

KOBİ'LERDE SÜREÇ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İNCELENMESİ: SAKARYA İLİ I.ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ

Aydın YILMAZER*
Hatice SARIALTIN**

Özet

ISO 9001:2000 standardı, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) başarıyla uygulanabilmesi süreç odaklı bir kalite yönetim sistemini (KYS) öngörmektedir. Ancak, literatür incelemesine göre konu ile ilgili az sayıda akademik çalışma mevcuttur. Çalışmanın amacı, ISO 9001:2000 sertifikasına sahip KOBİ'lerin süreç yönetimi uygulamaları açısından mevcut durumlarının incelenmesidir. Araştırmaya Sakarya İli I.Organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren imalatçı KOBİ'ler katılmıştır. Çalışmada betimsel ve bağıntısal araştırma modeli kullanılmış ve 36 maddeli bir soru formu geliştirilerek katılımcı yöneticilere yüz-yüze görüşmeler ile uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde, betimleyici ve istatistiksel analizlerin yanı sıra; literatür ve uygulama ile bağlantılı tablo analizleri yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; yaşadıkları yapısal, yönetsel ve mali problemlere ve eksikliklere rağmen süreç yönetimi uygulamaları KOBİ'lerde başlangıç seviyesinin üzerindedir. Araştırmanın sonunda, KOBİ'lerin süreç yönetimi kültürü oluşturma çabalarını destekleyebilecek bir süreç iyileştirme metodolojisi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Iso 9001: 2000 ve Süreç Yaklaşımı, Kobi, Süreç Yönetimi, Kobi'lerde Süreç Yönetimi Uygulamaları.

* Yrd. Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi Öğretim Üyesi.

** Yrd. Doç. Dr. Sakarya Üniversitesi Öğretim Üyesi.

Examining Implementations of Process Management in Smes: Sakarya 1. Organized Industrial District Case

Abstract

The ISO 9001:2000 standard requires a process management to quality management system (QMS) that can be applied equally well to small and medium sized enterprises (SMEs). According to literature review there is a little academic study on the subject. Hence, the purpose of this study is to examine the implementations of process management in SMEs that have achieved certification of its quality management system to the ISO 9001:2000 requirements. The research is based on a survey of 25 manufacturing SMEs operating in Sakarya 1st organized industrial district. As descriptive and connective research model has been used in the study, a questionnaire with 36 items was developed and asked to participant managers by face to face interviews. Besides to descriptive and statistical analysis, connective tables are used for the data analysis to interpret findings. Considering the results of the research, process management in SMEs is beyond the beginning level in spite of structural, managerial and financial problems they face. Study concludes offering a process improvement methodology that could support efforts in establishing process management culture for SMEs.

Key Words: *Iso 9001:2000 And Process Approach, Smes, Process Management, Implementations Of Process Management In Smes.*

1. GİRİŞ

Dünyada % 90'nın üzerinde işletmenin küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ) olduğu, ülkemiz ekonomisinde de % 98'in üzerinde KOBİ'nin faaliyet gösterdiği dikkate alındığında (ISO, 2001; Kosgeb, 2006); KOBİ'lerin sayı, istihdam ve katma değer sağlama yönünden ne denli önemli kuruluşlar olduğu bir gerçektir. Öte yandan, Türk KOBİ'leri küreselleşmenin ve AB ile girilen gümrük birliğinin dayattığı olumsuz makro ve mikro ekonomik koşullar karşısında var olma ve büyüme mücadelesi vermektedir (Ünal, 2007). Bu yoğun mücadele içerisinde olan KOBİ'ler, işletmelerini oluşturan tüm kaynak ve mekanizmaları çok daha etkin kullanmak zorundadır. Rekabeti her alanda yoğun yaşayan KOBİ'lerin verimliliklerini ve kaliteyi artırmak, maliyetlerini azaltmak ve yeterli bir örgüt modeli kurabilmek için süreç odaklı çalışmaya ihtiyaçları vardır (ISO Guidance, 2004; TebKobi Akademi, 2007; Chong, 2007). Uluslararası pazarlarda yoğun bir rekabet içinde olan Türk KOBİ'leri için de işletmelerini oluşturan temel iş süreçlerini müşteri istek ve beklentilerine uygun ve az maliyetli bir şekilde çalıştırmak ve sürekli iyileştirme yapmak hayati bir konu haline gelmiştir. Bu nedenle, bugün KOBİ'lerin kurumsal gelişme

çabaları içinde önemli çalışma başlıklarından birisi de, işletme sistemlerini oluşturan iş süreçlerinin etkin yönetimi ve sürekli iyileştirilmesidir.

Süreç yönetimi, süreçlerin nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için işletmenin tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlarının yapılması, belgelenmesi, süreç sahiplerinin atanması, düzenli olarak süreç performans göstergelerinin izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük/büyük iyileştirmelerin yapılması amacıyla uygulanan stratejik bir yönetim yaklaşımıdır (Melan, 2002; Smith ve Fingar, 2003; Sigma, 2005). Bu yaklaşım ile süreçleri bölümlerin içinde yapılan küçük işler olarak görme, tanımlama ve iyileştirmeye çalışma yerine; süreçlere fonksiyonlar üstü bir bütün olarak bakma ve belirli bir hiyerarşi içinde düşünme (ana süreç, alt süreç, detay süreç) ve dolayısıyla departmanlar arası sorunlara eğilme (ki, önemli zaman ve maliyet kayıpları ve sürtüşmeler burada yaşanmaktadır), ve ana kanaldaki tüm iş akışını izleme gündeme gelmiştir. Bu nedenle ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Standardı (KYSS) belgeli veya bu belgeyi almak isteyen KOBİ'ler için süreçlerle çalışma mantığı ve süreç yönetimi hayatidir (ISO Guidance, 2004; BDC, 2007). ISO 9001:2000 KYSS'nın süreç odaklı olması demek, büyüklük ve sektör ayırımı yapılmadan tüm işletmeler için "süreç odaklı bir kalite yönetim sistemi modeli" sunması demektir.

Bilindiği üzere ISO 9001 Standardı her 5 yılda bir ISO tarafından gözden geçirilmekte ve uygulayıcıların görüşleri ve ihtiyaçları doğrultusunda gerekli revizyonlar yayınlanmaktadır. ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar Standardı 15.11.2008 tarihli olarak yayınlanmıştır ve belgelendirme kuruluşları 15.11.2009 tarihine kadar ISO 9001:2000 standardına göre belgelendirme veya belge yenileme denetimi yapabilmektedir. Ancak bu tarihten sonra ISO 9001:2008 Standardına göre belgelendirme yapılması gerekmektedir. Ayrıca, ISO 9001:2000 Standardına göre yayınlanmış belgeler 14.11.2010 tarihinde geçerliliğini yitirecektir. Bu dönem boyunca ISO 9001:200 Standardına göre belgeli kuruluşlar ile ISO 9001:2008 Standardına göre belgeli kuruluşların statüsü aynı olacaktır (<http://tuvkalite.com/component/content/article/1-kalite-belgelendirme-haberleri/132-iso../>). Diğer taraftan, standardın 2008 versiyonu yeni bir gereklilik ortaya koymamakta; ancak yürürlükteki standartta belirtilen gerekliliklere açıklık getirmekte ve süreçlerle yönetim mantığını pekiştirmekte, reel "süreç yönetimi" yaklaşım ve uygulamaları talep etmektedir (<http://www.iso.org/iso-catalogue/management-standards/quality-management/iso-9001-2008/implementation/guidance.htm>). Bu bilgiler ışığında, Haziran 2009 tarihinde başlayan ve Eylül 2009'da bitirilen çalışmanın ana kütesini oluşturan KOBİ'lerin ISO 9001:2000 KYS belgeleri geçerli belgelerdir. Bu çerçevede çalışmanın amacı, Adapazarı Organize Sanayi Bölgesinde (AOSB) de faaliyet gösteren TS EN ISO 9001: 2000

KYS belgeli imalatçı KOBİ'lerin, süreç yönetimi uygulamalarıyla ilgili durumlarını inceleyerek, KOBİ sistemini oluşturan tüm iş gruplarının, süreçlerin ve aktivitelerin daha etkili ve daha az maliyetli gerçekleşmesini sağlayan süreç yönetimi uygulamalarının ne düzeyde olduğunun betimlenmesidir. Bu amaç çerçevesinde geliştirilen anketin uygulandığı çalışmada alt amaçlar şunlardır;

ISO 9000:2000 standardına göre çalıştığını belgeleyen KOBİ'lerin standardın gereklerini ne derece yerine getirdiklerinin saptanması,

Süreç yönetimi uygulamasına geçmemiş olanların uygulamama nedenlerinin belirlenmesi,

Süreç yönetimini uygulamaya geçirmiş olan KOBİ'lerin çalışmalarının hangi adımlarda etkin, hangi adımlarda etkisiz olduğunu tespit ederek; yaşadıkları problemlerin, tıkanma noktalarının ve eksikliklerin neler olduğunun ortaya çıkarılmasıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminde Süreç Yönetimi

ISO 9001, Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) Kalite Yönetim ve Kalite Güvence Teknik Komitesi tarafından geliştirilen uluslararası bir belgelendirme standardıdır. İlk olarak 1987 yılında Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayınlanan standart, 1994 yılında ilk revizyona uğradıktan sonra Kalite Güvence ve Sistem Standardı olarak tekrar yayınlanmıştır. Bu aşamada standart yine ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 olarak üç alt standarttan oluşmaktaydı. Kurumlar, faaliyet kapsamı doğrultusunda bu üç standarttan birini uygulayarak denetime girmişlerdir. Standartın bu versiyonu, önceki versiyondaki konulara ilave olarak hata önleme konusuna da odaklanmıştır. Standart, son olarak 2000 yılında revizyona uğramış ve "Kalite Yönetim Sistem Standardı (KYSS) olarak yayınlanmıştır. Belgelendirmeye esas teşkil eden yalnızca ISO 9001: 2000 Standardı olup, ISO 9002, ISO 9003 standartları artık güncelliğini yitirmiştir. Ancak, ana standart olan ISO 9001: 2000 standardını destekleyen ISO 9000, ISO 9004, ISO 19011 gibi kılavuz standartlar da ISO tarafından yayınlanmıştır (ISO Guidance, 2004). Kurumlar, faaliyet kapsamı ne olursa olsun sadece ISO 9001 standardını uygulamakta ve bu belgeyi alabilmektedir. İşletmelerin rekabet edebilmeleri ve sağlıklı bir sistem sürecinde çalışabilmeleri için ISO 9001:2000 KYS Standardını işletmede temel alarak oluşumunu sağlamaları gerekmektedir. Sistemin en önemli özelliği, bilinenin aksine işletme, firma büyüklüğü ve sektör ayırımı yapılmadan her firmaya uygulanmasının mümkün olduğudur (ISO Guidance, 2004; Rstonehouse, 2006).

Bu standartlar, Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Akreditasyon ve Belgelendirme Daimi Komitesince (TS EN 9000 29 Mart 2001'de, TS EN ISO 9001: 2000 Standardı ise 19 Nisan 2001'de) kabul edilerek yayınlanmıştır (T.S.E, 2003). Yeni standartların kabulü ile TS EN 9001: 1994, TS EN ISO 9002 ve TS EN ISO 9003 standartlarının 3 yıllık geçiş süresi sonunda iptal edilmesi ve bu standartlara göre belgelendirilmiş kuruluşların belge kullanma sürelerinin de sona ermesi öngörülmüştür. Öngörülen bu geçiş süresi 15 Aralık 2003 tarihinde sona ermiştir (İlkay ve Varinli, 2005). ISO tarafından uluslar arası standart olarak yayınlanan ve halen Avrupa Birliği ülkeleri ile birçok ülkede belgelendirme modeli olarak uygulanmakta olan TS-EN-ISO 9001 Standardı, bir uluslararası kalite yönetim sistem standardıdır. EFQM Toplam Kalite Yönetimi Modeli'nin prensiplerini içerecek ve süreç yönetimi anlayışını öne çıkaracak yönde geliştirilmiştir (Standard BM Trada, 2005; Güzel, 2007). ISO 9001: 2000, kuruluşun yapısı, kaynaklar, süreçler, sorumluluklar ve prosedürlerin ilgili personelin anlayabileceği şekilde ve onların katkısı ile tanımlanmasını ve dokümanite edilmesini, süreçlerin her düzeyde ve dengeli olarak yönetilmesini ve kontrol edilmesini talep eder (Güzel, 2007; Lusk, 2008). Standart, 2000 versiyonu ile "süreç yönetimi"ni benimsemiş, yönetimin sorumluluğunu artırmış ve her safhada sürekli iyileştirmeyi desteklemiştir. Bu açıdan süreçler için sürekli iyileştirme (planla-uygula-kontrol et-önlem al) döngüsü her aşamada uygulanmaktadır. Standartın 2000 revizyonu ile gelen temel değişiklik kriterleri ise (ISO Guidance, 2004; TransitionSupport, 2006; BDC, 2007);

Süreç odaklı bir kalite yönetim sistem modeli,
Müşteri odaklılık anlayışının daha ön plana çıkarılması,
Müşteri memnuniyeti bilgisini elde etme metodlarının (ölçüm) zorunlu hale getirilmesi,
İç iletişim sürecinin etkinliğinin gereksinim haline getirilmesi,
Kaynakların belirlenmiş olması – insan kaynakları yönetimi ve altyapı yönetimi,
Sürekli iyileştirme anlayışının daha ön plana çıkarılması ve,
Üst yönetimin rolünün ve sorumluluğunun altının çizilmesi olarak belirlenmiştir.

Standartta göre süreç tabanlı bir kalite yönetim sistemi kurmak için (ISO, 2001; ISO Guidance 2004);

Kuruluş, KYS için ihtiyaç duyulan temel süreçlerini (iş süreçleri ve destek süreçler; kilit ve kritik süreçler şeklinde) belirlemeli ve belirlenen süreçleri detaylı şekilde tanımlamalıdır.

İşletmenin stratejik amaçlarını günlük işlere ve görevlere indirgeyen bütünsel bir yaklaşımla makro süreç, ana süreç, alt süreç, detay süreç, prosedür, faaliyet, işlem şeklinde bu süreçlerin sırası (süreç hiyerarşisini) belirlemeli ve birbirleri ile etkileşimleri ve ilişkileri tanımlamalıdır.

Bu süreçlerin operasyonunun ve kontrolünün etkinliğini sağlamak için gerekli performans kriterleri ve ölçme metotlarını tayin etmelidir.

Gerekli kaynaklar ve bilgi sağlanarak bu süreçleri izlemeli, ölçmeli ve iyileştirmelidir.

Kuruluşlar, tamamen süreçlerden oluştuğu için süreç yaklaşımında bir örgüt tamamen yapılan işlere ve işlerin yapılmasını sağlayan iş süreçlerine göre yapılandırılır. İş süreci, bir kurumda çalışan insanların belirli bir sonuç elde etmek için emek, para, malzeme, teknoloji, iş bilgisi, iletişim ve doküman kaynaklarını kullanarak gerçekleştirdiği birbiri ile ilişkili işlemler zinciridir. Her sürecin altında daha ayrıntılı alt süreçler ve detay süreçler bulunmaktadır ve süreçler bu şekilde faaliyet ve görevlere kadar uzanır. Süreçler, dikey olarak örgütlenen fonksiyonlar dahilinde kalmamakta, yatay olarak fonksiyon sınırlarını aşır, fonksiyonlar arası akmaktadır. Sadece bir fonksiyonda başlayıp biten süreçler olmakla birlikte süreçler, özellikle ana süreçler, fonksiyonlar arası akarlar ve soldan sağa (yatay bir oluşumda) bütün beyaz alanlardan geçerler (Kırım, 2002; Filiz, 2002; Eyüboğlu, 2005). Ancak böyle bakış açısıyla katma değer oluşturmayan adımlar tespit edilebilmekte ve (küçük ve/ya sıçramalı) iyileştirme yapılabilmektedir. Bu nedenle, KOBİ'ler için de temel iş süreçlerinin ve önemli destek süreçlerin doğru şekilde belirlenmesi, sınıflandırılması ve tanımlanması kritiktir.

2.2. KOBİ'lerde Süreç Yönetimi

Bir KOBİ, ürün ve hizmetleri oluşturmak ve müşterilere sunmak amacıyla yönelik çok sayıda birim, alt sistem, bölüm ve iş süreçlerinden oluşan bir ana sistemdir (TebKobiAkademi, 2007.) ISO 9001: 2000 KYSS'nın temel önceliği işletme büyüklüğü ve sektör ayırımı olmaksızın kuruluşların süreçlerini yönetmesi ve süreç yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre KYS, girdileri çıktılara dönüştüren tek ve büyük bir süreç olarak düşünülmelidir. Tüm ilgili faaliyetler ve ilişkili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiği zaman sonuçlar çok daha başarılı ve çok daha etkin olarak gerçekleştirilmektedir (ISO Guidance, 2004; BDC, 2007). Bu çalışmaya konu olan süreç yönetimi ve süreç yaklaşımı, bugün çoğu KOBİ'de mevcut olan geleneksel-fonksiyonel örgütlenmeye bağlı kalınarak ta süreçlerin sistematik olarak yönetilmesine ve iyileştirilmesine olanak sağlayan ve mevcut hiyerarşik örgüt yapılarına da uyabilen iş süreçleri yönetimidir. Bu

bağlamda, çalışmada iş süreçlerini yönetmek anlamında kullanılan süreç yönetimi, bir yönetim yaklaşımı ve tekniği olarak düşünülmelidir.

Süreç yönetimi, bir organizasyonun gerçekleştirdiği işlere değer katan bütün iş süreçlerinin ve kaynakların soldan sağa anlaşılması, dokümanite edilmesi, modellenmesi, analiz edilmesi, işletilmesi ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla benimsediği yapılandırılmış bir yönetim yaklaşımıdır (Melan, 2002; Chong, 2007). Kuruluşların operasyonel etkinliğini ve verimliliği artıran süreç yaklaşımı ya da iş süreçleri yönetimi (BPM), bir organizasyonun ana (makro) iş akışının tümünü kapsayan bütüncül (holistic) bir yaklaşımdır. Süreç iyileştirme ve yeniden süreçleme, sürekli gelişme, TKY, ISO 9000 standartları, kıyaslama ve yalın yönetim gibi son dönem yaklaşım ve tekniklerinin metodolojilerinin ortak paydası olan süreç yaklaşımı ve süreç yönetimi, özellikle ISO 9001 KYS standardının dayandığı bir yaklaşımdır (Harrington, 1997; Smith ve Fingar, 2003; Daly, vd, 2005). Ayrıca süreç yönetimi, organizasyonlarda iş süreçlerini haritalama ya da tekrar modelleme, puanlama ve ölçme imkanı sağlayan ve mevcut yazılım sistemlerine entegre edebildikleri bilgi teknolojilerinin yoğun şekilde kullanıldığı bir yönetim sistemidir. İş süreçleri yönetimini destekleyen süreç yönetimi bilgi teknolojileri (bilgisayar donanımları, iletişim sistemleri, intranet, internet ve yazılım uygulamaları) pazar hacmi (Avustralya'da) 2005 yılında 1.1 milyar dolar iken, 2012'de bu pazarın hacminin 3.8 milyar dolara yükselmesi beklenmektedir (Winter Green Research, 2006; aktaran Chong, 2007). Bu pazarın 2005 yılındaki global ölçekte toplam hacmi ise \$ 345,5 milyarı bulmuştur (Kahins, 2007). Bu sonuç, iş dünyasında süreç yönetimini benimseme konusundaki ortak kabulün önemli bir göstergesidir. İşletmelerin sürekli olarak farklı olmak ve süreçleri yönetmek durumunda olduğunu savunan Kırım (2002), süreçlerle yönetim metodolojisini açıkladığı çalışmada, değişim mühendisliğinin mimarı Hamer'ın yayınladığı kitabından şu görüşü aktarmaktadır (2001); "Şirketlerin süreç iyileştirme ve ardından da süreçlerle yönetim yaklaşımını benimsemeleri artık kaçınılmaz bir zorunluluktur". Kırım, süreç iyileştirme ve süreçlerle yönetimin önümüzdeki on yılların olmazsa olmaz bir şirket yönetim anlayışı olma gereğini örneklerle açıklamaktadır (Kırım, 2002: 102).

Süreç yönetimini karakterize eden en önemli görüş; bir organizasyonun süreçlerinin departmanların fonksiyonel sınırlarının ötesinde, dikey değil, soldan sağa yatay ve fonksiyonlar arası bir özellik taşıdığı görüşüdür (Harrington vd, 1997; Burlton, 2001; Jeston ve Nelis 2006). İlgili literatürde bütüncül süreç anlayışı (holistic process view) olarak adlandırılan bu anlayışa göre; tedarikçiden - nihai kullanıcıya üretim değer zincirinin her bir aşaması ve adımı kuruluşun stratejik hedeflerini, operasyonel etkinliğini ve rekabet gücünü yansıtan süreçlerin kritik

performans faktörleriyle (KPFs) ilişkilendirilmekte ve sürekli izlenip iyileştirilmektedir (Quesada ve Gazo, 2008).

Literatürde süreç yönetimi paradigmasının benimsenmesi ve uygulanmasıyla ilgili çalışmaların çoğu büyük ölçekli kuruluşlara yönelik olsa da (Harrington vd, 1997; Burlton, 2001; Melan, 2002; Smith ve Fingar, 2003; Daly vd, 2005; Jeston ve Nelis 2006); bazı çalışmalar süreç yönetiminin KOBİ'ler için de uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktadır (Balzorava vd, 2004; Çapan, 2004; BDC, 2006; Chong, 2007). KOBİ'lerde süreç yönetimi uygulamalarıyla ilgili çalışmalar, görece azlığına rağmen, yaygın bir yanlış izlenimi; yani süreç yönetimi çalışmalarının sadece büyük ölçekli işletmelerde uygulanabilir olduğu izlenimini ortadan kaldırmaktadır. Süreç yönetimi ya da süreç optimizasyonu teknikleri KOBİ'lere uygulandığında; aynen büyük ölçekli işletmeler gibi, KOBİ'ler de süreç yönetimi çalışmalarında başarılı olabilmektedir.

Süreç yönetiminin henüz sınırlı sayıda KOBİ tarafından uygulanmaya çalışılmasının temel nedeni; KOBİ yöneticilerinin çoğunun süreç yönetim teknikleri konusunda bilgi-beceri yetersizliği ve örnek uygulama eksikliğidir. Ayrıca süreç yaklaşımının gerektirdiği sürekli iyileştirme kültürünü işletmelerine nasıl yerleştirecekleri konusunda yetersiz olan yöneticilerin çoğu halen fonksiyonel-hiyerarşik yönetim tarzını sürdürmektedir. Bazı KOBİ'ler ise, süreç yönetimi çalışmalarına başlama kararını vermek istese de; kaynak yetersizliği önemli bir engel olarak gösterilmektedir (Chong, 2007). Esasen, gelişmiş ülkelerin çoğunda (ve hatta gelişmekte olan ülkelerde de), hükümetler KOBİ'lerde süreç yönetimi ile ilgili çalışmalar başlatmıştır ya da bu konuda harekete geçilmiştir. Örneğin, KOBİ'lerin süreç yönetimi tekniklerini öğrenmeleri ve uygulamaların hızlanması için İngiliz hükümeti KOBİ'lerin yoğun olduğu alanlarda (yapı- inşaat sektörü örneğin), süreç yönetimi çalışmalarına ve araştırmalara sponsor olmaktadır (BDC, 2006; Chong, 2007). Ülkemizde ise T.S.E'nin (2003), belgelendirme çalışmaları başta olmak üzere MPM ve Kosgeb'in KOBİ'lerde etkinlik ve verimliliği artırma projeleri ülke çapında yaygınlık kazanmaya başlasa da; henüz KOBİ'lerde süreç yönetimi çalışmalarına yönelik özgün bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Türkçe literatürde süreç yaklaşımı ve süreç yönetimi uygulamalarını konu alan çalışmalar daha çok yüksek lisans tezlerinde veya Ulusal Kalite Kongresinde işlenen genel çalışmalardır. Konuyu genel olarak inceleyen çalışmalara bakıldığında; Süreç yönetimi ve bir süreç yönetimi uygulaması (Pamir, 1997); İşletmelerde süreç yönetimine geçiş ve uygulama sonuçları (Okay, 1998); Süreç yönetimi kıyaslama grup çalışması (KalDer, 2005) görülmektedir. Bu çalışmaların spesifik olarak KOBİ üzerinde yoğunlaşmadığı anlaşılmaktadır. Yüksek lisans tezlerinde de "işletmelerde

süreç yönetimi ve uygulaması” genel başlıkları altında çalışmalar mevcuttur (Gürcan, 2000; Kılavuz, 2000; Tümer, 2001).

Bugün artık dünyada süreç iyileştirme ve süreç yönetimi uygulamasına girmeyen büyük ölçekli firma kalmamış durumdadır. Ford, GE Capital, GE, IBM, 3M, Motorola, John Dere, UPS, Schweppes süreç yönetimi uygulamasını başarıyla sürdüren firmadan birkaçıdır. Uzun dönemde kazanacak olan işletmeler süreç yönetimi ve değişim işinde ustalaşan işletmeler olacaktır (Kırım, 2002: 103). Çünkü piyasalar, işletmelerin hatalı üretimlerini, geç ya da yanlış teslimatlarını, departmanlar arası kopukluklar ve anlaşmazlıklar nedeniyle ortaya çıkan gecikmeleri artık tolare etmemektedir. Türkiye’de de bu gerçeği fark eden bazı kuruluşlar, (Toyota A.Ş, Arçelik A.Ş, Doğuş ve Ülker grupları, Goodyear A.Ş gibi) 1990’lı yılların son çeyreğinden beri süreç yönetimi uygulamaktadır. Ancak süreç yönetimi teknikleri ve bu uygulamalara yönelik akademik çalışmalar henüz istenen sayıya ulaşmamıştır. Konuyu KOBİ’ler açısından inceleyen çalışmalar ise yok denecek düzeydedir. Bu nedenle, KOBİ’ler için de giderek öneminin farkına varılan süreç yönetimi için Türk KOBİ’lerindeki uygulamaların incelenmesi, bu yönde gerçekleştirilecek çalışmalara rehberlik edecektir. Ülkemizde önemli bir sanayi bölgesi olan Adapazarı 1.OSB’de Faaliyet gösteren KOBİ’lerin süreç yönetimi uygulamalarına yönelik bu çalışmanın KOBİ yöneticileri ve ilgili literatür açısından yararlı olacağı beklenmektedir.

3. ADAPAZARI I. ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Adapazarı Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren TS EN ISO 9001: 2000 KYS belgeli imalatçı KOBİ’lerin süreç yönetimi uygulamaları açısından mevcut durumlarını araştırarak, KOBİ sistemini oluşturan tüm iş gruplarının, süreçlerin ve aktivitelerin daha etkili ve daha az maliyetli gerçekleşmesini sağlayan süreç yönetimi uygulamalarının ne düzeyde olduğunun betimlenmesidir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Çalışma hayatında, süreç yönetimi ve kalite yönetim sistemleri öneminin her geçen gün artması ve bu bakımdan yeni bir oluşum olan ve hızla gelişen Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmeler değerlendirilerek var olan durumlarının ortaya konması, varsa eksik

taraflarının belirlenmesi ve bu doğrultuda önerilerin geliştirilmesi, bu araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Çalışma, betimleyici ve bağıntısal bir araştırmadır. Bu nedenle araştırma için hazırlanan anket soruları için literatürde yer alan süreç yönetimi çalışmaları ve anketlerinden format olarak yararlanılmıştır (ISO Guidance, 2004; Standart BM Trada, 2005; Sigma, 2005; KalDer, 2004; MPM, 2006). Ayrıca, soruların sıralaması ve içerikleri düzenlenirken, süreç yönetimi uygulamalarını açıklayan bazı çalışmaların içeriklerinden de yararlanılmıştır (Harrington vd, 1997; Balzorava vd, 2004; Daly vd, 2005). Çalışmanın betimleyici amacına uygun olarak süreç çalışmalarının hazırlık, geçiş ve uygulama aşamalarını detaylandırarak sorgulayan ve ilgili seçenekleri sunan sıralama soruları ve kapalı uçlu sorular hazırlanmıştır. Anket Soruları Ek-1’de verilmiştir. Hazırlanan iki aşamalı ve 36 maddeli anket, KOBİ’lerin kalite ve süreç geliştirme müdürleri ve/ya üst düzey yöneticilerine yüz-yüze planlı mülakat yöntemiyle uygulanmıştır. Anketlerle elde edilen veriler (SPSS 11.0) istatistik programına girilmiştir. KOBİ’lerin süreç yönetimi uygulamalarının mevcut durumunu detaylı şekilde betimlemeyi amaçlayan bu çalışma kapsamındaki işletmelerin demografik profilleri (sektörleri ve ISO 9001:2000 standardını uygulama düzeyleri) betimsel analizlerle (istatistiklerle) ifade edilmiş ve süreç yönetimini uygulamayanların uygulamama nedenleri tespit edilmiştir. Daha sonra, süreç yönetimi uygulayan işletmelerin uygulama aşamaları anket verileri ışığında tablolastırılarak frekansları ve kümülatif (aritmetik ortalama) toplamları alınarak yorumlanmıştır. Bu analizlerle, KOBİ’lerin süreç yönetimi uygulamaları ve süreç çalışmalarında karşılaştıkları uygulama problemleri ve eksiklikleri saptanmaya çalışılmıştır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

“Organize Sanayi Bölgesi” de faaliyet gösteren, ISO 9001: 2000 KYSS belgesine sahip, 50 ile 250 çalışanı olan imalatçı işletmelerin seçilmesi çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmada bilinçli tarama modeli kullanılmış ve çalışmanın örnek kütlesi olarak Adapazarı Sanayi Odası’na (ATSO, 2009) kayıtlı, ISO 9001: 2000 standardı belgeli işletmeler taranarak bilinçli olarak seçilmiştir. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemiyle tarama için bkz (Altunışık vd, 2003). Seçilen 30 işletmenin her birine ulaşılmış ve çalışmaya katılım onayları alındıktan sonra hazırlanan anket sorularına yanıtlar yüz yüze planlı mülakatlar yoluyla 27 işletmeden alınmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma soruları iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda araştırmaya katılan işletmelerin kalite sorumlularının demografik özellikleri ve ISO 9001:2000 standardının genel işleyişini betimleyen sorular, ikinci kısım ise ISO 9001:2000 kalite yönetim sistem standardının gereği olan süreç yönetimi uygulamalarının tespitine yönelik soruları içermektedir.

4.1. İşletmelerin Kalite Sorumlularının Demografik Özellikleri ve ISO 9001: 2000 Standardının Genel İşleyişini Betimleyen Bulgular

KOBİ'lerde süreç yönetimi uygulamalarını betimleyen bu çalışmada amaç, KOBİ'lerin müşterilerine ve diğer paydaşlarına değer üretmek ve iş sonuçlarında başarıya ulaşmak için politika ve stratejileri ile uyumlu olarak süreçlerini nasıl belirlediği, nasıl yönettiği ve nasıl iyileştirdiğinin ortaya konmasıdır. Literatürde bu çalışmaların sorumluluğunu alan yöneticilerin daha çok orta kademe yöneticiler olduğu belirtilmektedir (Jeston ve Nelis, 2006). Araştırma örneklemini oluşturan yöneticilerin büyük çoğunluğunun (% 81.7) orta kademe yönetici olduğu ve çoğunun (%75), aynı işyerinde çalıştığı bulgusu literatür bilgisini desteklemektedir (Bkz, Tablo 1).

Tablo 1. İşletmelerin Faaliyet Alanlarına ve Demografik Özelliklerine Göre Dağılım

Faaliyet Alanı	İşletme sayısı		Kalite sorumlularının İşletmedeki Pozisyonu		
	Frekans	(%)	Üst yönetici	Frekans	(%)
Çelik imalat	4	(15.2)		5	(18.3)
Gıda	3	(11.0)	Orta kademe yönetici (İKY, Üretim, vb.)	22	(81.7)
Döküm	2	(7.8)			
Otomotiv yan sanayi	3	(11.0)	Toplam	27	100.0
Yapı inşaat	3	(11.0)	İşyerinde Çalışma süresi		
Elektrik malzemeleri	3	(11.0)	1-5 yıl	Frekans	(%)
Makine imalat	6	(22.0)		12	(44.4)
Plastik	3	(11.0)	5-10 yıl	8	(29.2)
Toplam	27	100.0	10-15 yıl	4	(15.2)
İşletmede çalışan sayısı	Frekans	(%)	15 yıl ve üzeri	3	11.2
			Toplam	27	100.0
1-50 kişi	5	(18.3)	Eğitim Düzeyi	Frekans	(%)
51-100 kişi	12	(44.5)	Lise	0	0
100-150 kişi	6	(22.0)	Lisans	22	(81.7)
150 ve üzeri	4	15.2)	Y.Lisans	5	(18.3)
Toplam	27	100.0	Toplam	27	100.0

Tablo1'e göre araştırma örneklemini oluşturan yöneticiler farklı sektörlerde çalışmakta olup, büyük çoğunluğu (%81.7) orta kademe yöneticileridir. Örneklemin çalışma sürelerine bakıldığında yaklaşık (%75)'i 1 ila 10 yıl arasında aynı işyerinde çalıştığı ve tamamının üniversite mezunu olduğu, ayrıca işletmelerin çalışan sayısı incelendiğinde de, (%85)'inin 50 ila 150 personele sahip oldukları anlaşılmaktadır (Tablo 1).

Tablo 2. İşletmelerin Sahip Olduğu Sistem Belgeleri

Belgeler	Frekans	Toplam
TS EN ISO 9001:2000	27 (100.0)	27 (100.0)
TS EN 14001	4 (15.2)	27 (100.)
TS 13001(HACCP)	1 (3.8)	27 (100.0)
OHSAS 18001	5 (18.3)	27 (100.0)
Diğer yabancı belgeler	3 (11.2)	27 (100.0)

Araştırma kapsamındaki işletmelerin sahip oldukları belgeler yukarıda tablo halinde verilmiştir. Bu kapsamda araştırma örneklemini TS EN ISO 9001:2000 belgeli işletmelerden seçildiği için tamamının sahip olduğu, bunun yanında dört işletmenin TS EN 14001, bir işletmenin TS 13001 (HACCP), beş işletmenin OHSAS 18001 ve üç işletmenin de diğer yabancı belgelere sahip olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 2). Bir işletmenin süreç yaklaşımını benimsemesi ve süreç iyileştirme çalışmalarına başlaması için mutlaka TS EN ISO 9001:2000 KYS'ni belgelemesi gerekmektedir (Eyüboğlu, 2005). Ancak, standardın hem işletmelere hem tüketicilere yararlarını inceleyen çalışmalara göre (ISO Guidance, 2004; İlkay ve Varinli, 2005); işletmelere sağladığı yararlar; maliyetlerde düşüş, firelerde azalış, yeni ürün geliştirme, daha iyi firma içi iletişim, daha yüksek motivasyon, bölümler arası işbirliği, problemleri tespit edebilme konusunda iyileşme, dokümantasyon ve kalite bilincinin gelişmesidir. Örneklemin yarısından fazlasını temsil eden işletmelerin ISO 9001 standardının yanı sıra faaliyet alanlarıyla ilgili diğer sistem standartlarına uygun çalıştıklarını da belgelemeleri önemli bir bulgudur. Esasen standardın en önemli özelliği ölçek ve sektör ayırımı yapmaksızın bütün işletmelere uygulanmasının mümkün olmasıdır. Bu bağlamda KOBİ'ler de hayatta kalabilmek ve sağlıklı bir sistem sürecinde çalışabilmek için ISO 9001:2000 standardını işletmelerinde temel baz olarak bunun oluşumunu sağlamaya çalışmaktadır.

Bu durum, ISO 9001:2000 KYS'ni oluşturma çabaları çerçevesinde belli bir çalışma sistematiği öğrenen KOBİ'lerin daha organize bir örgüt modeli çerçevesinde çalışma alışkanlığı kazanmaya başladığının bir göstergesidir.

Tablo 3. Süreç Yönetimi Uygulamalarında Mevcut Durum

Süreç Yönetimi uygulaması		Frekans (%)	Toplam
Yapılmıyor Çünkü	Sistemimiz henüz uygun değil	1 (3.8)	27 (100.0)
	Düşünüyoruz ve planlama aşamasında	1 (3.8)	27 (100.0)
Kurulum aşamasında olan işletmeler		5 (18.3)	27 (100.0)
Süreç Yönetimini uygulayan işletmeler		20 (74.1)	27 (100.0)

Süreç yönetimi uygulamasının mevcut durumuna yönelik yapılan araştırmada, (%74)'ünün süreç yönetimini uyguladığı, (%22)'sinin planlama ve kurulum aşamasında olduğu sadece bir işletmenin süreç yönetimine henüz uygun olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 3).

4.2. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Standardının Gereği Olan Süreç Yönetimi Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bulgular

Örnekleme içerisinde bulunan işletmelerin süreç yönetimi uygulamalarına yönelik faktörler aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 4. ISO 9001:2000 Standardının Genel İşleyişini Betimleyen Faktörlerin Dağılımı

Faktörler	Evet Frekans %	Hayır Frekans %	Toplam Frekans %
KYS standardının gerektirdiği kalite kılavuzu, prosedürler, kayıtlar, talimatlar, görev tanımları ve diğer formlar bilgisayar ortamında tutulmaktadır	25 (100.0)	0	25 (100.0)
Çalışanlar, ihtiyaç halinde ilgili dokümanlara (iş yapma şekilleri, iş akışları, prosedürler, talimatlar, görevler ve roller) ve güncel bilgilere ulaşmada zorluk çekmezler.	25 (100.0)	0	25 (100.0)
İşler daha sistematik, düzenli ve tanımlı hale gelmiştir.	25 (100.)	0	25 (100.0)
Çalışanlar temel iş akışını ve bu makro akış içinde kendilerine düşen rolleri tam olarak anlamıştır ve kendilerine gerekli destek bilgiler (eğitim) sağlanmaktadır.	22 (88.0)	3 (12.0)	25 (100.0)
İşler kişi odağından çıkmıştır ve katılıma, ekip çalışmasına ve çalışan memnuniyetine dayalı bir sistem kurulmuştur.	19 (76.0)	6 (24.0)	25 (100.0)
Aynı hedefe (yani, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatine) yönelik doğru işlerin yapılmasına ve süreçlere dayalı bir sistem kurulmuştur.	18 (72.0)	7 (28.0)	25 (100.0)

Tablo 4’de ISO 9001:2000 Standardının genel işleyişini betimleyen faktörlerin dağılımı verilmiştir. Buna göre işletmelerin tamamında, Kalite yönetim sistem standardının (KYSS) gerektirdiği kalite kılavuzu, prosedürler, kayıtlar, talimatlar, görev tanımları ve diğer formların var olduğu ve bilgisayar ortamında tutulduğu; çalışanların, ihtiyaç halinde ilgili dokümanlara ve güncel bilgilere ulaşmada zorluk çekmedikleri ve işlerin daha sistematik, düzenli ve tanımlı hale geldiği anlaşılmıştır.

Ayrıca, çalışanların temel iş akışını ve bu makro akış içinde kendilerine düşen rolleri tam olarak anlaması ve kendilerine gerekli destek bilgiler (eğitim) sağlanmasının (%88), takım çalışması ve çalışan memnuniyetine dayalı bir sistemin kurulmasında (%76), aynı hedefe yönelik doğru işlerin yapılmasına ve süreçlere dayalı bir sistem kurulmuş olması da (%72) olarak tespit edilmiştir. Standardın temel şartı olan kalite kılavuzu (ISO Guidance, 2004), çalışma kapsamındaki tüm işletmelerde mevcut olup, işletmelerde kalite politikası ve örgüt hedefleri yazılı hale getirilmiştir. ISO 9001:2000 KYS ve belgelendirme çalışmaları artık uygun bilgisayar yazılımları ile desteklendiği için (Chong, 2007), örneklemin tamamında bu dokümanların bilgisayar ortamında tutulup, çalışanların ihtiyaç halinde doküman ve güncel bilgilere ulaşabilmeleri sağlanmaktadır.

Standardın öngördüğü iş süreçleri yönetimi (BPM), artık yazılım araçlarının yardımıyla gerçekleşmektedir. ISO 9001: 2000 KYS ve süreç yönetimi açısından en temel yazılımlar kurumsal kaynak planlama (ERP) ve

işletmelere uyumlu elektronik iş akışı yazılımlarıdır (Sigma, 2005; Harmon, 2007). Örneklem içindeki tüm işletmelerin (% 100), standardın gerektirdiği kalite kitabı, prosedürler, talimatlar, iş tanımları ve diğer formları bilgisayar ortamında tuttukları anlaşılmaktadır. Ancak, doğru süreç yazılımları kullanma konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Ayrıca, örneklem içindeki 6 işletmede (% 24) işlerin halen kişi oduğundan çıkmadığı, katılım ve takım çalışmalarının yerleşmediği; 7 işletmede ise (% 28), süreçlere dayalı bir sistem kurulamadığı görülmektedir.

Araştırmada işletmelerin süreç yönetimine başlamasına yönelik öncelikli nedenleri sorulmuş, cevapları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. İşletmelerin Süreç Yönetimine Başlamasının Öncelikli Nedenleri İle İlgili Faktörlerin Dağılımı

Seçenekler	1.Öncelik Frekans %	2.Öncelik Frekans %	3.Öncelik Frekans %	Σ Puan
Kalite yönetim sistemi standardının bir gereği olarak	3 (12.0)	2 (8.0)	3 (12.0)	15
Bilgi ve iş akışı yönünden süreçlerin optimizasyonunu sağlamak	12 48.0)	2 (8.0)	2 (8.0)	31
Müşteri memnuniyeti ve verimliliği artırmak	1 (4.0)	10 (40.0)	2 (8.0)	25
Müşterilerin ve global pazarların değişen ihtiyaçlarına uyulanabilmek	1 (4.0)	2 (8.0)	3 (12.0)	11
Hatalı işlemleri, gecikmeleri ve hatalı çıktıları en aza indirmek	3 (12.0)	3 (12.0)	9 (36.0)	29
Daha basit, yalın ve standart, doğruluğu kanıtlanmış iş yapma biçimleriyle çalışmak	2 (8.0)	2 (8.0)	2 (8.0)	11
Karlılığı artırmak için	2 (8.0)	2 (8.0)	1 (4.0)	9
Rekabet üstünlüğü sağlamak	2 (8.0)	1 (4.0)	4 (16.0)	18
Toplam	25 (100.0)	25 (100.0)	25 (100.0)	150

Tabloya göre yöneticilerin birinci önceliği olarak %48 oranında bilgi ve iş akışı yönünden süreçlerin optimizasyonunu sağlamak olduğu, ikinci öncelikte %40 oranında müşteri memnuniyeti ve verimliliği artırmak olduğu, üçüncü öncelikte ise %36 oranında hatalı işlemleri, gecikmeleri ve hatalı

çıktıları en aza indirmek olduğu anlaşılmaktadır. Kümülatif puanlama analizine göre ise, en yüksek önceliği Bilgi ve iş akışı yönünden süreçlerin optimizasyonunu sağlanması (31 puan), Hatalı işlemleri, gecikmeleri ve hatalı çıktıları en aza indirilmesi (29 puan) ve müşteri memnuniyeti ve verimliliği artırmak (25 puan) yer almıştır. Bu bulgular, literatür verileriyle uyumlu sayılabilir. literatüre göre de işletmelerin süreç yönetimine başlama nedenleri (KalDer, 2004); müşteri memnuniyeti ve verimliliği artırmak, TKY çalışmaları, rekabet üstünlüğü sağlama ve karlılığı artırmaktır. Ancak bu veriler büyük ölçekli ve/veya yabancı ortaklı işletmelerle olan bir kıyaslama çalışmasına dayanmaktadır. KOBİ'lerin süreç yönetimine başlamasına yönelik öncelikli nedenleri çalışma bulgularına göre; süreç optimizasyonu, hatalı işlem, gecikme ve hatalı çıktıları en aza indirmektir.

Tablo 6. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Standardının Gereği Olan Süreç Yönetimi Uygulamalarının Tespitine Yönelik Faktörlerin Dağılımı

Faktörler	Evet Frekans %	Hayır Frekans %	Toplam Frekans %
ISO 9001 standardına göre: "yönetim faaliyetleri", "kaynak yönetimi", "ölçme-analiz iyileştirme" ve "ürün gerçekleştirme" aşamalarında ana süreçler ve alt süreçler değerlendirilmiş ve sınıflandırılmıştır:	25 (100.0)	0	25 (100.0)
İşletmenin temel iş akışı (makro süreci), ana süreçleri ve alt süreçleri belirlenmiş ve süreç hiyerarşisi net olarak ortaya konmuştur	25 (100.0)	0	25 (100.0)
Mevcut süreçleri ve süreç akışlarını süreç çalışanları net olarak anlamıştır	25 (100.0)	0	25 (100.0)
İşletme stratejileri, iç ve dış müşteri gerekleri ve pazar şartları dikkate alınarak temel iş süreçleri ve destek süreçlerimiz belirlenmiştir.	22 (88.0)	3 (12.0)	25 (100.0)
Süreçler ile organizasyonel yapı arasındaki ilişki, mevcut süreçlerin birbiriyle ilişkisi ve süreç sınırları net olarak belirlenmiştir.	20 (80.0)	5 (20.0)	25 (100.0)
Bu aşamada süreçlerin birbiriyle etkileşimlerini göstermek için matris tablolarından yararlanılmıştır	19 (76.0)	6 (24.0)	25 (100.0)
Ana kanalda gerçekleştirilen süreçlerin birbirleriyle etkileşimlerini daha net tanımlamak için süreç haritaları çizilmiştir	21 (84.0)	4 (16.0)	25 (100.0)
Süreç sahipleri belirlenmiş, süreç ölçüm ve iyileştirme prosedürleri tanımlanmıştır	23 (92.0)	2 (8.0)	25 (100.0)
Süreç sahiplerini, sürecin sınırlarını, sürecin işleyişini ve kilit performans hedeflerini gösteren süreç tanım formları mevcuttur.	18 (72.0)	7 (28.0)	25 (25.0)

Yukarıdaki tablo da ISO 9001:2000 kalite yönetim sistem standardının gereği olan süreç yönetimi uygulamalarının tespitine yönelik faktörlerin dağılımı verilmiştir. Bu tablo verilerine göre, araştırma kapsamındaki işletmelerin tamamı veya büyük bir kısmı bu faktörleri yerine getirmiştir (Tablo 6). Standardın genel şartı olarak (ISO 9001:2000 – 4.1. a); kaynak temini, yönetim faaliyetleri, ürün gerçekleştirme ve ölçme-analiz-

iyileştirme aşamalarında temel (operasyonel) ve yönetsel / destek süreçler tespit edilmeli ve buna göre de süreç hiyerarşisi (ana süreç-alt süreç-detay süreç şeklinde) net olarak ortaya konulmalıdır (Harrington vd, 1997; Özkan, 2002; ISO Guidance 2004). Örnekleme dahil olan tüm işletmelerde temel iş ve destek süreçleri belirleme, süreç tanımlama ve süreç akışlarının çalışanlar tarafından anlaşılması konusunda standardın gereklerine uyulduğu görülmektedir. Süreçler ile organizasyonel yapı arasındaki ilişki; mevcut süreçlerin birbiriyle ilişkilendirmesi yapılarak ve süreç etkileşimleri ve süreç sınırları tanımlanarak anlaşılır. Bu noktada süreç etkileşimlerini gösteren matris tablolarının veya süreç akış şemaları ve süreç haritalarının bazı KOBİ'lerde (%28), kullanılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, standarda uygunluğu tescil edildiği halde 5 işletmede mevcut süreçlerin birbiriyle ve örgütsel yapı ile ilişkilendirmeleri henüz netleştirilmiş değildir. Bu da işletmelerde (örnekleme 6 işletme); süreçlerin birbiriyle ilişkilerini, sınırlarını ve etkileşimlerini belirlemek için matris tablo, süreç akış şeması ya da süreç haritalarının kullanılmamasının bir sonucudur. Bu duruma paralel bir sonuçta, örnekleme dahil üçte bir işletmede de (8 işletme, % 30) henüz süreç tanım formları mevcut olmadığıdır. Oysa süreç sahiplerini, sınırlarını, süreç öğelerini, süreç amaç ve işleyişini süreç ölçüt ve hedeflerini gösteren basit bir "süreç tanım formu" (isteğe bağlı olsa da) son derece işlevseldir. Diğer taraftan, İşletmelerin hemen hemen tamamına yakını (23 işletme/% 92) süreç sahiplerini belirlemiş olup, süreç izleme ve iyileştirme prosedürlerini kullanmaktadır.

Tablo 7. Süreçlerin Kalite Hedeflerine Ne Derece Ulaştığını Gösteren Etkenlik İle İlgili Ölçüm Kriterlerinin Dağılımı

Kriterler	Frekans (%)	Toplam Frekans (%)
Doğruluk / miktara uygun doğru teslimat yüzdesi	11 (44.0)	25 (100.0)
Zamanındalık / tam zamanında uygun teslimat yüzdesi	9 (36.0)	25 (100.0)
Müşteri şikâyetleri / müşteri şikâyet sayısı (oranı)	15 (60.0)	25 (100.0)
Hatasızlık / ilk defada doğru yapma oranı	9 (36.0)	25 (100.0)
Gerçekleşen/planlanan faaliyet / planlanan faaliyetlerin gerçekleşme oranı	12 (48.0)	25 (100.0)
Cevap verme süresi / çevrim sürelerinin kısaltılması	5 (20.0)	25 (100.0)
Hizmet seviyesi / hizmet kalite indeksi	5 (20.0)	25 (100.0)

Süreçlerin kalite hedeflerine ne derece ulaştığını gösteren etkenlik ile ilgili kriterlerin neler olduğu sorulmuş, cevapları tablo 7’de verilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %60’ı müşteri şikayetlerini, %48’i planlanan faaliyetlerin gerçekleşme oranını, %44’ü de doğru teslimat yüzdesi kriterini belirtmiştir. Gelişmeyi sağlamanın ilk adımı doğru ölçümdür. Standarda göre kuruluş, süreçlerin izlenmesi ve uygulanabilen durumlarda ölçülmesi için uygun metotları belirlemelidir.(ISO Guidance, 2004: ISO 9001:2000). Bu çerçevede müşteri memnuniyetinin (veya şikayet yüzdesinin) ölçülmesi, ürünlerin kalite standartlarının takibi ve iç ölçümlerle de süreç işleyişinin takibi ve ölçümü yapılmaktadır. Süreçlerin etkinliğini ve iş üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla performans göstergeleri belirlenir. Bir sürecin müşteri isteklerine uygun çıktı sağlama ve doğru iş yapma yeteneğini yansıtan etkenlik kriterlerinden “müşteri şikayet sayısı/oranı” ve “zamanındalık”, yani zamanında uygun teslimat yüzdesi sonuç göstergeleri olarak süreç performansını müşterinin nasıl algıladığını gösteren global ölçütlerdir (Borrysowitch, 2007). Örneklem kapsamındaki 15 işletmenin müşteri şikayetlerini (% 60); 11 işletmenin de (% 44) zamanında doğru teslimat kriterlerini ölçümlemeye çalışması standarda ve ölçme literatürüne uygundur. Ayrıca, örneklemin % 48’inin (12 işletmenin) planlanan faaliyetin gerçekleşme oranını yani, “etkililiği” dikkate almaları, “doğru işi yapma” konusunda bilinçli ve tutarlı olduklarını göstermektedir. Buna karşın örneklem kapsamındaki işletmelerin % 40’ında, % 52 ve % 54’ünde bu performans kriterlerinin dikkate alınmadığı ve ciddi sayılabilecek bir ölçme yapılmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Süreçlerin Kalite Hedeflerine Ne Derece Ulaştığını Gösteren Verimlilik İle İlgili Ölçüm Kriterlerinin Dağılımı

Kriterler	Frekans (%)	Toplam Frekans (%)
İşlem zamanı – işlem zamanının kısaltılması	20 (80.0)	25 (100.0)
Bir birikim çıktı / (her 100 işlem) için harcanan (adam/saat) zaman	12 (48.0)	25 (100.0)
Bir birikim çıktı için eklenen (katma) değer maliyeti –işçilik maliyetlerinin düşürülmesi	18 (72.0)	25 (100.0)
İşin bir sonraki adıma geçmeden önceki bekleme zamanı-bekleme süresinin azaltılması	5 (20.0)	25 (100.0)
Süreç çevrim zamanı / çevrim süresinin kısaltılması	15 (60.0)	25 (100.0)

Tablo 8'de KOBİ'lerin verimlilik ile ilgili ölçüm kriterlerinin dağılımı verilmektedir. Buna göre anketi cevaplayan yöneticilerin % 80'i işlem zamanının kısaltılmasını, % 72'sinin işçilik maliyetlerinin düşürülmesini, % 60'ının süreç çevrim zamanının düşürülmesini, % 48'inin de bir birikim çıktı için harcanan (adam/saat) zamanı dikkate aldıkları anlaşılmaktadır. Süreç performansı, sürecin önceden tanımlanmış olan amaçlarına ulaşmak için kendisine tahsis edilen kaynakları kullanma düzeyi ile ilgilidir. Süreç performans göstergeleri; maliyet, çevrim süresi, standartlara uygunluk, miktar ve kalite performansını yakalamak ve verimlilik için tasarlanır (www.valuecreationgroup.com). Verimlilik kriterlerini belirleme ve verimlilik ölçümünde amaç, birim çıktı başına harcanan girdi (para, zaman, işgücü) miktarını azaltmak ve fireye neden olan ve değer katmayan ve/veya faaliyetleri görerek ortadan kaldırmaktır (Standart BM Trada, 2005). Verimli bir süreç, en uygun kaynak bileşeni kullanılarak israfın minimum düzeyde tutulduğu süreçtir. Bu nedenle üretim sırasında kullanılan girdiler ile çıktılar arasındaki oransal ilişkinin; yani verimliliğin ölçülmesi standardın 8. maddesi gereğidir (Harrington vd, 1997; Kasuni,2001). Amaç, kaliteden taviz vermeden kullanılan girdilerle mümkün olan en yüksek çıktı düzeyine ulaşmaya çalışmaktır. Bir başka ifadeyle “iş doğru” yaparak işletmenin kaynaklarını etkin kullanmaktır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin çoğunluğunun (% 72 ve % 80 düzeyinde) maliyetlerin düşürülmesi ve işlem zamanının kısaltılması kriterlerini dikkate almaları olumlu ve anlamlı bir sonuçtur. Verimlilik, teknik bir oran olmanın ötesinde işletmenin başarı derecesini ve karlılığının önemli bir göstergesidir. Belli miktarlardaki girdiler (veya girdi bileşenleri) karşısında kaliteden taviz vermeksizin gerçekleşen verimlilik; işçilik, malzeme, makine maliyetlerinin düşürülmesi ile; firelerin ve kalitesizlik maliyetlerinin minimum düzeyde tutulmasıyla mümkündür. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin çoğunluğunun “maliyetlerin düşürülmesi” ve “işlem zamanının veya çevrim sürelerinin kısaltılması” konularında bilinçli olmalarında MPM'nin KOBİ'lerde sürdürdüğü verimlilik çalışmalarının da önemli bir payı vardır.

4.3. Süreç İyileştirme İle İlgili Bulgular

Süreç performansını iyileştirme aşamasına geçişte öncelikli olan iki temel veri kaynağı vardır: Müşterinin sesi ve sürecin sesi. Süreç ile ilgili esas geribesleme; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin operasyonel ifadelerle tanımlandığı müşterinin sesi ölçümleridir (Standart BM Trada, 2005). Temel süreçlere ait müşterilerin sesini yansıtan faktörlerin neler olduğu sorulmuş, cevapları tablo 9'da verilmiştir. Tabloya göre yöneticilerin %64'ü müşterilerin karşılaştığı sorunlara, %52'si müşteri memnuniyet düzeyine, %40'ı müşteri beklentileri ve müşterilerin firma-ürün algılamalarına ilişkin verilere bakarak müşterinin sesini anlamaya çalışmaktadır.

Tablo 9. Temel Süreçlere Ait Müşterilerin Sesini Yansıtan Faktörler ile İlgili Dağılım

Faktörler	Frekans (%)	Toplam Frekans (%)
Müşteri memnuniyet düzeyi	13 (52.0)	25 (100.0)
Müşteri beklentileri ve müşterilerin firma-ürün algılayışları	10 (40.0)	25 (100.0)
Müşterilerin karşılaştığı sorunlar	16 (64.0)	25 (100.0)
Satın alma karar süreçleri	5 (20.0)	25 (100.0)
Satın alma kriterleri	8 (32.0)	25 (100.0)

Sürecin sesi ise, süreçteki olumsuzlukların ve sapmaların belirlenmesidir. Kalite yönetim sisteminin ve bu sisteme ait süreçlerin etkinliğinin iyileştirilmesi şartına göre (ISO 9001:2000; 5.6.3.a); süreç problemleri, israflar, zaman kayıpları, tekrarlar ve sapmalar sürecin akışı içinde eş zamanlı olarak saptanmalı ve düzeltilmelidir. Bu nedenle süreçteki düzeltici ve önleyici faaliyetler ile ilgili kayıtlar tutulmalı, sorumlular açıkça bilinmelidir.

Araştırmada işletme yöneticilerine iyileştirme yapılacak olan kritik süreçlerin belirlenmesinde öncelikli adımların neler olduğu sorulmuş, alınan cevaplar tablo 10'da verilmiştir. Buna göre, süreç iyileştirmede öncelikle % 44 ile 11 işletmede müşterinin sesi ile sürecin sesi arasındaki kopukluk ya da farka bakılmaktadır. % 40 ile 10 işletmede sistemi oluşturan bütün ana süreçler kritik kabul edilip belli bir sırada iyileştirme çalışmalarına dahil edilmektedir. 9 işletmede ise (% 36), üst yönetim firma stratejilerini ve süreç sahibinin taleplerini dikkate alarak iyileştirme yapılacak olan kritik süreci seçmektedir. Kümülatif puanlama analizine göre de bu öncelikli sıralama örtüşmektedir.

Örneklem kapsamındaki KOBİ'lerin yarısına yakınının kritik sürecin seçiminde öncelikli olarak müşterinin sesi ve sürecin sesi verilerini dikkate almaları süreç yaklaşımının talep ettiği bir adımdır. Ancak % 40 ile 10 işletmenin tüm süreçlerini kritik kabul edip subjektif bir önceliklendirme yapması veya 9 işletmenin (%36), kritik süreçlerine üst yönetimin karar vermesi süreç yaklaşımı ile bağdaşmayan geleneksel yaklaşımlardır.

Tablo 10. Kritik Süreçlerin Belirlenmesi ve Süreç Önceliklendirme Adımları İle İlgili Dağılım

Adımlar (Aşamalar)	1.Öncelik Frekans %	2.Öncelik Frekans %	3.Öncelik Frekans %	Σ Puan
Organizasyon içindeki tüm süreçler kritik kabul edilip, belli bir öncelik sırasına göre iyileştirme çalışmaları içine dahil edilmiştir	1 (4.0)	10 (40.0)	1 (4.0)	25
Üst yönetim firma stratejilerini dikkate alarak iyileştirme yapılması öngörülen süreçleri kendi seçmiştir	4 (16.0)	2 (8.0)	9 (36.0)	24
Süreç tanımlama çalışmalarında elde edilen iş süreçlerinin kilit başarı göstergelerinin işletme hedefleri içindeki önemi (süreç-hedef etki matrisi), belli bir skalaya göre belirlenerek, sürecin örgüt hedeflerine etki derecesine (puanlamasına) göre en öncelikli iyileştirilmesi gereken süreç ya da süreçler belirlenmiştir	2 (8.0)	1 (4.0)	2 (8.0)	16
Süreçlere 1 ile 5 arasında puan verilerek (1=süreç için iyileştirme yapmak zor, getirisi azdır; 5=süreç için kolaylıkla iyileştirme ve değişim yapılabilir ve getirisi yüksektir) şeklinde değerlendirilerek öncelikli iyileştirilecek süreçler seçilmiştir	0	5 (20.0)	4 (16.0)	21
Süreç önceliklendirme tablosu oluşturulup, öncelik sırasına göre planda ilk yer alan süreç iyileştirilmek üzere seçilmiştir	3 (12.0)	1 (4.0)	1 (4.0)	10
Müşterinin sesi ile sürecin sesi arasındaki fark (kopukluk) hangi süreçte yüksek ise buna göre kritik süreç seçilmiştir	11 (44.0)	1 (4.0)	4 (16.0)	30
Süreç fonksiyon bazında tekrar incelenip, kritik fonksiyonel topukluklar tespit edilmiştir.	2 (8.0)	0	2 (8.0)	8
Bu çalışmaların bilgilerine benchmark sonuçları, varsayım ve kısıtlar da katılarak hedef ve kapsam belirlenmesi yapılmış ve iyileştirme çalışması projelendirilmiştir	1 (4.0)	1 (4.0)	1 (4.0)	4
Süreç iyileştirme proje ekibi belirlenerek iyileştirme çalışmasına başlanmıştır	1 (4.0)	4 (16.0)	1 (4.0)	12
Toplam	25 (100.0)	25 (100.0)	25 (100.0)	150

Süreç yönetimi uygulayan yöneticilere göre kuruluşun öncelikli ele alması ve iyileştirmesi gereken kritik süreçlerin belirlenmesinde süreç hedef-etki matrisi/tablosu tercih edilmektedir (Farrar, 2006; Kırbas, 2008). Buna göre işletmenin stratejik hedefleriyle doğrudan ilişkili olan ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için yapılacak faaliyetleri içeren süreç(ler) belirlenir. Ayrıca bu belirlemede yönetimin stratejik hedefleri, sürecin iş hedefleri açısından önemi ve iyileştirmeye uygunluğu, teknik koşulların uygunluğu, performans göstergelerinden sapmalar, iyileştirmenin potansiyel getirisi, insan faktörü, müşterinin sesi ve sürecin sesi ölçümleri önem taşır. Bu durumda sadece müşterinin sesi ile sürecin sesi arasındaki farka bakılması yeterli değildir.

Tablo 11. İyileştirme yapılacak süreçleri seçerken Öncelikli Dikkat edilecek Unsurlar ile İlgili Dağılım

Unsurlar	1.Öncelik Frekans %	2.Öncelik Frekans %	3.Öncelik Frekans %	Σ Puan
Önemi ve iyileştirme olanakları yüksek olan süreçler öncelikli seçilir	3 (12.0)	3 (12.0)	5 (20.0)	23
Değişen rekabet koşullarının etkileri dikkate alınır	0	3 (12.0)	3 (12.0)	12
Dış müşterilerin şikâyetleri değerlendirilir	14 (48.0)	3 (12.0)	3 (12.0)	35
İç müşterilerin şikâyetleri değerlendirilir	3 (12.0)	3 (12.0)	10 (40.0)	32
Sürecin yüksek maliyetli oluşu dikkate alınır (maliyet-etkinlik kriterleri bazında değerlendirme)	2 (8.0)	10 (40.0)	0	24
Yaşam döngüsü uzun olan süreçler değerlendirilir	0	2 (8.0)	2 (8.0)	7
Benchmarking yardımıyla anlaşılabilir daha iyi yöntemler dikkate alınır	0	2 (8.0)	2 (8.0)	7
Yeni teknolojilerin kullanılabilmesi alanlar dikkate alınır	3 (12.0)	0	2 (8.0)	10
Toplam	25 (100.0)	25 (100.0)	25 (100.0)	150

İyileştirme yapılacak süreçlerin seçilmesinde öncelikle dikkat edilecek unsurların neler olabileceği Tablo 11’de verilmiştir. Tabloya göre işletmelerin birinci öncelikli olarak belirttikleri %48 oranı ile dış müşteri şikâyetlerine; yani müşterinin sesine ilk önceliği verdikleri anlaşılmaktadır. İkinci öncelikli olarak %40 oranı ile süreçlerin yüksek maliyet durumunun; yani süreç verimliliğinin dikkate alındığı görülmektedir. Üçüncü öncelikli olarak da %40 oranı ile iç müşteri şikâyetlerinin dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Sürece dayalı bir kalite yönetim sistemi getiren ISO 9001:2000 standardına göre bu sonuç, iç müşteri anlayışının bir gereğidir. Ayrıca kümülatif puanlama analizine göre de, süreçlerin iyileştirilmesinde en yüksek önceliği sırasıyla dış müşterilerin şikâyetlerinin değerlendirilmesi (35 puan), iç müşteri şikâyetlerinin değerlendirilmesi (32 puan) ve sürecin yüksek maliyeti (24 puan) yer almıştır.

Uygulamada kritik süreçleri belirlemek için stratejik hedefler karşısında sürecin etkisini belirleyen süreç hedef-etki matrisi (tablosu) oluşturulmakta ya da süreçleri iyileştirme kolaylığı ve maliyet durumuna göre süreç puanlaması yapılmaktadır (DDH, 2007; Kırbas, 2008). Literatüre göre ise (Harrington vd, 1997; Nenedal, 2008); sürecin önemi, değişen rekabet koşullarının etkileri, dış ve iç müşteri şikâyetleri ve yüksek maliyetli süreçler, süreç önceliklendirmede önemli unsurlardır.

Sürecin önemini değerlendirmede temel kriter şudur: Dış müşteri üzerinde etkisi yüksek olan süreçler ilk sıradaki adaylar olmalıdır. Buna ilaveten sürecin yaşam döngüsü süresi, iş tekrarı, maliyeti, etkinliği ve iyileştirme olanakları da dikkate alınarak en öncelikli süreç tespit edilir. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin kritik süreç seçiminde süreç hedef-etki tabloları veya sürecin önemine göre önceliklendirme tabloları kullanmadıkları bir kez daha anlaşılmaktadır. Ayrıca, benchmarking uygulaması ile daha iyi süreçlerin öğrenilmesi ve yeni teknolojilerin kullanılacağı alanların dikkate alınması gibi yaklaşımların kullanılmadığı görülmektedir.

4.4. Süreç Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller İle İlgili Bulgular

Tablo 12. Süreç Yönetimi Çalışmalarında karşılaşılan Engeller İle İlgili Dağılım

Faktörler	Frekans %	Toplam Frekans %
Üst yönetimin destek eksikliği	2 (8.0)	25 (100.0)
Bütçe kısıtlamaları ve zaman ve insan kaynağı yetersizliği	14 (56.0)	25 (100.0)
Yeterli uygulama örneği olmaması	18 (72.0)	25 (100.0)
Bilgi-eğitim eksikliği	9 (36.0)	25 (100.0)
Değişime direnç	6 (24.0)	25 (100.0)

Tablo 12'de ise süreç yönetimi çalışmalarında karşılaşılan engellerin neler olabileceği sorulmuştur. Buna göre, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%72) süreç yönetimi ile ilgili KOBİ'lerde yeterli uygulama örneğinin olmaması durumunu ifade etmiştir. Kalite Derneğinin süreç uygulamalarını konu alan kıyaslama çalışmasında tespit edilen engellerin başında da “yeterli uygulama örneğinin olmaması” gelmektedir (KalDer, 2004). İkinci sıradaki engel % 56 ile bütçe kısıtlamaları ile zaman ve insan kaynağı yetersizliğidir. Üçüncü sırada ise % 36 ile bilgi-eğitim eksikliği gelmektedir. Bir başka kaynakta ise 10 KOBİ'de yapılan bir çalışmada, süreç uygulamalarında yaşanan engeller şöyle sıralanmaktadır (Chong, 2007:51): Finansal kaynak yetersizliği (%70), zaman yetersizliği (% 50), üst yönetimin destek eksikliği

(%40), bilgi teknolojilerinde uzmanlık eksikliği (% 40), süreç yönetimi konusunda bilgi eksikliği (%30). Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin tamamına yakınında (23 işletmede) süreç çalışmalarını üst yönetimin desteklediği görülmektedir.

4.5. Süreç Yönetimi Uygulamaları Sonucu Gerçekleşen İyileştirmeler İle İlgili Bulgular

Tablo 13. Süreç Yönetimi Uygulamaları Sonucu Gerçekleşen Öncelikli İyileştirmeler İle ilgili Dağılım

Süreç yönetimi ile gerçekleşen iyileştirmeler	1.Öncelik Frekans	2.Öncelik Frekans	3.Öncelik Frekans	Σ Puan
Olaylara fonksiyon bazında değil, iş bazında bakma anlayışı gelişmiştir.	3 (12.0)	2 (8.0)	1 (4.0)	12
İş görme yöntemleri ve iş tanımları herkes için netlik kazanmıştır	4 (16.0)	10 (40.0)	3 (12.0)	27
İzlenecek prosedürler, iş kuralları ve süreç adımlarının çıktıları tanımlı hale gelmiştir.	1 (4.0)	2 (8.0)	9 (36.0)	24
Süreç ilişkileri ve süreç iletişimleri net olarak ortaya çıkmıştır	1 (4.0)	3 (12.0)	2 (8.0)	12
Takım odaklı çalışmalar artmıştır	3 (12.0)	1 (4.0)	1 (4.0)	11
Katma değeri olmayan işlemler ve hatalı çıktılar daha düşük seviyelere inmiştir	11 (44.0)	1 (4.0)	3 (12.0)	30
Çevrim veya işlem zamanı ve maliyetler düşmüş, süreçlerde hız ve verimlilik artmıştır	2 (8.0)	4 (16.0)	4 (16.0)	19
Performans yönetimi kolaylaşmıştır	1 (4.0)	2 (8.0)	2 (8.0)	11
Toplam	25 (100.0)	25 (100.0)	25 (100.0)	150

Araştırmada işletmelerin süreç yönetimi uygulamaları sonucu gerçekleşen iyileştirmelerin öncelikli durumuna göre dağılımı tablo 13'de verilmiştir. Örneklem kapsamındaki 11 işletmede % 44 ile katma değeri olmayan işlemler ve hatalı çıktılar daha düşük seviyelere inmiş; 10 işletmede % 40 ile iş görme yöntemleri ve iş tanımları herkes için tanımlı hale gelmiş; 9 işletmede de (% 36 ile) izlenecek prosedürler, iş kuralları ve çıktılar tanımlı hale gelmiştir. Kümülatif analize göre de öncelikli sıralama örtüşmektedir.

Standart, ölçme ve analiz ile ürün ve hizmetin uygunluğunun gösterilmesini, KYS'nin uygunluğunun sağlanmasını ve süreç etkinliğinin sürekli iyileştirilmesini istemektedir (ISO 9001:2000, 4.1.f). Standartın öngördüğü süreç iyileştirme; hataları, verimsizliği, maliyetleri ya da çevrim zamanını azaltmak üzere çözümler oluşturmaya odaklanan iyileştirme

yaklaşımıdır (ISO Guidance, 2004; Nenedal, 2008). Örneklem kapsamındaki KOBİ'lerin genel olarak standardın talep ettiği iyileştirme yaklaşımını gösterdikleri; buna göre işlem ve çıktı hatalarının azaldığı; işlerin, iş görme yöntemlerinin, izlenecek prosedürlerin, süreç adımlarının ve çıktıların tanımlı hale geldiği görülmektedir.

Süreç yönetimi uygulayan yöneticilerin yanı sıra, literatürde de süreç iyileştirmenin iş sonuçlarına olumlu etkisi olduğu vurgulanmaktadır (KalDer, 2004; Bakışkan, 2003; Kırbaş, 2008; Swinney, 2008). Süreç iyileştirme ile sürecin işlem basamaklarında katma değerli işlemler katma değer sağlayan işlemlerden ayrılır. Gereksiz beklemler, tekrarlar ve israf azalır ve böylece süreç daha hızlı ve etkin bir şekilde işler ve çevrim süresi kısılır. Süreç çevrim süresi olabildiğince katma değer sağlayan işlem basamaklarının süresine yaklaştırılmış olur. Böylece kaynaklar daha etkin kullanılarak çıktı daha ucuz, daha hızlı, daha kaliteli ve daha güvenli bir şekilde elde edilebilir. Örnekleme dahil olan işletmelerin sağladıkları iyileştirmelerin de ortalama olarak bu yönde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, süreç iyileştirme çalışmalarında kalite çemberleri, süreç iyileştirme ekipleri şeklinde yapılan ekip çalışması yaklaşımı önemli bir yere sahiptir. Ekip çalışması ve problem çözme çalışmaları ile süreç çözümlerinin standardizasyonu daha kolay gerçekleştirilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde takım odaklı çalışmalarda bir iyileşme görülmediği gibi süreç ilişkileri ve süreç iletişimleri net olarak ortaya çıkmamıştır. Buna karşın KOBİ'lerin % 36 oranında iyileşme, izlenecek prosedürler, iş kuralları ve süreç adımlarının tanımlı hale gelmesidir ki; bu sonuç, KOBİ'lerin belli bir çalışma sistematiğine kavuşma ihtiyaçlarının ne kadar öncelikli olduğunu göstermesi bakımından anlamlıdır.

Araştırmada, yukarıdaki tespitlere ilave olarak KOBİ'lerin süreç odaklı çalışmalarının yerleşmesine katkısı olabilecek bir süreç iyileştirme metodolojisinin önerilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca uygun olarak önerilen pilot metodolojinin çerçevesi şöyledir:

5. SÜREÇ İYİLEŞTİRME METODOLOJİSİ

5.1. Ön Hazırlık ve Dokümantasyon

- İşletmenin misyon, vizyon ve örgüt hedefleri yazılı hale getirilip üst yönetimin süreç yönetimine geçiş konusunda kesin kararlılığını tüm organizasyona deklare etmesi,
- ISO 9001:2000 standardının zorunlu kıldığı kalite politikası, kalite hedefleri ve kalite el kitabının ve gerekli prosedürlerin dokümantasyonu,

- Genel Md dahil üst yönetime ve orta kademedeki yöneticilere süreç yönetimi ve süreç iyileştirme (iş akışı hazırlama, haritalama, istatistiksel teknikler ve problem çözme sistematigi konularında) eğitimler verilmesi,
- Çalışanlara, ISO 9001:2000'nin temel ilkelerini, şartlarını ve süreç yaklaşımını kazandıran eğitimler verilmesi,
- İşletme içinden bu pilot projeyi yönetecek proje liderinin ve yardımcısının atanması (proje yardımcısı, ilk uygulama için dışarıdan uzman kişi de olabilir),
- Proje planını oluşturup süreçlere dayalı uygulamaya geçilmesi

5.2. İşletmenin Süreçlerinin Yapılandırılması

- İşletmenin temel iş ve destek süreçlerinin belirlenmesi,
- Buna göre: ana süreç, alt süreç, detay süreç, faaliyet, işlem, görev şeklinde süreç hiyerarşisinin tanımlanması,
- Süreç sahiplerinin atanması,
- Departmanları kapsayan ana süreçlerin kilit performans göstergelerinin belirlenmesi,
- Süreç sahiplerinin atanması,
- Ana-alt-detay süreç belirlemesinden sonra, bunlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri gösteren makro iş akışının ya da süreç haritasının oluşturulmasıdır.

5.3. Belirlenen Temel İş ve Destek Süreçlerinin Detaylı Tanımlarının Yapılması

- Sürecin no'su, adı, sahibi, içinde yer aldığı süreç, alt süreçleri, süreçler içindeki yeri, sürecin sınırları, girdileri, işlem adımları, çıktısı, müşterisi, tedarikçileri, sürecin standardı sürecin hedefi, bu hedefe ulaşmasında payı ve çabası gereken kişi ve süreçler, sürecin performans ölçütleri ve süreç sahibinin belirlenmesi,
- Sürecin akış şemasının oluşturulması, süreç sınırları ve etkileşimlerinin de süreç akış şemasının sonunda belirtilmesi, (mümkünse de süreç etkileşim tablosunun çıkarılması).

5.4. Süreçlerin İzlenmesi ve Ölçülmesi

- Kuruluşun hedefleri, süreç hedefleri ve performans göstergeleri arasındaki ilişkilendirmenin netleştirilmesi.

- Süreç çalışanlarına performans göstergelerini izlemenin iyileştirmeye katkısının anlatılması,
- Süreç performansının hangi göstergelerle ölçüleceğinin somut-sayısal olarak tespiti ve ölçmede hangi bilgi kaynaklarına ihtiyaç olduğunun belirlenmesi,
- Bu performans göstergelerinin hangi işlem ya da noktalarda izleneceğinin, ölçme sorumlularının ve ölçme periyodunun belirlenmesi,
- Süreç takibinde düzeltici ve önleyici faaliyetlerin bir prosedüre bağlanarak uygulanması.

5.5. İyileştirilecek Olan Kritik Sürecin (ya da süreçlerin) Belirlenmesi

- Toplam etki tablosu ya da süreç-hedef etki matriksinin oluşturulması (bu tablolarda ana süreçlerin kritik başarı faktörlerine toplam etkileri belirlenir).
- Süreçlerin mevcut performans seviyesi ile hedef performans seviyesi arasındaki farkı gösteren gelişme ihtiyacı tablosu oluşturup; iyileştirme ihtiyacı en acil olanın saptanması,
- Karar matriksi ya da süreç önceliklendirme tablosu ile süreç seçiminin desteklenmesi,
- Maliyet ve gelişme fırsatları açısından en kritik sürecin seçilmesi.

5.6. Süreç Analizinin Yapılması

- İyileştirilmek üzere seçilen sürecin ilk analizinin yapılması, (bu analizde girdi çıktı kriterlerinden sapmalar, eksiklikler, işlemlerde aksamalar, mali ya da işgücü kaynaklı problemler, israflar, tekrar eden işlemler, zaman kayıpları ayrıntılı olarak sorgulanır).
- Müşterinin sesi ve sürecin sesi ölçümleri alınarak aradaki kopuklukların tespit edilmesi,
- Sürecin hedefi ve mevcut durum arasındaki farkın saptanması,
- Sektörün en iyilerinin performansı ile (kıyaslama), sürecin performansı arasındaki farkın belirlenmesi,
- Bu analizlere göre süreçte nasıl bir iyileştirme yapılacağına karar verilmesi,
- Süreç iyileştirme ekibinin kurulması,

5.7. Sürecin İyileştirilmesi

- Süreçte kademeli-küçük iyileştirmeler gerekiyor ya da boşluk-kopukluk giderme gerekiyorsa; süreç basitleştirme ve sadeleştirme, eğitim tekrarı ve 5-S gibi küçük iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi,
- Sürecin sil baştan tekrar tasarımı gerekiyorsa Ar-ge çalışmaları ve teknoloji yardımıyla sürecin tekrar tasarlanması, yeni süreç tasarlama planı ve pilot uygulamadan sonra sonuçların izlenmesi,
- Benchmarking yaparak sektörün ya da sınıfında en iyi süreç metodlarının tespit edilmesi ve buna göre bir iyileştirme planının uygulanması,
- Pilot uygulama ve iyileştirme sonuçlarına göre yeni süreç standartlarının belirlenmesi
- Bu standartların yayılımının sağlanmasıdır.

Sonuç olarak; finansman ve yetkin personel yetersizlikler giderildiğinde ve süreç uygulamalarını tanımlı bir metodolojiye dayandırarak, doğru süreç otomasyonu kullandıklarında KOBİ'lerin daha başarılı süreç yönetimi uygulayabilecekleri ve bu uygulamalarını sürdürecekleri söylenebilir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

ISO 9001:2000 kalite yönetim sistem standardı (KYSS) sertifikasına sahip olan KOBİ'lerin süreç yönetimi uygulamalarını inceleyen bu çalışmada, KOBİ'lerin politika ve stratejileriyle uyumlu olarak temel süreçlerini nasıl belirlediği, nasıl tanımladığı ve nasıl iyileştirdiği betimsel ve bağıntısal analizlerle ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ana kütlesini oluşturan ve ISO 9001 standardına göre süreç yönetimi uygulamaları betimlenen KOBİ'lerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. ISO 9001:2000 KYSS sertifikası olan KOBİ'lerin aynı zamanda faaliyet alanlarıyla ilgili diğer sistem standartlarına göre (TS EN 14000, OHSAS, HACCP), çalıştıklarını belgeledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, süreç-odaklı çalışmalarını sürdürenlerin temel süreçlerini, süreç çıktılarını, işleri ve iş görme yöntemlerini ve süreç izleme prosedürlerini tanımladığı görülmektedir. Bu durum, ISO 9001 belgeli KOBİ'lerin, uluslararası geçerliliği olan bir sistem standardında çalışma alışkanlığı kazandığının bir göstergesidir.
2. ISO 9001 belgesine sahip olduğu halde süreç yönetimi uygulamayan işletmeler, süreç yaklaşımının gerekli olduğuna

inandıkları halde mali yetersizlikler ve uzman personel eksikliği yüzünden uygulamaya geçememiştir. Süreç yönetimi uygulayanların yaşadıkları engellerin başında ise önlerinde yeterli uygulama örneğinin olmaması ve bilgi-eğitim eksikliğidir.

3. Buna karşın, KOBİ'lerde süreç yönetimi uygulamalarının başlamasıyla birlikte yıllar itibarıyla işlemlerin ve çıktıların hata oranlarında önemli düşüşler sağlandı; müşterinin sesi ve sürecin sesi ölçümleriyle de süreçlerinde önemli iyileşmeler gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Süreç tanım formları, süreç hedef etki matrisi, süreç önceliklendirme tablosu, süreç haritalama gibi araçları yaygın olarak kullanmayan KOBİ'lerin süreç ilişkileri, süreç etkileşimleri ve iletişim sistemleri henüz net değildir. Süreç sahipleri belirli olduğu halde süreç iyileştirme ekipleri ve diğer formlarda takım çalışmaları da düşük düzeydedir. Yinede; finansman yetersizliği, bilgi beceri eksiklikleri ve uzman personel sıkıntısına rağmen süreç uygulamalarıyla belli bir çalışma sistematığına kavuşan KOBİ'lerin süreç yönetiminin henüz başında olmayıp, hatırı sayılır bir yol aldıkları söylenebilir.

Bu çalışmanın temel katkısı, süreç yönetimine ilişkin geniş bir literatür taramasının ve Türk KOBİ'leri için bir ön uygulama çalışmasının gerçekleştirilmiş olmasıdır. Konu ile ilgili yeterli uygulama örneği olmadığı için, sektör ve işletme bazında detaylı örnek olay çalışmalarının literatüre kazandırılması gerekmektedir. Ayrıca, önlerinde yeterli uygulama örneği olmayan KOBİ'lerde MPM ve Kosgeb gibi kuruluşların daha detaylı süreç uygulamaları içinde olmaları gerekir. Bu noktada özellikle orta kademe yöneticilerine, süreç sahiplerine ve problem çözme ekiplerine iş akış şemaları, süreç analizi ve problem çözme teknikleri konularında bilgi ve beceri kazandırılması son derece önemlidir. Buna ek olarak; işletmelerin yazılım destekli TKY ve süreç yönetimi faaliyetlerine girişmeden önce mevcut süreçlerini analiz edip yeni teknoloji satın almadan da gerçekleştirebilecekleri iyileştirmeleri görmeleri gerekmektedir. Tam olarak süreçlerini yapılandırmadan süreç yazılımlarını adapte etmeye kalkışan KOBİ'lerin önemli mali ve yönetsel sorunlar yaşadığı bilinmektedir ve bu çalışmanın tespiti de aynı yöndedir. Ayrıca, sadece bir organize sanayi bölgesinde yapılan araştırmada çıkan bu sonuçlar araştırma örneğini kapsamakta genel sonuç beyan edilmemektedir. Fakat bu çıkan sonuçların süreç odaklı ve kalite iyileştirme çalışmaları yapan işletmelere ışık tutacağı ve sonraki akademik çalışmalarda daha geniş örneklem kitlesiyle çalışılması durumunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., Bayraktaroğlu, S. (2003), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitapevi.
- Bakışkan, A.S, (2003), Türk Henkel Kimya Sanayi A.Ş-KalDer ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi Deneyim Paylaşım Sempozyumu, 05.02.2003, İstanbul.
- Barrsowich, C, (2007), "Collecting Data on the Efficiency of a Process", http://www.ittoolbox.com/blogs/enterprise_solutions/collecting_data_on_the_efficiency_of_a_process_20697/ 09.12.2008.
- BDC, (2007), "ISO 9001:2000 "Quality Management for SMEs", http://www.bdc.ca/en/myprojects/articles/iso_9000.htm?INoC=1&context=%.../09.12.2008.
- Burlton, R, T.(2001), *Business Process Management: Profiting from Processes*, Sams Publishing, N.Y.
- Chong, S.(2007), "Business Process Management for SMEs", *Journal of Information Systems and Small Business*, Vol:1, No:1-2, ss.41-58.
- Çapan, S, (2004), "Kobilerde Bütünleşik Süreç Yönetim Sistemi Kurulması ve Uygulaması", *1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, (MPM, Kosgeb)*, Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Daly, D.C., Dowdle, P.L, Mccarty, R.T.,Stewens, J.W.,(2005), *Process Based Management: A Foundation for Business Excellence*, NC State University, USA.
- DDH, (2005), "Diyarbakır Devlet Hastanesi Süreçlerle Yönetim Çalışması", <http://www.ddh.gov.tr/sigma1-htm/> 07.03.2008.
- Eyüpoğlu, Filiz, (2005), "Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi", http://www.ppmturkiyeblogspot.com/2005/12/src_ynetimi_ve_iyilestirilmesi.html/ 24.05.2008.
- Farrar, D.E, (2006), *Process Based Management: A Winning Strategy*, Boing Workshop, Burlingame, CA.
- Filiz,A.(2002). "Kurumsal Süreç Yönetimi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=508/ 12.03.2008.
- Gürcan, B, (2000), *Süreçlerle Yönetim ve Uygulaması*, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Güzel, C, (2007), "ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistem Standardı", <http://www.surec.com.tr/web/pages.asp?id=63&own=6/24.05.2008>
- Harmon, P,(2007), *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*,(2nd edition), Morgan Kaufman Publications, N.J.
- Harrington, H.,J.,Esseling, E.K.C., Van Nimwagen, H., (1997), *Business Process Improvement Workbook*, McGraw-Hill, New York.
- ISO Guidance, 2004, "Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for Management Systems",

- http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso.../18.04.2008
- ISO, (2001), "Introduction and Support Package: Guidance on the Documentation Requirements of ISO9001:2000" http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso.../18.04.2008
- İlkay, M.S., Varinli, İ. (2005), "ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması", Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı:25, Temmuz-Aralık 2005, ss.1-12.
- Jeston, J., Nelis, J., (2006), **Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations**, Elsevier Ltd, UK.
- Kahins, (2007), "Kurumsal Performans ve Süreç Yönetimi", <http://www.kahins.com/Dosya.aspx?No=15/07.03.2008>.
- KalDer, (2004), "Süreç Yönetimi Kıyaslama Projesi", <http://www.kalder.org.tr/24.05.2008>.
- Kasuni, M, (2001), "An Integrated View of Process and Measurement", Carnegie Mellon University, http://www.sei.cmu.edu/sema/pdf/integrated_view_process.pdf/09.12.2008.
- Kılavuz, S, (2000), Organizasyonlarda Süreç Yönetimi ve Uygulaması, **İTÜ, Fen Bil. Enst, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- Kırbaş, T, (2008), Süreç İyileştirme ve Verimlilikte Süreklilik Uygulamaları", 2. Mükemmellik İçin Sürekli İyileştirme Konferansı, <http://www.Kalder.org/Images/subeler/bursa/Nihayet%20Kirbas.ppt/24.05.2008>.
- Kırım, A, (2002), Farkındalığınızı Ölçebildiğiniz An: Kurumsal Başarının Yol Haritası, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kosgeb, (2006), Saha Araştırma Çalışması- Sakarya İli Değerlendirme Raporu, Yayın No- Esam-04, Ankara.
- Lusk, S, (2008), "Deciding on the Right Level of Business Process Documentation", <http://www.bpminstitute.org/articles/article/deciding-on-the-right-level-of-busi.../28.03.2008>
- Melan, E, H., (2002), "Process Management: A system Perspective", **Snergy Matters, Springer**, US, Part:4, ss.235-239.
- Michaela A, Balzarova, C, J, Bamber, S, McCambridge, J, Sahrp, M., (2004), "Key Success Factors in Implementation of Process Based Management: A UK Housing Association Experience", **Business Process Management Journal**, Vol:10, Issue:4, ss.387-399.
- MPM, 2006. Milli Produktivite Merkezi, "Kobilerde Eğitim ve Danışmanlık İhtiyacının Belirlenmesi Araştırması KOBİ Anketi", <http://www.mpm.gov.tr/02.05.2008>.
- Nenedal, J, (2008), "Process Performance Measurement in Manufacturing Organizations", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol: 57, Issue:6, ss.460-467.

- Okay, I, (1998), “İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları”, 7. Ulusal Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, *Tüsiad-KalDer*, İstanbul, s.69.
- Özkan, M.(2002), “Süreçlerle Yönetim ve Süreç İyileştirme 1 ve 2”, http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=85 / 07.03.2008.
- Quesada, H., Gazo, R., (2007), “Methodology for Determining Key Internal Business Processes Based on Critical Success Factors: A Case Study in Furniture Industry”, *Business Process Management Journal*, , Vol: 13, No:1, s.5-20.
- Pamir, G, (1997), “Süreç Yönetimi ve Bir Süreç Yönetimi Uygulaması”, KalDer Süreç Yönetimi Kıyaslama Grup Çalışması, Sonuç Raporu, Eylül, 2003, s.64.
- Rstonehouse, 2006, “What’s New in ISO 9000:2000?”, <http://www.rstonehouse.co.uk/iso9k2k.html/> 09.12.2008.
- Sigma, (2005), İş Süreçleri Yönetimi, Tepum Sigma Danışmanlık ve Uygulama Merkezi, İstanbul.
- Smith, H. Finger, P.(2003), *Business Process Management: The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, London.
- Standard BM Trada, (2005), “Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000”, http://www.tkgm.gov.tr/turkcel/dosyalar/diger%5/icerik_hd264.pdf/08.03.2008.
- Swinney, Z., (2008), “Process Management Right for You”, <http://www.isixsigma.com/library/content/coo1218a.asp>/08.03.2008.
- TebKobiAkademi, (2007), “KOBİ’lerde Kurumsallaşma ve Süreçlerle Yönetim”, http://www.tebkobiakademi.com/kurumsallasma_ve_surecle_yonetin.asp/ 12.03.2008.
- Transition Support, (2006), “Process Based Management Systems”, http://www.transition-support.co.uk/process_based_management_system.htm/ 24.05.2008.
- TSE, (2003), TS EN ISO 9001:2000 “Kalite Yönetimi Sistem Şartları”, *Türk Std.Enst* Ankara.
- Tümer, F, (2001), EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yaklaşımı ve Vitra’da Uygulaması, Anadolu Üniv, Sosyal Bilimler Enst, Basılmamış YüksekLisans Tezi, Eskişehir.
- Ünal, K, (2007), “KOBİ’lere Yönelik Danışmanlık Hizmetleri”, <http://www.kobizirvesi.org.tr/02...02/> 12.03.2008.
- Value Creation Group, (2006), “What are Process Performance Measures”, http://www.valuecreationgroup.com/performance_measures_fa9.htm/ 09.12.2008.
- <http://tuvkalite.com/component/content/article/1-kalite-belgelendirme-haberleri/132-iso../>
- <http://www.iso.org/iso-catalogue/management-standards/quality-management/iso-9001-2008/implementation/guidance.htm>).