

---

---

# SÜREÇ KONTROL YÖNTEMLERİNİN ANALİZİ

Deniz HERAND\* Seda DOĞRUEL\*\*

---

---

## ÖZ

Günümüzde bir şirketin rakiplerinden üstün ve dünya çapında bir şirket değeri elde edebilmesi için verimli ve esnek iş süreçlerine sahip olması gerekmektedir. Bir şirketin pazarda kalıcı olabilmesi ise müşteri için katma değer yaratılması yoluyla elde edilebilir. Özellikle operasyonel süreçler, bu katma değerden sorumludur.

Süreçlerin iyileştirilmesi tüm ekonomik hususların merkezinde yer almalıdır. Ancak uygulamada genellikle kurumsal yapının hâkimiyeti iş süreçlerinin üzerinde görülmektedir. Bunu değiştirmek için bazı durumlarda gerekli tüm kurumsal yapı ve sorumlulukların yeniden yapılması gerekmektedir.

İş süreçlerinin kontrolü, şirketlerin rekabet avantajı elde edebilmesi için de önemli bir rol oynamaktadır. Verimli süreçlerin kurulması aynı zamanda mevcut maliyetlerin kontrolünü ve iyileştirilmesini sağlamaktadır.

Bu çalışmada süreç kontrol konusu hakkında temel kavramlar ve belli başlı süreç kontrol metotları ve yönetim araçları anlatılmaktadır. Bu çalışmanın asıl amacı ise en çok kullanılan stratejik süreç kontrol teknikleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Süreç Kontrol Metotları, Kurumsal Karne, Kıyaslama Tekniği

## ANALYSIS OF PROCESS CENTRAL METHODS

### ABSTRACT

In todays circumstances a company has to have productive and flexible work processes to be more superior than its competitors and to reach to a level of a firm that has a worldwide value. Additionally, a creation of added-value for customers is very significant to make the firm permanent in the sector. Especially, operational processes are responsible for these added-values.

The enhancement of processes stays at the center of the whole economic matters. However, in the application generally the hegemony of corporate structure seen as more important than the business processes. To change this aspect, under some circumstances required corporate structure and responsibilities might need to be revised.

Process control plays very important role for firms to gain the advantage of competition. At the same time construction of productive processes provides the control and enhancement of current costs.

---

\* Yrd. Doç. Dr., Türk - Alman Üniversite Endüstri Mühendisliği Bölümü

\*\* Marmara Üniversitesi İşletme Enformatiği Bölümü, [s.dogrueel@hotmail.de](mailto:s.dogrueel@hotmail.de)

In the present project principle concepts and ruling methods on the process control have been described. The purpose of this study is to explain the relationship between most commonly used strategic process control techniques.

**Key Words:** Strategic Process Controlling Methods, Balanced Scorecard, Benchma

## GİRİŞ

Günümüzde her şirket mevcut iş süreçlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için çabalamaktadır. Mevcut iş süreçlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması ise şirket stratejilerinin, müşteri ihtiyaçlarının ve şirket süreçlerinin hizalanmasıyla ve süreçlerin hedefli olarak yönetilmesiyle mümkün olmaktadır. Süreçlerin yönetimi için gerekli olan bilgiler ise süreç kontrolüyle sağlanabilmektedir.

Süreç kontrolü stratejik ve işletim kontrol olarak iki alana ayrılmaktadır. Her iki alanın da temel amacı süreçleri planlanmak, kontrol etmek, bilgi sağlamak ve koordinasyonu gerçekleştirmektir (Sesselmann ve Schmelzer, 2005: 22).

Bu aşamaların yerine getirilmesi için "kurumsal karne, kıyaslama, süreç odaklı SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler) analizi, senaryo planlaması, Altı Sigma" gibi stratejik süreç kontrol tekniklerinin yanı sıra "tahmin ve yönetim raporlaması" gibi işletim kontrol tekniklerine başvurulmaktadır. Bu teknikler ile şirket içi iş süreçlerinin kontrolü ve yönetim için gerekli olan bilgilerin sağlanması mümkün olmaktadır.

Bu çalışma boyunca stratejik süreç kontrol teknikleri incelenmiş ve şirketlerin iş süreç yönetimindeki yeri ve önemi belirlenmeye çalışılmıştır. Belli başlı teknikler ayrı ayrı ele alınmış, görev ve amaçları detaylı olarak anlatılmıştır. Öte yandan stratejik kontrol tekniklerinin analiziyle birlikte, en önemli iki süreç kontrol tekniği arasında bir kıyaslama yapılmıştır.

## 1. SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Süreç, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi standardında "girdileri çıktı haline getiren birbirleriyle ilgili ve etkileşimli faaliyetler takımı" olarak tanımlanmaktadır (TSE, 2001: 2).

Süreçler işletme içerisinde belli bir fonksiyon dahilinde yer alabildiği gibi fonksiyonlar arası da olabilmektedir. Süreçler beş temel özellik ile karakterize edilir (Özay, 2003: 19):

- **Tanımlanabilirlik:** Süreçlerin temel unsurlarının belirlenebilmesi özelliği.
- **Ölçülebilirlik:** Süreçlerin performans ölçütleriyle ile izlenebilmesi özelliği.
- **Yinelenebilirlik:** Süreci harekete geçiren aynı ve/veya değişen girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli olarak karşılayabilme özelliği.
- **Kontrol edilebilirlik:** Süreç sorumlularının sürecin performansı hakkında her zaman bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltici faaliyetleri yerine getirebilmesi özelliği.

• **Katma değer yaratma:** Sürecin, çıktının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilme özelliği. Süreç yönetimi, en temel tanımıyla bir şirketin maliyet, zaman, kalite, yenilik ve müşteri memnuniyetinden oluşan değer zincirinin hedeflenen kontrolü için gerçekleştirilen tüm planlanmış, düzenleyici ve denetleyici önlemlerdir (Gaitanides, Scholz, Vrohings 1994: 3).

Süreç yönetimi bir sürecin oluşturulmasıyla başlar ve sürekli iyileştirme çalışmalarını kapsayarak devam eder ve temel olarak iş süreç odaklıdır.

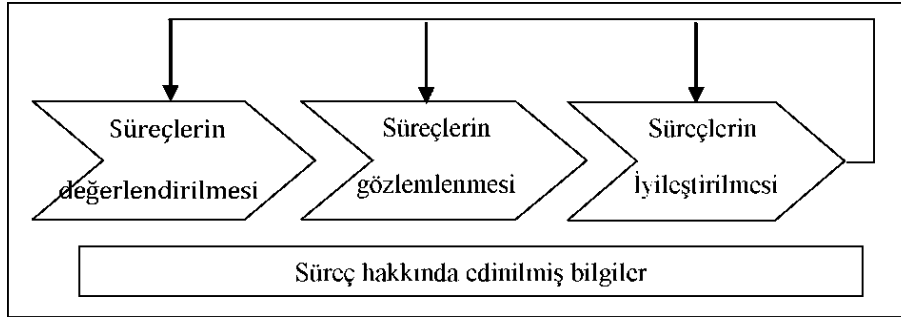
Bir şirketin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak, müşteri memnuniyetini ve şirketin performansını yükseltmek, süreç yönetiminin temel amaçlarını oluşturmaktadır (Schmelzer ve Sesselman, 2004: 6). Süreç yönetiminin görevleri arasında şirket içi süreçlerin planlanması, yönetimi ve sürekli olarak izlenmesinin (Schmidt, 2002: 3-4) yanı sıra iş süreçlerinin tanım, tasvir, analiz ve belgelenmesi, ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi süreçlerin yönlendirilerek, sürekli olarak geliştirilmesi yer almaktadır (Jung 2006: 16f).

## 2. SÜREÇ KONTROL KAVRAMI

Süreç kontrolü çeşitli iş süreçlerinin başarı ve maliyet kontrolü ile ilişkilidir. Kısaca süreç kontrolü, iş süreçlerinin yönetimi, izlenmesi ve kurumsal bilgilerin sağlanması olarak tanımlanabilir (Fömges, 2006: 192).

Süreç kontrolünün temel görevi süreçlerin mesleki kalitesi hakkındaki bilgilerin sağlanması, değerlendirilmesi ve izlenmesidir. Bu görevler şirketteki tüm süreçler için yürütülmektedir (Fiedler, 2012: 2).

**Şekil 1: Süreç Kontrolünün Temel Görevleri**



**Kaynak:** Fiedler (2012:2)

Süreç kontrolü işletim ve stratejik süreç kontrolü olarak ikiye ayrılmaktadır.

### 2.1. İşletim Süreç Kontrolü

İşletim Süreç Kontrolü, stratejik süreç kontrolü ile belirlenen hedefleri, süreç odaklı hedeflere dönüştürmektedir. Ayrıca işletim süreç kontrolü ile uygun performans parametre ve ölçümleri üretilebilmektedir (Hoppe, 2008: 9).

İşletim Süreç Kontrolünün temel görevleri arasında iş süreçlerinin planlanması, ölçüm ve yönetimi yer almaktadır.

İşletim Süreç Kontrolü ile stratejik süreç hedeflerinden operasyonel süreç hedefleri elde edilebilmektedir. Öte yandan işletim süreç kontrolü, süreç hedefleri

ve süreç önlemleri arasındaki koordinasyonda da sorumludur (Schmelzer ve Sesselmann, 2008: 256-257).

## 2.2. Stratejik Süreç Kontrolü

Stratejik süreç kontrolü iş süreçlerinin izlenmesi için gerekli olan tüm planlama görevleriyle ilgilenmektedir. Stratejik süreç kontrolü ile stratejik kurumsal etkinlikler dahilinde süreç oryantasyonu gerçekleştirmek mümkün olmaktadır (Ahlrichs ve Knuppertz, 2006: 113).

Stratejik süreç kontrolünün temel görevleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Schmelzer ve Sesselmann, 2008: 357).

- İş süreçlerinin görev ve amacının belirlenmesi,
- Stratejik hedef ve önlemlerin planlanması ve izlenmesi,
- Stratejik önlemlerin uygulamasının izlenmesi,
- Stratejik hedef ve önlemlerin koordine edilmesi

## 3. STRATEJİK SÜREÇ KONTROL TEKNİKLERİ

Stratejik süreç kontrolü, şirket içi stratejik etkinlikler dahilinde süreç yönlendirmesini kolaylaştırmaktadır. Stratejik süreç kontrolünün temel görevi uzun vadeli şirket hedeflerini değerlendirmektir (Koreimann 2003: 97). Uzun vadeli şirket hedeflerinin değerlendirilmesi ise bazı stratejik süreç kontrol tekniklerinin kullanımı ile mümkün olabilmektedir.

Bu çalışma dahilinde en önemli süreç kontrol tekniklerinden "Kıyaslama Tekniği, süreç odaklı SWOT Analizi, Senaryo Planlaması, Altı Sigma ve Kurumsal Karne" detaylı olarak açıklanmıştır.

### 3.1. Kıyaslama Tekniği

Temel olarak kıyaslama tekniği, ölçülebilen ve gözlemlenebilen her şeyin kıyaslama çalışmasına temel oluşturabileceği düşüncesinden hareketle, en iyi uygulamaların araştırılması ve işletmelere uyarlanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2002: 285).

Kıyaslama tekniğinin temel amacını, şirket içi süreçlerin diğer şirketlere kıyasla kalite ve etkinliğini belirlemek ve iyileştirme ihtiyaçlarının tespit edilmesidir (Allweyer, 2005: 230). Böylece kıyaslama tekniği, mevcut süreçlerin gözden geçirilmesi ve çözüm için yeni fikirler elde edilebilmesi, aynı zamanda şirket süreçlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için iyi bir yoldur.

Kıyaslama tekniği uygulama aşamasında izlenmesi gereken beş temel aşama bulunmaktadır. Bunlar: planlama, anket, analiz ve iyileştirme aşamalarıdır.

### 3.2. Süreç Odaklı SWOT Analizi

SWOT Analizi, bir şirketin mevcut ve gelecekteki durumunu analiz etmek için kullanılan bir araçtır (Simon ve von der Gathen, 2002: 214). SWOT analizinin amacını, bir kurum veya kuruluşun iç ve dış çevresinin incelenerek yeni stratejiler geliştirmek oluşturmaktadır.

SWOT analizi ile incelenen şirket, proje, süreç veya bir durumla ilgili olarak, güçlü (Strength) ve zayıf (Weakness) yanlar ile fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threats) belirlenmektedir

**Şekil 2: Süreç Odaklı SWOT-Analizi**

	Güçlü /Zayıf Yönler	Fırsatlar/ Tehlikeler
Problem	Rekabete göre süreçler ve mevcut potansiyal	Rekabet faktörlerine göre süreçler ve süreçlerin yönetimi
Hedef	Hangi faktörler rakiplere karşı sürekli görece konumdadır?	Piyasada rekabeti hangi faktörler belirliyor?
Yöntem	Varsayımlar için alınacak ifadeler	

**Kaynak:** Ahlrichs/Knappertz 2006, S.130

SWOT analizi, süreç oryantasyonu kapsamında yalnızca süreçler üzerine odaklanmaktadır. Şekil (2) ile SWOT Analizi'nin amacı ve hedefleri sunulmaktadır.

### 3.3. Senaryo Planlaması

Senaryo Planlaması niteliksel bir kontrol yöntemidir (Horvath, 2006: 377) Senaryo planlaması yöntemi yardımıyla alternatif gelişim ve gelecek fırsatlarını, belirsizlikleri ve risk faktörlerini göstermek için olası gelecek senaryo haritaları oluşturulur (Clemen 2005: 314).

Süreç kontrolü ile bu tekniğin kullanılma nedeni, olası iş süreçlerinin geliştirilmesi için alternatif senaryolar oluşturmaktır. Özellikle aşırı senaryolar oluşturulurken, stratejik alternatifler geliştirilebilmektedir. Bu yöntemin yardımıyla, stratejik boşlukları tespit etmek mümkün olmaktadır. Öte yandan, mevcut potansiyel ile süreçlerde beklenen değişiklikler birlikte düşünülebilmektedir. Böylece uygulamadaki boşluklar tanımlanabilmekte ve stratejik çalışmaların yoğun olduğu alanlar hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir (Clemen 2005: 314).

### 3.4. Altı Sigma

Altı Sigma, operasyonlarda mükemmelliğin sağlanması amacıyla işletmelerde süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, analiz edilmesi, iyileştirilmesi ve kontrolü için kolay ve etkili istatistik araçlarının kullanıldığı bir yönetim stratejisidir (Türkan, Manisalı, Çelikkol, 2009: 105-117).

Altı sigma yaklaşımının odaklandığı başlıca üç konu, müşteri memnuniyetini artırma, çevrim sürelerini düşürme ve hataları azaltmaktır (Pande ve Holp, 2002).

Yöntemin amacı süreçleri aynı anda gerçekleştirmek ve kontrol etmektir. Altı Sigma süreçlerdeki hata kaynaklarını tespit etmektedir. Böylelikle süreçlerdeki hata kaynaklarının tespitiyle, hataları sonradan ortadan kaldırmak veya en aza düşürmek mümkün olmaktadır (Koch 2006, 148: 6). Aynı zamanda şirketin kalite, maliyet ve fiyat liderliği elde etme şansı artmaktadır.

### 3.5. Kurumsal Karne

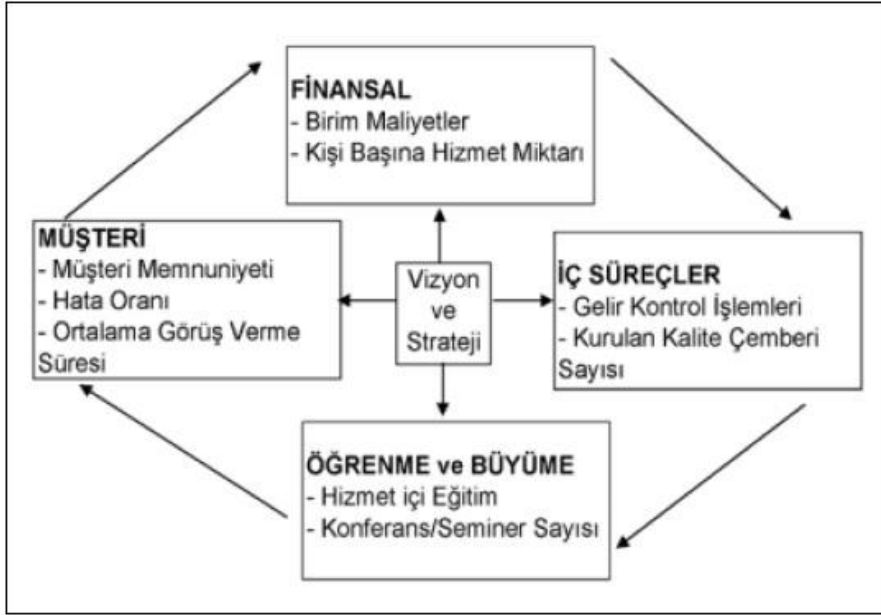
Kurumsal karne ile şirket yönetimi ve kontrolü bütünsel bir araçtır. Bu sebeple Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) stratejik bir süreç kontrolü yöntemi olarak tahsis edilmelidir(Morganski 2003: 11).

Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından geliştirilen Kurumsal Karne yöntemi esas olarak özel sektörün kullanımı amacıyla geliştirilmiştir ve bugün kullanımı oldukça yaygın bir yöntemdir.

Kurumsal karne yönteminde temel olarak işletmenin şimdiki ve gelecekteki performansını saptamaya yönelik dört perspektif bulunmaktadır(Kaplan ve Norton, 1997: 9)

- Finansal Perspektif
- Müşteri Perspektifi
- İç Süreç Perspektifi
- Öğrenme ve Büyüme Perspektif
- 

**Şekil 3: Kurumsal Karne Perspektifleri**



Kurumsal Karne, strateji, iş planı ve iş süreçleri arasında doğrudan bir bağlantı kurması sebebiyle, süreç odaklı kontrol için uygun bir yöntemdir. Böylece Kurumsal Karne tekniği iş süreç hedeflerinin tanımlanması için ideal bir temel oluşturmaktadır (Schmelzer ve Sesselmann, 2006: 236). Tüm bunlara ek olarak, düzenli stratejik hedeflere ilişkin planlama süreçlerini gözden geçirmek yine Kurumsal Karne ile mümkün olmaktadır(Schmelzer ve Sesselmann 2006: 239).

#### 4. STRATEJİK SÜREÇ KONTROL TEKNİKLERİNİN ANALİZİ

Stratejik Süreç Kontrol tekniklerinin temel prensibini, veri ve bilgi toplama, toplanan veri ve bilgilerin analiz ve yorumlanması oluşturmaktadır. Şirketlerin zayıf ve güçlü yanlarıyla, şirket fırsat ve tehditlerini belirlemek için, bu teknikler çoğunlukla stratejik kontrol dahilinde kullanılmaktadır.

Stratejik süreç kontrol tekniklerinden en önemli ve en yaygın teknik olarak "Kıyaslama ve Kurumsal Karne" teknikleri öne çıkmaktadır.

##### 4.1. Kıyaslama ve Kurumsal Karne Tekniklerinin Karşılaştırılması

Kıyaslama ve Kurumsal Karne tekniği aynı madalyonun iki farklı yüzü gibidir. Kıyaslama tekniği ile bir veya birden fazla başarı farklılıkları şirket veya sektörler arası olarak karşılaştırılmaktadır. Kıyaslama tekniğine en iyi uygulama örneği olarak iş stratejilerinin belirlenmesi ve temsil edilmesi gösterilebilmektedir. Kıyaslama tekniğinin aksine Kurumsal Karne tekniği farklı problemlerin ve bakış açılarının, finansal ve finansal olmayan göstergelerin bir aradaki kombinasyonudur. Kurumsal Karne farklı hedef seçeneklerinin şirket içerisinde bir dengede bulunabilmesi için, başarı ve süreç göstergelerinden yararlanmaktadır. Kurumsal Karne tekniğine en iyi uygulama örneği olarak işletim hedef seçeneklerinin eşit olarak geliştirilmesi gösterilmektedir (Galliuß ve Kalb, 2003: 2).

Öte yandan, Kıyaslama tekniği yardımıyla zayıf ve güçlü yanlar ortaya konularak, iş süreçlerinin verimliliğini arttırmak mümkündür. Bu nedenle Kıyaslama tekniği aynı zamanda iyileşme konularının tespiti ve iş süreçlerinin optimize edilmesi için gerekli tedbirleri almak için kullanılabilir.

Kurumsal Karne iş süreçlerinin iyileştirilmesi için yaklaşımlar sunarken, aynı zamanda yeni süreçler geliştirebilmektedir. Kurumsal Karne, süreç kontrolü için strateji, iş planı ve iş süreçleri arasında doğrudan bir bağlantı oluştururken, potansiyel kaynakların bu sürece dahil edilmesi avantaj sağlamaktadır (Schmelzer ve Sesselmann 2006: 239). Aynı zamanda Kıyaslama tekniğinden farklı olarak müşteri ihtiyaçları da esas alan bir yaklaşımdır.

Şirketin tüm parasal ve etik operasyonlarını Kıyaslama tekniği ile diğer şirketlerle karşılaştırılmak yerine, tek bir Kıyaslama çalışmasının Kurumsal Karne tekniğinin bir parçası olarak şirketlerle karşılaştırma yapması daha doğru sonuçlar sağlayacaktır.

Kurumsal Karne'nin operasyonel odaklı strateji ve kontrol metodu olması sebebiyle, sektörel karşılaştırmalar için Kurumsal Karne, şirket içi karşılaştırmalar için ise Kıyaslama tekniği ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Öte yandan Kurumsal Karne, optimizasyonu sağlamak için diğer şirketlerin aldığı önlemler ve Kıyaslama tekniği bulgularından yararlanmaktadır.

## SONUÇ

Günümüzde şirketleri derinden etkileyen konuların başında, giderek artan rekabet koşulları gelmektedir. Böyle bir ortamda, şirketlerin rakiplerinden üstün bir şirket olarak uzun vadede ayakta kalmak ve varlığını sürdürmeleri için değişime açık bir yol izlemeleri gerekmektedir.

Süreç kontrol teknikleri, işletmeleri örgütsel değişime yönlendirmede yol gösteren yönetim araçlarıdır. Çalışma dahilinde incelenen süreç kontrol teknikleri, şirketlerin süreçleri hakkında bilgi ve veri elde ederek, uzun vadeli kurumsal hedeflerini değerlendirmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için kullanabilecekleri belli başlı yöntemlerdir. Öte yandan şirketlerin mevcut maliyetlerinin kontrolü ve bu maliyetlerin iyileştirilmesi için, verimli süreçlere sahip olunması gerekmektedir. Bu da yalnızca süreç kontrol teknikleriyle mümkün olabilmektedir.

Sonuç olarak şirketler, belirlemiş olduğu amaçlar çerçevesinde süreç kontrol tekniklerinden önemli bir şekilde faydalanabilmektedir. Ancak, süreç kontrol tekniklerinden istenen faydanın elde edilebilip, amaçlanan etkinliğin sağlanabilmesi için, tekniklerin uygun bir çerçevede içerisinde ele alınıp uygulanması gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

- AHILRICHS, F. ve KNUPPERTZ, T., 2006. Controlling von Geschäftsprozessen: Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen, Stuttgart.
- ALLWEYER, T., 2005. Geschäftsprozessmanagement - Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling, Herdecke, Bochum.
- CLEMEN, P., 2005. Unternehmenserfolg durch strategische Wirtschaftsmoderation, in: Gerberich, C. W. (Hrsg.), Praxishandbuch Controlling: Trends, Konzepte, Instrumente.
- EFİL İ., 2002. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 7. Baskı.
- FIEDLER, R., 2013. Prozess-Controlling, [http://www.projektcontroller.de/material/material/Prozess\\_Controlling.pdf](http://www.projektcontroller.de/material/material/Prozess_Controlling.pdf)
- FORNGES, J., 2006. Strategisches Prozessmanagement in der Praxis - Grundlagen, Methodik, Umsetzung, Saarbrücken, 1. Baskı.
- GAITANIDES, M. ve SCHOLZ, R. ve VROHLINGS, A., 1994. Prozeßmanagement - Grundlagen und Zielsetzungen, in: Gaitanides, M., Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München/Wien.
- HOPPE, M., 2008. Prozessanalyse und Prozessverbesserung am Beispiel des Unternehmen X, Studienarbeit, Wannefeld, 2008, [http://www.bauhaus.cs.uni-magdeburg.de:8080/miscms.nsf/FEA8C8150500AA14C1257449004F79A9/A59729B7FF857B97C12575010052AB2D/\\$FILE/Studienarbeit%20Michael%20Hoppe.pdf](http://www.bauhaus.cs.uni-magdeburg.de:8080/miscms.nsf/FEA8C8150500AA14C1257449004F79A9/A59729B7FF857B97C12575010052AB2D/$FILE/Studienarbeit%20Michael%20Hoppe.pdf)
- HORYATH, P., 2006. Controlling, München, 10. Baskı.
- JUNG, B., 2006. Prozessmanagement in der Praxis. Vorgehensweisen, Methoden, Erfahrungen, Köln, 2. Baskı.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P., 1997. Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- KOCH, S., 2011. Einführung in das Management von Geschäftsprozessen- Six Sigma, Kaizen und TQM, Heidelberg/Dordrecht/London/ New York (Springer), 1. Baskı.
- KOREIMANN, D. S., 2003. Führung durch Zielvereinbarung: Erfolgreiche Verbesserung der Geschäftsprozesse, Heidelberg.
- MORGANSKI, B., 2003. Balanced Scorecard: Auf dem Weg zum Klassiker, München, 2. Baskı.
- ÖZAY, H.E., 2003. Süreçlerle Yönetim Sistemi ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2003.
- PANDE P., HOLPP, L., 2002. What is Six Sigma?, McGraw-Hill, New York, 2002.
- SCHMELZER, H.J. ve SESSELMANN, W., 2004. Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Werte erhöhen, München/Wien, 4. Baskı.
- SCHMELZER, H.J. ve SESSELMANN, W., 2006. Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, München/Wien, 5. Baskı.

- SCHMELZER, H.J. ve SESSELMANN, W., 2008. Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, München/Wien, 6. Baskı.
- SIMON, H. ve VON DER GATHEN, A., 2010. Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Frankfurt am Main, 2. Baskı.
- TÜRKAN, Y.S. ve MANİSALI, E. ve ÇELİKKOL, M., F., 2009. Evaluation of critical success factors effect on six sigma project success in Turkey's manufacturing sector, Journal of Engineering and Natural Sciences.