

**KAMU KURUMU NİTELİĞİNDE MESLEK KURULUŞLARINDA  
SÜREÇ YÖNETİMİ: DENİZLİ TİCARET ODASI'NDA  
UYGULANMASI**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Sayısal Yöntemler Bilim Dalı**

---

**Bilge TEKİN**

**Danışman: Doç. Dr. İrfan ERTUĞRUL**

**Temmuz 2015**

**DENİZLİ**

**KAMU KURUMU NİTELİĞİNDE MESLEK KURULUŞLARINDA  
SÜREÇ YÖNETİMİ: DENİZLİ TİCARET ODASI'NDA  
UYGULANMASI**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Anabilim Dalı  
Sayısal Yöntemler Bilim Dalı**

---

**Bilge TEKİN**

**Danışman: Doç. Dr. İrfan ERTUĞRUL**

**Temmuz 2015**

**DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Sayısal Yöntemler Bilim Dalı öğrencisi Bilge TEKİN tarafından Doç. Dr. İrfan ERTUĞRUL yönetiminde hazırlanan "Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşlarında Süreç Yönetimi: Denizli Ticaret Odası'nda Uygulanması" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 10.07.2015 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. İrfan ERTUĞRUL (Denişman)



Jüri Başkanı

Doç. Dr. Arzu ORGAN



Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞENKAYAS



Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 21/07/2015 tarih ve 15/13 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

  
Prof. Dr. Turhan KAÇAR

Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza:



Öğrenci Adı Soyadı:

Bilge TEKİN

## ÖNSÖZ

Türkiye, Ege Bölgesi ve Denizli ilinin sosyoekonomik yapısı içinde önemli bir yeri olan Denizli Ticaret Odası'nda süreç yönetimi çalışması yapmak üzere görev aldım ve tez konusu olarak bunu seçtim.

Bu konunun seçilmesinde en büyük pay, sosyoekonomik gelişmeleri büyük bir dikkat ve özenle izleyen, değerlendirerek isabetli bir öngörüyle beni bu konuya yönlendiren ve bu tezin hazırlanmasında değerli görüş ve önerileriyle katkıda bulunan saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Sayın İrfan ERTUĞRUL'a ve çeviri çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen çok değerli Hülya ERTUĞRUL'a, talebimi geri çevirmeyip memnuniyetle kabul eden, Denizli Ticaret Odası'nda alan ve araştırma çalışması yürütmeme izin ve destek veren Denizli Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Necdet ÖZER'e, yerinde yaptığım tetkik ve incelemeler sırasında benden yardımlarını esirgemeyen; DTO Genel Sekreteri Ali Rıza TEKİN'e, DTO Genel Sekreter Yardımcıları Tevfik Fikret ÖZTÜRK ve Akay GÜNDOĞAN'a, Personel ve Yazı İşleri Müdürü Mukaddes EFE'ye ve birim personeline, Hesap İşleri Müdürü Zeliha DOĞRUOĞLU ve birim çalışanlarına, Oda Sicil Şefi Özlem AŞUK ve birim çalışanlarına, Dış Ticaret Şefi Hasibe DİBEK'e, İç Ticaret Şefi Serkan KAYAN ve birim personeline, Etüd Araştırma Şefi Emre TUNÇER ve birim çalışanlarına, Basın ve Halkla İlişkiler Birimi'nde görevli Mehmet YATKIN ve Betül Duman GÜLLÜOĞLU'na, İletişim ve Organizasyon Sorumlusu Ozan Öner ÖZMEN'e teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, hayata karşı beni cesaretlendiren ve yeni ufuklar sahibi olmamı sağlayan, tecrübeleri ile bana yol gösteren ve yanlışlarımda dahi beni yalnız bırakmayan, hakkını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim sevgili ve saygıdeğer çok değerli annem Zehra TEKİN ve babam Ali Rıza TEKİN'e minnettarlığımı sunuyorum.

## ÖZET

### KAMU KURUMU NİTELİĞİNDE MESLEK KURULUŞLARINDA SÜREÇ YÖNETİMİ: DENİZLİ TİCARET ODASI'NDA UYGULANMASI

Tekin, Bilge  
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD  
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İrfan ERTUĞRUL

Temmuz 2015, 138 Sayfa

Türkiye, sahip olduğu coğrafi konum ile dünya tarihinin her döneminde önemini korumuş ve bugüne kadar geçen sürede, birçok olaya tanıklık etmiş, yüzyıllardır jeostratejik önemi hiç azalmadan Doğu ile Batı arasında köprü vazifesi görmüştür. Türkiye'nin dünyaya entegre olması sürecinde ekonomide de ciddi bir kabuk değişimi yaşanmaktadır. Her geçen yıl toplumun ihtiyaç ve beklentileri yükselmektedir. Türkiye sosyoekonomik yapısı içinde önemli bir yeri olan Denizli, kullanılabilir kaynaklarını zamanında, yerinde rasyonel bir düşünce yapısıyla değerlendirerek bugünlere gelmiştir. Bu gelişim aslında adı konmamış bir süreç yönetimi başarısıdır. Geçmişte sözlü kültürle nesilden nesile taşınan bu uygulamaların günümüzde yazılı hale getirilerek "Süreç, Süreç Kavramı ve Yönetimi" vb. adlarla anılmaya başlanmıştır. Bu da sistemli bir çalışmayı gerekli kılmakta, atılan her adımın, daha başlamadan sonucunun öngörülerek atılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sistemin işletilmesi, sürdürülebilirliğinin sağlanması ve bugünlere taşınmasında Denizli'de faaliyet gösteren meslek kuruluşlarının katkısı büyüktür. 1926 yılında kurulan Denizli Ticaret Odası bunların başında gelmektedir. Değişen tüketici tercihlerine uyum, üretim tarzlarında, ulaştırma ve iletişimde, pazarlama stillerinde meydana gelen değişimlere mümkün olan en kısa zamanda intibak edilmesinde ve bu açıdan ihtiyacı hissedilen bilgilerin; yerelde, bölgesel düzeyde ve ülkenin tamamında uygulanması lazım gelen politikaların ortaya konulmasında müspet yönde katkı vermek ve yardım etmek DTO'nun çalışmalarının ana temasını meydana getirmektedir. Süreçlerin Operasyonel Süreçler ve Destek Süreçler olmak üzere iki bölüm halinde incelendiği bu tez çalışmasında, meslek kuruluşlarında süreç yönetimi ve neredeyse bir asra yaklaşan tarihiyle Türkiye, Ege Bölgesi ve Denizli'nin sosyoekonomik hayatında önemli bir yeri olan Denizli Ticaret Odası'nda uygulanan bazı süreçlerin tetkiki ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Çalışmada, Denizli Ticaret Odası'nda uygulamaya konulan, Entegre Yönetim Sistemi, Akreditasyon Uygulaması, Stratejik Plan Uygulaması ile birlikte işlerlik kazanan süreçlerden ölçme ve değerlendirmesi yapılabilecek olan bazı süreçler ele alınıp değerlendirilmiş, bazı alanlarda iyileştirilme önerilerinde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Süreç, Süreç Yönetimi, Süreç İyileştirme, Meslek Kuruluşları.

## **ABSTRACT**

### **PROCESS MANAGEMENT IN PROFESSIONAL ORGANISATIONS WITH PUBLIC INSTITUTION STATUS: APPLICATION IN DENIZLI CHAMBER OF COMMERCE**

Tekin, Bilge  
M. Sc. Thesis in Business Administration  
Supervisor: Assoc. Prof. İrfan ERTUĞRUL

July 2015, 138 Pages

Turkey has always maintained its importance in each period of the world history thanks to its geographical location and witnessed many events up to now and acted as a bridge between the East and the West without losing its geo – strategic importance. Within the process of Turkey’s being integrated into the world, Turkey’s economy is in a serious change. Every passing year, the needs and expectations of our society increase. Having a significant place in socio – economic structure of Turkey, Denizli has come to these days by utilizing its available resources in a timely and reasonable manner. This development is the success of an unnamed process management. Such applications handed down to generation to generation in the past through oral culture has now turned into a written process and today they are referred to as "Processes, Management through Processes, Process Management, etc." Accordingly, a more systematic study is needed and every step must be taken by taking the anticipated results into consideration. Vocational organizations located in Denizli have made great contributions to ensure the sustainability and modernize such system. Founded in 1926, Denizli Chamber of Commerce is one of them. Denizli Chamber of Commerce deals with adaptation to consumers’ preferences, production techniques, transport and communication facilities, ensuring compliance upon learning changes in marketing strategies in a short time and information needed in this respect; contribution to local, regional and nationwide policies In this study, processes at vocational organizations are analyzed in two categories as Operational Processes and Support Processes with the help of some processes applied at Denizli Chamber of Commerce that has an important place in socio – economic life of Turkey, region and Denizli. In the study, Integrated Management System, Accreditation process, Strategic Plan Implementation used at Denizli Chamber of Commerce and some other processes are dealt with in order to make assessment and evaluate thereof and some recommendations are made for the improvement of certain areas.

**Key Words:** Process, Process Management, Process Improvement, Vocational Organizations.

# İÇİNDEKİLER

DIŞ KAPAK .....	i
İÇ KAPAK.....	ii
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU .....	iii
BİLİMSEL ETİK SAYFASI .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
TABLOLAR DİZİNİ .....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SÜREÇ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

1.1. Süreç Kavramı.....	3
1.1.1. Sürecin Temel Unsurları .....	6
1.1.2. Süreçlerin Özellikleri.....	9
1.1.3. Süreç Hiyerarşisi .....	12
1.1.4. Süreçlerin Sınıflandırılması.....	14
1.2. Süreç Yönetimi Kavramı.....	16
1.2.1. Süreç Yönetimine Yönelmeye Etki Eden Nedenler .....	19
1.2.2. Süreç Yönetiminin Amaçları .....	22
1.2.3. Süreç Yönetimi Organizasyonu.....	24
1.2.3.1. Üst Yönetime Düşen Görev ve Sorumluluklar .....	24
1.2.3.2. Süreç Sahibi .....	24
1.2.3.3. Süreç Sorumlusu .....	25
1.2.3.4. Süreç Ekibi.....	26
1.2.4. Süreç Yönetiminin Getirileri .....	27
1.2.5. Süreç Yönetiminin Adımları .....	31
1.2.5.1. Süreçlerin Tanımlanması ve Dokümantasyonu .....	32
1.2.5.2. Süreçler Arası İlişkilerin Belirlenmesi .....	37
1.2.5.3. Süreç Sorumlularının Belirlenmesi.....	37



1.2.5.4. Süreç Tedarikçilerinin ve Müşterilerinin Belirlenmesi .....	38
1.2.5.6. Süreç Performansının Ölçülmesi ve Gözden Geçirilmesi .....	39
1.2.5.7. Sürecin İyileştirilmesi .....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

### SÜREÇ İYİLEŞTİRME VE TEKNİKLERİ

2.1. Süreç İyileştirme Kavramı .....	42
2.1.1. Süreç İyileştirmelerinde Dikkate Alınacak Konular .....	45
2.1.2. Çalışanların Süreç İyileştirmedeki Rollerini .....	46
2.1.3. Süreç İyileştirmenin Yararları .....	47
2.1.4. Süreç İyileştirme Çalışmalarının Başlatılması .....	48
2.1.5. Süreç İyileştirme Çalışmalarında Karşılaşılan Direnç ve Değişim Yönetimi ...	48
2.2. Süreç İyileştirme Çalışmalarında Kullanılan Araçlar .....	50
2.2.1. Beyin Fırtınası .....	51
2.2.2. Nominal Grup Tekniği .....	53
2.2.3. Ishikawa Diyagramı (Sebeup – Sonuç Diyagramı) .....	55
2.2.4. Çetele Diyagramı .....	57
2.2.5. Histogram .....	58
2.2.6. Pareto Analizi .....	60
2.2.7. Serpilme (Dağılım) Diyagramı .....	61
2.2.8. Kontrol Çizelgesi .....	62
2.2.9. Süreç Akış Şeması .....	64
2.2.10. Ağaç Diyagramı .....	65
2.2.11. Kıyaslama (Benchmarking) .....	66
2.2.12. Kuvvet/Güç Alanı Analizi .....	71

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DENİZLİ TİCARET ODASI'NDA SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMASI

3.1. Denizli Ticaret Odası Hakkında Genel Bilgiler .....	73
3.1.1. Denizli Ticaret Odası'nın Tanıtımı .....	73
3.1.2. Denizli Ticaret Odası'nın Organizasyon Şeması .....	74
3.1.3. Denizli Ticaret Odası'nın Birimleri .....	74
3.1.3.1. Genel Sekreterlik Birimi .....	74
3.1.3.2. Hesap İşleri Birimi .....	76
3.1.3.3. Etüt – Araştırma ve AR - GE Birimi .....	77
3.1.3.4. Ticaret Sicili Birimi .....	77

3.1.3.5. Basın ve Halkla İlişkiler Birimi .....	78
3.1.3.6. Oda Sicili Birimi .....	79
3.1.3.7. İletişim ve Organizasyon Birimi .....	79
3.1.3.8. Yazı İşleri, Personel ve Eğitim Birimi .....	80
3.1.3.9. Ticaret Birimi .....	81
3.2. Uygulamanın Amacı ve Yöntemi .....	81
3.2.1. Uygulamanın Amacı .....	81
3.2.2. Uygulamanın Yöntemi .....	82
3.3. Uygulama .....	82
3.3.1. Süreçlerin Sınıflandırılması .....	82
3.3.2. Süreç Özet Tabloları ve Süreç Akış Şemaları .....	83
3.3.2.1. Dış Ticaret Birimi Süreci .....	83
3.3.2.2. Ticaret Sicili Birimi Süreçleri .....	87
3.3.2.2.1. Tescil Süreci .....	87
3.3.2.2.2. Ticaret Sicili Belgeleme Süreci .....	91
3.3.2.2.3. Yazışmalar Süreci .....	94
3.3.2.3. Oda Sicili Birimi Süreçleri .....	98
3.3.2.3.1. Oda Sicili Kayıt Süreci .....	98
3.3.2.3.2. Belge Tanzim Süreci .....	101
3.3.2.4. Etüt Araştırma ve AR - GE Birimi Süreçleri .....	104
3.3.2.4.1. K Belgesi Düzenleme Süreci .....	105
3.3.2.4.2. K Belgesi Devir Süreci .....	108
3.3.2.5. Hesap İşleri Birimi Süreçleri .....	111
3.3.2.5.1. Kapasite Raporu Tanzim Süreci .....	111
3.3.2.5.2. Burs Ödeme Süreci .....	114
3.3.2.6. Yazı İşleri, Personel ve Eğitim Birimi Süreçleri .....	118
3.3.2.6.1. Evrak Kayıt Süreci .....	118
3.3.2.6.2. Personel İşe Alım Süreci .....	122
3.3.2.7. Süreli Yayın Hazırlama Süreci .....	125
3.3.3. İyileştirme Önerileri .....	128
3.3.3.1. İyileştirme Önerisi 1 .....	128
3.3.3.2. İyileştirme Önerisi 2 .....	128
3.3.3.3. İyileştirme Önerisi 3 .....	129
3.3.3.4. İyileştirme Önerisi 4 .....	129
3.3.3.5. İyileştirme Önerisi 5 .....	129

SONUÇ .....	131
KAYNAKLAR .....	133
ÖZGEÇMİŞ .....	138

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Süreç .....	4
Şekil 2: Süreç Hiyerarşisi.....	13
Şekil 3: Operasyonel Süreçler .....	14
Şekil 4: Yönetim ve Destek Süreçleri .....	14
Şekil 5: Örnek Süreç Akış Şeması .....	35
Şekil 6: Balık Kılıcı Diyagramı .....	55
Şekil 7: Sebep – Sonuç Diyagramı Taslağı.....	56
Şekil 8: Sebep - Sonuç Diyagramına Bir Örnek .....	56
Şekil 9: Dağılım (Serpilme) Diyagramı .....	62
Şekil 10: Kontrol Diyagramı Örneği.....	63
Şekil 11: Süreç Akış Şeması .....	64
Şekil 12: DTO Organizasyon Şeması .....	74
Şekil 13: Dış Ticaret Süreci - Süreç Akış Şeması.....	86
Şekil 14: Tescil Süreci - Süreç Akış Şeması.....	89
Şekil 15: Ticaret Sicili Belgeleme Süreci – Süreç Akış Şeması .....	93
Şekil 16: Yazışmalar Süreci – Süreç Akış Şeması.....	97
Şekil 17: Oda Sicili Kayıt Süreci - Süreç Akış Şeması.....	100
Şekil 18: Belge Tanzim Süreci - Süreç Akış Şeması .....	103
Şekil 19: K Belgesi Düzenleme Süreci – Süreç Akış Şeması.....	107
Şekil 20: K Belgesi Devir Süreci - Süreç Akış Şeması.....	110
Şekil 21: Kapasite Raporu Tanzim Süreci - Süreç Akış Şeması.....	113
Şekil 22: Burs Ödeme Süreci Süreç Akış Şeması.....	117
Şekil 23: Evrak Kayıt Süreci - Süreç Akış Şeması .....	121
Şekil 24: Personel İşe Alım Süreci - Süreç Akış Şeması.....	124
Şekil 25: Süreli Yayın Hazırlama Süreci - Süreç Akış Şeması.....	127

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Süreç Yönetimi Uygulamalarının Yararları.....	29
Tablo 2: Süreç Yönetimi Uygulamalarının Faydaları.....	30
Tablo 3: Süreç Yönetimi: Faktörler ve Yararlar .....	31
Tablo 4: Süreç Özet Tablosu.....	33
Tablo 5: Süreç Akış Şemalarında Kullanılan İşaret ve Semboller.....	34
Tablo 6: Beyin Fırtınası Kuralları ve Aşamaları.....	52
Tablo 7: Nominal Grup Çalışması .....	54
Tablo 8: Kusurlu Ürün Çetele Tablosu .....	58
Tablo 9: Kıyaslama Uygulanmasının ve Uygulanmamasının Farkı .....	68
Tablo 10: Kuvvet/Güç Alanı Analizi Örneği .....	72
Tablo 11: DTO'daki Süreçlerin Sınıflandırılması.....	82
Tablo 12: Uygulama Kapsamında Birimler Bazında İncelenen Süreçler .....	82
Tablo 13: Dış Ticaret Süreci – Süreç Özet Tablosu.....	83
Tablo 14: Tescil Süreci – Süreç Özet Tablosu.....	88
Tablo 15: Ticaret Sicili Belgeleme Süreci – Süreç Özet Tablosu.....	92
Tablo 16: Yazışmalar Süreci – Süreç Özet Tablosu .....	95
Tablo 17: Oda Sicili Kayıt Süreci – Süreç Özet Tablosu.....	99
Tablo 18: Belge Tanzim Süreci – Süreç Özet Tablosu .....	102
Tablo 19: K Belgesi Düzenleme Süreci – Süreç Özet Tablosu .....	105
Tablo 20: K Belgesi Devir Süreci – Süreç Özet Tablosu .....	108
Tablo 21: Kapasite Raporu Tanzim Süreci – Süreç Özet Tablosu.....	112
Tablo 22: Burs Ödeme Süreci – Süreç Özet Tablosu .....	115
Tablo 23: Evrak Kayıt Süreci – Süreç Özet Tablosu .....	119
Tablo 24: Personel İşe Alım Süreci – Süreç Özet Tablosu.....	122
Tablo 25: Süreli Yayın Hazırlama Süreci – Süreç Özet Tablosu.....	126

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

APQC	American Productivity and Quality Center
AR - GE	Araştırma ve Geliştirme
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BPI	Business Process Improvement
BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
CRM	Customer Relations Management
DTO	Denizli Ticaret Odası
ERP	Enterprise Resource Planning
EYS	Entegre Yönetim Sistemi
ICC	International Chamber of Commerce
İB	İşi Bırakma
İPK	İstatistiksel Proses Kontrolü
KAIZEN	Sürekli İyileşme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KUGM	Kara Ulaştırma Genel Müdürlüğü
MERSİS	Merkezi Sicil Kayıt Sistemi
NACE	General Standard of Economic Activities in the European Community
NGT	Nominal Grup Tekniği
TKK	Toplam Kalite Kontrol
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
ISO	International Organization for Standardization
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSE	Türk Standartları Enstitüsü



## GİRİŞ

Artık dünyada yalnızca firmalar, ürünler değil, ülkeler, şehirler marka olmanın gayreti içinde birbirleriyle kıyasıya yarış ve rekabet halindedirler.

Bugün gelinen noktada, sivil toplum kuruluşları kendilerinin varlık nedeni olarak gördükleri üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasına dönük hizmetlerin üretilip sunulmasında önemli görevler üstlenmişlerdir. Ayrıca, devletin yönetim organlarıyla hizmet verdikleri kitlenin menfaatlerinin dengelenmesinde önemi büyük katalizör kuruluşlardır. Doğrudan rekabete açık kurum hüviyetleri olmasa da, üyelerinin bu esaslara göre çalışıyor olmaları onları da bu kulvarda koşmaya zorlamaktadır. Denizli Ticaret Odası da bu kurumlar arasında yer almaktadır.

1926 yılında kurulan ve 89 yıldan bu yana kamu kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşu ve de bir sivil toplum örgütü olarak Denizli’de hizmet vermekte olan Denizli Ticaret Odası bu güne kadar önemli işlere imzasını atmıştır.

Denizli Ticaret Odası, hizmet politikası olarak üye memnuniyeti ve kamuoyundan gelen talepleri ön planda tuttuğu gibi ayrıca Denizli ve Türkiye’de adı Denizli olan her konuda çözümler üretmenin gayreti içinde faaliyet göstermektedir.

Oda, yaptığı tüm çalışmalarında, önce üyelerine yönelik hizmet vermek amacının yanında, Türkiye’nin ekonomik yapısına yardımcı olacak girişimlere, Denizli ve Bölge’nin her şartta tanıtılmasına liderlik etmek, Denizli ve Türkiye’nin beklentileri doğrultusunda sosyoekonomik gündemler ortaya koymayı da ana hedefleri arasında görmektedir.

Tüketici isteklerine göre bir tavır belirleme, üretim teknolojilerinde, ulaşım ve iletişimde, pazarlama sistemlerinde ortaya çıkan değişimlerin kısa bir zaman içinde kavranıp uyum gösterilmesi, bu yönden ihtiyacı hissedilen enformasyonun; İl’de, bölgesel düzeyde ve ülkenin tamamında uygulanması gerekli olan politikaların teşekkül ettirilmesinde olumlu yönde katkıda sunmak ve yardımda bulunmak Denizli Ticaret Odası’nın çalışmalarının çerçevesini oluşturmaktadır. Bunları, Meslek Komiteleri, Meclis’i, Yönetim Kurulu ve çalışanlarıyla, üyelerinin, ve diğer paydaşlarının görüş, öneri ve teklifleri paralelinde katılımcı bir tutum içinde gerçekleştirilmesinin çabası içindedir.



Görev ve sorumlulukları 5174 Sayılı Kanun ile belirlenmiş olan Denizli Ticaret Odası, mevcut yasal görevlerinin yanında, üyelerinin ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda başka görevleri de yerine getirmenin gayreti içindedir. Tüm bunları bir sistem dahilinde tanımlayarak süreçler halinde uygulamakta ve sonuçlandırmaktadır.

Yapılan bu tez çalışmasının birinci bölümünde sürecin tanımı ve bir faaliyetin süreç olarak tanımlanması için taşıması gereken özellikler hakkında bilgi verilmiştir. Süreç hiyerarşisi ve süreçlerin sınıflandırılması konularına değinilmiştir. Daha sonra süreç yönetimi kavramı incelenmiş, süreç yönetimine yönelmeye neden olan etkenlerden bahsedilmiş, süreç yönetiminin amaçları anlatılmış, süreç yönetimi organizasyonundan ve süreç yönetiminin ne gibi getirilerinin olduğundan bahsedilmiş, son olarak süreç yönetiminin uygulama adımları incelenmiştir.

İkinci bölümde, süreç iyileştirme kavramı incelenmiş, süreç iyileştirmede dikkate alınması gereken konular, çalışanların süreç iyileştirmedeki rolleri, süreç iyileştirme çalışmalarının faydaları ve süreç iyileştirme çalışmalarında karşılaşılan direnç ve değişimin nasıl yönetileceği hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak süreç iyileştirme çalışmalarında kullanılan araçlar sunulmuştur.

Üçüncü bölümde Denizli Ticaret Odası'nda yapılan süreç yönetimi çalışması kapsamında ilk olarak Denizli Ticaret Odası'nın birimleri incelenmiş ve süreçler tespit edilmiştir. Tespit edilen süreçler sınıflandırılmış, süreç özet tablolarından faydalanılarak tanımlanmış ve tanımlanan süreçlerin daha anlaşılabilir hale getirilmesi için süreç akış şemaları oluşturulmuştur. Yapılan incelemeler sonucu iyileştirme yapılabilecek alanlar belirlenmiş ve iyileştirme önerilerinde bulunulmuştur.

Sonuç bölümünde ise yapılan bu çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılmış ve yapılan bu çalışmanın Denizli Ticaret Odası'na ne tür katkılar sağlayacağına yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## SÜREÇ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

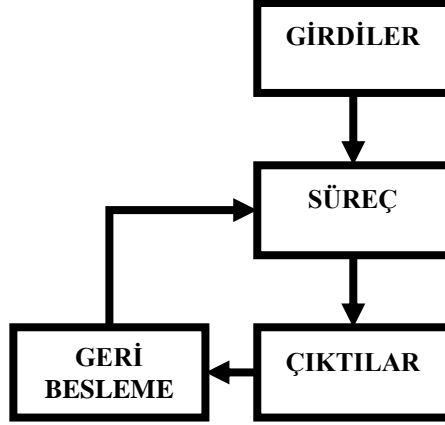
### 1.1. Süreç Kavramı

Globalleşen, adeta ekonomik anlamda sınırların ortadan kalktığı, her alanda kıyasıya bir rekabetin hız kazandığı bugünün dünyasında, müşteri odaklı çalışmanın önemi her geçen gün artmaktadır. Müşteriye arz edilmek üzere üretilen bütün mal veya hizmet bir sürecin çıktısı olduğu gerçeğinden hareketle bir ürün ya da hizmeti müşteri talep ve beklentilerine uygun şekilde ve de minimum maliyetle üretmek için buna ilişkin süreçlerin incelenmesi gereklidir.

Bu konuda bütün sistemlerde iki ana husus ön plana çıkmaktadır: Bunların birisi bilgi, bir diğeri de süreçlerdir. Bilgi'yi ele aldığımızda, bilgi bizi dünyada meydana gelen gelişmeler ve bunlara ilişkin yönetim yöntemleri konusunda bilgili kılmaktadır. Süreçler ise, bilginin işlenmesini sağlar ve söz konusu bilgiye nitelik kazandırarak tekrar biçimlendirir, diğeri bir anlatımla süreç vasıtasıyla bilgi adeta yeniden yaratılır. Bilginin akışına uygun olarak süreçler birbirleriyle ilişkilendirilirler (Teymur, 2009: 33).

Süreç; belirli bir üretim vasıtasını, potansiyel alıcıları için belirli bir dizi yararlı ürüne dönüştüren, tanımlanması mümkün, sınırları belli, tekrarlanabilen, ölçülebilen, her halukarda bir sorumlusu bulunan, fonksiyonlar arası ve zincirleme değer ortaya çıkaran bir faaliyetler bütünüdür (Büyükköse, 2008: 26). Süreç, “proses” kelimesinin karşılığı olarak dilimize girmiştir (Erten, 2010: 3).

**Şekil 1: Süreç**



**Kaynak:** Erten, 2010: 3

Süreç kavramının yaygın bir kullanım alanına sahip olmasından dolayı tanımı çeşitli şekillerde yapılabilmektedir (Erten, 2010: 3):

Süreç ile ilgili ilk tanıma 1978 yılında American Heritage sözlüğünde yer verilmiştir. Süreç, sonunda bir çıktı elde edilebilen faaliyetler bütünüdür.

Juran, “Planning for Quality” adlı kitabında süreci; bir gayenin başarıyla sonuçlandırılmasına sevk edilmiş düzenli bir faaliyet olarak tarif ederek sürecin amaçlanan ürünlerin elde edilmesini temin edici faaliyetlerden meydana geldiğini söylemiştir.

Harrington “Business Process Improvement” adlı kitabında süreci; bir üretim faktörünü alıp onu değerli kılan ve iç ya da dış alıcıya ürün temin eden herhangi bir iştegal ya da faaliyet grubu şeklinde tanımlanmıştır.

1993 yılında Davenport, “Process Innovation” adlı kitabında süreci, muayyen bir alıcı ya da pazar için özel ürün meydana getirmek üzere tasarlanmış bulunan bir grup nitelik kazandırılmış ve ölçülmüş meşgale olarak tarif etmiştir.

Hammer ve Champy, “Reengineering the Cooperation” isimli eserinde süreci, bir ya da birden fazla girdi türünü alıp, alıcı için önem ve değeri olan ürün ortaya koyan faaliyetler bütünü olarak tarif etmiştir.

Melan, bir sürecin bir veya daha fazla dönüşüm aracılığıyla girdilerden daha yüksek değerli çıktılar sağlaması gerektiğini ifade ederek Hammer ve Champy'nin tanımına katılmıştır.

Wesner, Haiatt ve Trimble ise süreci, bir dizi girdiyi başka bir kişi (müşteri) veya süreç için, insan, prosedür ve araçların birleştirme yoluyla belirli bir dizi çıktıya (mal ve hizmete) dönüştüren bir veya birden fazla görev olarak tanımlamıştır (Yıldırım, 2006: 4).

Türk Dil Kurumu tarafından süreç aralarında stratejik önemde veya sürekli ve düzenli bir biçimde tekrarlanan, mesafe kat eden, gelişen olay ve hareketler kompozisyonu şeklinde tarif edilmiştir.

Madison ise süreci aşağıdaki üç ifade ile tanımlamaktadır (Keleş, 2010: 2):

- Bir grup faaliyetler sonucu çıktı ve sonuçların oluşması,
- Hangi işlerin yapıldığının görülmesi,
- Bir mekanizma oluşturarak müşteri için değer sağlanması.

Mangenelli ve Klein, iş sürecini; iş girdilerini iş çıktılarına dönüştüren, birbiriyle ilişkili bir dizi faaliyet şeklinde tanımlamışlardır (Otacı, 2005: 1).

Bir faaliyet süreci, bir ya da birden fazla türde üretim faktörünün alınıp bunlardan hedef alıcı kitlesi için ekonomik değere dönüşecek bir ürünün meydana getirildiği süreçler bütünüdür. Bu tarife göre, örneklemek gerekirse “talep edilen mal ya da hizmetin ortaya konulup sunulması” bir süreçtir. Bu süreçte talep edilen mal yada hizmet girdi olarak alınmakta ve nihayetinde talep edilen mal ya da hizmetin alıcılarına teslimi ile süreç tarif edilmektedir (Oğuz, 2011: 10).

Süreç, elde bulunan üretim faktörlerini belirli işlemlerden geçirerek ürünlere dönüştürme faaliyeti olarak tarif edilmektedir. Burada insan, malzeme, makine, para gibi kaynakları (girdiler) işleyip onlara değer katarak (operasyon veya işlemler) müşteri isteklerini karşılayacak ürün veya hizmetlere (çıkılara) dönüştürmek için bir dizi işlem kastedilmektedir (Özcan, 2011: 3).

Tüm bu tariflerin ve bugün süreç yönetiminde ulaşılan seviye göz önünde bulundurularak, sürecin tanımı “belirli bir dizi girdiyi potansiyel alıcıları için faydalı ürün haline getiren, tarif edilebilen, sınırları belli, tekrarlanabilen, ölçme değerlendirme imkanı veren, bir sahibi bulunan, fonksiyonel bir biçimde birbirine bağlı, değer ortaya koyan iş ve işlemler bütünüdür.” şeklinde ifade edilmektedir (Oğuz, 2011: 10).

Giderek artan rekabet koşullarında işletmeler ayakta kalabilmek için, iş süreçlerini doğru yapmak ve maliyetlerini düşürecek tedbirleri almak zorunluğundadırlar (Otaç, 2005: 51).

### 1.1.1. Sürecin Temel Unsurları

Bir sürecin ortaya çıkabilmesi için mutlaka sahip olması gereken unsurlar vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

**Girdi:** Girdi sürecin tedarikçiler tarafından katılarak süreci harekete geçiren unsurlardır (Şendikici, 2009: 8). Sürecin dış çevresinden sürece katılırlar ve sürecin çeşitli aşamalarından geçerek çıktılara dönüşürler ve katma değer oluşturulmasını sağlarlar. Girdi, sürecin çalışmasını başlatır, süreç adımları sonucunda değişim ve dönüşüm geçirir. Sürece göre organizasyon içinden ve/veya dışından olabilirler (Kabak, 2013: 10). Girdileri fiziksel girdiler, soyut girdiler ve bilgi girdileri olarak sınıflandırabiliriz (Buldur, 2006: 8):

- Fiziksel girdiler; hammadde, para, enerji vb. gibi somut kaynaklardır.
- Soyut girdiler; iç müşteri ilişkileri içerisinde gerçekleşen ulaşım, eğitim, beslenme vb. gibi destek hizmet işleridir.
- Bilgi girdileri; müşteri memnuniyet ve beklenti araştırmaları, maliyet araştırmaları vb. kavramsal, sayısal, donanım ve bilgi içerikli girdilerdir.

**Çıktı:** Sürecin bitiminde, ortaya konulan, ekonomik bir değeri olan üründür. Üretim faktörlerinin istek, arzu ve şartları yerine getirmek üzere nitelik ve nicelik itibarıyla yeni bir mal veya hizmet şeklinde ortaya çıkan biçimdir. Ortaya çıkan bu yeni ürünün katma değer yaratması önemli bir noktadır. Çıktılar kuruluşun içinden olan kullanıcılara (iç müşteriler) veya dışından olan kullanıcılara (dış müşteriler) sunulur. Çıktı sürecin gerekçesidir (Cantürk, 2005: 33). Genellikle bir sürecin çıktısı diğer bir süreç için girdidir (Öztürk, 2008: 10). Süreç yönetiminin odak noktası çıktıların müşteri istek ve beklentilerine uygun olmasını sağlayacak iyileştirmelerin yapılmasıdır (Kabak, 2013: 10).

**Tedarikçi:** Üretim sürecine ilişkin üretim faktörlerinin yalnızca birini ya da daha fazlasını temin eden kişi, kurum ve kuruluşlardır. Tedarikçiler, sürecin icra edildiği kuruluşa mensup ya da mensup olmayabilir (Kar, 2012: 16). Sürecin sürdürülmesinde

menfi durumların elimine edilmesi için, oldukça az sayıda tedarikçi ile ilişki içinde bulunulur (Otaç, 2005: 54).

**Müşteri:** Süreç sonucunda meydana gelen ürünleri kullanan ve/veya onlardan fayda elde eden yapının içinden veya dışından kişi, kurum ve/veya kuruluşlardır. Müşteri ya da diğer ifadeyle alıcı, sürecin varlığının esas sebebidir (Büyükköse, 2008: 31). Memnun edilmesi hedeflenen odak noktasıdır (Öztürk, 2008: 10). Müşteri organizasyon içinden ise iç müşteri, organizasyon dışından ise dış müşteri olarak adlandırılır (Kabak, 2013: 10). Sürecin içinde rol alan ve süreç sonucunda elde edilen ürünlerinden yararlanan kişiler dahili alıcı şeklinde ifade edilebilir. Dış müşteri ise sürecin son ürünlerini alan kişi ya da organizasyonlardır. Sipariştten teslimata üretim sürecinin tamamı ele alınacak olursa harici alıcı, malın teslim edildiği tüketici; dahili alıcı da firma personelinden o süreçte bulunanlardır (Selek, 2006: 20).

**Süreç Performans Göstergeleri:** Daha önce bahsedildiği gibi süreçler ölçülebilir olmalıdır. Sürecin ölçülebilmesini ve dolayısıyla geliştirilebilmesini sağlayan unsur sürecin performans göstergeleridir (Kar, 2012: 16). Performans göstergeleri müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılama seviyesini ölçmeye yarayan göstergelerdir. Müşteri gereksinim ve beklentilerine müşterinin sesi denilirse, mevcut durumu süreç performans ölçütleri ile yani sürecin sesiyle; olması gereken durumu ise müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma ölçütü yani müşterinin sesiyle görebiliriz. Müşterinin sesi ile sürecin sesi arasındaki fark ise sürecin ne yönde nasıl geliştirilmesi gerektiğine dair fikir sahibi olunmasını sağlar (Selek, 2006: 20). Süreç performans göstergeleri iyileştirme yapılması gereken adımların belirlenmesinde, iyileştirme alanlarının ve önerilerinin ortaya çıkmasında etkili olacaktır (Tural, 2009: 20).

**Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri:** Talep edenlerin ya da onun adına hareket edenler için üretilmiş mal ya da hizmetin tanımlanmış nitelikleridir (Erten, 2010: 10). Alıcıların hangi mal ya da hizmeti niçin ve ne ölçüde talepkar olduğuyula ilgili tanımlamalardır (Tural, 2009: 7).

Harici alıcıların ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunun ortaya konulması ve bilinmesi önem taşır. Bunun yardımıyla geri besleme denetimi başarılı olmuş olur. Sürecin amacı, alıcı ihtiyaçlarını tek seferde, yerinde ve zamanında karşılamaktır. Buna doğru gitme oranı denir. Şayet alıcı ihtiyaçları %100 karşılanamıyorsa süreç bir kere daha ele

alınıp değerlendirilir. Sürecin gözden geçirilmesine ilk olarak girdilerden başlanır, daha sonra uygulamalar ve bunun yöntemleri ele alınır (Selek, 2006: 20).

**Süreç Sahibi:** Sürecin tamamı hakkında yeterli bilgiye sahiptir ve sürecin tamamını idare eder. Süreç çıktılarını değerlendirerek bu çıktılardan en fazla etkilenen müşterilerini bilen, istek ve arzularını izleyen ve sürecin sonucunda elde edilen ürünlerden birinci dereceden sorumlu olan kişilerdir. Sürecin sorumluluğunu üstlenmiştir (Büyükköse, 2008: 30).

Süreç sahibi; süreci bilmeli, iyileştirme faaliyetlerine uyumlu olmalı, gelişime açık noktaları bulup çıkarabilmeli, peşin hükümlü olmamalıdır. Süreç standartlarını meydana getirmek, sürecin verim ve etkinliğini gözden geçirmek, süreçteki gelişmeye açık yönleri belirlemek ve iyileştirmeleri uygulamaya koymaktan süreç sahibi sorumludur (Erten, 2010: 11).

**Süreç Sorumlusu:** Sürecin ilgili bölümlerini icra eden, temsil eden ve organizasyonda sürecin sahibine bağlı olarak çalışan kişilerdir (Oğuz, 2011: 11).

**Süreç Takımı:** Süreç ve/veya süreci meydana getiren alt süreçler bazında geliştirmeyi gerçekleştiren ekiptir (Büyükköse, 2008: 30). Bir sürecin tamamının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yükümlülüğünü üstlenen ve farklı süreç takımlarından katılan kişilerden oluşur. Ekip üyeleri sürecin tamamından anlayan, organizasyonun misyonunu, stratejik niteliklerini ve alt yapısını bilen, alıcının kıymetini bilen ve süreç iyileştirme kavramını bilen kişilerden teşekkül eder.

Süreç geliştirme takımının görevi, yetkileri ve sorumlulukları şunlardır (Öztürk, 2008: 11):

- İyileştirilmesi planlanan hali hazırdaki süreci incelemek,
- Yapılması mümkün olan iyileştirme ölçümlerini planlamak,
- Uygulamayı programlamak,
- Sürecin iş akış şemasını hazırlamak,
- Süreç iyileştirmelerinin analizi ve tasarımını yapmak,
- Mümkün olan değişiklikleri analize tabi tutmak ve uygulamak,
- İyileştirme sonrası gerektiğinde, ilgili çalışanı eğitmek,
- İyileştirmenin bitiminden sonra sürecin performansının tetkikini yapmak ve sorun olduğu takdirde gidermek.

**Uygulayıcılar:** Süreç faaliyetlerini gerçekleştiren kişilerdir. Bu kişiler, kendilerinin sürece olan katkılarını bilmeliler ve katılımcı olmalıdırlar.

**Sınırlar/Ara Yüzey:** Süreçler fonksiyonlar arası bir özellik gösterebilirler. Bir fonksiyonun çıktısının bir sonraki fonksiyonun girdisi olduğu noktaya ara yüzey denir. Ara yüzey hayali bir kavramdır ve birbirleriyle girdi – çıktı ilişkisine sahip iki fonksiyon arasında bir ara yüzey bulunur (Yıldırım, 2006: 5).

**Kaynak:** Girdilerin ürüne/hizmete dönüşmesi için kullanılan ve hiç değişmeden kalan insan, makine, teçhizat, zaman, doküman, enerji vb. faktörlerdir. Süreç yönetiminde firma için önem derecesi en yüksek kaynak; süreç çıktısı olan ürün ve hizmetler konusunda alıcı tarafından veya alıcı adına tanımlanmış özellikler yani müşteri gereksinim ve arzularıdır.

**Kontrol:** İstek, arzu ve beklentilerin giderilmesi amacıyla sürecin planlanmış olan kaide, yöntem ve sisteme göre gerçekleşmesini takip etmek üzere sürecin sürekli takibi ve ölçülmesidir. Süreç denetiminin başarıya ulaşması için, kıstas ve yöntemler ortaya konulmalı ve yerine getirilmelidir. En önemli kontrol kıstası; sürecin müşteri istek ve arzularını tatmin derecesini ölçmeye yarayan veriler olan süreç performans kriterleridir (Cantürk, 2005: 34).

### 1.1.2. Süreçlerin Özellikleri

Tanımlarda bahsedilen vurgular aslında her dönüşüme süreç denilip denilemeyeceğinin ya da nelerin süreç olup nelerin süreç olmadığını ipuçlarını vermektedir. Süreçlerin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

**Tanımlanabilirlik:** Süreçte ve süreç üzerine söz söylemede en önemli konu sürecin ve öğelerinin tanımlanabilir olmasıdır (Tural, 2009: 4). Tedarikçiler, girdiler, çıktılar (ürün/hizmet), müşteriler, müşterinin sesi (müşteri beklenti/ihtiyaçları), sürecin sesi (süreç performans ölçümü), süreci oluşturan faaliyetler, belgelendirilebilir ve tanımlanabilir olmalıdır (Erten, 2010: 6).

Tanımlanabilirlik, bir sürecin veya faaliyetin başlangıç noktasının ve bitiş noktasının kesin olarak belirlenebilme özelliğini göstermektedir (Tokcan, 2011: 8). Bir örgütteki mevcut işlevler, süreçler adı altında belirlendikten sonra, bu süreçlerin birbiriyle olan ilişkisi, başka bir ifade ile hiyerarşik yapısının belirsizliğinin ortaya çıkaracağı



sorunları, aynı işlemlerin farklı süreler altında yer almasını önlemek için tanımlanması gerekmektedir (Erten, 2010: 9).

Tanımlanan bütün süreçlerin kuruluştaki herkes tarafından biliniyor olması gerekir. Tüm süreçlerin belirlenmesi, yazılı olarak tanımlanması ve çalışanlar tarafından süreçlere hakim olunması oldukça önemlidir. Çalışanlar, kendi süreçlerini ve diğer süreçleri tüm ayrıntılarıyla, ölçümleriyle bilmenin yanı sıra, süreçlere kolaylıkla bakabilmeyi sağlayacak sistemler oluşturulmuş olmalı ve kişilerin bu sistemlere erişimleri sağlanmalıdır.

Süreçlerin iyi tanımlanmaması durumunda istenmeyen karışıklıklar oluşacak ve tutarsız süreçler ortaya çıkacaktır. Süreçlerin iyi tanımlanmasıyla; süreçler önceden öngörülebilir hale gelmekte ve tutarlı sonuçlar elde edilebilmektedir. Süreçlerin belgelenmesi ve yazılı hale getirilmesi, çalışanlar tarafından bu verilere ulaşılması ile süreçlerin herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması sağlanır.

**Ölçülebilirlik:** Süreç, tanımında da bahsedildiği gibi ölçülebilen bir faaliyetler dizisidir. Ölçülebilirlik sürecin performans ölçütleri ile izlenebilir özelliğidir (Tokcan, 2011: 8). Sürecin kontrol edilmesi, iyileştirmelerin yapılabilmesi, izlenebilmesi ölçülebilir olmasına bağlıdır. Sürecin verimliliğine, etkinliğine dair söz söyleyebilme bu ölçümlerin değerlendirilmesi ile olacaktır (Tural, 2009: 5).

Sürecin ölçülebilir özelliğinden faydalanılarak işletme ile ilgili olarak satışlar, üretim gücü, pazar durumu, maliyetler, know – how vb. hususların ölçümü yapılarak işletme hakkında değerlemeye girmek mümkündür. Sürecin etkililiğini ve verimliliğini takip edebilmek ve daha iyiye gidebilmek için ölçme yapılması gerekmektedir (Tokcan, 2011: 11). Ölçme ve değerlendirme imkanı vermeyen hiçbir şeyin kontrolü mümkün değildir. Atanan süreçlerin ölçülebilirliği, kontrol ve iyileştirme faaliyetleri sırasında ortaya konulan çabanın ne kadar etkin olduğunu tespit etmek için önem taşımaktadır. Ayrıca, kritik unsurları ölçülebilir hale getirilen bir sürecin, istenen çıktıları ortaya koyma ve potansiyel alıcılarını tatmin etme yeteneği değerlendirilebilir. Türlü süreç ölçümleri tespit edilebilir. Bunlara kalite ve hata oranı, dönüşüm süresi, müşteri memnuniyeti, etkinlik vb. örnekler vermek mümkündür (Erten, 2010: 6).

**Tekrarlanabilirlik/Yinelenebilirlik:** Sürece işlerlik kazandıran girdilerin işlenmesi sonucunda ortaya çıkan ürünün müşteri gereksinim ve beklentilerini sürekli tatmin edebilme niteliğidir (Doğan vd., 2004: 355). Süreç tekrarlanabilir işlemlerden

meydana gelmektedir (Tokcan, 2011: 7). Süreç süreklilik arz ettiğinde izlenebilir, analiz edilebilir, iyileştirme alanları belirlenebilir, kontrol noktaları tanımlanabilir. Aksi durumda zaten sürecin kayıt altına alınması bir anlam ifade etmeyeceği gibi, iyileştirilmesi ve standartlaştırılması da mümkün olmayacaktır. Süreç bir sistemi öngörür. Tekrarlanamayan, sürekli değişim gösteren ya da tek seferlik bir iş üzerine süreç yönetimi mantığını kurmak mümkün olmayacaktır (Tural, 2009: 5).

Süreçlerin birbirleriyle ve kendisini oluşturan faaliyetler arasında girdi – çıktı ilişkisini sağlayan iş akışlarının her zaman aynı sırada gerçekleştiğini göstermektedir. Bu özelliğinden dolayı süreçlerin sistematik olarak tanımlanması ve kontrol altında tutulması kolayca sağlanmaktadır. Diğer taraftan süreçlerin tekrarlanabilir olması, aksaklıkların tespitini ve önceki dönem verileriyle karşılaştırmayı mümkün kılmaktadır (Oğuz, 2011: 12).

**Kontrol Edilebilirlik/Denetlenebilme:** Süreçten sorumlu olanların sürecin başarısı konusunda devamlı şekilde donanımlı olabilmesi ve lüzumu halinde düzeltici/önleyici işlemleri yapabilme özelliğidir (Ezber, 2013: 4). Sürecin kontrol edilebilir olma özelliği ile ölçümlerden yararlanılarak sürecin istenen şekilde akması sağlanır. Üretim tamamlandıktan sonra ya da hizmet gerçekleştikten sonra kontrol edilmesi yerine sürecin sürekli olarak kontrol edilmesinin amacı, hataları kaynağında önlemek, sorunları büyümeden çözümlenmek, birbirleri ile ilişkisi olan bölümlerin kendi sorumluluklarındaki işlerin kontrolünü yapmalarını sağlamaktır. Bu kontrollerde bir sorun görülmediği takdirde sürece devam edilir veya faaliyet sürdürülür, bir sorun var ise bunların ortadan kaldırılmasına yönelik düzeltici önlemler alınır, bu da mümkün değilse faaliyetin sürdürülmesine son verilir (Tokcan, 2011: 11).

**Katma Değer Yaratma:** Süreç; bir girdiyi kullanarak katma değer yaratma ve müşteriye isteği doğrultusunda ürünü sunma işlevidir (Eren, 2010: 7). Süreç, ürünün kalitesi ve ürünü kullanan müşterinin memnuniyeti üzerinde pozitif bir tesir meydana getirmelidir (Besceli, 2006: 2).

Hammer ve Champy'ye göre süreçlerin ortak özelliklerine dönüştürme ve geri besleme kontrolü özellikleri de dahil edilmiştir.

**Dönüştürme:** Süreçler girdiyi daha değerli bir ürün haline getirirler. Somut hale dönüşümde ortaya somut bir ürün meydana gelirken, bilgiyi dönüştürmede veriler işlenerek yeni bir kaynak yaratılmış olur.

**Geri Besleme Kontrolü:** Süreç neticesinde elde edilen bilgilerin sürece yeniden veri olarak katılması geri besleme olarak isimlendirilir. Geri besleme kontrolü sürecin kontrol dışında kalmasına mani olur (Cantürk, 2005: 34).

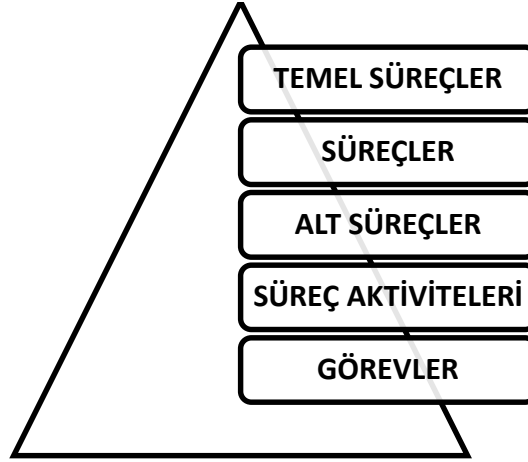
İş süreçleri birbirleri ile belirli bir hiyerarşi içerisinde. Her bir sürecin içinde bulunduğu bir üst süreci ve o süreci oluşturan alt süreçleri olabilir. Süreçler çok küçük ve basit olabileceği gibi çok büyük ve karmaşık da olabilirler. Süreçler fonksiyonlar hatta şirketler arası olabilirler. Bu karmaşıklıkla başa çıkabilmek için süreçlerin hiyerarşik olması istenmektedir. Aslında süreçlerin hiyerarşik olmasının mantığı fonksiyonel yönetimin hiyerarşik olmasıyla aynıdır. Süreçlerin hiyerarşik olmasıyla bir kişi, departman ve kuruluşun tek başına başa çıkamayacağı süreçler bir grup kişi, departman veya kuruluş tarafından belirli bir mantık çerçevesinde bölüştürülerek kolayca yapılabilir (Kar, 2012: 14).

Süreç odaklı yaklaşım, bir kuruluşun faaliyetlerini iyi tanınmasına, onların iyileştirilmesi için gerekli sistemin kontrol edilmesine yardımcı olur. Her süreç veya hizmet mutlaka bir sürecin sonucunda ortaya çıkmıştır. Organizasyonlarda gerçekleşen tüm işler bir sürecin parçasıdır. Süreçler küçük ve basit olacakları gibi, geniş kapsamlı ve karmaşık da olabilirler. Süreçler büyüdükçe fonksiyon sınırından çıkarak fonksiyonlar arası bir niteliğe bürünür (Otacı, 2005: 52). Süreçlere yönetim kolaylığı sağlamak, kaynakların daha verimli kullanılmasına ortam hazırlamak ve firma prensip ve hedefleri ile süreç performansının buluşturulması şeklinde kişisel hedefleri tanımlayabilmek bakımından hiyerarşik olarak yapılandırılmasını gerekli kılar (Oğuz, 2011: 24).

### **1.1.3. Süreç Hiyerarşisi**

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Hiyerarşi kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak detaylara inilecek şekilde yapılandırılır. Süreç hiyerarşisinde ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç aktiviteleri olarak dört kademe vardır (Erten, 2010: 15):

Şekil 2: Süreç Hiyerarşisi



**Kaynak:** Erten, 2010: 16.

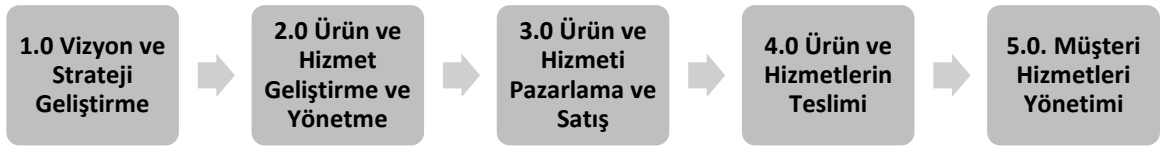
- **Temel (Ana) Süreçler:** İşletme faaliyetlerinin neticelerine ve performansına direkt olarak etki eden ve hayati öneme sahip üst seviyedeki süreçlerdir (Yıldırım, 2006: 9). Süreçlerdeki fonksiyonlar arası ilişkiyi açıklayıcı ve birleştirici özelliğe sahip olması ve organizasyonun misyon ve amaçlarına doğrudan etki etmesi bakımından ana süreçler süreç hiyerarşisi içinde en üst seviye süreçlerdir. Aynı stratejik öneme sahip, birbiriyle ilişkili süreçlerin bir araya toplanması ile ana süreçler oluşturulur (Tural, 2009: 9).
- **Süreçler:** Ana süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşimli olan süreçlerdir (Yıldırım, 2006: 9). Süreçlerin performansı, ana süreçlere doğrudan etki eder. Organizasyon açısından ikincil derece işleri kapsarlar ve birbirleri ile ilişki içerisindedirler (Tural, 2009: 9).
- **Alt Süreçler:** Genellikle organizasyon içinde başlayıp, organizasyon içinde biten birden fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerin birleştirilmesiyle oluşmuş süreçlerdir (Yıldırım, 2006: 9).
- **Süreç Faaliyetleri:** Aynı önemde bir veya birkaç kişi tarafından yapılan ve alt süreçleri meydana getiren aktivitelerdir. Mal ve hizmet taleplerinin alınması, müşteri taleplerinin gözden geçirilmesi ile siparişlerin bilgisayar sistemine aktarılması süreç faaliyetlerini kapsar (Büyükköse, 2008: 30).

Süreçleri, operasyonel süreçler, yönetsel süreçler ve destek süreçler şeklinde tasnif etmenin yanında; süreçlere yönetim kolaylığı sağlamak, kaynakların daha verimli olarak kullanılmasını sağlamak, organizasyonun strateji ve amaçları ile süreç performanslarıyla uyumlaştırılmış bireysel amaçları tanımlayabilmek bakımından, hiyerarşik bir yapı ortaya koymak yararlı olacaktır (Maliye Bakanlığı, 2007: 63).

#### 1.1.4. Süreçlerin Sınıflandırılması

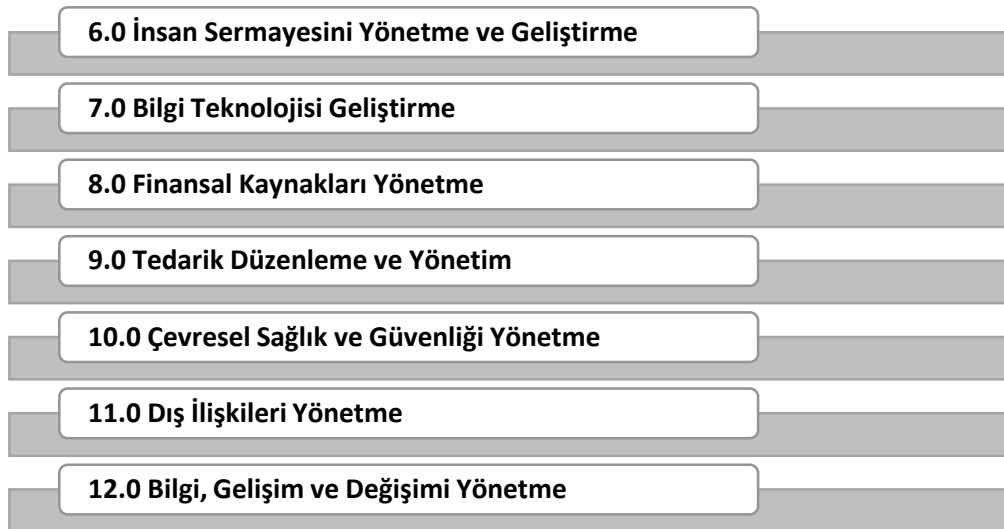
Süreç, başlarda sadece üretim sürecini belirten bir kavram iken, değişen koşullara uygun olarak hizmet üreten organizasyonları ve organizasyonların işleyiş yapılarını da içermeye başlamıştır. Bu nedenle farklı bakış açılarına sahip kişiler tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmıştır (Sinan, 2008: 6).

Şekil 3: Operasyonel Süreçler



Kaynak: APQC, 2014: 1

Şekil 4: Yönetim ve Destek Süreçleri



Kaynak: APQC, 2014: 1

American Verimlilik ve Kalite Kuruluşu (APQC) Şekil 3 ve Şekil 4’te olduğu gibi, süreçleri operasyonel süreçler ve yönetim ve destek süreçleri olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Operasyonel süreçler; vizyon ve strateji geliştirme, ürün ve hizmet geliştirme ve yönetme, ürün ve hizmeti pazarlama ve satış, ürün ve hizmetin teslimi, müşteri hizmetlerini yönetmedir. Yönetim ve destek süreçleri; insan sermayesini yönetme ve geliştirme, bilgi teknolojisi geliştirme, finansal kaynakları yönetme, tedarik, düzenleme ve yönetim, çevresel sağlık ve güvenliği yönetme, dış ilişkileri yönetme, bilgi, gelişim ve değişimi yönetmedir (APQC, 2014: 1).

Ould ise iş süreçlerini temel (operasyonel) süreçler, destek süreçler ve yönetim süreçleri olmak üzere üç ana grupta sınıflandırmıştır:

- **Temel (Operasyonel) Süreçler:** Direkt olarak organizasyonun dış müşterilerinden gelen talepleri sonucunda başlayan ve dış müşteriye bir ürün ya da hizmetin sunulmasını sağlayan süreçlerdir (Soydan, 2006: 3). Bu süreçleri belirlemek kurum kaynaklarının dış müşteriye değer katan faaliyetlerine odaklanmasını sağlar. Bu süreçler misyon gereği ortaya konması gereken çıktıları (ürün ve hizmetleri) sağlar. Temel süreçler haritası çizilebilecek ve anlaşılabilir boyutlarda ele alınmalıdır çünkü bu süreçler dış müşteriye memnun etmeye odaklanan süreçlerdir (Öztürk, 2008: 6).
- **Destek Süreçler:** Temel süreçleri destekleyen arka planda yürütülen süreçlerdir. Temel süreçlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlarlar ve ard arda gelme özelliği bulundurmazlar. Kaynakları optimum kullanırlar ve farklı uzmanlık alanlarından oluşurlar (Tokcan, 2011: 7). Bu süreçler temel süreçlerin performansını etkiler. Temel süreçlerin belirlenmesi ve yönetilmesi kurumda iç müşteri, takım çalışması, kaynakların etkin kullanımı ve kaliteli hizmet bilincinin güçlenmesini sağlar (Öztürk, 2008: 7).
- **Yönetim Süreçleri:** Yönetim süreçleri hemen hemen bütün organizasyonlar için ortak sayılabilecek, temel süreçleri gerçekleştirebilmek için yerine getirilmesi gereken yönetsel destek (insan kaynakları yönetimi, finansal kaynaklar yönetimi, kalite güvence...) faaliyetlerini kapsar. Bu süreçleri tespit edip – dizayn etmek ve yönetmek kurumda sürekli gözden geçirme, önlem alma, stratejik planlama, sürekli iyileştirme/geliştirme, sistematik yaklaşım bilincinin kuvvetlenmesini

sağlar. Yönetim süreçlerinin etkin ve verimli çalışması operasyonel ve destek süreçlerin performansını sürekli geliştirir (Öztürk, 2008: 6).

## **1.2. Süreç Yönetimi Kavramı**

Yönetim biliminin oluşumundan bu zamana kadar birçok organizasyonun başarılı olmasında büyük payı olduğu göz ardı edilemeyecek geleneksel fonksiyonel yönetim anlayışı artık yapısı gereği günümüz dünyasındaki sürekli değişimle uyum sağlamada zorlanmakta ve gerekli esnekliği gösterememektedir. Bu nedenle bu esnekliği sağlayacak yeni yönetim tarzlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Erten, 2010: 26).

Yönetim; personel, süreçler, kaynaklar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer elemanlar hakkında karar verme süreçlerinin bütünüdür. Pek çok örgütün bir parçası olan süreç yönetimi bir grup birbirine bağımlı süreçlerle, geçiş işlevleriyle ve işletimsel faaliyetlerin bağlanmasıyla bütünleşmiş olan birleşik bir sistem olarak tanımlanabilir (Eren, 2010: 11).

Süreç yönetimi, süreçlerin devamlı ve periyodik olarak takibi ve gelişimini garanti altına almak için gerçekleştirilen faaliyetler dizisidir. Süreç yönetimi süreçlerin dizayn edilmesi, devamı, müşteri gereksinimlerinin daha iyi tatmini için sürekli değerlendirme, analiz ve iyileştirmeleri içeren dönüşümdür.

Süreç yönetimi organizasyonların iş görme yöntemlerini fonksiyonel hiyerarşi yapısına göre değil, süreçlerin ilerleyişine göre dizayn eden yeni bir yönetim şeklidir. Süreçler, düşey şekilde organize edilen fonksiyonlar dahilinde kalmamakta, yatay olarak fonksiyon sınırlarını aşp, fonksiyonlar arası ilerlemesini sağlar. Böylelikle katma değer yaratmayan adımlar ortadan kalkar. Kaynakların daha verimli ve etkin kullanılmasını, maliyetlerin azalmasını ve kârın artmasını sağlar. Organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini artırır (Büyükköse, 2008: 31).

Süreç yönetimi tüm organizasyon süreçleri için standart sistem geliştirme araçlarının, yöntemlerinin ve teknolojilerinin planlanması, seçilmesi ve dengeli bir şekilde uygulanmasıdır. Süreç yönetimi sürecin ilk meydana getirildiği zaman başlar ve sürekli geliştirme/iyileştirme çalışmalarını da kapsayarak devam eder. Bir sürecin azami performansı sağlaması için gerekli planlama ve yönetim faaliyetlerini yerine getirmek ve kalite, operasyonel performans ve sonuç olarak müşteri memnuniyetini yükseltmek için fırsatları belirlemek süreç yönetiminin amaçlarıdır (Doğan vd., 2004: 2).

Süreç yönetiminin en önemli sebebi, müşteri gereksinimlerini ve dolayısıyla müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek için girdiler ile çıktılar arasındaki sürecin yarattığı ilişkinin doğru bir şekilde belirlenmesidir (Şendikici, 2009: 17).

Süreç yönetimi; süreçlerin hali hazırda nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için organizasyonun tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, tasnif edilmesi, sorumlu atanması, düzenli olarak süreç performans göstergelerinin ölçümler yapılarak takip edilmesi, değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin ya da sil baştan/kökten dizayn edilmesidir (Sarıkaya, 2008: 14).

Süreç yönetiminin temelleri süreçlere dayanır, tüm süreçlerin icra edilmesi ve iyileştirilmesi için her türlü yönetim anlayışının ve gereken araç, yöntem ve teknolojinin doğru bir şekilde seçilip, düzenli olarak uygulanabilmesi ile süreç yönetimi organizasyonda başarılı olur (Tokcan, 2011: 16).

Süreç yönetimi, Delphi çalışmalarında Deming'in altı temel yönetim konseptinden biri olarak tanımlanmıştır. Hammer makalelerinde süreç yönetimini iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması (BPR) altı sigma ve toplam kalite yönetiminin (TQM) birlikte uygulanabileceği bir şemsiye olarak ifade etmiştir. İş süreçleri müşteri odaklı yapısından dolayı iş süreçleri yönetimi, TQM ve BPM gibi diğer farklı süreç odaklı yönetim uygulamaları ile birlikte kullanılabilir (Chang, 2005: 29).

Organizasyonun işlevsel etkinliğini ve verimliliğini yükselten süreç yönetimi, bir organizasyonun temel (makro) iş akışlarının tümünü kapsayan bütüncül bir yaklaşımdır. Süreç yönetimini karakterize eden en önemli görüş bir organizasyonun süreçlerinin bölümlerin fonksiyonel sınırlarının ötesinde, dikey değil, yatay ve fonksiyonlar arası bir nitelik taşıdığı görüşüdür.

Detoro ve Mccbe süreç yönetimini fonksiyonel hiyerarşik yönetim anlayışının alternatifini olan yeni bir organizasyon yönetme tekniği olarak ele almakta ve süreç yönetimini bütünsel bir yaklaşımla ele almaktadır. Prichart ve Armistead bu görüşü desteklemektedir ve yaptıkları araştırmanın sonuçları süreç yönetiminin organizasyonları yönetmenin yeni bir yolu olduğunu ifade eden bütünsel bir görüş ortaya çıkarmıştır (Kabak, 2013: 17). Süreç yönetimi, iş süreçlerini yeniden yapılandırma, iş süreçlerini yenileme, iş süreçlerini modelleme, iş süreçleri otomasyonu, iş akışı yönetimi ve süreç odaklı bilgi sistemleri gibi yaklaşımların bir bütün olarak ele alındığı yönetim yaklaşımlarını içerir (Rosemann ve De Bruin, 2005: 2).



Süreç yönetimi, müşterilerle ilgili sürekli iletişim ve geri beslemeyi sağlar. Hangi iş olursa olsun temel amacı müşterileri tatmin etmektir. Firmalar geçmişte müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasından ziyade kendi ihtiyaçlarının elde edilmesini amaçlarken süreç yönetimi ile birlikte firma gereksinimleri ile birlikte müşteri ihtiyaçları da önem kazanmıştır. Süreç yönetimi düşüncesi her bir işi belirli girdi ve çıktıları olan birbirleriyle bağlantılı görevler bütünü olarak görmeyi sağlar. Süreç yönetimi; amaçlar doğrultusunda ilerlemeyi sağlayacak stratejileri hayata geçirecek mekanizmaların tanımlanması ve sürekli gözden geçirilmesinin yapılandırılmasını sağlayan çevrimdir.

Süreç yönetimi ile herhangi bir sürecin gerçekte nasıl gerçekleştiği açıklanır, sürecin neticelerini gösteren süreç performansı sürekli ve periyodik olarak izlenir ve performansın geliştirilmesi için sürecin çalışma biçimi yeniden dizayn edilir. Süreç yönetimi konusunun temelinde aşağıdaki prensipler yer almaktadır (Kabak, 2013: 18):

- Kişileri, formaliteleri, teçhizat ve donanımları içeren süreçler işletme şekil ve yeteneklerine göre iyi ya da kötü sonuçlar ortaya çıkarabilir.
- Süreç performansının neticelerinin değiştirilmesi ve iyileştirilmesi istendiği takdirde süreçlerin işleyiş yöntemlerinin değiştirilmesi gerekir.
- Süreçler, görevlileri tarafından değiştirilinceye kadar son hallerini ve işlevlerini muhafaza ederler.
- Kişiler sürecin parçalarından biridir ve ancak süreç iyileştirilmedikçe tek başlarına neticeyi değiştirmeleri mümkün değildir.

Süreç yönetimine başlayan firmalar öncelikli olarak süreçleri ve süreçlerde yer alanların görevlerini açıkça belirlemeli ve ölçmeye başlamalı, en verimsiz, memnuniyetsizlik yaratan süreçten başlayarak süreçleri yönetmeli ve süreçlerin iyileştirilmesine başlamalıdır.

Bu kuruluş aşağıda maddelenen problemlerle karşılaştığında süreç yönetimine ve iyileştirmeye başlamayı düşünebilir (Eyüboğlu, 2006: 63):

- İşler hatalı yapıldığı için baştan tekrar yapılıyorsa,
- Açık süreç hedefleri ve ölçümler yoksa,
- Süreçlerde çalışanlar arasında iletişimsizlik varsa,
- Eski uygulamaların yerine yeni uygulamalar geliyorsa,
- Süreçlerde bölümler arası çok geçiş varsa ve geçişlerde sorunlar yaşanıyorsa,

- Müşteri memnuniyetsizliği varsa ve şikayetlerde artış varsa,
- Çalışanlar arasında memnuniyetsizlik varsa ve çalışan devir oranı fazlaysa.

Bazı organizasyonların kabul ettiği gibi “süreç yönetimi” ile ifade edilmek istenen sadece üretim süreçlerinin idaresi değildir. Harrington’un ortaya koyduğu gibi süreçleri iş ve üretim süreçleri olarak sınıflandırmak mümkündür. Üretim süreçleri belki yüz yıldır takip edilmekte, ölçülmekte, iyileştirilmektedir. Yeni olan ise 1980’lerden bu yana gündemde olan iş süreçlerinin yönetimidir.

Süreç yönetiminin başarıya ulaşması için yani süreçlerin belirlenen doğrultuda uygulanması, hedeflerden sapma olduğunda iyileştirme çalışmalarının başlatılarak hep daha iyiye gidilebilmesi için bu yönetim anlayışının tüm çalışanlarca benimsenmesi ve süreç odaklı bir firma kültürünün oluşması gerekir (Eyüboğlu, 2006: 36).

Günümüzde rekabet avantajı yaratmak veya bu avantajı korumak için maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmak, şirketlerin en önemli mücadele alanlarından biridir. Bu hedefe ulaşma yöntemlerinin başında, süreç yönetimi gelmektedir (Sarıkaya, 2008: 16).

### **1.2.1. Süreç Yönetimine Yönelmeye Etki Eden Nedenler**

Örgütler canlı organizmalara benzerler. Bundan dolayı da gelişmelerinin devamı için sürekli olarak değişimlerini zorunlu kılmaktadır. Bunun için de sürekli olarak gelişen yönetim teknik ve uygulamalarına bağlı olarak, yönetim şekil, uygulama ve biçimlerini değiştirmektedirler. Aslında her organizasyon zorluğu herkes tarafından kabul gören gelişmeyi temel alan değişim sürecine girmez ve girmek zorunda da değildir. Bu süreci başlatan kuruluşlar, geçen sürede başarılarını sürdürme fırsatını elde eden kuruluşlardır. Diğer yandan, bu tür kuruluşlar gerçekte bir bakıma müşterilerine karşı duyarlı, kalite ve performanslarını artırarak maliyetlerini minimize etmeyi amaç edinen kuruluşlardır (Özcan, 2011: 10).

Sektörde başarılı olmak ve yoğun rekabet içerisinde ayakta kalmak isteyen firmaların en önemli amaçları müşteri beklentilerine cevap verebilen ürün ve hizmetleri ortaya çıkarmaktır. Müşteri beklentilerini karşılamak için ise firmalar değişime ayak uydurarak süreç yönetimi anlayışını benimsemelidirler. Yoğunlaşan küreselleşme, zor rekabet koşulları ve müşteri beklentilerinin yükselmesi sebebiyle, bir kuruluşun iş

süreçlerinin etkin yönetimi her zamankinden daha önemli hale gelmiştir (Ko vd., 2009: 744).

- Mal sipariş sıklığındaki artış
- Hızlı bilgi transferi için ihtiyaç
- Hızlı karar verebilme
- İhtiyaç talep değişikliğine uyum
- Uluslararası rakipler
- Kısa çevrim talepleri gibi sebepler dolayısıyla süreç yönetimi oldukça önem kazanan bir sistem olmuştur

Kuruluşları sürekli olarak gelişmeye zorlayan kuruluş içi ve kuruluş dışı nedenleri vardır (Erten, 2010: 29):

**Kuruluş içi nedenler:**

- Küreselleşme
- Demokratikleşme
- Bilgi teknolojisindeki gelişmeler
- Dünyada giderek artan rekabet ve bu rekabetin imhacı rekabete dönüşmesi
- Politik değişim
- Ekonomik değişim
- Müşteri beklentilerindeki artış ve değişim
- Üretim/Hizmet teknolojilerindeki gelişmeler
- Yönetim yaklaşımlarındaki değişme ve gelişmeler

**Kuruluş dışı nedenler:**

- Müşteri beklentilerinin karşılanamaması
- Müşteri istek ve beklentilerine duyarlı olmama
- Müşteri şikayetlerinde artış
- Ürün/Hizmet kalitesindeki düşüş
- Üretim/Hizmet verimliliğinin ve etkinliğinin azalması
- Ürün hayat süresinin kısa olması
- Kalite maliyetlerinde artış

- Hedef ve politika değişiklikleri (geleceğe hazırlık)
- Finansal göstergelerdeki bozulmalar
- Geleneksel, fonksiyonel ve hiyerarşik bölümlenmelere dayalı hantal ve yavaş işleyen organizasyon yapıları
- Planlamada aksaklıklar
- Çalışanların artan beklentileri ve motive olmaması
- İnfomal gruplaşmalar
- Performans göstergelerindeki bozulmalar

Günümüzdeki şirketler, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya, hatta bunları yönlendirerek proaktif olmaya, ürünlerin pazara girme zamanını azaltmaya ve ürünleri düşük maliyet ve artan kalite ile üretmeye odaklanmıştır. Aynı zamanda endüstriyel güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu güçlüklerden ilki küreselleşme olup, birçok şirketin dünya pazarlarına girmesi gerektiği anlamına gelmektedir. İkinci zorluk ise, müşteri memnuniyeti olup ürünlerin ihtiyaçlar doğrultusunda zamanında teslim edilmesi ve kullanılması sonucu ortaya çıkarak uygun segmentasyon ve sınıflandırmalar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Üçüncü zorluk olarak adlandırılan çeviklik ise şirketlerin hızlı bir şekilde uyum sağlamasıdır.

Değişim hızı, sermaye hareketliliği ve teknoloji kullanımı dünya çapındaki artışını hızlandırarak yönetim anlayışını tamamen değiştirmiştir. Örneğin genel ifadesiyle ulaşım ve bilgi temelli teknolojilerdeki ilerlemeler, ilişkilerde mesafe bahsinin önemini yitirmesi, tüm kesimlerin istenilen enformasyona ne zaman istenirse istensin zamanında erişebilmesi ve bu dinamik oluşumun sürekliliği dikkat çekmektedir. Bu gelişmeler, kalite, strateji, sinerji, insan ve bilgi kavramlarına odaklanılmasına sebep olmuştur.

Konvensiyonel olgunluğun sağladığı darboğazları bertaraf ederek;

- Müşteri memnuniyetini,
- Tedarikçi katılımını (ortaklıkların gelişimini),
- İşgörenlerin gelişimleri ve iştirakini,
- Prosesler ve dokümanların idaresini,
- Sürekli gelişme, inovasyon ve ilerlemeyi,
- Öncülük ve gayenin işbirliği yapmasını,
- Neticeye sevk etmeyi,

içeren yönetim tarzı bizi proses merkezli algılamaya sevk etmektedir (Erten, 2010: 29).

### 1.2.2. Süreç Yönetiminin Amaçları

Üretim veya hizmet sektörüne bakıldığında herhangi bir sürecin asıl amacı o sürecin müşterisini tatmin etmek ve var olan ihtiyacı başarılı bir şekilde karşılamaktır. Paralel şekilde süreç yönetiminin amaçları incelendiğinde de faaliyetlerin tümünün müşteri memnuniyetine odaklandığı görülmektedir (Özcan, 2011: 9).

Müşterileri tatmin etmek ve rekabet üstünlüğü yakalayabilmek için işletmeler çıktılarla ilgili sürekli geri besleme alarak rakiplerden daha iyi, daha hızlı ve daha az maliyetle ürün ve hizmet sunmaları gerekmektedir. Bunun için herhangi bir sürecin temel amacı müşterileri tatmin etmek ve onların ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde karşılamak olmalıdır (Selimoğlu, 2005: 9).

Süreç yönetimi; analiz etmek, sürekli üretmek, pazarlama yapmak, iletişimi sağlamak ve şirket için gerekli operasyonları yönetmek gibi temel faaliyetleri geliştirmek amacıyla yapılandırılmış bir yaklaşımdır. Süreç yönetiminde standartlar kalıcı hale getirilerek değişkenlik azaltılmalı, sürdürülebilir iyileşme ve gelişme esas amaçlardan olmalıdır (Tokcan, 2011: 9).

Süreç yönetiminin hedeflerini maddeler olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Özkan, 2005):

- Katma değer ile sonuçlanmayan iş ve işlemleri tespit etmek,
- Müşteri odaklı yönetimi özendirmek,
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak,
- İyileşme ihtimali bulunan alanların belirlenmesini sağlamak,
- Hızlı karar alma yeteneğini geliştirmek,
- Firma ya da kurumun önceliklerinin sıralanmasının temini ve devamı,
- İşlevsel sınırlar yerine işlevler arası ilişkilerin geliştirilmesi,
- Kurum/kuruluştaki “ben” yerine “biz” anlayışını yerleştirmek,
- Bütün işleri açık ve ölçülebilir hale getirmek,
- Görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi,
- İş görme biçim ve tarzlarının yeniden tasarlanması,
- Organizasyonun tümünde standart iş yapma biçimlerini belirlemek,

- Yapılan her şeyin performansını ölçme ve değerlendirme.

Mcneese ve Marks'a göre süreç yönetiminin asıl amacı bütün kalite ve iş süreçlerini entegre etmek ve firma vizyonunun gerçekleştirilmesini sahiplenmektir (Mcneese ve Marc, 2001: 6). Dowdle ve diğerleri ise süreç yönetiminin organizasyon için uzun vadede değer yaratmayı teşvik eden beş aktiviteye odaklandığını belirtmektedirler. Bu aktiviteleri kısaca ele alacak olursak (Selimoğlu, 2005: 14);

- **Süreç temelli bir kültürü teşvik etmek:** Kültür bir organizasyonun nasıl işlediğidir. Bütün çalışanların nasıl düşündüğünü ve işlerine ne şekilde yaklaştığına odaklanmaktadır.
- **Peş peşe süreçlerin yönetimi:** Fonksiyonlar arası yatay bakış açısı, organizasyonlara maliyet ve çevrim zamanlarını iyileştirmeye ve müşterilere kaliteli mal ve hizmet sunmaya odaklanmaktadır.
- **Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayı anlamak:** Organizasyonlar öncelikle müşterilerin ne istediğini ve aldıklarında ona nasıl değer vereceklerini anlamaları gerekmektedir. İşte o zaman işletme, müşterinin ihtiyaçlarını istediği düzeyde karşılamış olur veya müşteriyle beraber beklentileri doğrultusunda geliştirmeyi sağlayabilir.
- **Farklı fikirleri süreç odaklı yaklaşıma entegre etmek:** Birçok farklı fikir organizasyonun görünmeyen kısmında süreçlere bağlı durumdadır. Bu farklı fikirlerin organizasyon için potansiyel değerlerinin anlaşılması ve entegre edilmeleri gerekmektedir.
- **Nedenleri ve maliyetleri süreç performansı için ilişkilendirme:** Müşteriye değer yaratan süreçleri doğru uygulayıp yönettiklerine bağlı olarak ödüllendirilmelerinden, süreç sahibinin ve oyuncularının maliyeti bu süreç ölçülerine bağlıdır. Bu sayede yöneticiler, neyin karşılığını ödeyip aldığının farkında olmaktadır.

Yukarıda sayılanların tümüne bakıldığında süreç yönetimiyle asıl hedeflenenin, süreçlerin etkin (beklentiyi karşılayan, doğru) ve verimli (minimum maliyetle) çalışmasını temin etmektir. Görülüyor ki süreç yönetimi sayesinde işletmeler süreçlere odaklanarak işlerini istenen performansta gerçekleştirerek, hem iç hem dış müşteri tatminini sağlama imkanı ve rekabet edebilme avantajını yakalama şansına sahip olmaktadır (Selimoğlu, 2005: 15).

Süreç yönetiminin hemen tek seferde yapılıp sonlandırılacak bir uygulama olmadığı ve devamlı olarak iyileştirmenin süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Bunun içindir ki süreç yönetiminde başarılı olabilmek için bu çalışmanın bir kerelik bir çalışma olmadığı, firmadaki tüm katmanların katılımıyla başarılabileceği ve süreklilik gerektiren bir çalışma olduğu her zaman ve her yerde vurgulanmalıdır. Zira süreç yönetimi kişisel bir faaliyet olmadığı gibi tek bir fonksiyonun ya da bölümün çalışması olmadığı da bilinmelidir (Şengün, 2009: 51).

### **1.2.3. Süreç Yönetimi Organizasyonu**

#### **1.2.3.1. Üst Yönetime Düşen Görev ve Sorumluluklar**

Süreç yönetiminde üst yönetime düşen görev ve sorumlulukları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Ulugün, 1998: 13):

- Süreç sahiplerinin belirlenmesi ve atanması,
- Süreç ekibi üyelerinin onaylanması,
- Süreç ekibinin yetkilerinin belirlenmesi,
- Ekip için uygun kaynakların belirlenmesi,
- Süreç geliştirme projelerinin birbirine entegre olmalarının sağlanması,
- Süreç ölçümlerinin izlenmesi ve ekibe geri bildirim verilmesi,
- Süreç sahiplerinden gelen problemlerin çözüme kavuşturulması,
- Süreçler arası ilişkilerin düzenlenmesi ve çelişkilerin çözümlenmesi,
- Süreç performansının gözden geçirilmesi,
- Süreç iyileştirmelerinin ödüllendirilmesi,
- Bölümler arası kopuklukların giderilmesi.

#### **1.2.3.2. Süreç Sahibi**

Sürecin olabilecek en yüksek performansı yakalamış bir hale gelmesinde payı olan ve sürecin başlangıcından bitişine kadar tüm aşamalarından sorumlu olan yönetici, lider veya projeden sorumlu kişiler sürecin sahibi olarak adlandırılır.

Süreç sahiplerinin görevlendirilmesi aşağıdaki ilkelere göre yapılmalıdır:

- Her sürecin yalnızca bir sahibi olmalıdır.

- Sürecin sahibi olarak, süreç içinde yer alan ve sürecin çıktılarından en fazla sorumlu olan kişinin belirlenmesi uygundur.
- Süreç içinde eşit derecede bulunan kişilerden biri, bir üst süreç sahibince süreç sahibi olarak görevlendirilebilir,
- Birikimli, güvenilir, işletme içinde sayılıp sevilen, sorumluluk sahibi olması, değişimden yana tavır alması, belirsizliğe karşı tahammül gösterebilme, zorluklarla karşılaştığında sakinliğini muhafaza edebilmesi, süreç sahibinde bulunması gereken niteliklerdir.

Süreç sahibinin görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki şekildedir:

- Sürecin tanımını yapmak ve sürdürülebilir kılmak,
- Süreç iyileştirme çalışmalarına öncülük etmek,
- Süreci sürekli şekilde gözden geçirmek,
- Sürecin gözden geçirilmesine ilişkin raporu hazırlamak,
- Süreç performansının ölçülmesi,
- Süreç değişikliklerinin duyurulmasını sağlamak,
- Sürece konu olan müşterilerin memnuniyetinin ölçülmesi,
- Fonksiyonel gruplar ile sürecin parçası olan diğer yöneticilerin işbirliğini geliştirmek (Yıldırım, 2006: 11).

### **1.2.3.3. Süreç Sorumlusu**

Süreç sorumlusu, süreci geliştirmek için gerekli taramaları yapan, süreci güncel olarak analiz eden, performans değerlendirmelerini yaparak sürecin gerekliliklerini belirleyen ve sürecin tasarımından sorumlu olan kişidir. Süreç sorumlularının zorlu görevlerinden biri de sürece karşı direnç gösteren kişilerle baş etmektir. Süreçteki değişikliklere karşı gelenlerin idaresi ve süreç için ortak bir dil oluşturulması bu kişilerin sorumluluğundadır.

Süreç sorumluları süreçle ilgili kapsamlı bir analiz ve değerlendirme yaparlar. Süreç sahibi olmaya aday olan ve genellikle proje ekibi içinden olan kişilerden seçilirler. Süreç sorumluları planlama çalışmalarına katılırlar, kendi sorumluluklarına giren süreçle ilgili süreç ekibi üyelerini belirlerler. Süreç sorumlusunun süreç ekibini oluştururken bazı kriterlere dikkat etmesi gerekir. Süreçlerin mevcut işleyişine ilişkin bilgilere sahip olma,



öte yandan yeni ve yaratıcı fikirler geliştirebilme, yani esneklik ve alışkanlıklara aşırı bağımlı olmamak, ekip çalışmasına yatkınlık bu kriterlerden bazılarıdır.

#### **1.2.3.4. Süreç Ekibi**

Süreç ekibi sürecin sorumluluğunu üstlenmiş ve gerekli kaynaklarla donatılmış olan bireylerden oluşur. Bu ekip sürekli devam eden ve gün içerisinde planlama, karar alma ve uygulama aşamalarında beraber çalışan, hedeflere ulaşmak için yaklaşımları birlikte tasarlayan kişilerdir.

Süreç ekibinin büyüklükleri, sorumlu oldukları sürecin kapasitesine göre değişebilir. İdeal bir süreç ekibinde genellikle 5 – 10 kişinin bulunması uygundur. Süreç ekibi belirlenen süreç politikasının ve çalışma prensiplerinin kendi sorumluluk alanlarında uygulanmasını sağlarlar. Süreç hedeflerinin gerçekleştirilmesi, değişikliklerin hayata geçirilmesi ve süreç kapsamındaki sorunların çözümü de görevleri arasındadır.

Süreç ekibinin oluşturulmasında, çalışanların süreçlerdeki rollerinin belirlenmesi büyük önem taşır. Süreç ekibini oluşturanlar şu şekilde bir ayrıma tabi tutulurlar:

- Süreç ile doğrudan ilgili olup, kısmen veya tamamen sorumluluk taşıyabilecek kişiler,
- Süreç ile dolaylı olarak ilgili olup, sürecin belli kısımlarına veya bütününe destek verenler,
- Süreç ile hiçbir ilgisi olmayanlar.

Süreç ekibindeki kişilerin süreçteki rollerinin belirlenmesiyle süreç yönetimi uygulaması için ilk adımlardan biri atılmış olacaktır. Süreç yönetimi uygulamasının başarı ile ilerlemesi için süreç ekibindeki kişilerin üstlendikleri rolleri ve görevleri başarı ile yerine getirmeleri gerekir. bu yüzden de süreç yönetiminin başarısında süreç ekibinin payı büyüktür. Süreç ekibinin uygulama boyunca görev ve sorumlulukları şu şekildedir:

- Tüm süreci analiz eder ve iyileştirilmesini temin eder.
- Değişiklikleri gerçekleştirir ve yeni değişiklik önerilerinde bulunur.
- Bölümler arası ilişkileri süreç sahibine iletir.
- Yapılan süreç iyileştirmelerinin uygulanmasını sağlar.
- Süreç performansını takip eder ve problemleri ortadan kaldırır.

- Ölçüm sonuçlarını takip eder ve önerilerde bulunur (Tokcan, 2011: 28).

#### **1.2.4. Süreç Yönetiminin Getirileri**

Etkin ve verimli bir süreç yönetimi sayesinde yanlışları ortadan kaldırmaya ilişkin, değerlendirme yapmak ve sürekli iyileştirmeye imkan veren, tüm paydaşlarla ilişkili ve bir bütünlük içinde optimal performans sergileyen süreç hedeflerine erişilmesi amaçlanır. Neticede fonksiyonel kurumlarda karşılaşılan şeylerin bir sahibinin bulunması, ilişki/temas zorluğu, boşa kaynak harcanması, işlerin yinelenmesi gibi kısıtları bertaraf etmesi hedeflenmektedir.

İşletmelerde karşılaşılan genel süreç sorunları tekrar, kusurlu veya katma değer yaratmayan işlerin yerine getirilmesi, döngüsü ya da işlem süresinin uzaması, hatalı sonuçlar vb. şeklinde sıralanabilir. Bunlar hem maliyeti fazlalaştırır hem de negatif müşteri memnuniyeti meydana getirir. Müşteri memnuniyetsizliği de her daim azalan pazar payı, gelir ve kazançtır. Süreç yönetimi, bu sorunların giderilmesi için kullanılır. Süreç yönetiminin gayesi süreçlerin etkin ve üretken çalışmasıdır. Süreç yönetiminde iş görenlerin görüş ve önerilerine değer verilmesi sebebiyle çalışanlar ileri derecede motive edilmiş olarak çalışırlar ve işlerini kabullenirler. Süreç yönetiminin yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Delen, 2007: 29):

- Alıcı bakımından ve kamuoyunda firmanın saygınlığının artmasını, ürün veya her bölgeye tekabül eden müşteri kalıcılığının yükseltilmesini,
- Süreçlerin iyileştirilmesi neticesinde kazanılan değerın bunun kazanılmasında sarf edilen kaynaktan daha yüksek olmasını ve doğru kaynağın etkin ve verimli şekilde kullanılmasını,
- Süreçlerin takibi ve ölçülmesine ilişkin verilerin değerlendirilerek performans ve etkinliğine ait neticelerin ortaya çıkarılmasını ve tarafsız ölçümler ışığında süreçlerin devamlı bir şekilde iyileştirilmesini,
- Karar vericilere çıktı/hizmet iyileştirmede, çıktı/hizmet geliştirmede ve piyasada öncülük elde edilmesinde, pazar payının ve gelişiminin yükseltilmesinde, yarar sağlayacak yatırımlara ilişkin karar almada daha rahat davranma imkanı,
- Süreçler arası yanlış anlamaların lüzumsuz formaliteler, veri – bilgi seyyaliyetindeki eksiklik, yönetimin tavrı vb. nedenler olarak tespiti ve ortadan kaldırılmasını,

- İşletmenin kaynaklarının olması gereken iyileştirme lazım gelen ve katma değeri bulunan süreçler üzerinde kullanılmasını ve yarar sağlamasını,
- Süreçlerin etkin ve verimli işlemesi ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve düzenli bir şekilde geliştirilmesini; süreçlerin istenilen sürede, nitelikte ve maliyetle çalışmasını mümkün kılar.

Süreç yönetimi, müşteriye odaklanmaya imkan verir. Organizasyonlar genellikle dikey şekilde meydana getirilmiş hiyerarşik yapılardır. Süreçler de daha ziyade birden fazla bölümden olan insanların katılımıyla faaliyet gösteren yatay varlıklardır. Sadece bir bölüm için başlayıp biten süreçler de olmakla beraber genelde süreçler; özellikle işletmelerin temel süreçleri, fonksiyonlar arasındadır. Dikey organizasyonlar üzerinde, başlangıcı ve bitişi, safhaları, bölümden bölüme geçişleri net bir şekilde tanımlanmış ve detaylandırılmamış yatay süreçler çalıştığında ve süreçte yer alan her bir bölüm yalnızca kendi yaptığından sorumlu bulunduğu, diğer bir ifade ile sürecin tamamını takip eden, gözlemleyen, muhakeme eden bir kimsenin (süreç sahibi) bulunmadığı hallerde, süreçlerde aksaklıklar ortaya çıkması normaldir ve zaten de meydana gelmektedir. Bu tip organizasyonlarda çoğunlukla esas önemli olanın müşteriye hizmet olduğu gözden kaçırılmaktadır.

Kayda değer süreç sorunları; mükerrer veya kusurlu, verimsiz, karlılığı olmayan işlerin görülmesi, döngü ya da işlem süresinin uzaması, kusurlu ürünler, vb. şeklinde sıralanabilir. Bunlar, müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıkarır. Bu da sonuçta, orta ve uzun vadede, her geçen gün düşen kazanç, kar ve pazar payı demektir. Süreçlerin iyi yönetilmesi bu düzensizlikleri ve olumsuzlukları önler. Çünkü gaye süreçlerin etkin, verimli, minimize edilmiş bir maliyetle işlemesini temin etmektir. Diğer yandan, süreç temelinde çalışma, iş görenlerin görüş ve önerilerine ihtiyaç hissettiğinden, iş görenler görüş ve tekliflerine değer verilmiş olunmasından dolayı daha motive olarak işlerini yürütürler ve işlerini içselleştirirler. Çoğunlukla bir organizasyonda kuyrukta geçirilen uzun zaman oradaki görevlinin yavaş çalışması nedeniyle değil, sürecin yanlış kurgulanmasından kaynaklanmaktadır (Delen, 2007: 30).

Dowdle süreç yönetiminin sağladığı faydaları beş farklı bakış açısı ile irdelemiş ve bunlara göre sağladığı avantajları aşağıdaki Tablo 1'de görüleceği üzere tanzim etmiştir.

Süreç yönetiminin faydaları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Tepe, 2007: 18):

- İş süreçleri yönetimi var olan sürece tam bir şekil verir ve gereken iyileştirmeleri tespiti yardım eder.
- Otomatik hale getirilmiş ve etkin süreç akışını sağlar. Süreç yetkinlikleri arasındaki belirsizliklerin elimine edilmesini mümkün kılar.
- Üretkenliği artırır ve lüzumsuz çalışan istihdamını bertaraf eder. Uygulamada çalışan sayılarının önemli oranda düştüğü gözlenmiştir.
- Halihazırda var olan sorunların çözümünde kolaylık sağlar.
- İşletmelerin düzenli ve akıcı şartlara uyum içinde, denetlenebilir süreçler meydana getirmelerine imkan verir.

**Tablo 1: Süreç Yönetimi Uygulamalarının Yararları**

Bakış Açısı	Yararlar	Açıklama
Müşteri	İş kolaylığı İş tekrarı Geliştirilmiş hizmet	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Müşteri beklentilerine göre dizayn edilmiş süreçlerle işletme daha kolay iş görmektedir.</li> <li>❖ Müşteri odaklı işletmeler var olan müşterilerini korumada ve yeni müşteri kazanmada önde olan taraftadırlar.</li> <li>❖ Müşteri odaklı süreçler müşterileri tatmin etmekte ve onlara sunulan hizmeti geliştirmektedir.</li> </ul>
Operasyonlar	Pazara sunma zamanı Üretkenlik Peş peşe	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ İyi dizayn edilmiş ve yönetilen süreçler pazara ürün ve hizmet sunarken zamanı kısaltmaktadırlar.</li> <li>❖ Temel süreçlerde değer yaratmayan faaliyetleri sürekli minimize ederek üretkenliği arttırmaktadır.</li> <li>❖ Uygulamayı iyileştirmek için ardışık süreçlere odaklanırlar.</li> </ul>
Organizasyonel	Müşteri odaklı Daha iyi iletişim Süreç yenileme	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kilit müşteri ihtiyaçlarını anlayarak ve belirleyerek işletmeleri daha çok müşteri odaklı kılmaktadır.</li> <li>❖ Peş peşe süreçlerin yönetimi süreçle ilgili departmanlar arası daha iyi bir iletişimin kurulmasını sağlamaktadır.</li> <li>❖ Organizasyonlar departmanlar arası çatışmalara çözüm bulmak yerine süreç yenilemeleri üzerine çalışmaktadırlar.</li> </ul>
Bireysel	Güçlendirme Süreçteki rolünü anlama Sahiplenme Çözüm odaklı	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Süreç takımları sayesinde çalışanlar süreç dizaynı ve uygulamaları ile ilgili daha fazla kontrol elde etmektedirler.</li> <li>❖ Peş peşe süreçler sayesinde bireyler sürecin tamamında aldıkları rol ile ilgili olarak daha iyi fikir edinmektedirler.</li> <li>❖ Çalışanların süreç dizaynı ve uygulamasının kontrolünü ellerinde bulundurmaları onlara sahiplenme hissi verir.</li> <li>❖ Probleme neyin ve kimin sebep olduğuna bakmak yerine süreci düzenlemek ve çözüm bulmaya yönelmeyi sağlar.</li> </ul>

<b>Sonuçlar</b>	Değer yaratmayı minimize etme	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sürecin toplam performansına yönelik değer yaratmayan faaliyetleri minimize etmektedir.</li> <li>❖ Süreç bakış açısı adımların akışını sağlamaktadır, böylece gereksiz el değiştirmeleri ortadan kaldırır.</li> <li>❖ Gereksiz el değiştirmeleri ve değer yaratmayan adımları minimize ederek toplam çevrim süresi de iyileşmektedir.</li> <li>❖ Değer yaratmayan faaliyetlerin ve gereksiz el değiştirmelerin minimize edilmesi, çevrim zamanının kısaltılması toplamda maliyetlerin iyileştirilmesini sağlamaktadır.</li> </ul>
	El değiştirmeleri azaltma	
	Çevrim zamanı	
	Geliştirilmiş maliyetler	

**Kaynak:** Selimoğlu, 2005: 21

Menken ve Blokdijk süreç yönetimi uygulamalarının faydalarını çeşitli işletmelerden alınan sonuçlarla örneklendirerek “Süreç Yönetimi’nin Faydaları Listesi” adı altında Tablo 2’deki gibi sunmuştur (Kabak, 2013: 25).

**Tablo 2:** Süreç Yönetimi Uygulamalarının Faydaları

Fayda	Örnek
<b>Verimlilik</b>	
Manuel veri girişinin ortadan kaldırılması	Çalışanların yeni veri kaydı girme sürelerinin 9 saatten 10 dakikaya indirilmesi
Süreç çevrim süresinin azaltılması	12.000 satış için gerekli sürenin 33 günden 7 güne indirilmesi
Manuel analiz ve rota belirleme işlemlerinin azaltılması	Daha önce rota belirleme işlemi gerektiren işlerin %80’inin elenmesi
<b>Etkinlik</b>	
Hataların daha iyi ve hızlı bir şekilde belirlenmesi	Süreçleri geliştirerek sıkıntılı teslimatların düzeltilmesi ile %70 oranında verim artışı ve 2 milyon dolarlık kaybın önlenmesi
Daha iyi karar alma	Süreçlerin iyi kontrol edilmemesinden kaynaklanan iptal ve şikayetlerden doğan 3 milyon dolarlık gelir kaybının önlenmesi
Tutarlı (istikrarlı) uygulama	Proaktif yaklaşıma dayalı uygulamalarla ev kiralama sürecinin daha iyi ve hızlı bir şekilde yürütülmesi sonucunda %92 oranında müşteri tatmininin sağlanması
<b>Çeviklik</b>	
Yeni düzenlemelere daha hızlı uyum	Daha iyi bir teslimat sistemi için müşterilerle ilişkili süreçlerin yeni federal düzenlemelere uygun bir şekilde 90 gün içerisinde tamamen değiştirilmesi

Yeni iş modellerinin uygulamasına elverişli olması	Önemli süreçlerle ilgili nakliye firmasının daha iyi bir uygulama amacıyla çok kısa bir süre içerisinde değiştirilmesine olanak sağlanması
--	--

**Kaynak:** Blokdijk ve Menken, 2009: 201

Huffner, süreç yönetimi uygulamalarını gerekli kılan iç ve dış faktörlerle birlikte süreç yönetimi uygulamanın faydalarını Tablo 3'teki gibi tablo halinde sunmuştur.

**Tablo 3:** Süreç Yönetimi: Faktörler ve Yararlar

		KANTİTATİF	KALİTATİF
DİŞ	Yararlar	Daha büyük pazar payı	Rekabet avantajı, müşteri sadakati, gelişmiş müşteri ilişkileri, değişim beklentisinin karşılanması, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, müşteri memnuniyetinde artış.
	Faktörler	Kalitenin artırılması ihtiyacı	Rekabetten doğan tehditler, küreselleşme, değişen teknoloji, e – iş düzenlemeleri, ortakların yaptığı işler, ortakların gücü, işle ilgili sınırlamaların ortadan kaldırılması, müşteri odaklılık.
İÇ	Yararlar	Çalışan sayısının azaltılması, üretkenlik artışı, çevrim süresinin azaltılması, etkinlik ve verimlilik artışı, maliyetlerin azaltılması, teslimat güvenilirliğinin artırılması, kalite artışı, süreç zaman ve hatalarının azalması, pazara daha kısa sürede ulaşma, değer oluşturmeyen aktivitelerin elenmesi	Üretken düşüncenin ve yeniliğin desteklenmesi, daha iyi organizasyonel performans, daha iyi fonksiyonlararası işleyiş, organizasyon kültüründe değişim, esnekliğin artırılması, çalışanların verimliliğinin artırılması, işin daha iyi anlaşılmasının sağlanması.
	Faktörler	Yükleme sürelerinin ve maliyetlerin azaltılması	Çalışanların yetkilendirilmesi, süreç oryantasyonu, organizasyonel bütünlük.

**Kaynak:** Kabak, 2013: 27

### 1.2.5. Süreç Yönetiminin Adımları

Süreç yönetimi bir organizasyonda süreçlerin tanımlanması, tedarikçilerin ve müşterilerin ortaya çıkartılması, sürecin sorumlularının ve yapılacak işlerin tespiti, yapılan işlerin performansının ölçülmesi gibi bir süreç ile ilgili eylemlerin hepsini

içermektedir. Süreç yönetimi unsurlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Öztemel, 2001: 13):

- Süreçlerin tanımlanması ve dokümantasyonu
- Süreçler arası ilişkilerin belirlenmesi
- Süreç sahiplerinin belirlenmesi
- Sürecin tedarikçilerinin ve müşterilerinin belirlenmesi
- Sürecin hedeflerinin ortaya konulması
- Sürecin performansının ölçülmesi
- Sürecin gözden geçirilmesi
- Sürecin iyileştirilmesi

#### **1.2.5.1. Süreçlerin Tanımlanması ve Dokümantasyonu**

Süreçten sorumlu bulunanlar ve çalışanlarının süreçleri değerlendirerek geliştirebilmeleri için, süreçlerin bir bütün olarak ele alınıp yorumlanabilmesi için, süreçlerin herkesin anlayabileceği ortak bir dilde belgelenmiş olması gerekmektedir. Faaliyet süreçlerinin tanımlanmasının işletmeye faydalarının şu şekilde sıralanması mümkündür (Jones vd., 2012: 22):

- Üretimdeki tek bir süreçten daha fazlasının görülmesine yardım eder. Böylece akış görülebilir.
- Akış şeması boyunca yersiz tüketim kaynaklarının görülmesine yardım eder.
- Üretim süreçleri ile ilgili ortak bir konuşma dilinin tesisini mümkün kılar.
- Akışlarla ilgili kararlar görünür olduklarından dolayı tartışılması mümkündür. Aksi halde sahada alınan kararlar ve ayrıntılar hatalı olabilir.
- Akış şemaları, sürecin daha az karmaşık hale getirilmesi ile ilgili olarak kullanılan yalın üretim kavramları ve tekniklerini birbirine bağlar. Akış şemaları bütün çıkışın nasıl işleyeceğinin tasarlanmasına yardım ederek yalın uygulama için bir plan oluşturur.
- Bilgi ve malzeme akışı arasındaki ilişkinin görülmesini sağlar.
- İşletmenin nasıl çalıştırıldığını çok detaylı bir şekilde tanımlayan bir araç olarak kullanılır.

Süreçler, süreç akış şemaları ve süreç tanıtım formları kullanılarak tanımlanabilir. Bunlardan süreç akış şeması, süreç içerisindeki işlemlerin akışının grafiksel olarak gösterimidir. Süreç akış şemalarında ortak bir gösterim amacı ile bazı semboller kullanılır ve herkes bu işaretlerin anlamını bilmelidir. Süreç akış şemalarında kullanılan semboller Tablo 5’te gösterilmiştir (Özcan, 2011: 14).

Sürecin akış şemalarının, süreç tanımlama formuna çizilmesinden sonra her bir sürecin birbiriyle olan ilişkisinin (sıklık, ortaklık, verimlilik, bilgi paylaşımı, tedarikçi/müşteri) görülmesi ve birlikte bulunan bölümlerin birbirleriyle olan iş akışının kolayca anlaşılmasının sağlanması amacıyla sürecin görsel hale getirilmesini sağlayan diyagramlara süreç haritaları denir. Süreç haritası, süreçte tanımlanan aktiviteleri ve karar noktalarını gösterir. Bu sayede belirlenen hedeflere göre sürecin hangi aşamaları değiştirilmeli, hangi aşamaları desteklenmeli, hangi adımları ortadan kaldırılmalı kararları alınabilir (Şendikici, 2009: 24).

Süreç tanıtım formları, her kurumun kendisinin tasarlayacağı ve süreçlerle ilgili bilgiler veren formlardır. Bu formda süreçle ilgili bütün bilgilerin olması gerekmektedir. Sürecin girdileri, çıktıları, tedarikçileri vb. bilgiler ayrı ayrı bölümlerde ayrıntılı bir şekilde belirtilmelidir (Özcan, 2011: 16).

Süreç tanımlama özetleri tablolarının, avantajlarının daha çok olmasına rağmen şöyle dezavantajları da vardır (Şendikici, 2009: 29):

- Süreç özet tabloları için detaylı bilgi gereklidir.
- Görsel değildir, bu nedenle bütün resmi görmeyi engeller.
- Bütün akış zincirini göstermediği için süreçlerin yorumlanmasında etkili değildir.

**Tablo 4:** Süreç Özet Tablosu

<b>Süreç Özet Tablosu (Tanımlama Formu)</b>
---

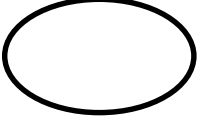




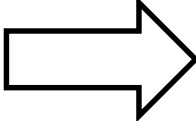
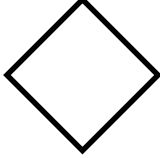
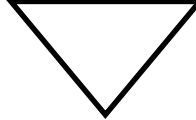

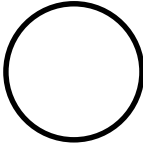
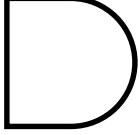
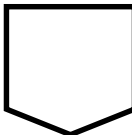



<b>Süreç Kodu - Adı</b>	Süreç adı, süreçler kodlanmış ise bu kod ile birlikte belirtilmektedir. Süreç kodu kullanılması tavsiye edilmekte birlikte, kodlama yapılmadığı durumlarda sadece süreç adı yazılmaktadır.		
<b>Süreç Sahibi</b>	Süreç sahibi, sürecin tasarımı, uygulanması ve performansından birinci derecede sorumlu, süreç hakkında kritik/nihai kararları verme konusunda yetkilendirilmiş yöneticidir. Kişi isimleri kullanılmamaktadır.	<b>Hazırlanma Tarihi</b>	Süreç Tanımlama Formunun hazırlanma tarihidir.
<b>Sürecin İçeriği, Mevzuatı ve Açıklamalar</b>	Bu bölümde sürecin ne olduğu, genel kapsamı, amaç ve hedefleri, süreç başlangıç – bitiş noktaları, vb. konuları belirtilmektedir.		
<b>Performans Kriterleri</b>	Süreç performans ölçütleri; süreç performansının nasıl ölçülüp izleneceği bu bölümde belirtilmektedir.		
<b>Süreç Akış Şeması</b>			
Süreç içerisindeki faaliyetlerin/aktivitelerin, alternatiflerin, karar/kontrol noktalarının, faaliyetlerin birbirleri ile ilişkilerinin, faaliyet sorumlularının, girdilerinin ve çıktılarının şematik olarak gösterildiği şemalardır. Şemalar üzerinde süreç tanımlama kartı içerisinde yer alan bilgiler kapsanmış ise (sorumlular, girdiler, çıktılar, kontroller vb.) bu konuların süreç kartında tekrarlanmaması, iş akış şemasına referans olarak belirtilmesi tavsiye edilir.			

**Kaynak:** Oğuz, 2011: 32

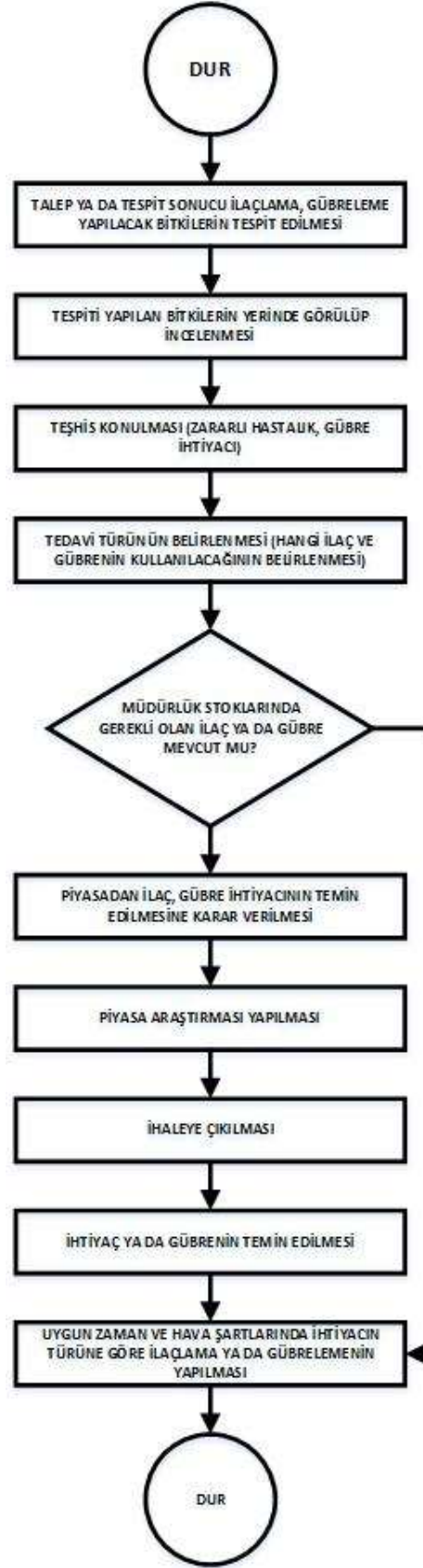
**Tablo 5:** Süreç Akış Şemalarında Kullanılan İşaret ve Semboller

<b>SİMGE</b>	<b>İŞLEM</b>	<b>SİMGE</b>	<b>İŞLEM</b>
--------------	--------------	--------------	--------------

	SÜREÇ BAŞLANGICI SÜREÇ SONU		TAŞIMA
	FAALİYETLER VEYA İŞLEM		BEKLEME VEYA GEÇİCİ DEPOLAMA
	AKIŞ YÖNÜ (Süreç Adımlarını Bağlamak için)		TAŞIMA VEYA HAREKET
	KARAR NOKTASI		SEVKİYATTAN ÖNCE SON DEPOLAMA
	KAĞIT DOKÜMANLAR		SAYFA İÇİ BİRLEŞTİRİCİ
	GECİKME (ÖRNEĞİN BEKLEME, GEÇİCİ DEPOLAMA)		SAYFA DIŞI BİRLEŞTİRİCİ
	AKTARMA (Elektronik Veri, Telefon veya Faks)		

**Kaynak:** Özcan, 2011: 15

**Şekil 5:** Örnek Süreç Akış Şeması



**Kaynak:** Özcan, 2011: 76

### 1.2.5.2. Süreçler Arası İlişkilerin Belirlenmesi

Süreçlerin birbirleri ile ilişkilerinin belirlenmesi bir sürecin diğerine göre önceliğinin ortaya çıkarılmasını sağlar. Bu konuda süreç akış diyagramlarından faydalanılabilir. Bir organizasyonun tamamı için yapılan, bütün işleri kapsayan bir süreç akış diyagramı, organizasyon yöneticilerine bu organizasyonun yapısını anlama, ilişkileri görme ve iyileştirme yapabilmek için uygun noktaları görme fırsatı verecektir. Süreçler arası ilişkilerde bir süreç ile diğer süreç arasında şu ilişkiler araştırılır (Öztemel, 2001: 66):

- Bir sürecin diğer süreçlerden aldığı girdiler (Bilgiler, malzeme, yarı mamul vb. gibi)
- Bir sürecin diğer süreçlere göre önceliği (hangi süreçlerin hangi süreçlerden daha sonra yapılmasının zorunluluğu)
- Bir sürecin diğer süreçlere gönderdiği bilgi, malzeme ve ürünler
- Sürecin tedarikçisi ve müşterileri

### 1.2.5.3. Süreç Sorumlularının Belirlenmesi

Karmaşık süreçlerde genelde süreç sahibi belirsizdir. Bir kurumda “Bu benim işim değil” cümlesi ne kadar sık kullanılıyorsa o kurumun süreç yönetim çalışmasına o kadar çok ihtiyacı var demektir. Süreç sahibi bu çalışmanın merkezindedir. Çünkü süreç yönetim çalışması bir defa yapıp bitecek bir çalışma, bir proje değil, o kurumun daha düzenli çalışabilmesi için oluşturulması gereken bir kültürdür. Bu kültürün oluşabilmesi için de süreç sorumlularının üzerinde çok büyük bir yük vardır. Süreç yönetim çalışması yapmak ne kadar önemli ise, bu çalışmanın devamında, süreç yönetim çalışması dahilinde, süreç sorumluları gözetiminde, performansın takip edilmesi de bir o kadar önemlidir ve çalışmanın asıl sonucu da bununla alınacaktır.

Süreç sahibinin görev ve sorumluluklarını özetleyecek olursak (Eyüboğlu, 2006: 22);

- Süreci düzenli aralıklarla, sürekli izlemek (gözlem, çalışanlarla konuşma ve süreç performans göstergesi sonuçlarına, raporlarına bakarak),
- Hedeflerden sapma olduğunda bunların nedenlerini araştırmak,

- Gerekiyorsa süreç iyileştirme ekibi oluşturup daha ayrıntılı inceleme ve iyileştirme çalışmaları yapmak.

Buradan da görülüyor ki süreç sahibi, sürecin izlenebilirliğinden ve performansından sorumludur ve bununla birlikte yapma, denetleme ve değiştirme yetkisine de sahiptir. Süreç sorumlusunun genel olarak ilgili birimlerdeki yöneticilerden seçilmesi, başarı için önemli bir gerekçedir. Özellikle kamu kuruluşlarında, yetki kargaşasına yol açmamak için yöneticilerin; süreç analizi, süreç iyileştirme ve liderlik, takım çalışması gibi konularda eğitilerek süreç sorumlusu olacak hale getirilmesi gerekir. Süreç sorumlularının süreçleri çok iyi bilmeleri gerektiğinden bu konuda da kurum dışındaki eğitimlerden de faydalanmaları gerekebilir.

Süreç sorumlularının (Öztemel, 2001: 66);

- Süreç yönetimi konusunda eğitilmiş,
- Süreç iyileştirme konusunda eğitilmiş,
- Bilgilerini süreç içinde çalışanlara anlatabilecek duruma gelmiş,
- İyileştirmeye açık alanları belirleyebilecek durumda olan,
- İyileştirmede öncelik yapabilen,
- İyileştirme planları ve eylem planlarını hazırlayabilen,

niteliklerde şahıslar olmaları gerekmektedir.

#### **1.2.5.4. Süreç Tedarikçilerinin ve Müşterilerinin Belirlenmesi**

Süreç yönetiminin bir diğer elemanı ise tedarikçilerin ve müşterilerin belirlenmesidir. Müşteriden kasıt hem iç müşteri hem de dış müşteridir. Bu aşamada sürece girdi sağlayanlar ve sürecin çıktılarını kullananlar belirlenmektedir. Süreçle ilgili bir problem oluştuğunda incelenmesi gereken ilk yer sürecin girdisi ve bu girdiyi sağlayan tedarikçidir. Bu bakımdan tedarikçilerin süreç yönetim çalışması bünyesinde belirlenmesi gerekmektedir. Çıktılar ise performans hakkında bilgi vermektedir. Bu çıktıyı kullanan müşterilerin memnuniyetini arttırabilmek için onların düşünceleri alınmalı ve süreçle ilgili görüşlerine başvurulmalıdır.

### **1.2.5.5. Süreç Hedeflerinin Ortaya Konulması**

Her birim, süreç sorumlusunun öncülüğü dahilinde kendi süreçlerinin hedeflerini belirlemelidir. Bu hedefler kurumun daha önceden hazırlamış olduğu stratejik planla çatışmamalı, aksine destekler nitelikte olmalıdır. Hedeflerin ulaşılabilir olması esastır ve ortaya konulan hedefte tüm çalışanların ve yöneticilerin fikir birliği sağlaması gerekmektedir. Eğer bu fikir birliği sağlanamazsa istenen sinerji oluşturulamaz ve bu durum sonucunda bazı personellerde kaçınılmaz olarak ortaya çıkan motivasyon eksikliği iş yükü dengesizliğine neden olacak ve bu durum hedefe ulaşma konusunda sıkıntı oluşturacaktır.

### **1.2.5.6. Süreç Performansının Ölçülmesi ve Gözden Geçirilmesi**

Süreç yönetimi çalışması içerisinde performans ölçütlerinin belirlenerek, her sürecin performansının takip edilmesi, başarının izlenmesi için olmazsa olmaz bir durumdur. Çünkü performans ölçütleri ve hedefler birbirleri ile paralel oluşturulmuş, aynı zamanda da kurumun stratejik planına bağlı kalarak belirlenmiş kriterlerdir. Belirlenen performans ölçütlerinin ölçülebilir şekilde oluşturulması çok önemlidir. Özellikle kamu kuruluşlarında performans ölçümü yapabilmek için yeterli veriler bulunmamaktadır. İşte süreç yönetimi uygulaması ile beraber, yapılan işlerle alakalı olarak periyodik aralıklarla veri toplama ve değerlendirme işlemi yapılacaktır.

Performans ölçümlerinde akla gelen en büyük yanılgılardan biri, performansın sadece kişi veya birim çalışanları ile sınırlı tutulmasıdır. Oysa ki birçok araştırma göstermektedir ki, problemler çok büyük oranda süreçlerden kaynaklanmaktadır. Japonya’da kalite yönetiminin yerleşmesinde önemli katkıları olan Juran, problemlerin %85’inin süreçlerden, %15’inin ise çalışanlardan kaynaklandığını söylemektedir (Özcan, 2011: 22 - 22).

Hangi ölçüler belirlenmiş olursa olsun, değerlendirmede hangi metot kullanılırsa kullanılsın, aşağıdaki konularda kamu kurumlarının dikkatli kararlar vermeleri kurumlarının başarıları için çok önemlidir (Öztemel, 2001: 68):

- Belirlenen performans ölçütleri, kurumun hem iç işleyişi, hem de toplum içindeki yeri hakkında bilgi vermelidir.
- Müşteri memnuniyetini gösterir ölçütler belirlenmelidir.

- Performans ölçütleri ölçülebilir nitelikte olmalıdır.
- Performans ölçütleri, kurumda çalışanlar veya ilgili birimlerde çalışanlar tarafından anlaşılır şekilde açık ve net olarak tanımlanmış olmalıdır.
- Aynı anlama gelecek göstergeler kullanılmamalıdır.
- İyileştirme amaçlı çalışmalarda kişilerin performansını ölçmekten çok, süreçlerin ve sistemlerin performanslarının ölçülmesi hedeflenmelidir.
- Performans değerlerindeki değişiklikler yorumlanabilmelidir. Kullanılan veriler güncel veriler olmalı ve doğruluğundan emin olunmalıdır.
- Performans ölçütlerinin neyi gösterdiği ve hangi sisteme ait olduğunun belirlenmesi için sistemlerin sınırları çizilmeli ve ölçütler arası karmaşıklığa neden olunmamalıdır.
- Performans ölçütlerine ve değerlendirmelerine basit kriterler kullanarak başlamak ve işler yürürken ölçütlerde mükemmelliği aramak bazı kurumlar için başarının anahtarı olabilir. Çünkü sistemin bütün yönlerini ancak işleyişi esnasında görmek mümkündür. Aksi takdirde, belirlenen ölçütler, yetersiz olabilir. Diğer bir deyişle, performans ölçütleri değişebilmeli, yenilenebilmelidir.

Performans ölçütleri belirlendikten sonra bunların ölçülmesi için uygulanacak yöntem ve hangi aralıklarla ölçüleceği belirlenmelidir. Bazı ölçütler günlük, bazıları üç ayda bir, bazıları ise senelik ölçümler gerektirebilir. Bu periyot ölçümün sağlıklı olması açısından önemlidir. Yanlış aralık belirlenirse elde edilen veriler yanlış değerlendirmelere yol açabilir.

Ölçüm yöntemi belirlendikten sonra kullanılacak verilerin toplanması için gerekenlerin yapılması ve kayıt tutacak personelin bilgilendirilmesi, kaydedilen verilerin doğruluğunun onaylanması için de ara sıra kontrol edilmesi gerekmektedir. Performans sisteminde önemli olan çok fazla bilgi toplamak, çok fazla şey ölçmek değildir. Gereksiz bilgi toplama sonucunda personel de motivasyon eksikliği meydana gelecek, bu kültürü benimsemesi daha uzun zaman alacaktır. Bunun aksi olarak personelin bir yük olarak gördüğü bu kayıt işlemlerinin kurum için fayda sağladığını görmesi, bu çalışmalarını benimsemesi için çok önemli bir dayanak olacaktır. Önemli olan kurumun gelişmesine katkı sağlayacak, iyileştirmeler yapılabilecek konularla ilgili veriler toplanarak bunları doğru şekilde kullanabilmektir.

Performans ölçütleri periyodik olarak ölçüldükten sonra belirlenen periyotlar dahilinde hedefler ile kıyaslanmalıdır. Hedefler ve ölçütlerin birbiri ile uyuşmaması durumları incelenmeli, bunun nedenleri aranmalı ve eğer varsa geçmiş yıllara ait veriler de incelenmelidir. Örneğin yatırımları gerçekleştirme oranı kriterini ele alalım. Yılda bir ölçülen bu kriterin hedef değeri %92 olsun. 2007 yılında ölçülen değer %77, 2008 yılında ölçülen değer %82, 2009 yılında ölçülen değer ise %88 olsun. Eldeki verilerde de görüldüğü gibi ilk ölçüm değeri %77 iken, iki yılda yapılan iyileştirmeler sonucu hedefe giderek daha fazla yaklaşmıştır. Burada değerlerin hep daha iyiye gittiği görülmektedir. Fakat daha da kötüye de gidebilirdi. Bu iki durumda da iyileşmenin veya hedeften daha da uzaklaşmanın nasıl gerçekleştiğinin kayıtları tutulmalı, ilgili kişilerce bu incelenmeli ve elde edilen sonuç süreçle ilişkili kim varsa paylaşılmalıdır. Eğer bu veriler sadece kayıt altına alınır ve sonuca gidilemez, bu kayıtlar değerlendirilmez ise kurum boşa kürek sallamış olacaktır.

Kurumun bütününde bu performans ölçütlerinin kayıtlarının tutulabilmesi için standart şekilde formlar oluşturulmalıdır. Bu formlar açık ve anlaşılır şekilde olmalı, hem bunu kullanan personel, hem de yönetici istediği bilgiye rahatlıkla ulaşabilmelidir. Çünkü bu ölçütlerin, ölçüte ait periyotlar dahilinde sürekli olarak izlenmesi şarttır. Üst yönetimi ilgilendiren konularda ise gereken raporlar hazırlanarak bu bilgiler paylaşılmalıdır.

#### **1.2.5.7. Sürecin İyileştirilmesi**

Sürecin iyileştirilmesi ve/veya geliştirilmesi süreç yönetiminin en temel safhalarındadır. Süreç iyileştirme, sürecin performans seviyesinin yükseltilmesidir. Süreç iyileştirme Kurumun/kuruluşun süreçlerin akışındaki seyrini önemli ölçüde geliştirmek için kullanacağı sistematik bir yöntemdir (Özcan, 2011: 23 – 24). Süreç iyileştirme kavramı ve süreç iyileştirme teknikleri İkinci Bölüm’de ayrıntılı olarak incelenmiştir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### SÜREÇ İYİLEŞTİRME VE TEKNİKLERİ

#### 2.1. Süreç İyileştirme Kavramı

İstek ve beklentilerin, sürekli ve çok çabuk bir şekilde değiştiği günümüzde sadece süreç yönetimini ele alıp, ilerleme sağlamak için hiçbir çaba harcamayıp olduğu gibi bırakmak doğru olmayacaktır. Bu nedenle sürekli iyileştirme kavramının süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğu söylenebilir.

Bir sürecin iyileştirilmesi demek, süreci değiştirerek onun daha etkin, verimli ve uyumlu olmasını sağlamaktır (Harrington, 1991: 13). Süreç iyileştirme, organizasyonun süreçlerin işleyişindeki yolu önemli derecede geliştirmek için kullanacağı sistematik bir yöntemdir (Harrington, 1991: 20). Aynı zamanda işleri daha iyi, ucuz ve hızlı gerçekleştirmeyi sağlayan bir bakış açısıdır. Süreç iyileştirme var olan sürece küçük, etkili ve etkin adımlarla giderek artan bir gelişim sağlamaktır (Selimoğlu, 2005: 22).

Süreç yönetiminin en önemli safhalarından olan süreç iyileştirme/geliştirme alternatif yollar kullanarak sürecin performans düzeyinin yükseltilmesidir.. Süreç performansı tanımlı olan süreç amaçlarına ulaşılması için kendisine tahsis edilen kaynakları kullanma seviyesi ile alakalıdır. Yapılan iyileştirme çalışmaları sonucunda sürecin performansının artmasıyla, mükerrer değerlendirme ve sarfiyat düşeceğinden dolayı süreç daha da hızlanacak ve evrilme zamanı azalacaktır (Büyükköse, 2008: 40).

Her sürecin amacı; müşteri ihtiyaç ve beklentilerini bir defada ve doğru olarak karşılamaktır. Eğer süreç doğruysa çıktılar da doğru olacaktır. Toplam kalite yönetimi, var olandan daha ileri kalitedeki sonucu yakalayabilmek amacıyla ilk başta süreç ya da süreçlerin geliştirilmesinin zorunluluğunu ifade eder (Tokcan, 2011: 49).

Süreç iyileştirme; işlerin daha iyiye gitmesi için kritik durumlarla mücadele etmek ve krizlerle başa çıkabilmektir. Alışlagelmiş uygulamalarda hatalar ve başarısızlıklar için kişiler suçlanmaktadır, süreç iyileştirme ile bu alışlagelmiş uygulamalar bir kenara bırakılmaktadır. Bu bakış açısı ile herkes işini nasıl daha iyi yapabileceğine odaklanmaktadır (Handbook of Basic Process Improvement, 1996: 2).

Süreç içerisindeki işlem kademelerini;

- Katma değer üreten işlem basamağı,
- Sürecin işleyişi için gerekli olan işlem basamağı,
- Katma değer yaratmayan işlem basamağı,

şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

Artı değer ortaya çıkaran iş kalemleri, talep sahiplerinin istek ve arzularının tatmini için süreçte yerine getirilmesi zorunlu muamelelerdir. Sürecin akışı için gerekli iş kademeleri, kurumsal politika ve kanuni müeyyidelerin uygulanması gibi sürecin toplam giderlerini çoğaltan, ancak alıcı açısından hiç bir anlam taşımayan işlem kademeleridir. Katma değer yaratmayan işlem kademeleri de, müşteri bakımından kayda değer bir kıymet yaratmayan stoklama, ulaştırma, reorganizasyon ve tasdik gibi muamelelerdir. Süreç geliştirme faaliyetlerinin temel gayesi, değişim zamanını, mümkün mertebe artı değer ortaya koyan işlem kademelerinin toplam zamanına ulaştırabilmektedir. Süreç geliştirme işlemlerinde süreçlerle alakalı lazım gelen irdemelerin yerine getirilmesinin, gerekli geliştirme ve/veya reorganizasyonların tasarlanmasının ve uygulamaya alınmasının, süreçlerin güncel halde tutulmasının sağlanmasının, yararlı kullanımının etkinleştirilmesinin ve değişen müşteri istek ve arzularının tatmini bakımından büyük bir önemi vardır (Büyükköse, 2008: 40).

Daha ziyade sorunun çözülmesine dönük yaklaşımda sorunun temel sebebi anlaşılabilir. Temel neden ortaya konulmadan iyileştirmeye dönük çalışmaların yapılabilmesi, beklenenden başka bir tesir meydana çıkarabilir.

Sürecin iyileştirilmesi için görevlendirilen ekip sürece etki eden tüm unsurları; süreçte yararlanılan teçhizatları, usulleri, makine vb. ortama ilişkin şartları, yönetimle ilgili muameleleri, iş görenleri ve son çıktığı aşağıdaki unsurları dikkate katarak tetkik eder ve analize tabi tutar.

- Sürecin dönüşüm süresi
- Müşteri memnuniyeti nispeti
- Sürecin maliyeti
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme hızı
- Süreçte meydana gelen fire/zayiat, yeniden işleme miktarı
- Yinelenen işlerin sayısı

- Doküman kusurları
- Taşımadan kaynaklanan gecikmeler
- Katma değer oluşturan sürelerin toplamı
- Karar noktalarının sayısı

Bunlara ek olarak sürecin etkin kılınmasını engelleyen sebepler, aşağıdaki hususlar ışığında gerçekleştirilecek yapısal analiz sonucunda belirlenir (Büyükköse, 2008: 41):

- Unutulmuş veya eksik yönetim kontrolleri
- Eksik kalite göstergeleri
- Eksik başarı kıstasları
- Rekabet üstünlüğü sağlayacak olan yönetim fırsatları
- Gereksiz bilgi ve/veya doküman
- Gereksiz kargaşa
- Çelişkili bilgi
- Bilgi noksanlığı
- Dışarıdan temin edilebilecek nitelikte olan, ancak fiilen kuruluştaki gerçekleştirilen işlemlere ayrılan kaynaklar
- Kapasiteye göre aşırı ya da yetersiz seviyede yüklenen iş görenler ve/veya süreçler
- Gereksiz bürokrasi
- Cezalar ve ödüller arasındaki uzlaşmazlık.

Süreç iyileştirme bir defada yapılabilecek bir proje değildir. Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, süreç performanslarının sürekli takibi ve gerekli iyileştirmelerin sürekli yapılması gerekmektedir.

Süreç iyileştirme çalışmaları, değişikliklerin hayata geçirilmesi ile sona ermez, süreçlerin iyileştirilmesi konusunun, işletme bünyesinde kurumsallaştırılması sağlanmalıdır. Her süreçte bir geliştirme fırsatı mevcuttur. Şirketin stratejilerine bağlı olarak, geliştirilecek süreçler belirlenip, önceliklerine göre sıralandıktan sonra, planda yer alan ilk süreç geliştirilmek üzere seçilir.

Süreçlerin mevcut durumu incelendikten sonra, süreç adımlarında veya adımlar içindeki işlemlerde değişiklik yaparak, katma değeri olmayan adımları çıkararak ve de

azaltarak, eğitim ve çalışma şartlarında iyileştirme yapılarak süreçte iyileştirmeler yapılır (Öztürk, 2009: 28 - 29).

İyileştirilebilecek süreç konularına örnek olarak; zaman ve malzeme israfının azaltılması, kısıtların elimine edilmesi, yerleşime ilişkin düzenlemelerin işin akışına uygun hale getirilmesi, basitleştirilmesi mümkün olan işlem kademelerinin respit edilmesi, şayet varsa fire/zaiyatın mümkün olan en düşük düzeye indirilmesi, işçi sağlığı ve iş güvenliğinin daha da iyileştirilmesi, mal ve hizmetin kalite seviyesinin artırılması gibi durumlar verilebilir. Süreç iyileştirme çalışmalarına istenilen katılımın sağlanması, toplu olarak israfın önlenmesine odaklanılmasını mümkün hale getirecektir. Böylelikle ürünün daha uygun bir fiyatla, daha da hızlı, oldukça kolay ve olabilecek en iyi kalitede olacak şekilde elde edilmesi mümkün olabilecektir (Şengün, 2009: 55).

### **2.1.1. Süreç İyileştirmelerinde Dikkate Alınacak Konular**

Süreç iyileştirme gruplarının, iyileştirme çalışmaları sırasında aşağıdaki konuları dikkate almalarında yarar vardır (Büyükköse, 2008: 42 - 44):

- İmkanlar elverdiği sürece ve de uygulanabilirliği dikkate alınarak bürokratik işlemler bertaraf edilmelidir. Yönetim; çalışanların kendilerinden izin almaları gereken hususlarda yetki devrederek, onların da işlerini yürütme sorumluluğu almalarını özendirmelidirler.
- Süreçlerde belli iş ve işlemler için yapılan mükerrer durumlar ve haller ortadan kaldırılmalıdır. Örneğin; organizasyondaki her bölümün ayrı birer veri tabanları olması yerine, ortak veri tabanının oluşumu ve kullanılması tercih edilmelidir.
- İyileştirme çalışmaları yapılırken lüzumsuz raporlar ve diğer belgeler ortadan kaldırılmalıdır. Her rapor ve belge için, her kim tarafından ve niçin kullanıldığı incelemeye tabi kılınmalıdır.
- Süreçlerin düzenli şekilde işleyişini etkileyen olumsuzluklar tarif edilmeli ve ortadan kaldırılması için gerekli tedbirler alınmalıdır.
- Süreç için katma değer oluşturmayan bürokratik işlemler elimine edilmelidir. Takım, süreçleri lüzumsuz olarak etkileyen ve ağırlık oluşturan işletme politikalarının gerekli olup olmadığını incelemelidir.
- Çalışanların beceri seviyeleri yükseltilmelidir. Çalışanların daha az denetim altında çalışabilmelerini mümkün kılacak, önemli kararlar alabilecekleri ve iş

yeriyle ilgili daha fazla sorumluluk üstlenebilmeleri için bilgi ve beceri seviyelerini geliştirecek eğitim programları geliştirilmelidir.

- Süreci iyileştirirken işin kolaylaştırılması yöntemleri de uygulanmalıdır. Katma değer yaratan işlem adımlarında iş basitleştirme tekniklerinin uygulanmasıyla kazanılacak iyileştirmeler, döngü zamanını daha aza indirecektir.
- Çalışanlara, alıcılarla ve tedarikçilerle direkt olarak temas ederek ilgili konularda karar verme ve sorun çözme gibi hususlar için yetki devredilebilmelidir.
- Sorunların çözüme kavuşturulması için usuller standart hale getirilmeli ve bu yönde gereken talimatlar tanzim edilmelidir.
- Kullanılan teknolojiye uygun otomasyon ve mekanizasyon çalışmaları devam ettirilmelidir. Otomasyon ya da mekanizasyon, sürecin yapısal akışına katkı sunar özellikte olmalıdır.
- Temin süreçlerinin iyileştirilmesi için vazgeçilmez durumda bulunan tedarikçilerle işbirlikleri tesis edilmelidir. Satın alma gücünün ve girdilerin kalite düzeyinin iyileştirilmesinde kaldıraç etkisi yaratmak için tedarikçilerle kazan kazan esasına dayalı uzun soluklu münasebetler tesis edilmelidir.
- Diğer işletmelerle müşterek sinerji geliştirilmesi amacıyla stratejik beraberlikler tesis edilmelidir. Süreçlerin döngü süreleri tetkik edilerek, bazı süreçlerin kuruluş dışından temin edilmesine yönelik öncelikler araştırılmalıdır.
- Kuruluştaki üretmek yerine, dışarıdan satın alınması muhtemel nitelikteki ihtiyaçlar için devamlı olarak fırsatlar araştırması yapılmalıdır. Organizasyonun kuruluşun gayesine ve felsefesine aykırı düşen ürün/hizmetleri üretmesindenense, bunların dışarıdan teminine öncelik verilmelidir. Bu amaçla tedarik kaynakları sürekli şekilde araştırılmalı ve mümkünse yeni kaynakların yaratılması özendirilmelidir.
- Kuruluş içerisinde süreç yönetimi anlayışının uygulanması ve sürdürülebilirliği yaygınlaştırılmalıdır. Bu amaçla her bir sürecin ilk ve son noktaları tarif edilmeli ve sorumluları tespit edilmelidir.

### **2.1.2. Çalışanların Süreç İyileştirmedeki Rollerini**

Çalışanlar süreç iyileştirme konusunda eğitim almadıklarında, aktif olarak iyileştirme ve karar verme süreçlerine katılımları sağlanmadığında süreç iyileştirme

konusunda verimlilik sağlanamaz. Çalışanların süreç iyileştirme etkinliklerine katılımlarını sağlamak için (Şimşek, H., 2013: 292 - 293);

- Yönetim, çalışanlara süreçlere ilişkin sorunları saptama ve tanımlayabilme konularında eğitim vermelidir.
- Çalışanların sürecin içinde oldukları için süreçlerde neyin yanlış gittiğini anlama konusunda yönetimden daha yetkin durumda oldukları sürekli hatırlanmalıdır.
- Yönetim, çalışanların sorunların tanımı ve giderilmesi konularındaki açıklamalarını dinlemeli ve geliştirilen önerileri uygulamaya koyma konusunda istekli olmalıdır. Ancak bu yolla hatalar saptanabilir ve giderilebilir.
- Bunlar yapıldıkça sürece ilişkin ileriye yönelik tahminlerde bulunmak mümkün olur ve süreç daha dar bir üst ve alt kontrol sınırları arasında işlemeye başlar.
- Takip eden geliştirme programları “ortalama” performansın iyileştirilmesine olanak verir, üst ve alt kontrol sınır aralıklarının daha da daralmasına yol açabilir.
- Amaç, “sıfır hata” olmalıdır. Fakat bunun başarıldığında önemini kaybeden bir hedef olmak yerine bir süreç olduğu unutulmamalıdır.

### **2.1.3. Süreç İyileştirmenin Yararları**

Standart bir süreç iyileştirme sistemi, işin nasıl yapıldığına bakmamıza imkan verir. Süreç iyileştirme işlemi de; para, zaman, materyal ve fırsatlar gibi artı değerlerin kayıplarının önlenmesine imkan verir. Sürecin iyileştirilmesinin sonucunda işler daha az maliyetli, daha hızlı, basit ve en önemlisi de daha bir güven içinde ilerler (Handbook of Basic Process Improvement, 1996: 3).

Süreç iyileştirmenin faydalarını aşağıdaki gibi ifadelendirmek mümkündür (Öztürk, 2009: 370):

- İş süreçlerine ölçülebilir amaçlar sağlar.
- Süreçlere hız kazandırır ve verimlik artışı sağlar.
- İşlerin akışında uygulanması kolay kurallar ortaya konulmasına imkan verir.
- Süreç maliyetlerini düşürür.
- Takım çalışmasının etkinliğini yükseltir.
- İş akışındaki kısıtları tespit eder, aksaklıkların kontrolüne imkan sağlar.

#### **2.1.4. Süreç İyileştirme Çalışmalarının Başlatılması**

Üst düzey yöneticilerin bu konuya gerekli önemi vermeleri, süreç iyileştirme çalışmalarına başlamada ilk basamaktır. Öncelikle iyileştirme çalışmalarının gerekliliği üst yönetim tarafından tüm organizasyona iletilmelidir. Üst ve orta düzey yöneticiler süreç iyileştirme anlayışının kabul göreceği ve insanların kaliteyi geliştirme araç ve tekniklerini kullanabileceği bir organizasyonel ortam oluşturmaları da gerekir. Süreç iyileştirme anlayışının bir organizasyonda hakim kılınması sırasında zorluklarla karşılaşılması normaldir. Süreç iyileştirme çalışmalarına başlarken yöneticilerin şu hususlar üzerinde durmaları gerekir (Öztürk, 2008: 54 – 55):

- İyileştirmek için seçilecek süreçler hangileridir?
- İyileştirme çalışmaları için ne tür kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır?
- Süreç iyileştirme çalışmalarında görev alması gereken kişiler kimlerdir?
- İyileştirilecek süreç hakkında bilgi edinmek için en iyi yol hangisidir?
- Süreç nasıl iyileştirilebilir?
- Sürecin iyileştirildiği nasıl anlaşılır?

#### **2.1.5. Süreç İyileştirme Çalışmalarında Karşılaşılan Direnç ve Değişim Yönetimi**

Süreç iyileştirme çalışmalarına başlandığında, kişiler tarafından bazı engellemelerin ortaya konulması normal sayılmalı ve dirençlerin üstesinden gelinmesi için gerekli önlemler alınmalıdır. Kişilerin yeterince bilgilendirilmediği ve süreç iyileştirme çalışmalarının amacının tam olarak kendilerine açıklanmadığı bir ortamda iş görenler belirsizlik nedeniyle süreç iyileştirme çalışmalarına tam olarak katkıda bulunamayabilirler. Süreç iyileştirme çalışmalarına iş görenlerin gösterdikleri dirençlerin sebeplerine örnek vermek gerekirse:

- Kişiler genellikle katı ve statükocu bir yapıya sahip olurlar, yeni bir şeye adapte olmak istemezler. Çünkü değişim zordur.
- Kişiler işbirliğine yanaşmayabilirler, yalnızca kendilerini düşünürler. Organizasyonun genel olarak iyileştirilmesi doğrultusunda öteki bölümlerin elemanları ile müşterek çalışma yapmaktan istemezler.

- Kişiler kendi başlarına düşünmek ya da sorumluluk almak istemezler, bunun aksine ne yapmaları gerektiğinin kendilerine söylenmesini isterler.
- Kişiler, harcadıkları çabanın sonucunu görmek için sabırsızlanırlar. Herhangi bir girişimde bulduklarında, o işi ne kadar iyi yaptıklarını ölçmek için geri bildirim gereksinim duyarlar.

Süreç iyileştirme çalışmalarına başlanması, organizasyonda bir değişim programının başlatıldığı manasına gelir. Değişim, taşıdığı belirsizlikler sebebiyle kolay kabul edilecek bir olgu değildir. Değişime karşı gösterilen direnç, direkt olarak süreç iyileştirme çalışmalarının başarısını etkiler.

Yönetim, süreç iyileştirme çalışmalarının amacını tüm çalışanlara açık bir şekilde anlatmalıdır. Yönetim, geçişi kolaylaştırmak ve süreç iyileştirme çalışmalarının başarılı olma şansını arttırmak için, uygun bir değişim yönetim stratejisi geliştirmelidir. Yönetim, değişimi desteklemeye ve engellemeye çalışan güçler üzerinde önemle durmalıdır. Kuruluşlarda sayısı az da olsa, eğitim taraftarı insanlar vardır. Bunlar statükoculuğu reddeder ve sürekli yenilik arayışı içerisinde çalışırlar. Mümkün olan yerlerde, yönetim, değişim taraftarlarını, diğerlerinin korku ve endişelerini gidermek amacıyla kullanabilir (Büyükköse, 2008: 44).

Yönetimin, süreç iyileştirme çalışmalarına geçiş sırasında değişimi yönetmek üzere aşağıdaki yolu izlemesinde yarar vardır (Özcan, 2011: 28):

- Yönetimin, kişilerin değişimin olması gerektiğinin farkına varmasını sağlamak için pazar ve rekabet durumu hakkındaki enformasyonu bütün çalışanlarla paylaşması yararlıdır.
- Yönetim, insanların değişiklikleri anlamasına yardımcı olur. Mevcut durumdan, beklenen/hedeflenen duruma geçilmesini bazı güçler destekler, bazıları ise desteklemek istemez. Kişiler, faydaları kendisine anlatıldığı zaman, değişimi daha kolay kabullenirler. Süreç iyileştirme çalışmaları sonrasında insanların işlerini kaybetme riski olduğu takdirde, değişimin kariyer açısından iyi olacağını söyleyemesinin fazlaca bir anlamı olmaz. Yönetim, değişim yönetiminin son aşamasında insanları eğitir. Süreç iyileştirme çalışmalarına katılanların ve başarılı olanların ödüllendirileceği de ilan edilir.



Süreç iyileştirme yönetimi disiplini; iyi tanımlanmış bir yaklaşımı ve tanıtılacak değişimleri sistemli bir şekilde ele alan bir planı gerektirir. Değişim çoğu şirketler için zor ve bireyseldir. Herhangi bir süreç hatalı olabilir, fakat süreci değiştirmek her zaman yaptığımız iş yöntemini ve yaşanan rahatlığı terk etmeyi ifade eder.

Bir süreçte her kaynaktan sorunlar çıkabilir. Her biri için farklı yaklaşımlardan farklı çözümler talep edilir. Süreç yönetiminde ve iyileştirmede karşılaşılan soruları aşağıdaki şekilde de sıralamak mümkündür (Tokcan, 2011: 54):

- Açıkça ifade edilmiş iş hedefleri ve amaçlarının eksikliği,
- Yönetim desteğinin eksikliği,
- Çalışan ve bütçe sıkıntısı,
- Geliştirme altında ürünlerin gönderilmesi için günlük baskılar,
- Değişime direnme,
- Mevcut durumu sürdürme isteği,
- Etkiyi kaybetme korkusu,
- Sürecin nasıl işleyeceği bilgisinin yetersizliği,
- Sürecin nasıl işlenmesi gerektiği bilgisinin yetersizliği,
- Prosedürlerin işletilmesindeki hatalar ve yanlışlıklar,
- Mevcut uygulamalarda önleyici ölçümlere duyulan ihtiyaçların bilinmemesindeki başarısızlıklar,
- Zorunlu olmayan adımlar ve diğer israf ölçümlerini cesaretlendirici tutumlar,
- Girdi ve çıktılardaki değişikliklerdir.

## **2.2. Süreç İyileştirme Çalışmalarında Kullanılan Araçlar**

Şirketler birbirinden oldukça farklı süreçleri kullandıkları için, süreçlerini iyileştirirken hepsinin izleyeceği tek bir yol haritası yoktur. Şirketlerin iyileştirmek istedikleri sürece göre teknikler farklılık gösterir. Süreç iyileştirme teknikleri; süreçte ortaya çıkabilecek olası hataların önceden belirlenmesinde ve çözülmesinde yardımcı olan, süreci kolaylaştıran, gereken sistematik bilgileri veren ve verileri değerlendiren yöntemlerdir.

Süreç iyileştirmede kullanılan teknikler aşağıdaki gibidir (Tokcan, 2011: 55):

- Beyin Fırtınası
- Nominal Grup Tekniği
- Ishikawa Diyagramı (Balık Kılçığı Diyagramı)
- Çetele Diyagramı
- Histogram
- Pareto Analizi
- Dağılım (Serpilme) Diyagramı
- Kontrol Çizelgesi
- Süreç Akış Şeması
- Ağaç Diyagramı
- Kıyaslama (Benchmarking)
- Kuvvet/Güç Alanı Analizi

### **2.2.1. Beyin Fırtınası**

Beyin fırtınası, çok sayıda fikrin ortaya atılması ve insanların yaratıcılığının dışı vurumu için uygulanan bir tekniktir. Herkesin fikrini çekinmeden özgür bir biçimde söylemesi temin edilir ve daha sonra her fikir için oylamaya gidilir (Şimşeker ve Ünsalan, 2008: 66).

Beyin fırtınası, bir konudaki sorunları ve çözümleri belirlemeye yönelik, katılımcılık özelliği ağır basan, çeşitli görüş ve önerileri derleyip, yaratıcılığı özendirip, fikirleri bir arada değerlendirmeye açarak özümlemesine ve önceliklendirilmesine yol açan güncel bir grup çalışmasıdır.

Bu yöntemin uygulanmasında öncelikle beyin fırtınası yapılacak konu belirlenir. Beyin fırtınası tekniği süreçteki sorunlar hakkında veya bu sorunlarla ilgili çözüm önerileri hakkında olabilir. En çok oy alan sorunlar/öneriler bir daire içine alınarak işaretlenir. En az oy alan sorunlar/önerilerden hangilerinin 2. turda oylamaya tabi tutulacağına oturuma katılanlar karar verir. Herkes tarafından anlaşılana kadar, en çok oy alan sorunlar/çözüm önerileri ve az oy alarak 2. tur için oylamaya katılmasına karar verilen sorunlar/çözüm önerileri üzerinde tartışılır ve 2. tur oylamaya geçilir. Bu oylamada her üye bir öneriye oy verebilir. Oylama sonunda sorunlar/çözüm önerileri

önem sırasına göre tespit edilmiş olur. Beyin fırtınası; konu seçimi, muhtemel sorunların önceden belirlenmesi, bir soruna yol açan nedenleri saptama, bir sorunla ilgili hangi verilerin toplanacağını belirlenmesi, bir sorunu ortadan kaldıracak çözüm önerilerinin belirlenmesinde başarıyla kullanılır (Tokcan, 2011: 56).

Bu teknik kısa süreli ve hassas konularda, grup üyelerinden değişik fikirler geldiğinde, işe yarar, önemli fikirlerin diğerlerinden ayrılması ve desteklenmesinde kullanılır. Gruplar bir konu hakkında sıkıştıklarında, uzun tartışmalar olduğunda ve çözüm bulunmasında zorlandığında bu yöntem uygulanmalıdır. Bu yöntem ayrıca grup üyeleri diğer üyelerin varlığında konuşmaya isteksiz olduğunda ve tartışmalarda baskın olmaya çalışan bireyler olduğunda oldukça fayda sağlamaktadır (Haverchamp ve Rebori, 2000: 1).

**Tablo 6:** Beyin Fırtınası Kuralları ve Aşamaları

Beyin Fırtınasının Esasları	Beyin Fırtınasının Safhaları
<ul style="list-style-type: none"><li>• Katılan her üye fikirlerini sırasıyla söyler.</li><li>• Herkes sırası geldiğinde bir fikir söyler.</li><li>• Üyenin fikri yoksa “geçiniz” der.</li><li>• Hiçbir düşünce anlamsız ve saçma olarak değerlendirilmez.</li><li>• Fikirler söylenirken yorum yapılmaz.</li><li>• Herkes geçiniz diyene kadar turlara devam edilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beyin fırtınasına tabi tutulacak konu açık ve net bir biçimde belirlenir.</li><li>• Beyin fırtınası kuralları tekrar edilir.</li><li>• Beyin fırtınasının oturumu başlar. Bir üye problem/çözüm önerilerini herkesin görebileceği büyük bir kağıt üzerine yazar.</li><li>• Değerlendirilecek problem/çözüm önerilerinin sayısını azaltmak için 1. tur oylamaya geçilir. Her öneri oylanır. Oylamaya katılanlar doğru olduklarına inandıkları her problem/çözüm önerisine oy verebilirler.</li></ul>

**Kaynak:** Tokcan, 2011: 57

Beyin fırtınası tekniği (Öztürk, 2009: 370);

- Kısa sürede pek çok fikir üretilmesi istendiğinde,
- Problemlerin bir listesinin oluşturulmasında,
- Problemin veya süreç başarısızlığının olanaklı nedenlerini belirlemede,
- Problemin olanaklı çözümlerini belirlemede,
- Faaliyet (aksiyon) planlarını geliştirmede ve süreci aydınlatmada kullanılır.

Beyin fırtınası tekniğinin sağladığı birçok fayda ve kolaylığın yanında bazı güçlükleri de vardır. Bunlar (Şimşek, M., 2000: 118);

- Serbest konuşma ortamını sağlamanın zorluğu,
- Bir üyenin diğerlerini baskı altında tutması,
- Problemi bilen kişi gerekliliği,
- Kolay problemler için uygun olmasıdır.

### **2.2.2. Nominal Grup Tekniği**

Nominal Grup Tekniği, fikirlerin küçük gruplarda beyin fırtınasıyla üretilmesini ve sonra daha büyük gruplarda gözden geçirilmesini sağlayan tekniktir. Büyük gruplardaki belirli bireylerin egemenliğini engelleyen, ast üst ilişkilerinin sert ve problemleri olduğu, çok bölümlü ve çok disiplinli kurumlarda karar verebilmeyi kolaylaştıran bir tekniktir (Tokcan, 2011: 59).

Problemlere çözüm bulunmasına karar verilirken, hangi problemin üzerinde ve ne şekilde çalışılacağı konusunda bazen daha fazla otoritesi olan veya daha yüksek sesle konuşan kişinin sözü geçer. Bu durum takım içindeki kişilerde kendi problemleri üzerinde asla çalışmayacağı düşüncesi uyandırır ve seçilen problem üzerinde iletişim eksikliğine ve daha başlangıçta yanlış problemin seçilmesine yol açılabilir. Nominal Grup Tekniği problem seçiminde, grup içerisinde herkese eşit hak verilmesine imkan sağlar (Şimşeker ve Ünsalan, 2008: 66).

NGT yaklaşık 9 – 12 katılımcı ile uygulanır, katılımcıların; fikirler üretmek ve önemli olanlara öncelik vermek gibi görevleri vardır. Nominal Grup Tekniği toplantısında, çözüme ulaştırılması gereken problemlerin dikkatlice hazırlanmış ve yazılmış metni yönetici tarafından yüksek sesle okunur. Soru ve cevaplarla tam olarak problemlerin anlaşılması sağlanır ve her bir bireyin problemleri kendi cümleleriyle tekrar ifade etmesi istenir. Problemler grup tarafından anlaşılınca kadar tartışmaya devam edilir.

Grubun hızlı olarak bir karar birliğine varması ve problemlerin seçimi için grup içinde herkese eşit hak verilerek problemlerin puanlanması yapılır, gruptaki her bireyin önemli gördüğü problem önem derecesine göre sıralanmış olur. En yüksek sayı değerli problem grubun veya takımın seçtiği problem olur. Öncelik bu problemin çözümüne verilir ve listelenen diğer problemlerin sayısal büyüklüklerine göre çalışmalar sürdürülür. Nominal Grup Tekniği'nin uygulanması için izlenecek adımlar aşağıdaki gibidir:

1. Adım: Gruptaki herkes önemli gördüğü problemi yazar ve söyler.
2. Adım: Problemleri açıklayan cümleler takımın görebileceği yere yazılır.
3. Adım: Aynı problemin 2 kez yazılıp yazılmadığı (farklı kelimelerle olabilir) kontrol edilir.
4. Adım: Problemlerin hepsine bir harf verilir.
5. Adım: Grup üyelerinden harfleri önemine göre numaralandırması istenir.
6. Adım: Numaralandırmadan sonra her probleme karşı gelen harfin karşısındaki numaralar toplanır.
7. Adım: En önemli bulunan problem üzerinde çalışılır ve listedeki diğerlerine doğru ilerlenir.

Tablo 7’de Nominal Grup çalışmasına örnek olarak; fikirler 1 ile 5 arasında puanlandırılmıştır. Fikirlerin en önemlisine 5, ikinciye 4 ve bu şekilde 1’e kadar puan verilerek bu puanlar çizelgeye işlenmiştir.

**Tablo 7:** Nominal Grup Çalışması

Katılımcılar →	Serhan	Mustafa	Gökhan	Özgür	Elif	Perihan	Toplam	Fikre Katılım Sayısı	Öncelik
Fikirler ↓									
<b>A</b>	4	3	2	1	5		15	5	III
<b>B</b>	2	1				4	7	3	V
<b>C</b>				5			5	1	VII
<b>D</b>	4	2	3	5	4	5	23	6	I
<b>E</b>	2	4	3	1	3	2	15	6	II
<b>G</b>				4	3		7	2	VI
<b>H</b>			4				4	1	IX
<b>J</b>				2	2		4	2	VIII
<b>K</b>	3	2	1	5		2	13	5	IV

**Kaynak:** Tokcan, 2011: 60

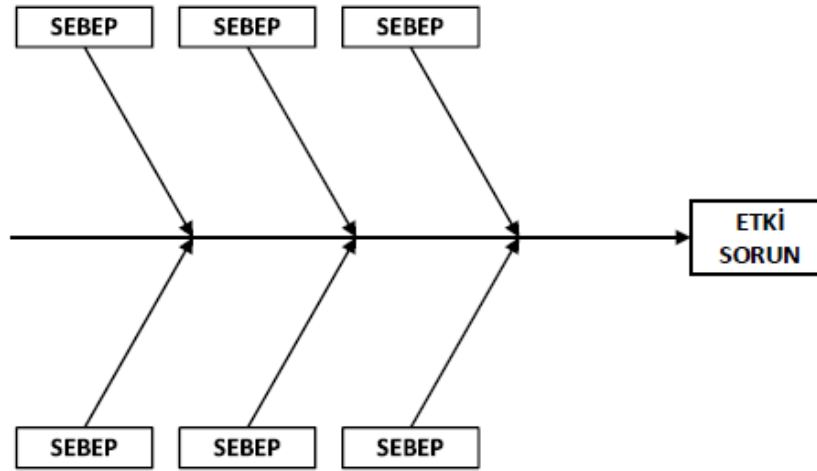
Toplantı sonunda bu grubun verileri ile gerekli kararlar verilir. Bu teknik fikir üretimi için oldukça faydalıdır ve genellikle keşif, araştırma sahalarında uygulanan bir tekniktir. Planlayıcılar ve yöneticiler verimli diyaloglar üretirler, fikirleri ve kararları yapılandırarak gerekli programların geliştirilmesinde yardımcı olurlar (Tokcan, 2011: 59 – 60).

### 2.2.3. Ishikawa Diyagramı (Sebeup – Sonuç Diyagramı)

Bu diyagram ilk olarak 1943'te Tokyo niversitesi'nden Prof. Dr. Kaoru Ishikawa tarafından kullanılmıştır. Japon endüstrisinde kalite kontrol faaliyetleri içerisinde vazgeçilmez bir araç durumuna gelmiştir. Sebeup – sonuç diyagramıyla problem hakkında tüm bilinenler ortaya çıkarılır ve buradan bilinmeyenlere doğru sistematik bir yaklaşımla problemin zm sağlanmaya çalışılır. Hatalı ürünü ortaya çıkaran nedenler ile hataların önem dereceleri de farklılık gösterdiğinden bunları bir süreç içerisinde sistematik olarak izlemek mümkündür. ‘‘Kalite karakteristikleriyle etmenler arasındaki ilişkiyi gösteren diyagram’’dır. Balık kılçığı diyagramı olarak da adlandırılır. Omurgasını ilgili kalite özelliğinin oluşturduğu, sebepleri ise önemine göre (ana sebep/tali sebep) kılçıkları oluşturduğu bir gösterim metodudur (olak, 2007: 50).

Bu diyagramın hazırlanmasında öncelikle araştırılacak özellik çizilen omurganın sağına yazılır. Daha sonra birinci derecede etki eden faktörler büyük kılıklarla, onlara bağlı ikincil etkenlerle kk kılıklarla gösterilir. Tüm olası sonuçları ortaya dkeebilmek için genellikle geniş katılımlı ‘‘beyin fırtınası’’ toplantıları düzenlenir. Balık kılçığı diyagramının temel formu Şekil 6'daki gibidir.

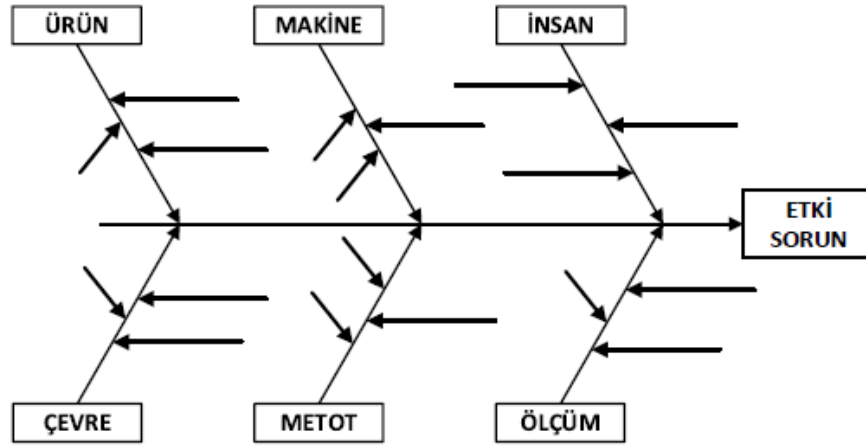
Şekil 6: Balık Kılçığı Diyagramı



Kaynak: olak, 2007: 51

Pareto analizi ve Ishikawa diyagramının birlikte uygulanması tercih edilen bir tekniktir. nce önemli unsurlar pareto analizi ile tespit edilir. Daha sonra ise Ishikawa diyagramı ile bu özelliğe etki eden faktörler tespit edilir. Bu faktörlerin düzeltilmesi problemi %95 olasılıkla zecektir. Aşağıdaki Şekilde bir diyagram rneği gösterilmektedir (olak, 2007: 52).

Şekil 7: Sebep – Sonuç Diyagramı Taslağı



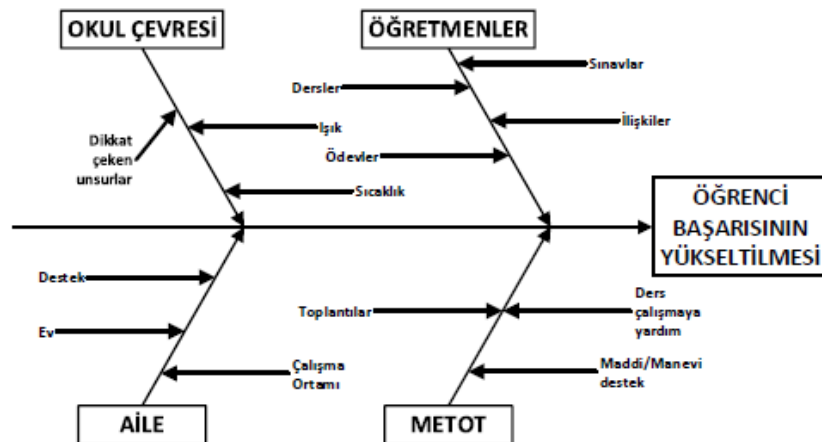
**Kaynak:** Çolak, 2007: 53

Yukarıdaki diyagramda sorunun nedenleri genel olarak 1 – Makine, 2 – Ürün, 3 – Metot, 4 – İnsan, 5 – Çevre, 6 – Ölçüm gibi arttırılabilen nedenlerdir.

Örneğin ürünler sağlandığı kaynağa ve zamana göre değişiklik gösterebilirler. Makineler hep aynıymış gibi görünse de aşınmalar, çevre koşulları, enerji, gibi nedenlerden dolayı farklılık gösterebilir. Hep aynı metot kullanılsa da zaman ve kişiye bağlı farklılık görülebilir. Bu nedenle meydana gelen küçük değişkenlikler ürün kalitesinde önemli sapmalara neden olabilir.

Öğrenci başarısını arttırmaya yönelik bir sebep – sonuç diyagramını aşağıda şekilde verilmiştir (Çolak, 2007: 53).

Şekil 8: Sebep - Sonuç Diyagramına Bir Örnek



**Kaynak:** Çolak, 2007: 54

#### 2.2.4. Çetele Diyagramı

Bir İPK uygulamasının ilk aşamasında, incelenen süreç ile ilgili verilerin zamanla ya da güncel operasyon esnasında toplanması çoğu zaman zorunlu hale gelir. Bir çetele bu veri toplama aşamasında faydalı olabilir (Karaca, 2012: 7).

Kontrol çeteleleri kalite kontrolde verilerin kaydı ve düzenlenmesi için kullanılır. Çetele diyagramı, belirli bir zaman aralığında ortaya çıkan hataların nedenlerini ve kaynaklarını bulmak amacıyla sorunları çetele ile göstererek sıklık derecelerinin saptanması için kullanılan bir araçtır (Dönmez, 2012: 13).

Çetele tasarlanırken, toplanacak veri türünün net olarak belirlenmesi önemlidir, parti ya da operasyon numarası, tarih, analizci ve yetersiz prosesi teşhis etmek için faydalı olacak her türlü bilgi yazılmalıdır. Eğer çetele, daha sonraki hesapları yapma temeli üzerine kurgulanmış ya da bilgisayara veri girmek için taslak olarak kullanılacaksa, toplanan veriler sonucunda çetelenin bu amaca uygun olarak hazırlanmış olduğundan emin olunmalıdır. Bazı durumlarda, çetelenin düzen ve tasarımı için bir deneme çalışması yapmak yardımcı olacaktır (Karaca, 2012: 7).

Frekans dağılımı da denilen basit bir grupta yöntemiştir. Çetele diyagramının temel amacı, dağınık bir şekilde toplanan verilerden ilk bakışta daha fazla bilgi elde etmek üzere verilerin alt ve üst sınırları belirlenerek sınıflara ayrılması, bu sınıflar arasında kalan üretim miktarının sayılması ve uygun şekilde hazırlanmış bir forma işlenmesi esasına dayanır. Çetele diyagramı için kullanılacak formlar kalite karakteristiklerine ve sürecin yapısına göre düzenlenmelidir (Aslangiray, 2011: 16).

Çetele, problem tanımlamada sıkça kullanılan basit bir araçtır. Çeteleler kullanıcılara, kayıt ve verileri toplamak ve analiz etmek için imkan tanır. Çeteleler kullanıcıların veri toplayarak öğrenmek istedikleri konu temelinde tasarlanmışlardır. Toplanan verilerin puantaj veya farklı basit semboller ile kayıt altına alınmasına olanak sağlarlar. Çetelelerin kullanımında birçok farklı format ve çizimler mevcuttur. Tablo 8'de kusurlu ürün çetele tablosu görülmektedir (Karaca, 2012: 7).



**Tablo 8:** Kusurlu Ürün Çetele Tablosu

<b>ÇETELE</b>		
<b>Ürün</b>	<b>Tarih:</b> <b>Fabrika:</b> <b>Bölüm:</b> <b>Gözlemcinin Adı:</b> <b>Lot No:</b> <b>Sipariş No:</b>	
<b>Üretim Aşaması: Son Muayene Kontrol</b>		
<b>Arıza Türü: Çizik, Eksik, Deforme Olmuş</b>		
<b>İncelenmiş Toplam Sayı:</b>		
<b>Notlar: Tüm numuneler incelendi.</b>		
<b>Tür</b>	<b>Kontrol</b>	<b>Ara Toplam</b>
<b>Yüzey Çizikleri</b>	##### II	32
<b>Kırıklar</b>	##### III	23
<b>Eksik</b>	##### III	48
<b>Deforme Olmuş</b>	IIII	4
<b>Diğerleri</b>	### III	8
	<b>Genel Toplam</b>	115
<b>Toplam Iskarta</b>	##### ##### I	86

**Kaynak:** Karaca, 2012: 7

Diyagram oluşturulurken izlenmesi gereken yol şöyle özetlenebilir. Önce parti büyüklüğü ve sonra da numune alma planlarından faydalanılarak örnek büyüklüğü belirlenir. Daha sonra hata tipleri alt alta yazılır ve hangi hata tipine rastlanırsa karşısına bir işaret konulur. Kontrol edilecek parça sayısı bitince her hata tipi için konulan işaretler toplanır. Red edilen kusurlu parça sayısı bilgi formuna yazılır. Böylece karşılaşılan hata türlerinin dağılımı ve düzeltmenin nereden başlaması gerektiği konusunda fikir yürütülebilir (Dönmez, 2012: 13).

Basit bir yöntem olması nedeniyle hemen her türlü üretim ve süreçte kullanılabilir. Çetele diyagramı, olayların ne kadar sıklıkta tekrarlandığına yanıt vermek için en basit yöntemdir (Aslangiray, 2011: 16).

### **2.2.5. Histogram**

İstatistiksel bir çalışmanın yapılabilmesi için öncelikle veriye ihtiyaç vardır. Ancak sadece verinin olması sürecin yönetilebilirliğini sağlamamaktadır. Güvenli verinin elde edilmesinden sonra en önemli aşama bu verilerin anlamlı ve yorumlanabilir hale getirilmesidir. Yani, işin yönetimi için, verilerin, önemli birer yol gösterici yönetim

aracına dönüştürülmesidir. Veriden yönetim aracına dönüşümü de istatistiksel proses kontrol araçları sağlamaktadır. İstatistiksel proses kontrol araçlarından histogram, kontrol/frekans tablolarının daha görsel ve daha kolay anlaşılmasını sağlamak için bunları grafiksel olarak göstermektedir.

İstatistiksel proses kontrol aracı olan histogram, başlıca üç tipte kullanılmaktadır. Bunlar, normal dağılım gösteren histogram, sağa yatık ve sola yatık histogramlardır. Sağa yatık histogramlarda veriler sağa, sola yatık histogramlarda veriler sola yığılma gösterir (Akarsu, 2012: 33).

Histogram, Fransız istatistikçi A.M. Guerry tarafından geliştirilmiştir (Aslangiray, 2011: 18). Histogramlar genellikle bir olayın oluş sıklığını incelemek, belirlenen zaman aralığında tanımlanan problemin meydana gelme olasılığını belirlemek ve ortaya çıkan dağılım şeklini araştırmak amacıyla kullanılmaktadır. Her histogramda sadece bir tek özellik ölçülmektedir (Yılmaz, 2012: 7).

Histogramlar bize kapsamlı bir değerlendirmeyi ilk bakışta verebilir. Bu bakımdan, histogramlar analizlerde ve değerlendirmelerde çok kıymetli, vazgeçilmez görsel araçlardır. Kalite geliştirme çalışmasında da histogramlar en çok kullanılan teknikler arasında yer alır (Dönmez, 2012: 14).

Histogramlar, geliştirme, iyileştirme çalışmalarında ve spesifikasyonlarla olan ilişkilerin gösterilmesi amacıyla kullanılır. Ayrıca, hata ve sapmalarla ilgili düzensizliklerin araştırılmasında da kullanılır (Akarsu, 2012: 35).

Histogramlar, ölçüm değerlerinin dağılımını gösteren ve bu dağılımın standart limitlerine göre durumunu belirten bir çubuk diyagram kartlarıdır. Histogramda belirli bir ölçümün kendi içerisindeki dağılımı gösterilmektedir (Yılmaz, 2012: 5).

Genel olarak histogram grafiklerinin çiziminde yatay eksen ölçülen değişkenin sınıfını/aralığını, dikey eksen ise her sınıf veya aralığa düşen frekans sayısını veya frekans oranını gösterir.

Histogramların başlıca yararları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Akarsu, 2012: 33):

- Ölçülen değişkene ait verilerin gruplandırılarak kolay yorumlanmasını sağlar.

- Ölçüm sonuçlarının başlangıçta tanımlanan veya tasarlanan değerlere ne kadar uyumlu olduğunu karşılaştırma imkanı sağlar.
- Sorun, hata, sapma veya en sık olan durumun kolaylıkla görülmesini sağlar.
- Elde edilen bilgiler sayesinde, süreçte rol alan karar vericiler için önemli bir yardımcı yönetim aracıdır.
- Diğer istatistiksel yönetim araçlarının kullanılmasında da nereden başlanması gerektiğine yönelik önemli bir yol göstericidir.
- Kolay problemler için uygun olmasıdır.

### 2.2.6. Pareto Analizi

On dokuzuncu yüzyıl iktisatçılarından İtalyan kökemli Vilfredo Pareto'nun adıyla bilinen meşhur "Pareto Teorisi", Joseph M. Juran tarafından problemin esaslarına ve kökenlerine dair bir yaklaşım olarak güncelleştirilmiştir. Bu analiz yöntemi, basit bir yöntem olmanın yanında aynı zamanda veri kütleli içindeki belirli kalemleri seçmek için güçlü bir araçtır. On dokuzuncu yüzyılda yaşayan İtalyan Sosyolog ve Ekonomist Vilfredo Pareto, "bir ülkedeki refahın %80'i o ülkedeki insanların %20'si tarafından sahiplenilir" iktisadi kuralını savunarak; birçok durumda ortaya çıkan sonuçların %80'inin, sebeplerin %20'sine atfedilebileceğinin vurgulanabileceğini de ileri sürer.

Pareto çizelgesi, problem çözme çalışmasının başlangıç noktasını seçmek veya bir problemin temel nedenini belirlemek için, problem ya da koşulların tümünün göreceli önemini göstermek amacıyla kullanılan grafiksel bir araçtır.

- Kalitenin 7 aracından biri olarak ifade edilir.
- Kalite sorunlarının büyük kısmını çözmek için hata kaynaklarının en önemlilerini ortadan kaldırmak yetmektedir. Bundan dolayı sorunların önce ölçülmesi gereklidir.
- Beyin fırtınası sonucu belirlenen önceliklere ilişkin oylama sonuçlarının bir Pareto diyagramına dönüştürülmesi mümkündür.

Sonuçların büyük bir çoğunluğunun, sebeplerin küçük bir yüzdesi yüzünden ortaya çıktığını savunan bir kavramdır. 80/20 kuralı olarak da bilinir. Oluşan sonuçların %80'inin, olası sebeplerin %20'si tarafından oluşturduğu ilkesini savunur.

Pareto diyagramı; kusurları veya diğer verileri en büyük hacimliden en küçük hacimliye doğru gösteren bir çubuk grafik üzerinde, toplam ve birikimli yüzdeleri gösteren bir kırık çizgi grafiğidir.

Pareto diyagramının amacı; ana problemlerin neler olduğunu ve önce hangi problemin çözülmesi gerektiğini bulmaktır. Buna “öncelik yönetimi” denir. Olay sayısı veya toplam para verileri problem çözmede yararlıdır (Halis, 2013: 173 – 174).

### **2.2.7. Serpilme (Dağılım) Diyagramı**

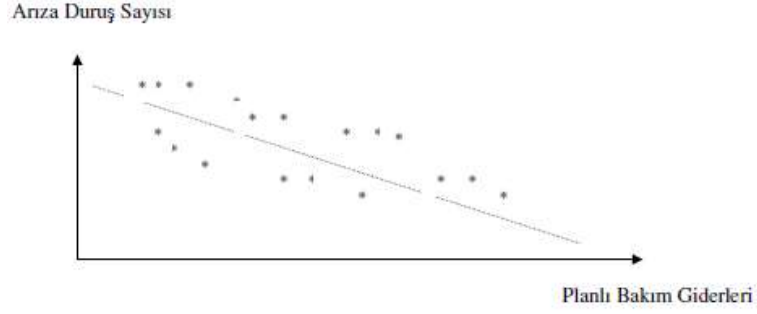
Dağılım ya da serpilme diyagramları, kaliteyi etkileyen ya da iyileştirmeye konu olan iki özellik arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesi esasına dayanır ve hatayı yarattığı düşünülen unsurun, gerçek neden olup olmadığını ortaya çıkarmada kullanılır (Şimşeker ve Ünsalan, 2008: 168).

Dağılım diyagramıyla kalite ekibinin iki değişken arasında gözlemlenen değişiklikler arasında mümkün olan ilişkinin saptanabilmesi ve incelenbilmesi sağlanır. Bağımsız değişkenlere karşılık gelen bağımlı değişkenler şemaya işaretlenir. Diyagrama verileri yerleştirirken dikkat edilecek en önemli husus, bu verilerin alındığı iki değişken arasında makul ve anlamlı bir ilişkinin olmasına dikkat etmektir.

Diyagramın yatay ekseninde genellikle neden olarak değerlendirilecek bağımsız değişken yer alırken, dikey ekseninde bundan etkilendiği düşünülen bağımlı değişken yer alır. Diyagram üzerindeki değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyorsa, iki değişken arasında pozitif bir ilişki, aksi durumlarda da negatif bir ilişki mevcuttur. Diyagramda noktalar çapraz bir çizgiye ne kadar yakınsa değişkenler o kadar yakından ilişkilidir.

Şekil 9’da planlı bakım giderlerinin arıza duruş sayısı ile arasındaki ilişki dağılım diyagramında görülmektedir. Bu iki değişken arasında negatif bir ilişki vardır. Arıza duruş sayısı artış gösterdikçe planlı bakım giderleri azalmaktadır, planlı bakım giderleri arttıkça ise arıza duruş azalmaktadır.

**Şekil 9:** Dağılım (Serpilme) Diyagramı



**Kaynak:** Değerli, 2006: 32

Dağılım diyagramının sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir:

- Üretilen ürünün kalitesini etkileyen herhangi iki özellik arasında ilişki olup olmadığının ortaya çıkarılmasında kullanılırlar.
- İki değişken arasındaki ilişkiyi incelerken, bir değişkenin artması veya azalması diğer değişkeni nasıl etkilediğini bulmada fayda sağlar.
- İki değişkenin ilişkili olduğu teorisini test etmek amacıyla bir değişken değiştiğinde diğer değişkenin durumunu gösterirler.
- Bir değişken, diğerinin sebebi olduğunu ispatlamasa da ilişkinin var olduğunu ve zayıf olduğu yerleri ortaya çıkarır (Tokcan, 2011: 72 – 73).

### 2.2.8. Kontrol Çizelgesi

Sıradan ve özel durumlardan kaynaklanan değişkenlik problemlerini tespit edip, ortaya çıkarmak ve gerekli önlemleri alıp düzeltmek amacıyla kontrol çizelgeleri kullanılır. Sürecin zaman içindeki değişiminin grafik olarak izlenebilmesi, sürece ait kontrol limitlerine göre kontrol dışı bir durum olup olmadığının takibi ve problem ortaya çıkmadan, gerekli uyarılara ulaşarak, faaliyetlerin problemsiz yürütülmesini destekleyen bir veri toplama ve analiz formudur (Şimşeker ve Ünsalan, 2008: 168).

Kontrol çizelgeleri farklı türdeki çıktı değişkenlerinin izlenmesinde kullanılır. En çok imal edilen mal partileri için tekrarlanan aktivitelerin izlenmesinde kullanılmakla birlikte, maliyet ve zaman çizelgesindeki varyansların, hacimlerin, kapsam değişkenliğindeki sıklıkların ve proje yönetim süreçlerinin kontrol altında olup olmadığının belirlenmesine yardımcı olan diğer yönetim sonuçlarının izlenmesinde de kullanılabilirler.

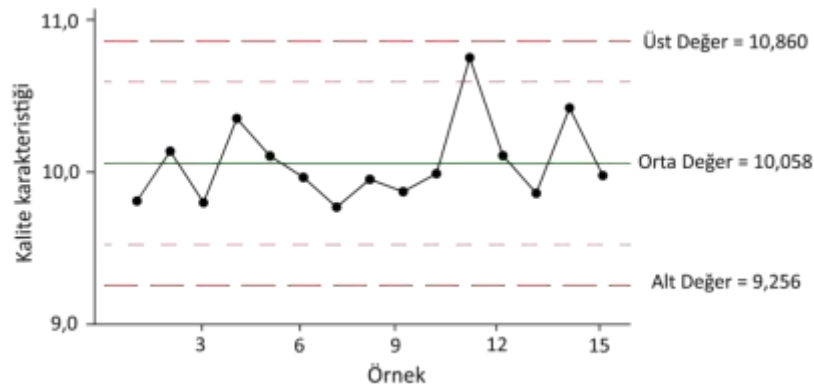
Kontrol çizelgesindeki veri noktalarının dalgalanma değerleri, ani süreç sıçramaları ya da farklılığı kademeli olarak artan bir trend gösterebilir. Bir sürecin çıktısı belli bir süre boyunca izlendiğinde, kontrol çizelgesi; süreç değişikliklerinin uygulanmasının istenen iyileştirmelerle sonuçlanıp sonuçlanmadığının değerlendirilmesine yardımcı olur.

Kontrol çizelgeleri hazırlanırken aşağıdaki adımlar izlenir:

- Her bir kalite özelliği için ayrı kontrol çizelgesi düzenlenir.
- Kalite özellikleri için ölçüm değerleri kaydedilir.
- Hangi tür kontrol çizelgesi hazırlanacağı belirlenir.
- İlgili tablolardan yararlanılarak alt ve üst limitler hesaplanır.
- Ölçeklendirilerek alt ve üst limitler çizelgeye aktarılır. Zamana bağımlı olarak üretimle ilgili ölçümler işaretlenir ve kontrol çizelgesi hazırlanır.
- Kontrol çizelgesinde limit dışı noktalar belirlenerek, sebepleri bulunur, düzeltici ve önleyici faaliyetler uygulanır.

Şekil 10'da bir firmanın zaman içerisindeki kalite karakteristiğinin değişimi görülmektedir. Firma kimi zaman ortalama değerim (OD) üstüne çıkarak üst kontrol limitine (ÜKL) kadar çıkmakta kimi zaman ise alt kontrol limitlerine (AKL) kadar düşebilmektedir (Tokcan, 2011: 74).

**Şekil 10:** Kontrol Diyagramı Örneği



**Kaynak:** Wikipedi – Yedi Kalite Aracı (Erişim: 12.04.2015)

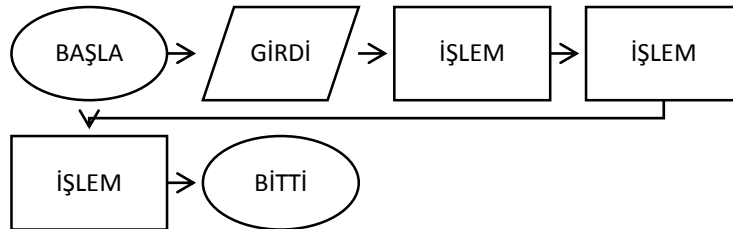
Kontrol çizelgelerinin faydaları aşağıdaki gibidir (Tokcan, 2011: 75):

- İşlerin gidişatına bakarak üretim sürecinde ne tür değişikliklerin gerektiğini belirlerler.
- Herhangi bir proste birbirine benzemeyen değişkenlikleri gözlemekte ihtiyaç duyulurlar.
- Sürecin hem stabilitesini hem de yeterliliğini belirlemede yardımcı olurlar.
- Üründe farklılığa sebep olan ve tespit edilebilen unsurların sebep olduğu değişkenlik sorunlarını ortaya çıkarıp, gerekli önlemleri alarak düzeltmek amacıyla kullanılırlar.
- Düzenli olarak ölçülen herhangi bir değişkenin değerinde, bir problemten kaynaklanan sapmalar olup olmadığını göstermede fayda sağlarlar.
- Süreçte sorun olup olmadığının saptanmasını sağlar, varsa hakkında ipuçları verir.

### 2.2.9. Süreç Akış Şeması

Süreç akış şeması bir mal veya hizmet üretimindeki safhaları, adımları, bunların birbirleriyle ilişkilerini grafiksel olarak göstermek için kullanılır. Böylece bir mamulün ya da bir sürecin oluşumunu aşamalarla birbirini izleyen sıralarda ortaya çıkarır. İnsan veya materyalin fiili ve potansiyel hareketlerinin basit, anlaşılır ve doğru biçimde birbirine eklediğinden son derece yararlı bir araçtır. Akış diyagramlarında ayrıntıları içeren açık ifadeler bulunduğu zaman yapılan işin anlaşılması ve tanımlanması kolaylaşır. Şekil 11’de süreç akış şeması yapısal olarak verilmiştir.

**Şekil 11:** Süreç Akış Şeması



**Kaynak:** Özdemir, 2013: 40

Akış şemaları kullanıldığında;

- Süreçte çalışan kişiler sürecin akışını daha rahat anlar ve sürecin kontrol altında tutulması kolaylaşır.
- Sürecin geliştirilmesi istenen bölümleri daha net olarak tanımlanır.
- Çalışanlar kendilerini sürecin bir parçası olarak görmeye başlarlar. Motivasyon, işi sahiplenme, bölümler arası iletişim artar (Özdemir, 2013: 39 – 40).

### **2.2.10. Ağaç Diyagramı**

Bu diyagram, bir konu ve onun bileşenleri arasındaki ilişkileri göstermek için kullanılır. Başka bir ifade ile ağaç diyagramı, bir hedefe ulaşmayı sağlayan tüm yolları bulmaya yardımcı olan bir araçtır. Sistemik olarak bir konuyu bileşenlerine ayırır. Beyin fırtınası ile üretilmiş ve ilişkilendirme diyagramı çizilmiş veya kümelenmiş fikirler, mantıksal ve sıralı bağlantıları görmek amacıyla ağaç diyagramı şeklinde gösterilebilir. Ulaşılabilecek amaç ile uygulanacak yollar arasındaki ilişkileri kurarak açıklığa kavuşturur, böylece çok iyi tanımlanmış ve uygulanabilir bir eylem planı hazırlanmasını sağlar. Bu araç planlama ve problem çözme amacıyla kullanılır.

Ağaç diyagramının oluşturulmasıyla ilgili prosedür şöyledir:

Önce çalışılacak konu basit ve açık olarak belirlenir. Konunun temel kategorileri tanımlanır. Sol taraftaki kutu içine konu yazılır ve diyagramda temel kategoriler yan yana sağa doğru adlandırılır.

Temel kategorilerin her biri için bileşen elemanlar ve alt elemanlar tanımlanır. Her bir temel kategori için, bileşen elemanlar ve alt elemanlar yan yana sağa doğru adlandırılır. Sıra ve mantık olarak boşluk bırakmamak için diyagram gözden geçirilir.

Bu teknik yatay organizasyon tablosuna benzeyip, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken her görev ve metodu sistemik olarak belirler. Bu iyi yapılmış işlem, en genel amacı yapılması gerekli pratik basamaklara dönüştürmektedir. Ayrıca akış diyagramlarını, menkul kıymetleri analiz etme tekniği olarak kullanılan diyagram teknik analizde de kullanılabilir. Bunun için belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken görev, metodların sistemik olarak belirlemede yardımcı olacak bir alternatif yöntem olarak kullanılmalıdır.



Ağaç diyagramı, neyin tanımlanması, bunun nasıl yapılacağı ve bu amaçlarla yöntemler arasındaki ilişkinin tam olarak anlaşılması gerektiğinde zorunlu hale gelir. İyi tanımlanmış ihtiyaçları operasyonel özelliklere çevirme ihtiyacı hissedildiğinde kullanılır (Ertuğrul, 2006: 276).

Bir problemin bütün olası sebeplerinin keşfedilmesinde bu kullanım, neden – sonuç diyagramına en yakın olanıdır. Örneğin, yüksek kademe yönetiminin, devamlı geliştirme çabasını desteklememe sebeplerini ortaya çıkarabilir. Konuyla ilgili önemli diğer bir nokta ise şudur; en yaygın kullanımda “Ağaç Diyagramı” kavramsal olarak neden – sonuç diyagramlarına benzer, açık ve çizgisel yapısı dolayısıyla anlaşılması kolay bulunur.

Geniş bir organizasyonel amaç doğrultusunda tamamlanması gereken ilk görevi tespit etme ihtiyacında kullanılır. Örneğin, ağaç diyagramının niye tamamlandığını ve diyagramda neden önemli eksiklikler olduğunu bilmek, kalite geliştirme koordinatörüne yardımcı olur.

Tartışılan konu yeterince karmaşık ve çözüm için yeterli zaman varsa kullanılır. Örneğin, ağaç diyagramı özellikle üretim hattının kapanmasına yol açan ürün kirlenmesiyle ilgilenmede yardımcı olur. Olayın tekrarlanmasını engellemek için kullanılmasına rağmen geçici tedbirlerle ilgili olarak karar verilmesine yardımcı olmaz.

Ayrıca, bu tekniğin istenilen amaca ulaşılabilmesi için başarılması gereken faaliyetlerin sıralanmasının sistematik bir şekilde planlamasında bu sistem kullanılır. Bununla birlikte emniyet altında problemin oluşmasına yardımcı olan bütün faktörlerin belirlenmesinde de kullanılır. Kullanıcının işler arasındaki mantıklı bağlantıyı sınamasını sağlaması, bu metodun en kuvvetli yanlarından biri olduğu söylenebilir. Bu diyagram, her bir adımı düzgün bir şekilde belirterek, başlangıçtan sona kadar göstermektedir (Ertuğrul, 2006: 277).

### **2.2.11. Kıyaslama (Benchmarking)**

Ölçümlerde referans alınacak nokta anlamına gelen “benchmark” sabit bir nokta veya bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan bir işaret olarak da ifade edilmektedir. Türkçe’de, Benchmarking kavramının karşılığı olarak genellikle “Kıyaslama” veya “Örneklendirme” sözcükleri kullanılmaktadır.

Kıyaslama, işletmelerin rekabet gücünü arttırmak amacıyla, daha iyi performansa sahip başka işletmelerin, iş süreçlerinde uyguladıkları teknikleri incelemesi, kendi iş süreçleri ile kıyaslaması ve bu kıyaslamadan elde ettiği bilgileri kendi işletmesinde uygulaması anlamına gelmektedir. Rekabet ve avantajı sağlayan, işletme içi süreçleri rakiplerle karşılaştıran sürekli bir ölçüm metodu olan “Kıyaslama” sürekli öğrenmeyi sağlamak için araştırma yapmak olarak da tanımlanır.

Koçel’e göre “Kıyaslama çalışması müşteri tatminini ve kaliteyi iyileştirebilmek için sistematik bir şekilde yapılmalıdır. Öncelikle, bu çalışmayı yapacak kuruluş sektördeki en başarılı kuruluşu belirleyip çalışmasına dahil etmelidir. Ancak, çalışmaya dahil olacak kuruluşlar belirlenirken, farklı dallardaki kuruluşların birbirinden çok şey öğrenebileceği unutulmamalı, bu sebeple de kıyaslama sadece yan sektör kuruluşlarıyla sınırlandırılmamalıdır” (Koçel, 1998, 295).

Kıyaslama, bir kuruluşun sektöründe en iyi olmak amacıyla kendisiyle aynı veya benzer süreçlere sahip bölüm ya da kuruluşlarla birlikte çalışarak gelişime açık yönlerini belirleyip bunun için izlemesi gereken yolla ilgili ders çıkaracağı sürekli bir çalışmadır. Kıyaslama, ayakta kalmaya çalışan işletmelerin tüm sorunlarına çözüm bulan, çalışan sayısını azaltıp verimi arttıran, yaratıcılık gerektirmeden kullanılacak bir kılavuz veya uzun süre etkisini sürdürecekteki seferlik bir proje değildir.

Kıyaslama, müşteri isteklerini karşılamanın ötesinde müşteri beklentilerini anlayıp bunları karşılayabilmek için gerekli iyileştirmelerin belirlenip uygulanmasını sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemle kuruluşlar mevcut süreçleri iyileştirecek uygulamaları belirleyip bunları kendilerine adapte etmenin yollarını araştırırlar (Aksoy, 2013: 13 – 14).

Benchmarking, süreçler ve uygulamalarla ilgilidir. Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlamada kullanılır. Benchmarking sürekli gelişimi temel alır. Bundan dolayı atılımcı, olumlu bir yaklaşımdır. Ayrıca uygulamaya yönelik olduğu gibi yalnızca en iyi uygulamaya dönüktür. Benchmarking; taraflar arasında ortak ve bir anlamda kazan kazan esasına dayanır. Benchmarking dışa dönük bir bakış açısı geliştirebilme sürecidir. Yönetici yaptığı yatırımın geleceğini (pozitif, negatif, tarafsız) Benchmarking ile öğrenir. Benchmarking dinamik bir süreçtir, değerli ve güncel bilgiler edinilebilen bir araştırma sürecidir. Yeni fikirler edinmek için; faydacı bir çalışma ve başkalarından öğrenme sürecidir. Benchmarking, zaman, yoğun çalışma ve disiplin gerektiren bir süreçtir. Her

türden kuruluşun faaliyetini geliştirmeye yarayacak bilgileri sağlayan güçlü ve uygun bir yönetsel araçtır.

- **Belirlilik:** Benchmarking'in kapsamı tümüyle belirlenmelidir.
- **Ölçülebilirlik:** Benchmarking'in temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçmek mümkündür.
- **Uygunluk:** Benchmarking, yönetimin yatırım tarzına uygun olmalıdır.

Benchmarking'in amacı; "başarının sırrı"nı keşfetmektir. Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak ve kurum kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek, aynı zamanda kuruluşun stratejik bir şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Benchmarking; maliyetleri minimize etmek, çalışanları motive etmek, zaman ve para transferini sağlamakla birlikte en üstün uygulamaların gerçekleştirilmesi, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesini de amaçlamaktadır. Benchmarking'de ilerlemek temel hedeftir. Hoşcan'ın Benchmarking'in amaçlarını incelerken ifade ettiği gibi, mukayese, herhangi bir gelişmeye neden olmazsa Benchmarking değildir.

Benchmarking kuruluşların;

- Kendi performanslarını çok iyi tanımalarını,
- Dünya çapındaki en iyi uygulamalardan haberdar olmalarını,
- Başarılı sonuçları incelemelerini,
- Bu sonuca ulaşmak için plan yapmalarını,
- Bu planları uygulamaya koymalarını,
- Sonuçlarını izlemelerini ve değerlendirmelerini gerektirir (Kurtaran, 2011: 14 – 15).

**Tablo 9:** Kıyaslama Uygulanmasının ve Uygulanmamasının Farkı

Kriter	Uygulamayan Firma	Uygulayan Firma
Müşteri İsteklerinin Belirlenmesi	İhtiyaçları belirlemede geçmişe bağlı kalır, yenilikçi istekleri karşılayamaz. Müşteri isteklerini belirlerken daha çok sezgisel verileri kullanır. Yeni uygulamalara uyum sağlaması zordur.	Piyasa gerçeklerinin ve bundan kaynaklanan müşteri ihtiyaçlarının farkındadır. Objektif değerlendirmeler yapar. Yeni uygulamalara uyum sağlamada yüksek performans gösterir.

<b>Etkin Amaçlar ve Hedefler Belirleme</b>	Dış gözlem eksikliğinden dolayı gelişim amaçlayan hedefler belirleyemez. Aksiyon planları tepkiseldir, anlık ihtiyaçlara cevap vermeyi amaçlar. Geri kalmış endüstrileri uygular. İşletmenin geçmişini baz alarak rutin artışlar hedefler.	Denenmemiş yöntemler incelenerek hedefler oluşturulur. Gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirler. Aktif bir çalışma ve öğrenme etkinliği gerektiren hedefler oluşturur. Endüstride öncülük gerektiren hedefler koyar.
<b>Verimlilikte Doğru Ölçütler Geliştirme</b>	Geçici projeler uygular. Avantaj ve dezavantajları belirlenmemiş ölçütler kullanır. En kolay yolu izleme eğilimindedir.	Gerçek sorunları belirleme ve çözme eğilimindedir. Eksikleri belirleyen kriterler kullanılır. En iyi endüstriyel uygulamaları belirler.
<b>Rekabetçilik</b>	Rakipler ve uygulamalarıyla ilgilenmez. Sürecin yarattığı zorunluluklar doğrultusunda değişime uğrar. Yeni ve rekabetçi uygulamalar konusunda düşük katılıma sahiptir.	Güvenilirliği kanıtlanmış uygulama ve teknolojileri çok hızlı bir şekilde uygulayarak iyileştirir. Yeni ve rekabetçi uygulamalar konusunda yüksek katılıma sahiptir.
<b>Endüstride En İyi Uygulamalar</b>	Endüstrideki uygulamaları inceleyerek elde ettiği çözüm miktarı oldukça azdır. Endüstriyel ilerleme amaçlanmaz. Rakibi yakalama çabası içindedir.	Yeni çekim merkezleri ve teknolojiler üzerine araştırmalar yapar. Çok seçeneğe sahiptir. İş uygulamasında atılım amaçlar. Üstün performans gösterir.

**Kaynak:** Aksoy, 2013: 16

Kıyaslama (Benchmarking) uygulanırken izlenecek adımları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Aksoy, 2013: 17 – 18):

- Kıyaslamada öncelikle, kıyaslanmanın konusu belirlenmelidir. Konu belirlenirken ilgili sürecin kritik başarı faktörleri tespit edilmeli ve bunların kurumlar içindeki işleyişleri incelenmelidir. Kıyaslama çalışmasının konusunun belirlenmesi, kritik başarı faktörlerinin incelenmesi ve hangilerinin uygulamaya dahil edileceğinin tespit edilmesi ile mümkün olur. Ürün özellikleri, hizmet, ürün kalitesi ve hammadde olarak örneklenebilecek kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi, çalışmanın başarısını etkileyen en önemli aşamalarından biridir. Burada önemli olan müşteri memnuniyetini etkileyen süreçleri belirlemek ve kıyaslama çalışmasının konusunu bu yönde belirlemektir.

- Kıyaslama konusu belirlendikten sonra kıyaslama yapılacak süreç tanımlanır. Burada süreci oluşturan tüm basamakların tanımlanması, süreçten faydalanan iç ve dış müşterilerin belirlenmesi, her bir sürecin etkilediği teknik karakteristiklerin tespit edilmesi gerekir. Kıyaslama çalışmasına dahil edilecek süreçlerin belirlenmesi ve incelenebilmeleri için öncelikle süreçlerle ilgili araştırma yapılmalıdır. Araştırma literatür taraması, uzman görüşlerine başvurulması, yerinde inceleme veya sürece dahil çalışanlara uygulanacak anketlerle yapılabilir. Burada önemli olan müşteri istek ve ihtiyaçlarını ve bunları etkileyen süreçleri belirlemektir. Aynı zamanda bu süreçlerde kıyas ortaklarının ne seviyede başarılı olduklarının tespit edilmesi gerekir.
- Kıyaslamaya dahil edilecek süreçler ürün ve hizmet, iş süreçleri, destek birimleri ve bunların süreçleri, kıyaslama yapılacak kuruluşların performansları ve uygulanması düşünülen planlar şeklinde sıralanabilir. Kıyaslama çalışması kapsamında incelenecek her bir süreci yürüten ekipler ve bu ekiplerin çalışma takvimindeki yerleri de belirlenmelidir.
- Kıyaslama çalışmasında sonraki adım kıyaslama ortağının seçimidir. Kıyaslama konusuna bağlı olarak kıyaslanacak kuruluş sayısı fazla olabilir, bu noktada her aşama için doğru bir kıyaslama yapabilmek amacıyla her bir kıyas ortağının iş süreçlerinin incelenmesi ve benzer süreçlere sahip kuruluşlar arasında kıyaslama çalışmasının yapılması gerekir. Kıyas ortağı, incelenen süreçlerde daha iyi performans gösteren ve bilgilerini paylaşmaya açık bir kuruluş olmalıdır. Kıyaslama çalışmasının yapılacağı kıyas ortağı aynı sektörden olabileceği gibi benzer süreçlere sahip farklı sektörden kuruluşlar da olabilir. Kıyas ortağı olan kuruluşlar, müşteri memnuniyeti açısından daha başarılı oldukları süreçlerde diğerlerine örnek teşkil etmeli ve bilgi paylaşımına olanak vermelidirler. Kıyas ortaklarından iş süreçleri ile ilgili bilgi toplamak için anket çalışması, telefon görüşmesi, yerinde ziyaret gibi yöntemler kullanılabilir.
- Kıyaslama yapılacak süreçler belirlendikten sonra bu süreçlerin detaylarının, içerdiği aşamaların ve sürecin iç ve dış müşterilerinin tanımlanması gerekir. Bunlar belirlendikten sonra sürece ait kritik başarı faktörleri sıralanmalıdır. Ürün kalitesi, hizmet, hammadde ve dağıtım gibi unsurlar kritik başarı faktörlerine

örnek olarak gösterilebilir. Kıyaslamaya dahil edilecek süreçler ürün ve hizmetler, iş süreçleri, destek birimleri, kuruluşun performansı ve kuruluşu ait uzun vadeli planlar şeklinde sıralanabilir. Kıyaslama çalışmasıyla kıyaslanacak sürecin detaylı olarak incelenmesi ve kıyas ortağının seçilmesinin ardından bu süreçler için her iki kıyas ortağının da şu anki seviyeleri incelenmeli ve her bir süreç için hedef belirlenmelidir. Hedef belirlenirken, bunun ulaşılabilir olmasına, hedefin sonuç odaklı olmasına ve uygulanabilir olmasına dikkat edilmelidir.

### **2.2.12. Kuvvet/Güç Alanı Analizi**

Bu analiz yapılması gereken değişikliklere yardım eden veya engel olmayı sağlayan kuvvetleri tanımlamada kullanılan bir tekniktir. Değişiklik ve ilerlemenin önündeki engellerin nasıl aşılacağını planlamaya yardım eder. Ayrıca değişimin başarıya ulaşması için ortaya çıkan sorunların ve güçlüklerin ölçülebilmesini sağlar.

Süreç, istenen gelişme değişikliğini tarif eden, amaçları ve cevabı açıklayan bir takım ile başlar. Bu yöntemde pozitif destekleyici kuvvetler ve uygun olmayan negatif engelleyici kuvvetlerle ilgilenilir. Engelleyici kuvvetleri azaltmak ve destekleyici kuvvetleri arttırmak için bilgiler değerlendirilir ve bir eylem planı hazırlanır. Önceden tayin edilmiş kriterleri kullanarak iki faktörden en önemli olana karar vermek kolaydır.

Kuvvet alanı analizinin temel adımları aşağıdaki gibidir:

- Analiz edilecek problem veya hedef tanımlanır.
- Problem üzerinde etkisi olan kuvvetler listelenir. Listelemeye beyin fırtınası gibi fikir oluşturma tekniği kullanılabilir.
- Ağırlıklı olan ve öncelikli problemler listede gösterilir. Yüksek etkiye sahip olan güçlere daha çok ağırlık verilir.
- Negatif kuvvetlerin azaltılması denenir ve problemi çözmek için pozitif kuvvetler azami dereceye çıkartılır.

Tablo 10'da organizasyonda toplam kalite yönetimini uygulayan bir üst yönetim takımının oluşturduğu kuvvet alanı analizi gösterilmektedir (Tokcan, 2011: 86 – 87).

**Tablo 10:** Kuvvet/Güç Alanı Analizi Örneği

<b>DESTEKLEYİCİ KUVVETLER</b>		<b>ÖNLEYİCİ KUVVETLER</b>
Müşterilerin yeni ürün talebi	<b>Bir Firmanın Tüm Üretim Ekipmanlarını Yenileme</b>	Çalışanların Fazla Mesai Zamanlarının Kısalması
Gelişmiş üretim hızı		Personelin Yeni Teknolojilere Direnç Göstermesi
Kısa eğitim süreleri		Çevresel Etkiler
Düşük bakım maliyetleri		Maliyet
		Kesinti

**Kaynak:** Force Field Analysis (Erişim: 19.04.2015)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DENİZLİ TİCARET ODASI'NDA SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMASI

#### 3.1. Denizli Ticaret Odası Hakkında Genel Bilgiler

##### 3.1.1. Denizli Ticaret Odası'nın Tanıtımı

Türkiye'de önemli bir yere sahip olan Denizli, geçmişi üç bin yıl geriye dayanan dokumacılık, dericilik vb. başta olmak üzere mesleki faaliyetlerin geliştiği bir merkez olarak tanınsa da demircilik, bakırcılık, şekerlik, unculuk, değirmencilik iş kollarını da tarihin her devrinde barındıran, ahilik sistemi sayesinde ahlaklı, dürüst, ilkeli, çıraklık aşamasından geçerek iş hayatına başlayan zanaatkarlarıyla da tanınan bir merkez olarak tarihteki yerini almıştır. 1926 yılında kurulan Denizli Ticaret Odası da ilk kurulan Oda'lar arasında yer almasıyla, Türkiye sosyoekonomik yapısı içinde önemli bir yere sahiptir.

Denizli Ticaret Odası Denizli iş âlemine rehberlik etmek amacıyla, tabi olunan 5174 Sayılı Yasa ile üstlenilen görevlerinin yanı sıra, Denizli ilinde, ilin ekonomik hayatını direkt ve endirekt olarak etkilemesi muhtemel tüm konularda yaşanabilecek gelişmelere önem vermektedir.

Bugün dünyada ülkelerin dışında şehirlerin dahi rekabet ettiği bir dönemde, Denizli ilinin gelişmesi ve AR – GE ve markalaşma alanlarında mesafe katetmesi için yeni fikirler ve projeler üretilmesine dönük olarak girişilen çalışmalara destek olunması da Denizli Ticaret Odası'nın öncelikleri arasında yer almaktadır.

Denizli Ticaret Odası, 15.000 üyesi, yaklaşık 100 alt meslek dalını bünyesinde barındıran 30 ana meslek komitesi, 71 üyeden oluşan Oda Meclisi, 11 kişiden müteşekkil Yönetimi, ve 46 çalışanıyla belirli bir düzen içinde bilgi, hizmet ve çözümler üretmenin gayreti içinde çalışmalar yürütmektedir. 89 yıllık tarihi geçmişiyle bir anlamda Cumhuriyet ile yaşıt diyebileceğimiz DTO'nun başta gelen görevi Türkiye ve Denizli'ye hizmet olarak ifade edilmektedir.

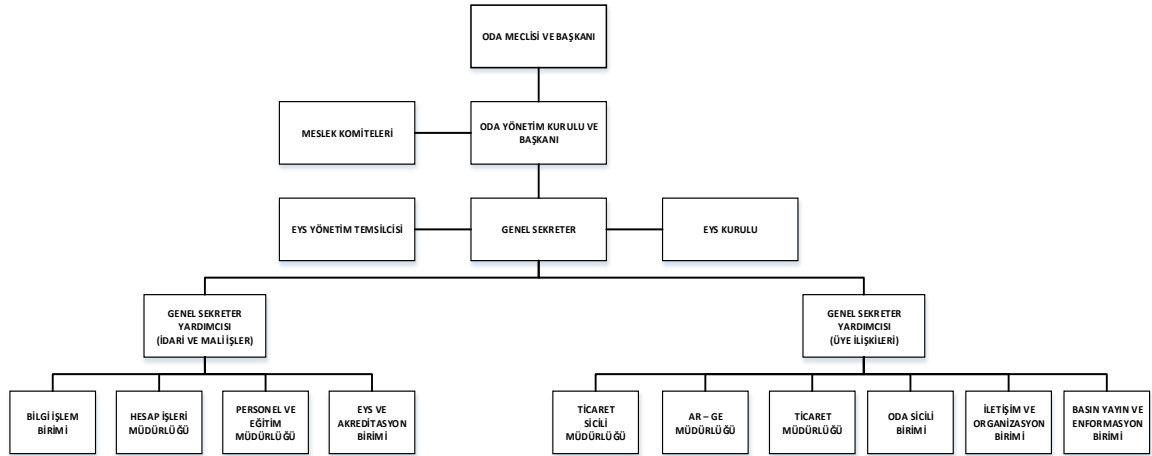
Üstlendiği görevler 5174 Sayılı Kanun ile belirlenmiş bulunan ve üye merkezli yönetim felsefesi vizyonuna sahip bulunan DTO, Denizli ilinde sosyoekonomik hayatı direkt ya da endirekt olarak etkilemesi muhtemel her olay ve gelişmenin üzerinde önemle durmakta, aslında adı Denizli olan her konu ve olayla yakından ilgilenmenin gayreti



içindedir. Tüketici beklentilerine uygun davranma, üretim teknolojilerinde, ulaşımda ve iletişim alanlarında, tanıtım ve satış biçimlerinde ortaya çıkan gelişmelerin en kısa zaman içinde öğrenilip adapte olunması ve bu yönden ihtiyacı hissedilen bilginin; İl’de, Bölge’de ve Ülke’nin tamamında uygulanması lazım gelen politikaların belirlenmesinde olumlu yönde katkıda sunmak ve yardımda bulunmak DTO’nun hizmet felsefesinin kapsamını oluşturmaktadır.

Denizli Ticaret Odası, 2006 yılında Entegre Yönetim Sistemi Belgesi almıştır. Bunlar ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, Çevre Yönetim Sistemi ve İş Sağlığı ve İş Güvenliği belgeleridir. Denizli Ticaret Odası ayrıca 2006 yılında başlamış olduğu TOBB Akreditasyon Sistemi çalışmalarında bugün itibari ile A Seviye Oda olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

### 3.1.2. Denizli Ticaret Odası’nın Organizasyon Şeması



Şekil 12: DTO Organizasyon Şeması

### 3.1.3. Denizli Ticaret Odası’nın Birimleri

#### 3.1.3.1. Genel Sekreterlik Birimi

5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Yasası ve bu Yasa ışığında yürürlüğe konulan ikincil mevzuat ışığında görev icra eden DTO Genel Sekreteri ve Yardımcıları’ndan müteşekkil DTO Genel Sekreterlik Bölümü Oda

çalışanlarının çalışmalarının takibi ve denetimi, çalışanların verimli şekilde çalışmalarını için lüzumlu teşvik ve özendirme, çalışma şevkinin yaratılması hususunda çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

DTO Genel Sekreteri, DTO çalışanlarının disiplin ve sicil yetkilisidir. DTO Genel Sekreteri ayrıca;

- DTO'nun mali, idari uygulamaları ile Personel ve Yazı İşleri'nin düzenlenmesi, DTO tarafından hazırlanmakta bulunan düzenleme ve onay işlerinin aksamadan devamı,
- DTO organlarının toplantılarının gündemlerine dair hazırlık çalışmalarının icrası, çağrı davetiyeleri ile birlikte toplantıya ilişkin gündemin organ üyelerine ulaştırılması toplantılara katılım sağlanması, tutanakların yazılması, karar özetinin, katılanlara ilişkin belgelerin, hazırun cetvelinin ve devam bilgilerine ilişkin belge ve devam çizelgelerinin tanzimi ve saklanması,
- Organların kararlarının izlenmesi ve sonuçlandırılması ile karar gereğinin süresinde yerine getirilmesi,
- Kanun ve bağlı ikincil mevzuatlar gereği, re'sen yapılan giderlerin Oda Yönetimi'nin tasdikine sunulması ve haftalık giderler ile ilgili Oda Yönetim Kurulu'na bilgi sunulması ve onaylatılması,
- Aylık mizan ve aktarma isteklerinin hazırlanması, oda bütçe taslağının, gelir cetvelinin, kesin mizanın ve kesin hesabın hazırlanarak, Oda Yönetimi'nin bilgi tetkikine sunulması,
- Oda Meclisi'nin bilgi, tetkik ve onayına sunulmak için Oda Yönetim Kurulu tarafından tanzim edilen, DTO'nun bir yıllık faaliyetleri ile Bölge'nin ekonomik ve sanayi durumu ile ilgili olarak yıllık faaliyet raporunun hazırlanması,
- Odanın üye kayıtlarının tanzim ve takibi, güncellenmesi, terkinin ile ilgili iş ve işlemlerin Kanun ve ilgili olarak alınan Organ kararlarına istinaden uygulanması,
- Stratejik Plana istinaden DTO'nun belirlenmiş politikaları ve amaçlarını TS – EN – ISO 9001 Kalite, TS – EN – ISO14001 Çevre ve TS – 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği sistemlerinin, EYS Sistemi ve Akreditasyon şartları ve dokümanlara uygun şekilde uygulanması,
- DTO'nun kuruluş politikasına uyumlu şekilde her türlü mali, idari, ticari iş ve işlemlerinin yürütülmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi,

- EYS'ye istinaden düzeltici ve önleyici faaliyetlerin izlenmesi,
- DTO'nun belirli zamanlar için düzenlemiş bulunduğu basın/yayın faaliyetlerinin tanzim edilmesi ve yürütülmesi,
- Oda Yönetim Kurulu tarafından verilen diğer görev, yetki ve sorumlulukların yerine getirilmesi vb. kanuni görevleri yürütmektedir<sup>1</sup>.

### 3.1.3.2. Hesap İşleri Birimi

5174 Sayılı Yasa, Oda Muamelat ve Odalar Borsalar Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'ne istinaden DTO'nun mali, finansal işlerini uygulayan Bölüm;

- Oda kayıt ücreti ve yıllık aidat tarifesi ile hizmetler karşılığı alınan ücretlere ilişkin tarife, Oda stratejik planı ve Oda iş programı hükümleri ve fayda/maliyet unsurları dikkate alınarak DTO'nun muvakkat taslak bütçesinin tanzimi ve Oda Genel Sekreterlik'ine verilmesi,
- Oda'nın hesap ve kayıtlarının bütçe hedefleri ve alınan organ kararlarına uygun şekilde izlenmesi, tahakkuk işlemleri ve tahsilatların kanun ve diğer ikincil mevzuatlara uygun şekilde yapılması ve idaresi,
- Giderlerin, 5174 Sayılı Kanun ve bağlı Yönetmelikler'de açıklanan miktar ve oranlarda ve müsbet evraka dayalı olarak yapılması ve idaresi,
- DTO'nun gelirlerinin gereken azami dikkat gösterilerek etkin ve verimli olarak nemalandırılıp, banka kayıtlarının etkin şekilde izlenmesi, güncel şekilde tutulması,
- Haftalık gider raporları ve aylık geçici mizanlar, bütçe gerçekleşmesine ait mukayese cetveli, analiz raporu ve diğer mali tablolar, risk analiz raporları vb. mali belge ve bilgilerin içinde yer aldığı raporların tanzimi ve Oda Genel Sekreteri'ne sunulması, gerekli hallerde Oda Meclisi, Yönetim Kurulu ve ilgili komisyonların bu konuda bilgilendirilmesi,
- Oda çalışanlarının aylık ücret ve diğer hakedişlerinin kanuna uygun şekilde tahakkuku ve ödemesi,

---

<sup>1</sup> Denizli Ticaret Odası, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) Arşivi: *Birim Tanıtımları*, Denizli, 2014, s.1 – 2.

- İstenmesi halinde Oda üyelerinin kapasite ve ekspertiz raporlarının yapılması, iş makinesi kayıt işlemlerin yerine getirilmesi vb. görevler yapılmaktadır<sup>2</sup>.

### **3.1.3.3. Etüt – Araştırma ve AR - GE Birimi**

- DTO'nun yıllık yayınları arasında yer alan “Ekonomik Yönü ile Denizli” adlı iktisadi raporun hazırlanması için dökümanların hazırlanması,
- Bazı bakanlıklar ve bağlı birimleri ve TOBB ile diğer kurum – kuruluşlardan Oda'ya gönderilen, muhtelif sektörleri ilgilendiren duyuru, emir gibi belgeler ve bilgilerin ilgililerine ulaştırılması,
- Oda'nın diğer şubelerinden aylık faaliyet detaylarının alınmak suretiyle gereken ölçme/değerlendirme işleminden sonra Genel Sekreterlik Birimi'ne intikalini sağlamak,
- Yine, Oda Meslek Komiteleri'nden gelen talepler, görüşler, önerilere istinaden gereken araştırmanın yapılması, buna ilişkin raporların tanzimi işlerini yerine getirerek Oda Genel Sekreterlik makamına ve oradan da Oda Yönetim Kuruluna sunulması,
- Karayolu ile eşya taşıma işlerinde kullanılan “K1 – K2 – K3” türü taşıma belgelerinin düzenlenmesi ve araçların kayıt işlemlerinin düzenli olarak takibi işleri gerçekleştirilmektedir<sup>3</sup>.

### **3.1.3.4. Ticaret Sicili Birimi**

- Gerçek ve tüzel kişilerin sicile kayıt işlemlerinin Türk Ticaret Kanunu, Ticaret Sicili Yönetmeliği ve diğer Kanun hükümlerine göre yürütülmesi,
- Oda'nın üyelerinin sicil dosyalarının oluşturulmuş olan dijital arşiv sistemine kaydedilmesi, değişikliklerin izlenmesi ve gereğinin yapılması, saklanması,
- Oda üyelerine ait her türlü tescil ve kayıt işlemlerinin zamanında ve etkin bir biçimde yürütülmesi,

---

<sup>2</sup> Denizli Ticaret Odası, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) Arşivi, s.2 – 3.

<sup>3</sup> Denizli Ticaret Odası, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) Arşivi, s.3.

- Yargı mercileri başta olmak üzere, her türlü kurum ve kuruluşlardan gelen bilgi ve belge taleplerinin zamanında karşılanması görevleri bu birim tarafından yürütülmektedir<sup>4</sup>.

### **3.1.3.5. Basın ve Halkla İlişkiler Birimi**

- DTO'nun aylık yayınladığı "DTO Gazetesi", "DTO Dergisi"nin hazırlanması, Oda üyeleri ve iş alemleri mensuplarına ulaştırılması,
- Oda üyelerine yönelik duyuruların, basın bültenlerinin belirlenerek Oda Yönetim Kurulu'na sunulması,
- Oda'nın yayın organlarından biri olan Ekonomik Rapor ile ilgili olarak her yılın sonunda resmi ve özel kurum ve kuruluşlara lazım gelen yazıların yazılması, yıl boyunca yapılan çalışmaların sıralanması, elde edilen bilgilerin elektronik ortama aktarılması ve bunların kitap formatında basıma hazırlanması, gereken araştırmaların gerçekleştirilmesi ve üyelerden fiyat teklifi alınması, basımı sağlanarak dağıtılması,
- Tüm Oda faaliyetlerinin takibi, izlenmesi ve bunun medya vasıtasıyla kamuoyuna duyurulması,
- Oda Yönetim Kurulu'nun taleplerine istinaden basın toplantılarının organize edilmesi,
- Oda Başkanı'nın ve diğer yöneticilerin medyada yer alması gereken yazılarının hazırlanması, bilgi edinme başvurularının alınması, incelenmesi, cevaplanması,
- Oda İletişim ve Organizasyon Şubesi ile beraber, DTO'nun gerçekleştirdiği faaliyetleri derleyerek her yılın bitiminde DTO çalışma raporu hazırlanarak Oda Genel Sekreterlik Birimi'ne sunulması,
- Oda'nın faaliyetlerinin yazılı basında çıkan haberlerinin derlenerek bunların arşivlenmesi, saklanması, Oda Websitesi'nde yayımı, yazılı ve görsel basında yayımlanmak için her türden ilanların hazırlanması ve basın kuruluşlarına intikal ettirilmesi ve Oda Yönetim Kurulu ve Oda Genel Sekreterlik Birimi'nce verilen diğer görevler yerine getirilmektedir<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Denizli Ticaret Odası, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) Arşivi, s.3 – 4.

<sup>5</sup> Denizli Ticaret Odası, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) Arşivi, s.4.

### **3.1.3.6. Oda Sicili Birimi**

- DTO'ya kaydı gereken gerçek ve tüzel kişilerin kayıt işlemlerinin düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi, yasa ve diğer mevzuatlara uygun bir şekilde Oda üyelerinin kayıtlarının ilgili Bakanlık ve TOBB veri tabanı ile koordineli bir şekilde elektronik ortamda izlenmesi, güncellenmesi, detaylı listelerin hazırlanması ve ilgili makama sunulması,
- Ticaret Sicili Birimi ile koordinasyon içinde çalışılarak üyelerin sicil dosyalarının düzenlenmesi ve düzenli şekilde saklanması,
- 5174 Sayılı Yasa'nın 10'uncu maddesi hükmüne her senenin Ocak ayı içinde, bulunan yıldan önceki iki yıldan itibaren adres ve durumları tespit edilemeyenler ile bu zaman süresince Oda'ya aidat ödememiş olan üyelerin belirlenmesi, Genel Sekreterlik'e bildirilmesi, Oda Yönetim Kurulu kararı ile meslek grupları ve seçmen listelerinden silinmiş olan üyelerin takibi, iki yıl içinde adres ve durumlarını bildirenler ile borçlarının tamamını ödedikleri için Oda Yönetim Kurulu kararıyla askıdan indirilen üyelerin tekrar Oda meslek gruplarına ve seçmen listelerine kayıtlarının gerçekleştirilmesi,
- 5174 Sayılı Yasa'nın 12'nci maddesi gereğince, Kanun'un 26'ncı maddesinde yer alan Oda Sicili kayıt sureti, Oda faaliyet belgesi, Oda imza sirküleri, Oda ihale belgesi gibi her türlü belgenin düzenlenmesi ve tasdiki,
- Oda üyelerinin SGK ile olan ilişkilerinin izlenmesi, düzenleme, izin ve tasdik işlemlerinin yapılması,
- Oda üyelerinin durumlarında meydana gelen değişiklikleri izleyerek güncellemelerinin yapılması, üye kayıtları ile ilgili istatistiklerin hazırlanması ve ilgili birimlere iletilmesi,
- Oda üyelerinin durumlarında meydana gelen her türlü yasal değişikliklerin dosyalarında takibi ve saklanması işlemleri bu birim tarafından yürütülür<sup>6</sup>.

### **3.1.3.7. İletişim ve Organizasyon Birimi**

- DTO'nun kuruluş ve faaliyet amaçlarına uygun şekilde Oda kurumsal kimliğinin Oda dışında içselleştirilmesi, görünürlüğü, ve bilinirliğini sağlayıcı iletişim

---

<sup>6</sup> Denizli Ticaret Odası, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) Arşivi, s.5.

stratejilerinin geliştirilmesi ve bu çerçevede etkinlikler düzenlenmesi, bunun değerlendirilmesi,

- Gelen Oda misafirlerinin karşılanması ve yurt dışına çıkacak olan Oda heyetlerinin gidiş organizasyonunun gerçekleştirilmesi,
- Yurt içi ve yurt dışında düzenlenen fuar etkinlikleri, yurt dışı iş gezilerinin organizasyonu, stand açılması, ziyaretler yapılması gibi tüm bu ortamlarda Oda imajının doğru ve etkili şekilde yansıtılmasının temini,
- Oda logosunun hem Oda yayınlarında, hem de diğer mecralarda ve promosyon malzemelerinde doğru ve etkin bir şekilde kullanılmasının gerçekleştirilmesi,
- Genel Sekreter'in bilgisi ve oluru şartıyla Oda Meslek Komiteleri toplantıları gündeminin hazırlanması için gereken çalışmanın yapılması,
- Oda'ya gelen ve Meslek Komiteleri'ne havale edilen yazıların görüşülmek üzere ilgili meslek komitesine sunulması, komite toplantılarının organizasyonu,
- Basın ve Halkla İlişkiler Birimi ile birlikte, işbirliği yapılarak DTO'nun yıl içinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin derlenmesi gibi görevler bu birim tarafından gerçekleştirilmektedir<sup>7</sup>.

### **3.1.3.8. Yazı İşleri, Personel ve Eğitim Birimi**

- Oda çalışmalarının işe girişi, onların özlük kayıtlarının takibi, Meclis, Yönetim Kurulu ve diğer Organ toplantılarında alınan kararların tutanak haline getirilmesi, muhafazası,
- Oda çalışanlarının kişisel sicil ve performans raporlarının hazırlanması, doldurulmak üzere sicil amirlerine gönderilmesi, muhafazası, Oda personelinin izin, rapor gibi işlemlerinin kayıt ve tutanaklarının tanzimi ve muhafazası,
- Oda'nın yazışmalarının yapılması ve koordine edilmesi, gelen/giden evrak kayıt işlemlerinin yapılması,
- Oda'ya gelen yazışmaların kayıt işlemlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesi, akışının temini, istatistikî rapor ve tablolarının hazırlanarak Oda yönetim kuruluna sunulması, bilgilendirmede bulunulması,

---

<sup>7</sup> Denizli Ticaret Odası, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) Arşivi, s.5 – 6.

- İhtiyaç duyulan eğitimlerin alınması için gereken planlamanın sistem sorumlusu ile birlikte hazırlanarak üst yönetime sunulması gibi görevler yürütülmektedir<sup>8</sup>.

### **3.1.3.9. Ticaret Birimi**

- Oda'nın genel ticareti ilgilendiren işlerinin yürütülmekte olduğu birimde, iç ve dış ticaret olmak üzere iki bölüm halinde hizmet sunulmaktadır.
- İhracatta kullanılan belgelerin (A.TR ve EUR.1 dolaşım belgeleri, menşe şahadetnameleri vb.) mevzuata uygun şekilde düzenlenmesi ve onaylanması,
- Oda'ya gelen rayiç fiyat tespiti, fatura onayı vb. taleplerin yerine getirilmesi, fiyat hareketlerinin izlenmesi ve gerekli bilgi stokunun oluşturulması,
- Fire/zayıat nispetlerinin tespitine ilişkin olarak piyasadan, diğer Oda ve Borsa'lardan araştırma ve değerlendirmeleri yapılarak, Meslek Komiteleri'ne ve Oda Yönetim Kurulu'na intikal ettirilmesi,
- Üyelerden ve diğer kurum ve kuruluşlardan gelen her türlü ekspertiz raporu taleplerinin Oda'nın bilirkişisi eliyle yerine getirilmesi işlemleri gerçekleştirilmektedir<sup>9</sup>.

## **3.2. Uygulamanın Amacı ve Yöntemi**

### **3.2.1. Uygulamanın Amacı**

Uygulama kapsamına alınan Denizli Ticaret Odası'nda yapılan gözlem, inceleme ve araştırma sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda süreç yönetimi çalışması yapılması hedeflenmiştir. Süreçler, süreç yönetimi disiplini içerisinde yer alan süreç özet tablolarından yararlanılarak tanımlanmış ve süreç akış şemaları kullanılarak görsel olarak adım adım anlatılmıştır.

Müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik hazırlanan bu çalışma kurum açısından hedeflenen üye memnuniyetinin artırılmasına yardımcı olacaktır.

---

<sup>8</sup> Denizli Ticaret Odası, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) Arşivi, s.6 – 7.

<sup>9</sup> Denizli Ticaret Odası, Entegre Yönetim Sistemi (EYS) Arşivi, s.7.



### 3.2.2. Uygulamanın Yöntemi

Uygulama aşamasında teorik bilgiler ve Denizli Ticaret Odası'nda yapılan gözlem, inceleme ve araştırmalar sonucu elde edilen veriler ele alınarak süreç yönetimi çalışması yapılmıştır. Yapılan çalışmanın uygulama kısmında süreç özet tabloları Microsoft Word 2013 ve Microsoft Excel 2013 programında hazırlanmıştır. Oluşturulan süreç akış şemaları Microsoft Visio 2013 programında çizilmiştir.

### 3.3. Uygulama

#### 3.3.1. Süreçlerin Sınıflandırılması

Uygulamanın başında süreçler belirlenerek operasyonel süreçler ve destek süreçler olmak üzere iki grup şeklinde sınıflandırılmıştır.

**Tablo 11:** DTO'daki Süreçlerin Sınıflandırılması

Operasyonel Süreçler	Destek Süreçler
Dış Ticaret Birimi Süreçleri	Bilgi İşlem Birimi Süreçleri
Ticaret Sicili Birimi Süreçleri	EYS ve Akreditasyon Birimi Süreçleri
Oda Sicili Birimi Süreçleri	İdari İşler Birimi Süreçleri
Hesap İşleri Birimi Süreçleri	İletişim ve Organizasyon Birimi Süreçleri
Yazı İşleri, Personel ve Eğitim Birimi Süreçleri	
Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi Süreçleri	
Basın ve Halkla İlişkiler Birimi Süreçleri	

Tablo 12'de Süreçler sütununda yer alan süreçler birim müdürlükleri ve şefleri ile yapılan görüşmeler ve yapılan gözlemler sonucu belirlenmiştir.

**Tablo 12:** Uygulama Kapsamında Birimler Bazında İncelenen Süreçler

Birimler	Süreçler
Dış Ticaret Birimi Süreçleri	Dış Ticaret Süreci
Ticaret Sicili Birimi Süreçleri	Tescil Süreci
	Ticaret Sicili Belgeleme Süreci
	Yazışmalar Süreci
Oda Sicili Birimi Süreçleri	Oda Sicili Kaydı Süreci

	Belge Tanzim Süreci
Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi Süreçleri	K Belgesi Düzenleme Süreci
	K Belgesi Devir Süreci
Hesap İşleri Birimi Süreçleri	Kapasite Raporu Tanzim Süreci
	Burs Ödeme Süreci
Yazı İşleri, Personel ve Eğitim Birimi Süreçleri	Evrak Kayıt Süreci
	Personel İşe Alım Süreci
Basın ve Halkla İlişkiler Birimi Süreçleri	Sürelî Yayın Hazırlama Süreci

### 3.3.2. Süreç Özet Tabloları ve Süreç Akış Şemaları

#### 3.3.2.1. Dış Ticaret Birimi Süreci

Denizli, Türkiye’de, ihracat yapan iller arasında 8. sırada yer almaktadır. Denizli il olarak ürettiği sanayi ürünlerinin %90’ına yakınına ihraç eden bir üretim merkezidir. Bu özelliğinden dolayı da Denizli önemli bir çekim merkezi konumundadır. Denizli’den yapılan ihracatın yaklaşık %64’ü tekstil ve konfeksiyon ürünlerine aittir. Bunun yanı sıra mermer ve metaller de önemli yer tutmaktadır.

Türkiye’den gerçekleştirilen havlu ve bornoz ihracatının %70’i, çarşaf – nevresim ihracatının yaklaşık %25’i Denizli’den yapılmaktadır. Denizli’den yapılan ihracatın yaklaşık %58’i Avrupa Birliği ülkelerine, %18’i Amerika Birleşik Devletlerine, %24’ü de diğer ülkelere yapılmaktadır. Bu ihracat işlemlerinin ilk onay işlemleri Denizli Ticaret Odası Dış Ticaret Birimi tarafından gerçekleştirilmektedir.

**Tablo 13: Dış Ticaret Süreci – Süreç Özet Tablosu**

<b>DIŞ TİCARET SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	Dış Ticaret Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Dış Ticaret Birimi
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Dış Ticaret Şefi
<b>Süreç Ekibi</b>	Dış Ticaret Personeli
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	

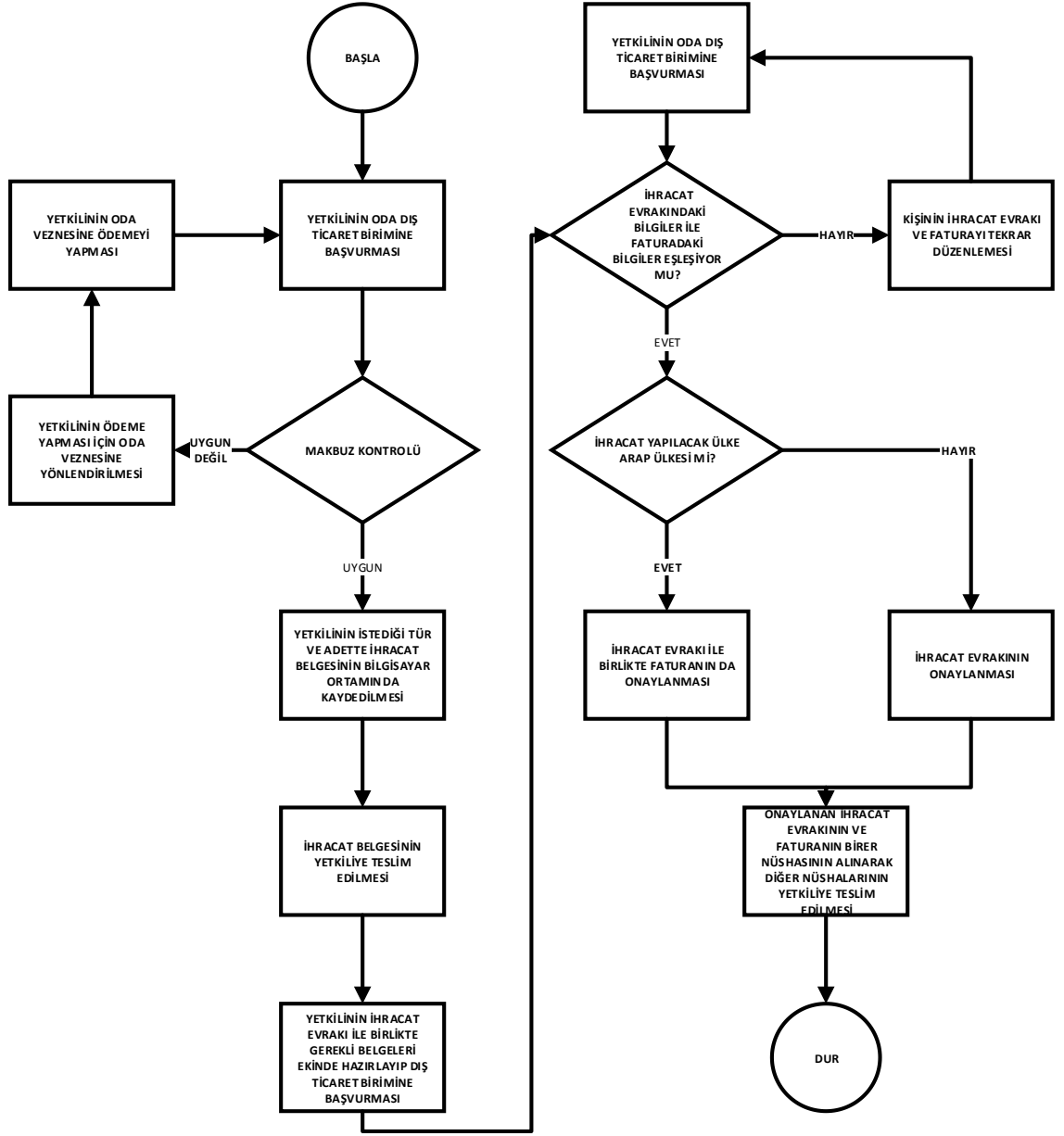
<b>Sürecin Girdileri</b>	Üye/Gümrük müşavirliği talep dilekçesi, tüm ihracat belgeleri (A.TR, EUR.1, Özel Menşe, Menşe), taahhütname, beyanname, makbuz
<b>Sürecin Çıktıları</b>	Onaylanmış ihracat belgeleri, onaylanmış fatura
<b>Kaynaklar</b>	Dış Ticaret Birimi personeli, bilgisayar, TOBB ihracat programı, barkod okuyucu, telefon, yazıcı, e - posta
<b>Sürecin Müşterileri</b>	DTO'ya kayıtlı ihracatçı firmalar, gümrük müşavirlikleri
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	Oda veznesi, DTO'ya kayıtlı ihracatçı firmalar, gümrük müşavirlikleri
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Belge onay süresi, hatalı onaylanan belge sayısı
<b>İlişkili Birimler</b>	Vezne Servisi
<b>Süreç ile İlgili Açıklamalar</b>	<p><b>A.TR Dolaşım Belgesi (5 nüshadan oluşur)</b> Avrupa Birliği ile Türkiye arasında katma protokol hükümleri gereğince, ülkemizden Birliğe üye ülkelere ihraç edilen ve gerekli gümrük muhafiyetinden yararlanması için tanzim edilen belge A.TR Dolaşım Belgesi'dir. Bu belge Birliğe üye ülkelere yapılan ihracat için düzenlenmektedir.</p> <p><b>EUR.1 Dolaşım Sertifikası (6 nüshadan oluşur)</b> EFTA (İsviçre, İzlanda, Lihtenştayn ve Norveç) ülkelerine, Avrupa Birliği ile demir çelik ürünlerinde (AKÇT ürünleri), Türkiye'nin serbest ticaret anlaşmaları imzaladığı ülkelere yapılan ihracatlarda ve Avrupa Birliği'ne yönelik tarım ürünleri ihracatında düzenlenen belgedir.</p> <p><b>Menşe Şahadetnamesi (4 nüshadan oluşur)</b> İhracata konu olan malların üretim yerini gösteren belgedir.</p> <p><b>Form A (Özel Menşe) (3 nüshadan oluşur)</b> Form A Belgesi Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi (GTS) çerçevesinde tercihli rejimden faydalanması talep edilen eşyanın GTS ülkesi menşeli olduğunun ispatı için kullanılan bir belgedir. Yani eşyanın tercihli menşe statüsünü gösterir.</p> <p><b>Ticari Fatura</b> Satılan malın cinsi, ismi, miktarı, birim satış fiyatı, teslim şekli ve toplam bedeli gibi bilgilerin beyan edildiği, satıcı tarafından alıcıya gönderilen hesap belgesidir. Satılan emtia veya yapılan iş karşılığında müşterinin borçlandığı meblağı göstermek üzere emtiayı satan veya işi yapan tüccar tarafından müşteriye verilen ticari vesikadır<sup>10</sup>.</p>
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	Dış Ticaret Mevzuatı, Gümrük Mevzuatı, Gümrük Kanunu, İhracat Rejimi Kararı, İhracatın Teşvikine İlişkin Kanun, Yatırım Teşvik Mevzuatı

<sup>10</sup> Türkiye İhracatçılar Meclisi, "İhracat Rehberi: Gerekli Belgeler" <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-ihracat-rehberi-gerekli-belgeler.html>, (02.03.2015).

İhracat onay süreci firma/gümrük müşavirliğinin dilekçe ile başvurusuyla başlar. Üye/Gümrük müşavirliğinin alacağı belge türü ve miktarına göre Oda veznesine almak istediği ihracat belgesinin satın alma ve onay ücretini yatırıp yatırmadığı kontrol edilir. Eğer yatırmadıysa Oda veznesine yönlendirilir. Üye/Gümrük müşavirliği alacağı belge türü ve miktarına göre Oda veznesine almak istediği ihracat belgesinin satın alma ve onay ücretini yatırır. Ücretini yatıran firma/gümrük müşavirliği ödeme makbuzunu Dış Ticaret Birimi personeline gösterir ve Dış Ticaret Birimi personeli üye/gümrük müşavirliğinin istediği tür ve adette ihracat belgesini numaraları ile elektronik ortamda kaydeder. Eğer satın alınan evrak A.TR ise TOBB ihracat programına kaydedilir. Eğer Menşe Şehadetnamesi, Form A ya da EUR.1 ise Excel'e kaydedilir ve firma/gümrük müşavirliğine verilir.

Firma/Gümrük müşavirliği yapılacak ihracatın bilgilerini (Mal tanımı, brüt kilo, ülke vb.) işler, onay talep dilekçesi ve ürünün faturası ile birlikte onay için Oda Dış Ticaret Birimi'ne getirir. Eğer onaylanacak ihracat belgesi A.TR ise taahhütname belgesi de getirilir. Dış Ticaret Birimi personeli ihracat belgesi üzerindeki bilgiler ile ürün faturası üzerindeki bilgilerin eşleşip eşleşmediğini kontrol eder. Eğer eşleşmiyorsa faturanın ya da ihracat belgesinin tekrar düzenlenmesini talep eder. Eğer bilgiler eşleşiyorsa ihracat evrakını onaylar ve onayladığı ihracat belgesinin faturası ve bir nüshasını alıp dosyalar. Eğer onaylanan ihracat evrakı A.TR ise onaylanan A.TR belgesinin TOBB ihracat programında onaylandığına dair girişini yapar. Eğer diğer ihracat belgelerinden biri ise Excel'deki girişlerinin yanına onaylandığına dair giriş yapar.

Şekil 13: Dış Ticaret Süreci - Süreç Akış Şeması



### **3.3.2.2. Ticaret Sicili Birimi Süreçleri**

İllerde, Ticaret Odaları ile Ticaret ve Sanayi Odaları bünyesinde bir Ticaret Sicili Müdürlüğü kurulması yasal bir zorunluluktur. Ticaret Sicili Müdürlükleri, ekonomik hayatın en önemli unsurlarından biri olan gerçek ya da tüzel kişi şeklinde teşekkül eden işletmelerin, 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu gereğince tescil ve kayıt işlemlerini gerçekleştirerek onların tacir vasfını kazanmalarını sağlayan mercidir. Denizli Ticaret Sicil Müdürlüğü de Denizli Ticaret Odası bünyesinde kurulmuş, 9 çalışanı ve Merkezi Sicil Kayıt Sistemi (MERSİS) esasına göre görev yapan bir tescil merciidir.

Denizli Ticaret Sicil Müdürlüğü, görev alanı içinde faaliyet gösteren gerçek ve tüzel kişi tacirlerin her türlü kayıt, değişiklik, terkin işlemlerinin tescili ile başta yargı kurumları olmak üzere, belge ve bilgilendirme hizmeti sunmaktadır.

#### **3.3.2.2.1. Tescil Süreci**

Nasıl ki insanların doğduklarında Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlükleri'ne tescil ile kişilik ve mensubu bulunduğu ülkenin vatandaşı olduğu belgeleniyor ise, yasalar da (6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ve diğer yasalar) "Tacir" olarak adlandırılan işletmeler de ancak Ticaret Sicili'ne tescil ve ilanla kişilik hakkı ve vasfını kazanabilmektedirler. Tüzel ya da gerçek kişi olarak Ticaret Sicili Müdürlüğü nezdinde tescili yapılan işletmeler daha sonra üstlendikleri işin nevi'ine göre Ticaret Odası, Sanayi Odası ve Ticaret Borsası gibi meslek kuruluşlarına kayıtlarını yaptırabilmektedir. Başta 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, Ticaret Sicili Yönetmeliği ve diğer ilgili mevzuatlar gereğince, tacir olarak ifade edilen bu işletmelerin, kuruluş, değişiklik, terkin vb. her türlü işlemlerin tescil ve ilanı zorunludur. Bunlar ancak tescil ve ilanla hüküm ifade ederler.

**Tablo 14: Tescil Süreci – Süreç Özet Tablosu**

<b>TESCİL SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	Tescil Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Ticaret Sicili Birimi
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Ticaret Sicili Müdürü
<b>Süreç Ekibi</b>	Ticaret Sicili Müdürü ve Ticaret Sicili Müdür Yardımcıları
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Girdileri</b>	MERSİS programı, gerekli evrak listesinde belirtilen belgeler, ödeme makbuzları, DTO web sayfası, Oda ERP programı, sicil dosyasındaki taranmış belgeler
<b>Sürecin Çıktıları</b>	İlan metni, sicil tasdiknamesi, bloke kaldırma yazısı, bildirimler, terkin yazısı, kooperatif ana sözleşme onayı, acentelik vekaletnamesi ve feshinde ilan metni sureti, tutanak veya karar sureti onayı
<b>Kaynaklar</b>	Bilgisayar, faks, yazıcı, telefon, tarayıcı, Oda ERP programı, e – posta, Ticaret Sicili Birimi personeli, kanunlar, bakanlıklar, e – imza, sicil dosyasındaki taranmış belgeler
<b>Sürecin Müşterileri</b>	Yeni kayıt yaptıracak üye ve muhasebeciler, TOBB, Vergi Dairesi, SGK, Oda Sicili Birimi, bankalar
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	Bankalar, noterler, muhasebeciler, yeni kuruluş yaptıracak firmalar, Vergi Dairesi, Nüfus Müdürlüğü, Tapu Müdürlüğü, Bakanlık ve İl Müdürlükleri, Serbest Bölge Müdürlüğü/kleri, SPK, BDDK, TOBB, SGK
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Tescillerin süresi, hatalı işlem sayısı
<b>İlişkili Birimler</b>	Hesap İşleri Birimi, Oda Sicili Birimi, Basın ve Halkla İlişkiler Birimi, Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi, Yazı İşleri, Personel ve Eğitim Birimi, EYS ve Akreditasyon Birimi, Genel Sekreterlik ve Başkanlık
<b>Sürecin Açıklaması</b>	<b>Tescil:</b> Bir vakıanın (olayın) sicile geçmesi. <b>Tescilin koşulları:</b> Tescil talep üzerine yapılır. Tescil talebi ilgililer veya mümessilleri veya hukuki halefleri tarafından dilekçe ile kanuna aksine hüküm bulunmadıkça 15 günlük süre içerisinde yapılması gerekmektedir <sup>11</sup> .
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	Türk Ticaret Kanunu ve diğer tüm kanunlar

<sup>11</sup> Yalova Ticaret ve Sanayi Odası, “Ticaret Sicili El Kitabı”, Ticaret Sicili Memurluğu, <http://ytso.org.tr/images/dokumanlar/TSM.pdf>, s.3, (02.03.2015).





Süreç, talep sahibi kurum ve kuruluş yetkilisinin Ticaret Sicili Müdürlüğü'ne yazılı başvurusu ile başlar. Yetkiliye tescil için gerekli evrak listesi verilir. Eğer yapılacak tescil işlemi yeni kuruluş için ise, firma yetkilisi e – imza alır ve e – imzanın aktivasyonunu (sistem üzerinden) yapar. Şayet aktivasyon başarısız ise, yetkili bu durumu Ticaret Sicili'ne bildirir ve Ticaret Sicili Birimi Bakanlık (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı – İç Ticaret Genel Müdürlüğü – Bilgi İşlem Başkanlığı) ile temasa geçer. Bakanlık problemi çözer ve yapılan düzeltmeyi Ticaret Sicili'ne bildirir. Ticaret Sicili de yapılan düzeltmeyi yetkiliye bildirir ve yetkili kayıt giriş işlemini gerçekleştirir. Yapılacak işlem, ilk – yeni kayıt işlemi değilse e – imza alma zorunluluğu yoktur. Yetkili doğrudan Merkezi Sicil Kayıt Sistemi – MERSİS'e kaydını gerçekleştirir). Yetkilinin yaptığı kayıt başarılı ise, kişi tescil edilecek olan bilgilerin girişini yapar.

Ticaret Sicili Birimi tescil edilecek bilgileri kontrol eder. Eğer sisteme girilen bilgiler doğru/tam ise firma sürecin başında kendisine teslim edilen evrak listesindeki evrakları hazırlayarak Ticaret Sicili'ne elektronik ortamda ilk beyanla başlayan başvurusunu tamamlar. Tescil işlemine ilişkin olarak teslim edilen belgeler Ticaret Sicili tarafından kontrol edilir. Şayet tescile ilişkin evraklar tam ve doğru ise Ticaret Sicili yetkilisi, MERSİS'ten çıkardığı tescil harcı, ilan ücreti vb. bilgileri içeren belgeyi ödenmek üzere firma yetkilisine teslim eder.

Firma yetkilisi, tescil ücretini yatırır ve Ticaret Sicili'ne tekrar başvurur. Ticaret Sicili tescil için gerekli evrakların ve makbuzun gelen kaydını yapar. Ticaret Sicili tescilin ilanına ilişkin evrakı ve ilan edilecek olan işleme ilişkin evrakları hazırlar. Tescilin gerçekleştiğine ilişkin ticaret sicil tasdiknamesi onaylı olarak firma yetkilisine verilir. Tescilin gerçekleştiğine ilişkin hususun ilanı için hazırlanan evrakların tümü TOBB Ticaret Sicil Gazetesi sistemine yüklenir ve sistemden ilan edilecek tescil için uygun formatta bir liste çıkartılır. Çıkarılan liste ve belge asılları TOBB Ticaret Sicili Gazetesi Müdürlüğü'ne gönderilir. Gerçekleşen tescil işlemi Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanır. Ticaret Sicili'ne yeterli sayıda gazete gönderilir. Yayınlanan gazetenin bir adedi Ticaret Sicili'ndeki firma sicil dosyasına takılır, ayrıca bir nüshası Oda Sicili Birimi'ne gönderilir.

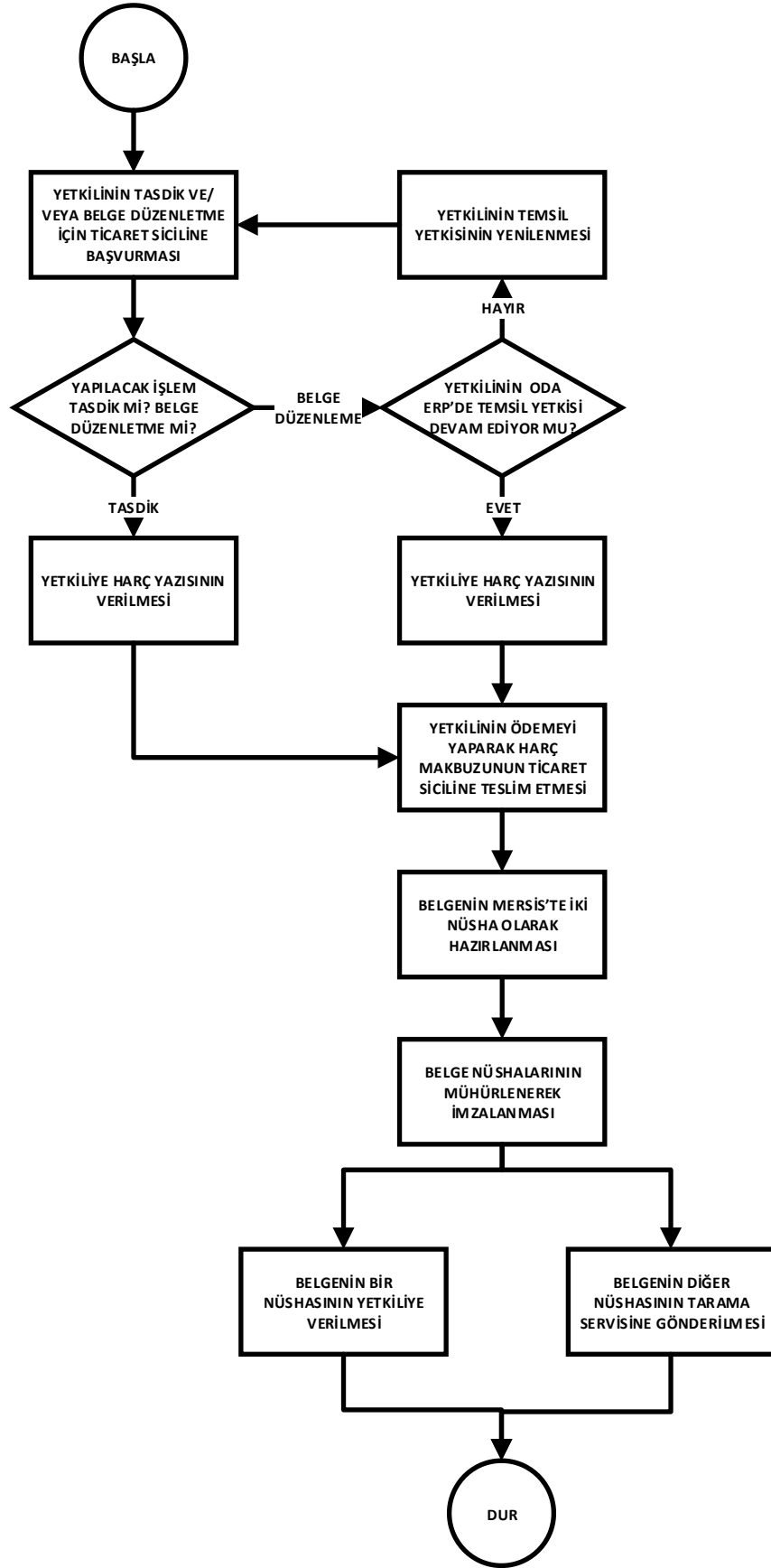
### **3.3.2.2.2. Ticaret Sicili Belgeleme Süreci**

Ticaret Sicili Birimi, ticari ve sınai işletmelerin yegane tescil mercii olması dolayısıyla tescil işlemi gerçekleştirmenin yanı sıra mahkemeler ve icra daireleri gibi yargı mercileri tarafından tacirlerin özlük bilgilerinin belgelenmesi konularında bilgi ve belge talebini karşılama görev ve yükümlülüğü ile tapu sicil müdürlüklerine ibraz edilmek üzere verilmesi gereken yetki belgesi tanzim ve onay işlemi de bu Birim'in yetki ve sorumluluğundadır. Ayrıca tüzel kişilerin kurucu ve yönetici pozisyonundaki yetkililerinin sosyal güvenlik giriş, değişiklik ve terkin formlarının onay mercii de Ticaret Sicili Birimi'dir. Bu bakımdan Türkiye ve Denizli sosyoekonomik ve hukuk sisteminde önemli bir yeri ve yetkisi vardır.

**Tablo 15:** Ticaret Sicili Belgeleme Süreci – Süreç Özet Tablosu

<b>TİCARET SİCİLİ BELGELEME SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	Ticaret Sicili Belgeleme Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Ticaret Sicili Müdürlüğü
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Ticaret Sicili Müdürü
<b>Süreç Ekibi</b>	Ticaret Sicili Birimi Personeli
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Girdileri</b>	Dilekçe, makbuz, İB formu, gümrük kişi statü belgesi
<b>Sürecin Çıktıları</b>	Tasdiklenmiş İB formu, ticaret sicil tasdiknamesi, tapu yetki belgesi, iflas konkordato belgesi, iş deneyim belgesi, evrak suretleri, ortaklık kurum belgesi, tasdiklenmiş gümrük kişi statü belgesi
<b>Kaynaklar</b>	Bilgisayar, telefon, faks, e – posta, yazıcı, MERSİS programı, Oda ERP programı, Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi web sitesi
<b>Sürecin Müşterileri</b>	Muhasebeciler, firma yetkilileri, gerçek ve tüzel kişiler
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	Bankalar, TOBB, Ticaret Sicili personeli, Arşiv Servisi personeli, muhasebeciler, firma yetkilileri, gerçek ve tüzel kişiler
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Belgelerin hazırlanma süresi
<b>İlişkili Birimler</b>	Vezne Servisi, Arşiv Servisi
<b>Sürecin Amacı</b>	Talep edilen belgelerin istenilen zamanda, istenilen şekilde sunulması
<b>Sürecin Açıklaması</b>	-
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	Ticaret Sicili Yönetmeliği, Kamu İhale Kanunu, Tapu Kanunu

Şekil 15: Ticaret Sicili Belgeleme Süreci – Süreç Akış Şeması



Ticaret Sicili Belgeleme süreci yetkilinin Ticaret Sicili Birimi'ne başvurusu ile başlar. Öncelikle kişiye yapılmasını istediği işlem türü sorulur. Eğer yapılacak işlem belge düzenleme işlemi ise yetkilinin Oda ERP'de firmayı temsil edip etmediği kontrol edilir. Eğer temsil etmiyorsa yetkilinin temsil yetkisi yenilenir. Eğer yetkilinin temsil yetkisi devam ediyorsa yetkiliye belge harç makbuzu çıktısı alınarak verilir. Eğer yapılacak işlem tasdik işlemi ise harç makbuzunun çıktısı verilir. Yetkili belgenin ödemesini yapar. Ticaret Sicili belgeyi MERSİS'te hazırlayarak iki nüsha olarak çıktısını alır. Belge mühürlenip imzalanır ve bir nüshası yetkiliye verilir. Diğer nüshası firmanın Ticaret Sicili dosyasına takılır.

### **3.3.2.2.3. Yazışmalar Süreci**

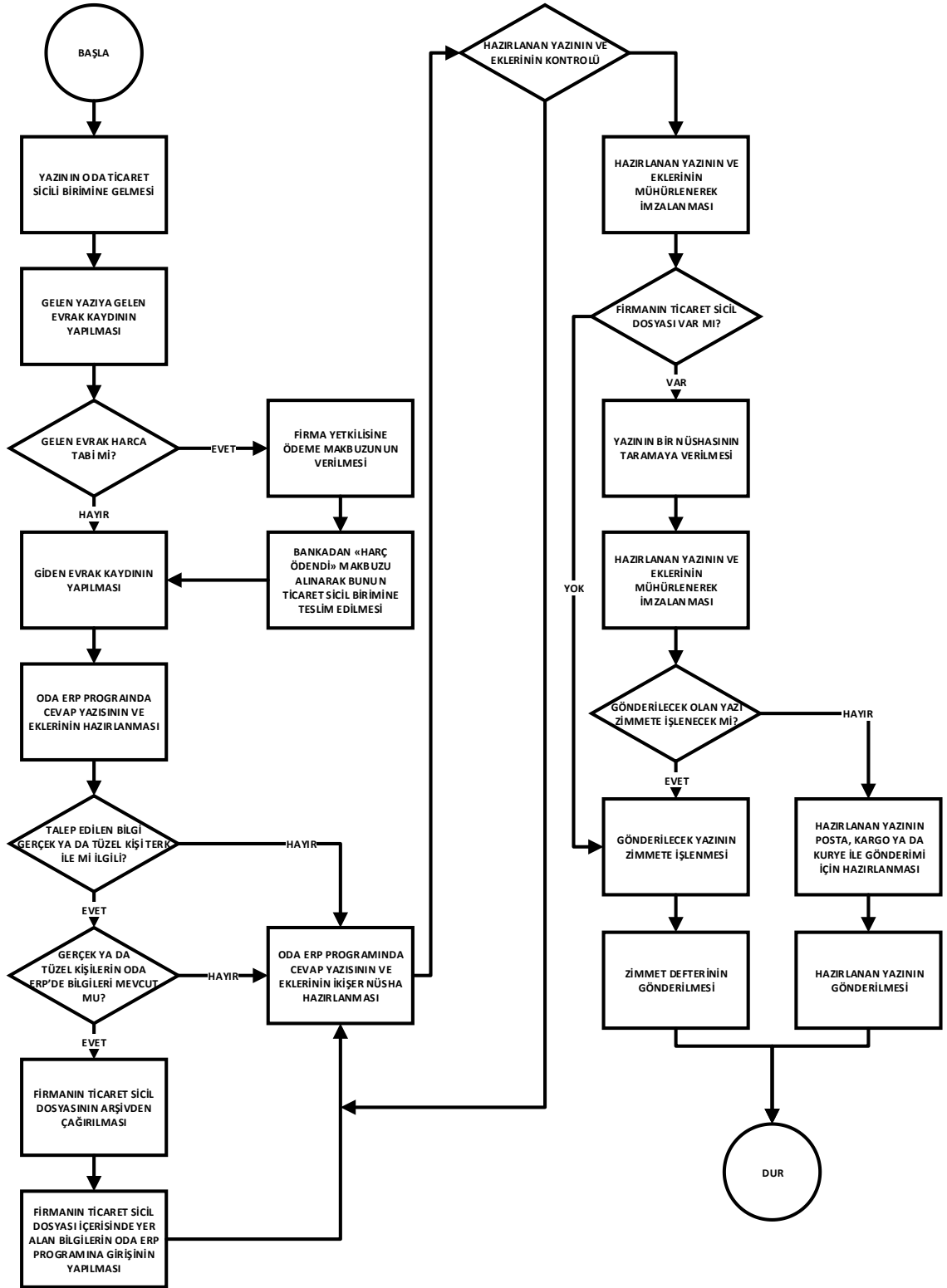
Ticaret Sicili Birimi, ticari ve sınai işletmelerin yegane tescil mercii olması dolayısıyla tescil işlemi gerçekleştirmenin yanı sıra mahkemeler ve icra daireleri gibi yargı mercileri tarafından tacirlerin özlük bilgilerinin belgelenmesi konularında gelen resmi yazışmaların cevaplanması işlemlerinin yerine getirilmesi görev ve yükümlülüğü bu birimin yetki ve sorumluluğundadır. Ayrıca tüzel kişilerin kurucu ve yönetici pozisyonundaki yetkililerinin sosyal güvenlik giriş, değişiklik ve terkin işlemlerinin yazıyla cevaplanması mercii de Ticaret Sicili Birimi'dir. Ticaret Sicili'nde gerçekleştirilen tüm işlem ve yazışmaların yerine getirilmesi Harçlar Kanunu'na göre harca tabiidir. Bu bakımdan Türkiye ve Denizli sosyoekonomik ve hukuk sisteminde önemli bir yeri ve yetkisi vardır.

**Tablo 16: Yazışmalar Süreci – Süreç Özet Tablosu**

<b>YAZIŞMALAR SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	Yazışmalar Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Ticaret Sicili Müdürlüğü
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Ticaret Sicili Müdürü
<b>Süreç Ekibi</b>	Ticaret Sicili Birimi Personeli
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Girdileri</b>	Mahkeme ve icra yazıları, şahıs dilekçeleri, kamu kurum ve kuruluşlarından gelen yazılar, DTO yazıları, belediyeler, bankalar, TOBB, vergi dairesi ve savcılardan gelen yazılar, makbuz
<b>Sürecin Çıktıları</b>	Girdilere verilen cevap yazıları ve ekleri
<b>Kaynaklar</b>	Ticaret Sicili Birimi personeli, bilgisayar, telefon, faks, e – posta, yazıcı, MERSİS programı, Oda ERP programı
<b>Sürecin Müşterileri</b>	İcra daireleri ve mahkemeler, şahıslar, kamu kurum ve kuruluşları, ticaret odaları, belediyeler, bankalar, savcılıklar, TOBB, vergi daireleri
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	Avukatlar, muhasebeciler, bankalar, ticaret odaları
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Gelen yazının cevaplanma süresi
<b>İlişkili Birimler</b>	Oda Başkanlığı, Genel Sekreterlik, Yazı İşleri, Personel ve Eğitim Birimi, Oda Sicili Birimi, Vezne Servisi, Arşiv Servisi
<b>Sürecin Açıklaması</b>	-
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Yazışmalar süreci kurumlardan gelen yazının Ticaret Sicili Birimi'ne ulaşması ile başlar. Gelen yazıya gelen kaydı yapılır. Gelen evrakın harca tabi olup olmadığı kontrol edilir. Eğer harca tabi ise ödeme makbuzunun çıktısı alınarak kişiye teslim edilir. Eğer yazı harca tabi değil ise MERSİS sisteminde otomatik olarak giden kaydı yapılır ve Oda ERP programında gelen yazıya cevap yazısı ve gerekliyse ekinde ekleri hazırlanır. Eğer gelen yazı gerçek ya da tüzel kişinin terkin işlemi ile ilgili ise gerçek ya da tüzel kişinin arşivden Ticaret Sicili dosyası çağırılır ve dosyada yer alan bilgilerin Oda ERP programında girişi yapılır. Eğer terkin işlemi değil ise direkt olarak Oda ERP programında istenen cevap yazısı ve evraklar ikişer nüsha şeklinde hazırlanır. Hazırlanan cevap yazısı ekleri kontrol edilir. Eğer uygun ise cevap yazısı ve ekindeki belgeler mühürlenerek imzalanır. Gelen yazıya ait kişinin Ticaret Sicili dosyası var ise cevap yazısı ve belgeler taramaya gönderilir. Cevap yazısı ve belgeler taranır ve zimmet defterine işlenir. Zimmete işlenen evrak zarflanır ve ilgili kurum veya kişiye teslim edilir.

Şekil 16: Yazışmalar Süreci – Süreç Akış Şeması





### **3.3.2.3. Oda Sicili Birimi Süreçleri**

5174 Sayılı Kanun'a tabi olarak faaliyet gösteren Denizli Ticaret Odası'nda Ticaret Sicili Müdürlüğü nezdinde sicil kayıtları yapılmış olan gerçek ya da tüzel kişi tacirlerin kayıtları Oda Sicili Birimi tarafından yapılmakta ve izlenmektedir. Kayıt işlemini takip eden tüm süreçte, firma faaliyetini devam ettirdiği sürece bütün değişiklikler, bilgi ve belge taleplerinin karşılanması işlemleri Oda Sicili Birimi'nce yerine getirilmektedir. Bu bakımdan Oda'nın hafızası da denilebilecek en temel birimlerinden biridir.

Üyelerin kayıtlarının 5174 Sayılı Kanun'un 10'uncu maddesi gereğince veri tabanında güncel halde tutulması, bunun TOBB ve Bakanlık veri tabanı ile eşleştirilmesi, sigorta acenteleri ve eksperlerinin sicil ve levha kayıtlarının yapılması, 3308 Sayılı Mesleki Eğitim Kanunu gereğince Oda üyesi firmalarda çalışan çırak, usta ve kalfaların mesleki eğitim kayıtlarının yapılması, güncel halde izlenmesi, üyeler ve diğer kurum ve kuruluşların belge/bilgi taleplerinin karşılanması işlemlerinin tümü bu birim tarafından karşılanmaktadır.

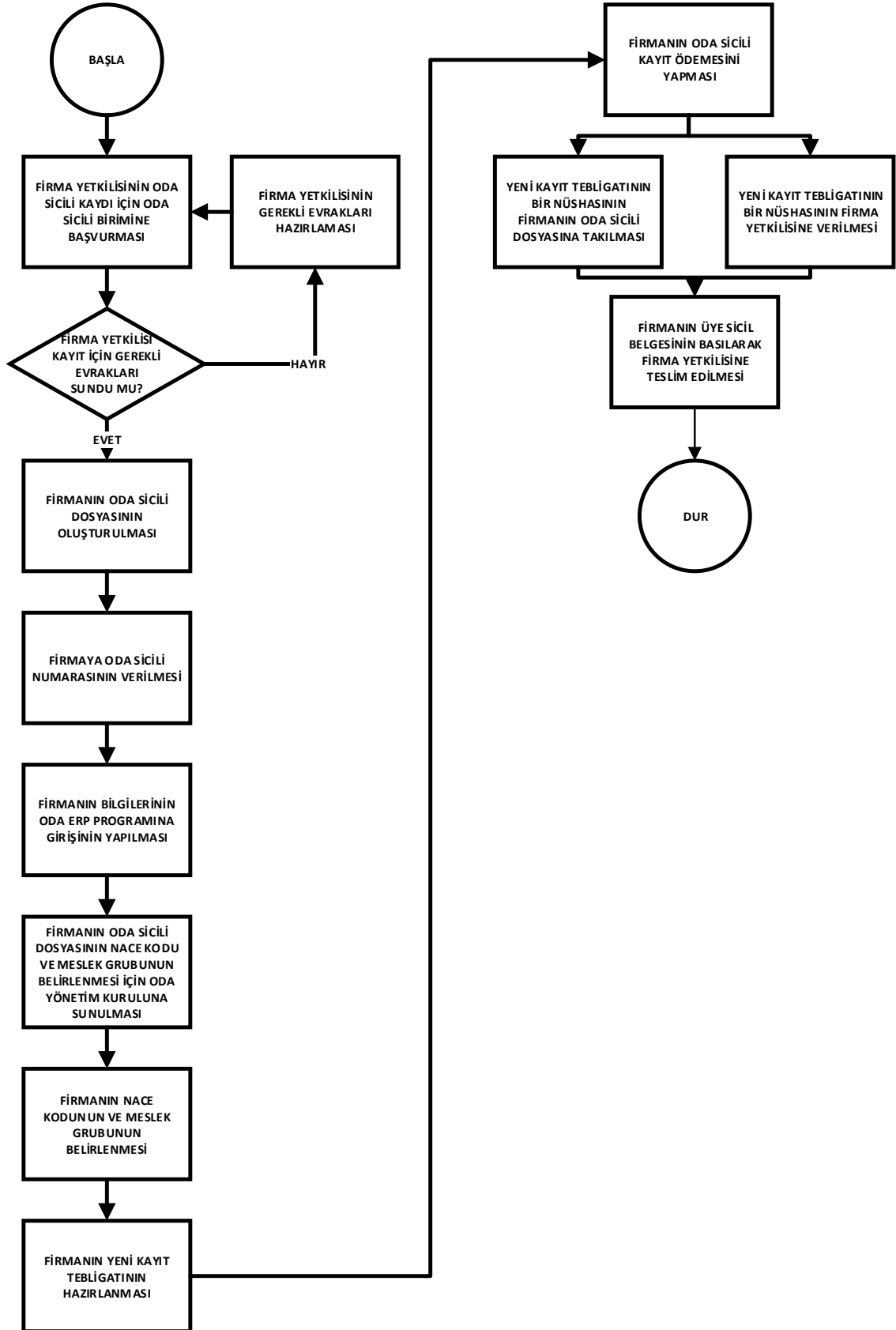
#### **3.3.2.3.1. Oda Sicili Kayıt Süreci**

Ticaret Sicili'ne tescili gerçekleşen, gerçek ya da tüzel kişi her tacirin Oda Sicili'ne kayıt yaptırması kanuni bir zorunluluktur. Aksi halde meslek kuruluşuna kaydı gerçekleşmeyen tacirin kazanılan tacir sıfatının ifadesi ve kullanılması mümkün olamaz. Resmi ya da özel kurum ve kuruluşların talep ettiği belgeleme işlemi yerine getirilemez. Dolayısıyla tacirin yaptığı işin niteliğine göre Oda'nın ilgili meslek grubuna, NACE meslek koduna göre kaydının yapılması gerekir.

**Tablo 17: Oda Sicili Kayıt Süreci – Süreç Özet Tablosu**

<b>ODA SİCİLİ KAYIT SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	Oda Sicili Kayıt Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Oda Sicili Birimi
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Oda Sicili Şefi
<b>Süreç Ekibi</b>	Oda Sicili Birimi Personeli
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Girdileri</b>	Firmanın talebi, kaydiye ücreti ödeme makbuzu, ticaret sicil gazetesinin aslı, ticaret sicil tasdiknamesi, onaylı ve fotoğraflı nüfus cüzdanı örneği, noter tasdikli imza sirküleri, ikametgah ilmühaberi veya tezkeresi, yeni çekilmiş üç adet fotoğraf, vergi levhası veya vergi kaydını gösterir belge, noter tasdikli ana sözleşme örneği
<b>Sürecin Çıktıları</b>	Üye sicil belgesi, yeni kayıt tebligatı
<b>Kaynaklar</b>	Bilgisayar, telefon, faks, e – posta, yazıcı, Oda ERP Programı
<b>Sürecin Müşterileri</b>	Gerçek ya da tüzel kişi tacirler, firma yetkilileri, muhasebeciler, avukatlar
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	Gerçek ya da tüzel kişi tacirler, Vezne Servisi personeli, Ticaret Sicili personeli, noterler, nüfus müdürlükleri, avukatlar, firma yetkilileri, muhasebeciler
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Oda siciline kayıt süresi
<b>İlişkili Birimler</b>	Ticaret Sicili Birimi, Hesap İşleri Birimi
<b>Sürecin Açıklaması</b>	-
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu

Şekil 17: Oda Sicili Kayıt Süreci - Süreç Akış Şeması



Firma Oda Sicili'ne kayıt olmak için Oda Sicili Birimi'ne başvurur. Oda Sicili personeli ilk olarak kişinin hazırlayıp getirdiği evrakları kontrol eder. Eğer evraklar tam ve doğru ise evraklar bir araya getirilerek firmanın Oda Sicili dosyası oluşturulur. Daha sonra firmaya Oda Sicili numarası verilir. Firmaya Oda Sicili numarasının verilmesinin ardından Oda ERP'ye bilgilerinin girişi yapılarak kaydı alınır. Hazırlanan dosya firmanın NACE kodu ve meslek grubunun belirlenmesi için Oda Yönetim Kurulu'na sunulur. Firmanın NACE kodu ve meslek grubunun belirlenmesinin ardından dosya Oda Sicili Birimi'ne gönderilir. Firmanın kaydiye tebligatı hazırlanır. Firma Oda veznesine yönlendirilir ve kaydiye ücretinin ödemesini yapar. Kaydiye tebligatının bir nüshası Oda dosyasına takılır. Ödemesini yapan firmaya üye sicil belgesi verilir. İşlemi biten yeni kayıt dosyaları arşive kaldırılır.

#### **3.3.2.3.2. Belge Tanzim Süreci**

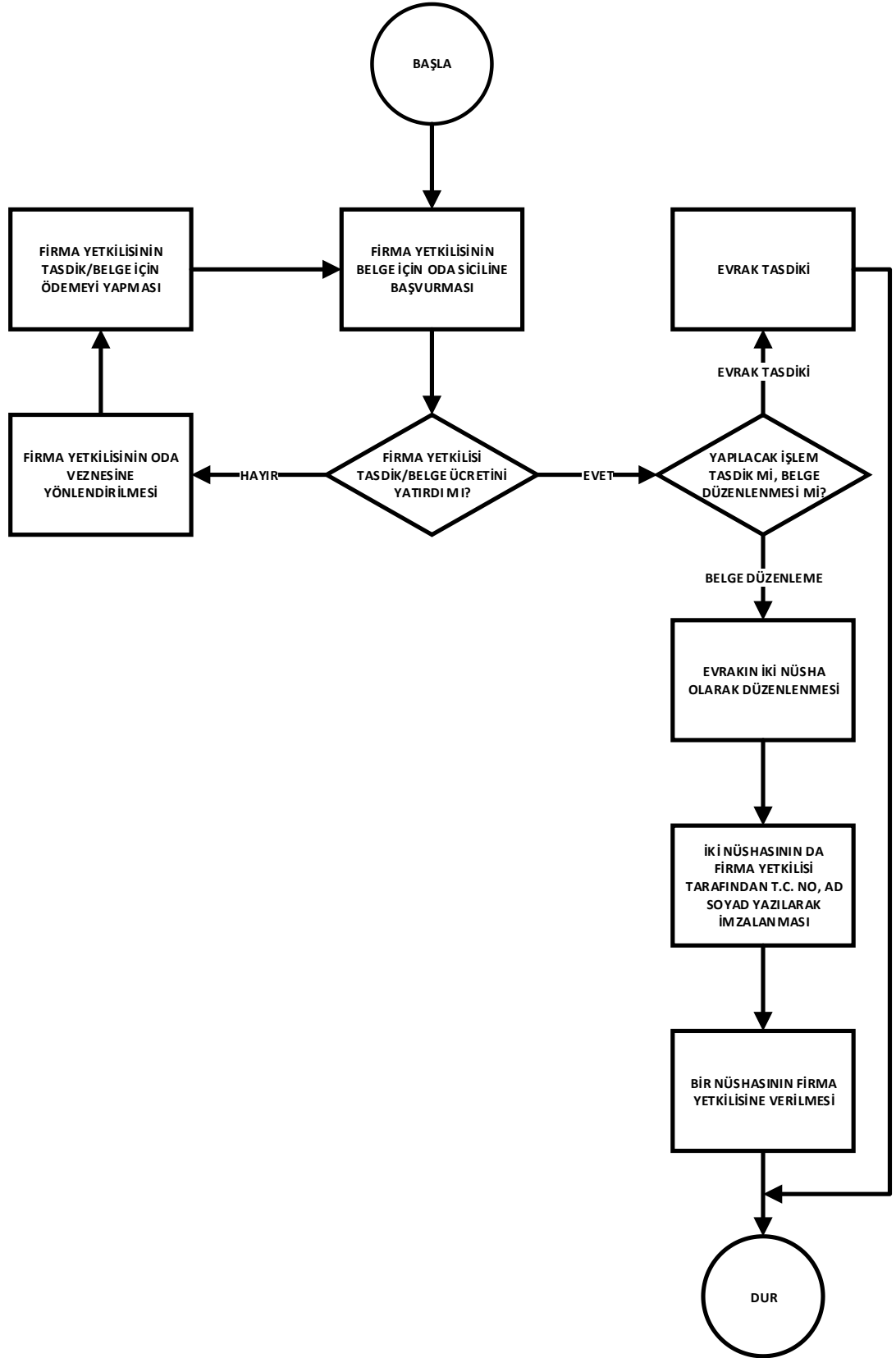
Oda Sicili Birimi'nden tanzim edilen belgeler Odaya kayıtlı üyelerin özlük bilgilerinin yer aldığı belgeler olup, tümü teşvik edici resmi niteliği haiz, Türkiye'de kayıtlı ekonomik sistemin yerleştirilmesi ve sürdürülebilirliği bakımından önem arz eden belgelerdir. Bunlardan bazıları;

Oda mensuplarına ait üye kimlik kartları, Oda mensuplarına ait kayıt ve sicil suretleri, oda faaliyet belgesi, kayıtlı üyelerin imzalarının onayına ilişkin belge, yerli malı belgesi, sınai ve ticari mahiyetteki diğer belgelerdir.

**Tablo 18:** Belge Tanzim Süreci – Süreç Özet Tablosu

<b>BELGE TANZİM SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	Belge Tanzim Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Oda Sicili Birimi
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Oda Sicili Şefi
<b>Süreç Ekibi</b>	Oda Sicili Birimi Personeli
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Girdileri</b>	İş takip formu, İB formu, çıraklık belgesi, ustalık belgesi, makbuz
<b>Sürecin Çıktıları</b>	Oda faaliyet belgesi, İngilizce oda faaliyet belgesi, oda kayıt sureti, İngilizce oda kayıt sureti, ortak pay belgesi, ihale durum belgesi, yerli malı belgesi, tasdiklenmiş iş takip formu, İB formu, çıraklık belgesi ve ustalık belgesi
<b>Kaynaklar</b>	Bilgiayar, telefon, faks, e – posta, yazıcı, TOBB NET sistemi, Oda ERP programı, Oda Sicili personeli
<b>Sürecin Müşterileri</b>	Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi personeli, muhasebeciler, firma yetkilileri, firma çalışanları
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	Muhasebeciler, firma yetkilileri, firma çalışanları
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Talep edilen belgenin tasdik ve tanzim süresi
<b>İlişkili Birimler</b>	Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi, Hesap İşleri Birimi
<b>Sürecin Açıklaması</b>	-
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu, Oda Muameleat Yönetmeliği

Şekil 18: Belge Tanzim Süreci - Süreç Akış Şeması



Veznede tahsilatı yapılan oda kayıt sureti, oda faaliyet belgesi, İngilizce oda kayıt sureti, İngilizce faaliyet belgesi Oda ERP sisteminden istenilen adedin bir fazlası çıkartılır. Belgelere Oda mührü, yetkili kişinin imzası ve isim kaşesi basılarak üyeye teslim edilir. Bir nüshasına teslim alanın T.C. Kimlik numarası ve imzası alınır. Üyeye imzalatılan belgenin bir nüshası ilgili dosyaya takılır.

Veznede tahsilatı yapılan ihale belgesi, ortak pay belgesi (Anonim şirketler hariç) Oda ERP sisteminden istenilen adedin bir fazlası çıkartılır. Firmanın isteği doğrultusunda ihale belgesi tarihli olarak verilebilir. Tarihli verilebilmesi için sözleşmeye davet mektubu veya dilekçe doldurtularak imzalatılır. Belgelere Oda mührü, yetkili kişinin imzası ve isim kaşesi basılarak giden sayısı verilir. Bir nüshasına teslim alanın T.C. kimlik numarası ve imzası alınıp, diğer nüshası üyeye teslim edilir. Üyeye imzalatılan belge ilgili dosyaya takılır. Ortak pay belgesine de giden sayısı verilerek, teslim alanın T.C. kimlik numarası ve imzası alınıp, diğer nüshası üyeye teslim edilir.

Yerli malı belgesi, imalat yeterlilik belgesi için dilekçe, kapasite raporu ve sanayi sicil belgesi talep edilerek, ilgili belge sistemden çıkarılıp, bir nüshası üyeye verilir, bir nüshası da ilgili dosyaya takılır.

#### **3.3.2.4. Etüt Araştırma ve AR - GE Birimi Süreçleri**

Denizli, Türkiye’de ulaşım sektörünün önemli dallarından biri olan karayolu ile eşya taşımacılığı faaliyetlerinin yoğun olarak yapıldığı merkezlerin başında gelmektedir. Bu faaliyetin Denizli’de çok eski bir geçmişi vardır. Bu, son 30 yıldan bu yana ihracatın hız kazanması ile birlikte daha da hız kazanmıştır. Bunun sonucunda TOBB’un Ulaştırma Bakanlığı Kara Ulaştırma Genel Müdürlüğü ile yaptığı protokol sonucunda mal ve eşya taşımacılığının yaygın olduğu Denizli ilinde, Denizli Ticaret Odası’na K1 (Ticari amaçlı karayolu ile eşya taşımacılığı yapanlara), K2 (karayolu ile kendi eşyasını taşıyanlara), K3 (karayolu ile evden eve eşya taşımacılığı yapanlara) türü taşıma belgesi tanzim ve onay yetkisi verilmiştir. Bu yükümlülük Denizli Ticaret Odası’nın yasal bir yükümlülüğü olmasından ziyade Bölge’nin ve İl’in taşıma potansiyelinin değerlendirilmesine ve İl’de faaliyet gösteren firmaların, İzmir’e gitmelerinden kaynaklanan zaman ve kaynak kaybını en aza indirme, yerinde hizmet verme isteğinin bir sonucudur.

### 3.3.2.4.1. K Belgesi Düzenleme Süreci

**Tablo 19:** K Belgesi Düzenleme Süreci – Süreç Özet Tablosu

<b>K BELGESİ DÜZENLEME SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	K Belgesi Düzenleme Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Etüt Araştırma ve AR – GE Şefi
<b>Süreç Ekibi</b>	Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi Personeli
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Girdileri</b>	Firma müracaat dilekçesi, belge ücreti ödeme makbuzu, belge türüne göre gerekli belgeler
<b>Sürecin Çıktıları</b>	K yetki belgesi, taşıt belgesi, araç sayısı kadar taşıt kartı
<b>Kaynaklar</b>	Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi personeli, Vezne Servisi personeli KUGM Otomasyon Sistemi, telefon, bilgisayar, yazıcı, faks
<b>Sürecin Müşterileri</b>	Denizli ilinde karayolu ile eşya taşımacılığı yapan firmalar, muhasebeciler
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	Denizli ilinde karayolu ile eşya taşımacılığı yapan firmalar, muhasebeciler, Vezne Servisi personeli, bankalar
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Belgelerin düzenlenme süresi, hatalı belge sayısı
<b>İlişkili Birimler</b>	Vezne Servisi, Oda Sicili Birimi
<b>Sürecin Açıklaması</b>	<p><b>K Belgesi</b> Yurtiçi eşya taşımacılığı yapacak gerçek ve tüzel kişilere verilir. Taşımanın şekline göre türlere ayrılır:</p> <p><b>K1 Yetki Belgesi:</b> Ticari amaçla eşya taşımacılığı yapacaklara, şirketler için 75 ton taşıma kapasitesi şahıslar için 25 ton kapasite şartı uygulanmaktadır.</p> <p><b>K1* (İl içi):</b> Ticari amaçla il içinde kamyonetlerle yapılan taşımalar</p> <p><b>K2 Yetki Belgesi:</b> Sadece kendi esas iştigal konusu ile ilgili eşya taşımacılığı yapacak ve ticari taşımacılık yapmayacaklara,</p> <p><b>K2* (3,5 ton altı araçlar):</b> Sadece kendi esas iştigal konusu ile ilgili kamyonetlerle eşya taşımacılığı yapacak ve ticari taşımacılık yapmayacaklara,</p>



	<b>K3 Yetki Belgesi:</b> Ticari amaçla ev ve büro eşyası taşımacılığı yapacaklara verilir <sup>12</sup> .
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	4925 Sayılı Karayolu Taşıma Kanunu ve Yönetmeliği

Kişi K yetki belgesi alabilmek için Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi’ne başvurur. Kişinin yaptığı işe ve aracının türüne göre alacağı K yetki belgesi türü belirlenir. Kişinin alacağı belgenin türüne göre hazırlaması gereken evrak listesi kişiye verilir.

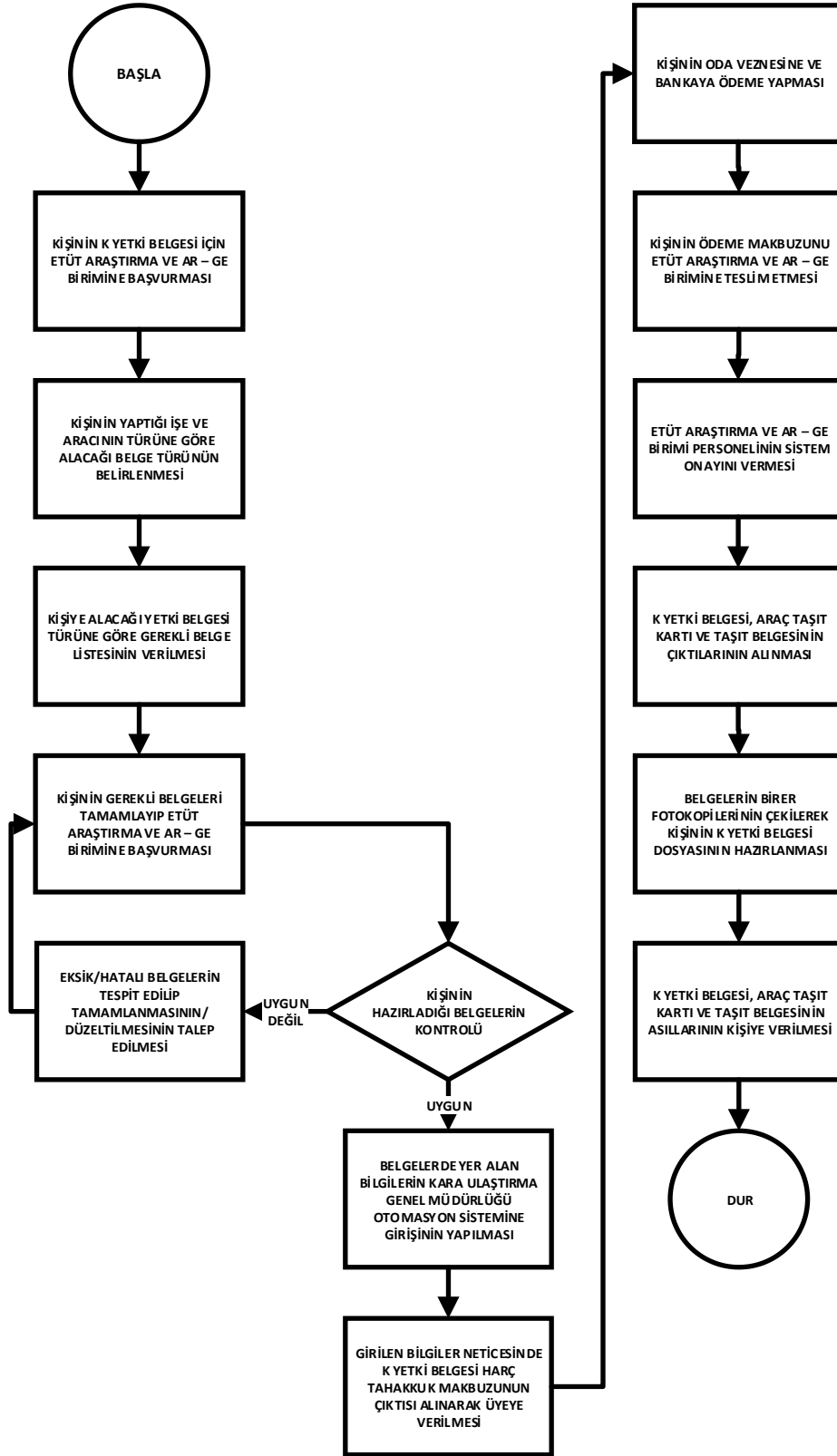
Kişi gerekli evrakları hazırlar ve tekrar Etüt Araştırma ve AR – GE birimine başvurur. Kişinin hazırladığı evraklar kontrol edilir. Eğer eksik evrak var ise tamamlanması istenir. Kişinin hazırladığı evraklar tam ve doğru ise Kara Ulaştırma Genel Müdürlüğü Otomasyon Sistemi’ne K yetki belgesini alacak kişinin bilgilerinin girişi yapılır.

Kişinin bilgilerinin girişinin ardından KUGM Otomasyon Sistemi makbuz oluşturur ve bu makbuzun çıktısı alınarak kişiye verilir. Kişi ödemeleri yapar ve tekrar ilgili Oda birimine gelerek ödeme belgelerini birim personeline teslim eder. Kişinin ödeme yaptığına dair sistemden onay verilir. Onaya müteakiben K belgesi evraklarının çıktısı alınır ve kişiye teslim edilir.

---

<sup>12</sup> Karayolları Yetki Belgesi Danışmanlığı, "Yetki Belgeleri", <http://www.dorukgrup.com/yetki.htm>, (02.03.2015).

Şekil 19: K Belgesi Düzenleme Süreci – Süreç Akış Şeması



### 3.3.2.4.2. K Belgesi Devir Süreci

Tablo 20: K Belgesi Devir Süreci – Süreç Özet Tablosu

<b>K BELGESİ DEVİR SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	K Belgesi Devir Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Etüt Araştırma ve AR – GE Şefi
<b>Süreç Ekibi</b>	Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi Personeli
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Girdileri</b>	Firma müracaat dilekçesi, belge ücreti ödeme makbuzu, belge türüne göre gerekli belgeler
<b>Sürecin Çıktıları</b>	K yetki belgesi, taşıt belgesi, araç sayısı kadar taşıt kartı
<b>Kaynaklar</b>	Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi personeli, Vezne Servisi personeli, KUGM Otomasyon Sistemi, telefon, bilgisayar, yazıcı, faks
<b>Sürecin Müşterileri</b>	Denizli ilinde karayolu ile eşya taşımacılığı yapan firmalar, muhasebeciler
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	Denizli ilinde karayolu ile eşya taşımacılığı yapan firmalar, muhasebeciler, Vezne Servisi personeli, bankalar
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Belge devir süresi, hatalı belge sayısı
<b>İlişkili Birimler</b>	Vezne Servisi, Oda Sicili Birimi
<b>Sürecin Açıklaması</b>	<p><b>K Belgesi</b> Yurtiçi eşya taşımacılığı yapacak gerçek ve tüzel kişilere verilir. Taşımanın şekline göre türlere ayrılır:</p> <p><b>K1 Yetki Belgesi:</b> Ticari amaçla eşya taşımacılığı yapacaklara, şirketler için 75 ton taşıma kapasitesi şahıslar için 25 ton kapasite şartı uygulanmaktadır.</p> <p><b>K1* (İl içi):</b> Ticari amaçla il içinde kamyonetlerle yapılan taşımalar</p> <p><b>K2 Yetki Belgesi:</b> Sadece kendi esas iştilal konusu ile ilgili eşya taşımacılığı yapacak ve ticari taşımacılık yapmayacaklara,</p> <p><b>K2* (3,5 ton altı araçlar):</b> Sadece kendi esas iştilal konusu ile ilgili kamyonetlerle eşya taşımacılığı yapacak ve ticari taşımacılık yapmayacaklara,</p>

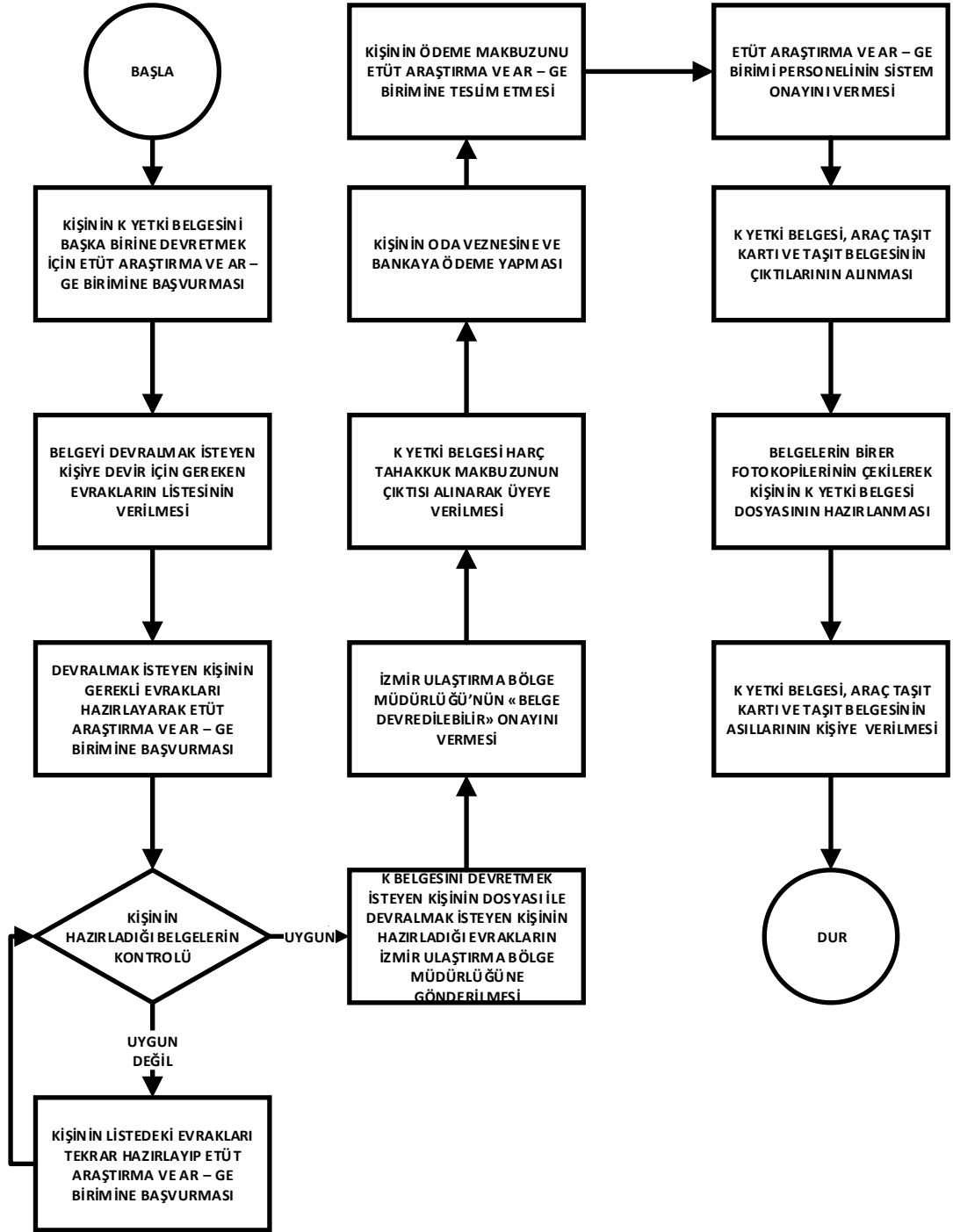
	<b>K3 Yetki Belgesi:</b> Ticari amaçla ev ve büro eşyası taşımacılığı yapacaklara verilir <sup>13</sup> .
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	4925 Sayılı Karayolu Taşıma Kanunu ve Yönetmeliği

Kişi sahip olduğu K yetki belgesinin başka bir kişiye devri için Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi'ne başvurur. K türü taşıma yetki belgesi kişinin birinci derece akrabalarına devredilebilir. İlk olarak kişiye devir için istenen evrakların listesi verilir. Kişi listedeki evrakları hazırlayarak ilgili birime başvurur ve kişinin hazırladığı evraklar kontrol edilir. Eğer evraklar tam ve doğru ise kişinin hazırladığı evraklar ve K türü taşıma yetki belgesi düzenlendiğinde hazırlanan dosyası İzmir Ulaştırma Bölge Müdürlüğü'ne gönderilir. İzmir Ulaştırma Bölge Müdürlüğü "K Belgesi Devredilebilir" onayını verdiğinde kişi çağırılır ve kişiye sistemden yapılması gereken ödemelerin makbuzları verilir. Kişi ödemeleri yapar ve tekrar ilgili Oda birimine gelerek ödeme belgelerini birim personeline teslim eder. Kişinin ödeme yaptığına dair sistemden onay verilir. Onaya müteakiben K belgesi evraklarının çıktısı alınır ve kişiye teslim edilir.

---

<sup>13</sup> Karayolları Yetki Belgesi Danışmanlığı, "Yetki Belgeleri", <http://www.dorukgrup.com/yetki.htm>, (02.03.2015).

Şekil 20: K Belgesi Devir Süreci - Süreç Akış Şeması



### **3.3.2.5. Hesap İşleri Birimi Süreçleri**

#### **3.3.2.5.1. Kapasite Raporu Tanzim Süreci**

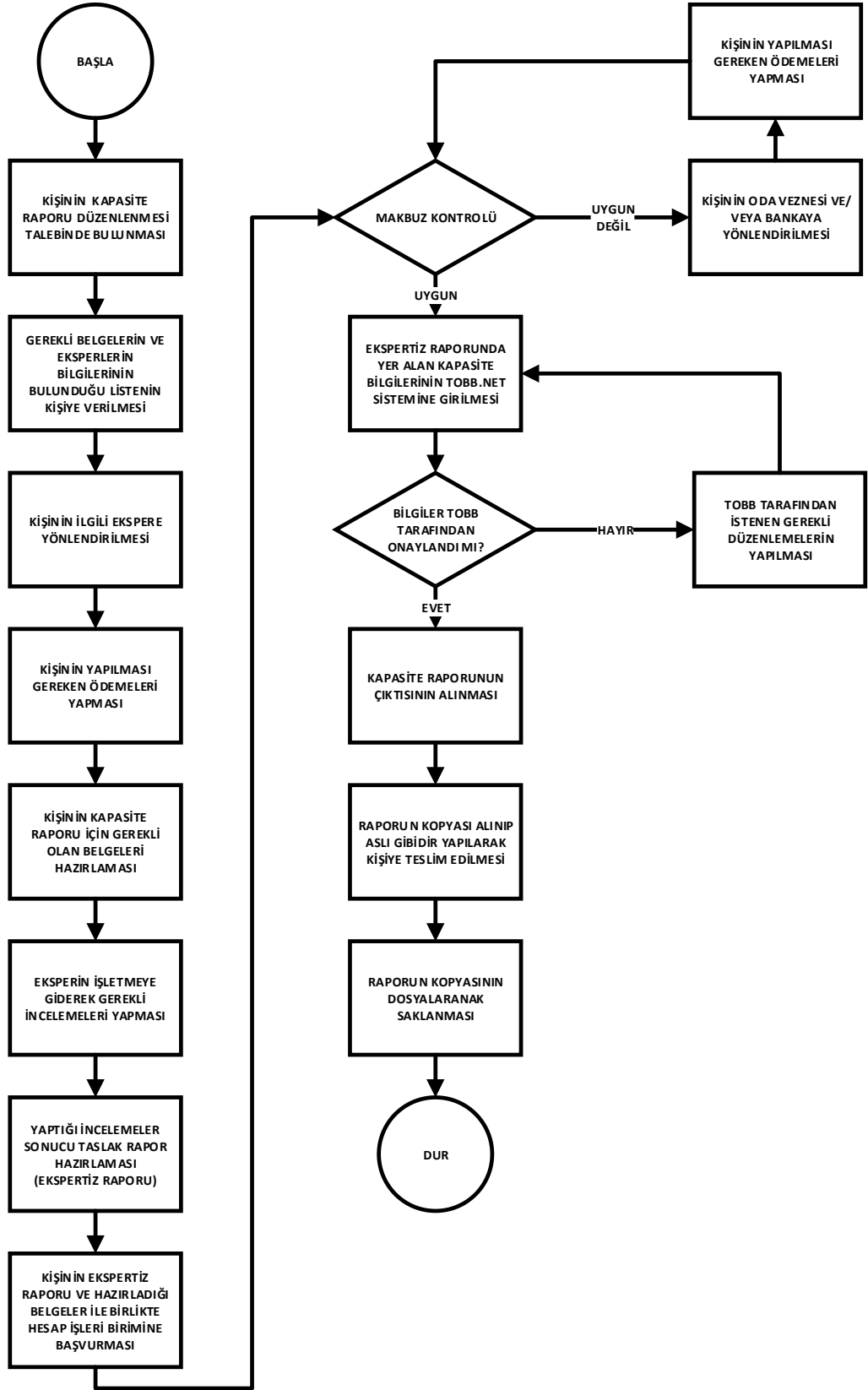
Odalar, çalışma alanlarında bulunan; tezgah, cihaz, makine gibi muharrik kuvvet kullanarak hammadde, yarı ve tam mamulleri, özellik, içerik, bileşim veya şeklini kısmen veya tamamen değiştirmek amacıyla işleyerek, seri halde veya standart olarak yeni bir ürün üreten işyerleri ile yer altı kaynaklarının çıkarılıp işlendiği yerleri işletenler ve bilişim teknolojisi ile yazılım üretenler için sınai işletmelerin kapasitelerini tespit eder ve bu işletmelerin üretim gücünü gösteren kapasite raporlarını düzenlerler.

Odaların çalışma alanlarında bulunan bütün sınai işletmeler kapasitelerini tespit ettirmekle yükümlüdür. Kapasite raporları onay tarihinden itibaren azami üç yıl geçerlidir.

**Tablo 21: Kapasite Raporu Tanzim Süreci – Süreç Özet Tablosu**

<b>KAPASİTE RAPORU TANZİM SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	Kapasite Raporu Tanzim Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Hesap İşleri Birimi
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Hesap İşleri Müdürü
<b>Süreç Ekibi</b>	Hesap İşleri Birimi Personeli
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Girdileri</b>	Dilekçe, makbuz, başvuru formu, firma imza sirküleri fotokopisi, kira kontratı/tapu fotokopisi, firmanın tüm kalite belgelerinin fotokopisi, SGK hizmet listesi, kiralık olan makinelerin noter onaylı kira sözleşmesi, işyerinde bulunan ve imalatta kullanılan makine ve cihazların alım fatura fotokopileri
<b>Sürecin Çıktıları</b>	Ekspertiz raporu, kapasite raporu
<b>Kaynaklar</b>	Bilgisayar, telefon, faks, e – posta, yazıcı, TOBB NET, Hesap İşleri Birimi personeli, Vezne Servisi personeli
<b>Sürecin Müşterileri</b>	Oda üyesi olan, sigortalı işçileriyle üretim yapan, adresi tescil edilmiş bir işyeri olan, gerekli makine ve tesisatı bulunan küçük sanayiciler
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	Oda eksperleri, kapasite raporu için başvuruda bulunan oda üyeleri
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Kapasite raporunun tanzim süresi
<b>İlişkili Birimler</b>	Vezne Servisi
<b>Sürecin Açıklaması</b>	<b>Kapasite Raporunun Tanım ve Kapsamı</b> Kapasite Raporu; sınai üretim, sınai hizmet ve inşaat sektörü ile maden işletmeciliğinde faaliyet gösteren tüm kamu ve özel sektör kuruluşlarının üretim gücünü gösteren ve onay tarihinden itibaren üç yıl geçerli olan bir belgedir.
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	6948 Sayılı Sanayi Sicil Kanunu, 5174 Sayılı TOBB Kanunu, 28.05.1975 Tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 7/9914 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, TOBB Muameleat Yönetmeliği, Yatırım Teşvikleri ile ilgili Tebliğler, İthalat ve İhracat Yönetmelikleri

Şekil 21: Kapasite Raporu Tanzim Süreci - Süreç Akış Şeması





Üyelerden gelen talep üzerine kapasite raporu hazırlanmak üzere eksperlere yönlendirilir. Eksperlerin hazırlamış olduğu kapasite raporu düzenlenir. Düzenlenen kapasite raporu onaylanmak üzere TOBB'a gönderilir. Onaylanan kapasite raporları üyelere teslim edilir.

#### **3.3.2.5.2. Burs Ödeme Süreci**

Üretimin en önemli girdisi durumunda olan bilgi ve teknoloji ile birlikte bunları üretip kullanacak beşeri sermaye diye de adlandırılan insanın bilgi ve donanımlı olarak yetiştirilmesinin firmalar ve ülkeler bakımından önemi büyüktür. Burada düşünün, merak eden, icat çıkarma azim ve kararlılığında olan kişilerin yetiştirilmesine ihtiyaç vardır. Çünkü dünyanın her yerinde her iş ve faaliyet insan odaklı olarak planlanmakta, sürdürülmektedir. Denizli Ticaret Odası da her alanda geleceğin potansiyel girişimcisi olarak gördüğü insanını üniversite eğitimi sırasında desteklemeyi kendine ilke edinmiş, 1997 yılından bu yana her yıl ihtiyaç sahibi 250 üniversite öğrencisine, teşvik ve düşünmeye sevk etmek, girişimciliğe özendirmek amacıyla karşılıksız burs vermektedir. Bu sayede öğrencilere eğitimleri boyunca katkı/destek olmak, Oda ile temas içinde olmalarını sağlamak, onların dolaylı da olsa bir etkilenme içine girmeleri, iş alemine karşı ilgilerinin arttırılması, sonuç olarak Türkiye eğitim hayatına kaynak aktarımının sağlanması amaçlanmaktadır.

**Tablo 22:** Burs Ödeme Süreci – Süreç Özet Tablosu

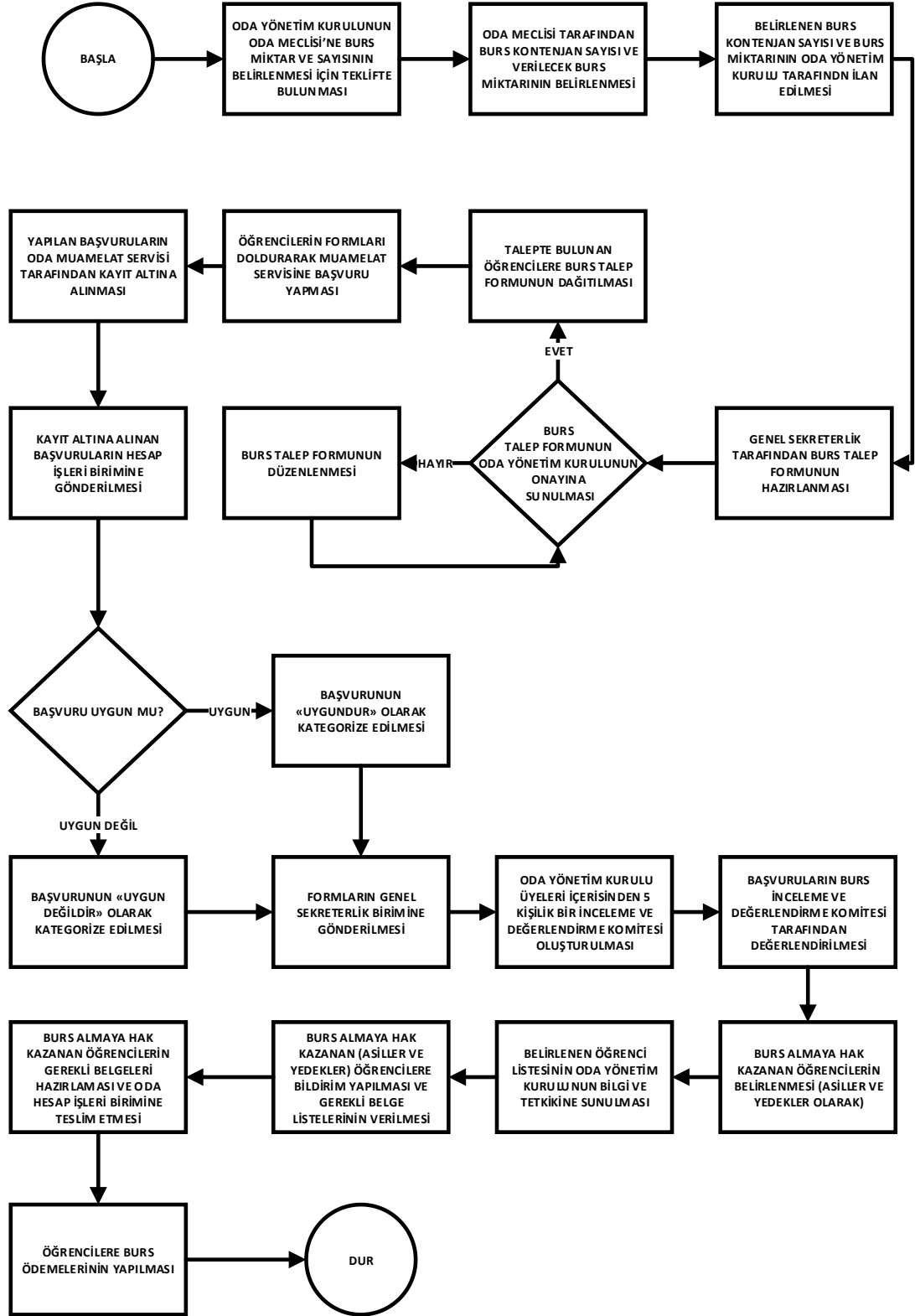
<b>BURS ÖDEME SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	Burs Ödeme Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Hesap İşleri Müdürlüğü
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Hesap İşleri Müdürü
<b>Süreç Ekibi</b>	Hesap İşleri Personeli
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Girdileri</b>	Bütçe, burs başvuru formu, ailesi Denizli’de ikamet eden üniversite öğrencileri
<b>Sürecin Çıktıları</b>	Burs almayı hak kazanan öğrenci listesi, burs
<b>Kaynaklar</b>	Hesap İşleri Müdürlüğü personeli, Oda Muamelat Servisi personeli, Oda Başkanlığı, Genel Sekreterlik, bilgisayar, yazıcı, faks, telefon, DTO Muhasebe Programı
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	Ailesi Denizli’de ikamet eden üniversite öğrencileri, Genel Sekreterlik, Oda Başkanlığı, Oda Muamelat Servisi personeli
<b>Sürecin Müşterileri</b>	Ailesi Denizli’de ikamet eden üniversite öğrencileri
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Belge Onay Süresi
<b>İlişkili Birimler</b>	Oda Başkanlığı, Genel Sekreterlik, Oda Muamelat Servisi
<b>Sürecin Açıklaması</b>	-
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	TOBB Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği, DTO Burs Yönergesi

Cari yıl gider bütçesi hazırlık çalışmaları kapsamında Kasım ayının ilk haftası içinde Oda Yönetim Kurulu tarafından Oda Meclisi'ne burs miktar ve sayısının belirlenmesi için başvuruda bulunulur. Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'nin 67. maddesine göre her yıl bütçe hazırlık çalışmaları çerçevesinde burs kontenjan sayısı ve verilecek bursun miktarı Oda Meclisi tarafından belirlenir. Verilecek bursun miktarı Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu tarafından verilen bursun miktarını aşmayacak şekilde belirlenir. Meclis tarafından belirlenen burs kontenjan sayısı ve miktarı Yönetim Kurulu tarafından ilan edilir. Burs İç Yönergesi'ndeki esaslar dahilinde Genel Sekreterlik tarafından burs talep formu hazırlanır ve Oda Yönetim Kurulu'nun bilgisi ve tetkikine sunulur. Yönetim Kurulu tarafından onaylanan burs talep formu, talepte bulunacak öğrencilere verilir.

1 – 21 Aralık tarihleri arasında talepler yazılı olarak Oda Yazı İşleri, Personel ve Eğitim Birimi'ne teslim edilir. Talepler Odaca kayıt altına alınır. Kayıt altına alındıktan sonra Hesap İşleri Birimi'ne gönderilir. Hesap İşleri Birimi'nde formların kontrolleri yapılır. Bunda öğrencinin 4 yıl ve üzeri fakülte/yüksek okulda okuyup okumadığı, başka kurumdan burs/kredi alıp almadığı, ailesinin ikametgahının Denizli'de olup olmadığı, anne/babasının hayatta olup olmadığı, ayrı yaşayıp yaşamadığı, gelir durumu vb. kıstaslara göre kategorize edilir ve Genel Sekreterlik'e gönderilir.

Toplanan burs talep formlarını Yönetim Kurulu adına değerlendirmek üzere Yönetim Kurulu üyeleri arasından 5 kişilik bir değerlendirme komitesi oluşturulur. Bu komite Oda Yönetim Kurulu adına görev yapar. Yönetim Kurulu gelen formları genel bir değerlendirmeden sonra Burs İnceleme ve Değerlendirme Komitesine gönderir. Başvurular 22 – 31 Aralık tarihleri arasında değerlendirilir. Boş kontenjan sayısı kadar burs almaya hak kazanan öğrencileri belirler ve hazırladığı raporu asiller/yedekler şeklinde tasnif edilmiş olarak Oda Yönetim Kurulu'nun bilgisi, tetkiki ve onayına sunar. Oda Yönetim Kurulu komiteden gelen raporu inceler, gereğinin yapılması için Oda Genel Sekreterlik'ine gönderir. Genel Sekreterlik bunu, öğrencilere bildirimleri yapılmak üzere Hesap İşleri Birimi'ne gönderir. Burs almaya hak kazanan öğrencilerin isimleri Oda ilan panosunda ilan edilir. Burs almaya hak kazanan öğrencilere yazılı bildirimde bulunulur, burs ödemelerinin yapılabilmesi için gereken belge listesi verilir. Belgeleri tamamlayan öğrencilere belgelerin teslimini takip eden ayın ilk gününden itibaren burs ödemesi yapılmaya başlanır.

Şekil 22: Burs Ödeme Süreci Süreç Akış Şeması



### **3.3.2.6. Yazı İşleri, Personel ve Eğitim Birimi Süreçleri**

Bir kurumun başarısını belirlemede en önemli unsur, kurumun faaliyetlerinin nasıl ilerlediği, sürdürülebilir olup olmadığı yani ölçme ve değerlendirme işlemine imkan verip vermediğidir. Bu da ancak iş ve işlemlerin kayıt altına alınması ile mümkündür. Denizli Ticaret Odası'nda başta gelen/giden evrak olmak üzere tüm yazışmalar, personel ve üyelerle olan ilişkilere dair her belge elektronik ortamda kayıt altına alınmakta, yedeklenmekte ve arşivlenmektedir. Bunun sonucunda da gelen yazılı ya da sözlü tüm taleplerin karşılanıp karşılanmadığı, bunun sonucunda da müşteri (üye)/paydaş memnuniyetinin ölçümü mümkün olabilmektedir.

#### **3.3.2.6.1. Evrak Kayıt Süreci**

Gelen evrak ve giden evrak olmak üzere iki yönlü çalışan evrak kayıt süreci tüm kurumlar için bir hafıza niteliğindedir. Çünkü Oda'nın tüm işleyişinin başarısı buna bağlıdır. Bu süreç kurumun adeta yol haritasıdır denilebilir. Bununla bilgi ya da hizmet talep eden kişi ve kurumun amacı, nereye ulaşmak istediği, istenilen bilgi ve hizmetin niteliği ve Oda'nın buna ilişkin hareket edeceği alan buna göre belirlenir, lazım gelen kaynak buna göre belirlenir ve şekillenir.

Sürecin gelen evrak giden evrak kısmı da; sözlü ya da gelen talebe göre ihtiyacın nasıl karşılandığını belgeleyen bir işlemdir. İki yönü olan bu süreç sonunda ölçme ve değerlendirme yapmak mümkün olabilmektedir. Bunun sonucunda, çok yönlü analizler yapılmasına imkan verir.

**Tablo 23:** Evrak Kayıt Süreci – Süreç Özeti Tablosu

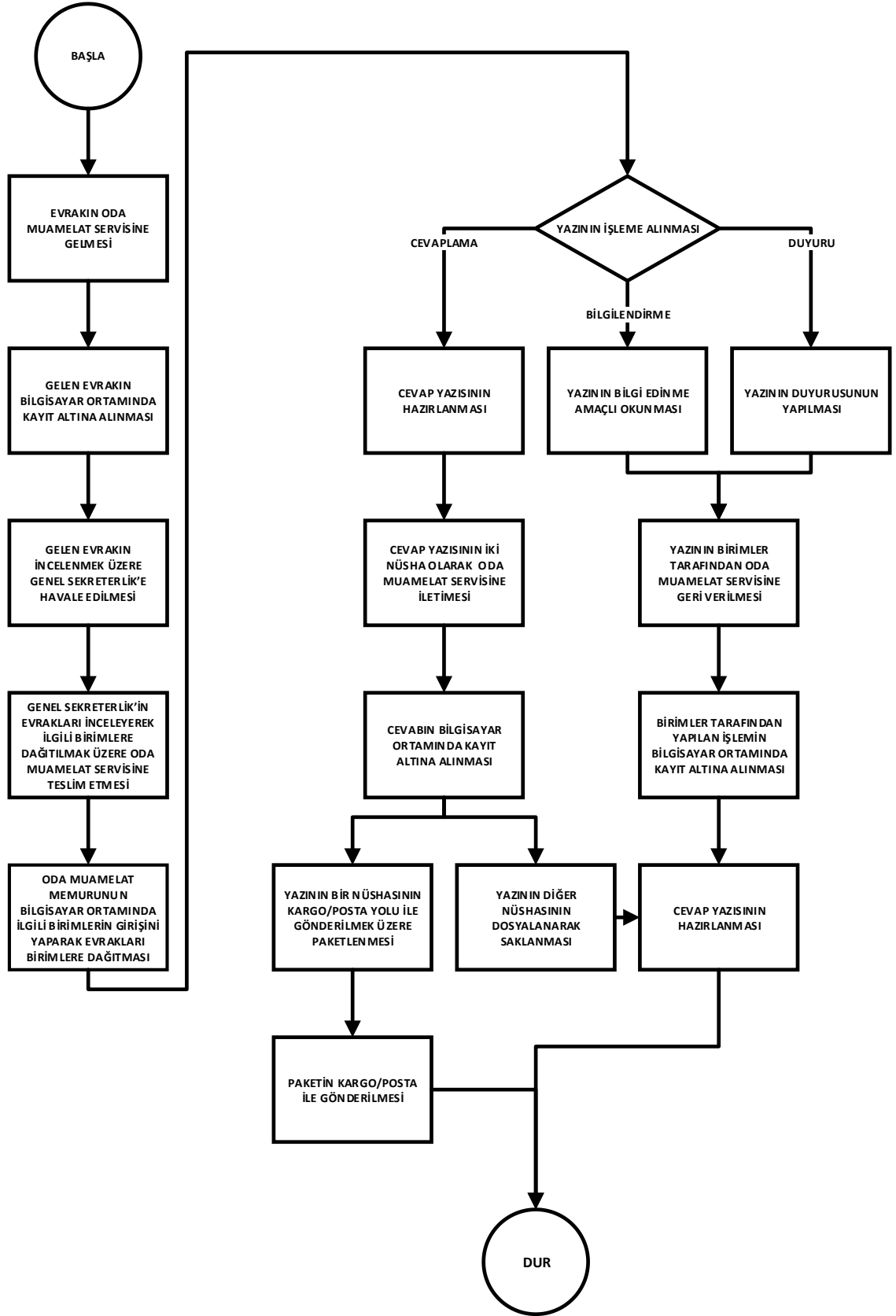
<b>EVRAK KAYIT SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	Evrak Kayıt Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Yazı İşleri Personel ve Eğitim Birimi
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Yazı İşleri Müdürü
<b>Süreç Ekibi</b>	Yazı İşleri Personel ve Eğitim Birimi Personeli
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Girdileri</b>	TOBB'dan gelen yazılar, DTO'nun tüm birimlerinden gelen yazılar, TOBB'a bağlı 365 Oda ve Borsa'dan gelen yazılar, Denizli'de bulunan tüm kamu kurum ve kuruluşlarından gelen yazılar, DTO'nun üyelerinden gelen yazılar
<b>Sürecin Çıktıları</b>	Tüm birimlerden giden yazılar ve gelen yazılara verilen cevap yazılar
<b>Kaynaklar</b>	Denizli Ticaret Odası'nın tüm birimleri, bilgisayar, faks, telefon, Genel Sekreterlik, Oda Başkanlığı
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	TOBB, DTO'nun tüm birimleri, TOBB'a bağlı 365 Oda ve Borsa, Denizli'de bulunan tüm kamu kurum ve kuruluşları, DTO'nun üyeleri
<b>Sürecin Müşterileri</b>	TOBB, DTO'nun tüm birimleri, TOBB'a bağlı 365 Oda ve Borsa, Denizli'de bulunan tüm kamu kurum ve kuruluşları, DTO'nun üyeleri
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Gelen yazının cevaplanma süresi
<b>İlişkili Birimler</b>	Denizli Ticaret Odası'nın tüm birimleri
<b>Sürecin Açıklaması</b>	-
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu, TOBB Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği

Posta, faks, e – posta vb. yolla gelen evraklar öncelikle Oda Yazı İşleri, Personel ve Eğitim Birimi'ne gelir. Gelen evraklar tarih, sayı ve içerik olarak bilgisayar ortamında kayıt altına alınır. Kayıt altına alınan evraklar incelenmek üzere Genel Sekreterlik'e havale edilir.

Genel Sekreterlik kendisine gelen evrakları ilgili birime verilmek üzere Oda Muamelat Servisi personeline teslim eder. Oda Muamelat Servisi personeli bilgisayar ortamında ilgili birimin girişini yaparak evrakı ilgili birime teslim eder. Evrak ilgili birim tarafından işleme alınır. Duyurulması gerekiyorsa duyurusu yapılır ve üzerine "Duyuruldu" ifadesi yazılır. Cevaplandırılması gerekiyorsa cevaplandırılır ve üzerine "Cevaplandırıldı", bilgilendirme amaçlı bir evrak ise üzerine "Bilgi alındı" ifadesi yazılarak Oda Muamelat Servisi'ne gönderilir. Muamelat Servisi personeli evrak için yapılan işlemi bilgisayar altında kayıt altına alır ve evrakı dosyalar.

Üyelerden gelen yazılı ya da sözlü taleplerin cevaplanması için hazırlanan evraklar çift nüsha olmak üzere tarih, sayı ve içerik olarak bilgisayar ortamında kayıt altına alınır. Giden evraklara sayı verildikten sonra evrakın bir nüshası posta ya da kargo yolu ile gönderilmek üzere paketlenir. Paketlenen evraklar posta/kargo personeline teslim edilir.

Şekil 23: Evrak Kayıt Süreci - Süreç Akış Şeması





### 3.3.2.6.2. Personel İŖe Alım Süreci

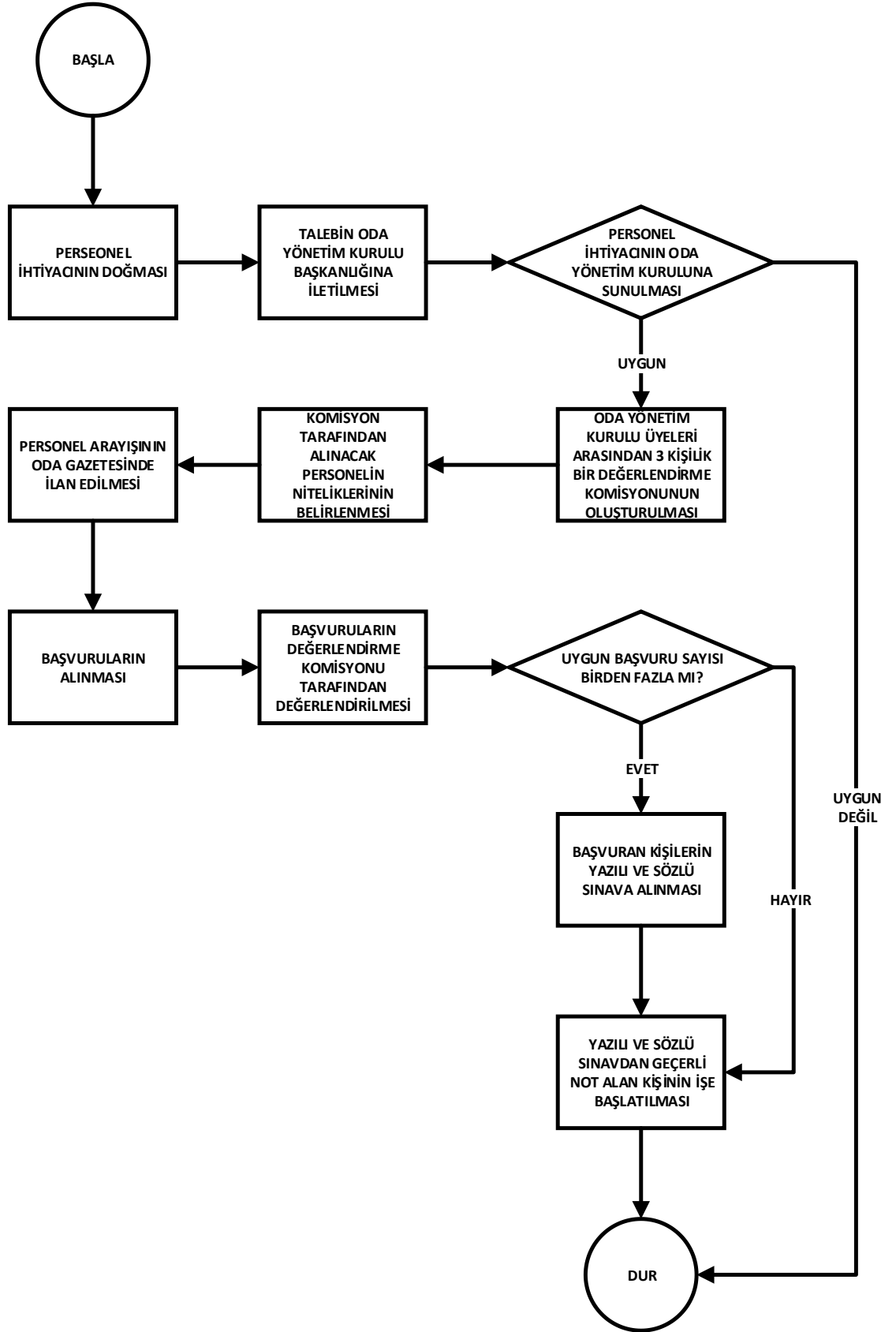
Personel iŖe alımı, oryantasyon iŖlemleri ile tüm personelin ve üyelerin eğitim çalıŖmaları da kayıt altına alınmakta, verilen eğitim vb. hizmetin ölçülüp değerlendirilmesi de bu Ŗekilde mümkün olabilmektedir. Denizli Ticaret Odası rekabete açık bir kurum olmakla birlikte, rekabet Ŗartlarında çalıŖan firmaların bir üst kurumu olarak onlara örnek ve rehberlik etme konusunda azami dikkat ve gayreti göstermektedir.

**Tablo 24:** Personel İŖe Alım Süreci – Süreç Özet Tablosu

<b>PERSONEL İŖE ALIM SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	Personel İŖe Alım Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Yazı İŖleri Personel ve Eğitim Birimi
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Yazı İŖleri Müdürü
<b>Süreç Ekibi</b>	Yazı İŖleri Personel ve Eğitim Birimi Personeli
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Girdileri</b>	Genel Sekreterlik'in personel talebi, birimlerden gelen personel talebi, gelen başvurular
<b>Sürecin Çıktıları</b>	İŖ sözleşmesi, doğan ihtiyaç sonucu iŖe alınan personel
<b>Kaynaklar</b>	DTO web sitesi, DTO gazetesi, telefon, e – posta, faks, bilgisayar, yazıcı, Yazı İŖleri, Personel ve Eğitim Birimi personeli
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	DTO'nun tüm birimleri, başvuru yapan kişiler, Oda Başkanlığı, Genel Sekreterlik
<b>Sürecin MüŖterileri</b>	Başvuruda bulunan kişiler, DTO'nun tüm birimleri
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	İstenen kriterlere uygun başvuru yapan kişi sayısı
<b>İliŖkili Birimler</b>	DTO'nun tüm birimleri
<b>Sürecin Açıklaması</b>	-
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Oda ve Borsalar Kanunu, DTO İç Yönergesi

Personel talebi doğrudan iş yoğunluğu ve ihtiyaca istinaden doğrudan Genel Sekreterlik'ten gelebileceği gibi birimlerden de gelebilir. Gelen talepler Oda Yönetim Kurulu Başkanlığı'na iletilir. Bu talep Yönetim Kurulu toplantısı gündemine alınır. Uygun görüldüğü takdirde başvuruları değerlendirmek üzere Oda Yönetim Kurulu üyeleri arasından 3 kişilik bir komisyon oluşturulur. Bu 3 kişilik komisyona Genel Sekreter danışmanlık ve rehberlik eder. Komisyon görevin özelliğine göre işe alınacak personelin eğitim, iş tecrübesi, kamu kurumu yeterlilik sınavlarından belli bir puan almış olması, askerlik ile ilişkisi bulunmaması gibi sahip olması gereken nitelikleri belirler ve Oda'nın websitesi ve Oda'nın aylık yayın organı olan Oda gazetesi ile ilan eder. Yapılan başvurular üzerine ilan edilen niteliklere sahip olan aday birden fazla ise yazılı ve/veya sözlü sınav yapılarak işe alınması uygun görülen kişi/kişiler Oda Yönetim Kurulu'na bir tutanakla bildirilir. Bu bildirim üzerine işe alınması uygun görülen kişi ile Oda arasında iş sözleşmesi imzalanarak bu kişi göreve başlatılır.

Şekil 24: Personel İşe Alım Süreci - Süreç Akış Şeması



### **3.3.2.7. Süreli Yayın Hazırlama Süreci**

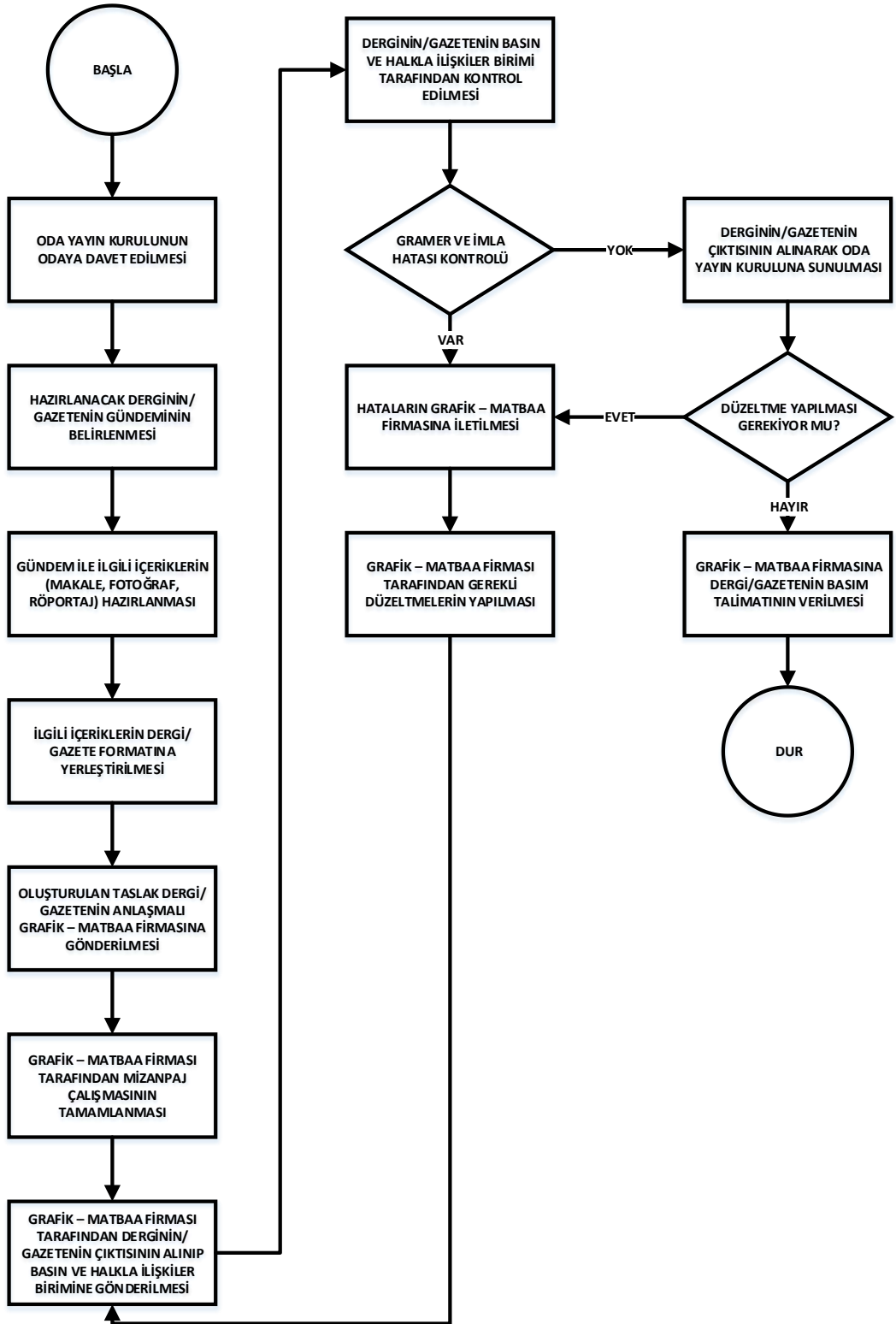
Günümüz modern ekonomi literatürüne göre bir mal ya da hizmeti yalnızca üretmek yetmemekte, bunun uygun şekilde hitap edilen ya da hitap edilmesi düşünülen kesimlere duyurulması, bir bilinirlik, duyarlılık ve albeni yaratılması da gerekmektedir. Aksi halde etkin iletişim kurmak ve anlaşılır olmak mümkün olamamaktadır. Ayrıca ilgisiz gibi görünen işlemler ve olaylar dahi kişi ve kurumları birbirine zorunlu bir paydaşlık ilişkisi içine sokmaktadır.

Denizli Ticaret Odası da hem üyelerine, ilişki içinde bulunduğu kamu ve/veya özel kurum ve kuruluşlara, Türkiye sosyoekonomik yapısı içindeki üstlendiği rolü, ürettiği bilgi ve hizmetleri daha iyi duyurma, Denizli ili ve Türkiye ölçeğinde sinerjiye ve katma değere dönüşmesini sağlama noktasında iletişimi ve araçlarını etkin bir biçimde kullanan kurumlar arasında yer almaktadır. Kuruluşun kamu kurumu niteliği olmasının yanı sıra aynı zamanda üstlendiği rol itibarıyla bir sivil toplum kuruluşu olması onu iletişim araçlarını etkin kullanmaya sevk etmektedir. Denizli Ticaret Odası 1996 yılında başladığı DTO Mecmuası isimli periyodik dergiyi, 2009 yılında da Denizli Ticaret Odası Haber Gazetesi isimli aylık yayınlanan gazeteyi yayın hizmetine eklemiştir. Bunları etkin birer iletişim aracı olarak kullanmakta ve değer yaratmaktadır.

**Tablo 25:** Süreli Yayın Hazırlama Süreci – Süreç Özet Tablosu

<b>SÜRELİ YAYIN HAZIRLAMA SÜRECİ</b>	
<b>GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ</b>	
<b>Sürecin Adı</b>	Süreli Oda Yayını Hazırlama Süreci
<b>İlgili Birim</b>	Basın ve Halkla İlişkiler Birimi
<b>Sürecin Sorumlusu</b>	Basın ve Halkla İlişkiler Birimi Personeli
<b>Süreç Ekibi</b>	Basın ve Halkla İlişkiler Birimi Personeli
<b>SÜREÇ DETAYLARI</b>	
<b>Sürecin Girdileri</b>	Oda faaliyetleri, Oda'ya düzenlenen ziyaretler hakkında yazılar, düzenlenen kurslar, etkinlikler, toplantılar hakkında hazırlanan yazılar, fuar takvimi, fotoğraflar, reklamlar, ticari ve teknolojik işbirliği duyuruları, değişen yasa ve mevzuatlar, tüketici hakları hakkında yayınlanan yazılar
<b>Sürecin Çıktıları</b>	Oda Dergisi ve Oda Gazetesi
<b>Kaynaklar</b>	Basın ve Halkla İlişkiler Birimi personeli, Genel Sekreterlik, Oda Başkanlığı, Oda İktisat ve Proje Danışmanı, TOBB veri tabanı, TOBB'un görevlendirdiği akademik danışman, bilgisayar, faks, telefon, e – posta, sosyal medya
<b>Sürecin Tedarikçileri</b>	Ticaret Sicili Birimi personeli, AB ve Uluslararası İlişkiler Birimi personeli, Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi personeli, TOBB, Resmi Gazete, Oda Başkanlığı, Genel Sekreterlik
<b>Sürecin Müşterileri</b>	DTO üyesi firmalar, TOBB'a bağlı 365 Oda ve Borsa, muhasebeciler, Denizli ilinde faaliyet gösteren tüm kamu kurum ve kuruluşları
<b>Sürecin Performans Göstergeleri</b>	Oda Dergisi ve Oda Gazetesi'nin hazırlanma süresi
<b>İlişkili Birimler</b>	Ticaret Sicili Birimi, AB ve Uluslararası İlişkiler Birimi, Etüt Araştırma ve AR – GE Birimi, Genel Sekreterlik, Oda Başkanlığı
<b>Sürecin Açıklaması</b>	-
<b>Yasa ve Mevzuatlar</b>	-

Şekil 25: Süreli Yayın Hazırlama Süreci - Süreç Akış Şeması



Oda Yayın Kurulu toplantı için Oda'ya davet edilir. Kurulun talep ve önerileri doğrultusunda, hazırlanacak sayının gündemi belirlenir. Oluşturulan içerikle ilgili haberler hazırlanır, makaleler derlenir ve röportajlar yapılır. Ayrıca fotoğraflar çekilir ve grafik tasarımlar hazırlanır. Elde edilen dokümanlar, ilgili formata uygun biçimde yazılır. Oluşturulan yazılar ve görsel malzemeler birbiriyle ilintilendirilerek, hem yazılı, hem de CD ortamında, anlaşmalı grafik ve matbaa firmasındaki yetkiliye teslim edilir.

Firmanın, derginin mizanpaj çalışmasını tamamlaması için gerekli sürenin (yaklaşık 1 hafta) geçmesinin ardından, derginin printer çıktıları grafik – matbaa firmasından alınarak detaylı biçimde incelenir. Gramer ve imla gibi hatalar varsa tespit edilerek, grafik yetkilisinin bunları düzeltmesi sağlanır. Bu işlemin tamamlanmasının ardından, yeni bir printer çıktısı alınarak tekrar toplanan yayın kuruluna sunulur. Kurulun öneri ve eleştirileri doğrultusunda yapılan düzenlemelerden sonra, grafik matbaa firmasına dergiyi basmaları talimatı verilir.

### **3.3.3. İyileştirme Önerileri**

#### **3.3.3.1. İyileştirme Önerisi 1**

Ticaret Sicili Müdürlüğü Oda'nın en yoğun bölümüdür. Birim'in Oda'nın giriş katında bulunması ve Oda'ya üyeliğin ilk adımının atıldığı bir yer olması dolayısıyla Ticaret Sicili Birimi'nde yoğun bir giriş/çıkış yaşanmaktadır. Yapılan gözlemlere göre Birim'e günde ortalama 300/350 kişi arasında bir ziyaret mevcuttur. Birimde numarator sistemine geçilmesi düşünülebilir. Bu iş yükünün dağılımında eşitlik sağlayabileceği gibi, ölçme/değerlendirme ve performans tespitinde de kolaylık sağlayabilir.

#### **3.3.3.2. İyileştirme Önerisi 2**

Üyeler ve diğer paydaşlarla ilişkilerde, odanın bilinirliği ve görünürlüğünü arttırmak amacıyla yaygın sosyal medya üzerinden iletişime ağırlık verilmesi, hedef kitleye ulaşımı kolaylaştırabileceği gibi, etkinliğini de arttırabilir. Çünkü günümüzde sosyal medyanın gücü, hızı, hitap ettiği kitlenin cesameti, geri dönüş hızı ve etkinliği tartışmasız bir gerçektir. Ayrıca, bugün bu ağı kullanmayan kişi ve kurum yok denecek kadar azdır. Tabii ki Oda'nın kendi formal sistemi, periyodikleri ve websitesinin gücü,

birikimi ve etkinliği tartışılamaz bir durum olarak karşımızda durmaktadır. Buna etkin sosyal medya desteği de eklendiğinde çoğaltan etkisiyle beklenenin üzerinde bir bilinirliğe, verim ve etkinliğe ulaşılacağı düşünölmektedir. Burada kastedilen sosyal medyanın kullanılıp/kullanılmadığı değil daha etkin kullanımının amaçlanmasıdır.

### **3.3.3.3. İyileştirme Önerisi 3**

Oda'ya ilk girişte bir güvenli giriş mekanizması kurulmasında büyük yarar olacağı düşünölmektedir. Bu uygulama Oda'nın güvenliğine katkı sağlayacağı gibi, kuruma bakışı değiştirecek ve bir ciddiyet sağlayacaktır. Ayrıca ilgili/ilgisiz herkesin Oda'ya giriş yapmasını önleyecektir. Artık dünyada olduğu gibi Türkiye'de de toplumsal olaylar nitelik değiştirmiş, kişi ve kurum güvenliği daha ön plandadır. Bunun güvenli bir girişi temin edeceği gibi daha etkin bir ölçme/değerlendirme imkanı vereceği de düşünölmektedir.

### **3.3.3.4. İyileştirme Önerisi 4**

Oda'nın giriş holünde, danışma masası oluşturularak, daha etkin bir karşılama/yönlendirme yapılabilir. Bunun yanında, internet bağlantısı olan bir ya da iki bilgisayar bilgi ve hizmet talebinde bulunanların hizmetine sunulabilir. Bu, çeşitli vesilelerle Oda'ya gelen kişilerin Oda'ya olan bakışlarını daha da pozitive döndüreceği gibi, Oda'nın başvuru yükünü hafifletecek, iş görenlerin daha çok kişiye hizmet verebilmesini de sağlayacaktır. İnsanlar bölümden bölüme dolaşacakları yerde, doğrudan ana hedefe yönlenmiş/yönlendirilmiş olacaklardır. Bu da, doğrudan hizmet verebilme imkanı olduğu kadar orta ve uzun vadede hatırı sayılır bir kaynak tasarrufuna dönuşecektir.

### **3.3.3.5. İyileştirme Önerisi 5**

Üyelere kayıt anında, Oda'yı tanıtıcı bilgiler ile kaydolan üyenin hak ve sorumluluklarının özet halinde anlatıldığı bilgilendirme broşürü, notluk, üye sicil belgesi vb. materyaller kimliklendirilmiş bir dosya içinde takdim edilebilir. Bu uygulama kısmen Oda'da kayıt anında Oda sicil belgesi ve kimlik kartı verilmesi şeklinde uygulanmaktadır.



Bunun daha etkin ve somut sonuçlarının görülebilecek hale getirilmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Yine dosya içine konulacak bir üye memnuniyet anketinin, ilk izlenimin alınması ve zaman içinde bu alışkanlığın yer etmesine hizmet bakımından yararlı olacağı düşünülmektedir. Halen mevcut üyeler için var olan üye memnuniyet anketi uygulamasının internet üzerinden de etkin bir şekilde uygulanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

## SONUÇ

Dünyada Bilgi Çağı olarak da adlandırılan dönemin başlamasıyla birlikte merkezi yapılanmalardan yerel yapılara doğru bir yönelişin başladığı gerçeğiyle yüz yüze gelinmeye başlandığı bir döneme girilmiştir. Kamu ya da özel kurum ve kuruluş ayırımı yapılmadan tüm organizasyonlar bu değişimden etkilenir hale gelmiştir. Dolayısıyla kıyasıya bir rekabetten ve bu gidişi etkilediğinden söz edilmeye başlanmıştır. Bu da çoğu kurumu ve organizasyonu yeni arayışlara yöneltmiştir. Firmalar açısından bakıldığında “ne üretirsem satılır”, “her mal ya da hizmetin bir alıcısı vardır” dönemi kapanmış, müşteri memnuniyeti denilen bir kavram ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda arz/talep gerçeği ister istemez tüm kurum ve kuruluşları bir özeleştirir ve öz denetim gerçeğiyle tanışmaya zorlamıştır. Bu da planlı hareket etmek, her an ulaşılabilir olmak, şeffaflık, farkındalık yaratmak ile mümkündür. Artık insanlar gibi ülkelerin, şehirlerin, piyasa aktörü olan tüm kurum ve kuruluşların da birer kimlikleri var olmaya başlamıştır. Ortaya çıkan tüm bu kavramlar Türkiye’de de gündemdeki yerini korumaktadır.

Diğer bir farkındalık konusu da, yaşanan alan yalnızca kişi ya da kurumun kendi sınırlarından ibaret olmaktan çıkmış, herkesi birbiriyle iç içe yaşamaya zorunlu hale getirmiştir. Buna ayak uydurabilmek için planlı ve programlı hareket etmek, stratejik yol haritası belirlemek, kendi görev alanına giren konular ve ilgili paydaşlarla yürütülen ilişkilerin etkinliği ve sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu da süreç kavramının bilinmesi, kurumun görev ve sorumluluk alanına giren konulara ilişkin sürecin doğru uygulanması, etkin ve doğru yönetilmesiyle yakından ilgilidir.

Yaşanan diğer bir gerçeklik de yeni çağın adeta bir sivil toplum çağı haline gelmesidir. Ulaşılan bu yeni yaklaşım, esnek yapıları, hızlı şekilde karar alma mekanizmalarının bulunması, katılımcı bir yönetim anlayışına olan yatkınlıkları, planlama ve program yapma kolaylıkları gibi öncelik ve üstünlüklerinden dolayı kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarını yaşanan bu değişimin odağına yerleştirmiştir.

Artık yeni dönemde tüm kurumlar gibi kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları da konvansiyonel yönetim anlayışını terk ederek, zaten var olan stratejik davranma, yönetişimde öncü olma, üye odaklı çalışma felsefesi gibi uygulamalarını süreç yönetimini de etkin bir şekilde uygulama becerileriyle de destekleyerek yeni bir yönetim anlayışının öncüsü haline gelmişlerdir. Bu da onların hizmet üretip sunma faaliyetlerinin daha az zaman ve maliyetle yerine getirmelerini mümkün kılmaktadır. Kamu kurumu

niteliğindeki bu kurumlar üstlendikleri yasal görevlerinin yanında faaliyet gösterdikleri bölge ve şehirlerin sosyoekonomik yapılanmasında, karar alma mekanizmalarında da söz sahibi birer kuruluş olmalarını sağlamıştır. Bu kurumlar üstlendikleri ve yürüttükleri faaliyetler, üyelerine ve kamuoyuna sundukları hizmetleriyle aynı zamanda birer sivil toplum kuruluşu olduklarını da kanıtlamış durumdadırlar. Ortak proje yapma ve uygulama konularında, AB kurumları vb. ulusal ve uluslar arası kurum ve kuruluşlar işbirliği oluşturma faaliyetlerinde önceliği sivil toplum kuruluşu olma özellikleri ve süreç yönetimindeki başarılarından dolayı kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarına vermektedirler.

Yapılan bu tez çalışmasında 5174 Sayılı Kanun'a tabi olarak kurulan ve kamu kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşu olan Denizli Ticaret Odası'nın süreçleri belirlenmiş ve tanımlanmıştır. Yapılacak olan süreç yönetimi çalışmasının Oda'nın personel ve üyeleriyle/kamuoyuyla paylaşılması ile hem sürecin tedarikçileri hem de sürecin müşterileri bu süreç içerisindeki yerlerini görmüş olacaklar. Yani yaptıkları işe yabancı kalmamaları sağlanmış olacaktır. Hem üye/kamuoyu ve personel açısından, hem de personel ve üye/kamuoyu açısından durumu yorumlanabilecektir. Ayrıca, yapılacak olan iyileştirmeler ile üyenin/kamuoyunun Denizli Ticaret Odası'ndan alacağı hizmetlerde daha az zaman harcanmış olması sağlanacak, personel de gereksiz ve tekrarlanan işlerden kurtulmuş olacaktır. Bu sayede, hem Oda'nın personelinin memnuniyetinin, hem de üyenin/kamuoyunun memnuniyetinin yönetimi bakımından her zaman fayda sağlayacaktır. Bunun yanı sıra yapılan iyileştirmeler ile personel maliyetinin düşürülmesi hususunda da kayda değer bir şekilde farklar oluşturulmaktadır. Elde edilen başarıların sürdürülebilirliği için süreçlerin tanımlanması ve iyileştirmeye ilişkin imkanların/fırsatların sürekli araştırılması kaçınılmaz bir durumdur. Süreçler üzerinde sağlanacak hakimiyet, organizasyona yönelik hâkimiyet ile mütenasip kavramlar ve işlemlerdir. Buna aykırı bir işlem ve uygulama, Oda çalışanlarının başarılı çalışmalarına rağmen ortaya bir motivasyon düşüklüğü ve verimsizlik çıkarması her zaman muhtemeldir. Kurum çalışanları açısından da, tanımlanmış süreçlerle çalışmanın kurumdaki işlerin verimini ve etkinliğini arttıracığı dolayısıyla da kaynak israfını minimize edeceği şüphe götürmez bir gerçektir.

## KAYNAKLAR

- Akarsu, T. (2012). *Kalitenin İyileştirilmesinde İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinin Kullanılması ve Çağrı Merkezi Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, A. (2013). *Hazır Giyim Perakende Sektöründe İçsel Kıyaslama Çalışmasına Bir Örnek*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- APQC (American Productivity and Quality Center) (2014). *Process Classification Framework*, Houston.
- Aslangiray, A. (2011). *İstatistiksel Süreç Kontrolünde Bulanık Mantık Yaklaşımı ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Besceli, İ. (2006). *Süreçlerle Yönetim ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Blokdijk, G., Menken, I. (2009). *The Business Process Management Guide: Practical Methodology and Guidelines to Successful BPM*, Emereo Publishing.
- Buldur, B. A. (2006). *Süreç Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyükköse, V. M. B. (2008). *Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Cantürk, M. (2005). *Misyon ve Vizyona Ulaşmada Süreç Yönetimi ve Posta ve Telgraf Teşkilatı (PTT) Genel Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Chang, J. F. (2005). *Business Process Management Systems Strategy and Implementation*, Newyork, Auerbach Publications.
- Çolak, T. (2007). *İstatistiksel Süreç Kontrolü ve Uygulamalar*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Değerli, Z. (2006). *Toplam Kalite Yönetiminde İstatistiksel Süreç Kontrolünün Önemi ve Bir İşletme Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Delen, T. (2007). *Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yurtdışı Geçici ve Daimi Görevlerin Süreçlerinin Oluşturulması ve Yönetimi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Denizli Ticaret Odası (2014). *Entegre Yönetim Sistemi (EYS) Arşivi: Birim Tanımları*, Denizli.

- Doğan Ö., Topoyan M., Tütüncü Ö. (2004). “Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması”, *IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Dönmez, U. (2012). *Yalın Üretim ve Lastik Sektöründe Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Eren, A. (2010). *Kamu Kurumlarında Süreç Yönetimi: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erten, S. (2010). *Lojistik Süreç Yönetimi Bir Kamu Kurumu Analizi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ertuğrul, İ. (2006). *Toplam Kalite Kontrol*, Ekin Kitabevi, Ankara.
- Eyüboğlu, F. (2006). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ezber, M. (2013). *Belediye Zabıta Hizmetlerinde Süreç Yönetim Modeli Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Force Field Analysis, “Analyzing the Pressures for and Against Change” [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_06.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm), (19.04.2015).
- Halis, M. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Handbook for Basic Process Improvement (1996): <http://tinyurl.com/qd33qda> (23.02.2015).
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, McGrawHill, New York.
- Haverchamp, M., Rebori, M. (2008). *Anonymous Brainstorming Technique*, University of Nevada, Cooperative Extension.
- Jones, D., Rother, M., Shook, J. (2012). *Learning to See*, Newyork.
- Kabak, M. (2013). *Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri ve Bir Organizasyon Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kar, F. (2012). *Bir İmalat İşletmesinde Süreçlerle Yönetim ve Uzman Sistem Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Karaca, E. (2012) *Üretim sürecinde İstatistiksel Proses Kontrol (İPK) Uygulamaları ve Elektronik Sektöründe Bir İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karayolları Yetki Belgesi Danışmanlığı, “Yetki Belgeleri”, <http://www.dorukgrup.com/yetki.htm>, (02.03.2015).

- Keleş, N. (2010). *Süreç Yönetimi Uygulamalarına Katılım İle İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu İşletmesi Üzerine Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ko. R., Lee, S. Wah Lee, E. (2009). "Business Process Management (BPM) Standards: A Survey", *Business Process Management Journal*, Vol: 15, Issue: 5, 744 – 791.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basımevi.
- Kurtaran, Ş. (2011). *Yerel Yönetimlerde Bir Politika Transfer Aracı Olarak Benchmarking: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Maliye Bakanlığı (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Rehberi*, Ankara.
- Mcneese, W., Carol M, The Power of Process Management, Quality Congress, Annual Quality Congress Proceedings, 2001.
- Oğuz, M. (2011). *Süreç Yönetimi ve Bir Gayrimenkul Değerlendirme Tekniği Uygulaması: Vakıflar Genel Müdürlüğü Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Otacı, İ. (2005). *İşletmelerde Süreç Odaklı Toplam Kalite Yönetimi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özcan, S. (2011). *Belediyelerde Süreç Yönetim Modeli Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Özdemir, A. (2013). *İstatistiksel Süreç Kontrolü ile Otomotiv Yan Sanayiindeki Problemlerin Çözümü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, M., "Süreç Yönetimine Giriş", <http://danismend.com/kategori/altkategori/surec-yonetimine-giris/>, (04.03.2015)
- Öztemel, E. (2001). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Değişim Yayıncılık, İstanbul.
- Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*, Ekin Yayıncılık, Ankara.
- Öztürk, N. (2008). *Süreç Yönetimi Kapsamında Bir Lojistik İşletmesinde Kara Nakliye Süreci Analizi ve İyileştirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Rosemann, M. De Bruin, T. (2005). *Towards a Business Process Management Maturity Model*, ECIS 2005 Proceeding of the 13th European Conference on Information Systems, Regensburg, Almanya, 26 – 28 Mayıs, 2005.
- Sarıkaya, G. (2008). *Süreç Yönetimi ve Lojistik Biriminde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Selek, İ. (2006). *Süreç Yönetimi'nin Başarısında Ekip Çalışmasının Etkisi ve Funika Tekstil A.Ş.'de Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Selimoğlu, N. (2005). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sinan, G. (2008). *Süreç Odaklı Proje Planlama: Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Soydan, S. (2006). *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şendikici, P. (2009). *Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şengün, M. (2009). *Süreç İnovasyonunun Verimliliğe Etkisi: Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, H. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, M. (2000). *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Şimşeker, B., Ünsalan, E. (2008). *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Teymur, İ. (2009). *İşletmelerde Süreçlerin Analizi, İyileştirilmesi ve Süreçlerle Yönetim Yapısının Kurulması: Karaman'da Bir Gıda Sanayi İşletmesinde Süreç İyileştirme Projesinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tepe, B. (2007). *İş Süreçleri Yönetiminde Benzetim Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Tokcan, T. (2011). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Teknikleri, Gıda İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tural, H. (2009). *Belediyelerde Süreç Yönetimi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hıfzısıhha Müdürlüğü Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulugün, E. (1998). *Takım Bazlı Süreç Yönetimi Modeli*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Wikipedi, "Yedi Kalite Aracı", [http://tr.wikipedia.org/wiki/Yedi\\_kalite\\_arac%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/Yedi_kalite_arac%C4%B1), (12.04.2015).

Yalova Ticaret ve Sanayi Odası, “*Ticaret Sicili El Kitabı*”, Ticaret Sicili Memurluğu, <http://ytso.org.tr/images/dokumanlar/TSM.pdf>, (02.03.2015).

Yıldırım, M. (2006). *EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yönetimi Sistemi ve Başarı Faktörleri Üzerine SKF Türk İşletmesinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, H. (2012). *Çok Değişkenli İstatistiksel Süreç Kontrolü, Bir Hastane Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.



## ÖZGEÇMİŞ

Bilge Tekin, 1989 yılında Denizli Merkez ilçede doğdu. Lise Eğitimini Denizli Anadolu Lisesi'nde yapmış olup 2007 yılında mezun olmuştur. 2008 yılında Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümünü kazandı. Bir yıl hazırlık programı ile birlikte 5 yıllık lisans eğitimini 2013 yılında tamamlamıştır.

2013 yılında Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sayısal Yöntemler Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. Tekin, 2013 yılından bu yana Denizli Ticaret Odası AB ve Uluslararası İlişkiler Birimi'nde proje personeli olarak görev yapmaktadır.