

**T.C
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İŞLETMECİLİĞİ
PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SÜRDÜRÜLEBİLİR SÜREÇ YÖNETİMİ VE
DENGELENMİŞ HEDEF KARTI İLİŞKİSİ**

İbrahim AYDIN

Danışman

Prof. Dr. Onur ÖZVERİ

İZMİR- 2019

**T.C
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İŞLETMECİLİĞİ
PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SÜRDÜRÜLEBİLİR SÜREÇ YÖNETİMİ VE
DENGELENMİŞ HEDEF KARTI İLİŞKİSİ**

İbrahim AYDIN

Danışman

Prof. Dr. Onur ÖZVERİ

İZMİR- 2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum **“SÜRDÜRÜLEBİLİR SÜREÇ YÖNETİMİ VE DENGELENMİŞ HEDEF KARTI İLİŞKİSİ”** adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

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



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Sürdürülebilir Süreç Yönetimi Ve Dengelenmiş Hedef Kartı İlişkisi

İbrahim AYDIN

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Üretim Yönetimi Ve Endüstri İşletmeciliği Programı

Teknolojinin gelişimi ile birlikte rekabet artmakta ve iyi yönetilemeyen kurumlar için yıkıcı bir hal almaktadır. Kuruluşların en önemli amaçlarından olan, “Büyüme” ile birlikte yönetim becerisi geliştirilmesi hayati önem taşımaktadır. Rekabet ve Büyüme kuruluşlara birçok avantaj sunduğu gibi birçok da tehlikeyi barındırmaktadır. Büyüyen kuruluşların, yönetim becerilerini aynı şekilde büyütememesi sonucu hızla yok oldukları görülmektedir. Bu gibi durumlar için yeni yöntemler, uygulamalar geliştirilmektedir. Süreç Yönetimi şirket faaliyetlerinin tanımlanmasından, sınıflandırılmasından, izlenmesi ve iyileştirilmesinden oluşan bir yaklaşımdır. Bilgisayar sistemlerinin gelişmesi ve çeşitli yazılımlarla kuruluşlar tüm süreçlerini hızlı yönetebilmekte ve sonuçlarını izleyebilmektedir. Balanced scorecard yalnızca finansal göstergelere odaklanmanın sürdürülemez olduğunu bununla birlikte, kuruluşun amaçlarını, stratejilerini, göstergelerini ve diğer yönetim araçlarının birbirine entegre edilmesi gerektiğini göstermektedir.

Kurumsallaşma sürecinde olan kuruluşların zaman zaman yeni akım uygulamaları uyarlamadan kendi bünyesinde uygulamaya çalıştığını görmekteyiz. Oysa kuruluşun süreçlerine katkısı olmayan bu tür uygulamalar çalışanlar üzerinde olumsuz etki bırakmakta ve kaynak israfı oluşturmaktadır. Birbiri ile entegre edilmemiş ve amacı doğrultusunda kullanılmayan yöntemler şirketleri hantallaştırmakta ve asıl amacından uzaklaştırmaktadır.

Bu çalışmada uygulamakta olduğu yönetim sistemlerini birbiri ile entegre etmiş bir kuruluşun uygulama aşamaları incelenmiştir. Kuruluşun; Süreç Yönetim Sistemi, Balanced Scorecard, Vizyon, Stratejik Plan, Bütçe, Performans

Yönetim Sistemi, Görev Tanımları gibi uygulamalarının birbiri ile olan ilişkisi ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Süreç Yönetim Sistemi, Süreç İyileştirme, Dengelenmiş Hedef Kartı, Balanced Scorecard, Stratejik Yönetim, Stratejik Plan, EFQM, Mükemmellik Modeli,



ABSTRACT

Master's Thesis

**The Relationship Between Sustainable Process Management and Balanced
Scorecard**

İbrahim AYDIN

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Production Management And Industrial Management Programı

With the development of technology, competition increases and becomes destructive for institutions that are not well managed. Büyüme, organizasyonların en önemli hedeflerinden biridir. As organizations grow, improving management skills is vital. Competition and Growth offer many advantages to organizations as well as many hazards. It is seen that growing organizations are rapidly disappearing as a result of their management skills not growing in a similar way. New methods and applications are developed for such cases. Process Management is an approach consisting of defining, classifying, monitoring and improving company activities. With the development of computer systems and various softwares, organizations can manage all of their processes quickly and monitor the results. The balanced scorecard shows that focusing solely on financial indicators is unsustainable. It emphasizes the need to integrate the objectives, strategies, indicators and other governance tools of the organization. Methods that are not integrated with each other and are not used for their purpose make the institutions cumbersome and remove them from their original purpose.

Organizations that are in the process of institutionalization, from time to time, we see that they are trying to implement new current applications without adapting them. However, such practices, which do not contribute to the processes of the organization, have a negative impact on the employees and create waste of resources. Methods that are not integrated with each other and are not used for

their purpose make the institutions cumbersome and remove them from their original purpose.

In this study, the implementation stages of an organization that integrates management systems with each other are examined. The relationship between the applications of the organization such as Process Management System, Balanced Scorecard, Vision, Strategic Plan, Budget, Performance Management System and Job Descriptions have been revealed.

Keywords: Process Management System, Process Improvement, Balanced Scorecard, Strategic Management, Strategic Plan, EFQM, Excellence Model,

SÜRDÜRÜLEBİLİR SÜREÇ YÖNETİMİ VE DENGELENMİŞ HEDEF KARTI İLİŞKİSİ İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	II
YEMİN METNİ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
TEZ ONAY SAYFASI	I
YEMİN METNİ	III
TABLolar LİSTESİ	XIV
EKLER LİSTESİ	XVI

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM SÜREÇ YÖNETİM SİSTEMİ

1. SÜREÇ KAVRAMI VE SÜREÇ YÖNETİMİ	3
1.1 SÜREÇ KAVRAMI	3
1.1. SÜRECİN ÖĞELERİ	5
1.1.1. Girdi	5
1.1.2. Çıktı	5
1.1.3. Tedarikçi	5
1.1.4. Müşteri	6
1.1.5. Geri Bildirimler	6
1.1.6. Sınırlar	7
1.1.7. Sağlayıcılar	7
1.1.8. Süreç Sahibi	7
1.2. SÜREÇLERİN ÖZELLİKLERİ	8
1.3.1. Süreç Performans Göstergeleri	14
1.3.1.1. Etkinlik Göstergeleri	14
1.3.1.2. Verimlilik Göstergeleri	14

1.3.1.3. Esneklik Göstergeleri	15
1.3.2. Performans Ölçümünde Dört Boyut	15
1.3.3. Performans Göstergelerinin Yönetimi	16
1.4. SÜREÇLERİN DOKÜMANTASYONU	18
1.5. SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ	22
1.5.1. Süreç İyileştirme Yöntemleri	25
1.5.1.1. Yöneylem Araştırmasında Problem Çözme Yaklaşımı	26
1.5.1.2. Balık Kılıcı Diyagramı	27
1.5.1.3. Serpilme Diyagramı	29
1.5.1.5. Kıyaslama (Benchmarking)	30
1.5.1.6. Beyin Fırtınası	31
1.5.1.7. Nominal Grup Tekniği	31
1.5.1.8. Pareto Analizi	32
1.5.1.9. Toplam Kalite Yönetimi	33
1.5.1.10. Kaizen	34
1.5.1.11.6 Sigma (Katma Değer Analizi)	35
1.5.1.12. Poka –Yoke	36
1.5.1.13. Tam Zamanında Üretim (Just In Time)	36
1.5.1.14. Kanban	38
1.5.1.15. Jidoka	38
1.5.1.16. Yalın Üretim	38

İKİNCİ BÖLÜM

DENGELENMİŞ HEDEF KARTI (BALANCED SCORECARD)

2. DENGELENMİŞ HEDEF KARTI (DHK)	40
2.1 DENGELENMİŞ HEDEF KARTI TANIMI	40
2.2. DENGELENMİŞ HEDEF KARTI TARİHÇESİ	41
2.3. TÜRKİYE’DE DENGELENMİŞ HEDEF KARTI	42
2.4. DENGELENMİŞ HEDEF KARTI BOYUTLARI	44
2.4.1. Finansal Boyut	46
2.4.2. Müşteri Boyutu	48
2.4.3. İç Süreçler Boyutu	49

2.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	51
2.5. DENGELENMİŞ HEDEF KARTI GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ	52
2.6. DENGELENMİŞ HEDEF KARTI TASARIMI	54
2.7. DENGELENMİŞ HEDEF KARTININ ÖZELLİKLERİ	55
2.7.1. Stratejik Yönetim Özelliği	55
2.7.2. Ölçme Ve Değerlendirme Özelliği	55
2.7.3. Bütünsel Bakışla Karar Alma Özelliği	55
2.7.4. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Özelliği	55
2.7.5. Sürekli İyileştirme Özelliği	56

BÖLÜM 3

KİMYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE SÜREÇ YÖNETİMİ VE DENGELENMİŞ HEDEF KARTI UYGULAMASI

3. KİMYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE SÜREÇ YÖNETİMİ VE DENGELENMİŞ HEDEF KARTI UYGULAMASI	57
3.1 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	57
3.1.1. Örnek İşletmenin Seçimi	57
3.1.2. Veri Toplama Teknikleri	57
3.2. KİMYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	58
3.3. SÜREÇ YÖNETİMİNİN YENİDEN TASARLANMASI	59
3.3.1. Süreç Yönetim Sisteminin Mevcut Durumu	59
3.3.2. Süreç Yönetim Sisteminin Yeniden Tasarımı Süreci	59
3.3.2.1. Süreçlerin Sınıflandırılması ve Sahiplendirilmesi	60
3.3.2.2. Süreçlerin Dokümanite Edilmesi	62
3.3.2.3. Süreç Performans Göstergelerinin Tanımlanması Ve Sahiplendirilmesi	63
3.3.2.4. Performans Göstergelerine Hedef Verilmesi	64
3.3.2.5. Performans Göstergelerinin İzlenmesi	65
3.3.2.6. Performans Göstergelerinin İyileştirilmesi	66
3.4. DENGELENMİŞ HEDEF KARTI YÖNTEMİNİN KURULUM AMACI VE TASARIM AŞAMASI	68

3.4.1. Dengelenmiş Hedef Kartı Ekibinin Oluşturulması ve Eğitimi	69
3.4.2. Dokümantasyon Faaliyeti	70
3.4.3. Proje Planı	71
3.4.4. Projenin Gözden Geçirilmesi	71
3.5. X FİRMASINDA STRATEJİK PLAN VE DENGELENMİŞ HEDEF KARTININ BELİRLENMESİ	72
3.5.1. Stratejik Plan Oluşturma Yaklaşımı	72
3.5.2. Girdi Analizlerinin Yapılması	75
3.5.3. Mevcut Durum Analizlerinin Yapılması	83
3.5.4. Misyon Ve Vizyon 'un Gözden Geçirilmesi, Genel Strateji ile Ana İş Hedeflerinin Belirlenmesi	84
3.5.5. Değer Analizi ve Stratejilerin Oluşturulması	85
3.6. X FİRMASINDA SÜREÇ YÖNETİMİ, STRATEJİK PLAN, DENGELENMİŞ HEDEF KARTI, YILLIK PLAN VE BÜTÇE VE BİREYSEL PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN ENTEGRE EDİLMESİ	87
3.6.1. Süreç Yönetim Sistemi İle Strateji Yönetiminin Entegrasyonu	87
3.6.2. Stratejik Plan İle Dengelenmiş Hedef Kartı Entegrasyonu	88
3.6.3. Stratejik Plan, Süreç Yönetimi İle Yıllık Plan ve Bütçe Entegrasyonu	88
3.6.4. Süreç Yönetimi, Dengelenmiş Hedef Kartı İle Bireysel Performans Yönetim Sisteminin Entegrasyonu	89
SONUÇ	92
KAYNAKÇA	95

KISALTMALAR

AİH:	Ana İş Hedefleri
APG:	Ana Performans Göstergesi
ARGE MD:	Araştırma Geliştirme Müdürlüğü
BPI:	Business Process Improvement
BPR:	Business Process Reengineering
BSC:	Balanced Scorecard
BT:	Bölüm Toplantısı
ÇMA:	Çalışan Memnuniyeti Anketi
ÇTEM:	Çevre Teknik Emniyeti Müdürlüğü
ÇYS:	ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi,
DGG:	Değerlendirme Gözden Geçirme
EFQM MM:	Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation For Quality Management) Efqm Mükemmellik Modeli
FİŞ:	Fonksiyonel İlişki Şeması
GM:	Genel Müdür
GMY:	Genel Müdür Yardımcısı
İK:	İnsan Kaynakları
İSGYS:	Ohsas 18001 İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim
KALDER:	Türkiye Kalite Derneği
KBF:	Kritik Başarı Faktörleri
KK MD:	Kalite Kontrol Müdürlüğü
KSİE:	Kritik Süreç İyileştirme Ekipleri
KT:	Kurul Toplantısı
KYS:	ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi
MD:	Müdür
MDA:	Mevcut Durum Analizi
MDİE:	Maliyet Düşürme İyileştirme Ekipleri
MDPE:	Maliyet Düşürme Proje Ekipleri
PG:	Performans Göstergesi

PUKÖ:	Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
QFD:	Quality Funtion, Deployment
RYM:	Risk Yönetim ve İç Kontrol Müdürlüğü
SEPT:	Sosyal Ekonomik Politik ve Teknolojik
SİE:	Süreç İyileştirme Ekibi
SP MD:	Satış Pazarlama Müdürlüğü
SP:	Stratejik Plan
SPG:	Süreç Performans Göstergesi
St P MD:	Stratejik Planlama Müdürlüğü
SWOT:	Strong, Weak, Oppurtines, Thickness (Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit)
SYGG:	Stratejik Yönetim Gözden Geçirme
TKY:	Toplam Kalite Yönetimi
TPG:	Temel Performans Göstergesi
TSE:	Türk Standartları Enstitüsü
TZÜ:	Tam Zamanında Üretim
UKH:	Ulusal Kalite Hareketine
ÜY:	Üst Yönetim
YK:	Yönetim Kurulu
YÖK:	Yönlendirme Kurulu
YPB:	Yıllık Plan Bütçe

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Dokuz Performans Alanı	s.13
Tablo 2: Dört Boyutta Ölçüm	s.16
Tablo 3: Süreç Dokümantasyonunda Kullanılan Semboller	s.20
Tablo 4: DHK'nın Finansal Boyutunun Amaç Ve Ölçütleri	s.47
Tablo 5: DHK'nın Müşteri / Kullanıcı Boyutunun Amaç Ve Ölçütleri	s.49
Tablo 6: DHK'nın İç Süreçler Boyutunun Amaç Ve Ölçütleri	s.51
Tablo 7: DHK'nın Öğrenme Ve Gelişme Boyutunun Amaç Ve Ölçütleri	s.52
Tablo 8: DHK'nın Güçlü Ve Zayıf Yönleri	s.53
Tablo 9: Süreç Yönetim Sistemi ve Üst Seviye Süreç Haritası	s.60
Tablo 10: Değer Zinciri Analizi	s.61
Tablo 11: Müşteri Ziyaret ve Toplantılarının Yapılması Süreci Tanımlama Formu	s.62
Tablo 12: Üretim Planlama Ve Stok Yönetimi Üst Süreci İle Bu Sürece Ait Ana Süreçlerin TPG, SPG Ve APG'si	s.64
Tablo 13: Performans Göstergesi İzleme Formu	s.65
Tablo 14: Eğitim yaygınlaştırma tablosu	s.70
Tablo 15: Üst Seviye Süreç Haritası Planlama Bölümü	s.73
Tablo 16: Stratejik Plan Süreci Aşamaları	s.74
Tablo 17: Paydaş Beklenti ve İhtiyaçları Analizi	s.76
Tablo 18: Pazar Rekabet Analizi	s.77
Tablo 19: Rakip Rekabet Analizi	s.78
Tablo 20: SEPT Analizi (Ekonomik - Demografik)	s.79
Tablo 21: SEPT Analizi (Yasa ve Regülasyon)	s.80
Tablo 22: SEPT Analizi (Teknoloji Analizi)	s.80
Tablo 23: SEPT Analizi (İç ve Dış Denetim Analizi)	s.81
Tablo 24: Kıyaslama ve Öğrenme Bilgileri Analizi	s.82
Tablo 25: Ana İş Hedefleri	s.84
Tablo 26: Belirlenen Kritik başarı Faktörleri	s.85
Tablo 27: Strateji Haritası	s.86
Tablo 28: Ana İş Hedefi, Üst Süreç ve Strateji İlişkisi	s.87
Tablo 29: Stratejik Plan, Süreç Yönetimi İle Yıllık Plan Ve Bütçe Entegrasyonu	s.89
Tablo 30: Hedeflerin Yayılımı	s.91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Süreç Modeli	s.4
Şekil 2: Sürecin Yapısı Ve Temel Unsurları	s.8
Şekil 3: Sürecin Sesi (Süreç Performans Ölçümü)	s.9
Şekil 4: Dört Seviyeli Süreç Hiyerarşisi	s.10
Şekil 5: Altı Seviyeli Süreç Hiyerarşisi	s.10
Şekil 6: Performans Ölçümünde 4 Boyut	s.16
Şekil 7: PUKÖ Döngüsü	s.18
Şekil 8: Süreç İlişki Diyagramı	s.19
Şekil 9: Örnek Mal Teslim Alma İş Akış Şeması	s.22
Şekil 10: İş Süreçlerinin (BPI) Metodolojisinin Temel Adımları	s.23
Şekil 11: İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması (BPR) Metodolojisinin Temel Adımları	s.23
Şekil 12: Yöneylem Tekniklerinin Yönetimsel Süreçlere Etkisi	s.26
Şekil 13: Yöneylem Yaklaşımında Problem Çözme Aşamaları	s.27
Şekil 14: Paketleme Bölümü Balık kılıcı Diyagramı	s.28
Şekil 15: Pozitif İlişkili Serpilme Diyagramı	s.29
Şekil 16: Çekme Sistemi	s.37
Şekil 17: Kanban Kart Örneği	s.38
Şekil 18: DHK Boyutlarının Kurum Stratejisi İle İlişkisi	s.45
Şekil 19: DHK Neden Sonuç İlişkisi	s.45
Şekil 20: DHK 'nın Boyutları Ve Arasındaki İlişki	s.47
Şekil 21: DHK' nın İç Süreçler Boyutunun Unsurları	s.50
Şekil 22: Ana İş Hedefi, Üst Süreç Ve Strateji İlişkisi	s.88
Şekil 23: Süreç Yönetimi, Dengelenmiş Hedef Kartı ve Bireysel Performans Yönetim Sistemi Entegrasyonu	s.90

EKLER LİSTESİ

Ek-1 : Proje Planı



GİRİŞ

Kuruluşların faaliyetlerinin tanımlandığı, sınıflandırıldığı, sorumlularının belirlendiği ve performans göstergeleri ile değerlendirilip iyileştirildiği sistemin tümüne Süreç Yönetimi denilmektedir. Balanced Scorecard, yalnızca finansal verilerin takip edilmesi yerine, farklı boyutlarda ölçüm metrikleri ortaya koyan ve bunları stratejilerle ilişkilendiren bir yaklaşımdır. Bu tezde; bu sistemler analiz edilmekte ve ilişkileri ortaya konulmaktadır.

Birinci bölümde; süreç yönetimine ilişkin kavramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Sürecin tanımı, hiyerarşisi, dokümantasyonu ve iyileştirilmesine yönelik araçlara değinilmiştir. Süreç iyileştirme araçlarına ilişkin kısaca tanım ve kavramsal çerçeveye değinilmiştir. Literatürde ve uygulamada çok çeşitli yöntemler bulunmakla birlikte çalışmada belli başlı yöntemler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; Balanced Scorecard'ın tanımına, tarihçesine, tasarım yapısına, özelliklerine ve güçlü zayıf yönlerine değinilmiştir. 1993 yılında Robert Kaplan ve David Norton'un Harvard Business Review'da yayınlanan makalesi ile başlayan Balanced Scorecard; yeni çalışmalar ve uygulamalarla geliştirilerek diğer yönetim sistemleri ile entegre bir yapıya kavuşmuştur. Sistemi uygulayan kuruluşlar Balanced Scorecardı; stratejilerin kuruma yaygınlaştırılması, stratejik yönetim, performans yönetimi, süreç yönetimi gibi amaçlar için kullanmaktadır.

Üçüncü bölümde, Süreç Yönetimi ve Balanced scorecard yaklaşımlarını uygulayan bir kuruluşun yapısı incelenmiştir. Süreç yapısının oluşturulma aşamaları, Stratejik planlama sürecinin girdileri ve planlama süreci analiz edilmiştir. Süreç Yönetimi, Balanced Scorecard ve Stratejik Planın nasıl entegre edildiği ortaya konulmuştur. Kuruluşta süreç yönetim sisteminin uygulanma amaçları zaman içinde olgunlaşma ile birlikte farkındalık artmıştır. 2005 yılından itibaren başlayan stratejik yönetim çalışmaları ile hız kazanmıştır. Ulusal Kalite Ödülüne katılma süreci kuruluşun sistemlerini entegre etmesine ve etkinliğinin artmasına neden olmuştur. Bu aşamada Balanced Scorecard uygulamasını, süreç yönetimi, stratejik yönetim ve performans yönetimi ile entegre etmiştir. Vizyonun stratejik hedeflere dönüştürülmesi, bu stratejilerin yaşama geçirilmesi için neden sonuç ilişkisi içinde 4 yıllık entegre stratejilerin oluşturulması, stratejilerin planlanan aksiyon ve projelerin belirlenmesi, stratejileri yaşama geçirecek süreçlerin yapısı ve hedeflerinin stratejilerle uyumlu hale

getirilmesi, stratejik hedeflerin performans yönetim sistemi aracılığı ile tüm personele yaygınlaştırılması uygulamanın en önemli ve kritik adımları idi.

Çalışma yapılırken yapılan görüşme, gözlem ve incelenen dokümanlar sonrası karşılaşılan problem, direnç ve kuruluşların yönetim sistemlerinin entegrasyon yapılmadan uygulanmasına yönelik değerlendirmeler sonuç bölümünde yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİM SİSTEMİ

1. SÜREÇ KAVRAMI VE SÜREÇ YÖNETİMİ

1.1 Süreç Kavramı

Şirket süreçlerinin ve süreç yönetiminin yapılandırılması açısından sürecin ne olduğunun ve nasıl tanımlanması gerektiği son derece önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışmamızın ilk bölümünde süreç yönetimini ele alıp, süreç kavramı süreçlerin tanımlanması, sınıflandırılması ve süreç hiyerarşisini özetlemeye çalışacağız.

Süreç ilk olarak “American Heritage” sözlüğünde 1978 yılında tanımlanmıştır. Süreç burada “bir son veya bir sonuç meydana getiren bir dizi eylem, değişiklik veya işlev” olarak tanımlanmıştır. (Tenner ve DeToro, 1997, Aktaran: Akçal Aras, 2005:26)

Harrington ise Business Process Improvement adlı kitabında süreci “ bir girdiyi alıp, ona değer katan ve dâhili veya harici bir müşteriye çıktı sağlayan herhangi bir faaliyet veya faaliyet grubu” olarak tanımlamıştır. (Harrington, 1991) Harringtonun yapmış olduğu bu tanımdan sonra günümüze gelene kadar sürece ait tanım fazla şekil değiştirmemiştir.

Süreç; bir veya birden fazla girdinin alınıp bunlardan müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak bir çıktının oluşturulduğu faaliyetlere verilen addır. Süreç döngüsü ürüne değer katar.

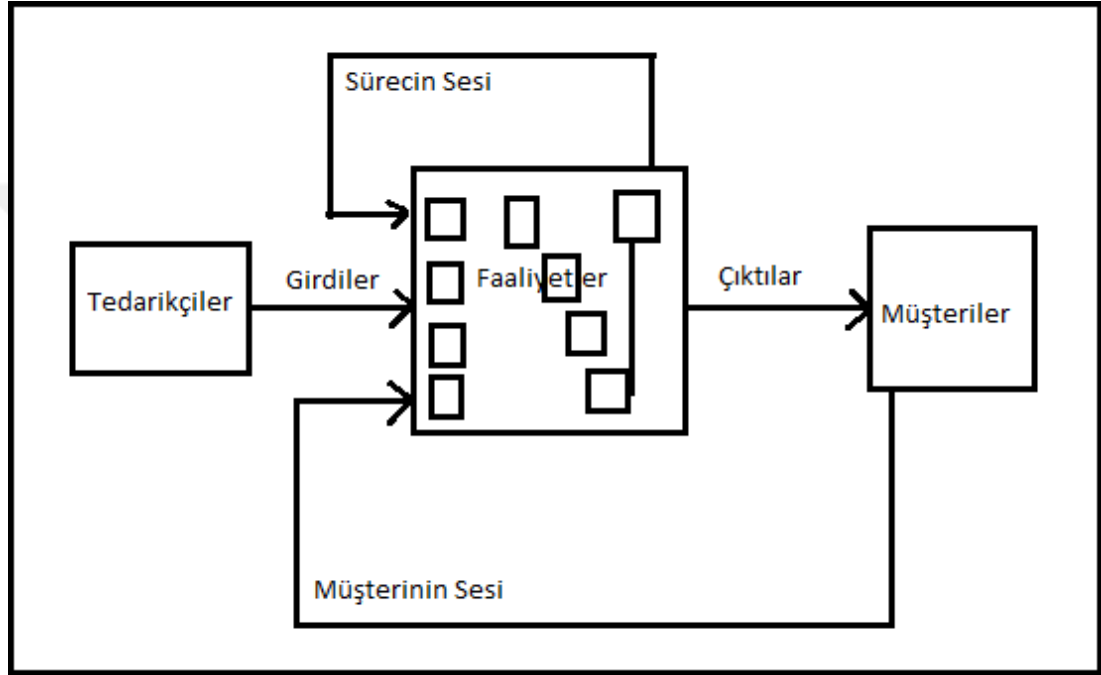
Süreç, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) standardında “girdileri çıktı haline getiren birbirleriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı” olarak tanımlanmıştır.

Bunların yanı sıra süreç, özellikle üretim sektörünün her aşamasında var olan bir kavramdır. Ayrıca süreç, işletmede belli bir fonksiyon dâhilinde olabileceği gibi; diğer fonksiyonlar arasında sürekli bir etkileşim içinde de olabilir. Mükemmel bir sürecin varlığından söz edilememesinin sebebi ise, değişen koşulların sürekli iyileştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla süreçlerde, katma değer yaratan veya yaratmayan bölümlerin ve faaliyetlerin tespiti ve değer katmayan aktivitelerin

ortadan kaldırılması büyük önem taşımaktadır. Bu sayede zaman, maliyet ve müşteri memnuniyeti açısından büyük faydalar sağlanabilecektir. Tüm bu açıklamalardan hareketle süreç özellikleri; müşteri merkezlik, sahiplenilme, açıkça anlaşılma, ölçülebilme ve sürekli iyileştirilebilme olarak ifade edilmektedir (Herand ve Doğruel, 2014: 17).

Tanımlardan yola çıkarak oluşturulan süreç modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Süreç Modeli



Süreç, bir kısım girdilerin insan ya da makine yardımıyla kullanılabilir çıktılara dönüştürülmesi işlemidir. Süreç, ürüne değer katan bir dönüşümdür ve bu dönüşümün verimliliği kaynakların kullanım verimliliğini verecektir (Soyateş, 2003:11). Süreç, amaçlanan bir çıktıyı elde etmek için kullanılan çeşitli girdiler üzerinde katma değer yaratan faaliyetlerdir. Girdileri çıktılara ya da sonuçlara dönüştüren birbiriyle ilişkili işlemler zinciridir (Bayram, 2003: 3).

Süreç, işletme sisteminin alt parçasıdır. Bu parçalar bütünü tüm sistemi oluşturur. Parçaları tek tek incelenebildiği gibi nihayetinde sistemin tamamını ele almak gerekecektir. Bu parçaların birbiriyle etkileşimi, iletişimi tüm boyutları ile incelenmelidir. Peter M. Senge’ye göre; sistem düşüncesi olmadan vizyon gelecek üzerine sevimli resimler çizmekle kalır, ama buradan oraya gidebilmek için hakim olunması gereken güçleri anlamamıza yardım etmez (Senge, 1997: 20)

İş süreci yönetimi terimi, iş sürecinin tasarımı, analizi ve iyileştirilmesi konusunda geniş kapsamlı bir iş felsefesi haline gelmiştir(Wisner ve Stanley, 2008: 7).

1.1. Sürecin Öğeleri

1.1.1. Girdi

Sürecin dışından sürecin içine dâhil olarak süreci harekete geçiren öğelerdir. Girdiler süreç içerisinde dönüşüme uğrayarak süreç tarafından katma değer oluştururlar. Kaynaklar bazı durumlarda girdilerden ayrı göz önüne alınabilirler. Kaynaklar, sürecin işlemlerini sağlayan işgücü, malzeme, bilgi, sermaye şeklinde tanımlanır.

1.1.2. Çıktı

Girdileri müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla katma değer kazanarak uğradığı dönüşümün sonucudur. Fiziksel çıktı, destek ve bilgi olmak üzere 3 çeşit bulunur. Kısaca çıktı için müşteriye süreç tarafından üretilen mal ve hizmet diyebiliriz.

1.1.3. Tedarikçi

Organizasyonun içinden veya dışından olabilen, sürecin girdilerinin bir veya birkaçının temin edilmesini sağlayan kişi veya kuruluşlara denilmektedir. Tedarikçilerin kuruluş içinden veya dışından olabileceğini bir örnekle açıklayalım. Sipariş verme sürecini ele alacak olursak kurum içinden sipariş talep formu doldurulur. Malzeme kabul sürecinde malzemeyi sağlayan taraf organizasyon dışından bir tedarikçi olabilir. Ayrıca tedarikçiler sürecin müşterisi konumunda da olabilirler. Örnek olarak müşteri şikâyetlerinin yönetimi sürecinde tedarikçi tarafından yapılan şikâyetlerin çözümünde tedarikçi müşteri konumunda olmaktadır.

1.1.4. Müşteri

Organizasyonun içinden veya dışından olabilen sürecin çıktılarını kullanan kişilere, kurum ve kuruluşlara müşteri denilmektedir. Müşterilere kurum veya kuruluşlardan çok kişi olarak tanımlamak daha doğru sonuçlara varabilmemizi sağlayacaktır. Çünkü müşterileri şirket olarak tanımlarsak şirketlerin gereksinim ve beklentileri hakkında sorgulamalar yapma gerçekçi bir şekilde yapılamayacağından dolayı müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğru bir şekilde belirlemek mümkün olmayabilmektedir. Çıktının müşteri beklentilerini karşılayamaması durumlarda çıktıyı meydana getiren sürecin dikkatle ele alınması gerekmektedir.

Süreç yönetiminde müşteriler iç ve dış müşteriler olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır. İç müşterilerin, sürecin içerisinde görev yapan ve bu sürecin çıktısından faydalanan unsurlardır. Dış müşteriler ise, sürecin nihai çıktısını alan organizasyon dışındaki kişilerdir. Üretim sürecini siparişten teslimata doğru ele alırsak malı teslim alan tüketiciye dış müşteri, bu süreçte rol alan işletme çalışanlara ise iç müşteri denilmektedir.

1.1.5. Geri Bildirimler

Müşteri memnuniyetinin seviyesinin ölçülmesi ve süreç çıktıları için kullanılan kaynakların değerlendirilmesi için toplanan verilerdir. Müşteri geribildirimleri, sürecin çıktılarının müşteri ihtiyaç ve beklentilerine hangi derecede karşılayabildiğini bize gösterir. Müşterinin geri bildirimleri süreç iyileştirme çalışmalarında oldukça önem arz etmektedir. Çünkü süreç iyileştirme çalışmalarında amaç müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılanması ve aşılmasıdır. Müşteri geri bildirimlerini ölçmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler, müşteri memnuniyet anketleri, pazar araştırmaları müşteri şikâyet ve önerileri, Quality Function, Deployment (QFD) gibi yöntemlerden yararlanır.

Süreç geribildirimleri; sürecin çıktılarına ulaşmak için kullanılan kaynaklar ve süreç boyunca yolunda gitmeyen işler hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlar. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sağlayabilmek için kullanılan kaynaklarında dengeli ve optimum seviyede kullanılması gerekmektedir. Süreç Yönetiminde elde edilen çıktıda

kullanılan kaynaklar işgücü, zaman, maliyet vb. dir. Bu kaynakların optimum seviyede verimli kullanılması süreç iyileştirme çalışmalarında oldukça fazla derecede önem arz etmektedir. Müşteri beklenti ve ihtiyaçları %100 karşılanamıyorsa süreç girdi unsurundan başlanarak gözden geçirilir. Girdiler gözden geçirildikten sonra işlemler ve yöntemlerde ele alınarak soruna neden olan sebepler araştırılır.

1.1.6. Sınırlar

Süreç girdi ve çıktı arasında sınırlandırılır. Bu sınırlandırmanın en önemli amacı süreç iyileştirmeler sırasında odaklanılacak bölgelerin kolaylıkla tespit edilmesinin sağlanmasıdır. Özellikle birden fazla süreç iyileştirilmesi yapılacaksa bu sınırlandırmalar sayesinde her sürecin kendi sınırları dikkate alınır. Bunun neticesinde her bir süreçteki faaliyet alanı göz ardı edilmeden ele alınmış ve iyileştirmeler sağlıklı bir şekilde yapılmış olur.

1.1.7. Sağlayıcılar

Bir süre boyunca girdilerin çıktıya dönüştürülmesinde rol oynayan birey ve fonksiyonlara verilen addır.

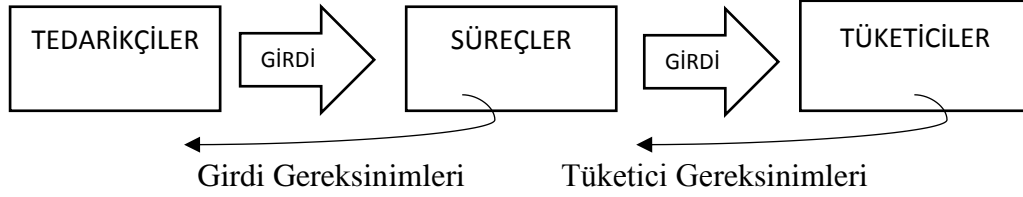
1.1.8. Süreç Sahibi

Süreç boyunca girdilerin çıktılara dönüşmesine kadar ve ayrıca süreç iyileştirilmelerinde sorumluluğu bulunan kişilere süreç sahibi denir. Sürecin sınırları dâhilinde tüm sürece ve tüm işlere odaklanırlar. Süreç sahibi, sürecin optimum performansı ile günlük performansları ile ilgilidir. İşletmedeki tüm çalışanların birden fazla süreçle ilişkisi bulunmaktadır. Kişiler, bir süreci yaratan işlem aşamalarını paylaşmaktadır. Yansıra, sürecin başarıyla tasarlanmasından birinci derecede sorumlu olan takım üyesi süreç sahibidir. Süreç sahibi, sürecin en başından itibaren sonuna kadar bütün aşamalarında sorumlu görülen biridir. Bir süreç sahibi olarak çalışan kişi aynı zamanda takım lideri olmayı arzu edebilir, süreç iyileştirme aktivitelerine dâhil olabilir veya süreç ile alakalı olarak bilgilendirilmiş bir başka kişiyi delegasyonu

olarak atayabilir (Bozkurt, 2003: 18-19). Süreç sahibi olan kişi aynı zamanda sürecin başarısını ölçmek, süreci iyileştirmek, sürecin sürdürülebilirliğini sağlamak sorumlu kişidir. Ayrıca kuruluşun yönetim süreçlerine de katılmalıdır.

Sürecin temel unsurları Şekil 2’de gösterilmiştir (Keçecioglu, 2003:1).

Şekil 2: Sürecin Yapısı Ve Temel Unsurları



1.2. Süreçlerin Özellikleri

Sürecin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

Tanımlanabilirlik: Sürece ait temel unsurların belirlenebilmesi özelliğidir.

Ölçülebilir: Sürecin performans göstergelerinin, aşamalarının, verimliliğinin ve doğurduğu sonuçların ölçülebilmesi özelliği olarak tanımlanabilir.

Yinelenebilir: Sürece ait girdiler ile oluşturulan çıktıların müşteri ihtiyaç ve isteklerinde göre revize edilebilmesi özelliğidir. Süreçlerin tekrarlanabilirlik özelliği sayesinde problemlerin kolayca saptanabilmesi ve önceki dönem verileriyle karşılaştırma yapabilmek mümkün olmaktadır.

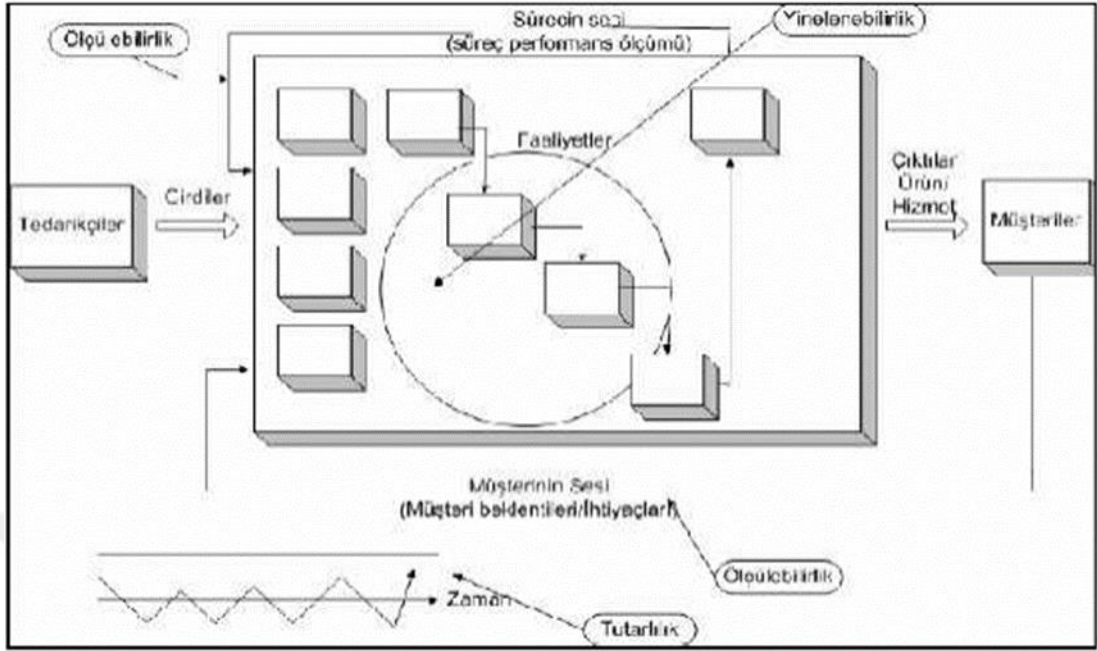
Kontrol Edilebilir: Süreci takip edenler ve süreçlerden sorumlu olanlar açısından sürecin sürekli kontrol altında tutulabilmesi, gerektiği aşamalarda revize ve müdahale edilebilmesi özelliğidir.

Katma Değer Yaratır: Sürece ilişkin çıktılarının kalitesi ile birlikte müşterileri tatmin etmesi sonucunda olumlu etki yaratabilme özelliğidir.

Dönüştürme: Süreçler girdinin daha değerli bir çıktıya dönüştürülmesini sağlarlar. Dönüştürme fiziksel ürünlerde somut sonuçlar ortaya çıkarırken, bilginin dönüştürülmesinde verilerin işlenmesi sonucunda bilgi açığa çıkmaktadır.

Sürecin öğeleri Şekil 3’de gösterilmiştir (Carr ve Johansson, 1997:25)

Şekil 3: Sürecin Sesi (Süreç Performans Ölçümü)



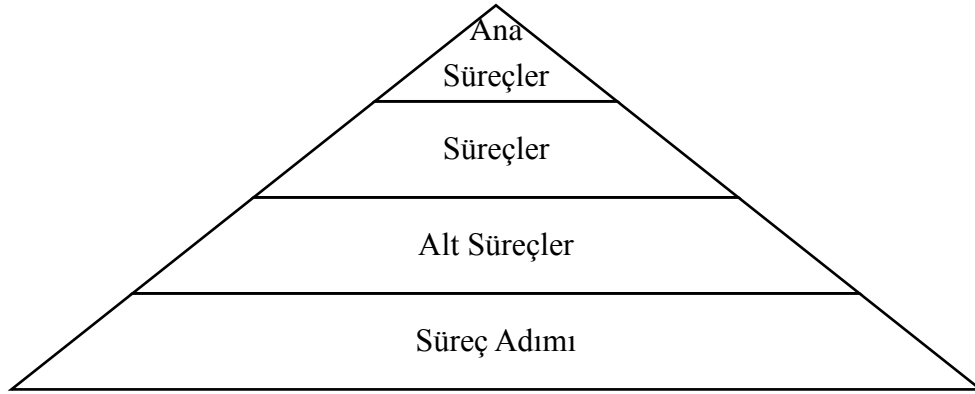
Süreçlerin temel unsurları ve tanımlayıcı özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Okay,1998:86):

- Müşteri gereksinim ve Beklentileri: Sürecin çıktısı olan ürün ve hizmetlere ilişkin olarak müşteri tarafından veya müşteri adına tanımlanmış özelliklerdir.
- Tedarikçiler: sürecin girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlardır. Tedarikçiler organizasyonun içinden veya dışından olabilirler.

1.3. Süreçlerin Hiyerarşisi

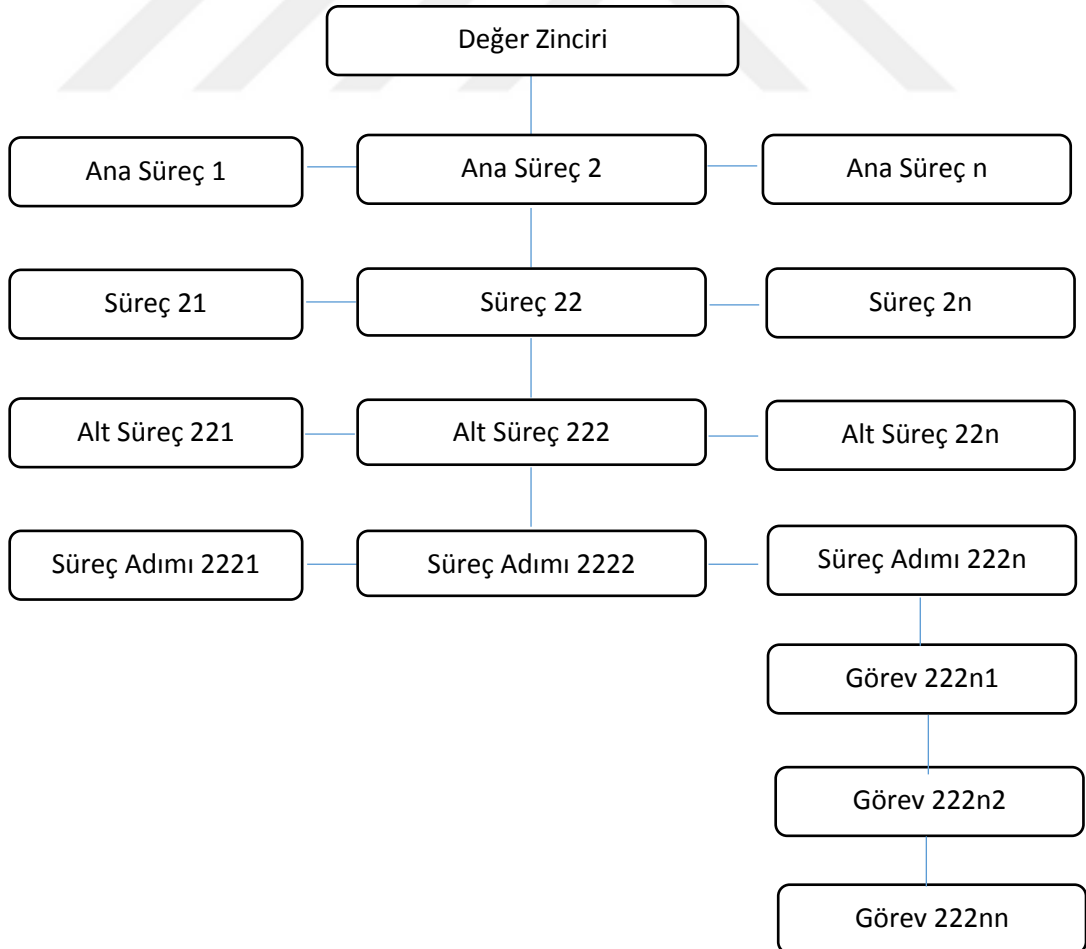
Süreç hiyerarşisi süreçlerin büyüklüklerine göre farklı seviyelere bölünmesidir. Farklı seviyede tanımlanabilen süreç hiyerarşisindeki bölünme yaklaşımındaki tek fark, en üst seviyedeki süreçlerin tanımıdır. (Akçal Aras, 2005: 26)

Şekil 4: Dört Seviyeli Süreç Hiyerarşisi



Dört seviyeli hiyerarşi (Şekil:4) ana süreç, süreç, alt süreç ve süreç adımından; beş seviyeli hiyerarşi değer zinciri, ana süreç, süreç, alt süreç ve süreç adımından; altı seviyeli hiyerarşi ise değer zinciri, ana süreç, süreç, alt süreç, süreç adımı ve görevlerden oluşmaktadır. (Şekil:5) (Wolf, 2003)

Şekil 5: Altı Seviyeli Süreç Hiyerarşisi



Şekil 5'te de görüleceği üzere ana süreçler değer zincirinin bölünmesiyle, süreçler ana süreçlerin bölünmesiyle, alt süreçler süreçlerin bölünmesiyle, süreç adımı ise alt süreçlerin bölünmesiyle oluşmaktadır. Görevler de süreç adımında yer alan işlerin bir kişiye bakan kısmını yansıtır.

Süreç hiyerarşisi süreçlerin aşamalı bir şekilde yapılandırılması olarak tanımlanabilir. Bu yapılandırmada önemli konu süreçlerin kapsamıdır. Hiyerarşik yapı, kapsamı en geniş olan süreçten başlayarak elde edilir. Süreç hiyerarşisinde; ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç görevleri olmak üzere aşağıdaki gibi dört kademe vardır (Sönmez, 2013: 7) . Süreçlerin hiyerarşik tasarımları kuruluşların büyüklüğüne ve sektöre bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Temel süreçler işletmelerin misyonlarını tümüyle yansıtan en üst seviye süreçlerdir. Buna örnek olarak kaliteli bir ürünü müşteriye zamanında teslim etmek gösterilebilir.

1.2. Süreç Yönetimi

Süreçlerin sistematik olarak yönetilmesine süreç yöntemi denilmektedir. Kuruluşların müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için süreçlere ihtiyaçları vardır. Süreç yönetimi günümüzde performansını artırmak isteyen ve rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen firmalar tarafından yakından ilgilenilen konulardan bir tanesidir. Avrupa kalite yönetim Vakfı'nın iş mükemmelliği modelinde yer alan dokuz kriterden birisi süreç yönetimidir. ISO 9000/2000 Revizyonunda önemli ölçüde süreç yönetimine dayandırılarak hazırlanmıştır. Süreç yönetiminde bir kuruluş içinde yürütülen işler süreçlere ayrılır. Firmanın amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket ettirilerek sürekliliğin sağlanması gerekmektedir. Bu yürütülen işlerin tanımlanması süreç yönetimi kapsamında girdi çıktı ilişkisine dayanır. Bu sayede organizasyon bütünündeki işlerin akışı ve birbirleriyle ilişkisi kolaylıkla gözlemlenir hale gelir. Süreçler tanımlanabilen, ölçülebilen, yinelenen, kontrol edilebilen ve katma değer oluşturan özelliklerde olması gerekmektedir.

Gerek süreç mimarisi gerekse süreç sahipliği kapsamı dikkate alındığında süreçlerin 5 farklı boyutta yönetildiği yönetilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. (Harmon 2003):

- **Süreçlerin Stratejik Yönetimi:** Değişen stratejiler çerçevesinde şirketin stratejik hedeflerine ulaşmada etkisi olan süreçlerin tespit edilmesini gerektirir. Süreçlerin bu şekilde ele alınması sonucunda, şirket süreç portföyüne yeni bir süreç eklenip eklenmeyeceği, mevcut süreçlerin değiştirilip değiştirilmeyeceği ya da bazı süreçlerden vazgeçilip vazgeçilmeyeceği irdelenmiş olur. Bu boyuttaki yönetim, süreç sahiplerini şirketin üst yönetimini içine alan bir komite tarafından sağlanmalıdır.

- **Süreçlerin Geniş Ölçekli Yönetimi:** Süreçlerin güncellenmesi, performansının izlenmesi ve iyileştirme alanlarının tespit edilmesini kapsar. Ayrıca fonksiyonlar arası konuların çözümlenmesine yönelik gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar. Bu boyuttaki yönetim süreç sahipleri tarafından sağlanmalıdır.

- **Alt Süreçlerin veya Süreç Adımlarının Yönetimi:** Sürecin günlük akışının yönetimi ile ilgilidir. Bu boyuttaki yönetim alt sürecin günlük operasyonları ile ilgilenen yöneticinin sorumluluğunda olmalıdır.

- **Süreç Projelerinin Yönetimi:** Bu yönetim türü, sürecin yeniden tasarımı veya iyileştirilmesi gibi belirli bir hedefi olan bir proje üzerine odaklanmaktadır.

- **Otomasyon İle Süreç Yönetimi:** Bilişim teknolojilerine, sistem tekniklerine ve XML gibi internet tekniklerine odaklanan bu yaklaşım, süreçlerin elektronik ortamda yönetimi için gerekli yazılım araçlarının kullanımı üzerinde durmaktadır.

1.3. Süreç Performans Ölçümü

“Ölçmezseniz yönetemezsiniz.” (Peter Drucker)

Süreçler belirlendikten sonra bu süreçleri iyileştirebilmek için gerçekçi ve ölçülebilir performans ölçüm kriterleri oluşturulmalıdır. Performans ölçüm kriterleri olmayan şirketler süreç iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştiremez ve gelişime ayak uyduramazlar.

Şirket performans takibinde dengelenmiş hedefler karnesi ve süreçlerle ilişkisi ortaya konularak, sayıları bakımından pek çok şirkette belirli bir süre sonra korkulu rüya haline gelen performans göstergelerinin yönetimi için bir yöntem tanımlanmıştır.

Süreç performans ölçümünün faydaları aşağıdaki gibidir:

- Firma içerisindeki iyileştirme ihtiyaçlarının önceliklendirilmesine imkân verir.
- Süreç sahiplerinin kendilerine ait olan süreçlere ne kadar hâkim oldukları konusunda bilgi verir.
- Süreçlerin ne kadar verimli oldukları takip edilir.
- İyileştirmeye müsait olan alanlar belirlenir.
- Firmanın tüm süreçleriyle ilgili üst yönetime tam bilgi verilebilir.
- İzlenebilirlik sağlanarak kaliteli, verimli sürece daha kolay ulaşılır.
- Planlama yapılması ve bütçe hazırlanmasına yardımcı olur.

Bir işletmenin başarısı ve sürekliliği onun performansına bağlıdır. İyi bir yönetici içinde bulunduğu işletmenin performansını etkin bir performans ölçme sisteminden edindiği bilgiler aracılığıyla takip edecektir (Bilgen, 2001: 124).

Ölçümlerle sağlanan bilgiler yöneticilerin ve tüm çalışanların davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçlardır. Günümüzün yönetim anlayışı işletmede oluşan bu bilgi kaynağını temel almaktadır. Bu nedenle ölçümler önemlidir (Akal, 2000: 65).

Organizasyon süreç ve birey seviyesinde performansın izlenmesi. Bu seviyeler her şirkette var olan ve dikkatle izlenmesi gereken seviyelerdir. Her seviyede yukarıda tanımlanan boyutların ayrı ayrı ele alınması, performans yönetiminde dokuz alana odaklanması gereğini ortaya koymaktadır. (Tablo 1) (Rumlar ve Brache, 1995)

Tablo 1: Dokuz Performans Alanı

Dokuz Performans Alanı			
	Hedefler	Tasarım	Yönetim
Organizasyonel Seviye	Organizasyonel Hedefler	Organizasyonel Tasarım	Organizasyonel Yönetim
Süreç Seviyesi	Süreç Hedefleri	Süreç Tasarımı	Süreç Yönetimi
Bireysel Seviye	Bireysel Hedefler	İşlerin Tasarımı	İşlerin Yönetimi

1.3.1. Süreç Performans Göstergeleri

Sunulan hizmetin kalitesini anlamak, izlemek ve geliştirmek için bir araçtır. Hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak için kullanılır. Süreç performansını ölçebilmek için yönlendirici, değerlendirici, kuruluş stratejileri ile ilişkili, kriterlerin tanımlı olması gereklidir.

Bu kriterler 3 kategoride toplanabilir:

- Etkinlik Göstergeleri,
- Verimlilik Göstergeleri,
- Esneklik Göstergeleri,

1.3.1.1. Etkinlik Göstergeleri

Çıktı ile sonuçlar arasındaki ilişkileri yani, çıktıların beklenen sonuçlara yol açıp açmadığını inceleyen araçlardır. Bu duruma örnek olarak; şikâyet ve ihbar sayısındaki artış oranı gösterilebilir.

Etkinlik göstergelerinin hayata geçirilmesi 3 aşamada tamamlanır. Bu adımların ilki müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin ne olduğunun belirlenmesidir. İkincisi, bu ihtiyaç ve beklentilerin ölçülebilir terimler ile ifade edilmesi, üçüncüsü ise ölçüm verilerinin toplanması ve kullanılmasıdır. Burada önem arz eden sorular, “Müşteri Ne İstiyor?”, ”Biz Bunu Ne Yaparak Sağlayabiliriz?”, “Bu Konudaki Performansımızı Nasıl İzleyebiliriz?” şeklindedir.

1.3.1.2. Verimlilik Göstergeleri

Verimlilik göstergeleri, hedeflenen sonuçlara ulaşırken kaynakların ne derece verimli kullanıldığını göstermektedir.

Üretim miktarı ile üretim miktarını üretmek için kullanılan üretim faktörlerinin miktarı arasındaki oranı ifade eder (Taşkiran, 2003: 16)

Her sürecin en az 2 adet verimlilik göstergesi bulunmalıdır. Bunlardan biri girdi değerinin çıktı değerine olan oranı veya birim çıktı başına harcanan kaynaktır. Diğeri ise çevrim süresinin ölçümüdür. (Akçal Aras, 2005:63)

1.3.1.3. Esneklik Göstergeleri

Esneklik göstergeleri müşteri beklentilerinin değişmesi olasılığına karşılık gelecekteki beklentilerin bugünün şartları ile gelecekteki gereksinimlerin ele alınmasının sürecin ne denli uyarlanabilir olduğunun göstergesidir.

Bu göstergeler iş sürecinin başında belirlenmelidir. Burada önemli olan müşteri beklentilerinin aşılması, değişen beklentilerin izlenmesi, öngörülmesi ve beklentilere uyulması, rekabet ile baş edilebilmesi için sürecin geliştirilmesi ve standardın ve alışılmışın dışına çıkabilecek esnekliğe sahip olunmasıdır.

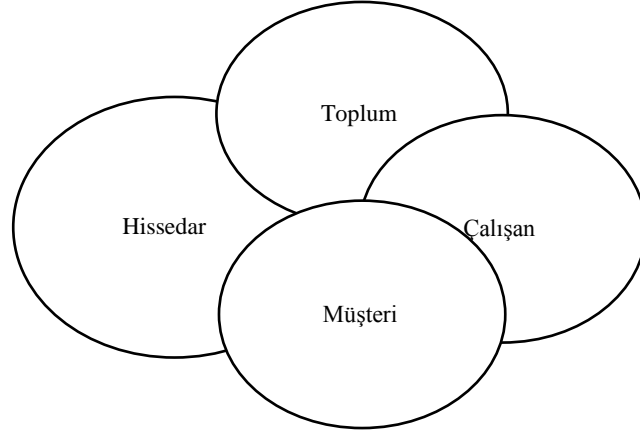
Tüm bu göstergeler arasında ölçümü en zor olan esneklik göstergesidir. Müşteri talep ve şikâyetleri doğrultusunda tüm esneklik ve uyarlanabilirlik temel vizyonu oluşturmalıdır. Bu nedenle esnekliğin ne derecede olması gerektiğinin ölçümü son derece zordur.

Bu ölçümün en temel yolları; geri çevrilen özel isteklerin yüzdesi, özel isteklerin artış oranı ve standart prosedürler ile özel bir isteğin karşılanmasında harcanan zamanın kıyaslanmasıdır.

1.3.2. Performans Ölçümünde Dört Boyut

Şirket hedefleri için ihtiyaç duyulan yaklaşım genel olarak dengeli yaklaşımdır. Boyutların hiçbir adımını göz ardı edilmemelidir. Her boyuttaki gelişimin dengeli bir şekilde sağlanması konusunda sistematik bir şekilde dengeli bir girişimin seçilmesi ve yönetilmesi ile uzun süreli başarı sağlanabilecektir.

Şekil 6: Performans Ölçümünde 4 Boyut



Tablo 2: Dört Boyutta Ölçüm

Dört Boyutta Ölçüm	
Değerleriniz, Odaklandığınız Konular Nelerdir? Bunlar Tutarlı Mı?	
Odak	Örnek Ölçümler
Müşteri	Müşteri Memnuniyeti Süreç Etkinliği Ürün/Hizmet Etkinliği
Hissedar	Finansal Göstergeler Süreç Etkinliği Yönetim Hedefleri
Çalışan	Çalışan Memnuniyeti Çalışanlara Sunulan Yan Haklar Ödüllendirme
Toplum	Yasal Düzenlemeler Sosyal Sorumluluk

1.3.3. Performans Göstergelerinin Yönetimi

Performans ölçümü ve performans geliştirme için gerekli olan veri ve bilginin birçok türü vardır. Müşteri, ürün ve hizmet performansı, operasyonlar, Pazar,

rakiplerle kıyaslamalar, tedarikçiler, çalışanlar ve maliyet ve finans ile ilgili veri ve bilgiler bunlardan bazılarıdır. Analiz ise; eğilimleri, öngörülerini, sebep ve sonucu belirlemek için verileri kullanmayı gerektirir. Veri ve analiz; planlama, şirket performansının gözden geçirilmesi, operasyonların geliştirilmesi ve şirket performansını rakiplerin performansı veya en iyi uygulamalar ile kıyaslama gibi çeşitli şirket amaçlarını desteklemektedir. (Akçal Aras, 2005:75)

Performans göstergelerinin yönetiminde uygulanan yaklaşımlardan biri de Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al (PUKÖ) yaklaşımıdır. Planla, uygula, kontrol et ve önlem aldan oluşmaktadır.

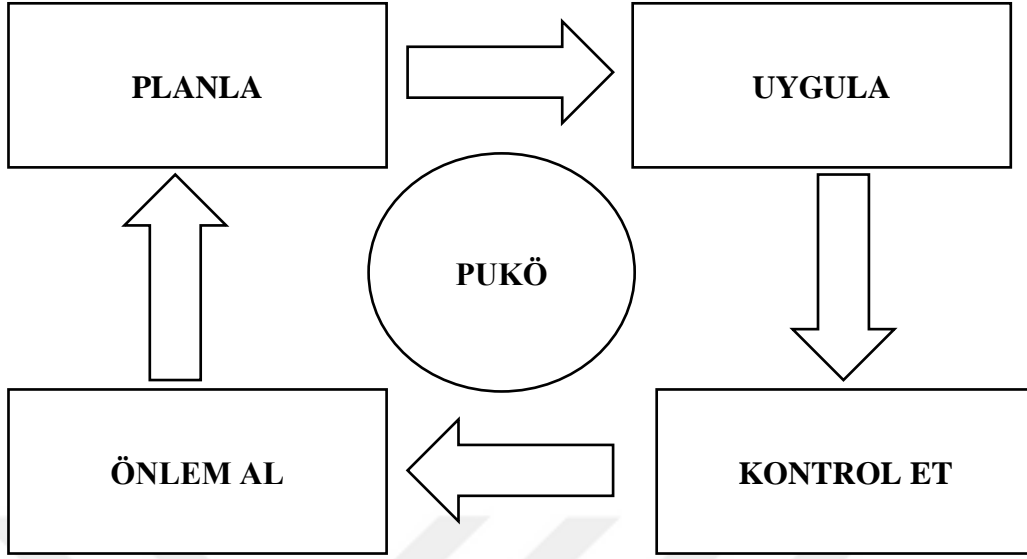
Planla; şirket profiline uygun göstergelerin ele alınarak yol haritası oluşturacak yönetim, üretim, insan kaynakları, muhasebe gibi tüm birimlerde nasıl bir yol izleneceğinin planlanmasıdır. Burada en önemli nokta planın sürdürülebilir, uygulanabilir ve yönetilebilir olmasıdır.

Uygula; şirket profiline ve her birim için oluşturulan, yol haritalarının belirlendiği planların uygulama aşamasıdır. Göstergelerin takibi, periyot doğruluk, sorumluluk ve yöntem olmak üzere dört boyut vardır. Periyot göstergelerin ölçüm sıklığını belirlemektedir. Sorumluluk verilerin kim tarafından izlendiği ve raporlandığı ile ilgilidir. Verilerin sürekli aynı parametreler ile elde edilmesidir. Formülün veya parametrelerin değişmesi sonuçları da etkileyecektir.

Kontrol et; uygulamaya konulan planların zaman etütleri ile ve dönemsel denetimler ile sürekli analiz edilmesi, kontrol altında tutulmasıdır. Planların kontrolden çıkmaması için bu denetim ve kontroller sonuca ulaştırılması noktasında önem arz etmektedir. Kontrol aşamasında verilerin analizi sonucu aynı plan ile devam edilmesi veya iyileştirmeler yapılması noktasında karar verilmektedir.

Önlem al; yapılan analiz sonuçlarına göre iyileştirmeler yapılması yönünde sonuçların paylaşılmasıdır.

Şekil 7: PUKÖ Döngüsü



1.4. Süreçlerin Dokümantasyonu

Her firma faaliyetlerinin yapısına, genel kuruluş stratejisine, müşteri profiline, yasal mevzuat şartlarına göre hangi süreçlerin dokümante edilmesi gerektiğine karar vermelidir. Bu dokümantasyonlarını oluşturulması kullanımı ve kontrolü kuruluşun verimli çalışabilmesi için oldukça önemlidir.

Süreçler dokümante edilirken süreçlerin karmaşıklığı, ekonomik risk, müşteri tatminsizliği riski, yasal şartlar, kalite dikkate alınması gereken faktörlerdir.

Kuruluşun etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için bu dokümantasyonların oluşturulması şarttır. Bu dokümantasyonlar oluşturulurken yasal mevzuat, ekonomik risk, personel yetkinlikleri ve kalite üzerindeki etkisi gibi faktörler dikkate alınarak hazırlanmalıdır.

Süreçlerin dokümante edebilmek için grafiksel sunumlar, akış diyagramları yazılı talimatlar kontrol listeleri, görsel medya ve elektronik yöntemler kullanılabilir.

Süreç dokümantasyonunda en uygulanabilir yöntem süreçlerin haritalanması yani akış şemalarının oluşturulmasıdır.

Organizasyonun süreçlerle yönetime geçebilmesi, süreçlerin bir bütün olarak tüm çalışanlar tarafından ele alınabilmesi/yorumlanabilmesi maksadıyla herkesin anlayabileceği ortak bir dil ile dokümante edilmesi gerekmektedir. Zira süreç

sorumluları ve çalışanları oluşturulan bu dokümana bakarak süreçlerini değerlendirebilecek ve geliştirebileceklerdir. Akış şeması yapmak;

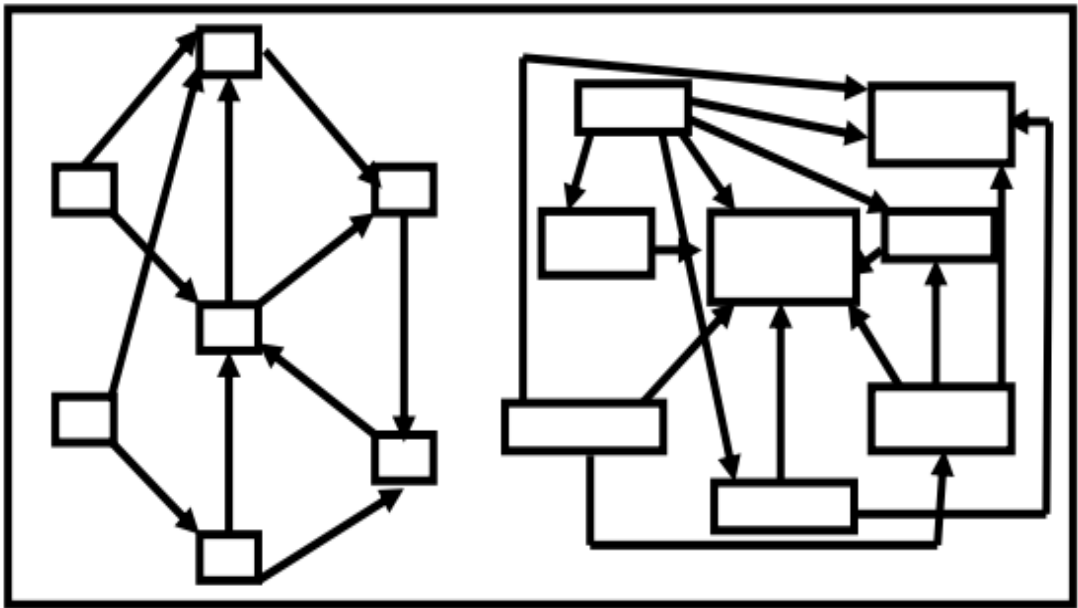
- Üretimdeki tek bir süreçten daha fazlasının görülmesine yardım eder.
- Akış şeması boyunca israf kaynaklarını görmeye yardım eder.
- Üretim süreçleri ile ilgili ortak bir konuşma dilinin oluşmasını sağlar.
- Akışla ilgili kararlar görülür olduğu için tartışılabilir. Aksi takdirde sahada alınan kararlar ve detaylar hatalı olabilir.

• Yalın kavramlar ve teknikleri birbirine bağlar. Akış şemaları bütün akışın nasıl işleyeceğinin tasarlanmasına yardım ederek yalın uygulama için bir plan oluşturur.

- Bilgi ve malzeme akışı arasındaki ilişkiyi gösterir.
- Akış şeması, akışı yaratmak için işletmenin nasıl çalıştırılması gerektiğini çok detaylı bir şekilde tanımlamayı sağlayan bir araçtır (Rother ve Shook, 1999, s 4).









Güzel bir süreç yönetimine sahip olabilmek için süreçler daha anlaşılır ve düzgün olmalıdır. Süreçteki faaliyetlerin adımları iyi belirlenmeli süreç tanımlamaları iyi yapılmalıdır (Şekil 8).

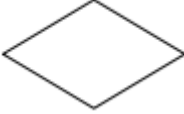

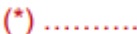
Şekil 8: Süreç İlişki Diyagramı



Akış şemalarının amacı ilgililerin kolay uygulayıp kullanacağı tablo oluşturup, süreçlerin grafiksel gösterimini sağlamaktır. Bu grafiksel gösterimler bir nevi işaret dili gibi semboller ile sağlanmaktadır. Sembollerin ifade ettiği anlamlar sürecin anlaşılmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Tablo 3) (Sağlık Bakanlığı İş Akış Şeması Çizim Standartları, 2019).

Tablo 3: Süreç Dokümantasyonunda Kullanılan Semboller

BAŞLIK	SEMBOL	AÇIKLAMA
Birim başlığı ve ayraç		Süreç akış çiziminin ilk adımı birimlerin yerleştirilmesidir. Bu amaca yönelik iki sembolün kullanılması gerekmektedir.
Süreç Başlangıcı		Sürecin başlangıcını gösteren içi boş simgedir
Süreç Sonu		Sürecin sonlandığını gösteren içi dolu simgedir
Faaliyet/İşlem		Faaliyetler, bir işin başlangıç durumundan bitiş durumuna kadar geçirdiği dönüşümleri açıklamakta kullanılır.
Kurum Dışı Faaliyet/İşlem		Kurum dışı faaliyetler ayrı bir kolon açılarak gösterilebileceği gibi bu şekil kullanılarak gösterilebilir. Eğer bir kurum dışı birimin çok fazla faaliyeti var ise ayrı kolon açılmalı, eğer sadece birkaç faaliyet kurum dışında gerçekleşiyor ise kolon açmadan bu şekli kullanarak göstermek gerekir.
(Alt)Süreç Bağlantısı		Süreç Akışı içerisinde yer alan başka bir süreç için kullanılır.
Belge (Matbu)		Üretilen veya kullanılan basılı veya elektronik (e-posta) belge/bilgi içeren dokümanları gösterir.
Elektronik Sistem		Süreç içinde girdi sağlayan veya çıktı sağlanan elektronik sistemi ifade eder.

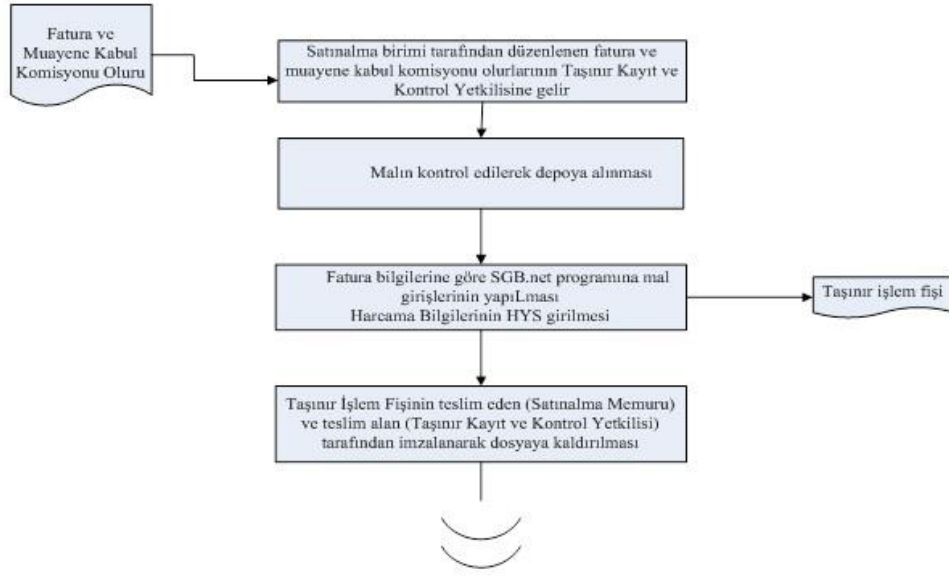
Karar Noktası		Süreç içinde karar durumu var ise ve her karardan sonra farklı işlemlerden yalnızca birinin yapılması yeterli ise bu simge kullanılır. (Evet/Hayır veya Olumlu/Olumsuz vb.) Sembol içine karar ifade eden soru yazılır.
Süreç İçi/Dışı Bağlantı		İki kullanımı vardır. 1. Süreçlerin çıkışını alırken ya da görüntülerken birden fazla sayfa olduğu durumlarda diğer sayfayı işaret eder. 2. Aynı sayfa içinde okların çokluğu ya da uzak bir faaliyete bağlantı yapılacak ise aynı sayfa içinde bu bağlantı sembolü kullanılabilir. Şekil içine rakam verilerek bağlantının hangi şekiller arası olduğu belirtilir
Açıklayıcı Bilgi		Bir faaliyet ya da karar kutusu için ek bilgi verilmesi gerekiyor ise açıklamanın yapılacağı metin kutusu eklenir. Tamamlama süresi, yöntemler vb. kritik bilgiler bu kapsamda düşünülebilir.

İşletme içerisinde yürütülen bir sürece ait bir aktiviteyi birden fazla departman ya da kişinin yapabildiği durumlar vardır. Bu durumda yaşanacak bulanıklığa karşılık olarak iş akışı boyunca kimin hangi aşamada ne sınırlarda sorumlu olduğu form numaraları ile birlikte iş akış şemalarında gösterilmelidir. Görsel bir araç olarak kullanılan iş akış şemalarını çizmek üzere Tablo 3'te görülen semboller kullanılır. Bu sembollerin standardize olması sayesinde iş akış şemasının herkes tarafından anlaşılma yeteneğine sahip olması sağlanmıştır (Bozkurt, 2010: 44).

Süreç Haritalarının oluşturulmasının önemli birçok faydası vardır. Bunlar, süreci görsel olarak temsil etme, inceleme sürecinin daha iyi belgelenmesini ve sürecin çeşitli yönleriyle ilgili bir genel görüşü içermesidir (Jacka ve Keller, 2002: 7)

Süreç dokümantasyonunda kullanılan simgelerle çizilmiş Mal Teslim Alma Süreç Şeması Şekil 9'da verilmiştir.

Şekil 9: Örnek Mal Teslim Alma İş Akış Şeması



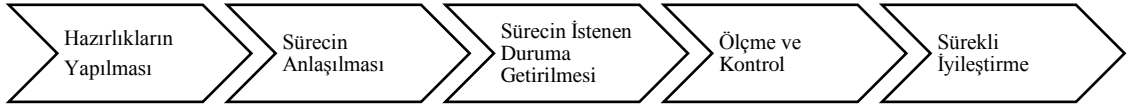
1.5. Süreçlerin İyileştirilmesi

Süreçlerin iyileştirilmesi süreç yönetimindeki en önemli gereksinimdir. Tüm süreçler müşteri ihtiyaç ve beklentilerine, gelişen küreselleşme ve rekabet ortamına, teknolojiye yaşanan gelişmelere, verimliliğin artırılmasına göre iyileştirilmek durumundadır. Bu iyileştirmelerin yapılmaması süreç yönetiminin sağladığı ve hali hazırda sağlayacağı tüm getirilerin kaybedilmesine neden olur.

Süreç iyileştirme, çalışma performansı konusunda sorunlara yol açan temel nedenleri ortadan kaldıracak biçimde; odaklanmış çözümler geliştirme stratejisini ifade etmektedir. Benzer anlama sahip diğer terimler arasında “sürekli iyileşme”, “adım adım iyileşme” ya da “Kaizen” (sürekli iyileşmenin Japoncası) sayılabilir. Süreç iyileştirme çabaları, bir sorunu, çalışma sürecinin temel yapısına el sürmeden çözmeyi hedeflemektedir (Güder ve Tokcan, 2012: 62)

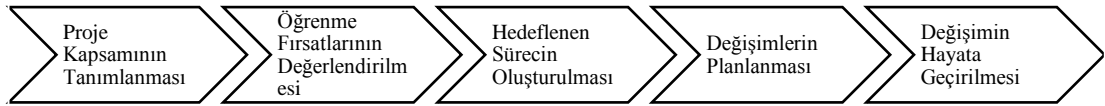
Süreç iyileştirme; döngü sürelerini azaltmak, maliyetleri düşürmek, kalite ve iş performanslarında artış sağlamak amacı ile yapılan ve müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılamayı hedef alan bir çalışmadır.(Harrington, 1991)

Şekil 10: İş Süreçlerinin (BPI) Metodolojisinin Temel Adımları



Business Process Reengineering (BPR) bir çeşit sıçramalı iyileştirme yöntemidir ve kapsamında değişimi hayata geçirmek için yeniden düşünme (rethinking), yeni yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlayacak yeni düzenlemelere yönelik reorganizasyon, organizasyonda sistem ve süreçlerin yeniden yapılandırılması için yeniden tasarım (redesign) yer almaktadır. (Tablo.8 Hammer, 1993, 1995)

Şekil 11: İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması (BPR)Metodolojisinin Temel Adımları



Süreç iyileştirme çalışmalarında dikkat edilecek bazı hususlar mevcuttur. Süreç iyileştirme ekipleri, iyileştirme çalışmaları sırasında aşağıdaki konuları dikkate alınmalıdır. (Roberts, 1994):

- Olanaklar elverdiği ölçüde ve uygulanabilirliği dikkate alınarak bürokratik işlemler ortadan kaldırılmalıdır. Yönetim, iş görenlerin kendilerinden onay almaları gereken konularda yetki devri yaparak, onların işlerini yürütme sorumluluğu almalarını teşvik etmelidir.
- Süreçlerde belirli işler için yapılan iş tekrarları ortadan kaldırılmalıdır. Örneğin; organizasyondaki her birimin ayrı ayrı veri tabanı oluşturması yerine, ortak bir veri tabanı oluşturulması tercih edilmelidir.
- İyileştirme çalışmaları sırasında gereksiz raporlar ve formlar uygulanmadan kaldırılmalıdır. Her rapor ve form için kim tarafından ve neden kullanıldığı analiz edilmelidir.
- Süreçlerin düzgün bir şekilde işleyişini etkileyen engeller tanımlanmalı ve ortadan kaldırılması için gerekli önlemler alınmalıdır.

- Süreçlerdeki katma değer yaratmayan bürokratik işlemler ortadan kaldırılmalıdır. Ekip, süreçler üzerinde fazladan bir yük oluşturan işletme politikalarının gerekliliğini incelemelidir.

- İş görenlerin beceri düzeyleri arttırılmalıdır. İş görenlerin daha az gözetim altında çalışabilecekleri, önemli kararları alabilecekleri ve işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk alabilmeleri için bilgi ve beceri düzeylerini arttıracak eğitim programları düzenlenmelidir.

- Süreci iyileştirirken iş basitleştirme teknikleri de uygulanmalıdır. Katma değer yaratan işlem basamaklarında iş basitleştirme tekniklerinin uygulanmasıyla elde edilebilecek iyileştirmeler, çevrim süresini kısaltacaktır.

- İş görenlere müşterilerle ve tedarikçilerle doğrudan temas kurarak ilgili konularda karar verme ve sorunları çözme gibi konularda yetki devri yapılmalıdır.

- Sorunların çözülmesi için yöntemler standartlaştırılmalı ve bu doğrultuda gerekli prosedürler hazırlanmalıdır.

- Kullanılan teknolojiye uygun olarak otomasyon ve mekanizasyon çalışmaları sürdürülmelidir. Otomasyon ya da mekanizasyon, sürecin yapısal akışını destekler özellikte olmalıdır.

- Tedarik süreçlerinin iyileştirilmesi için önemli tedarikçilerle işbirlikleri oluşturulmalıdır. Satın alma gücünün ve girdilerin kalite düzeyinin arttırılmasında kaldıraç etkisi yaratmak için önemli tedarikçilerle karşılıklı yararlı dayalı uzun verimli ilişkiler geliştirilmelidir.

- Diğer kuruluşlarla ortak sinerji geliştirilmesi amacıyla stratejik iş birlikleri geliştirilmelidir. Süreçlerin çevrim süreleri incelenerek bazı süreçlerin kuruluş dışında temin edilmesine yönelik fırsatlar araştırılmalıdır.

- Kuruluştaki üretilmektense, dışarıdan satın alınabilecek özellikteki işler için sürekli olarak fırsatlar araştırılmalıdır. Organizasyonun kuruluş amacına uygun olmayan ürün/hizmetleri üretmek yerine, satın alınması tercih edilmelidir ve bu amaçla tedarik kaynakları sürekli olarak araştırılmalı ve hatta yeni kaynakların yaratılması teşvik edilmelidir.

- Kuruluş genelinde süreç yönetimi anlayışının uygulanması yaygınlaştırılmalıdır. Bu amaçla her sürecin başlangıç ve bitiş noktaları tanımlanmalı ve sorumluları belirlenmelidir.

Süreç iyileştirilme anlayışının herhangi bir organizasyonda hâkim kılınmasında zorluklarla karşılaşılabilir. Süreç iyileştirme herkesin “yangın söndürücü” değil “yangın önleyici” olmasını gerektirir. Bir başka deyişle, sorunlar ortaya çıktığı zaman yalnızca “yama” yapılmaz, uzun verimli olarak süreç iyileştirme üzerine odaklanılır. Süreç iyileştirme çalışmalarına başlarken yöneticilerin aşağıdaki konuları düşünmeleri gereklidir. (Bozkurt, 2003; 57):

- Hangi süreçler iyileştirilmek üzere seçilmelidir?
- İyileştirme çalışması için hangi kaynaklara gereksinim vardır?
- Seçilen süreci iyileştirmek için kimler görevlendirilmelidir?
- Süreç hakkında bilgi sahibi olmak için en iyi yol nedir?
- Süreci nasıl iyileştirebiliriz?
- İyileştirilmiş süreci nasıl uygulamaya koyabiliriz?

1.5.1. Süreç İyileştirme Yöntemleri

Süreç iyileştirmede her organizasyon, kritik başarı faktörü olarak görülen süreç kalitesini iyileştirmeli ve performans kalitesini sürdürmelidir. (Eroğlu, 2006) Söz konusu iyileştirmede kullanılan yöntemlerden bazıları; Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Kaizen, Altı Sigma, Tam Zamanında Üretim, Yalın Yönetim ve Poka - Yoke sayılabilir. Süreç iyileştirme, en kısa anlamda sürecin performansının ileriye taşınmasıdır. Süreç performansı, sürece ayrılan kaynakların verimli bir biçimde kullanılması ve bunların takip edilmesidir. Süreç iyileştirme çalışmaları sonucunda süreç performansı artacak, fayda yaratmayan faaliyetler ortadan kalkacak, süreç hızlanacak ve çevrim süresi kısılacaktır (Narlı, 2009: 105).

Süreçlerin iyileştirilmesi ister kademeli ister sıçramalı olsun bir tasarımı gerektirir. Bu nedenle pek çok kaynakta süreçlerin iyileştirilmesi, tasarlanması adı altında toplanmakta ve bu yönde kullanılan yöntemler yeniden yapılandırma, sadeleştirme, katma değer analizi, boşlukları ve kopuklukları giderme şeklinde gruplandırılmaktadır. (Harmon, 2003)

Etkin bir biçimde kullanılan süreç iyileştirme yöntemleri Aşağıdaki gibidir,

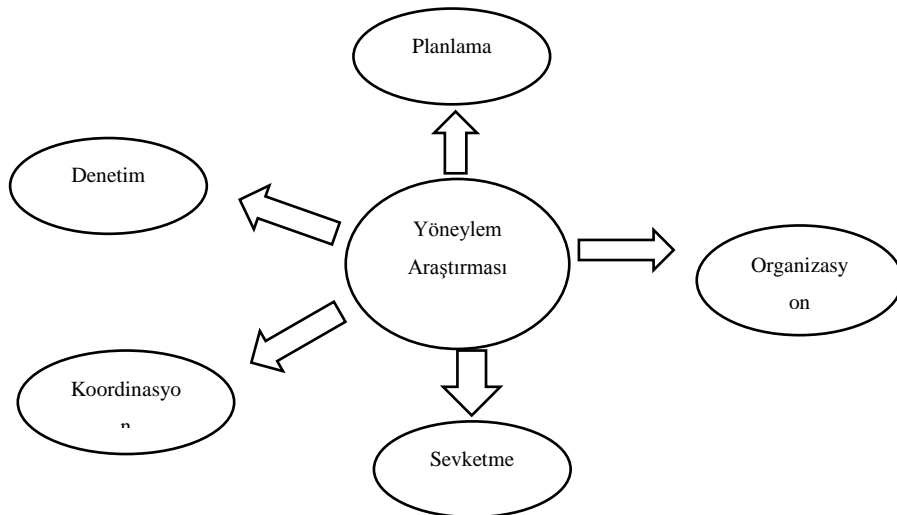
- Yöneyem Araştırmasında Problem Çözme Yaklaşımı
- Sebep-Sonuç Diyagramı (Balık Kılıcı)

- Serpilme Diyagramı
- Ağaç Diyagramı
- Altı Sigma
- A3 Problem Çözme
- İstatiksel Mühendislik
- Pareto Analizi
- Akış Şeması
- Yalın Altı Sigma
- Beyin Fırtınası
- Veri Toplama
- Toplam Kalite Yönetimi
- Kıyaslama
- Değer Analizi
- Histogram
- Nominal Grup Tekniği

1.5.1.1. Yöneylem Araştırmasında Problem Çözme Yaklaşımı

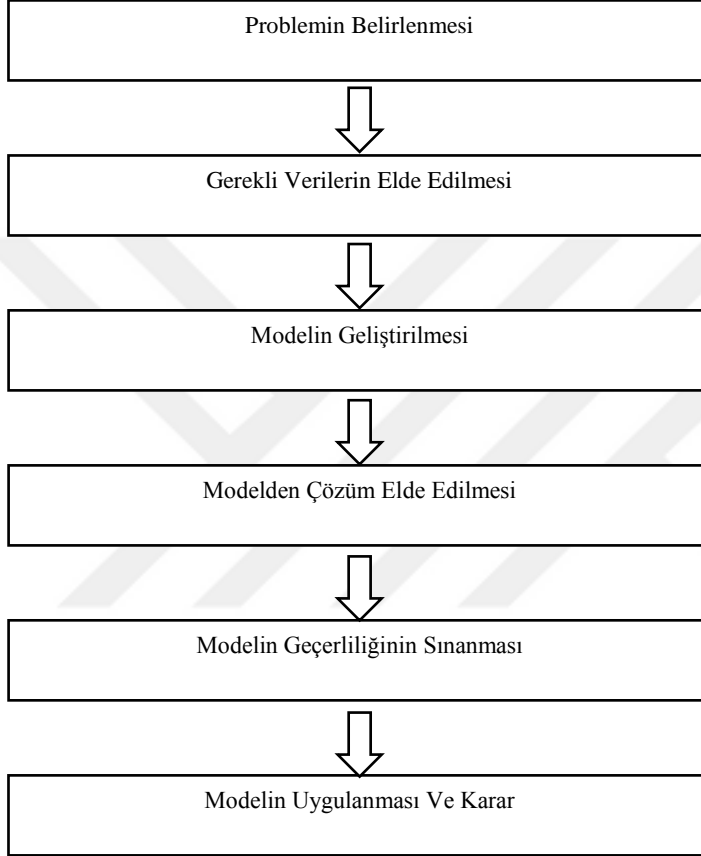
Yöneylem araştırması bir kurumdaki proseslerin nasıl yürütüleceği veya koordine edileceğine çözüm bulan karar verme teknikleridir(Şekil 12).

Şekil 12: Yöneylem Tekniklerinin Yönetimsel Süreçlere Etkisi



Yöneylem araştırma tekniklerinde problemle ilgili ilk olarak gözlem yapılır. Daha sonra bu problemle ilgili bir hipotez geliştirilir. Bir sonraki adım olarak bu hipotez geliştirilir ve deneylerle sınanır. Son olarak kabul edilen hipotez genelleştirilir (Şekil 13).

Şekil 13: Yöneylem Yaklaşımında Problem Çözme Aşamaları



1.5.1.2. Balık Kılçığı Diyagramı

Diğer ismi sebep sonuç diyagramıdır. Bu teknik Dr. Kaoru Ishikawa tarafından 1943 yılında geliştirilmiştir. Bu diyagramın amacı problemin kök nedenlerini ortaya çıkarmaktır. Bu teknikte probleme neden olabilecek Malzeme, Ekipman, İnsan, Makine, Çevre gibi ana başlıklar ana kategori olarak balık kılçıklarının birer dalını oluşturur.

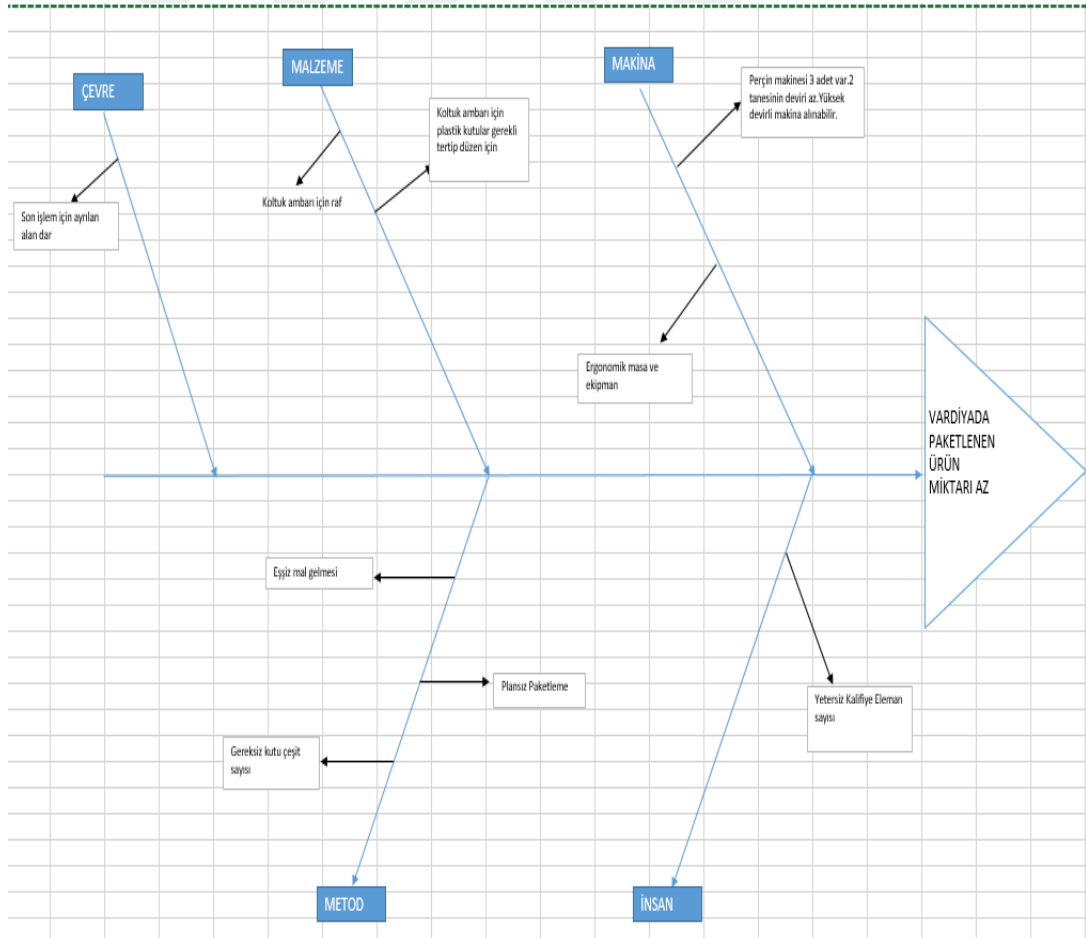
Balık kılçığı diyagramında;

- Bir kağıdın üzerine yönü sağa doğru olan bir ok çizilmelidir.

- Açıklanacak konunun başlığı, "balığın omurgasını" temsil eden okun üzerine yazılmalıdır.
- Daha sonra balığın omurgasına 45 derecelik açıyla oklar çizilir.
- Okların üzerine ana nedenler yazılır.
- Son olarak probleme neden olabilecek sebepler tüm ana kategoriler altında ayrıntılandırılır. Ayrıntılandırma yapılırken her kategori için "bu neden oluştu" sorusu sorularak hareket edilir.
- Sonuç olarak farklı seviyelerde nedenler belirlenerek birbirleriyle ilişkilendirilir ve probleme neden olan temel etkenler bulunabilir.

Şekil 14'de Paketleme Bölümündeki sorunlarla ilgili çizilmiş balık kılıcı diyagramı verilmiştir.

Şekil 14: Paketleme Bölümü Balık kılıcı Diyagramı



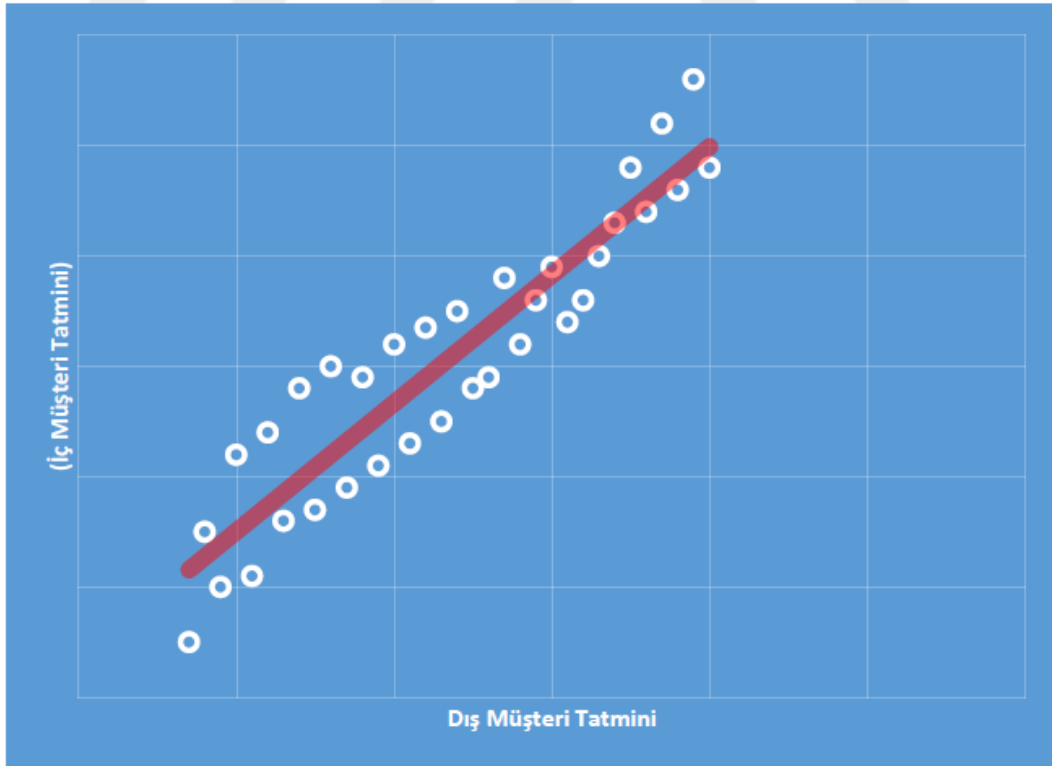
1.5.1.3. Serpilme Diyagramı

İki değişkenin bir arada incelenmesi için çizilen grafiklere denir. Değişkenlerin birinin değerleri yatay birinin dikey olarak gösterilir.

Bu teknikte öz değerlerin grafiği incelenirken düşey çizgi eğiminin yataylaştığı yere kadar olan değişkenler çözüme katılır. Diyagramda, x eksenine faktörler, y eksenine özdeğerler yazılır. Yani bağımsız değişken X ekseninde, bağımlı değişken ise Y ekseninde gösterilmek suretiyle grafik üzerinde işaretlenerek gösterilir. Eğer iki değişken arasındaki ilişki yeterince güçlü ise serpilme diyagramındaki noktalar belli bir hareket çizgisi etrafında konumlanır. (Lewis Beck,1994:112-113). Şekil 'de verilen grafikte işletmedeki X ürünü boy ve ağırlıkların serpilmesi gösterilmektedir ve boy ile ağırlık arasında pozitif bir ilişki vardır. Boy arttıkça kilo azalsaydı aralarında negatif bir ilişkiden bahsedilebilirdi.

Şekil 15'te İç Müşteri Tatmini ile Dış Müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren serpilme diyagramı gösterilmiştir (Küçük, 2004: 71)

Şekil 15: Pozitif İlişkili Serpilme Diyagramı



1.5.1.4. Ağaç Diyagramı

Genel bir amacı daha detaylı seviyelere ayırmak için kullanılır. Bir problemin nedenlerini grafik olarak detaylı gösterimini sağlar.

Ağaç diyagramları oluşturulurken aşağıdaki süreç adımları izlenmelidir (Efil, 2010: 237),

- Çözülecek problemin detaylı tanımlaması yapılır.
- Bu tanım katılımcılara dağıtılır ve revize etmeleri beklenilir
- Doldurulan kartlar üyelere dağıtılır.
- Süreç iyileştirme ekibinin katılacağı ve sistematik olarak yapılacak olan bir beyin fırtınası organize edilir.

1.5.1.5. Kıyaslama (Benchmarking)

Benchmarking, Ölçülebilen ve gözlemlenebilen şeylerin kendi aralarında kıyaslamalarının yapılması ve en iyi uygulamanın diğerine uygulanmasıdır. Amerika'yı yeniden keşfetmenin bir anlamı yoktur. Benchmarking bu felsefeyi temel alır. Yapılmış iyi uygulamaları tekrar baştan yapmak yerine örnek olarak uygular.

Kıyaslama aracınının özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Aytemiz Seymen ve Bolat, 2002: 182)

- Kıyaslama, süreklilik isteyen sistematik bir çalışmadır
- Kıyaslama tekniği karşılıklı çıkar sağlamayı ve bir bilgi alışverişini amaçlar
- Kıyaslama tekniği sadece diğer şirketlerin kazandığı sonuçlarla değil; bu sonuçlara nasıl ulaşıldığı ile ilgilenir
- Kıyaslama tekniği, sadece "rakiplerle karşılaştırma yapma" olarak görülemez; kuruluş içi, iş kolu ve genel olarak çok yönlü araştırma ve karşılaştırmalara diye değerlendirilir
- Kıyaslama tekniği, kesinlikle bir taklit ve kopyalama aracı değildir; bir uyarılama çalışmasıdır.
- Tüm iş alanlarında uygulanabilir

1.5.1.6. Beyin Fırtınası

Bireyler eleştirilme korkusu olmadan fikirlerini ortaya atabilme şansı bulduğu bir tekniktir. Beyin fırtınasının temel prensibi bir sorunu çözmek için bir araya gelen topluluğun mümkün olduğunca çok fikir üretmesidir. Bu fikirler çılgınca sıra dışı da olabilir. Einstein bu konuda şöyle demiştir: " Ortaya atılan yeni fikirlerde bir ilginçlik, saçmalık yoksa bu fikirde umut yok demektir." Dahası başlangıçta aptalca imiş gibi görünen bir fikir, beyin fırtınası ekibinin diğer üyeleri üzerinde güzel tesirler icra edebilir. Beyin fırtınası seansında görüşler yüksek sesle söylenmeli ve hemen kaydedilmelidir. 30-40 dakikalık bir seanstan sonra bütün fikirler üyeler tarafından değerlendirilerek en iyi fikir çözüm olarak seçilir (Sungur, 1997, s.258)

Beyin Fırtınası gurup çalışandan oluşan bir takım veya bir tek çalışanın bir problemin çözümü için fikir yürütme sürecidir. İki aşamalıdır, birincisi fikirlerin dile getirilmesi, ikincisi ise dile getirilen fikirlerin değerlendirilme aşamasıdır. Söz konusu iki aşama arasında geçiş yaparken 10 dakikalık bir ara vermek daha sağlıklı karar vermeyi sağlayacaktır (Munro ve diğerleri, 2007:95). Fikir suma aşamasında süreci engelleyecek her türlü engel bertaraf edilmelidir. Kesinlikle fikirler hakkında eleştiri yapılmamalıdır. Fikirlerin sayısının artması çok önemlidir. Katılımcılar sırayla fikirlerini dile getirebilir veya isteyen istediği zaman söz alıp fikrini söyleyebilir. Bu fikir burada işe yaramaz, gerçek hayatla örtüşmüyor, mali olarak karlı değil, biz bunu daha önce denedik, henüz zamanı değil gibi sözler ile karşıt düşünceler ortaya konmamalıdır. İkinci aşamada ise ortaya çıkan düşünceler ekip lideri tarafından toplanır ve tüm katılımcıların görebileceği şekilde bir yere asılır. Katılımcılar bu fikirleri skorlayarak hangilerinin hayata geçirileceğine karar verirler (Munro ve diğerleri, 2007: 86-87)

1.5.1.7. Nominal Grup Tekniği

Nominal grup tekniği ile belirlenen grupların karar verme yetisinin daha hızlı olmasını sağlar ve grupların birbirleri ile olan ilişkilerinin daha kuvvetli olmasını sağlar. Bu yöntem Beyin fırtınası ile elde edilen fikirleri bölümlere ayırmak için kullanılır.

Nominal Grup Tekniği 'nin Uygulamasının Basamakları;

- a) Konu Açıklanır ve direktif verilir.
- b) Grubun Elemanlarına fikir üretebilmeleri için zaman verilir.
- c) Çember yöntemi yoluyla bir defa da fikirler toplanır.
- d) Fikirler netleştirilir ve genel olarak bir noktaya varılır
- e) Benzer fikirler birleştirilir mantıksız olanlar elenir ve öncelikler belirlenir.

Nominal Grup Tekniği 4 adımdan meydana gelir.

1. **Fikir Toplama:** Katılımcı sayısının çok fazla olmadığı bir grup kurulur. Bu katılımcılara 10-15 dk süre verilerek fikirlerinin yazılı olarak iletmeleri istenir.
2. **Yorumlama Ve Açıklama:** Toplanan fikirler açıklanır. Fikirler üzerinde tartışılır. İsteyen katılımcılar kendi aralarında fikirlerini birleştirip grup oluşturabilirler.
3. **Oylama:** Katılımcılar fikirlere puan verir. Her bir fikre ait bir harf vardır ve bunlar grupların üyeleri tarafından önem sırasına göre sıralanır. En yüksek puan alan fikirler gruplar tarafından seçilmiş olur
4. **Son Tartışma:** Sonuçlar grup katılımcıları tarafından yorumlanır. Grup uzlaşınca bir rapor hazırlanır.

1.5.1.8. Pareto Analizi

Pareto Analizi 19. yüzyılda yaşamış olan İtalyan Vilfredo Pareto (1848-1923) tarafından geliştirilmiştir. Ünlü bir iktisatçı ve sosyolog olan Pareto; daha sonra kendi adıyla anılmaya başlayacak olan prensibini ilk kez ekonomik içerikli olarak ortaya koymuştur. Pareto işletmelerde çeşitli incelemeler yapmış ve problemlerin büyük bir kısmının genellikle birbiri ile bağlantılı az sayıdaki ancak baskın nedenlerden kaynaklandığını ifade ederek şu şekilde genelleştirmiştir (QCC, 1984): “Normal dağılımda sebeplerin en önemli %20’si performansın %80’ini, sonra gelen %30’u performansın %15’ini ve geri kalan %50’si ise performansın sadece %5’ini oluşturmaktadır. Maliyetin yaklaşık %80’inin elemanların sadece %20’sinden kaynaklandığı veya servetin yaklaşık %80’inin nüfusun %20’sinin elinde olduğu gibi

durumlar da bu konuya birer örnektir.” Bu oranlar sebebiyle literatürde “80-20 Kuralı” olarak da adlandırılan bu kalite aracına göre, “problemlerin %80’lik kısmına %20’lik aktivitenin neden olması ve bu önemli %20’lik payın üzerinde yoğunlaşılması” sonucuna varılmaktadır. Bir başka ifade ile “görünen çoğunluk, etkili azınlık” felsefesini temsil etmektedir.

1.5.1.9. Toplam Kalite Yönetimi

TKY’ni sağlayabilmek için ilk olarak kalite yönetim sistemini kurmak gerekmektedir. Kalite yönetim sistemini kurabilmek için organizasyonun uygun tasarımı, yöntemlerde uygunluğu, Ekipman yeterliliği işgücü, depolama ve dağıtım koşullarının optimum düzeyde olması gerekmektedir. Toplam kalite yönetiminin ilkesi, hızda, kalitede, maliyette, üretimde ve rekabette üstünlüktür.

Toplam Kalite Yönetimi; müşteri tatminine yönelik olarak örgüt içi kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını hedefleyen, çok boyutlu bir yönetim şekli olarak tanımlanabilir (İpekgil Doğan ve Tütüncü, 2003:36)

TKY; ürün, personel ve işletme süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile önceden belirlenen müşteri gereksinimleri ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımıyla optimum maliyet düzeyinde karşılanması, kuruluş performansının iyileştirilmesi için stratejiler geliştirilmesi ve bununla ilgili planların uygulamaya konulmasıdır (Bozkurt, 2003).

Bir şirket kültürü olmasıyla birlikte bir yönetim felsefesi olan TKY, minimum kaynak ile müşteri tatminini yükseltmek yönünde araçlar, metodlar ve varlıklardan oluşan ve sürekli iyileşen bir yönetim sistemidir (Öztürk ve diğerleri, 2011: 394). TKY, süreç iyileştirme tekniği olarak PUKÖ yöntemini kullanır. Deming ve Shewart tarafından geliştirilmiş olan PUKÖ döngüsü aşağıda şekil 15’te görüldüğü gibidir. PUKÖ açılımı, Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al anlamına gelmektedir. (Korkut Karabağ,2017)

1.5.1.10. Kaizen

Kaizen, sürekli iyileştirme anlamında kullanılmakta olup, sonuçlardan çok iş süreçleri ile ilgilidir. Eğer sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa, bu sonuçları ortaya çıkaran süreçler iyileştirilmelidir. Kaizen insanın kaynak olarak görülmesini, eğitim, yetiştirme ve gelişime önem verilmesini, ekip oluşturulmasını ve çalışanlara yalnızca performansları sonucunda ortaya çıkan sonuçlar nedeniyle değil, gelişme sürecindeki katkıları dolayısıyla ödül verilmesini vurgulayan bir sistemdir. Süreç boyutunda; süreçlerin korunması, düzeltici önlemler alınması ve süreçlerin iyileştirilmesi; zaman boyutunda; pazardaki değişimlere, gelişimlere hızlı cevap verilmesi, hızla yenili yapılması, ürün çeşitliliğinin geliştirilmesi, böylece maliyetlerin düşürülmesi ve faaliyetlerin daha kısa sürede yapılabilmesi; teknoloji boyutunda ise; teknolojik maliyetlerin düşürülmesi, teknolojinin birbirine dönüştürülmesi ve basitleştirme gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir (İmai, 2003: 167).

Kaizenin amaçlarından biri, işi birinci elden görenler herhangi bir sorunla karşılaştıklarında; bu sorunu çözmeyi sağlayacak düşünce yapıları oluşturmaktır. İyi uygulanmış bir Kaizen, tahmin edilemeyecek hızda ve büyüklükte faydalar sayılabilmektedir (www.1000ventures.com, 2015).

Sürekli iyileştirme ve düzenleme anlamına gelen kaizen felsefesinin üretimin her aşamasına yerleştirilerek maliyetlerin azaltılmasını sağlamaya yarayan stratejik maliyet yönetimi aracıdır. İşletmeler ticaret yaptıkları ürün veya hizmetlerin maliyetini azaltmak için sürekli bir baskı altındadır. Ürün maliyetlerini hesaplamak ve yönetmek için maliyetlerin ortaya çıkmasına sebep olan faaliyetleri anlamak son derece faydalıdır. Maliyetleri azaltmak amacı ile yöneticiler müşterilerin belirli ürün veya hizmetler için ödemeyi düşündüğü fiyatları belirlemeye çalışır. Müşteri açısından uygun görülen fiyatın belirlenmesinden sonra işletme hedeflediği kar marjını fiyattan düşerek hedef maliyet fiyatı belirleyecektir. Sonrasında yöneticiler bazı faaliyetleri ortadan kaldırarak ya da faaliyet maliyetlerini azaltarak hedeflenen maliyet fiyatına ulaşmaya çalışmaktadır (Creese, 2000: 55).

1.5.1.11. 6 Sigma (Katma Değer Analizi)

Firmaların karlılığını artıran, ürüne katma değer katmayan gereksiz işlemleri ortadan kaldıran, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam olarak sağlanmasını sağlayan bir süreç iyileştirme yöntemidir. Altı Sigma, operasyonel bir problemi istatistiksel bir soruna çevirir, kanıtlanmış matematik araçlarını kullanır ve sonucu pratik eyleme dönüştürür. Altı Sigma, başarıyı elde etmek, maksimize etmek ve sürdürmek için anlaşılır ve esnek bir sistem; "Müşteri gereksinimlerini, disiplinli gerçekleri kullanma, veri ve istatistiksel analiz" konularını yakından takip ederek iş süreçlerini yeniden keşfedip iyileştirme olanağı sağlıyor " (Gürsakal, 2005: 47). Altı sigma, Japon kaliteli fikir ve kontrol sistemlerinin süreç iyileştirmelerinde kullanılmak üzere Motorola tarafından geliştirildi. İşletmelerdeki mevcut problemleri çözmek, altı sigma kalitesinde ("sıfır kusurlu") yeni ürünler ve süreçler tasarlamak üzere tasarlanmıştır (Eyüpoğlu, 2012: 48)

Katma Değer Analizi, bir süreç, alt süreç veya faaliyete sürecin çıktısını kullanan müşteri perspektifinden bakmaktır. Bu yöntem, bazı zamanlarda işleri bu bakış açısını göz önüne almadan yapan bir departman için çok aydınlatıcı olabilir. İdeal olan bu yaklaşımın sadece dış müşteri için değil iç müşteriler arasından da benimsenmesidir. Bu model çerçevesinde değer sağlayan yaklaşımlar şunlardır: (Akçal Aras, 2005:117-118)

- Müşteri, süreç veya faaliyet için para öder dolayısıyla bunun karşılığını almak ister.
- Süreç veya faaliyet, bir ürün veya hizmeti katma değer sağlama yönünde fiziksel olarak değiştirmektedir.
- Süreç veya faaliyet her zaman aynı çıktıları sağlar.

Bu durum sürecin özden geçirilmesinde güçlü bir yöntemdir. Pasif kalan değer sağlamayan departmanların tespiti sürece kazandırılması açısından son derece önemli bir yöntemdir.

Sonuç olarak TKY'de var olan sürekli iyileştirme, daha çok kısa dönemde sorun çözümüne olanak sağlarken; Altı Sigma, kurum geneline daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşmakta ve sorun çözümünün devamlılığını esas almaktadır. Kısaca Altı Sigma, hataların tek tek düzeltilmesi yerine; sürecin incelenmesi ve iyileştirilmesi

şeklinde tanımlanabilmektedir (Öztürk, 2009). Altı Sigmayı TKY'den ayıran bir diğer özellik ise; TKY'de sorunu çözenin esas alınıp, maliyet olgusunun göz ardı edilmesidir. Bu nedenle aktivite incelenirken maliyet fayda analizi yapılmalı ve maliyeti karşılayacak bir işlemin söz konusu olup olmadığı belirlenmelidir. Dolayısıyla Altı Sigma, TKY'ye göre daha sistematik ve kar odaklı bir kalite yönetimidir (Ada ve Aracıoğlu, 2004).

1.5.1.12. Poka –Yoke

Hatayı oluştuğu an engellemeye yarar. Poka Yoke Japonca hata engelleme demektir. Poka Yoke' nin amacı hataları önlemek ve hatalı ürünlerin bir sonraki aşamaya geçmesine engel olmaktır. Bu sayede hurda maliyetlerde azaltılmış olur.

Ayrıca ara stokların düşük tutulması ile süreci geliştirmeye yönelik kalite geri bildirimleri daha hızlı sağlanabilecektir. Bu anlayışla Poka-Yoke, Tam Zamanında Üretim felsefesinin de bir parçasıdır (Pojasek, 2003).

POKA, dikkatsizlik, dalgınlık, YOKE ise elimine edilmesi anlamına gelir. POKA–YOKE, unutkanlık dikkatsizlik, yanlış anlama, konsantrasyon eksikliği, standartların eksikliği, tecrübesizlik, boş vermek, sabotaj vs. insan faktörlerinden kaynaklanan durumlara karşı, hata yapmayı önleyici ve yardımcı araç ve stratejileri kullanarak ancak daha fazla kontrol elemanına gerek duymadan, sıfır hatalı üretime ulaşmayı amaçlar. Bu amaçla ve gerekirse kullanılan tezgaha ilave mekanizmaların eklenmesine ve/veya ürün üzerinde dizayn değişikliğine gidilebilir.

1.5.1.13. Tam Zamanında Üretim (Just In Time)

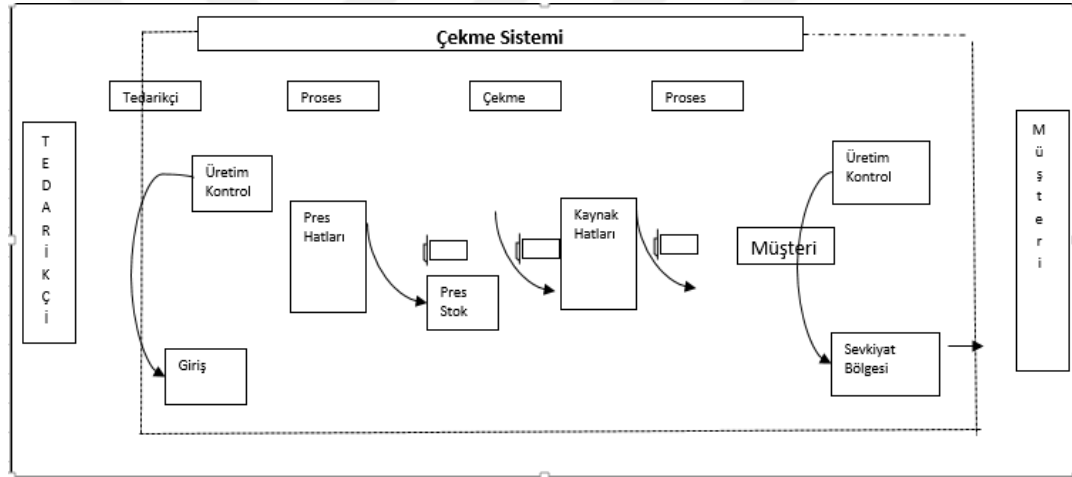
Tam Zamanında Üretim (TZÜ); Japon TOYOTA firmasının üretim akışının düzgün olmasını amaçlayarak geliştirdiği yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşımın amacı sürekli iyileştirmeler yaparak sürecin optimum seviyede çalışmasını sağlamaktır. Özellikle stok seviyelerini azaltmak ve gereksiz her türlü hareketi azaltmak ve yok etmek bu yaklaşımın hedefleri arasındadır.

Üretimde stoksuz bekleme olmadan tam zamanında üretimin gerçekleştirilebilmesi için çekme sistemi kullanılmaktadır. TZÜ sisteminde kesinlikle

stok için üretim yapılmamaktadır. Çekme sisteminin gereği olarak, bir sonraki üretim aşamasından istenmeyen hiç bir mamul bir önceki aşamada üretilmemektedir. Bu bizi, tam zamanında üretim ortamlarında, mamullerin önce satıldığı sonra üretildiği düşüncesine götürür. Kanban yöntemi ile gerçekleştirilen bu uygulama, tedarik edilen hammadde ve parçalar için de aynen tedarikçilere yansıtılmaktadır (Morrow, 1992).

Çekme sisteminde bir önceki prosesten ihtiyaç duyulan zamanda, miktarda ürün veya malzeme talep edilir. Çekme sisteminin düzgün olabilmesi için birimler arasındaki iletişimin çok iyi olması gerekmektedir. Bu bilgi akışını sağlamak için ise KANBAN sistemini uygulamak çok önemlidir. Çekme sisteminde ihtiyaçlar bir önceki prosese kanban kartlarıyla iletilir.

Şekil 16: Çekme Sistemi



TZÜ; bir ürünün, gereken miktarda ve gereken zamanda üretilmesi ve sevk edilmesidir. Bu şekilde süreç dâhili stoklar en aza indirgenmekte, toplam üretim zamanı ve taşıma giderleri azalmaktadır (Çetinkaya, 2000: 305).

- Hatalı ürün sayısını sıfıra indirmek
- Ön hazırlık süresini sıfıra indirmek
- Stok düzeylerini sıfıra indirmek
- Taşıma süresini sıfıra indirmek

1.5.1.14. Kanban

Kanban Japonca bir kelimedir. Anlamı Türkçeye ürünün kimlik kartı olarak çevrilebilir. Bu kart üzerinde ürünün bilgileri yer almaktadır. Bu bilgiler ürün numarası, paket tipi, paketteki miktarı, kontrol noktası, önceki proses, sonraki proses ve stok adresi olabilir. Şekilde Kanban kart örneği gösterilmiştir.

Şekil 17: Kanban Kart Örneği

Stok Raf No : 5E215 Parça Arka No:A2.15			Önceki Operasyon						
Parça No : 356 70 S 07			Dövme						
Parça Adı : Tahrik pimi			B-2						
Araba Tipi : S*50 BC			Sonraki Operasyon						
<table border="1"><thead><tr><th>Kutu Kapasitesi</th><th>Kutu Tipi</th><th>Sayı</th></tr></thead><tbody><tr><td>20</td><td>B</td><td>4/8</td></tr></tbody></table>			Kutu Kapasitesi	Kutu Tipi	Sayı	20	B	4/8	Talaşlı İmalat M-6
Kutu Kapasitesi	Kutu Tipi	Sayı							
20	B	4/8							

1.5.1.15. Jidoka

Jidoka otomasyon anlamına gelmektedir. Âmâ sadece otomasyon süreçlerini kapsamaz. Manuel süreçleri de kapsayan bir sistemdir. Otonomaysan sürecindeki anormallikleri ve olumsuzlukları tespit eder. Jidoka da üretim hattında meydana gelen hatalar bulunur ve üretim otomatik olarak durdurulur ve problemi oluşturan neden bulunur ve çözüm oluşturulur ve bu problemin bir daha oluşmasına engel olunur.

1.5.1.16. Yalın Üretim

Yalın yönetimde herhangi bir kişi, alet veya malzeme yeniden işleme için kullanılamamakta; güvenlik için stok oluşturulamamakta, liderlik süresi minimum tutulmakta ve herkes süreçte katma değeri olan işler yapmaktadır. Katma değeri olan işler ile anlatılmak istenen, müşterinin ilk seferde doğru yapıldığında maliyetini karşılamayı kabul ettiği işlerdir (Atmaca ve Girenes, 2009: 115).

Yalın Üretim, ürün ve hizmet yaratma sürecini israflardan arındırıp sadeleştirerek sunulan değeri mükemmelleştirmek ve bu yolla firma karlılığını

arttırmak amacını taşıyan kavram, sistem ve teknikler bütünüdür. Yalın düşüncede israf, bilinen anlamının ötesinde müşteri açısından bir değer oluşturmayan, müşterinin fazladan bedel ödemeyi kabul etmeyeceği her şeydir. Tasarımdan sevkiyata tüm ürün/hizmet yaratma aşamalarındaki her türlü israfın (hatalar, aşırı üretim, stoklar, beklemler, gereksiz işler, gereksiz hareketler, gereksiz taşımalar) yok edilmesi ile maliyetlerin düşürülmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması, piyasa koşullarına uyum esnekliğinin kazanılması, nakit akışının hızlandırılması hedeflenir. (<https://lean.org.tr/yalin-uretim-felsefesi/>)



İKİNCİ BÖLÜM

DENGELENMİŞ HEDEF KARTI (BALANCED SCORECARD)

2. DENGELENMİŞ HEDEF KARTI (DHK)

2.1 Dengelenmiş Hedef Kartı Tanımı

Müşteri memnuniyeti işletmelerin en önemli amaçlarından biridir. Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve müşteri memnuniyetlerinin ölçümü firmanın kendini geliştirebilmesi ve müşteri kazanımı açısından çok önemlidir. Eski performans ölçüm yöntemlerinin noksan yönlerini giderebilmek amacıyla birçok performans ölçüm yöntemleri ortaya çıkmıştır. Bu ölçüm yöntemlerinden en önemlilerinden biride DHK 'dır.

DHK Modeli Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiştir. Bu modelle performans ölçüm modeli sadece finansal boyuttan ibaret olmaktan çıkıp insan kaynakları boyutunu da bu sürece dâhil ederek daha verimli bir hale gelmiştir.

DHK kurumların aynı amaç etrafında birleşerek birlikte hareket etmelerini sağlayarak, örgüt bilincinin güçlenmesine, yönetime katılım oranının artmasına, stratejilerin ve hedeflerin daha doğru biçimde belirlenerek personele doğru algılatılmasına, düzenli denetimin gerçekleşmesine, böylelikle de denetim ve kontrol faaliyetlerine daha az zaman ve enerji ayırarak performansın daha hızlı ve daha az zamanda değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır (Uygur, 2009: 159).

DHK kavramı ülkemizdeki çalışmalarda tercüme edilmeden aynen kullanıldığı gibi değişik tercümelerle de kullanılmaktadır. Bunların bazıları ise şu şekildedir: dengeli başarı göstergesi, dengeli hedef belirleme, başarı karnesi, denge kontrol paneli, kurumsal karne analizi, toplam başarı göstergesi, dengeli ölçüm kartı, dengeli değerlendirme kartı, dengeli performans değerlendirme tablosu, dengeli puan cetveli, dengeli skor kartı. Görüldüğü üzere 'Balanced Scorecard' in dilimize geçişinde ortak bir kavramda karar kılınamamıştır. Bundan dolayı çalışmamızda” Balanced

Scorecard” kavramı yerine Dengelenmiş Dengelenmiş Hedef Kartı (DHK) kavramı kullanılması tercih edilmiştir.

DHK’ ye ilişkin pek çok tanım bulunmakla birlikte bunlardan seçilmiş olan bazıları şu şekildedir: Koçel (2007: 347)’e göre DHK, kurum amaç ve stratejilerini, uygulanabilir somut hedeflere dönüştürmek ve bunları temsil eden göstergeleri kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek prensibine dayanmaktadır. Bulut (2004: 28) ise DHK’nın kurumu ve yaptığı tüm faaliyetleri bir bütün olarak algılayarak kurumsal iletişimi iyileştirmeye, örgütsel amaç ve hedefleri belirlemeye ve geri bildirim sağlamaya yönelik bir araç olduğuna dikkat çekmektedir. Böylece DHK sadece bir performans ölçüm sistemi olmanın yanında uzun vadeli amaçlara ulaşılması için çalışanların insanları sahip olduğu enerji yetenekleri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir.

DHK şirketin vizyon ve misyonuna uygun hareket ederek performans ölçümlerini dengeli bir biçimde harmanlayıp firmanın gelecek planlarının rotasını oluşturulmasına yardımcı olan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım; firmanın müşteri ihtiyaç ve beklentilerini şirket paydaşlarının tatmini hizmet ve üretim iyileştirmelerini, rekabetçi piyasaya ayak uydurabilecek gelişimi esas alan bir yaklaşımdır.

DHK’ de kısa ve uzun dönemli amaçlara, finansal ve finansal olmayan ölçütlere, sonuç ve sonucu etkileyen göstergelere, işletme içi ve işletme dışı performans boyutları arasında işletme vizyon ve misyonu ile uyumlu bir denge kurulmaya çalışılmaktadır. Bu yüzden seçilen ölçütler vizyonu ve misyonu ile uyumlu ölçütler olmaktadır (Ensari, 2005: 85).

DHK her türlü kuruma uygulanabilme özelliğine sahiptir. Her kurum kendi misyon ve vizyonuna uygun kendine özgü bir DHK modeline sahip olabilir.

2.2. Dengelenmiş Hedef Kartı Tarihçesi

DHK, Robert Kaplan ve David Norton tarafından 1990 yılında geliştirilmeye başlanan bir performans ölçüm modelidir. Kaplan ve Norton, DHK çalışmalarına ilişkin ilk sonuçları 1992 yılında Harvard Business Review’ de; “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance” adlı bir makale ile duyurmuşlardır.

1993 yılında “putting the balanced scorecard to work”adlı makale ile de kavramı daha kapsamlı olarak tanımlamışlardır. DHK'nin tüm yönlerini ele alan ve uygulama alanlarına ilişkin öneriler sunan kapsamlı kitap çalışması ise, 1996 yılında “the balanced scorecard: translating strategy into action” adı ile yayınlanmıştır (Erdoğan, 2013: 37).

90'lı yıllarda denenmeye başlanan DHK uygulaması başlangıçta kâr amaçlı işletmeler için tasarlanmış ve oluşturulmuştur. Ancak faydalı ve işe yarar bir sistem olduğunun fark edilmesiyle birlikte, zamanla kâr amacı gütmeyen kurumlar tarafından da kullanılmaya başlamıştır. Günümüzde de kamu ve özel sektörde kurumlar elde etmiş olduğu kaynakları, ana hedeflerini gerçekleştirmek adına kaliteli hizmete dönüştürmede DHK' dan yararlanmaktadır (Biçer, 2010: 64).

DHK ilk olarak finansal amaçlardan dolayı ortaya çıkmış olsa da daha sonra 4 boyutta ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar; finansal göstergeler firmanın resmini tam olarak görebilmek için yeterli olmamaktaydı. Finansal değerlerle birlikte müşteri ilişkileri, iş süreçler boyutu, öğrenme ve gelişim boyutu da eklenerek yaklaşım daha verimli hale getirilmiştir.

2.3. Türkiye’de Dengelenmiş Hedef Kartı

Türkiye’de DHK sistemi uzun yıllardır uygulanmaktadır. Siemens DHK sistemini kullanmaktadır. Siemens bu sistemi kendi vizyonu ve stratejileri doğrultusunda çalışanların firmaya sunduğu katma değerleri ölçerek çalışanları ödüllendirme amaçlı yapmıştır.1999 yılında beri bu şirket hedeflerin sadece üst yönetimin odağı olmaktan çıkarıp çalışanların da bu hedefler etrafında katılım sağlamasını DHK sayesinde başarmıştır.

“Dünyadaki eğilimlere paralel olarak, Türkiye’de de gerek iş dünyası gerekse de akademik dünya ilgi göstermiş ve DHK uygulamaları başlamıştır. Ancak, DHK'nın yaygınlaşmasına rağmen, “balanced scorecard” kavramının Türkçe’ye tercüme edilmesinde bir karmaşa yaşanmaktadır. “Balanced scorecard” kavramı tercüme edilmeden aynen kullanıldığı (Argüden, 1999; Kaplan ve Norton, 1999; Argüden ve Sağdıç, 2000; Aydın,2000; Arpaç, 2000; Sağmanlı ve Ersen, 2001; Arpaç, 2002; Ergun, 2002; Zaim,2002; Yüksel, 2003;Yetgin, 2004; Erensal, 2004; Akgün, 2004;

Pakdoğan, 2004;Genç, 2004) gibi, bu kavrama karşılık olarak, bir Türkçe ifadenin kullanıldığı da görülmektedir. Ancak, gerek akademisyenler, gerekse uygulayıcılar ortak bir Türkçe karşılık bulamamış ve bir kavram birliğine varamamışlardır. Bu nedenle, Türkiye’de “balanced scorecard” kavramına karşılığı olarak, aşağıdaki 25 farklı kavramın kullanıldığı belirlenmiştir.” (Coşkun 2006 s:135-138).

- “Başarı Karnesi” (CRM Institute, 2005)
- “Denge Kontrol Paneli” (Örnek, 2000)
- “Dengeli Çetele” (MCV, 2005)
- “Dengeli Değerleme Kartı” (Erden, 2003; Erden, 2004)
- “Dengeli Not Defteri” (TESEV, 2005)
- “Dengeli Performans Değerleme Tablosu” (Özbirecikli ve Ölçer, 2002)
- “Dengeli Performans Ölçüm Cetveli” (Granit, 2005)
- “Dengeli Puan Cetveli” (Tarım, 2004)
- “Dengeli Puan Kartı” (Ertuğrul, 2004)
- “Dengeli Skor Kartı” (Boğaziçi, 2005)
- “Dengeli Skor Kartı” (Yörüker, v.d., 2003)
- “Dengeli Sonuç Kartı” (Kasnaklı, 2002; RCBA&DOOR)
- “İşletme Karnesi” (Elsys, 2005)
- “İşletmelerde Dört Boyutlu Performans Ölçümleme Sistemi” (Akgül, 2004)
- “Kurum Karnesi” (Kobidesk, 2005)
- “Kurumsal Karne” (Özer, 2004; Siemens, 2005; Meteksan, 2005)
- “Kurumsal Performans Karnesi” (Toker, 2005)
- “Kurumsal Performans Yönetimi” (Erederi, 2004)
- “Ölçüm Kartı Tekniği” (Kaygusuz, 2005)
- “Performans Karnelemesi” (KeySoft, 2005)
- “Performans Kontratları” (Otokoç, 2005)
- “Puankartı” (Bayraktar, 2002)
- “Strateji Karnesi” (Yavuz, 2000)
- “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi” (Gürol, 2004)

- “Verimlilik ve Başarı Karnesi” (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004)
Bu alışmada “DHK” adının kullanılması tercih edilmiştir.

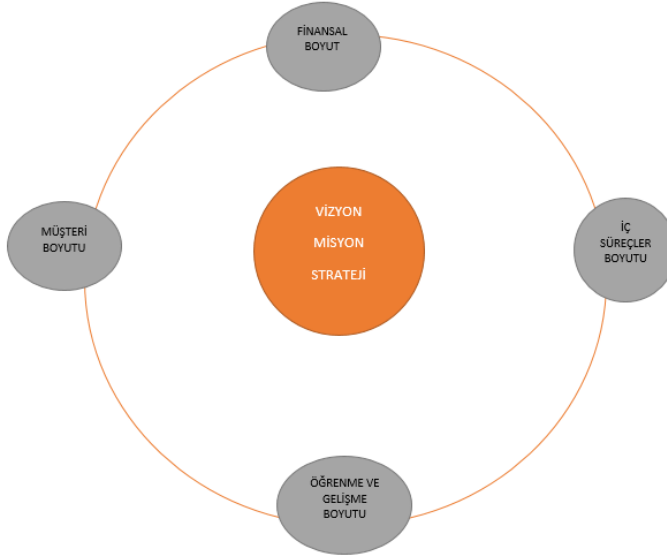
2.4. Dengelenmiş Hedef Kartı Boyutları

DHK şirkete 4 boyutta yaklaşmaktadır. şirket başarisının ölçülmesinde sadece finansal göstergelere bakmak çok yanlış bir yöntemdir. Firmadaki her birimin başarısı yalnızca finansal göstergelerle ortaya çıkartılamaz. Kurumun tüm birimlerinin ve personelinin ortak bir amaç belirlemesi ve bu amaca göre çalışmalarını sürdürmesi gerekmektedir. Bu amacın gerçekleşebilmesi için ise birimler arasında kuvvetli iletişim kanallarının olması gerekir. Ortak amaç belirlenirken bu amacın şirketin vizyon ve misyonuna uygun olmasına dikkat edilmelidir. şekil 18’de şirket vizyon, misyon, stratejisi ve 4 boyutla ilişkisi gösterilmiştir.

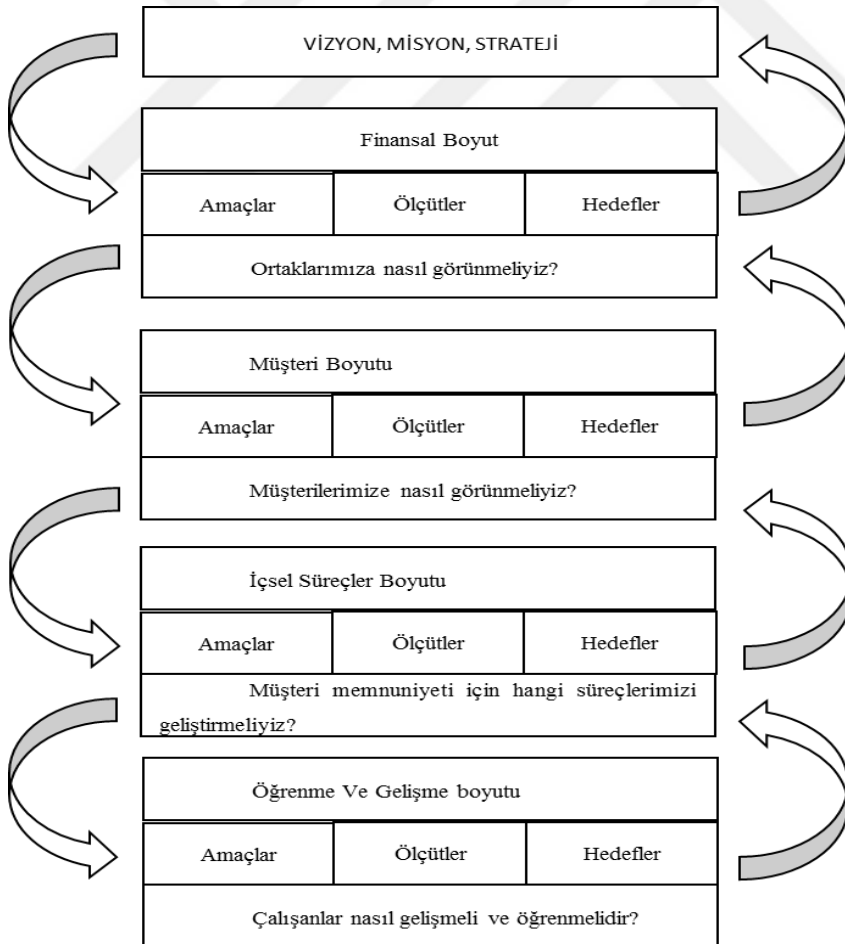
İşletmenin geçmişi bugünü geleceği ile ilgili bir ilişki kurulmak istenirse finansal ve müşteri boyutunun bir bölümü işletmenin geçmişini bize gösterirken i süreçler ve müşteri boyutunun bir kısmı işletmenin bugününü göstermektedir. İşletmenin yarını ile ilgili bilgiler DHK’nın öğrenme ve gelişme boyutunda yer almaktadır. Yeni kurulan hiçbir firma ilk hedef olarak yüksek karlılığı amaç olarak edinmemektedir. Bu firmanın ilk hedefi müşteri tatmini sağlayarak Pazar payını artırabilmektir. Bu yüzden finansal boyut tek başına dengeli ölüm sistemini oluşturamaz Diğer boyutlarda bu takımın önemli oyuncularıdır. Piyasada bilinirliği olan olgunlaşma dönemindeki bir firma ise yüksek karlılık amaçlamaktadır.

Bir yaşam eğrisi; kuruluş, sürdürme ve hasat bölümlerinden oluşmaktadır.
(Kaplan ve Norton, 1996: akt. Egeli, 2003)

Şekil 18: DHK Boyutlarının Kurum Stratejisi İle İlişkisi



Şekil 19: DHK Neden Sonuç İlişkisi



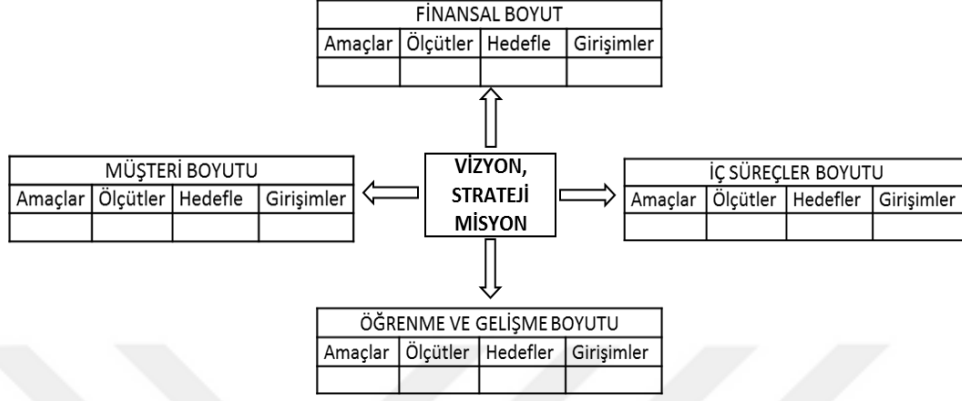
2.4.1. Finansal Boyut

Finansal performans ölçüleri; bir firmanın stratejisinin ve bu stratejinin gerçekleşmesi için yapılan uygulamalarının firmaya fayda sağlayıp sağlamadığını belirgin olarak ortaya çıkmasını sağlar. Finansal boyutta hedef belirlenirken ortakların beklentileri, performans göstergelerine göre hareket edilir. Firma etkinliğini sürdürdüğü süreç boyunca değişik finansal hedeflere sahip olabilir. Örneğin; bir firma büyümek isterken Pazar payını artırmaya yönelik finansal amaçlar belirlenerek aynı firma farklı bir dönemde mesela geliştiği dönemde nakit akışını sağlamaya yönelik bir hedef koyulabilir.

Finansal boyutta esas amaç maliyetleri düşürüp kar-ı maksimum seviyeye çıkarmaktır. Finansal boyutta, ortakların kâr payını arttırmak için neler yapılması gerektiği konusu araştırılmaktadır (Bekmezci, 2010: 209). Bu nedenle de finansal boyut özel bütçeli kurumların öncelikleri arasındadır. Çünkü bu kurumlar hem az maliyetle verim elde etmek ve gelirlerini arttırmak hem de hedef kitlesinin memnuniyetini kazanmak durumundadır. Gönenç (2008: 49)'e göre seçilen her ölçütün performans değerlendirmede sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Bu yüzden başlangıçta finansal boyutta hangi stratejik konulara odaklanması gerektiği kararlaştırılır. Performans değerlendirmede finansal ölçüler kurum için gerekli olup tek başına yeterli değildir. Özellikle kamu kurumlarında durum özel kuruluşlarda olduğundan biraz daha farklıdır. Finansal boyut kamu kurumlarında bir amaç değil araçtır. Çünkü nihai hedef, hizmet verilen kitlenin beklentisinin karşılanması ve memnun edilmesidir. Bu durum, DHK modeli unsuru olarak finansal boyutu kamu kuruluşlarında önemsiz değil ancak geri planda düşünülmesini gerektirmektedir. Yenice (2007: 98) bu konuda; “kamu kesiminde kurumlar kâr amacı gütmemektedir. Ancak kamu sektöründe de, özel sektörde olduğu gibi, en az maliyetle en iyi hizmeti vermek temel amaçlardan biridir. Bu nedenle, kamu kesiminde performans göstergesi olarak kâr yerine verimlilik ve etkililik göstergelerinin kullanılması gerekmektedir” açıklamasını yapmaktadır. Finansal boyuta ek olarak oluşturulan müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutu ile geleneksel performans ölçüm modellerinin eksilikleri giderilmeye çalışılmıştır. Bu üç boyut,

finansal boyutu kısa sürede olmasa da uzun vade de etkilemektedir.(Kaplan ve Norton (1996, s: 76))

Şekil 20:DHK ‘nın Boyutları Ve Arasındaki İlişki



Tablo 4:DHK ‘nın Finansal Boyutunun Amaç Ve Ölçütleri

FİNANSAL BOYUT	
AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlama stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamullerin birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azaltılması	Müşterilerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı, Ekonomik Katma değer

2.4.2. Müşteri Boyutu

Rekabetin arttığı günümüzde şüphesiz ki her firmanın müşteri kazanma çabası olacaktır. Firmalar müşteri artırma stratejilerini hedefleyerek Pazar payını artırmaya çalışırlar. Şüphesiz ki müşteri artırımı yönetimin en önemli stratejilerinden biridir. Müşteri boyutunda kullanılan en önemli kriterler müşteri sadakatinin artırılması, müşteri sayısının artırılması sayılabilir. Kurumun rekabet edebileceği piyasayı ve müşteri kitlesini iyi belirlemesi gerekmektedir. Müşteri kitlesi ve hedefi iyi belirlenmezse şirket performansı ve imajı olumsuz etkilenir. Kurum stratejisi belirlenmesinin ardından hedef kitle tespit edilerek, kurum birimleri bu kitlenin beklentilerini karşılamaya ve memnuniyetini değerlendirmeye yönelik ölçütler tanımlanır. Değerlendirmede temel ölçütler; müşteri/ kullanıcı kârlılığı, müşteri/ kullanıcı tatmini, müşteri/ kullanıcı devamlılığı, müşteri/ kullanıcı kazanma ve pazar payı olmaktadır (Kocaman, 2006: 56).

Kalite müşteri ihtiyaçlarını karşılayan müşteriye katma değer katmayan gereksiz durumların çıkarılmış halidir. Kurumun hedefi müşteri tatminini sağlayıp katma değer katmayan durumları ortadan kaldırmak olmalıdır. Müşteri memnuniyeti sağlanırsa kurumun Pazar payı artarak karlılık oranı yükselmektedir. Müşteri kitlesinin ihtiyacını belirleyebilmek ve bu ihtiyaçları yerine getirebilmek için kullanıcı ve kurum arasında kuvvetli bir iletişim ağının olması gerekmektedir. Hizmet verilen müşteri tepkilerini ölçebilmek için müşterinin kendisinden ve satış noktalarından alınan geri bildirimlerle ölçülebilir. Müşterilere yapılan anketlerde müşteri memnuniyetini ölçmede önemli unsurlardan birisidir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte müşteri tepkileri daha hızlı ölçülebilmekte ve yine teknoloji sayesinde müşterinin beklentileri daha hızlı bir biçimde yerine getirilebilmektedir. Kamu kurumları için ölçüt özel sektörün aksine finansal veriler değil hitap edilen hedef kitlenin ihtiyaçlarının karşılanma oranıdır. Bu nedenle yalnızca finansal verilerin ele alınması kamu kurumları için çok büyük anlam ifade etmemektedir. Özel sektörde ise kurum öncelikle ortaklarına karşı sorumlu olduğu için finansal boyut, kamu sektöründe ise hizmetten faydalananların tatmini ve memnuniyeti öne çıktığından daha çok müşteri boyutu dikkate alınmalıdır (Kocaman, 2006: 76). Müşteri boyutunun içeriğini genel olarak Tablo 5’de özetlemiştir:

Tablo 5:DHK'nın Müşteri / Kullanıcı Boyutunun Amaç Ve Ölçütleri

MÜŞTERİ BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Pazar payının artması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatinin arttırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış
Devamlı, zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması
Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İlişkide bulunulan müşteri sayısı
Müşteri tatmini	Sıfır hata, tam zamanında teslim, yüksek kalite, düşük fiyat
Ürün/hizmet kalitesinin artırılması	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı, satış hacmi

Kaynak: Kaygusuz (2005b: 94).

2.4.3. İç Süreçler Boyutu

Yöneticiler müşteri boyutundaki kriterleri belirledikten sonra müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için içsel süreçlere odaklanırlar. Müşteri istekleri yerine getirebilmek için hangi iç süreçlerin iyileştirilmesi gerektiği belirlenmelidir. Müşteri sayısını artırmak ve müşteri sadakatini sağlayabilmek için iç süreçler boyutu oldukça öneme sahiptir. Yöneticiler bu hedefleri gerçekleştirebilmek için hangi süreçleri iyileştirmeleri gerektiğini iç süreçler boyutunda belirlerler. Örneğin balata üreten bir fabrikada müşteri Pazar payını artırmak için pazarlama ve satış bölümün süreçleri, müşteri sadakatini sağlayabilmek için ise Ar-ge ve kalite bölümünün süreçlerini iyileştirmek önemli hedefler arasında yer alabilir.

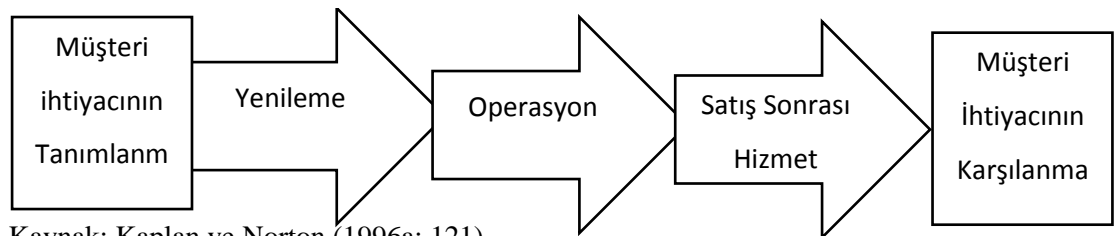
İç süreçler boyutu, genel anlamda mal ve hizmetlerin dağılımını sağlayan ve geliştiren teknikleri, yöntemleri ve programları içermektedir. Usta (2012: 113)'ya göre iç süreçler boyutu, kurum ve süreçlerinin gözden geçirilmesini, yeniden yapılanmayı,

hedef kitleye istenilen düzeyde hizmet verilmesi için sürecin iyileştirilmesini ve etkililik, verimlilik, kalite iş güvenliği gibi performans geliştirici unsurları içerir.

Yenice (2007: 98)'ye göre de hizmet odaklı bir yönetim sisteminde, hedef kitlesinin beklentilerini karşılamak için kurumda nasıl değişiklikler yapılması gerektiği konusu iç süreçler boyutunu oluşturmaktadır. Ürünlerin üretilmesi veya hizmetlerin verilmesinde uygulanan iç süreçlerin işleyişi ele alınarak, müşteri/ kullanıcıların sürekli değişen talepleri karşılanmaya çalışılır. Gönenç (2008: 49)'e göre de iç süreçler boyutu; üretim, zaman ve maliyet gibi kurumlar için önemli olan unsurları kapsayarak kullanılan yöntemlerin etkililiğini ve işlevsel olup olmadığını ortaya koyar. Bu boyutun amaç ve ölçüleri müşteri/ kullanıcıların beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden meydana gelmektedir.

İç süreçler boyutunda temel olarak 3 ana süreç ele alınır. Bunlar Yenileme, Operasyonlar ve satış sonrası hizmetlerdir. Şekil 21'de görüldüğü gibi yenileme, operasyonlar ve satış sonrası hizmet süreci, müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ile başlar ve ihtiyaçların karşılanmasıyla son bulur. Yenileme süreci, müşterilerin yeni gelişen ve daha ortaya çıkmamış ihtiyaçlarının araştırılıp bu ihtiyaçları karşılayacak ürün/hizmetlerin tasarımının yapılmasını kapsar. Operasyon sürecinde ise, mevcut ürün ve hizmetler üretilip müşterilere sunulmaktadır. Bu aşamada, gerçekleştirilen faaliyetler ve mevcut ürünlerde maliyet kontrolü ve maliyetlerin azaltılması önemli bir ağırlığa sahiptir. Satış sonrası hizmet sürecinde ise, işletmelerin ürünü/ hizmetleri müşteriye sunduktan sonra gerçekleştirdiği faaliyetler yer almaktadır (Rashidi, 2008: 38).

Şekil 21: DHK' nın İç Süreçler Boyutunun Unsurları



Kaynak: Kaplan ve Norton (1996a: 121).

Tablo 6: DHK'nın İç Süreçler Boyutunun Amaç Ve Ölçütleri

İÇ SÜREÇLER BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Yeni ürün/hizmet sayısındaki artış	Yeni ürün/hizmet sayısı, Planlanan yeni ürün/hizmet
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı ürün yüzdesi
Süreç zamanının azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi
Yeni mamule başlama	Yeni ürün satışları, yeni ürüne talep sayısı
Çalışan tatmini	Çalışan anketleri

Kaynak: Kaygusuz (2005b: 96).

2.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

İşletmelerin varlıklarını uzun süre devam ettirebilmeleri, gelişimlerini sürdürüp Pazar payını artırabilmeleri için DHK'nın öğrenme ve gelişme boyutu çok önemlidir. DHK'nın diğer boyutlarının hedeflerini gerçekleştirebilmek öğrenme ve gelişme boyutunun temel hedefidir. Diğer boyutlar işin nasıl ve ne şekilde yapılması ile ilgilenirken öğrenme ve gelişme boyutu bu işlerin yapılabilmesi için gerekli olan iş gücü, malzeme ve ekipman, teknoloji, kalifiye ve eğitilmiş personel gereklerinin nasıl geliştirileceği üzerinde durur.

Öğrenme ve gelişme boyutu, çalışanların kapasite ve becerilerini, kullanılan bilgi işleme teknolojisini ve örgüt ortamını belirler. Sürekli değişim, gelişme ve yenilenmeyi temel alan kurumların müşteri memnuniyetini sağlama durumu daha yüksektir. Çalışanların motivasyonu da kurum başarısı için diğer bir önemli unsurdur. Çünkü motive olmuş personel aynı doğrultuda müşteriye yaklaşacak ve iletişimi daha kolay sağlayacaktır. Bu boyuttaki performans göstergeleri çalışanların verimliliği,

tatmini ve kalıcılığıdır. Çalışanların kalıcılığı/ devamlılığı, kurumun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu da çalışanların tatmini, motivasyonu ve kurumsal iletişimi ile yakından ilgilidir. Çünkü çalışma koşulları ve kurum kültürü hakkında ipucu verir (Kocaman, 2006: 63).

Tablo 7:DHK'nın Öğrenme Ve Gelişme Boyutunun Amaç Ve Ölçütleri

ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
Yeni mamul liderliği	Yeni mamullerden elde edilen satışlar, Ar&Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı
Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi	Çalışan tatmini, Çalışan devir hızı
Çalışan motivasyonu	Çalışanların dönemlik incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden edinilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süresi

Kaynak: Kaygusuz (2005b: 97).

2.5. Dengelenmiş Hedef Kartı Güçlü ve Zayıf Yönleri

Performans ölçüm modelleri ilk olarak firmanın mevcut tablosunu ortaya koyarak bu tablonun iyileştirilmesini sağlar. Performans ölçüm modellerinde ilk hedef firmanın kendi amaçlarına uygun iyileştirmeler ve çalışmalar yapmasıdır. Her ölçüm modelinin kendi içinde güçlü ve olumsuz yönleri mevcuttur. Tablo 8' de DHK sisteminin güçlü ve olumsuz yönleri gösterilmiştir.

Tablo 8:DHK'nın Güçlü Ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLERİ	ZAYIF YÖNLERİ
Bütün şirketin performansını özetler.	Yalnızca kavramsal bir modeldir.
Bir örgütün vizyon ve stratejisini somut hedeflere ve ölçütlere dönüştürme yeterliliğine sahiptir.	Kriterler arasındaki ilişkiler açıkça gösterilmemektedir.
Performans ölçütleri konusunda holistik (bütünsel) bir yaklaşımdır.	İş görenleri ve tedarikçileri desteklemede yeterince başarılı değildir.
Sınırlı sayıda birkaç önemli ölçüte odaklanır (Aşırı bilgi yüklemekten kaçınır).	Açık uçlu özelliği nedeniyle yönetimde izlenecek belirli bir sistem sunmamaktadır.
Esnekliği ve uyumluluğu sayesinde her örgütte uygulanabilir.	Organizasyonlar bazı strateji önceliklerini ve performans ölçütlerini yöntemde öngörülen dört boyuta göre ayarlamamaktadırlar.

Kaynak: Ensari (2005: 76).

DHK kurumdaki bilgi alışverişinin verimli olmasını sağlar. Kurumdaki personelin ortak bir hedefe odaklanmasını sağlayarak motivasyon artırımını sağlar. DHK yenilik odaklı bir sistemdir. Kurumu teknolojinin yeniliklerine ayak uydurmayı sağlar. Bu sayede güncelliğini koruyabilir.

DHK kuruma sadece finansal odaklı bakmaz. Kurumun tüm birimlerini gözden geçirir ve bir bütün olarak ele alır. Bu sayede gereksiz işlemler göz ardı edilmez ve sistem bir bütün olarak taranır ve iyileştirmeler daha verimli olur. DHK esnek bir yapıya sahiptir. Bu sayede kurumların kendi vizyon ve misyonuna göre uygulaması daha kolaydır.

DHK'nin olumsuz yönü ise yeterince açık ve net bir sistem değildir. Boyutları arasında kesin ve net bir çizgi olmamasından dolayı sistem yeterince doğru bir biçimde uygulanmayabilir.

DHK'nın verimli bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimden kuvvetli bir destek alması şarttır. Üst yönetimi yeterli desteği vermezse uygulama başarısız olmaktadır.

2.6. Dengelenmiş Hedef Kartı Tasarımı

“DHK”nın, stratejik bir yönetim sistemi olarak tasarımı öncelikle söz konusu işletmenin mevcut dinamiklerinin değerlendirilmesini gerektirir. Bu aşamadan sonra, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve müşteri kitlesi analizinin yapılarak, stratejik yol haritasının hedef-strateji-performans ilişkilendirmesi şeklinde ortaya konması beklenir. Bu aşamada, DHK yapısının en temel niteliklerinden olan ölçülebilirlik, uyum ve denge özellikleri göz önünde tutulur. İşletmenin vizyonu, hedefleri ve stratejisinin belirlenmesi noktasında ölçülebilirlik, DHK temelli bir performans sisteminin en önemli özelliklerinden biri olarak görülebilir. Daha sonra, DHK kurulması safhasına geçilerek, işletmenin vizyonu performans boyutlarına göre alt konulara ayrılmakta ve stratejik amaçlar oluşturulmaktadır. Bu aşamada işletme stratejileri, ölçülebilir hedefler olarak tanımlanmaktadır” (Olve, Roy ve Wetter, 1999:8).

“Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur; o kurumun, rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirdiği özgün stratejisi ve bu stratejinin etkinlikle uygulanmasıdır. Fortune dergisinin bir araştırmasına göre, "etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı % 10'u bile geçmemektedir." Bu noktadan hareketle, Şirket stratejisini açıklayan bir DHK'nın oluşturulması şu açılardan önemlidir (Kaplan ve Norton, 1999: 63)

- DHK, bir şirketin gelecekle ilgili vizyonunu tüm şirkete anlatır; Şirkette ortak bir anlayış yaratır.
- DHK, şirket stratejisinin, tüm çalışanların şirketin başarısına ne şekilde katkıda bulduklarını görebilecekleri bağlantılı bir model şeklinde ifade edilmesini sağlar.
- DHK değişim çabalarına önem verir. Eğer amaç ve ölçütler doğru olarak belirlenirse uygulama da başarılı olacaktır. Aksi takdirde yatırım ve girişimler boşa harcanacaktır.”

DHK tasarımının temel amacı firmanın strateji ve vizyonunun birbirine uyumlu olarak açıklanması gerekir.

2.7. Dengelenmiş Hedef Kartının Özellikleri

2.7.1. Stratejik Yönetim Özelliği

Dengelenmiş Hedef Kartı kurumun hem içinden hem dışından gelen bilgileri, vizyon ve stratejine sentezlenmesini sağlar. Ayrıca şirketin vizyon ve stratejileri arasında neden sonuç ilişkisinin belirginleşmesini sağlar.

2.7.2. Ölçme Ve Değerlendirme Özelliği

DHK'nin her boyutu için hedefler belirlenir. Amaçlar gerçekleşmesini sağlayabilmek için performans kriterleri belirlenir. Bu sayede stratejik olarak bir hata varsa bu bulunur ve önlenir.

2.7.3. Bütünsel Bakışla Karar Alma Özelliği

DHK diğer yönetim sistemlerinden farklı olarak dün, bugün ve geleceği buluşturan yaklaşımı bütünsel değerlendirme yapılabilmesini sağlamaktadır. Strateji belirlenirken, problemler çözülür ve kararlar alınırken; dün, bugün ve gelecek potansiyelliğini yakalayabilmek DHK yanlış adımları engellemesi önemli bir özelliğidir. Mali sonuçlar; kurum performansının geçmişte kalan eylemlerin sonuçlarını değerlendirmeye imkân verir (www.arged.com.tr).

2.7.4. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Özelliği

Geleceğe hazırlanmak kalifiye personel kazandırmak Dengelenmiş Hedef Kartının önemli özelliklerinden birisidir. Çalışanların şirketin vizyonunu benimsemesi ve hedeflerini ortak bir değerde birleştirmeleri çok önemlidir.

2.7.5. Sürekli İyileştirme Özelliği

DHK, dört boyutta belirlenen hedefler ve periyodik olarak izlenen performans ile ‘dinamik ve farkında’ bir yönetim yapılabilmesini sağlamaktadır. Üstelik bu hedeflerin birbiriyle neden sonuç ilişkisi ile bağlantısı her boyut ve her hedefin ulaşılacak istenen kurumsal hedefe katkısını belirginleştirmektedir. Bu açıklık çalışanların bireysel ve kurumsal hedefleri ve kendilerinin katkılarını net olarak anlamalarına imkân vermektedir. Hedeflerdeki bu netlik katılımı, paylaşımı ve çalışanların sistemin sürekli iyileştirilmesi yönündeki isteklerini artırmaktadır. Çalışanlar bireysel yetkinlikleri ile tekil güç oluşturmanın ötesinde artık bileşik güçler prensibine uygun bir bütünleşik takım gücü oluşturabilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999:35).

BÖLÜM 3

KİMYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE SÜREÇ YÖNETİMİ VE DENGELENMİŞ HEDEF KARTI UYGULAMASI

3. KİMYA SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE SÜREÇ YÖNETİMİ VE DENGELENMİŞ HEDEF KARTI UYGULAMASI

3.1 Araştırma Yöntemi

3.1.1. Örnek İşletmenin Seçimi

Dengelenmiş Hedef Kartı ve süreç yönetiminin entegre olarak özel sektörde uygulama aşamalarını ve bu süreçte yaşanan problemleri incelemek amacıyla kimya sektöründe faaliyet gösteren X firması deneyimi incelenecektir. X firması aynı zamanda KYS, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi(ÇYS), OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi(İSGYS) ile Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından organize edilen Ulusal Kalite Hareketine(UKH) katılmıştır. UKH Süreci'nde Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management) Mükemmellik Modelini uygulamayı taahhüt etmiştir.

3.1.2. Veri Toplama Teknikleri

X Firması örnek olay çalışmasında kullanılan veri toplama yöntemleri görüşme, dokümantasyon incelemesi ve gözlemdir. Görüşmeler; süreç sahipleri, danışmanlar, Proje ekibi, Stratejik Planlama Grubu üyeleri ve ilgili bölümün yöneticileri yapılmıştır.

Dokümantasyon incelemesi, stratejik plan hazırlanması, süreç performans ölçütlerinin belirlenmesi, bireysel hedeflerin oluşturulması, ulusal kalite hareketi başvuru belgesi süreçlerinde oluşturulan dokümantasyonun incelenmesinden oluşmaktadır.

3.2. Kimya Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmesi Hakkında Genel Bilgiler

Ülkemizin en büyük kimyasal üreticisi olan X firması optimum kapasite ve en ileri teknoloji kullanılarak kurulmuş ve 80 yılların ortasından itibaren üretim yapmaya başlamıştır. 3500 çalışanı ile ülkenin en büyük kimyasal üreticisi olan kuruluş yeni yatırım ve kapasite artırma çalışmalarına devam etmektedir. Firmanın tüm süreçleri bilgisayarlı sistemde entegre olarak takip edilmektedir. Kapasite yatırımları yanı sıra işletme kültürünü de önemseyen firma beşeri sermayenin güçlendirilmesi için eğitim faaliyetleri, çeşitli üniversite ve danışmanlık firmaları ile işbirliği içinde projeler gerçekleştirmiştir. Geniş organizasyonunu aynı hedefe yönlendirmek ve hedeflerin yayılımı sağlamak amacıyla 2005 yılından itibaren Stratejik Plan çalışmaları yapmıştır. Firmada uygulanan Süreç Yönetimi, Dengelenmiş Hedef Kartı uygulaması ve bireysel performans yönetim sistemleri bu çalışmaların neticesinde gerçekleştirilmiştir.

Firmanın Vizyonu;

Kimya Sektöründe;

Türkiye pazarında liderliğini büyüterek sürdürmek,
Bölgesel bir güç olmak

Firmanın değerleri;

- Müşteriye değer katmak
- Çalışan odaklılık
- Yaratıcılık ve yenileşim
- İş sağlığı ve güvenliği
- Sürdürülebilir gelecek için sorumluluk almak
- Ürün kalitesi ve sürekliliği
- İşbirlikleri ile değer yaratmak

3.3. Süreç Yönetiminin Yeniden Tasarlanması

3.3.1. Süreç Yönetim Sisteminin Mevcut Durumu

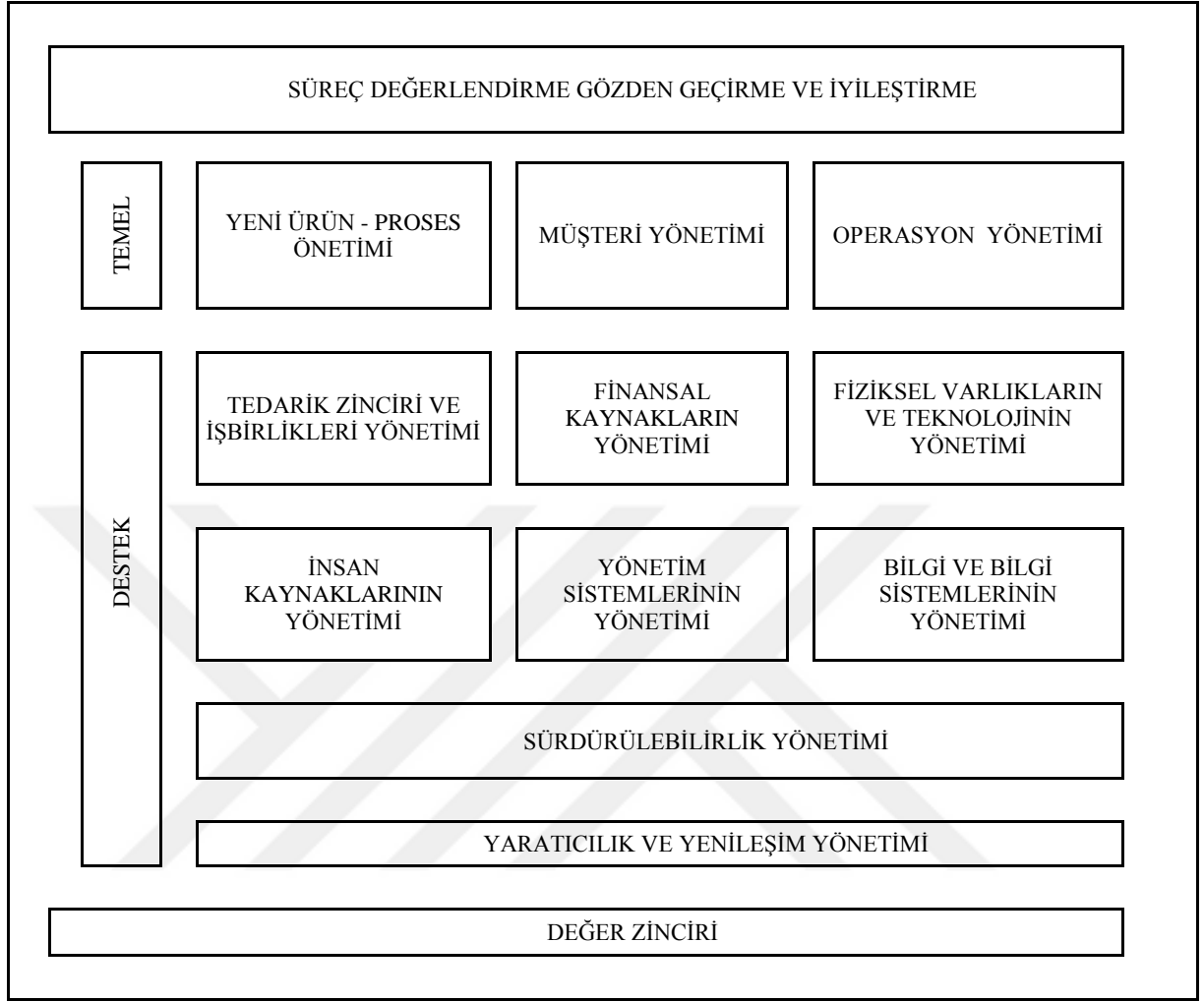
Firma, 2000 yılların başlarında KYS çalışmalarına başlamış ve bu kapsamda standardın öngördüğü süreç tanımlamasını yapmıştır. Sonraki dönemler de standardın değişikliklerine uygun olarak adapte etmiştir. Süreçlerin performans göstergelerini tanımlamış ancak ölçme, izleme, değerlendirme ve iyileştirme sistematiği oluşturulmamıştır.

3.3.2. Süreç Yönetim Sisteminin Yeniden Tasarımı Süreci

Firmanın mevcut süreç yapısı gözden geçirildikten sonra, EFQM MM çerçevesinden yeniden tanımlaması kararlaştırılmıştır. Modelin gerekleri doğrultusunda revizyon çalışması yapılmıştır. Revizyon çalışmaları için; farklı sektördeki firmalarla kıyaslama, çeşitli kaynaklardan derleme ve danışmanlık kullanılarak iyileştirme yapılmıştır.

Süreç Yönetim Sistemi ve Üst Seviye Süreç haritası aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Tablo 9).

Tablo 9: Süreç Yönetim Sistemi ve Üst Seviye Süreç Haritası



3.3.2.1. Süreçlerin Sınıflandırılması ve Sahiplendirilmesi

Firmada, süreçlerin sınıflandırılması Değer Zinciri Analizi ile gerçekleştirilmektedir. Değer analizi; temel yetkinliklerle beraber rekabet üstünlüğünü kazanmak için gerekli olan süreçlerin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Üst süreçler bazında temel ve destek süreçlerin belirlenmesi için analiz edilmektedir (Tablo 10).

Tablo 10: Değer Zinciri Analizi

Müşteri Beklentileri	Değer Zinciri	
Yeni ürün - kapasite	Temel Süreçler	Yeni Ürün - Proses Yönetimi
Fiyat, Zamanında teslimat, Talebin karşılanması, Satış koşulları, Şikayetlerin çözümü, Destek, Sevkiyat koşulları		Müşteri Yönetimi
Sürdürülebilir kalite		Operasyon Yönetimi
Çalışan Yetkinliği	Destek Süreçler	Finansal Kaynakların Yönetimi
		Bilgi ve Bilgi Sistemlerinin Yönetimi
		Fiziksel Varlıkların ve Teknolojinin Yönetimi
		İnsan Kaynaklarının Yönetimi
		Yönetim Sistemlerinin Yönetimi
		Tedarik Zinciri ve İşbirliklerinin Yönetimi
		Yaratıcılık ve Yenileşimin Yönetimi
Kurum itibarı	Sürdürülebilirlik Yönetimi	Kar Marjı

Firmada üst süreç, ana süreç ve süreç adımlarından oluşan bir hiyerarşik süreç yapısına sahiptir. Ana süreçlerden oluşan “üst süreçler” ilgili Genel Müdür Yardımcıları (GMY) ve kurullara, “ana süreçler” ise müdürlere sahiplendirilmiştir. Ana süreçler belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilen, tutarlı ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizini olarak tanımlanmaktadır. “Süreç adımları” ana süreçlerin aşamalarını göstermektedir ve çalışanlara sahiplendirilmektedir.

Stratejileri yaşama geçiren, destekleyen ve değer zincirinin itici gücü olan üst süreçler “Temel Süreç”, diğer üst süreçlerimiz ise “Destek Süreç” olarak adlandırılmaktadır.

Süreç Yönetim Sisteminin sorumlusu Üst ve Ana Süreç sahiplerinden oluşan Yönlendirme Kurulu(YÖK)'dur.

3.3.2.2. Süreçlerin Dokümanite Edilmesi

Süreçler çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.

Fonksiyonel İlişki Şeması (FİŞ): Süreç paydaşlarının belirlenmesi ve süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için, ana süreç sahipleri olan müdürler, süreç adımlarını ve süreçte yer alan fonksiyonlarla aralarındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla, süreçte ilişkide oldukları diğer fonksiyonlarla birlikte süreçlerinin FİŞ'lerini çizmektedirler. Süreçte yer alan fonksiyonlar, firmanın içinde (departman, bölüm, kurul vb.) olabileceği gibi, işbirliği yapılan bir başka kuruluş da olabilmektedir (tedarikçi, resmi otorite vb.). Her bir ana sürece ait FİŞ'te, sürecin asıl girdileri, asıl tedarikçileri, asıl çıktıları ve asıl müşterileri ile süreçte yer alan fonksiyonlar tanımlanmaktadır (Tablo 11).

Tablo 11: Müşteri Ziyaret ve Toplantılarının Yapılması Süreci Tanımlama Formu

Sürecin Adı:	Müşteri Ziyaret ve Toplantılarının Yapılması Süreci
Üst Süreç	Müşteri Yönetimi
Sürecin Sahibi	Satış ve Pazarlama Müdürlüğü
Fonksiyonlar	Satış Planlama Müdürlüğü Kalite Müdürlüğü Müşteri İnsan Kaynakları Müdürlüğü
Sürecin Girdileri	Ziyaret Planı Talep
Sürecin Tedarikçileri	Yönetim Müşteri
Sürecin Çıktıları	Ziyaret Toplantı
Sürecin Müşterileri	Müşteri
Performans Göstergesi	Ölçüm Periyodu
Ziyaret - toplantı planına uyum oranı (%)	Ay
Müşteri ziyareti-toplantı sayısı	Ay

Ana Süreç Haritaları: Fonksiyonlar ve bu fonksiyonlar arası akışı, bilgi, belge, onay, kontrol gibi adımları gösteren süreç haritaları Visio programında çizilmekte ve süreç iyileştirme yapılırken kullanılmaktadır.

Yaklaşımlar - Prosedür ve Talimatlar: Birbirini takip etmeyen aşamalardan oluşan, değişik faaliyetlerin uygulandığı özellikle bazı destek süreçler, FİŞ çizilmesi mümkün olmadığı için, uygulamaların nasıl gerçekleştiğini tanımlayan dokümanlar olan “Yaklaşımlar” ile tanımlanmaktadır.. Prosedür ve talimatlar ise süreçlerde yapılan faaliyetlerin detaylı olarak nasıl yürütüleceğinin tanımlandığı ve her gerekli kademeye kadar yayılımın sağlanmasını temin eden Entegre Yönetim Sistemi kapsamında yer alan dokümanlardır.

Süreç Adımları: Yıllık faaliyetlerimiz üst süreçler (ana süreçler ve adımlar da dahil olmak üzere) bazında planlandığı için, Yıllık Plan Bütçe(YPB)’de her bir ana sürecin adımları ve bu adımların sorumluları ayrıntılı bir şekilde tanımlanmaktadır.

3.3.2.3. Süreç Performans Göstergelerinin Tanımlanması Ve Sahiplendirilmesi

Temel Performans Göstergeleri (TPG) üst süreçlerin göstergeleridir. Yönlendirme Kurulu’na periyodik olarak sunulmaktadır. TPG’leri ilgili Üst Sürecin sahibi GMY sorumluluğundadır.

Müşterinin sesi olarak tanımlanan “Süreç Performans Göstergeleri” (SPG)ler, iç ve dış müşterilerin beklentilerine dayanılarak belirlenmektedir. İç müşterilerin beklentileri, her ana süreç sahibi ile süreç iç müşterilerinin katıldığı toplantılarda, dış müşterilerin beklentileri ise anket çalışmaları ve toplantılarda ortaya konulmaktadır. Müşteri sesi dışında kalan ve sürecin izlenmesini sağlayan göstergeler “Ana Performans Göstergesi” (APG) olarak nitelendirilmektedir. APG’ler aynı zamanda paydaş algılamalarını kırılım bazında ortaya koymaktadır. Gerekli göstergeler kırılımlandırılmakta, böylece yayılımın izlenmesi ve hedeften sapma durumunda

sapmanın nereden kaynaklandığı belirlenmektedir. SPG ve APG'leri Ana Süreç sahibi Müdürlerin sorumluluğundadır (Tablo 12) .

Tablo 12: Üretim Planlama Ve Stok Yönetimi Üst Süreci İle Bu Sürece Ait Ana Süreçlerin TPG, SPG Ve APG'si

ÜRETİM PLANLAMA VE STOK YÖNETİMİ	PG	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	SOR.
	TPG	Üretim Girdileri Stok Endeksi	GMY
		Üretim girdileri toplamı stok devir hızı	GMY
		İşletme girdileri stok tutarı	GMY
		İşletme girdileri stok devir hızı	GMY
Üretim planlama	SPG	Satış taleplerine uygun yapılan üretim plan oranı (%)	MD
	APG	Aylık üretim planı revizyon sayısı	MD
Üretim girdileri malzeme ihtiyaç planlaması	SPG	Temin süresine uygun üretim girdileri malzeme taleplerinin oranı (%)	MD
İşletme girdileri malzeme ihtiyaç planlaması (Bulk, Sarf, Müşterek Malzemeler)	APG	Alternatif/Stoktan karşılanan işletme girdileri malzeme sayısı	MD
	APG	Stok kontrollü işletme girdileri malzeme acil alıma düşme oranı (%)	MD
İşletme girdileri malzeme ihtiyaç planlaması (Fabrika Yedekleri)	SPG	Temin süresine uygun işletme girdileri malzeme taleplerinin oranı (%)	MD

Süreç adımlarına ait tanımlanan performans göstergeleri ise süreç adımından sorumlu yönetici veya daha alt düzey personel sorumluluğundadır.

3.3.2.4. Performans Göstergelerine Hedef Verilmesi

Yönetim Kurulu (YK)'dan Ana İş Hedefleri (AİH) almasından sonra Genel Müdür (GM), AİH'lara ulaşmak için gerekli olan TPG'lerin hedeflerini, üst süreç sahipleri olan direktörler ile beraber YÖK toplantısında belirler. Daha sonra ilgili bölüm müdürleri, bu TPG'lere ulaşmak için gerekli SPG ve APG'lerini direktörler ile beraber ortaya koyarlar. Bu hedefleri gerçekleştirmek için yapılması gereken faaliyetler YPB'ye dahil edilir .

Hedefler; kıyaslama – karşılaştırma faaliyetleri, paydaş beklentileri, iyileştirme fırsatları ve bütçe ile belirlenmekte, PG'ler sahiplerine uzlaşma içinde

verilir. Bir sonraki yılın PG hedeflerini belirlemede ana kural, AİH'lara ulaşmak, kıyaslama verileri de dikkate alınarak daha önce gerçekleşmiş bir performansın üstünde olmaktır. Bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan faaliyetler de YPB'de planlanır ve uygulanır.

3.3.2.5. Performans Göstergelerinin İzlenmesi

Firmanın AİH'lere ulaşmak için tasarlanmış olan tüm süreçleri belli periyotlarda ölçülüp analiz edilmekte ve gereken süreçlerde iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. SP ve YPB uygulamalarındaki gelişmenin izlenmesi amacıyla her ay AİH, TPG, APG ve SPG izleme formları hiyerarşik bir şekilde doldurularak PG İzleme Raporu oluşturulur(Tablo 13). PG sahipleri her ay yapılan Müdürlük SPG - APG Değerlendirme Gözden Geçirme toplantısı ile APG - SPG izleme formlarını çalışanları ile birlikte doldurulmakta GMY'lere sunulmaktadır. GMY'ler TPG DGG toplantısında süreç sahipleri ile beraber TPG izleme formlarını doldurmaktadır. YÖK her ay yapılan PG DGG toplantısında hedeften sapan PG'leri bütünsel olarak gözden geçirmekte ve iyileştirilecek süreçleri belirlemektedir.

Tablo 13: Performans Göstergesi İzleme Formu

PERFORMANS GÖSTERGESİ İZLEME FORMU														
ÜST SÜREÇ ADI	ANA İSHEDEFLERİ			SÜREÇ ADI	BÜYÜME			FORMÜL :						
PG ADI	Toplam Satış Miktarı			PG SAHİBİ	GENEL MÜDÜR									
ÖLÇÜMSİKLİĞİ	Aylık			ÖLÇÜ BİRİMİ	TON									
2007	H	G		2008	H	G		2009	H	G		2010	H	G
2012														
	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	YIL	
HEDEF (Aylık)													0	
GERÇEK(Aylık)													0	
HEDEF (Kümü)														
GERÇEK(Kümü)														
HEDEFTEN SAPMA ANALİZİ														
İYİLEŞTİRME ÖNERİSİ														

3.3.2.6. Performans Göstergelerinin İyileştirilmesi

Performans Göstergesi İzleme çalışmalarında ortaya çıkan iyileştirme ihtiyacı ve fırsatı hedefe ulaşmamış bir PG'yi iyileştirmek, hedefe ulaşmış bir PG'yi daha iyi hale getirmek, yeni bir süreci veya yeni bir yaklaşımı oluşturmak, yaklaşımı ve yayılımı iyileştirmek veya bir projeyi uygulamak şeklinde tanımlanmakta ve 2 gruba ayrılmaktadır.

Sıçramalı (stratejik) İyileştirme: Organizasyonun ve sürecin yeniden yapılandırılması, yatırım ihtiyacının ortaya çıkması, yeni hizmetler, süreçler, sistemler, toplumsal etkileşimlerin oluşturulması bu kapsamda ele alınmaktadır. Ayrıca bir sürecin mevcut ve hedef PG'si arasında büyük bir farkın varlığı stratejik bir karar verilmesini gerektiriyorsa, bu tür iyileştirmeden söz edilmektedir. Bu iyileştirme fırsatlarının kararının alınması ve önceliklendirmenin yapılması periyodik olarak YÖK ve YK tarafından yürütülen aylık toplantıların yanı sıra, SP ile YPB'nin hazırlanması sırasında gerçekleştirilmektedir.

Kademeli (taktik) İyileştirme: Stratejik karar gerektirmeyen, genel olarak bölümler veya kurullar tarafından kendi yetkilerinde uygulanabilen iyileştirme fırsatlarıdır. Çeşitli süreçlerin iyileştirilmesi, mevcut durumun ele alınarak daha iyi seviyelere getirilmesini amaçlamaktadır. İyileştirmeler YÖK, kurul-bölüm, iyileştirme ekipleri toplantıları ile SP ile YPB'nin hazırlanması sırasında belirlenmektedir.

Sürekli olarak yapılan toplantılar ve takip edilen veriler doğrultusunda, o yıl içinde daha önceden planlanmamış ancak çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan acil ve zorunlu iyileştirme gereksinimlerinden stratejik olanlar YÖK ve YK'da görüşülmekte ve uygulanmaktadır. Taktik iyileştirmeler ise ilgili bölümler ve kurullar tarafından ele alınmakta ve iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir. Yıl içinde yapılmayan stratejik ve taktik iyileştirmeler, Mevcut Durum Analizi (MDA)'nde ilgili bölümler tarafından ortaya konulmakta, SP ve YPB'de yer almaktadır.

Tüm iyileştirmeler çeşitli ekip çalışması türleriyle ele alınmakta ve gerçekleştirilmektedir. Bu ekipler:

Kurullar: Görev alanlarında bulunan konularda iyileştirmelerin belirlenmesi ve uygulanması ile Üst Yönetim (ÜY) onayından sonra yaklaşımların iyileştirilmesi ve

stratejik nitelikli iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi amacıyla gerekli faaliyet ve planları yapmaktan sorumludur.

Maliyet Düşürme Ekipleri (MDPE, MDİE): Üretim sürecindeki problemleri gidermek, darboğazları aşmak, verimlilik sağlamak ve yenileşim amacıyla oluşturulan ekipler ile çalışanların öneri ve inisiyatifleriyle gerçekleştirilen büyüklü küçüklü tüm proje ekipleri, “Maliyet Düşürme Ekipleri” olarak adlandırılmaktadır. Stratejilerimize doğrudan ve görünür derecede etki yapabilecek, yüksek tutarlı, verimlilik ve yenileşim amacıyla yapılan projeler Maliyet Düşürme Proje Ekipleri (MDPE) tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu projelerin süreç performans göstergelerine de etkisi olması beklenmekte ve PG’ler ile de ayrıca izlenmektedir. Etkisi süreç PG’leri ile izlenemeyen projelerin etkileri ise daha alt seviyedeki operasyonel göstergeler aracılığıyla izlenebilmektedir. Üretim sürecinin değişik aşamalarındaki riskleri azaltan, problemleri gideren ve ilgili fonksiyonun iyileştirilmesini sağlayan, stratejilerimize ulaşmamıza etkisi sınırlı olan projeler ise MDİE tarafından gerçekleştirilmektedir. MDİE beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanların birlikte yer alması arzu edilen ve desteklenen bir yaklaşımdır. Bu projelerin etkisi ancak detaylardaki operasyonel göstergeler aracılığıyla izlenebilmektedir.

Rutin İyileştirme Ekipleri: Sürekli olarak takip edilen veriler ile aylık olarak yapılan DGG’lerde, bir PG’nin hedeften sapma göstermesi ve iyileştirmenin fonksiyonlar arası bir ekip ile çözülmesi gerektiği durumlarda kurulan ekiplerdir. Yök PG DGG toplantısında sözü edilen ekipler kurulmakta ve iyileştirme çalışmaları başlatılmaktadır. Günlük olarak yapılan bu çalışmalar kuruluşumuzda yaşam tarzı haline gelmiş olduğu için, özel bir PG ile izlenmez.

Kritik Süreç İyileştirme Ekipleri (KSİE): Yök her yıl “Kritik Süreç Belirleme Toplantısı” gerçekleştirmekte, bu toplantıda kritik süreçler tanımlanmakta ve KSİE’ler kurulmaktadır. KSİE’ler kritik süreçleri iyileştirmek amacıyla ilgili süreçteki fonksiyonları temsil eden çalışanlardan kurulmaktadır. SP’ye uygun olarak ilk defa belirlenen her süreç kritik süreç olarak tanımlanmakta ve KSİE sürecin tanımlanmasını gerçekleştirilmektedir.

Süreç İyileştirme Ekibi (SİE): İş süreçlerini iyileştirmek üzere kurulan ekiplerdir. Belirli bir ay hedefinden sapan herhangi bir iş süreci, yapılan iyileştirme veya kurulan rutin iyileştirme ekibi çalışmalarına rağmen 3 ay arka arkaya hedeften

sapma gösterirse, yani sorun “kronik” hale gelirse, YÖK PG DGG toplantısında bir SİE kurulmasına karar verilir. YÖK’nın belirlemiş olduğu fonksiyonlar arası ekip, Sürekli İyileştirme Ekipleri Uygulamaları Prosedürü ’ne uygun olarak çalışmaktadır.

Tüm ekip üyeleri, proje yönetimi, toplantı yönetimi, ekip becerilerini geliştirme, problem çözme ve süreç iyileştirme eğitimlerini almış çalışanlardan oluşturulmaktadır.

Gerek kademeli, gerekse sıçramalı olarak iyileştirilmesi planlanan herhangi bir sürecin yeni performans hedefi APG veya SPG olarak PG izleme formlarında yer almaktadır. PG formlarında yer alan hedefle gerçekleşme arasındaki sapma aylık PG DGG toplantılarında izlenmekte ve iyileştirme ile öngörülen sonuçların elde edildiği doğrulanmaktadır.

3.4. Dengelenmiş Hedef Kartı Yönteminin Kurulum Amacı Ve Tasarım Aşaması

Firma, UKH katılımı sonrası yaygın bir bilinçlenme eğitim çalışması yapmış ve tüm çalışanlarına kalite, planlama, süreç yönetimi, performans yönetimi gibi temel eğitimlerini almalarını sağlamıştır.

UKH, KalDer tarafından firmaların kalite seviyelerinin yükseltilmesini ve firmaların bir model çerçevesinde değerlendirilerek modele göre seviyelerinin belirlenmesi sağlayan bir değerlendirme sürecidir. Firmanın bu hareket katılımı ile birlikte, EFQM uygulamayı taahhüt etmiştir. Bu model çerçevesinde süreçlerini ve diğer yönetim uygulamalarını entegre etmek istemiştir. Bu kapsamda bir danışmanlık hizmeti almak amacıyla araştırma yapmış, Y danışmanlık firması ile anlaşmıştır.

Firmanın Dengelenmiş Hedef Kartı yöntemi ile diğer uygulamalarını entegre etmekteki amaçları;

Stratejilerin tüm organizasyona yayılımını sağlamak,

Strateji ve hedeflerin sahiplenilerek gerçekleştirilmesi yönünde herkesi harekete geçirmek,

Performans göstergelerinin izlenmesi, raporlanması ve iyileştirilmesini sağlamak,

İş planlarının yaygınlaştırılması ve entegre edilmesini sağlamak,

Bireysel performansın ölçülmesini sağlayarak performans yönetim sisteminin etkinliğini artırmak,

Stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde kilit süreçlerin belirlenmesini sağlamak,

3.4.1. Dengelenmiş Hedef Kartı Ekibinin Oluşturulması ve Eğitimi

Tüm sistemin yönetilmesi amacıyla çekirdek ekip oluşturulmuş, Çekirdek ekibinin liderliğine de Stratejik Planlama Müdürü atanmıştır. Bu çekirdek ekibe bağlı olarak Süreç ekipleri oluşturulmuştur. Çekirdek ekip; Stratejik Planlama Müdürü, İnsan Kaynakları Müdürü ve bu sistemin uygulanması için Üst Yönetim tarafından atanmış 4 kişiden oluşmaktadır.

Çekirdek Ekip, Süreç Ekiplerine eğitimlerin yaygınlaştırılması ve sistemin anlatılması ile her düzeyde tam anlaşılmasının sağlanması amacıyla koordine etme görevini üstlenmiştir. Süreç ekipleri, süreçlerin çizilmesi, dokümanite edilmesi, performans göstergesi belirlemesi, iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi ve sürecin ilgililerine eğitim vermesi görevlerini üstlenmiştir.

Bu kapsamda verilen eğitimlere ilişkin tablo aşağıdadır (Tablo 14).

Tablo 14:Eğitim yaygınlaştırma tablosu

GRUPLAR	EĞİTİMLER			
	TKY KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA	SÜREÇ GELİŞTİRME	ÇALIŞANIN KATILIMINI SAĞLAMA	DİĞER TEKNİK EĞİTİMLER
YÖNETİM EKİBİ	Liderlik Ve Yönetim Kalitesi	Süreç Olgunluk Seviyesi (Sos) Araçları	Çalışan Katılımının Sağlanması	Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı
	Efqm Mükemmellik Modeli			Focus : Yüksek Önceliklere Odaklanma
				La Salle Matris Düşünme
ÇEKİRDEK EKİP	Ulusal Kalite Hareketi	Süreç Yönetimi Ve İyileştirilmesi	Kalite Çemberleri	La Salle Matris Düşünme
		Süreç Olgunluk Seviyesi Araçları	Problem Çözme Teknikleri	
			Bireysel Öneri Sistemi	
İLGİLİ GRUPLAR / SÜREÇ SAHİPLERİ		Süreç Olgunluk Seviyesi Araçları	Bireysel Öneri Sistemi	Müşteri Memnuniyeti Yönetimi
				Tedarikçi İlişkilerinde Kalite
ORTA KADEME YÖNETİCİLER	Efqm Mükemmellik Modeli Tanıtımı	Süreç Olgunluk Seviyesi Araçları	Kalite Çemberleri	
	Liderlik Ve Yönetim Kalitesi		Problem Çözme Teknikleri	
İLK KADEME YÖNETİCİLER	Toplam Kalite Yönetimi		Kalite Çemberleri	
	Liderlik Ve Yönetim Kalitesi		Problem Çözme Teknikleri	
FORMENLER	Toplam Kalite Yönetimi		Problem Çözme Teknikleri	

3.4.2. Dokümantasyon Faaliyeti

Proje kapsamında gerçekleştirilen eğitimler, oluşturulan yaklaşım, yönetmelik ve prosedürler firma bünyesinde yetki ve güvenlik politikasına uygun olarak firma portalında paylaşılmıştır. Süreç çizimleri web tabanlı programa aktarılmış, revizyon

çalışmaları sistem üzerinden yapılarak iyileştirilmelerin takibinin sağlanması amaçlanmıştır.

Performans göstergelerinin sonuçları web tabanlı program üzerinden takip edilmekte ve açıklama, rapor gibi ilişkilendirilecek dokümanlar aynı programa yüklenmektedir.

Firmanın tüm dokümantasyonu KYS Dokümantasyon programı üzerinden takip edilmektedir.

3.4.3. Proje Planı

UKH kapsamında yapılan çalışma için proje planı oluşturulmuş, zaman planlaması, sorumluluklar ve kaynak ataması yapılmıştır (Ek-1).

Projede yer alan aksiyonlar için destek ekipleri tanımlanmış ve düzenli raporlamaları sağlanarak hedeflenen zaman diliminde planın tamamlanması sağlanmıştır.

3.4.4. Projenin Gözden Geçirilmesi

Projenin tüm aşamaları düzenli olarak gözden geçirilmesi için Stratejik Yönetim Gözden Geçirme (SYGG) toplantısı yapılmaktadır. Her ayın ilk Çarşamba günü olarak planlanan toplantıya Çekirdek Ekip, ünite müdürleri ve gündeme bağlı sunumu olan çalışanlar katılmaktadır. Toplantıda; performans göstergeleri gözden geçirilmekte ve hedeften sapma durumunda aksiyon planlaması ile gerekli görülmesi durumunda kaynak ataması yapılmaktadır. Toplantı sonucu ilgili kişilere duyurulmaktadır. Aylık gözden geçirme dışında, yılsonu genel değerlendirme için toplantı planlaması yapılmakta, hedeften sapan performans göstergelerine ilişkin detaylı aksiyon planları oluşturulmaktadır.

3.5. X Firmasında Stratejik Plan Ve Dengelenmiş Hedef Kartının Belirlenmesi

3.5.1. Stratejik Plan Oluşturma Yaklaşımı

Proje planlamasına uygun olarak gerekli yaklaşım, uygulama ve sistematik tanımlandıktan sonra uygulama aşaması için yaygın eğitimler yapılmıştır.

Kuruluşumuz tüm faaliyetlerini SP ile YPB çerçevesinde gerçekleştirmektedir. SP uzun vadeli (4 yıl) hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyetleri içerir. Bunlar; yeni yaklaşımlar, önemli organizasyonel değişiklikler ve yatırımlar, değişim ve yenileşim projeleri, yeni uygulamalar ile sıçramalı iyileştirmeler gibi bütçe ve YK kararı gerektiren faaliyetlerdir. Kademeli gerçekleştirilen taktiksel iyileştirme ve faaliyetler SP’de değil YPB’de yer alır. SP; vizyona ulaşmak, misyonu gerçekleştirmek amacıyla yapılacak çalışmalar için gerekli olan maddi ve beşeri kaynak kullanımının 4 yıllık bir zamana yayılmasını sağlar.

YPB: Kısa vadeli (1 yıl) hedefleri ve bunların gerçekleştirilmesi için planlanan faaliyetleri, ilgili süreçlerin kapsamında belirtilmiş şekilde içerir. YPB’nin asıl girdisi MDA’da yer alan taktiksel iyileştirmeler ve SP’nin ilk yılında yer alan faaliyetlerdir. Pazar, ekonomik göstergeler, paydaş beklentileri, rekabet, sosyal, politik, teknolojik, yasal vb. gibi SP’nin yapıldığı zamanda öngörülememiş değişim ve değişiklikler, her yıl SP ile birlikte ele alınarak MDA çalışmaları sırasında değerlendirilir, gözden geçirilir, gerekiyorsa revizyonlar yapılır ve YPB hazırlanır. YPB; SP’nin ilgili yıla ait planlanmış olan stratejik faaliyetlerinden (yenileşim - değişim projeleri dahil), ve süreçlerde gerçekleştirilecek taktik iyileştirme faaliyetlerinden oluşur. SP ve YPB Yaklaşımında açıklandığı gibi Stratejilerin belirlenmesinde kullanılan Üst seviye süreç haritasındaki “Planlama” bölümü Tablo 15’de gösterilmektedir.

Tablo 15:Üst Seviye Süreç Haritası Planlama Bölümü

PLANLAMA SÜRECİ		
GİRDİLERİN ANALİZ EDİLMESİ	MDA'nin YAPILMASI	SP VE HEDEFLERİN OLUŞTURULMASI
Bölmeler Ve Kurullar	Üy	Üy, Yök, Yk
Paydaş Geribildirimleri Analizi	MDA	Vizyon
Pazar Analizi		Misyon
Rakip Ve Rekabet Analizi		Değerler
Demografik Ve Ekonomik Analiz		Risk Analizi
Yasa Ve Regülasyonların Analizi		Sp & Ypb
Swot Analizi		Risk Planı
Performans Göstergeleri Dgg		Politikalar
İç Ve Dış Denetim Analizi		Hedefler
İşbirlikleri Ve Tedarikçilerin Analizi		
Teknolojik Analiz		
Kurullar - Yaklaşım Dgg Analizi		
Kıyaslama Ve Öğrenme Bilgileri Analizi		
Yaratıcı Fikirlerin Analizi		
Yetenek Ve Yetkinlik Analizi		
Fırsatların Ve İyileştirmelerin Belirlenmesi		Stratejik Önceliklerinin Ve Stratejilerin Belirlenmesi
Değerin Ve Değer Önermesinin Belirlenmesi		

SP Sürecinde; ilk aşamada girdi analizi yapılmaktadır. Girdi analizinin yapılmasından bölümler ve kurullar sorumludur. Girdilerin analiz edilmesi sonrası MDA oluşturulur. Girdilerden elde edilen analizlerin, ilgili bölüm ve kurullarca değerlendirilmesi sonrası iyileştirmeler ve fırsatlar belirlenir. Tüm bölüm ve kurullardan gelen girdi analizi ile iyileştirme ve fırsatlar bütünleşik hale getirilerek MDA oluşturulmaktadır (Tablo 16).

Tablo 16:Stratejik Plan Süreci Aşamaları

SP - YPB YAKLAŞIM SÜRECİ AŞAMALARI			
KİM	TOPLANTI - ÇALIŞMA ADI	GİRDİLER	ÇIKTILAR
Yök üyeleri ve yöneticiler	SWOT analizi	Tecrübe - bilgi	SWOT analizi formları
ÜY	SWOT analizi konsolidasyonu	SWOT analizi formları	SWOT analizi
İlgili Böl. – Kurullar	Paydaş geribildirimleri analizi	Paydaş Beklenti - İhtiyaçları ve Geri Bildirimleri Tablosu bilgi ve verileri	Paydaş geribildirimleri analizi - Öneri iyileştirmeler
SP MD – ARGE MD	Pazar analizi	SWOT analizinin O ve T bölümleri, Pazar Analizi Tablosu bilgi ve verileri	Pazar analizi - Öneri segmentler
SP MD	Rakip ve rekabet analizi	SWOT analizinin S ve W bölümleri, Rakip ve Rekabet Analizi Tablosu bilgi ve verileri	Rakip ve Rekabet Analizi - Öneri iyileştirmeler
İlgili Böl. - Kurullar	SEPT analizi (demografik ve ekonomik analiz)	SEPT Analizi Demografik ve Ekonomik Analiz Tablosu bilgi ve verileri	SEPT Analizi (demografik ve ekonomik analiz) - Öneri iyileştirmeler
İlgili Böl. - Kurullar	SEPT analizi (yasa ve regülasyonların analizi)	SEPT Analizi Yasa ve Regülasyonların Analizi Tablosu bilgi ve verileri	SEPT analizi (yasa ve regülasyonların analizi) - Öneri iyileştirmeler
İlgili Böl. - TYK	SEPT analizi (teknolojik analiz)	Teknoloji Analizi Tablosu bilgi ve verileri	SEPT Analizi (teknolojik analiz) - Öneri iyileştirmeler
İlgili Böl. - Yök	İç ve dış denetim analizleri	EYS, GMP, iç ve mali denetim sonuçları	İç ve dış denetim analizleri - Öneri iyileştirmeler
İlgili Böl. – TZİK	Tedarik zinciri ve işbirlikleri değerlendirme analizi	Tedarikçi değerlendirme, denetimleri, ziyaret ve toplantıları	Tedarik zinciri ve işbirlikleri değerlendirme analizi - Öneri iyileştirmeler
Böl. – Kurullar	Performans göstergeleri DGG analizi	AİH, TPG, APG, SPG'ler	Performans göstergeleri DGG analizi - Öneri iyileştirmeler
Böl. – Kurullar	Kıyaslama ve öğrenme bilgileri analizi	Kıyaslama ve Öğrenme Bilgileri Analizi Tablosu bilgi ve verileri	Kıyaslama ve öğrenme bilgileri analizi - Öneri iyileştirmeler
ÜY	MDA Konsolidasyonu, KBF'lerin belirlenmesi, İP1, Misyon ve Vizyon ile Genel Strateji Önerisinin Belirlenmesi	Direktörlük ve Kurullar MDA ile öneri iyileştirmeler	Konsolide MDA ve iyileştirme önerileri, İP1, Genel Strateji, Misyon ve Vizyon önerisi
YK	Misyon - vizyon, genel strateji, ve AİH'ların belirlenmesi	Konsolide MDA ve iyileştirme önerileri, fırsat ve tehditler ile zayıf ve kuvvetli yönler ilişkisi, KBF'ler ile misyon ve vizyon önerisi	Misyon - vizyon, genel strateji, ve AİH'lar
ÜY	TPG ve Hedeflerinin Belirlenmesi, Strateji Haritasının Oluşturulması	Konsolide MDA ve iyileştirme önerileri, Varlıklar ve Yetenek Analizi, misyon ve vizyon, genel strateji, AİH	TPG ve Hedeflerinin Belirlenmesi, Strateji Haritası
ÜY	Değer Zinciri Analizi ve Üst Seviye Süreç Haritasının yapılması,	Mevcut süreçler, Strateji Haritası, AİH ve TPG'ler	Değer Zinciri Analizi ve Üst Seviye Süreç Haritası
ÜY	Risk analizinin yapılması	Potansiyel riskler	Stratejik Riskler Tanımlama ve Puanlama Tablosu
YÖK	Stratejilerin duyurulması	SP, politikalar vb. mesajları	SP paydaş duyurusu

Kuruluşumuzda mevcut durumda ve gelecekte içinde yer alınacak pazarı, pazardaki talebi etkileyen demografik ve ekonomik faktörler ile yasa ve regülasyonları, teknolojik gelişmeleri, pazardaki rekabeti, rekabette başarı sağlayacak olan yaratıcı fikirler de dahil olmak üzere kıyaslama ve öğrenme bilgilerini, iç ve dış denetim sonuçlarını, şikayetler de dahil olmak üzere paydaşların geri bildirimlerini, performans göstergelerini güncel olarak takip etmek, faaliyetleri değerlendirmek ve gözden geçirmek amacıyla belirli periyotlarda bir çok veri toplanmaktadır. Bu veriler gerek SP ve YPB'nin oluşturulması, gerekse yaklaşım ve yayılımı da içerecek şekilde çeşitli süreçler ile hedeflerde revizyonların ve iyileştirmelerin süratle gerçekleştirilebilmesi amacıyla, ilgili bölümler ve kurullar tarafından toplanır, değerlendirilir ve analiz edilir.

Sürekli olarak takip edilen bu veriler doğrultusunda, o yıl içinde daha önceden SP – YPB'de planlanmamış ancak çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkan acil ve zorunlu iyileştirme gereksinimlerinden stratejik olanlar ÜY ve YK'da görüşülür ve uygulanır. Taktik iyileştirmeler ise ilgili bölümler ve kurullar tarafından ele alınır ve iyileştirmeler gerçekleştirilir. Yıl içinde çeşitli nedenlerden dolayı gerçekleştirilemeyen iyileştirmeler ile yukarıda belirtilen analizler yardımıyla ortaya konan değişim ve iyileştirme önerileri, MDA yardımıyla ilgili bölüm ve kurullar tarafından ortaya konulur ve SP ile YPB'ye girdi sağlar.

3.5.2. Girdi Analizlerinin Yapılması

SP – YPB takvimine uygun olarak üst süreç sahipleri olan bölümler ve kurullar, MDA formatına uygun olarak MDA'larını hazırlar. MDA'nın bölümleri aşağıda tanımlanmıştır.

Paydaş Geribildirimleri Analizi: Paydaşlarımızın kısa, orta ve uzun vadeli gereksinim ve beklentilerinin alınma yöntemleri “Paydaş Beklenti - İhtiyaçları ve Geri Bildirimleri Tablosu”nda tanımlanmıştır (Tablo 17). Beklentiler çeşitli araştırmalar, denetimler, toplantılar vb. yoluyla belirlenmektedir. Çeşitli kanallardan elde edilen bilgiler ilgili bölümler ve kurullar tarafından değerlendirilmekte, önerilen iyileştirmeler MDA'larda “Paydaş Geribildirimleri Analizi - Öneri İyileştirmeler” bölümünde ortaya konmaktadır.

Tablo 17:Paydaş Beklenti ve İhtiyaçları Analizi

PAYDAŞ BEKLENTİ - İHTİYAÇLARI VE GERİ BİLDİRİMLERİ		Dönem			Alma		Değerlendirme	
Paydaş	Kaynak	K	O	U	Per.	Sor.	Ortam	Per.
Çalışan	ÇMA	X	X		1/Yıl	İKM	İKM BT, İKK ÇMA İP T	1/Yıl
	Konu bazlı anketler, süreç sonu anketler (eğitim vb.)	X	X		Sürekli	İKM	İKM BT, İKK T	1/Ay - 1/3Ay
	Grup Odak çalışmaları	X	X	X	1/Yıl	İKM	İKM BT, İKK T	1/Yıl
	Çalıştaylar	X	X	X	1/Yıl	İKM	İKM BT, İKK T	1/Yıl
	360 derece yetkinlik değerlendirmesi	X	X		1/Yıl	İKM	İKM BT, İKK T	1/Yıl
	Sendika Aylık Toplantıları	X	X		1/Ay	İKM	İKM BT, İKK T	1/Ay - 1/3Ay
	GM Sohbet ve bilgilendirme toplantıları	X	X	X	2/Yıl	İKM	İKM BT, İKK T	2/Yıl
	Çalışan Açık Kapı Günleri toplantıları	X	X		1/Ay	İKM	İKM BT, İKK T	1/Ay - 1/3Ay
	Performans Değerlendirme Görüşmeleri	X	X	X	2/Yıl	İKM	İKM BT, İKK T	1/Ay - 1/3Ay
	İK nın Ünite-Fabrika Ziyaretleri	X	X		1/Ay	İKM	İKM BT, İKK T	1/Ay - 1/3Ay
	Çıkış mülakatları	X			Sürekli	İKM	İKM BT, İKK T	1/Ay - 1/3Ay
	Bölüm - kurul toplantıları	X	X		Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İKM BT, İKK T	1/Ay - 1/3Ay
	Sözlü-yazılı geri bildirimler	X	X		Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İKM BT, İKK T	1/Ay - 1/3Ay
	Öneri Sistemi	X	X		Sürekli	İMM	Bölüm Toplantısı	1/Ay
Çay toplantıları saati	X	X		1/Ay	İlgili Bölüm	İlgili BT, İKM BT, İKK T	1/Ay - 1/3Ay	

Pazar Analizi: Kuruluşumuzun dış çevrede oluşabilecek gelişmeleri anlamak amacıyla alınacak bilgiler “SP ve YPB’nin Yapılması Yaklaşımı”nda tanımlanmış olan “Pazar Analizi Tablosu”na uygun olarak SP MD ve ARGE MD’lüğü tarafından toplanır ve analiz edilir(Tablo 18). İçinde bulunduğumuz ürün gruplarını değerlendirebilmek, yeni gireceğimiz ürün grupları konusunda karar alabilmek, tanıtım, üretim, dağıtım gibi alanlarda kaynakları doğru konumlandırabilmek, verimsiz olan ürün gruplarında ve ürünlerde stratejik kararları verebilmek, yeni ürün

kararlarına katkı sağlayabilmek amacıyla dünyada ve Türkiye’de yeni ürün kaynakları, ürünler ve uygulamalar hakkında çeşitli veri tabanlarından, sektörel toplantı ve yayınlardan topladığımız bir çok verinin yardımıyla yapılan bu analizlerde, pazarın çekiciliği (pazarın büyüklüğü, pazarın büyüme oranı, pazarın kalitesi, hammadde temin imkanları, dış çevresel etkiler) ile rekabet (pazar payı, üretim imkan ve yetenekleri, ArGe gücü) değerlendirilmekte ve gelecekteki rekabet üstünlüğü ile ilgili öneriler ortaya konmaktadır. Bu çalışmalarda “BCG (Boston Consulting Group) Matrisi, Yönlendirici Politika Matrisi “ gibi analiz teknikleri kullanılır. Bu analizlerin sonucunda MDA’da SP MD tarafından “Mevcut ve Gelecekteki Pazar Analizi” bölümünde ürün önerileri ortaya konulur (Tablo 18).

Tablo 18:Pazar Rekabet Analizi

RAKİP-REKABET ANALİZİ	Alma		Değerlendirme	
	Per.	Sor.	Ortam	Per.
Sektör Toplantıları	Plan	SP MD	Bölüm Toplantısı	1/Ay, 1/3Ay
Bölgesel Toplantılar	Plan	SP MD	Bölüm Toplantısı	1/Ay, 1/3Ay
Müşteri Ziyaretleri	Plan	SP MD	Bölüm Toplantısı	1/Ay, 1/3Ay
Fuarlar- Kongreler	Plan	SP MD	Bölüm Toplantısı	1/Ay, 1/3Ay
Sektörel Yayınlar ve Veri tabanları (Web siteleri v.b.)	Sürekli	SP MD	Bölüm Toplantısı	1/Ay, 1/3Ay
Dış Ticaret İstatistikleri	Sürekli	SP MD	Bölüm Toplantısı	1/Ay, 1/3Ay

Rakip ve Rekabet Analizi: Rakip ve rekabet analizinin hangi verilere dayanarak ve kimler tarafından gerçekleştirileceği SP ve YPB’nin Yapılması Yaklaşımında Rakip ve Rekabet Analizi Tablosu”nda tanımlanmıştır (Tablo 19). Rakip ve rekabet ile bilgiler aynı zamanda “Pazar Araştırmaları ve Analizinin Yapılması” ana süreci ile SP MD tarafından sürekli olarak izlenir ve aylık olarak raporlanır. Yapılan bu analiz içeriğinde rakiplerin satış miktarları, büyümeleri, pazar payları, firma bazında pazarlama organizasyon yapıları ve ürün yapıları gibi çok boyutta veri değerlendirilir. Periyodik yayın ve istatistikler, sektörel - bölgesel toplantılar, müşteri ziyaretleri, fuarlar, sektörel yayınlardan elde edilen verilerin yardımıyla gerekli iyileştirmeler MDA’da “Rakip ve Rekabet Analizi – Öneri İyileştirmeler” bölümünde önerilir.

Tablo 19: Rakip Rekabet Analizi

RAKIP- REKABET ANALİZİ	Alma		Değerlendirme	
	Per.	Sor.	Ortam	Per.
Sektör Toplantıları	Plan	SP MD	İlgili Bölüm	1/Ay, 1/3Ay
Bölgesel Toplantılar	Plan	SP MD	İlgili Bölüm	1/Ay, 1/3Ay
Müşteri Ziyaretleri	Plan	SP MD	İlgili Bölüm	1/Ay, 1/3Ay
Fuarlar- Kongreler	Plan	SP MD	İlgili Bölüm	1/Ay, 1/3Ay
Sektörel Yayınlar ve Veri tabanları (Web siteleri v.b.)	Sürekli	SP MD	İlgili Bölüm	1/Ay, 1/3Ay
Dış Ticaret İstatistikleri	Sürekli	SP MD	İlgili Bölüm	1/Ay, 1/3Ay

SEPT Analizi (Demografik ve Ekonomik Analiz): Petrokimya ürünlerini etkileyen ekonomik ve demografik parametrelere ilişkin bilgiler ilgili bölümler tarafından “SEPT Analizi (Demografik ve Ekonomik) Tablosu”nda tanımlanmıştır (Tablo 20). İlgili bölümler ve kurullar tarafından analiz edilen bu veriler doğrultusunda MDA’da “SEPT Analizi (demografik ve ekonomik analiz) - Öneri iyileştirmeler” bölümünde öneriler bölümler tarafından yapılmaktadır.

Tablo 20: SEPT Analizi (Ekonomik - Demografik)

SEPT ANALİZİ (EKONOMİK - DEMOGRAFİK)	Alma		Değerlendirme	
	Per.	Sor.	Ortam	Per.
Ekonomik endeksler (GSYH, Kişi Başına Gelir, Ekonomik Büyüme, Cari Denge, Dış Ticaret Dengesi, İhracat, İthalat) Türkiye İstatistik Kurumu	1/Ay	St P MD	Bölüm Toplantısı	1/Ay - 1/3ay
İşgücü Verileri (İstihdam yapısı, işsiz sayısı, işsizlik oranı) Türkiye İstatistik Kurumu	1/3ay	St P MD	Bölüm Toplantısı	1/3ay
Merkezi İdare Bütçesi (kamu borçlanma yapısı, Faiz dışı fazla, Bütçe dengesi) TC Maliye Bakanlığı	1/3ay	St P MD	Bölüm Toplantısı	1/3ay
Ekonomik beklenti anketleri (Ekonomik büyüme, dış ticaret, enflasyon, devalüasyon) TC Maliye Bakanlığı	1/Ay	St P MD	Bölüm Toplantısı	1/Ay - 1/3ay
Dokuzuncu 5 yıllık kalkınma planı - Devlet Planlama Teşkilatı	1/Yıl	St P MD	Bölüm Toplantısı	1/Yıl
Enflasyon verileri (ÜFE, TÜFE) Türkiye İstatistik Kurumu	1/Ay	St P MD	Bölüm Toplantısı	1/Ay - 1/3ay
Döviz kurları (USD, EUR) TC Merkez Bankası	Sürekli	St P MD	Bölüm Toplantısı	1/Ay - 1/3ay
Global ekonomik göstergeler ve tahminler (Ülkeler bazında Ekonomik büyüme göstergeleri, döviz bazında kur ve faiz beklentileri - Bankalar	1/Ay	St P MD	Bölüm Toplantısı	1/Ay - 1/3ay
Sektörel Yayınlar ve Veri tabanları (Web siteleri v.b.)	Sürekli	St P MD	Bölüm Toplantısı	1/Ay, 1/3Ay

SEPT Analizi (Yasa ve Regülasyonların Analizi): Kısa ve uzun vadeli sosyal, çevresel, güvenlik ve yasal konular ile ilgili bilgiler gerek SP - YPB'nin oluşturulmasında, gerekse yasal değişikliklere uygun olarak çeşitli süreçlerde revizyonların süratle gerçekleştirilebilmesi amacıyla ilgili bölümler tarafından SEPT Analizi Yasa ve Regülasyonların Analizi Tablosu'na uygun olarak periyodik olarak toplanır (Tablo 21). İlgili bölümler ve kurullar tarafından analiz edilen bu veriler doğrultusunda MDA'da "SEPT Analizi (yasa ve regülasyonlar) - Öneri iyileştirmeler" bölümünde öneriler bölümler tarafından yapılmaktadır.

Tablo 21:SEPT Analizi (Yasa ve Regülasyon)

SEPT ANALİZİ (YASA VE REGÜLASYONLAR)	Alma		Değerlendirme	
	Per.	Sor.	Ortam	Per.
Resmi Gazete	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay, 1/3 Ay
5015 Petrol Piyasası Kanunu	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay, 1/3 Ay
4628 Elektrik Piyasası Kanunu	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay, 1/3 Ay
SPK Mevzuatı	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay, 1/3 Ay
TTK	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay, 1/3 Ay
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı kanun ve yönetmelikler	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay, 1/3 Ay
Türkiye İş Kurumu Kanunu	1/Ay	İK	İK M BT, İSG K T, İKK T	1/Ay, 1/3 Ay
3308 sayılı Meslek Eğitimi Kanunu	Sürekli	İK	İK M BT, İSG K T, İKK T	1/Ay, 1/3 Ay
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı kanun ve yönetmelikleri	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay, 1/3 Ay

SEPT Analizi (Teknolojik Analiz): Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşumuzun performansına etkisini belirlemeye yönelik veriler “Teknoloji Portföyü Değerlendirme Tablosu”na göre yapılan çalışmalarda toplanır(Tablo 22). Fuarlar, yurtiçi ve yurt dışı fabrika gezileri, seminer - paneller, lisansörle yapılan görüşmeler, periyodikler ve çeşitli bilgi kaynaklarından elde edilen bilgiler konuya göre ve bölümler ve TYK tarafından analiz edilir, iyileştirme önerileri belirlenir ve bu öneriler MDA’da “SEPT Analizi (teknolojik analiz) - Öneri iyileştirmeler” bölümünde yer alır.

Tablo 22:SEPT Analizi (Teknoloji Analizi)

SEPT ANALİZİ (TEKNOLOJİ ANALİZİ)	Alma		Değerlendirme	
	Periyod	Sorumlu	Ortam	Periyod
Yurtdışı/Yurtiçi fabrika ziyaretleri	Sürekli	İlgili Bölüm	Bölüm Toplantısı	1/Ay - 1/3Ay
Firma sunumları	Sürekli	İlgili Bölüm	Bölüm Toplantısı	1/Ay - 1/3Ay
Tedarikçiler (web sitesi, ziyaret vb.)	Sürekli	İlgili Bölüm	Bölüm Toplantısı	1/Ay - 1/3Ay
Fuarlar	Plan	İlgili Bölüm	Bölüm Toplantısı	1/Ay - 1/3Ay

İç ve Dış Denetim Analizleri: “İç Denetim ve Dış Denetim Analiz Tablosu’na uygun olarak (Tablo 23), tüm iç ve dış denetim sonuçları ile yapılması gereken iyileştirmeler, ilgili bölümler ve kurullar tarafından MDA’da “İç ve Dış Denetim Analizleri “ başlığı altında belirtilir.

Tablo 23:SEPT Analizi (İç ve Dış Denetim Analizi)

İÇ VE DIŞ DENETİM ANALİZİ	Alma		Değerlendirme	
	Per.	Sor.	Ortam	Per.
İç tetkik (EYS)	1/Yıl	St PMD	BT ve Yök	1/Yıl
Risk Yönetim ve İç Kontrol Müdürlüğü Denetimi	Sürekli	RYM	RYM BT	1/Yıl
Sigorta (Marsh) denetimi	Sürekli	ÇTEM	BT ve Yök	1/Yıl
Teknik Emniyet Kontrolü	2/Yıl	ÇTEM	BT	2/Yıl
TSE Tetkiki	1/Yıl	St PMD	BT, Yök	1/Yıl
TÜRKAK Tetkiki	1/Yıl	KK MD	BT, Yök	1/Yıl

Tedarik Zinciri ve İşbirlikleri Değerlendirme Analizi: Politika ve Stratejilerin hayata geçirilmesi işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinin belirlenmesi ile bunların değerlendirilmesi yaklaşımları “Tedarikçi ve İşbirliklerinin Yönetilmesi Yaklaşımı”nda tanımlanmıştır. Strateji ve süreçlerle ilişkilendirilerek sınıflandırılan mevcut ve potansiyel işbirliklerinin seçme ve değerlendirmelerinde yararlanılan genel kriterlerin yanı sıra konusuna özel yetkinlik kriterleri belirlenmiştir. P&S’lerin hayata geçirilmesi için bu kuruluşların temel yetkinliklerinin ve performanslarının yetersiz olduğu durumlarda, MDA’larda ortaya konulan öneriler doğrultusunda daha yetkin işbirliği olanakları aranmaktadır. Bu ihtiyaçlar ile yapılacak iyileştirmeler SP ve YPB’ye yansımaktadır.

Performans Göstergeleri DGG Analizi: DGG ve İyileştirme Yaklaşımı’nda da belirtildiği gibi, DGG Planı’na uygun olarak her yılsonunda MDA’nın yapılması aşamasında o yıl herhangi bir nedenden dolayı hedeften sapma göstermiş olan PG’ler, MDA’da PG’lerin Analizi başlığı altında analiz edilir ve iyileştirme önerileri belirlenir.

Kıyaslama ve Öğrenme Bilgileri Analizi: Kuruluşumuzda kıyaslama ve öğrenme faaliyetleri Kıyaslama Yaklaşımına uygun olarak yönetilmektedir.

Kıyaslama ve öğrenme bilgileri bu yönetmelikteki “Kıyaslama ve Öğrenme Bilgilerinin Analizi Tablosu”na uygun olarak toplanır (Tablo 24), ilgili kurul ve bölüm tarafından değerlendirilir ve gerekli iyileştirmeler MDA’da “Kıyaslama ve öğrenme bilgileri analizi - Öneri iyileştirmeler” başlığı altında ortaya konulur.

Tablo 24: Kıyaslama ve Öğrenme Bilgileri Analizi

KIYASLAMA VE ÖĞRENME BİLGİLERİ ANALİZİ		Alma		Değerlendirme	
Yöntem	Kaynak	Per.	Sor.	Ortam	Per.
Kıyaslama ve Karşılaştırma	Kuruluşla kıyaslama	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay
	Karşılaştırma verileri	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Yıl
	UKÖ Başvuru Raporları	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay
	KalDer - EFQM Veri Tabanları	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay
	Diğer veriler - raporlar	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay
Öğrenme	UKÖ - Geribildirim Raporları	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Yıl
	Danışmanlıklar	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay
	Eğitimler	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay
	Konferans, Fuar, Toplantı, Kongre, Seminer ve Paneller	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay
	Teknik gezi ve Fuarlar	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay
	Periyodik yayınlar	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay
	İnternet - WEB siteleri	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay
	Müşteri geribildirimleri	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay
	İşbirlikleri ve tedarikçi geribildirimleri	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay
	Toplum geribildirimleri	Sürekli	İlgili Bölüm	İlgili BT, İlgili KT	1/Ay - 1/3Ay

Kurullar ve Yaklaşımlar DGG: Kurul Prosedüründe tanımlanmış olan kurulların bir görevi de, tanımlanmış olan periyotlarda toplanarak yaklaşımların ve yayılımın gözden geçirilmek ve iyileştirme önerilerini ortaya koymaktır. Yaklaşımların etkililiği DGG toplantılarında öncelikle ana kaynak olan EFQM MM, İlgili PG'ler, Kıyaslama - Öğrenme Bilgileri ele alınır, değerlendirilir ve iyileştirme önerileri MDA’ya yansıtılır.

Varlıklar ve Yetenek Analizi: Her yıl mevcut “Varlıklar Tablosu” bölümler ve kurullar tarafından değerlendirilir, gözden geçirilir ve üst süreçler bazında rekabet analizi, PG’ler, kıyaslama ve karşılaştırma bilgileri yardımıyla “Yetenekler” tanımlanır. Varlıklar kuruluşumuzun mal ve hizmet üretiminde yararlandığı maddi veya maddi olmayan tüm unsurlardır. Maddi ve maddi olmayan olmak üzere ikiye

ayrılmıştır. Yetenekler ise bu varlıkları vizyona ve AİH'lara ulaşmak için kullanma kabiliyeti olarak tanımlanmıştır.

Kuruluşumuzu diğerlerinden ayıran ve kimliğini ortaya koyan, ikame edilmesi ve taklit edilmesi zor olan yeteneklerimiz ise “Temel Yetkinlik” olarak ifade edilmektedir. Varlıkların Analizi, Kıyaslama Bilgileri, Rakip - rekabet Analizi, Süreçler, PG'lerin Analizi ve SWOT Analizi bilgileri yardımıyla MDA'da belirlenen yetenekler ÜY tarafından ele alınır ve temel yetkinlikler tanımlanır. Temel yetkinlikler tüm paydaşlara yarar sağlamak üzere kullanılmaktadır ve stratejilerin belirlenmesinde önemli unsurdur ve değer zincirinin belirlenmesinde kullanılır.

3.5.3. Mevcut Durum Analizlerinin Yapılması

Girdi Analizleri ilgili bölüm ve kurullarca yapıldıktan sonra Çekirdek Ekibi'nin rehberliğinde MDA hazırlanmaktadır. MDA'nde; girdilerde yapılan analizlere uygun olarak fırsat ve tehditlere ilişkin iyileştirme önerileri geliştirilmektedir. MDA'nin hazırlanması aşaması bir sonraki dönem yapılacak iyileştirme planlarının belirlendiği aşamadır. Bu aşamada her bölüm ve kurul sahip olduğu süreçleri çerçevesinde analizlerini yapmakta ve iyileştirme önerileri geliştirmektedir.

Bölüm ve Kurullar süreç ve faaliyetlerini etkileyen başka bir süreç için bir iyileştirme yapılmasını isterse talebini ilgili süreç sahibine iletmektedir.

MDA; Girdilerin analiz edilesi, Bölüm ve Kurul ekiplerinin analizleri değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonrası iyileştirme planları oluşturulması olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Ayrı ayrı hazırlanan MDA, Bölüm ve Kurul Liderleri tarafından konsolide edilerek mükerrer talepler ve iyileştirmeler ortadan kaldırılmaktadır. Konsolide edilmiş MDA, ÜY ile birlikte değerlendirilmekte, iyileştirme planları zaman ve kaynak ataması yapılmakta, bütçe ve kaynak ayrılmayacak olan iyileştirme önerileri iyileştirme havuzuna aktarılmaktadır. Bu aşamada ÜY Paydaş Beklentilerini dengeleme görevini üstlenmektedir.

Çalışmanın sonucunda firmanın tüm faaliyetlerine girdi teşkil eden kaynaklar ve firma çevresi analiz edilmekte, fırsatlar ile tehditler belirlenmekte, bu fırsatları değerlendirmek ve tehditleri etkisiz hale getirmek için iyileştirme planlanmaktadır.

3.5.4. Misyon Ve Vizyon 'un Gözden Geçirilmesi, Genel Strateji ile Ana İş Hedeflerinin Belirlenmesi

Konsolide MDA, Yönetim Kurulu üyelerine GM ve ÜY tarafından, sunulmaktadır. Bu toplantıda öncelikle pazarın mevcut ve gelecekteki durumu tartışılır, rakip ve rekabet analizi ile beraber, gerek ürün sunma, gerekse ürün konusunda yapılacak öneriler ve değişiklikler tanımlanır. Ayrıca SEPT analizi çerçevesinde gelecek yıllara ait makroekonomik kabullerle (enflasyon, döviz kurları, petrol ve ürün fiyatları) ilgili tahminler yapılmaktadır. YK, ÜY tarafından hazırlanan genel strateji, misyon - vizyon önerisi gözden geçirir, gerekiyorsa revize eder. Ayrıca stratejilerin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren ve kuruluş ile GM göstergeleri olan AİH de genel stratejiye uygun olarak belirlenmektedir(Tablo 25). AİH'lar Dengelenmiş Hedef Kartının finansal boyutta hissedar beklentilerini karşılayan göstergelerdir ve Yönetim Kurulu'na düzenli olarak rapor edilmektedir.

Tablo 25:Ana İş Hedefleri

Ana İş Hedefleri
Büyüme
Karlılık – Şirket Değeri
Verimlilik

ÜY, bu aşamada ayrıca “Kritik Başarı Faktörleri”ni (KBF) belirlemektedir(Tablo 26). KBF'ler SP'nin oluşturulması sürecinde önemli bir yere sahiptir. Başarılı olduğunda kurumun varlığını sürdürmesini sağlayan, başarısız olunması durumunda kuruluşun rekabetin gerisinde kalmasına sebep olan KBF'ler her SP döneminde MDA ve genel stratejiye uygun olarak tanımlanır. KBF'ler hem stratejilerin hem de kritik süreçlerin belirlenmesinde kullanılır.

Tablo 26: Belirlenen Kritik başarı Faktörleri

Kırtık Başrı Faktörleri
Yetkin ve bağılı çalışan
Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk alma (İtibar),
Yeni ürün – ürün yelpazesi
Verimlilik – Ekonomik ürün (Rekabetçi fiyat)
Yüksek kapasite ve kapasite kullanımı
Güçlü işbirlikleri
Müşteri yönetimi
Hammadde

3.5.5. Değer Analizi ve Stratejilerin Oluşturulması

ÜY, YK'nun onaylamış olduğu misyon, vizyon, genel strateji ve AİH ile KBF'lerin doğrultusunda paydaş beklentilerinin dengelenmesi esasına uygun olarak MDA'da sunulan iyileştirme önerilerini ele almakta, kaynak ve önceliklere göre değerlendirmekte, stratejik ve taktik niteliklerine göre ayırmakta ve “Strateji Harita”sını oluşturmaktadır(Tablo 27). Stratejilerin tüm çalışanlarca özümsemesini sağlayacak bir araç olarak da kullanılan strateji haritasında, müşteri, finansal, iç süreçler, öğrenme perspektifleri arasındaki neden-sonuç ilişkileri ortaya konulmaktadır.

Finansal Boyut; YK'nun firmanın ÜY beklentilerini, Müşteri boyutu firmanın müşterisinin firmadan beklentilerini, İç ile Öğrenme Gelişme boyutu kuruluşun değer zincirini kapsayacak şekilde planlanmaktadır.

Tablo 27: Strateji Haritası

FİNANSAL	BÜYÜME	KARLILIK - ŞİRKET DEĞERİ	VERİMLİLİK
MÜŞTERİ	Yeni ürün	Fiyat, Zamanında teslimat, Talebin karşılanması, Satış koşulları, Şikayetlerin çözümü, Destek Sevkiyat, Ürün yelpazesi	Sürdürülebilir kalite
İÇ	YENİ ÜRÜN - TEKNOLOJİNİN YÖNETİMİ	MÜŞTERİ YÖNETİMİ	OPERASYON YÖNETİMİ
	<ul style="list-style-type: none"> • Kapasite artışlarını gerçekleştirmek • Yeni ürün geliştirmek • Entellektüel mülkiyeti oluşturmak • Teknolojileri geliştirmek ve yenilemek 	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün yelpazesini geliştirmek ve pazar payını artırmak için ithalat yapmak • Satış operasyon etkinliğini artırmak • Müşterilere verilen desteği artırmak • Depolama ve sevkiyatı etkinleştirmek • Müşteri şikayet ve taleplerinin çözümünü etkinleştirmek 	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim planlama etkinliğini artırmak • Stokları etkin yönetmek • Üretimde verimliliği artırmak • Ürün kalitesini artırmak ve prosesleri iyileştirmek • Ünitelerde verimliliği sağlamak
	FINANSAL KAYNAKLARIN YÖNETİMİ	FİZİKSEL VARLIKLARIN VE TEKNOLOJİNİN YÖNETİMİ	TEDARİK ZİNCİRİ VE İŞBİRLİKLERİNİN YÖNETİMİ
	<ul style="list-style-type: none"> • Planlı ve sürdürülebilir nakit akışı ile finansal karlılığı artırmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Arıza duruş sürelerini ve bakım maliyetlerini azaltmak • İş ve çevre güvenliği performansını artırmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Hammadde, malzeme ve hizmet maliyetlerini • Tedarik ve işbirliklerini yönetim etkinliğini artırmak
ÖĞRENME & GELİŞME	BİLGİ SERMAYESİ	ÖRGÜTSEL SERMAYE	İNSAN SERMAYESİ
	BİLGİ VE BİLGİ SİSTEMLERİNİN YÖNETİMİ	YARATICILIK VE YENİLEŞİMİN YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARININ YÖNETİMİ
	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal hafıza oluşturularak • Bilgi altyapısını güçlendirmek ve bilgiyi işleme olanaklarını artırmak. • Bilginin güvenliğini artırmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçiliği ve yaratıcılığı cesaretlendirmek 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların yetkinliğini ve kariyerlerini geliştirmek • Vizyon ve misyona uygun yetkin insanları işe almak • Çalışma koşullarında iyileştirme sağlamak • Çalışanları tanıma takdir etkinliğini artırmak • Liderlik etkinliğini artırmak • Çalışan temsilcileri ile ilişkileri etkin yönetmek
		SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİMİ	
		<ul style="list-style-type: none"> • Çevreyi korumak ve doğal kaynakların kullanımını azaltmak • Topluma sağlanan katkıyı artırmak • İş sağlığı performansını artırmak • İş etiği ilke ve prensiplerine uyumu artırmak 	
	EYS VE İYİLEŞTİRMELERİN YÖNETİMİ		
	<ul style="list-style-type: none"> • EYS' nin etkinliğini artırmak • Çalışanların katılımını ve iyileştirme çalışmalarını etkin yönetmek 		

3.6. X Firmasında Süreç Yönetimi, Stratejik Plan, Dengelenmiş Hedef Kartı, Yıllık Plan ve Bütçe ve Bireysel Performans Yönetim Sisteminin Entegre Edilmesi

3.6.1. Süreç Yönetim Sistemi İle Strateji Yönetiminin Entegrasyonu

Stratejiler ile süreçler arasındaki ilişki Strateji haritasında ve Üst Süreç Yapısında tanımlanmaktadır.

Firma, tüm iyi yönetim uygulamaları arasında koordinasyon sağlamaktadır. Kurulan sisteme göre stratejilerin yaşama geçmesi süreçlerin iyi yönetilmesine bağlı olmaktadır. Süreç ve Strateji yönetiminin başarısını ölçmek için Temel Performans Göstergeleri kullanılmaktadır.

Yönetim Kurulu'nun Firmadan beklentileri, AİH ile tanımlanmaktadır. AİH için SP 4 yıllık değerler belirlenmektedir. Bu hedeflere ulaşmak için Üst Süreçlerin TPG'leri AİH'ni destekleyecek şekilde belirlenmekte ve hedeflerin başarılması için Strateji Planlaması yapılmaktadır(Tablo 28).

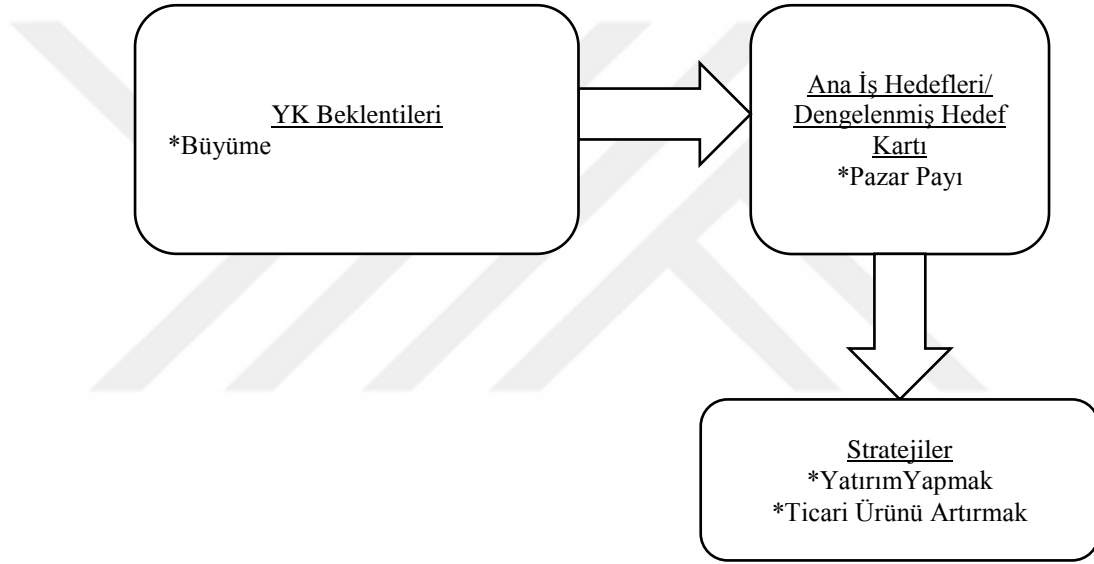
Tablo 28:Ana İş Hedefi, Üst Süreç ve Strateji İlişkisi

HİSSEDAR BEKLENTİLERİ		ANA İŞ HEDEFLERİ	Sor.	2011-Ger.	Hedef			
					2012	2013	2014	2015
Büyüme		Ana İş Hedefi-1	GM					
Karlılık - Şirket Değeri		Ana İş Hedefi-2						
Verimlilik		Ana İş Hedefi-3						
ÜST SÜREÇ	STRATEJİLER	TPG	Sor.	2011-Ger.	2012	2013	2014	2015
ÜST SÜREÇ-1	Strateji-1	Temel Performans Göstergesi-1	GM					
	Faaliyet-1		MD					
	Faaliyet-2		MD					
	Faaliyet-3		MD					

3.6.2. Stratejik Plan İle Dengelenmiş Hedef Kartı Entegrasyonu

Yönetim Kurulunun beklentileri alındıktan sonra kurumun en üstteki Dengelenmiş Hedef Kartısı ortaya konuşmuş olmaktadır. Bu karne aynı zamanda Firmanın GM Dengelenmiş Hedef Kartıdır. SP ve Süreç Yönetiminde oluşturulan TPG'leri ilgili GMY'sının Hedefleri oluşmaktadır. Bu hedefleri başarmak için stratejik faaliyet planlanmaktadır(Şekil 22).

Şekil 22: Ana İş Hedefi, Üst Süreç Ve Strateji İlişkisi



3.6.3. Stratejik Plan, Süreç Yönetimi İle Yıllık Plan ve Bütçe Entegrasyonu

SP oluşturma aşamasında, bir kısım stratejiler için faaliyetler ve stratejik olmayan taktik iyileştirme ya da aksiyonlar planlanmaktadır. Planlanan bu faaliyet ve iyileştirmeler için ayrılan kaynak o yılın bütçesine girmektedir. Ana süreçlere bağlı süreç adımları için bütçe dönemi öncesi YPB için hazırlık yapılmaktadır. Her bir süreç adımı için ayrılan kaynak varsa dönem bütçesine girdi teşkil etmektedir. Bu kalemler bölümlerden gelen rutin bütçe talepleri ile birleşerek konsolide bütçeyi oluşturmaktadır(Tablo 29).

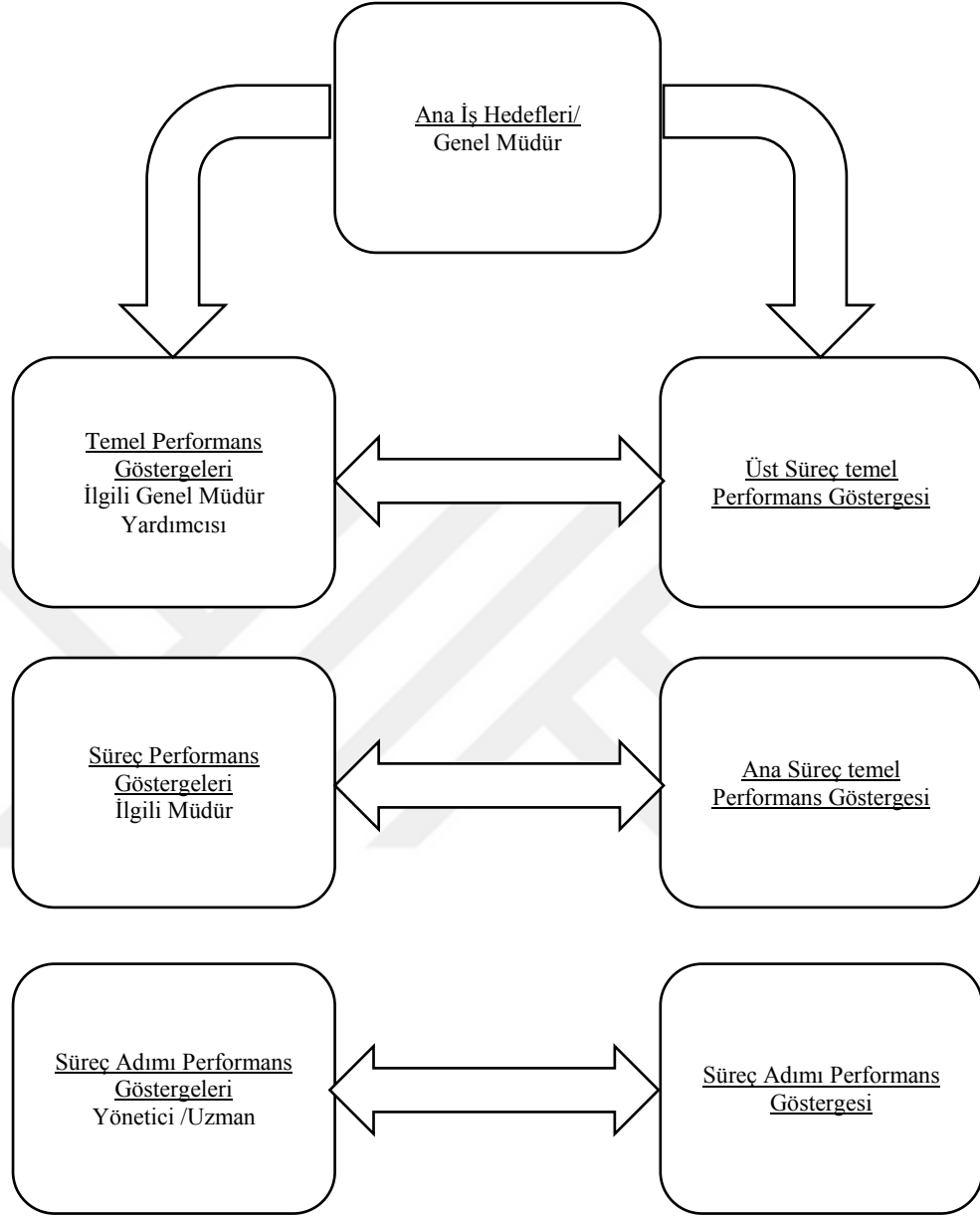
Tablo 29:Stratejik Plan, Süreç Yönetimi İle Yıllık Plan Ve Bütçe Entegrasyonu

YENİ ÜRÜN YÖNETİMİ ÜST SÜRECİ	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	GÖSTERGE KAYNAĞI	SOR.	2011 GERÇEKLEŞEN	2012 BÜTÇE
	Geliştirilen Yeni Ürün Sayısı	TPG	GMV		
	Yeni ürün geliştirme tutarı (000 TL)	TPG	GMV		
Yatırım proje fizibilite ve etüd çalışmalarının yapılması	Fizibilite planına uyum oranı (%)	APG	MD		
	proje fizibilite ve etüd çalışması sayısı	SPG	MD		
Fizibilite ve Ettüt planlarının Yatırım kuruluna sunulması		Süreç Adımı	MD		
Fizibilite ve Ettüt planlarının onaylanması		Süreç Adımı	KURUL		
Etüd çalışması için Danışman/lisansör firma belirlenmesi		Süreç Adımı	UZMAN		
Seçilen firmalardan etüd için teklif istenmesi		Süreç Adımı	UZMAN		
Alınan tekliflerin değerlendirilmesi ve teklifleri uygun bulunan firmalardan indirimli teklif istenmesi		Süreç Adımı	UZMAN		
Yatırım kurulu tarafından onaylanan firma ile etüd sözleşmesi imzalanması		Süreç Adımı	YÖN		
Firmanın saha çalışmalarını gerçekleştirmesi		Süreç Adımı	UZMAN		
Etüd raporunun onaylanması		Süreç Adımı	UZMAN		
Etüd bedeli ödeme talimatının Mali İşler Md.'ne verilmesi		Süreç Adımı	UZMAN		
Fizibilite çalışması yapılması		Süreç Adımı	YÖN		
Fizibilite raporunun hazırlanarak yönetime sunulması		Süreç Adımı	UZMAN		
Y Fabrikasında yeni yatırım için fizibilite yapılması		Stratejik Faaliyet	MD		
X Fabrikasında yeni yatırım için fizibilite yapılması		Stratejik Faaliyet	MD		

3.6.4. Süreç Yönetimi, Dengelenmiş Hedef Kartı İle Bireysel Performans Yönetim Sisteminin Entegrasyonu

Yönetim Kurulu'nun firmadan beklentilerinin Ana İş Hedeflerine dönüştürülmesi sonrası, hedeflerin organizasyonun her düzeyine yaygınlaştırılmasına başlanmaktadır. AIH öncelikle Üst Süreçlerin hedefi olan TPG'lerine, ardından Üst süreçlere bağlı Ana Süreçlerin performans göstergelerine dönüştürülmekte ve böylelikle bölüm hedefleri ortaya çıkmaktadır. SPG Müdür ve benzeri pozisyondaki çalışana sahiplendirilmektedir. Süreçlerin adımlarına ilişkin sorumlulara da ilgili süreç adımına yönelik süreç göstergelerini destekleyen hedefler verilmektedir(Şekil 24).

Şekil 23:Süreç Yönetimi, Dengelenmiş Hedef Kartı ve Bireysel Performans Yönetim Sistemi Entegrasyonu



YK'nun firmadan büyüme ile ilgili beklentisi, satış miktarıyla ölçülmektedir. Verilen hedef, önceki yılın hedefinin %8 daha iyisidir. Bu hedefin gerçekleştirilmesi için yapılan planlama ve hedeflerin yayılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Tablo 30).

Tablo 30: Hedeflerin Yayılımı

Hissedar Beklentisi	Hedef Türü	Gösterge	2011 Gerçekleşen	2012 Hedef
Büyüme	Ana İş Hedefi	Satış Miktarı (Ton)	180.000	194.400

Kaynak Türü	Strateji / Süreç / Faaliyet	Gösterge	11 20 Gerçekleşen	12 Hedef 20
Strateji	Kapasite Kullanım Oranını Artırmak	Kapasite Kullanım Oranı	82%	84%
Üst Süreç	Üretim Yönetimi	Toplam Üretim Miktarı (Ton)	158.000	167.480
Ana Süreç	X Fabrikası Üretim Süreci	X Fabrikası Toplam Üretim Miktarı	88.500	93.400
Ana Süreç	Y Fabrikası Üretim Süreci	Y Fabrikası Toplam Üretim Miktarı	69.500	74.080
Faaliyet	Y Fabrikası Dolum Modifikasyonu	Planlanan Tarih		15.Mar.12
Üst Süreç	Müşteri Yönetimi	Yurt İçi Satış Miktarı (Ton)	110.500	117.130
Üst Süreç	Müşteri Yönetimi	Yurt Dışı Satış Miktarı (Ton)	69.500	77.270
Strateji	Ticari Ürün Tedarik kaynağını Artırmak	Ticari Ürün Miktarı (Ton)	22.000	26.920
Faaliyet	Tedarik Kanalları için Görüşmeler Yapılması	Yeni Ürün Tedarikçi Sayısı	11	18
Faaliyet	Fuar Organizasyonlarına Katılımın Artırılması	Katılınılan Fuar Sayısı	16	29

SONUÇ

Kuruluşların rekabet üstünlüğü yaratabilmelerinin en önemli unsuru müşteriye değer katmalarıdır. Değer; kuruluşun belirli girdileri tedarikçilerinden alıp, teknoloji, kuruluş bilgi ve beşeri sermayesi ile müşteri beklentilerini karşılama sürecidir. İşletme içinde oluşan bu dönüşüm faaliyetlerini anlamlı şekilde sınıflandırılmasına, izlemesi ve iyileştirilmesine süreç yönetimi diyoruz. Kuruluşların süreç yönetimini tanımlayabilmeleri için mutlaka değer analizi yapmaları gerekmektedir. Değer analizinin başlangıç noktası müşteri beklentileridir. Değer analizinin amacı, müşteri beklentilerini karşılamak için hangi ürün ya da hizmeti üretmeliyim ve bu ürün ve hizmeti üretmek için hangi faaliyetleri yapmalıyım sorusunun cevabıdır. Değer üreten bu faaliyetlerinin kapsamı; kuruluşun kültürü, teknolojisi ve işletme çevresinin sosyo-kültürü ile doğrudan alakalıdır. Faaliyetleri sınıflandırırken kuruluşun yaşadığı iklim dikkate alınmaktadır.

Süreçlerin sınıflandırılması; sürecin başlangıç noktası ile bitiş noktasının tespiti organizasyon şeması ile uyumlu olması önem arz etmektedir. Süreci uçtan uca etkin verimli şekilde yönetilmesi sorumlulukların açıkça tanımlanması ile alakalıdır. Kuruluşlarda, çoğunlukla birbirine benzer süreç yapılarının kurulduğu görülmektedir. Süreç yönetiminin yetkin olmayan bir danışman aracılığıyla bir başka kuruluştan kopyalanması ya da kuruluş içerisinde bir bölümün yönlendirmesi ile kuruluş ihtiyaçlarını tam karşılamayan bir yapı kurulması yaklaşımı kuruluşların başarısız, sürdürülemez bir yönetim sistemi oluşturmasını sağlamaktadır.

Süreç Yönetim Sistemi oluşturulurken; müşteri beklentileri en önemli adımdır. Çeşitli araçlarla müşteri beklentileri alınmalı, değerlendirilmeli ve kuruluşun müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde süreçleri organize edilmelidir. Müşteri beklentilerine doğrudan cevap veren süreçler kuruluş içinde “Temel Süreç” olarak kabul edilmektedir. Temel Süreçlerin; gerçekleştirilmesi için sağlanan diğer faaliyetler bütününe “Destek Süreçler” denilmektedir. Temel ve Destek süreç yapısı her kuruluş için farklı olabilmektedir.

Süreç Seviyesi belirlenirken organizasyon yapısı ile uyumlu olması beklenmektedir. Süreç Yönetim Sisteminin etkinliğini kontrol eden mekanizma ve yaklaşımlar mutlaka kurulmalıdır. Organizasyon katmanlarına uygun olarak seviyeler

belirlenmelidir. Başlangıç ile bitişi arasında farklı birimlerin çatışması oluşabilecek süreçlerin yönetilmesi beklenmemelidir. Sürece liderlik edecek sorumlunun sürece uçtan uca hâkim olması gerekmektedir. Başka bir birimin yönettiği bir faaliyeti süreç sorumlusunun yönetmesi beklenmemelidir. Süreç Yapısı kurulması aşamasında organizasyonel değişimler olması kaçınılmazdır.

Süreçlerin dokümente edilmesi, tanımlanması, sınırlarının, sorumluların belirlenmesi kuruluş kültürüne katkı sağladığı gibi; çalışanların eğitimi, bilgi birikiminin korunması, iyileştirilmelerin sağlanması gibi birçok işlevin gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Dokümente edilme sürecinde kuruluşlar farklı yaklaşımlar oluşturmaktadır. En yaygın kullanılan iş akışının haritalandırılmasıdır. Haritası çizilemeyecek durumlarda yönetmelik, prosedür ve benzeri dokümanlar oluşturulmaktadır. Süreç içerisindeki faaliyet ve uygulamalar için talimatlar, formlar oluşturulmalı ve bu süreçle ilişkilendirilmelidir.

Süreçlerin, değerlendirip gözden geçirilmesinde en önemli araç performans göstergeleridir. PG, süreçlerin hedeflenen amaca ulaşip ulaşmadığının kanıtıdır. PG'si oluşturulurken o sürecin müşteri olan bölüm veya sürecin beklentisi mutlaka dikkate alınmalıdır. Müşteri kuruluşun dışındaki kuruluşun ürün veya hizmetinden yararlanan kişi veya kurum olabileceği gibi kuruluş içinden de olabilmektedir. Kuruluş içindeki bu müşterilerin beklentisi belirlenmeli ve buna uygun SPG belirlenmelidir. Sürecin amaçlanan hedefe ulaştığının tespiti de sürecin etkinliğini ve verimliliğini ölçen APG'leridir.

Süreç yapısı kurulduktan ve performans göstergeleri belirlendikten sonra organizasyonun çeşitli seviyelerinde periyodik olarak bu göstergeler gözden geçirilmeli, sapma durumları analiz edilmeli, gerekli durumlarda iyileştirme ekipleri oluşturulmalıdır. Birbiri ile entegre ve doğru kurgulanmış süreçler de öncül süreç ve göstergeler aracılığı ile sorunlar önceden tespit edilebilmekte ve iyileştirme planlanabilmektedir.

DHK; kuruluşların stratejik faaliyetlerini sadece finansal göstergeler yerine dengeli şekilde dağıtılmış dört boyutlu bir yapı ile ölçmektedir. Ölçüm sistemi aynı zamanda strateji haritası oluşturularak birbiri arasındaki ilişki ortaya konmalıdır. Kuruluşun stratejileri neden sonuç ilişkisi içerisinde birbirine bağlanmalıdır.

Stratejilerin tespiti ve yönetilmesi açısından DHK en verimli yaklaşımlardan biridir. AİH'nden başlayarak organizasyon içerisine yayılan hedeflerin bir bütün olarak değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Kuruluşun orta ve uzun dönemli amaçlarına ulaştıran stratejilerdir. Stratejilerin yaşama geçiren faaliyetler süreçlerdir. Stratejilerin süreçlerle entegre edilmesi, vizyonun gerçekleştirilmesi için en hayati adımdır. Süreçler kuruluşun hızını belirlerken, stratejiler hedefe olan yönünü belirlemektedir.

Kuruluşların, yönetim sistemleri oluştururken yaşadığı en önemli sorun kuruluşa göre uyarlamadan sistem kurulumudur. Bu tür bir uygulama kuruluşa faydadan daha çok zarar vermektedir.

Hedeflerin organizasyon seviyesine tam olarak yayılamaması da karşılaşılan en önemli sorunlardan biridir. Bu tür durumlarda kuruluş hedeflerine ulaşmamakta ama tüm süreçleri hedefini yakalamış durumdadır. Bu tür durumlar sistemin etkinliğini düşürmekte ve sisteme olan inancı azaltmaktadır.

Kuruluşun oluşturacağı sistem yapısı mutlaka gözden geçirilmeli ve yaşanan vakalar, yeni yaklaşımlar sonrası revize edilmelidir.

Rekabetten üstünlük hedefi olan kuruluşların; tesadüfi başarılarla, pazarın sürüklediği ve nereye gideceği belli olmadan ayakta kalması mümkün değildir. Rakiplerini, pazarı, teknoloji ve diğer gelişmeleri takip etmeli; bu gelişmeler doğrultusunda stratejiler oluşturmalı ve bunların başarısını mutlaka izlemelidir.

Kaynakça

Ada, E., ve Arakcioğlu, B. (2004). İşletmelerinde Verimlilik Artışı için Altı Sigma Yönetim Sistemi Modeli, Yöneylem Araştırması. *Endüstri Mühendisliği 24. Ulusal Kongresi*. Adana.

Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.

Aras, A. A. (2005). *Sürdürülebilir Süreç Yönetimi*. Ankara: KalDer.

Atmaca, E., ve Girenes, Ş. S. (2009). Literatür Araştırması: Yalın Altı Sigma Metodolojisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, C.24, No.4.

Bayram, D. (2003). Süreç Yönetimi ve Jantaş A.Ş.' de Uygulaması-Bitirme Projesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü*. İZMİR.

Bilgen, B. (2001). Performans Ölçme Sistemlerinin İncelenmesi. *II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyum Bildirileri*, (s. 124). İstanbul: İ.T.Ü.

Bozkurt, R. (2003). *Süreç İyileştirme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Carr, D., ve Johansson, H. (1997). *Best Practices In Reengineering*. New York: McGrawHill.

Carr, D., ve Johansson, H. (1997). *Best Practise in Reengineering*. New York: McGrawHill.

Çetinkaya, K. (2000). *Toplam Tasarım*. Ankara: Gazi Büro Kitabevi.

Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Basımevi.

Ensari, H. (2005). 21. yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard. İstanbul: Sistem.

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

Güner, N., ve Tokcan, G. (2012). *Six Sigma Yolu*. Klan yayınları.

Gürsakal, N., ve Oğuzlar, A. (2003). *Altı Sigma*. Bursa: Vipaş Yayınları.

Halis, İ. (2002). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Herand, D., ve Doğruel, S. (2014). Süreç Kontrol Yöntemlerinin Analizi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 17.

İmai, M. (2003). *Kazien*. İstanbul: KalDer Yayınları.

İpekgil Doğan, Ö., ve Tütüncü, Ö. (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Jacka, J., ve Keller, P. (2002). *Business Process Mapping*. New York: John Wiley ve Sons, Inc.

Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (2007). *Balanced Scorecard*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Keçecioğlu, T. (2003). Bir Paradigmal Değişiklik : Süreç Yönetimi. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları*.

Lewis, B., ve M.S. (1994). *Factor Analysis And Related Techniques*. London.

Narlı, Y. (2011). *Sağlık Sektöründe Hasta Memnuniyetini Arttırıcı Süreç İyileştirme Çalışmaları Üzerine Örnek Bir Uygulama: Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Okay, I. (1998). İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları. 7. *Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Öz Geçmişler*. Tüsiad KalDer.

Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Pektaş, N. (2013). *ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminde Süreç Yönetiminin İncelenmesi: BTK için Etkin Bir Süreç Yönetimi Model Önerisi*. Ankara: Bilgi Teknolojileri Kurumu.

Pojasker, R. (2003). *Environmental Quality Management*.

Rother, M., ve Shook, J. (1999). *Görmeyi Öğrenmek*. İstanbul: Yalın Enstitü Yayınları.

- Senge, P. M. (1997). *Beşinci Disiplin*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Seymen, AYTEMİZ, O., ve Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Soyasteş, A. (2003). Toplam Kalite ve İstatistiksel Süreç Kontrol. *Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Lisans Tezi*.
- Sönmez, Z. (2013). Altı Sigma Metodolojisi ile Süreç İyileştirme ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. Evrim Yayınevi.
- Sungur, N. (2019, 01 22). *Ferdi Yönet*. <http://ferdiyonet.blogspot.com/2008/12/beyin-firtinasi-ve-yaraticilik.html>: <http://ferdiyonet.blogspot.com/2008/12/beyin-firtinasi-ve-yaraticilik.html> adresinden alındı
- Taşkıran, N. (2003). *İşletme Stratejileri ve Politikaları*. İzmir: 9 Eylül Üniversitesi Yayın Birimi.
- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 159.
- Wisner, J., ve Stanley, L. (2008). *Process Management Creating Value Along The Supply Chain*. Mason: Thomson South Western.

EK



Ek-1 Proje Planı

SYS REVİZYONUNUN YAPILMASI	2010							2011										
	N	M	H	T	A	E	E	K	A	O	Ş	M	N	M	H	T	A	E
SYS Eğitimi																		
Süreçlerin Sahipleri Tarafından Listelenmesi																		
Üst ve Ana Süreç Listesinin Oluşturulması																		
Süreç Performans Göstergelerinin Belirlenmesi																		
Performans Göstergelerinin Oluşturulması																		
Performans Göstergeleri'nin 6, 7, 8, ve 9. Kriterlere Dağıtımı ve Son Halini Alması																		
Performans İzleme Sistemi Yaklaşımının Oluşturulması																		
Fonksiyonel İlişki Şemalarının - Akış Şemalarının Çizilmesi																		
Süreç El Kitabının Hazırlanması																		
Süreçlerin ve PG'lerin SP ile İlişkisinin Kurulması ve Son Revizyonların Yapılması																		
STRATEJİK PLANIN YAPILMASI	2010							2011										
	N	M	H	T	A	E	E	K	A	O	Ş	M	N	M	H	T	A	E
SP Eğitimi (1)																		
SWOT Analizinin Yapılması																		
SWOT Analizi Konsolidasyonunun Yapılması																		
Mevcut ve Gelecekteki Pazar Analizinin Yapılması																		
Rakip ve Rekabet Analizinin Yapılması																		
SEPT Analizinin (demografik ve ekonomik analiz)																		
SEPT Analizinin (yasa ve regülasyonların analizi) Yapılması																		
İşbirlikleri Değerlendirme Analizinin Yapılması																		
SEPT Analizinin (teknolojik analiz) Yapılması																		
Kıyaslama ve Öğrenme Bilgileri Analizinin Yapılması																		
İç ve Dış Denetim Analizlerinin Yapılması																		
Performans Göstergeleri Analizinin Yapılması																		
GBR ve Özdeğerlendirme Analizinin Yapılması																		
Paydaş Geribildirimleri Analizinin Yapılması																		
MDA Konsolidasyonu, İyileştirme Önerilerinin Konsolidasyonu																		

