

55692

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Hüseyin ADANALI

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 15 Ocak 1996

Tezin Savunulduğu Tarih : 30 Ocak 1996

Tez Danışmanı


: Prof. Dr. Haluk ERKUT

Diğer Jüri Üyeleri


: Prof. Dr. Ethem TOLGA

Doç. Dr. Coşkun Özkan 

OCAK 1996

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında 1990 yılların başından bu yana tüm dünyada ve ülkemizde en popüler kavramlardan biri haline gelen “İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması (İSYY)” kavramına teorik ve pratik bazda yaklaşımda bulunulmuştur. Bu kavramın günümüz rekabete edebilirlik koşullarında yeri, temel ilkeleri/prensipleri, dünyada ve ülkemizde uygulanabilirliği araştırılmış ve bir sonuca varılmıştır.

Bu çalışmam esnasında bana her türlü desteği veren kardeşim Sn. Anıl Adanalı'ya, yönlendirmeleriyle tezin belirli bir seviyeye gelmesinde rol oynayan Sn. Prof. Dr. Haluk Erkut'a teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 1996, İstanbul
Hüseyin Adanalı

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ	ix
ÖZET	x
SUMMARY	xi
BÖLÜM 1 GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2 İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI NEDİR?.....	3
2.1 TARİHSEL GELİŞİM.....	4
2.2 İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI NEDİR?	6
2.2.1 M.Hammer ve J.Champy'nin İSYY Tanımı:	7
2.2.2 David K.Carr ve Henry J. Johansson'un Tanımı	11
2.3 NİÇİN İSYY?	16
2.3.1 Günümüz Organizasyonlarının Karşı Karşıya Kaldığı Koşullar	16
2.3.2 Günümüz Koşullarında Yetersiz Kalan Yönetimsel Araçlar.....	18
BÖLÜM 3 İSYY'NİN TEMEL PRENSİPLERİ	23
3.1 İŞ SÜRECİNİN YENİDEN DÜŞÜNÜLMESİ	23
3.1.1 Birden çok işi, bir tek iş halinde birleştirme (Yatay Birleştirme)	23
3.1.2 Kararların işi yapanlar tarafından verilmesi (Dikey Birleştirme)	24
3.1.3 Sürecin içindeki adımları doğal bir sıra içinde gerçekleştirme	25
3.1.4 Süreçlerin pek çok versiyonu olabileceğini göz önünde bulundurma....	25
3.1.5 İş, en mantıklı yerde gerçekleştirme.....	26
3.1.6 Kontrol ve denetimi azaltma.....	27

3.1.7 Mutabakatı en aza indirme.....	28
3.1.8 Tek temas noktasına bir vaka yöneticisi oluşturma.....	28
3.1.9 Merkeziyetçi/ademi merkeziyetçi işlemlerin avantajlarını birleştirme	28
3.2 İSYY'İN YARATTIĞI YENİ İŞ DÜNYASI	29
3.2.1 İş birimleri fonksiyonel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişir.	29
3.2.2 İşler, basit görevlerden çok boyutlu işlere dönüşür.	31
3.2.3 İnsanların rolleri değişir -kontrol edilenden yetkilendirilene	31
3.2.4 İşe hazırlanma değişir -yetiştirmeden eğitime	32
3.2.5 Performans ölçüm ve ücret politikalarında odak noktası değişir - faaliyetten sonuçlara.....	33
3.2.6 İlerleme kriterleri değişir -performanstan yeteneğe	34
3.2.7 Değerler değişir -koruyucudan üretkene.....	34
3.2.8 Yöneticiler değişir -amirden antrenöre	35
3.2.9 Organizasyon yapıları değişir -hiyerarşiden yalınlığa	36
3.2.10 Üst düzey yöneticiler değişir -skor tutucudan lidere	37
BÖLÜM 4 İSYY ÇALIŞMALARINDA GÖZ ÖNÜNDE TUTULMASI GEREKEN HUSUSLAR.....	39
4.1 İNSAN FAKTÖRÜ: BİR DEĞİŞİM ÇABASI OLARAK İSYY	39
4.1.1 Kritik Başarı Faktörü 1: Organizasyonu değişim yapmaya zorlayan gereksinim açık ve seçik bir şekilde tanımlamak ve tanınmasını sağlamak ...	39
4.1.2 Kritik Başarı Faktörü 2: Üst yönetimin desteği ile başlamak ve bu desteğin kalıcılığını sağlamak	41
4.1.3 Kritik Başarı Faktörü 3: Organizasyonun değişime hazır olduğunu anlamak	42
4.1.4 Kritik Başarı Faktörü 4: "Çalışmanın Çalışanlar Arasında Satılabilirliğini" sağlamak için etkin bir şekilde iletişim kurmak. Daha sonra daha fazla iletişim yapmak	43
4.2 BAŞARILI BİR İSYY İÇİN ORGANİZE OLMA	45
4.2.1 Kritik Başarı Faktörü 5: Etkin süreç (çalışma) ekipleri yaratmak	46
4.2.2 Kritik Başarı Faktörü 6: Yapılandırılmış bir metodoloji kullanmak.....	48
4.2.3 Kritik Başarı Faktörü 7: Danışmanları etkin bir şekilde kullanmak.....	50
4.3 DOĞRU SÜRECİ BULMA	51
4.3.1 Kritik Başarı Faktörü 8: Amaçları şirket stratejileriyle ilişkilendirmek	52
4.3.2 Kritik Başarı Faktörü 9: Müşterinin sesini dinleme.....	54

4.3.3 Kritik Başarı Faktörü 10: İSYİ Yapmak için doğru süreçleri seçmek	55
4.3.4 Kritik Başarı Faktörü 11: Bir anda çok fazla süreci yeniden yapılandırmaya kalkışmamak.....	56
4.4 DOĞRU SÜREÇLERİ DOĞRU HALE GETİRME.....	57
4.4.1 Kritik Başarı Faktörü 12: Süreç ekiplerinin “değişimin anahtar aracı olmasını” sağlamak.....	59
4.4.2 Kritik Başarı Faktörü 13: İSYİ yapılacak sürecin mevcut durumunun hızlı bir şekilde anlaşılması	59
4.4.3 Kritik Başarı Faktörü 14: Doğru süreç ölçütlerini (metrikleri) seçmek ve kullanmak.....	61
4.5 YENİDEN YAPILANDIRILMIŞ SÜRECİ ORGANİZASYONA ENTEGRE ETMEK (UYGULAMAYA ALMA).....	62
4.5.1 Kritik Başarı Faktörü 15: Risk alma ve durumsallık planı geliştirmek	63
4.5.2 Kritik Başarı Faktörü 16: Bir sürekli iyileştirme planına/yaklaşımına sahip olmak	64
BÖLÜM 5 ENDÜSTRİYEL UYGULAMA.....	66
5.1 ENDÜSTRİYEL UYGULAMADA KULLANILAN METODOLOJİ.....	66
5.1.1 Yeniden Yapılandırılacak Süreç/Süreçlerin Belirlenmesi.....	67
5.1.2 Çalışmanın Kapsam ve Hedefinin Belirlenmesi	70
5.1.3 Sürecin Analizi	71
5.1.4 Sürecin Yeniden Tasarlanması	72
5.1.5 Yeniden Tasarlanan Sürecin Test Edilmesi	72
5.1.6 Uygulamaya Alma.....	72
5.1.7 Çalışanlarla ve Müşteriler İletişim.....	73
5.2 ENDÜSTRİYEL UYGULAMA	74
5.2.1 Mevcut Sürecin Analizi.....	74
5.2.2 Tasarım.....	95
5.2.3 Pilot Uygulama.....	107
5.2.4 Uygulamaya Alma.....	107
5.3 ENDÜSTRİYEL UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	109

BÖLÜM 6 İSYİ ÇALIŞMALARININ YÖNETİMİ.....	111
6.1 İSYİ ÇALIŞMALARI ARDINDAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR.....	111
6.2 İSYİ ARDINDAN YÖNETİM.....	113
6.3 SÜREKLİ İSYİ FIRSATLARINI ARAŞTIRMA.....	115
BÖLÜM 7 SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	117
KAYNAKLAR.....	121
ÖZGEÇMİŞ.....	122



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	TKY ve İSYİ Yaklaşımlarının Gelişimi	5
Şekil 2.2	İş Sistemi Elması	10
Şekil 2.3	İSYİ Modeli	12
Şekil 2.4	Süreç Şeması	13
Şekil 2.5	Fonksiyonel ve Süreç Odaklı Bakış Açısı	15
Şekil 4.1	Değişime Zorlayan Gereksinim	40
Şekil 4.2	İlk Proje Ekibinde Yer Alan Kişilerin Özellikleri	47
Şekil 4.3	Ekip Elemanlarının Kişilik Özellikleri	48
Şekil 4.4	Danışmanların Üstlendiği Roller	51
Şekil 4.5	Altı Temel Adım	52
Şekil 4.6	SWOT Analizi	53
Şekil 4.7	Müşterinin Sesi	54
Şekil 4.8	Stratejik Süreklilik Açısından Teleservices Firmasının Başlıca Süreçlerinin Gruplandırılması	56
Şekil 4.9	Aynı Anda Tasarım ve Uygulamaya Alma Aşamasında Olan Süreç Sayısı	57
Şekil 4.10	Süreç Ölçümleme Denklemi	61
Şekil 4.11	Sürekli İyileştirmenin İSYİ İle İlişkisi	65
Şekil 5.1	Temel Problem Çözme Mantığı	66
Şekil 5.2	Birleşik İsy A.Ş. Makro Süreç Haritası	74
Şekil 5.3	Emas Siparişin Yerine Getirilmesi Süreci (Mevcut Durum)	76
Şekil 5.4	Bimtaş Siparişin Yerine Getirilmesi Süreci (Mevcut Durum)	81

Şekil 5.5	Emas Bilgi/Belge Akışı	89
Şekil 5.6	Bimtaş Bilgi/Belge Akışı	92
Şekil 5.7	Organizasyon Yapısı	94
Şekil 5.8	Önerilen Süreç	99
Şekil 5.9	Sipariş Kabulünde Kullanılan Bilgisayar Programının Akış Diyagramı	103
Şekil 5.10	Önerilen Bilgi/Belge Akışı	105
Şekil 5.11	Yeni Organizasyon Şemasının Genel Yapısı	108
Şekil 7.1	EFQM Modeli	118



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	Değişen Rekabete Değerlik Koşulları	3
Tablo 2.2	Xerox ve IBM Firmalarının Ana İş Süreçleri	14
Tablo 2.3	TKY ile İSYİ Arasındaki Önemli Farklılıklar	20
Tablo 4.1	Yöneticiyle Lider Arasındaki Temel Farklar	41
Tablo 4.2	Bir Değişim Yönetimi Planının Genel Yapısı	43
Tablo 4.3	Dört Grubun Rol ve Sorumlulukları	46
Tablo 4.4	Teleservices Firmasının Başlıca Süreçleri	56
Tablo 4.5	Tipik Süreç Ölçütleri	62

ÖZET

Özellikle son on yıl içerisinde, dünyada ve ülkemizde meydana gelen gelişmeler organizasyonlara değişimin gerekliliğini açıkça göstermektedir. Küreselleşen iş dünyasında, başarı ve kalıcılığı sürdürebilmenin tek yolu, değişimin gereklerine uyabilmek ve değişimi etkin olarak yönetebilmekten geçmektedir. Artık günümüz organizasyonları için gerekli olan organizasyon dışı ilişkilerde, müşteri odaklı ve pazara yönelik olmak; organizasyon içi operasyonlarda, süreç odaklı olmak ve takım çalışması yapmaktır. Yalnızca bu tip bir organizasyon tüm operasyon ve faaliyetlerine daha mantıksal, etkin ve efektif bakabilir. Böyle bir çaba “İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılmasının (İSYY)” kalbini oluşturmaktadır.

İSYY çalışmalarında değişim ihtiyacının belirlenmek, bu ihtiyacı İSYY çabasına dönüştürmek, başarıya ulaşmış organizasyonlarda görülen ortak değişimleri inceleyip bu değişimlerden esinlenerek gerekli alanlara -iş, yapı, yönetim ve değerler- gerekli değişimleri uygulamak yaklaşımın özünü oluşturmaktadır.

“İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması” çalışmalarının başarısı, süreç yönetiminin üst düzey yöneticilerce sahiplenilmesi; müşteri ve süreç odaklı şirket kültürünün oluşturulmasında üstlenecekleri rol ile çok yakından ilgilidir. İSYY çabası iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ile son bulmamaktadır. Sonuçta başarılı bir yeniden tasarım; etkin veri toplamak, ekip çalışması yapmak, iyi yapılandırılmış bir metodoloji kullanmak, en iyi uygulamalarla karşılaştırmalar yapmak, çalışanlarla etkin iletişim kurmak vb. etkenlerin bir araya gelmesi neticesinde ortaya çıkan teknik bir olgudur. Nitekim bu tez çalışmasında İSYY’nin bu kısmı teorik ve pratik yönleriyle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak birçok İSYY örneğinde olduğu gibi, zor olan kısım; yeniden tasarlanan sistemi uygulamaya almak, yönetmek ve sürekli olarak muhtemel süreç iyileştirme fırsatlarını araştırmaktır.

SUMMARY

BUSINESS PROCESS REENGINEERING

A major problem confronting business today is how to increase productivity, provide higher levels of service and responsiveness, and at the same time reduce costs.

Companies are commonly realizing that traditional organizational structures, customer service philosophies, and business methods are no longer competitive in today's global market. They are also coming to realize that the old cost-cutting methods of departments and functions, and reducing head count, do not make them more competitive either.

What is needed is an organization that is customer-focused and market-driven in its external relations and process-focused and team-oriented in its internal relations. Only such an organization can look at the way work is performed across function operations more logical, effective, and efficient. Such an effort is at the heart of Business Process Reengineering (BPR).

There are a lot of definitions of BPR, were made by professions and consulting firms dealing with business science. However, two of them is commonly being used in this thesis.

The first is the Michael Hammer and James Champy's, that are the authors of Reengineering The Corporation:

The Reengineering, is " the fundamental rethinking and radical redesign of processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed. In short, reengineering a company's business processes ultimately changes practically everything about the company, because all these aspects-people, jobs, managers, and values- are linked together.

The second definition of BPR taken as a reference in this thesis is the David K. Carr and Henry J. Johansson's:

In short, BPR is about competitiveness. The first and foremost driver of BPR is the need to be competitive in the area of cost, quality, lead time, delivery reliability, product characteristics, product support and service, and a host of other elements that the ever more sophisticated customer demands. As a result, there are three key elements in our definition of BPR:

1. *The focus should be on core business processes, which directly touch customers, rather than on process that completely internal to your company.*
2. *Radical change is a characteristic of BPR's objective - competitiveness, if possible, market dominance- , an outcome of taking a process view and departing from the old way of doing business through functional departments.*
3. *While large numbers of small, incremental improvement initiatives may be expected eventually to have a major cumulative effect, BPR expects dramatic improvements.*

The main stones of what is called BPR can be found in the Total Quality Management philosophies of Joseph Juran and W. Edwards Deming. Juran- and Deming style TQM are clearly "process-focused," and they take holistic view of workplace activities. However, many early practitioners and consultants in the quality movement used a model of training and education in their work. But all too infrequently were asked employees to think how to improve them horizontally across the process.

Some commonalities, some recurring themes or characteristics have been frequently encountered in reengineered business processes:

- Several jobs are combined into one
- Workers make decisions
- The steps in the process are performed in natural order

- Processes have multiple versions
- Work is performed where it makes the most sense
- Checks and controls are reduced
- A case manager provides a single point of contact
- Hybrid centralized/decentralized operations are prevalent

And then when a company reengineers its business processes, practically every aspect of it is transformed. Also the following kinds of changes occur:

- Work units change -from functional departments to process teams
- Jobs change -from simple tasks to multi-dimensional work
- People's roles change -from controlled to empowered
- Job preparation changes -from training to education
- Focus of performance measures and compensation shifts -from activity to results
- Advancement criteria change -from performance to ability
- Values change -from protective to productive
- Managers change -from supervisors to coaches
- Organizational structures change -from hierarchical to flat
- Executives change -from scorekeepers to leaders

When failure and dramatic success stories are analyzed, "best practices" in BPR can be identified as followings:

1. Best Practice: Recognize and articulate an “extremely compelling” need to change.
2. Best Practice: Start with maintain executive-level support
3. Best Practice: Understand the organization’s “readiness to change”
4. Best Practice: Communicate effectively to create buy-in. Then communicate more.
5. Best Practice: Create top-notch teams.
6. Best Practice: Use a structured framework.
7. Best Practice: Use consultants effectively.
8. Best Practice: Link goals to corporate strategy
9. Best Practice: Listen to the “voice of the customer.”
10. Best Practice: Select the right processes for reengineering.
11. Best Practice: Maintain focus: Do not try to reengineering too many processes.
12. Best Practice: Maintain teams as the key vehicle for chance.
13. Best Practice: Quickly come to an as-is understanding of the processes to be reengineering.
14. Best Practice: Choose and use the right metrics.
15. Best Practice: Understand the risk and develop contingency.
16. Best Practice: Have plans for continuous improvement.

The practice in this thesis indicates that: Most of the commonalties, recurring themes or characteristics and best practices that have been mentioned

above are suitable for that Turkish company but not all of them. These actions could be realized and these results were gained from this BPR effort:

- Several jobs were combined into one
- Workers make decisions
- The steps in the process were performed in the natural order.
- Checks and controls were reduced and computer does the remains
- Jobs changed -from simple tasks to multi-dimensional work.

And results:

- The lead time was reduced from 18 days to 5 days
- The rate of unqualified process outputs was reduced from 9% to 2%.

By this stage, it has been mentioned about only halfway that the companies have gone. It means that the focus is on reengineering -the operational processes performed by salespeople, clerks, factory and warehouse hands, field representatives etc.- anyone and everyone in the value-adding chain. After this step, the focus must be shifted to the management of reengineering.

In other words, after reengineering, the managerial work -the way the managers think about, organize, inspire, deploy, enable, measure and reward the value-adding operational work- is changing.

In conclusion, reengineering has improved to be extraordinarily popular concept. The trouble is that popular concepts sometimes look like magic. Some managers believe that repeating the key words of reengineering is enough to bring the transformation. Unfortunately, nothing is that simple. Reengineering prescribes actions, not words, and difficult, long term actions at that, not just one-shot expedients like downsizing or outsourcing. Reengineering involves a voyage that will last years, possibly our entire management lifetime.

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, 1980’li yıllardan beri “değişim olgusunun” arkasından, ona yetişmek amacıyla amansız bir uğraş içine girdi. Bu çabadan galip çıkmak için, kendisine yardımcı olacağını umduğu teknik ve yönetsel araçlar geliştirdi.

Bu araçlardan bazıları organizasyonlara değişimi yakalamada geçici çözümler sunup, kısa zaman içinde kullanışsız hale gelirken; bazıları günümüze değin gelişerek geldi. Organizasyonların son 50 yılda geçirdiği değişim kabaca incelendiğinde, şu temel yaklaşımların etkileri görülmektedir:

- 1950’ler: Finansal Kontrol
- 1970’ler: Stratejik Planlama
- 1980’ler: Toplam Kalite Yönetimi
- 1990’lar: İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması

Bu çalışmada, 1990’ların başından bu yana tüm dünyada “değişimi yakalamanın ve rekabetedebilirliğin” en önemli araçlarından biri kabul edilen “İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması (İSYY)” konusu, teorik bazda ve uygulanabilirlik açısından incelenmiştir.

Çalışma 6 ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, İSYY’nin “ne olduğu, ne olmadığı” irdelenmiştir. İSYY’nin tarihsel gelişimi, bu konuda kapsamlı çalışmalar gerçekleştiren kişi ve kuruluşların yaptıkları tanımlamalar ve niçin İSYY gerek duyulduğu bu bölümün ana başlıklarıdır.

Bu bölümün ardından, İSYİ'nin uygulandığı iş süreçlerinde görülen ortak değişimlerin ve bu değişimlerin tüm organizasyondaki etkilediği alanlarının incelendiği bölüm gelmektedir.

Üçüncü bölümde ise, İSYİ uygulamış ve başarıya ulaşmış şirketlerde görülen “ortak özellikler” 5 ana başlık altında ele alınmaktadır. Her ana başlık altında “kritik başarı faktörü” olarak tanımlanan ilkeler, İSYİ çabasına girmiş veya girecek şirketlerin bu süreç içinde dikkat etmesi gereken noktalardır.

Dördüncü bölümde, İSYİ'nin bir endüstriyel uygulamasına yer verilmiştir. Uygulamada kullanılan metodoloji ana aşamalar açısından “FORD Metodolojisi” ile büyük benzerlik göstermesine rağmen; ele alınan sürecin belirlenmesi, yapısı ve Türkiye şartlarında geçerliliği vb. nedenlerden dolayı aşamaların içeriğinde kapsamlı değişikliklere gidilmiştir.

Beşinci bölümde, İSYİ çabasının belirli bir yere getirmiş ve radikal değişimleri yavaş yavaş uygulamaya başlamış şirketlerin uğraşmak zorunda kaldıkları yeni sorunlardan bahsedilmektedir. Yine bu bölümde, muhtemel sorunlarla ilgili çözümler incelenmektedir.

Altıncı ve son bölümde, tüm metnin değerlendirilmesi yapılmış ve bir sonuca varılmıştır.

BÖLÜM 2

İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI NEDİR?

Günümüz iş dünyasının karşı karşıya kaldığı en büyük problem; maliyetleri düşürerek, müşterinin beklentisine daha yüksek seviyelerde cevap verebilmek için üretkenliği nasıl arttıracığını tespit edebilmektir.

1990'ların başından beri şirketler, rekabetçi ortamda başarılı olmanın gereği olan maliyet, ürün fonksiyonelliği, yeni buluş ve kalite gibi etmenlerin yer aldığı listeye; pazara ürün sunma zamanı, cevap verme zamanı ve müşteri hizmetleri gibi etmenleri de eklemek zorunda kaldılar. Tablo2.1'de 1970'lerden günümüze değin değişen rekabetedilebilirlik koşulları görülmektedir [1].

Tablo 2.1 Değişen Rekabetedilebilirlik Koşulları

	1970	Bugün	Yarın	
Rekabetin Temeli	•Ürün •Karakteristikler	•Fonksiyonellik •Maliyet	•Kalite •Yeni Buluş	•Pazara ürün sunma •Esneklik •Servis
Kabul Etmenin Bedeli	•Fonksiyonellik •Maliyet	•Kalite •Yeni Buluş	•Pazara ürün sunma •Esneklik •Servis	•Pazar farklılaştırma •Mükemmellik

Bununla beraber şirketler, geleneksel organizasyon yapılarının, müşteri hizmetleri felsefelerinin ve kullandıkları iş metodlarının artık günümüzün küresel pazarında rekabet sağlayıcı olmaktan uzak olduğunu fark etmeye başladılar. Yine şirketler demode olmuş maliyet düşürücü, personel azaltıcı fonksiyonel ve departmantal metotların pek yarar getirmediğini anladılar.

Artık günümüz organizasyonları için gerekli olan

organizasyon dışı ilişkilerde;

- müşteri odaklı ve pazara yönelik olmak

organizasyon içi operasyonlarda;

- süreç odaklı olmak ve takım çalışması yapmaktır.

Yalnızca bu tip bir organizasyon tüm operasyon ve faaliyetlerine daha mantıksal, etkin ve efektif bakabilir. Böyle bir çaba “İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılmasının (İSYY)” kalbini oluşturmaktadır.

2.1 TARİHSEL GELİşİM

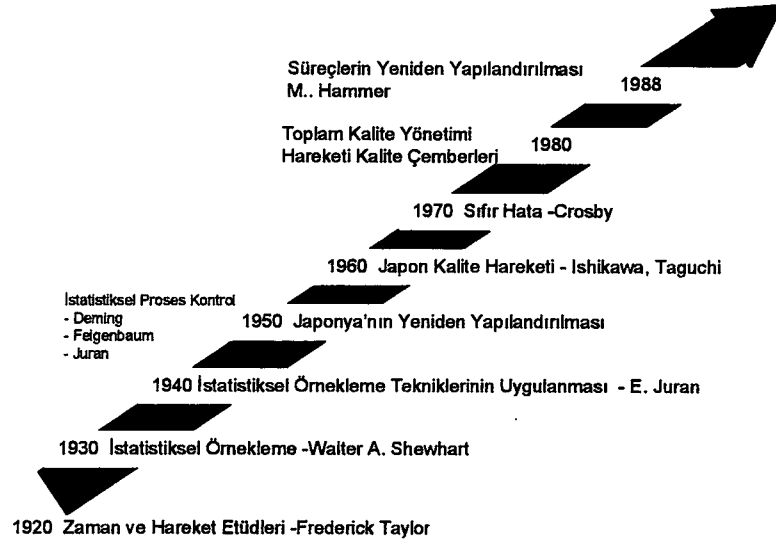
İSYY denen yaklaşımın temel ilkeleri; Joseph Juran ve W.Edwards Deming’in Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin içeriğinde kolaylıkla bulunabilir.

Juran ve Deming stili Toplam Kalite Yönetimi açık bir şekilde “süreç odaklıdır”. Ayrıca iş yaşamına ve faaliyetlerine bütünsel (holistik) açıdan bakarlar. Her ikisinin yaklaşımları da 30 yıl boyunca Batılı şirketler arasında pek sempati görmemiştir. Bu durum Japonların TKY felsefesini başarı ile uygulayıp, çarpıcı sonuçlar elde etmesine kadar sürmüştür.

1980’lerin başından itibaren, bu felsefe Batılı şirketler tarafından tekrardan tanınmıştır. Günümüze değin birçok şirket TKY’nin prensiplerine sıkı sıkıya bağlanmıştır. Şekil 2.1’de TKY ve İSYY yaklaşımlarının zaman ufkunda doğuşu ve gelişimi çeşitli tekniklerle beraber sunulmaktadır [2].

Taylorizm -Yönetimin Bilimsel Teorisi- ile birlikte Batılı Şirketler, tüm faaliyet ve işlerini basit ve tekrar eden görevlere böldüler. Bu işlerin yapılması için görevlendirdikleri kişileri kalifiyesiz kişilerden seçtiler. Diğer yandan tüm çabalarıyla otomasyonu yükseltmeye uğraştılar.

Toplam Kalite ile birlikte Tayloristik ve Bilimsellik düşüncelerinin günümüze uymayan ilkeleri ortadan kaldırılmaya başladı. Diğer yandan birçok organizasyon; süreçler, doğal çalışma grupları, fonksiyonlararası iş hücreleri vb. TKY prensiplerini benimsedi.



Şekil 2.1 TKY ve İSYY Yaklaşımlarının Gelişimi

TKY’i, Batı yönetim anlayışını kendine çekerken, başka bir “gelişim” ortaya çıktı. Bu gelişme 1980’lerin içine alan “Bilgi Teknolojisi” modası idi. Bilgi teknolojisi departmanları gittikçe genişlediler. Şirketler otomotik, sofistike, pahalı cihazlarla donanmaya başladı.

1988 yılında, bir bilgi teknolojisi uzmanı olan Micheal Hammer tarafından Harward Business Review’da “Don’t Automate, Obliterate” isimli makale yayınlandı [3]. Bu makalenin verdiği mesaj kısaca şuydu: “*Bilgi teknoloji ile TKY arasındaki savaşı durdurmak gerek! Ne kadar bilgi teknolojisini etkin kullanırsan kullan, iş süreçlerini düzeltmeden bir sonuç alamazsın. Süreçleri bir ip gibi gergin hale getirmeliyiz. Yani süreçleri gereksiz boş faaliyetlerden arındırmalıyız*”.

Esasında Hammer’ın sözleri TKY’nin uzunca bir süreden beri savuna geldiği bir “genel doğru”ydu. İş dünyasının liderleri -ki birçoğunun organizasyonları JIT ve TKY’ne doğru hızla giderken- Batı ekonomisinin sürekli kan kaybettiğini hissetmeye başladılar.

1991 yılına kadar Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ciddi bir ekonomik kriz içindeydi. Bazı ülkeler resesyona boğuşuyordu. Batı Avrupa ayrıca rejim değişikliğine uğramış Doğu Avrupa’nın gereksinimlerini de gidermekle uğraşıyordu. Hatta Japonların ekonomisi de gerilemeye başladı.

Tam bu anda bir araştırma ve danışmanlık firması olan IDC; ABD iş dünyasını içine alan bir araştırma yaptı. Hammer'ın fikirlerinin hızla bir çok şirket tarafından kabul gördüğünü tespit etti. Ayrıca gelecek 3-5 yıl içerisinde "İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması" faaliyetlerinin büyük ilerlemeler katedeceğini öngördü.

Birçok şirket TKY'nin organizasyon içi ilkeleri -takım çalışması, iyileştirme vb.- ve operatif bazdaki küçük etkileri üzerine odaklanmıştı. Diğer yandan şirketlerin yönetim kademesi iş sonuçlarında belirgin gelişmeler bekliyordu, yalnızca organizasyonel sonuçlarda yetinmek istemiyordu.

IDC'nin öngörüsü, 1994'te gerçekleşti. "National Council for Manufactures" 1994 başına kadar Batılı şirketlerin %80'nin ya İSYİ ile uğraştığını ya da uğraşmaya başlamak üzere olduğunu deklare etti [2].

2.2 İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI NEDİR?

Literatürde İSYİ'nin farklı tanımlamaları mevcuttur.

Amacom'un yayınladığı "İSYİ El Kitabı"nda Mangelli ve Klein [4] İSYİ tanımı şöyledir:

"Bir organizasyondaki iş akışlarını ve üretkenliği optimize etmek için stratejik ve katma değer yaratan süreçler ile bunları destekleyen sistem, politika ve örgütsel yapıların hızlı ve radikal yeniden tasarımıdır".

Mangelli ve Klein kendi tanımlarında bütünsellik yaklaşımının altını çizmektedirler: *"İş süreçlerinin yeniden tasarımı; işin geliştirilmesi için, işin teknik (teknoloji, standart, prosedürler, sistem ve denetimler) ve sosyal boyutlarını (organizasyon, kadro atamaları, politikalar iş tanımları, kariyer göstergeleri ve teşvikler) birlikte dikkatte alarak bütünsel bir yaklaşım izler. Bir başka deyişle işin yeniden tasarımı teknolojiyi kullanarak insanlara daha fazla güç vermektedir".*

Grover, Teng ve Fiedler [5] bilgi teknolojisini İSYİ tanımına eklemektedirler:

“İşin yeniden tasarımı; iş radikal olarak yeniden tasarlanırken bilgi teknolojileri bir araç olarak kullanılır ve organizasyon düzeyinde stratejik çıktılar elde etmeye çalışılır (önemli hedeflere erişme, rekabet edebilirlik gibi).”

“Varolan süreçleri otomize etmek (bir imalat hattı gibi), üretkenlikte bir artış sağlayabilir, çevrim sürelerini kısaltabilir, kaliteyi iyileştirip maliyetleri düşürebilir. Bütün bu getiriler doğrusaldır. Öte yandan iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, süreci yeniden yapılandırmak için teknolojiyi kullanır. Otomasyon yaklaşımında teknolojik gücün olanakları varolan iş süreçleri sınırları içinde maksimum oranda kullanılmaya çalışılırken; “İSYY” yaklaşımında süreçleri oluşturan etkinliklerin mantığı sorgulanmaktadır.”

İSYY tanımlarından ilki ve en önemlisi M.Hammer ve J.Champy'nin yapmış olduğu tanımdır. Ayrıca Coopers & Lybrand firmasında danışman olarak çalışan David K. Carr ve Hery J. Johansson'un tanımı Hammer ve Champy'in görüşlerini destekler niteliktedir. Bu çalışmada bu iki temel yaklaşım temel alınmaktadır.

2.2.1 M.Hammer ve J.Champy'nin İSYY Tanımı:

“İSYY; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.” [6]

Bu tanım, dört anahtar sözcük içermektedir:

- Anahtar Sözcük: TEMEL (FUNDAMENTAL)

İSYY'da işadamları, şirketler; işlerinin işleyiş tarzı hakkında en temel soruyu sormak durumundadırlar:

⇒ Yaptığımız işleri neden yapıyoruz?

⇒ Ve neden bu şekilde yapıyoruz?

Bu temel soruları sormak insanları, işlerini yürütüş tarzlarının altında yatan söze dökülmemiş kural ve varsayımları gözden geçirmeye zorlayacaktır. Çoğunlukla da bu kuralların çağdışı, hatalı ve uygunsuz oldukları görülecektir. Bu açıdan İSYİ uygulayan şirketler için *sabit değer* yoktur. *Her değer bir gün değişecektir.*

Örneğin, "Müşteri kredilerinin (kredibilite) kontrolü işini daha etkin bir şekilde nasıl yapabiliriz?" diye sormak, müşterilerin kredilerinin kontrol edilmesi gerektiğini varsaymak anlamına gelir. Bu açıdan İSYİ önce bir şirketin NE yapması gerektiğini belirler, sonra da bunun NASIL yapılacağını. Bu yapılırken "var olanlar" gözardı edilir, ne olması "gerektiği" araştırılır.

- Anahtar Sözcük: RADİKAL (RADICAL)

Radikal yeniden tasarlama, işlerin köküne inme anlamına gelir: Yani mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak değil, *eskiyi tamamen fırlatıp atmak* demektir. İSYİ' de, radikal; yeniden tasarım, var olan tüm yapıları ve prosedürleri göz ardı edip iş yapmanın yepyeni yollarını yaratma anlamına gelir.

- Anahtar Sözcük: ÇARPICI (DRAMATIC)

İSYİ marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmak değil, *performansta önemli sıçramalar* gerçekleştirmek demektir.

Eğer bir şirket olması gereken yerden %10 oranında geriye, maliyeti %10 oranında yüksekse, kalitesinde %10 oranında bir düşüklük varsa ve müşteriye hizmet konusunda %10 oranında bir gereksinim duyuluyorsa, o şirketin İSYİ'e ihtiyacı yoktur. Elemanlara teşvikli ücret sistemi getirmek ya da aşamalı kalite programları uygulamak gibi geleneksel yöntemler bu şirketi o %10 oranındaki gerilikten kurtarabilir.

İSYİ ancak, *büyük bir patlamaya* gereksinim duyulduğunda uygulanmalıdır. Marjinal geliştirme bazı ayarlamalar yapılmasını gerektirir; çarpıcı geliştirmede ise eskiyi çöpe atıp yerine yenisini getirme söz konusudur.

Üç tip firmaya İSYİ uygulanabilir [6].

- **Başı ciddi bir şekilde belada olan firmalar.**

Bu tip firmaların başka seçeneği yoktur. Bu firma,

⇒ giderleri rakiplerinden veya içinde bulunduğu iş alanında olması gerekenden çok daha yüksektir,

⇒ müşteriye verdiği hizmet müşterilere bayrak açtıracak kadar kötüdür,

⇒ ürün başarısızlık oranı rakiplerinin iki, üç, beş katıdır.

- **Başı henüz derde girmemiş ama yöneticileri, yaklaşan belayı fark edecek kadar ileri görüşlü olan şirketler.**

O an için mali sonuçlar tatmin edici görünebilir, ama ufukta yeni rakipler, müşterilerin isteklerinin veya özelliklerinin değişmesi, değişmiş bir ekonomik ortam veya mevzuat gibi şirketin başarısını temelden sarsabilecek fırtına bulutları toplanmaktadır. Bu şirketler, İSYİ'i başları derde girmeden önce uygulamaya başlayacak vizyona sahiptirler.

- **Doruk noktasında olanlar.**

Bunların ne bulundukları anda ne de ufukta belirgin sorunları vardır, ama yöneticileri hırslı ve agresiftir. Bu durumdaki şirketler İSYİ'i rakiplerine karşı üstünlüklerini artırmak için bir fırsat olarak görürler.

Şu benzetmeyle İSYİ uygulayan şirketlerin sınıflandırılması yapılabilir: Birinci kategorideki şirketler çaresiz durumdadırlar; duvara çarpmış ve yaralanıp yere düşmüşlerdir. İkinci kategoridekiler yüksek hızla yol almaktadırlar; ama farları hızla onlara yaklaşan bir şeyi aydınlatır. Üçüncü kategoridekiler ise güneşli bir günde arabayla gezintiye çıkmışlardır; görünürlerde hiçbir engel yoktur. Ve düşünürler: "Durup diğerlerinin çarpacağı bir duvar yapmak için ne kadar uygun bir zaman!"

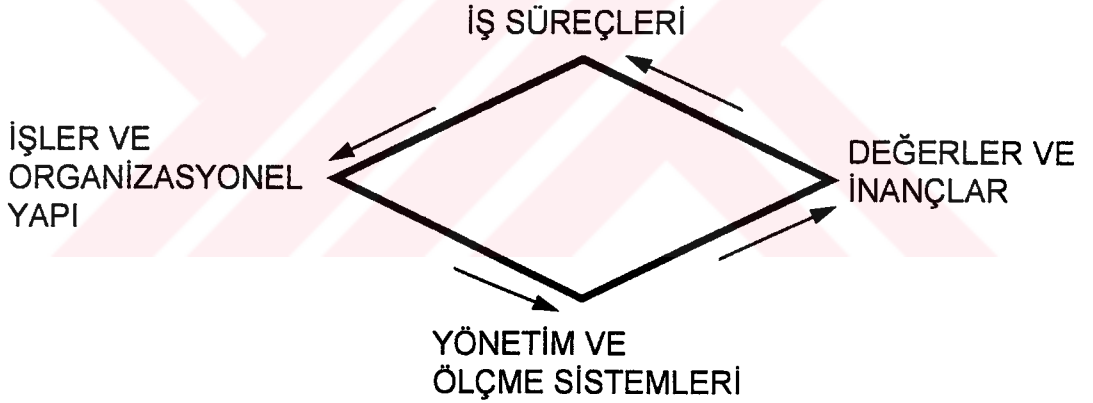
- Anahtar Sözcük: SÜREÇ (PROCESS)

İşadamlarının çoğu "süreç-odaklı" olmayı beceremez; bunlar görev, iş, insan, yapı (organizasyon) gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşırlar, ama asla süreç üzerinde yoğunlaşamazlar.

İş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilir.

İş Sistemi Elması

Şirketin iş süreçlerine İSYI'in uygulanması, şirketteki "her şeyi" değiştirir; zira tüm bu öğeler -insanlar, işler, yöneticiler ve değerler- birbirine bağlıdır. Bunlara "iş sisteminin elmasının dört noktası" denir [6].



Şekil 2.2 İş Sistemi Elması

Anahtar, noktalar arasındaki bağlantılardadır.

İş süreçleri:

- Elemanların işleri ile bu işleri yerine getiren elemanların gruplanış şeklini belirler.
- Geleneksel şirketlerde bölünmüş süreçler, işlerin dar sınırlar içinde uzmanlaştırılmasına ve organizasyonların fonksiyonel bölümlere dayandırılmasına yol açar.

- Bütünleştirilmiş süreçler ise çok boyutlu ve en iyi süreç ekipleri halinde organize edilebilecek işleri arttırır.

İşler ve Yapı:

- Şirketin sahip olması gereken yönetim sisteminin türünü belirler.

Yönetim ve Ölçme Sistemleri:

- Yönetim sistemleri; elemanların ücretlerinin belirlenış şekli, performansının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler vb. sistemleri kapsar.
- Elemanların değer ve inançlarını belirler. Değer ve inançlarla kastedilen, organizasyondaki insanların önemli olduğunu düşündükleri ve dikkatlerini büyük oranda yönelttikleri konulardır.

Değerler ve İnançlar:

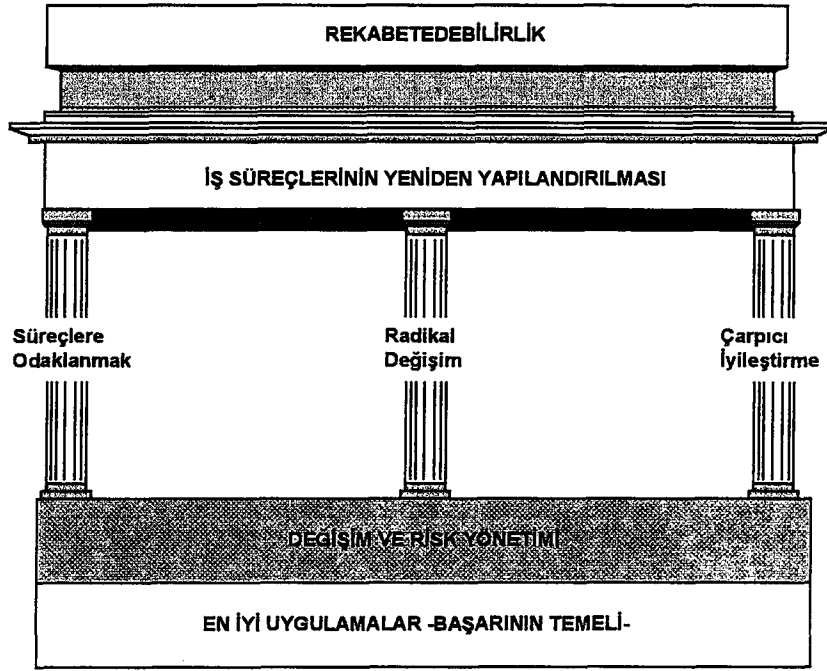
- Süreç tasarımının performansını desteklerler. Örneğin, hızlı ve doğru bir şekilde işlemek üzere tasarlanan siparişin yerine getirilmesi süreci, süreci gerçekleştiren kişiler hız ve doğruluğun önemine inanmadıkça amacına ulaşamaz.

SONUÇ: İş sistemi elmasının dört noktası birbirine uymadıkça şirket hatasız ve gerektiği gibi yapılandırılmayacaktır.

Gerçekte geleneksel organizasyona sahip olanlar da dahil olmak üzere tüm şirketlerin birer iş elması vardır. İSYİ biraz da, *parlaklığını yitirmiş bir elmanın yenisiyle değiştirilmesi olarak algılanabilir.*

2.2.2 David K.Carr ve Henry J. Johansson'un Tanımı

Carr ve Johansson kısaca İSYİ'yi, "rekabetedebilirlik" olarak tanımlamaktadırlar. Eski Yunan'daki bir mabade benzeterek, İSYİ'yi şöyle simüle etmektedirler [2]:



Şekil 2.3 İSY Modeli

Modelden de algılanacağı gibi; maliyet, kalite, temin süresi, teslimat güvenirliği, ürün karakteristikleri, ürün destek hizmetleri ve karmaşık müşteri istekleri alanlarında “rekabetedebilirlik” gerekmektedir.

Modelde İSY platformunu taşıyan 3 sütun vardır:

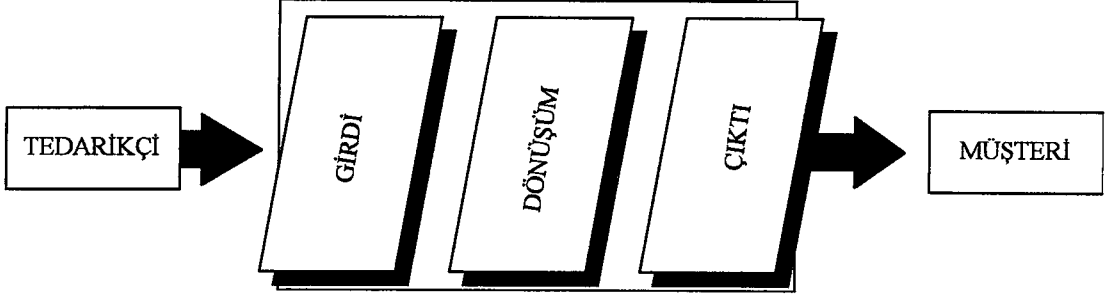
1. Süreçlere Odaklanmak
2. Radikal Değişim
3. Çarpıcı İyileştirmeler

Bu üç sütun sürekli ve ihtiyatlı bir “risk ve değişim yönetimi” ile desteklenmelidir. Modelin temelini ise başarıya ulaşarak “doğruluğunu ispatlamış” en iyi uygulamalardan yararlanmaktır.

2.2.2.1 Süreçlere Odaklanma

Süreç; bir girdiyi alan, onu dönüştüren ve bir çıktı yaratan, birbirleriyle ilişkili faaliyetler kümesi olarak tanımlanır. İdealde dönüşüm; girdiye değer

katmalı, daha kullanışlı ve daha etkin bir çıktı yaratmalıdır. Bir süreç aşağıdaki şekilde şematize edilebilir.



Şekil 2.4 Süreç Şeması

İSYY yaklaşımı ile organizasyonlar “ana (merkezcil) iş süreçlerine odaklanmalıdırlar. Ana süreçler organizasyon içindeki diğer süreçlere nazaran müşteriye daha yakındırlar. Organizasyonun tedarikçileriyle de doğrudan ilişki içindedirler. İSYY yaklaşımı bir organizasyonun faaliyet gösterdiği sektörde başarılı olabilmesi için “ana iş süreçlerine” eğinilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Aşağıdaki listede üretim sektöründe yer alan bir şirketin, tipik ana iş süreçleri verilmiştir.

- Ürün ve Süreç Dizaynı (Ürün Sunma Süreci)
- Araştırma ve Geliştirme
- Siparişi Yerine Getirme Süreci
- Dönüştürme (Hammaddeden-Ürüne)
- Tedarik
- Lojistik (Fabrikadan Müşteriye)
- Malzeme Yönetimi (İhtiyaçtan Tüketime)
- Dağıtım Yönetimi (Fabrikadan Perakendeciye)

- Tedarik Zinciri (Malzeme Kaynağından Müşteriye)

Tablo 2.2’de XEROX ve IBM firmalarının ana iş süreçleri verilmiştir.[7]

Ana iş süreçlerine destek veren süreçleri yeniden yapılandırmak organizasyon açısından bazı yararlar sağlayabilir. Ancak bu tip çabalar maliyet düşürücü sonuçlar üretse bile organizasyonunun “rekabetebilirliğini” yükseltmesi açısından marjinal kazançlar getirecektir. Çünkü “mabetin” sütunlarından birisini oluşturan “radikal değişim” söz konusu değildir.

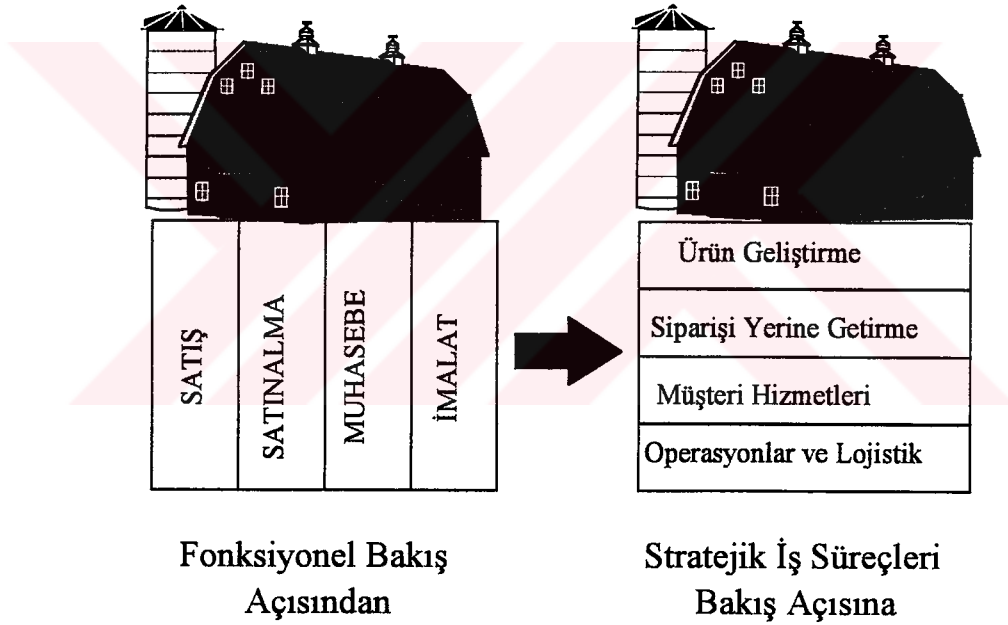
Tablo 2.2 Xerox ve IBM Firmalarının Ana İş Süreçleri

XEROX	IBM
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ • Satış Öncesi Faaliyetleri • Sipariş Teslimatı • Faturalama / Tahsilat • Satış Sonrası Hizmet	FIRSAT / ÇÖZÜM TANIMLAMA • Pazar İstihbarat • Pazar Seçimi • Gereksinim Belirleme
LOJİSTİK • Konfigürasyon • Stok Planlama • Tedarikçi Etkinliği Sağlama • Sipariş Yönetimi	ÇÖZÜM GELİŞTİRME • Yazılım Geliştirme • Donanım Geliştirme • Hizmet Geliştirme • Üretim
ÜRÜN TESLİMAT • Mühendislik • Üretim • Pazarlama • Ürün Devreye Alma • Program Yönetimi ve Planlama • Bakım	ÇÖZÜM TESLİMAT • Sipariş Yönetimi • Müşteri İlişkileri • Satış Sonrası Hizmet

2.2.2.2 Radikal Değişim

İSYY liderlere, yöneticilere günümüzün ve yarının iş problemlerine odaklanmak için, kendi yapılarını yeniden inşa etme fırsatı tanır. Bunun için dünyanın iş problemlerine bakış tarzının terkedilmesi gerekmektedir.

İSYY, radikal değişim yapmış olmak için radikal değişim yapmaz. Amaç, “rekabetedebilirlik ve mümkünse, pazarın hakimi olmak”dır. Radikal değişim bu amacın bir karakteristiğidir ve fonksiyonel bölümlenmenin ortaya çıkardığı eski bakış açısından ayrılarak süreç odaklı bakış açısı elde etmenin bir kazancıdır. Bu durum şu şekilde gösterilebilir.



Şekil 2.5 Fonksiyonel ve Süreç Odaklı Bakış Açısı

Fonksiyonlar organizasyonlarda dikey konumlanmalarına rağmen süreçler yataydırlar. Süreçler fonksiyonları çaprazlamasına keserler ve fonksiyonel faaliyetler süreçleri beslerler.

2.2.2.3 Çarpıcı İyileştirmeler

Çok sayıda küçük çaplı adımsal iyileştirme çabaları sonucunda organizasyon açısında toplamda büyük yararlar elde edebilmek beklenir bir sonuç olmasına rağmen, İSYY “çarpıcı iyileştirmeleri” hedefler.

Performansta büyük iyileştirmeler elde etmek için yapılacak İSYY, ancak “ana iş süreçlerinde” gerçekleştirilirse bu amaca ulaşır. İlk önce çarpıcı (gergin) hedefler belirlenir ve bu hedeflere varmak için süreçler yapılandırılır.

Burada unutulmaması gereken nokta, İSYY ve radikal değişimlerin risk taşıyan birer çaba olduğudur. Bu aşamada liderlere düşen görev, risk alıp almamaya iyi karar vermek ve riski iyi yönetmektir. İSYY çalışmalarında detaylı bir risk yönetim planı çıkartılmalı ve eğer risk/getiri oranı “yapmaya değer” yönünde ağırlık kazanıyorsa “iş sonuna kadar” götürülmelidir.

2.3 NİÇİN İSYY?

Bu soruya en kısa tanımı ile şu cevap verilebilir:

“Günümüz organizasyonlarının karşı karşıya kaldığı koşullarda, mevcut yönetimsel araçlarla baş etmek imkansız bir hale gelmiştir.”

Cevapta da görüldüğü gibi İSYY’nin ortaya çıkmasının iki temel nedeni vardır:

1. Günümüz organizasyonlarının karşı karşıya kaldığı koşullar
2. Ve bu koşullarda yetersiz kalan araçlar

2.3.1 Günümüz Organizasyonlarının Karşı Karşıya Kaldığı Koşullar

Günümüz organizasyonlarını, korkutucu derecede yabancı buldukları ortama sürükleyen üç güç vardır: Müşteri, Rekabet ve Değişim.[6]

Müşteri işi ele alıyor.

1980'li yılların başından bu yana ABD'de ve diğer gelişmiş ülkelerde, satıcı-müşteri ilişkisinde baskın güç değişmiştir. Artık üstün olan satıcı değil, müşteridir. Ne istediğini, nasıl istediğini ve ne ödeyeceğini satıcıya artık müşteri söylemektedir. Bu yeni durum, sadece kitle pazarında yaşamayı bilen şirketler için hiç hoş değildir. Kitle pazarı, bazıları bir tek müşteriyle sınırlanacak kadar küçük olan parçalara bölünmüş durumdadır. Müşteriler kendi gereksinimlerine uygun ürünler, kendi imalat planlarına ya da çalışma saatlerine uygun teslim programları ve kendilerine uygun ödeme şartları istemektedirler. Kısacası bir dizi faktör hem ayrı ayrı hem de birlikte çalışarak, pazar gücünün üreticiden müşteriye kaymasına katkıda bulunmaktadır. Hizmet sektöründe müşteriler daha çok şey beklemekte ve talep etmekte, çünkü daha fazlasını alabileceklerini bilmektedirler.

Kısacası, 1950, 60 ve 70'lerdeki büyüyen kitle pazarının yerini ne istediklerini, ne kadar ödemek istedikleri ve istedikleri şartlarda nasıl alacaklarını bilen müşteriler almıştır. Bu müşteriler, müşteri-alıcı ilişkisindeki şaşırtıcı değişikliği kavramayan ya da anlayamayan şirketlerle uğraşmak zorunda değildiler.

Rekabet artıyor.

Rekabet kavramı eskiden çok basitti: Pazara makul bir ürün veya hizmeti *en iyi fiyatla* sunan şirket satış yapardı. Ama günümüzde rekabet bir yandan artarken, diğer yandan rekabet çeşitleri de büyük farklılık göstermektedir.

Aynı işi yapan rakip şirketlerin çoğalması tüm pazarların yapısını değiştirdi. Benzer ürünler ayrı pazarlarda tamamen ayrı rekabet bazlarında satılmaya başladı: Bir pazarda *fiyat*, öbüründe *seçenekler*, diğerinde *kalite* ve bir başkasında *satış öncesindeki, satış sırasındaki ve sonrasındaki hizmetler* önem kazanmaktadır.

Değişim sabit değer haline geldi.

Artık müşterilerin değiştiği herkes tarafından kabul edilmektedir. Ama bununla beraber değişimin kendi yapısı da hızla değişim göstermektedir.

Dahası, değişim sürekli ve ısrarcı bir hale gelmiştir. Değişim artık normal olanın da kendisidir.

Ayrıca, değişimin hızı da artmaktadır. Ekonominin globalleşmesiyle birlikte şirketler, her biri piyasaya ürün ve hizmetlerde yenilikler sunabilecek durumda ve çok sayıda rakiple karşı karşıya kalmaktadırlar. Teknolojik değişimin hızı yenilikleri de arttırmaktadır. Ürün ve hizmetlerin kullanım sürelerinin azalmasının yanı sıra, yeni ürün geliştirip sunma süresi de azalmaktadır. Günümüzde şirketler hızlı hareket etmek durumundadırlar. Dahası, aynı anda pek çok yöne bakmak zorundadırlar. Birçok yönetici şirketlerinde, etkili değişim sezici radarlar olduğu sanmaktadırlar; ama çoğunda böyle bir mekanizma henüz mevcut değildir. Şirketler genellikle, kendi bekledikleri değişimleri saptamaktadırlar. Bir şirketi işinden edebilecek olan değişiklikler genellikle, şirketlerin o anki beklentilerinin dışında gelişenlerdir. Günümüz iş ortamındaki pek çok değişimin kaynağı da budur.[6]

Bu üç güç -müşteriler, rekabet ve değişim- yepyeni bir iş dünyası yaratmıştır. Bir ortamda iş yapmak için tasarlanmış şirketlerin, diğer bir ortamda iyi iş yapacak şekilde düzenlenemeyeceği giderek daha da açıkça belli olmaktadır. Kitle üretimi, istikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde yaratılmış şirketlerde birkaç tamir yapılarak, müşterilerin, rekabet ve değişimin esneklik ve hızlı tepki gerektirdiği bir dünyada başarılı olmaları sağlanamaz.[6]

2.3.2 Günümüz Koşullarında Yetersiz Kalan Yönetimsel Araçlar

İSYY yönetim kavramlarının ve yaklaşımlarının tabiatlarından ve yapılarından kaynaklanan kısıtları ortadan kaldırmak için ortaya çıkmıştır.

Downsizing; organizasyonel yapı, hiyerarşik seviyeler ve kişilerin yer değistirmelerinden elde edilen kazançlarla ilgilidir. İşler eski metodlarla yapıldığı gibi kalır. Kısa vadeli bakış açısına sahiptir. Çalışanların işten çıkartılmaları ve yer değistirmeleri hiçbir zaman “üretkenliğin” yükselmesine kalıcı katkıda bulunamamaktadır.

Teknoloji, özellikle bilgi teknolojisi, 1980’li yıllar boyunca “rekabetedebilirliğin anahtarı” olarak lanse edildi. Ama MIT’deki araştırmacılar tarafından Yönetim Bilgi Sistemlerine verilen önem arttıkça verimliliğin ve rekabetedebilirliğin çarpıcı bir şekilde arttığına rastlanamadı.[4]

Morgan Stanley’de ekonomist olarak çalışan Stephen Roach, büyük bilgi sistemi yatırımı yapmış hizmet sektörü firmalarının, 1980’li yıllarda, verimlilik kazançlarının yalnızca ortalama yüzde 1/2 ile 1 arasında değiştiğini belirtmektedir.

İSYY, Bilgi Teknolojisi’ne, bir sürücü/yönlendirici olarak değil bir “mümkün kılıcı” olarak bakmaktadır. Bilgi sistemi kullanarak “kuantum sıçraması” gerçekleştirerek radikal değişime ulaşamadığı durumlarda, değişim müşteri ile doğrudan temas halinde olan “ana iş süreçlerinde” yapılacak çarpıcı iyileştirmelerle elde edilebilir. İSYY ile Bilgi teknolojisi arasındaki ilişkinin niteliği, zaman içersinde yerini bulacaktır.

JIT, gibi “Fonksiyonel Performans Geliştirme” çabaları, radikal değişimin gerisinde kalmıştır. Bu tip çabalar, değer zincirinin halkalarından biridir. Organizasyon içi problemlere organizasyon içi çözümler üretirler. Fonksiyonel Performans Geliştirme” çabaları sonucunda tedarik zincirini alt optimize eden, müşteri değer anlayışını kısmen etkileyen bir ortam ortaya çıkabilir.

Yine benzer şekilde MRP yalnızca, malzeme yönetimi üzerinde odaklanırken “Faaliyet Bazlı Yönetim” de yalnızca maliyet düşürme üzerine dikkatleri toplar.

Downsizing, Teknolojiye odaklanmak, Fonksiyonel Performans Geliştirme vb. yaklaşımlar stratejik bakış açısından uzaktır. Bu yüzden, bu çalışmada defalarca vurgulandığı gibi, *“Doğru süreç bulunmadan, süreç doğru hale getirelemez”*.

TKY uygulamaları incelendiğinde iş yapış yönteminin geliştirilmesi yönünde çabaların sınırlı çerçevede kaldığı görülmektedir.

Juran ve Deming’in tanımladığı kalite nosyonu incelendiğinde, şirket stratejileri ile TKY arasındaki kuvvetli bağ rahatlıkla görülmektedir. Ama organizasyonların çoğu kolay yolu seçerek fonksiyonel bazda kalan kalite programlarını uygulamaya devam etmektedirler. Pek azı fonksiyonlararası süreçler üzerinde dikkatlerini yoğunlaştırmışlardır.

TKY'nin ilk uygulayıcılarının çoğu "kalite hareketi" kapsamında TKY'i bir organizasyon içi eğitim ve öğretim modeli olarak kullandılar. Bu model kapsamında organizasyonun bütününde "kalite felsefesinin ana prensipleri" hakkında bilinçlendirme yapıldı. Pek az uygulamada çalışanlardan "yer aldıkları süreçleri iyileştirmeleri ile ilgili fikirleri" olup olmadığı soruldu.

"Sınıfının en iyisi" olmayan Batılı organizasyonlarda kalite geliştirme çabalarının amacı olan adımsal iyileştirmeler iyi sonuçlar vermemektedir. Çünkü bu şirketler bugünün rekabet yarışının gerisindedirler ve ancak bir "kuantum sıçrama ile" belirli bir yere gelebilirler.

ALCOA şirketinin yönetim kurulu başkanı Paul O'Neil bu durumu şöyle açıklamaktadır:

"Eğer konunuzda dünyanın en iyisi iseniz, sürekli iyileştirme sizin için en doğru karardır...Eğer dünya standardının altında bir yerdeseniz, bu fikir sizin için bir felaket olabilir... Bize hızlı kuantum sıçraması şeklinde iyileştirmeler gerekli... Bizi dünya standardına uzun vadede ulaştıracak bir planı uygulamaya koyamayız. Eğer böyle bir planı kabul edersek, hiçbir zaman dünya lideri olamayız".

Aşağıdaki tabloda TKY ile İSYI arasındaki önemli farklardan bazıları gösterilmektedir.[2]

Tablo 2.3 TKY ile İSYI Arasındaki Önemli Farklılıklar

Faktör	TKY	İSYI
Değişimin Tipi	İyileştirici-gerçekleştirmek için daha iyi bir yol	Değiştirici- iş yapmanın yeni bir yolu
Metod	Mevcut süreçlere değer ekler	Sürecin temellerinde büyük başarılar
Kapsam	Tüm organizasyonu etkiler	Ana iş süreçleri üzerinde odaklanır
Teknolojinin rolü	Geleneksel Destek (MIS)	Mümkün kılıcı olarak kullanır

TKY’de “alışanların katılımı” esastır. Organizasyon bunun nasıl iyi yapılacağını öğrenir. Ama yetkilendirilmiş ekipler olmasına rağmen yalnızca çok az organizasyon, organizasyon genelinde “sürekli iyileştirmeye” işlerlik kazandırabilmiştir.

Buna rağmen TKY organizasyonlar için gerçekten kuvvetli bir tecrübedir. İSYİ’de iyi sonuçlar elde etmiş organizasyonlardan birçoğunun sıkı bir TKY programı uyguladığı görülmektedir. TKY, organizasyonda ortak bir dil yaratılmasına yardımcı olur. Bu ortak dil problemlerin tanımlanmasında ve çözülmesinde kullanılır. Ayrıca insanlar problem çözerken takım halinde çalışmayı öğrenirler.

TKY ile İSYİ’nin birçok ortak yönü vardır. Her ikisi de süreç odaklıdır, ekip çalışması ve paylaşılmış değerlerin önemini vurgular ve her ikiside benzer bir problem çözme tekniğini kullanırlar.

Uygulamada, TKY süreçleri problem olarak tanımlar ve sürekli iyileştirme amacı altında tek tek iyileştirir. Genellikle süreçler fonksiyonel sınırlarla sınırlandırılırlar.

İSYİ de ise mümkün olan en geniş bakış açısıyla süreçler sınırlandırılır. Fonksiyonların “sınırlama/ kısıtlama” getirmesine izin verilmez. Süreçlerin sınırları çizilir çizilmez, yalnızca bir kaç tanesi yeniden yapılandırma için seçilir.

Birçok adımsal iyileştirme peşinden koşmak yerine İSYİ, radikal iyileştirme gerçekleştirilebilecek birkaç süreç üzerinde yoğunlaşır. Bir süreç yeniden yapılandırıldıktan sonra “işi nasıl yapmalıyım?”, TKY ise “her bir parçalara ayrılmış fonksiyonlar nasıl daha iyi çalışabilir?” sorularını sorar.

Yeni Bir Organizasyonel Yapı

21. yüzyılda rekabetedebilirliği sağlayan bir diğer etken de, “eskiden güzel olduğu için güzel olan şeyin, günümüzde güzel olmadığını farkedebilmektedir.”

Fonksiyonel ve hiyerarşik organizasyonlar emir-komuta ihtiyacının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu tip organizasyonlar ölçü ekonomisinin ve insan kontrolünün geçerli olduğu ortamlarda iyi sonuçlar verirler. Ama fonksiyonel engeller organizasyonu yavaşlatır. Organizasyondaki çok sayıdaki seviye bürokrasiyi doğurur.

Fonksiyonel hiyerarşinin bu özellikleri günümüz esneklik, hız, ürün sunma, satış sonrası hizmetler gibi rekabetebilirlik gereksinimlerine ters düşmektedir.



BÖLÜM 3

İSYY'NİN TEMEL PRENSİPLERİ

3.1 İŞ SÜRECİNİN YENİDEN DÜŞÜNÜLMESİ

İSYY'in uygulandığı süreçler değişik formlar almaktadır. Yine de, İSYY'in uygulandığı süreçleri karakterize eden özellikler hakkında pek çok şey söylenebilir ve bazı ortak temaların görülmesine şaşılmamalıdır. Aşağıda İSYY'in uygulandığı iş süreçlerinde görülen ortak değişimlerden bazıları belirtilmiştir [6]:

3.1.1 Birden çok işi, bir tek iş halinde birleştirme (Yatay Birleştirme)

İSYY'in uygulandığı süreçlerin en temel ortak özelliği, *montaj hattının* kaldırılmış olmasıdır. Yani, eskiden birbirinden apayrı olan iş ve görevler birleştirilerek tek bir iş haline getirilmiştir. Sürecin başından sonuna dek tüm sorumluluğunu üstlenen bir birey vardır. Bu kişiye "vaka elemanı" denir. Uzun bir süreçteki tüm adımları birleştirip, bir tek kişi tarafından gerçekleştirilebilecek tek bir işe dönüştürmek her zaman mümkün değildir. Kimi durumlarda değişik adımların farklı yerlerde gerçekleştirilmesi gerekir. Bu durumlarda şirketin, her biri sürecin bir kısmını yerine getiren birden çok elemana ihtiyacı vardır. Bazı vakalarda ise tamamının yerine getirilmesi için gerekli tüm becerilerin bir tek kişiye öğretilmesi pratik olmayabilir. Bu gibi durumlarda paslaşmaları önlemek için "vaka ekibi" adı verilen bir grup oluşturulur.

Birleştirilmiş süreçlerin, vaka elemanlarının ve vaka ekiplerinin sağladığı yararlar inanılmayacak boyuttadır:

1. İş paslaşmalarının ortadan kaldırılması hata, gecikme, işin yeniden yapılmasının gerekmesi gibi olası tehlikeleri ortadan kaldırmaktadır.

Vaka elemanına dayandırılmış bir sürecin montaj hattına dayalı sürece göre on kat daha hızlı çalıştığı bazı olaylarda gözlenmiştir.

2. Birleştirilmiş süreçler, süreç yönetimiyle ilgili genel giderlerin azalmasını sağlamaktadır.
3. Sürece katılan elemanlar, müşterilerinin gereksinimlerinin zamanında ve sorunsuz halledilmesi konusundaki tüm sorumluluğu üstlenmekte ve böylece, eskisine göre daha az denetime gerek duymaktadır.
4. Şirket denetim yerine, yetkileri artırılmış elemanları, çevrim süresinin ve giderlerin azaltılıp kusursuz bir ürün yaratılması için yeni ve yaratıcı yöntemler bulmaya teşvik etmeyi yeğlemektedir.
5. Birleştirilmiş süreçlerin bir diğer yararı da kontrolün geliştirilmesidir. Bu süreçlerde daha az kişi yer aldığından, elemanlara sorumluluk verilmesi ve performanslarının izlenmesi kolaylaşır.

3.1.2 Kararların işi yapanlar tarafından verilmesi (Dikey Birleştirme)

İSYY'i uygulayan şirketler, vaka elemanları veya vaka ekiplerine, çok ve birbirini takip eden işleri yaptırarak süreçleri yatay olarak birleştirmenin yanı sıra, dikey olarak da birleştirmektedirler.

Dikey birleştirme, elemanların yanıt almak için yönetim hiyerarşisine gitmek yerine artık kendi kararlarını kendilerinin karar vermesi anlamına gelir. *Karar aşamasının gerçek işten ayrılması yerine, karar verme o işin bir parçası olur.* Elemanlar işin, eskiden yöneticiler tarafından gerçekleştirilen bu parçasını da kendileri üstlenirler.

İş hem yatay hem dikey olarak birleştirmenin yararları gecikmelerin önlenmesi, genel giderlerin düşürülmesi, müşterilerden iyi tepkiler alınması ve elemanların yetkilerinin artırılmasıdır.

3.1.3 Sürecin içindeki adımları doğal bir sıra içinde gerçekleştirme

İSYY'in uygulandığı süreçler düz çizgi sıralamasının sultasından kurtulurlar. Çizgiselliğin yarattığı yapay iş sıralamasının yerine, işler doğal akışında gerçekleştirilir.

Geleneksel bir süreçte; 1. kişi sonuçları, 2. işin gerçekleştirilmesi için 2. kişiye geçirmeden önce 1. işi tamamlamak zorundaydı. İSYY'in uygulandığı süreçlerde ise; iş, neyin neyi takip etmesi gerektiği göz önüne alınarak sıralanabilir. Bir şirket eskiden 2. grubun 2. adımı başlamasından önce 1. grup 1. adımı tamamlamaktaydı, ama aslında buna hiç gerek yoktu. 1. adımdan sorumlu olan eleman, zamanının çoğunu, 5. adıma dek gerekli olmayacak bilgileri toplamakla geçiriyordu. Sürece empoze edilen çizgisel sıralama yüzünden, 1. adım tamamlanmadan kimse 2. adım üzerinde çalışmaya başlayamıyordu. Bu sürecin İSYY'den geçirilmiş halinde ise 2. adım, 1. adımda kendisi için gerekli bilgiler toplanır toplanmaz işe başlamaktadır. Daha sonra, 2.,3. ve 4. adımlar devam ederken 5. adım için gerekli olan bilgilerin 1. adımda toplanmasına devam edilir.

Çizgisellikten arındırma, süreçleri iki şekilde hızlandırır.

1. Öncelikle, pek çok işin aynı anda yapılabilmesi sağlanır.
2. Bir sürecin ilk ve son adımları arasında geçen zamanın azaltılması , ilk çalışmayı geçersiz kılacak ya da sonraki çalışmayla uyumsuz hale düşürecek büyük değişikliklerin etkisini azaltır. Böylece organizasyonlar, bir diğer gecikme kaynağı olan işin yeniden yapılması sorunuyla daha az karşılaşır.

3.1.4 Süreçlerin pek çok versiyonu olabileceğini göz önünde bulundurma

İSYY'in uygulandığı süreçlerin dördüncü ortak özelliği, *standartlaştırmanın sonu* olarak tanımlanabilir. Geleneksel süreçler, kitle pazarı için tasarlanmış, tüm girdiler benzer kalıplar içinde şekillendiriliyor ve böylece, şirketler tek tip ve sabit çıktılar üretiyorlardı.

Farklı ve sürekli değişen pazarların yer aldığı bir dünyada bu mantık çağdışı kalmıştır. Günümüz ortamının taleplerine yanıt verebilmek için "aynı" sürecin pek çok versiyonuna ihtiyaç duyulmaktadır.

Çok versiyonu veya yolu olan süreçler genellikle, belirli bir durumda hangi versiyonun daha iyi sonuç vereceğinin saptandığı "eleme" adımıyla başlar. Örneğin; kredi verilmesi sürecinin üç versiyonunun -tamamen bilgisayarda işlenen normal durumlar için, anlaşma temsilcisinin görev aldığı orta zorluktaki durumlar için ve anlaşma temsilcisinin, uzman danışmanlardan yardım alarak üstlendiği zor durumlar için- uygulandığı IBM Credit'te eleme adımı kullanılmaktadır.

Geleneksel tek boyutlu süreçler çoğunlukla oldukça karmaşık, zira geniş bir vaka yelpazesine uyacak özel prosedür ve istisnaları içermeleri gerekir. Çok versiyonlu bir süreç ise tam tersine basit ve kolaydır, zira her versiyon kendisine uygun vakalarla ilgilenir. Hiçbir özel vaka veya istisna yoktur.

3.1.5 İş, en mantıklı yerde gerçekleştirme

İSYY'in uygulandığı süreçlerin beşinci ortak özelliği, işin organizasyon sınırlarının ötesine geçirilmesidir.

Geleneksel organizasyonlarda iş, uzmanlar etrafında organize edilir. Üstelik bu, sadece fabrika zemini için geçerli değildir. Bu tür süreçler pahalıya mal olur, zira sürece pek çok bölümün katılması gerekir. Ayrıca, tüm dökümanların izlenmesi ve sürecin tüm parçalarının bir araya getirilmesinden kaynaklanan genel giderler de vardır.

Örneğin, bir elektronik donanım imalatçısı, tamir işlerinin bir kısmını müşterilerine aktararak hizmet sürecine İSYY uygulanmıştı. Bu şirketin müşterileri artık, bir teknisyenin elinde gerekli parçaların gelmesini beklemeden bazı basit onarımları kendileri yapmaktadır. Bazı yedek parçalar artık müşterilerin tesislerinde depolanmakta ve kompüterize parça yönetimi sistemi ile kontrol edilmektedir. Sorun çıktığında müşteri imalatçının bölge hizmet hattını arıyor ve sorunu, bilgisayar yardımıyla çalışan bir teşhisçiye tanımlıyor. Sorun müşterinin çözebileceği bir şeyse teşhisçi müşteriye, hangi parçaların değiştirilmesi gerektiği ve parçanın nasıl yerleştireceğini anlatıyor. Daha sonra, imalatçı eski parçayı alıp yerine yenisini bırakıyor. Servis

teknisyenleri, ancak müşterinin çözemeyeceği kadar karmaşık bir sorun çıktığında müşterinin tesislerine gidiyor.

İSYY'in uygulanmasından sonra süreçler ile organizasyonlar arasındaki bağlantı eskisinden çok farklı olabilir. Tüm sürecin performansının artırılması amacıyla iş organizasyon sınırlarının ötesine aktarılır. Organizasyonlarda yapılan işlerin büyük bir kısmı, birbirinden bağımsız organizasyon birimlerinin gerçekleştirdiği, birbiriyle bağlantılı iş parçalarının birleştirilmesini kapsamaktadır. İş organizasyon sınırlarının ötesine geçirerek planlamak, bu birleştirme gereksinimini ortadan kaldırır.

3.1.6 Kontrol ve denetimi azaltma

İSYY'in uygulandığı süreçlerde en aza indirgenen, değer yaratmayan süreçlerden birisi, denetim ve kontroldür. Daha doğrusunu söylemek gerekirse, İSYY'in uygulandığı süreçlerde kontrol ancak *ekonomik açıdan mantıklı olduğu ölçüde* kullanılır.

Geleneksel süreçler hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan kontrol ve denetim adımlarıyla doludur. Bu kontrol işleminin tek amacı, organizasyondaki bireylerin yapmaması gereken bir işi yapmalarını önlemektir. Bu amaç övgüye değer görülebilir belki; ama pek çok organizasyon bu sıkı kontrolün yol açtığı maliyetin farkında bile değildir. Tüm bu kontrollerin yapılması zaman ve işgücü harcamasını gerektirir. Hatta kontrol işi, asıl işi yapmadan daha fazla zamana ve çalışmaya neden olabilir. Daha da kötüsü, kontrol maliyeti, üretim ve/veya hizmet maliyetini aşabilir.

İSYY'in uygulandığı süreçlerde ise daha dengeli bir yaklaşım izlenmektedir. İşin yapıldığı anda kontrol edilmesindense, umumi veya geciktirilmiş kontroller yeğlenir. Bu kontrol sistemleri, suistimalin yakalanacağı anın geciktirilmesi ya da tek tek vakalar yerine bütünün incelenmesi nedeniyle az sayıda ufak çapta suistimale açıktır. Ancak İSYY'in uygulandığı süreçlerde maliyetin çarpıcı oranda azaltılması ve kontrol nedeniyle ortaya çıkan diğer yüklerin ortadan kaldırılması, suistimallerdeki bu olası artışı telafi etmektedir.

3.1.7 Mutabakatı en aza indirme

İSYY'in uygulandığı süreçlerde en aza indirgenmiş değer yaratmayan işlerden birisi de mutabakattır. Bu, süreçteki, harici bağlantı noktalarının sayısı azaltılarak ve böylece, mutabakat yapılmasını gerektiren birbiriyle uyumsuz veri alınması olasılığı azaltılarak sağlanır.

3.1.8 Tek temas noktasına bir vaka yöneticisi oluşturma

İSYY'in uygulandığı süreçlerin bir diğer ortak özelliği de "vaka yöneticisi" adı verilen kişilerdir. Sürecin adımları çok karmaşık ya da bir tek kişi veya küçük bir ekip tarafından birleştirilemeyecek kadar dağınık olduğunda bu mekanizma işe yaramaktadır. Karmaşık olan süreçle müşteri arasında tampon vazifesini gören vaka yöneticisi müşterinin yanında, aslında hiç de öyle olmamasına rağmen sürecin gerçekleştirilmesinden kendisi sorumluymuş gibi davranır.

Bu rolü gerçekleştirmek, yani müşterinin sorularına yanıt verip sorunlarını çözebilmek için vaka yöneticisinin, süreci aslında gerçekleştiren bireylerin kullandığı bilgi sistemlerine ulaşabilmesi ve gerektiğinde destek almak üzere sorularını ya da taleplerini bu kişilere götürebilmesi gerekmektedir.

Bu vaka yöneticilerini, yüzeysel bilgilere sahip geleneksel müşteri temsilcilerinden ayırmak için bazen "yetkilendirilmiş" müşteri temsilcileri olarak adlandırılabilir.

3.1.9 Merkeziyetçi/ademi merkeziyetçi işlemlerin avantajlarını birleştirme

Süreçlerine İSYY uygulayan şirketler aynı süreçte merkeziyetçilik ve merkeziyetçilikten uzaklaşmanın avantajlarını birleştirebilmektedirler.

Bilgi teknolojisi, şirketlerin ayrı birimlerinin tamamen özerkmiş gibi faaliyet gösterip yine de merkeziyetçiliğin yarattığı boyut ekonomisinden yararlanabilmelerini sağlamaktadır.

Yukarıda İSYY'in uygulandığı süreçlerdeki ortak özelliklere değinilmesinin amacı, İSYY'inden geçirilmiş tüm süreçlerin birbirine benzediğini ya da İSYY'in düz bir çizgi olduğu değildir. Ayrıca İSYY'in uygulandığı tüm süreçlerde belirtilen özelliklerin hepsinin bulunması gerekmez. Bu özelliklerin bazılarının birbirleriyle çelişkili olduğu göz önüne alınırsa bu çok doğaldır. Gerçekte yeni bir tasarım yaratmak için anlayış, yaratıcılık ve yargı gücü gerekmektedir. Bu faktörler İSYY'in uygulandığı süreçleri destekleyen görev ve organizasyonların tasarlanması içinde gereklidir. Bir sonraki başlık altında bu konu ele alınacaktır.

3.2 İSYY'İN YARATTIĞI YENİ İŞ DÜNYASI

İSYY, süreçlerin yeniden tasarlanmasıyla başlamakla birlikte, burada son bulmaz. İş süreçlerinde yapılan temel değişiklikler, organizasyonun tüm parçalarını etkiler.

Bir şirket, süreçlerine İSYY uyguladığında oluşan değişim türleri şunlardır:[6]

3.2.1 İş birimleri fonksiyonel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değişir.

İSYY'i uygulayan şirketler Adam Smith'in çok uzun bir zaman önce küçük parçalara ayırdığı işi yeniden biraraya getirmektedir. Tüm bir süreci gerçekleştirmek üzere bir arada çalışan insan grupları olan *süreç ekipleri*, yeniden yapılandırıldıklarında, bunun işi gerçekleştirmek üzere elemanları organize etmenin en mantıklı yolu oldukları görülür. Süreç ekipleri, ilgili tüm fonksiyonel temsilcileri içeren gruplar değildir. Süreç ekipleri eski bölüm yapısının yerine geçerler. Süreç ekibi türleri oldukça fazladır.

Bir sürecin (yeni bir ürün fikrinin, sigorta talebinin vb.) organizasyon içinde ilerleyiş şeklini düşünün. Bu sürece çeşitli insanlar katılır ama bu insanlar organizasyonel olarak birleştirilmiş değildir. Bunun yerine, fonksiyonel olarak tüm şirket içinde farklı bölümlere, gruplara, birimlere dağılmış durumdadır. Bu bölünme pek çok sorunlara yol açmanın ötesinde, sürece katılan insanların birbiriyle uyumsuz amaçlar gütmelerine neden olur. Bu gibi durumlarda uygulanacak bazı alternatif yaklaşımlar şöyledir:

Alternatif 1:

Sürece katılan insanları ayrı bölümlere yerleştirmektense hepsini bir ekip halinde bir araya getirilir. Yaptıkları işi değiştirmeye gerek yoktur. Bir anlamda, organizasyonun yapay olarak birbirinden ayırdığı bir grup işçi yeniden birleştirilir. Ve bu insanlara "süreç ekibi" adı verilir. Diğer bir deyişle süreç ekibi (process team) bir sürecin gerçekleştirilmesinde doğal olarak bir araya gelen bir birimdir.

Bireysel olarak bir görevden sorumlu olmak yerine sürecin sonuçları açısından toplu sorumluluğa sahip süreç ekibi elemanlarının daha farklı bir işleri vardır. Sürecin bir parçasının değil, tümünün gerçekleştirilmesi için ekibin diğer üyeleri ile ortak bir sorumluluğu paylaşırlar. Her gün kullandıkları becerilerin artmasının yanı sıra daha büyük bir tabloyu düşünerek çalışırlar. Ekibin tüm üyelerinin farklı yetenek ve becerileri vardır, bu nedenle yaptıkları işler birbirinin aynı değildir. Ama yine de işleri arasındaki sınırlar çok keskin değildir. Ekibin her üyesi sürecin adımlarına en azından aşinadır ve bu adımların çoğunu yerine getirebilir. Dahası, tüm bireylerin işleri süreci bir bütün olarak algılayabilmelerini sağlayacak şekildedir.

Pek çok çeşit süreç ekibi vardır ve işin yapısına göre buna "vaka ekibi" denir. Vaka ekipleri tekrarlanabilir işleri gerçekleştirirler.

Alternatif 2:

Bir süreç ekibinin ömrü kısaysa, özel ve diğerlerine benzemez bir görev tamamlanıncaya kadar birarada kalıyorsa; bu ekiplere "geçici ekipler" denir. Örneğin, bir ürün tasarım aşamasında tasarım, imalat, maliyet uzmanlarında oluşan bir geçici ekip oluşturulabilir. Bu insanlar aynı anda birden fazla geçici ekibin üyesi olabilir ve zamanlarını farklı projeler arasında bölüştürebilirler.

Alternatif 3:

Üçüncü bir tür vaka ekibi tek kişiden oluşan "vaka elemanı"dır. Bu elemanlar her bir çevrimi başından sonuna kadar yönetmektedir. Karmaşık durumlarda, danışman uzmanlardan yardım almaktadırlar.

3.2.2 İşler, basit görevlerden çok boyutlu işlere dönüşür.

Süreçlere İSYY uygulanması kimi zaman farklı işler arasındaki sınırların kaymasına ve basit görevlerden çok boyutlu işlere doğru değişime yol açmaktadır.

İş çok boyutlu hale geldikçe bağımsızlığı artmaktadır. İSYY zaman ve iş kaybının yanı sıra değer üretmeyen işleri de ortadan kaldırmaktadır. İSYY kontrol, mutabakat, bekleme, izleme, gözleme gibi, bir organizasyonun içindeki sınırlar yüzünden ve süreç bölünmesini telafi etmek amacıyla gerçekleştirilen verimsiz işleri ortadan kaldırır ve böylece insanlar gerçek işe daha fazla zaman ayırabilirler.

İSYY sonrasında işçiler görevinden daha büyük bir bütünlük, yakınlık ve tamamlama duygusu elde ederler ve böylece işleri daha tatmin edici hale gelir. İşçiler, önem verilen bir sonuç yaratan bütün bir görevi, bir süreci ya da altsüreci yerine getirirler. Süreci gerçekleştiren, girişimcilerin mücadele ve ödülleri büyük bir kısmını paylaşırlar. Amaçları müşteri tatminini sağlamaktadır ve bu nedenle müşteri üzerinde yoğunlaşırlar. Sadece patronu mutlu etmenin ya da bürokrasiyi geçmeye çalışmanın ötesinde bir işleri vardır.

İSYY'in uygulandığı süreçlerdeki elemanlar değer üretmeyen işlere daha az zaman ayırmaya başlarlar. Elemanların şirkete katkıları artar ve bunun sonucu olarak İSYY'in uygulandığı ortamlarda elemanlara sağlanan maddi olanaklar da yükselir.

Ancak İSYY'in uygulandığı ortamlarda bir de mücadele faktörü vardır. İşlerin tatmin ediciliği arttıkça zorluğu ve mücadele gereği de artar. Eski rutin işlerin büyük bir kısmı ortadan kaldırılmış ya da otomasyona geçirilmiştir. Eski modeldeki basit insanların gerçekleştirdiği basit görevlerin yerini yeni modelde akıllı insanların gerçekleştirdiği karmaşık görevler almıştır. Bu da işgücüne giriş için gerekli nitelik sınırını yükseltir. İSYY'in uygulandığı ortamlarda basit, rutin ve vasıfsız görevlerin sayısı çok azdır.

3.2.3 İnsanların rolleri değişir -kontrol edilenden yetkilendirilene

Görev odaklı geleneksel şirketlerde işe alınan elemanlardan kurallara uymaları beklenir. İSYY'i uygulamış şirketler ise *kurallara uyan elemanlar*

değil, kendi kurallarını kendi yaratan bireyler ister. Yönetim ekiplere tüm bir sürecin tamamlanması için gerekli kararları alma yetkisi de tanınmalıdır.

İSYY'in uygulandığı süreçlerde çalışan insanların yetkilendirilmesi gereksinim sonucudur. Süreç ekibi elemanları olarak düşünmelerine, birbirlerine etkilemelerine, yargı güçlerini kullanmalarına ve karar almalarına izin verilir ve bunları yapabilmeleri beklenir.

Bir ya da birkaç kişiden oluşan ve süreç odaklı işleri yerine getiren ekipler kendi kendilerini yönetme durumundadırlar. Organizasyona karşı olan sorumluluklarının -iş vaktinde yetiştirme, verimlilik, kalite vb.- sınırları içinde işin nasıl ve ne zaman yapılacağına kendileri karar verirler. *Görevlerini bir amirin yönlendirmesini bekledikleri anda süreç ekibi olmaktan çıkacaklardır.*

Yetkilendirme, İSYY'in uygulandığı süreçlerin kaçınılmaz bir sonucudur. Süreç işçileri yetkilendirilmeden süreçlere İSYY uygulanamaz. Sonuç olarak, şirketler eleman alırken fazladan bazı kriterlere de önem vermek durumunda kalırlar. Adayların yalnızca eğitimlerine ve niteliklerine bakmak yeterli değildir; *kişilikleri* de büyük önem kazanmıştır.

İSYY ve sonucu olarak ortaya çıkan yetkilendirme, şirketlerin eleman seçimlerini büyük oranda etkileyecektir.

3.2.4 İşe hazırlanma değişir -yetiştirmeden eğitime

İSYY'in uygulandığı süreçlerde işler, elemanların kurallara uymak yerine, doğru işi yapmak için kendi yargılarını kullanmalarını gerektirdiğine göre, elemanların doğruyu ayırt etmek için yeterli eğitime ihtiyaçları vardır. Geleneksel şirketlerde elemanların yetiştirilmelerine önem verilir. İşçilere belirli bir işin nasıl yapılacağı ya da belirli durumlarla nasıl başa çıkılacağı öğretilir. İSYY'i uygulamış şirketlerde ise yetiştirme yerine eğitime, ya da eğitilmiş bireylerin işe alınmasına önem verilir. Yetiştirme, beceri ve nitelikleri arttırarak elemanlara bir görevin "nasıl"larını öğretir. Eğitim ise öngörülerini ile anlayışlarını geliştirerek "niye"leri öğretecektir.

Şirketler çok boyutlu ve değişken işler için belli bir yeri dolduracak elemanlara gereksinim duymazlar, zira o yer kesin olarak belirlenmiş değildir. Şirketler işlerin ne gerektirdiğini bilip onu yapan, kendilerine uygun yeri

kendileri yaratan elemanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Dahası, o yer sürekli değişecektir. Esneklik ve değişim ortamında bilmeleri gereken her şeyi bilen elemanları çalıştırmak olanaksızdır. Bu nedenle İSYY den geçmiş bir şirkette standart, işin süresi boyunca eğitime sürekli devam etmektedir.

3.2.5 Performans ölçüm ve ücret politikalarında odak noktası değişir -faaliyetten sonuçlara

Geleneksel şirketlerde ücret politikası bellidir: İşçiler çalıştıkları zaman için ücret alırlar. Geleneksel operasyonlarda ister montaj hattı imalat makinalarında olsun ister kağıt işlerinin yapıldığı bürolarda her bir işçinin yaptığı işi, sayılabilir bir değere dönüştürmek olanaksızdır.

İSYY, şirketleri ücret hakkında bazı temel varsayımları gözden geçirmeye zorlar:

1. Bir elemanın İSYY'den geçirilmiş bir işte bu yıl gösterdiği performans sonraki yıllarda göstereceği performansın garantisi olamaz. Bu nedenle, İSYY'in uygulandığı şirketlerde enflasyon nedeniyle yapılan ayarlamalar dışında temel ücretler değişmez. Üstün performansa verilen ödül artırılması değil, ikramiyedir.
2. Elemanlara ünvan veya kıdemlerine göre ücret verilmez. İnsanlara sadece boy gösterdikleri için ücret ödenmez. Elemanların ücretleri her yıl artırılmaz.

İnsanlara organizasyon içindeki pozisyonlarına göre ücret vermek ve terfi ettikçe ücretlerini yükseltmek, İSYY'in ilkelerine aykırıdır. Bireyin ücretinin kendisine bağlı olarak çalışan eleman sayısına ya da bütçesinin boyutuna göre saptandığı geleneksel yöntemler de süreç odaklı ortama uymaz. Her biri dar bir ücret sınırıyla çalışan 1. analist, 2. analist, uzman analist vb. gibi pek çok pozisyonu içeren kademeli hiyerarşiler devreden çıkarılmalıdır. İSYY'in uygulandığı şirketlerde performans, yaratılan değere göre ölçülür ve ücretin de buna göre belirlenmesi gerekir.

3.2.6 İlerleme kriterleri değişir -performanstan yeteneğe

İyi yapılan bir iş için ikramiye vermek uygun bir ödüldür, ancak yeni bir işe terfi ettirmenin uygun olduğu söylenemez. İSYİ sonrasında ilerleme ile performans arasındaki sınır kesin bir şekilde çizilmiştir. Organizasyon içinde yeni bir işe terfi ettirilme performansın değil, yeteneğin sonucudur. Kısacası bu bir ödül değil, değişikliktir. Örneğin, geleneksel düşünce tarzına göre, Ayşe Hanım'ın iyi bir kimyager olması onun kimyagerlere iyi bir yönetici olacağını gösterir. Ama bu düşünce genellikle doğru değildir. Ayşe Hanım'ın "terfi"si şirkete iyi bir kimyager kaybettirip kötü bir yönetici kazandırılabilir.

3.2.7 Değerler değişir -koruyucudan üretkene

İSYİ şirketin yapısının yanı sıra kültürünü de değiştirir. İSYİ, elemanların patronları için değil, müşteri için çalıştıklarına inanmalarını gerektirmektedir. Elemanların buna inanmaları ancak, şirketin ödüllendirme politikalarının da bu düşünceyi vurgulaması ile sağlanabilir.

Elemanların değerlerini ve inançlarını belirleyen en önemli faktörler organizasyonun *yönetim sistemleridir*. Elemanların ücretlerinin belirlenme yöntemi, performansının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler vb.

Ne yazık ki yöneticilerin çoğu, elemanlarının inançlarını belirlemek için bazı değerleri telaffuz edip bu değerler hakkında konuşma yapmanın yeterli olduğunu sanmaktadır. Şirketin değerlerini belirten bir beyanat hazırlamak da yararsızdır ve geçici bir heves olmaktan öteye gidemez. Bu beyanatlarda şirketin yönetim sistemleri ile desteklenmedikçe laf kalabalığından başka bir işe yaramayacak ve sadece şirket içindeki horgörüğü artıracaktır.

Bazı geleneksel şirketlerde görülen kültürel değerler geçmişteki performans üzerinde yoğunlaşan, denetime önem veren ve hiyerarşiyi kutsayan parçalanmış yönetim sistemlerinin yan ürünleridir. Bu tür bir şirketin değerler beyanatında ne denirse densin, yönetim sistemi aslında şöyle bir değeri teşvik etmektedir:

- **Maaşımı patronum ödüyor:** Müşteriye hizmet etmek hakkındaki tüm o konuşmalar bir yana, gerçek amaç patronu mutlu etmektir.

- **Ben sadece çarkın dişlilerinden biriyim:** Uygulayacağım en iyi strateji, başımı önüme eğmek ve dikkati çekmemektir.
- **Bana ne kadar çok dolaysız rapor gelirse önemim o kadar artmış demektir:** En büyük imparatorluğa sahip olan kazanır.
- **Yarın da bugün gibi olacak:** Hep öyle olmadı mı zaten?

İSYY'in uygulandığı bir şirkette elemanların değerleri şöyle olmalıdır:

- **Tüm maaşları müşteriler öder:** Müşterileri memnun etmek için her şeyi yapmalıyım.
- **Bu şirketteki tüm işler önemlidir:** Benim yaptıklarımın önemi vardır.
- **Boy göstermek başarı değildir:** Ben yarattığım değer için maaş alırım.
- **Bu iş buraya kadar:** Sorunları sahiplenmeli ve çözmeliyim.
- **Ben bir ekibin içindeyim:** Başarıya ya da başarısızlığa birlikte ulaşırız.
- **Yarının ne getireceğini kimse bilmez:** Sürekli öğrenmek işimin bir parçasıdır.

3.2.8 Yöneticiler değişir -amirden antrenöre

Bir ya da birkaç kişiden oluşan süreç ekiplerinin patrona değil antrenöre ihtiyacı vardır. Ekipler antrenörlerden tavsiye ister. Antrenör ekibe sorunları çözmeleri için yardımcı olur. Antrenörler faaliyetin içinde değildir; ama faaliyete, ekibe yardımcı olacak kadar yakındırlar.

Geleneksel patronlar işi tasarlar ve dağıtırlar. Ekipler ise bu işi kendileri yaparlar. Geleneksel patronlar işin bir yerden diğerine akışını yönetir, gözler, kontrol eder ve denetler. Ekipler bunu kendileri yapar. İSYY'in uygulandığı bir ortamda geleneksel patronlara yer yoktur. Yöneticiler amir rolünden

vazgeçerek, kolaylaştırıcı ve katalizör rolü oynamalıdır ve görevi, elemanları ve onların yeteneklerini geliştirerek, bu elemanların değer üreten süreçler gerçekleştirebilmelerini sağlamak olan bireylere dönüşmelidirler.

Bu tür yöneticilik gerçek bir meslektir. Geleneksel uygulama hem işin hem de yönetimin değerini küçümsemektedir. Bir elemanın ilerlemesinin tek yolu olarak onun yönetici olmasını görmek suretiyle işi küçümser. Bu düşünce yönetmenin, çalışmaktan daha önemli olduğunu ima etmektedir. Ama geleneksel uygulama iyi bir elemanın yönetici olabileceğini de söylemektedir.

Gerçekte yöneticilik, mühendislik ya da satıcılık gibi ayrı bir yetenektir. Bir işte iyi olmak ile iyi bir yönetici olmak arasında çok az bağlantı vardır.

İSYY'in uygulandığı şirketlerde yöneticiler güçlü etkileşim yeteneğine sahip olmalı ve başkalarının başarıları ile gurur duymayı bilmelidirler. Bu tür bir yönetici kaynak sağlamak, sorunlara yanıt vermek ve elemanların uzun vadede kariyerlerini geliştirmelerini sağlamak için orada olan bir kılavuzdur. Bu, yöneticilerin çoğunun geleneksel olarak üstlendikleri rolden çok farklıdır.

3.2.9 Organizasyon yapıları değişir -hiyerarşiden yalınlığa

Tüm bir süreç bir tek ekibin işi haline geldiğinde süreç yönetimi de ekibin görevinin bir parçası olur. Bir zamanlar yöneticilerin ve yöneticilerin yöneticilerinin toplantı yapmalarını gerektiren kararlar ve bölümler arası konular artık normal iş akışı içerisinde ekipler tarafından verilir ve halledilir. İş hakkındaki kararların verilmesini o işi yapan kişilere aktarmak yöneticilerin geleneksel rollerinin yok olması anlamına gelir. Şirketler işi bir arada tutmak için eskisi kadar çok yönetici "yapışkan"a gerek duymaz. İSYY'in ardından parçalanmış süreçlerin yeniden bir araya getirilmesi için kralın tüm adamlarına ve tüm atlarına gerek kalmaz. Yönetici sayısıyla birlikte yönetim katmanları da azalır.

Geleneksel şirkette organizasyon yapısı üzerinde inanılmaz bir enerjinin harcandığı önemli bir konudur. Çünkü organizasyon yapısı pek çok sorunun çözülmesini ve sorunların yanıtlanmasını sağlayan bir mekanizmadır.

Geleneksel organizasyonun temel biriminin, benzer görevleri yerine getiren insanlardan oluşan fonksiyonel bölüm olduğu unutulmamalıdır.

Organizasyonun bütünü, çeşitli şekillerde yapılandırılmış bu fonksiyon bölümünden oluşur. Yapılanma şekli şirketlere göre büyük farklılıklar gösterir.

Bu organizasyonların tasarlanması için büyük bir enerji harcanır, zira şirketin işinin organize ediliş şeklinden kontrol ve performans izleme mekanizmalarına dek herşey organizasyon yapısı tarafından belirlenmektedir. Organizasyon yapısı organizasyon içindeki iletişim hatlarını oluşturur ve karar verme hiyerarşisini belirler.

İSYY'i uygulamış şirketlerde ise organizasyon yapısı bu kadar önemli bir konu değildir. İş; süreçler ve süreçleri gerçekleştiren ekipler çerçevesinde organize edilir. Elemanlar gereken herkesle iletişim kurarlar. Kontrol, süreci gerçekleştirenlere verilmiştir.

Sonuç olarak, İSYY'in ardından geriye kalan organizasyon yapısı *yalındır* ;

1. İş aslında birbiriyle eşit olan, özerk şekilde çalışan ve az sayıda yöneticiden destek alan ekipler tarafından gerçekleştirilmektedir.
2. Yöneticilerin sayısı azdır; çünkü bir yönetici sadece yedi kişiyi yönetebilirken, otuza yakın kişiye antrenörlük yapabilir. Bire yedi yönetici-işçi oranı uygulandığında organizasyonun hiyerarşik olması gerekir. Bire otuz oranında ise hiyerarşi zorunluluğu azalır.

3.2.10 Üst düzey yöneticiler değişir -skor tutucudan lidere

Yalın organizasyonlar, üst düzey yöneticileri müşteriye ve şirketin değer üreten işleri yapan elemanlarına yaklaştırır. İSYY'in uygulandığı ortamda işin başarıyla gerçekleştirilmesi, görev odaklı fonksiyonel yöneticilerin faaliyetlerinden çok, yetkilendirilmiş elemanların davranış ve çalışmalarına dayanır. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, sözleri ve yaptıklarıyla elemanların değer ve inançlarını etkileyip güçlendiren liderler haline gelmek zorundadırlar.

Üst düzey yöneticiler, yeni süreçleri yerine getiren elemanlar üzerinde dolaysız kontrole sahip olmadan, süreç performansının genel sorumluluğunu üstlenirler. Elemanlar antrenörlerinin yönlendirmesiyle az ya da çok benzer

şekilde tasarlanmasını ve elemanların şirketin yönetim sistemleri (performans ölçümü ve ücret sistemleri) ile motive edilmelerini sağlamaktadır.

Geleneksel şirketlerde üst düzey yöneticiler operasyonlardan soyutlanmıştır. Yönettikleri şirkete bakış açıları temelde finansaldır. İSYI'den geçmiş şirketlerin liderleri ise gerçek işe yaklaşırır. Süreçleri tasarlar ve elemanlara motivasyon sağlarken işin yapılrş şekliyle yakından ilgilenirler. Hiçbir futbol antrenörü ekibine, "15 puan farkla kazanmanızı istiyorum. Gidip oynayın, sonra da bana rapor verin," demez. Antrenörler sahaya çıkıp oyuna katılmazlar, ama oyun planının oluşturulması ve oyuncuların performansıyla yakından ilgilidirler. İSYI'ın uygulandığı şirketlerdeki üst yöneticiler de benzer şekilde hareket eder. Sadece skor tutmanın ötesine geçmişlerdir.



BÖLÜM 4

İSYY ÇALIŞMALARINDA GÖZ ÖNÜNDE TUTULMASI GEREKEN HUSUSLAR

David K. Carr ve Henry J. Johansson'un yaptıkları bir araştırma sonucunda İSYY uygulamış ve başarıya ulaşmış şirketlerde görülen “ortak özellikler” 5 ana başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar İSYY’e karar vermiş bir şirketin geçeceği temel aşamalardır. Bunlardan bazıları Hammer ve Champy’nin ortaya koyduğu temel ilkeler ile büyük benzerlik göstermesine rağmen bu bölümde bütünlülüğü bozmamak amacıyla tekrardan yer verilmiştir.

4.1 İNSAN FAKTÖRÜ: BİR DEĞİŞİM ÇABASI OLARAK İSYY

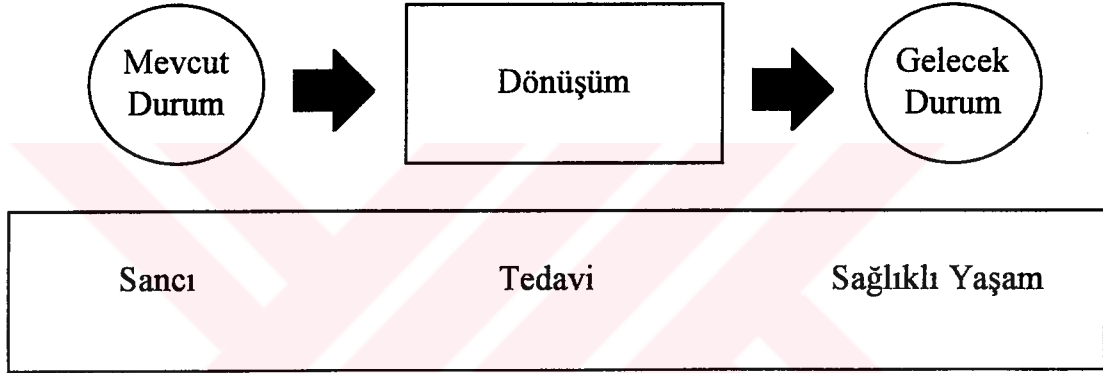
Bu ana başlık altında değişim yönetiminin temel konuları ve İSYY’nin “insan boyutu” ele alınmaktadır. İSYY’i “işin yapılma şeklinin yeniden düşünülmesi” şeklinde mütala etmek genellikle birçok kişiye/şirkete cazip gelmektedir. Ama iş makineler tarafından değil, insanlar tarafından yapıldığından, iş süreçlerine değişik bir bakış açısı ile bakıldığında, doğal olarak ortaya çıkacak değişimin insanlar üzerindeki etkisinin teknik konularla birlikte göz önüne alınması bir zorunluluk halini almaktadır.

Bu ana başlık altında 4 tane kritik başarı faktörü yer almaktadır.

4.1.1 Kritik Başarı Faktörü 1: Organizasyonu değişim yapmaya zorlayan gereksinim açık ve seçik bir şekilde tanımlamak ve tanınmasını sağlamak

İSYY yapmaya zorlayan gereksinim; organizasyonun pazardaki konumu ve rekabet çevresindeki çeşitli etkenler tarafından yönlendirilir. Rekabete edebilirliği arttırmaya zorlayan bir gereksinim olmamaksızın, dönüşüme (transformasyon) kalkışan bir organizasyon, çalışanlardan gelecek “bize ne” homurtularıyla karşı karşıya kalacaktır.

Değişimin yönünü belirlemek ve kontrol altında tutmak için, ilk önce mevcut durum ve ardından varılması istenen durum belirlenmelidir. Varılması istenen durumdan kastedilen, üst yönetimce belirlenen ve organizasyonun 3-5 yıl içerisinde varması istenen noktadır. Açıkça görüldüğü gibi, girilen bu çaba organizasyonun kendisini geliştirmesi kadar, organizasyon içerisinde yer alan insanların da geliştirilmesi/gelişmesi anlamına gelmektedir. Varılması istenen durum olarak tanımlanan nokta, bir sonu göstermemektedir. Yalnızca iyileştirilmiş bir durumu temsil etmektedir. Organizasyon mevcut durumdan istenen duruma giderken bir “dönüşüm” evresinden geçer. Zaman ekseninde bu oluşum şu şekilde şematize edilebilir.[2]



Şekil 4.1 Değişime Zorlayan Gereksinim

Mevcut durum ile varılması istenen durum arasındaki fark “değişime zorlayan gereksinim” olarak adlandırılabilir. Değişimin bir anlam ifade edebilmesi için, hedeflenen noktaya varmanın getirdiği kazancın, mevcut durumda kalmanın organizasyona verdiği “sancıyı” ortadan kaldırması ve hatta sağlıklı yaşama olanak tanınması gerekmektedir.

Organizasyonlar için verilmesi en zor kararlardan birisi “en uygun zamanda, değişime zorlayan gereksinimi tesbit etmek”tir. Örneğin; bir otomobil üreticisi, pazarda pay kaybetmeye başlayınca, “değişim için harekete geçebilir”. Ancak GE Genel Müdür Jack Welch’in dediği gibi, “lider bir şirket değişimi, zorunda kalmadan önce yapmak zorundadır”. [8]

Zorlayıcı gereksinimi tesbit etmenin en popüler ve bilimsel yollarından birisi “benchmarking”tir. Organizasyonlar, belirledikleri alanlarda/konularda endüstri, ulusal ve/veya dünya boyutunda kıyaslamalara giderek, kendilerini değişime zorlayan gereksinimi “geç kalmadan” tesbit edebilirler.

Değişim stratejik bir konudur ve organizasyonların stratejik yönetim faaliyetleri içersinde yer almalıdır. Bu konularda uzmanlaşmış organizasyonlar yöneticilerinin, vizyonları ve şirket stratejileri doğrultusunda değişimi gereksinimini belirleyebilmektedirler.

4.1.2 Kritik Başarı Faktörü 2: Üst yönetimin desteği ile başlamak ve bu desteğin kalıcılığını sağlamak

Üst yönetim değişime kendisini adayıncaya kadar, hareketin lideri konumunda değildir. Çünkü liderlik, yalnızca organizasyonun gereksinimlerini analiz etmek ve “değişim yapalım” kararını vermek değildir.

Üst yönetim değişim gereksinimini belirledikten sonra tüm kalbiyle ve mesaiyle projede aktif görev almalı ve gelişmeleri yakından takip etmelidir.

Birçok organizasyonda üst düzey yöneticiler şirketleri için yön ve vizyon yaratma yerine, vizyonun kaybolmuş bir bölümü olan 3 aylık finansal sonuçları analiz etmekle uğraşırlar. İSYİ yapacak bir organizasyon, üst yönetiminden yönetici olmasını değil lider olması beklemektedir. Aşağıdaki tabloda bir yönetici ile bir lider arasındaki temel farklar belirtilmektedir.[2]

Tablo 4.1 Yöneticiyle Lider Arasındaki Temel Farklar

Lider	Yönetici
Vizyonu belirler ve vizyonla “iletişim” kurar.	Vizyonu gerçekleştirir.
Çalışanları motive eder.	Çalışanları motive eder, rehberlik yapar ve yol gösterir.
Temel değerleri belirler ve sergiler.	Temel değerleri iş sonuçlarına çevirir (tercüme eder).
Geleceğe odaklanır.	Geleceği anlar ama bugünü izler.

Eğer üst yönetim İSYY üzerindeki odaklanmasını kaybederse, dolayısıyla desteğini ve sahiplemesini yitirecek böylece organizasyondaki tüm çalışanlar da benzer davranışları göstereceklerdir.

4.1.3 Kritik Başarı Faktörü 3: Organizasyonun değişime hazır olduğunu anlamak

Eğer üst yönetim (lider) etkin bir şekilde değişime zorlayan gereksinimi çalışanlara sergileyebilirse/tanıtabilirse, organizasyonun bütününde “değişim beklentisi” oluşacaktır. Ama bu durum oldukça basite indirgenmiş bir yaklaşımdır.

Gerçekte ise bir organizasyonun değişime hazır olma seviyesi “kendisine has özelliklerine” bağlıdır. Örneğin; şirket kültürünün “rijitliği”, daha önceden yapılmış değişim yönetimi çabalarının çalışanlara resmi olarak nasıl engaje edildiği vb.

Organizasyonun değişime hazır olduğu kararını vermek “cesaretin ötesinde” bir olgudur. Üst yönetim kişisel egosunun ötesinde, değişime zorlayan gereksinimi projelendirmeli, belirli bir süre zarfında organizasyonu değişim için hazır, istekli ve değişimi yapabilir hale getirmelidir.

Değişim yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar göstermiştir ki, insanlar günün şartlarına uygun değişikliklerle karşılaştıklarında daha kolay adapte olabilmektedirler. Diğer yandan insanlar belirli bir zaman periyodu boyunca sindirebilecekleri değişimin miktarını sınırlandırmaktadırlar.

Alvin Toffler, bir insanın veya organizasyonun değişime etkin bir şekilde uyum sağlayamaması ardından, moral düşüklüğü, yetersiz iletişim, düşük verimlilik, yüksek devamsızlık ve işten ayrılma, kişisel alan genişletme ve saldırganlık gibi fonksiyonel olmayan belirtilerin ortaya çıkabileceğini belirtmektedir.

Bu tip belirtilerin sebep olabileceği zararlardan korunmak için yöneticiler, İSYY çabasında hedef ve faaliyetlerine, yukarıda sıralanan muhtemel durumları yansıtmalıdır. Bunun için bireylerin ve grupların bilgilerinde, yeteneklerinde davranışlarında ve tutumlarında yapmayı öngördükleri değişimleri, İSYY’nin sonuçlarını dikkate alarak planlamalıdır.

Değişim yönetimi yalnızca İSYY çabası içerisinde yer alan “dönemsel bir faaliyet” olarak görülmemelidir. Her iki olgu birbirinin içerisine geçmiştir ve İSYY’nin organizasyona getirdiği teknik değişimlerle “Değişim Yönetimi Planı” birlikte yürütülmelidir. Tablo 4.2’de böyle bir planın taşıması gereken özellikler gösterilmektedir.[2]

Tablo 4.2 Bir Değişim Yönetimi Planının Genel Yapısı



4.1.4 Kritik Başarı Faktörü 4: “Çalışmanın Çalışanlar Arasında Satılabilirliğini” sağlamak için etkin bir şekilde iletişim kurmak. Daha sonra daha fazla iletişim yapmak

İletişim, organizasyondaki her seviyeden çalışanı İSYY çabasına dahil etmede kullanılabilecek en önemli araçtır.

Örneğin, Motorola hem TKY hem de İSYY faaliyetlerinde çalışanlarının katılımını başarı ile sağlamaktadır. Bu firma yıllardır,

düzenlediği “town hall” toplantılarında “işlerini” çalışanlarıyla beraber gözden geçirir. Ayrıca iş birimi yöneticileri çalışanlarıyla beraber sık sık toplantılar düzenlerler. 6 Sigma -Motorola’nın Kalite Hedefi- ve kalite hedeflerine ulaşmaktaki zorunluluklar bu toplantıların ana gündem maddeleridir.

İSYY çabası boyunca sürüp giden iletişim programlarının iki temel amacı vardır:

1. Uygulama ekibinin dışında kalan insanlara düzenli bir şekilde İSYY’nin bir sonucu olarak ortaya çıkacak değişiklikler hakkında bilgilendirme yapmak.
2. Değişim Yönetimi faaliyetlerine destek sağlamak.

Etkin bir iletişim gerçekleştirebilmek için çalışanlara hem iyi haberler hem de kötü haberleri vermek gerekmektedir. Çoğunlukla İSYY, daha az kişi ile aynı miktar işi yapmak anlamındadır. Bu nedenle iletişim seansları sırasında işten çıkarılması gereken kişilerin “akibetinin ne olacağı konusunda” bilgi verilmesi kaçınılmazdır.

Ayrıca çalışanlar bu tip projelerde “bu çalışmanın içinde beni ilgilendiren -benim için olan (ücret, terfi, işten çıkarma, pozisyon, kariyer vb)- şey ne?” sorusunu kendisine devamlı sorar. İletişim programları hazırlanırken bu sorulara yanıt oluşturacak mesajların göz önünde tutulması yararlı olacaktır.

İdealde yukarıda değinilen tipteki soruları yanıtlayacak kişinin Genel Müdür olması gerekmektedir. Ama büyük organizasyonlarda işletme yöneticileri veya departman yöneticileri de bu soruları yanıtlayabilirler.

İletişim organizasyonun tavanından başlamalı ve tabanına yayılmalıdır. Mümkün olduğunca vizyon ile değişime zorlayan gereksinim arasındaki bağ ve değişim sonrasında organizasyonun alacağı yeni şekil resmedilerek, tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Etkin bir iletişim yapmak için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şunlardır:

1. Çok fazla iletişim kullanmak imkansızdır.

2. Verilmek istenen mesajlar basitleştirilmelidir.
3. Sorunlar önceden tahmin edilerek önlemleri alınmaya çalışmalıdır.
4. İletişim projesinin teknik gereksinimlerinin belirlenmesi faaliyeti hafife alınmamalıdır. Özellikle oldukça komplike (kapsamlı) projelerde bir yöneticinin tüm mesaisini bu faaliyete ayırması gerekebilir.
5. Mesajların verilmesinde üst yönetimin katılımının sağlanması gereklidir.
6. Açık sözlülük en iyi politikadır. Gerçekler söylenmelidir.
7. İletişim programlarına katılacakların listesi hazırlanmalı, her biri için doğru mesaj ve medya aracı seçilmelidir.

4.2 BAŞARILI BİR İSYİ İÇİN ORGANİZE OLMA

İSYİ çabasının temel prensipleri “emir-komuta” ilgili olmadığı için, organizasyonu da “hiyerarşi yaratma” ile alakalı değildir. İSYİ işin yapılış şeklindeki değişikliklerle uğraştığından; ekiplere, odak gruplarına, fikir paylaşmak ve geliştirmek için bireyler arası karşılıklı etkileşimlere gereksinim duyar. İSYİ çalışmalarında 4 ana grup faaliyet gösterir:

1. Yönlendirme Komitesi
2. Süreç (Çalışma) Ekipleri
3. Ana Faaliyet Yöneticileri
4. Danışmanlar (İç/Dış)

Bu grupların İSYİ çalışmaları içerisindeki rol ve sorumlulukları Tablo 4.3’deki gibi özetlenebilir.[2]

Bu ana başlık altında 3 tane kritik başarı faktörü yer almaktadır.

Tablo 4.3 Dört Grubun Rol ve Sorumlulukları

Yönlendirme Komitesi	• Genel iş vizyonunu geliştirmek • Yeniden yapılandırma hedeflerini onaylamak ve süreç vizyonunu geliştirmek • Değişim çabasının “şampiyonu” olmak • Bariyerleri ortadan kaldırmak • Süreç (Çalışma) ekiplerine çalışmalarının ilk aşamasında rehberlik yapmak • Sonuçları izlemek
Süreç Ekipleri	• Süreç vizyonlarının sonuçlandırılmasında yönlendirme komitesi ile birlikte çalışmak • Mevcut durumun analizini yapmak • Gelecek durumun modelini geliştirmek • Ölçütleri(metrikleri) yeniden tasarlamak ve geliştirmek • Uygulama planını hazırlamak
Ana Faaliyet (Hat) Yöneticileri	• Uygun ekip elemanlarını projeye tahsis etmek • Kaynak aktarımı yapmak • Kısa vadeli iyileştirmeleri uygulamaya almak • İç müşteri olarak ekiplere girdi vermek
Danışmanlar	• Ekipler tarafından kullanılacak yeniden yapılandırma metodolojisini tahsis etmek • Gerekli teknik ve araçlar konusunda eğitimler vermek • Ekip üyelerini olaylara “at gözlüğünün” dışında bakmaları konusunda cesaretlendirmek • İyileştirme önerilerinin fanatik savunucusu rolünü üstlenmek • “Gergin” amaçlara varmak için itici rol üstlenmek

4.2.1 Kritik Başarı Faktörü 5: Etkin süreç (çalışma) ekipleri yaratmak

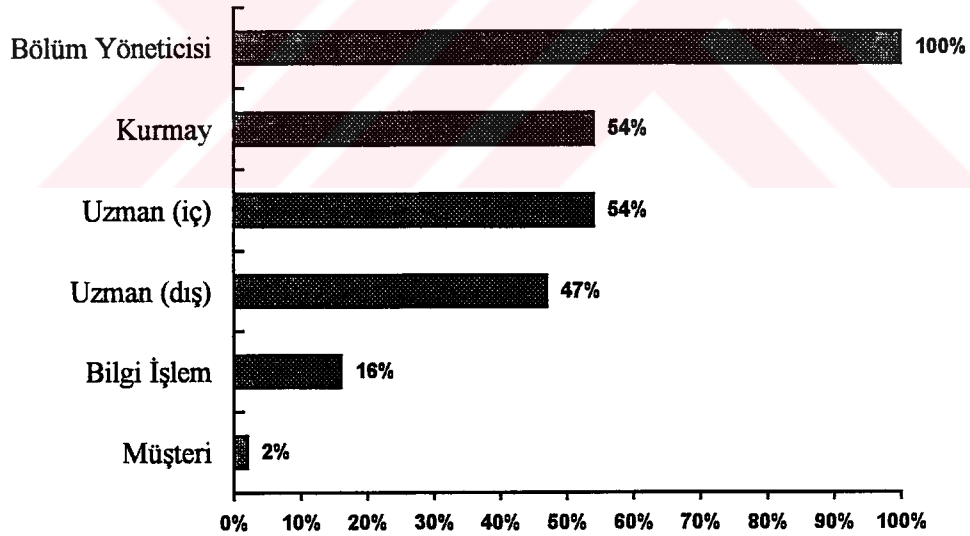
Şirket üst yönetimleri İSYYY’de görev yapacak süreç ekiplerine doğru elemanları seçerken çok zaman harcamaları gerekmektedir. İSYYY çabalarında organizasyonlar için, doğru ekiplere sahip olmak doğru çözümler bulmaktan daha önemlidir. Bunun iki temel sebebi vardır:

1. Doğru ekipler büyük bir olasılıkla doğru çözümleri bulacaktır.

2. Doğru ekipler çözümlerin organizasyon genelinde geçerli/optimal olmasını sağlayacaklardır.

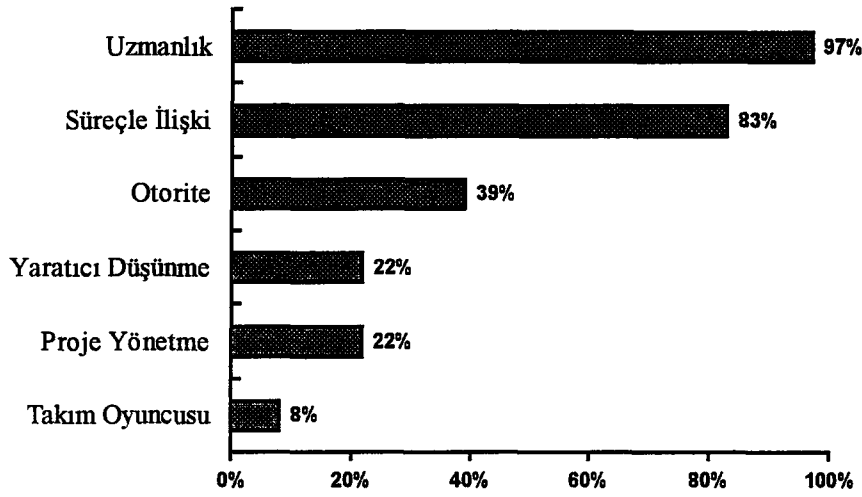
Çarpıcı değişimler gerçekleştirmek, buluşa açık, vizyon sahibi, yaratıcı insanlar gerektirir. Bu tip insanlar genellikle organizasyonlarında en meşgul kişileridir. Çünkü herkes tarafından takdir edilirler ve zekalarından dolayı saygı duyulurlar. İSYİ çalışmaların ilk aşamasında, yeniden yapılandırılacak potansiyel (muhtemel) süreçleri analiz edecek süreç ekipleri (ilk süreç ekipleri), mümkün olduğu kadar organizasyonun bütününe temsil eden operasyonlar (imalat vb.), finans, insan kaynakları, yönetim, bilgi sistemleri vb. fonksiyonları kapsayan elemanlardan oluşturulmalıdır.

Bu fonksiyonlardan bazıları resmi olarak ekip içerisinde yer almasa da, İSYİ'nin çeşitli aşamalarında yardımlarına müracaat edilmelidir. Aşağıdaki grafikte, Carr ve Johansson'un yapmış araştırma sonucunda ilk proje ekibinde yer alan kişilerin özellikleri belirtilmektedir.[2]



Şekil 4.2 İlk Proje Ekibinde Yer Alan Kişilerin Özellikleri

Yine aynı çalışmada ekip elemanları seçilirken ekip elemanlarından beklenen kişisel özellikler ise şu şekilde dağılım göstermektedir.



Şekil 4.3 Ekip Elemanlarının Kişilik Özellikleri

Ekip elemanlarının seçimini dikkatli bir şekilde yapıldıktan sonra, tüm ekip “takım çalışması konusunda” eğitilmeli ve aşağıdaki özellikleri kazanmaları sağlanmalıdır.

1. İletişim çift yönlüdür.
2. Ekip üyeleri açık bir şekilde tüm fikirlerini açıklarlar.
3. Ekip üyeleri katılımı ve liderliği paylaşırlar.
4. Ekip karar verirken konuyu ayrıntılı bir şekilde tartışır ve uzlaşmaya (konsensüse) varmaya çalışır.
5. Ortaya çıkan yapıcı tartışmalar ekibin verdiği kararların kalitesini zenginleştirir.
6. Ekip üyeleri, ekibin etkinliğini değerlendirir ve çalışmalarını nasıl daha iyileştirebilecekleri konusunda kararlar alır.

4.2.2 Kritik Başarı Faktörü 6: Yapılandırılmış bir metodoloji kullanmak

Carr ve Johansson’un yaptıkları çalışma sonucunda İSYİ uygulayan şirketlerin;

- % 60'ı dış danışmanın tasarladığı,
- % 20'si organizasyonun kendisinin tasarladığı
- % 20'si ise organizasyonun dış danışmanla ortaklaşa tasarladığı,

bir “İSYY Metodolojisi” kullandığı ortaya çıkmıştır. Her üç yaklaşımında kendine has avantajları vardır.

Ancak en iyi sonuçlar, İSYY yapmaya karar vermiş organizasyonla dış danışmanlık firmasının ortaklaşa çalışmaları sonucunda ortaya çıkan metodolojilerdir. Bu tip metodolojilerde, danışmanlık firması temel yaklaşım ve prensiplerini organizasyona anlatır. Aynı anda organizasyonda kendi kültürü, iş ve çalışma koşulları, dil gibi konularda danışmanı bilgilendirir. Karşılıklı bilgi alış-verişi ardından “organizasyonun koşullarına uygun, daha önceden benzeri başka organizasyonlarda uygulanarak kendisini kanıtlamış bir “metodoloji” ortaya çıkarılır.

İSYY metodolojileri genel yapı itibariyle “problem çözme” mantığına çok benzemektedir. Juran Inst., IBM, Motorola, Ford, Coopers & Lybrand gibi İSYY çalışmaları konusunda ileri firma ve kuruluşların hareket noktası da budur. İyi bir İSYY metodolojisinin taşıması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:

1. Değişim Yönetimini içine alır.
2. Organizasyonel iletişim sağlar.
3. Radikal değişime olanak tanır.
4. Belirlenmiş hedef/amaçlara reçete olur.
5. Süreç çalışmaları boyunca gerekli olacak çeşitli “araçları” sağlar/sunar.
6. Müşteri/tedarikçi girdilerini planlar.
7. Bilgi teknolojisi ile entegrasyonu sağlar.

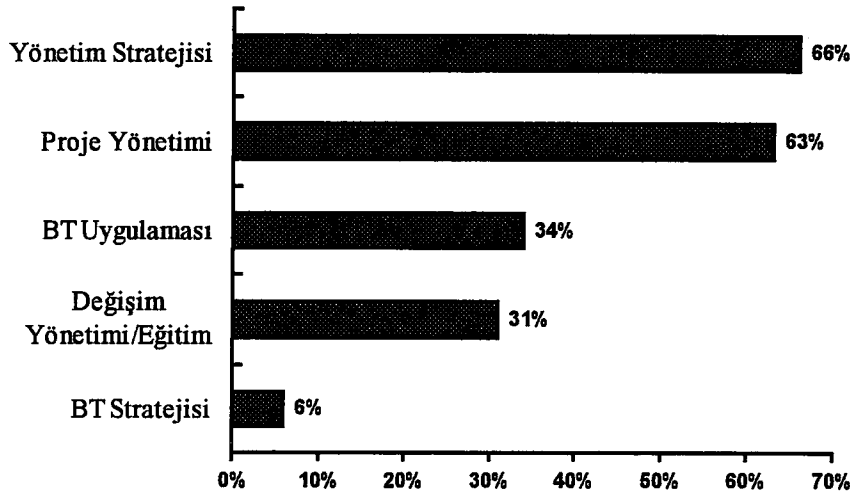
8. Organizasyonun gereksinimlerine göre şekillenebilecek esnekliğe sahiptir.

4.2.3 Kritik Başarı Faktörü 7: Danışmanları etkin bir şekilde kullanmak

İSYY çalışmalarında çeşitli iç veya dış danışmanlardan destek almak, farklı disiplinlerin ve tecrübelerin projeye katılması açısından genellikle gerekli olmaktadır. Ekip elemanları uzmanlık konularından yararlanılmak üzere seçilmelerine rağmen, ayrıca aşağıda belirtilen rolleri üstlenecek danışmanlara da gereksinim duyulmaktadır.

Koçluk	Bu rol konumunda danışman; liderlik, cesaretlendirme, İSYY çalışmalarının ilerki aşamalarında alacağı yol hakkında tecrübeye dayalı değerlendirmeler yapabilir.
Kolaylaştırıcılık	Değişim sürecinin sorunsuz gelişimini sağlamak amacıyla çeşitli teknik ve araçların kullanımını sağlar.
Vizyonerlik	Bu rolde organizasyonun geleceği ile ilgili konulara daha fazla odaklanabilir. Çünkü buluş/keşif konularında tecrübelidir.
Uzmanlık	İSYY ile ilişkili konularda yeterli bilgi ve yeteneğe sahiptir.
Proje Yöneticisi	Bu konumda organizasyondaki tüm faaliyetleri koordine edecek tecrübe, araç ve zamana sahiptir.
Eğitici	Bu rolü üstlenen danışman, organizasyonun İSYY çalışmalarında gün be gün gereksinim duyacağı nitelikteki personeli hazır hale getirir. Örneğin süreç haritası çizimi, mevcut durumun simülasyonu, süreç dizaynı ve ölçümlemesinde kullanılan istatistiki araçlar hakkında eğitimler verir.

Carr ve Johansson'un araştırması sonucunda danışmanların İSYY çalışmalarında aldıkları rollerin dağılımı şu şekilde oluşmuştur.



Şekil 4.4 Danışmanların Üstlendiği Roller

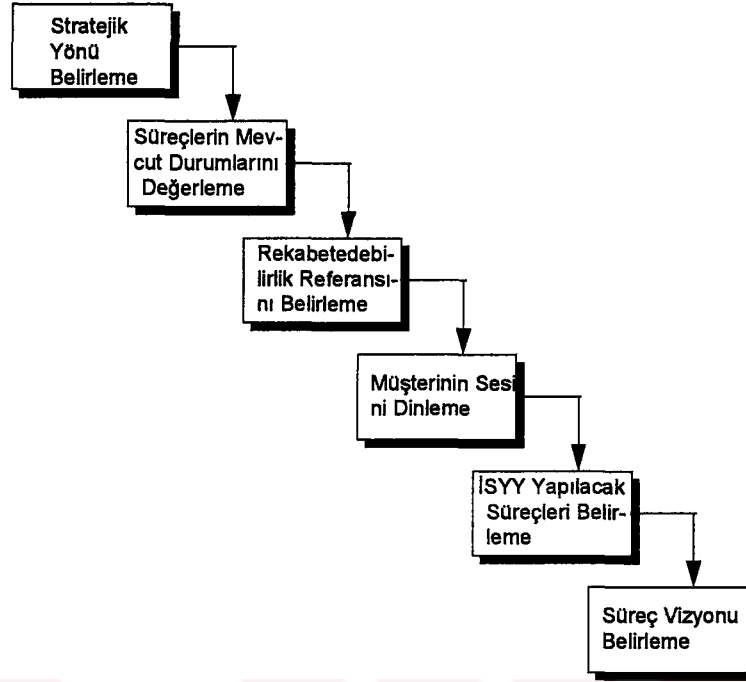
4.3 DOĞRU SÜRECİ BULMA

İSYY çalışmalarının ilk aşaması “keşif” aşamasıdır. Bu zaman periyodu içerisindeki işlerin çoğunu yönlendirme komitesi kontrolünde olan “bir üst düzey çalışma ekibi” yapar.

Planlamanın yapıldığı ilk aşama faaliyetleri altı temel adımdan oluşmaktadır:[2]

Şekilde belirtilen teknik faaliyetler yanında, bu aşamada organizasyon kültürünün ortaya çıkarabileceği “değişime karşı bariyerler” tanımlanır ve bu bariyerleri ortadan kaldırmaya yönelik stratejiler geliştirmeye başlanmalıdır. Aynı zamanda iletişim planı hazırlanmalı, verilmesi düşünülen temel mesajlar ve doğru medya araçları tesbit edilmelidir.

Bu ana başlık altında 4 kritik başarı faktörü yer almaktadır.



Şekil 4.5 Altı Temel Adım

4.3.1 Kritik Başarı Faktörü 8: Amaçları şirket stratejileriyle ilişkilendirmek

Şirket stratejisi İSYİ çabasında organizasyonlar için hareket noktası olmalıdır. Çünkü strateji organizasyona gideceği rotayı çizer.

Şirket stratejileri çeşitli sorulara yanıtlar aranarak türetilir:

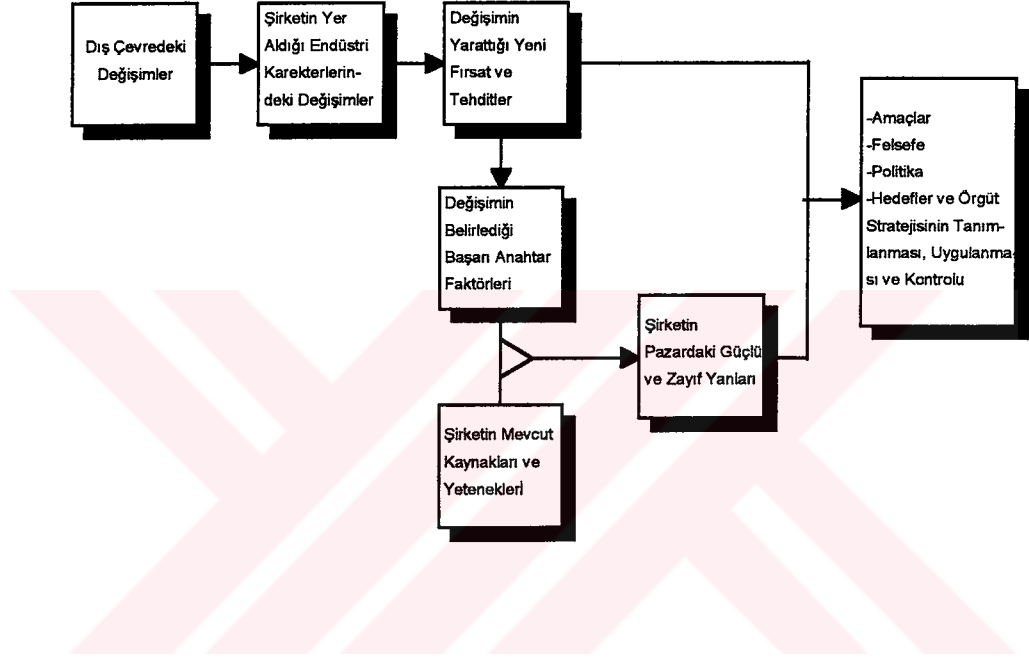
- Pazara sunacağım ürünler/hizmetler nelerdir?
- Bu ürünleri segmentasyon açısından nerelerde sunmalıyım?

Yukarıdakiler standart strateji belirleme sorularıdır. Süreçlere odaklanmış organizasyonlar ise,

- Ürün/hizmetlerimi etkileyen (destekleyen) pazar segmentasyonum ile ilişkili kritik süreçlerim nelerdir?
- Organizasyonumun yeterliliği/yetenekleri nedir? Bu yeterlilikle kritik süreçlerimi nasıl daha iyi duruma getirebilirim?

sorularına yanıt ararlar.

Stratejik yönetimin temelini oluşturan SWOT analizinden (Şekil 4.6) hareketle, şirket stratejilerini pazar ve organizasyon koşullarına göre güncel bir şekilde tutabilirler. [9]



Şekil 4.6 SWOT Analizi

Şirket stratejileri spesifik rekabetebilirlik boyutlarını içermelidir. Yani,

- müşteri beklentilerini daha iyi karşılama (çekici ürün özellikleri, satış sonrası hizmetler, fiyat vb.)
- zaman (zamanında sevkiyat, hızlı yeni ürün geliştirme)
- Ekonomiklik (düşük ürün ve servis maliyeti)

gibi konularda hedefler belirtilmelidir.

Stratejilerin içeriği belirlenirken diğer bir deyişle hedefler sayılaştırılırken,

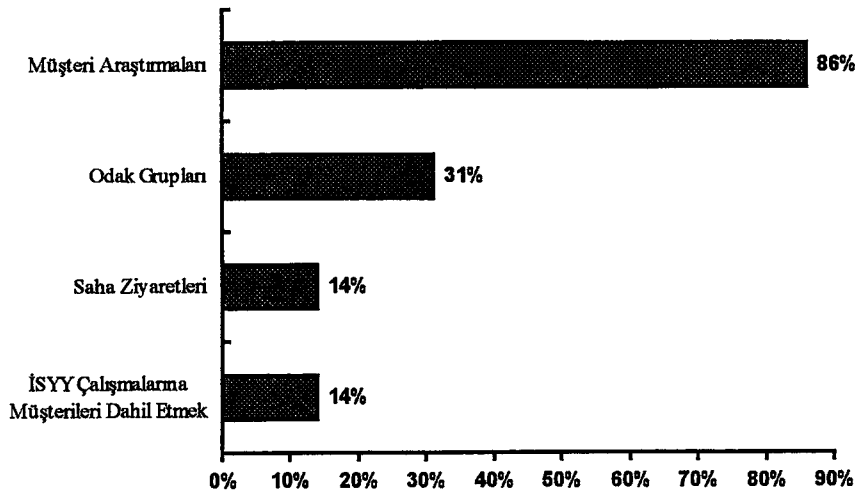
- Müşteri araştırmaları
- Benchmarking
- Finansal Gözden Geçirme
- Operasyonel Gözden Geçirme
- Rekabet analizi
- Performans Göstergeleri İzleme
- Organizasyon Kültürü Analizleri
- Bilgi Teknolojisi Gözden Geçirme

gibi yaklaşımlar/teknikler kullanılmalıdır.

4.3.2 Kritik Başarı Faktörü 9: Müşterinin sesini dinleme

İlk bölümde “ana iş süreçleri” tanımından hatırlanacağı gibi, bu süreçler müşteri ile doğrudan temas halindedir. Bu nedenle süreçler yeniden yapılandırılmadan önce müşterilerin de görüşleri alınmalıdır.

Müşterilerin görüşleri çok farklı yöntemlerle alınabilir. Burada önemli olan organizasyonun kendisine en sağlıklı bilgiyi sunacak tekniği/leri seçebilmesidir. Bu çalışmalarda beklenen, müşterinin yeniden yapılandırılacak süreç hakkında organizasyona ipucu vermesidir. Carr ve Johansson’un çalışmaları sonucunda organizasyonlar tarafından kullanılan teknikleri dağılımı şu şekilde oluşmuştur.[2]



Şekil 4.7 Müşterinin Sesi

4.3.3 Kritik Başarı Faktörü 10: İSYI Yapmak için doğru süreçleri seçmek

İş stratejilerini analiz eden ve müşterilerinin sesini dinleyen şirketler için “yeniden yapılandırılacak doğru süreçleri” seçmek çok zor olmamaktadır.

İş süreçlerinde temelden değişimler yapmak için ilk önce “o süreçleri” tanımlamak/tanımak gereklidir. Ancak ondan sonra “stratejik süreklilik” ile ilişkisinin nerede başladığı nerede bittiği anlaşılabilir. Stratejik süreklilik dört kategoriye sahiptir:

1. En önemli stratejik süreçler “tanımlayıcı (kimlik) süreçlerdir”. Bu süreçler organizasyonu kendisine, müşterisine yatırımcılara tanımlarlar.
2. İkincisi “öncelik süreç”leridir. Bu süreçler doğrudan ve önemli bir ölçüde organizasyonun günlük performansını etkilerler.

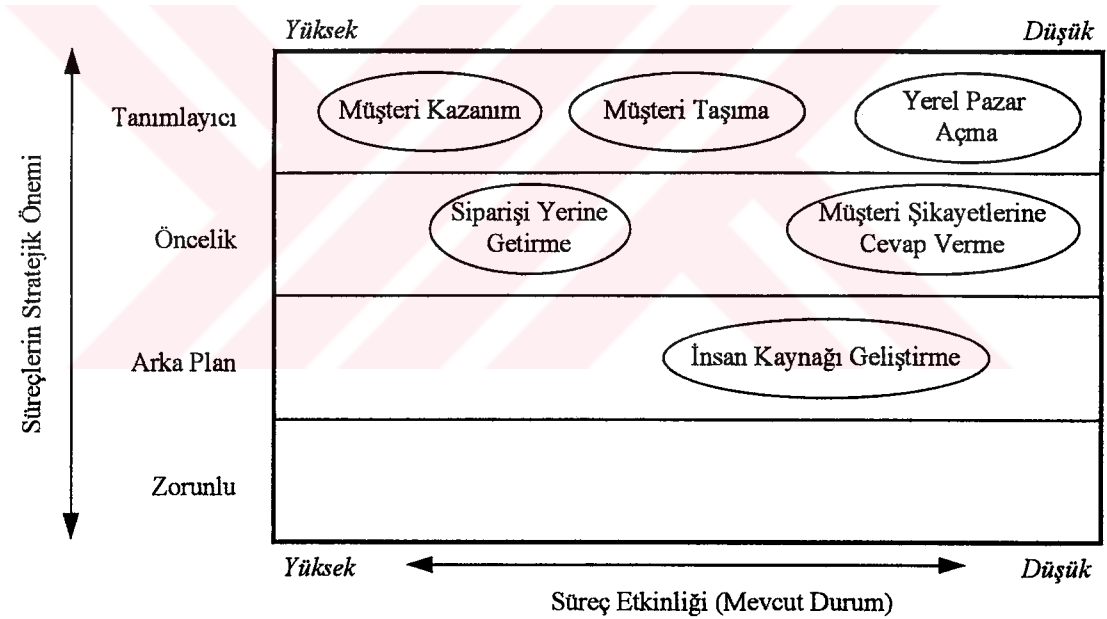
Organizasyondaki tüm süreçler ya tanımlayıcı süreç ya da öncelik sürecidir. Bir organizasyon için tek bir tanımlayıcı sürece sahip olmak istenen bir durum olmasına rağmen, bu duruma pek az rastlanır.

3. Stratejik hiyerarşide alt seviyelerde yer alan süreçlere “arka plan süreçler” denir. Organizasyonun işini uzun vadede sürdürebilmesi için gerekli olan süreçlerdir.
4. En sonuncusu “zorunlu süreçler”dir. Bu süreçler hükümetin ve diğer resmi kuruluşların kanun ve tüzükleri sonucunda organizasyon tarafından yaratılmışlardır. Muhasebe konularıyla ilgili süreçler zorunlu süreçleri oluştururlar.

Aşağıdaki tablo ve şekil “Teleservices” firmasının başlıca süreçleri ve stratejik süreklilik içinde bu “süreçlerin” gruplandırılması görülmektedir.[2]

Tablo 4.4 Teleservices Firmasının Başlıca Süreçleri

Süreç İsmi	Tanım
Müşteri Kazanım	Yeni müşteriler bulma, tanımlama, konumlandırma
Müşteri Taşıma	Mevcut müşteri portföyü ile yeni işler geliştirme
Siparişi yerine getirme süreci	Siparişi alma, üretim ve sevkiyat
Yerel pazar açma	Çoğrafi olarak yeni pazarlar açma

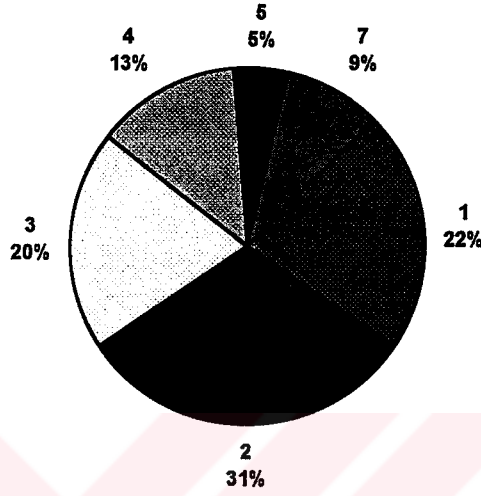


Şekil 4.8 Stratejik Süreklilik Açısından Teleservices Firmasının Başlıca Süreçlerinin Gruplandırılması

4.3.4 Kritik Başarı Faktörü 11: Bir anda çok fazla süreci yeniden yapılandırmaya kalkışmamak

Çok sayıda ana iş sürecinde ve bazı anahtar destek süreçlerinde İSYI yapmak, organizasyonların rekabete edebilirliğinde maliyet açısından olumsuzluklara sebep olacaktır. Ayrıca bu süreçlerde büyük değişimler

yapmak oldukça riskli olduğundan organizasyonun enerjisini yalnızca birkaç süreç üzerine odaklaması zorunluluk haline gelmektedir. Carr ve Johansson'un araştırmasına göre aynı anda tasarım ve uygulamaya alma aşamasında olan süreç sayısı en fazla üçtür.[2]



Şekil 4.9 Aynı Anda Tasarım ve Uygulamaya Alma Aşamasında Olan Süreç Sayısı

4.4 DOĞRU SÜREÇLERİ DOĞRU HALE GETİRME

Yeniden yapılandırılacak “doğru süreçleri” belirledikten sonra sıra bu doğru süreçleri “doğru” yapmaya gelmektedir.

Her bir süreç için ayrı bir süreç ekibi oluşturmak gerekecektir. Bu aşamada şu sorulara yanıtlar aranır:

- Süreç ne yapacak (işlevi ne)?
- Süreç işlevini nasıl yerine getirecek?
- Sürecin etkin çalıştığı nasıl anlaşılacak?
- Süreci değiştirmek için organizasyonda nasıl bir dönüşüme (transformasyona) ihtiyaç duyulacak?

İSYY'nin bu aşamasında bir ürünün veya hizmetin tasarımında olduğu gibi, tüm yönetsel ve operasyonel yetenekler çalışmaya dahil edilmelidir. Seçilen süreç yeniden yapılandırılırken, parçalara ayrılır, kavramsal olarak daha iyi bir yolla tekrardan bir araya getirilir. Sonuçta ortaya çıkan yeni süreç,

- işi yapmanın yeni yöntemini ,
- destekleyici organizasyon yapısını,
- bilgi sistemi gereksinimlerini uygun performans ölçütlerini

içerir.

Bu aşamada iletişime ve süreç vizyonuna tekrardan odaklanmak gerekir. Doğru kişilere daha zamanda doğru medya araçları ile doğru mesajlar verilmelidir. Süreçler yeniden yapılandırılırken, daha önceden belirlenmiş olan süreç vizyonları yol gösterici kriter olarak kullanılmalıdır.

Ayrıca İSYY çabası altında “çarpıcı sonuçlar (değişimler)” üzerinde çalışmalar yaparken; alt süreçlerde veya süreç bileşenlerinde, her boyutuyla İSYY yapmadan elde edilebilecek “küçük çaplı iyileştirmeler” sayesinde, diğer konulara daha fazla eğinilmesini sağlayacak fon biriktirilmiş olacaktır. Ancak konsantrasyonun küçük çaplı iyileştirmeler üzerinde aşırı derecede toplanması İSYY çabasının hedeften uzaklaşmasına yol açabilir. Bu durum hem çalışanlar hem de sermayedarlar arasında rahatsızlıklara sebep olur.

İSYY çabasının bu evresi, bir geçişin gerçekleştiği tehlikelerle dolu bir aşamadır. Bu yüzden kritik başarı faktörleri de

- süreklilik ve odaklama sağlama
- aynı zamanda yeniden yapılandırılmış süreçlerin uygulamaya alınırken organizasyonda ortaya çıkacak değişimlere hazırlık yapma

konularıyla ilgilidir.

4.4.1 Kritik Başarı Faktörü 12: Süreç ekiplerinin “değişimin anahtar aracı olmasını” sağlamak

İSYY yapılacak süreçler seçildikten sonra, sıra İSYY ekipleri tarafından bu süreçler üzerinde detaylı çalışmalar yapmaya gelmektedir. Daha operasyonel olan bu İSYY ekipleri, organizasyondaki önemli süreçlerde çeşitli görevleri bulunan çalışanlardan oluşmalıdır. Ayrıca bu kişilerin iş hayatı geçmişlerinde çeşitli projelerde yer almaları ve gerekli yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. İSYY çabası bir ürünün geliştirilmesinde olduğu gibi “paralel aktivitelerden” oluşmaktadır. Bu ekip üyelerinin aynı anda bireysel olarak farklı işler ve konularda çalışabilmesi anlamına gelmektedir. Yani bir İSYY ekibi içinde bir kişi bilgi teknolojisiyle ilgilenirken diğer bir kişi iş akışlarını analiz edebilir aynı anda bir üçüncüsü de insan kaynakları konusunda çalışabilir. Bu yaklaşım İSYY'nin süresinin ve maliyetinin düşmesini sağlayacaktır.

Ekip elemanlarının farklılığı (çeşitliliği) ve paralel aktivite yapma gereksinimi kuvvetli bir “ekip çalışması” gereğini beraberinde getirmektedir. Genellikle tecrübeli bir uzman veya danışman yönlendirmesiyle ekip üyeleri kendi ekiplerini kurarlar. Bu esnada; ekip çalışmasının amacı belirlenir, beklentiler açıklığa kavuşturulur ve çalışma boyunca uyulacak “düzenleyici kuralları” belirlenir. Bu çalışmaların ardından bir ekibin elemanlarının isimlerinin belirlenmesi yanında; raporlama, kontrol, araçlar, teknikler, rol ve sorumluluklar ortaya çıkar. Daha önce de vurgulandığı gibi danışman tüm bu çalışmalarda ekip elemanlarına yardımcı olur ve özellikle İSYY araç ve tekniklerinin kullanımı konusunda eğitimler verir.

4.4.2 Kritik Başarı Faktörü 13: İSYY yapılacak sürecin mevcut durumunun hızlı bir şekilde anlaşılması

Bu evre İSYY çabasının “bilgi toplama çalışmalarının” en yoğun yaşandığı evresidir. Daha önceki evrelerde daha yüksek seviyelerde süreç haritası yapılarak ana iş süreçleri arasından yeniden yapılandırılacak süreçler belirlenmişti. Bu evrede ise seçilen sürecin daha iyi anlaşılması için detaylı bilgi toplanmaktadır. Ayrıca sürecin sınırları belirlenir ve neyin sürecin içerisinde, neyin sürecin dışarısında olduğu tesbit edilir. Bu sınırlar üst yönetim tarafından belirlenir ve ilgili ekiplere iletilir. Eğer tasarım parametreleri yönlendirme komitesi tarafından önceki aşamalarda

belirlenmediyse, bu aşamada tespit edilir. “Tasarım paremetresi” olarak ifade edilen noktalar bu tezde ikinci bölüm içinde kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Ek olarak şu noktalarda göz önünde tutulabilir:

- Mümkün olan yerlerde operasyonları merkezileştirme veya ademi merkezileştirme
- “Esnek Fabrika, Tam Zamanında Çevrim Süresi Azaltma” gibi süreç odaklı bir model izleme
- Müşterilere veya tedarikçilere görevlerinin (konularının) tiplerine göre sorumlulukları aktarma
- Çalışanlara, yöneticilere, müşterilere, tedarikçilere ve diğer işletmelerin çalışanlarına “bilgiye kolay erişim” imkanı sağlama
- Kontrolü minimize etme
- Kritik olmayan faaliyetleri mali açıdan uygun/etkin olduğu durumlarda organizasyon dışında yaptırma
- Müşteri veya sermayedarların tatminine yönelik “gergin” (çarpıcı, sıkı) performans göstergeleri belirleme
- Çalışanların karar verirken bir rehber olarak bilgi teknolojisini kullanmasını sağlama
- Müşteriler veya tedarikçiler için “tek nokta irtibat” sistemini kurma
- Tüm süreçler için “sürekli iyileştirme” yaklaşımını oluşturma

Tasarım parametrelerinin hangilerinin organizasyonun ihtiyacını karşılayacağını bulmak oldukça zor bir karardır. Ancak gereklidir. Çünkü bu karar organizasyonun süreç haritasını hangi detayda çizeceğine yardım eder. Süreç haritaları işi tekrardan dizayn eden ekibin işini kolaylaştırıcı şekilde yapmasına imkan tanımalıdır. Yani süreçler “yönetilebilir”, “makul” ve “gerekli” düzeyde parçalara ayrılmalı ve o detayda incelenmelidir.

Çoğu kez İSYİ çalışmalarında “dakika seviyesinde” detaylara inilmemektedir. Örneğin; faks gönderildi, faks alındı. Özellikle imalat gibi endüstriyel süreçlerin analizi yapılırken genellikle aktivite seviyesinde detaya inilirken hizmet süreçlerinde nadiren bu seviyede analizler yapılmaktadır.

4.4.3 Kritik Başarı Faktörü 14: Doğru süreç ölçütlerini (metrikleri) seçmek ve kullanmak

Süreci doğru bir şekilde yapılandırmak; uygulamaya alma aşaması boyunca sürecin doğru bir şekilde çalıştığından emin olmayı sağlayacak bir grup performans göstergesini tasarlamakla mümkün olacaktır. Eğer süreç kendisini “gergin” tutacak doğru metriklere sahip değilse, organizasyon hiçbir zaman süreç vizyonuna ulaşıp ulaşılmadığını anlayamayacaktır.

Ölçütler süreç performansını izleme amacıyla kullanılmaktadır. Süreç ölçütleri, kalite, hizmet, süre ve maliyet gibi faktörleri içermektedir. Fonksiyonel yapıdan artı kalan birkaç geleneksel ölçüt ile süreç ölçütleri arasında bir uyumsuzluk çıkması önlenmelidir. Süreç metrikleri, ekiplerin ve ekip üyelerinin çıktılarına yoğunlaşır. Ekip çalışmalarında ve süreç performanslarında; kalite, süre, hizmet ve maliyet iyileştirilerek; müşteri tatmini ve şirketin rekabete edebilirliği üst düzeye çıkarılmaya çalışılır.

$$\text{Müşteriye Sunulan Değer} = \frac{\text{Kalite} \quad \text{Hizmet}}{\text{Maliyet} \quad \text{Süre}}$$

Şekil 4.10 Süreç Ölçümleme Denklemi

Şekil 3.10’da süreç ölçümlemede kullanılan temel denklem görülmektedir. Maliyet ile süre azalırken, kalite ve servis yükseliyorsa, müşteri tatmini ve organizasyonun rekabete edebilirlik seviyesi daha iyiye gidecektir. Aşağıda tipik süreç ölçütlerine örnekler verilmiştir.[2]

Tablo 4.5 Tipik Süreç Ölçütleri

İlk Çalışma Üretimi	Düzeltilmeler, hatalı ürünler ve gecikmeler olmamaksızın ilk seferde süreçten çıkan mükemmel birimlerin yüzdesi
Çevrim süresi	Bir birim süreç çıktısı üretmek için geçen süre
Süreç Maliyeti	Süreçteki faaliyetlerin ortaya çıkardığı maliyetler
İlk Kullanım (Üretim) Verimliliği	Bir cihazın ilk kullanımında doğru üretilen birimlerin yüzdesi
Zamanında teslimat	Müşterinin eline zamanında geçen ürün/hizmetlerin yüzdesi
Mükemmel Sipariş	Zamanında, istenen kalitede ve istenen miktardaki - mükemmel sipariş- siparişlerin yüzdesi

4.5 YENİDEN YAPILANDIRILMIŞ SÜRECİ ORGANİZASYONA ENTEGRE ETMEK (UYGULAMAYA ALMA)

Eğer organizasyon planlama ve tasarım aşamalarındaki işlerini iyi bir şekilde yapmışsa, uygulamaya alma aşamasında çok fazla zorlukla karşılaşmayacaktır. Bununla beraber, yeniden yapılandırılan süreç çalışanların iş yapma şeklini (yöntemini) değiştirdiği için, daha aktif değişim yönetimi ve iletişim programları uygulamak gerekecektir.

Uygulamaya alma aşamasındaki faaliyetler 5 paralel koldan sürdürülür.

1. Proje Yönetimi
2. Süreç Dönüştürme
3. Bilgi Sistemleri
4. Değişim Yönetimi/Organizasyonu
5. Anahtar Performans Ölçütleri ve Diğer Prosedürler

Bu zaman periyodu süresince organizasyonda şu dönüşümler gözlemlenebilir:

- Yeni çalışan alımı, mevcut çalışanların eğitimi veya transferi
- Yeni birimlerin açılması, eski birimlerin kapanması, fiziksel yerleşim planının ve akışın tekrardan tasarlanması
- Yeni bilgi sistemlerinin satın alınması ve geliştirilmesi veya mevcut sistemin daha iyi hale getirilmesi
- Yeni operasyonel prosedürlerin uygulamaya alınması

İSYY'nin bu evresinde de ekipler kurulmalıdır. “Uygulamaya alma ekipleri” şeklinde adlandırılacak bu ekiplerin üyeleri yeni sürecin içerisinde yer alan kişilerden seçilmesi oldukça yararlı olacaktır. Bu ekiplere ne kadar fazla kişi alınır, yeni sistemi sahiplenme o kadar artacaktır.

Uygulamaya alma evresinde iki kritik başarı faktörü yer almaktadır.

4.5.1 Kritik Başarı Faktörü 15: Risk alma ve durumsallık planı geliştirmek

Uygulamaya alma aşamasında organizasyonların karşı karşıya kaldığı iki tip risk vardır: Teknik Risk ve Organizasyonel Risk

Teknik risklerden bir tanesi, organizasyon için büyük önem taşıyan ana süreçler yeniden yapılandırıldıktan sonra beklendiği gibi çalışmayabilir. İkincisi ise, yeniden yapılandırılan süreci uygulamaya alırken, “anahtar müşteriler” ile ilişkileri bozabilecek bazı kopukluk ve aksaklıkların çıkmasıdır.

Organizasyonel risklerin en büyüğü, “kültürel dirençtir”. Diğer bir deyişle değişime karşı çalışanlardan reaksiyon doğmasıdır. İnsanlar İSYY çabasından haberdar edilmiş olsalar dahi uygulamaya gelince, değişime karşı direnç gösterebilirler.

Kültürel direnç ile baş etmenin bir yolu “etkin iletişimi” artırarak devam etmektir. İnsanlar daha önce yapılan iletişim toplantılarında söylenenleri unuturlar, bunların yeniden tekrarlanması gerekir.

Hem teknik hem de organizasyonel riski azaltmanın en iyi yolu “başarıyı gösteren/ispat eden pilot uygulanmalar” ile yeniden yapılandırılmış süreçleri uygulamaya almaktır. Bu yöntem kolay ve anlaşılır görülmesine rağmen tasarlanan yeni sistemin test edilmesinde problemler doğmaktadır. Sürecin “doğru bir hale sokulduğunu” ispat etmek bir alt süreci uygulamaya alma ile değil tüm süreci temsil eden küçük bir bölümü test etmek ile gerçekleştirilebilir.

4.5.2 Kritik Başarı Faktörü 16: Bir sürekli iyileştirme planına/yaklaşımına sahip olmak

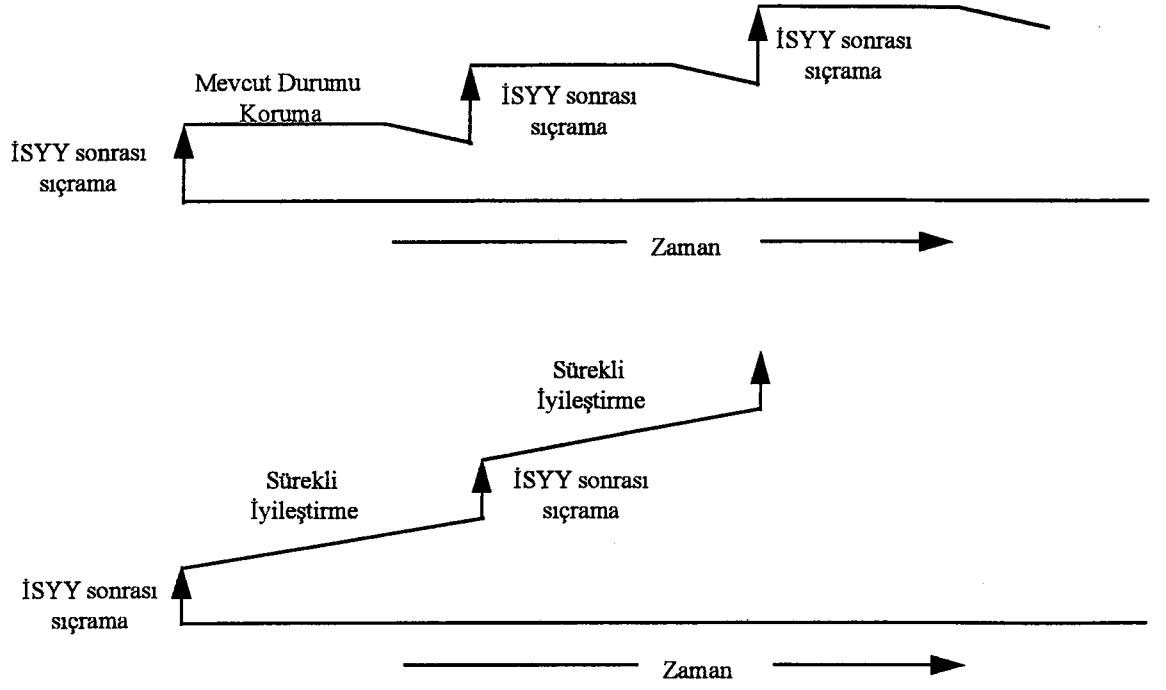
Etkinliği izlenmeyen yeniden yapılandırılmış süreçlerin performansında en kısa zamanda düşüşler görülmeye başlanacaktır. İyi performans ölçütleri olmayan ve yönetimin İSYİ çabalarında ve yönetimin dikkati ve sahiplenmesi azaldığı durumlarda, İSYİ’den elde edilen kazançlar yeni bir İSYİ yapma gereksinimi duyuluncaya kadar ihtiyacı karşılayacaktır.

Bu aşamada organizasyonlar iki farklı yaklaşım uygulayabilirler. Bunlardan birincisi, yeni süreçle beraber gelen yeni durumu/sistemi mümkün olduğu kadar korumaya çalışmaktır. Diğer ise, “sürekli iyileştirme” çabası içerisine girmektir.

Genelde “sürekli iyileştirme” çalışanların küçük ekipler kurarak, yer aldıkları operasyonları daha iyi hale getirmek için yaptıkları rutin faaliyetler olarak algılanır. Ancak bu faaliyetler yalnızca sürekli iyileştirme yaklaşımının bir parçasını oluştururlar. Esasen “sürekli iyileştirme”; sürekli süreçleri iyileştirmek suretiyle müşteri tatminini yükseltmeyi hedefleyen “kalite yönetimi” yaklaşımıdır.

İSYİ, doğru süreci doğru hale getirme çabasıdır. Sürekli iyileştirme ise süreçleri daha iyi yapma üzerinde yoğunlaşır.

Aşağıda İSYİ çabası ile sürekli iyileştirme yaklaşımının birlikte ele alınmanın organizasyona getireceği yarar şematize edilmektedir.



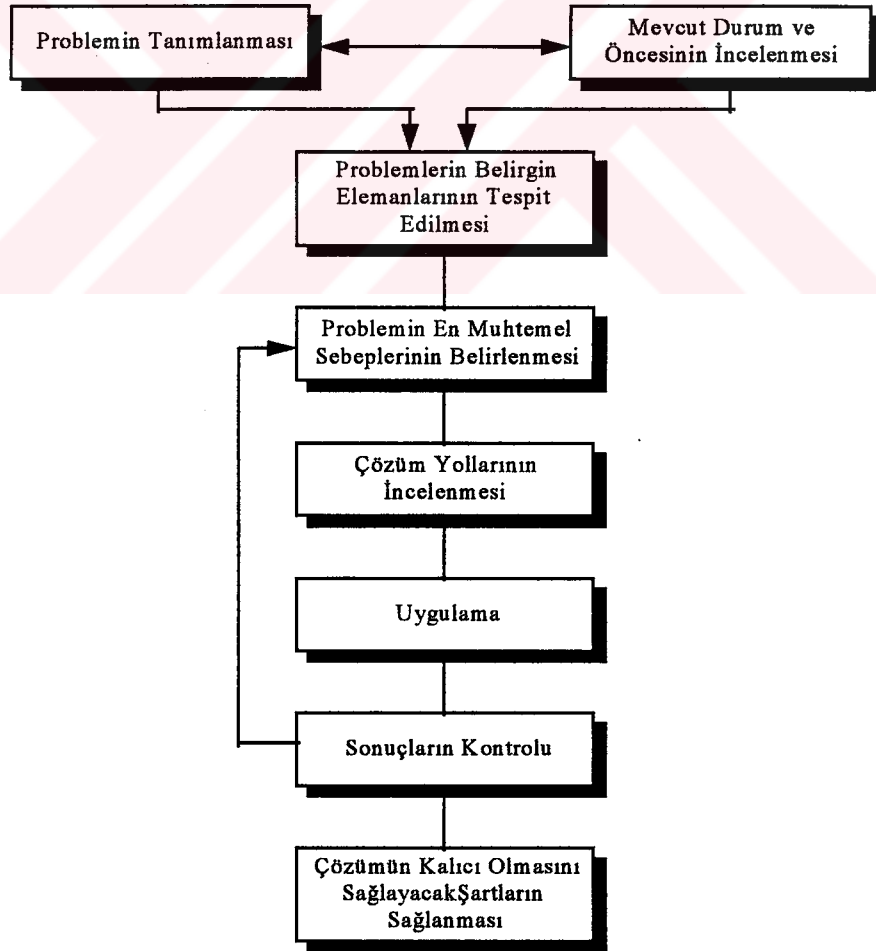
Şekil 4.11 Sürekli İyileştirmenin İSYY ile İlişkisi

BÖLÜM 5

ENDÜSTRİYEL UYGULAMA

5.1 ENDÜSTRİYEL UYGULAMADA KULLANILAN METODOLOJİ

İSYİ yaklaşımı ortaya atılıp ve organizasyonlar tarafından itibar görmeye başladıkça birçok bilimadamı ve danışmanlık şirketi tarafından çeşitli metodolojiler geliştirilmiştir. Metodolojiler farklı yaklaşımları içermekle beraber, mantık açısından “temel problem çözme mantığına” sahiptirler (Şekil5.1). [10]



Şekil 5.1 Temel Problem Çözme Mantığı

Bu metodolojiyi İSYİ için ele alırsak Şu temel aşamalar ortaya çıkar:

AŞAMA 1: Yeniden Yapılandırılacak Sürecin Belirlenmesi

AŞAMA 2: Projenin Kapsam ve Hedefinin Belirlenmesi

AŞAMA 3: Sürecin Analizi

AŞAMA 4: Sürecin Yeniden Tasarlanması

AŞAMA 5: Yeni Sürecin Test Edilmesi

AŞAMA 6: Uygulamaya Alma

AŞAMA 7: Sürekli İyileştirme

Bu tezde yer verilen endüstriyel uygulama yukarıda belirtilen aşamalar çerçevesinde planlanıp, gerçekleştirilmiştir. Uygulamada kullanılan metodoloji ana aşamalar açısından “FORD Metodolojisiyle [11]” bk benzerlik göstermesine rağmen; ele alınan sürecin belirlenmesi, yapısı ve Türkiye Şartlarında geçerliliği vb. nedenlerden dolayı aşamaların içeriğinde kapsamlı deėiŐikliklere gidilmiştir. Metodolojide iteratif bir yaklaşım benimsemiŐ; yetersizlik hissedilen kısımlarda önceki aŐamalara dönülerek, ayrıntılı analizlere girilmiştir.

İSYİ çabası tek bir süreci kapsasa dahi, başlangıcından ilk sonuçlarının alınmasına kadar en az bir yıllık bir süre gerektirmektedir. Bu yüzden bu uygulamada 5. AŞama’dan itibaren yapılması düşünülen faaliyetler planlar ve öngörüler seviyesinde kalmıştır.

5.1.1 Yeniden Yapılandırılacak Süreç/Süreçlerin Belirlenmesi

Literatür ve uygulamada İSYİ metodolojileri incelendiğinde, bu aŐamanın en fazla farklılık gösteren aşama olduğu görülmektedir. Ancak tüm yaklaŐımlarda görülen ortak özellik; yeniden yapılandırılacak sürecin, Şirketin “kritik başarı faktörü” üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasıdır. Ki bu süreçlere ilk bölümde değinildiği gibi, “ana iş süreçleri” denmektedir.

Bazı organizasyonlar İSYİ yaklaşımının ortaya atılmasıyla beraber;

- ilk önce “ana iş süreçlerini” belirlemişler,
- bu süreçlerin süreç haritalarını çizip, mevcut durumlarını tespit etmişler,
- daha sonra, önem sırasına göre bu süreçlerini yeniden yapılandırma yoluna gitmişlerdir.

Bazıları ise ya yaklaşım olarak süreç odaklı olmayı benimseyemediklerinden (veya benimsemediklerinden) ya da bu tip tüm şirketi içine alan bir projeye yeterli kaynağı (para, işgücü vb.) ayıramadıklarından, “gerekli gördükleri ve/veya gerekli olan” iş süreçlerini iyileştirmeyi tercih etmişlerdir.

Özellikle iyi organize olmuş ve kuvvetli bilgi toplama sistemlerine sahip şirketler, yeniden yapılandıracakları süreçleri seçerken “endüstride ve/veya ulusal ve/veya uluslararası seviyede” çeşitli organizasyonlar ile süreçlerini kıyaslayarak (Benchmarking), “hangi süreçlerimi yeniden yapılandırmalıyım?” sorusuna yanıt aramaktadırlar.

Genellikle tüm İSYİ yaklaşımında “yeniden yapılandırılacak sürecin belirlenmesi” çalışması organizasyonun üst düzey yöneticisi tarafından belirlenir. Üst düzey yöneticiler süreci belirlemekle kalmayıp, tüm çalışma boyunca “ne yapacakları ve ne rol ve sorumluluk yüklenecekleri” konusunda karar vermek durumundadırlar.

Ayrıca bu aşamada çalışmanın kimin tarafından yapılacağını kararı da verilmektedir. Diğer bir deyişle “projeyi götürecek” ekibin organizasyonu oluşturulmaktadır. Burada da iki farklı uygulama ile sık sık karşılaşmaktadır.

İlk yaklaşım organizasyonun kendi içinden oluşturduğu bir ekiple projeyi yürütmesidir. Ekibin tüm üyeleri veya bir kısmı İSYİ konusunda eğitim alır ve bir metodoloji çerçevesinde projeyi gerçekleştirir. Bazen özellikle mali açıdan projeye kaynak aktarmada problemi olmayan organizasyonlar organizasyon dışından “fasilitatör (kolaylaştırıcı)” görevi görecek bir danışmanı da ekibe dahil ederler.

İkinci yaklaşımda ise tamamen ağırlık organizasyon dışından bir danışmanlık şirketine verilmektedir. Danışmanlık şirketi, ekibine organizasyondan da birkaç kişiyi katarak projeyi gerçekleştirir.

Bu tezde yer verilen endüstriyel uygulama da “yeniden yapılandırılacak sürecin” seçimi şirket üst yönetimi tarafından yapılmıştır. Şirket üst yönetimi aynı şirketler topluluğu içersinde yer alan üç şirketin

- aynı sektörde faaliyet göstermeleri,
- bayilik ve servis ağının güçlenmesi,
- ve ürün gamının genişlemesi

gibi konularda gelişme/sinerji sağlayabilmek için 3 şirketin (EMAS, BİMTAŞ, ODÖKSAN) birleşmesi kararını vermiştir.

Üç şirket farklı yapıdadır:

- Emas, ev eşyaları ve soba üretimi yapmakta ürettiklerini satmaktadır.
- Bimtaş, kalorifer radyatörü ve doğal gaz ürünleri satan bir satış şirketidir. Müşteriyi bulur, siparişi alır, siparişi üretici firmaya iletir ve bu işten belirli bir gelir elde etmektedir.
- Odöksan kuvet ve kalorifer radyatörü üretimi yapmaktadır. Üretiminin büyük bir bölümü Bimtaş şirketi kanalıyla satılmaktadır. Üretimin geri kalan kısmını fabrikadan kendisi gerçekleştirmektedir.

Birleşme ardından ortaya çıkan yeni durumda satış faaliyetlerinin gerçekleştirildiği “siparişin yerine getirilme süreci” yetersiz kalacağı öngörülmüş ve bu yönde bir çalışma yapma kararı verilmiştir. Diğer yandan birleşme öncesi her şirketin “siparişin yerine getirilmesi süreci” performansında görülen aksaklıklar bu kararın verilmesinde önemli rol oynamıştır.

Özellikle bayilerden gelen şikayetlerde,

- siparişin verilmesinden malın bayinin eline geçmesine kadar geçen sürenin çok uzun olduğu,
- bazı siparişlerin hiç gelmediği,
- bazen de sipariş edilmeyen malların gönderildiği

belirtilmektedir.

Siparişin yerine getirilmesi sürecinin yeniden yapılandırılması kararı ardından projeyi gerçekleştirme amacıyla 3 kişilik bir ekip oluşturulmuştur. Ekip üyelerinin 2'si şirket kadrosundan 1 tanesi ise şirketin yer aldığı holding'ten alınmıştır. Holding'ten katılan kişi danışman görevi yaparak, metodoloji aktarımında bulunmakta, diğer iki kişi ise şirket içi yürütülmesi gereken bilgi toplama, çalışanlarla iletişim vb. operasyonel faaliyetlerle görevlendirilmiştir.

5.1.2 Çalışmanın Kapsam ve Hedefinin Belirlenmesi

Yeniden yapılandırılacak süreç belirlendikten sonra üst yönetim tarafından çalışmanın kapsamı belirlenmiştir. Kapsamdan kastedilen "yeniden yapılandırılacak sürecin nerede başladığı nerede bittiği"dir. Yapılan analiz sonucunda müşteriden siparişin alınmasından siparişin müşterinin eline geçmesine kadar yapılan tüm faaliyetler siparişin yerine getirilmesi süreci içerisinde ele alınması uygun bulunmuştur. (NOT: Bu çalışmada müşteri olarak nitelenen kitle bayidir).

Daha önce de belirtildiği gibi çalışmanın temel hedefi "birleşme sonucunda ortaya çıkan yeni organizasyonda "siparişin yerine getirilmesi sürecinin" yeniden yapılandırılması ve bu yapılandırma sonucunda Hammer ve Champy'nin ortaya attıkları "genel doğruların" uygulanabilirliğinin araştırılmasıdır. Ayrıca üst yönetim tarafından bu aşamada yeniden yapılandırılacak "sürecin çevrim süresinin kısaltılması" ve "sürecin çıktı kalitesinin" yükseltilmesi hedeflenmiştir. Daha önceden bu göstergeler üzerinde gerekli analizler yapılmadığından; "nereden gelip, nereye gidilmesi gerektiği" üst yönetim tarafından kesin olarak belirlenememiştir. Ancak geçmiş tecrübelerle dayanarak,

- sürecin çevrim süresinin en az % 50 azaltılması,
- sürecin kalitesiz çıktı oranının en az % 80 iyileştirilmesi

çalışma hedefi olarak proje ekibine verilmiştir. Sürecin kalitesiz çıktı oranı olarak nitelenen süreç performans göstergesi; toplam siparişin yerine getirilmesi işlemleri içinde

- yanlış cinsten (tipten, modelden)
- yanlış miktarda
- yanlış fiyatta

gerçekleştirilen işlemlerin oranı olarak tanımlanmıştır.

5.1.3 Sürecin Analizi

Sürecin mevcut durumu analiz edilirken iki farklı süreç analiz edilmek zorunda kalınmıştır. Çünkü daha öncede bahsedildiği gibi, iki şirketin (Emas ve Bimtaş) "siparişin yerine getirme süreci" farklılık göstermektedir.

Süreçler analiz edilirken süreç içerisinde yer alan herkes ile en az iki kez mülakat yapılmıştır. Son mülakatta o ana kadar elde edilen veriler onaylatılmıştır. Mülakatlar bizzat çalışma ortamında kullanılan çeşitli araçlarla (formlar, bilgisayar vb.) denemeler yaparak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca satış elemanları ile hem Bimtaş'ın bayileri hem de Emas'ın bayileri gezilmiş, "müşterinin sesi" dinlenmiştir.

Yine bu aşamada üst yönetim tarafından çalışma grubuna iyileştirmek üzere verilen hedeflerin mevcut durumları tespit edilmiştir. Analiz esnasında hedef göstergelerinin istenen durumdan uzaklaşmasına sebep olan kök nedenler araştırılmıştır.

Süreç analizleri esnasında, aşırı miktarda belge kullanıldığı ve bunların dosyalarda saklandığı tespit edildikten sonra, tüm süreçte yer alan belgelerin akışı çıkartılmış, bu belgelerin hangi nüshalarının ortadan kaldırılabilceği sorgulanmıştır.

5.1.4 Sürecin Yeniden Tasarlanması

Süreç tasarlanırken öncelikle Hammer ve Champy'nin ortaya koydukları “doğruların” uygulanabilirliği araştırılmıştır. Proje hedefleri olarak tanımlanabilecek bu hususlardan bir kısmı şirket üst yönetimi tarafından proje ekibine iletilmiş, diğer kısmı ise proje ekibi tarafından süreç analizi çalışmaları esnasında “iyileştirme fırsatı” olarak belirlenmiştir. Bu hedefler üzerinde şirket üst yönetimi ve proje ekibi mutabakata vararak sürecin yeniden tasarımını gerçekleştirmişlerdir.

Ayrıca önerilen yeni sürecin getirdiği yenilikler ilk önce üst yönetim tarafından, ardından o işi yapacak kişi/kişiler ile görüşmeler yapılarak hazırlanmıştır. Özellikle belge akışında gidilen düzenlemelerin kanuni zorunluluklara ters düşüp, düşmediği araştırılmıştır.

5.1.5 Yeniden Tasarlanan Sürecin Test Edilmesi

Yeni sürecin temel aşamaları (faaliyetleri) belirlendikten sonra ortaya çıkan yeni oluşumun proje hedeflerini karşılayıp karşılamadığını test etmek için bir dizi faaliyet yapılmıştır.

Bu faaliyetlerden bazıları simülasyon seviyesinde kalmış, diğer kısmı ise uygulanarak test edilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan “düzeltici faaliyetler” ihtiyacı, ek bir çalışma ile giderilmiştir.

5.1.6 Uygulamaya Alma

Yeniden tasarlanan sürecin “uygulanabilir” kararı verildikten sonra bir dizi faaliyet içine girilmiştir. Bu faaliyetler iki grupta toplanabilir:

1. Yeniden yapılandırılan sürecin etkin çalışmasını sağlayacak faaliyetler
2. Sürecin yeniden yapılandırılması esnasında farkına varılan ve yeni projelerin başlatılmasına yol açan faaliyetler

Yukarıdaki iki grupta toplanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için görev paylaşımı yapılmıştır.

5.1.7 Çalışanlarla ve Müşteriler İletişim

Tüm çalışma boyunca 3 tip iletişim aracı kullanılmıştır:

1. Yüzyüze Görüşme
2. Toplantı
3. Mektup

Özellikle mevcut sistemin analizi aşamasında şirket çalışanlarının çoğu ile mülakatlar düzenlenmiştir. Bu mülakatlar iki amaç doğrultusunda gerçekleştirilmiştir:

1. Mevcut sistemi anlamak için bilgi toplamak
2. Çalışanlara yapılan proje hakkında bilgi vermek

Çalışanlarla yapılan mülakatlar esnasında; çalışmanın amacı, genel aşamaları anlatılmış, kişisel görüşleri sorulmuştur. İlk amirlerle yapılan mülakatlara daha fazla zaman ayrılmıştır ve çalışmaya daha fazla destek vermeleri istenmiştir.

İletişim için kullanılan ikinci araç toplantılardır. Proje başlarken tüm yöneticilerin (şirket müdürü, yardımcıları, bölüm müdürü ve şefler) yer aldığı bir toplantı düzenlenmiş, projenin amacı anlatılmıştır. Çalışmanın belirli aşamalarında yöneticilerin yer aldığı toplantılarda projenin aşamaları hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Toplantılara ek olarak her hafta Cuma günleri şirket yönetimine projenin gelişimini açıklayan rapor sunulmuştur. Projenin her ana aşamasının sonunda ise bu rapor daha kapsamlı bir şekilde hazırlanmıştır.

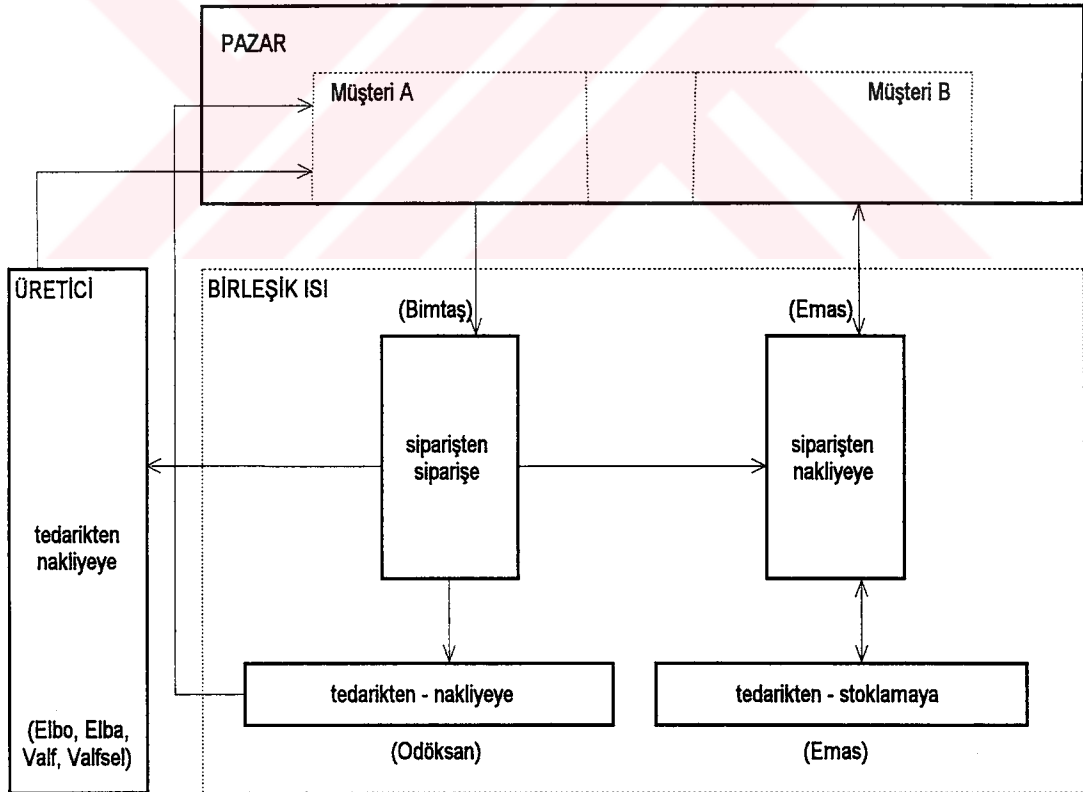
Ayrıca üç şirketin birleşmesi ardından ortaya çıkan yeni oluşumdan, adres ve telefon değişikliklerini bildirmek için müşterilere mektuplar gönderilerek bilgilendirme yapılmıştır. Mektuplarda yeni oluşacak şirkette süreçlerin daha farklı ve etkin işleyeceği belirtilerek, gelişmelerden haberdar edilecekleri bildirilmiştir. Bu faaliyetlere ek olarak, sürecin analizi aşamasında müşteri ziyaretleri esnasında yapılan çalışmalar hakkında genel bir bilgilendirme yapılmıştır.

Önceki sayfalarda, kısaca anlatılan metodolojinin ayrıntılarına ilerleyen sayfalarda yer verilmektedir. Bu çalışma yaklaşık 2.5 ay sürmüş ve projenin gerçekleştirilmesi için yaklaşık 100 adam*gün harcanmıştır.

5.2 ENDÜSTRİYEL UYGULAMA

5.2.1 Mevcut Sürecin Analizi

Üç farklı yapıdaki şirketin faaliyetlerinin çeşitlilik göstermesinden dolayı, birleşme sonucunda ortaya çıkan yeni şirketin, "siparişin yerine getirilmesi" süreci incelenirken, birleşme öncesi şirketlerin "siparişin yerine getirilmesi" süreçlerini ayrı ayrı incelemek gerekmektedir. Nitekim analiz sürdürülürken, her şirket "siparişin yerine getirilmesi" faaliyetlerini birleşme öncesinde olduğu gibi devam ettirmektedir. Şekil 5.2'de Birleşik Isı A.Ş'nin makro süreç haritası görülmektedir.



Şekil 5.2 Birleşik Isı A.Ş. Makro Süreç Haritası

5.2.1.1 EMAS A.Ş. Siparişin Yerine Getirilmesi Süreci

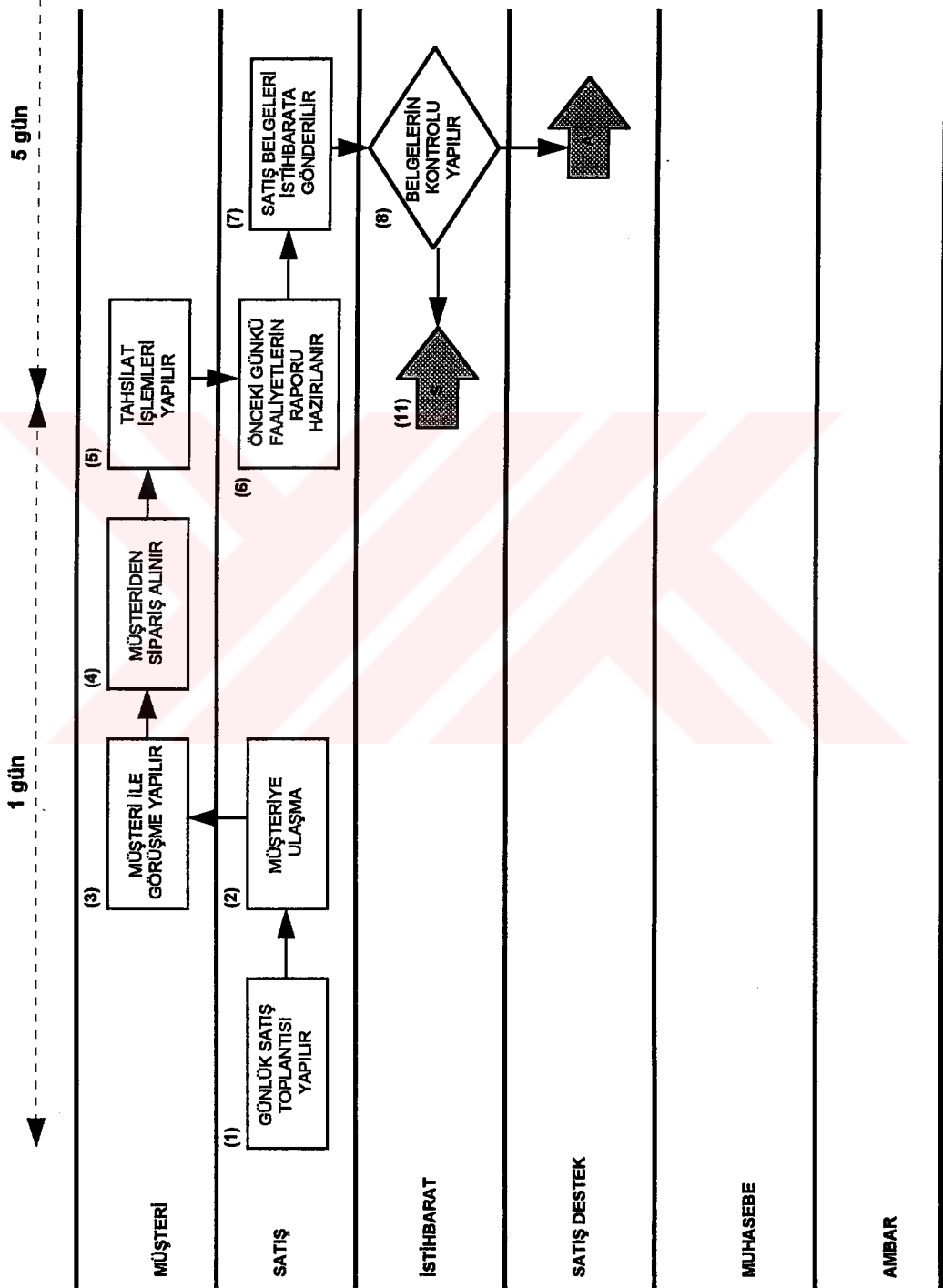
Emas A.Ş. siparişin yerine getirilmesi sürecinin “süreç haritası” Şekil5.3 A,B,C de görülmektedir.

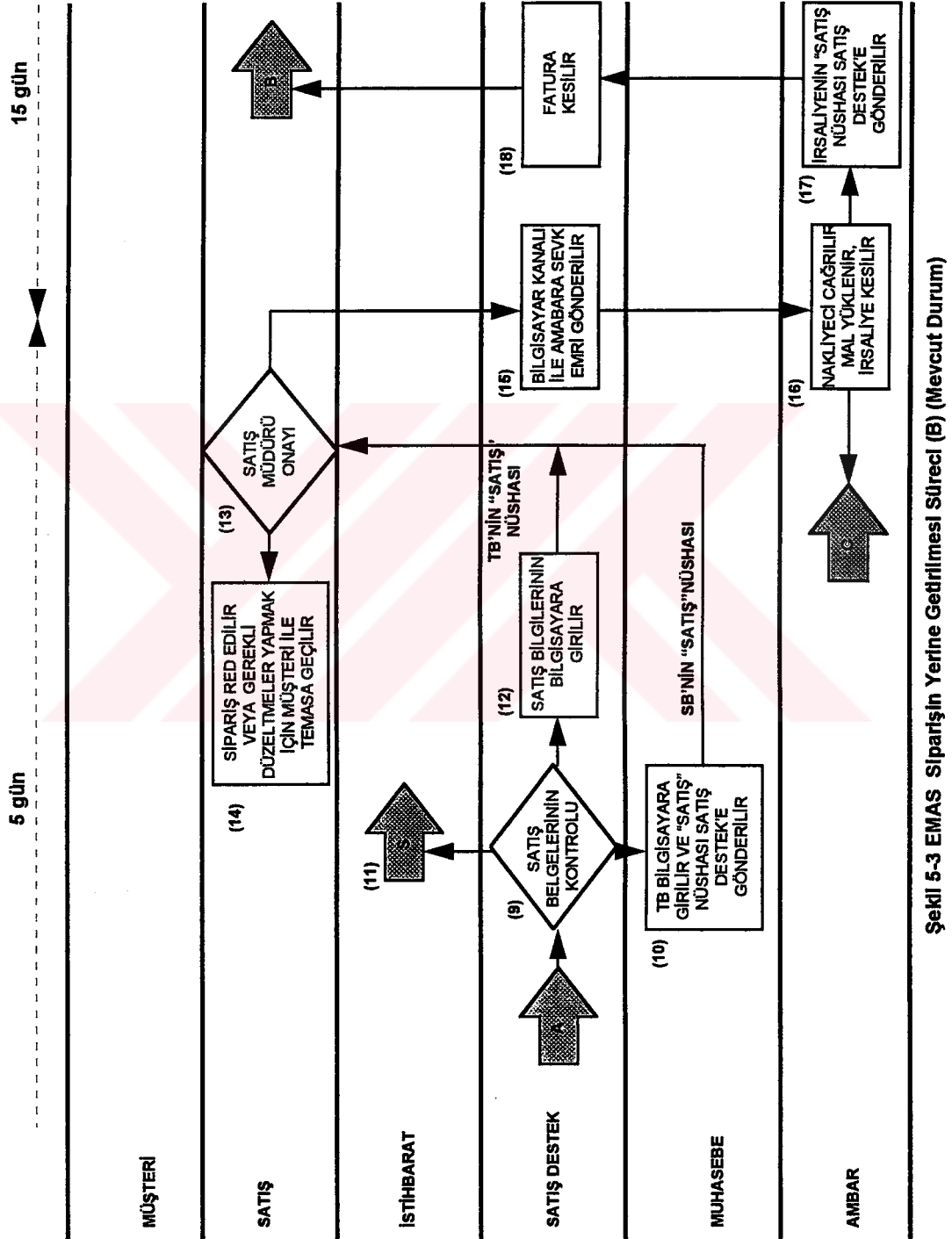
(1): Süreç, her sabah yapılan satış toplantısı ile başlamaktadır. Satış elemanlarının kafalarında o gün için yapacağı faaliyetlere ilişkin kaba taslak bazı görüşler vardır. Bu görüşler aylık olarak yazılı hale getirilmesine rağmen, yıllık izin, işten ayrılmalara vb. işgücü eksikliği ve müşteri çağrısı (telefon, fax, mektup vb.) gibi nedenlerle düzenli irdelenip, hayata geçirilememektedir. Toplantıda ayrıca bir önceki gün yapılan faaliyetlerin bir değerlendirilmesi de yapılmaktadır. Satış elemanlarının yazılı olarak verdikleri raporlar incelenir. Bu inceleme çok detaylı bir şekilde olmamaktadır. Toplantıya Pazarlama'dan, İstihbarat'tan, Satış Destek'ten elemanlar katılmamaktadır. Toplantı yaklaşık 20 dakika sürer. Bazı günler yapılmayabilir. Toplantı sonunda satış elemanlarının o gün nereye gideceği tam olarak belirlenmiştir. Satış elemanlarının satış politikaları hakkında görüşleri bu toplantıda tartışılır.

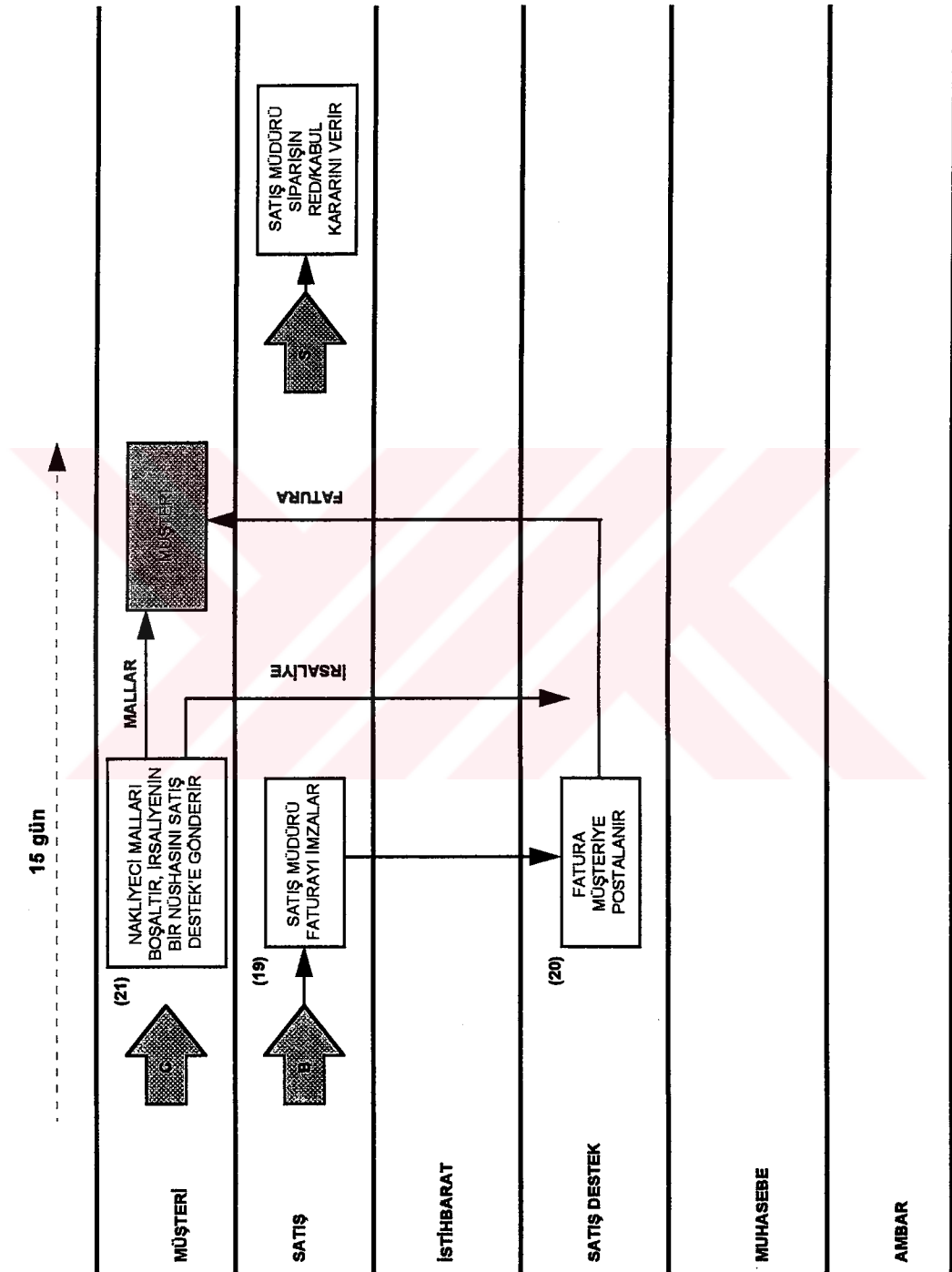
(2)-(3)-(4)-(5): Satış elemanları toplu taşıma araçları ile müşteriye ulaşmaktadır. Müşteriler yetkili satıcı konumundadır. Bu kişiler genellikle yüksek öğrenim görmemiş "çekirdekten yetişme" esnaftırlar. Satış elemanı müşteri ile ilk önce genel piyasa şartları hakkında görüş alışverişinde bulunur. Burada satış elemanının amacı, müşterinin mali durumunu, rakip firmaların müşteriye getirdiği önerileri öğrenmektir. Daha sonra satışı gerçekleştirmeyi çalışır. Fiyat listesini açıklar, çeşitli alternatiflere göre ödeme şartları (vadeli, peşin) anlatır. Müşteriyi ikna edebilirse, siparişi alır. Sipariş formunu doldurur. Tahsilatı yapıp, tahsilat bordrosunu düzenler. Benzer işlemleri çevre bayilere uygulayarak o günkü programında yer alan bayileri ziyaret eder.

(6): Ertesi gün satış elemanı önceki gün yapmış olduğu faaliyetlerin raporunu yazar. Şefine veya müdürüne verir. Bu raporlar daha sonra dosyalanır. Raporlar üzerinde çok ayrıntılı analizler yapılmamaktadır.

(7): Satış elemanları tarafından sipariş belgesi ve tahsilat bordrosu İstihbarat'a götürülür. İstihbarat'daki eleman yoksa (bu eleman protestolu çeklerin tahsili ile de uğraştığından Şirket dışında bulunabilmektedir) bu belgeler direkt olarak Satış Destek'e iletilir.







Şekil 5-3 EMAS Siparişin Yerine Getirilmesi Süreci (C) (Mevcut Durum)

(8): İstibarat'ta çekler ve tahsilat bordrosundaki imzaların kontrolu yapılır. Müşteri'nin protestolu çekinin olup olmadığı incelenir. Bu aşamayı geçen belgeler Satış Destek'e iletilir. Problemlı siparişler satış müdürü veya şefine verilir.

(9): Satış Destek'e gelen tahsilat bordrosu, çekler ve sipariş belgesinin genel (ticari kanunlara uygunluğu) ve içerik (vade, sirküler, iskonto vb.) kontrolu şef tarafından elle yapılır. Kontrol edilen tahsilat bordrosu ve çekler muhasebeye gönderilir.

(10): Muhasebe çeklerin bilgisayara girişini yapar. Tahsilat bordrosunun "satış" nüshasını Satış Destek'e gönderir.

(11): Bu esnada Satış Destek siparişin bilgisayara girişini yapar.

(12): Sipariş belgesinin "satış" nüshası ile tahsilat bordrosunun "satış" nüshası birleştirilerek satış müdürünün onayına gider.

(13): Satış müdürü sipariş belgesini ve tahsilat bordrosuna bakarak, sipariş belgesini onaylar.

(14): Satış Destek, sevkiyat programına göre bilgisayardan sevk emri çıkarır. Günlük siparişler genellikle 2-3 gün içinde sevk edilirken, bağlantı siparişlerinde ise müşterinin daha önceden yapmış olduğu ödeme miktarına bakılarak sevk emri verilir. Bu aşamada satış şefi ve/veya satış müdürü ile birlikte çalışma yapar.

(16): Ambar malın gideceği yere göre nakliyecı firma ile bağlantı kurar. Nakliye aracı fabrikaya gelir ve yüklenir. İrsaliyesi kesilir. Nakliyecıye gerekli irsaliye nüshaları verilir.

(17): İrsaliyenin bir nüshası Satış Destek'e kurye ile gönderilir.

(18): İrsaliyesi gelen siparişin faturası kesilir.

(19): Satış müdürü faturayı imzalar.

(20): Fatura müşteriye postalanır.

(21): Nakliyeci malları boşaltır, irsaliyenin bir nüshasını Satış Destek'e gönderir. İstanbul dışındaki siparişlerde irsaliyenin Satış Destek'e dönmesinde problemler çıkmaktadır.

Süreç performans göstergelerinin mevcut durumu aşağıdaki gibidir:

- Süreç Çevrim Süresi: 21 gün
- Kalitesiz Süreç Çıktısı Oranı: %8

5.2.1.2 BİMTAŞ A.Ş. Siparişin Yerine Getirilmesi Süreci

Bimtaş A.Ş. siparişin yerine getirilmesi süreci iş akışı Şekil 5.4 A,B de görülmektedir.

(1): Satış elemanı hafta başında, kendi başına yaptığı programa ve/veya müşteri çağrısına göre o günkü taslak rotayı tesbit etmiştir. Satış elemanlarının çalıştığı bölgeler belirlidir ve uzun süreden beri çalışmaktadırlar. Bu yüzden müşteriler tarafından tanınmaktadırlar.

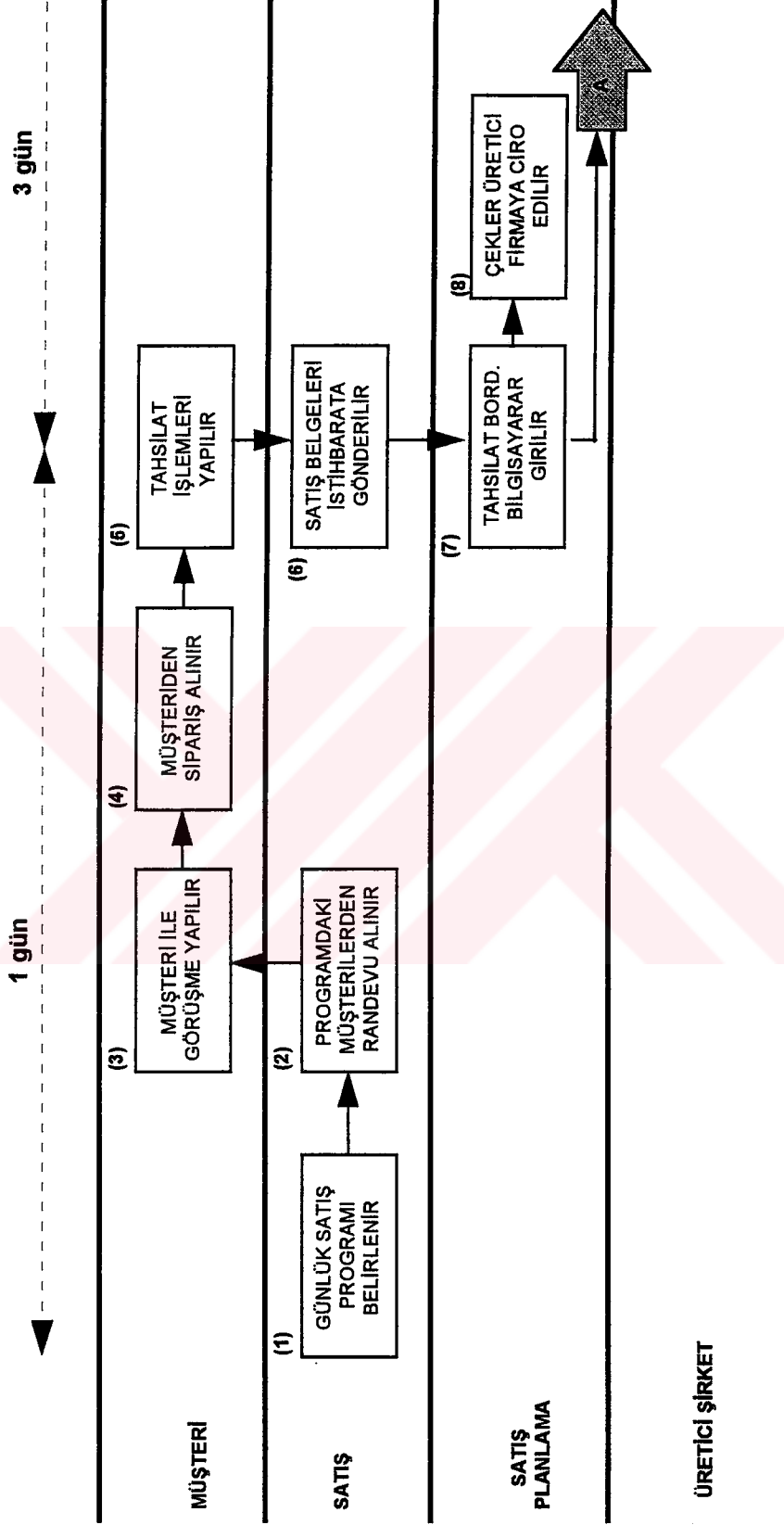
(2): Satış elemanı o gün gitmeyi planladığı bayii telefonla arar. Bayiler genellikle mühendis kökenlidir ve müteahhitlik de yapmaktadır. Bu nedenle iş yerlerinde bulunmamaları ihtimali yüksektir. Telefonla randevu almanın bu yararı vardır.

(3)-(4)-(5): Satış elemanı Müşteri'ye ulaştıktan sonra, mülakata başlar. Müşteri'den sipariş alır ve sipariş fişini doldurur. Sipariş formu tek nüshadır. Müşteri'ye kopyası verilmez. Satış elemanı tahsilatı alır ve tahsilat bordrosunu doldurur.

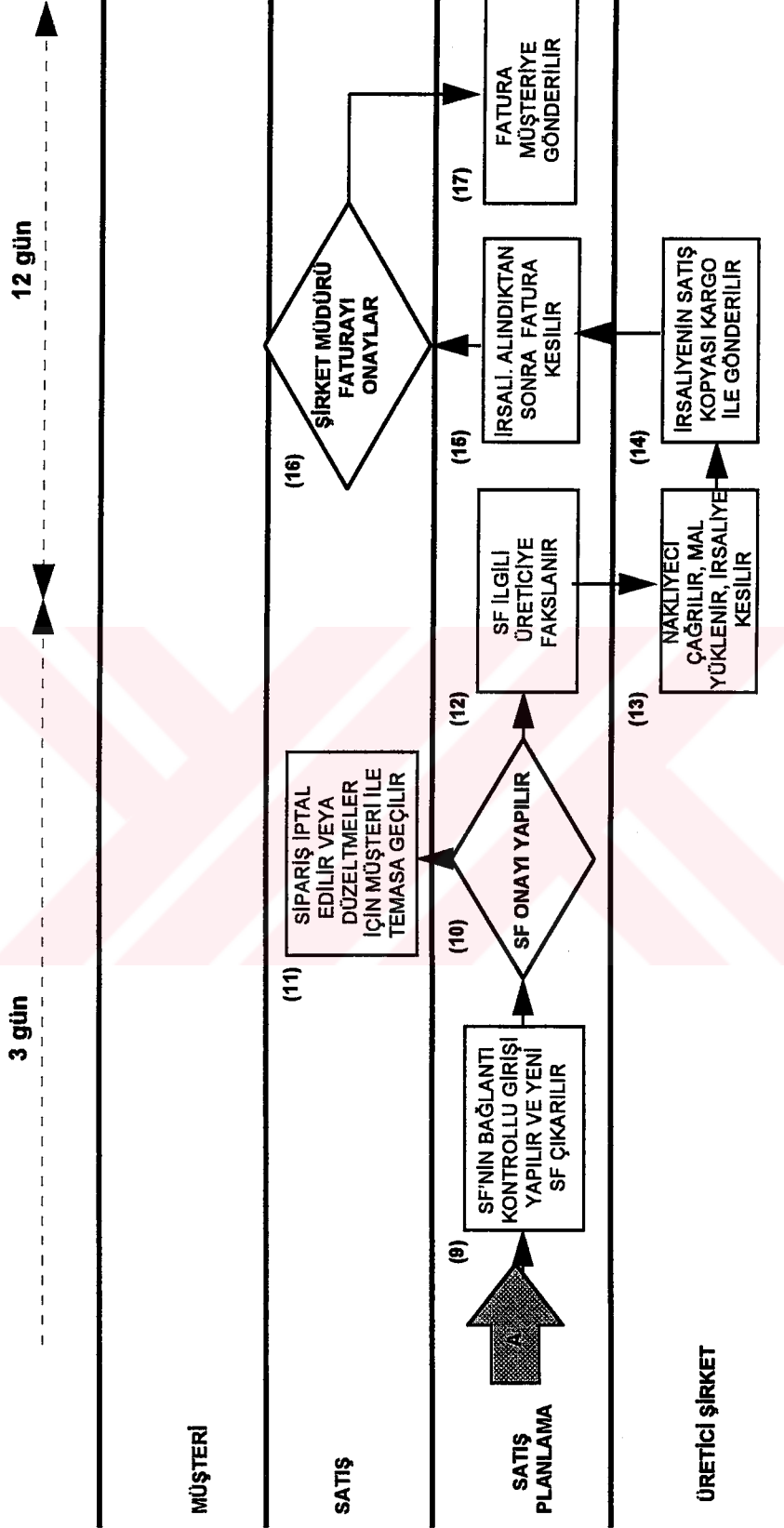
(6): Ertesi gün satış elemanı sipariş fişi ve tahsilat bordrosunu Satış Destek'e verir.

(7): Satış Destek tahsilat bordrosunun bilgisayara girişini yapar.

(9): Sipariş fişinin bilgisayara girişi yapılır. Müşterinin o sirkülerden alacağını olup olmadığı kontrol edilerek, sipariş fişini bilgisayardan yeni çıktısı alınır.



Şekil 5-4 BİMTAŞ Siparişin Yerine Getirilmesi Süreci (A) (Mevcut Durum)



Şekil 5-4 BİMTAŞ Siparişin Yerine Getirilmesi Süreci (B) (Mevcut Durum)

(10): Sırasıyla satış destek sorumlusu, bölge satış şefi, şirket müdür yardımcısı siparişi onaylar.

(12): Onaylanan sipariş fişi faks ile ilgili fabrika ve/veya depoya gönderilir.

(13): Üretici(Fabrika)/Depo nakliyeciyi çağırır, sevk edilecek malı yükler, irsaliyesini keser.

(14): Depo sevk irsaliyesinin bir nüshası Satış Destek'e kargo ile gönderir.

(15): Satış Destek sevk irsaliyesi geldiğinde faturayı keser.

(16): Şirket müdür yardımcısı faturayı onaylar.

(17): Fatura Müşteriye postalanır.

Süreç performans göstergelerinin mevcut durumu aşağıdaki gibidir:

- Süreç Çevrim Süresi: 16 gün
- Kalitesiz Süreç Çıktısı Oranı: % 11

5.2.1.3 Emas A.Ş. Siparişin Yerine Getirilmesi Sürecinin Sorunları

Emas A.Ş. siparişin yerine getirilmesi sürecindeki sorunlar iki aşamada incelenebilir.

1. Pazarlama faaliyetleri uygulama ve stratejileri oluşturmada karşılaşılan problemler.
2. Siparişin yerine getirilmesinde karşılaşılan problemler.

1. Pazarlama Faaliyetleri Uygulama ve Stratejileri Oluşturmada Karşılaşılan Problemler

Mevcut durumda Pazarlama biriminde yapılan faaliyetlerin çoğu rutindir. Satış Raporu, Sipariş ve Satış Tahminleri, Fiyat Gelişmeleri Raporu, Reklam Planı vb. periyodik raporlar hazırlanmaktadır. Proje bazında ve pazarlama sisteminin oturtulmasına ilişkin çalışmaların çoğu yapılmamış veya başlamış ama bitirilememiştir. Bu nedenle bu birim piyasanın ve bayilerin durumunu sürekli kontrol altında tutamamaktadır. Bu durum Şirketin etkin ve dinamik pazarlama ve satış stratejileri üretmesini engellemektedir.

- Pazarlama ile Satış arasındaki bilgi akışı kuvvetli olmamaktadır. Bu nedenle müşterinin değişen isteklerine hızlı tepki verilememektedir.
- Bu seneye kadar ağırlıklı toptancıya yapılan satışlar yüzünden satış teşkilatı etkin bir görev almamıştır. Bu nedenle düzenli bir geri besleme sistemi kurulamamıştır. Nihayi tüketicinin talepleri hakkında hiç bilgi alınamamaktadır.

Bir yan sanayi firması için satış ve pazarlamanın çok fazla bir önemi yoktur. Çünkü bu firmanın 3-4 tane müşterisi (ana sanayi firmaları) vardır. Yan sanayici üretimini ana sanayiciden aldığı geri beslemeye göre ayarlar. Yan sanayicinin satış faaliyeti olarak yapacağı yegane şey, üretim kapasitesindeki atıl kısmın giderilmesi için ek müşteri araması olacaktır. Diğer yandan dayanıklı tüketim eşyası üreten bir şirketin kuvvetli bir pazarlama ve satış teşkilatı olmalıdır. Artık Türkiye'de bu sektördeki tüketiciler "kitle pazarı" konumundan çıkmışlardır. Firmalar için her müşterinin önemi vardır. Her müşterinin bir şekilde talebinin karşılanması gerekir. Mutsuz bir tüketici mutsuzluğunu 25 kişiye, mutlu bir müşteri ise mutluluğunu 8 kişiye iletir.

2. Siparişin Yerine Getirilmesinde Karşılaşılan Problemler

a. Satış

- Satış birimindeki her eleman direkt olarak satışa çıkmamaktadır. Şef ve Müdür pozisyonundaki kişiler genellikle Şirket'te kalmakta ve bürokratik işlerle (çoğunlukla da müşterilerin telefonlarına cevap vermektedirler) uğraşmaktadırlar. Satışçının görevi yalnızca "satış yapmak" olmalıdır. Tüm konsantrasyonunu bu amaç üzerine toplaması gerekmektedir.

- Satış elemanları her zaman aynı satış bölgesinde hizmet verememektedir. Müşteriler "alıştığı yüzden" mal satınalmak ister.
- Düzenli bayi ziyaretleri yapılamamaktadır. Hangi bayiye hangi sıklıkla gidilmesi gerektiği belli değildir.

b. İstihbarat

Ayrıntılı istihbarat faaliyeti yapılmamaktadır. Yalnızca protestolu çeklerin takibi ve imza kontrolü yapılmaktadır.

c. Kredi Kontrol

Siparişin yerine getirilmesi süreci içerisinde müşterilerin kredi kontrolleri yapılmamaktadır. Müşterilerin kredibilitesi çalışanların kafalarında o kişinin bıraktığı intibaya göre oluşmaktadır. Bu gün için bu metod iyi bir şekilde işleyebilir. Ancak konusunda bilgili bu kişiler işten ayrıldığında yeni gelen kişi hiç birşey yapamaz. Bu yüzden sistemleri mümkün olduğu kadar insan faktöründen kurtarmak, aynı zamanda sistemleri mümkün olduğu kadar insanlara yaklaştırmak gerekir.

Kredi kontrol biriminin kurulup kurulmaması tartışmaya açık bir konudur. Çünkü konunun hem avantajı hem de dezavantajı vardır:

- Avantajı: Şirketin risk seviyesi kontrol altında tutulur.
- Dezavantajı: Kredibilite seviyeleri dinamik olarak güncelleştirilemezse ve/veya iyi tespit edilemezse müşteri Şirket'le iş yapmaktan kaçabilir.

d. Satış Destek

- Satış Destek asli görevi olan "sevkiyat programı ve sevkiyat" işlevini tam olarak yerine getirememektedir. Zamanının büyük bir bölümünü sipariş girişi ve vade, iskonto, sirküler kontrolü faaliyetlerinde harcamaktadır. Müşterinin kredi kontrolü yapılmadığı için sevk programını çıkarmakta zorlanmaktadır.

- Satış Destek şefi resmi olarak "sipariş kabul ve sevk" onayını yapmaya yetkili değildir. Satış Destek, vereceği kararların son onayını Satış'a onaylatmak zorundadır.
- Siparişin müşterinin eline geçip geçmediği, faturanın müşterinin eline geçtiğinde anlaşılmaktadır. Çünkü nakliyeciyi (özellikle İstanbul dışı satışlarda) Satış Destek'e geç teslim etmektedir. Eğer fatura gelmesine rağmen müşterinin eline halen mallar geçmemişse müşteri durumu Satış Destek'e iletilecektir. Ancak bundan sonra Satış Destek gerekli işlemi yapabilecektir.

5.2.1.4 Bimtaş A.Ş. Siparişin Yerine Getirilmesi Sürecindeki Sorunlar

a. Satış

Bimtaş'ın bayilerinin kişisel özellikleri ve yaptığı işler açısından Emas'tan farklılık göstermesi siparişin yerine getirilmesi ve satış elemanlarının farklı yapılarda olmasını doğurmuştur.

- Satış elemanları sipariş fişini tam olarak doldurmamaktadırlar. Sipariş girişi yapılırken bu konudan şikayet edilmektedir.
- Müşterilerin Satış'a açtıkları telefonlara satış şefi cevap vermektedir ve bu kişilerin isteklerini not almaktadır. Bu yüzden satış şefinden "satış faaliyetinde" yeterli derecede yararlanılmamaktadır.

b. Satış Destek

- Satış Destek kredi kontrol yapmamaktadır. Yalnızca sipariş girişi yaparken bilgisayar programı müşterinin bağlantı hesabını göstermektedir. Müşterinin o sirkülerden alacağı olup olmadığı kontrol edilmektedir. Müşterilerin çoğu kredi kontrol işlemine sıcak bakmamaktadırlar
- Satış Destek, Satış'tan eksik doldurulmuş gelen sipariş fişlerinin girişinde zorluk çekmektedir.

- Bimtaş Elbo, Elba, Odöksan fabrikalarına ve/veya depolarına sipariş fişini fakslemektedir. Ambar'daki görevli de irsaliyenin bir nüshasını Bimtaş'a Kargo ile göndermektedir.

5.2.1.5 Belge/Bilgi Akışının İncelenmesi

Emas ve Bimtaş'ın bilgi ve belge akışları Şekil 5.5 ve Şekil 5.6 da gösterilmiştir. Aşağıdaki sorular sorularak bilgi ve belge akışında ne tip iyileştirmeler yapılabileceği araştırılmıştır.

a. Emas Belge/Bilgi Akışının İncelenmesi

SİPARİŞ BELGESİ

- SB'nin bir nüshası müşteriye verilmeli mi?
- 3.nüsha ("Günlük Kontrol Dosyası"na konan) gerekli mi?
- Niçin SB'nin satış onayı, Satış Destek'e gönderilmeden yapılmıyor?
- SB'nin girişini Satış yapamaz mı?

TAHSİLAT BORDROSU

- Tahsilat bordrosunun girişini Satış veya Satış Destek yapamaz mı?
⇒ Elle vade, sirküler ve iskonto kontrolü yapmaktan kurtulunur.
⇒ Muhasebe mahsup kontrolü esnasında kontrolü yapmış olur.
- Satış kendi nüshası yerine koçanı saklayamaz mı?

İRSALİYE

- 4. nüsha Kapı Çıkışa bırakılmalı mı?

- 6. nüsha Nakliyeciyeye gönderilmeli mi?
- 5. nüsha Satış Desteğe gönderilmeli mi?
- İrsaliye kesilir kesilmez fatura da çıkamaz mı?
- 5. nüsha "Fatura&İrsaliye" dosyasına konmalı mı?

FATURA

- 1. Örnek "Müşteri Dosyası"na konmalı mı?
- Fatura'yı Satış Destek mi kesmeli yoksa Ambar kesebilir mi ?
- Ambar faturayı kesebilirse fatura irsaliye ile birlikte gönderilebilir mi?
- 4. Örnek Muhasebe'de "Fatura Dosyası"na konmalı mı?

b. Bimtaş Belge/Bilgi Akışının İncelenmesi**SİPARİŞ FİŞİ**

- SF'nin bilgisayardan çıktısının alınması gerekli mi?
- Satış bölge şefi ve şirket müdür yardımcısı sabah toplantıda SF'ni onaylayıp Satış Destek'e gönderilemez mi?
- SF Depo'ya fakslanmadan bilgisayar sistemi yardımı ile gönderilemez mi?

İRSALİYE

- Satış/bölge bu irsaliyeyi saklamalı mı?
- Bir nüsha irsaliye dosyasında saklanmalı mı?

FATURA

- Bölge Satışa bir nüsha gönderilmeli mi?

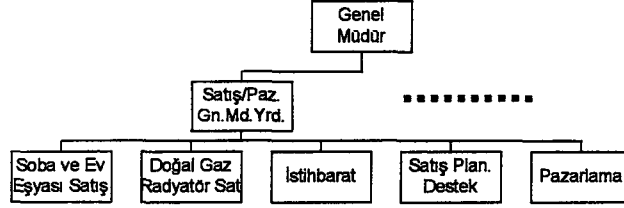
[illegible]

Şekil 5.6 Bimtaş Bilgi/ Belge Akışı (A)

[illegible]

Şekil 5.6 Bimtaş Bilgi/ Belge Akışı (B)

5.2.1.6 Organizasyon Yapısı



Şekil 5.7 Organizasyon Yapısı

Yukarıdaki şekilde birleşme sonrası ortaya çıkan organizasyon yapısı görülmektedir. Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcılığı altında 5 fonksiyon yer almaktadır. Bu birimlerin temel işlevleri şunlardır:

- Soba ve Ev Eşyası Satış: Soba ve Ev eşyası mamüllerinin satış işlemlerini yapmaktadır.
- Doğal Gaz Mamulleri ve Radyatör Satış: Adı geçen mamüllerin satışını yapmaktadır.
- İstihbarat: Sipariş alınan müşterinin siparişi ödeme gücü olup olmadığı takip eder. Yeni bayi kabul sürecinde aday bayi hakkında bilgi toplar.
- Satış Planlama ve Destek: Sipariş kabulü ve bilgisayara girişini yapar, sevkiyat programını hazırlar.
- Pazarlama: Reklam, promosyon fiyat belirleme faaliyetlerin yürütür.

5.2.1.7 Tasarım Çalışmasını Yönlendirecek Hedefler

Mevcut süreç analiz edildikten sonra tasarım aşamasında yönlendirme sağlayacak aşağıdaki hedefler belirlenmiştir:

1. Süreç mümkün olduğu kadar insan faktöründen kurtarılmalı, aynı zamanda süreç mümkün olduğu kadar çalışanlara yakınlaştırılmalı.

2. Yöneticiler (müdürler ve şefler) sürecin içine çekilmeli.
3. Kontrolleri bilgisayar sistemi yapmalı.
4. Kanuni ispat zorunluluğu haricindeki tüm belgelerin gereksiz nüshaları ortadan kaldırılmalı.
5. Ortaya atılan yeni bir fikir en az üç kişi (farklı birimlerden) tarafından dinlenmeli, bu kişiler görüş beyan etmeli.
6. Toplantılar azaltılmalı, gerekli olanlar verimli yapılmalı.
7. İş paslaşmaları ortadan kaldırılmalı.
8. Kararları elemanlar vermeli, kararların kontrolünü bilgisayar yapmalı.
9. Sistem tamir edilmemeli, yeniden yaratılmalı.
10. Yeni sistem "şirketlerin birleşmesini" destekler nitelikte olmalı.
11. Pazarlama ve satış politikaları sistemi destekler nitelikte olmalı.
12. Süreç çevrim süresi en az % 50 azaltılmalı.
13. Kalitesiz Süreç Çıktısı Oranı % 80 iyileştirilmeli.

5.2.2 Tasarım

5.2.2.1 Öneriler

Bu aşamaya kadar toplanan bilgiler ve ortaya konan hedefler doğrultusunda mevcut sürecin geliştirilmesine yönelik aşağıdaki öneriler proje ekibi tarafından üretilmiştir.

1. Satış; sipariş ve tahsilat bordrosu girebilir. Bu işlem üç şekilde olabilir:
 - Satış esnasına Notebook'lara

- Satış sonrası şirkette satış elemanları
- Satış sonrası şirkette başka elemanlar

Eğer satış elemanları siparişin girişini yaparsa hataya ilk aşamada ulaşılır. Benzer şekilde satış bölgelerindeki satış elemanları da siparişi bilgisayara girerek modem sistemi ile siparişi anında merkeze iletebilir.

2. Siparişin ve tahsilatın kontrolünü insanlar değil, bilgisayar programı yapabilir. Sorunlu siparişleri bilgisayar bekletmeye alır, satış müdürü son kararı verir. Bu şekilde satış bölümü satış işleminin tüm riskini üstüne alır. Satış faaliyetleri başarılı geçerse mükafatın çoğu da bu birime kalır.
3. Satış elemanlarından aynı veya yakın bölgelere gidenler aynı arabayı kullanabilir.
4. Her hafta başında (mümkün olursa her gün) satış elemanlarına, satış şefi ve müdürüne “müşteri bilgi raporu” verilebilir. Bu rapor şu bilgileri içerebilir:
 - Müşterinin ünvanı
 - Satış Bölgesi
 - Telefon
 - Kredi limiti
 - Kredi durumu
 - Protestolu çek tutarı
 - Son ziyaret tarihi
 - Son sipariş tarihi vb.

Bu rapora göre satış elemanlarının haftalık müşteri ziyaret programları düzenlenir. Satış elemanları bu rapora göre müşteriye uygulayacağı satış

taktiğini belirler. İstihbarat Satış'a bağlanarak Satış Müdürlüğü şüpheli alacakların kararını verirken bu birimden doğrudan yararlanabilir.

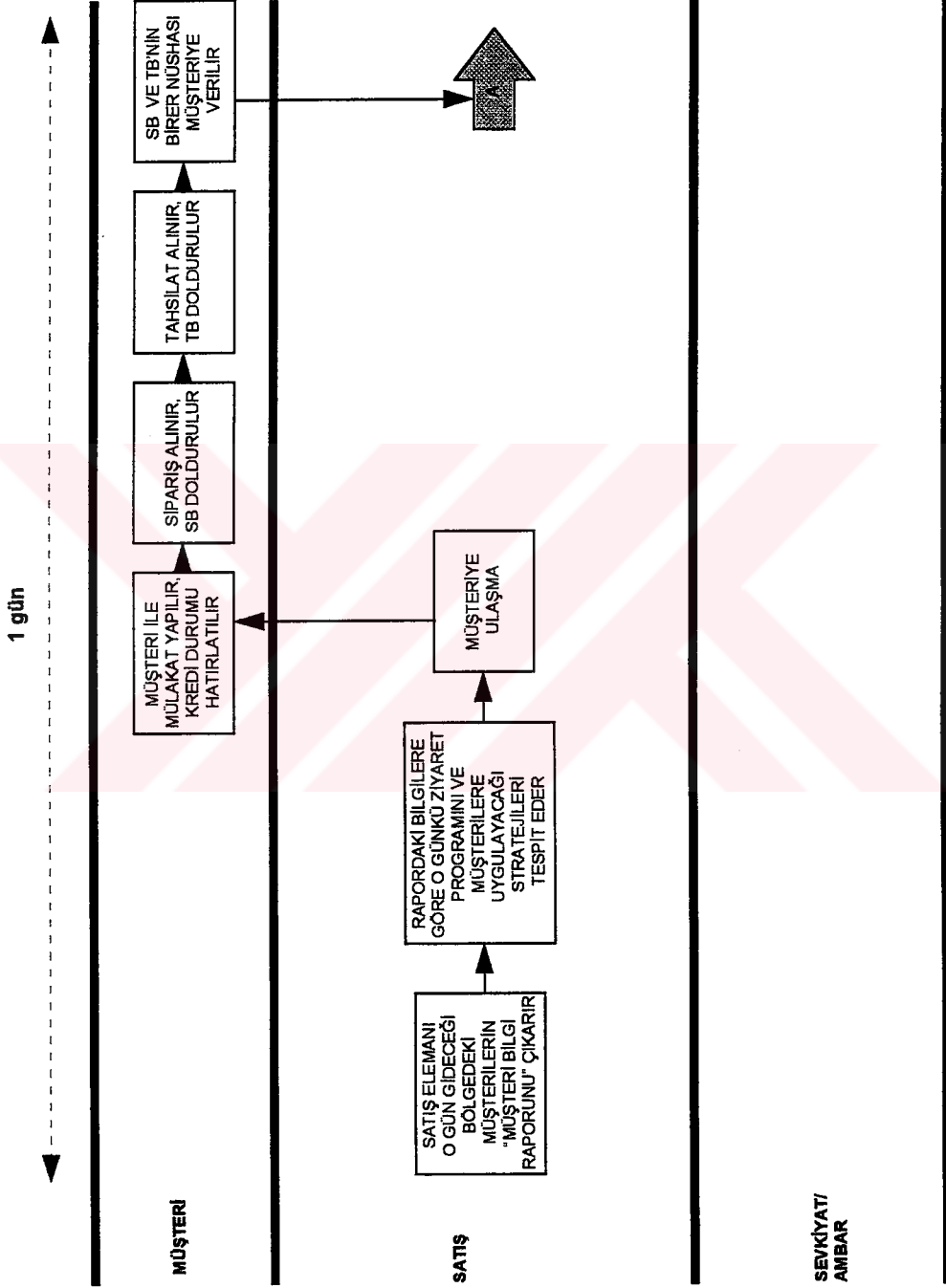
5. Satış elemanları günlük satış raporlarını, eğer notebook sistemine geçirilebilirse mesai bitiminde veya ertesi sabah şirkette bilgisayar yardımı ile hazırlayarak, rapor haline getirebilir. Bu bilgisayar programı sayesinde yapılan satış ve müşteri ziyaretleri hakkında sorgulama yapılır, elde edilen sonuçlar satış teşkilatının müşterileri ziyaret etme programını hazırlanmasında kullanılabilir. Pazarlama birimi de bu raporlardan yararlanarak çeşitli stratejiler üretebilir.
6. Satış bölümüne gelen telefonlara "satış irtibat elemanı (SEİ)" denilen bir eleman bakabilir. Bu eleman aynı zamanda satış bölümüne bizzat gelen müşterileri ağırlar. Randevuları organize eder. Gerekirse siparişleri alır. SİE önündeki bilgisayar ekranı yardımı ile, siparişlerin sevkiyatının yapılıp yapılmadığını müşteriye aktarır. Müşteriler ile çıkan anlaşmazlıkları not alır ve gerekli kişilere iletir veya müşteriyi doğrudan ilgili kişi ile görüştürür.
7. Sevkiyat birimi malların müşterinin eline ulaşıp ulaşmadığını kontrol edebilir. İrsaliye eline geçtiğinde veya faturayı gönderdiğinde bu bilgiyi temin etmiş olmalıdır. Faturanın ve irsaliyenin aynı anda kesilmesinin ve şoför ile gönderilip gönderilemeyeceğinin düşünülmesi gereklidir. Diğer yandan sevkiyatı hızlandırmak için fabrikadaki stoklardan bir kısmı bölgelere kaydırılabilir.
8. Eğer bir şirket içerisinde dolaşan belgelerde ve bu belgelerin nüshalarında bir azaltmaya gidilemezse, masalarda iki gözlü rafların bulundurulması yararlı olacaktır. Üst göze işlem görmüş (gidecek) belgeler, alt göze işlem görecektir (gelen) belgeler konur. Belgelerin akış işlemi iki şekilde olabilir.
 - İş biten gitsin bir önceki aşamadan belgeleri alsın. (Bu şekilde yapılırsa rafların önemi azalmaktadır) (Çekme Sistemi)
 - İşini bitiren gidip belgeleri bir sonraki aşamaya versin. (Bu yaklaşımda rafların önemi artmaktadır) (İtme Sistemi)

9. Satış birimi fiziki olarak bir araya getirilebilir. Faksı, telefonları, sekreteri şirketin diğer birimlerinden ayrılabilir. Böylece bu bölümün içerisinde iletişim arttırılabilir.

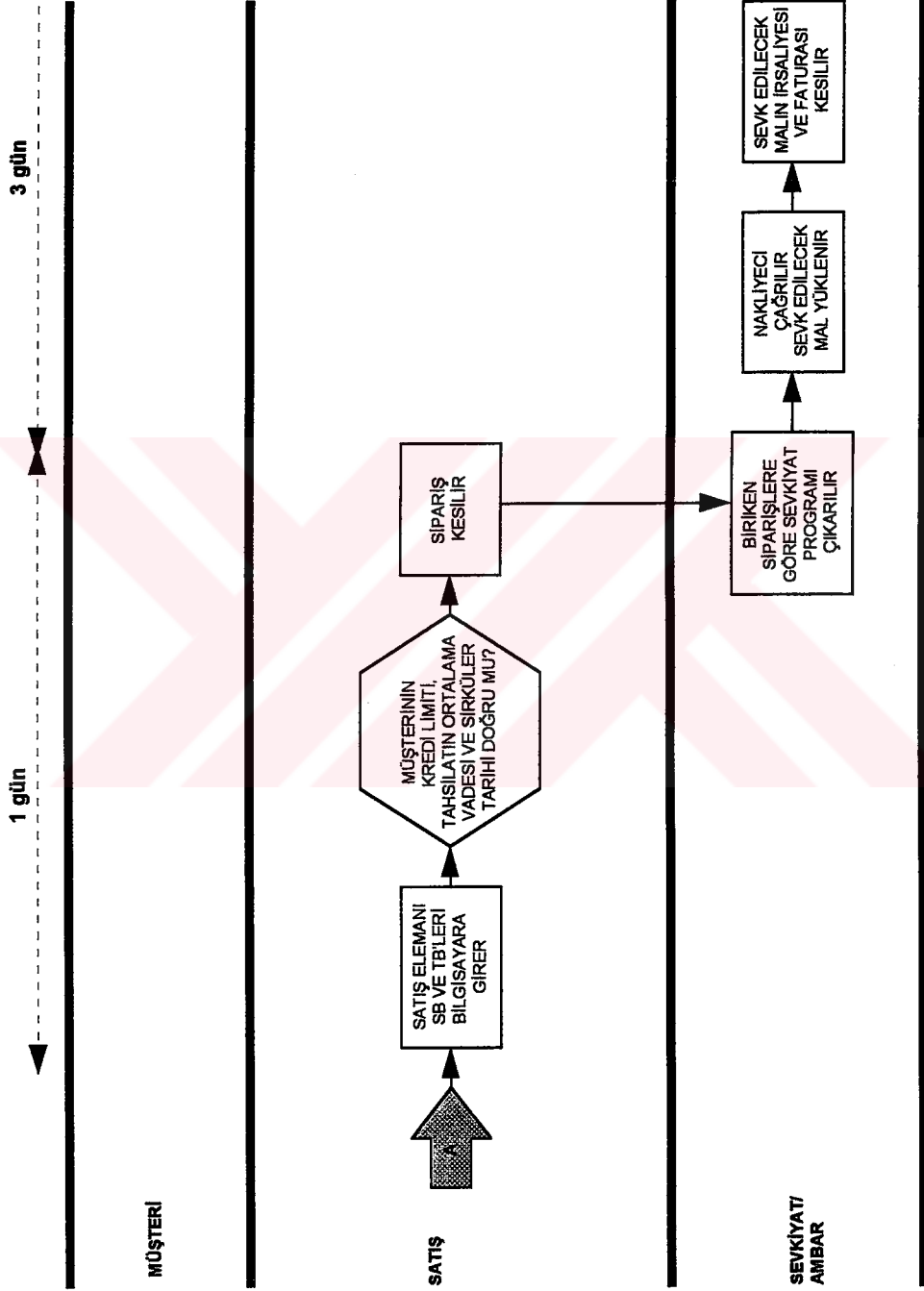
Bu önerilerin ardından “siparişin yerine getirilmesi sürecinin” süreç haritası Şekil 5.8’de görüldüğü gibi oluşmaktadır.

5.2.2.2 Önerilen Sürecin Getirdiği Yenilikler

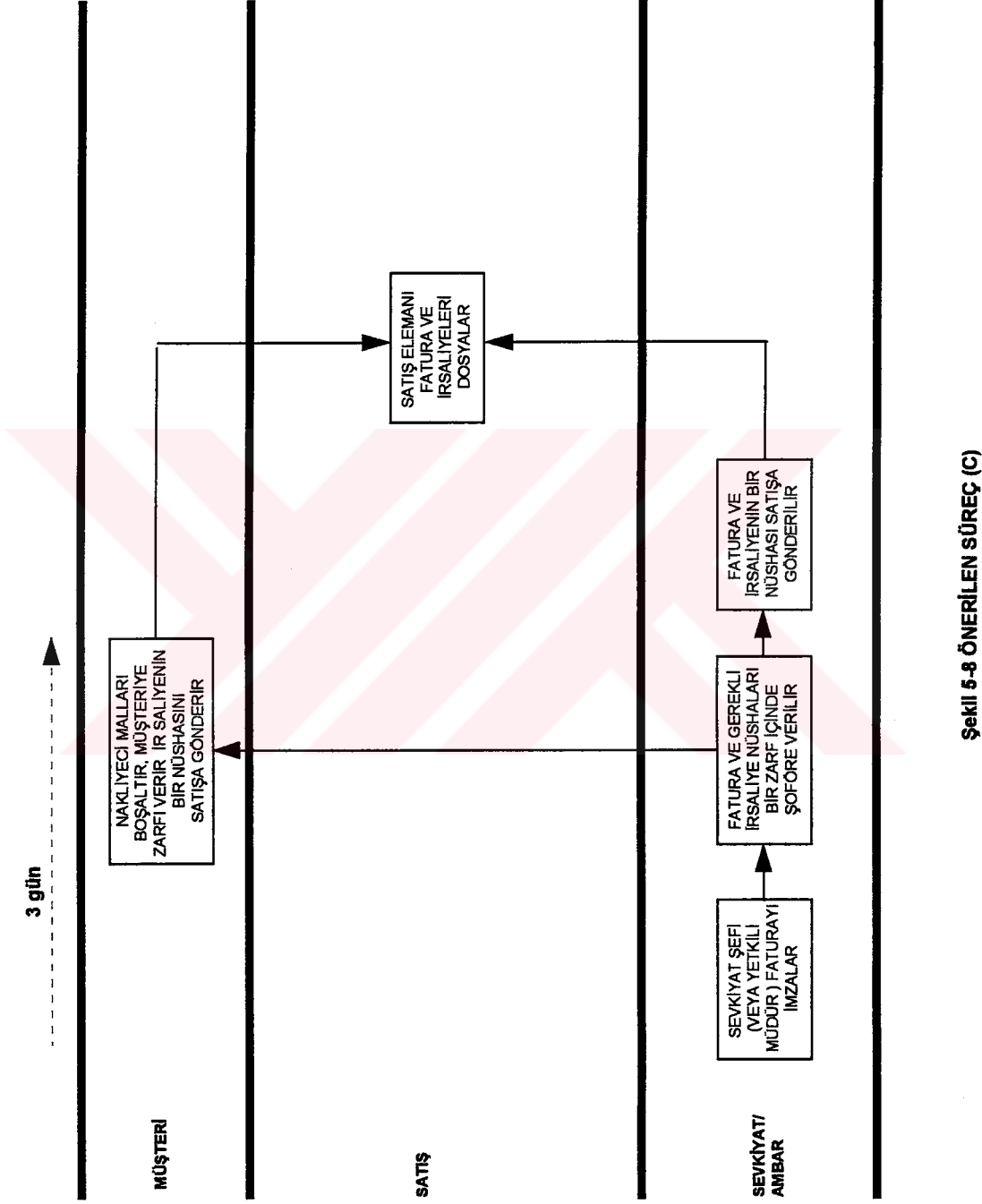
1. Satış elemanı her gün gideceği bölgedeki müşteriler hakkında “Müşteri Bilgi Raporu” sayesinde gerekli bilgilere sahip olmaktadır. Ayrıca Satış Müdürü ve Satış şefi bu raporlar yardımıyla müşterilere uygulanabilecek çeşitli satış taktiklerini daha kolay üretebileceklerdir.
2. Satış elemanı aldığı siparişlerin ve tahsilatların bilgisayara girişini kendi yapmaktadır. Sürecin diğer aşamalarında da görüleceği gibi satış elemanı aldığı siparişin yerine getirilmesi sürecinde gelişen olaylardan ilk haberdar olan kişilerin başında gelmektedir.
3. Satış birimine, siparişin yerine getirilmesi sürecinde en aktif rol verilmiştir. Çünkü bu sürecin amacı siparişin yerine getirilmesi diğer bir değişle satış yapmaktır. Satış işleminin dışındaki tüm işler bürokrasidir. Müşteriyi bürokratik işler alakadar etmez. Onu alakadar eden şeyler; siparişin en kısa zamanda, istediği vasıfta ve uygun bir maliyetle eline geçmesidir. Bu amaçla önerilen süreçte bürokratik işler azaltılmaya çalışılmış, azaltılamayan işler ise mümkün olduğu kadar bilgisayar tarafından gerçekleştirmeye çaba sarfedilmiştir.
4. Satış elemanı siparişi ve tahsilatı bilgisayara girdiği zaman bilgisayar kredi, ortalama vade kontrol vb. kontroller yapmaktadır. Şartlara uygun siparişler hemen kesilmektedir. Şartlara uygun olmayan siparişler ise bekletmeye alınarak sırasıyla Satış Müdürüne, Şirket Müdür Yardımcısına, Şirket Müdürüne onay için sunulur. Bu müdürlerin siparişi red ve kabul etme yetkileri vardır.



Şekil 5-8 ÖNERİLEN SÜREÇ (A)



Şekil 5-8 ÖNERİLEN SÜREÇ (B)



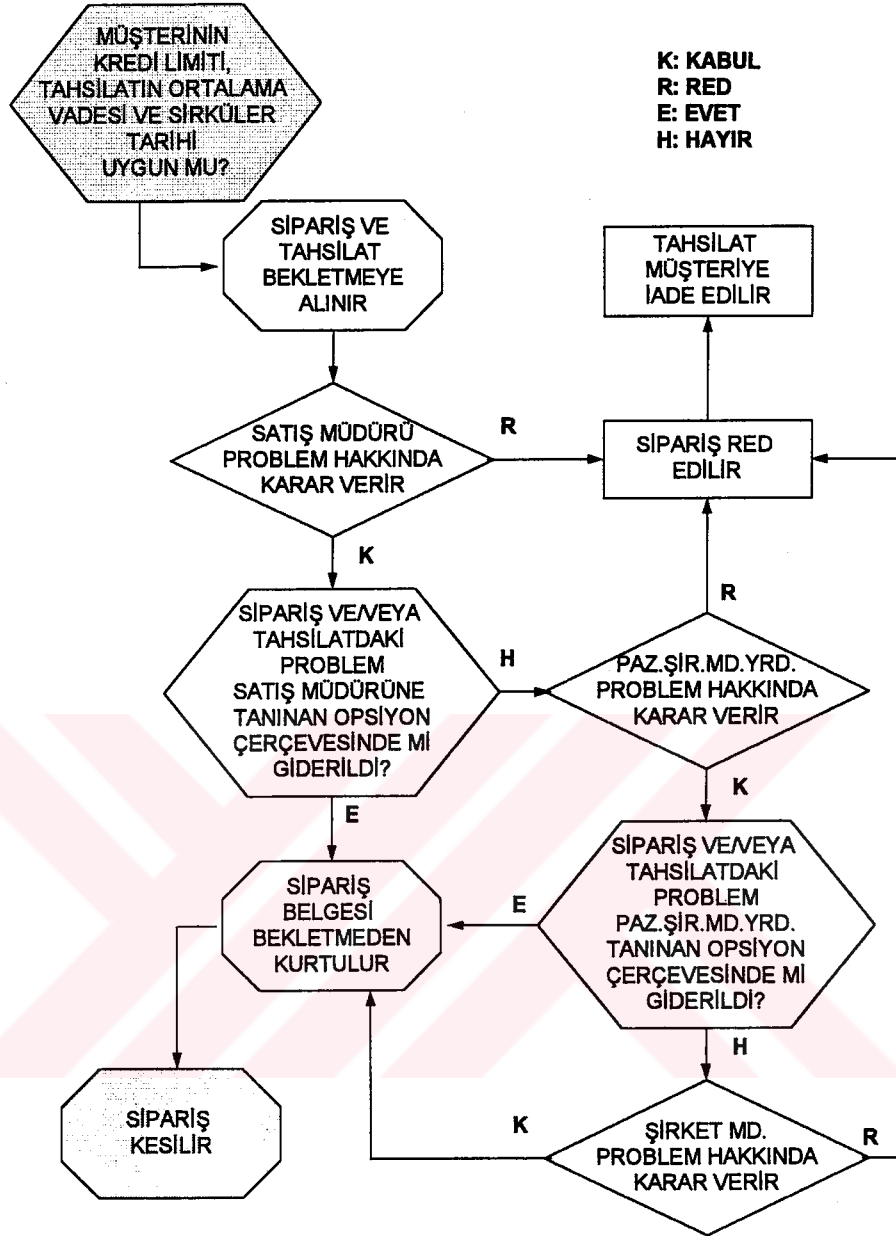
Ancak kabul etme yetkileri belirli limitler içerisindedir. Bir siparişin kabulü o müdürün yetkisini aşıyorsa, sipariş kararı bir sonraki müdürün onayına kalmaktadır. Müdürlerin kabul yetkileri bilgisayarda tanımlanır, uygun şartlar oluştuğunda bilgisayar siparişi keser. (Şekil 5.9)

5. Bilgisayar sisteminde biriken siparişler Sevkiyat Şefinin yaptığı programa göre sevk edilir. Sevkiyat, tüm konsantrasyonunu malın müşteriye zamanında ulaştırılmasına verir. Fatura ve irsaliye aynı anda ve aynı yerde kesilerek ve şoföre verilerek, postadaki gecikmeler vb. olumsuz durumdan kurtulunur.
6. Satış elemanı sipariş belgesi, tahsilat bordrosu, fatura ve irsaliyeden (iki nüsha) oluşan bir dosya tutar. Mevcut süreçte tutulan dosyalara gerek kalmamaktadır. Sipariş belgesi 4 nüshadan 2 nüshaya düşer. Tahsilat bordrosu, irsaliye ve faturanın da çeşitli nüshaları ilgili bölümler ile irtibat kurularak azaltılabilir.

Sonuç olarak, önerilen süreçte satış birimi ön plana çıkarılmaktadır. Satış elemanları aldıkları siparişlerin müşterinin eline geçinceğe kadar izlediği tüm aşamalardan haberdar olurlar. Bunu bilgisayar sisteminden ve kendi dosyasına gelen belgeler yardımıyla takip eder. Bu aşamada şu soru ortaya atılabilir:

Satış elemanları ne zaman satış yapacaklar?

Satışı yapılan ürünler yapı olarak mevsimlik satışı olan ürünlerdir. Özellikle Eylül, Ekim ve Kasım aylarında satışlar yoğun olmaktadır. Bu dönemlerde, sürecin ayrı bir versiyonu işlerlik kazandırılabilir. Örneğin; siparişin ve tahsilatın bilgisayara girişini bu dönemlerde diğer departmanlardan alınan elemanlar yapabilir. Diğer yandan yeni satış elemanları istihdam edilerek, belki de bu tür bir yaklaşıma gerek kalmayabilir. Ayrıca bu yoğun dönemde kamyon kiralama yoluna gidilerek sevkiyat işlemi daha da hızlandırılabilir.



Şekil 5.9 Sipariş Kabulünde Kullanılan Bilgisayar Programının Akış Diyagramı

5.2.2.3 Süreç Performansında Görülmesi Beklenen Sonuçlar

Bu çalışmada Birleşik Isı A.Ş. “Siparişin Yerine Getirme Süreci” incelenmiştir. İlk önce mevcut sistemin iş ve belge akışı analiz edilmiş, sorunları tespit edilmiştir. Ortaya konulan sorunlar önerilecek yeni sürecin neler içermesi gerektiğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, mevcut süreçteki sorunların çözümü önerilecek yeni sürecin hedefleri haline gelmiştir. Önerilen süreç tasarlandıktan sonra çalışanlardan alınan geri beslemeler sayesinde yeni

süreçte iyileştirmelere gidilmiştir. Bu işlem birkaç kez tekrarlanarak önerilen süreç son halini almıştır.

Önerilen süreç mevcut sürece nazaran şu tasarrufları getirmiştir.

1. Elle ve/veya gözle yapılan kontrollerin sayısı 3'ten 1'e düşmüştür. Bilgisayarla yapılan kontroller 0'dan 3'e çıkmıştır. Yani kontroller bilgisayar tarafından yapılmaktadır.
2. Bölge satış büroları ile merkez arasında bilgisayar bağlantısı sağlanarak belge ve bilgi akışında tasarrufa gidilmiş, sipariş belgesi 4 nüshadan 2 nüshaya, tahsilat bordrosu 5 nüshadan 3 nüshaya düşmüştür. (Şekil 5.10)
3. Satış departmanı çalışan personel sayısında meydana gelecek değişim hakkında bir değer verilememektedir. Bunun için ayrıntılı bilgi ve araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak satış elemanlarının sabah bürolarına geldiklerinde aldıkları siparişleri ve tahsilatları girmeleri ile hem sürecin toplam zamanı çevrim hem de süreç içinde harcanan adam*saat miktarının düşeceği aşikardır.
4. Önerilen süreçte tüm birimler asli görevlerine dönmüştür. Satış "satış" yapmakta, Sevkiyat "sevkiyat" yapmaktadır. Böylece görev tanımlarında da bir tasarrufa gidilebilmesi kolaylaşacaktır. Her çalışan için tek tek görev tanımı yapılmaktansa her ekibin (birimin) sorumluluk alanının (dolayısıyla yetki alanının) belirlenmesi daha yararlı olacaktır. Bununla birlikte her birim kendi arasında bir iş bölümüne gidecek, şirketi bu takımlar yönetecektir. Ancak bu organizasyonel yapının oluşturulması öncesinde bazı hazırlık ve destek çalışmalarının yapılması lazımdır. Bu çalışmalar bir sonraki başlık altında ele alınmıştır.
5. Süreç yeniden yapılandırıldıktan sonra,
 - sürecin çevrim süresi ortalama $(16+21)/2$ günden 5 güne inmesi,
 - Kalitesiz süreç çıktısı oranının ortalama $\% (8+11)/2$ 'den $\%2$ 'ye inmesi beklenmektedir.

B.E.L.G.E. : İrsaliye (Yedi Nüsha: 1. Müşteri(Asıl), 2.Müşteri(1.Örnek), 3.(5.Örnek), 4.Kapı Çıkış, 5.Satış -Bölge- 6. Depo (3.Örnek), 7. Ambar)							
NO	AÇIKLAMA	SATIŞ ELE	AMBAR	ŞOFÖR	KAPI	MÜŞTERİ	NAKLİYECİ
1	Ambar malı yükler, irsaliyeyi keser.		⊗ □				
2	Ambar "7." nüshayı DOSYA2'ye koyar.						
3	Ambar "1., 2., 3., 4."nüshaları şoföre verir.						
4	Şoför "4." nüshayı kapı çıkışa bırakır.						
5	Şoför "3." nüshayı kendinde tutar.						
6	Şoför "2." nüshayı Müşteriye verir						
7	Şoför aslı Müşteriye imzalatır.						
8	Şoför imzalı aslı Ambar'a gönderir.						
9	Ambar aslı DOSYA2'ye koyar.						
10	Ambar "5." nüshayı ve faturanın "1.Örnek"nıl Satış Elemanı'na gönderir.						
11	Satış Elemanı gelen belgeleri DOSYA1'e koyar.						
12	Ambar "6." nüshayı Nakliyecide gönderir. (Nakliye Faturası için)						

Şekil 5.10 Önerilen Bilgi/Belge Akışı (C)

[illegible]

Şekil 5.10 Önerilen Bilgi/Belge Akışı (D)

5.2.3 Pilot Uygulama

Siparişin yerine getirilmesi süreci yeniden tasarlandıktan sonra, hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılamayacağını test etmek amacıyla pilot uygulama yapılması planlanmıştır.

Ancak projenin yapıldığı sıra şirketin iş yoğunluğunun çok yüksek seviyelerde olması nedeniyle şirketin genelinde bir pilot çalışma yapmak mümkün olmamıştır.

Yine de İstanbul'a yakın bir satış bölgesi için yapılan pilot çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Bu bölgeye hizmet veren iki satış elemanı rahatlıkla bilgisayara bir önceki gün aldıkları siparişleri girecek zamanı bulabilmişlerdir.
2. Bu bölgedeki müşteriler (bayiler) için kesin kredi kontrol yapılamamakla birlikte kısa bir zaman içerisinde hazırlanabileceği tespit edilmiştir.
3. Satış elemanlarına notebook verip, "sipariş ve tahsilat kabul işlemlerini müşteri ile anında gerçekleştirmeleri" fikri yatırım yükü getirmesi ve şirketin bilgi sistem yapısının şu an bu metodu kaldıramayacağı gerekçesi ile ileri bir tarihe ertelenmiştir.

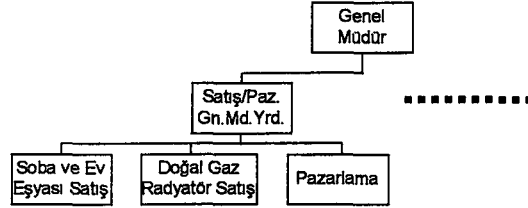
Yukarıdaki konuların analizi esnasında 1993 yılı ve 1994 yılı verileri ortaklaşa kullanılmış, yeni sistemde ortaya çıkabilecek muhtemel dar boğazlar tahmin edilmeye çalışılmıştır.

5.2.4 Uygulamaya Alma

"Siparişin Yerine Getirilmesi" süreci yeniden tasarlandıktan sonra, ortaya çıkan yeni durumun stabilizasyonunu sağlamak üzere bir dizi faaliyet planlanmıştır. Aşağıda bu faaliyetler ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu operasyonel birimler yer almaktadır.

1. Süreç analiz edilirken ve tasarlanırken, iş analizi bazında ayrıntıya inilmediğinden dolayı, sürecin içinde yer alacak insan sayısı (gerekli adam*saat) tespit edilememiştir. Ayrıca 3 şirketin birleşmesi sonucunda

organizasyon yapısının da değişmesi kaçınılmazdır. Bu yüzden en kısa zamanda iş analizlerinin başlatılması ve ardından yeni organizasyon şemasının oluşturulması kararlaştırılmıştır. Ancak bu aşamada yeni organizasyon şemasının genel yapısının aşağıdaki şekilde olabileceği söylenebilir.



Şekil 5.11 Yeni Organizasyon Şemasının Genel Yapısı

2. Yeni süreç şirketin bilgisayar sisteminde yazılım ve donanım açısından büyük değişiklikler getirmektedir. Özellikle sipariş ve tahsilat kontrolünün bilgisayarla yapılması kararı ile birlikte müşterilerin daha yakından izlenmesi; elde edilen istihbaratların anında bilgisayara girilmesi gerekmektedir. Yukarıda belirtilen hususların takibi ve yerine getirilmesi Bilgi İşlem Departmanı tarafından yapılmasına karar verilmiştir.
3. Yeni süreç analiz edilirken süreci destekler nitelikteki çeşitli alt süreçlerde ve fonksiyonel faaliyetlerde belirgin problemler tespit edilmiştir. Özellikle Mali İşler ve Finansman, Üretim ve Pazarlama bölümlerinin etkin çalışmadığı fark edilmiştir. Bu sebepten, ilk önce Pazarlama ardından da Mali İşler ve Finansmans ve Üretim fonksiyonlarının yer aldığı süreçlerin yeniden yapılandırılmasına karar verilmiştir.
4. Pazarlama biriminin yetersizliği daha önceden bilinen bir olgu olduğu için ilk aşamada bu bölümdeki uzmanlığı artırmak için nitelikli eleman alma kararı verilmiştir.
5. Yeni süreç satış elemanlarına çeşitli eğitimler verilmesini gerektirmektedir. Bu yüzden satış elemanlarının

- teknik

- satış ve pazarlama
- bilgisayar

konularında eğitim almaları planlanmıştır. Bu çalışmalar için insan kaynakları bölümünü görevlendirilmiştir.

6. Nakliyeciler firma ile anlaşmanın tekrardan gözden geçirilmesi kararlaştırılmıştır. Çünkü yeniden tasarlanan süreç sonucunda irsaliye ve faturanın nakliyeciler kanalı ile müşteriye iletilmesi düşünülmektedir.
7. Satış irtibat elemanının organizasyon içinden (satış destek ve planlama biriminden) ve en kısa zaman içinde işine başlaması kararlaştırılmıştır.
8. Yeniden yapılandırılan süreç faaliyete geçmeden, önce prosedürlerinin yazılması ve prosedürün çalışanlara aktarılması planlanmıştır. Bu işlem için bölüm yöneticileri görevlendirilmiştir.

5.3 ENDÜSTRİYEL UYGULAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu tez çalışmasında bir şirketin “siparişin yerine getirilmesi” sürecinin yeniden yapılandırılmasına yer verilmiştir. Endüstriyel uygulama esnasında dikkati çeken hususlar ve çalışmanın bitiminde elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- Birleşik Isı Şirketi yeniden yapılandıracağı süreci belirlerken stratejik yönetim yaklaşımıyla, müşterisine daha iyi hizmet sunabilmek ve rekabet ortamında öne çıkabilmek için “sipariş yerine getirilmesi” sürecini yeniden yapılandırmak için seçmiştir.
- Çalışmayı yapmak ile görevlendirilen ekip özellikle veri toplama aşamasında bazı problemlerle karşılaşmıştır. Bu sorunla karşılaşmanın en büyük nedeni, iletişim çalışmalarına gerekli önemin verilememesidir.
- Çalışmanın başarı ile sürdürülmesinde üst yönetimin katkısı yüksek olmuştur. Ancak orta kademe yöneticilerine çalışmanın amacı iyi

anlatılmadığından bu hiyerarşik seviyeden istenen derecede katılım sağlanamamıştır.

- Yeniden tasarlanan süreçte, gerçekten çarpıcı performans iyileştirilmesi sağlanmıştır. Bu başarıyı elde etmede şu faktörlerin önemi yadsınamaz:

⇒ Müşteri ziyaretleri yaparak müşterinin sesini dinleme.

⇒ İşletme dışından gelen ve olaylara “organizasyon körlüğü” dışından bakabilen bir kişinin proje ekibi içinde yer alması.

⇒ Üst yönetimin isteyerek, inanarak çalışmayı sahiplenmesi.

⇒ Veri toplama aşamasında gösterilen hassasiyet.

⇒ Tasarım öncesi sürecinin gerçekten kötü işlemesi.

⇒ Bilgi teknolojisini etkin bir şekilde kullanma.

- Süreç tasarlandıktan sonra “uygulamaya alma” aşamasında gereken istek ve çaba sarfedilememiştir. Bu durumda göstermektedir ki, İSYİ çabalarında en kritik aşamalardan biri belki de en önemlisi uygulamaya alma aşamasıdır.
- Champy ve Hammer’ın ortaya attıkları İSYİ’i uygulamış ve başarılı sonuçlar elde etmiş şirketlerde görülen ortak özelliklerinin bazılarının Türkiye şartlarında uygulanabilirliği kanıtlanmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi üst yönetimin projeye inandığı için, bu ilkelerin bazılarını hayata geçirmek mümkün olmuştur. Ancak ortak özelliklerin her süreç için geçerli olduğunu söylemek pek gerçekçi olmayacaktır. Diğer yandan, bilgi teknolojisini etkin bir şekilde kullanmanın süreçlerin çevrim zamanını ve çıktı kalitesini arttırdığı aşikardır.

BÖLÜM 6

İSYY ÇALIŞMALARININ YÖNETİMİ

İSYY çalışmaları başlayıp, radikal değişimler uygulamaya alındıkça organizasyonlar bu seferde farklı problemlerle uğraşmak zorunda kalmaya başlamışlardır. Daha doğrusu “ortaya çıkan yeni durumun yönetimi ve yapılan sıçramanın sürekli kılınması” bu şirketlerin karşısında duran yeni sorunlardır. Bu bölümde bu iki sorunun çözümü yönünde çeşitli görüş ve yaklaşımlara yer verilmektedir.

6.1 İSYY ÇALIŞMALARI ARDINDAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR

1980’li yılların sonlarında başta Amerikan şirketleri olmak üzere birçok şirket iş süreçlerinde çarpıcı iyileştirmeler elde etme gayreti içine girdiler. 1990 yılların başlarında yapılan araştırmalar gösterdi ki -ki bu araştırmalar içinde en önemlisi “Reengineering the Corporation”dır-; şirketler tüm konsentasyonlarını en kritik (anahtar) operasyonel süreçlerini nasıl yeniden yapılandıracakları üzerinde yoğunlaştırdılar. Örneğin; ürün geliştirme, siparişin yerine getirilmesi süreçleri bu çalışmalarda ele alınan en tipik süreçlerdi.

“Reengineering the Corporation” kitabının yazarlarından James Champy’in sahibi olduğu CSC Index danışmanlık şirketi 1994’lerin başlarında bir araştırma yaptı. Bu çalışmada Kuzey Amerikan ve Avrupalı 6000 en büyük şirketi temsil eden 621 şirkete kapsamlı bir anket yapıldı. Ankete katılan 497 Amerikan Şirketinin % 69’u, 124 Avrupalı şirketin % 75’i; o zamana kadar en az bir tane İSYY projesi ile meşgul olduklarını belirttiler. Kalanların yarısı ise bu tür bir projeyi yapmayı düşündüklerini açıkladılar[12].

Kuzey Amerika’da yapılan İSYY çalışmalarının özellikle rebabet koşulları ve müşteri baskısı sonucu başlatıldığı ortaya çıktı. Bu yüzden şirketler yeniden yapılandırmak için, müşteriyle doğrudan temas kurulan süreçleri seçtiler. Örneğin; [12]

- Müşteri hizmetleri üzerine (%25)
- Siparişin yerine getirilmesi üzerine(%16)
- Müşteri kazanımı üzerine (%11)

Avrupa’da ise imalat sektöründe yer alan şirketlerin maliyet düşürücü önceliklere (%23) göre yeniden yapılandırılacak süreçleri seçtikleri tespit edildi. Hizmet sektöründe ise eşdeğer bir eğilim izlendi (%23). Her iki kıtada da operasyonel süreçlerin tümünü içine alan yüzeysel çalışmalar yapıldığı anlaşıldı. Örneğin;

- Tedarik zinciri üzerine (%9)
- Şirket bilgi sistemi üzerine (%6)
- Ürün geliştirme üzerine (%4)

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bir bulgu da; birçok şirketin büyük değişimler yaptığı ve bu değişimlerden “büyük yararlar” ettikleriydi. Örneğin, bir Amerikan madencilik firmasının, İSYY çalışmaları ardından, gelirlerinde %30’luk, pazar payında %20’lik artış; maliyetlerinde %12’lik ve çevrim süresinde %25’lik bir azalış elde ettiği tespit edildi. Avrupalı bir perakende satış grubunun da benzer bir çalışma sonucunda, çevrim süresinde %50, verimlilikte % 15 iyileştirme gösterdiği müşade edildi. Stok-ikmal sürecini yeniden yapılandıran bir Amerikan hazır giyim firmasının satışlarını ikiye katladığı, pazar payını %50 arttırdığı, maliyetlerini %25 düşürdüğü CSC Index tarafından yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkarıldı. Yine bir Amerikan Kimya firmasının siparişten-sevkiyata süresinde %50’den fazla bir iyileştirme elde ederek 300 milyon dolarlık bir tasarruf elde ettiği belirlendi. CSC tarafından, yukarıdaki örneklerde bahsedilen sonuçların yalnızca potansiyel yararların görünen kısımları olduğu vurgulanmaktadır.

Champy’in de dediği gibi;

“İSYY’nin bu kısmı” niyetlenilenin (istenilenin) tamamı değildir. Son 18 ayda (anket araştırması boyunca geçen süre) bir şey öğrendimse, o da; bizim ön ayak olduğumuz devrimin yolun yarısında olduğudur. Yarım kalmış

bir devrimin hiç yapmamaktan daha iyi olduğu söylenemez. Hatta kötü bile olduğu söylenebilir”.

Birçok şirketin İSYİ çalışmalarında ve bu tezde de yer verilen endüstriyel uygulamada da henüz yolun yarısına gelindi. Yani, “ürüne/hizmete değer katan zincir üzerinde yer alan *işin* -satış elemanları, memurlar, tamirciler, mühendisler, müşteri temsilcileri vb. tarafından gerçekleştirilen işin-” yeniden yapılandırılmasına odaklanıldı. Yolun ikinci yarısında ise, odak noktası “yönetime” kaymaktadır. Diğer bir değişle; değişen yönetsel işlerin; katma değer yaratan operasyonel işleri organize etmenin, teşvik etmenin, yayılımını sağlamanın, mümkün kılınabilirliği gerçekleştirmenin, ölçmenin ve ödüllendirmesini sağlamanın yolunu düşünmek ve gerçekleştirmek bu aşamada yapılmaktadır.

6.2 İSYİ ARDINDAN YÖNETİM

Tüm kalbiyle İSYİ çabasına girmiş şirketlerde, sorumluluk ve yetki mümkün olduğu ölçüde organizasyon içinde işi yapan insanlara dağıtılır. Diğer bir değişle, herkes kendi işinin yöneticisi halini gelir. Bu durumda dahi hala red edilemeyecek iki gerçek vardır.

İlki, tam anlamıyla, bir şirketin İSYİ yapmasının gerçekten az rastlanır bir şey olmasıdır. İkincisi ise, İSYİ’nin bazı insanlara diğerlerine nazaran daha genel yetki ve sorumluluk bırakmasıdır. Eski piramid belki basılacaktır (yaygın hale gelecektir) ama kalan kısım da hala farkedilir bir şekilde ortada durmaktadır [12].

Kendi Kendinin Yöneticileri

Organizasyonda herkes, bireysel olarak veya bir ekibin üyesi olarak işlerini yaparlar. Bu kişiler kendilerini yönetici olarak görmeyebilirler çünkü yalnızca kendi işlerinin kalitesinden “hesap” verirler. Müşteri temsilcileri satış elemanları, avukatlar, muhasebeciler, araştırmacılar bu gruba girerler.

Süreç ve İnsan Yöneticileri

Bu insanlar spesifik bir süreçte veya müşteriyle yakın temas kurulan bir işte faaliyet gösteren bir ekip veya insanlar adına “hesap” verirler. Bu kişiler

vaka ekibinin yöneticisi olabilirler ve yöneticiliğini yaptıkları ekipler genellikle spesifik bir sürecin faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli nitelik ve yeteneklere sahip bir grup insan tarafından oluşturulurlar. Yeni ürün geliştirmek için oluşturulmuş bir ekip buna örnek olarak verilebilir. Yeniden yapılandırılmış çalışma alanlarında, tüm çalışanlar yönetsel sorumlulukları belirli bir sıra ve zaman içerisinde devralırlar (yüklenirler). (Ekip içi rotasyon)

Uzman Yöneticiler

Bu insanlar, şirketin gelişim ve yaratıcılık yeteneğinin korunmasından ve geliştirilmesinden sorumludur. Genellikle, insan kaynakları yöneticileri ve teknoloji (mühendislik) yöneticileri bu gruba girerler.

Girişimci Yöneticiler

Genel müdürler, bölüm sorumluları, tüm gelir ve giderin sorumluluğuna sahiptirler.

Yukarıda tanımlanan her seviyeden yöneticinin İSYY sonrası ortaya çıkan yeni yapıda, eski iş yapış şekillerini ve yöneticilik görevlerini değiştirmeleri kritik bir öneme sahiptir. Eğer eski yönetim anlayışlarını değiştirmezlerse, İSYY çabası kısa bir zaman sonra duracak, tasarlanan ve elde edilmesi beklenen sonuçlara ulaşamayacaktır. Aşağıda bu konuyla ilgili iki örnek verilmektedir [12]:

- Büyük bir bilgisayar firmasının satışlar, servis ve siparişin yerine getirilmesinden sorumlu genel müdür yardımcıları; ürün tanıtım süresini yarıya indirecek, müşteri kaybetme oranını %20 düşürecek ve işletme maliyetlerini %30 azaltacak bir İSYY çalışmasına başlangıçta oldukça hevesli davranıyorlardı. Ancak ilerleyen aşamalarda (özellikle uygulamaya alma aşamasından sonra) kontrolü bırakmakta ve iş birliği yapmakta aynı hevesi gösteremediler.

SONUÇ: İSYY çabası başlangıcından bir yıl sonra öldü.

- Bir Avrupalı uzay araştırmaları şirketi çok yönlü bir İSYY çalışmasına cesaretlendi. Yeniden yapılandırma ekipleri kuruldu ve operasyonlardaki temel değişiklikler tanımlanarak, şirket

yönetiminin onayına sunuldu. Ancak sunuşlar ardından hiçbir hareket kaydedilemedi. Yönetim “hareket etmek” istemiyordu ve şirketin geleceğe dönük sorularına cevaplamaya soğuk bakıyordu. Herşey durdu.

SONUÇ: Demoralize olmuş çalışanlar.

6.3 SÜREKLİ İSYY FIRSATLARINI ARAŞTIRMA

İSYY şu an tüm dünyada sıra dışı ilgi gören bir kavram haline geldi. Bazen böyle popüler kavramların bir sihir gibi görülme riski ortaya çıkmaktadır. Bazı yöneticiler “süreçlerde; temelden, çarpıcı ve radikal değişimler yapılmasının” gerektiğini her fırsatta söylerler. Ancak birşey bu davranış tarzı kadar basit olamaz.

İSYY konuşmayı değil, harekete geçmeyi salık verir. Zordur, uzun vadeli eylemlerdir. Yalnızca “downsizing ve işi organizasyon dışında yaptırmak” gibi “tek kurşunluk” eylemlerle yapmakla yetinmez. Yıllarca sürecek bir yolculuğa çıkmak gibidir. Bu yolculuk büyük bir olasılıkla şirket yönetiminin tüm yaşamı boyunca sürecektir.

Şirketler ve yöneticiler başarılı olmak için dört kapsamlı konuda sürekli şu soruları sormak zorundadır [12]:

Konu:Amaç (Niyet)

Ne için? İçinde bulunduğumuz iş ne? Bu süreç ne işe yarar? Bu ürün neye yarar? Bu görev? Bu iş? Başka bir deyişle burada biz ne yapıyoruz?

Konu: Kültür

Eğer başarılı İSYY çalışmaları -birçok örnekte olduğu gibi- şirketlerin kültürlerinde bir değişimi gerektiriyorsa, yeni kültürde yapılacak işlerin daha iyi yapılması için şirket yönetimi nasıl davranmalıdır? Eğer korkunun hüküm sürdüğü bir şirket atmosferinde İSYY çabası büyük bir olasılıkla başarıya ulaşamıyorsa, nasıl başka ve daha iyi bir iç çevre yaratılabilir?

Konu: Süreç ve Performans

İstediğimiz nitelikte süreçleri nasıl elde edebiliriz? Çalışanlarımızdan gerekli performansı nasıl alırız? Tüm şirketin, yöneticilerin ve çalışanların performansını ölçmek için gerekli ölçütleri nasıl belirleriz, standartlaştırırız ve izleriz? İSYİ genellikle radikal hedefler, liderlik ve politik yeteneklerin hayata geçirilmesini ister. Ama biz şirket olarak böyle bir çevreye (ortama) sahip olmadığımızı nasıl bilebiliriz?

Konu: Çalışanlar

Kiminle çalışmak istiyoruz? Bu kişileri işletme dışından ve içinden nasıl bulabiliriz? Bizimle çalışmaya onları nasıl ikna edebiliriz? Bizim çalışmak istediğimiz insanlar olduklarından nasıl emin olabiliriz?



BÖLÜM 7

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Özellikle son on yıl içerisinde, dünyada ve ülkemizde meydana gelen gelişmeler organizasyonlara değişimin gerekliliğini açıkça göstermektedir. Küreselleşen iş dünyasında, başarı ve kalıcılığı sürdürebilmenin tek yolu, değişimin gereklerine uyabilmek ve değişimi etkin olarak yönetebilmekten geçmektedir. Değişimi bu denli acil hale getiren iki önemli unsur sözkonusudur.

- Rekabet

Şirketler ana iş hedeflerine ulaşmak ve ürettiği ürün ve hizmetlerde, müşteriye sunduğu değer açısından, rakipleri kıyasla "en iyi" olmak zorundadır. Birçok şirket için aynı iş alanlarında, dünya çapında "en iyi"lerle kıyaslama yapıldığında, katedilmesi gereken mesafeler olduğu açıktır. Daha da önemlisi, en iyilerin daha da iyi olmaya çabaladıkları devingen ve gelişen bir rekabet ortamında bulunmamızdır.

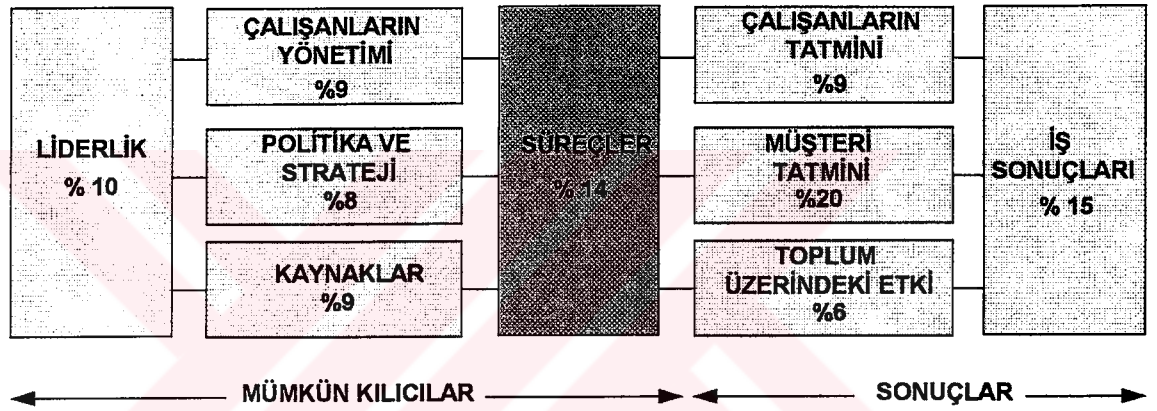
- Müşteri Beklentileri

Müşteriler giderek daha bilinçlenmekte, daha fazlasını istemekte ve beklemektedirler. Üretilen ürün ve hizmetler hakkındaki tutumları ve bilgileri giderek gelişmekte, dolayısıyla kalite ve değer açısından artan ölçüde ürün ve hizmet sunulması kaçınılmaz olmaktadır.

Yukarıda bahsedilen iki önemli unsur, şirketlerin kalıcı başarısı için stratejik öneme sahip tüm iş süreçlerinin, fonksiyonel yapılanma ve karar mekanizmalarının getirdiği tüm kısıtlamalardan kurtarılarak, gerekli iyileşme ve sıçramayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi gerekliliğini göstermektedir. Bu ise, şirketlerdeki tüm ana iş süreçlerinin birbirleriyle ilintisi ve etkileşimlerinin

de gözetilerek, sistematik bir şekilde ele alınması ve geliştirilmesi ile mümkün olacaktır.

Dünyadaki eğilimler bu yöndedir. IBM, Motorola, Ford ve Xerox gibi çok uluslu şirketler, “süreçlerle yönetim” yaklaşımını bir hayat felsefesi olarak ele almışlar ve süreçlere göre organize olup takımlar halinde çalışmaya başlamışlardır. Diğer yandan Malcolm Baldrige ve EFQM gibi tüm Dünyada itibar gören Toplam Kalite Modelleri de son yıllarda yaklaşımlarında “süreç” kavramına artan bir önemle yer ayırmaktadırlar. Aşağıdaki şekilde EFQM Modelinin genel yapısı içinde süreçleri yeri görülmektedir [13].



Şekil 7.1 EFQM Modeli

Kriter 5 olarak tanımlanan “süreçler” ana başlığı altında, kuruluşun katma değer yaratan tüm faaliyetlerinin nasıl yönetildiği (süreç yönetimi) irdelenmektedir. Bu kriter, 6 alt kritere ayrılmaktadır:

- 5a. Kuruluşun başarılı olmasında büyük etkisi olan kritik süreçler nasıl tanımlanmaktadır?
- 5b. Kuruluş, süreçlerini sistematik olarak nasıl yönetmektedir?
- 5c. Süreçlerin gözden geçirilmesinde ve iyileştirme hedefleri saptanmasında, uygun bütün diğer bilgilerin yanısıra, süreç süreç performans sonuçları nasıl kullanılmaktadır?

- 5d. Süreçlerin iyileştirilmesinde çalışanların yenilikçi atılımları ve yaratıcılığı nasıl özendirilmektedir?
- 5e. Kuruluş süreç değişikliklerini nasıl uygulamaya koymakta ve sonuçlarını nasıl değerlendirmektedir?

"İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması" çalışmalarının başarısı, süreç yönetiminin üst düzey yöneticilerce sahiplenilmesi; müşteri ve süreç odaklı şirket kültürünün oluşturulmasında üstlenecekleri rol ile çok yakından ilgilidir. İSYİ çabası iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ile son bulmamaktadır. Sonuçta başarılı bir yeniden tasarım;

- etkin veri toplamak,
- ekip çalışması yapmak,
- iyi yapılandırılmış bir metodoloji kullanmak,
- en iyi uygulamalarla karşılaştırmalar yapmak,
- çalışanlarla etkin iletişim kurmak vb.

etkenlerin bir araya gelmesi neticesinde ortaya çıkan teknik bir olgudur ve şu an bu konularda Dünyada birçok yazılı doküman ve danışmanlık hizmeti veren kuruluş bulunmaktadır.

Nitekim bu tez çalışmasında İSYİ'nin bu kısmı teorik ve pratik yönleriyle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak birçok İSYİ örneğinde olduğu gibi, zor olan kısım; yeniden tasarlanan sistemi uygulamaya almak, yönetmek ve sürekli olarak muhtemel süreç iyileştirme fırsatlarını araştırmaktır.

Yukarıda sıralanan görevler şirket üst yönetimine aittir. Ayrıca üst yönetim;

- süreç vizyonunu geliştirmeli,
- süreçlere hedefler vermeli ve hedeflerin gelişimini izlemeli,

- uygulama esnasında karşılaşılan bariyerleri ortadan kaldırmalı
- değişimin şampiyonu olmalıdır.

Son söz olarak; ALCOA şirketinin yönetim kurulu başkanı Paul O'Neil'in belirttiği gibi Dünya Şirketlerinin çözmeleri gereken sorun şöyle özetlenebilir:

“Eğer konumuzda dünyanın en iyisi iseniz, sürekli iyileştirme sizin için en doğru karardır...Eğer dünya standardının altında bir yerdeseniz, bu fikir sizin için bir felaket olabilir... Bize hızlı kuantum sıçraması şeklinde iyileştirmeler gerekli... Bizi dünya standardına uzun vadede ulaştıracak bir planı uygulamaya koyamayız. Eğer böyle bir planı kabul edersek, hiçbir zaman dünya lideri olamayız”.

Aynı sorun ülkemiz kamu ve özel sektör organizasyonları içinde geçerlidir. Belki de önemi, gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında çok daha fazladır. Özellikle birçok organizasyonumuz, gümrük birliğine girildiği bu dönemde “radikal değişim” ihtiyacını daha şiddetli hissedeceklerdir. Bu organizasyonlardan bazıları bu değişime cesaret gösterip, “işte, yapıda, yönetim sistemlerinde, değerlerde” çarpıcı ve radikal yeniden yapılanmaya gidecekler; bazıları ise cesaret gösteremeyip kendilerini olayların akışına bırakacaklardır.

KAYNAKLAR

- [1] JOHANSSON, H., and MACHUGH, P., and PENDLEBURY, J., and WHEEYER, W.; Business Process Reengineering: BreakPoint Strategies For Market Dominance. John Wley & Sons Ltd., 1993.
- [2] CARR, D., and JOHANSSON, H.; Best Practices In Reengineering, New York: McGraw-Hill, 1995.
- [3] HAMMER, M.; Don't Automate, Obliterate, Harvard Business Review, July-August 1995.
- [4] MANGELLI, R., and KLEIN, M.; The Reengineering Handbook, New York: AMACOM, 1994.
- [5] GROVER, V., and TENG, J.T.C., and FIEDLER, K.D.; Information Technology Enabled Business Process Redesign: An Integrated Planning Framework, Omega, Vol. 21, No:4, ss. 433-447.
- [6] HAMMER, M., and CHAMPY, J.; Reengineering The Corporation, Çev. Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, 1994.
- [7] IBM Process Improvement Methodology Manuel.
- [8] SLATER, R.; The New GE, Çev.Sinem Gül, İstanbul: Sabah Yayınları, 1995.
- [9] THOMPSON, A. and STRICKLAND, A.J.; Strategy Formulation and Implementation, Boston: BPI Irvin, 1989.
- [10] İleri Problem Çözme Teknikleri, İzmit: Türk Pirelli EğitimYayınları No:5, 1995.
- [11] Ford Process Improvement References Guide, Ford Motor Company, 1993.
- [12] CHAMPY, J.; Reengineering Management, New York: Harper Business, 1995.
- [13] EFQM Self Assesment Guide, 1994

ÖZGEÇMİŞ

1969 yılında Manisa’da doğdu. Lise öğrenimini Heybeliada Deniz Lisesi Komutanlığı’nda tamamladı. 1992 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümünü birincilikle bitirdi. 1992 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Halen bu bölümde öğrenimini sürdürmektedir.

Ayrıca Ekim 1994 tarihinden beri Koç Holding A.Ş. Organizasyon ve Metod Koordinatörlüğü’nde çalışmaktadır. İngilizce bilmektedir.

