: 244).

### **2.3. Kısıt Çeşitleri**

Kısıtlar teorisine göre her organizasyonun her zaman en az bir kısıt vardır ve işletmelerin kârlılığı üzerinde olumsuz sonuç doğuran bu engellerin doğru bir biçimde yönetilebilmesi için bu kısıtların neler olduğunun ortaya konulması

gerekmektedir. Kısıt, organizasyonun gelişmesini ve kâr elde etmesini amaçlayan performansları engelleyen unsurlar olarak, iş akışını bozabilecek engeller olarak çok çeşitlidir. Öte yandan kısıtlar organizasyonun performansını gösterdiğinden dolayı aynı zamanda bir fırsat olarak da değerlendirilmektedir. Kısıtlar sayesinde organizasyonun sistem iyileştirmesine nereden başlayacağını açıkça ortaya çıkarılmaktadır (Özkol, 2018: 134). Bu kısımda en sık rastlanılan engeller arasında bulunan malzeme kısıtları, yönetsel ve politika kısıtları, kapasite kısıtları, lojistik kısıtları, pazar kısıtları, davranış kısıtları, planlama kısıtları, maliyet yaklaşımı ve zorunlu durumlar değerlendirilecektir.

### **2.3.1. Malzeme Kısıtları**

En genel ifade ile dışarıdan elde edilen bir malzemenin temininde yaşanan engeller malzeme kısıtı olarak adlandırılmaktadır (Erol, 2008: 103). Malzeme kısıtları, kısa ve uzun dönemli olarak ortaya çıkabilmektedir. Buna göre tedarikçilerin ürünü zamanında teslim edemediği durumlar kısa dönemli kısıt olarak değerlendirilirken; pazardaki malzeme sıkıntısı sonucunda ortaya çıkan kısıtlar uzun dönemli kısıt olarak değerlendirilmektedir. Malzeme kısıtlarının ortadan kaldırılabilmesi için organizasyonun yeni tedarikçilere yönelmesi ya da malzemeler için tedarikçilere ödenen ücreti arttırmak gibi seçenekleri bulunmaktadır (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009: 183).

Malzeme kısıtı üretimin sürekliliği için ortadan kaldırılması gereken en önemli engellerden biri olarak kabul edilebilecektir. Çünkü üretim için gerekli hammadde ve malzemelere ulaşamadığı durumlarda, malzeme kısıtları üretim faaliyetlerini sekteye uğratabilmektedir. Üretim aşamasında malzemelerin yanlış kullanımı ilerideki bir süreçte de kısıt oluşmasına yol açabilecektir. Tedarikçi ürünü zamanında teslim edilmediğinde, malzemelerin zamanında elde edilememesi veya malzemenin hatalı olması halinde malzeme kısıtı meydana gelebilmektedir.

### **2.3.2. Yönetsel ve Politika Kısıtları**

Organizasyonlarda en sık ortaya çıkan kısıtlardan biri de işletmenin fırsatlara uyum gösterebilmesi önünde engel oluşturabilecek yönetim kısıtlarıdır. Etkin

olmayan yönetim, organizasyonlarda olası fırsatların kaçırılmasına yol açabileceği gibi kısıtlı olmayan kaynaklardan etkin bir şekilde faydalanılmasını da engelleyici etki de gösterebilir (Kaygusuz, 2005: 139). Zayıf yönetim, fiziksel kaynaklardan maksimum oranda faydalanılmasını kısıtlayabilmekte veya kısıt olmayan kaynakların kısıt olan kaynağı destekleyecek, sistemin akışını arttıracak şekilde uygun kullanımına engel olmaktadır.

Politika, işletmelerin önceden belirlediği öngörülerdir. Bu öngörüler zamanla ve çevrede oluşan olaylar çerçevesinde değişim gösterebilmektedir. Politika kısıtı, uygun olmayan yanlış politikalar sistemi için bir kısıt olarak gösterilmektedir. İşletmelerin bütün sistemleri, işletme yapısını oluştururken önemli noktalarda çeşitli politikalar uygulamaktadırlar. Bu politikalar uygulanırken, işletme içinde değişen ekonomik ve çevresel şartlara bağlı olarak farklı uygun politikalar da uygulamak gerekebilir. Dolayısıyla eski politikalar işletme sistemlerinde politika kısıtı olarak ortaya çıkar. Bu durum politika kısıtını meydana getirir. Bu sistemde oluşan politika kısıtının çözülmesi ve kaldırılması, sistemde oluşan fiziksel bir kısıtın çözülmesine göre daha zor olmaktadır (Karagün ve Sözen, 2017: 188).

Birçok işletmede, tam anlamıyla kapasite kısıtları yerine, kapasite alternatiflerinin finansal, ekonomik ve teknolojik yönden değerlendirilmesi ve karşılaştırılması yapılmaktadır (Büyükyılmaz ve Gürkan 2009: 183).

### **2.3.3. Kapasite Kısıtları**

Üretim işletmelerinde ilk gözden geçirilmesi gereken kısıtların başında kapasite kısıtları gelmektedir. Çeşitli üretim işletmelerinde organizasyonun sağlıklı işlemini engelleyen farklı darboğazların bulunmakta olduğu bilinmektedir. Sistem en zayıf halkası kadar güçlüdür fikrinden hareketle herhangi bir kapasite kısıtının üretim süreci adımlarının tümünü etkileyerek tam kapasite çalışmasını engellemektedir. Sonuç olarak üretimin talebi arzından az olur ise bu durumda kapasite kısıtı oluşumu gözlenmektedir. Firmanın etkili olabilmesi için bu kısıtları ortadan kaldırması elzemdir.

Kısıt yaratmayan kaynak, talep edilenden fazla kaynak olması durumunu ifade ederken, kısıtlı kaynak ise az veya talebe eşit kaynak anlamına gelmektedir. Kısıtlı kaynağın önemi, tüm sistem çıktılarının bu kısıtlı kaynak tarafından belirlenmesi nedeniyledir ve sistemin etkililiği ve verimliliği yalnızca bu kaynağın kısıdı ortadan kaldırılmış bir kaynak haline getirilmesi ile arttırılabilecektir. Sistem planlanması sürecinde öncelikle darboğaz olan ve olmayan kaynaklar dikkatli bir şekilde belirlenmelidir. Akabinde yapılan faaliyetler neticesinde organizasyona uygun bir sistem geliştirilmelidir (Yükçü ve Yüksel, 2015: 562).

Kapasite kısıtları, kısıtlar teorisinin en önemli ayaklarından biridir. Her işletme tarafından pazar talebinin karşılanmasında, üretim akış sürecinde makine ve çalışanların yetersizliğinde oluşan darboğazların çözülmesi gerektiği zaman ortaya kapasite kısıtı çıkmaktadır. Her işletme farklı kapasitelere sahip olmasına rağmen bu kısıtla ister istemez karşılaşmakta ve bu darboğazları geçmeye çalışmak zorundadır. Darboğaz yaşanan işletme sistemlerinde aksayan süre birkaç dakikada olsa, bu bütün sistemin etkilenmesine neden olacak ve iş akışını olumsuz etkileyecektir (Karagün ve Sözen, 2017: 187).

#### **2.3.4. Lojistik Kısıtları**

Malzeme ve hammaddelerin üretim merkezine taşınmasından son ürün haline getirilip pazara sevk edilmesine ve son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar tüm süreçlerde karşılaşılabilecek tüm güçlükler lojistik kısıtları olarak adlandırılabilir (Yükçü ve Yüksel, 2015: 562).

Lojistik kısıtı asıl olarak hammadde kısıtı ile yakından ilişkilidir. Üretim sürecine girmesi gereken hammadde ve malzemenin doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde sağlanması gerekmektedir. Böylece stok yönetimi ve üretim sorunları ortadan kaldırılmış olur. İşletmeler, sayılan kısıtları bir araya getirdiğinde ortaya lojistik kısıtı çıkmaktadır. Lojistik kısıtında bir problem yaşandığı zaman, sistemde kontrolün sağlanamadığı söylenebilir. Böylece stok ve üretim ile ilgili sorunlar artabilir (Karagün ve Sözen, 2017: 188).

Lojistik kısıtları içerisinde en önemli kısıtlardan biri üretilen ürünlerin talep edene ulaştırılması problemidir. Talep eden ile ifade edilmek istenen, firmaların hammadde tedariği amacıyla verdiği siparişler ve üretim işletmelerinin ürettiği mamullerin diğer işletmeler veya müşteriler tarafından temini için alınan siparişlerdir. Lojistik bağlantıları işletmenin tam zamanında üretim süreci ile eş zamanlı olmalıdır. Eğer lojistik bağlantıları işletmenin üretim süreci ile eş zamanlı olmaz ise işletmeler için lojistik kısıtları baş gösterir.

### **2.3.5. Pazar Kısıtları**

Yaşayan organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmesi ürettiği ürün ya da hizmeti arz edebileceği bir pazarın varlığına bağlıdır. Firmanın ürünü ya da hizmetinin hitap ettiği mevcut pazarının talebini karşılaması esastır. Bu nedenle işletmeler için pazar kısıtı en önemli kısıtların arasında gelir.

İşletmeler belli bir bölgede, bir piyasada faaliyet gösterirler. Faaliyette buldukları bu piyasalarda işletmelerin ürünlerine ve hizmetlerine oluşan talep, sürekliliğini sağlamak isteyen işletmeler için ön koşuldur. Organizasyonlar bakımından mühim olan talep unsuru kısıtlar teorisi de piyasa kısıtın büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Piyasa kısıtının diğer bir kısmı da pazar kısıtı ve işletlerin ilk madde ve mamul kısıtıdır. Piyasa kısıtı, talebin üretim kapasitesinden düşük olduğu zaman karşılaşılan bir kısıttır (Karagün ve Sözen, 2017: 188).

Her işletmenin sürdürülebilir olması için, üretmiş olduğu ürün ya da hizmete yönelik bir pazara hitap etmesi gerekmektedir. Pazar Kısıtları işletmenin sürekliliği için önemli sayılan kısıtlardır. Bu kısıtlar işletmenin kendi süreçleri haricinde oluşur. Bu nedenle dışsal kısıtlar grubuna girerler. Dışsal kısıtların kontrolü içsel kısıtlara göre daha zordur (Beylihan ve Odabaş, 2018: 149).

### **2.3.6. Davranış Kısıtları**

Davranış gerçeklik ile ters düştüğünde organizasyonun işleyişinde sıkıntıya yol açar ve buna bağlı olarak davranışsal kısıt oluşturabilir. Davranışsal kısıtların organizasyon üzerindeki etkisini kontrol etmek oldukça zordur. Bu kısıtların

organizasyonun karına ve organizasyonun verimine hangi ölçüde etki ettiğini tespit etmek oldukça kritiktir.

Davranış kısıtları işletmelerde iş süreçlerindeki alışkanlıklar, çalışanlar arasındaki davranış durumunu gösteren unsurlardır. Ayrıca tüm bu iş süreçleri ve çalışanların uyumu örgütsel kültürü de temsil etmektedir. Dolayısıyla bir işletmede davranış kısıtının nedeni iş görenlerin ve yöneticilerin işlerini kaybetme endişesi olabilir. Yöneticiler bu endişeyle çalışanları sürekli aktif halde tutmak isterler. Aynı durum çalışanlar içinde geçerlidir. Çalışanlarda işleri kaybetmemek için sürekli çalışmaktadırlar. Bu durumun sonucu olarak işletmede fazla kapasite kullanımı sonucu yarı mamul ve mamul stoklarda artış gözlenebilir (Ünal vd., 2007:27).

Davranışsal kısıtlar, iş alışkanlıkları, uygulamaları ve çalışanların davranışlarından dolayı ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla davranış kısıtları büyük ölçüde çalışanlar tarafından gerçekleştirilen düşük performansa neden olan ve iş alışkanlıkları nedeniyle oluşmaktadır (Yükçü ve Yüksel, 2015: 558).

Davranışsal kısıtlar, organizasyonun içinde oluşan diğer problemlerin majör sebebi değildir. Buna rağmen elimine edilmeleri işletmenin performans artırımı açısından önemlidir. Bu sebepten bu tür kısıtlar temel engeller oluşturur ve bu şekilde nitelendirilmeleri mümkündür. Elimine edilmeleri oldukça zordur.

### **2.3.7. Planlama Kısıtları**

Planlama ve kontrol sistemi ile ilgili kısıtlar: Organizasyonlarda karşılaşılan problemlerin merkezinde, işletmenin üretim planlama ve kontrol mekanizmalarının yetersizliği nedeniyle veya var olan düzenin etkin ve verimli bir şekilde kullanılamaması yer almaktadır. İşletmelerdeki bu tip kısıtlar “Planlama ve Kontrol Kısıtları” şeklinde tanımlanabilir. Tedariklerin zamanında gerçekleştirilmemesi, projelerin optimum süreler içerisinde tamamlanamaması, eksik ya da kusurlu malzeme temini ve malzemelerin lojistik kısıdı olarak adlandırdığımız üretime istenilen zamanda sevk edilememesi gibi sorunlar, işletmelerin kar etme amacını büyük ölçüde engellemektedir (Beylihan ve Odabaş, 2018: 149).

### **2.3.8. Maliyet Yaklaşımı**

Firmaların neredeyse tamamında, sistemi parçalayarak, yerel ölçüde en iyi sayılabilecek şekilde sonuçlanan optimal ölçümler geliştirme konusunda eğilimler vardır. Yerel ölçümlerin nasıl kullanılacağı okullarda öğretilmektedir. Nasıl kullanılacağı kitleler tarafından aynı zamanda iş dünyasında da desteklenmektedir. Buna rağmen, global olarak olumlu bir etkiyle sonuçlanmayan yerel ölçümler haricinde, yerel ölçüm sistemleri geçersiz olarak görülmelidir. Maliyet yaklaşımı çoğu kısıtın çıkış nedenidir. Aynı zamanda işletmeler için en büyük tehlikelerden biridir.

### **2.3.8. Zorunlu Durumlar**

Organizasyonlardaki işleyişlerin düzenlenmesine, bazı zorunlu durumlar getirilebilir. Bu zorunlu durumlar kişilere veya bölümlere getirilmiş sınırlamalar şeklinde olabilir. Örneğin çevre temizliği için kanuni düzenlemeler, kaliteli üretim, şeffaflık gibi durumlar bunlardan bazılarıdır. Yöneticiler çalışanlarına kurallar koyabilir. Diğer yandan hissedarlar kar payı dağıtımını hedefi gibi şartlar koşabilir. Hedeflenen bu şartlar yerine getirilmediğinde çeşitli sıkıntılar baş gösterebilir. Süreç kısıtları ile işletmedeki zorunlu durumları birbirinden ayırmak gereklidir. Zorunlu durumlar yerine getirilmezse kısıta dönüşme ihtimali oldukça yüksek olan faaliyetlerdir. Bu zorunlu durumların karşılanması süreklilik arz etmek durumundadır, aksi halde işletmenin karlılığında olumlu gelişme önünde kısıt oluşmaya devam edecektir.

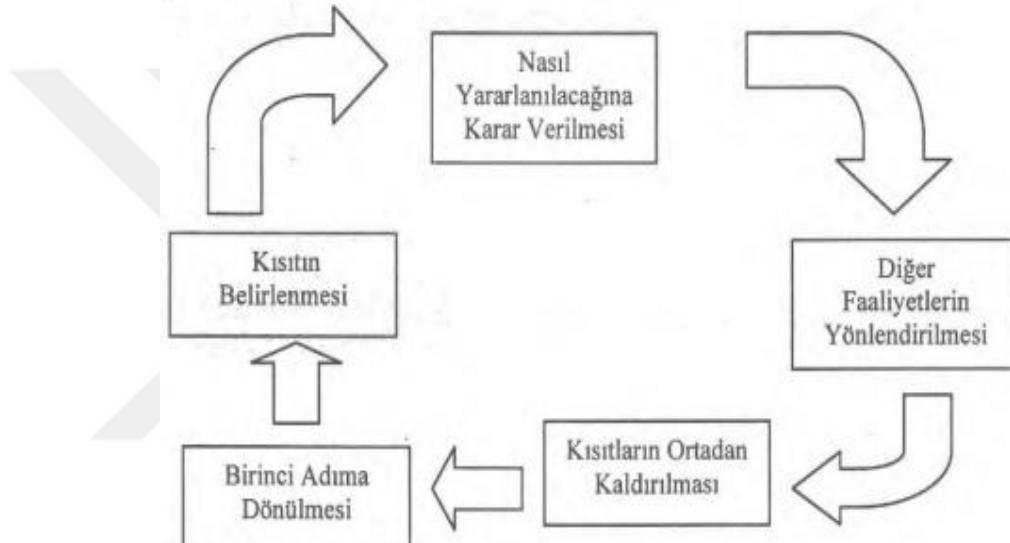
### **2.4. Kısıtların Yönetilmesi**

Teorinin temel amacı, sistemi bir bütün olarak değerlendirerek iyileştirme yapılmasını sağlamaktır. Bu amaç çerçevesinde sistemin sürekli iyileştirme felsefesine dayanan beş temel adımı, teorinin temel prensibi olarak vurgulanmaktadır (Baş, 2004: 103).

Kısıtlar teorisinin beş adımında sürekli iyileştirme sürecinin sağlayacağı kısıtların yönetilmesi sayesinde işletmelerin üretim süreci daha etkin hale gelir. Pazara hitap eden işletmenin sunduğu ürün yada hizmetin talebini içeren siparişler

zamanında tedarik edilerek müşteri sadakati ve pazar payı artırılabilir. Fayda sağlamayan yarı mamul stoklarının azalmasından dolayı stoklama maliyetleri düşer ve tüm bunlara paralel olarak da işletmelerin karlılıkları yükselir. Bu süreç bir döngü şeklindedir. Dolayısıyla her sistemde en az bir kısıt bulunmaktadır; kısıtın ortadan kaldırılması sonucunda bu döngüde yine yeni bir kısıt oluşmakta ve döngü bu şekilde doğal çevrimine devam etmektedir (Ünal vd. 2007: 27).

**Şekil 3:** Sürekli İyileştirme Süreci



Kaynak: (Baş, 2004: 105)

Bu süreçte dikkat edilmesi gereken nokta beşinci adımın ilk adıma dönmek olduğudur. Bu adım sürekli gelişme sisteminden gelmektedir. Sürekli gelişmenin temel kaynağı ise sistemde her zaman bir kısıtın mevcut olmasıdır. Sistemde bir kısıt çözümlendiğinde, diğer kısıta geçilmelidir (Beylihan ve Odabaş, 2018: 148). Kısıtlar teorisinin sürekli gelişme yaklaşımında uygulanması, yinelenen beş aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda açıklanacaktır.

#### **2.4.1. Sistem Kısıtlarının Belirlenmesi**

Daha önce belirtildiği gibi kısıt işletmelerin çıktısı üzerinde olumsuz etkiler doğuran herhangi bir kaynak olarak değerlendirilmektedir ve istenilen sonuç alınması önündeki engellerin tümü kısıt olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla sistemin

bütünü için kısıtların etkin biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Sistem içerisindeki kısıtlar, sistemin içerisinde kaynaklanabileceği gibi dış durumlar nedeniyle de ortaya çıkabildiği için organizasyonların etkin bir biçimde sistem kısıtlarını belirlemesinin çok büyük önemi bulunmaktadır (Yükçü ve Yüksel, 2015: 565).

Kısıtlar Teorisi'nde sistemin kısıtlarının belirlenmesi, tüm sürecin bel kemiğini oluşturmaktadır. Bu adımda sistemdeki sınırlayıcı unsurlar belirlenmektedir. Bu noktada organizasyonun hedefi üzerindeki kısıtlamaların önceliklendirilmesi de gerekebilir. Sistemin kısıtlamalarının doğru teşhisi çok önemlidir, çünkü odaklama işleminde geri kalan adımlar buna büyük ölçüde bağlıdır.

Kısıtlar Teorisi'nin en önemli varsayımlarından biri olan en az bir kısıtın olması durumu, öncelikle sistem içerisinde mevcut olan bu kısıtların belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu ilk aşama ile beraber kısıt, işletme için içsel veya dışsal olabilecek kısıt türleri anlamına gelmektedir. Bu kısıtlardan sadece biri var olabileceği gibi aynı anda birkaç kısıt da ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca bu aşamada sadece kısıtın tespit edilmesi değil aynı zamanda kısıtın işletmenin hedeflerine etkisinin de belirlenmesi gerekmektedir (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009: 185-186).

Bir organizasyondaki darboğazın tespit edilmesinde iki yöntem kullanılmaktadır: Birincisi kapasite kaynak profili hazırlamak ve işletme bilgilerini kullanmaktır. Diğeri ise sistemi inceleyerek yönetici ve çalışanlarla konuşmaktır. İşletme bilgilerini kullanarak kaynak yükü analizi yapmak için her kaynakta her bir ürün için kullanılan zaman ile haftalık talep çarpılır ve bu, tüm ürünler için hesaplanıp toplanır. Ortaya çıkan sonuç, ilgili kaynağın tüm ürün ve hizmet talebini karşılamak için ihtiyaç duyduğu toplam kapasitedir. Eğer sonuçta ortaya çıkan ihtiyaç duyduğu toplam gerekli kapasite, mevcut kapasiteden az ise firmanın kısıtı yok anlamına gelir ve kısıtı belirleme süreci devam etmektedir (Ünal vd. 2007: 27).

#### **2.4.2. Kısıtların Nasıl Yönetileceğine Karar Verilmesi**

Kısıtlar belirlendikten sonra, tüm sistemin performansını artırabilmek için kısıtların tamamen kullanılması, yani kısıtların süreç katkısını en yüksek düzeye çıkarabilmesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır (Ünal vd. 2005: 436). İkinci aşamada

belirlenen yöntem ya da yöntemler doğrultusunda organizasyondaki tüm bileşenler bu stratejiyi desteklemelidir. Kısıta odaklanıldığında diğer bileşenler de güçlendirilmelidir ki, çözüm yönteminde başarısızlığa uğranmaması sağlanmalıdır (Beylihan ve Odabaş, 2018: 149).

Kısıtların Nasıl yönetileceğine karar verilmesi aşamasında bütün çalışmalar, tüm sistemin performansını arttırabilmek için kısıtların tamamen kullanılmasını sağlamak yönünde olmalıdır. Diğer bir deyişle, kısıtlar teorisinin ikinci aşamasında amaç sistemin temel kısıtlarının sürecini en yüksek düzeye çıkarmaktır, yani kısıtlardan maksimum süreci elde etmeye çalışmaktır. Bunun için kısıtlı kaynak kullanımı başına en çok süreci sağlayan malzemeler işlenerek firma kârı arttırılabilmektedir. Bu doğrultuda bu aşamada maksimum süreci sağlayacak optimal ürün karması belirlenebilmektedir (Ünal vd., 2005: 436).

Bu aşamada ortaya çıkan, kısıtlı kaynak kullanımı başına en çok süreç katkısını sağlayan adımların üzerinde durulması ve bilgilerin işlenmesi ile maksimum süreç katkısını sağlayacak optimal ürün gamı belirlenebilmektedir. Buna bağlı olarak işletmenin karı arttırılabilmektedir. Optimal ürün karması oluşturulurken öncelikli olarak, kısıtlı kaynak kullanımı başına en çok etkisi olan süreç katkısı hesaplanarak üretim önceliğine sahip ürünler saptanmaktadır. Akabinde Pazar talebi de göz önünde bulundurularak bu ürünlerin hangi miktarda üretilmesi gerektiği belirlenmektedir (Ünal vd. 2007: 28).

#### **2.4.3. Sistemin İkinci Aşamasındaki Amaca Odaklanması**

Bir işletmedeki kısıt belirlendikten ve kısıtlar teorisi düşünce süreçleriyle bu kısıtın nasıl ortadan kaldırılabilceğine karar verdikten sonra sistemdeki diğer tüm unsurların, kısıtlı olmayan kaynakların etkinliğini düşürse bile, kısıtı iyileşmeyi destekleyecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir (Ünal vd. 2007: 29).

Beş odaklanma adımının üçüncü aşamasında bir önceki aşamada kısıtın etkili bir şekilde yönetilmesi doğrultusunda alınan kararın sistemin tüm imkânları ile uygulanması gerekmektedir. Sistemi oluşturan tüm bileşenler, sistemde tespit edilen kısıt için ikinci adımda alınan kısıtın en iyi ve en etkili bir şekilde yönetilmesi için

ortaya koyulan stratejileri desteklemelidir. Sistem içinde kısıtların olduğu bölgede, kısıtların sınırlayıcı etkisini minimize edici bir hareket tarzı belirlenmeli ve bununla birlikte diğer aşamalara odaklanılması gerekmektedir (Kaygusuz, 2005:140).

Bu adımda yürütülen çalışmalar daha fazla yatırım gerektirmektedir. Odaklanma işleminin son adımı ataletsizliğin sistem kısıtlamasına neden olmamasına dair bir uyarıdan oluşur. Bir sistemin en az bir kısıtlamaya sahip olması gerektiği gerçeğini göz önünde bulundurarak, bir kısıtlamanın hafifletilmesi, sistemin yeni sınırlamalar getirmesini engellemez. Örneğin, kaynakla ilgili bir kısıtlamanın üstesinden gelindiğinde, sistemi sınırlayan yeni unsur şimdi pazardan talep eksikliği olabilir. Sonuç olarak, yönetim bu yeni kısıtlamayı azaltma çabalarını hedeflemeli ve odaklanma döngüsü bu kez pazar talebini artırmanın yollarını aramaya başlamalıdır. Bu yeni kısıtlamanın üstesinden gelindiğinde, daha önce yapılan değişikliklerin gözden geçirilmesini ve yeniden değerlendirilmesini gerektiren başka bir iç darboğaz ortaya çıkabilir. Bu son aşama, Kısıtlamalar Teorisi'nin sürekli iyileştirme doktrini için de temel oluşturmaktadır.

Sistemi oluşturan tüm parçaların bu aşamada en iyi şekilde yönetilmesi doğrultusunda stratejiyi desteklemesi gerekmektedir. Bunun için de kısıtların bulunduğu süreçte, kısıtların sistemi sınırlandırıcı etkisini en aza indirmek için belirli bir strateji izlenmeli ve daha sonraki aşamaya geçilmelidir (Kaygusuz, 2005: 140). Sistemdeki tüm parçaların, kısıtlı olmayan kaynakların etkinliğini düşürse bile, kısıtları destekleyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Ürün karması belirlendikten sonra tüm her şey bu kararın uygulanması için seferber edilmelidir. Performans ölçütleri bu kararın uygulanmasına yani belirlenen ürün karmasına göre düzenlenmelidir (Ünal vd., 2005: 436).

#### **2.4.4. Kısıtların Ortadan Kaldırılması**

Sistemin ikinci aşamadaki amaca odaklanması aşamasından sonra yönetim, hangi kısıtın ortadan kaldırılacağına kararını vermek durumundadır. Buna göre kapasite kısıtının olduğu bir durumda kapasitenin arttırılması; pazara yönelik bir kısıt durumunda ise talebi arttıracak önlemlerin alınmasına yönelik stratejiler geliştirilmelidir (Kaygusuz, 2005: 140). Kısıtların ortadan kaldırılması süreci aynı

zamanda kısıtlı kaynağı kısıtlı olmayan kaynağa dönüştürme anlamına gelmektedir (Erol, 2008: 104).

Dolayısıyla dördüncü aşama olan kısıtların ortadan kaldırılması aşamasında kısıtları gidermek yoluyla sistem performansında artış sağlanabilmektedir. Kısıtları ortadan kaldırmak için ise birçok alternatif gündeme gelebilmektedir (Yükçü ve Yüksel, 2015: 566). Bu aşamayı Kısıtlar Teorisi'nin beş odaklanma adımının ikinci adımından ayıran en önemli özellik ise sistemin bütününde bir değişikliğe gidilmesi; örneğin çıktıları etkileyecek kapasite artışı, yeni makine alımı, yeni teknolojilerin uygulanması gibi müdahalelerin yapılmasıdır.

#### **2.4.5. Dördüncü Aşamadaki Kısıt Ortadan Kaldırıldığında Birinci Aşamaya Dönmek**

Kısıtlar Teorisi beş aşamadan meydana gelen ve sürekli gelişim süreci ile yinelenen bir yapıya sahiptir. Buna göre yukarıda anlatıldığı gibi ilk dört aşama kısıtların tespit edilerek ortadan kaldırılmasına odaklanmaktadır. Beşinci aşama ise diğer aşamalardan farklı olarak sürekli gelişim süreci oluşturulması açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü ilk aşamalarda sistem içerisinde kısıtlar ortadan kaldırılrsa da yeni kısıtlar oluşabilecektir. Kısıtın olmadığı bir durum işletmenin sürekli olarak sınırsız düzeyde kâr elde etme anlamına geleceği ve böyle bir durumun mümkün olmayacağı için, işletmenin devamlı karşılaşacağı en az bir kısıt vardır. Kaldırılan kısıt için geliştirilen stratejiler, yeni kısıtlar için geçerli olmayabilir. Bu durumda yeni kısıt için birinci aşamaya dönerek sürece yeniden başlamak gerekmektedir. Birçok işletmede kapasiteden ziyade, kapasite yönetim politikası kısıdı; piyasa kısıdı yerine, pazarlama politikası kısıdı olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerde gerçek anlamda kapasite kısıdından çok üretim ve planlama kısıdı olduğu görülmektedir (Kaygusuz, 2005: 140).

İşletmelerde kısıt ortadan kaldırıldıktan sonra ilk aşamaya geri dönme süreci başlayacağı için her zaman bir kısıtın olabileceğini düşünerek planlama yapılması gerekmektedir. Böylece yönetim ataletin bir sistem kısıtı olmasını engelleyebilecektir. Aksi durumda atalet şartlar değişince değişmeye istekli olmayan yöneticileri

tanımlamaktadır ve kısıt kaldırıldıktan sonra sanki bu kısıt ortadan kalkmamış gibi davranmaya devam edecektir (Erol, 2008: 104).

Sürekli iyileştirme sürecinin uygulanması ile fiziksel kısıtların yerini işletme için artık fiziksel olmayan kısıtlar almaya başlamaktadır (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009: 187). Sistemdeki tüm içsel kısıtların ortadan kaldırılması durumunda, kısıt bu kez piyasa kaynaklı ya da yönetimle ilgili olabilmektedir. Bu tip kısıtların tanımlanması ve ortadan kaldırılması ise fiziksel kısıtlara oranla daha zor olabilmektedir (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009: 187).

## **2.5. Kısıtlar Teorisindeki Düşünce Süreçleri**

Kısıtlar teorisi problem çözme yöntemi olarak da kullanılabilen ve bu amaçla kendi araçlarını kullanan bir yöntemdir. Kısıtların ortadan kaldırılması için çeşitli çözüm önerileri sunan birtakım araçlar kullanılmaktadır. Kısıtlar teorisindeki bu araçlara düşünce süreçleri denilmektedir. Düşünce süreçleri sistemin performansını sınırlandıran kısıdın incelenmesi, çözüm önerilerinde bulunulması, çözümlerin ön koşullarının bulunması ve uygulanması sırasında karşılaşılabilecek zorlukların düşünce süreçleri yöntemlerini kullanarak ortadan kaldırılmasını içermektedir.

Düşünme süreçleri bilimsel yöntemeye dayanmakta ve aşağıdaki üç soruyu yanıtlamaya çalışmaktadır (Taştan ve Demircioğlu, 2014: 63-64):

- i. Ne değişecek: Organizasyonel problemlerin tanımlanması amacıyla sorulan sorudur
- ii. Neye dönüşecek: Ana problemi elimine etmek için çözümün araştırılması amacıyla sorulan sorudur
- iii. Değişim nasıl gerçekleşecek: Bulunan çözüm yollarının uygulanmasındaki engelleri belirleme ve bu engelleri aşmak için detaylı planların tasarlanması amacıyla sorulan sorudur.

Aşamalarla ilgili süreç ise şu şekilde işlemektedir (Yükçü vd., 2017: 734-735)

- i. Ne değişecek? Birinci adım neyin değişeceğinin belirlenmesidir. Sürekli gelişim ve iyileştirme amacıyla değişime ihtiyaç vardır ancak, değişim her

zaman gelişim sağlayacak anlamına gelmez. Değişim yalnızca doğru süreç üzerine odaklanıldığı zaman gelişim ve verim sağlamaktadır. Bir zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür ve zayıf halka güçlendirildiği zaman gerçekten daha güçlü bir zincir meydana gelmektedir. Burada en önemli adım zayıf halkanın tespit edilmesi aşamasıdır. Sistemin mevcut durumunu analiz etmek ve temel problem üzerine odaklanmak için bu aşamada Şu Anki Gerçeklik Ağacı uygulanmaktadır.

- ii. Neye Dönüşecek?: Bu aşama süreç geliştirme üzerine odaklanmaktadır. Temel kısıtın ortadan kaldırılması için sistemin işini kolaylaştıracak bir takım basit ve pratik çözüm yolları geliştirilmektedir. Buharlaşan Bulut yaklaşımı yöneticilerin problemlerin altında yatan nedenlerin ortaya çıkarılması ve çözümünde kullanabileceği bir araçtır. Bu aşamada kullanılan bir başka araç da Gelecekteki Gerçeklik Ağacı'dır. Gelecekteki Gerçeklik Ağacı yapılacak olan değişiklikler ile bunların sonuçları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Çözüm yollarının değerlendirilmesi olanağı tanımaktadır.
- iii. Değişim Nasıl Gerçekleşecek?: Kısıtlar Teorisinde gelişim sürecinin son aşamasıdır. Çözümlerin uygulanması aşamasıdır. Bu aşamada başarılı olabilmek için organizasyondaki sürece katılan tüm katılımcıların gelişim sürecine verdiği destek ve gelişimi gerçekten anlamış olmaları ile doğrudan ilgilidir. Çünkü katılımcıların bu aşamada değişime engel olan bir takım problemlerle karşılaşmaları söz konusudur. Ön Koşul Ağacı engelleri ve engellerin üstesinden gelebilmek için yapılması gerekenleri göstermektedir. Gelişim sürecinde kullanılan son araç da Geçiş Ağacı'dır.

Düşünme süreçleri “Ne değişecek?, Neye dönüşecek? ve Değişim nasıl gerçekleşecek?” sorularını yanıtlamaya çalışırken beş farklı araç kullanmaktadır ve bu araçlar aşağıdaki tabloda bir arada görülebilmektedir.

**Tablo 2:** Düşünme Süreçleri ve Araçları

Ne Değişecek	Neye Dönüşecek	Değişim Nasıl Gerçekleşecek?
Bugünkü Gerçeklik Ağacı	Buharlaşan Bulut	Önkoşul Ağacı
	Gelecekteki Gerçeklik Ağacı	Geçiş Ağacı

Kaynak: (Taştan ve Demircioğlu, 2014: 64)

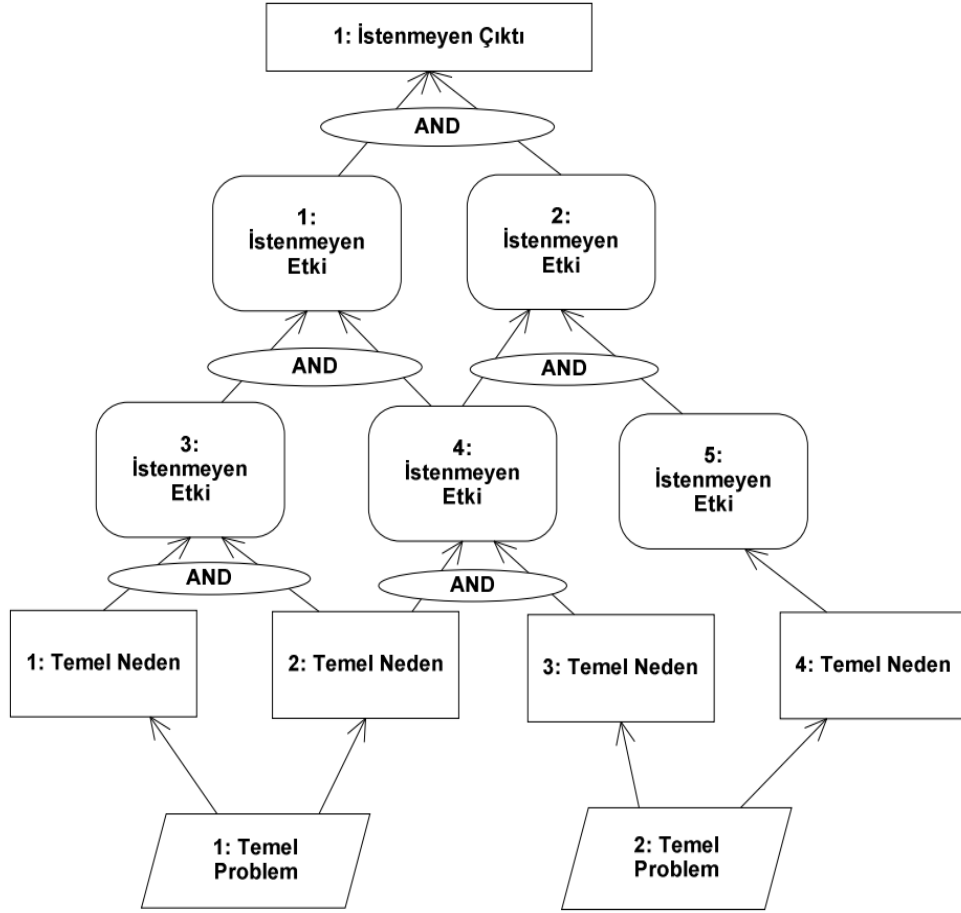
Kısıtlar teorisinin problem çözme amacıyla uygulanmasında yararlanılan mantıksal araçlar ve kullanım sıraları bu bölümde incelenecektir.

### 2.5.1. Bugünkü Gerçeklik Ağacı

Bugünkü (Güncel) Gerçeklik Ağacı sistemin anlık durumunu gösteren mantıksal bir yapıdır ve görünen çok özel belirtilerden neden sonuç ilişkileri çıkarılmasına odaklanmaktadır. Bugünkü Gerçeklik Ağacı fonksiyonel seviyede kullanılmaktadır ve özellikle karmaşık sistemlerin anlaşılabilir duruma getirilmesini sağlamaktadır. Böylece kök nedenlerin yetki alanı içinde olup olmadığını da göstermiş olur (Sadıç vd. 2006: 102). Bugünkü gerçekler ağacı, temel olarak sistemin şu anki durumunu analiz etmek ve sorunları daha iyi anlamak için oluşturulmaktadır.

Ağacın oluşumunda takip edilmesi gereken sıralamaya göre öncelikli olarak organizasyonda ortaya çıkan istenmeyen durumlar (çıktılar) ortaya konulmaktadır. İstenmeyen durumun belirlenmesinin ardından, buna neden olan istenmeyen etkiler belirlenmelidir. Ardından bu istenmeyen etkilerin alt sebepleri belirlenmektedir. Son aşamada ise temel problemlerin (kısıtların) belirlenmesine odaklanılmaktadır ve bu problemler gerçekte işletmede yaşanan bütün sorunların kaynağı niteliğindedir (Taştan ve Demircioğlu, 2014: 65).

**Şekil 4:** Bugünkü Gerçeklik Ağacı



AND: Bugünkü Gerçeklik Ağacı

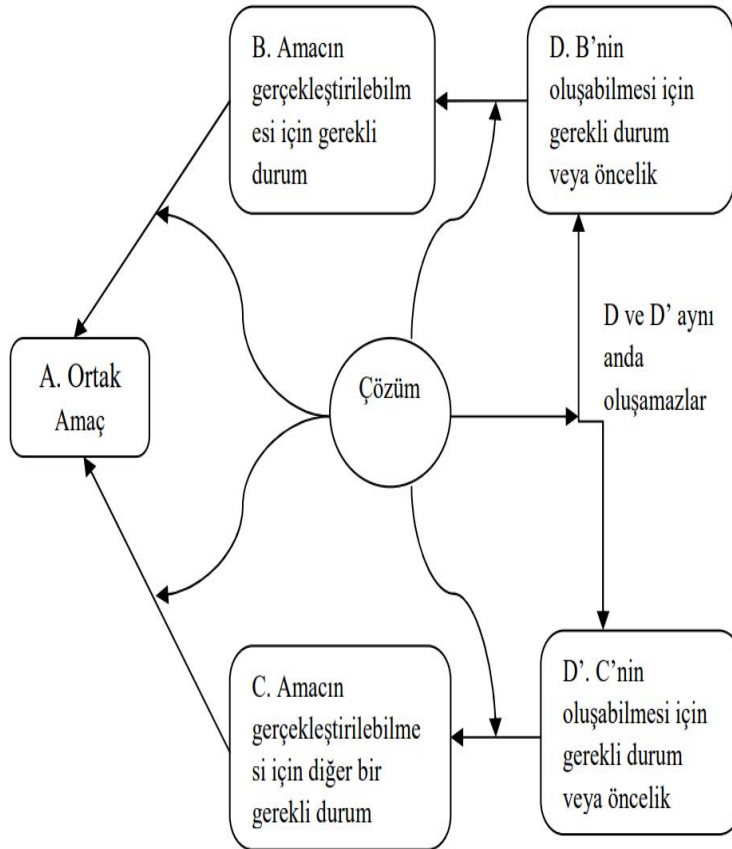
Kaynak: (Taştan ve Demircioğlu, 2014: 66)

### 2.5.2. Buharlaşan Bulut

Sistem içerisindeki ana problem tanımlandıktan sonra “Neye dönüştürülecek?” sorusuna cevap aranmaya başlanır. Kök problemin ortadan kaldırılmasında buharlaşma bulutundan faydalanılmaktadır. Buharlaşan Bulut, kök problemi ortadan kaldırmak için önerilen fikirlerle temel gereksinimlerin tanımlandığı, çözümler arasındaki çatışmanın ortaya konduğu ve bu çatışmanın yok edilmesi için enjeksiyonların yapıldığı bir yöntemdir. Buharlaşan Bulut yöntemi, problemin yaşandığı mevcut durumdan arzulanan gelecek duruma geçişte, problemlerin ortadan kaldırılmasına katkıda bulunarak, etkili bir köprü görevi görmektedir. Buharlaşan Bulut, karar vericiye bu çatışmanın altındaki varsayımlara meydan okuyarak bir çözüm araştırmasında yardımcı olmaktadır (Onursal vd. 2018: 334).

Buharlaşan bulut şamasının oluşturulmasının ilk aşaması organizasyonda kısıdın kaldırılması için ortak bir amaç bulmaktır. Eş zamanlı olarak bu aşamada ortak amaçla mantıksal olarak bağlantılı ve bu amacın oluşumundan sorumlu iki adet gerekli durum belirlenmelidir. Devamında işletmeyi hedeflenen amacından uzaklaştıran iki tane sorun belirlenmelidir. Bu sorunlar diğer bir bakış açısı ile işletmenin hedefine ulaşması için aynı zamanda bir çözüm niteliğindedir. Ancak burada belirlenen bu çözümlerin her ikisi de aynı anda işletmede uygulamaya konulamamaktadır. Belirlenen bu çözümler iki şekilde olabilmektedir, bunlardan birincisi zıt durumlar ikincisi ise farklı alternatiflerdir. Karşıt durumlarda bir grup çalışan "bunu" yapalım diye zorlarken, diğer gruptakiler "bunu" yapmayalım diye zorlar. Alternatif durumlarda ise iki farklı alternatif arasından seçim yapılmaya zorlanılır. Buharlaşan bulut diyagramının da bulunan öğelerin birbirleri ile olan ilişkisi Şekil 5'de görüldüğü gibidir (Taştan ve Demircioğlu, 2014: 67).

**Şekil 5:** Buharlaşan Bulut



Kaynak: (Taştan ve Demircioğlu, 2014: 67).

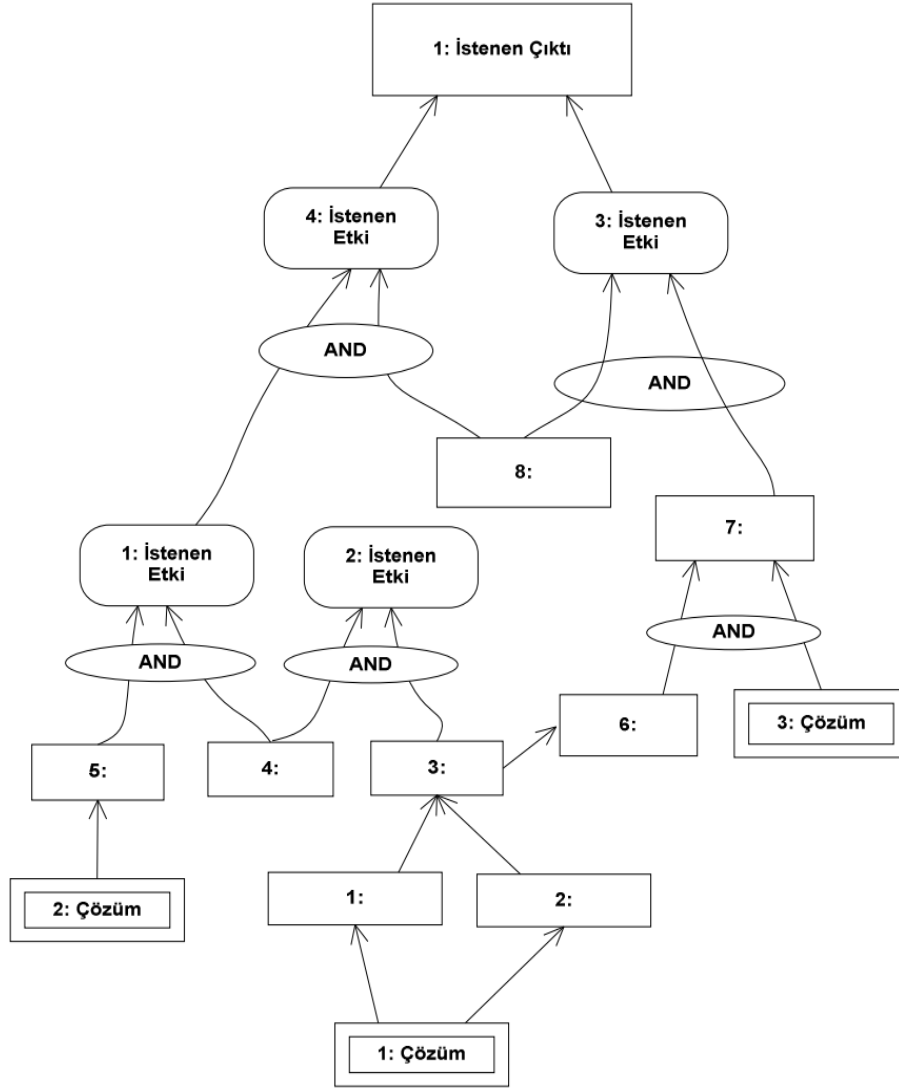
### 2.5.3. Gelecekteki Gerçeklik Ağacı

Gelecekte olmasını istediğimiz duruma ulaşmak için bunun hayalini kurmak ve tahmin etmek için kullanılan bir ağaç olan gelecekteki gerçeklik ağacı, sistemde uygulanacak değişiklikler ve ortaya çıkacak sonuçlar arasında neden-sonuç ilişkisini göstermektedir. Dolayısıyla işletmenin strateji, vizyon veya bir planın önceden belirlenmesini sağlamaktadır. Önerilen değişim düşüncesinin yararlarını veya olumsuzluklarını ve bu etkilerin meydana getireceği durumun nasıl ortadan kaldırılabileceğini belirlemeye çalışmaktadır. Gelecekteki Gerçeklik Ağacı ile Bugünkü Gerçeklik Ağacı'nın ayrıldığı çok önemli bir nokta vardır. Buna göre Bugünkü Gerçeklik Ağacı, istenmeyen sonuçları bağdaştırırken; Gelecekteki Gerçeklik Ağacı tercih edilen çözümle istenen sonuçları ilişkilendirmektedir (Onursal vd. 2018: 334).

Gelecekteki Gerçeklik Ağacı mevcut durumda yapılmasına karar verilen değişikliklerin gerçekte ulaşılacak istenen sonuçlara nasıl katkı yapılacağını, mevcut sistemde yapılacak değişiklikler ile meydana gelebilecek sonuçlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini göstermeye yarayan yeterlilik temelli bir yapıdır. Gelecekteki Gerçeklik Ağacı, bir organizasyon için strateji, vizyon veya bir planın resminin görülmesini sağlar. Önerilen değişimin yararlarını, doğuracağı olumsuz etkileri ve bu etkilerin nasıl ortadan kaldırılacağını belirlemeye çalışır. Gelecek Gerçeklik Ağacı ile rasyonel olarak ortaya çıkarılacak faaliyetlerin etkinliği test edilebilir ve mevcut durumun kötüleşmesinin önüne geçilmesi sağlanır (Onursal vd. 2018: 334).

Şekil 6'dan da izleyebileceğimiz gibi Gelecekteki Gerçeklik Ağacı mevcut durumda gerçekleştirilecek değişiklikler ile bu değişiklikler sonucu ortaya çıkabilecek sonuçlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini göstermektedir. Kısaca belirlenen çözümün neye dönüşeceği sorusuna yanıt aramaktadır. Gelecekteki gerçeklik ağacı temelde iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi, gelecekte gerçekleştirilmek istenen faaliyetleri doğrulamak, ikincisi ise tamamlanan faaliyetlerin ortaya çıkarabileceği uygun olmayan yeni sonuçların belirlenmesine olanak sağlamak ve onları daha ortaya çıkmadan engellemektir (Taştan ve Demircioğlu, 2014: 67).

Şekil 6: Gelecekteki Gerçeklik Ağacı



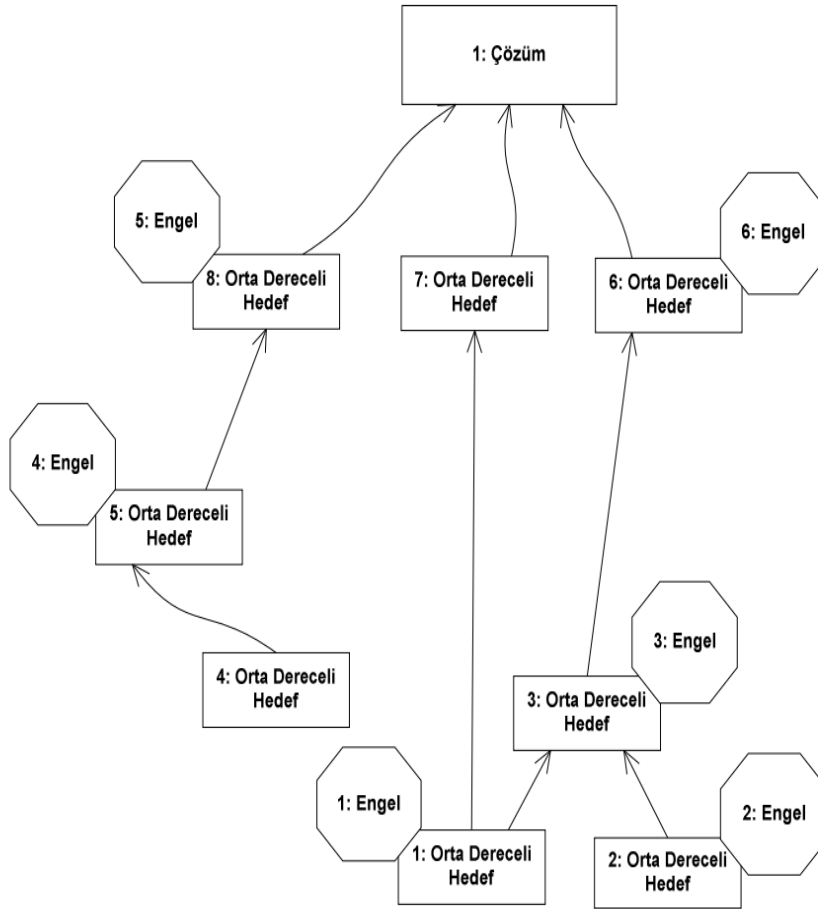
Kaynak: (Taştan ve Demircioğlu, 2014: 68)

#### 2.5.4. Önkoşul Ağacı

Önkoşul ağacı sorusuna yanıt bulmak için kullanılan sonuca ulaşma aracı olarak neyle değiştirilecek sorusuna da cevap bulunduktan sonra, son soru olan “Nasıl Değişecektir?” sorusuna yanıt bulmak için tasarlanmaktadır ve Gelecekteki Gerçeklik Ağacı’nı sonuca ulaştırabilecek aşamaları tanımlamaktadır. Önkoşul Ağacı’nın gerekli olup olmadığını belirlemede iki kritik sorunun sorulması gerektiğini belirtmiştir buna göre (Yüksel, 2011: 3627-3628)

- Amaç, karmaşık bir durumda mı? Cevap evet ise, ön koşul ağacı bu durumun başarılmasında ara aşamaların sıralanması için gerekli olabilmektedir.
- Bunun nasıl başarılacağını kesin olarak bilmekte miyim? Cevap hayır ise, olası engellerin ortaya konulmasında ve üstesinden gelinmesinde gerekli olan aşamaların sıralanmasında önkoşul ağacı yardımcı olacaktır.

**Şekil 7: Ön Koşul Ağacı**



Kaynak: (Taştan ve Demircioğlu, 2014: 69).

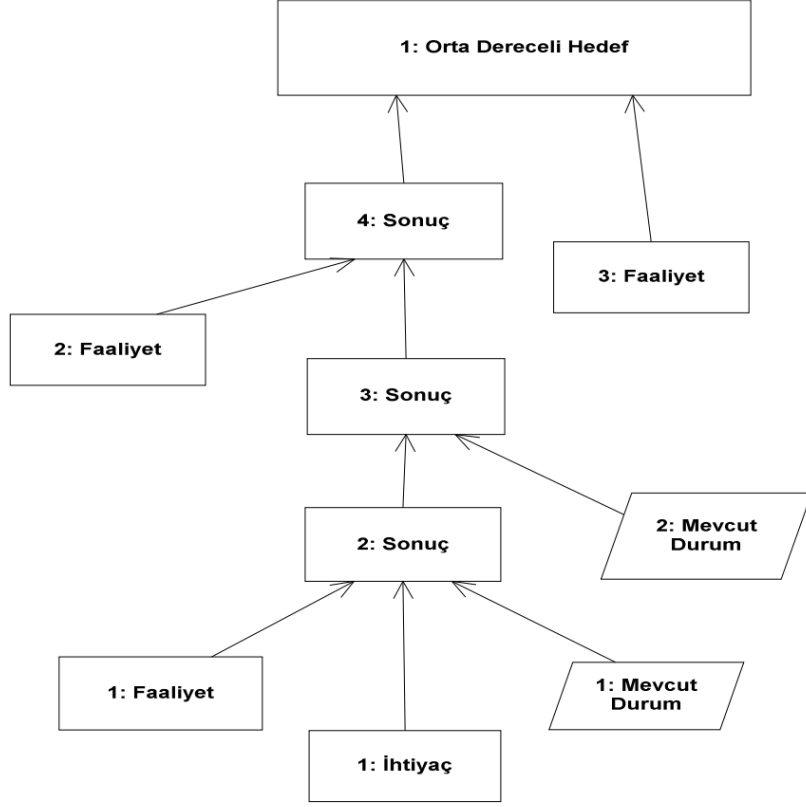
Ön koşul ağacı, alınan kararı ya da belirlenen çözümü uygulamak için hangi faaliyetlerin nasıl bir sıralama ile tamamlanması gerektiğine odaklanmaktadır ve uygulama sırasında karşılaşılabilecek kısıtların nasıl aşılacağı konusunda bilgi vermektedir. Ön koşul Ağacı'nın temel amacı bir faaliyetin belirlenen rotasının

uygulanmasına engel bütün unsurları belirlemektir (Taştan ve Demircioğlu, 2014: 68-69).

#### **2.5.4. Geçiş Ağacı**

Bu araç ile de “Değişim nasıl sağlanacak?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu aşamada geçiş ağacının amacı ön koşul ağacı ile belirlenen hedeflerin gerçeğleştirilebilmesi ve istenen duruma geçişi sağlamak için verilen kararlara nasıl ulaşılacağını göstermektir (Taştan ve Demircioğlu, 2014: 69). Geçiş Ağacı, amaca ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin uygulanmasında detaylı bir planı ortaya koymaktadır. Geçiş Ağacının amacı değişimi uygulamaktır. İstenmeyen etkilerin tanımlanmasından, değişimin tamamlanmasına kadar adım adım sũreçleri ortaya koymak için tasarlanmış bir neden-sonuç zinciridir. Geçiş Ağacı yapısı, Gelecek Gerçeklik Ağacı diyagramının herkes tarafından anlaşılabilir şekilde açıklanmasını sağlamaktadır. Gelecek Gerçeklik Ağacı, stratejik bir araç iken; Geçiş Ağacı, işlemsel veya taktiksel bir araçtır. Geçiş Ağacı oluşturulması ile Buharlaşan Bulut ve Gelecek Gerçeklik Ağacında geliştirilen enjeksiyonların uygulanması gerçeğleşmekte, stratejik planlar için taktik faaliyet planları oluşturulmaktadır (Onursal vd. 2018: 334).

**Şekil 8:** Geçiş Ağacı



Kaynak: (Taştan ve Demircioğlu, 2014: 70).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BANKACILIKTA KISITLAR TEORİSİNİN UYGULANMASI

#### 3.1. Hizmetler Sektöründe Kısıtlar Teorisi

Günümüz sanayi sonrası toplumunun önemli özelliklerinden biri şüphesiz hizmet sektörünün egemenliğidir. Hizmet sektörü yirmi yıldan fazla bir süredir artış eğilimindedir ve hizmet alanlarının yarattığı katma değer, gelişmiş ülkelerin milli gelirlerinin çoğunluğunu oluşturmaya başlamıştır. Bu nedenle sadece imalat sanayinde değil, hizmetler sektöründe de verimliliği en üst düzeye taşıyacak stratejiler üzerine çalışmalarda artış yaşanmıştır. Bu kapsamda mevcut koşullarda yüksek ekonomik büyüme, yoğun rekabet ve artan müşteri karmaşıklığı, bankacılık endüstrisini operasyonel verimliliği ve kârlılığı arttırmaya yönelik teknikleri yeniden değerlendirmeye zorlamıştır. Hizmet kuruluşları tarafından günümüzün rekabetçi pazarında kullanılan strateji faktörleri arasında kalite, bulunabilirlik, müşteri hizmetleri ve zaman sayılabilir. Küresel pazardaki rekabetçi konumlarını arttırmak için dünya standartlarında hizmet kuruluşları, bu faktörler üzerindeki performanslarını sürekli iyileştirmenin yollarını olarak aramalıdır (Bramorski vd. 1997: 53).

Toplumun sürekli değişen ve sürekli değişen taleplerini karşılamak için, hizmetleri sürekli olarak düzenlemek ve geliştirmek amacıyla bazı yönetim araç ve tekniklerinin tasarlanması ve servis ortamlarına uygulanması gerekir. Hizmet süreçlerinin sınıflandırılması ve özellikleri hakkında önemli araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, geliştirme yöntemleri ve teknikleri çoğunlukla imalat literatüründen ödünç alınmış ve hizmetlere uyarlanmıştır. Bununla birlikte, eşzamanlılık, bozulabilirlik, maddisizlik ve müşteri varlığı gibi hizmet süreçlerinin ayırt edici özellikleri özellikle üretim işlemleri için hizmetlere yönelik tasarlanan yönetim tekniklerinin terim ve yöntemlerinin uygulamasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, hizmetlerin yönetimi ve iyileştirilmesi için yepyeni bir yaklaşım gerekmektedir.

Kısıtlar Teorisi büyük ölçüde imalat sektöründeki süreçler için oluşturulan bir yaklaşımdır. Bu kapsamda kullanılan terminoloji, göstergeleri, problemleri yönetme araçları, düşünce şekli, öncülleri ve genel olarak ilgili tüm unsurlar, hammaddeyi somut ürünlere dönüştürmek için kullanılan sürecin özelliklerine göre geliştirilmiştir (Moreira vd. 2014: 110). Hizmetler sektörünün dünya ekonomisindeki öneminin artması ile Kısıtlar Teorisi metodolojisinin geleneksel sınırların ötesine geçmesi fikri ortaya çıkmıştır (Moreira vd. 2014: 110).

Diğer alanlardaki kadar olmasa da son dönemlerde hizmetler sektöründe Kısıtlar Teorisi uygulamalarında artış yaşanmaya başlamıştır. Bu alandaki bazı çalışmalar ise Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 3: Hizmetler Sektöründe Kısıtlar Teorisine Yönelik Çalışmalar**

Yazarlar	Ülke	Metot	Sektör	Amaç
Goldratt & Weiss (2005)	İsrail	Vaka analizi	Eğitim	Okul eğitim kalitesini ve verimliliğini artırmak için Kısıtlar Teorisi’nin uygulanması
Spencer & Wathen (1994)	İngiltere	Vaka analizi	Mobilya	Şirketin sipariş giriş sürecinin performansının iyileştirilmesi
Ritson & Waterfield (2005)	İngiltere	Vaka analizi	Sağlık	Halka ruh sağlığı hizmetlerini, sadece iki hizmet sağlayıcının birleşmesi yoluyla modernize etmek.
Adelman (1991)	ABD	Vaka analizi	Gıda	Hizmet içi üretimin planlanması ve kontrolü için bir araç olarak Kısıtlar Teorisi uygulanmasını, faydalarını ve uygulanabilirliğini değerlendirmek.
Tanner & Honeycutt (1996)	ABD	Vaka analizi	Mühendislik	Kısıtlar Teorisi ilkelerinin bir donut dükkânındaki hem muhasebe hem de üretim sistemlerine uygulanması olasılığını değerlendirmek
Motwani & Vogelsang (1996)	ABD	Vaka Analizi	Yapı	İşgücü sürecini analiz etmek için kısıtlar felsefesinin uygulanmasını açıklamak, tıkanıklığı belirlemek ve ortadan kaldırmak
				Teslimatın daha iyi performans ve üretkenliği desteklemek

Motwani et al. (1996a)	ABD	Vaka Analizi	Sağlık	Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda en uygun şekle sokma ve artan verimlilik için Kısıtlar Teorisi uygulaması
Motwani et al. (1996b)				
Gupta ve Kline (2008)	ABD	Vaka Analizi	Sağlık	Kısıtlar Teorisi'nde tanımlanan performans göstergelerinin iyileştirilmesi.
Olson (1998)	ABD	Vaka Analizi	Alarm	Parti boyutunu küçültmek bir sistemin kısıtlamasından yararlanmanın bir işletmenin performansını artırmada nasıl yardımcı olduğunu tartışmak.
Gillespie et al. (1999)	ABD	Vaka Analizi	Belirtilmemiş	Kısıtlar Teorisi kavramlarının idari işlevler üzerindeki etkisini incelemek, performans göstergeleri uygulamak
Reid & Cornier (2003)	ABD	Vaka Analizi	Restoranlar	Küçük işletmelerin performansını artırmak için Kısıtlar Teorisi araçlarının başarılı bir şekilde kullanılması olasılığını değerlendirmek.
Shoemaker & Reid (2005)	ABD	Vaka Analizi	Kamu Hizmetleri	Bir kamu hizmeti kuruluşunda Kısıtlar Teorisi'ni hizmet ve işlemlerin en uygun hale getirmek için kullanmayı düşünmek
Reid (2007)	ABD	Vaka Analizi	Bankacılık	Kredi onay süreçlerini iyileştirmek ve sistemin kısıtlamalarını aşmak
Taylor & Thomas (2008)	ABD	Vaka Analizi	Danışmanlık	Artan iş yükü için faturalandırma sisteminin performansını artırmak.
Siha (1999)	ABD	Kuramsal	Hizmet Sektörü	Kısıtlar Teorisi'ni farklı şekillerde uygulamak servis organizasyonlarına yönelik bir sınıflandırma modeli oluşturmak ve Kısıtlar Teorisi hizmetlerinde kelime hazinesi yeterliliği ve olası sorunlara çözüm geliştirmek.
López et al. (2006)	Kolombiya	Araştırma	Sağlık	Devlet hastanelerinin mevcut durumunu tanımlamak, strateji geliştirmenin yanı sıra sorunları çözmek için pratik ve sistematik bir uygulama geliştirmek.
Bramorski et al. (1997)	Avustralya	Araştırma	Bankacılık	Kısıtlar Teorisini hizmete uygulamak için sınıflandırılmış bir model geliştirmek
Davies et al. (2005)	Avustralya	Araştırma	İşletme Yönetim	Geleneksel metodolojilerde Kısıtlar Teorisi'ni kullanmak

Kaynak: (Moreira vd. 2014: 110)

Kısıtlar Teorisi, Toplam Kalite Yönetimi gibi diğer modern yönetim felsefelerine benzetilmiş ve bu yöntemin hizmet kuruluşları tarafından uygulanıp uygulanamayacağı tartışılmıştır. Üretim açısından bakıldığında, kısıtlamalar genellikle fiziki kısıtlar, yetersiz işleme kapasitesi, sınırlı zemin alanı, malzeme eksikliği ve diğer şeyler olarak tanımlanma eğilimindedir. Kısıtlar Teorisi yalnızca zincirdeki en zayıf halkayı iyileştirmenin kuruluşun alt çizgisinde istenen etkiyi yaratacağına karar verir. Eylemlerin etkisini ölçmek için öncelikle kuruluşun hedefini tanımlamaya odaklanır. Üretimde nihai hedefi kâr etmek olarak tanımlanırken, hizmet türü kuruluşlarındaki hedeflerin nasıl ölçüleceği temel unsur olarak göze çarpmaktadır (Chawla ve Kant, 2017: 369). Bugüne kadar yapılan araştırmalar Toplam Kalite Yönetimi'nde olduğu gibi Kısıtlar Teorisi'nin de hizmetler sektöründe uygulanabilir olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla Kısıtlar Teorisi herkesin zımni olarak bilinen sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve açıkça tanımlamak için sistematik bir sorgulama yöntemi sağlayarak, yalnızca imalat sanayine değil aynı zamanda hizmet sektörüne de uygulanabilir (Motwani vd., 1996a: 56).

Motwani vd. (1996b) Kısıtlar Teorisi'nin hizmetler sektöründe bir uygulaması olarak, yöntemin sağlık endüstrisine uygulanabilirliğini araştırmış ve tıbbi hizmetler sunan bir klinikten varsayımsal bir örnek oluşturmuştur. Araştırmacılar veri çıkışını tıbbi hizmet satışlarından elde edilen gelirler olarak tanımlamaktadır ve herhangi bir zamanda tedavi görmüş olan hasta sayısı ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir. Envanter, tıbbi bakıma muhtaç olan, ancak kliniği kullanmayanlardan oluşturulmuştur. Araştırmacılar işletme giderlerini refah olarak adlandırdığı ürünü teslim etmek için harcanan para oranı olarak tanımlamaktadır. Geleneksel yaklaşımlar klinik yönetiminin öncelikle işletme giderlerini ele almasına ve azaltmasına yol açsa da, Goldratt'ın yaklaşımı, ilk olarak odaklanmayı savunmuştur. Sonuç olarak, Motwani vd. (1996b) ilk adımın, kliniğin daha fazla hasta çekmesini ve daha iyi bir hizmet sunmasını engelleyen ve kliniğin verimini düşük tutan faktörleri sınırlayıcı faktörleri tanımlamak gerektiğini savunmuşlardır.

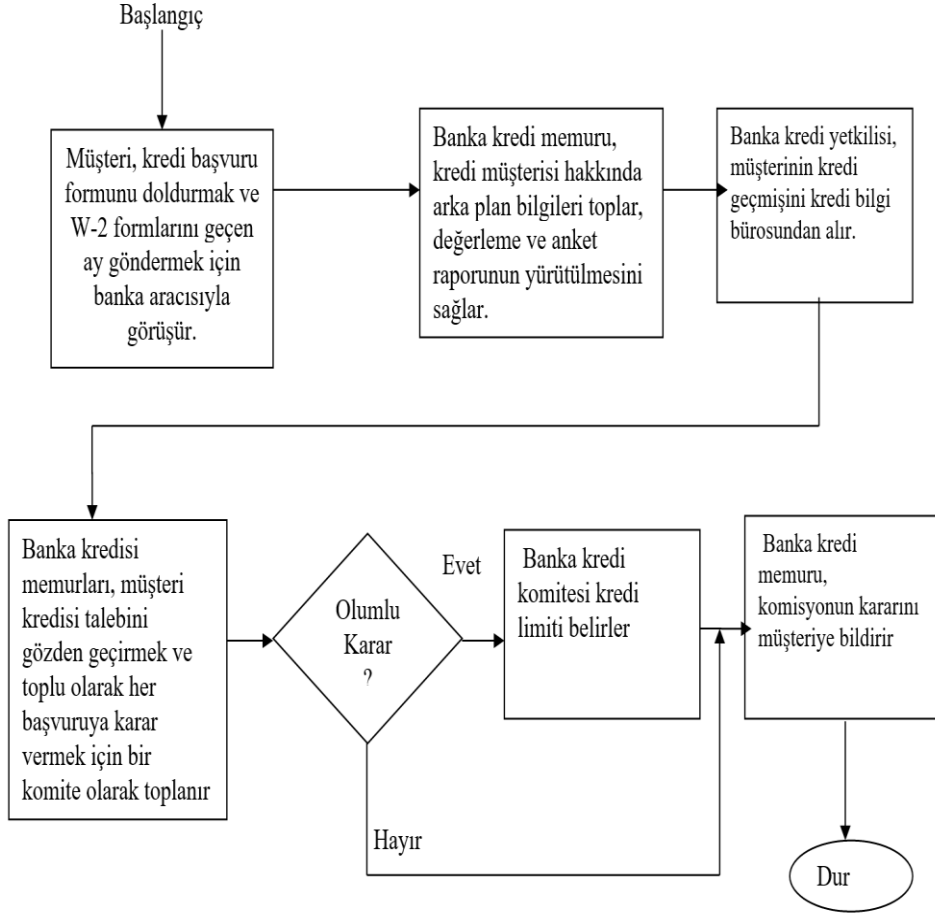
Breen vd. (2002), Kısıtlar Teorisi ilkelerinin bir doktor ofisinde kavramsal olarak uygulanabildiğini göstermek için bir çalışma yürütmüştür. Çıktıyı “hastalara sunulan hizmetlerin çeşitliliği sayesinde tümüyle değişken maliyetleri ekleyerek uygulamaya giren tüm para” olarak tanımlamışlardır. Klinikte envanter, tedavi için bekleyen hastalardan oluşmaktadır. Faaliyet giderleri, kliniğin ücretler, maaşlar, hizmet giderleri ve faiz ödemeleri gibi yaptığı tüm giderleri içermektedir. Yazarlara göre, her organizasyonun her bir sürecin performansının önceki işlemlere bağlı olduğu birbirine bağlı bir süreçler zinciri olarak yapılandırılmasından dolayı, bir bütün olarak sistem ancak en zayıf halkası kadar güçlü olabilir. Goldratt ile uyumlu olarak, Breen vd. sistemi bir bütün olarak görmenin ve sadece sistem içindeki bazı kaynakları rastgele geliştirmeye çalışmanın önemine dikkat çekmişlerdir. Tüm iyileştirme çabaları kısıtlamayı hedeflemek mantıklıdır.

### **3.2. Bankacılıkta Kısıtlar Teorisi Uygulaması**

Bankacılıkta, Kısıtlar Teorisi tarafından ana hatları çizilen kavramlar, kuruluşun amacını belirlemek, maksimum performansa ulaşmak için kısıtlamaları bulmak ve süreç iyileştirmelerini kolaylaştırmada pratik ölçümler geliştirmek için etkili bir şekilde kullanılabilir (Bramorski, 1997: 54).

Kısıtlar Teorisi Avustralya Merkezi PTY Danışmanlık şirketi faaliyetlerinde Kısıtlar Teorisi ilkelerini başarıyla uygulamış olan, ABD'nin Orta Batı bölgesinde bulunan bir bankadaki uygulama örneğini yayınlamıştır. Buna göre banka bireysel ev ipotek başvurularını ipotek bölümündeki en zayıf halka olarak işleme koymada 3 haftayı aşan işlem süresi tanımlayarak, işlem süresini üç haftaya indirmek istemiştir. Bu hedefe ulaşmak için banka Kısıtlar Teorisi'ndeki odaklanma sürecini kullanmaya karar vermiştir. Bu hedefe ulaşmak için banka, Kısıtlar Teorisi odaklama sürecini kullanmaya karar vermiştir. Öncelikle, ipotek geliştirme ekibi oluşturmak üzere, bankadaki farklı seviyelerden sekiz kişilik çapraz fonksiyonel bir ekip seçilmiştir (Ringim vd., 2010). Ekip, aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi akış şeması araçlarını kullanmıştır.

**Şekil 9:** Bankacılıkta Örnek Kısıtlar Teorisinden Yararlanma



Kaynak: (Ringim vd. 2010)

Şekil 9’da bu süreçteki ana adımları gösteren akış şemasını göstermektedir. Müşterinin, kredi başvurusunda bulunma talebini iletmesi için banka memuruyla tanıştığı zaman başlayan süreç sonrasında müşteri istenen bilgilerin tam belgelerini gönderdikten sonra, bir kredi memuru, kredi talepleriyle ilgili kararın öncesinde iki faaliyet yürütmelidir. İlk faaliyet, borçlunun istihdam durumunu ve mali geçmişini teyit etmek, ardından ikincisi, borçlunun kredi kuruluşundan kredi kuruluşlarından gelen onay raporunu almaktır. Sonunda, banka kredi limiti koyup koymayacağına karar verir. Karar verildikten sonra müşteriye bildirim yapılır ve uygun olanı ya ödemenin emsali şartına uyduktan sonra müşterinin hesabına ödenmesine devam

etmek ya da müşterinin onay için teklif mektubunda belirtilen şart ve koşullara uymasını beklemektir.

Kısıtlar Teorisi yönetime toplam sistem yaklaşımını temsil eder; organizasyonel bir sürece başarıyla uygulanabilir. Bankanın kredi onay sürecinin amacı, tüm nitelikli kredi müşterilerinden gelen talepleri mümkün olan en kısa sürede onaylamaksa, kredi onay sürecinin amacının müşteriye ve kurumsal birincil hedeflere ulaşma operasyonel performansını desteklediğini varsaymak makul olacaktır. Kısacası Kısıtlar Teorisi kuruluşun hedefini etkin bir şekilde tanımlayabilir, maksimum performansa ulaşma zorunluluğunu belirleyebilir ve süreç iyileştirmelerini kolaylaştırmak için pratik ölçümler geliştirebilir (Ringim, 2010).

Bankalardaki kısıtlamalar sıklıkla ekipmandan ziyade politikalar ve prosedürler olarak bulunur. Verimlilik, işletme giderleri ve envanter ölçümü, Kısıtlar Teorisi'nin bankalarda uygulanması için önemlidir. İlk Kısıtlar Teorisi adımları süreçlerle en zayıf halkayı tespit etmektir. Ekip, aşağıdakileri içermek üzere süreçlerin iyileştirilmesinin karmaşıklığına ilişkin erken sinyalleri tespit etmiştir.

1. Değerlendirme yapılması,
2. Yararlanıcı statüsünün ve işverenle ilgili özelliklerin doğrulanması ve
3. Mülkün araştırılması.

Bu faaliyetler birbirinden bağımsızdır ve bu nedenle ekip tarafından hemen ele alınmıştır. Kısıtlar Teorisi sürecindeki bir sonraki adım kısıtlamadan yararlanmaktır. Ekip, çalışanlarının durumunu doğrulamak için işlem süresini kısaltmanın farklı bir yöntemini araştırmış ve başvuru taleplerini iletirken işverenlerin son iki yıl W-2 formlarını ve önceki ay maaş bordrolarını da getirmelerini istemiştir. Anketlerin ve değerlendirmelerin yapılması için benzer zaman azaltma çözümleri üzerinde de çalışılmıştır. Bu zaman azaltma yöntemleri, bankanın kısıtlamayı nasıl kullandığını ve aynı zamanda personelin eylemlerini nasıl yönlendirdiğini ve böylece kısıtlamanın daha yüksek bir performansta performans göstermesini sağlamıştır (Ringim, 2010).

Kısıtlar teorisinin üçüncü adımında, ekip önce iki adımına karar vererek - kısıtı tanımlamak ve kullanmak adımlarını gerçekleştirmiştir. Bu faaliyetler, işletme giderleri (OE) ve yatırım maliyeti (I) düşerken T veriminin artmasına neden olmuştur. Kısıtlar Teorisinin dördüncü adımı, kısıt ile ilgili adımlar tükendiğinde ve talep arttığında, doğrulama için ek süre için adım atılmıştır. Beşinci adım, ilk dört adımın tamamlanmasının ardından atalet sisteminin yerleşmesine izin verilmemesidir. Banka hala ipotek departmanındaki sürenin uzamaması için çalışmaya ve kullanmanın yeni yollarını keşfetmeye devam etmektedir.

### 3.3. Önceki Çalışmalar

Kısıtlar Teorisi alanında son zamanlarda ülkemizde yapılmış çalışmalara bakıldığında, daha önce de değinildiği üzere çok büyük bir kısmının üretim işletmeleri uygulamaları ve teorik kapsamda yapılmış tez ve makale çalışmaları olduğu görülmektedir. Kısıtlar Teorisi'nin üretim sektöründe uygulandığı çalışmalarda örnek olay çalışması yöntemi kullanılmış olup, büyük bir çoğunluğunda Kısıtlar Teorisi'nin beş odaklanma adımı ile işletmenin performansının geliştirilmesi ve sürekli gelişimin tesis edilmesi amaçlanmıştır (Akbulut ve Ertan, 2015: 247).

Turan vd. (2012) bankacılık sektöründe Kısıtlar Teorisi ile ilgili yürüttüğü çalışmada bankacılık sektöründe dolandırıcılık senaryolarının performansının iyileştirilmesinde Kısıtlar Teorisi yönteminin nasıl kullanılacağı gösterilmesini amaçlamışlardır. Bu nedenle, dolandırıcılık senaryolarının gelişim sürecinde yaşanan sorunlar tespit edilmiş ve kullanımına ilişkin örnek bir uygulama belirlenmiştir. Kısıtlar Teorisi'nin düşünme süreci olan problem çözme araçları, senaryo konularında gerçekleştirilmiştir.

Bramorski vd. (1997)'ye göre bankalardaki kısıtlar genellikle kapasite veya ekipmandan ziyade politikalar ve prosedürlerden kaynaklanmaktadır. Son olarak, bankalar için Kısıtlar Teorisi uygulaması için çok önemli olan verimlilik, işletme gideri ve envanter önlemleri belirlenmiştir. Verimliliği, bir bankanın sağladığı hizmetler için gelir elde etme oranı olarak tanımlayan yazarlara göre envanter, bankanın, sırayla işlem üretimi üretmek için kullanılan sermayeyi artırmak için harcadığı para miktarıdır. Envantere dâhil edilen asıl tutar ve faiz giderleridir.

Faaliyet Giderleri, bankanın verimlilik elde etmek için yaptığı tüm doğrudan ve dolaylı giderleri içerir. İşletme Giderlerini azaltmanın bir yolu, çevrimiçi ve telefon bankacılığı gibi bilgi teknolojileri uygulamalarına geçmektir. Bramorski vd. (1997) temel kısıtın bireysel konut ipoteği başvurularının işleme süresi olarak belirlemiştir ve bu işlem süresini üç haftaya indirmeyi amaçlamışlardır.

Bu amaçla çalışmada Beş Odaklanma Aşaması uygulanmıştır. İpotek başvuru sürecinde banka, ana kısıtlamayı, başvuru sahibinin istihdamını doğrulamak ve mülkün değerlendirme ve incelemesini yapmak için harcadığı süre olarak tanımlamaktadır. Banka daha sonra bu kısıtlamadan yararlanmanın yollarını araştırmakta ve başvuru sahibinin, istihdamı daha hızlı bir şekilde doğrulamak için başvuru sahibinin geçen ayki ödeme makbuzu gibi belgeleri sunmasını isteyerek bu zamanı azaltmayı başarmıştır. Yazarlar, kalan işlemlerde zamanın azaltılması için benzer çözümlerin de geliştirildiğini, ancak yapılan işlemlerin tam olarak belirtilmediğini de açıklamıştır.

Reid (2007) kredi onay süreçlerini iyileştirmek ve sistemin kısıtlarını aşmak için bankacılık sektöründe Kısıtlar Teorisi'nin uygulamasını hedeflemiştir. Reid çalışmasında bankacılık sektöründe, özellikle de tam hizmet veren bir bankanın kredi başvurusu ve onay sürecine kapsamlı bir uygulamasını sunmuştur. İşlem, bir müşteri bankaya bir kredi başvurusu yapmak için geldiğinde başlamaktadır. Başvurunun ardından, kredi memuru öncelikle başvuru sahibinin mali geçmişi hakkında bilgi toplanır ve daha sonra, başvuranın kredi notunu belirlemek için kredi kuruluşlarından bilgi alınır. Banka daha sonra bir kredinin uzatılıp uzatılmayacağına karar verir ve onaylanırsa başvuru sahibi için bir kredi limiti belirler. Karar verildikten sonra başvuru sahibine bildirilir. Reid uygulamasında halen Kısıtlar Teorisi ilkelerinin bankacılıkta geçerli bir yöntem olduğunu savunmaktadır, çünkü kredi başvuru departmanının amacı şimdi ve gelecekte para kazanmaktır. Kredi başvurusu örneğinde Reid, kısıtlamanın içsel olduğunu ve süreç içerisinde gerekli işleri zamanında yerine getiremeyen kredi memurlarından kaynaklandığını varsaymaktadır. Bu kısıtlamadan fayda sağlamak için kredi uygulamalarına kâr potansiyellerine göre öncelik verilmesini ve dolayısıyla bankaya en yüksek kar getirecek uygulamalara zaman ayırmasını tavsiye etmektedir. Kısıtlamayı kullanmak ve ek kapasite yaratmak

için bir başka seçenek olarak Reid, çalışmaların bir kısmını kredi görevlilerinden daha az deneyimli ve yetkin çalışanlara kadar boşaltmayı teklif etmiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BANKACILIK SÜREÇ YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

#### 4.1. Uygulamanın Yeri ve Amacı

Türkiye’de bulunan Yabancı Sermayeli XYZ Bankası’nın Ticari Şubesi’nde süreç yönetiminde kısıtlar teorisi uygulaması yapılmıştır. Banka şubesi içindeki ticari birim ile merkezi operasyon biriminin yer aldığı süreçlerin belirlenmesi, süreç kısıtlarının belirlenmesi, kısıtların nasıl yönetileceğine karar verilmesi, kısıtların ortadan kaldırılması ve iyileştirme çalışmalarının hangi süreçte yapılacağı tespit edilmiştir. Uygulama aşamasında şube ticari birim personeli ve merkezi operasyon ekibi ile her aşamada görüş alışverişi yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı; ticari birimdeki mevcut operasyonel süreçlerin belirlenmesi, oluşturulan ekip ile beraber müşterinin ihtiyaçlarına göre süreçteki kısıtın tespit edilmesi ve iyileştirme çalışmalarının sürekliliği için kısıtın ortadan kaldırılması amacıyla çeşitli yöntemlerin uygulanmasıdır. Mevcut ve kısıtın kaldırıldığı sürecin farklılığının gösterilmesi amaçlanmıştır. Bankalardaki kısıtların genellikle politika ve prosedürlerden kaynaklandığı düşüncesini destekleyen uygulamada sürecin kısıtı tespit edilmiş ve müşteri memnuniyetinin artırılması için işlemin daha hızlı gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

#### 4.2. Uygulamanın Önemi

Son yıllarda, hizmet sektöründeki küreselleşme, teknolojiye hızlı gelişmeler ve yüksek derecede müşteri taleplerinin karmaşıklığı nedeniyle önemli rekabet baskıları yaşanmaktadır. Hizmet sektöründe rekabet avantajı yaratabilmek için önemli strateji faktörleri arasında kalite, bulunabilirlik, müşteri hizmetleri ve zaman ön plandadır. Küresel pazardaki rekabetçi konumlarını arttırmak için dünya standartlarında hizmet kuruluşları, performanslarını sürekli iyileştirmenin yollarını aramaktadır. Üretim sektöründe yüzyıllardır modern yönetim teknikleri geliştirilmiş

ve başarıyla uygulanmıştır. Günümüzdeki hizmet kuruluşlarının, son yıllarda üretim sektörünün karşılaştığı gibi benzer tehditler ile karşı karşıya kalması nedeniyle üretim sektöründe başarılı bir şekilde uygulanan teorilerin uygulanabilirliklerini, hizmet sektörünün de sorunlarını gidermek üzere değerlendirmeye teşvik etmiştir. Ekonomik büyüme, pazardaki yoğun rekabet ve artan müşteri taleplerinin karmaşıklığı, bankacılık sektörünü operasyonel verimliliği ve karlılığı arttıracak yöntemleri yeniden değerlendirmeye zorlamıştır.

Hizmet sektöründeki işletmelerde rekabet baskısına ek olarak, son yıllarda özellikle bankacılık sektörü birleşme ve satın alma dalgasına maruz kalmıştır. Birleşmeler ve satın almalar, bankalara operasyonel başarılarını geliştirmek için ek baskılar yaratmıştır. Son yıllarda, bankalar talepler doğrultusunda çok çeşitli ürünler sunmaya başlamıştır. Bu gelişmeler, küçük pazarlarda bile, bankacılık sektöründeki rekabeti etkilemiştir. Örneğin, teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak, küçük bir kırsal kasabadaki müşteriler tüm bankacılık ihtiyaçlarını karşılamak için ulusal veya uluslararası kuruluşlara erişebilmektedirler. Pazardan gelen taleplere cevap olarak, bankalar menkul kıymetler, sigorta ve finansal planlama gibi geleneksel olmayan ürünleri de içerecek şekilde ürün yelpazesini genişletmektedirler. Teknolojinin etkisi, bilgisayarlardaki ve telekomünikasyon teknolojisindeki gelişmeler, bankaların rekabetçi konumlarını güçlendirmeyi amaçlayan agresif stratejiler geliştirmeleri için fırsatlar yaratmıştır. Banka yöneticileri, pazar lideri olmak için en önemli kriterin teknolojiden en iyi şekilde yararlanarak, müşterilere de teknolojik olarak en iyi ve fark yaratan hizmeti sağlamak olduğunu düşündükleri için teknolojiye yapılan yatırımların paylarını arttırmaktadırlar.

#### **4.3. Uygulamanın Yöntemi ve Bulgular**

Kısıtlar Teorisi yaklaşımının Düşünme Süreçleri ve Araçlarından yararlanılmıştır. Sistem, zincirin en zayıf halkası kadar güçlüdür prensibinden yola çıkılarak banka şubesinde günlük işlemler arasında en fazla yapılan para transferi işleminin süreci incelenmiş ve kısıtı tespit edilerek iyileştirilerek yeni süreç çizilmiştir.

Düşünme süreçlerinin dayandığı bilimsel yöntemlere ait aşağıdaki üç soruyu yanıtlanarak süreç, kısıtlar teorisi yaklaşımı ile iyileştirilmiş ve banka performans kriterlerinden biri olan SLA süresi kısaltılmıştır.

- i. Ne değişecek: Müşteri memnuniyeti sağlanarak, bankanın rekabet üstünlüğü sağlaması amacıyla performans artışı gerçekleşecektir.
- ii. Neye dönüşecek: Para transferinin SLA süresi azaltılacaktır.
- iii. Değişim nasıl gerçekleşecek: Buharlaştan bulutun yetki devri ile ortadan kaldırılması sağlanacaktır.

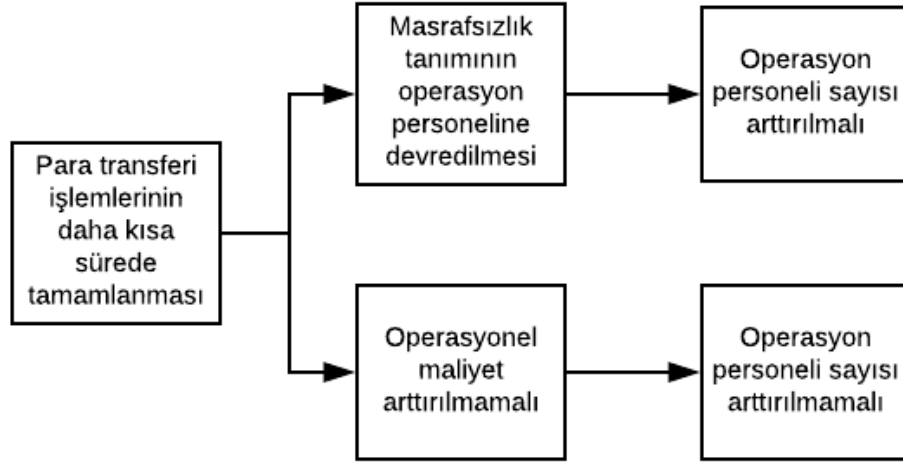
Buharlaştan bulut yöntemi ile para transferi sürecinde masrafsızlık tanımının bir başka birim tarafından yapılmasının bekleme süresini uzatarak sürecin toplam süresini olumsuz yönde etkilemesinin önüne geçilerek yetki devri ile masrafsızlık tanımı adımının operasyon personelinin görev tanımına eklenmesi sağlanmıştır.

Önerilen yetki devri ile birlikte, mevcut istenmeyen etkilerin önüne nasıl geçilebileceği belirlenmiştir.

Düşünce süreçlerinin ilk aşaması mevcut problemle ilgili olarak istenmeyen etkiler listelenmiştir. Bu etkilerin nedenlerinin ortaya konması ve neden sonuç ilişkilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

- Para transferi süreci SLA süresinin üzerine çıkabilmektedir.
- Müşteri memnuniyetsizliği gerçekleşmektedir. Nakit akışı azalmaktadır.
- Gerçekleştirilmeyen süre içerisinde şubeye gelen telefon ve mailler zamanın etkin kullanımını engellemektedir.
- Fazla mesai maliyetleri yükselmektedir.
- Operasyonel hatalar artmaktadır.

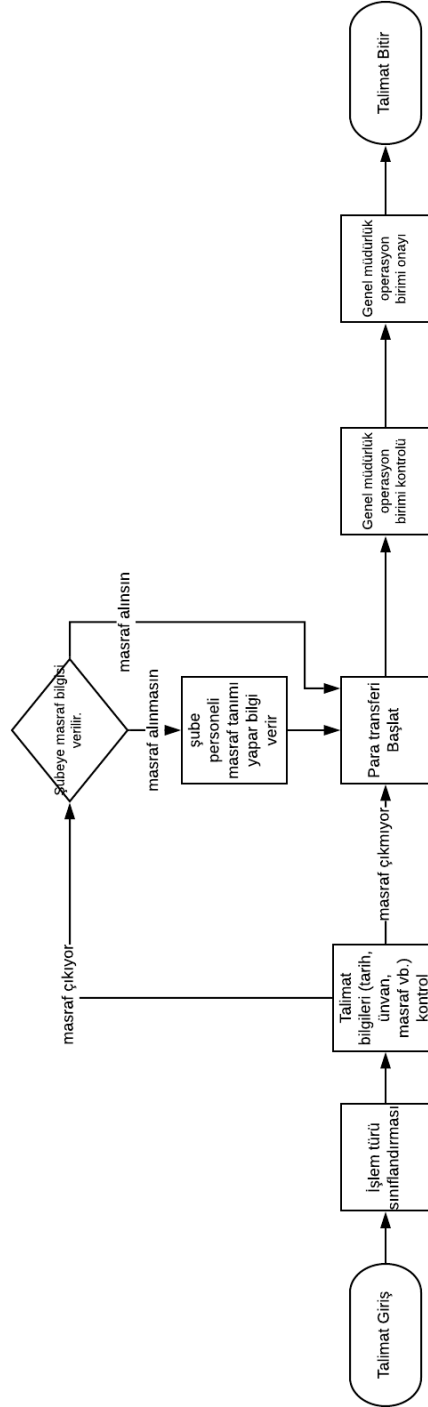
**Şekil 10:** Para Transferi Sürecine Ait Buharlaşan Bulut Şeması



Operasyonel maliyetlerin düşürülebilmesi için para transferi sürecinin kısaltılması gerekmektedir. Bunun için operasyon elemanı sayısı artırılmalıdır. Ancak işgücü maliyetinin artmaması için operasyon elemanı sayısının artırılmaması gerekmektedir. Bu noktada buharı ortadan kaldırabilmek için aşağıdaki enjeksiyonlar önerilebilir;

- Kullanılan finans programının geliştirilmesi,
- Operasyon birimindeki personelin eğitimi,
- Rutin kontrollerin yapılması,
- Sürecin sürekli iyileştirilmesi için kısıtlar teorisi düşünce süreçlerinin sürekli uygulanabilir hale getirilmesi.

**Şekil 11:** Ticari Müşterinin Banka Şubesine Yönlendirmiş Olduğu Para Transferi Süreci





Ticari bankacılık müşterilerinin para transferi işlemleri günlük işlemler arasında sayıca fazla ve müşteriler açısından en fazla öneme sahip ve aciliyet arz eden işlemlerdir. Müşterinin ihtiyacını karşılayacak süre içerisinde işlemlerin tamamlanarak müşteriye geribildirimde bulunulması müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. Son dönemlerde bankacılık sektöründe teknolojik gelişmelerin özellikle müşteri memnuniyeti sağlama amacıyla kullanımı ön plandadır. Aynı ürünü sunan rakip bankalar arasında hız, müşteri memnuniyeti açısından öne çıkaran bir faktör haline gelmiştir.

Kısıtlar Teorisi'nin bankacılık sektöründe de uygulanmaya başlaması ile kısıtlamaların daha çok içsel olduğunu düşünen banka yönetimi süreçlerdeki kısıtları ortadan kaldırmak ve sürekli iyileştirme çalışmaları ile kar maksimizasyonu gerçekleştirmek için yatırım yapmaktadırlar. Banka yönetimi, para transferi sürecinde yer alan operasyon biriminin performansını ölçmek amacıyla operasyon biriminin para transfer sürecinin SLA (Service Level Agreement) süresini 30 dakika olarak belirlemiştir. Müşteri talimatının operasyon işlem havuzuna düşmesinden itibaren en geç 30 dakika içerisinde tamamlanarak müşteriye geri bildirimde bulunulmaması halinde operasyon biriminin performansı olumsuz etkilenmektedir. Bankaların karlılık ve performanslarında önemli yer alan banka şubelerinin performanslarının ölçülmesiyle şubelerin banka karına yaptığı katkı ve personelin başarısı banka yönetimi tarafından değerlendirilmektedir.

Ticari müşterinin banka şubesine yönlendirmiş olduğu para transferi sürecinde, operasyon merkezi tarafından gelen talimatın kontrolü ve sınıflandırma işlemleri yapılmakta ve sistemde masrafsızlık tanımı olmayan ve / veya silinmiş masraf tanımı nedeniyle banka masraf politikaları çerçevesinde masraf çıkması halinde şube personeline bilgi verilmektedir. Bu aşama, para transferi sürecinin beklenen süre içerisinde gerçekleşmesi ve müşteri memnuniyeti sağlanması amacıyla uzaklaştıran bir aşama olduğundan sürecin kısıtı olarak tespit edilmiştir. Kısıtın kaldırıldığı yeni süreçte ise, masraf çıkması halinde operasyon personeli masrafsızlık tanımını banka politikası çerçevesinde müşteri karlılığı kriterini sağlaması halinde birim içerisinde bitecek şekilde tanımlayarak bu süreç adımını gerçekleştirebilmekte ve sürecin daha kısa sürede tamamlanmasını

sağlayabilmektedir. Sürecin kısıtı, diğer bankacılık süreçlerinde de uygulandığı gibi yetkin personelin yer aldığı operasyon ekibine yetki devri ile kaldırılmıştır.



## SONUÇ

Süreç Yönetimi günümüz organizasyonlarında en önemli stratejik kararlardan biri durumundadır. Bu bağlamda ister üretimde ister hizmet sektöründe olsunlar, süreçler açısından kendi yapılarını değerlendirmeleri gerekmektedir. Kısıtlar Teorisi sürecin değerlendirildiği önemli yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır ve son yıllarda yaygın kullanımı ile beraber daha fazla araştırmaya konu olmaktadır.

Kısıtlar Teorisi'nde kârın arttırılmasına dayanan bir yöntem olarak en önemli strateji, her organizasyonun en az bir kısıta sahip olduğu varsayımına dayanarak kısıtların belirlenmesi ve bunların ortadan kaldırılması üzerine odaklanmadır. Kısıtlar Teorisi, kavramsal olarak bu sistemi bir zincir olarak modeller ve bir zincirin "en zayıf halkası kadar güçlü" olduğunu savunur. Goldratt, bir değişim aracısının en zayıf bağlantıyı veya bağlantıları güçlendirmek için kullanabileceği beş adımlı bir süreci tanımlar. Sistemdeki kısıtların tespit edilip ortadan kaldırılması ve yeni baştan sistemin değerlendirilmesini sürekli hale getirmeyi hedefleyen Kısıtlar Teorisi'nin önemli özelliklerinden biri sürekli iyileştirme taahhüdüdür ve iyileştirme süreci her başarılı girişimden sonra devam edecek şekilde tasarlanmıştır. Bununla birlikte, Kısıtlar Teorisi'ne göre, kuruluşun küresel amacını göz önünde bulundurmadan bir sistemin bileşenlerini ayrı ayrı geliştirmeye çalışmak neredeyse her zaman başarısız olmaktadır. Bu aynı zamanda bir zincirin en zayıf halkası kadar güçlü olması gerçeğine dayanmaktadır.

Rekabetçiliğin artması sonucu organizasyonlar imalat ya da hizmet olmasına bakılmaksızın Kısıtlar Teorisi uygulamalarına başvurabilmektedir. Hizmetler sektörü içerisinde Kısıtlar Teorisi uygulamaları kapsamında bankacılıkta yöntemin uygulaması bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır.

Süreç hiyerarşisinde yer alan süreçler ve alt süreçler işletmelerle ilgili performans ve proje sonuçlarına doğrudan etki eder. Bu aşamada ana süreçler, işletmenin temel stratejilerini temsil etmektedir ve süreçler ana süreçleri oluşturan bir bütündür. Süreç yönetimi belirli aşamalarla yürütülen bir yönetim anlayışıdır. Süreç haritaları, süreç yönetimi uygulamasında her aşamada gerçekleştirilen işlem ve iş

akışının daha net anlaşılabilmesini sağlayan ve katılımcılar arasındaki ilişkileri de gösteren süreci görsel hale getiren diyagramlardır.

Süreç haritası ile sürecin bütününe hitap eden, gözden kaçan fakat sorunun kaynağı olabilecek adımlar bulunarak, bu dar boğazlardaki tıkanıklıkların veya hataların giderilmesi için süreçte yeni süreç haritası tasarlanabilir. Yabancı sermayeli bir bankanın ticari şubesinde çizilip iyileştirilen 'Para Transferi Süreci' ne ait semboller akış sırasına göre çizilmiştir ve tüm semboller yönü belirlenen çizgilerle birleştirilmiştir. Çizilen süreç performansına en fazla etki eden SLA süresi kriteri kısıtlar teorisi yardımıyla iyileştirilmiştir. Süreç çıktılarının müşteri beklenti ve taleplerini karşılama düzeyi olan etkenlik ölçüm kriterine göre banka müşterilerinin para transferi sürecinde beklentileri işlem hızıdır. Müşteri talep ve beklentilerinin en düşük seviyede girdi ile karşılanması kriteri verimlilik kriterine göre banka şubesinin buharlaşan bulut tekniği ile çalışan sayısını arttırmadan süreçteki kısıtı ortadan kaldırması amaçlanmıştır. Sürecin değişen koşullara hemen adapte olması, mevcut durumda ve gelecekteki müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesi kriteri olan esneklik kriterine göre sürecin sürekli iyileştirilmesi hedeflenmiş ve para transferi sürecine dahil olan pazarlama ve operasyon personellerine ait süreçle ilgili geribildirimlerin sürekliliği sağlanmıştır.

Kısıtlar teorisi çok geniş bir uygulama alanına sahiptir. Son yıllarda hizmet sektöründe kullanımı da oldukça yaygınlaştırılmıştır. Kısıtlar Teorisinin finansal yararları kanıtlandıktan sonra kullanılabilir olduğu uygulama alanları aşağıdaki gibidir;

- Üretim
- Dağıtım ve kaynak zinciri
- Pazarlama
- Strateji planlama
- Proje planlama

Kısıtlar teorisinin varsayımları sıralandığında;

- İşletmelerin temel amacı kâr elde etmektir.
- Direkt işçilik giderleri, dönem gideri olarak kabul edilmektedir.
- Her mamul için en az bir kısıt vardır.
- Zincirde, mamul akışının planlanması zorunludur.

Tüm bu varsayımlar da dikkate alındığında Kısıtlar Teorisi işletmelerde sürekli gelişimi hedeflemektedir. İşletmenin sürekli iyileştirme sürecinde diğer performans ölçüleri de kullanılmalıdır.

Kısıt çeşitleri şu şekildedir;

- Malzeme Kısıtları
- Yönetmel ve Politika Kısıtlar
- Kapasite Kısıtları
- Lojistik Kısıtları
- Pazar Kısıtları
- Davranış Kısıtları
- Planlama Kısıtları

Kısıtlar teorisi, bir bütün olarak sistemde beş temel adımı uygulanarak sürekli iyileştirme yapılmasını sağlar. Bu süreçte en önemli nokta beşinci adımda ilk adıma dönmektir. Sistem kısıtları belirlendikten sonra kısıtların nasıl yöneticiliğine karar verilir.

Uygulamamızda kısıtlar teorisindeki düşünce süreçlerinden buharlaşan bulut aracı kullanılmıştır. ‘Neye dönüştürülecek?’ sorusuna cevap aramaya başlanan noktada süreçte teknolojik ve eğitim araçlarından faydalanılarak personel sayısı kısıtı buharlaştırılmıştır. Masrafsızlık tanımının pazarlama personeli tarafından tanımlanması, para transferi sürecinin beklenen süre içerisinde gerçekleşmesi ve

müşteri memnuniyeti sağlanması amacıyla uzaklaştırılan bir aşama olduğundan sürecin kısıtı olarak tespit edilmiştir. Kısıtın kaldırıldığı yeni süreçte ise, masraf çıkması halinde operasyon personeli masrafsızlık tanımını banka politikası çerçevesinde müşteri karlılığı kriterini sağlaması halinde birim içerisinde bitecek şekilde tanımlayarak bu süreç adımını gerçekleştirebilmekte ve sürecin daha kısa sürede tamamlanmasını sağlayabilmektedir. Sürecin kısıtı, diğer bankacılık süreçlerinde de uygulandığı gibi yetkin personelin yer aldığı operasyon ekibine yetki devri ile kaldırılmıştır.

Sürecimizde zaman kısıtı olarak görülen masrafsızlık tanımı adımı kısıtlar teorisi düşünce süreleri yardımıyla iyileştirme sonrası çizilen ‘Ticari Müşterinin Banka Şubesine Yönlendirmiş Olduğu Kısıtı Ortadan Kaldırılmış Para Transferi Süreci’ nde, banka yönetiminin belirlediği performans ölçütü olan SLA süresi 30 dakikadan 20 dakikaya düşürülmüştür. Para transferi sürecin süresi sektör ortalamasının altına düşürülerek segmentteki banka müşterilerinin memnuniyetinde artış ve diğer bankalar arasında rekabet üstünlüğü sağlanmıştır.

## KAYNAKÇA

Akbulut, H. ve Ertan, S. (2015). Hizmet Sektöründe Kısıtlar Teorisi ve Katkı Muhasebesi: Bir Otel İşletmesinde Uygulama. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 8(3): 243-270.

Baraçlı, H., Coşkun, S. ve Güngör, C. (2001). Süreç İyileştirme Programları ile Ürün/Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi, *I. Ulusal Demir Çelik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Ankara: TMMOB Makine Mühendisleri Odası, 317-328.

Baş, M. (2004). Kısıtlar Teorisi: Felsefesi ve Uygulamasının İncelenmesi. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 144, 100-113.

Beylihan, E. ve Odabaş, M. S. (2018). Kısıtlar Teorisi: Bir Literatür Araştırması. *Black Sea Journal of Engineering and Science*, 1(4): 147-154.

Bezirci, G. (2006) Hizmet İşletmelerinde Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Bozkurt, R. (2003). *Süreç İyileştirme*, Ankara: MPM Yayınları.

Bramorski, T.; Madan, M.S., ve Motwani, J. (1997). Application of the Theory of Constraints in Banks. *The Bankers Magazine*, Jan-Feb 1997: 53-59.

Breen A. M., Burton-Houle, T. ve Aron, D C. (2002). Applying the Theory of Constraints in Health Care: Part 1 – The Philosophy. *Quality Management in Health Care*, 10(3): 40-46.

Büyükılmaz, O., Gürkan, S. (2009). Süreçlerde En Zayıf Halkanın Bulunması. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9): 177-195.

Chawla, S., Kant, R. (2017). Application of Theory of Constraints in Service Type Organization. *International Journal of Advance Research and Innovation*, 5(3): 366-371.

Deste, M., Berber, G. (2018). Süreç İyileştirme Uygulamaları Üzerine Bir Literatür Araştırması. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 2(2): 213-230.

Erol, M. (2008). Kısıtlar Teorisi (Yaklaşımı) ve Teorisinin Stratejisinin Maliyet Yönetiminde Kullanımı. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 39: 101-109.

Eyüboğlu, F. (2010). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ezcan, V., Işıkdag, Ü. ve Kuruoğlu, M. (2011). İnşaat Sektöründe Süreç Yönetimi, *Akademik Bilişim'11 - XIII. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 2 - 4 Şubat 2011 İnönü Üniversitesi, Malatya, 683-687.

Goldratt, E. ve Cox, J. (2015). Amaç. Çev., Ayşe Bilge Dicleli Ankara: Optimist Yayıncılık, 2015.

Gümüsoğlu, S., Özdağoğlu, G. ve Kellevezir, I. (2017). Redesigning Processes in Municipalities: A Case Study on Developing Process Architecture and Mapping Processes. *Ege Akademik Bakış*, 17(2): 229-242.

Gürsakal, N. (2005). *Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karagün, V. ve Sözen, M. (2017). Kısıtlar Teorisinde Kapasite Kısıtı ve Bir Uygulama. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2): 184-199.

Kaygusuz, S. (2005). Kısıtlar Teorisi: Varsayımlar, Süreç ve Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 133-156.

Kaygusuz, S. (2011). Kısıtlar Teorisi ve Maliyet Hacim Kar Analizi: Bir Çalışma Sayfası Modellemesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 52: 171-188.

Kılıç, Ş. ve Aydınli, C. (2015). Sağlık Kurumlarında Süreç Yönetimi Uygulamaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 143-172.

Küçük, O. ve Korucuk, S. (2018). *Süreç Yönetimi: Bir Uygulama*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Moreira, M.R., Castano, J.D.M., Sousa, P.S. ve Meneses, R. F. (2014). Applying Goldratt's Framework to the Banking System. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 22(2): 107-117.

Motwani, J., Klein, D. Ve Harowitz, R. (1996a) The Theory Of Constraints in Services: Part 1 – The Basics. *Managing Service Quality*, 6(1): 53–56.

Motwani, J., Klein, D. Ve Harowitz, R. (1996b) “The Theory Of Constraints in Services: Part 2 – Examples from Health Care. *Managing Service Quality*, 6(2), 30-34.

Onursal, F. S., Birgün, S. ve Yazıcı, S. (2018). Soğuk Zincir Zayıf Problemlerinin Çözümü İçin Kısıtlar Teorisi Düşünce Süreçleri Uygulaması. *International Conference on Eurasian Economies 2018*, Taşkent-Özbekistan, 18-20 Haziran 2018, 332-342.

Özkol, A. E. (2018) Stratejik İşletme Kararlarında Kısıt, Süreç ve Mamul Karmaşı. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(2): 131-144.

Özveri, O., Kabak, M. (2016). “Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri Ve Bir Organizasyonun ve Süreç Yönetimi Olgunluğunun Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, XVIII (1): 101-110.

Özvural, Ö. G., Gün, Ö. ve Ak, E. (2014). Etkin Bir Yazılım Süreç Yönetimi İçin Süreç Yönetim Aracı Seçimi. *VIII. Ulusal Yazılım Sempozyumu*, KKTC, 598-606.

Reid, R. A. (2007). Applying the TOC Five-step Focusing Process in the Service Sector: A Banking Subsystem. *Managing Service Quality*, 17(2): 209-234.

Ringim, K. J., Hasnan, N. ve Razalli, M. R. (2010). Applying Theory of Constraints to Achieve the Operational Performance of Banks. *Pacific Rim Objective Measurement Symposium 2010*, The International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur.

Sadıç, Ş., Özdemir, D. ve Gözlu, S. (2006.) Kısıtlar Kuramı Yaklaşımı ile Petrol İthalat ve Ulusallaştırma Sürecinin İyileştirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 10(2): 99-118.

Şimşit, T., Günay, S. ve Vayvay, Ö. (2014) Theory of Constraints: A Literature Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150: 930-936.

Taştan, H. ve Demircioğlu, E. (2014). Kısıtlar Teorisi Araçlarından Düşünme Süreçlerinin Teorik Olarak İncelenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1): 61-74.

Tekin, M. ve Şahin, Ş. (2014). Kısıtlar Teorisine Göre Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Motivasyonu ve İşletme Başarısına Etkisi: PVC Üretim İşletmesi Üzerine Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Dr. Mehmet Yıldız Özel Sayısı: 209-223.

Tekin, M. ve Zerenler, M. (2007). *Esnek İşletme*, Ankara: Nobel Yayınları.

Turan, Hakan; Özcan, Burcu; Kumru, Pınar; Akman, Gülşen (2012) Process Improvement Study to Approach of Theory of Constraints in Banking Sector. [http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/burcu.ozcan/bildiri/burcu.ozcan23.10.2012\\_14.30.29bildiri.pdf](http://akademikpersonel.kocaeli.edu.tr/burcu.ozcan/bildiri/burcu.ozcan23.10.2012_14.30.29bildiri.pdf) (erişim. 01.04.2019)

Türkan, T. ve Görener, A. (2017). Süreç İyileştirme: Vasıflı Çelik Üretim Sektöründe Bir Uygulama. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2): 23-40.

Tütüncü, Ö., Doğan, Ö. ve Topoyan, M. (2004). Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması”, *Selçuk Üniversitesi IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler*, 8-10 Ekim 2004, Konya, 354-360.

Ünal, E., Tanış, V. ve Küçükşavaş, N. (2007). Kısıtlar Teorisi ve Süreç Muhasebesinin Yönetim ve Muhasebe Açısından Önemi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 7: 23-35.

Ünal, E., Tanış, V. ve Küçüksavaş, N. (2005) Kısıtlar Teorisi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2): 433-448.

Watson, K., Blackstone, J. ve Gardiner, S. C. (2007). The Evolution of a Management Philosophy: The Theory of Constraints. *Journal of Operational Management*, 25 (2): 387-402.

Yılmaz, A. ve Sarıaltın, H. (2011). KOBİ'lerde Süreç Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi: Sakarya İli I. Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXX (2): 155-186.

Yükçü, S., Atağan, G. ve Özkol, A. E. (2017). İşletmelerde Kısıttan Çıkış Yolları. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(3): 727-745.

Yükçü, S.; Yüksel, İ. (2015). Hastane İşletmelerinde Kısıtlar Teorisi Yaklaşımı ve Örnek Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29 (3): 557-578.

Yüksel, H. (2011). Kısıtlar Teorisinin Düşünce Süreçleri Kullanılarak Bir Üretim İşletmesinin Etkinliğinin Artırılması. *Journal of Yaşar University*, 21(6): 3622- 3632.