

PARADOKS EKONOMİ, SOSYOLOJİ VE POLİTİKA DERGİSİ

PARADOKS ECONOMICS, SOCIOLOGY AND POLICY JOURNAL

ISSN: 1305-7979

2017, Cilt/Vol: 13, Sayı/Num: 2 , Page: 41-56



PARADOKS
Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi



Editörler / Editors in Chief

Doç. Dr. Elif KARAKURT TOSUN
Doç. Dr. Sema AY
Dr. Hilal YILDIRIR KESER

TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir. Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors. None of the contents published cannot be used without being cited.

Yayın ve Danışma Kurulu / Publishing and Advisory Committee

Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)
Doç. Dr. Sema AY (Uludağ Üniversitesi)
Assoc. Prof. Dr. Mariah EHMKE (University of Wyoming)
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)
Doç. Dr. Elif KARAKURT TOSUN (Uludağ Üniversitesi)
Doç. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)
Doç. Dr. Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)
Doç. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)
Dr. Zerrin FIRAT (Uludağ Üniversitesi)
Dr. Murat GENÇ (Otago University)
Dr. Hilal YILDIRIR KESER (Uludağ Üniversitesi)

Hakem Kurulu / Referee Committee

Prof. Dr. Hamza ATEŞ (Kocaeli Üniversitesi)
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)
Prof. Dr. Kemal DEĞER (Karadeniz Teknik Üniversitesi)
Prof. Dr. Mehmet Sami DENKER (Dumlupınar Üniversitesi)
Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY (Anadolu Üniversitesi)
Prof. Dr. Ömer İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
Prof. Dr. Vedat KAYA (Atatürk Üniversitesi)
Prof. Dr. Sait KAYGUSUZ (Uludağ Üniversitesi)
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)
Prof. Dr. Serap PALAZ (Balıkesir Üniversitesi)
Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY (Uludağ Üniversitesi)
Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL (Kocaeli Üniversitesi)
Prof. Dr. Veli URHAN (Gazi Üniversitesi)
Prof. Dr. Sevtap ÜNAL (Atatürk Üniversitesi)
Prof. Dr. Sevda YAPRAKLI (Atatürk Üniversitesi)
Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
Doç. Dr. Gül ATANUR (Bursa Teknik Üniversitesi)
Doç. Dr. Tülin ASLAN (Uludağ Üniversitesi)
Doç. Dr. Sema AY (Uludağ Üniversitesi)
Doç. Dr. Arzu ÇAHANTİMUR (Uludağ Üniversitesi)
Doç. Dr. Ceyda ÖZSOY (Anadolu Üniversitesi)
Doç. Dr. Elif KARAKURT TOSUN (Uludağ Üniversitesi)
Doç. Dr. Doğan BIÇKI (Muğla Üniversitesi)
Doç. Dr. Canan CEYLAN (Uludağ Üniversitesi)
Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Atatürk Üniversitesi)
Doç. Dr. Kadir Yasin ERYİĞİT (Uludağ Üniversitesi)
Doç. Dr. Mithat Arman KARASU (Harran Üniversitesi)
Doç. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)
Doç. Dr. Burcu KÜMBÜL GÜLER (Kocaeli Üniversitesi)
Doç. Dr. Ahmet MUTLU (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)
Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
Doç. Dr. Veli Özer ÖZBEK (Dokuz Eylül Üniversitesi)
Doç. Dr. Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)
Doç. Dr. Abdülkadir ŞENKAL (Kocaeli Üniversitesi)
Doç. Dr. Gözde YILMAZ (Marmara Üniversitesi)
Doç. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)
Yrd. Doç. Dr. Aybeniz AKDENİZ AR (Balıkesir Üniversitesi)
Yrd. Doç. Dr. Cantürk CANER (Dumlupınar Üniversitesi)
Yrd. Doç. Dr. Ersoy SOYDAN - Kastamonu Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Oğuzhan ÖZALTIN - Süleyman Demirel Üniversitesi
Dr. Murat GENÇ (Otago University)
Dr. Enes Battal KESKİN (Uludağ Üniversitesi)

BUSINESS PROCESS REENGINEERING AS A METHOD FOR PROCESS IMPROVEMENT

SÜREÇ İYİLEŞTİRMEDE BİR YÖNTEM OLARAK DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

Öğr. Gör. Yeşim Kaygusuz
Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

ABSTRACT

Business Process engineering (BPR) has had a significant application area since 90s as being one of the business process improvement methodologies. Business Process improvement/ management approach focuses on continuous analysis, improvement and development of processes in contradistinction to classic process approach. Quality is not only based on outputs but also on the processes that affect outputs, in this management approach. On the other hand, being one of the tools of business process improvement/ management approaches, reengineering aims to re-structure and re-design the processes in which outputs are created. In this article, historical development of quality and the role of business process reengineering in this process are analyzed. An application structure, which includes the steps to be applied in the application, is suggested as also mentioning the approaches of process engineering in literature.

Key Words; Business Process Improvement, Business Process Reengineering

ÖZET

Süreç iyileştirme metodolojilerden biri olan süreç mühendisliği 90'lı yıllardan günümüze önemli bir uygulama alanı bulmuştur. Klasik yönetim anlayışından farklı olarak süreç iyileştirme/yönetimi yaklaşımı, süreçler için sürekli analiz, iyileştirme ve geliştirme vurgusu yapmaktadır. Bu yönetim yaklaşımında kalite, sadece çıktılar ile ilgili olmayıp bu çıktıları etkileyen süreçler ile ilgilidir. Süreç iyileştirme/yönetimi yaklaşımının araçlarından biri olan değişim mühendisliği ise, çıktıların yaratıldığı süreçleri temelden değiştirip yeniden dizayn eden etmeyi amaçlamaktadır. Bu makalede, kalitenin tarihsel gelişimi içinde değişim mühendisliğinin yeri incelenmektedir. Değişim mühendisliğinin literatürdeki yaklaşımlarına değinilerek, uygulamada izlenecek adımları içeren bir uygulama yapısına da yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler; Süreç İyileştirme, Değişim Mühendisliği

GİRİŞ

Süreç yönetimi ya da aynı anlamı ifade eden süreç iyileştirme, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için geliştirdikleri süreçleri, sürekli değerlendirme, analiz ve geliştirmeler sonucu iyileştirmeyi amaçlayan stratejik yönetim yaklaşımıdır. Geleneksel yönetim anlayışına göre kalite, maliyet, hızlı karar alma ve müşteri sesi konularına yeni bakış açıları getirmektedir. Bu rekabetçi güç unsurlarının süreçlerdeki performansını ve yeterliliklerini sorgulayan süreç yönetimi, sunduğu iyileştirme önerileriyle iç/dış müşterinin gözünde ürün/hizmet kalitesini arttırmayı amaçlamaktadır. Kalite ve kalitenin gelişimine kısaca değinmek, süreç yönetiminin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

1. SÜREÇ İYİLEŞTİRMENİN GELİŞİMİ

Gilberto (1993)'nin da belirttiği gibi, işletmede kalite kavramı, müşterinin taleplerine optimal düzeyde cevap verebilmek için üretim süresince ortaya çıkacak hataları/kayıpları azaltarak tasarruf sağlamaya ve gelirlere artış sağlamaya odaklanmaktadır .

Kalite, aslında kısaltma bir kavramdır. Küresel düzeyde kabul edilmiş bir tanımı da yoktur. Kalite ile ilgili ürün bazlı, kullanıcı bazlı, üretim bazlı ve değer bazlı tanımlar yapılmıştır. Kalite ile ilgili yapılan ve bilinen tanımlar aşağıdaki gibidir:

- Kalite ne yönetim ne de pazarlama değil müşteri tarafından tanımlanır. Kalite, müşterinin ürün ya da hizmetin beklentilerini karşılama derecesine göre belirlenir.
- Bir ürün ya da hizmetin karakteristik özelliklerinin tamamı belirlenen ihtiyaçları karşılayıp karşılayamadığına bağlıdır.
- Kullanıma uygunluk
- İhtiyaçlara uygunluk

Kalite, günümüzde sadece müşterinin istek ve beklentilerini karşılayacak ürün ve hizmetleri üretmekten daha fazla bir içeriğe sahiptir. Yalnızca çıktılar ile ilgili olmayıp bu çıktıları etkileyen süreçlere ve insanlar ile de ilgilidir. Kaliteye ulaşma, işletmenin iç süreçlerinin gerekli çıktıları üretmesine bağlıdır.

Efil (2010)'in yaptığı sınıflandırmaya göre kalitenin tanımlanması ile ilgili aşağıda açıklanan beş temel yaklaşım bulunmaktadır:

- İlki, kalitenin tanımlanmayacağı, ancak hissedilebileceğini ifade etmektedir.
- İkinci yaklaşım ise, kalitenin ürüne dayanan tanımıdır. Bu açıdan kalite, kesin ve ölçülebilir değişken olarak ele alınmaktadır.
- Üçüncü yaklaşımda ise, kalitenin kullanıcı tarafından tanımlanması mümkündür. Kullanıma uygunluk olarak ifade edilen ve kalitenin ona sahip olan kişinin gözünde olan sübjektif bir değerlendirmeye dayandığı yaklaşım esas alınmaktadır.
- Dördüncüsü ise, üretime bakış açısına dayanmaktadır. En yaygın kalite tanımlarından birisi olarak kullanılan ürün gereklerine uygunluk anlayışı bu tanımın özünü oluşturmaktadır.
- Beşinci ve son olarak değere dayanan kalite tanımı ise, sadece ürün ve hizmet özelliklerine değil, bunların yanı sıra istenen performans ve uygunluk derecesinin kabul edilebilir bir fiyat ile sunulmasını içermektedir.

Kalite, işletmenin rekabet gücünü etkileyen kritik bir faktördür. Yönetimin süreçlerde iç ve dış müşterilerin beklentilerini karşılayıp karşılayamadığını belirleyen en önemli göstergedir.

Günümüz işletmelerinde en çok konuşulan kavramlar: maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, kârın artırılması, hataların azaltılması, kalitenin geliştirilmesi/ iyileştirilmesi, stokların azaltılması ve her zaman daha iyinin yapılmasıdır. Uzun yıllardır süren rekabetçi yapının ve globalleşen dünyanın temel kavramları, yıllar öncesinde şekillenmeye başlamıştır.

1970'li yıllarda üretimde kalite, ağırlıklı olarak çıktı kontrolü ve incelemeler ile sağlanmaya çalışılıyordu. Smith (2005)'in ifadesine göre inceleme sonrasında bulunan hatalar üzerinde düzeltme işlemleri yapılıyordu. Üretim fonksiyonundan beklenen şey, mümkün olduğu kadar çok üretmek ve sevk etmektir. Sistem, denetimden geçen hatalı ürünler karşısında üretimi durdurmaya formleri ödüllendirmek üzerine kuruluydu. Ancak, kontrolörler ile formler devamlı karşı karşıya geliyordu. Bazı süreçlerin çok basit olmasına rağmen belirlenen özelliklere göre üretim yapacak yeterlilikte olmadıkları için kontrolörlerin iş yükü çok fazlaydı. Smith (2005) aynı makalesinde üretim kadar tasarımın da 20-30 yıllık tecrübeye dayalı çalışanların ellerinde olduğunu belirtmiştir. Bu mühendisler ise, genelde, iş başında öğrenme ile kendilerini geliştirmişlerdir.

1980'li yıllarda Ortadoğu'da yaşanan kriz özellikle ABD'de otomotiv sektörünü olumsuz yönde etkilemiştir. Bu dönemde Ford, 3,3 milyar dolar zarar ederken değerinde de %43 oranında azalma görülmüştür. Bu dönemde ABD'de tüketiciler tarafından daha tasarruflu ve daha küçük olan Japon arabaları tercih edilmeye başlamıştır. Smith (2005) tarihli makalesinde otomotiv piyasasında kalite odaklı bir rekabet yaşanmaya başlanılan bu dönemde Ford'un tepe yöneticisi, Ford olarak rekabet edemediklerini, müşterilerin satın almayı tercih edecek araçları olmadığını, kalite seviyesinin düşük olduğunu ve pahalı üretim yaptıklarını ifade ettiğine yer vermiştir. Aynı yönetici, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve devlet ile ilişkilerinin hiç de iyi olmadığını da açıklamıştır.

Ford, bu ekonomik baskı ve rekabet ortamında yeniden doğmuştur. Deming önderliğinde misyon, vizyon ve rehber ile yeni bir sürece başlamıştır. Kalite herkes için ve her süreç için odak noktası haline gelmişti. Toplantıların bir numaralı gündem maddesi kalite iken maliyet daha geriden gelmektedir. Bu dönemde, iç ve dış müşterilerin beklentilerini karşılamaya yönelik bir anlayış hâkim olmaya başlamıştır.

Deming ve Juran'ın Japon işletmelerinden öğrendiklerini TKY ile geliştirdiği görülmektedir. 1980'lerde Japon ekonomisinin gelişimi ve pazara hâkim olmasının temelinde TKY'ni çok iyi uygulamış olmaları yatmaktadır. Juran'ın TKY ile ilgili üç temel görüşü şöyledir:

- Üst yönetimin kalite konusunda liderliği
- Kalite için sürekli eğitim
- Kalite iyileştirme ve maliyet azaltma için yıllık plan

Deming, İstatistikî Süreç Kontrol aracına ek olarak müşteri odağı anlayışını da geliştirmiştir. Basu (2009) 1980'lerde TKY her yerde amaçlara uygunluk olarak kalite, müşterinin istediği şeyler ve ilkinde doğruyu yapmayı sağlamak olarak tanımlandığını ifade etmiştir.

1.1 Değişim Mühendisliği

Süreç iyileştirme kavramı, Hammer ve Champy (1993) tarafından yılında şu şekilde tanımlanmıştır: “kritik performans göstergelerinde önemli iyileştirmeler sağlamak için işletme süreçlerinde önemli yapılandırmaların oluşturulmasıdır”. Hammer ve Champy (1993)'e göre BPR (Business Process Reengineering), TKY gibi, adım adım uygulanan bir şey değildir ve BPR programının uygulanması için gerekli olan beş rolü tanımlamıştır:

- Lider
- Sürecin sahibi
- Süreç mühendisliği ekibi
- Süreç mühendisliği komitesi
- Süreç mühendisliği çarı

1990'lı yıllarda BPR çok popüler hale gelmiştir. Hemen belirtilmelidir ki literatürde değişim mühendisliğinin yerine süreç mühendisliği terimi de eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bazı BPR uygulamaları başarısızlık ile sonuçlanırken bir kısmı da marjinal gelişmeler göstermiştir. Dale'e göre, BPR'deki temel konular çok yeni olmamasına rağmen kullanılan dil çok modern dir.

Oakland, BPR'yi TKY'nin fikir ve kavramlarını süreç odaklı değişime uyarlayan olarak tanımlamıştı. TKY ve BPR arasındaki farklar tablo 1 üzerinde gösterilmektedir:

Tablo 1 Toplam Kalite Yönetimi ve Süreç Mühendisliğinin Karşılaştırması¹

	Toplam Kalite Yönetimi	Süreç Mühendisliği
Değişim seviyesi	Kademeli	Radikal
Başlangıç Noktası	Var olan süreç	Tahtayı silmek
Değişim Sıklığı	Sürekli	Bir kerelik
Katılım	Yukarıdan aşağıya	Aşağıdan yukarıya
Risk	Orta	Yüksek
Birincil	İstatistikî Süreç Kontrol	Bilgi Teknolojileri
Değişim Tipi	Kültürel	Yapısal

1 Ron Basu, a.g.e., s.24.

Sürekli iyileştirme kavramı, Japonca kaizen kelimesinden oluşturulmuştur ve Basu (2009)'ya göre Masaaki Imai tarafından yayılmıştır. Farklı düşünceler ve araştırmacılar tarafından ele alınmasına rağmen sürekli iyileştirme kavramının temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

- Sürekli iyileştirme, bir defalık bir proje değil, süreklilik gösteren bir iş tarzıdır. Süreklilik gerektiren ayrı ayrı ve kopuk olarak yapılan bir faaliyet değildir.
- Organizasyondaki tüm çalışanların katılması gereken bir faaliyettir.
- Sürekli iyileştirmenin temel amacı, şüphesiz iyileştirmedir.

Yeniden yapılandırma ve ölçek küçültmelerine rağmen ABD firmaları 1980'li yıllara göre 1990'lı yıllarda çok geride kalmışlardır. Süreç rasyonalizasyonu ve otomasyon gibi bilinen performans artırma yöntemleri işletmelerin beklentilerini artık karşılamayacak durumda iken gelişen teknoloji ile eski yöntemlerin otomasyonu sağlanmıştır.

Bu tür süreçlere odaklanmak, performanstaki eksik/açıkları oraya çıkarmamaktadır. İş tasarımları, iş akışları, kontrol mekanizmaları ve organizasyonel yapılar rekabetçi bir ortamda artık gerekleri karşılamaktan çok uzaklardı. Yenilik, hız, hizmet ve kalite gibi göstergeler işletmelerin rekabetçi ortamda izlemeleri gereken yeni performans göstergeleri olarak ortaya çıkmıştı. Rekabetçi olmak için işletmeler sıfırlanmalı ve yeniden yapılandırılmalıydı. Hammer (1990) yeni IT teknolojisi ve işletmelerde süreçlerin kökten değiştirilmesi ile performanslarda önemli gelişmeler/iyileştirmeler sağlanabileceğini ifade etmiştir.

Hammer (1990)'a göre süreç mühendisliği çok titiz ve kılı kırk yaran bir anlayış ile planlanma ve küçük temkinli adımlar ile uygulanmalıdır. Süreç mühendisliğinin temelinde ana faaliyetlerdeki temel varsayımlar ve güncelleştirilmeyen kurallardan uzaklaşmak yatar. Bu kuralları değiştirmemek, sadece faaliyetlerin yerlerini değiştirmek anlamına gelir. Mevcut sürecin otomatik yapısını sonlandırmadan başarıyı yakalanamaz. Her işletme yıllardır tekrarladıkları ezberlerini bozmalıdır.

Modern ortama uygun yeni kuralların oluşturulması, işletme sürecinin yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Ancak, Hammer (1990)'a göre süreç mühendisliği çalışmaları tesadüfiliğe/düzensizliğe dayalı olamaz.

Hammer (1990)' göre süreç mühendisliği çalışmalarında dikkat edilmesi gereken konular aşağıda belirtilmektedir:

- Çıktılar etrafında organize olun, görevlerde değil. Bu ilke bir süreçteki tüm adımların bir çalışan tarafından yapılmasını sağlar
- Sürecin çıktılarını kullananları belirleyin
- Bilgiyi üreten gerçek sürecin bu bilgiyi diğer süreçlere aktarılmasını sağlayın
- Coğrafik olarak ayrılmış kaynakları, merkezileştirmiş gibi düşünün.
- Faaliyetlerin sonuçlarını birleştirme yerine paralel faaliyetleri bağlayın.
- Çalışmanın yapıldığı yerlerde karar noktalarını oluşturun ve süreçte kontrolü sağlayın
- Veriyi kaynağında yakalayın

Süreç mühendisliği sadece süreci değil, birçok noktada da değişimi hareketlendirir. İş tasarımları, organizasyonel yapı, yönetim sistemleri ve kısaca süreç ile ilgili her şeyi bütünlük bir yapıda yeniden yapılandırır.

Süreç mühendisliğinden önce popüler olan yöntem, yönetsel klasik kalite ya da sürekli süreç iyileştirmeydi. Mevcut süreçte iyileştirmeler zaman ve sermaye yatırımı olarak kabul edilebilir mi sorusuna birçok işletmede hayır cevabı verilecektir. Süreç mühendisliği de dahil olmak üzere organizasyonel değişime tek bir yaklaşım ile gidilmeyeceğine inanılmaktadır. Birçok işletme, değişim ve yeniden yapılandırma çalışmalarına arasında süreç mühendisliği de dahil olmak üzere birçok araç ve yöntemden oluşan bir portföy kullanmaktadırlar. Davenport ve Donna (1994) uzun vadeli çözümlerde süreç mühendisliği; kısa vadeli çözümlerde ise, süreç iyileştirme yaklaşımı kullanılmasını tavsiye etmişlerdir.

Süreç mühendisliği, yeni bir kavrammış gibi ifade edilse de BPR'nin temelindeki birçok ilke ve kavram, diğer disiplinlerin içinde daha önce yer almıştır. Süreç analizi, faaliyet tabanlı maliyet yöntemi ve katma değer analizi gibi yöntemlerin içerisinde de BPR'deki kavramlar ve ilkelerin benzerleri yer almaktadır.

Literatürde farklı yazarlar süreç iyileştirmeye farklı yaklaşımlar getirilmiştir. Bu yaklaşımlar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

- **Üç strateji**, süreç iyileştirmeye üç farklı strateji geliştirilmiştir. Sürekli geliştirme, adım adım iyileştirmeye odaklıdır. Kıyaslama dönemselsel olarak kullanılmamalı ve süreç mühendisliği de hızlı ve anlık gelişmeler sağlamak için kullanılmalıdır. Bu kriterler birbirlerinden sıklık ve beklenen etki kriterleri açısından farklılık göstermektedirler.
- **Üç yaklaşım**. Süreç iyileştirmeye süreç geliştirme, süreçlerin yeniden tasarımı ve işletme süreçlerinde değer mühendisliği gibi üç farklı yaklaşım da Cook tarafından geliştirilmiştir.
- **Üç yöntem**. Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili uygulamaları tartışırken Oakland, süreçlerin sürekli iyileştirmeye öncelik verilmesini önermektedir. Sürekli iyileştirme ile süreç mühendisliği ya da yeniden yapılandırma ifade edilmektedir. Her biri, en uygun sürecin yeniden yapılandırılması için yeniden düşünmeyi gerektirmektedir.
- **Üç kategori**. Brelin, süreç iyileştirme için üç farklı kategori önermiştir: mükemmelleştirme, yeniden tasarım ve süreç mühendisliği. Bunlar birbirlerinden altı farklı özelliğin kombinasyonlarına göre farklılık göstermektedir. Bu altı özellik, değişimin karmaşıklığı, kaynak tahsisi, karşılaştırmaya olan bağlılık, bugün ve gelecek arasındaki fark, teknolojinin değişime etkisi ve yatırımın getirisi.

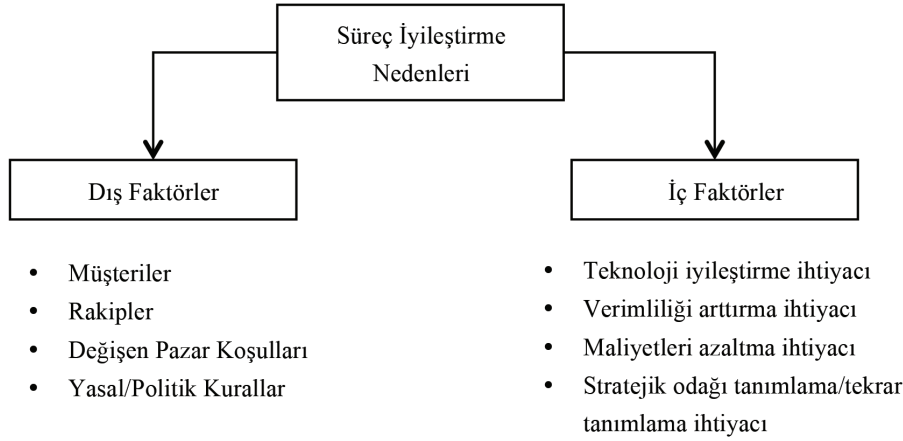
2. SÜREÇ YAPILANDIRMA NEDENLERİ

Süreç mühendisliği, işletme süreçlerinde temelde yeniden yapılanma ve radikal değişiklikler yapmaktır. İşletmeler değişik nedenler ile süreç mühendisliği çalışmalarını yapmaktadırlar. Chan ve Peel (1998) işletmeleri süreç yapılandırmalarına götüren nedenleri içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta incelemişlerdir:

- **Dışsal nedenler**
 - o Rakipler
 - o Müşteriler
 - o Değişen Pazar koşulları
 - o Yasal/idari düzenlemeler
- **İçsel nedenler**

- o Teknolojiyi iyileştirme
- o Etkinliği artırma ihtiyacı
- o Maliyeti azaltmak
- o Stratejik odağı yeniden tanımlamak

Kısalan ürün ömürleri, değişen müşteri ihtiyaç ve beklentileri, yeni rakiplerin pazara daha hızlı giriş yapmaları, elektronik ticaret rekabetçi piyasanın temel belirleyicileridir. İşletmenin iki alternatifi vardır: devam etmek ya da pazardan çıkmak. Devam alternatifini tercih etmek yani rekabetçi güç olabilmek için sadece pazarın gereklerine uyum sağlayabilmek değil, aynı anda pazarda farklılıklar da yaratabilmek gereklidir. İşletmenin süreç iyileştirme yapmasına neden olan içsel ve dışsal faktörler vardır. Chan ve Peel (1998)'a göre dış faktörler arasında müşteriler, rakipler, değişen pazar koşulları ve yasal/politik kurallar yer alırken; iç faktörler arasında teknoloji iyileştirme ihtiyacı, verimliliği artırma ihtiyacı, maliyetleri azaltma ihtiyacı ve stratejik odağı tanımlama/tekrar tanımlama ihtiyacı yer almaktadır. Bu faktörler, şekil 1'deki gibi gösterilmektedir.



Şekil 1 Süreç İyileştirme Nedenleri

İşletmeler faaliyetlerini iç ve dış çevrede gerçekleştirmektedir. Bilindiği gibi işletmenin içinde bulunduğu çevre, işletmenin rekabetçi dinamiklerinin belirlenmesinde önemli rol oynar. Müşterilerin beklentileri artmakta ve devamlı değişmektedir. Rakipler, müşterilere farklı ürün ve hizmetler sunarak rekabeti artırmaktadır. İnternet ile sınırların ortadan kalktığı bir pazarda dinamikler çok hızlı değişmekte ve pazara devamlı yeni firmalar girmektedir. Pazarı, yeni dinamiklerine göre yapılandırılırken düzenleyici yasal ve politik kurallar da işleyişin sorunsuz gitmesini sağlamaya yönelik düzenlemeler ile işleyişe yön vermektedir. Dış çevrenin bu şekilde değişme göstermesine işletmenin iç dinamikleri seyirci kalmayacaktır. Rekabetin gücüne karşı koymak için müşterinin sesine kulak verilecektir. İşletme yönetiminin maliyetin azaltılması ve verimliliğin artırılmasına yönelik stratejik bir anlayış geliştirmesi gerekmektedir. Dış çevrenin talepleri iç çevrede karşılık bulmuyorsa, bu durum işletmede süreçlerin gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir. Dış çevrenin fırsat ve tehditlerine iç çevrenin güçlü ve zayıf yönlerini bilerek tepki vermek, işletmenin pazardaki yerini belirleme konusunda işletme yönetimine yardımcı olacak ve satın alma, üretim ve satış gibi operasyonel süreçlerin yanı sıra idari süreçlerde de yeniden yapılanmaya gitme kararı verecektir. Yeniden yapılanmanın boyutu, zaman dilimi, bütçesi ve yapılanma öncesi ve sonrasına ilişkin kritik göstergelerin yönetim tarafından belirlenmesi ve uygulanması gerekir.

Prasad (1999), bir sürecin aşağıda gösterildiği gibi yedi bileşenini tanımlamıştır:

- Yetenek
- Görevler
- Takım
- Teknikler
- Teknoloji
- Zaman
- Araçlar

Prasad (1999) rekabetçi olarak yaşayabilmek için altı bileşen olduğunu ve kullanılması gerektiğini ifade etmiştir:

- Ne değişmeli (girdiler, çıktılar ve ölçümleri ve karar noktalarını içeren süreçler)
- Nasıl değişmeli (teknikler, araçlar süreçlerin sınırları ve süreç akışı)
- Kim için değişmeli (takım çalışması, yetenekler, müşteriler ve tedarik zinciri)
- Niçin değişmeli (teknoloji, süreçler, amaç, fonksiyon, karar verme gerekçeleri)
- Ne zaman değişmeli (zaman, süreç emirleri ve yapısı)
- Nerede değişmeli (teknoloji açıkları, süreç ilişkisi)

Bu altı bileşeni etkin olarak kullanabilmek için bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Hem ilk altı hem de ikinci altı bileşeni kurum amaçlarına ulaşmak için kullanmaya yönelik bilgilere ihtiyaç vardır. Bu amaçla Prasad (1999) aşağıdaki sorulara cevap verilmesi gerektiğini söylemiştir:

- Ne tür bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır?
- Bu bilgi, işletme amaçlarını nasıl karşılamaktadır?
- Takım nasıl oluşturulacak ve kimlerin hangi tür bilgilere ihtiyaçları olacak?
- Bilgi neden önemlidir?
- Bilginin sınırları da önemli, bilgi kirliliğine dikkat edilmeli
- Bilgi nerede kullanılacak

2.1 Süreç Mühendisliği Uygulaması İçin Bir Yapı

Süreç mühendisliğinde birbirini izleyen adımlar Gunasekaran vd (2000) tarafından aşağıda şekilde açıklanmaktadır:

1. **Adım:** Çalışanların eğitimi
2. **Adım:** Takım oluşturulması
3. **Adım:** Sürecin tanımlanması
4. **Adım:** Her bir süreç için göstergelerin belirlenmesi
5. **Adım:** Sürecin yeniden yapılandırılması
6. **Adım:** Kadronun yapılandırma sonrasında eğitimi
7. **Adım:** Simülasyon ile alternatiflerin ele alınması
8. **Adım:** Uygulama aşaması

Süreç iyileştirme, işletmelerin günümüzde gündeminden düşmeyen bir konudur. İşletmelerin süreç iyileştirmeyi kullanmanın temel nedeni, ayakta kalabilmek, var olabilmek ve rekabetçi yapılarını sürdürebilmektir. Zellner (2011) süreç iyileştirmeyi, işletmelerde iç/dış müşterilere çıktı sunan süreçlerin verimlilik ve etkinliğini artırmaya yönelik bir yaklaşım olarak tanımlamıştır.

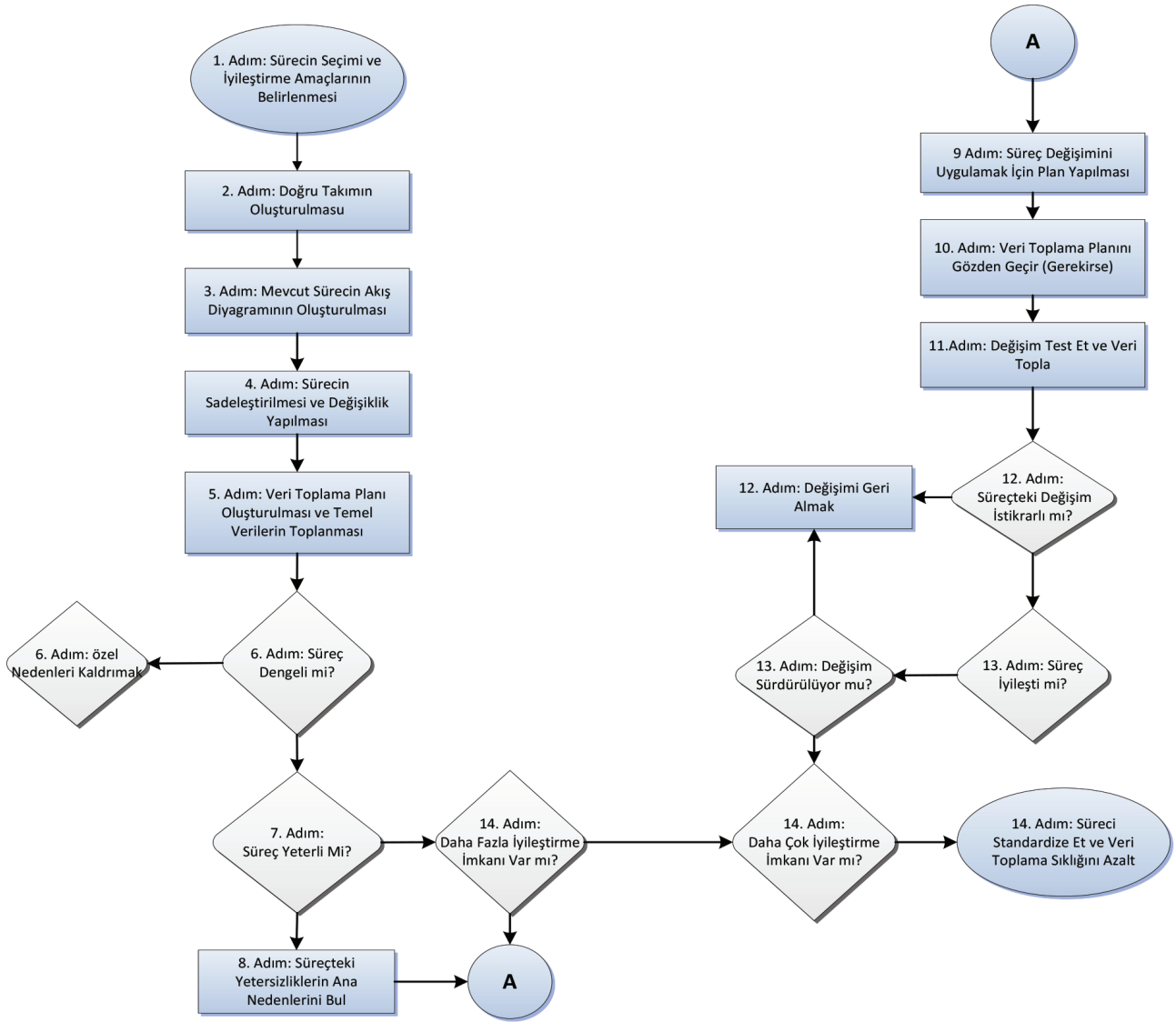
Geliştirme derecesine (radikal veya kademeli-sürekli-) bağlı olarak süreç mühendisliği ve süreç iyileştirme birbirinden ayrı tutulması gerekir. Zellner (2011)'e göre radikal olan süreç mühendisliği ve kademeli olan da süreç iyileştirmedir ki her ikisi de yeniden yapılandırma tasarımının alt bileşenleridir.

Süreç iyileştirme için izlenmesi gereken adımlar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

1. Adım: Bir süreci seçin ve iyileştirme amaçlarını belirleyin
2. Adım: Doğru ekibi kurun
3. Adım: Mevcut sürecin akış haritasını çizin
4. Adım: Süreci basitleştirin ve değişiklikleri yapın
5. Adım: Veri toplama planı geliştirin ve ana verileri toplayın
6. Adım: Süreç istikrarlı mı sorusunu sorun
7. Adım: Süreç yeterli sorusunu sorun
8. Adım: Yetersizliğe yol açan kök nedenleri bulun
9. Adım: Süreçte değişimi uygulamak için plan oluşturun
10. Adım: Gerekli ise veri toplama planını yenileyin
11. Adım: Değişimi ve verileri test edin
12. Adım: Yenilenen süreç istikrarlı mı sorusunu sorun
13. Adım: Süreç iyileştirildi mi sorusunu sorun
14. Adım: Süreci standartlaştır ve veri toplama sıklığını azaltın

Süreç iyileştirme için izlenmesi gereken adımlar şekil 2 üzerinde akışı diyagramı şeklinde gösterilmektedir. Her bir adım önceki adımın çıktısını kullanır ve süreç iyileştirilme amacına ulaşıncaya kadar izlenen adımlar kendi kendini yeniler.

Sürecin mevcut durumuna hakim olmak, sorunu tespit etmek ve çözüm bulmak için veri toplamak, verileri analiz etmek izlenecek adımların temel unsurlarıdır. Amaç, süreci mevcut durumdan daha etkin, daha verimli ve daha katma değerli hale getirerek maliyetleri azaltmak ve kârı artırmaktır.



Şekil 2 Sürekli İyileştirme Süreç Akış Diyagramı

2.2 Süreç Yenilenme ve Süreç Mühendisliğinin Karşılaştırılması

İşletmeler, performanslarında köklü değişiklikler elde etmek için süreç mühendisliği yaparlar ki amaç daha iyi rekabet edebilmek ve kaliteli hizmetler sunarak müşteri memnuniyetini sürdürülebilir hale getirmektir. Meadows ve Merali (2003) süreç mühendisliği yapılmasına değişik kaynaklardan bakışlar geldiğini açıklamıştır:

- Pazara yeni girişlerin olması/ pazar payını kaybetme
- Teknolojik ilerleme ve gelişmelerin getirdiği alternatif hizmet/sunum imkânları
- Müşterilerin artan beklentileri

Süreç mühendisliği ve işletme çapındaki iyileştirme arasında fark vardır. Meadows ve Merali (2003)'ye göre süreç mühendisliği birkaç temel sürece odaklanırken işletme çapındaki iyileştirme işletmenin tümüne odaklanmaktadır.

Süreç yenilenme ve süreç mühendisliğinin her ikisi de süreç iyileştirme için kullanılan araçlardır. Süreç iyileştirme çalışmalarında faaliyetler, varyasyonu azaltmaya yönelik olarak tasarlanmalıdır.

Süreç mühendisliği, maliyet, kalite, servis ve hız gibi kritik performans göstergelerinde önemli iyileştirmeler sağlamak için işletme süreçlerinde önemli ve radikal yapılandırılmaya gidilmesidir. Tablo 3 üzerinde sürekli iyileştirme ve bir kerelik iyileştirme belirli kriterlere göre karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2. Sürekli İyileştirme ve Bir Defalık İyileştirmenin Karşılaştırılması

Özellikler	Sürekli İyileştirme	Bir Defalık iyileştirme
Etki	Uzun dönemli uzun soluklu fakat etkileyici değil	Kısa dönemli fakat etkileyici
Aşama	Küçük adımlar	Büyük adımlar
Zaman	Sürekli ve artarak	Aralıklı ve artmadan
Değişim	Kademeli ve devamlı	Aniden ve geçici
Katılım	Herkes	Proje takımı
Yaklaşım	Elde olanlar ile başlamak	Temiz bir tablo ile başlamak
Destek	Klasik bilgiler ve son teknoloji	Teknolojik gelişmeler, yeni buluşlar ve yeni teoriler
Risk	Yayılmış	Bir noktada toplanmış
Pratik İhtiyaçlar	Az finansman ancak çok çaba gerektirir	Çok finansman ancak daha az çaba gerektirir
Oryantasyon çabası	İnsan	Teknoloji
Değerlendirme Kriterleri	Daha iyi sonuçlar için çabalar ve Süreçler	Kar odaklı göstergeler

3. SONUÇ

Maliyet, kalite, hız, esneklik gibi kritik performans ölçütlerinde önemli gelişmeler kaydetmek için iş süreçlerini temelden değiştiren ve yeniden tasarlayan değişim mühendisliği işletmelerin rekabetçi gücünü arttırmaktadır.

Değişim mühendisliği sadece süreç ile sınırlı kalmayıp, iş tasarımları, organizasyonel yapı, yönetim sistemleri gibi farklı noktalarda da değişimi hareketlendirir. Kısaca süreç ile ilgili her şeyi bütünlük bir yapıda yeniden yapılandırır.

Değişim mühendisliği de dahil olmak üzere organizasyonel değişime tek bir yaklaşım ile gidilmeyeceğine inanılmaktadır. Birçok işletme, değişim ve yeniden yapılandırma çalışmalarına arasında süreç mühendisliği de dahil olmak üzere birçok araç ve yöntemden oluşan bir portföy kullanmaktadır.

Amaç, kaynakları uygun koşullarda tedarik etmek ve etkin bir biçimde kullanmaktır. Süreç, etkin değilse, kaynak kullanımını da etkin olmayacaktır. Süreç etkin değilse, kapasite de etkin kullanılmayacaktır. Değişim mühendisliği uzun vadeli ve kalıcı çözümler ile süreçlerde etkinliği sağlayan çok önemli bir süreç iyileştirme aracı olarak kullanılmaktadır. Değişim mühendisliği uygulamaları sonrasında süreçte ilerleyen zamanlarda küçük iyileştirmeler yapılmasının önü açılmaktadır. Bu sayede, süreçte küçük iyileştirmelerin daha düşük maliyetli ve daha az zaman alıcı olması sağlanmaktadır ki bu sayede istenen amaçlara da ulaşılması sağlanmış olacaktır.

KAYNAKLAR

- Basu Ron, (2009) *Implementing Six Sigma and Lean: A Practical Guide Tools and Techniques*, Elseiver, UK.
- Chan Peng S. ve Peel David (1998), Causes Impact of Reengineering, *Business Process Management*, v.4, n.1.
- Davenport Thomas H. ve Stoddard Donna B., (1994) Reengineeing: Business Change of Mythic Proportions”, *MIS Quarterly*, June.
- Efil İsmail, (2010) Toplam Kalite Yönetimi, 7. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa.
- Fitzgerald Brian ve Murphy Ciaran, (1996) Business Process Reengineering: Putting Theory Into Practice, *INFOR*, v.34, n.1,
- Gilberto Philip A., (1993) The Road To Business Process Improvement –Can You Get There From Here? *Production And Inventory Management Journal*, Third Quarter,
- Gunasekaran A., Walter W. Chung C. ve Kan K., (2000), Busines Process Reengineering in a British Company: A Case Study, *Logistics Business Management*, v.13, v.5.
- Hammer Micheal, (1990), Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate”, *Harvard Business Review*, July-August.
- Jim Folaran, “The Evolution of Six Sigma”, *Six Sigma Forum Magazine*, V., N. 4, August 2003.
- Meadows M. ve Merali Y. (2003) Process Improvement With Vision: A Financial Service Case Study , *Systemic Practice and Action Research*, Jun.
- Prasad B., “Hybrid (1999), Re-engineering Strategies for Process Improvement, *Business Process Management*, V.5, N.2,
- Smith Larry R., (2005) Back to the Future At Ford, *Quality Progress*, March,
- Zellner Gregor, (2011) A Strructured Evaluation of Business Process Improvement Approaches, *Business Process Management Journal*, v.17, n.2.