

# SÜRDÜRÜLEBİLİR SÜREÇ YÖNETİMİ



**KalDer**

**ARZU AKÇAL ARAS**

# SÜRDÜRÜLEBİLİR SÜREÇ YÖNETİMİ

---

ARZU AKÇAL ARAS

KatDer, 2005

KalDer Yayınları No: 36

SÜRDÜRÜLEBİLİR SÜREÇ YÖNETİMİ

Yazar

Arzu Akçal Aras

Tasarım ve Düzenleme

Mehmet Gürsoy

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama; erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN

975-98502-3-0

İstanbul 2005

KalDer

Türkiye Kalite Derneği

Centrum İş Merkezi Aydınevler Sanayi Cad. No:3 34854 Küçükyalı-İstanbul

Tel: 0216 518 42 84 Faks: 0216 518 42 86

<http://www.kalder.org> e-posta: [kalder@kalder.org](mailto:kalder@kalder.org)

Yapım

Günsel Ajans

Tel: 0216 346 64 52 - 0216 418 50 08

Faks: 0216 346 87 01

[gunselajans@yahoo.com](mailto:gunselajans@yahoo.com)

Baskı Cilt: SİSTEM MATBAACILIK

Yılanlı Ayazma Sk. No:3  
Davutpaşa - Zeytinburnu / İST.  
Tel.: (0212) 482 11 01 (3 Hat)

Değerli Okuyucu,

Mükemmellik arayışında her gün yeni kavram ve atılımların ortaya çıktığı günümüzde, tüm kurum ve kuruluşlarımızın yararlanabileceği bir yayını daha sizlere sunmaktan mutluluk ve gurur duyuyoruz.

Kitapta yönetim anlayışlarının gelişimi ile süreç yönetiminin esasları irdelenmiş ve kuruluşların daha etkili çalışabilmesi için süreçlerini nasıl bir analiz ve yapı içinde tanımlaması, ölçmesi, iyileştirmesi gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

“Sürdürülebilir Süreç Yönetimi” altı bölümde ele alınmıştır. Yeni ve farklı yöntemlerin de değerlendirildiği kitapta, Arzu Akçal Aras özellikle etkinlik üzerinde durmuş ve kitabın kurgusunda süreç yönetimi altındaki farklı uygulama ve yaklaşımların bir potada eritilmesini hedeflemiştir. Altı bölümde bütünlüğün tanımlanmasının yanı sıra ekler kısmında da referans alınabilecek kıymetli bir rehber bulunmaktadır. Kitap daha detaylı çalışma yapmak isteyenler için güzel bir referans olurken, uygulamada çalışan kişiler için de tüm kritik konu ve unsurların bulunabildiği temel bir doküman özelliği taşımaktadır.

Kitabın değerli yazarını, içeriğin zenginliği, yoğun geçen bir dönemdeki farklı birikimlerini aktarması ve kitabı hazırlarken benimsediği katılımcı ve sabırlı yaklaşımdan dolayı kutlarken, her yayınımda olduğu gibi sizlerden de eleştiri ve katkılarınızla canlı bir tartışma ortamı yaratmanızı bekliyoruz.

Yeni ve özgün yayınlarda buluşmak dileğimizle ...

Hakan Kilitçioğlu

Genel Sekreter

KalDer

## TEŞEKKÜRLER ...

Süreç yönetimi ile ilk tanışmam 1995 yılında oldu. O yıldan beri bu alandaki tüm gelişmeleri büyük bir merak ve istekle takip ediyorum. Bu konuda aktif ve yoğun olarak çalışmaya başlamam ise 2000 yılında İ.d.e.a. A.Ş.'de eski Genel Müdürüm Sayın Yalçın İppüken'in talep ve desteği ile olmuştur. Farklı platformlarda EFQM Mükemmellik Modeli, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, hedeflerin yayılımı gibi uygulamaları süreç yönetimi alanındaki birikimlerim ile zenginleştirmem o dönemlerde başladığım çalışmalarımın neticesidir. Bu nedenle kendisine en derin şükranlarımı sunuyorum.

Süreç yönetimi alanındaki gelişmelerin heyecanı ile takip ettiğim kaynaklardan ve tecrübelerimden yararlanarak tüm bunları bir kitaba yansıtma ve paylaşma düşüncemi destekleyen Sayın Hakan Kilitçi'ye ve kitabımın sizlere ulaşmasını sağlayan KalDer'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Özverili çalışmalarıyla kitabımın sizler açısından çok daha kolay okunur hale gelmesini sağlayarak yayına hazırlayan ve her zaman yanımda olan arkadaşım, dostum, Koç Holding Organizasyon Geliştirme ve Eğitim Koordinatörlüğü Öğretim Tasarım Uzmanı Mehmet Gürsoy'a en içten teşekkürlerimi sunmayı borç biliyorum.

Kitabımın düşünce aşamasından beri beni destekleyen, zaman zaman yaptığımız kavramsal tartışmalar ve değerlendirmeleriyle kitabımın iyileşmesini sağlayan, yazım aşamasında ortak zamanlarımızdan özveride bulunan sevgili eşim ve kitabımın isim babası Necati Aras'a teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum.

Kitabımın en yoğun hazırlık dönemi olan Haziran ayından Eylül ayına kadar büyük bir anlayışla Borusan Lojistik ailesine katılmamı bekleyerek çalışmamı destekleyen Genel Müdürüm Sayın Kaan Gürgenç ile Genel Müdür Yardımcım Sayın Umur Özkal'a çok teşekkür ediyorum.

Yayın öncesi kitabımı okuyarak, çok değerli birikimleri çerçevesinde değerlendiren ve görüşlerini kaleme alan Eczacıbaşı Topluluğu Genel Koordinatörü, CEO, Dr. Erdal Karamercan'a, Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü Direktörü Prof. Dr. Barış Tan'a, Borusan Holding Genel Müdürü Sayın Ağah Uğur'a ve Sabancı Holding Lastik, Takviye Malzemeleri ve Otomotiv Grup Başkanı Sayın Turgut Uzer'e en derin şükranlarımı ve saygılarımı sunuyorum.

Son olarak çocukluğumdan beri inandığım ve hedeflediğim şeyleri gerçekleştirme azmini aşılayarak beni her türlü konuda destekleyen biricik annem Hilâl Akçal ile biricik babam Ergün Akçal'a sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyor, kitap yazım sürecinde zaman zaman ihmâl etmek durumunda kaldığım canım babaannemi rahmetle anıyorum.

Arzu Akçal Aras

## ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında İstanbul'da doğan Arzu Akçal Aras, 1995 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği'nde lisans, 1998 yılında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır.

1997 yılında Fako İlaçları A.Ş. Hammadde Fabrikası'nda Kalite Güvence Mühendisi olarak işe başlamış, 1999-2002 yılları arasında İ.d.e.a. A.Ş.'de Yönetim ve Strateji faaliyet alanında Kalite Yönetim Sistemi, EFQM Mükemmellik Modeli ve Süreç Yönetimi konularında danışmanlık yapmış, 2002-2003 yılları arasında Kanada'da Carleton Üniversitesi'nde "Kurumsal Süreç Analizi" projesinde araştırma asistanı olarak çalışmıştır. Türkiye'ye döndükten sonra 2003-2005 yıllarında Arçelik A.Ş. Kalite Sistemleri Yöneticiliği'nde yönetim sistemlerinin iyileştirilmesi ve mevcut süreçlerin gözden geçirilmesi projelerinde çalışan Arzu Akçal Aras, 2005 yılının Eylül ayından beri Borusan Lojistik A.Ş.'de Kalite ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürü olarak çalışma hayatına devam etmektedir.

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLER .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ÖNSÖZ .....	xi
<b>1. SÜREÇ YÖNETİMİNE GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
YÖNETİM ALANINDAKİ GELİŞMELER .....	2
Klasik Yönetim Kuramı .....	2
Neoklasik Yönetim Kuramı .....	3
Modern Yönetim Kuramı .....	3
Post-Modern Yönetim Kuramı .....	4
Etkin Bir Yönetim İçin Bütünleşik Alt Yapı İhtiyacı: Süreçler .....	6
SÜREÇ YÖNETİMİ .....	8
Organizasyon Yapısı ve Süreç Yönetimi .....	10
Süreç Yönetimi Ömür Çevrimi .....	15
Entegrasyonda Süreçlerin ve Süreç Yönetiminin Önemi .....	17
SÜREÇ YÖNETİMİNİN GELECEĞİ .....	20
<b>2. SÜREÇ KAVRAMI .....</b>	<b>25</b>
SÜRECİN TANIMI, ÖGELERİ VE ÖZELLİKLERİ .....	26
Sürecin Tanımı .....	26
Sürecin Ögeleri .....	28
Sürecin Özellikleri .....	30
SÜREÇLERİN SINIFLANDIRILMASI VE HİYERARŞİSİ .....	31
Süreçlerin Sınıflandırılması .....	31
a- Porter'ın Sınıflandırması .....	31
b- Harrington'un Sınıflandırması .....	33
c- Watson'un Sınıflandırması .....	33
d- Born'un Sınıflandırması .....	34
e- Duld'un Sınıflandırması .....	34
f- APQC'nin Sınıflandırması .....	34

Süreçlerin Hiyerarşisi .....	35
SÜREÇ YÖNETİMİ VE ŞİRKET SÜREÇLERİ .....	37
SÜREÇLERİN YÖNETİMİNDE YENİ BİR METODOLOJİ : 8 OMEGA .....	41
SÜREÇLERİN MEVCUT DURUMUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	43
YENİ BİR SÜREÇ TANIMLAMA .....	46
Adım I : Ön Hazırlık .....	46
Adım II : Sürecin Misyonunun Tanımlanması .....	47
Adım III : Süreç Öğelerinin Tanımlanması .....	47
Adım IV : Süreç Sahibinin Tanımlanması .....	48
Adım V : Süreçler Arası İlişkilerin Tanımlanması .....	48
Adım VI : Süreç Performans Göstergelerinin Tanımlanması .....	48
Adım VII : Pilot Uygulama .....	49
Adım VIII : Süreçlerin Dokümante Edilmesi ve Uygulamaya Alınması .....	49
SÜREÇLERİN TANIMLAMASINDA YENİ BİR MODEL : SCOR .....	49
<b>3. SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇÜMÜ .....</b>	<b>57</b>
ÖLÇMENİN AMACI .....	58
SÜREÇ PERFORMANS ÖLÇÜMLERİ .....	58
Etkinlik Göstergeleri .....	60
Verimlilik Göstergeleri .....	62
Uyarlanabilirlik Göstergeleri .....	64
KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİ .....	66
PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE DÖRT BOYUT .....	67
PERFORMANS TAKİBİNDE DENGELENMİŞ HEDEF KARNESİ KULLANIMI .....	69
Finansal Perspektif .....	71
Müşteri Perspektifi .....	71
Süreç Perspektifi .....	72
Öğrenme ve Gelişim Perspektifi .....	73
PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN YÖNETİMİ .....	75
Planla .....	76
Uygula .....	80
Kontrol Et .....	80
Önlem Al .....	82



<b>4. SÜREÇLERİN DOKÜMANTASYONU .....</b>	<b>85</b>
DOKÜMANLAR VE DOKÜMANTASYON .....	86
SÜREÇLER VE AKIŞ ŞEMALARI .....	91
Ana Süreçlerin Haritalandırılması .....	91
Süreç ve Alt Süreçlerin Haritalandırılması .....	94
AKIŞ ŞEMALARI .....	96
1. Doğrusal Akış Şemaları (Blok Diyagramlar) .....	97
2. Fonksiyonel Akış Şemaları .....	102
3. Değer Akış Şemaları .....	105
4. Coğrafi Akış Şemaları (Spagetti Diyagramları) .....	106
<b>5. SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ .....</b>	<b>113</b>
SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ .....	114
Süreç İyileştirme Yöntemleri .....	116
Yeniden Yapılandırma .....	116
Sadelleştirme .....	116
Katma Değer Analizi .....	117
Boşlukları ve Kopuklukları Giderme (Rummler-Brache Yöntemi) .....	118
Süreçlerin Yeniden Tasarlanması: Metodoloji .....	119
1. Aşama: Yeniden Tasarım Çalışmalarının Planlanması .....	122
2. Aşama: Mevcut Sürecin Analizi .....	125
3. Aşama: Yeni veya Geliştirilmiş Bir Sürecin Tasarımı .....	129
4. Aşama: Gelişmiş bir Süreç için Kaynakların Geliştirilmesi .....	130
5. Aşama: Yeni Bir Sürece Geçişin Yönetilmesi .....	131
İyileştirilecek Süreçlerin (Kritik Süreçlerin) Seçimi .....	132
Toplam Etki Analizi .....	133
Analitik Hiyerarşi Yöntemi (The Analytic Hierarchy Process Approach: AHP) .....	135
Kıyaslama (Benchmarking) .....	140
Süreç Esası Kıyaslama .....	142
Kıyaslama Süreci .....	142
<b>6. SÜREÇLERİN OTOMASYONU .....</b>	<b>145</b>
SÜREÇ YÖNETİMİ VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ .....	146
SÜREÇLERLE İLGİLİ YAZILIMLAR .....	148

Süreçlerle İlgili Yazılımların Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Konular .....	149
Süreçlerin Bir Zaman Çizelgesinde Grafikle Temsili .....	149
Ayrıntıların Herhangi Bir Seviyesinde Sürecin İncelenmesi.....	150
Veri İle Canlı Grafik Nesneler .....	150
Simülasyonlar .....	150
Analiz ve Alternatif Süreç Oluşturma .....	150
İletişim Dili.....	150
Raporlama.....	150
Örnek Yazılımlar ve Özellikleri .....	151
ARIS Toolset - Versiyon 6.23.....	151
Holocentric Modeller - Versiyon 4.4.....	151
iGrafx - Versiyon 10.0 .....	152
Mega Suite - Versiyon 6.1 .....	153
ProcessWizard - Versiyon 7.0.....	154
Simprocess - Versiyon 4.2.....	155
ProVision - Versiyon 4.4.....	156
Process Simulator - Versiyon 4.0.....	157
İŞ AKIŞ YÖNETİM SİSTEMİ .....	157
İş Akışı Yönetim Sistemleri .....	159
KURUMSAL UYGULAMA ENTEGRASYONU.....	162
<b>EKLER .....</b>	<b>169</b>
EK 1: EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ .....	171
EK 2: APQC ÖRNEK SÜREÇ LİSTESİ.....	179
EK 3: SÜREÇ OLGUNLUK SEVİYESİ (SOS) ARAÇLARI .....	221
EK 4: APQC ÖRNEK GÖSTERGE LİSTESİ .....	225
EK 5: SEMBOLLER .....	281