

Meslek Kuruluşlarında Süreç Yönetimi: Denizli Ticaret Odası'nda Uygulanması *

Process management in professional institutions: application in Denizli Chamber of Commerce

İrfan ERTUĞRUL ¹

Bilge TEKİN ^{2 a}

¹ Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Denizli. iertugrul@pau.edu.tr

² Denizli Ticaret Odası, Denizli. btekin@dto.org.tr

^a Yazışılan Yazar/Corresponding author

Geliş Tarihi/Received: 14.04.2016, Kabul Tarihi/Accepted: 19.10.2016

doi: 10.5505/pibyd.2016.57966

Özet

Her geçen yıl toplumun ihtiyaç ve beklentileri yükselmektedir. Firmalar, kurum ve kuruluşlar kullanılabilir kaynaklarını zamanında, yerinde rasyonel bir düşünce yapıyla değerlendirmek için yeni yönetim kavramlarına yönelmişlerdir. Bunlar "Süreç ve Süreç Yönetimi" vb. kavramlardır. Bu da sistemli bir çalışmayı gerekli kılmakta, atılan her adımın, daha başlamadan sonucunun öngörülerek atılmasını zorunlu kılmaktadır. Değişen tüketici tercihlerine uyum, üretim tarzlarında, ulaştırma ve iletişimde, pazarlama stillerinde meydana gelen değişimlere mümkün olan en kısa zamanda intibak edilmesinde ve bu açıdan ihtiyacı hissedilen bilgilerin; yerelde, bölgesel düzeyde ve ülkenin tamamında uygulanması lazım gelen politikaların ortaya konulmasında müspet yönde katkı vermek ve yardım etmek süreç yönetimi kavramının konusunu oluşturmaktadır. Yapılan bu çalışmada bir meslek kuruluşu olan Denizli Ticaret Odası'nın Oda Sicili Biriminde yapılan süreç yönetimi çalışması anlatılmıştır. Müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik hazırlanan bu çalışma kurum açısından hedeflenen üye memnuniyetinin artırılmasına yardımcı olacaktır.

Anahtar kelimeler: Süreç, Süreç Yönetimi, Meslek Kuruluşları

JEL kodları: L10, L72, M10.

Abstract

Every passing year, needs and expectations of society are increasing. Companies, institutions and organizations gravitate to new management concepts for evaluating available resources in time, in place and in a rational mentality. These are "Process and Process Management" and such concepts. This makes systematical working essential and requires every step to be taken after its result is projected. Positive contribution to and help for compatibility to consumers' changing preferences, adapting to changes in production styles, transportation and communication and marketing styles as soon as possible, and putting forth information needed in this aspect and the policies required to be applied locally, regionally and throughout the country are the subjects of the process management concept. In this study performed, process management conducted in an occupational organization, Denizli Chamber of Commerce, Registration Unit is explained. This study prepared for increasing customer satisfaction shall be helpful in increasing satisfaction of target members in terms of the institution.

Keywords: Process, Process Management, Professional Institutions

JEL codes: L10, L72, M10.

* Bu çalışma "Kamu Kurum Niteliğinde Meslek Kuruluşlarında Süreç Yönetimi: Denizli Ticaret Odasında Uygulanması" adlı Yüksek Lisans Tezi'nden türetilmiştir.

1. GİRİŞ

Artık dünyada yalnızca firmalar, ürünler değil, ülkeler, şehirler marka olmanın gayreti içinde birbirleriyle kıyasıya yarış ve rekabet halindedirler. Bugün gelinen noktada, sivil toplum kuruluşları kendilerinin varlık nedeni olarak gördükleri üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanmasına dönük hizmetlerin üretilip sunulmasında önemli görevler üstlenmişlerdir. Ayrıca, devletin yönetim organlarıyla hizmet verdikleri kitlenin menfaatlerinin dengelenmesinde önemi büyük katalizör kuruluşlardır. Doğrudan rekabete açık kurum hüviyetleri olmasa da, üyelerinin bu esaslara göre çalışıyor olmaları onları da bu kulvarda koşmaya zorlamaktadır. Denizli Ticaret Odası da bu kurumlar arasında yer almaktadır. 1926 yılında kurulan görev ve sorumlulukları 5174 Sayılı Kanun ile belirlenmiş olan Denizli Ticaret Odası, mevcut yasal görevlerinin yanında, üyelerinin ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda başka görevleri de yerine getirmenin gayreti içindedir. Tüm bunları bir sistem dâhilinde tanımlayarak süreçler halinde uygulamakta ve sonuçlandırmaktadır.

Yapılan bu çalışmanın ilk bölümünde süreç ve süreç yönetimi kavramları hakkında bilgi verilmiştir. Sürecin tanımı ve bir faaliyetin süreç olarak tanımlanması için taşıması gereken özellikler hakkında bilgi verilmiştir. Süreç hiyerarşisi ve süreçlerin sınıflandırılması konularına değinilmiştir. Daha sonra süreç yönetimi kavramı incelenmiş, süreç yönetimine yönelmeye neden olan etkenlerden bahsedilmiş, süreç yönetiminin amaçları anlatılmış, süreç yönetimi organizasyonundan ve süreç yönetiminin ne gibi getirilerinin olduğundan bahsedilmiş, son olarak süreç yönetiminin uygulama adımları incelenmiştir. Daha sonraki bölümde Oda Sicil Birimi'nde yapılan süreç yönetimi çalışması anlatılmıştır. Son bölümde de süreç yönetiminin uygulama yapılan kuruluşa ne şekilde bir katkı sağlayacağına değinilmiştir.

2. SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

2.1. Süreç Kavramı

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

Bu konuda bütün sistemlerde iki ana husus ön plana çıkmaktadır: Bunların birisi bilgi, bir diğeri de süreçlerdir. Bilgiyi ele aldığımızda, bilgi bizi dünyada meydana gelen gelişmeler ve bunlara ilişkin yönetim yöntemleri konusunda bilgili kılmaktadır. Süreçler ise, bilginin işlenmesini sağlar ve söz konusu bilgiye nitelik kazandırarak tekrar biçimlendirir, diğer bir anlatımla süreç vasıtasıyla bilgi adeta yeniden yaratılır. Bilginin akışına uygun olarak süreçler birbirleriyle ilişkilendirilirler (Teymur, 2009: 33). Süreç, "proses" kelimesinin karşılığı olarak dilimize girmiştir (Erten, 2010: 3). Süreç; belirli bir üretim vasıtasını, potansiyel alıcıları için belirli bir dizi yararlı ürüne dönüştüren, tanımlanması mümkün, sınırları belli, tekrarlanabilen, ölçülebilen, her hâlükârda bir sorumlusu bulunan, fonksiyonlar arası ve zincirleme değer ortaya çıkaran bir faaliyetler bütünüdür (Büyükköse, 2008: 26).

2.1.1. Süreçlerin Temel Unsurları

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

Girdi: Girdi sürecin tedarikçiler tarafından katılarak süreci harekete geçiren unsurlardır (Şendikici, 2009: 8). Sürecin çalışmasını başlatır, süreç adımları sonucunda değişim ve dönüşüm geçirir (Kabak, 2013: 10).

Çıktı: Sürecin bitiminde ortaya konulan, ekonomik bir değeri olan üründür. Üretim faktörlerinin istek, arzu ve şartları yerine getirmek üzere nitelik ve nicelik itibarıyla yeni bir mal veya hizmet şeklinde ortaya çıkan biçimdir. Çıktı sürecin gerekçesidir (Cantürk, 2005: 33).

Tedarikçi: Üretim sürecine ilişkin üretim faktörlerinin yalnızca birini ya da daha fazlasını temin eden kişi, kurum ve kuruluşlardır (Kar, 2012: 16).

Müşteri: Süreç sonucunda meydana gelen ürünleri kullanan ve/veya onlardan fayda elde eden yapının içinden veya dışından kişi, kurum ve/veya kuruluşlardır. Müşteri ya da diğer ifadeyle alıcı, sürecin varlığının esas sebebidir (Büyükköse, 2008: 31). Memnun edilmesi hedeflenen odak noktasıdır (Öztürk, 2008: 10).

Süreç Performans Göstergeleri: Sürecin ölçülebilmesini ve dolayısıyla geliştirilebilmesini sağlayan unsur sürecin performans göstergeleridir (Kar, 2012: 16). Performans göstergeleri müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılama seviyesini ölçmeye yarayan göstergelerdir (Selek, 2006: 20).

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

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

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

Kaynak: Girdilerin ürüne/hizmete dönüşmesi için kullanılan ve hiç değişmeden kalan insan, makine, teçhizat, zaman, doküman, enerji vb. faktörlerdir (Cantürk, 2005: 34).

2.1.2. Süreçlerin Özellikleri

Süreçlerin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

Tanımlanabilirlik: Süreçte ve süreç üzerine söz söylemede en önemli konu sürecin ve öğelerinin tanımlanabilir olmasıdır (Tural, 2009: 4).

Ölçülebilirlik: Süreç, tanımında da bahsedildiği gibi ölçülebilen bir faaliyetler dizisidir. Ölçülebilirlik sürecin performans ölçütleri ile izlenebilme özelliğidir (Tokcan, 2011: 8).

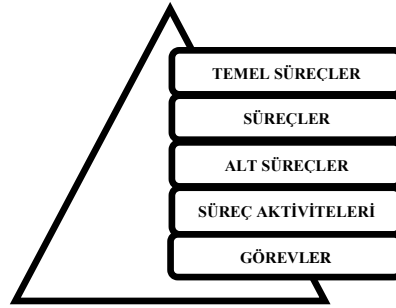
Tekrarlanabilirlik: Sürece işlerlik kazandıran girdilerin işlenmesi sonucunda ortaya çıkan ürünün müşteri gereksinim ve beklentilerini sürekli tatmin edebilme niteliğidir (Doğan vd., 2004: 355).

Kontrol Edilebilirlik/Denetlenebilme: Süreçten sorumlu olanların sürecin başarısı konusunda devamlı şekilde donanımlı olabilmesi ve lüzumu halinde düzeltici/önleyici işlemleri yapabilme özelliğidir (Ezber, 2013: 4).

Katma Değer Yaratma: Süreç; bir girdiyi kullanarak katma değer yaratma ve müşteriye isteği doğrultusunda ürünü sunma işlevidir (Eren, 2010: 7).

2.1.3. Süreç Hiyerarşisi

Süreç hiyerarşisi, süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasıdır. Bu yapılandırmada esas olan süreçlerin kapsamlarıdır. Süreç hiyerarşisinde ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç aktiviteleri olarak dört kademe vardır (Erten, 2010: 15):



Şekil 1. Süreç Hiyerarşisi (Erten, 2010: 16)

Temel (Ana) Süreçler: İşletme faaliyetlerinin neticelerine ve performansına direkt olarak etki eden ve hayati öneme sahip üst seviyedeki süreçlerdir.

Süreçler: Ana süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşimli olan süreçlerdir.

Alt Süreçler: Genellikle organizasyon içinde başlayıp, organizasyon içinde biten birden fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetlerin birleştirilmesiyle oluşmuş süreçlerdir (Yıldırım, 2006: 9).

Süreç Faaliyetleri: Aynı önemde bir veya birkaç kişi tarafından yapılan ve alt süreçleri meydana getiren aktivitelerdir (Büyükköse, 2008: 30).

2.1.4. Süreçlerin Sınıflandırılması

Süreçler temel (operasyonel) süreçler, destek süreçler ve yönetim süreçleri olmak üzere üç ana grupta sınıflandırılmaktadır:

Temel (Operasyonel) Süreçler: Direkt olarak organizasyonun dış müşterilerinden gelen talepleri sonucunda başlayan ve dış müşteriye bir ürün ya da hizmetin sunulmasını sağlayan süreçlerdir (Soydan, 2006: 3).

Destek Süreçler: Temel süreçleri destekleyen arka planda yürütülen süreçlerdir. Temel süreçlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlarlar. Kaynakları optimum kullanırlar ve farklı uzmanlık alanlarından oluşurlar (Tokcan, 2011: 7).

Yönetim Süreçleri: Yönetim süreçleri hemen hemen bütün organizasyonlar için ortak sayılabilecek, temel süreçleri gerçekleştirebilmek için yerine getirilmesi gereken yönetsel destek (insan kaynakları yönetimi, finansal kaynaklar yönetimi, kalite güvence...) faaliyetlerini kapsar (Öztürk, 2008: 6).

2.2. Süreç Yönetimi Kavramı

Süreç yönetimi organizasyonların iş görme yöntemlerini fonksiyonel hiyerarşi yapısına göre değil, süreçlerin ilerleyişine göre dizayn eden yeni bir yönetim şeklidir. Süreçler, düşey şekilde organize edilen fonksiyonlar dâhilinde kalmamakta, yatay olarak fonksiyon sınırlarını aşır, fonksiyonlar arası ilerlemesini sağlar. Böylelikle katma değer yaratmayan adımlar ortadan kalkar. Kaynakların daha verimli ve etkin kullanılmasını, maliyetlerin azalmasını ve kârın artmasını sağlar. Organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini artırır (Büyükköse, 2008: 31). Süreç yönetiminin en önemli sebebi, müşteri gereksinimlerini ve dolayısıyla müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek için girdiler ile çıktılar arasındaki sürecin yarattığı ilişkinin doğru bir şekilde belirlenmesidir (Şendikici, 2009: 17).

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

Süreç yönetimi, iş süreçlerini yeniden yapılandırma, iş süreçlerini yenileme, iş süreçlerini modelleme, iş süreçleri otomasyonu, iş akışı yönetimi ve süreç odaklı bilgi sistemleri gibi yaklaşımların bir bütün olarak ele alındığı yönetim yaklaşımlarını içerir (De Bruin ve Rosemann, 2005: 2). Süreç yönetiminin başarıya ulaşması için yani süreçlerin belirlenen doğrultuda uygulanması, hedeflerden sapma olduğunda iyileştirme çalışmalarının başlatılarak hep daha iyiye gidilebilmesi için bu yönetim anlayışının tüm çalışanlarca benimsenmesi ve süreç odaklı bir firma kültürünün oluşması gerekir (Eyüboğlu, 2006: 36).

2.2.1. Süreç Yönetimine Yönelmeye Etki Eden Nedenler

Sektörde başarılı olmak ve yoğun rekabet içerisinde ayakta kalmak isteyen firmaların en önemli amaçları müşteri beklentilerine cevap verebilen ürün ve hizmetleri ortaya çıkarmaktır. Müşteri beklentilerini karşılamak için ise firmalar değişime ayak uydurarak süreç yönetimi anlayışını benimsemelidirler. Yoğunlaşan küreselleşme, zor rekabet koşulları ve müşteri beklentilerinin yükselmesi sebebiyle, bir kuruluşun iş süreçlerinin etkin yönetimi her zamankinden daha önemli hale gelmiştir (Ko vd., 2009: 744).

Kuruluşları sürekli olarak gelişmeye zorlayan kuruluş içi ve kuruluş dışı nedenleri vardır. Bu nedenler Tablo 1'de gösterilmektedir:

Tablo 1. Kuruluşları Sürekli Gelişmeye Zorlayan Kuruluş İçi ve Kuruluş Dışı Nedenler (Erten, 2010: 29)

Kuruluş İçi Nedenler	Kuruluş Dışı Nedenler
<ul style="list-style-type: none">• Küreselleşme• Demokratikleşme• Bilgi teknolojisindeki gelişmeler• Dünyada giderek artan rekabet ve bu rekabetin imhacı rekabete dönüşmesi• Politik değişim• Ekonomik değişim• Müşteri beklentilerindeki artış ve değişim• Üretim/Hizmet teknolojilerindeki gelişmeler• Yönetim yaklaşımlarındaki değişim ve gelişmeler	<ul style="list-style-type: none">• Müşteri beklentilerinin karşılanamaması• Müşteri istek ve beklentilerine duyarlı olmama• Müşteri şikayetlerinde artış• Ürün/Hizmet kalitesindeki düşüş• Üretim/Hizmet verimliliğinin ve etkinliğinin azalması• Ürün hayat süresinin kısa olması• Kalite maliyetlerindeki artış• Hedef ve politika değişiklikleri• Finansal göstergelerdeki bozulmalar• Planlamada aksaklıklar• İnfomal gruplaşmalar• Performans göstergelerindeki bozulmalar

2.2.2. Süreç Yönetiminin Amaçları

Üretim veya hizmet sektörüne bakıldığında herhangi bir sürecin asıl amacı o sürecin müşterisini tatmin etmek ve var olan ihtiyacı başarılı bir şekilde karşılamaktır. Paralel şekilde süreç yönetiminin amaçları incelendiğinde de faaliyetlerin tümünün müşteri memnuniyetine odaklandığı görülmektedir (Özcan, 2011: 9). Müşterileri tatmin etmek ve rekabet üstünlüğü yakalayabilmek için işletmeler çıktılarla ilgili sürekli geri besleme olarak rakiplerden daha iyi, daha hızlı ve daha az maliyetle ürün ve hizmet sunmaları gerekmektedir. Bunun için herhangi bir sürecin temel amacı müşterileri tatmin etmek ve onların ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde karşılamak olmalıdır (Selimoğlu, 2005: 9). Süreç yönetiminin hedeflerini maddeler olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Özkan, <http://danismend.com/>):

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

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

- Süreç temelli bir kültürü teşvik etmek,
- Peş peşe süreçlerin yönetimi,
- Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayı anlamak,
- Farklı fikirleri süreç odaklı yaklaşıma entegre etmek,
- Nedenleri ve maliyetleri süreç performansı için ilişkilendirme.

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

2.2.3. Süreç Yönetiminin Getirileri

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

- Alıcı bakımından ve kamuoyunda firmanın saygınlığının artmasını, ürün veya her bölgeye tekabül eden müşteri kalıcılığının yükseltilmesi,
- Süreçlerin iyileştirilmesi neticesinde kazanılan değerlerin bunun kazanılmasında sarf edilen kaynaktan daha yüksek olmasını ve doğru kaynağın etkin ve verimli şekilde kullanılması,
- Süreçlerin takibi ve ölçülmesine ilişkin verilerin değerlendirilerek performans ve etkinliğine ait neticelerin ortaya çıkarılmasını ve tarafsız ölçümler ışığında süreçlerin devamlı bir şekilde iyileştirilmesi,
- Karar vericilere çıktı/hizmet iyileştirmede, çıktı/hizmet geliştirmede ve piyasada öncülük elde edilmesinde, pazar payının ve gelişiminin yükseltilmesinde, yarar sağlayacak yatırımlara ilişkin karar almada daha rahat davranma imkânı,
- Süreçler arası yanlış anlamaların lüzumsuz formaliteler, veri – bilgi akışındaki eksiklik, yönetimin tavrı vb. nedenler olarak tespiti ve ortadan kaldırılması,
- İşletmenin kaynaklarının olması gereken iyileştirme lazım gelen ve katma değeri bulunan süreçler üzerinde kullanılmasını ve yarar sağlaması,

Süreçlerin etkin ve verimli işlemesi ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve düzenli bir şekilde geliştirilmesini; süreçlerin istenilen sürede, nitelikte ve maliyetle çalışmasını mümkün kılar.

Süreç yönetiminin faydalarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Tepe, 2007: 18):

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

2.2.4. Süreç Yönetiminin Adımları

Süreç yönetimi bir organizasyonda süreçlerin tanımlanması, tedarikçilerin ve müşterilerin ortaya çıkartılması, sürecin sorumlularının ve yapılacak işlerin tespiti, yapılan işlerin performansının ölçülmesi gibi bir süreç ile ilgili eylemlerin hepsini içermektedir. Süreç yönetimi unsurlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Öztemel, 2001: 13):

- Süreçlerin tanımlanması ve dokümantasyonu
- Süreçler arası ilişkilerin belirlenmesi
- Süreç sahiplerinin belirlenmesi
- Sürecin tedarikçilerinin ve müşterilerinin belirlenmesi
- Sürecin performans göstergelerinin belirlenmesi
- Sürecin gözden geçirilmesi
- Sürecin iyileştirilmesi

3. UYGULAMA

3.1. Uygulamanın Konusu ve Amacı

Uygulama kapsamına alınan Denizli Ticaret Odası Oda Sicili Birimi'nde yapılan gözlem, inceleme ve araştırma sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda süreç yönetimi çalışması yapılması hedeflenmiştir. Süreçler, süreç yönetimi disiplini içerisinde yer alan süreç özet tablolarından yararlanılarak tanımlanmış ve süreç akış şemaları kullanılarak görsel olarak adım adım anlatılmıştır (Tekin, 2015: 3 – 132). Müşteri memnuniyetinin artırılmasına yönelik hazırlanan bu çalışma kurum açısından hedeflenen üye memnuniyetinin artırılmasına yardımcı olacaktır.

3.2. Uygulamanın Yöntemi

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

3.3. Süreç Yönetimi Çalışması














5174 Sayılı Kanun'a tabi olarak faaliyet gösteren Denizli Ticaret Odası'nda Ticaret Sicili Müdürlüğü nezdinde sicil kayıtları yapılmış olan gerçek ya da tüzel kişi tacirlerin kayıtları Oda Sicili Birimi tarafından yapılmakta ve izlenmektedir. Kayıt işlemini takip eden tüm süreçte, firma faaliyetini devam ettirdiği sürece bütün değişiklikler, bilgi ve belge taleplerinin karşılanması işlemleri Oda Sicili Birimi'nce yerine getirilmektedir. Bu bakımdan Oda'nın hafızası da denilebilecek en temel birimlerinden biridir. Bu nedenle süreç yönetimi çalışması için Oda Sicili Birimi Süreci seçilmiştir. Oda Sicili Birimi Temel Süreci hiyerarşik olarak iki süreç şeklinde incelenmiştir. Bu süreçler; Oda Sicili Kayıt Süreci ile Belge Tanzim ve Tasdik Süreci'dir.

Oda Sicili Birimi süreçlerinin tanımlanıp belgelenebilmesi için süreç özet tablosu ve süreç akış şemalarından yararlanılmıştır. Sonraki adımlar olan ilişkili süreçler, süreç sahipleri, süreç tedarikçileri, süreç müşterileri, süreç performans göstergeleri tespit edilip süreç özet tablolarına yerleştirilmiştir. Süreçlerin daha anlaşılır bir şekilde sunulabilmesi için süreç akış şemaları oluşturulmuştur (Şekil 2 ve Şekil 3). Son adım olarak süreçler gözden geçirilerek iyileştirme önerileri sunulmuştur.

Tablo 2. Süreç Özet Tablosu Taslağı

SÜREÇ ÖZET TABLOSU	
GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ	
Sürecin Adı	
İlgili Birim	
Sürecin Sorumlusu	
Süreç Ekibi	
SÜREÇ DETAYLARI	
Sürecin Girdileri	
Sürecin Çıktıları	
Kaynaklar	
Sürecin Müşterileri	
Sürecin Tedarikçileri	
Sürecin Performans Göstergeleri	
İlişkili Birimler	
Sürecin Açıklaması	
Yasa ve Mevzuatlar	

Tablo 3. Süreç Akış Şemalarında Kullanılan Şekil ve Semboller (Özcan, 2011: 15)

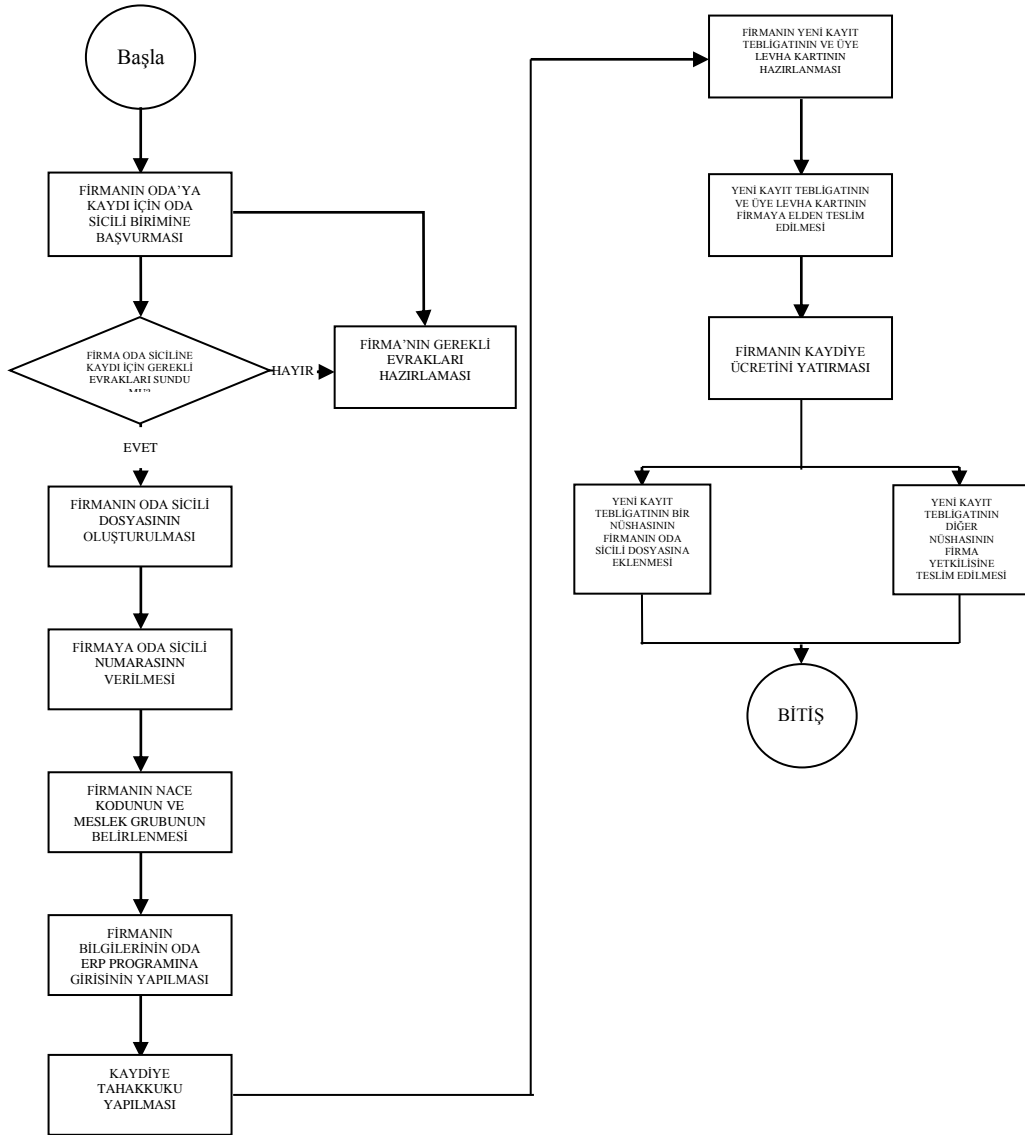
SİMGE	İŞLEM	SİMGE	İŞLEM
	SÜREÇ BAŞLANGICI SÜREÇ SONU		TAŞIMA
	FAALİYETLER VEYA İŞLEM		BEKLEME VEYA GEÇİCİ DEPOLAMA
	AKIŞ YÖNÜ (Süreç Adımlarını Bağlamak için)		TAŞIMA VEYA HAREKET
	KARAR NOKTASI		SEVKİYATTAN ÖNCE SON DEPOLAMA
	KAĞIT DOKÜMANLAR		SAYFA İÇİ BİRLEŞTİRİCİ
	GEÇİKME (ÖRNEĞİN BEKLEME, GEÇİCİ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

Tablo 4. Oda Sicili Kayıt Süreci – Süreç Özet Tablosu

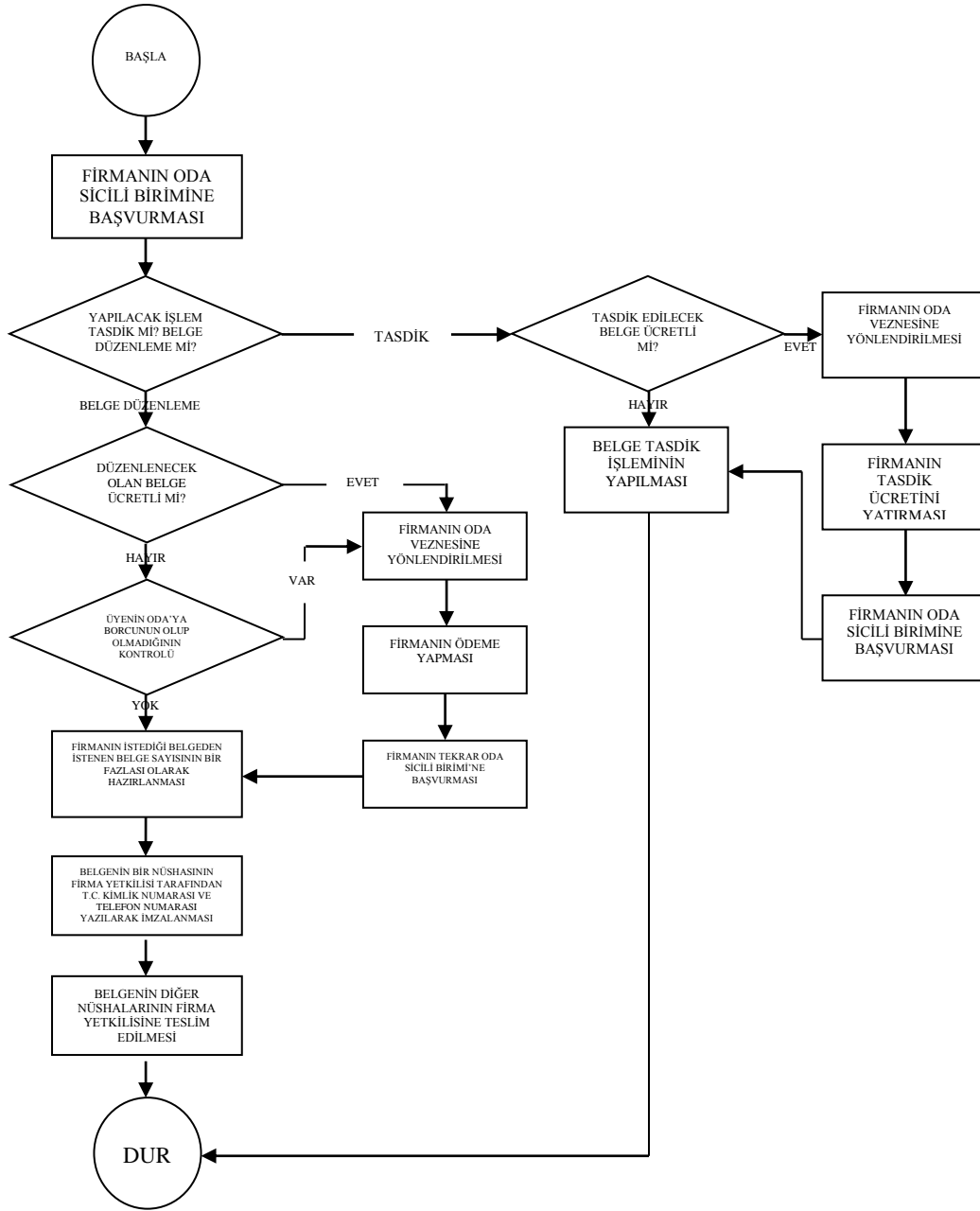
ODA SİCİLİ KAYIT SÜRECİ	
GENEL SÜREÇ BİLGİLERİ	
Sürecin Adı	Oda Sicili Kayıt Süreci
İlgili Birim	Oda Sicili Birimi
Sürecin Sorumlusu	Oda Sicili Şefi
Süreç Ekibi	Oda Sicili Birimi Personeli
SÜREÇ DETAYLARI	
Sürecin Girdileri	Firmanın talebi, kaydiye ücreti ödeme makbuzu, ticaret sicil gazetesinin aslı,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

Tablo 5. Belge Tanzim ve Onay Süreci – Süreç Özeti Tablosu

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



Şekil 2. Oda Sicili Kayıt Süreci – Süreç Akış Şeması



Şekil 3. Belge Tanzim ve Onay Süreci – Süreç Akış Şeması

4. SONUÇ

Yapılan bu çalışmada 5174 Sayılı Kanun'a tabi olarak kurulan ve kamu kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşu olan Denizli Ticaret Odası'nın süreçleri belirlenmiş ve tanımlanmıştır. Yapılacak olan süreç yönetimi çalışmasının Oda'nın personel ve üyeleriyle/kamuoyuyla paylaşılması ile hem sürecin tedarikçileri hem de sürecin müşterileri bu süreç içerisindeki yerlerini görmüş olacaklar. Yani yaptıkları işe yabancı kalmamaları sağlanmış olacaktır. Hem üye/kamuoyu ve personel açısından, hem de personel ve üye/kamuoyu açısından durumu yorumlanabilecektir. Ayrıca, yapılacak olan iyileştirmeler ile üyenin/kamuoyunun

Denizli Ticaret Odası'ndan alacağı hizmetlerde daha az zaman harcanmış olması sağlanacak, personel de gereksiz ve tekrarlanan işlerden kurtulmuş olacaktır. Bu sayede, hem Oda'nın personelinin memnuniyetinin, hem de üyenin/kamuoyunun memnuniyetinin yönetimi bakımından her zaman fayda sağlayacaktır. Bunun yanı sıra yapılan iyileştirmeler ile personel maliyetinin düşürülmesi hususunda da kayda değer bir şekilde farklar oluşturulmaktadır. Elde edilen başarıların sürdürülebilirliği için süreçlerin tanımlanması ve iyileştirmeye ilişkin imkânların/fırsatların sürekli araştırılması kaçınılmaz bir durumdur. Süreçler üzerinde sağlanacak hâkimiyet, organizasyona yönelik hâkimiyet ile mütenasip kavramlar ve işlemlerdir. Buna aykırı bir işlem ve uygulama, Oda çalışanlarının başarılı çalışmalarına rağmen ortaya bir motivasyon düşüklüğü ve verimsizlik çıkarması her zaman muhtemeldir. Kurum çalışanları açısından da, tanımlanmış süreçlerle çalışmanın kurumdaki işlerin verimini ve etkinliğini arttıracığı dolayısıyla da kaynak israfını minimize edeceği şüphe götürmez bir gerçektir.

KAYNAKÇA

- Büyükköse, V. M. B. (2008). *Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Cantürk, M. (2005). *Misyon ve Vizyona Ulaşmada Süreç Yönetimi ve Posta ve Telgraf Teşkilatı (PTT) Genel Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Chang, J. F. (2005). *Business Process Management Systems Strategy and Implementation*. Newyork, Auerbach Publications.
- De Bruin, T. & Rosemann, M. (2005). *Towards a Business Process Management Maturity Model*. ECIS 2005 Proceeding of the 13th European Conference on Information Systems, Regensburg, Almanya, 26 – 28 Mayıs, 2005.
- Delen, T. (2007). *Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yurtdışı Geçici ve Daimi Görevlerin Süreçlerinin Oluşturulması ve Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Doğan, Ö., Topoyan, M. ve Tütüncü, Ö. (2004). *Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması. IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Eren, A. (2010). *Kamu Kurumlarında Süreç Yönetimi: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erten, S. (2010). *Lojistik Süreç Yönetimi Bir Kamu Kurumu Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eyüboğlu, F. (2006). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ezber, M. (2013). *Belediye Zabıta Hizmetlerinde Süreç Yönetim Modeli Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Kabak, M. (2013). *Süreç Yönetimi Olgunluk Modelleri ve Bir Organizasyon Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kar, F. (2012). *Bir İmalat İşletmesinde Süreçlerle Yönetim ve Uzman Sistem Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ko. R. K. L., Lee, S. S. G. & Lee, E. W. (2009). Business Process Management (BPM) Standards: A Survey. *Business Process Management Journal*, 15(5), 744 – 791.
- Oğuz, M. (2011). *Süreç Yönetimi ve Bir Gayrimenkul Değerlendirme Tekniği Uygulaması: Vakıflar Genel Müdürlüğü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, S. (2011). *Belediyelerde Süreç Yönetim Modeli Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Özkan, M. *Süreç Yönetimine Giriş*. <http://danismend.com/kategori/altkategori/surec-yonetimine-giris/> (04.03.2015).
- Öztemel, E. (2001). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*. Değişim Yayıncılık, İstanbul.
- Öztürk, N. (2008). *Süreç Yönetimi Kapsamında Bir Lojistik İşletmesinde Kara Nakliye Süreci Analizi ve İyileştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Selek, İ. (2006). *Süreç Yönetimi'nin Başarısında Ekip Çalışmasının Etkisi ve Funika Tekstil A.Ş.'de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Selimoğlu, N. (2005). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Soydan, S. (2006). *Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şendikici, P. (2009). *Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tekin, B. (2015). *Kamu Kurum Niteliğinde Meslek Kuruluşlarında Süreç Yönetimi: Denizli Ticaret Odasında Uygulanması*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Tepe, B. (2007). *İş Süreçleri Yönetiminde Benzetim Tekniklerinin Kullanılması ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Teymur, İ. (2009). *İşletmelerde Süreçlerin Analizi, İyileştirilmesi ve Süreçlerle Yönetim Yapısının Kurulması: Karaman'da Bir Gıda Sanayi İşletmesinde Süreç İyileştirme Projesinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tokcan, T. (2011). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Teknikleri, Gıda İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Tural, H. (2009). *Belediyelerde Süreç Yönetimi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hıfzısıhha Müdürlüğü Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, M. (2006). *EFQM Mükemmellik Modelinde Süreç Yönetimi Sistemi ve Başarı Faktörleri Üzerine SKF Türk İşletmesinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul