VERİMLİLİĞİ ARTIRMAK

Improving Efficiency



Verimliliği artırıp "israfı" ortadan kaldırarak, faaliyetlerinizi geliştirmeye ve maliyetleri düşürmeye yönelik bir cep dolusu ipucu, araç ve teknik

Philip Holman ve Derek Snee

"Bugünün piyasasında perakendecilik her zamankinden daha rekabetçi ve daha dinamik; tüm faaliyet süreçlerinde verimli değilseniz, gelecek yıl bu piyasada kalmanız çok zor.
Verimliliği Artırmak, yöneticiler için kapsamlı, pratik, etkin ve başka hiçbir yerde bulamayacakları bir araç seti sağlıyor."

Mark Tesseyman, Kıdemli Marka Direktörü, Bonmarché (The Peacock Group)

"Daha azıyla daha fazlasını elde etmeye çalışan günümüzün meşgul yöneticileri için, açık şekilde ortaya konulan bir dizi araç, yöntem ve rehber...
Pragmatik ve etkili yaklaşımlara odaklanarak, süreç gelişimi konusunu tüm boyutlarıyla ele alıyor ve paha biçilmez tavsiyelerde bulunuyor."

Stuart Chambers, Operasyon Yönetimi Öğretim Üyesi, Warwick Business School

VERİMLİLİĞİ ARTIRMAK

Improving Efficiency

First published as the Improving Efficiency by Philip Holman and Derek Snee (c) Philip Holman and Derek Snee 2007.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 3
Verimlilik artışına giden yola genel bir bakış ya da aynı kaynağı kullanarak daha fazlasının nasıl elde edileceği



OPERASYONLARINIZI ANLAYIN 7
Kurum genelinde hedeflerin uyumlu hale getirilmesinin önemi ve temel hedefler şablonunun nasıl uygulanacağı



OPERASYONLARINIZI ANLAYIN 23
Girdiler ve çıktılar arasındaki ilişki, süreç zincirinde müşteri ve tedarikçi bağlantılarının nasıl anlaşılacağı, müşteri ve tedarikçi kontrol listesinin rolü



İŞ SÜREÇLERİNİ GELİŞTİRİN 33
Müşterilerin, kurumun ve çalışanların ihtiyaçları nasıl karşılanır; süreçte verimliliği artırmak için bir ön koşul



KAPASİTEYİ ARTIRIN 63
Sürecinizin müşteri talebini karşılamak için yeterli kapasiteye sahip olmasını nasıl sağlayabilirsiniz (tahmin, uzun vadeli planlama, kaynakları ve talebi dengeleme, kapasite ölçümü)?



SÜREKLİ GELİŞİM 83
PUKA (Planla-Uygula-Kontrol Et-Ayarla) ile gelişime yönelik birikimli bir yaklaşım sistemi ve Kaizen



MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN 97
Müşteri anketleri çoğu zaman neden başarısız oluyor, gereken bilgiyi elde etmek için dört araç nasıl uygulanır?



GİRİŞ

DAHA AZIYLA DAHA FAZLASI

İstediğim şey faaliyetlerimizin **daha da** ... olması



Tabii bu arada **daha az** kullanmamız gerekenler de:

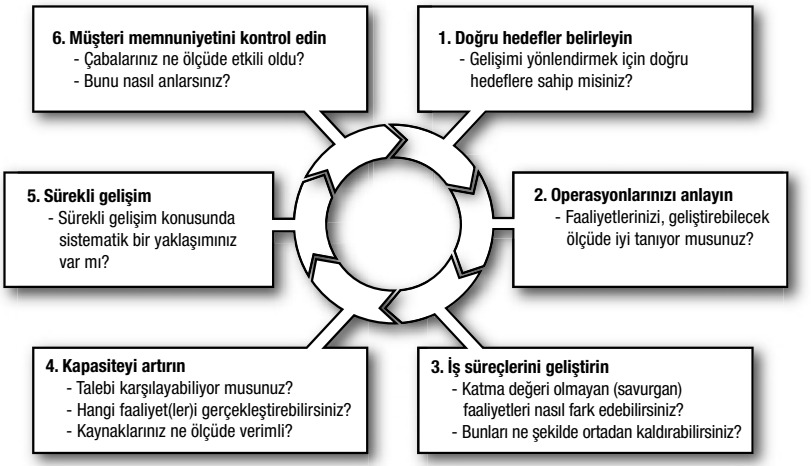
- Para, personel, zaman ve makine

Şunları da **azaltmalıyız**:

- Atık, hurda ve emisyon

Tanıdık geliyor mu? Yıllar geçtikçe yöneticilerden, daha az veya en azından aynı kaynaktan daha fazla sonuç almaları isteniyor. Çoğu zaman, bunun nasıl başarılacağına dair çok az rehberlik ediliyor. Bu kitap, size verimliliği artırmak için bir yöntem sağlıyor (sonraki sayfaya bakınız).

VERİMLİLİĞİ ARTIRMA YÖNTEMİ



VERİMLİLİĞİN ARTIRILMASI



Bu kitap, tüm yöneticilere **daha az** ya da **aynı miktarda kaynakla daha fazlasını** elde etme uğraşında yardımcı olacaktır; bu bizim basit verimlilik tanımımızdır (daha sonra bu konuyu detaylı değerlendireceğiz).

Günümüzün kurumları ve yönetim sorumlulukları çok çeşitli olsa da verimliliği artıracak araçlar ortak bir paydada birleşiyor. Bu nedenle, işiniz ister bir ofis veya perakende satış mağazası yönetimi, isterse de uzay mekiği üretimi olsun, burada operasyonunuza yardımcı olacak araçlar bulacaksınız.

Sağlanan araç ve tekniklerin sürekli ve sistematik şekilde uygulanması, süreç ve kaynaklarınızın hem verimliliğini hem de etkinliğini artıracaktır. Bu yaklaşım ayrıca, kurum içindeki bölüm ve departmanlar arasında daha etkin ilişkiler kurulmasına yardımcı olacaktır.

Müşteri tarafından değer verilen ve **mümkün olan en yüksek standartta** sunulan ürün ve hizmetlerin verimli şekilde üretimi, kaçınılmaz olarak daha fazla rekabet avantajıyla sonuçlanır.



1. Doğru hedefler belirleyin

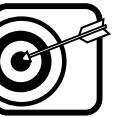
- Gelişimi yönlendirmek için doğru hedeflere sahip misiniz?

2. Operasyonlarınızı anlayın

- Faaliyetlerinizi, geliştirebilecek

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

HEDEFLERİN UYUMLU HALE GETİRİLMESİ HAYATİ ÖNEM TAŞIR



Hedefleriniz doğrultusunda başarı elde etmek, şirket vizyonunun gerçekleştirilmesine nasıl yardımcı olur?



Stratejik kararlar müşteri memnuniyeti sağlama yeteneğinizi nasıl etkiliyor?



Faaliyetleriniz açısından uygun olduğuna karar verdiğiniz hedefler ne olursa olsun, bunlar diğer işlevsel birimler ve kuruluşun stratejik hedefleriyle tutarlı olmalıdır.
Herkesin aynı "hedef dili"ni konuşmasının sağlayacağı faydaları hayal edin; temel hedefler şablonu da tam olarak budur.

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

HEDEFLERİN UYUMLU OLMAMA RİSKİ



Verimliliğin artırılmasına yönelik geleneksel yaklaşımlarda, işlevsel ve operasyonel birimler çoğu zaman birbirinden ayrı olarak ele alınır. Sonuç olarak, her biri kendi hedeflerini ve başarı ölçütlerini belirler; bazı şüphecilerin dediği gibi, kendi gizli gündemleri vardır.

Sonucu tahmin edebilirsiniz; en iyi ihtimalle zayıf bir gelişim olsa da en kötü ihtimal müşteri ilişkileri ve iş sonuçlarına kalıcı bir zarar verilmesidir. Bu konuda uyarı işaretleri şunlardır:

- Departmanlar arası rekabet – "biz ve onlar"; departmanlar "siperlerine" çekilir ve birbirini vurmaya çalışır
- Yön duygusu yoktur - departman sınırları dışında, süreç gelişimi konusunda hesap verebilirlik yoktur
- Önemli iletişim kazaları (örneğin; işlevsel birimlerin farkında olmadığı bir pazarlama kampanyası)



Sınıfında *en tepedeki* kuruluşlar, tüm işlevsel ve operasyonel birimlerin müşteri ihtiyacını karşılamaya yönelik olmasını nasıl sağlıyor? Doğru hedef kümesini belirleyip uygulayarak; temel hedefler şablonu, bu kümeyi belirlemenize yardımcı olabilir.

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

TEMEL HEDEFLER ŞABLONU: KİGEM



Hedefleriniz, operasyonunuzun verimliliğini artırmak için doğru şablonu sağlıyor mu?

Temel Hedefler Şablonu:

Kalite
İvme
Güvenilirlik
Esneklik
Maliyet

Bu hedefler müşteri odaklı olmalıdır, bu nedenle **KİGEM'i müşterilerinizle tartışın!**

- Ne istiyorlar? Anlıyorlar mı?
- Hangi gelişim hedeflerini belirlemelisiniz?

İhtiyacınızı belirlerken ve tedarikçilerle müzakere ederken bunları göz önünde bulundurun. KİGEM, başarılı tedarik zincirleri için de kritik öneme sahiptir.

Doğru KİGEM hedeflerinde başarı, kuruluşunuza; rekabet avantajı, artan bir itibar, sadık müşteriler ve yüksek kâr sağlayabilir. KİGEM hedeflerine daha yakından bakalım.

Hepimiz KİGEM'in dilini konuşalım!

KALİTE NEDİR?



İşleri doğru yapmak!

Verimlilik artışı sağlamak istiyorsanız, kalitenin öznel değil nesnel şekilde değerlendirilmesi gerekir. Kalite tanımınız olarak "hatasız/eksiksiz iş"i düşünün.

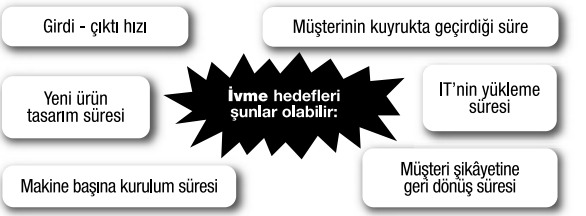


Yüzde 97 kalite ile yetinmeyin, çünkü müşterilerinizin yüzde 3'ü mutlu değil! Motorola, üretilen milyon parça başına 3,4 kusur olan "altı sigma" kalitesini hedefliyor. IBM gibi diğer birinci sınıf kuruluşlar, "beş 9" hedefliyor: ilk seferde yüzde 99,999 kusursuz üretim.

İVME NEDİR?

İşleri hızlı yapmak!

Vakit nakittir, bu yüzden süreçlerimizin hızlı şekilde akmasını istiyoruz. Her süreçte işlerin ne hızda aktığını ölçmemiz gerekiyor.



İvme hedeflerine ulaşmanın faydaları şunlardır: minimum gecikme, müşterilere daha hızlı teslimat, değişime daha hızlı yanıt verme ve devam eden işlerin azalması (ve dolayısıyla işletme sermayesine daha az para bağlanması).

GÜVENİLİRLİK NEDİR?

İşleri zamanında yapmak!

Müşterinizin size güvenip güvenmemesi ve sizin tedarikçinize güvenip güvenmemeniz, nihayetinde zamanında teslimat yapıp yapamayacağınıza bağlı olacaktır. Müşteriler ve tedarikçilerle birlikte çalışarak, geç teslimatların etkisini herkesin anlamasını sağlayın; gereken önlemleri alıp hedeflere ulaşmak için çaba gösterin.



Güvenilirlik hedeflerine ulaşmanın **faydaları** şunlardır: daha az sorun, daha az "yangınla mücadele", daha az "koşuşturma" ve her açıdan daha fazla güven... Böylece daha rahat şekilde plan yapmanız mümkün olur.

ESNEKLİK NEDİR?

Müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamak!

Hiçbir şey aynı kalmaz. Müşteriler daha sofistike hale gelir, fikirlerini değiştirir, yeni rakipler ortaya çıkar, piyasalar daralır. Amaç **proaktif şekilde değişmek** olmalı; değişime başkaları tarafından zorlanana kadar beklemek değil.



Esneklik hedeflerine ulaşmanın **faydaları** şunlardır: müşteri ihtiyaçlarındaki değişikliklere duyarlı olmak, pazar fırsatlarından hızlı şekilde yararlanmak, olumsuz çalışma koşullarında bile güvenilir ve hızlı olmak.

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

MALİYET NEDİR?



İş yapmanın masrafı!

Kâr = Gelir eksi Maliyet. Faaliyetler (ve dolayısıyla süreçler) maliyet oluşturur; bu nedenle, katma değeri olmayan faaliyetler ortadan kaldırılınca, maliyet de düşer.

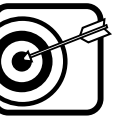


Maliyet hedeflerine büyük ölçüde KİGEM ile ilgili faaliyetlerle ulaşılır.

Faydaları şunlardır: fiyatı düşürme/kâr marjını iyileştirme, pazarlık gücünü artırma, kaynaklara ve süreçlere yeniden yatırım yapma, paydaşları ödüllendirme (örneğin; çalışan ikramiye ödemeleri, hissedarlara temettü artışı vb).

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

HEDEFLER DEĞİŞİR



KİGEM bileşimi her operasyon açısından farklıdır.
Bu açıdan dikkate alınması gerekenler:

- **Müşteri ve ürün türü:** Kurumsal mı yoksa kişisel mi, toptan mı perakende mi, birinci sınıf mı ekonomi mi? Müşteri segmentinizi, her ürün için müşteri ihtiyacını ve müşteri kârlılığını anlayın.
- **İş hacmi ve çeşitliliği:** Ekibiniz ne kadar iş yapmalı? Yüz binlerce mi yoksa onlarca mı? Ne tür işler yürütmelisiniz? Ürün yelpazesindeki tüm ürünler mi yoksa sadece bir ürün mü?
- **Rekabetçi konum:** Kuruluşunuz pazar lideri mi yoksa takipçi mi? Rakipleriniz müşterileri nasıl çekiyor? Nasıl avantaj elde edebilirsiniz?

Bunları önümüzdeki dört sayfada inceleyeceğiz.

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

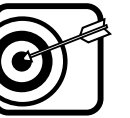
İHTİYAÇLAR FARKLILIK GÖSTERİR



Aynı KİGEM karışımı, her müşteri veya ürün/hizmet için etkin çalışmaz. Benzer bir hizmette ihtiyaçlar açısından aşağıdaki karşılaştırmayı düşünün: araç lastik değişimi.

Amaç	Yarış pilotunun ihtiyaçları	Aile aracı sürücüsünün ihtiyaçları
Kalite	Pit ekibinin yüksek performansı; ultra yüksek performanslı lastikler.	Markalı, doğru fiyatta, yüksek menzilli lastik; değişimi için düşük işçilik ücreti. İyi hizmet anlayışına sahip güvenilir servisler.
İvme	Lastik değiştirmek için minimum süre (saniyelerle ölçülür); değişim hızı rekabet avantajı sağlayabilir.	Kısa bekleme süresi (30 dakikaya kadar). Uzman şirketler öne çıkar. Örneğin Kwik-Fit. Hız, rekabet avantajı sağlar.
Güvenilirlik	Pit ekibi anında ulaşılabilir. Tutarlı şekilde, öngörülen zamanda işi tamamlar.	Güvenilir hizmet; hizmetin söz verilen zamanda tamamlanması.
Esneklik	Hava değişikliklerine uyum sağlamak için "ıslak" ve "kuru" lastik tipleri.	Aralarından seçim yapabileceğiniz bir dizi lastik ve fiyat.
Maliyet	Önemsiz.	Lastik kalitesi ve hizmet sunumu açısından makul bir fiyat olmalıdır.

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN



İŞ HACMİ VE ÇEŞİTLİLİĞİ

YÜKSEK HACİMLİ OPERASYONLAR

İş çeşitliliğinin düşük olduğu YÜKSEK hacimli operasyonlar (üretim hatları, arka ofis işleme merkezleri vb.) genellikle hedeflerini süreçlerine göre tanımlar.

Örnek: Büyük fırınlar, yüksek hacimde üretim yapar ve çok az ürün çeşitliliğine sahiptir; belli ürün gruplarında uzmanlaşırlar, örneğin kek.

- **Kalite** - muhtemelen müşterinizin belli bir ürün standardı var; bunu karşılıyor musunuz? Yüksek hacimli işlemlerde hatalar büyük aksamalara neden olabilir. Hata oranınız nedir? Hatalar operasyonunuzu nasıl etkiliyor?
- **İvme** - bir ürün grubunun ne hızda yapıldığını ölçer. İşinizde bir birim veya bir partinin üretilmesi ne kadar sürüyor?
- **Güvenilirlik** - standardizasyon gerektirir. Sürecin hiçbir aşamasında gecikme olmaması için, her şey her zaman yerli yerinde mi?
- **Esneklik** - yüksek hacimli süreçler genellikle müşteri talebindeki değişikliklere karşı esnek değildir. Ayrıca, tesislere yapılan yüksek yatırımı değerli kılmak için "kritik bir iş hacmi" gerektirir. Yeterince esnek misiniz? Başka neler yapabilirsiniz?
- **Maliyet** -büyük müşteriler düşük maliyet talep eder; bu nedenle birim maliyetini mümkün olduğunca düşük tutun, ancak kaliteden ödün vermeyin!

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN



İŞ HACMİ VE ÇEŞİTLİLİĞİ

DÜŞÜK HACİMLİ OPERASYONLAR

İş çeşitliliğinin yüksek olduğu DÜŞÜK hacimli operasyonlar (atölyeler, proje ekipleri, ustalar, uzmanlar) hedeflerini müşteri ihtiyaçlarına göre tanımlar.

Örnek: Bir eczacı nispeten düşük hacimle çalışır, ancak çok çeşitli ilaçla ilgilenmek zorundadır.

- **Kalite** - müşterinin değer verdiği her şeydir. Marka imajı, fiyat, özel üretim veya hizmet olabilir; tamamen müşterinin algısı ile ilgilidir. Belli konularda temel yetkinlikler geliştirilmiş olması da önemlidir. Bunlara sahip misiniz? Bu yetkinlikleri nasıl elde edebilir/geliştirebilirsiniz?
- **İvme** genellikle müzakereye tabidir; talep edilen fiyat veya ürüne bağlı olabilir. Verimli iş
- planlaması ve iş akışı, gecikmeleri minimumda tutmak açısından önem taşır. Bir çalışma programınız var mı? Süreçleriniz ne ölçüde etkin?
- **Güvenilirlik** - vaat edilen teslimat süresi karşılanmazsa, kuyruklar oluşabilir ve öfkeli müşteriler alternatif tedarikçiler arayabilir.
- **Esneklik**- her müşteri farklıdır. Değişikliklere ne hızda adapte olabiliyorsunuz?
- **Maliyet** - ürününüz/ hizmetiniz ne ölçüde benzersiz? Ekstra bir prim talep edebilir misiniz? Her faaliyet açısından, kârlılığı en üst düzeye çıkarmak için, maliyetleri her zaman asgari seviyede tutun.

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

REKABETÇİ KONUM



Pazar Lideri? Yenilikçi? Orijinal? (örneğin, Sony)

- Hıza odaklanın – oyunda bir adım önde olmak için son derece verimli olmalısınız
- Esnek olun – sürekli yeni ürün ve süreçler hakkında düşünün
- Kalite sunun – yeni şeyler denemenin riskini alın
- Güvenilir olun – müşterilerinizi her zaman memnun edip imajınızı güçlendirin
- Maliyetleri kontrol edin – fiyatınız makul olsun; kâr elde etmeyi de unutmayın!

VEYA

Pazar takipçisi? Risk almaktan uzak? (örneğin, Samsung)

- Maliyete odaklanın - belirleyici unsur fiyatınız olduğu için, operasyonlar çok önemlidir
- Güvenilir olun - maliyetleri düşük tutmak için standartları korumalısınız
- Hızınızı koruyun - pazar liderinin hamlelerine hızlı tepki verin
- Kalite sunun - ucuzluk, kalitesiz işçilik için bahane değildir
- Fazla esnek olmaktan kaçının - temel güçlü yönlerinize odaklanın

Zamanla, yenilikçi firmalar eski hızlarını kaybeder, takipçiler lider olur; bu değişim, hedefleri açısından ne tür sonuçlar yaratır?

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

AKILLI HEDEFLER BAŞARIYI GETİRİR



Son kontrol: Daha fazla değil daha akıllı çalışarak, verimlilik artışı elde etme imkânlarını değerlendirebilmek için hedeflerinizin SMART olduğundan emin olun.

Spesifik - açıkça tanımlanmış ve neyin önemli olduğuna odaklı

Miktarı ölçülebilir - niceliksel (örneğin, gereken iyileştirme miktarı)

Anlaşı sağlanmış - anlaşma varsa kabul görür ve başarı şansı artar

Realist - gerçekçi olun; ulaşılabilir ancak zorlu hedefler belirleyin

Takvime bağlı - hedefte ulaşılması gereken kilometre taşları ve son teslim tarihlerini belirleyin

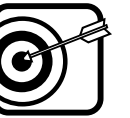
Net hedefler olmasaydı, şunları nasıl yapardınız:

- Ne yapılması gerektiğini nasıl anlarsınız?
- Ne kadar iyileştirme gerektiğini nasıl anlarsınız?
- Kolektif ve motive şekilde nasıl çaba gösterirsiniz?
- Sonuçlara ne zaman ihtiyaç duyulduğunu nasıl anlarsınız?

SMART örneği: İki yıl içinde karbon emisyon oranını yüzde 25 oranında azaltacağız.

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

RİSK: ÖLÇTÜĞÜNÜZ ŞEYİ ELDE EDERSİNİZ



Uyarı: SMART hedeflerin tüm amacı, insanların veya süreçlerin daha iyiye doğru değişmesini sağlamaktır. Bu hedefler, doğru geliştirilip tutarlı şekilde uygulandığında, değişim konusunda her zaman başarılı olur. Bu açıdan kendinize sormanız gerekenler:

- "Tüm hedeflerimizi karşılar veya aşarsak, sonuçta karşımıza ne çıkacak?"
- "Müşteri daha çok etkilenecek mi?"
- "Daha verimli olacak mıyız?"
- "Daha kârlı olacak mıyız?"

Cevabınız "evet" değilse, üretken olmayan hedeflere ulaşmak için neden boş yere zaman ve çaba harcıyorsunuz?

- Gelişimi yönlendirmek için doğru hedeflere sahip misiniz?



2. Operasyonlarınızı anlayın

- Faaliyetlerinizi, geliştirebilecek ölçüde iyi tanıyor musunuz?

3. İş süreçlerini geliştirin

- Katma değeri olmayan (savurgan) faaliyetleri nasıl fark edebilirsiniz?

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

OPERASYON MODELİ



Operasyon Modeli, operasyonlarınızı anlamak için bir yapı taşıdır.

Girdi → **Süreç** → **Çıktı**

Girdiler bir sürece yönlenir

- İnsanlar (müşteriler ve çalışanlar)
- Malzemeler (hammaddeler, bileşenler, uygulamalar vb.)
- Bilgi (hedefler, standartlar, bilgisayar verileri, telefon görüşmeleri vb.)
- Tesisler (binalar, bilgisayarlar, makineler vb.)

Süreçten çıktı elde edilir

- Ürünler veya hizmetler (hem iyi hem de kötü – "kötü"den kaçınmamız gerekiyor)
- Atık (geri dönüştürülemeyen/geri kazanılamayan hatalar - bunları önlememiz gerekiyor)
- Hurda (bir bedel karşılığında düzeltilebilecek hatalar - bunları azaltmamız gerekiyor)

Süreç, çeşitli faaliyetler neticesinde, girdileri çıktılara "dönüştürür".
Bu dönüşüm neden önemlidir? Çünkü neticesinde kâr elde edilmesi bekleniyorsa, tüm bu dönüşümler bir **değer katmalıdır**.
Sizin süreçleriniz nasıl bir değer katıyor (*bkz*. sayfa 45)?

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN



GİRDİLERİ DÖNÜŞTÜRME

Süreçler, girdileri dört temel şekilde dönüştürür:

1. **Değişiklik** - girdiler birleştirilebilir ya da değiştirilebilir.
- Otomobil montaj hatları, otomobil üretmek için bileşenleri bir araya getirir
- Çelik fabrikaları, çelik yapmak için hammaddeleri birleştirir

Birçok üretim süreci, öncelikle değişikliğe odaklanır.

2. **İnceleme** - bir standarda ulaşıldığından emin olmak veya belli kriterlerin karşılanıp karşılanmadığını anlamak üzere, girdiler kontrol edilebilir.
- Konut kredisi verenler, başvuruları inceler ve onaylar
- İş sağlığı görevlileri, çalışan sağlığına yönelik tehlikeleri belirlemek üzere işyerlerini kontrol eder

Birçok hizmet sektörü, denetim becerilerine odaklanır.

3. **Nakliye** - girdilerin genellikle şu anda bulunduğu yerden, ihtiyaç duyulan yere taşınması gerekir.
- Airbus, kanatları Galler'deki bir fabrikasından, Fransa'daki uçak montaj fabrikasına taşıyor
- Kurye hizmetleri, Amazon müşterilerine ulaştırmak üzere Amazon'dan paketler topluyor

4. **Depolama** - girdilere genellikle anında ihtiyaç duyulmadığı için depolanmaları gerekir.
- Kahve kavurma makineleri, kavurmadan önce kahve çekirdeklerini saklar
- Perakendeciler, ürünlerini bölgesel büyük dağıtım merkezlerinde depolar

Kârlı olması için tüm dönüşümler **değer katmalıdır**!

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

ÖRNEK: KREDİ KARTI BAŞVURUSU



Kredi kartı başvurusunu ele alalım:

Girdi	**Süreç**	**Çıktı**
Müşteri başvuruda bulunur.	Süreç başlar: Başvuru alınır, **incelenir***, belli kriterler açısından değerlendirilir ve kabul edilirse ...	Kredi kartı verilir veya uygun bulunmazsa başvuru reddedilir.



*Bu örnekte önemli olan inceleme becerisidir. Neden? İpucu: Kredi riski yüksek bir kişiye, yüksek kredi limiti verilseydi, kim ve nasıl kaybederdi?

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

SÜREÇ ZİNCİRLERİ



Süreç genellikle, her biri muhtemelen farklı çalışan, departman, belki de farklı bina veya ülkede yürütülen operasyonlar zincirinden oluşur!



Her işlemin çıktısı (Ç), bir sonrakine girdi (G) oluşturur.

Görünüşte basit olan kredi kartı örneğimizde, sekiz işlem söz konusu olabilir:

(1) Posta odası başvuruyu alarak aşağıdaki birime gönderir

(2) Veri giriş ekibi bilgisayar sistemi üzerinden aşağıdaki birime bağlanır

(3) Dış kredi kuruluşunun verileri incelenmek üzere aşağıdaki birime gönderilir

(4) Kredi kontrol ekibi kabul ya da ret kararı verir. Başvurusu onaylanan kişinin detayları otomatik olarak aşağıdaki birime gönderilir:

(5) Kart üretim sistemi, hazırlamış olduğu baskıyı aşağıdaki birime gönderir

(6) Zarfların basılıp kartlarla eşleştirilerek gruplandırıldığı **baskı odası**, bunları aşağıdaki birime iletir

(7) Pulları yapıştırıp sevkiyatı yapan **posta odası**, başvurunun bir örneğini arşiv birimine gönderir

(8) Bir sorgu/şikâyet durumunda, **müşteri hizmetleri** de dosyayı **arşiv biriminden** talep eder.

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

MÜŞTERİ-TEDARİKÇİ ZİNCİRLERİ



Kendi süreç **zincirinizi** hazırlamak, operasyonda hem iç hem de dış **tedarikçinin (T)** ve **müşterilerin (M)** belirlenmesini sağlar.



Operasyon, ona girdi sağlayan operasyonlar için müşteri, çıktılarını kullanan operasyonlar içinse tedarikçidir.

İsraftan, aşırı maliyetten, hatalı üretimden, kurum içi çatışmalardan ve katma değeri olmayan diğer faaliyetlerden kaçınmak istiyorsak, iç zincirdeki arayüzleri daha iyi yönetmemiz gerekir.

Bazı basit soruları göz önünde bulundurmak, bu sorunlardan kaçınmanıza ve daha iyi iç ve dış ilişkiler kurmanıza yardımcı olabilir. Sonraki iki sayfada yer alan müşteri ve tedarikçi kontrol listelerine bakın.

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

MÜŞTERİ KONTROL LİSTESİ



Hewlett-Packard'ın Queensferry, İngiltere'deki fabrikası, H-P'nin dünya çapındaki operasyonlarında uygulanan şu basit ama son derece etkili kontrol listesini geliştirdi.

1. Müşterilerimiz kimler?
2. Neye ihtiyaçları var?
3. Ürünüm veya hizmetim nedir?
4. Müşterilerimin beklenti ve kriterleri neler?
5. Ürün veya hizmetim beklentilerini karşılıyor mu?
6. Ürünümü veya hizmetimi sağlama sürecim nasıl?
7. Süreci iyileştirmek için neler yapılması gerekiyor ?

Hewlett-Packard'ın izniyle yayımlanmıştır.

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN

TEDARİKÇİ KONTROL LİSTESİ



Süreçlerimiz açısından, ihtiyaçlarımızı aldığımızdan emin olmak için, tedarikçi kontrol listesi de faydalı bir araç olabilir.

1. Tedarikçilerimiz kimler?
2. Tedarikçilerimizden nelere ihtiyacımız var?
3. Bize hangi kaynakları sağlıyorlar?
4. Beklenti ve kriterlerimiz neler?
5. Bize sağlanan kaynaklar beklentilerimizi karşılıyor mu?
6. Kaynakların edinilme süreci nasıl?
7. Süreci iyileştirmek için neler yapılması gerekiyor?
8. Tedarikçilerimizin süreçlerini anlıyor muyuz?
9. Süreçlerini iyileştirmelerine yardımcı olmak için ne yapabiliriz?

OPERASYONLARINIZI ANLAYIN



MÜŞTERİLERİ VE TEDARİKÇİLERİ MUTLU EDİN

Müşterileriniz ve tedarikçileriniz sizden memnun kalmazsa ya da siz kendilerinden memnun kalmazsanız, öylece bırakıp çekip gidemezsiniz. Operasyonel sorunları çözmek için birlikte çalışmalısınız.

Müşteri ve tedarikçi kontrol listelerini kullanmak, aşağıdakileri tanımlamanıza veya iyileştirmenize yardımcı olabilir:

- **Hizmet Düzeyi Anlaşmaları:** Birbirinizden neye ihtiyacınız olduğu konusunda anlaşabiliyor musunuz veya bunu ölçebiliyor musunuz?
- **Ortak Performans Ölçütleri:** Aynı yönde gittiğinizden emin olmak için (bu şekilde birinizin başarısı diğerine zarar vermez) hangi ölçütleri kullanıyorsunuz?
- **İletişim:** Açık ve dürüst olun, hedefiniz "KAZAN KAZAN" olsun; çoğu zaman, yapmanız gereken tek şey KONUŞMAK!

Artan küreselleşme ve rekabet, müşterilerinizin (hem iç hem dış) tedarikçi değiştirmesinin her zamankinden daha kolay olduğu anlamına geliyor. Hedeflerin uyumlu hale getirilmesi (bkz. sayfa 8) ve operasyonlar, pazarlama, finans ve İK bölümleri arasındaki yakın işbirliği, müşteriyi memnun etmek açısından hayati önem taşır.



ÖRNEK: UZUN MESAFELİ HAVA MUHAREBESİ

Daha kısa sürede, daha büyük, daha çok yakıt tasarrufu elde edilen uzun mesafeli uçak üretme yarışı, ilk iki bölümde anlatılan konular açısından güzel bir örnek teşkil ediyor. Büyük oyuncular (Airbus Industries ve Boeing) müşterilerinin (havayolları) daha düşük maliyetle daha fazla yolcu taşıma ihtiyacının farkında. "Tek bir bedenin herkese uymadığını" fark eden her iki şirket de esnek tasarım ve üretim modeli kullanıyor; müşterilerin uçak düzenini kendi ihtiyacını karşılayacak şekilde yapılandırmasına imkân veriyorlar.

Tüm bileşenlerin, geleneksel "şirket içi" üretim sürecinde, oldukça karmaşık, yavaş ve maliyetli olduğunu anlamış oldukları için; coğrafi olarak farklı bölgelerde yer alan harici tedarikçilerle çalışacak şekilde, tedarik zincirlerini yeniden tasarladılar. Nihai halini alan bileşenler, sıkı kalite kontrollerinden sonra, büyük uçak montaj merkezlerine taşınıyor. Bu da Airbus ve Boeing'in, ürünü müşterinin istediği zamanda teslim etmesine yardımcı oluyor. Bu iki şirket açısından en büyük zorluk, bu süreçte çok yakın bir koordinasyon ve kontrol sağlayabilmek. Bu yapılmazsa; gecikmeler, hatalı üretim sonucu tekrar üretim, ilave maliyetler ve müşteriler tarafından uygulanan ciddi mali yaptırım riskiyle karşı karşıya kalırlar.

Bu aşamadan sonra, süreç verimliliğinin iyileştirilebilmesi ve ilgili risklerin yönetilebilmesi için yollar aramaya başlıyoruz.

- Faaliyetlerinizi, geliştirebilecek ölçüde iyi tanıyor musunuz?



3. İş süreçlerini geliştirin

- Katma değeri olmayan (savurgan) faaliyetleri nasıl fark edebilirsiniz?
- Bunları ne şekilde ortadan kaldırabilirsiniz?

İŞ SÜREÇLERİNİ GELİŞTİRİN

SÜREÇ GELİŞİMİ AÇISINDAN ÜÇ MÜŞTERİ



Süreçlerinizde verimliliği artırmak, bu süreçte yer alan üç müşterinin ihtiyacını karşılamak anlamına gelir; genellikle değişim için baskı yapacak, ancak ihtiyacını karşılamıyorsa karşı çıkacak olan da yine kendileridir.

Üç süreç müşterisinin ihtiyaçları:



1 Müşteri ihtiyaçları = KİGEM (*bkz*. sayfa 10)



2 Kurum ihtiyaçları = KİGEM ve kontrollü, değer katan süreçler aracılığıyla yönetilen riskler



3 Çalışan ihtiyaçları = daha az çaba, motive edici işler, güvenlik ve konfor

Bu bölümde, Kurum ve Çalışan ihtiyaçlarına odaklanacağız ve iş süreçlerinizi iyileştirmek için çalışanlarınızla birlikte hızlı şekilde kullanabileceğiniz son derece güçlü bir aracı (Operasyon Akış Şeması) tanıtacağız.



MÜŞTERİ İHTİYAÇLARI

ÜRÜNÜN FAYDALARI



Müşteriler, ürün veya hizmetinizin kendilerine sağlayabileceği faydayı satın alır.

Bu çok önemlidir. Örneğin, bir Toyota aracı, yüksek KALİTELİ, GÜVENİLİR bayiler, ekonomik kullanım MALİYETİ vb. avantajlar sağlayabilir. Bu avantajlar, sadık Toyota müşterileri için çok değerli olduğundan Toyota da üretim ve perakende süreçlerini tasarlarken bu konuları detaylı şekilde ele alır.

Müşterilerinizin ürününüzden ne tür bir fayda beklediğini çok net şekilde biliyor olmalısınız. **Gerçekte** ne istediklerini öğrendikten sonra (ve bu genellikle istediklerini **düşündüğünüzden** son derece farklıdır), işinizi yürütmek üzere "standart hale getirilmiş", "yüksek katma değer yaratan" bir yöntem üzerinde çalışabilirsiniz. Bunu, daha sonra ele alacağız.

> *Sistemler (süreçler), kurumun bürokratik ihtiyaçlarından ziyade, müşterinin ihtiyacını karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır.*
>
> Müşteri Hizmetleri, Lead Body, İngiltere

İŞ SÜREÇLERİNİ GELİŞTİRİN

KURUM İHTİYAÇLARI

Kurumun ihtiyaçlarının kapsamlı şekilde değerlendirilmesi, neyin iyileştirilmesi gerektiğine karar vermenizi sağlar, ayrıca kurum içinde iyileştirme konusunda fikirlerinizin kabul edilme olasılığını da artırır. İhtiyaçlar genellikle şu konularda ortaya çıkar:

- Planlama ve kontrol
- Etkili kontrol
- Ekip çalışması yoluyla kontrol
- Görünür ölçümler
- Hata ölçümleri
- Risk yönetimi
- Katma değerli faaliyetler
- Katma değeri olmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması
- Kontrol süreçlerinin değiştirilmesi
- Standartlar
- İç süreçler



Şimdi bunların her birine sırayla bakacağız.

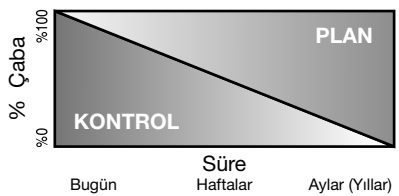
KURUM İHTİYAÇLARI

PLANLAMA ve KONTROL

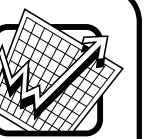
Planlama, gelecek zaman dilimlerine (örneğin, gelecek çeyrek, gelecek yıl, vb.) yönelik faaliyetler açısından bir yol belirler. Operasyonel planlar, günlük operasyon kontrollerine daha az dahil olan, gelecekteki müşteri talebi hacmini ve niteliğini karşılamak için operasyonların nasıl değişmesi gerektiğiyle daha fazla ilgilenen, orta ve üst yönetim tarafından belirlenir.

Kontrol daha çok kısa vadeli zaman dilimleriyle ilgilidir (örneğin, bugün öğleden sonra, yarın, gelecek hafta). İlk kademe yönetici ve şeflerin işlerinin çoğunu, kontrol süreçlerinin işletilmesi oluşturur.

Verimli süreçler, uygun ve etkili kontrol gerektirir. Bunun için de etkili planlar yapılmış olması gerekir. Planın başarısız olması, etkisiz kontroller ve verimsiz süreçler, dolayısıyla müşteri ihtiyaçlarını karşılayamama riskini yaratır.







KURUM İHTİYAÇLARI

ETKİN KONTROLLER

Etkin kontroller, temel hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olur. Üç unsurdan oluşur: Ölçüm, Değerlendirme ve Eylem.

Evinizde bir termostatın nasıl çalıştığını düşünün...

- **Ölçüm** - oda sıcaklığı ölçülür ve ulaşılması gereken hedef sıcaklıkla (termostat ayarı) karşılaştırılır.
- **Değerlendirme** - gerçek ve istenen sıcaklık arasındaki fark hesaplanır. İki karar seçeneği göz önünde bulundurulur: Sıcaklığı değiştirmek için *eyleme geçmek* (ısıyı yukarı veya aşağı çevirmek) veya *hiçbir şey yapmamak*. "Sıcaklık hedefe 5 derece yakınsa, hiçbir şey yapma" gibi bir karar da alınmış olabilir. Değerlendirmenin sonucunda ortaya çıkan şey de bir karardır.
- **Eylem** - kararın uygulanmasıdır. Not: Hiçbir şey yapmamak, ancak hedefe ulaşılıyorsa kabul edilebilir.

Yaptığınız kontroller neticesinde

- Süreç doğru çalışıyor mu?
- Süreç zamanında çalışıyor mu?
- Süreç ekonomik çalışıyor mu?
- Süreç hızlı çalışıyor mu?
- Süreç, müşteriler fikir değiştirince de çalışıyor mu?



KURUM İHTİYAÇLARI

EKİP ÇALIŞMASI İLE KONTROL

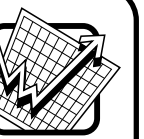
Çıktılarınız müşterinin ihtiyacını karşılıyor mu? Değilse, girdilerin kontrolünü iyileştirmeniz gerekiyor mu? Ya da süreç kontrolü? Ya da her ikisi?

Muhtemelen operasyonlarınızı etkileyen her şey üzerinde tam bir kontrolünüz olmayacaktır; bu nedenle, yardım isteyin ve yardım teklif edin. Kontrol, bir ekip işidir. Toyota ve Wal-Mart gibi önde gelen şirketleri örnek alın:

- **Tedarikçileri ziyaret edin** - süreçlerini "gözden geçirin". İhtiyaçlarınızı karşılamak için doğru kontrollere sahipler mi? Neler önerebilirsiniz? Onları değişime nasıl yönlendirebilirsiniz?
- **Tedarikçileri sizi ziyaret etmeye davet edin** – Onlara ürünlerini/hizmetlerini nasıl kullandığınızı gösterin. Kontrollerinizi/süreçlerinizi geliştirmek için önerileri olabilir veya size nasıl daha iyi bir ürün/hizmet sunabilecekleri konusunda fikir oluşturabilirler.
- **Müşterileri sizi ziyaret etmeye davet edin** - ürünlerini/hizmetlerini nasıl ürettiğinizi gösterin. Bu süreçte size fikir vermelerini isteyin.
- **Müşterileri ziyaret edin** - ürününüz/hizmetiniz nasıl kullanılıyor? Birbirinize yardımcı olabilir misiniz?

İpucu *Sürece her zaman personelinizi de dahil edin. Düzenli tedarikçi/müşteri ziyaretleri yapın. Ekibinizden mümkün olduğunca çok kişiyi yanınıza alın; bunu çalışan gelişiminin ve ekip kültürünün bir parçası haline getirin.*





KURUM İHTİYAÇLARI

GÖRÜNÜR ÖLÇÜM

Ölçümler göstergelerdir. Açıkça görülebilen ölçümler, ilerlemeyi ve yapılan işin hızını göstermeye yardımcı olur (örneğin, bir benzin pompasındaki ekran).

Çalışma grafiği basit bir çizgi grafiğidir ve kaydedilen ilerlemeyi göstermek için belki de en güçlü yöntemdir. Çalışma grafiği çizmek için, grafik kâğıdı veya bir bilgisayar programı kullanın. Sol dikey eksen (y), belli bir hedef açısından performansınızı (örneğin, standarda uymayan ürün sayısı), alt yatay eksen de (x) zaman dilimlerini göstermek için kullanılabilir (örneğin, saat/gün/hafta, vb.).

Performans, herhangi bir temel hedef esas alınarak gösterilebilir. En sık kullanılan grafikler, düşük *Kalite* (örneğin, hatalar), *İvme* (örneğin, ilave işlem süresi), *Güvenilirlik* (örneğin, gecikme sayısı) ve *Maliyet* (örneğin, fazla harcama) düzeyini gösterir.

İpucu *Duvara asılmış çalışma grafikleri; süreçte nerede sorun yaşandığını göstermek açısından oldukça yararlı bir yöntemdir.*



KURUM İHTİYAÇLARI

HATA ÖLÇÜMLERİ

Çalışma grafiklerinin başarı (hatasız ürün yüzdesi) veya başarısızlık oranını (hataların/kusurlu ürünlerin/gecikmelerin yüzdesi vb.) göstermesi gerektiğini düşünüyor musunuz?

Birçok yönetici, başarısızlığı ölçmenin gereksiz olduğunu düşünür. Ne var ki, birinci sınıf kuruluşların birçoğu bunu yapar! Bunun nedeni, yüzde 95+ başarı oranından duyulan memnuniyetin çoğu zaman rehavete yol açması ve şikâyetlerin şirketleri ileri değil geri götürmesidir.

Hataların, ölçümün odak noktası haline getirilmesi, bunların önüne geçilerek, operasyonlarda performansı geliştirmek için çaba gösterilmesini sağlar. Bunun için de hataların başkalarını suçlama aracı olarak değil, **öğrenme ve ilerleme fırsatı olarak görüldüğü** pozitif bir gelişim kültürü gerekir. Daha az başarısızlık = daha fazla başarı.

İpucu

Ekibinizle başarısızlık oranlarını tartışırken, insanlara değil sürece odaklanın. Bu yaklaşım gerginliği önler ve daha açık tartışmayı teşvik eder. ***Kimse işe kötü bir iş çıkarmak için gitmez; ancak, kötü süreçler insanların iyi iş yapmasına engel olur!***

İŞ SÜREÇLERİNİ GELİŞTİRİN

KURUM İHTİYAÇLARI

RİSK YÖNETİMİ

- **Risk**, KİGEM hedeflerinize ulaşmanızı engelleyebilir.
- **Risk yönetimi**, *risk değerlendirmesi ve acil durum planlamasını* içerir.
- **Risk değerlendirmesi**, risklerin hem olasılık hem de etki açısından değerlendirilmesidir. Riskin ne ölçüde olası olduğunu ve gerçekleşirse şirkete maliyetinin ne olacağının anlaşılması, riskleri önceliklendirmemize imkân verir. Aynı zamanda süreçte daha az mı yoksa daha fazla mı kontrole ihtiyacımız olduğuna karar vermemize yardımcı olur.

Risk (Etki-Olasılık) Matrisi



Dokuzuncu hücredeki riskler, en yüksek önceliğe sahip ve eylem gerektiren risklerdir. Birinci hücredeki riskler en düşük önceliğe sahiptir.





KURUM İHTİYAÇLARI

RİSK YÖNETİMİ

Bu yılki hedeflerinizde, hangi riskler etki-olasılık matrisinde yüksek puan alıyor? Acil durum planınız nedir?

Acil durum planlaması, riskin ortaya çıktığında yapılması gerekenleri planlamaktır (Örneğin, yangın durumunda çalışanlarınızı tahliye edip yedek tesislere geçmeyi planlamak).

11 Eylül 2001'de yaşanan trajik olaylar ve sonrasında yaşananlar, başta terör tehdidi olmak üzere birçok konunun dikkate alınmasını gerektirir. Örneğin, sistemler arası bağımlılık her zamankinden daha fazla: Sistemlerimiz dünyadan yalıtılmış değil; bu nedenle tedarikçilerimiz ve müşterilerimiz açısından sistem arıza etkilerini de göz önünde bulundurmalıyız.

Egzersiz

Şiddetli hava koşullarının operasyonlarınız üzerindeki etkisi neler? Risk türleri açısından beyin fırtınası yapın (örneğin, su basmış bir depo, telefon sisteminde arıza, klima/ısıtma sistemi arızası). Ardından bir etki-olasılık matrisi hazırlayarak en önemli olaylar için acil durum planı yapmaya başlayın.



KURUM İHTİYAÇLARI

HASSAS DENGEDEKİ KONTROLLER

Risk tespit edildiği zaman yaygın tepki, sürece yeni kontroller eklemektir. Ancak bu kontrol, yanlış yerde ve yanlış zamanda yapılırsa, süreci **yavaşlatabilir**, teslimatı **geciktirebilir**, çalışanlarınızın **motivasyonunu düşürebilir**, **esnekliği azaltabilir**, **maliyetleri artırabilir** ve neticede müşterilere verilen hizmeti olumsuz etkiler.

Kontrolün etkisi hakkında kapsamlı şekilde düşünerek, yeni bir kontrol eklemeden önce şu soruları sorun:

- Gerçek risk nedir? (*bkz.* etki-olasılık matrisi.)
- Müşteriye KİGEM verme yeteneğimiz açısından, bu kontrolün etkisi ne olacak?

Bunu yapmak, rakiplerinizin ürün ve hizmetleri daha basit ve daha ucuza sunarak müşterilerinizi elinizden almalarına fırsat veriyor olabilir.

Not *Kontrollerinizi gözden geçirin. Koşullarda bir değişiklik varsa (örneğin, değişen müşteri ihtiyaçları, değişen mevzuat) bir kontrol eski, verimsiz veya yetersiz kalmış olabilir.*

İŞ SÜREÇLERİNİ GELİŞTİRİN

KURUM İHTİYAÇLARI

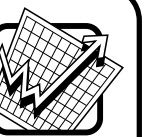
KATMA DEĞER YARATAN FAALİYET

İşlerin verimli şekilde yürütülmesi, süreçteki her faaliyette (aşamada) değer yaratılması anlamına gelir.

Faaliyetleriniz değer katıyor mu? Faaliyet ya "değer katan" ya da "ek değer katmayan" (EDK) bir faaliyettir. EDK faaliyetler israfa yol açar ve ortadan kaldırılmalıdır; müşteriler EDK için ödeme yapmaz! Bir faaliyetin değer katıp katmadığını test etmek için iki temel kriter ele alınabilir:

1. **Müşteri bu faaliyete değer veriyor mu?** Müşteri yaptığınız şeyin önemli olduğunu düşünüyorsa buna ödeme yapmaya da hazırdır. Bu nedenle, bu değer katan bir faaliyettir.
2. **Faaliyet ilk seferde doğru yapılıyor mu?** Bir hata belli bir faaliyetten kaynaklanıyorsa, faaliyet değer katmıyor demektir; hataları düzeltmek de masraflı bir iştir! Bu nedenle, *ilk seferde doğru yapmak* için çaba göstermelisiniz. Bu tür bir çaba israfı azaltır ve daha fazla değer yaratır.





KURUM İHTİYAÇLARI

DEĞER KATMAYAN (EDK) FAALİYETLERİN ORTADAN KALDIRILMASI

Operasyon Akış Şeması (OAŞ), size daha önce söz etmiş olduğumuz son derece değerli ve pratik araçlardan biridir. EDK'yı tanımlamak, sorgulamak ve daha verimli süreçler tasarlamak için kullanılır. OAŞ'nin temel özellikleri şunlardır:

- **Akış şeması deneyimi veya özel çizim şablonu gerektirmez**
- **Faaliyetleri "YAPIN" olarak sınıflandırır** - sürecin adımları; gecikme, operasyon, inceleme, nakliye (herhangi bir hareket) ya da depolamadır (akış şeması sembolleri bir sonraki sayfada gösteriliyor)
- Her adım ve etkinlik türünde **harcanılan süreyi ölçer**
- Taşıma sırasındaki **mesafeyi ölçer**

Bu özellikler, OAŞ'yi en kullanıcı dostu ve güçlü süreç geliştirme araçlarından biri yapıyor. Bu araç, katma değeri olmayan (EDK) etkinliğini tanımlamaya yöneliktir; her işlem için benzersiz bir "parmak izi" ortaya çıkarır.

İpucu

OAŞ'yi kullanmadan önce, Post It notları kullanarak sürecinizdeki adımların sırasını netleştirin. Her adımı bir not üzerine yazın. Tüm notları bir akıllı tahta veya yazı tahtası üzerine, olayların gerçekte nasıl gerçekleştiğine dair uygun sırayı belirleyerek yerleştirin. Bu aşamada artık süreç akış şemanızı hazırlamaya hazırsınız.

İŞ SÜREÇLERİNİ GELİŞTİRİN

KURUM İHTİYAÇLARI



DEĞER KATMAYAN (EDK) FAALİYETLERİN ORTADAN KALDIRILMASI

OAŞ faaliyet sembolleri – "GİDİN"



Gecikme (örneğin, bekleme, sıraya alma)



İşlem (örneğin gereken işi yapmak)



Depolama (örneğin, stoğa yerleştirme, dolapta dosyalama)



İnceleme (örneğin, işin kontrol edilmesi)



Nakliye (örneğin, işin bir yerden bir başka yere taşınması;
ofis içi de dahil olmak üzere)

KURUM İHTİYAÇLARI

DEĞER KATMAYAN (EDK) FAALİYETLERİN ORTADAN KALDIRILMASI

OAŞ'nin kullanılması. Kendinizi süreçten geçen bir "iş" gibi düşünün. Örneğin, bir şikâyeti ele alma sürecinde, kendinizi "şikâyet" olarak düşünün. Süreci gözlemleyin ve her adımı, olması gerektiği gibi **değil** gerçekte olduğu gibi grafik haline getirin.
Faaliyet türüne karar vermek. Sürecin her adımında, iş açısından ne tür bir etki ortaya çıktığını anlamaya çalışın. Yukarıdaki örneği dikkate alarak, şunları sorun: "Şikâyet olarak ben şu an..."

- Çevrede başka bir şeyler yaşanırken bekliyor muyum? - Gecikme
- Bir şey yaratmak için değiştiriliyor ya da kullanılıyor muyum? - İşlem
- Dosyalanıyor/arşivleniyor muyum? - Depolama
- Gözden geçiriliyor/kontrol ediliyor muyum? - İnceleme
- Bir yere taşınıyor muyum? - Nakliye

Sonraki sayfada üzerinde çalışılan örneğe bakın. Her adım numaralandırılıp kısaca açıklanıyor. Etkinlik türü seçilip bunun tamamlanması için geçen süre kaydediliyor. Bir ulaşım faaliyeti varsa mesafe kayıt altına alınıyor. Önceki faaliyet türünden üzerinde çalışılan faaliyete doğru bir ok çizilerek, iş akışındaki faaliyetler tek tek gösteriliyor.

Son olarak, tüm süreçlerin çizelgesi yapılıp sonuçlar toplandığında OAŞ de tamamlanmış oluyor. Bu aşamada EDK'yı ölçebilir ve bir iyileştirme gerekip gerekmediğin net şekilde anlayabilirsiniz.

KURUM İHTİYAÇLARI

DEĞER KATMAYAN (EDK) FAALİYETLERİN ORTADAN KALDIRILMASI

OAŞ - Örnek

Yeni bir iş uygulaması işleniyor:

Adım	Açıklama	Faaliyet Türü					Süre	Mesafe
1	Uygulamayı bekleme süresi						10 dakika	–
2	Uygulamanın bilgisayara taşınması						2 dakika	15 m
3	Tarih damgası basılması						5 saniye	–
4	Uygulama sürecinin kontrol edilmesi						5 dakika	–
5	Giriş yapılırken bekleme süresi						6 d 15 s	–
6	Uygulama güncellenene kadar ekleme süresi						7 saniye	–
7	Uygulamayı ekranda kontrol süresi						2 d 19 s	–
8	Dosya dolabına taşınması						1 d 11 s	5 m
9	Bekleme süresi						15 dakika	–
10	Dosyalama yapılması						6 saniye	–
TOPLAM		***4***	***1***	***2***	***2***	***1***	***42 d 3 s***	***20 m***

İŞ SÜREÇLERİNİ GELİŞTİRİN

KURUM İHTİYAÇLARI



DEĞER KATMAYAN (EDK) FAALİYETLERİN ORTADAN KALDIRILMASI

OAŞ kullanarak süreci iyileştirmek için aşağıdaki soruları sorun:

- **Gecikmeleri nasıl ortadan kaldırabiliriz?** Başvuruları daha erken alabilir miyiz? İşe daha sonra mı başlamalıyız? Uygulamaları daha hızlı girebilir miyiz? Bilgisayar daha hızlı güncellenebilir mi?
- **Tüm operasyonlar gerekli mi?** Bir kısmı birleştirilebilir/ortadan kaldırılabilir mi? Tarih damgası uygulamaları hayati önem taşıyor mu?
- **Tüm denetimler gerekli mi?** Bir kısmı ortadan kaldırılabilir mi? Kontrollerimiz hataları ortaya çıkarıyor mu? Kök nedeni (bkz. sayfa 95) eğitim yoluyla ortadan kaldırabilir miyiz? Uygulamayı mı yoksa bilgisayar ekranını mı değiştirmeliyiz?
- **Tüm nakliyeler gerekli mi?** Aradaki mesafeyi azaltabilir miyiz? Mesafeyi azaltmak ve zamandan tasarruf etmek için ofis düzenini değiştirebilir miyiz? (Yerleşim düzeninizin, süreçlerde maksimum verim alınacak şekilde tasarlanmasını sağlayın.)
- **Her dosyalama gerekli mi?** Neleri çok uzun saklıyoruz? Başvuruları dosyalamak için daha iyi bir alternatif var mı? (Diğer seçenekleri göz önünde bulundurun; örneğin, yasal gereklilikleri de dikkate alarak, belgeyi tarayıp bilgisayarda saklamak.)

Tüm faaliyetleri ve bunların yapılma sırasını sorgulayın. Çoğu durumda, işlem süresinin yüzde 75'inden fazlası bu şekilde ortadan kaldırılabilir!



KURUM İHTİYAÇLARI

KONTROL SÜREÇLERİNİN DEĞİŞTİRİLMESİ

Uyarı - Kontrolsüz süreç değişikliğine dikkat!

Kontrolsüz değişim, standardizasyon açısından büyük risk oluşturur. Bu nedenle, süreç değişikliğini uygulamadan önce, bölüm yöneticinizi dahil edip kontrol süreci değişikliği hakkında kimlere bilgi verilmesi gerektiğini öğrenin.

- ***Kontrol*** süreci ***değişiklikleri***, değişim sonrası ortaya çıkacak değeri, tüm süreç paydaşlarına açar, onları yetkilendirir, koordine eder ve maksimize eder. En temelde, kontrol süreci değişikliği, *süreçte bütünlüğün korunmasına yardımcı olur*.
- ***Süreç bütünlüğü***, tekrarlanan görevlerin aynı şekilde (standart şekilde) gerçekleştirilmesi anlamına gelir. Bu, aynı görevi yerine getiren farklı kişi ve farklı coğrafyalardaki operasyonlar açısından da geçerlidir.

Müşterilere tutarlı bir hizmet sunabilmek için, süreçlerdeki uyumu koruyup geliştirmeliyiz. Standartlar da bu süreçte kritik öneme sahiptir.

İŞ SÜREÇLERİNİ GELİŞTİRİN

KURUM İHTİYAÇLARI

STANDARTLAR

%25

Yapılan hataların yüzde 25'i, düşük standartlar nedeniyle



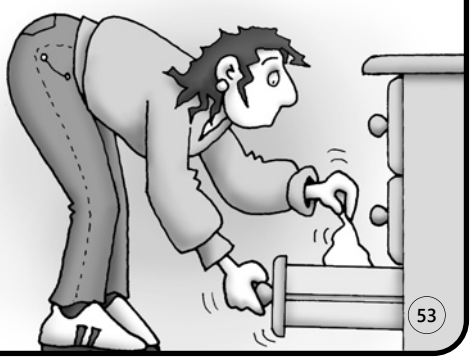
Kaynak:
"Gemba Kaizen",
Masaaki Imai, 1997,
McGraw-Hill

İŞ SÜREÇLERİNİ GELİŞTİRİN

KURUM İHTİYAÇLARI

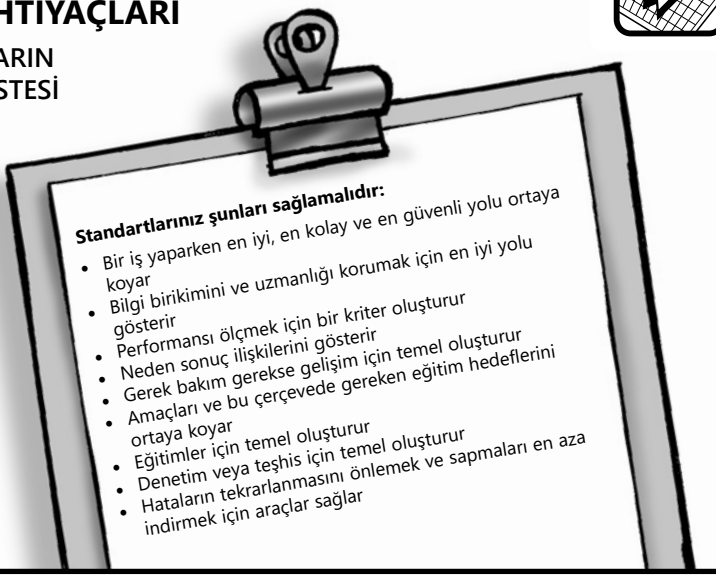
STANDARTLAR

- Standartlar; politikalar, işletme prosedürleri ve spesifikasyonlar da dahil olmak üzere, birçok farklı isimle bilinir.
- Standartlar, sunulan ürün veya hizmet için olduğu kadar, ilgili süreç veya ortam açısından da SMART performans kriterlerini ortaya koymalıdır. İş süreçlerini KİGEM'in başarısına doğru yönlendirmelidir. Standartlar, işin nasıl yapılması gerektiğine dair bilgimizi somutlaştırır ve muhafaza eder.
- Standartlarınızı alt çekmecenizde tozlanmış halde bırakmayın! Onları çekmecenizden çıkarın. Aşağıdaki kontrol listesine uyumlu olmalarını sağlayarak onlara yeni bir soluk getirin.



KURUM İHTİYAÇLARI

STANDARTLARIN KONTROL LİSTESİ



Standartlarınız şunları sağlamalıdır:

- Bir iş yaparken en iyi, en kolay ve en güvenli yolu ortaya koyar
- Bilgi birikimini ve uzmanlığı korumak için en iyi yolu gösterir
- Performansı ölçmek için bir kriter oluşturur
- Neden sonuç ilişkilerini gösterir
- Gerek bakım gerekse gelişim için temel oluşturur
- Amaçları ve bu çerçevede gereken eğitim hedeflerini ortaya koyar
- Eğitimler için temel oluşturur
- Denetim veya teşhis için temel oluşturur
- Hataların tekrarlanmasını önlemek ve sapmaları en aza indirmek için araçlar sağlar

Kaynak:
"Gemba Kaizen",
Masaaki Imai,
1997, McGraw-Hill

İŞ SÜREÇLERİNİ GELİŞTİRİN





KURUM İHTİYAÇLARI

İÇ SÜREÇLER

Hataların yüzde 50'si iş süreçlerinin yetersizliğinden kaynaklanıyor.

Japon endüstriyel gelişim uzmanı Masaaki Imai, etkin iç süreçleri için "5S" yaklaşımını öneriyor:

Sadeleştir – Gerekli işleri belirleyip (işi yapmak için gerçekten ihtiyacınız olanları) gereksiz işleri (yıllar içinde biriken işler) ayıklayın

Sabitle – Her şeyin bir yeri olmasını ve orada tutulmasını sağlayın

Sil – Çalışma sahasını her zaman temiz tutun

Standardize et – İç süreçler için standartlar belirleyin ve bunlara bağlı kalın!

Sistematize et – Yukarıdaki faaliyetleri ekip disiplininiz ve kültürünüzün bir parçası, her gün mutlaka kusursuz şekilde yürüttüğünüz bir iş haline getirin

İŞ SÜREÇLERİNİ GELİŞTİRİN

KURUM İHTİYAÇLARI

İÇ SÜREÇLER



Kat hizmetleri, paspas ve kovadan ibaret değildir! İşyerinin ve sistemin birçok açıdan değerlendirilmesini gerektirir.

Müşterilerinizin aşağıdaki konularda standartlarınızı nasıl değerlendireceğini düşünün:

- Sistem ve ekipman bakımı
- Veri doğruluğu ve aktarımı
- Depolama sistemlerinin organizasyonu
- Malzeme bakımı
- İşyeri temizliği
- Personel görünümü
- Güvenlik tatbikatları

Müşterileriniz standartlarınızdan memnun değilse siz neden memnun olasınız ki?





ÇALIŞANLARIN İHTİYAÇLARI

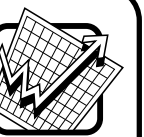
İYİ TASARLANMIŞ İŞLER

Süreçler insanlar sayesinde işlerlik kazanır. Bu nedenle, KİGEM açısından başarıya ulaşmak için, süreçlerinizi en üst düzeye çıkarmanız gerekiyor. Ancak süreci işletecek kişilerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak belli uyarlamalar yapmanız gerekebilir. Kaliteli personel bulmak giderek daha zor hale geliyor. Bu nedenle bu kişileri çekmeyi başarmak ve sonrasında da kurumunuzda tutmak hayati önem taşıyor. Bunun için iyi bir iş tasarımına ihtiyacınız var.

- İyi iş tasarımı, insanları performans hedeflerini karşılaması, hatta aşması için yönlendirip motive ederek, başarılı iş sürecinin temelini oluşturur.
- İş ve süreç tasarımı birlikte ele alınmalıdır. Sürecin tam kapasitesine ulaşılması için iş tasarımına dikkat edilmesi hayati önem taşır.
- Çalışanların, motive edici ve güvenli bir ortamda çalışması için çaba gösterilmelidir.

Etkili iş tasarımı, daha azıyla daha fazlasını elde etmenizi sağlayabilir. Günümüzde hâlâ 20. yüzyılda geliştirilmiş kavramlardan yararlanılıyor: **iş basitleştirme, ergonomi, davranışçılık** ve **güçlendirme**. Şimdi bunları inceleyeceğiz.





ÇALIŞANLARIN İHTİYAÇLARI

İŞ BASİTLEŞTİRME

İş basitleştirme, işleri çalışanın uzmanlaşmış olduğu, basit ve tekrarlanan görevlere böler. Verimliliği artırmak açısından oldukça etkili bir yol olabilir; üretim maliyetlerini en aza indirirken üretkenliği en üst düzeye çıkarır. Ancak bazı dezavantajları da olabilir.

Artılar
- Yüksek üretkenlik sağlar
- Daha düşük beceri = daha düşük ücret
- Daha düşük birim maliyetleri, kuruluşun fiyat açısından rekabet etmesine yardımcı olur
- İşler daha az eğitim ve zihinsel çaba gerektirir
- Otomasyon kolaylığı
- Üretimi mekân olarak değiştirme kolaylığı
- Performansı ölçme kolaylığı
- Çalışanlar farklı işler yapmayı istemez (veya yapamaz)

Eksiler
- Aşırı derecede basitleştirmenin riskleri şunlardır: kalite kusurları, çalışanın sıkılması, kazalar, yüksek devamsızlık oranları, yüksek çalışan devir hızı
- Standartlaştırılmış işyeri tasarımları, çalışanların fiziksel özelliklerini göz ardı ederek yaralanma ve kaza riskini artırabilir

Geleneksel olarak üretimle ilişkilendirilse de günümüzde iş basitleştirme, süpermarket kasalarından ameliyathanelere kadar, geniş bir hizmet yelpazesinde popülerlik kazanmış durumda. Sonraki üç sayfada, daha iyi tasarlanmış çalışma ortamı ve işler aracılığıyla, verimliliği daha da artıracak yöntemler inceleniyor.





ÇALIŞANLARIN İHTİYAÇLARI

ERGONOMİ

Ergonomi, "çalışma ortamının çalışana uygun hale getirilmesi"ni esas alır. Amaç, insanların fiziksel özellik ve yeteneklerini dikkate alan bir işyeri tasarımı yoluyla daha fazla üretkenlik elde etmektir.

Ergonomi ilkeleri, "görünüşte güvenli" işler için de geçerlidir. Örneğin, kötü tasarlanmış bir ofis çalışma istasyonu, kullanıcının sakatlanmasına neden olabilir. Ergonominin ilgilendiği konular arasında masa yüksekliği, kol ve bel destekli ayarlanabilir sandalyeler, klavye ve fare tasarımı ile bilgisayar ekranının yerleşimi ve radyasyon yer alır.

Çalışanın yaşadığı herhangi bir "zorlanma", boşa harcanan çabadır. Aynı zamanda da hastalık, yaralanma, değerli çalışanların kaybı, sorumluluk ve üretkenlik kaybı riskidir. Daha ergonomik bir iş yeri bu riskleri azaltarak çalışanın memnuniyetsizlik gerekçelerini ortadan kaldırabilir. Bununla birlikte, ergonomi, çalışanların iş yaparken elde ettikleri içsel tatminle ilgilenmez; bu, bir sonraki sayfada yer alan "iş zenginleştirme" konusunun işidir.





ÇALIŞANLARIN İHTİYAÇLARI

DAVRANIŞÇILIK: İŞ ZENGİNLEŞTİRME

İnsanların işten ne istediğini belirleyerek iş tatminini artırmak için işlere uyarlanabilecek bir dizi özellik tanımlanmıştır. Aşağıdaki beş özelliğin her birinde yüksek puan alan işler, **zenginleştirilmiş**, dolayısıyla daha arzu edilen/keyifli işler olarak kabul edilir.

1. Görev Kimliği *Ne yapıyorum?*	• Görev ne kadar açık? • Görevin belirgin başlangıç ve bitiş noktaları var mı?
2. Görevin Önemi *Bunu neden yapıyorum?*	• Görev ne kadar anlamlı? (KİGEM hedefleri üzerindeki etkisi) • Başkaları üzerinde nasıl bir etkisi var?
3. Görev Çeşitliliği *Becerikli olduğumu hissetmemi sağlayın*	• Görev bir dizi yetkinlik gerektiriyor mu? • Görev ne kadar zor?
4. Özerklik *Kontrolün bende olduğunu hissetmemi sağlayın*	• Görevi yerine getirirken kişinin ne ölçüde özgürlüğü var? (Örneğin, zamanlamayı, sıralamayı, yöntemleri, araçları belirleme konusunda takdir yetkisi)
5. Geribildirim *Bana saygı gösterin; kendimi değerli hissetmemi sağlayın*	• Kişi, görevin ne ölçüde iyi yerine getirildiğine dair yapıcı geribildirim alıyor mu? (Gerektiği yerde övgü veya ödül)

Uyarlandığı kaynak: J.R. Hackman ve diğerleri, "A New Strategy For Job Enrichment", California Management Review, 1975, Cilt 17, No 3

Önemli not. İşleri zenginleştirmek her zaman kolay değildir; etkili zenginleştirme, süreçlerin yeniden tasarlanmasını gerektirebilir.





ÇALIŞANLARIN İHTİYAÇLARI

ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ

Güçlendirme, iş zenginleştirmede **özerklik** konusuna odaklanır. Çalışan, işini etkileme özgürlüğüne, özellikle de daha önce yöneticiler tarafından alınan kararları alma yetkisine sahip olduğunda, özerklik sağlanmış olur.

Örnekler: Önde gelen otel, havayolu ve araç kiralama şirketlerindeki ön büro personelinin, müşterilere ödül/yükseltme/geri ödeme teklif etmek için takdir yetkisi kullanmasına izin verilir.

Artılar
- Hizmetlerin geliştirilmesine yardımcı olur - müşterinin sorularına/şikâyetlerine hızlı yanıt verme
- Çalışanın kendini daha sorumlu ve kontrol sahibi olduğunu hissederek, daha fazla iş tatmini elde etmesine yardımcı olur

Eksiler
- "Geleneksel" yöneticiler için tehdit edici olabilir
- Yönetici sorumluluklarından vazgeçer veya çalışanın takdir yetkisini kullanmasına uygunsuz şekilde karşı çıkarsa, özerklik kötüye kullanıldığı için başarısız olabilir

Güçlendirmeyi başarılı şekilde uygulamak için yöneticilerin, bir sonraki sayfada açıklanan zorlukların üstesinden gelmesi gerekir.

ÇALIŞANLARIN İHTİYAÇLARI

YETKİLENDİRME: YÖNETİM AÇISINDAN ZORLUKLAR

Çalışanlarınızı yetkilendiriyor musunuz? Şu konulara dikkat ettiniz mi:

- Müşteri memnuniyetini şirketin bir numaralı hedefi olarak mı konumlandırdınız?
- SMART performans hedefleri tanımlandı mı?
- Kabul edilebilir davranış ve karar alma konusunda sınırlar belli mi?
- Çalışanlarınız, üstleriniz ve eşdüzeylerinizle açık ve dürüst bir ilişkiniz var mı?
- Çalışanlarınızı motive ettiniz mi? Hangi havuçları kullanıyorsunuz?
- Bir eğitmen, kolaylaştırıcı ya da mentor gibi yaklaşan bir yöneticilik tarzı oluşturdunuz mu?
- Uygun eğitim programları sağladınız mı?
- Çalışanlarınızla düzenli performans toplantıları yaptınız mı?

Böyle değilse, neden? Geliştirmek için ne yapabilirsiniz? Bu faktörlerden bazıları kontrol etme veya etkileme yeteneğinizin dışındaysa, belki de çalışanları yetkilendirmek uygun değildir.



sistematik bir yaklaşımınız var mı?



4. Kapasiteyi artırın

- Talebi karşılayabiliyor musunuz?
- Hangi faaliyet(ler)i gerçekleştirebilirsiniz?
- Kaynaklarınız ne ölçüde verimli?

KAPASİTEYİ ARTIRIN

KAPASİTE NEDİR?



Kapasite, belli bir kullanılabilir kaynak düzeyi dikkate alınarak, belli bir süre boyunca elde edilebilecek maksimum çıktıdır.*

*Kaynak = insan, malzeme, bilgi, tesis

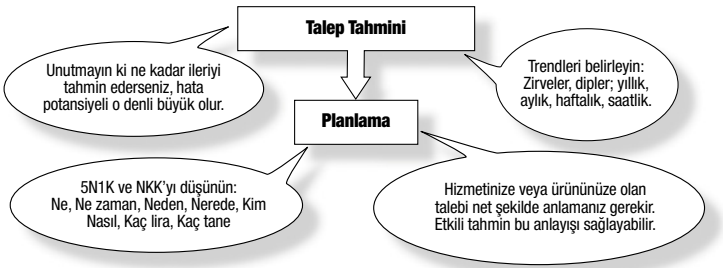
KİGEM açısından müşteri ihtiyacının **kârlı** şekilde karşılanmasını sağlamak adına, süreçlerinizi müşteri talebini karşılamak için yeterli kapasiteye sahip olması gerekir.

KAPASİTEYİ ARTIRIN



TALEBİ TAHMİN ETMEKLE BAŞLAYIN

Talep tahmini, iş yükünüzü dağıtabilecek şekilde gereken kaynak düzeyini planlamanıza imkân tanır.



Not *Tahmin edememek, plan yapamamaktır! Plan yapmamak ise başarısız olmayı planlamak demektir! Bazı tahmin yöntemlerine göz atalım...*

KAPASİTEYİ ARTIRIN

TAHMİN YÖNTEMLERİ



- **Hareketli ortalamalar**
  (Örneğin, son üç günün ortalamasına dayalı olarak, ürününüze yönelik günlük ortalama talep)
- **Matematiksel (regresyon) modeller**
  (Örneğin, pazarlama harcamaları yüzde 10 artarsa, talep yüzde 6 artar...)
- **Sezgi**
  (Örneğin, "İçimden gelen his...")
- **Uzman görüşü**
  (Örneğin, endüstri analistleri, önümüzdeki altı ayda ürününüze olan talebin yüzde x oranında artmasını bekliyor.)



KAPASİTEYİ ARTIRIN

HAREKETLİ ORTALAMALAR



Talebi tahmin etmenin en basit ve en etkili yöntemlerinden biridir. Bir sonraki dönem için talep (örneğin, saat/gün/hafta), geçmişte belli bir döneme ait talebin ortalaması alınarak tahmin edilir. Örneğin, bir klima ünitesi üreticisi, talebi tahmin etmek için son altı haftanın satış rakamlarını kullanıyor:

Hafta 31	Hafta 32	Hafta 33	Hafta 34	Hafta 35	Hafta 36	Hafta 37
135	123	140	137	115	116	?

37. hafta için tahmini talep (hareketli ortalama) $= \frac{(135+123+140+137+115+116)}{6} =$ **128**

37. hafta için gerçek talep 126 olarak ortaya çıkarsa, 38. hafta için tahmininiz ne olurdu? İpucu: Önceki altı haftanın değerini toplayıp (32-37. haftalar) 6'ya bölün; bu kadar basit! Bir hafta ileri gittiğimizi unutmayın; bundan dolayı da "hareketli ortalama".

Örnekler

Tekstil perakendecileri, haftalık satışları tahmin etmek için altı haftalık hareketli ortalama kullanır. Telefon bankacılığı çağrı merkezleriyse, son dört haftanın ilgili gün ve yarım saatinin hareketli ortalamasına bakarak sonraki yarım saat içindeki çağrı hacmini tahmin eder.

KAPASİTEYİ ARTIRIN

ALTERNATİF TAHMİN SEÇENEKLERİ



Çoğu hat operasyonu için basit talep ortalamaları yeterli olsa da bazı durumlarda farklı alternatifler gerekir.

Regresyon modelleri - Birden çok etkinin hesaba katılması gereken daha karmaşık ilişkiler için kullanışlıdır. İstatistikleri sevmiyorsanız, işi uzmanlara bırakın. Ancak, modellerini size sade bir dil ile açıklayamazlarsa, onlara ne ölçüde güvenebilirsiniz?

Sezgi -Psişik yetenekleriniz var mı? Çoğumuzda yok. Bu yüzden dikkatli olun. Bununla birlikte, yetenekli insanlar varsa işe yarayabilir ve yeni bir süreç başlatırken gerekli olabilir. (Daha önce hiç kimse bunu yapmadığı için analiz edilecek hiçbir kayıt yoktur.)

Uzman görüşü - Deneyim çok önemli olsa da hiçbir piyasa uzun süre aynı şekilde kalmadığı için, tek bir uzmana güvenmek tehlikeli olabilir. Birçok kişiden fikir alın, "uçuk fikirleri" dinleyip farklı tavsiyeler için şirketin dışına bakın. Çok fazla şirket planlarını yanlış yapıyor, çünkü kendi içlerine bakıp "rahatlatıcı" tavsiyeler almakla yetiniyor ve gerçek tehlike sinyallerini görmezden geliyorlar.

KAPASİTEYİ ARTIRIN

TAHMİN: "EĞER ... OLURSA" DİYE SORMAK



Sürekli ileriye bakın – "eğer ...olursa?" senaryoları için plan yapın.

Talebi hangi şekilde tahmin ederseniz edin, tahmininizi gelecekteki beklentilerinize göre ayarlamanız gerekebilir. Tahmin döneminde hangi senaryoların (olaylar ve koşullar) ortaya çıkması muhtemel?

- Hizmetinize olan talebi etkileyen temel faktörlerin farkında olun (örneğin, pazarlama kampanyaları, etkinlikler, faiz oranları, mevsimsel etkiler, günlük ve saatlik modeller, hava durumu vb.)
- "Eğer... olursa" diye sorarak, olası senaryoları gözden geçirin.

Önümüzdeki altı ay için talep tahminlerinizi gözden geçirip "eğer...olursa" diye sorun.

Çeyrek sonu ve ay sonu, büyük bir resmi tatil öncesi güne **denk gelirse**? Bu şekilde bir durum BACS (İngiltere'nin bankalar arası ödeme sistemi) açısından her zaman maksimum seviyede riskli olsa da 1997'de BACS, sisteminin bu durum için yeterli kapasitede olmasını sağlayamadı. Sonuç sistem çöküşü, birkaç milyon mutsuz müşteri ve bankalar için büyük utanç oldu!

KAPASİTEYİ ARTIRIN



UZUN VADELİ KAPASİTE PLANLAMA SEÇENEKLERİ

Operasyonel birimler, uzun vade için (genellikle iki yıllık), kendi talep modellerine en uygun **kapasite planlama seçeneği (veya stratejisi)** hakkında bir seçim yapmalıdır.



Amaç, üretkenliği en üst düzeye çekip kaynak israfını en aza indirerek, kârlılığı en üst düzeye çıkarmaktır. Bunun için de daha sonra tartışacağımız konulardan biri olan yüksek düzeyde **kaynak kullanımı** ve **verimlilik** gerekir. İlk aşamada, bu seçeneklerin her birinin etkilerine bakalım...



UZUN VADELİ KAPASİTE PLANLAMA SEÇENEKLERİ



SABİT - Talebi karşılamak için sabit bir kapasite seviyesi kullanılır.
Örnekler: Ameliyathane, itfaiye, bazı büyük fırınlar, madencilik.
Artıları: Çıktıyı sabit tutar; talep dalgalanmasını yok sayar.
Eksileri: Yoğun olmayan dönemlerde fazla kaynak/stok; zirve dönemlerinde stok yetersizliği.



DEĞİŞKEN - Talebi karşılamak için kapasite sürekli olarak değişir. Dikkate alınan tek konu, kapasitenin talep değişikliği öncesinde mi yoksa sonrasında mı değiştirileceğidir.
Örnekler: Süpermarketler, eğlence merkezleri, çağrı merkezleri.
Artıları: Tahmini talebi karşılamak üzere kaynaklar değiştirilebilir.
Eksileri: Birçok ayarlama gerektirir; talep değişikliklerine hızlı tepki verme ihtiyacı, kalitede tutarlılık sağlanması zordur.

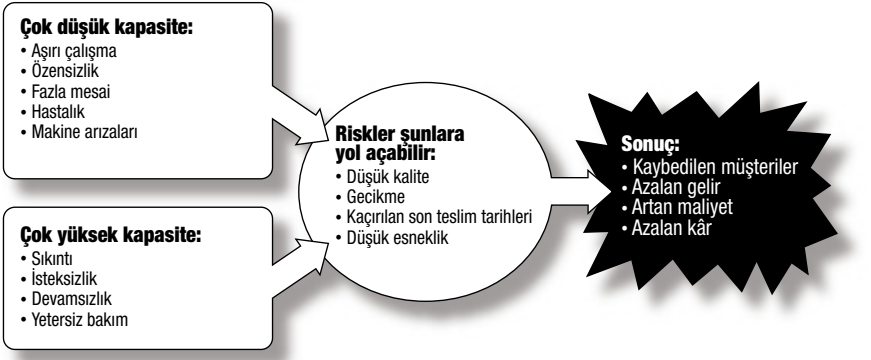


KARMA - Yukarıdaki ikisinin bir kombinasyonu: Değişken olmayan talep dönemlerinde **sabit**, zirvede/dipte **değişken**. Çoğu operasyonda, KİGEM için müşteri ihtiyacını karşılarken maliyeti düşürme baskısı, bu "karma" yaklaşıma yol açar.
Çoğu operasyonda bu yaklaşım uygulanır. Bir kısmı, insan gücünün taleple uyumlu olması için "yıllık çalışma saatleri" gibi sistemler kullanarak, bir diğer seviyeden karma yaklaşıma geçer.
Artıları: Sabit ve Değişkenin plan avantajlarını birleştirdiği için daha az maliyetlidir.
Eksileri: Sabite göre daha fazla ayarlama gerektirir; zirvelerde/diplerde, kaynaklar/talep arasında dengesizlik yaşanır.

KAPASİTE RİSKLERİ



Her gün bu risklerle karşı karşıyasınız:



KAPASİTE RİSKLERİNDEN KAÇINILMASI



Kendi operasyonunuzdaki kapasite risklerinin farkında mısınız?

Kapsamlı şekilde analiz edilmiş kapasite planlama kararlarından sonra bile, yöneticiler sürekli bir zorlukla karşı karşıya kalır: dalgalı müşteri talebini karşılamak için çok az veya çok fazla kapasite (çok az veya çok fazla kaynak).

Kaynaklarımızı talebe göre dengelemeye çalışmak ve bu suretle kapasite risklerini önlemek veya minimize etmek için üç temel seçenek var:

1. Talebi değiştirin veya
2. Kaynakları değiştirin veya
3. Hem talebi hem de kaynakları değiştirin



KAPASİTE RİSKLERİNDEN KAÇINILMASI

TALEBİ DEĞİŞTİRİN

Değişken talep genellikle yöneticiler tarafından göz ardı edilir ve bir "pazarlama sorunu" olarak kabul edilir.

Hayır! Bu aynı zamanda operasyonel bir sorundur! Dikkate alınması gereken konular:

- **Talebi parçalara ayırmak** (örneğin, müşteri veya ürün türlerine göre) ve yalnızca en kârlı talebi dikkate almak... Diğerlerini görmezden gelin)
- **Fiyat teşvikleri sunmak** (örneğin, "bire iki") ve satışların artmasını sağlamak
- **Yoğun olmayan talebi teşvik etmek** (örneğin, "saat 11'den önce yarı fiyatına") ve talebi durgunluk dönemlerine taşımak
- **Sıra sistemleri kullanmak** (örneğin, randevu/rezervasyon sistemleri) ve müşterilerin beklemesini sağlamak
- **Ücretsiz hizmetler geliştirmek** (örneğin, havayolu "executive lounge"ları) ve yoğun olmayan dönemlerde alternatif hizmet veya ürünler sunmak

KAPASİTEYİ ARTIRIN



KAPASİTE RİSKLERİNDEN KAÇINILMASI

KAYNAKLARI DEĞİŞTİRİN

Kaynakların daha iyi yönetilmesi kapasitenizi artırabilir. Dikkate alınması gereken konular:

- **Fazla mesai (en yaygın yaklaşım)** - personel daha uzun süre çalışır
- **Sürece müşteri katılımını artırın** - daha fazla iş yapmalarını sağlayın, ancak eğitmek ve teşvik etmek zorunda kalabilirsiniz
- **Çapraz eğitim veya "birkaç yetkinliğe sahip" personel** - yoğun dönemlerde becerileri paylaşın
- **İş vardiyaları** - kaynakları yoğun dönemlere taşıyın
- **Yarı zamanlı (veya geçici) çalışanlar**
- **Yıllık saatler** - yıl içindeki eğilimleri yansıtacak şekilde
- **Kapasiteyi paylaşma ve ödünç alma** - yükü dağıtmak için diğer yöneticilerle birlikte çalışın

KAPASİTE ÖLÇÜMÜ



Çalışanlarınızın ve makinelerinizin ne kadar iş yapabileceğini biliyor musunuz? Çalışanlarınızın ve makinelerinizin ne kadar verimli olduğunu biliyor musunuz?

Belki de deneyimlerinize dayalı birkaç fikriniz var.

Kaynaklarınızın neler yapabileceğine dair makul bir bilgi olmadan, planlamanız ve iş dağılımınız oldukça belirsizdir. Kaynaklarınızı verimli şekilde kullanıp kullanamadığınıza da karar veremezsiniz.

Makine kapasitesi genellikle makinenin üzerine damgalanır veya talimat kitabına kaydedilir. İnsanlar açısından böyle bir lüksünüz yok; işlerini ölçmeniz ve bunu kendiniz belirlemeniz gerekiyor!

Kapasite ölçümleri, kapasite kontrolünün temelini oluşturur ve kapasitemizi nasıl ayarlayacağımıza karar vermemize yardımcı olur. Temel kapasite ölçümleri bir sonraki sayfada yer alıyor.

KAPASİTEYİ ARTIRIN

TEMEL KAPASİTE KONTROL ÖNLEMLERİ



Teorik kapasite	Kesinti (planlı* veya plansız**) olmadığı varsayımıyla tasarım aşamasında belirlenen ideal kapasite
Etkin kapasite	Bilinen bir kullanılabilir kaynak düzeyi baz alındığında, planlı kesintiler de dikkate alınarak belli bir süre içinde elde edilebilecek maksimum çıktı
Kapasite Kullanım Oranı	Gerçek çıktının teorik kapasiteye bölünmesi; yüzde olarak ifade edilir. Teorik kapasitesinin kullanım seviyesini ölçer
Randıman	Gerçek çıktının efektif kapasiteye bölünmesiyle elde edilen değer; yüzde olarak ifade edilir
Verimlilik	Kullanılan kaynağın ölçüsüyle ilişkili çıktı oranı (örneğin, adam/saat başına 10 parça)

*Planlı kesinti = kaçınılmaz zaman kayıpları (örneğin, eğitim, bakım, düzenli ekip toplantıları)

**Planlanmamış kesinti = önlenebilir zaman kayıpları (örneğin, hastalık, kesinti ve arızalar)



KAPASİTE KONTROLÜ VE İŞ ÖLÇÜMÜ

Verimliliği veya kapasite kullanımını ölçebilmeniz için, önce kaynaklarınızın neler yapabileceğini biliyor olmanız gerekir.

İş ölçümü: Kalifiye bir operatörün, belli bir işi belli bir performans seviyesinde gerçekleştirmesi için gereken sürenin belirlenmesi amacıyla, belli tekniklerin uygulanmasıdır.

(Uluslararası Çalışma Örgütü)

Amaç, bir işi yaparken **standart süreyi** belirlemektir. Bir kişinin (veya ekibin) belli bir süre içinde ne kadar iş yapabileceğine dair bilgi, tüm işgücü kapasitesi hesaplamalarının temelini oluşturur.

KAPASİTEYİ ARTIRIN

STANDART ZAMANIN HESAPLANMASI



Standart zaman hesaplaması "temel süreyi" alır (belli bir görevin, değerlendirilen bir performans açısından, birçok gözleminin ortalamasıdır; örneğin, 100 üzerinden 85) ve buna bir yorgunluk payı ekler (örneğin, yüzde 12).

Not: Derecelendirmelerle ilgili olarak yargıda bulunabilecek en uygun kişi, sertifikalı iş etüdü uzmanıdır. Bununla birlikte, derecelendirmede otomasyona da gidilebilir. Örneğin, süpermarketlerdeki barkod tarayıcı ve bilgisayarlar, kasiyerlerin performansının ölçüldüğü bir standart belirlenmesine imkân tanır.

Örnek: "Maaş bordrosu" girmek için standart sürenin hesaplanması:

Gözlem:	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***	***Ort.***
Gözlemlenen Süre	2.20	2.25	2.24	2.11	2.00	2.21	2.09	1.99	2.17	2.29	**2.16**
PUAN %	%80	%80	%80	%85	%90	%80	%85	%90	%80	%90	
Temel Süre	1.76	1.80	1.79	1.79	1.80	1.77	1.78	1.79	1.74	2.06	**1.81**

Standart Saat = Temel Süre artı Yorgunluk Payı = 1,81 x 1,12 = 2,03 dakika

Nitelikli ve motive olmuş bir kişinin her 2,03 dakikada bir veya saatte 29 (60 /2.03) "maaş bordrosu" girmesi beklenir. İş gününü 7,5 saat varsayarsak, günlük kapasite 217 (7,5 saat x 29 adet).

KAPASİTEYİ ARTIRIN

KAPASİTE KONTROL HESAPLAMASI



Çalışılan örnek:

Maaş bordolarının girilmesinden, üç kişilik bir veri giriş ekibi sorumludur. Dün sabah saat 8.30'da 700 adet tamamlanmamış form vardı. 7,5 saatlik iş gününün sonunda ekip 460 form girişi yaptı. Gün içinde bilgisayar sistemi bir saat boyunca beklenmedik bir şekilde çöktü. Ekip de yöneticisiyle yarım saat süren planlı bir toplantıya katıldı. Ekipten bir kişi de yarım günlük planlı bir izin kullandı.

Teorik kapasite	= saat başına 29 x 7,5 saat x 3 çalışan = 652
Etkin kapasite	= saat başına 29 x (7.5 - 0,5 saat) x 2.5 çalışan = 507
Kapasite Kullanım Oranı	= 460 / 652 = %71
Etkinlik	= 460 / 507 = %91
Verimlilik (çalışılan saat başına)	= 460 / (7 saat x 2,5 çalışan) = 25,9

Not

Bu örnek, iş ölçümü ile kapasite ölçümü arasındaki bağlantının basit bir gösterimidir. Bazı iş ölçüm sistemleri bunu yaparken "tahsisatları"na beklenmedik durumları da dahil ederek, süreci daha karmaşık hale getirir ve standart süreleri artırırlar. Ayrıca, kişinin bir görevi yerine getirme şeklini değiştirirseniz, standart sürenin yeniden hesaplanması gerektiğini lütfen unutmayın. Hafife alınmaması gereken karmaşık bir konudur.

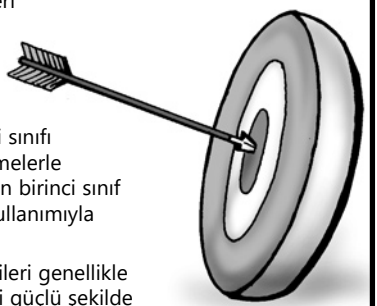
KAPASİTEYİ ARTIRIN

HEDEF BELİRLEYİN



Kapasite ölçümü, verimliliği artırmak üzere kaynakları ayarlamanız için size bir temel sağlar. Ancak hangi hedefler belirlenmelidir ve tehlike sinyalleri nelerdir?

Verimlilik: Yüzde 100'ü hedefleyin. Planlanmamış kesintileri operasyonunuzdan tamamen çıkarmak için çalışmalısınız.



Kapasite Kullanımı: Verimliliğin aksine, tüm operasyonlar için uygun tek bir hedef öneremeyiz. Havayolu check-in işlemlerinde kapasite kullanımını düşünün. Yaz aylarında Atlantik ötesi uçuşlarında ekonomi sınıfı müşteri biletlerini kontrol etmek; uzun kuyruklar ve gecikmelerle birlikte. Bu örneği, kısa kuyruklar ve özenli hizmet bekleyen birinci sınıf yolcularla ilgilenen check-in operatörlerinin daha düşük kullanımıyla karşılaştırın.

Genel olarak, zamanla kullanım oranı artar. Finans yöneticileri genellikle yüzde 100 için zorlasa da deneyimli operasyon yöneticileri güçlü şekilde direnir. Neden?

KAPASİTEYİ ARTIRIN

HEDEFLER BELİRLEYİN



Aşağıdaki **tehlike sinyallerine** dikkat edin!

Düşük kullanım (sürekli yüzde 75'in altında)

- Operasyon kapasiteyi aştı mı?
- Müşteriler düşük kaliteyi algılıyor mu?
- Bu süreçte maliyetleriniz çok yüksek.
- Personel eğitimini, talebi artırmayı veya süreci yeniden tasarlamayı düşünün.

Yüksek kullanım (sürekli yüzde 90 üzerinde)

- Operasyon kapasitenin altında mı?
- Müşteriler daha kalitesiz hizmet alıyor mu?
- Gecikmelerden kaynaklanan yüksek maliyetleriniz var; bıkkınlık, yaralanma riski, hatalı üretim.
- Talebi azaltmayı, süreçleri kolaylaştırmayı düşünün.

- Çabalarınız ne ölçüde etkili oldu?
- Bunu nasıl anlarsınız?



5. Sürekli gelişim

- Sürekli gelişim konusunda sistematik bir yaklaşımınız var mı?

4. Kapasiteyi artırın

- Talebi karşılayabiliyor musunuz?
- Hangi faaliyet(ler)i gerçekleştirebilirsiniz?

SÜREKLİ GELİŞİM

YERİNDE SAYMAK BİR SEÇENEK *DEĞİL*!

Faaliyetleriniz **sürekli** uyum sağlamalı ve gelişmelidir. Neden?

- Her zaman yeni rakipler geliyor
- Her gün yeni ürünler geliyor
- Müşteriler daha talepkâr hale geliyor
- Maliyetler düşmeli, gelir artmalı
- Daha azıyla daha fazlasını elde etmek için artan baskı
- Otomasyon ve IT kullanımındaki artış

Bunların hepsi, hızlı değişim anlamına geliyor!

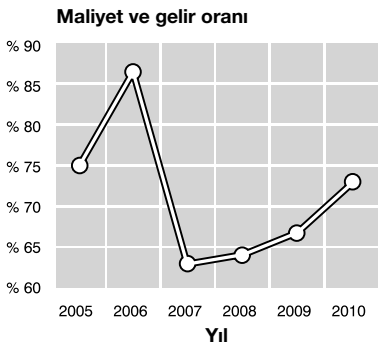


NE ÖLÇÜDE GELİŞME?

Personel, ekipman, bilgisayarlar için yapılan büyük ölçekli ve tek seferlik yatırımlar, genellikle sürdürülebilir performans iyileştirmesi sağlamaz.

Sürekli ve birikimli bir gelişim kültürüne yönetimin sıcak bakmadığı kurumlarda, bu tür yaklaşımlar neticesinde ortaya çıkan maliyet tasarrufu, genellikle kısa ömürlüdür. Sonrasında maliyetler tekrar yükselmeye başlar!

Sektörünüzdeki en iyi bilgisayar sistemine, üretim tesisine vs. sahip **olsanız da** bununla yetinmeyin. Kendinizi sürekli gelişim konusuna adayarak bu yatırımların avantajını korumaya çalışın.



NEDEN BİRİKİMLİ DEĞİŞİM?



Sony ve Motorola gibi birinci sınıf şirketler, gelişim için aşamalı bir yaklaşım uyguluyor. Yöneticileri, sürekli olarak yürütülen birçok küçük, düşük maliyetli gelişim adımının değerinin farkında. Sürekli gelişim için en iyi fikirler, işi gerçekten yapan insanlardan geldiği için, **çalışanlar da bu sürece dahil ediliyor**. Gelişim sistematik ve kalıcı şekilde sürdürülüyor.

Birikimli değişim tehdit edici ve çatışmacı değildir. Genellikle uygulaması ucuz ve yönetilmesi kolaydır. Hepsinden önemlisi de herkesin katkıda bulunmasını sağlar.

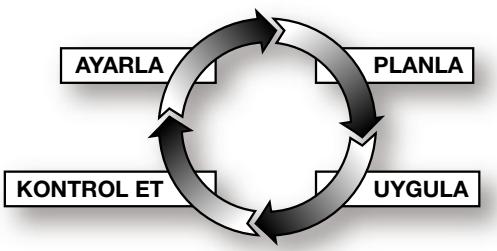
Birçok küçük adım	✔
Düşük maliyetli	✔
Sürdürülmesi kolay	✔

SÜREKLİ GELİŞİM

SİSTEMATİK OLUN

Gösterilen gelişim, müşteri veya iş açısından değerlendirilmedikçe, süreci iyileştirmenin hiçbir anlamı yoktur.

Ancak bu şartı sağladıktan sonra ilerleyebilir ve dört aşamalı bir süreci **sistematik olarak** yürütebilirsiniz: **P-U-K-A.**



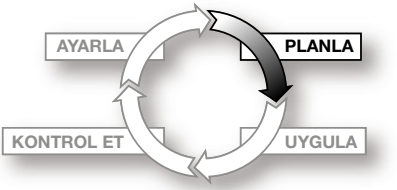
SÜREKLİ GELİŞİM

NE İSTEDİĞİNİZE KARAR VERİN

İyileştirmeye başlamadan önce ekibinize şu soruyu sorun: **"Neyi başarmaya çalışıyoruz ve neden?"**

- Nelerin geliştirilmesi gerekiyor?
- Hızlı bir düzeltme yapılabilir mi (sadece geçici bir çözüm)?
- Sorunun kökeni nedir? (Bkz. Kök Neden Analizi, s. 95)
- Gelişim açısından eylem seçenekleri hangileri?
- Hangi faaliyet(ler)i gerçekleştireceğiz?
- Hedeflerimiz neler?
- Seçmiş olduğumuz faaliyetleri nasıl uygulayacağız?

PLAN olmadan "UYGULAMAYA GEÇMEYİN!"



ETKİN ŞEKİLDE UYGULAYIN

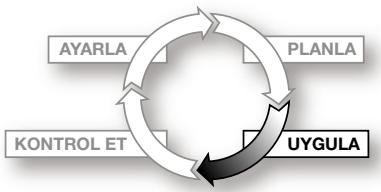
Öngörülen düzenlemelerin uygulamaya ne şekilde konulacağı üzerinde kapsamlı şekilde düşünülmesi gerekiyor. Bu açıdan aşağıda üç temel seçenek yer alıyor:

Big Bang - değişimin bir anda gerçekleşmesi gerekiyorsa uygundur. Gelişim önemli ancak yüksek riskli bir stratejiyse, çok fazla kaynak gerektirebilir; bu nedenle bir acil durum planınız olsun!

Pilot/Deneme - belli deneme bölgeleri/kullanıcı denemeleri/pilot programlar/pilot sistemler vs, gerçek deneyimlerden tecrübe kazanarak, nihai uygulamadan önce gereken iyileştirmeyi yapmanıza imkân tanır.

Aşamalı Kullanıma Sunma - değişim, şirketin birçok departmanını veya farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerini etkiliyorsa, kademeli veya aşamalı yaklaşım en iyisi olabilir.

Kısıtlı kaynakların etkin kullanılmasını sağlayan bu yaklaşım, bir gelişim uygulama ekibinin her yerde ve her seferinde standart bir çözüm oluşturabilmesine imkân tanır. Pilot programlar genellikle bu yaklaşımdan önce devreye girmiş olur.



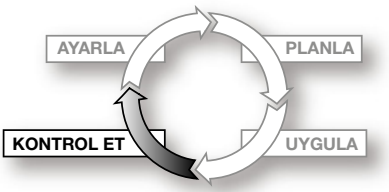
SÜREKLİ GELİŞİM

PERFORMANSI KONTROL EDİN



Belirlenen hedeflere göre gerçek performansı kontrol edin. Herhangi bir fark olup olmadığını inceleyin. Planınızda şunların yer alması gerektiğini unutmayın:

- Ne ölçülmeli ve neden?
- Hangi ölçüm tekniği?
- Nasıl kaydedilip, nasıl analiz edilmeli?
- Ne zaman ölçülmeli?
- Nerede ölçülmeli?
- Kim ölçmeli?
- Kimin, ne zaman geribildirime ihtiyacı var?
- Sonuçlar nasıl sunulmalı?

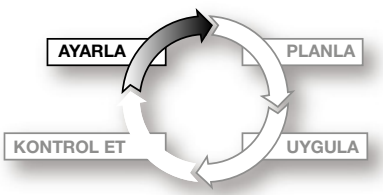


GELİŞİMİ KALICI HALE GETİRİN

Gelişim neticesinde istenilen sonuçlar elde edildi mi?

- Cevabınız "evet" ise, gösterilen gelişimi kalıcı hale getirin; bu yeni standardınız olsun. Şimdi neyin başarılması gerekiyor ve neden? Bir sonraki gelişim konusunu seçin ve P-U-K-A döngüsüne başlayın.
- Cevabınız "hayır" ise, sorun hakkında ne öğrendiniz? Hedeflere ulaşmak için başka hangi uyarlamaların gerekli olduğuna karar vermek için bu bilgiyi kullanın. Yeni bir P-U-K-A döngüsü yapın; sürekli gelişin.

Unutmayın: Bazı sorunlar birçok P-U-K-A döngüsü yapılmasını gerektirir. Bu nedenle, hızlı sonuçların yanı sıra, sürekli çaba gösteriliyor olmasını da takdir edin ve ödüllendirin!



SÜREKLİ GELİŞİM

KAIZEN



Japonya'da sürekli gelişim *Kaizen* olarak bilinir.

Kaizen, önde gelen Japon şirketlerinin yönetim uygulamalarını tanımlar ve hâlen de dünya çapında birçok kuruluş tarafından uygulanmaktadır. Japon yönetim danışmanı Masaaki Imai, bu kavramları 1980'lerin sonlarında batılı yöneticilere tanıttı. Kaizen, yönetici ve çalışanları aşağıdakileri yapmak üzere birlikte çalışmaya teşvik eder:

- Sorunları kaynağında çözün
- Standartları koruyun ve iyileştirin
- İç süreçlerini iyileştirin
- İsrafı ortadan kaldırın

"İş Süreçlerinin Geliştirilmesi" başlıklı önceki bölüme bakabilirsiniz.

"Kaizen; kişinin kişisel hayatında, ev hayatında, sosyal hayatında ve çalışma hayatında, bir bütün olarak sürekli gelişim göstermesi anlamına gelir. İşyeri açısından Kaizen; yöneticiler, çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerle birlikte, benzer şekilde sürekli gelişim anlamına gelir."

NASA, Langley Araştırma Merkezi

SÜREKLİ GELİŞİM

GEMBA'YA GİT!



Kaizen der ki: Bir sorun mu var; Gemba'ya git!

Gemba, işin yapıldığı yerdir. Birçok yönetici halen ofisinin dışında çok az zaman harcıyor. Günümüzün açık planlı ortamlarında bile, birçok kişi masalarına yapışmış durumda. Neden? Belki de sadece büyük bir yatırımın sorunlarını çözeceğini ya da cevabın bir başka yerde, finans, pazarlama veya bilgi işlem departmanlarında yattığını düşündükleri için. İronik şekilde, cevapların çoğu yakında yatıyor; işin yapıldığı yer olan Gemba'da!

Gemba'ya gitmek, **hatanın meydana geldiği yerde**, yönetim ve personelin **birlikte** çalışmasını sağlar. İşyerini ziyaret etmeden ve işi gerçekten yapan insanları dahil etmeden, sorunları tek başına (belki de bir yönetim toplantısında) çözmeye çalışmak, başarısızlığın reçetesidir.

- Sorun bilgisayar giriş hatalarıysa, girdiler alanına gidin
- Sorun yüksek düzeyde atıksa, çıktılar alanına gidin

SÜREKLİ GELİŞİM

ATIKLARI ORTADAN KALDIRIN

Atık nerede aranır:

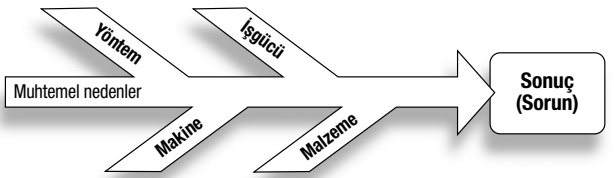


Müşteri her ne istiyorsa, verimli ve ekonomik şekilde üretmelisiniz; ne eksik ne de fazla.

SÜREKLİ GELİŞİM

KÖK NEDEN ANALİZİ

Semptomları tedavi etmenin bir faydası olmaz; sorunların temel nedenlerini bulmalı ve ortadan kaldırmalısınız. Çalışanlarınızla birlikte kullanabileceğiniz basit ama oldukça etkili bir teknik:



Balığın "kafasında" yer alan sorunu belirleyin. Olası kök nedenleri bulmak için ekibinizle birlikte "dört kılçık" için beyin fırtınası yapın: Her "dört kılçık"tan hareketle, nedenleri belirleyip kemiğin üzerine yazın. Sonrasında, kök nedenlerini bulmak için, bu nedenler üzerinde tekrar beyin fırtınası yapın; yine her birinden bir neden daha bulup kemiğin üzerine yazın. Sorunun en temel nedenini bulmadan önce, "neden" sorusunu en az beş kez sormanız gerekeceğini unutmayın.

SÜREKLİ GELİŞİM İÇİN 12 ADIM



Hewlett-Packard'ın 12 adımlı yaklaşımı aşağıda yer alıyor:

1	Kalite sorununu belirleyin	**Plan**
2	Sorunun ne olduğunu yazın	
3	Süreci tanımlayın	
4	Akış şeması çizin	
5	Sürece ilişkin performans kriterini belirleyin	
6	Neden-sonuç analizi yapın	
7	Veri toplayın ve analiz edin	
8	Kalite sorununun temel nedenlerini belirleyin	
9	Gelişim için plan yapın	
10	Sorunu çözen önlemi alın	**Uygula**
11	Hedeflere ulaşıldı mı?	**Ayarla**
12	Cevabınız "evet" ise, değişiklikleri yazılı hale getirip standart prosedür olarak belirleyin	**Kontrol Et**

Hewlett-Packard'ın izniyle uyarlanıp kullanılmıştır.



6. Müşteri memnuniyetini kontrol edin

- Çabalarınız ne ölçüde etkili oldu?
- Bunu nasıl anlarsınız?

1.

5. Sürekli gelişim

- Sürekli gelişim konusunda sistematik bir yaklaşımınız

MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

MÜŞTERİ ANKETLERİ

Verimliliğin artırılması, neticede daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamalıdır. Bu da müşteri anketleriyle ölçülür. Bu anketlerin tek amacı, müşteriden geribildirim elde etmektir.

- Müşteriler bize hizmetimiz ve ürünümüz hakkında çok şey öğretebilir.
- Müşterilerimizden bir şeyler öğrenmeye istekli değil misiniz? Rakiplerimizin bu şekilde davranmadığına bahse girebilirsiniz!

Müşteri anketleri hem kurum hem de müşteri açısından zaman, çaba ve maliyet gerektirdiği için tasarımı çok önemlidir.



MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

KİMLERİ DİNLEMELİSİNİZ?

Yönetici algısı/
müşteri algısı



Müşterinin algısı onun kendi gerçekliğidir ve önemli olan tek şey de budur.

Açık ve dürüst analiz, müşterilerimizi ve faaliyetlerimizi daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Pazarlama ve Operasyon Yöneticileri: Bu işi onlara bırakın!

MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

GELENEKSEL MÜŞTERİ ANKETLERİNİN BAŞARISIZLIĞI



Ne yazık ki çoğu anket, müşteriye bir şeyin işe yarayıp yaramadığını ve bir şeyi beğenip beğenmediğini sorarak geleneksel yapıya bağlı kalır. Bu yaklaşım, bize süreçlerimizi iyileştirmek için gereken ayrıntıları sağlamaz.

Anket tasarımındaki tuzaklar - **Dikkate alınması gereken konulardan bazıları**:

- Müşteri algılarını değiştirebilecek faktörleri göz ardı etmeyin
- Müşterinin gerçekte yaşamış olduğu süreci yok saymayın
- Müşterinin yaşadığı iyi ve kötü olayları görmezden gelmeyin
- 1 ile 3 arasında dar derecelendirme/puanlama ölçekleri kullanmayın
- Emoji kullanmayın



MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

MÜŞTERİ ANKETLERİNİN ANALİZİ



Veri analizi genellikle katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini (örneğin, yaş, gelir vb.) kategorize etmek ve hava durumu gibi faktörlerle korelasyon arayarak gerçekleştirilir. Bu faktörler müşterinin satın alma davranışını etkiliyor olsa da gelişim çabalarınız için kritik önemi olan konu, müşterinin ürün veya hizmetle ilgili **deneyimidir**.

Yalanlar, lanet yalanlar ve istatistikler!

- Ortalamalara dikkat edin; gelişimi ortalamalara göre belirlerseniz, ne tür bir gelişim elde edeceğinizi tahmin edebiliyor musunuz? Evet, ortalama!
- Ortalama müşteri diye bir şey yoktur!
- Analiz felcine dikkat!
- Kötü sonuçları rasyonalize etmeye çalışmayın!
- Dürüst olun; sonuçları paylaşın.
- Örneğin, bazı müşteriler güneşli günlerde kendilerini daha iyi hisseder. Bunun verimliliği artırmanıza bir etkisi olur mu?

MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

DÖRT ANKET ARACI

Son dönemde yaşanan dört önemli gelişme şunlardır:

1. Kritik Olay Tekniği
2. Önem-Performans
3. Müşteri Süreci Çerçevesi
4. Hizmet Kalitesini Belirleyen Unsurlar

Tüm bu yaklaşımlarda amaç, süreçleri ve hizmet sunumunu iyileştirmek için gereken önlemlerin alınması adına yöneticilere bilgi sağlamaktır.



MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

KRİTİK OLAY TEKNİĞİ (KOT)



Hizmetinizin özelliklerini değerlendirmesini istedikten sonra, müşterinizden "kritik olayları" veya bir başka deyişle neyin özellikle iyi, neyin özellikle kötü olduğunu açıklamasını isteyin. Örneğin:

Hizmetle ilgili son derece olumlu iki şeyi açıklayın

Hizmetle ilgili son derece olumsuz iki şeyi açıklayın

Anketlerin tasarımı hayati önem taşır; KOT da müşterinin kritik önemi olduğunu düşündüğü şeyleri kaçırmamanızı sağlar. Bu şekilde, yapılması gereken işlerin öncelik sırasını ve operasyon ya da kurumun diğer bölümlerindeki "mükemmellik açıklarını" belirleyerek, gereken dersleri almanıza yardımcı olur.

Anlamlı yanıtlar için yeterli boş alan bırakmayı unutmayın!

MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

ÖNEM-PERFORMANS



Rakiplerinize kıyasla yaptığınız işin önemini ve performans seviyesini anlamak, yapılması gereken iyileştirmeleri önceliklendirmek açısından sağlam bir temel sağlar.

Çoğu anket sorusu, müşteriden hizmetin bazı yönlerinin **performansını** derecelendirmesini ister.

Lütfen kullanım kılavuzunu değerlendirin.

Ama müşteriye bu yönlerin **önemli** olup olmadığını soramazsak...

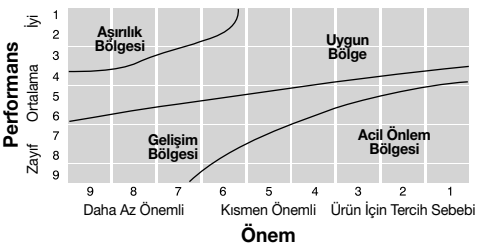
Kullanım kılavuzu ne ölçüde önemli?

- Çabalarımızın doğru şeyler için harcandığını nasıl bilebiliriz?
- İyileştirmesi gereken konuları nasıl önceliklendirebiliriz?

MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

ÖNEM-PERFORMANS MATRİSİ

Araştırmacılar, 1-9 arasında bir derecelendirme ölçeği kullanarak (sayfadaki tanımlara bakın), önceliklendirmeye yardımcı olan yandaki dört bölgeli matrisi geliştirdi:



Dört bölge:

Birçok müşteri bir özelliği performans açısından yüksek, ancak önem olarak çok düşük değerlendiriyorsa, hizmet sunumunda aşırıya kaçıyoruz demektir (bu durum, **aşırılık** bölgesinde gösteriliyor). Bu özelliğe ayrılan kaynakları, bir başka yerde kullanmayı düşünmeliyiz; örneğin, düşük performans gösterilen önemli bir konuyu geliştirmek için (**acil eylem** bölgesi).

Kaynak: Slack ve diğerleri, "Operations Management", 4. Baskı, 2003. Pearson Education Ltd.'nin izniyle kullanılmıştır.

MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

ÖNEM-PERFORMANS DERECELENDİRMESİ



	Puan	Yorumlanması	
Önem	1.	Çok büyük avantaj sağlar	Ürünü Satın Alım Sebebi
	2.	Büyük avantaj sağlar	
	3.	Avantaj sağlar	
	4.	En yüksek standartta olmalı	Kısmen Önemli
	5.	Ortalama standartta olmalı	
	6.	Ortalamaya yakın olmalı	
	7.	Şu anda önemli değil	Daha Az Önemli
	8.	Önemli olma olasılığı düşük	
	9.	Dikkate alınmıyor	
Performans	1.	En yakın rakibimizden her zaman çok daha iyi	Daha İyi
	2.	En yakın rakibimizden her zaman daha iyi	
	3.	En yakın rakibimizin her zaman biraz üstünde	
	4.	Genellikle çoğundan biraz daha iyi	Ortalama
	5.	Diğerleriyle aynı	
	6.	Genellikle diğerlerine yakın	
	7.	Genellikle bazılarından daha kötü	Daha Kötü
	8.	Genellikle çoğundan daha kötü	
	9.	Her zaman en kötü	

Kaynak: Slack ve diğerleri, "Operations Management", 4. Baskı, 2003. Pearson Education Ltd.'nin izniyle kullanılmıştır.

MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

MÜŞTERİ SÜRECİ ÇERÇEVESİ



İş sürecinizden geçen müşterilerinizin hizmet deneyimlerini incelemek için kullanılan yedi aşamalı bir çerçeve:

1. Seçim - müşteriler nasıl/neden sizi seçiyor?
2. Giriş noktası - sürecinize nasıl/nereden giriyor?
3. Karşılama zamanı - onların varlığına ne hızda tepki veriyorsunuz?
4. Etki noktası - ilk izlenimleri neler?
5. Teslimat - onlarla kendinize güvenli, bilgili, kibar şekilde ilgileniyor musunuz?
6. Ayrılış noktası - ihtiyaçlarını ve memnun olup olmadıklarını teyit ettiniz mi?
6. Takip - tekrar iş yapma olasılığınız var mı?

Kaynak: Slack ve diğerleri, "Operations Management", 4. Baskı, 2003.
Pearson Education Ltd.'nin izniyle kullanılmıştır.

Kendinizi müşterinizin yerine koyun ve operasyonunuzun 2.- 6. aşamaları "üzerinden gidin". Ne tür fikirlerin ortaya çıkmasını sağladı? Neden en değerli müşterilerinizle anket yapmıyor ve yaşadıkları deneyimi anlamaya çalışmıyorsunuz?

MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

HİZMET KALİTESİNİ BELİRLEYEN 18 FAKTÖR



Müşterilerin hizmet kalitesi algısını belirleyen faktörler nelerdir?

Kritik Olay Tekniği (KOT), Warwick Business School'daki (Silvestro ve Johnston) araştırmacılarının, müşterinin genellikle hizmet kalitesi deneyimiyle ilgili olarak algıladığı 18 faktörü belirlemesine yardımcı olmuştur.

Farklı kurumlar tarafından yapılan kapsamlı araştırmalar neticesinde, hizmet paketinin tüm yönlerini kapsayacak kapsamlı bir anket sorusu tasarlarken, söz konusu faktörleri kullanmanın etkin sonuç verdiği anlaşılıyor. Ancak bu, tüm faktörlere ankette yer verilmesi anlamına gelmiyor!

Belirleyici faktör tanımları şunlardır:

1. Erişim - hizmet konumunun ne ölçüde ulaşılabilir olduğu; yol bulmanın ne ölçüde kolay olduğu
2. Estetik - hizmet tesisinin, ürünlerin ve personelin görünümü
3. Nezaket - personel ne ölçüde yardımsever/saygılı/hizmet etmeye istekli
4. Ürün/ hizmet - tesis, personel ve ürün çeşidi
5. İlgi - ne ölçüde ilgi/empati/sempati/sabır gösterildiği
6. Temizlik - çevre, tesis, ürün ve personelin ne ölçüde temiz/tertipli/düzenli olduğu

DEVAM EDİYOR

MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

HİZMET KALİTESİNİ BELİRLEYEN 18 FAKTÖR



7. **Konfor** – hizmet ortamı ve tesislerin fiziksel olarak ne ölçüde rahat olduğu
8. **Adanmışlık** – personelin kendini ne ölçüde işe adadığı/memnun olduğu/çalışkan olduğu
9. **İletişim** – hizmet sağlayıcıların ne ölçüde açık iletişim kurduğu
10. **Yetkinlik** – yürütülen hizmetlerde ne ölçüde yetenekli/uzman/profesyonel olunduğu
11. **Nezaket** – personelin müşteri ve mağaza içinde ne ölçüde kibar/saygılı olduğu
12. **Esneklik** – müşterinin ihtiyacını karşılamak için satıcının hizmet/ürün değiştirme konusunda ne ölçüde istekli ve yetenekli olduğu
13. **İçtenlik** – irtibat personelinin ne ölçüde sıcak ve cana yakın olduğu
14. **İşlevsellik** – ürünün/hizmetin/tesisin ne ölçüde "amaca uygun"/hizmet verebilir olduğu
15. **Dürüstlük** – müşterilere ne ölçüde dürüst/adil davranıldığı
16. **Güvenilirlik** – personel/tesis/hizmet performansının ne ölçüde güvenilir/tutarlı olduğu
17. **Anında hizmet** – hizmet sunumunun ne ölçüde hızlı/zamanında olduğu
18. **Güvenlik** – müşteri ve eşyalarının ne ölçüde güvende olduğu

Uyarlandığı kaynak: Johnston, R (1995), "The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers, Int Jnl of Service Ind Management", Cilt 6, No 5, sayfa 70-71.

MÜŞTERİ ALGISINI ÖLÇÜN

VE UNUTMAYIN Kİ...

...neleri geliştirebileceğiniz konusunda müşterilerinizin fikirlerinden yararlanmalısınız.



Yazarlar hakkında

Philip Holman MBA, MA
Philip Holman operasyonları ve risk yönetimini iyileştirmek için küresel olarak çalışan İngiltere merkezli danışmanlık şirketi Awaken Consulting Limited'in direktörüdür.

Tel: +44 (0)1584 891578 E-posta: phil@awakenconsulting.com

Derek Snee MBA, FRSA
Derek Snee perakende, finansal hizmetler ve yükseköğrenim sektörlerinde operasyon yönetme konusunda 20 yılı aşkın deneyime sahip bir yönetim danışmanıdır. İngiltere'de ve uluslararası alanda çok çeşitli müşterilere (hizmetler ve imalat konusunda) hizmet veriyor.

E-posta: derek@awakenconsulting.com



