



TAŞIT ARAÇLARI TEDARİK SANAYİCİLERİ DERNEĞİ

taysad

AUTOMOTIVE SUPPLIERS ASSOCIATION OF TURKEY

CEO Performans Göstergeleri Yönetimi Serisi

1. Satış ve Müşteri İlişkileri
Performans Yönetimi

3. Proje Yönetim
Performans Göstergeleri

5. İşletme Performans
Göstergeleri



2. Stratejik ve Mali
Göstergeler

4. Benchmarking
Göstergeleri



TAŞIT ARAÇLARI TEDARİK SANAYİCİLERİ DERNEĞİ

taysad

AUTOMOTIVE SUPPLIERS ASSOCIATION OF TURKEY



İşletme Performans Yönetimi

Ömer Faruk Tezcan



Ömer Faruk Tezcan

Makine Yüksek Mühendisi

“88 Bucknell University, ABD

- **İdealkoç**
Genel Müdür
- **Tırsan Treyler**
CEO
- **Yalın Enstitü Derneği (TR)**
Yönetim Kurulu – Üye, Eğitmen
- **Karsan**
Genel Müdür Yrd. – Üretim
- **Toyota**
Üretim Kontrol Müdürü
- **Brush Industries (ABD)**
Üretim Mühendisi

Müşteri için,
daha fazla değer...

Amaç



01



Kovid-19 virüs salgını sonrası işe dönüş sürecinde olan firmalara işletme performans yönetimlerini geliştirmede çözüm önerilerinde bulunmak.

02



Müşteri memnuniyetini azami düzeye çıkaracak süreçlerinin kalite, maliyet ve zaman göstergelerini geliştirecek tavsiyelerde bulunmak.

03



Sürekli gelişim ve insana saygı kültürünü geliştirecek tavsiyelerde bulunmak. Organizasyon yapısını ve başarı tanımını kurumun vizyonuna göre hizalamak. Günlük işlerle stratejik gelişim arasında eşgüdümü sağlayacak çözümlerde önermek.

04



Toplumsal dayanışma gücümüzü arttırmak için gerekli olan işbirliği ve sorumluluk hissini kazandırmak

05



Gelecekte benzeri vaka ve durumlar halinde yapılması gerekenler hakkında bilgiler paylaşmak.

Önce İnsan



Yönetimin kumanda merkezi – CEO göstergeleri



Satış ve müşteri ilişkileri

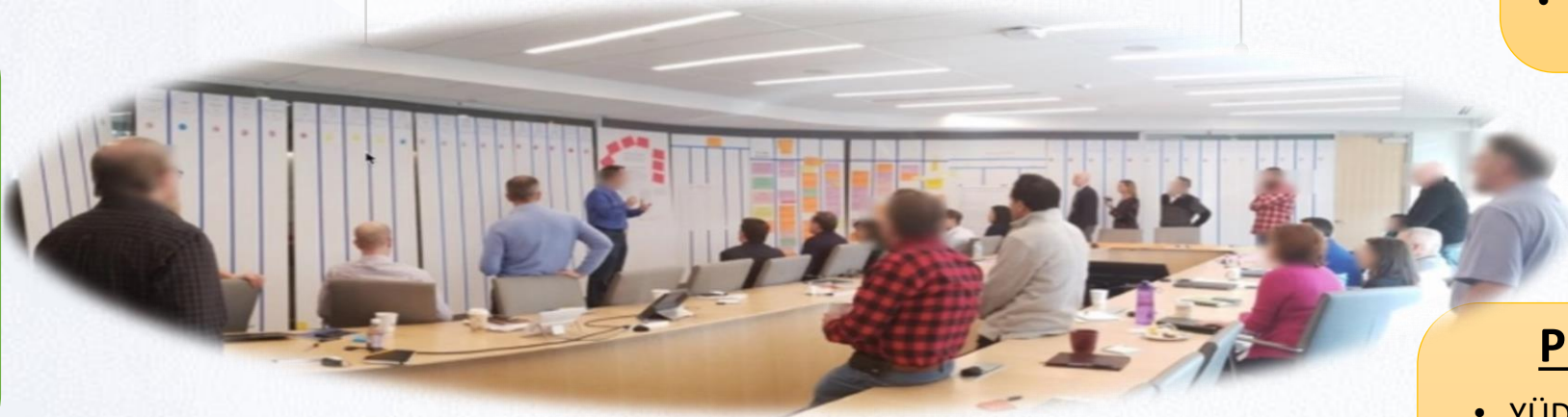
- MFÇ faaliyetleri
- Satış faaliyetleri
- Pazarlama faaliyetleri
- Teklifler
- Tahsilatlar

Strateji ve Mali

- Nakit akım ve sermaye yeterlilik
- Yatırımlar
- Karlılık analizleri

Operasyonel faaliyetler

- İş Güvenliği
- Kalite
- Verimlilik
- Zaman
- Yönetim



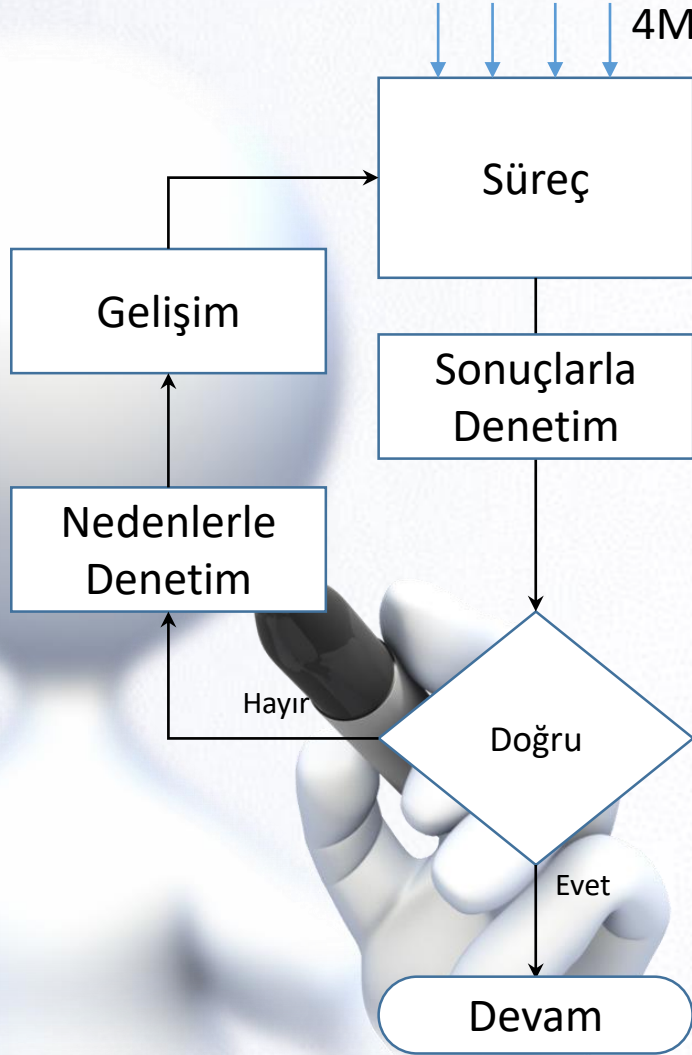
Benchmarking

- Piyasa koşulları
- Pazar analizleri
- Sektörel haberler

Projeler

- YÜDA ve DDA faaliyetleri
- ARGE faaliyetleri
 - Ürün
 - İmalat
- Otomasyon + Dijitalleşme projeleri
- Proje performans göstergeleri

İşletme performansını takip etmek neden önemlidir?



- ✓ Performans yönetimi günlük yaşanan değişkenlerin iş sonuçlarına etkisini değerlendirmek için yapılır.
- ✓ Değişkenler ne kadar kontrol dışı ise sonuçlara etkileri o kadar olumsuz olur.
- ✓ Süreçler ile girdileri ve çıktıları birlikte değerlendirilir. Sonuçlarla denetim ve nedenlerle denetim neticesinde gerekli düzenlemeler yapılır.
- ✓ Yapılan düzenlemenin sonuçlara etkisi değerlendirilir ve istenilen sonuç elde edilene kadar yeni düzenlemeler devreye alınır.

Performans yönetiminde nelere dikkat edilmelidir?



Günlük hedef ile gelişim hedefi farkı nedir?



	Günlük yönetim hedefleri	Gelişim hedefleri
Amaç	Kısa vadeli başarıyı temsil eden performans beklentisini tanımlar. <u>Ölçüt düzeyindedir.</u>	Orta/uzun vadeli başarıyı temsil eden performans beklentisini tanımlar. <u>Gösterge düzeyindedir.</u> Geçmişle kıyaslanır.
Geçerlilik süresi	Asgari günlük, genelde haftalık, azami aylık.	Asgari 3 ay, azami yıllık.
Gösterge/Hedef Seçim Yöntemi	Piyasa koşullarına yada anlık duruma göre belirlenir.	Stratejik planda belirlenen kritik başarı faktörlerine göre doğrultusunda
Öncelik	Performansı belirli aralıkta korumak ve değişkenliği yönetmek (Ör. $\pm\%0,5$)	İlgili kritik performans hedeflerini ihtiyaç kadar geliştirmek (Ör. $\Delta\%10$)
Başarı için ...	İş süreçleri kararlılığı, standartlaşma, problem çözme teknikleri, yetkinlik yönetimi ve kullanılan araçların güvenilirliği	Gelişim araçları, problem çözme teknikleri, yatırım, yetkinlik yönetimi ve uygun miktarda kaynak
Örnekler	Üretim adedi, sevkiyat miktarı, arıza sayısı, enerji sarfiyatı, eleman sayısı, makine saat, malzeme kullanım miktarı, vb.	Verimlilik, zamanında teslim, kalitesizlik, kullanım oranları, devamsızlık, otomasyon oranı, vb.

KPI kıyaslama örneği



Günlük Yönetim Hedefleri

Kısa vadeli başarıyı temsil eden performans beklentisini tanımlar.

Ölçüt düzeyindedir. Asgari günlük, genelde haftalık, azami aylık.

Piyasa koşullarına yada anlık duruma göre belirlenir.

Performansı belirli aralıkta korumak ve değişkenliği yönetmek (Ör. $\pm\%0,5$)

İş süreçleri kararlılığı, standartlaşma, problem çözme teknikleri, yetkinlik yönetimi ve kullanılan araçların güvenilirliği

Üretim adedi, sevkiyat miktarı, arıza sayısı, enerji sarfiyatı, eleman sayısı, makine saat, malzeme kullanım miktarı, vb.

Amaç

Geçerlilik süresi

Gösterge/Hedef Seçim Yöntemi

Öncelik

Başarı için ...

Örnekler

Gelişim hedefleri

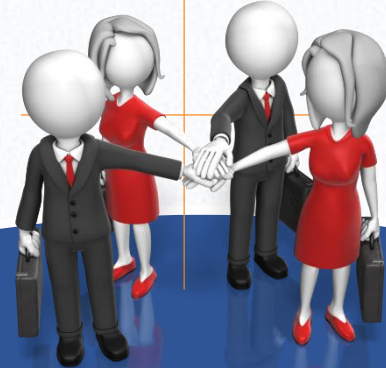
Orta/uzun vadeli başarıyı temsil eden performans beklentisini tanımlar. Gösterge düzeyindedir. Geçmişle kıyaslanır. Asgari 3 ay, azami yıllık.

Stratejik planda belirlenen kritik başarı faktörlerine göre doğrultusunda

İlgili kritik performans hedeflerini ihtiyaç kadar geliştirmek (Ör. $\Delta\%10$)

Gelişim araçları, problem çözme teknikleri, yatırım, yetkinlik yönetimi ve uygun miktarda kaynak

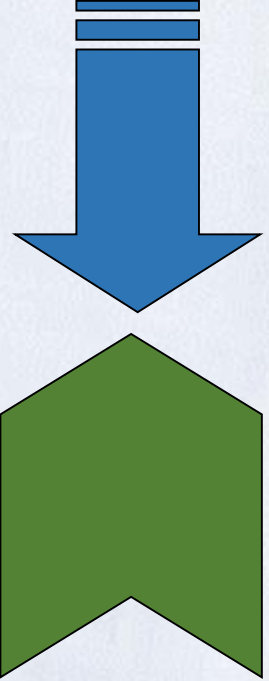
Verimlilik, zamanında teslim, kalitesizlik, kullanım oranları, devamsızlık, otomasyon oranı, vb.



Günlük iş ile stratejik gelişimin eşgüdümü neden önemlidir?



Stratejik Hedefler

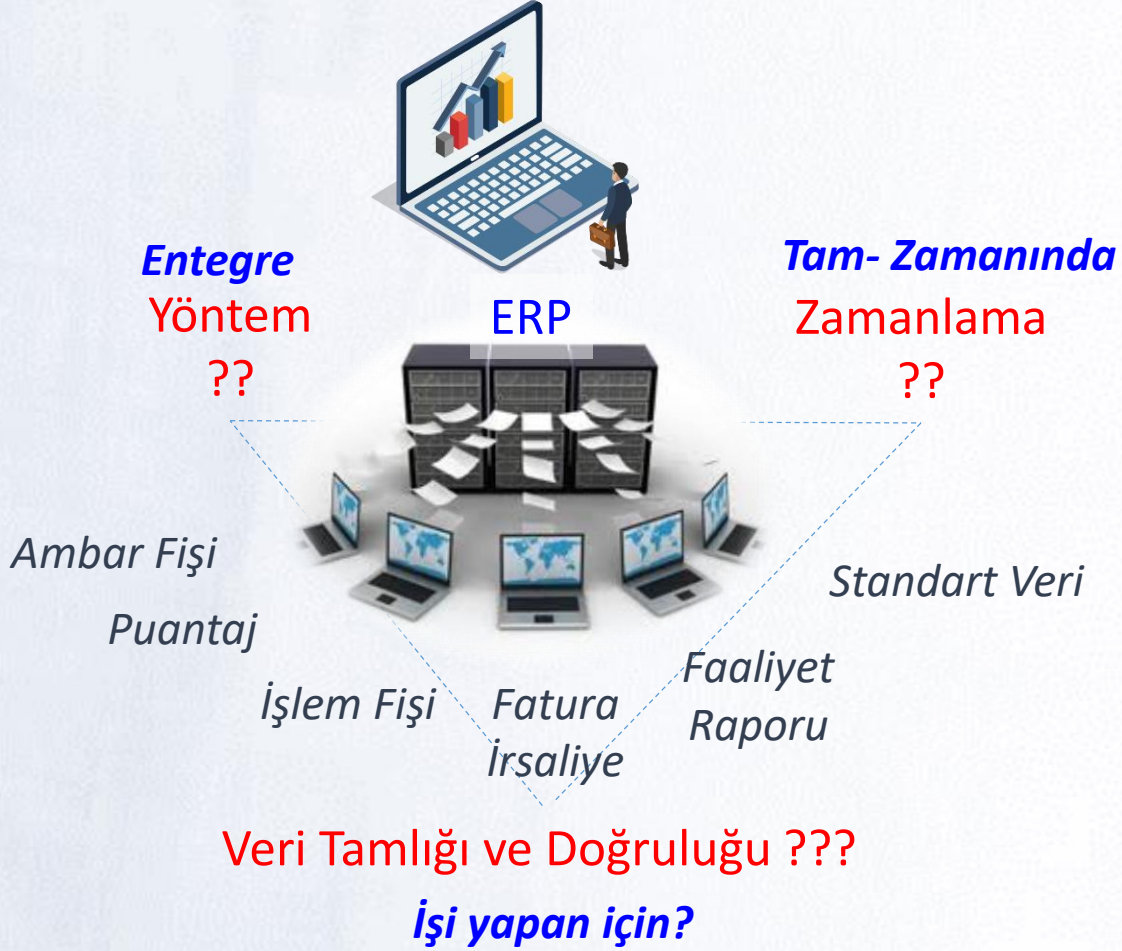


Günlük Hedefler



1. Stratejik gelişim ve günlük yönetim birbirlerine uyumlu olmalı.
2. Yönetilecek konular ve iletişim ağı kararlaştırılmalı. Gerekli yöntemler geliştirilmeli ve mekanizmalar kurulmalı.
3. Stratejik gelişim ve günlük yönetim sentez haline getirilmeli. Faaliyet Planı ve etkin izleme ile her 2 konu bir arada yaşatılmalı.
4. Stratejik gelişim ve günlük yönetim arasında
 - PUKÖ Çevriminden SUKÖ Çevrimine
 - SUKÖ Çevriminden PUKÖ Çevrimine transfer edilmeli

Veri toplama ve analiz sistemleri



- ✓ Kanıtlara ve verilere göre çalışan bir kurumun analiz ve önlem alma becerisi daha gelişmiştir.
- ✓ Veri ister manuel ister otomatik toplansın değeri kullanıcısının gözündedir.
- ✓ «İşi en iyi yapan bilir» deyimini kullanıcının aslında işi yapan olduğuna işaretler.
- ✓ Veri analizi ve önlem almada yetkin ve yetkili işi yapan kişi otonomdur.
- ✓ Verinin diğer kullanıcıları işi yapana göre daha makro seviyededirler. Ortak hedefler doğrultusunda kullanıcılar arası etkileşimi yönetirler.

Raporlama ve iletişim sistematığı



	Konu	Süre	Sıklık	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	4. Seviye	Toplam
1	Genel Durum Değerlendirme	30	Günlük	x	x			2
2	Üretim ve Kapasite Planlama	45	Haftalık			x	x	2
3	Lojistik Plan (In/Out Bound)	45	Haftada x2			x		1
4	Kalite	45	Haftalık		x		x	2
5	İmalat Rapor	15	Günlük		x		x	2
6	Bakım	45	Aylık			x		1
7	Performans Değerlendirme (Kokpit)	60	Aylık	x	x	x	x	4
Toplantı Sayısı				2	4	4	4	14

Birimler	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	4. Seviye	Toplam	Aylık % / kişi
Üst Yönetim	1				1	6,8%
İmalat + Bakım	1	2	4	8	15	8,4%
Planlama / Lojistik		1	2	3	6	8,6%
Kalite		1	1	2	4	8,9%
Aylık % / kişi	6,8%	12,1%	7,8%	8,0%	8,5%	

İşletme performans göstergeleri

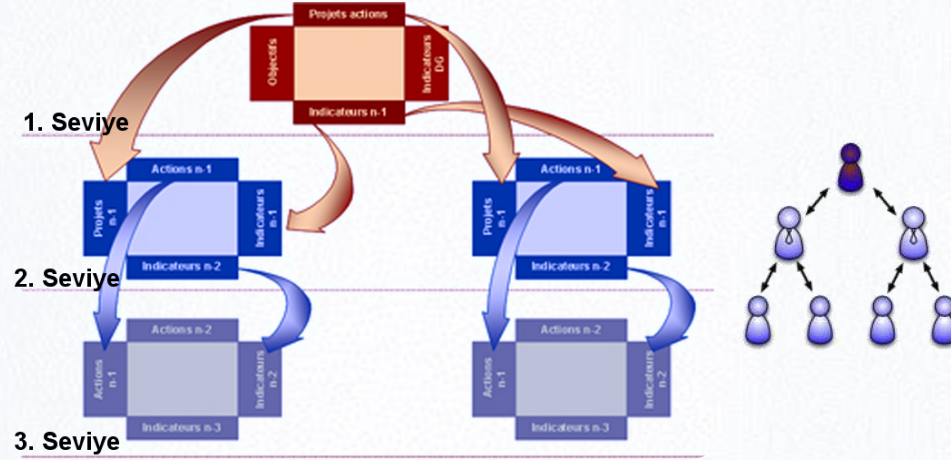


- ✓ Kovid-19 vaka sayısı
- ✓ Kaza adedi
- ✓ Kaza sıklık
- ✓ Kaza şiddet
- ✓ Müşteri şikayet adedi
- ✓ Dış kalitesizlik oranı, ppm
- ✓ İç kalitesizlik oranı, ppm
- ✓ İlk seferde doğru %
- ✓ Üretim adedi/ton
- ✓ Zamanında üretim
- ✓ Zamanında sevkiyat



- ✓ Stok miktarı, gün
- ✓ Acil sevkiyat adedi
- ✓ Kapasite kullanım oranı (OE)
- ✓ Hat verimlilik oranı (OEE)
- ✓ Eleman verimlilik oranı
- ✓ Devamsızlık %
- ✓ Fazla Mesai %
- ✓ Ortalama tamir süresi (MTTR)
- ✓ Ortalama arıza sıklığı (MTBF)
- ✓ Öneri adedi
- ✓ Gelişim katılım oranı %

Hedeflerle performans yönetimi



Hedefe ulaşmak için

- Kim (Birim)?

- Ne zaman?

- Nasıl (Aksiyon)?

- Nerede?

- Ne (Hedef)? tariflenmelidir.

Hedefe ulaşmak için gerekli adımlar belirlenirken Sebep-Sonuç ilişkisi içinde “Neden” sorgulanmalı



1 üst seviyenin hedefi gerçekleştirmek için izleyeceği **yol haritası** 1 aşağının takip edeceği **politikadır**.



Sağlıklı bilgi paylaşımının önemi



Katılımınız için teşekkür ederiz.

www.idealco.com

Bilgilerinizi canlı tutmak için bizi takip edin...

