

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE DEĞİŞİM VE AMBALAJ
SANAYİNDE BİR UYGULAMA

102148

Ü. Nilay KUTUR
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

102148

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Erol EREN

GEBZE
2000

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Ü. Nilay KUTUR'un tez çalışması, G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..13/09/2000..... tarih ve 29/12/2000..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRI

ÜYE : Prof. Dr. Erol EREN
(Tez Danışmanı)



ÜYE : Doç Dr. Oya ERDİL



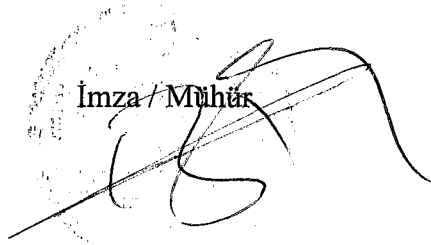
ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN



ONAY

G.Y.T.E Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 20/07/2000.....tarih ve 2000/07..... sayılı kararı.

İmza / Mühür



ÖZET

Değişim yaşantımızın her alanında karşılaştığımız bir olgu durumundadır. Hemen her gün hayatımızda bir şeyler değişmektedir. Kullandığımız şampuandan fikirlerimize kadar her türlü konu değişimden nasibi almaktadır.

İşletmeler de değişim rüzgarından fazlasıyla etkilenirler. Devamlılıklarını sağlamak, rakipleri ile mücadele etmek, müşterilerinin değişen taleplerini karşılayabilmek ...vb. nedenlerle değişim işletmeler için vazgeçilmez bir kavramdır. Değişime ayak uydurabilmek için şirket yapısında, sisteminde, kültüründe, organizasyonunda bir takım düzenlemeler, değişiklikler yapmak gerekir.

Bu denli geniş bir çabayı gerektiren değişim prosesinin planlanması ve kontrolü için bir çok teknik ortaya çıkmıştır. Değişim mühendisliği bu yaklaşımların en popüler olanlarından. Değişim mühendisliği ile işletme süreçleri yeniden tasarlanır ve bu yeni süreçler uygulamaya konur.

Ambalaj sektörü değişimlerden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Siparişe dayalı üretimin gereklerinden biri de güne ayak uydurabilmektir. Müşterinin ve tüketicinin istekleri günden güne büyük değişiklikler içermektedir. Yaşanan kıyasıya rekabette ayakta durabilmek, teknolojik gelişmelerden yararlanmak, maliyetleri düşürebilmek, sarsılmayan bir sistem kurup onu oturtabilmek için değişebilmek, esnek olabilmek artık büyük bir gereksinim haline gelmiştir. Değişen koşullara uyum sağlayamayanlar ise birer birer silinip gitmeye mahkumdur.

Bu çalışmada değişimin öneminden, değişim için gerekli koşullardan, değişimin ortaya çıkarmış olduğu yeni bir işletme yöntemi olan değişim mühendisliğinden ve değişimin etkilerini en hızlı yaşayan sektörlerden ambalaj sektörünün önemli kurumlarından biri olan İSPAK A.Ş.' de 1992'den beri yaşanan değişikliklerden ve sonuçlarından bahsedilmiş, bu değişikliklerin etkileri ve sonuçları belirtilmiştir.

SUMMARY

Changing process is a concept that we can come across in every field of our lives. Almost everyday something is changing, from the shampoo we use to our ideas.

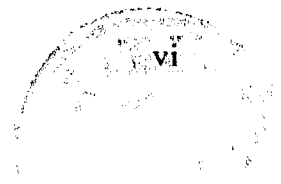
Firms also change. In order to be continuous, competitive and satisfy the customer's needs, changing process is a must for the firms. To keep up with the change; firms have to change organization, structure, system and the culture of themselves.

It has existed a lot of technics planning and controlling of changing process which needs so much effort. Reengineering is one of the most popular in these technics. By using the technics of reengineering all the processes are planned and controlled.

The packaging industry is the most impacted industry from the change. Order based productions have to be conformed of present and customer's needs change everyday. The requirements of the consumers and the customers consist of big variations. It is become a real necessity to be changeable because of staying alive in spite of competitors, having technologic progresses, reducing the costs, organizing a proper system. The ones which are unable to adjustment have to be disappear.

In this thesis, it has been mentioned that importance and importance of the change, and also reengineering which is a very new style of management. However, it has been searched the beginning and the results of the changes that has been applied since 1992 in İSPAK A.Ş one of the important company of the packaging industry.

TEŞEKKÜR



“ İşletmelerde Değişim ve Ambalaj Sanayinde Bir Uygulama ” adlı tezimi hazırlarken değerli yardımlarını esirgemeyen Danışmanım Sayın Prof. Dr. Erol EREN’ e, İSPAK tarihçesini tüm ayrıntıları ile bana anlatan Müdürüm Sayın Ahmet Nuri TEMEL’ e, uygulamam için önemli olan anketleri yanıtlayan arkadaşlarım değerli İSPAK çalışanlarına, eğitimim boyunca bana emek veren tüm öğretmenlerime ve hayatım boyunca ve özellikle eğitim serüvenimde ellerinden gelen tüm çabayı, desteği ve özveriyi gösteren biricik aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Saygılarımla,

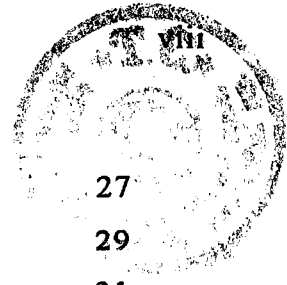
Ü.Nilay KUTUR

Haziran, 1999 / Erenköy – İSTANBUL



İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
TABLolar DİZİNİ	X
GRAFİKLER DİZİNİ	XII
GİRİŞ	1
BÖLÜM I	3
1. DEĞİŞİM	3
1.1. Değişim, Değişimin Engelleri ve Değişimi Başarmak	3
1.1.1. Değişimin Nedenleri	4
1.1.2. Değişimin Engelleri	5
1.1.3. Değişimi Başarmak	5
1.1.4. Planlı Değişim	6
1.2. Değişimin Benzer Kavramlarla İlişkisi	7
1.2.1. Tahmin	7
1.2.2. Gelişim	8
1.2.3. Yaratıcılık	9
1.2.4. Yenilik	10
1.2.4.1. teknolojik Yenilik	11
1.2.4.2. Kurumsal Yenilik	12
1.3. Değişim İçin Gerekli Koşullar	13
1.4. Değişim Prosesi	14
1.5. Kalite ve Yönetim Sistemlerindeki Değişiklikler	18
1.6. Değişim Alanları	21
1.7. Değişime Yaklaşımlar	22
1.8. Değişimin Organizasyonlara Etkisi	24
BÖLÜM II	27
2. KURUMLARIN YAŞAYABİLMELERİ İÇİN YAPILMASI	27



GEREKENLER

2.1. Hayatta Kalmak	27
2.2. Kuruluşlarda Dönüşüm	29
2.3. Değişim Yönetimi	31
2.3.1. Değişim Yönetimi, Toplam Kalite ve Yeniden Yapılanma	31
2.4. Kuruluşları Yenilemek	32
2.4.1. Değişimi Başarmak	33
2.5. Kültürel Yenilenme	35
2.5.1. Yenilenme Yolunda Yedi Adım	35
2.5.2. Kültür Değişikliği Prosesi	38
2.6. Eski Şirketleri Yıkacak Özellikler	40
2.7. Değişim Mühendisliği	41
2.7.1. Değişim Mühendisliği Sürecinde Başarının Sağlanması	45
BÖLÜM III	48
3. AMBALAJ SANAYİNDE DEĞİŞİMİN ÖNEMİ	48
3.1. Ambalajın Önemi	48
3.2. Ambalajın Bileşenleri	50
3.3. Ambalaj Alanları	53
3.4. Ambalaj Sanayinde Değişebilmenin Yararları	54
BÖLÜM IV	57
4. UYGULAMA	57
4.1. İSPAK A.Ş. TARİHÇESİ	57
4.2. İSPAK A.Ş.' de Yaşanan Önemli Değişiklikler	60
4.2.2. Üst Yönetim Değişiklikleri	62
4.3. Değişiklikleri Doğuran Nedenler	65
4.4. Anket Sonuçları	66
5. SONUÇ	83
KAYNAKLAR	86
ÖZGEÇMİŞ	88

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
1.1. Değişim Projesi	15
1.2. Değişime İkna Döngüsü	16
2.1. Kültür Değişim Prosesi	38
3.1. Ambalaj Teknolojisinin Bilim Dalları İle İlişkileri (Hanley, 1998 S.9	50
3.1. Ürünün Ayırma İşlemi	52



TABLolar DİZİNİ



Tablo

1.1. Eski Ve Yeni Doğrular (Kavrakoğlu, 1997 S.81	20
2.1. Değişim Yönetiminin TK ve Yeniden Yapılanma İle Kıyaslanması	32
2.2. TYK Ve Değişim Mühendisliği Arasındaki Temel Farklar	44
2.3. Başlıca Değişim Mühendisliği Yöntemleri	45
3.1. 1995'de ABD'deki Ambalaj Malzemelerinin Değeri	51
4.1. 1998-1999 Yılları Personel Devir Tablosu	61



GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik	Sayfa
4.1. Yaşa Göre Değişikliğin Gerekliliği	66
4.2. Cinsiyete Göre Değişikliğin Gerekliliği	67
4.3. Çalışan Yıla Göre Değişikliğin Gerekliliği	67
4.4. Eğitime Göre Değişikliğin Gerekliliği	68
4.5. Yaşa Göre Değişikliklerin Dağılımı	69
4.6. Eğitime Göre Değişikliklerin Dağılımı	70
4.7. Çalışan Yıla Göre Değişikliklerin Dağılımı	70
4.8. Yaşa Göre Tepki Gösterenler	71
4.9. Eğitime Göre Tepki Gösterenler	72
4.10. Cinsiyete Göre Tepki Gösterenler	72
4.11. Çalışan Yıla Göre Tepki Gösterenler	73
4.12. Yaşa Göre Değişikliklerin Etkileri	74
4.13. Eğitime Göre Değişikliklerin Etkileri	74
4.14. Çalışan Yıla Göre Değişikliklerin Etkileri	75
4.15. Cinsiyete Göre Değişikliklerin Etkileri	75
4.16. Yaşa Göre Değişikliğin Olumlu Sonuçları	76
4.17. Eğitime Göre Değişikliğin Olumlu Sonuçları	77
4.18. Çalışılan Yıla Göre Değişikliğin Olumlu Sonuçları	77
4.19. Yaşa Göre Değişikliğin Olumsuz Sonuçları	78
4.20. Eğitime Göre Değişikliğin Olumsuz Sonuçları	79
4.21. Çalışılan Yıla Göre Değişikliğin Olumsuz Sonuçları	79
4.22. Yaşa Göre Yönetimden Açıklama Bekleyenler	80
4.23. Eğitime Göre Yönetimden Açıklama Bekleyenler	80

4.24.Çalışılan Yıla Göre Yönetimden Açıklama Bekleyenler

81

4.25. Cinsiyete Göre Tepki Gösterenler

81



GİRİŞ

Son yıllarda kişisel değişim reçeteleri moda oldu. Diyet reçeteleri, kişisel başarı reçeteleri, ruh sağlığı için öneriler vb. gündeme geldi. Konuyla ilgili olanlar bu reçeteleri okuyup bir çırpıda uygulamaya kalkıyor, sonuç alamayınca da hüsrana uğruyor. Kurumların da bu yönden bireylerden pek bir farkı yok. Çevremiz, bireyler, kurumlar hep bir değişim çabası içindeler. Tarım toplumunda çok yavaş olan bu değişim, endüstri toplumuna geçişle birlikte hızlandı. Bilgi toplumunda ise değişimin hızı olağanüstü boyutlara vardı.

Bugünün problemlerine dünün reçeteleriyle çözüm bulabilmek mümkün değil. Çünkü tüketici de çevre de iş yaşamının kuralları da aynı değil. Çevremizdeki her şey kurumları da insanlar gibi değişime zorluyor.

Kuruluşlara bakıldığında onların da tıpkı insanlar gibi kırklı yaşlar civarında ortaya çıkıyor. Değişime yol açan nedenler ayrıntılı incelenmeden, çevresel faktörlerin yeterince analizi yapılmadan öyle bir program başlatılıyor ki kurumun temel yetkinlikleri de kaybediliyor. O anda hangi gururun reçetesi çok fazla uygulanıyorsa, değişmek isteyen kurumlar da bu reçeteyi uygulayıp başarılıları taklit etmeye başlıyor. Bu diyet kapsamlı bir sağlık kontrolü olmaksızın yapıldığı için de sonuç genelde başarılı olamıyor.

Ya eskisinden şişman bir organizasyon ortaya çıkıyor; çünkü toplu işten çıkarmalar bünyeyi sarsıyor ve ikinci bir krize kadar zaman içinde üst yönetime hissettirmeden yedek insan gücü depolanmasına neden oluyor. Ya da çok zayıf bir organizasyon ortaya çıkıyor. Fakat bu kez de çevredeki küçük değişimler organizasyonu sürekli hasta ediyor.

Kurumsal değişim önce genel bir kontrolle başlamalıdır. Bu kontrol sonunda organizasyona özgü bir program geliştirilmeli ve yalnız çalışanlara değil, sermaye sahiplerinden tedarikçilere, yetkili satıcılara ve servis elemanlarına kadar ilgili herkese anlatılmalı ve bunların desteği sağlanmalıdır. Ulaşılabilecek hedef belirlenmeli ve bu hedefe ulaşılacak yollar

ve eylem planları hazırlanmalı, ara kontroller yapılmalıdır. Ancak böyle bir değişim programı başarıya ulaşacaktır.

Bu tezin ilk bölümünde; son yıllarda oluşan değişimler, değişim prosesi, değişimi doğuran nedenler, değişimin organizasyona olan etkileri, ikinci bölümde değişim için gerekli olan kültür değişiklikleri, değişim mühendisliği teknikleri, üçüncü bölümde ambalaj ve ambalaj sanayinin ekonomideki önemi ve son bölümde de ambalaj sektöründe önemli firmalardan biri olan İSPAK A.Ş.'deki değişiklikler açıklanmıştır.



BÖLÜM I.

1. DEĞİŞİM

" Değişimin kendisi değişmeyen faktör haline gelmiş bulunmaktadır." Çoğumuz dünyanın statik olduğunu veya olması gerektiğini düşünerek yaşarız. Fert, vatandaş, işçi, memur veya amir olarak, çoğu zaman bu şekilde planlar yaparız. Sanki gelecek, bugünden çok da farklı olmayacak gibidir. Şu anda yapmakta olduğumuz işleri biraz daha iyi, biraz daha akıllı bir şekilde yaparsak, o "geçiş"i zorlanmadan gerçekleştirebileceğimizi düşünürüz.

Aslında durum oldukça farklıdır. Son beş-on yılımıza dönüp baktığımızda, dinamik bir değişim sürecinde olduğumuzu fark edebiliriz. Kendimiz, ailemiz, çevremizle olan ilişkilerimiz, çalıştığımız kurum ve toplumdaki diğer kuruluşlar sürekli değişmektedir. Bu değişikliklerin bazıları açık ve köklü, bazıları ise gizli ve tedricidir. Bir kısmı dahili, bir kısmı ise harici unsurlardan kaynaklanmıştır.

Değişim eğilimlerine dikkat ettiğimizde, gelecekteki değişim sürecinin daha da hızlı olacağı görülebilir. Böyle bir süreçteki kişi ve kuruluşların sahip olması gereken yeteneklerden biri de olumlu yönde değişebilmektir. Yeni "haller"e uyum sağlayamayanların yok olmaları kaçınılmazdır. Asıl risk değişmemekte yatar.

1.1. Değişim, Engelleri ve Değişimi Başarmak

Günümüz dünyasında siyasi, ekonomik ve sosyal konularda hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde başlayan bu değişim rüzgarı; iletişim ve bilgi teknolojilerindeki yeni gelişmelere bağlı olarak bilginin akıllara durgunluk verecek derecede artması sebebiyle bütün dünyaya yayılmaktadır.

Bu nedenle değişimle ilgili bir çok kavram geliştirilmiştir: Değişime uyum, değişimin yönetimi, büyük değişim, esnek sistemler, değişim mühendisliği, değişimle baş etme...vb.

Bu kavramlarla ilgili yöntemler geliştiriliyor, sistemler kuruluyor, eğitimler yapılıyor, kitaplar yazılıyor, yani değişim gündemin önemli maddelerinden biri durumunda. Değişimi oluşturan sebeplerle bunların sonuçları arasındaki ilişki tam olarak bilinmiyor çünkü sebep gibi görünen faktörler sonuç olabiliyor ya da bunun tam tersi gerçekleşiyor.

Değişim rüzgarına karşı duramayan şirketler, ayakta kalabilmek ve rekabet güçlerini koruyabilmek için kendilerini bu rüzgara bırakmışlardır. Örneğin; kendilerini iş akışları çerçevesinde yeniden organize etme ihtiyaı içindedir.

Neler değişti diye bir bakacak olursak: Yoğun bir iletişim faaliyeti oluştu, ulaşım km başına yolcu olarak her gün rekorlar kırıyor, üretim hızı ve kapasitesi sürekli artıyor, ekonomik kutuplaşmalar oluşurken duvarlar yıkılıyor, bir yandan uluslar bir araya gelirken diğer yanda etnik, dil ya da din bazında kopmalar oluyor, evre konusu gündeme geliyor, şirket yönetimindeki 100 yıllık kurallar yetersiz kalıyor, on yıl öncesinin gıpta edilen şirketleri kyor ve çıkış yolları arıyor, yönetim felsefesi ve yöntemleri hızla değişiyor. (Drucker, 1992: s. 53).

1.1.1. Değişimin Nedenleri

Bunca değişikliği yaratan etkileri aşağıdaki başlıklar altında özetleyebiliriz:

- Ulusların ekonomik ve silh gücü,
- Teknolojiyi iyi kullanabilen şirketler,
- Bilgi teknolojisinin iş yaşamını, eğitimi, ulaşımı ve şehir planlarını etkilemesi,

- Otomasyonun üretim teknolojilerine etkileri sonucu binlerce kişinin yaptığı bir işi bir kaç kişinin yapabiliyor düzeye gelmesi,
- Malzeme biçimi ve teknolojisinin doğal kaynaklara bağımlılığı büyük ölçüde azaltması,
- Teknolojinin özellikle hizmet ve üretim sektörüne katkıları ve maliyetlerin düşmesi,
- Biyolojideki gelişmelerin ilaç, gıda, tarım ve diğer sektörlerdeki yapıyı kökten sarsacak düzeye gelmiş olması,
- Geri kazanma teknolojisi sayesinde, metallere, petrole, kömüre ve diğer birçok maddeye olan ihtiyacın büyük ölçüde düşmesi. (Kavrakoğlu, 1997: s. 43)

Değişim kaçınılmaz bir olgu, buna yön vermek insanların elinde, değişimin motorları olarak bilinen bilim ve teknoloji sadece olanakları sunuyor; bu olanaklar iyi de kullanılabilir, kötü de kullanılabilir. Önemli olan yaratılan olanakları doğru şekilde değerlendirip insanları ileri götürecek uygulamaları başarabilmek.

1.1.2. Değişimin Engelleri

- Kısa vadeli kazançları önemli görüp uzun dönemdeki gelişmeleri baltalayan kişiler,
- Kar güdüsünü insani değerlerden üstün tutan kişiler,
- Kendi işlevlerine dar açıdan yaklaşp toplumsal çıkarları zedeleyen kişiler,
- Yapıcı ve yaratıcı fikirlere destek olmayan, kendinden olmayan her düşünceye karşı çıkan kişi ve kurumlar. (Kavrakoğlu, 1997: s. 46)

1.1.3. Değişimi Başarmak

Değişimi başarabilmek, önündeki engelleri yıkmak için;

- Değişim, gelişim ve ilerlemek için bilgi edinmek, bilgi üretmek gerekir, herkes bilgi üretmese de isteyen bilgi edinebilir.

- Değişim liderlik gerektirir, mevcudu sürdürmek yerine farklı olanı mümkün kılmak risk almak demektir.
- İnsanları, kitleleri risk almaya razı etmek için inançlı olmak ve bu inancı yaymak gerekir.
- Değişim birçok bilinmeyi içerir, her aşamada karşılaşılabilecek güçlükler ve sorunlar vardır. Azim ve sebat gerektirir.
- Kimi zaman gelişen olaylar hızlı karar vermeyi ve eyleme koymayı gerektirir. Bu kararları alıp yürürlüğe koymak da yüreklilik ister.
- Kapsamlı değişim bir anda gerçekleşmez. Taşları üst üste koyarak binayı inşaa etmek enerji, sabır ve süreklilik ister.
- Ne kadar büyük olursa olsun aslında her değişim bir bütünün parçasıdır. Hedeflenen değişimi o bütünün içine yerleştirmek ve büyük resmi daima göz önünde tutmak sistem yaklaşımını gerektirir.
- Değişim sürecinde muhalefet edecek birçok kişi olacaktır. Değişime karşı koyanların da ikna edilmesi gerekir. (Kavrakoğlu, 1997: s. 47)

1.1.4. Planlı Değişim

Geri kalmışlıktan, verimsizlikten ve istikrarsızlıktan kurtulmak için kişisel olarak, kuruluş olarak ve toplum olarak hedeflerimizi belirlemeliyiz. Kişisel olarak hedefimiz bilgili, verimli, girişimci ve yenilikçi olmak; toplum olarak hedefimiz ise bilgi toplumu içerisinde yer almak olmalıdır. (Çoban, 1997: s. 47).

Hedefimizi bilip geleceğimizi planlarsak, dünyadaki değişim rüzgarından gereğince faydalanabileceğimiz gibi gerçekleşmesine çalıştığımız hedeflere de mutlaka ulaşırız.

Rakiplerinden farklı bir rekabet yolu nasıl bulunur sorusunun yanıtı stratejide gizlidir. Strateji vizyonu olan şirketler, stratejik konumlandırma ile rekabet avantajını yakalayarak, uzun soluklu bir maratonda performanslarını ortaya koyabilirler.

İspak' da da 1992 yılında Kibar Holding bünyesine geçmesiyle yaşanan el değıştirme, bir kurumsal değışim sürecini başlatmıştır. İspakın tarihinde bir dönüm noktası olan bu süre, yeniden yapılanma yoluyla başlatılsa da daha çok kaynağını içerden alarak yürümüştür.

Değışim süreci boyunca temel hedef, potansiyelinin altında faaliyet gösteren bir şirketi geliştirmek ve iyileştirmek, bunun da ötesine geçerek ambalaj sektörüne yeni bir soluk kazandırmaktı. Bu hedefe ulaşmada en doğru yaklaşımın kapsamlı bir master plan çerçevesinde hareket etmek olacağından hareketle, her adımı belirlenmiş bir plan içinde hareket edilmeye özen gösterilmiştir. Yazılı bir misyon belirlenerek hedeflerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılıp paylaşılmasına önem verilmiştir. Reengineeringden farklı olarak insan gücünü azaltmak yerine insan ve makine gücünü arttırmaya yönelmiştir. Bu amaçla bir çok yatırımda bulunmuştur. Değışimden önce 99 olan çalışan sayısı 138'i bulmuştur.

Şimdiki amaç ise toplam kalite ödölüne 2000 yılı için aday olmak ve ödölü Kibar Holding' e kazandırmaktır. Ayrıca holding bünyesindeki ortak bir çalışma ile de Çevre Koruma Kalite Sistem Belgesini ISO 14000'ini de yine 2000 yılında almaktır.

1.2. Değışimin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Değışim birçok kavramlarla ortak özelliklere sahip olmakla birlikte birçok kavramdan da farklı özellikler içerir. Bu kavramlar olmaksızın değışim tek başına ele alınamaz.

1.2.1. Tahmin

Değışim sürecinde tahminin rolü büyüktür. Tahmin, karşılaşılan belirsizlikleri azaltmak için yapılır.

Gelecekteki ihtimaller değerlendirilerek karar verilir. Şemsiyemi yanıma alsam mı? Bölümün bütçesi açık verir mi? Ne gibi engellerle karşılaşabilirim? Bu tür sorulara klasik trend analizi yardımıyla tahminlerde

bulunup cevap verilebilir. Kısa vadeli bu analizlerde değişkenler nispeten sabittir. Belli bir sürede, belli bir değişkenin tesiriyle, sistemde belli bir değişimin ortaya çıkacağı tahmin edilebilir.

Ancak trend analizi her zaman yeterli olmaz. Mesela, saatte 350 km hızla birbirini takip eden yarış arabalarını düşünelim. Sürücü, anında, hayati kararlar vermek zorundadır. Ya bir kaza olursa? Önündeki arabalar çarpışırsa, yanan enkazdan kurtulmak için hangi tarafa gitmeli? Tecrübeli sürücüler, tam kazanın başladığı noktaya doğru giderler, zira oraya ulaştıklarında, enkazın orada kalma ihtimalinin düşük olduğunu bilirler. (Galpin, 1996: s.108).

Kazanın başladığı noktaya doğru gitme kuralına uymak cesaret ister, ancak bu cesaret gösterilirse, olumlu değişim ve gelişimler gerçekleşebilir.

Nasıl bir geleceği tercih ettiğimizi ve böyle bir gelecek için ne tür hazırlıklar yaptığımızı kendimize sormalıyız. Şimdiye kadar kendimizi nasıl yetiştirdik? Aldığımız eğitimin, edindiğimiz tecrübelerin şu anda yaptıklarımıza katkısı nedir?

Önümüzdeki yüzyılda, değişimle başa çıkmak isteyenlerin sahip olmaları gereken bazı yetenekler şunlardır: temel değerleri tekrar tekrar hatırlamak, dinlemek, katkıda bulunmak, asıl sebeplere nüfuz etmek, ihtimalleri ve imkanları araştırmak, vizyon edinmek, muğlak noktaları sabırla ele almak, bize zor gelen yollara girerek yeni bilgi ve tecrübeler edinmek, sürekli olarak hayati bilgi üreten kaliteli ilişkiler kurmak, yetenek, teyakkuz ve enerjinin düşmanı olan konfordan kaçınarak düzenli pratikler yapmak, krizlerde fırsatlar aramak.

1.2.2. Gelişim

Aikido ve diğer bazı Uzakdoğu Sporları'nda bir kişi, aynı anda, farklı teknikleri kullanan birçok saldırganla mücadele eder. Yumruk ve tekme atan veya yakalamaya çalışanlara karşı savunma, hayranlık vericidir. Saldırganların ayakları yerden kesilir ve mindere çarpılır. Ancak hedef,

onları düşürmek değildir. Bazılarının hamlelerinden sadece sıyrılıp veya dans eder gibi yakalanıp başka birinin üzerine gönderilir.

Alıştırmanın hedefi savunanın ayakları üzerinde durması, hareket edebilmesi ve sahasının hakimiyetini sürdürmesidir. Başarı saldırganın mağlup edilmesiyle değil, savunanın devam eden hürriyeti ve kudretiyle belli olur.

Ne tür değişimlerle yüz yüze gelirsek gelelim, saldırgan kim olursa olsun, asıl mücadele etmemiz gereken kendim iziz. Hayatta kalan ve uzun bir süre büyüyen başarılı olan şirketler "Rakiplerimi nasıl alt ederim?" diye sormazlar, "Nasıl kendimi aşarım?" diye sorarlar. Rekabete değil, kendi kapasitelerine odaklaşmaları, onları piyasanın lideri haline getirir. (Kibar Holding, 1997: s.17).

Değişime tepkide bulunmaktansa onunla dans etmek daha makuldür. Yine Uzakdoğu sporlarında savunmacı, özel tekniklerle çok az enerji harcayarak saldırganların güçlerini tüketebilir. "Tepki" yerine "cevap" vermek içinse iki şeyin değişmesi gerekir: algı ve alışkanlık.

Etrafımızda cereyan eden hadiseler ne kadar sarsıcı olursa, neler olup bittiğine dair bize bir ipucu verecek şeylere duyduğumuz açlık da o kadar artar. Dezavantajlar avantajlar doğurabilir. Mesela kalp krizi geçirmek, diyetimize dikkat etmeye, önceliklerimizi gözden geçirmeye ve nefis muhasebesi yapmaya götürebilir.

1.2.3. Yaratıcılık

Değişimle ilgili iki kavramı söz edilebilir:Dışımızda oluşan değişim, Kendi irademizle gerçekleştirdiğimiz değişim.

İster birey ister kurum olsun, başarının göstergesi dışarıdaki değişime tepki yerine iradi değişimle gelişmeleri yönlendirmektir. Toplumların

gelişmişliklerine bakılarak şu 5 durum ortaya çıkarılabilir: (Kotter, 1996: s. 190).

1. Değişimin dışında kalan hatta bunun farkında bile olmayanlar,
2. Değişimi gördüğü halde bunun özüne inemeyen neden sonuç ilişkisini kuramayanlar,
3. Değişimi gördükten sonra tepki gösterenler,
4. Değişimi tahmin eden ve buna göre önlem alanlar,
5. Kendi yaratıcılık ve iradeleri ile değişimi gerçekleştirenler

Son yıllarda toplumumuzda 3 veya 4. Durumda olan şirketler hatta 5. seviyeyi zorlayanlar olmuştur. Bu gelişme iki etkene bağlanabilir. Birincisi iletişimde yaşanan olağanüstü sıçrama, diğeri ise dış dünya ile bütünleşme sürecidir.

Ülkemizde gelişme ve değişmeye dönük büyük bir istek vardır. Ama ne yazık ki bunun önünde de organizasyon yapıları, bilgisizlik veya liderlik noksanlığı gibi bir takım engeller bulunmaktadır. Ayrıca ülke genelinde de gelişmenin önünde siyasi sistem bir engeldir. Özelleşen yapıların siyasi sistemden belirli oranlarda etkilenmesi, siyasi yapıya bağlı olan sosyal yapının gelişmekte zorlanması ve toplum ihtiyaçlarına cevap vermede yetersiz kalması değişim ve gelişmeyi tökezlemektedir. (Kavrakoğlu, 1997: s.5)

Bu gerçekleri görebilen liderlerin yetişmesi ve toplumun yaratıcılığı destekleyen yapıları oluşturması ile bu sorunlar giderilebilecektir.

1.2.4. Yenilik

Yenilik zamanla ortaya çıkar ve birçok faktörden etkilenir. Firmalar kendilerini yenilikten izole edemezler ve yenilik izlemede çeşitli bilgi ve diğer kaynakların değişimi, elde edilmesi ve gelişimiyle ilgili olarak diğer kuruluşlarla etkileşim halinde olurlar. Bu kuruluşlar, diğer firmalar olabileceği gibi, üniversiteler, araştırma kurumları, yatırım bankaları, okullar,

bakanlıklar vb. de olabilir. Farklı işlevi olan çeşitli kuruluşlar arasındaki ilişki, yenilik işlemi için çok önemlidir. (Kenndy, 1990: s. 91).

Ekonomik amaçlarla bilginin yaratılması ve kullanımı için sistemin tüm unsurlarının yani aktörlerin büyük önemi vardır. Eğer yenilik işlemi anlamak, tanımlamak ve açıklamak istiyorsak yeniliği şekillendiren ve etkileyen tüm faktörleri hesaba katmalıyız.

Böyle bir sistemin yapısını ve dinamiklerini anlama gayreti, yenilik işlemi hakkındaki modern düşüncenin temelini oluşturacaktır. Yenilik Sistemleri yaklaşımı, yenilikçi işlemde kilit rol oynayan toplum, şirketler, kurum/kuruluşlar vb. ilgili unsurlar arasındaki teknoloji ve bilgi akışına dayanır. Yenilikler, teknolojik ve kurumsal gibi değişik türlerde olabilir.

1.2.4.1. Teknolojik Yenilik

Yenilik bir yatırım faaliyetidir. Bu gün için kazancın azalması, fakat gelecekte ise gelirin çoğalması demektir. Günümüzde tüm yenilik faaliyetlerinin uluslararası rekabet durumu dikkate alınmalıdır (Smith, 1997: s.123). Yenilik ve teknoloji yönetimi, genelde anlaşılması zor ve karmaşık işlemlerdir. Her ikisi de geniş bir çerçevede, evrensel boyutlarda ele alınmalıdır.

Teknolojik yenilik; yeni bilgilerin üretilmesi, mevcut bilginin ekonomik olarak belirgin yeni ürün ve işlevlere dönüştürülmesi veya mevcut bilgiye yeni şekil verilmesidir.

Teknolojik yenilikler belirli sektörlerde yoğunlaşma eğilimindedirler. Teknolojik yenilik ve bunun yayılması ekonomik büyümeye neden olur. Fakat yeniliğin yerinde ve zamanında uygulanmaması da ekonomik sistemde dengesizliklere sebep olabilir. Teknolojik gelişme için teknolojik bir alt yapının olması esastır. Bu konuda hükümetin öncelikle, teknolojinin tespit ve geliştirilmesine yardımcı olan ve bu konuda doğru teşvikler yapan

bir çevre yaratması gerekir. Bu çevre, kaliteli bir teknik insan gücü ile teknik alt yapının oluşturulması için eğitimi de içerir (World Bank, 1997: s.14).

Teknolojik yenilikte, yeniliğin başarısı ve riskleri üzerine alınmış birtakım dersler de vardır; Eğer teknoloji üstün bir işlev veya gerçekten yeni bir işlev önermiyorsa, bir yenilik olarak çıkmayacaktır. Teknoloji bir sistemdir. Bu sistem bir uygulama için tümüyle tamam ve yeterli değilse yeni bir teknoloji ortaya çıkmaz.

1.2.4.2. Kurumsal Yenilik

Kurum, belirli amaçlara ulaşmak için birbiriyle ve diğer kaynaklarla etkileşim halinde olan insanlar topluluğudur. Karmaşık bir yapıya sahiptir. Buradaki kurum kavramını, hem bir kurum hem de bir şirket anlamında düşünebiliriz. Bir kurum içerisinde görevler, para ve teçhizat gibi kaynakları kişilere tahsisi etmenin değişik yolları vardır. Burada yöneticilerin rolü büyüktür. Kurum içerisinde birtakım yazılı veya geleneksel standartlar ve usuller vardır.

Kurumsal yenilikler, kurum içerisinde daha iyi bir işleyiş sağlar. Kurumsal yeniliği yapan “kurumsal planlayıcılar” vardır. Bu planlayıcılara örnek olarak, ulusal veya uluslararası politika yapıcılar, yöneticiler, danışmanlar ve çeşitli projelerde yer alan kişiler verilebilir. (Executiveex., March98: s.1)

Kurumsal yenilik ve teknolojik yeniliğin birtakım ortak özellikleri vardır. Kurumsal yenilik ekonominin arkasında bir itici güçtür. Şirketin işlevini geliştirir. Kurumsal yenilikler ancak bazı durumlarda bir şirketten diğerine transfer edilebilir. Bu transfer genelde sıkıcı ve masraflı olur. Bu yüzden kurumsal yeniliklerin transferine aracılık eden birtakım faktörleri ortaya çıkarma arayışı olmuştur.

Yeni teknolojiler ancak yeni kurumsal faaliyetlerin eşliğinde etkili olurlar. Başka bir ifade ile teknolojik yenilik, kurumsal yeniliğe ihtiyaç duyar.

Yenilik kavramı içerisinde kurumsal yenilik tartışmalarının da olmasının sebepleri şunlardır(Power,1998: s.102).

a-) Kurumsal değişiklikler, verimlilik ve rekabetteki artışın önemli bir kaynağıdır. İstihdamı da etkilerler.

b-) Kurumsal ve teknolojik değişiklikler gerçek dünyayla yakından ilgilidirler. Teknolojik işlev yeniliğinin başarılı olabilmesi için genellikle kurumsal değişikliğe ihtiyaç vardır.

c-) Tüm teknolojiler insanoğlu tarafından yaratılmıştır. Bu yönüyle teknolojiler "sosyal şekilli"dirler.

Yenilik sadece yeni bir ürün vb. şeyi ortaya çıkarmak değildir. Bir yeniliğin ortaya çıkması, iki şirketin birleşmesi gibi yeni bir kuruluş şekli veya yeni pazarlar açılması vb. oluşumlar da ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal değişikliklerin işlev yeniliği ile teknolojik yeniliklerin gelişmesi ve kullanılması açısından hayati önemi vardır. Bununla birlikte bazı yenilik yaklaşımlarında buna yer verilmediği görülmektedir.

1.3. Değişim İçin Gerekli Koşullar

Şirket dönüşümünü planlarken yapılacak ilk iş başlangıçta değişim için gerekli koşulların var olup olmadığını araştırmaktır. Bu değerlendirme iki boyutta yapılacaktır: Hazır olma ve kaynaklar (Smith, 1997: s.3).

Hazır olma; Çalışanların değişim gereksinimini hangi ölçüde duyduklarını ya da varolan statükodan ne derece rahatsızlık duyduklarını tanımlar.

Kaynaklar ise dönüşüm sürecini ne derece destekleyeceğimizi görmeyi sağlar. Eğer yeterince kaynak yoksa ve şirket henüz hazır değilse önemli değişiklikler yapma şansımız yoktur.

Bazı şirketler değişim için son derece hazır durumda olmakla birlikte kaynaklar açısından yetersiz durumda olabilirler. Şirketler krizde ya da

yeniden yaşama döndürülmesi gereken bir durumda olabilirler. Zor durumda olan bu şirketler performanslarında önemli ölçüde düşüşler yaşamışlar ve eski performans düzeylerine dönmek için harcadıkları sonuçsuz çabalar sırasında kaynaklarını da tüketmişlerdir.

Bu durumdaki şirketlerin hazır olma düzeyi yüksektir; herkes değişimin ne kadar gerekli olduğunun bilincindedir. Ama kaynaklar olmadan kriz içindeki bu şirketin motivasyon düzeyi yüksek çalışanlarının başarılı olması olanaksızdır.

Hazır olma düzeyi yüksek ama kaynakları yetersiz bir şirkette birinci öncelik dönüşüm çabalarını destekleyecek kaynakları bulmak ve bunlardan yararlanmak ya da üzerlerindeki borç yükünü arttırarak veya pazara değerinden daha düşük koşullarda mal sürerek yeni kaynaklar yaratmaktır.

Diğer bir uçta ise hazır olma düzeyi düşük ancak kaynakları son derece yeterli dolayısıyla hazır olma düzeyini değiştirmesi gereken şirketler yer alır. Geçmişteki üstün performansları nedeniyle bu şirketlerde kaynak fazlası ortaya çıkmıştır. Ama çalışanlar performanslarından o kadar hoşnutturlar ki işleri yeni yöntemlerle yapma gereğini hiç mi hiç duymazlar. Dolayısıyla yapılacak şey, hoşnutsuzluk düzeyini yükseltmektir. (Miles, 1998: s.3)

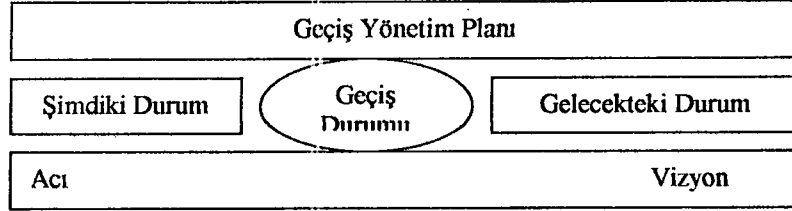
Ham hazır olma düzeyi düşük hem de kaynakları yetersiz şirketlerin ise ömrü uzun olmayacaktır. Ya pazardan silinecekler ya da diğer şirketler tarafından satın alınacaklardır.

1.4. Değişim Prosesi

Gelişmiş bir toplam kalite sisteminin kritik bileşenlerinden biri disiplinli ve yapılaşmış bir değişimdir. TIM filozofisinin adaptasyonu ile büyük bir örgütsel değişim yaşanır ve bu organizasyonun üyelerinin genel inançları, davranışları, bilgi ve umutları üzerinde büyük bir etki yaratır. Toplam kalite

sisteminin upgrate edilmesiyle zaten iş ve özel yaşamlarında değişimin ivmelenmesi ile boğuşan insanlar oldukça etkilenecektir. Bundan dolayı tüm çalışanlar, örgütsel değişimin olabileceğini ve yönetilmesi gerektiğini bilmelidir. (Harrington, 1997: s.1).

Değişim bir kez gerçekleşen bir olay ya da geçici bir evre olarak görülmemelidir. Değişim şekilde görüldüğü gibi yönetilebilir bir prosestir:

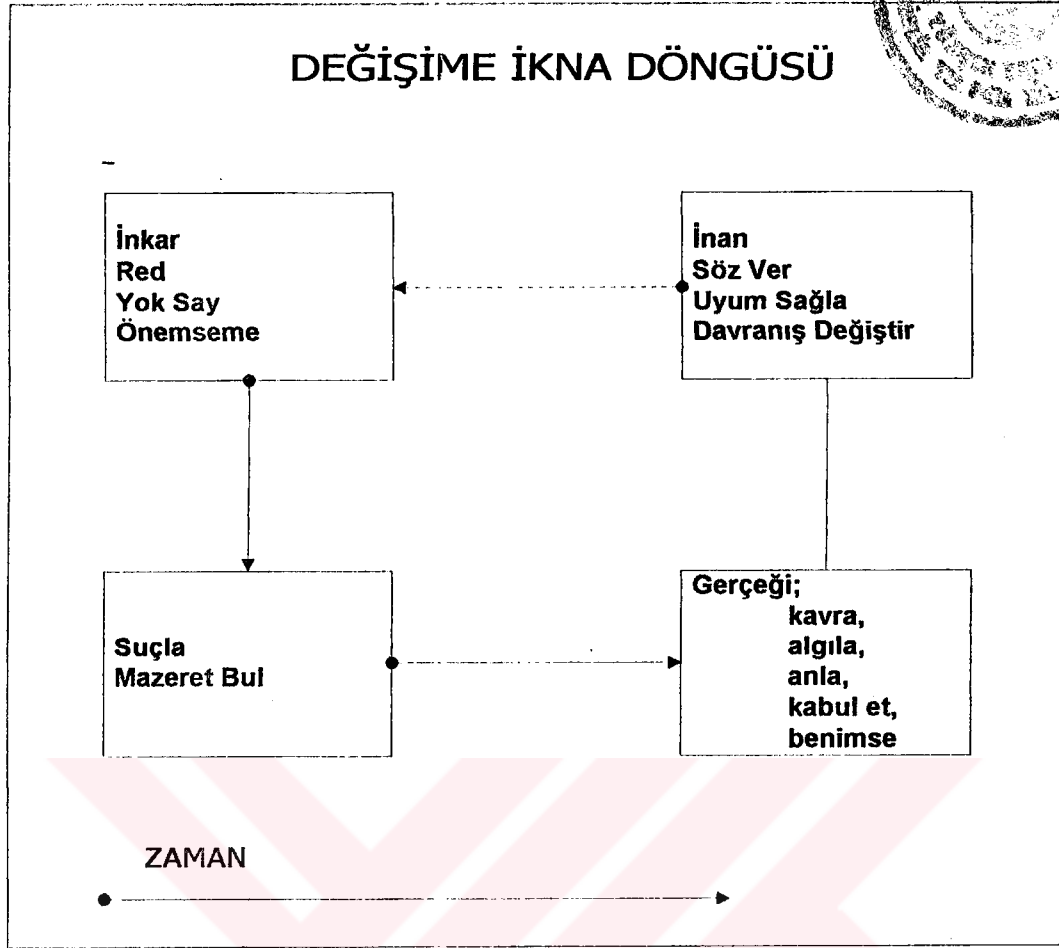


Şekil 1.1. Değişim Prosesi

Gerçeğe dönüşecek bir kalite geliştirme prosesi için, yönetimin her kademesindeki yöneticiler ana değişimi yerleştirme süreci içindeki zor koşullarla mücadele edecek yetenek ve isteğe sahip olmalıdır. Örgütlerini değişim prosesinden güvenle geçirecek kılavuzluk yeteneğine sahip olmalıdır. Bu; insanları güvenli Şimdiki Durumdan ayırmayı, tribülsiz bir dönem olan Geçiş Durumuna getirmeyi ve bulanık bir Gelecekteki Duruma varmayı içerir.

Değişim Yönetiminin amacı bu çeşitli durumlara geçişi sağlayacak metotlar oluşturmaktır.

İnsanlar değişimi kabullenmek için 3 aşamadan geçerler: Bekleme, İzin verme, İleri gitme. Bu aşamaların ihtiyaçlarının farkında olmak ve her birinin başarıyla geçilmesini sağlamak için onlara yardımcı olmak katılım arzusunu güçlendirir.



Şekil 1.2 Değişime İkna Döngüsü

Değişime ikna süreci yukarıdaki şekilde de görüleceği gibi 4 aşamadan oluşur. İnkâr etme, suçlama, gerçeği kavrama ve inanma. Bu 4 aşamada başarılı olursa değişim prosesi gerçekleşir. (Dusa, 1995: s. 15)

Değişim prosesi ise aşağıdaki adımlardan oluşur:

1. Değişimin ne kadar başarılı olduğunu anlamak,
2. Değişime insanın katkısını anlamak,
3. Değişime karşı gösterilen tepkileri tanımak,
4. Değişim semptomlarını tanımak,
5. Değişim semptomları ile uğraşmak,
6. Başarıyı engelleyecek hatalardan kaçmak,
7. Çalışanları yönlendirmek, motive etmek, desteklemek,
8. Daha güvenli, motivasyonlu, tatminli çalışanlar,

9. Başarılı bir değişim – stratejik ve finansal hedeflere ulaşma.

İnsanlar doğuştan tutucu doğar. Canlılar yaşamlarını devam ettirme içgüdüsünün bir parçası olarak koşulların değişmesini pek istemezler. Değişiklik ne getireceği belli olmayan bir maceradır. Doğaları gereği önce reddederler, sonra direnirler sonra direnmenin bir işe yaramadığını görüp boş verirler. En son basamakta ise, değişen durumun kendileri için daha iyi bir şey olduğuna ve yaşamlarını daha iyi bir biçimde devam ettireceklerine inandıklarında değişirler ve değişime katılırlar.

İşte bu reaksiyon basamakları; ret, direnme, boş verme ve katılım insanların olduğu kadar kurumları ve toplumların da kaçınılmaz bir sürecidir. Niçin değişelim , otuz yıldır bu işi böyle yapıyoruz, hiç sorun olmadı diye sorarlar. Değişim bir doğa yasasıdır. Doğada her şey evrime tabidir. İklimler değişir, toplumların yaşam biçimi değişir, koşullar değişir. Hayatımızı devam ettirebilmek için devamlı bir değişim içinde bulunmamız gerekir. Değişen koşullara ayak uydurmak için değişmekten daha iyi bir yol yoktur. Kurumlar için bu daha da önemlidir. Globalleşen dünyada artık para kazanmak, kar elde etmek zorlaşmaktadır. Rakipler artmakta ve ekonomik bir savaş sürmektedir. Bu savaşta düşman taktikleri, iklim koşulları ve askerlerinizin durumu her gün değişmektedir. Bir lider olarak değişen koşullara ani reaksiyon gösterip karşı taktik değişiklikleri uygulayabilerseniz savaşı kazanabilirsiniz. (Morris, 1994: s.67).

Gelecekte var olmak, gelişmeleri yakalamak ve dış dünya ile uyum içinde olmak istiyorsanız değişmek gerekir. Alışkanlıklardan kurtulmak, farklı fikirlere açık olmak , var olan düzenin dışına çıkmak, yeniden yapılanmak gerekir. Bireysel akıl yerine ortak akıl, birey yerine ekip, emir yerine koçluk düzenine geçilip süreç odaklı çalışıldıktan sonra başarmamak için neden yoktur.

1.5. Kalite ve Yönetim Sistemlerindeki Değişiklikler

Özellikle üç alanda, ekonomide, siyasette ve teknolojiye çok köklü değişiklikler olmaktadır. Her üç alandaki değişim de olağanüstü bir giriftlikle birbirini etkiliyor ve yeni değişimlere neden oluyor. Globalleşme, şirket evlilikleri, ulaşım ve haberleşme hızı, minyatürleşme, bilgisayarın uçaklardan oyuncaklara kadar her ürüne girmesi... bu değişime ivme veren faktörlerden sadece bir kaçı.

Siyasi alanda iki kutuplu dönem kapanırken, stabilizenin hangi düzlemde oluşacağını da arayışları gündemde. Ekonomideki en önemli gelişme globalleşme oldu ve diğer alandaki gelişimin de motoru haline geldi. Globalleşme ekonomilerin liberalleşme ve doğal olarak siyasi sistemlerin de tartışılmasına, köklü biçimde değişmesine yol açtı. Dolayısıyla, en önemli değişimin globalleşme olduğu ortaya çıkar.

Bu hızlı değişim içinde mikro ekonomik alanda en dikkat çeken gelişme, klasik iktisat modellerinin artık geçerliliklerini yitirmesi ve yeni modellerin temellerinin atılması. Örneğin, neredeyse dogma haline gelmiş olan "mukayeseli üstünlük" kavramı anlamını yitirmiş bulunuyor. Bilindiği gibi, bu kavramın temelinde emek, sermaye, ve doğaya dayalı üretim fonksiyonu modeli vardır. Doğal kaynaklar rekabette bir etken olmaktan çıkarken daha çok üretimin daha az işgücü ile gerçekleştirdiğine tanık oluyoruz. Yeni bir üretim fonksiyonu geliştirilecekse, bunun temel ögesinin bilgi olacağını söyleyebiliriz.

Geçerliliğini yitiren bir diğer klasik kavram da, "ölçek ekonomisi" oldu. 1950'li ve 1960'lı yıllardaki ekonomik gelişme büyük ölçekli üretime dayalı olmuştur. 1970'li yıllarda ise, rekabet üstünlüğü düşük maliyete dayanıyordu. Pazarlardaki doyum, fiyat rekabetinin de yeterli olmamasına neden oldu. Fiyatın yanı sıra, kalitede aranır olmaya başlanmıştı. Müşteriler ucuz, fakat kaliteli ürünler arıyordu. 1980'li yıllara gelindiğinde, "sıfır-hata" kalite rekabetinde en önemli aşama haline geldi. Müşteriler yüzde bir, binde

bir, hatta yüz bin de bir düzeyindeki hataları dahi kabul etmemeye, kusursuz ürünler talep etmeye başlamışlardı. (Ateş, 1996: s.17).

1990'lı yıllarda ise hatasızlık da rekabet unsuru olarak yeterli değildir. Gündemde yeni, özgün, herkese ve her zevke hitap eden çeşitli ürün ve hizmetlerin sunulması vardır; yani tasarım kalitesinde üstünlük önemli olmuştur. Kalitenin yanı sıra fiyat rekabeti de önemini korurken, teslimatta hız ve güvenilirlik aranan özellikler arasındadır. Kısacası, şirketlerin işleri giderek zorlaşmaktadır.

Kalite, maliyet ve hız üstünlüğüne sahip şirketlerin çoğunun TKY'ni uyguladığını görüyoruz. Geçmişte, en iyi ürün en yüksek verimliliği sağlayandı ama bu müşterinin en çok tercih ettiği ürün olmayabilirdi. Üretim odaklı yönetim yerini pazar odaklı yönetime bırakınca temel tercih müşteri tatminine dönüştü. Ancak, müşterilerin tercih ettiği ürünler mevcut proseslere uygun değilse kalite ve maliyet istenilen düzeyde olmayabilirdi. İşte TKY hem müşterinin sesini hem de prosesin sesini dinleyen bir yaklaşım getiriyor ve her iki ögeyi de birleştiriyordu. Aynı zamanda TKY estetik ve entegrasyon gibi birbirine zıt olan iki ögeyi de uyumlaştırıyordu. Genellikle, entegrasyon sistemi katılaştırır, esnekliği öldürür. Oysa ürün çeşitliliğinin sağlanabilmesi için esnek sistemlere ihtiyaç duyulur. Hatasızlığın sağlanması için de entegre olmuş sistemlere gerek vardır. TKY'ni başarıyla uygulayan sistemler modüler yapıdaki esnek ve bütünleşik sistemleri geliştirerek rakiplerine üstünlük sağlamışlardır. (Ateş, 1996: s.37).

TKY nin bir diğer avantajı da optimum kavramının yerini extremum kavramına bırakmasıdır. Bu da sıfır hata, sıfır stok, azami hız gibi birçok kavramın doğmasına neden olmuştur. Ayrıca çok yönlülük kazanılarak fonksiyonel yönetim yerini bütünsel yönetime bırakırken, iş zenginleştirme, rotasyon, temel eğitim yeni yaklaşımın esas öğeleri haline gelmiştir.

Tüm bu çalışmaların sağlanabilmesi için yönetimde liderlik ve değişimde liderlik gibi iki önemli unsurun tamamlanması gerekmektedir.

Günümüzün temel gerçeği rekabetteki patlamadır, globalleşme ise buna zemin hazırlamış ve ivme kazandırmıştır. Rekabetteki patlamamın kaynağı da üretim kapasitesinin artmasıdır. Bu değişim döneminin en büyük özellikleri (Kavrakoğlu, 1997: s.66).

1. Para bir kısıt olmaktan çıktı,
2. Bilgi patlaması oldu,
3. Stagflasyon özel bir durum olmaktan çıktı,
4. Kaynaklara dayalı mukayeseli üstünlük kavramı yerini pazar ve ürün özelliğine dayalı rekabete bıraktı,
5. Emek, sermaye,ve doğa ya dayalı üretim fonksiyonlarının yerini yaratıcılık ve beyin gücü aldı,
6. Ekonomilerde, dengeye dayalı hesapların geçerliliği kalmadı.

Tüm kurum ve kuruluşlar bu yeni ortamdan etkilendi; değişim, dışa açıklılık oranında ve pazar serbestliği ölçüsünde hissedildi. Değişim rüzgarları şirketleri etkilerken en büyük değişimin yönetim sistemlerinde yaşandığını söyleyebiliriz.

Tablo 1.1. Eski ve Yeni Doğrular (Kavrakoğlu,1997 s.81)

ESKİ DOĞRULAR	YENİ DOĞRULAR
Entegrasyona dayalı büyüme	Herbiri bağımsız olan kar merkezlerine dayalı büyüme
Büyüklikle sağlanan güç ve başarı	Esneklik ve dinamizm ile sağlanan başarı ve yüksek performans
Kararlı ve tutarlı bir ortamda başarılı olan yapı	Değişim ve fırsatlardan yararlanmaya dönük yapı
Devlet gibi yönetilen şirket	Şirket gibi yönetilen ekonomi
Fonksiyonel organizasyon / fonksiyonel yapı	Bütünleşik yapı (tüm fonksiyonları kendi içinde toplayan faaliyet birimleri)
Personel yönetimi	Yetenek yönetimi
Optimum stok	Sıfır stok
Veri depolayan bilgi sistemleri	Bilgi depolayan istihbarat sistemleri
Rekabete dayanan satınalma	İş birliğine dayanan satınalma
Büyük partilerle üretim	Farklı ürünlerin tek tek üretimi

Tablodan da anlaşılacağı gibi yönetimde birçok kavram tersine dönmektedir.

Metamorfoz kaçınılmaz ise, yeni şekli tanımlamak gerekir. Bu yeni şekli kabaca aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür:

- * Şirketin bir misyonu, şahsiyeti ve kimliği vardır.
- * Müşteri ve pazar daima ön plandadır. Sürekli izlenir, değerlendirilir ve gereği yapılır.
- * İş yapanlara kendilerini geliştirmeleri için imkanlar verilir. Eğitim ve motivasyon önemlidir.
- * Kişilere yetki verilir.
- * Takım oyunu teşvik edilir. Bireyciliğe izin verilmez.
- * Hız esastır, gecikmelere yol açacak tekrarlara izin verilmez.
- * Değişim ve gelişme iki temel kavramdır. Her birey neyi nasıl değiştireceğini sürekli düşünür, planlar ve yürürlüğe koymanın şartlarını oluşturur.
- * Her şey sistem anlayışı ile yürütülür.
- * İşler stratejik düşünce ile yönlendirilir, planlanır ve uygulanır.
- * Şirket bir öğrenen örgüttür. Tepki yerine, öngörü ile işlerini geliştirir, birikimlerini yönlendirir ve rakiplerinin önünde kalmayı hedefler.

Bütün bu özelliklere sahip olmanın yolları da TKY ve Yönetim Mühendisliğidir. Avrupa ve ABD'de bu yöntemler hızla kabul görmekte şirket yapıları değişmektedir. Ülkemizde de bu yönde bir gelişme olduğu görülmektedir. Uyanışa geçen şirketler belki %1 den küçük bir paya sahiptir ama bu pay hızla %10'lara dönüşmektedir. (Hanley, Robert, Hallie, 1998: s.7).

1.6. Değişim Alanları

İşletmelerin sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmeleri, tüm diğer canlı varlıklar gibi yaşadıkları çevreye uyum sağlamaları ile mümkündür. Bu uyumu sağlayamayan işletmeler, ya faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacak ya sahipliği el değiştirecek ya da bir takım geçici önlemlerle yaşamaya

çalışacaklardır. Yönetim düşüncesi ve organizasyonlarda meydana gelen değişim ve gelişmeler ana hatları ile şu alanlarda görülmektedir: (Kirazcı, 1997: s.31).

1-) İşletmelerin içinde bulunduğu şiddetli rekabet ve hızlı değişim işletme ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğini değiştirmektedir. Sanayi toplumunun önemli bir kavramı olan mavi yakalı-beyaz yakalı ayırımı önemini kaybetmekte, kişiler arasındaki farklılık bilgi ve yetenek farklılığına kaymaktadır.

2-) Mevki ve unvanlar önemsiz hale gelmektedir. Nitekim bazı işletmeler tüm unvanları kaydırmakta, çalışanları organizasyonun üyeleri olarak ele almaktadır. Yönetim işi yerini liderliğe bırakmaktadır.

3-) İşletmenin tüm çalışanları arasındaki iletişim ve aynı kaderi paylaşma (ekip olma) anlayışı daha önemli hale gelmektedir.

4-) Tüm çalışanların, işletmeyi kendi işletmesi gibi görmesi, karar vermesi, risk alması, sonuçlardan motive olması beklenmektedir.

5-) Müşteriye sunulan değer ve kalite oyunun kuralı haline gelmektedir.

6-) Rekabet gücü ve rekabet avantajı yüksek bir işletme olarak yaşayabilmek için tüm çalışanların işletmenin misyonu ve amaçları konusunda tam bir fikir birliği içinde olmaları, açık ve samimi bir ekip çalışması gerçekleştirmeleri ve en önemlisi kendilerini sürekli değişime hazırlamaları bir şart haline gelmiştir.

1.7. Değişime Yaklaşımlar

Değişim bugün şirketleri zorlayan en önemli konu. Yönetim yaklaşımlarımızı değiştirmeden değişimle başa çıkmak hayal olacaktır. Değişime verilecek en güzel cevap değişmekle olur. Yöneticilerin en temel görevlerinden biri de "Değişim Yönetimi" dir. Değişimi gerçekten yaşıyoruz ancak değişik kuruluşlar değişime değişik yaklaşıyorlar. Bu farklılık kuruluşun kültüründen, yöneticinin tarzından, kuruluşun amaçlarından kaynaklanıyor olabilir.

Şirket evliliği, kuruluş hisselerinin el değiştirmesi, yeni yöneticilerin gelmesiyle ortaya çıkacak tepen inme bir değişim. Bu yaklaşım tarzı değişim

için devrimci yaklaşımdır. Bugüne kadar yapılan uygulamalara bakıldığında tepeden inme devrimci değişimlerin, tüm organizasyon ve çalışanların katılım ve katkısını sağlamakta zorlanmasıyla, genellikle başarısızlıkla sonuçlandığı, kalıcı olmadığı gözlenmektedir.

Değişime ikinci bir yaklaşım ise evrimci yaklaşımdır. Bu yaklaşım değişimi daha yüzeysel bir şekilde ele alırken, popüler ve moda yöntemlerle sonuca ulaşmayı tercih eder. "Herkes ne yapıyorsa biz de onu yapalım, zaten o zaman değişiriz, kimseden de geri kalmayız." Şeklindeki yaklaşımların ne kadar başarılı ve sağlıklı olacağı açıktır. Dışımızda birileri değişime daha başka bir şekilde yaklaşarak rekabetçi avantajı yakalayabilirler.

Yukarıdaki iki yaklaşımdan daha başarılı olacağı kanıtlanmış bir diğer yaklaşım da Sistematik Değişimdir. Sistematik değişim için kuruluş her şeyden önce vizyonunu ortaya koymalıdır. Vizyonu ortaya koyduktan sonra kuruluş belirlenen vizyona göre nerede olduğunu tarif etmelidir. Değişimin en zor noktası da budur: Kendini tarafsız bir şekilde tarif edebilmek, öz eleştiri yapabilmek. Burada kişiler de kuruluşlar da gerçekçi olmaya zorlanırlar. Biz herhangi bir konuda nasılız sorusuna cevap aranırken öte yandan da "Acaba bizim dışımızdakiler bizi nasıl görüyorlar?" sorusuna cevap bulmak gerekir. Bir kuruluş sağlıklı bir değişim istiyorsa biz nasılız sorusunun cevabını önyargıdan kurtulmuş olarak vermelidir.

Sistematik değişim için bir diğer koşul da değişime kararlı ve istekli olmaktır. Bu tarif edilen vizyonun hayata geçirilmesi demektir. Kararlı ve inançlı bir şekilde ele alınması başarılı değişimin anahtarıdır.

Değişim için dördüncü koşul kuruluşlarda değişimin en üst yönetimce sahiplenilip desteklenmesidir. Üst yönetimin sahiplenmediği durumlarda değişim bir çok çalışanın gözünde bir yararı olmayan gereksiz bir çaba olarak algılanabilir. Değişim ancak top yekûn olursa başarıya ulaşacaktır.

1.8. Değişimin Organizasyonlara Olan Etkisi

Değişim hayatımızın kaçınılmaz bir parçası. Gün olmuyor ki çevremizde yeni bir değişiklik yaşanmasın. Küresel ulaşım, iletişim, globalleşme, teknoloji patlaması, hız, artan rekabet gibi rüzgarlar her alanda olduğu gibi kuruluşlarda da bir çok temel değişikliğe yol açıyor. Bu temel değişiklikler şöyle özetlenebilir: (Tugay, 1998: s.38).

1-) Daha Yatay Ve Yalın Organizasyonlar: Rekabete hızlı bir şekilde cevap verebilmek yönünde hedefler oluşturulup, bu hedeflere top yekün odaklanma, sağlıklı iletişim ve etkileşim, hızlı kararlar yatay ve yalın organizasyonlarda daha kolay olmaktadır. Aynı şekilde bu tür organizasyon yapıları kuruluşların soyut ve somut kaynaklarını doğru şekilde kullanmak, katılımcılığı teşvik etmek ve çalışanların motivasyonlarını arttırmak yönünde belirgin gelişmeler yaşamaktadır. Son senelerde birçok kuruluşun genel müdürden en alt çalışana kadar kademelerini 1-2 yıl gibi kısa sürede 4-5 kademe birden azalttıkları görülmüştür.

2-) Kalite ve Sürekli Gelişme: yenilik konusunda öncülük, yeni ürünler, yöntemler, süreçler geliştirebilme kalite standartlarını belirleyip buna uyu sağlama, sıfır hata ve sonuçta da tüm alanlarda öngörülen hedeflere ulaşip, sürekli gelişme yönünde çitayı daha da yukarıya çekmek de kuruluşları etkileyen temel değişimlerden birisi. "Eğer siz standardınızı yükselterek sürekli fırsat yaratmazsanız, bir başkası -rakibiniz- bunu seve seve yapacaktır.

3-) Müşteri Odaklılık: Kalıcı rekabet avantajı elde edebilme yönünde en önemli yaklaşımın müşteri odaklılık olduğu artık en yaygın biçimiyle kabul ediliyor. Yakın zamanda kalite ödülü almış tüm seçkin kuruluşlarımızın hepsi de istisnasız müşteri odaklılığı temel felsefe olarak benimsiyorlar. Müşteri odaklılığın satış bölümü veya müşteriyle ilişkide bulunan diğer bölümleri ilgilendirdiğini düşünmek son derece yanıltıcıdır. Tam tersine müşteri odaklılık aracılığıyla rekabet ortamında avantaj elde

etmek istiyorsak kuruluşun tüm çalışanlarının bu yaklaşım içinde olması gerekmektedir.

4-) Daha Çeşitlilik Gösteren İşgücü: Değişen koşullara hızla ayak uydurabilme, yenilikçilik, rekabetçi avantajlar elde etme becerileri, artan müşteri beklentileri, pazardaki belirsizlikler, hesaplanmış riskleri azaltabilme gibi unsurlar hangi kademede olursa olsun çalışanların çok çeşitli yetkinliklere sahip olmalarını, çeşitli roller yüklenmelerini gerektirmektedir.

Bütün bunlara ilaveten kuruluşun iş yaptığı ortamda özellikle müşteriler yönünden de çok önemli gelişmeler olmaktadır. Beklentileri değişiyor, bilinçleniyor, çok daha iyi hizmet bekliyor, kalite ve ürün tatminin yönünden daha fazlasını istiyor, seçimini araştırdıktan, karşılaştırma yaptıktan sonra yapıyor, önemsenmek istiyor.

Ortaya çıkan tüm bu akınlara ayak uydurabilmek ve bunların yaratacağı sorunları göğüsleyebilmek için kuruluşlar da çeşitli çabalar içine giriyorlar. Bu çabaları birkaç başlık altında toplamak gerekirse:

- Kadroları daraltmak (re organizasyon),
- İşin doğru ve hatasız yapılması yönünde standartlar geliştirmek (toplam kalite),
- Bölümler ve iş gruplarını birbirlerine yaklaştırarak sağlıklı iletişimi temin etmek,
- Verimliği elde etme yönünde kalite bilincini yerleştirmek,
- Süreçleri analiz edip, sürekli geliştirmek (reengineering),
- Yapılması istenilen işleri yapabilecek niteliklere sahip eleman sayısını arttırmak.

Değişen iş koşulları ve kuruluşların giriştikleri bu yeni çabalar şüphesiz ki bu kuruluşların yöneticilerini önemli derecede etkiliyor: (Yıldırım, 1998: s.43).

- Organizasyonlardaki yönetici ve kademe sayısı azalıyor.
- Her bir yöneticiye doğrudan bağlı eleman sayısı artıyor.

- Yöneticilerin rolleri değişiyor.
- Yönetmek giderek zorlaşıyor.
- Beklentilerdeki farklılıklar giderek büyüyor.
- Belirsizlik ve endişeler giderek artıyor.

Bu değişiklikler sonucu yöneticinin görevi her geçen gün farklılaşıyor ve zorlaşıyor. Bir çok organizasyonda yönetici kadroları daralırken, ilişkilerin ve yöneticiye rapor edenlerin sayısı artmakta, öte yandan işin önemli bir bölümü proje takımlarında çalışma grubu üyelerince veya değişik birimlerden gelen üyelerden oluşan takımlarda yürütülmektedir.

Yöneticinin rolü de bütün bu değişikliklerle birlikte artık kontrol etmek yerine organizasyonun diğer üyelerinin işlerini kolaylaştırmaya dönmektedir. Bu durumda organizasyonun tüm üyeleri müşteriye doğru şekilde odaklanabilmek yönünde "işbirlikçi" ve "rekabet bilinçli" olmak ihtiyacını duyacaklardır. Yönetici ise kişilerin bu ve benzer yetkinliklere sahip olmalarını sağlayacak "geliştirici" ve "güçlendirici" desteği vermelidir. (Tugay,1998: s.39).

BÖLÜM II.

2. KURUMLARIN YAŞAYABİLMELERİ İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

Değişim dalgaları çalkantılı ve dinamik bir rekabet ortamı yaratmıştır. İnternetin etkisi, hızlanan teknolojik gelişme ve Asya kaplanlarının dünya pazarına vurdukları damga girdabın şiddetini arttırmıştır. Bu tür ortamlarda kazanmak için yöneticilerin proaktif, yenilikçi, esnek ve uyumlu olmaları gerekir. Artık riske girmekten kaçınmak gibi bir yol yoktur. Elbette hiç bir şey yapmamayı seçmek de bir seçimdir ama öldürücü olabilir.

2.1. Hayatta Kalmak

3 tür başarısızlık vardır; basit başarısızlık, karmaşık başarısızlık ve felaket. Eğer bir kuruluş değişimi öğrenmeyi, önceden görmeyi ve ona uyum sağlamayı beceremezse sonuç basit başarısızlıktır. Ama esnek ve uyumlu bir kuruluş basit başarısızlıklardan sonra toparlanmayı bilir. Karmaşık başarısızlık, basit olana göre daha ciddi olmakla birlikte yaşamsal tehlike yaratmaz. Basit ve karmaşık yanlışlar bir araya geldiğinde ise sonuç felakettir. Bu düzeyde başarısızlık genelde çöküşle sonuçlanır.

Bir kuruluşu değerlendirmek için 3 yol gösterici vardır: (Levinson, 1998: s.9)

Proaktiflik: Proaktiflik öngörülü olmayı gerektirir. Sun Tzu "Art of War" adlı kitabında şöyle yazar: "Zafer kazanan ordu, zaferlerini savaşa gitmeden önce kazanır." Olağanüstü bir general ya da lider, durumun kendi yararına nasıl işleyeceğini önceden tahmin eder. Verem hastalının erken dönemlerde teşhisi zor ancak tedavisi kolaydır. Proaktif bir doktor ya hastalığı önleyecek ya da erken dönemlerde tedavisini yapacaktır. Sıradan

bir insan ise herkes tarafından fark edilene kadar krizi (tehlike ve fırsatları) fark edemeyecektir.

Esneklik ve uyum: Mekanik kuruluşlar, yalnızca prosedür ve kurallara göre çalışırlar. Bu tür bir sistemde insanlar herhangi bir değerlendirme yapmak ya da ne yapacağına karar vermek durumunda değildir. Her konuyla ilgili bir kural zaten vardır.

Organik kuruluşlar ise uyumlu, esnek ve yenilikçidirler. Çalışanlarından değerlendirme yapmalarını ve inisiyatif kullanmalarını ister.

Mekanik kuruluşlarda çalışanlar yöneticilerden talimat almak zorundadır. İlke merkezli organik kuruluşlarda çalışanın bir hareket alanı vardır.

İlke merkezli liderlik esnek, uyumlu ve organik bir iş yeri için temel koşuldur.

Liderler çalışanların ruhlarına doğru ilkeleri yerleştirmelidir. İlkeleri dile getirmek yetmez, liderler ilk önce kendileri bu ilkelere göre yaşamalıdır. Liderler ilkelerine bağlılık gösterdiğinde çalışanlar da aynı ilkeleri içselleştireceklerdir.

Bunu gerçekleştiren liderler daha sona ön saflarda çalışanlar için hareket serbestisi ve özerklik tanımalıdır ki bu ilkeler uygulansın.

Risklerin Kabul Edilmesi: Çoğu insan ve çoğu kuruluş riske girmek ile riske girmekten kaçınmak arasında bir seçim yapması gerektiğini düşünür. Bir şey yapmamak bir seçimdir ama kötü bir seçimdir. George Patton siperlerin arkasında yaratılan sahte bir güvenlik duygusundan daha çok sabit bir hedef oluşturmayı engelleyen çevrenin kapatılmadığı durumların daha güvenilir olduğunu söylemektedir.

29

Yeni firmaların pazara girişlerini engelleyen geleneksel yöntemlerin hepsi edilgendir. Yani aman riske girmeyeyim davranışının yansıtıldığı fakat en yüksek risk içeren durumlardır. Engeller sadece saldırganı yavaşlatır ancak yenilikçi ve esnek bir girişimcinin pazarda yerini almasını önleyemez. Bunlardan alınacak iki ders var: Birincisi, riske girmemek en riskli seçim olabilir. İkincisi, yenilenmekte gecikmeyin. Bunu siz yapmazsanız başkası yapacaktır.

2.2. Kuruluşlarda Dönüşüm

Başarılı dönüşümlerin 5 ortak özelliği vardır.: Yüksek düzeyde enerji gerektirirler, vizyonu gerçekleştirmeye yöneliktirler, bütünsel sistem yaklaşımını temel alırlar, geniş kapsamlı bir uygulama süreci içinde yer alırlar ve dönüşümcü bir lider gerektirirler. (Miles, 1998: s. 3)

Enerji: Dönüşüm süreci olağanüstü bir enerji gerektirir. İlk başlarda büyük olasılıkla bu fark edilmez ama en kısa sürede fark edilmesi gerekir. Dönüşümü destekleyecek bir takım yeni kaynaklar yaratmak gerekir. Bazı kaynakların da yeni baştan dağıtılarak değişim niyetinin ve değişime olan inancın herkes tarafından görülmesi sağlanmalıdır. İşlerin artık her zamankinden farklı bir biçimde yürütülmesi gereğinin altını çizmek için ulaşılması zor hedefler konmalıdır. Liderler herkesin göreceği tutarlı bir biçimde yeni performans beklentilerine ve yeni davranış modellerine örnek olmalıdırlar. Bunların tümü içinde bulunulan durumdan dönüşüme giden yolda başarıya ulaşmak için bir sıçrama tahtası olarak kullanılmalıdır.

Vizyon: Dönüşümü yönlendiren vizyondur. Belli belirsiz çizilmiş bir geleceğin aydınlatılması gerekmektedir. Kuruluşu, o andaki sınırlarının dışına taşıyacak, yeteneklerinin geliştirilmesini sağlayacak hedefler yaratılmalıdır. Dolayısıyla, dönüşüm sürecini başlatmak için gereksiz değişikliklerin karşısında durulmalı, vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik amaçlar ortaya konulmalıdır. Liderin bir diğer görevi, varılmak istenen geleceğe ilişkin belirgin ve zorlayıcı bir vizyon belirlemektir. Bu öyle bir

vizyon olmalıdır ki tam olarak tanımlanabilmesi ancak kuruluşun vizyonu gerçekleştirme çabalarını sürdürmesi halinde olanaklıdır.

Bütünsel Sistem Yaklaşımı: Başarılı bir şirket dönüşümleri, bütünsel sistem yaklaşımını temel alarak gerçekleştirir. Kuruluşu içinde bulunduğu durumdan çıkarıp vizyonunu gerçekleştirmesine doğru cesurca hareket etmesini sağlayan ve bunu yaparken de kuruluşu parça parça değil, ana unsurları aynı anda hareket edecek bir bütün olarak görmek gerekir.

Kapsamlı Uygulama: Başarılı dönüşümler, geniş kapsamlı bir uygulama süreci içinde yer alırlar. Bütünsel sistem yaklaşımı ve vizyonu gerçekleştirme çabalarının gerektirdiği büyük ölçekli değişim sürekli bir öğrenme sürecinin ve vizyona güvenli bir geçiş yapabilmek için kuruluşun tüm parçaları arasında uyum sağlanmasını gerektirir.

Dönüşümcü Liderlik: Başarılı bir dönüşümün gerçekleştirilmesi için liderin, süreci başlatacak ve sürdürecektir enerjiyi yaratması geleceğe ilişkin vizyon geliştirmesi kuruluşu vizyonu gerçekleştirme hedefine göre yeniden düzenlemesi ve şirketi içinde bulunduğu durumdan geleceğe hızlı ama güvenli bir biçimde taşıması için ayrıntılı bir dönüşüm süreci oluşturması gerekir. Eğer dönüşüm sürecinde bu liderlik becerilerinden biri ya da daha fazlası eksik kalırsa girişim başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

Başarılı dönüşümcü liderlerin 3 özelliği vardır: (Miles, 1998: s.4)

1-) Rekabet avantajı için dönüşümün gerekliliğine olan sarsılmaz bir inanç,

2-) Bu inancı zorlayıcı bir vizyon biçiminde açıkça ve tutarlı bir şekilde ifade edebilme becerisi,

3-) Çalışanların katılımını sağlayarak, ekip çalışmasına önem vererek ve insanları cesaretlendirerek vizyonu gerçekleştirmeye kendini adanmak.

Liderler işe ilişkin performans beklentilerini ortaya koyar, vizyonu gerçekleştirmek için gereken davranışları ve değerleri, yani şirket kültürünü

pekiştirirler. Yaptıkları her işte bu özelliklerini sergilemek için her fırsatı değerlendirmelidirler.

2.3.- Değişim Yönetimi

Bir işletmenin yaşamsal faaliyetlerini kapsayan, faaliyetlerin yönünü belirleyen, dış etkenlerin dayattığı değişimlere uyumunu kolaylaştıran çalışmalar stratejik planlama olarak tanımlanır.

Bu çalışmalar, şirketin amacını, uzun vadeli hedefler, hareket planları ve kaynak ayırımları ile belirleyerek faaliyet gösterilen ya da gösterilmek istenen alanların tanımlanmasını sağlar. İşletmenin bulunduğu iş ortamından kaynaklanan fırsatlar ya da tehditlerle şirketin güçlü ve zayıf yanlarını göz önüne alarak faaliyet gösterilen her konuda uzun vadede korunabilir avantajlar elde edilmesini hedefler. Faaliyet gösterilen her alanda rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik bir "Değişim Yönetimi" olarak da tanımlanabilecek stratejik planlama danışmanlığı sürecinde, ele alınan şirketin örgütsel gelişiminin, kurum kültürünün, stratejilerini gerçekleştirebilecek düzeyde olup olmadığı analiz edilir. Gerektiğinde de örgütsel yapı kurularak örgütsel yapıyı tamamlayacak bütün yönetim sistemleri yeniden oluşturulur. (Ateş, 1996: s.72).

2.3.1. Değişim Yönetimi, TK 'Ve Yeniden Yapılanma Kıyaslaması

Yeniden yapılanma ile TKY'nin ortak yönleri olduğu gibi birçok farklı noktası vardır. En belirgin ortak nokta, ikisinin de ağırlıklı olarak sürece odaklanmasıdır. Reengineering, kısa süreye odaklandığı, radikal ve agresif hedefler koyduğu için, özellikle başlangıç aşamasında, tepe yöneticilerinin inisiyatifine ihtiyaç duyar. TKY ise her kademedeki kişilerin katılımıyla gerçekleşir. Örn: TKY uygulayan bir şirkette 100 proje birden uygulanabilse de reengineering uygulanan bir şirkette ancak 3 proje uygulanabilir. Bu üç proje de iş fırsatları üzerine kuruludur. (Bozbura, 1997: s.40).

Tablo 2.1. Değişim Yönetiminin TK ve Yeniden Yapılanma ile Kıyaslanması (Kuter, 1996: s.93)

	TOPLAM KALİTE	YENİDEN YAPILANMA	DEĞİŞİM YÖNETİMİ
FELSEFE	SÜREKLİ İYİLEŞTİRME	SIFIRDAN TASARIM SIÇRAMALI İYİLEŞTİRME	SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE YENİLİK
ODAKLILIK	MÜŞTERİ	DEĞER	İNSAN
DEĞİŞİM	ADIM ADIM KÜÇÜK DEĞİŞİMLER	RADİKAL DEĞİŞİMLER	EVİRİMSEL DEĞİŞİMLER
DEĞİŞİM YÖNÜ	YUKARIDAN AŞAĞIYA YÖNETİMİN DESTEĞİ VE SÜRÜKLEMESİ ŞART	YUKARIDAN AŞAĞIYA YÖNETİMİN DESTEĞİ VE SÜRÜKLEMESİ ŞART	TEPEDEN İNME VE AŞAĞIDAN ÇIKMA YÖNETİMİN VE ÇALIŞANLARIN DESTEK VE SÜRÜKLEMESİ ŞART
DEĞİŞİM NİTELİĞİ	TEKNİK	TEKNİK	PSİKO - SOSYO - TEKNİK
LİDER	TEK VEYA BİRKAÇ	TEK VEYA BİRKAÇ	ÇALIŞAN SAYISI KADAR LİDER
ALT YAPI	STANDARTLAR - İŞ TANIMI	SÜREÇ TANIMI	YARATICILIĞA DAYALI BECERİ TANIMI

2.4. Kuruluşları Yenilemek

Bir kuruluşu yenilemek için sürekli olarak gelişmek, yenilikçi olmak ve kuruluşun yapısına ters düşen özellikleri ayıklamak zorundasınızdır. Aksi halde yerinizde sayar ve sonuçta bir yere varamazsınız. Sürekli kullanılan bıçak bir gün körleşir. Zaman zaman kesme işlemini bırakıp bıçağı bilemeniz gerekir.

Güven ilişkilerinin geçerli olduğu bir şirket kültüründe, zor dönemler, bir bağışıklığın ortaya çıkmasına neden olur. Kültür parçalanıp gitmek yerine değişim gerçeği ile sinerjik bir biçimde başa çıkabilmek için iyice pekişir.

Pazar liderleri, geçmişle ilişkilerini koparıp ilke merkezli davranmaya zorlar. Bu da ilkeleri yaşamınızın, ilişkilerinizin, anlaşmalarınızın, yönetim süreçlerinizin ve misyonunuzun merkezine koymak demektir.

33

Güven ilişkilerinin geçerli olduğu bir kültür yaratma konusunda hızlı ve kolay bir yaklaşım bulunabileceği düşüncesi bir tarafa bırakılmalıdır. Şirket kültürü bir hafta sonu birden bire değiştiremez. Hızlı ve kısa vadeli bir süreç değildir. Kuruluşlar organik varlıklardır. Yaşarlar ve büyürler. Yaşayan ve büyüyen insanlardan oluşurlar. İnsanların belli bir noktada hareketsiz durmalarını isteyemezsiniz. Zaman içinde onları besleyip büyütmeniz gerekir. Eski paradigmaları yerinden oynatıp bu yeni düşünce tarzını getirmek sabır isteyen bir süreçtir. Çünkü bu konu üzerinde içten dışa doğru bir çalışma yapmak gerekir. (Duck, 1993: s.12)

İlkeler sürekli olarak uygulandığında bunlar zamanla davranış alışkanlıkları haline gelirler ve böylece bireylerin, ilişkilerin ve kuruluşların yenilenmesi sağlanır.

2.4.1. Değişimi Başarmak

Artan rekabet ve belirsizlik yöneticileri ve çalışanları işbirliği içinde çalışmayı öğrenmeye zorlamaktadır. Artık hepsi de gelenekleri aşmak ve daha fazla sorumluluk almak durumundadır.

Yeni ve önceden bilinmeyen ortamda başarı yalnızca yöneticilerle çalışanların karşılıklı çabaları ve onları birarada tutacak yeni bir toplumsal çevrenin yaratılması ile elde edilir. Kendilerini değiştirmeyi başarmış kuruluşlar şu 5 ilkeyi keşfetmiştir: (Wilms, 1998: s.13)

1-) Birlik duygusu yaratmak: tehdit altında olan bir kuruluşta herkesi biraraya getirip karşılıklı yükümlülükler üzerinde anlaşmayı sağlamak, en üstün liderlik becerilerinden biridir. Bunu başarabilmek son derece zordur ama yapılması da zorunludur. Çünkü bu aşamayı geçemeyen şirketler stratejik değişiklikler yapamaz, sınırlı bir takım değişiklikler ile yetinmek zorunda kalır.

2-) Karşılıklı yükümlülükleri keşfetmek: Bu düşüncenin esası yönetim ile işgücünün birbirlerinin karşısında yer almaktansa ortak olarak daha verimli şeyler yapabileceğidir. Yöneticiler de çalışanlar da eskiden elinde bulunanlarla yeni bir şirket yaratmanın kendi becerilerine bağlı olduğunun farkındadır. Bir ekip çalışması içinde ve devrimci düşünce tarzı ile yetenekler değerlendirilmelidir.

3-) Bir güvenlik ve adalet ortamı oluşturmak: Çalışanların geçmişten gelen alışkanlıklarından vazgeçip bu ortaklık içinde yer almaları için, işlerinin güvende olduğuna ve koşullar kötüye gittiğinde kendilerine adil davranılacağına inanmaları gerekir.

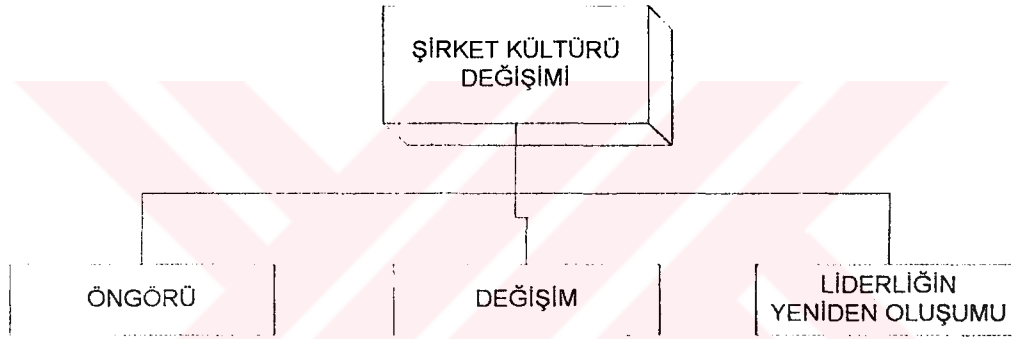
4-) İlkeleri içselleştirmek: bu kavramlar yöneticiler ve çalışanlar tarafından içselleştirilemedikleri sürece soyut düzeyde kalırlar. Şirketler yüksek performans gösteren çalışma sistemleri oluşturma yönünde ilerlerken, yöneticilerin ve çalışanların ortak yararlar uğruna işbirliği yapmaları gerekir.

5-) Görüş ayrılıkları kabul etmek ve güveni geliştirmek: sınırları aşarak karşılıklı bağımlılık ilkesi çerçevesinde çalışmak görüş ayrılıklarına yol açar ancak bireyler anlaşmazlıkların güç kullanma tehdidine başvurmada da başarıyla çözülebileceklerini öğrendiklerinde çelişkiler güven ilişkilerini doğuracak yaratıcı bir süreç haline dönüşebilir.

Güçlü endüstriyel kültürü değiştirmek, yöneticilere ve çalışanlara yeni ve kapsamlı bir vizyona ulaşmalarını, geleneksel karşıtlık ilişkilerini işbirliği ilişkileri ile değiştirmeleri konusunda yardımcı olacak sürekli eğitim ve gelişme programlarının düzenlenmesi gerekir. Kuruluşlar değişim dönemlerinde hem öğrenen hem de öğreten organizasyonlar haline gelirler. Hızla değişen bir ortamda işlevlerini sürdürebilmek için, gereken bilgiyi ve insan özelliklerini yaratırlar. (White, 1998: s.21).

2.5. Kültürel Yenilenme

Bir kuruluşta değişimi sağlamak için, vizyon sahibi bir yöneticinin günlük işlerden bir adım geri çekilip proaktif kültürel yenilenmeyi dikkatle yönlendirmesi, bu arada değerlere, geleneklere, normlara ve güven düzeylerine de önem göstermesi gerekir. Yeniden yapılanma, küçülme, şirket devir alma, birleşme gibi olaylarla darmadağın olan kültürel değerleri yenilemek, bir anda yapılacak bir iş değildir. Tepeden inme yapılamayacağı gibi insanların seçimine de bırakılamaz. Stratejik zorunlulukların, süreçlerin ve yapının belirli yöntemlerle bütünleştirilmesiyle düzene konması gerekir. İnsanların şirket değerlerini baş tacı etmesi sağlanmalı ve liderler bu konuda diğerlerine örnek olmalı, onları desteklemelidir. (Gadd, 1995 s.38)



YARARLARI:

- 1-) Artan bireysel ve kollektif etkililik,
- 2-) Açık anlaşılır, bir diyalog,
- 3-) Daha fazla destek,
- 4-) Tam zamanında, acil müdahalelerle öğrenme,
- 5-) Spesifik, realistik, esnek ve yüksek başarıya sahip planlar.

2.5.1. Yenilenme Yolunda Yedi Adım

Kültürel yenilenme, kuruluşun temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak anlayışın ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulmasını ve bunların herkes tarafından bilinmesini gerektirir. Belli bir vizyon ve strateji

olduğunda, çalışanların katılımı sağlandığında ve daha iyi bir geleceğin onları beklediğini bildiklerinde, kültürel yenilenme herkes tarafında benimsenecektir.

Kültürel yenilenme için peşinden gidilecek tutarlı bir örnek, değişim tüm unsurlarını birleştiren bir model, yani stratejiyi açık bir biçimde tanımlayan ve çalışanları değerli birer varlık olarak kabul eden bütüncül bir dönüşüm planı olmalıdır. (Gadd, 1995: s.38)

1-) İnsanları harekete geçmeye zorlayacak bir neden ortaya koyun ve harekete geçme konusunda açık bir çağrı yapın. İnsanlar gibi kuruluşlarda ortada bir neden yokken değişmeyi istemezler. Liderlerin görevi, değişim için zorlayıcı bir neden ortaya koymak, harekete geçmeyi sağlayacak bir amaç göstermek ve insanları hemen harekete geçmeye ikna etmektir. İnsanlar, değişmemenin getireceği sonuçları, örneğin işe bağlılığın azalacağını, verimliliğin düşeceğini, rekabet avantajının yavaş yavaş yok olacağını ve büyüme fırsatlarının yitileceğini bilmelidirler.

2-) İletişim. Liderler genellikle, harekete geçmekteki amacın, çabuk davranma gereğinin ve vizyonun çalışanlara iletilmesinin ne kadar önemli olduğunu gözden kaçırmazlar. Çok sık karşılaşılan bir yanlış da herhangi bir duyuru yaptıktan hemen sonra duyurunun açıkça anlaşıldığını ve kabul edildiğini varsaymaktır. Bu özellikle harekete geçme çağrısı insanlarda davranış değişikliği gerektiriyorsa hiç de gerçekçi bir yaklaşım değildir. Değişimi gerçekleştirmek amacıyla başvurulacak en iyi yöntem iletişim düzeylerini 10 kat arttırmaktır. İletişim araçları, iletişim ortamı kesinlikle değişmeli ancak verilmek istenen mesaj değiştirilmemelidir. Eğer mesaj sık sık tekrarlanırsa, insanlar da mesajınıza inanmaya ve onu anlamaya başlayacaktır. Kültürel yenilenmeyi benimsetmek için yapılacak ilk iş budur.

3-) Liderle olarak diğer insanlara örnek olun. Herhangi bir değişim çabası ortaya konduğunda herkesin gözü liderdedir. Daha fazla sayıda yönetici vizyonu benimsedikçe, çalışanlar da onları dikkatle incelemeye başlar. Yöneticiler ne yapacaklarını sade ve özlü bir şekilde dile getirmeli ve

ne söylemişlerse onu yapmalıdırlar. Değişimin nasıl gerçekleşeceğini kendi davranışlarıyla diğerlerine göstermelidir.

4-) Kısa vadede neler kazanılacağını gösterin. Gerçek bir dönüşüm zaman alır ve kısa vadede kutlanacak bir takım zaferler bulunamazsa, yenilenme çabası hızını yitirir. İnsanlar harcadıkları çabanın ilk bir yıl sonunda birtakım sonuçlar getirdiğini görmelidir.

5-) Başarılı olmak için gerekli becerilerin geliştirilmesini sağlayın. Kültürel değişim, her zaman davranış değişikliğini gerektirir. İnsanların gerekli becerileri edinmelerini sağlamadan ve örnek göstermeden davranışların değişmesini istemek başarısızlıkla sonuçlanır. Çalışanların yeni beceriler ve davranışlar geliştirmelerini sağlamak için, yoğun eğitimler verilmeli, eğitici önderlik yapılmalı, geribildirim sağlanmalı ve başarılı olanlar ödüllendirilmelidir.

6-) Kaynakları ve sistemleri gerektiği gibi düzenleyin. Performans yönetimi sistemleri, geribildirim ve iletişim sistemleri ile istenen davranışsal ve kültürel değişiklikler arasında tutarlılık bulunmalıdır. Yeni kültürel değerleri benimseyip yaşama geçirebilen insanlar fark edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Çalışma sistemleri ve süreçler, çalışanlar arası rekabetten çok işbirliğine yönelik olarak düzenlenmelidir. Bireysel çalışmaların yerini, çok işlevli ekip çalışmaları almalıdır. Bilgiler ve kaynaklar, gereksinim duyulan noktalara en kısa zamanda iletilmelidir.

7-) Sonuçları ölçün ve izleyin. İş ortamında istenilen sonuçlara ulaşmak için, kuruluşun doğru zamanda doğru işleri yapıp yapmadığını ortaya koyacak çok önemli geribildirim fırsatlarını gözden kaçırdığı çok sık rastlanılan bir durumdur. Başarılı bir yönetim, uygulama planı ile sürekli nitelikte bir ölçüm gerektirir. Önceden görülemeyen güçlüklerle karşılaşıldığında bile hız kesmemek için, bir izleme programının yapılmış olması zorunludur.

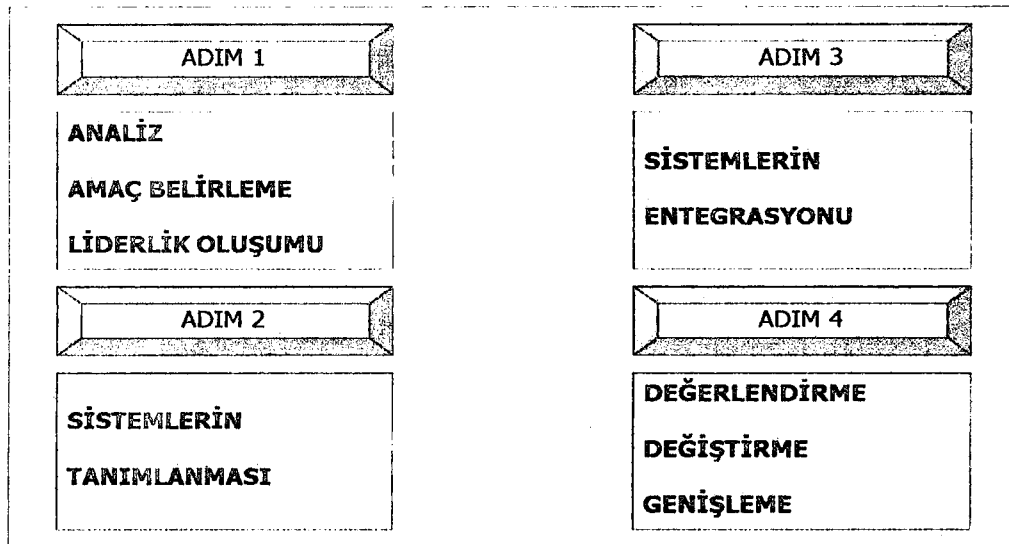
2.5.2. Kültür Değişikliği Prosesi

Kültür değişikliği üzerinde çalışan biri taslağın tüm kötü yanlarını ortaya çıkaracaktır. İskeletsiz bir değişim tamimiyle umutsuz kompleks bir yapıdır.

Normatif sistem kültür değişikliği prosesi bireylerin ve grupların uzun süreli değişimi için destekleyici kültürel ortamlar yaratma çabaları için dizayn edilmiştir. Dört adımdan meydana gelen normatif sistem kültür değişikliği prosesi çabaları anlamlı adımlar haline getirmek için geliştirilmiştir. Çünkü, desteklenen sonuçlar elde edebilmek için hedefler daha destekleyici kültürel bir çevrenin yaratılmasıyla ilişkilidir. Uzun süreli bireysel bir çözüm aynı zamanda kültürel bir çözüm de olmalıdır. Bu temel durum basit bir eşitlikle ifade edilirse;

UZUN SÜRELİ BİR BAşARI = BİREYSEL İNİİYATİF + KÜLTÜREL DESTEK

Bireysel inisiyatif başarılı değişim için gerekli bir bileşendir. Arzulan sonuçlara ulaşmak için bu bireysel inisiyatfin bir kısmı daha destekleyici kültürel  evre yaratmaya analize edilmelidir. (Hamel, 1996: s. 84).



şekil 2.1. Kültür Değişim Prosesi

Şirket kalite kültürünün geliştirilmesi, toplam kalite kültürünün benimsenmesi, şirket vizyonu ve hedeflerinin belirlenmesi, yalın düşünce, şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi ve bu değişimi gerçekleştirecek her kademedeki insanların eğitimi ile sağlanıyor. Yeni şirket değerleri böyle kazanılıyor. Davranışlarını değiştirmeyen kuruluşların farklılık yaratmaları olanaksız. Şirketlerin değişime ayak uydurabilmeleri için şirket kültürlerinde değişim yapmaları zorunlu. (Muter, 1996: s.3).

Şirket kalite kültürünün de yönetilmesi gerekiyor. Hedef, şirketi yönetirken bilgisayardan, internetten, ISO 9000 kalite güvence sisteminden ve kariyer planlamasından nasıl yararlanılıyorsa şirket kültüründen de yararlanmak gerekir.

Vizyon, şirketin uzun vadede varmak istediği noktayı çalışanların düşüncelerinde canlandırabilmesi şeklinde tanımlanabilir. Vizyonun şirket kültürüne kazandırılması için tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi büyük önem taşır. Çünkü vizyon hem kültürel hem de stratejik değişim için motivasyon sağlar. Yeni şirket kültürü için vizyonu net bir şekilde açıklamak ve ortaya koymak çok önemlidir. (Kibarholding, 1997: s.5).

Şirket kültürünün değişim programında üst yönetimden başlamak üzere tüm çalışanların katılımının ve eğitiminin zorunlu olduğu bilincinin yayılması ve kişisel değişimin bütünsel değişime dönüştürülmesi önemlidir.

Şirket kültürünün nasıl değiştiğini izlemek mümkün. İşyerine, çalışanlara, müşteriye ve çevreye saygı, sürekli gelişme, yaratıcılık ve sürekli eğitim şirketin kültürünün bir yansıması oluyor.

2.6. Eski Şirketleri Yıkacak Özellikler

Hızla değişen ve rekabetin doruk noktasına ulaştığı dünya pazarlarında yönetim yapısı karışık büyük şirketler çabuk hareket edemiyorlar. Küçük şirketler ise yetersiz kalıyor ve değişimi sağlayacak kaynağı bulamıyorlar.

Uygulanmakta olan şirket stratejilerinin yetersizliğine dikkat çeken Amerikalı yöneticiler geleceğin şirketini yaratmaya çalışıyorlar. Geleceğin şirketinin hedefi son noktasına kadar uyumluluk. Günümüzde şirketler arasında görülen birleşmeler, stratejik işbirliği ve ortak yatırımlar bu yeni anlayışın öncüleri.

Yani şirketler hızla değişen ortamdan, fırsatlardan yararlanmak için geçici olarak bir araya gelecek ve dağılacaklar. Esas olan uyum ve kıvraklık olacak. Bağımsız şirketlerden oluşan geçici bir beraberlik. Ve enformasyon teknolojisini yeni üretim tekniklerinden yararlanmak için son damlasına kadar kullanacaklar. Merkez büro veya yönetim şeması, hiyerarşi olmayacak; fırsatı gördüklerinde hemen birleşecekler.

Geleceğin şirketinin özellikleri şöyle olacak: (Kavrakoğlu, 1997: s.38-39).

Teknoloji: Enformasyon teknolojisi; şirketlerin bir araya gelip çalışmasına ve daha sonra da dağılmasına yardımcı olacak. Bağlantıları hızlandıracak, ortaklıklar ve hukukçuları uzakta tutup elektronik anlaşmalarla birleşmeleri sağlayacak.

Mükemmellik: Her ortak en ileri teknoloji ile geleceği için her şeyin en iyisini yaratmaya çalışacak. Her ürün ve hizmet bir şirketin kendi başına başaramayacağı dünya kalitesinde olacak.

Fırsatçılık: Ortaklıklar kısa süreli, az resmi ve fırsatçı olacak. Şirketler pazardaki fırsat ortaya çıktığında birleşecek ve kaybolduğunda ayrılacaklar.

Güven: Bu ilişkiler şirketleri birbirlerine daha bağımlı kılacağı için önceye oranla daha fazla güven gerektirecek. Geleceklerinin birbirlerine bağımlı olduğunu anlayacaklar.

Sınırsızlık: Yeni şirket modeli şirketin geleneksel sınırlarını da yeniden tanımlayacak. Rakipler aralarındaki iş birliği nedeniyle bunlara mal satanlar ve tüketiciler bir şirketin nerede bittiğini ve diğerinin nerede başladığını anlamakta zorlanacak.

2.7. Değişim Mühendisliği

Değişim Mühendisliği değişimin planlanması ve kontrolünde yeni bir yaklaşımdır. Değişim mühendisliği ile işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması ve daha sonra yeni süreçlerin uygulanmaya konması kastedilmektedir. (Morris, Brandon, 1994: s. 10). Bunun yanı sıra değişim mühendisliği, “kalite, yenilik ve hizmet amaçlarına ulaşmak için işletmenin iş akış ve süreçlerinin analizi ve tekrar tasarlanması” veya “maliyet, kalite hizmet ve hız gibi çağın en önemli başarı ölçütlerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla işletme süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve radikal olarak yeniden tasarlanması” olarak tanımlanabilir. (Melliou, Wilson, 1995: s. 183).

Değişim mühendisliğini ortaya atanlar akademisyenler ya da danışmanlar değil, iş hayatında gerçek problemlerle uğraşmak zorunda olan “gerçek” kişilerdi. Ford, Hewlett Packard, Mutual Benefit Life gibi firmalarda yöneticiler gelişen bilişim teknolojisi ve işletme süreçlerini bütünleştirme çabasındaydılar. 1980’lerde yapılan bu yeniden yapılanma çalışmalarına değişim mühendisliği

adının verilmesi daha sonra, 1990'ların başında gerçekleşmiştir. Özellikle bu dönemde iş dünyasında yaşanan krizin de etkisiyle, özellikle imalat sanayiinde önce ABD sonra da Avrupa ülkelerinde değişim mühendisliği kavramı ve uygulamaları yaygınlık kazandı. Günümüzde de bu çabalar artarak devam etmektedir. (Schumacher, 1997: s.9).

Kimi araştırmacılar tarafından yeni bir paradigma olarak öne sürülen değişim mühendisliğinin kendisi bizzat bir paradigma değildir. Ancak, değişim mühendisliğinin etkinliğinin sağlanabilmesi için yeni bir paradigmaya gereksinim vardır. Bu yeni paradigma, ne olursa olsun, her şeyin yeniden sorgulanmasının gerekliliğidir. Yani, işletme ile ilgili temel varsayımlar yargılanmaksızın yapılmak istenen değişim mühendisliği faaliyeti kısa zamanda başarısızlığa uğrayacaktır. (Morris, Brandon, 1994: s.61).

Günümüzde değişim mühendisliği uygulamaları bir çok işlevsel faaliyete bölünmüş durumdadır:

- 1-) Yazılım ve donanımına yönelik sistem değişim mühendisliği
- 2-) Tersine mühendislik ve tasarım teknolojisini içeren yazılım değişim mühendisliği
- 3-) İnsan ve bilgi altyapısının değiştirilmesi için gereken işletme ve faaliyet hedeflerinin yeniden düşünülmesi anlamında işletme süreçleri değişim mühendisliği
- 4-) İletişim ve bilgi paylaşımını kolaylaştıracak bilişim mimarisi geliştirme amaçlı altyapı değişim mühendisliği (Behling, 1996: s.5).

Süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi Değişim Mühendisliğinin esasıdır. Bu yaklaşıma göre, işletme mensupları artık hiyerarşide yukarıya doğru değil, sonuçta işletmenin gerçek yöneticisi olan müşterilere yönelmelidirler. Süreç merkezlik, değişimin gereğine göre iki şekilde ele alınabilir: Sürecin Basitleştirilmesi ve Sürecin Yeniden Düzenlemesi.

Basitleştirme, halihazırdaki yapı içinde kurulmuş olan bilişim teknolojisi, yerleşik davranış ve tutumların sınırladığı alanda söz konusu iken, süreçlerin yeniden düzenlenmesinde, mevcut yapının temelden değiştirilmesi söz konusudur. Değişim mühendisliği çalışmalarıyla, mevcut yapının değiştirilmesi, tutum ve davranışların sorgulanması ve tamamen yeni bir bilişim teknolojisinin adaptasyonu söz konusudur. Pratikte, bir işletme örgütünün süreç merkezliliğinin sağlanmasında basitleştirme ve değişim mühendisliği faaliyetlerinin bir arada uygulandığı görülmektedir. (Schumacher, 1997: s. 5)

Değişim mühendisliği ile tüm fonksiyonel sınırlar kaldırılarak, rekabetçi üstünlüğü tanımlayan ana süreçler tespit edilmeye ve şimdiki durumdan etkilenmeksizin geleceğe yönelik süreçler tasarlanmaya çalışılır. Bu yaklaşıma göre, bir işletmeyi oluşturan üç ya da dört tane temel süreç bulunmaktadır. Bu süreçlerin her biri de bütünlük olarak firmanın rekabetçi başarısını belirleyen birbiriyle ilişkili bir dizi faaliyet, kararlar, bilgi ve materyal akışından oluşmaktadır. Örgütlerle ilgili geleneklerden radikal bir sapmayla bu temel süreçler tüm fonksiyonel, coğrafi, iş birimi ve hatta işletme sınırlarını aşabilirler.

Değişim mühendisliği, Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi gibi süreç merkezli kavramlarla aynı aileye mensuptur. Ancak, bu ikisinden önemli farklılıkları vardır: Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetiminden farklı olarak, süreç merkezlilik değişim mühendisliğinde stratejik bir araç ve esas güç kaynağı konumundadır. Değişim mühendisliği, ana işletme süreçleri üzerinde odaklanır ve süreç vizyonunu geliştirirken Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinden de faydalanır. (Melliou, Wilson, 1995: s.183-184).

Toplam Kalite Yönetimi ve değişim mühendisliği arasındaki en önemli farklılık, değişimin içerik ve düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde işletme süreçlerindeki değişim kademeli

olarak ilerler ve sonuçta evrimsel bir yol izler. Yine, Toplam Kalite Yönetiminin tanımlayıcı özelliklerinden biri "sürekli gelişme" kavramıdır. Üretim sürecinde sıfır hatayı yakalama çabaları bunun bir sonucudur. Toplam Kalite Yönetiminde gözle görülür sonuçlara ulaşmak uzun yıllar bile sürebilir. Değişim mühendisliğinde ise, işletmelerde değişimin başarılması için güçlü bir baskı söz konusudur. Değişim mühendisliği, çok daha hızlı ve kesin bir şekilde neticeye gitmeyi vadetmektedir. Ancak, değişim mühendisliği çabaları sonucunda başarıyı elde eden firmaların çok büyük bölümünün köklü bir toplam kalite yönetimi geleneğine sahip olmaları gözden kaçırılmaması gereken bir noktadır. (Gadd, Oakland, 1995: s.7).

Toplam Kalite Yönetimi ile değişim mühendisliği arasındaki temel farklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. (Carr, Johansson, 1995: s.16).

Tablo 2.2. TKY ve Değişim Mühendisliği Arasındaki Temel Farklar

Faktörler	Toplam Kalite Yönetimi	Değişim Mühendisliği
Değişimin Niteliği	Evrimsel-Rekabet için daha iyi bir yol	Devrimsel-İş görmede yeni bir yol
Yöntem	Varolan süreçlere değer ekler	Süreçlerin varoluş nedenleri ve oluşturulma ilkelerini sorgular
İlgi Alanı	Tüm örgütü ele alır	Ana işletme süreçleri ile ilgilenir
Teknolojinin Rolü	Geleneksel destek	Esas faktörlerdendir

Değişim mühendisliği metodolojisi ile ilgili bir çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan hangisinin işletme için uygun olacağına değişim mühendisliği ekibi işletme koşullarını göz önüne alarak karar vermelidir. Ancak, söz konusu yaklaşımların aslında bir

çok yönden benzeştiği ortadadır. Değişim mühendisliği üzerine yapılan çalışmalar sonucunda, 15 kadar metodoloji arasından ana hatlarıyla 4 metodoloji aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde seçilmiştir: (Schumacher, 1997: s.12).

Tablo 2.3.Başlıca Değişim Mühendisliği Yöntemleri

KAYNAK	YÖNTEM
Akademik Kökenli Danışmanlar	Hammer/Champy
Akademisyenler	Davenport
Danışmanlar	Manganelli/Klein
Kullanıcılar	Kodak

2.7.1. Değişim Mühendisliği Sürecinde Başarının Sağlanması

Değişim mühendisliği uygulamaları bir çok başarısızlıkla karşılaşmıştır. Başarısızlık sebepleri incelendiğinde şu faktörler ortaya çıkmaktadır: (Morris, Brandon, 1994: s.63-64)

- 1-)Değişim mühendisliğine bir faaliyet inceleme çabası olarak yaklaşılması
- 2-) Mükemmel bir faaliyetin bir seferde oluşturulmaya çalışılması
- 3-) Kapsamın çok dar tanımlanması
- 4-) İşletme süreçleri yerine tüm örgütün yeniden tasarlanmaya çalışılması
- 5-) Doğru bilgiye ulaşmada eksiklik
- 6-) Değişimin yayılmacı etkisinin anlaşılamaması
- 7-) Kültürün gereken şekilde dikkate alınmaması
- 8-) Teknolojik kısıtlamaların ele alınmasında eksiklik
- 9-) Gereken kaynakların tahsis edilmemesi
- 10-Alternatif çözümlerin modellenmesinde eksiklik

Tüm bu problemlere rağmen, artan rekabet değişim mühendisliğinde eskiye nazaran daha fazla başarılı olmayı zorunlu hale getirmektedir. Ancak, bu başarının sağlanabilmesi değişim mühendisliğine yönelik yaklaşımın kendisinin değişmesine bağlıdır. Yeni değişim mühendisliği paradigması şu ilkeler üzerine kurulmalıdır:

1-) Kaliteye ancak devamlı bir gelişme süreciyle ulaşılabilir. Mükemmele bir adımda ulaşma çabaları sonuçsuz kalacaktır.

2-) Değişim, hiç sona ermeyecek bir süreç olarak görülmeli ve bir defa başladığında evrim durmaksızın sürdürülmelidir.

3-) Planlı değişimler ancak yeni faaliyet tasarımı ile şimdiki durum arasındaki farkla değerlendirilebilir. Her ikisi de bir modelleşme ile değerlendirilmelidir.

4-) Değişim çabaları işletmenin süreçlerinin detaylı olarak anlaşılmasına dayandırılmalıdır.

5-) Kalite çabaları ancak süreçlerin temelleri üzerine oturtulursa başarılı olurlar.

6-) Verimlilik ve maliyet avantajları ancak israfın önlenmesiyle mümkündür.

7-) Kullanılan modelleşme yöntemi dinamik modellemeyi desteklemelidir. Modeller, kontrollü bir şekilde sürekli değişime imkan vermelidir.

Değişim mühendisliği uygulamalarındaki iki önemli örgütsel problem değişime direnç ve teknolojik sınırlamalardır. İnsanlar, değişim mühendisliği faaliyeti açıklandığında iş güvenlikleri ile ilgili bir savunmaya geçerek kaçınılmaz değişmeye karşı direneceklerdir. İnsanlar değişime direnirler, örgütsel direnç ise bundan kat kat fazladır. Sistem ve altyapı sınırlamaları ise, değişim mühendisliğinin önündeki teknik engellerdir. Teknik ve beşeri konular bir arada ele alınmaksızın değişim mühendisliği çabaları başarılı olamayacaktır. (Coleman, 1996: s.1-2/6).

Değişim mühendisliği faaliyetlerinde başarıya ulaşmak isteyen şirketlerin, hem beşeri hem de teknik konuları dengeli olarak göz önüne almaları ve bu tür çabaları moda kabilinden sürdürmemeleri gerekmektedir. Yine bir çok başarılı değişim mühendisliği uygulamasının toplam kalite yönetimi geleneğine sahip işletmelerden geldiği bilinmeli ve bir defada çok kesin bir değişim bekleme hatasına düşülmemelidir. Değişim mühendisliği sürecinde karşılaşılmaması büyük bir ihtimal olan değişime karşı direnç ile mücadele edilmeli, gereksiz teknoloji yatırımlarında kaçınılmalı, ancak gereken teknolojiyi adapte etmekte geç kalınmamalıdır. Bilişim teknolojisini değiştirmenin bir örgütte yerleşik bilişim kültürünü değiştirmeyeceğini ve tek başına teknolojinin işletmeyi dönüştüremeyeceği açıktır. Ancak, sağlam bir bilişim teknolojisi altyapısı bulunmayan değişim çabalarının sonuç vermeyeceği gerçeği de hiç bir zaman göz ardı edilmemelidir.

BÖLÜM III.

3. AMBALAJ SANAYİNDE DEĞİŞİMİN ÖNEMİ-

Son yıllarda ambalaj sektörü özellikle de baskılı ürünler ağır rekabet içinde bulunan gıda ve gıda dışı ürünlerin pazarlamasında tüketicileri cezbeden cazibesi ile tekrar ön plana çıkmıştır. Kaliteli ve uygun özellikli bir ambalaj üzerinde iyi ve göze hoş görünen mükemmel bir baskı, içindeki ürünle tüketici arasında sürekli bir ilişki kurulmasına aracılık etmektedir.

3.1. Ambalajın Önemi

Ambalaj içindeki maddenin ayrılmaz bir parçasıdır. Ambalajsız bir gıda ürünü, üretimi tamamlanmamış bir yarı mamuldür. Porsiyonu edilerek nihai tüketiciye sunulacak bir ürünün ambalajının, raf ömrü açısından koruyuculuk, depolama ve sevkiyat açısından taşıyıcılık, tüketici ve kullanıcı açısından bilgilendirme ve kolay kullanılabilirlik ve pazarlama açısından görsel ayrıcalık gibi fonksiyonel görevlere mutlaka ihtiyacı vardır.

Günlük yaşamımızda ambalaj vazgeçilmez bir malzemedir. Çünkü her şeyin bir ambalaja ihtiyacı vardır. Ambalaj bu gerçeklerden yola çıkılarak üretilmekte ve satılmaktadır. Bugünkü ambalajlar son iki yüz yıldaki ekonomik ve teknolojik gelişmelerin ürünleridir. Kağıt torbalardan oluklu mukavvalara, teneke kutulara ve cam şişelere uzanan bir geçmişten ambalajlamanın geleceğinin sınırsız olduğunu görmekteyiz. (Dünya Ambalaj, Temmuz 1999: s.32).

Ambalajlar işlevlerine göre;

*Dağıtım, taşıma ve depolama ambalajları,

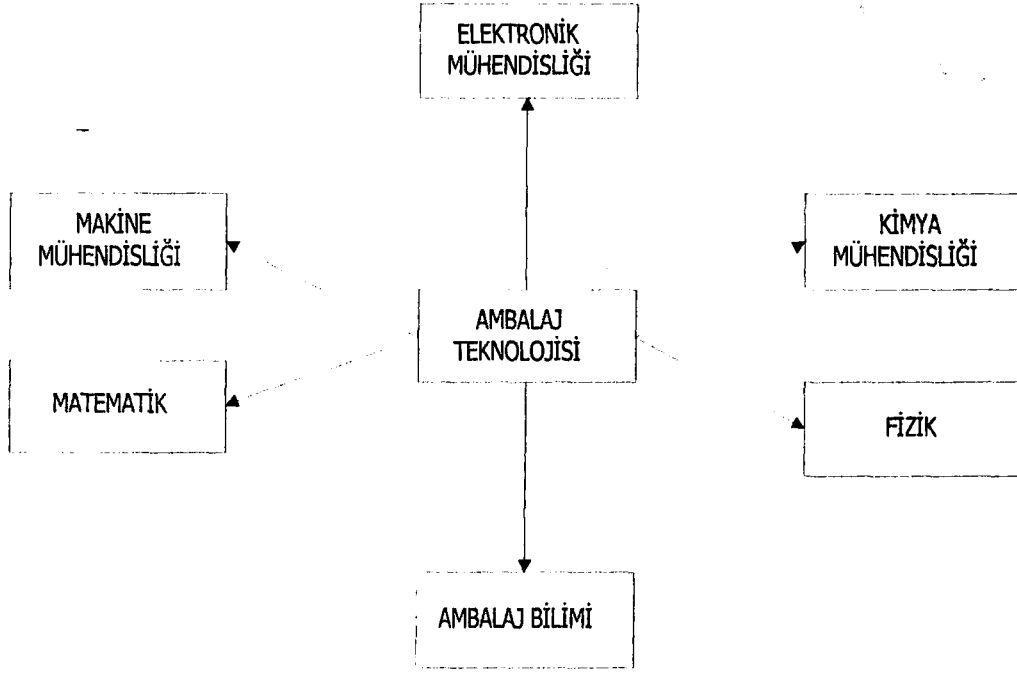
*Tüketici ambalajları, olmak üzere genel olarak ikiye ayrılırlar.

Dağıtımda, taşımada ve depolamada kullanılan ambalaj malzemesi türlerini genel olarak : oluklu mukavva, karton, kağıt, plastik, cam, ahşap, metal, tekstil ve flexible malzeme olarak sayabiliriz._

Ambalaj atıkların çevreye zarar vermesini engelleyen çevre dostu bir malzemedir. Ambalaj taşıma ve depolama sırasında ürünü koruduğu için atık olmasını önler. Geometrisi düzgün olduğu için hacim tasarrufu sağlar ve malın raf ömrünü arttırır. Araştırmalara göre gelişmiş ülkelerde bilinçli ambalaj kullanımının bir sonucu olarak yiyecek atıkları toplam atıkların % 2 sini oluşturmaktadır. Gelişmekte olan ülkeler için bu oran %50 civarındadır. Önemli olan ürüne uygun ambalajı seçerek çevreyi korumaktır.

Günlük yaşamda ambalaj, işyerlerinde yardımcı bir eleman gibi müşterinin dikkatini ürüne çekerek satışını hızlandırmaktadır. Ambalajdan beklenen işlevler, bir ürünü üreticisinden başlayan dağıtım, taşıma (depolama, yükleme, boşaltma) zinciri boyunca çevreyi de koruyarak, hasarlaştırmadan ve niteliğini bozmadan tüketicisine ulaştırmaktır. (Plastik, 1996: s.42).

Bugünkü yapısı ile ambalaj başlı başına bir sanayi olmuştur. Ambalaj sektörü, üretim teknolojisi, ambalaj makinelerinin üretimi, ambalajlama işlemlerinin otomasyonu ve ambalajlama araçları ile ilgili gelişmeleri yakından izlemekte ve yaptıkları yatırımlar ile ülke ekonomisine ve teknolojiye katkıda bulunmaktadır. Ambalaj sektörü bugün ekonominin alt yapısını oluşturan en büyük hizmet sektörü olmuştur.



Şekil 3.1. Ambalaj Teknolojisinin Bilim Dalları ile İlişkileri (Hanley, 1998 s.9).

Eski disiplinlerin kural ve verilerinin bir araya getirilmesi ile günümüzün disiplinler arası ambalaj bilim ve teknolojisi oluşmuştur.

Ambalajın gelişimi yıllar boyunca deneme yanılma metodu ile gerçekleşir. Üniversitelerde ambalaj bilimiyle ilgili departman ve programların gelişmesiyle standartların ve ambalajın gelişimi daha tutarlı bir yapıya kavuşmuştur.

Günümüzde teknolojinin korkunç boyutlarda olması ve inanılmaz bir hızla değişmesi ambalaj teknolojisi ve mühendisliğinin de büyük ölçülerde gelişmesini sağlar.

3.2. Ambalajın Bileşenleri

Ekonomi birçok ile kompleks bir yapıya sahiptir ve bu sistemde ambalajın önemi gün geçtikçe daha da belirginleşmektedir. Halen ürünlerin sunumu ve dağıtımında kullanılan metotlar hayatımızın gerekli bir

parçasıdır. Öyleki onları onları satın aldığımızda paketlenme tekniklerinin nasıl da yaşam standartlarımıza uyum gösterdiğini kolayca anlayabiliyoruz.

Bir iddiaya göre ABD'de ambalaj sektörünün ekonomi içindeki payı yılda 83 milyar dolardır. Yıllık ölçümler sonucunda dünyada bu payın 238 milyar dolar olduğu görülmektedir. (Handbook of Packaging, 1999: s.8).

Tablo 3.1. 1995'de ABD'deki Ambalaj Malzemelerinin Değeri

Ambalaj Malzemesi	Değer (Milyon \$)
Kağıt & Karton	\$31,2
Esnek Ambalaj	\$14,2
Metal Kutu, Varil	\$13,8
Plastik Ambalaj	\$11,6
Cam	\$5,1
Diğer	\$7,4

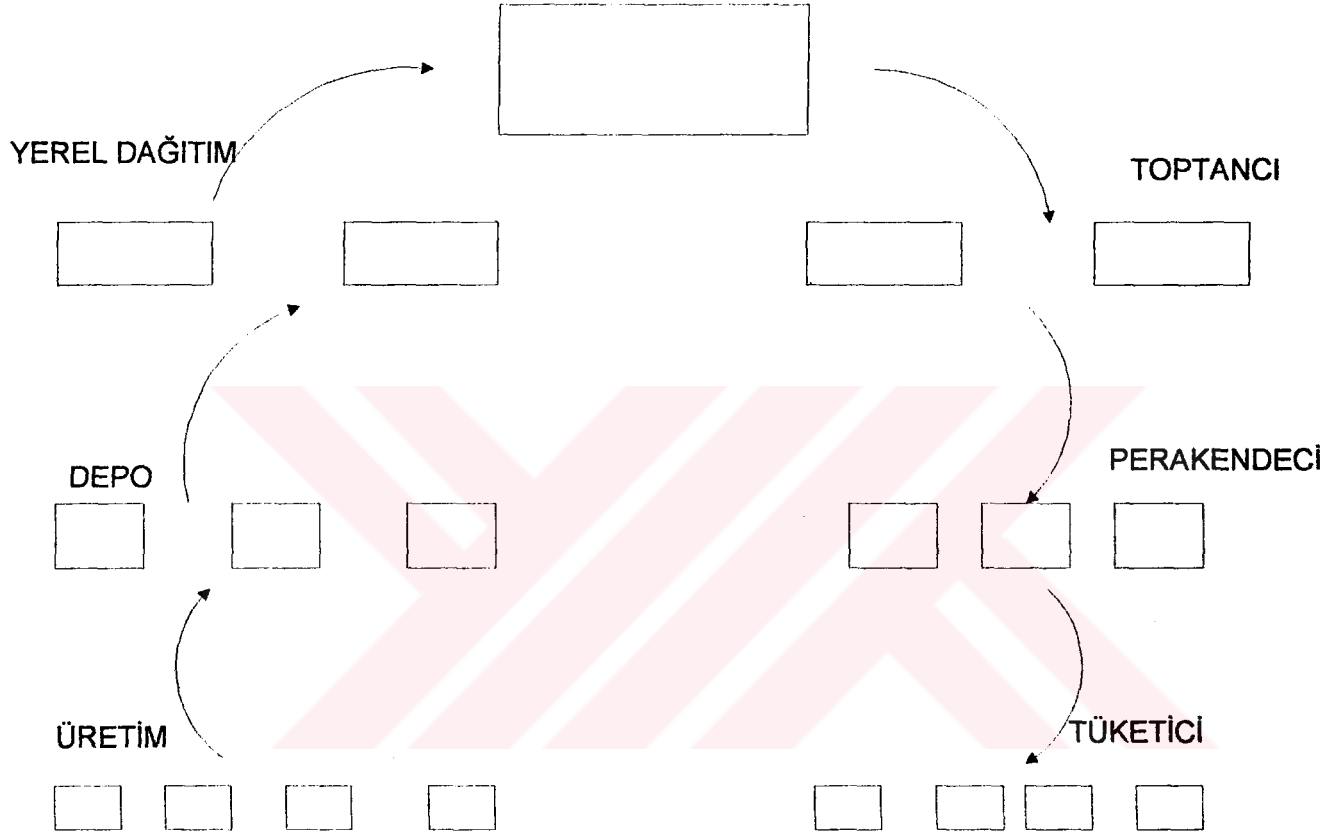
Ambalajlama, transferle birlikte, atık maddelerin depolandığı üretim seçeneklerine odaklanmayı sağladığı için geniş ölçekli operasyonlarda ekonomik avantaj sağlar. Koruyucu ambalajlama ürünlerin popülasyonlu ve büyük yerlere taşınmasını sağlar. Ürün ve ambalaj o kadar içice girer ki onları birbirinden ayrı düşünemeyiz.

Ambalajın temel fonksiyonları; korumak, taşımak ve bir ürünü tamamlamaktır. Yapraklar, kabuklar ve deriler ilk insana bu amaçla hizmet etmişlerdir. Zaman geçtikçe, ölçme, sunma, iletişim vb. ihtiyaçlar da eklendi. Şimdi öyle bir duruma geldik ki ambalaj bir motivasyon, promosyon, albeni aracı olarak kullanılmaya başlandı. (Plastik, 1999: s. 69).

Belirli bir ürünü örneğin bir tozu üreticiden tüketiciye ulaştırmak onu sadece taşımak demek değildir. Aynı zamanda onu dış etkilere

de korumak gerekir. Yani ambalaj onu dış etkilere ve dışarıya saçılmaktan korur.

Üretim düzeyinde ürün büyük bir kütle halindeyken son tüketiciye ulaşana kadar küçük parçalara ayrılır. Bu ayrılma işleminin büyük kısmı perakendecilerde yapılır.



Şekil 3.2. Ürünün Ayırma İşlemi

Bu metot sisteme üretim sahasında parçalara ayırmak gibi bir yön verir. Ürün film ya da kağıda sarılı gruplara ayrılmış küçük şişe ya da kutulara konur. Bu "dağıtım paketleri" ya da "raf stokları" depolar ya da daha uzak tüketicilere ulaşmak için yeniden paketlenir. Bu nedenle her düzeyde ellenecek birimlerin sayısını azaltmak son tüketiciye ulaşacak taşımayı daha etkili ve kolay hale getirecektir. (Hanley, 1998 s. 3).

Paketin içeriğini şekline, rengine ve dekorasyonuna bağlı olarak tanımlama şansı uzun bir süre önce keşfedilmiş ve şu an paketleme prosesinin en temel fonksiyonlarından biri haline gelmiştir. _

Semboller, sloganlar, markalar ve diğerleri üreticinin tüketiciye ulaşmada kullandığı araçlardır. Uyarılar, yönergeler, garantiler ve özellikler hep ambalajla birlikte taşınır, dağıtılır ve lazım oldukça kullanılır.

3.3. Ambalaj Alanları

Ambalajın o alandaki insanların durumuna bağlı olarak birçok yönü vardır. Ambalajın en tanınmış formları bakkalın rafındaki kutu ya da bir çikolata kabıdır.

Bu bir sanat, bilim ve mühendisliktir. Malzeme ve makinedir. Koruma, terfi, kanun lojistik, üretim ve bütünleştirmedir.

Kullanılan teknikler açısından dört ayrı ambalaj kategorisi vardır: (Hanley,1998: s. 7).

- 1-) Tüketici,
- 2-) Kurumsal,
- 3-) Endüstriyel,
- 4-) Askeri.

Tüketici tipi ambalaj genellikle tek başına satılan, yüksek albenili, büyük miktarlarda üretilen küçük parçalarla ilgilidir. Büyük çoğunluğunu gıda ve reçetesiz ilaçların oluşturduğu bu alan geniş bir ürün yelpazesini kapsar.

Aynı zamanda yaşam içinde evde kullanılan kişisel hijyen ve eğlence ihtiyaçlarının ambalajları da bu kapsamdadır. Bu ürünlerin ambalajları da küçük, aile boyu tiplerdir.

Kurumsal ambalajlar ofis ihtiyaçlarından, temizlik ürünlerinden, yiyecek ve içeceklere kadar geniş bir yer tutar. Dekorasyon ürünleri de gün geçtikçe artan bir önem kazanmaktadır. Ambalaj; film sargıları, büyük şişeleri, kavanozları, kova ve teneke kutuları içerdiği gibi modern oluklu kutuları ve endüstriyel poşetleri de kapsar.

Endüstriyel ambalaj ağır kafes sandıklar, büyük torbalar, dönüştürülebilir oluklu kutular, geniş teneke kutularla başlar. Ancak bugün, bu alan aynı zamanda paletleri, oluklu ve esnek orta hacimde konteynırları, plastik tankları da içerir.

Askeri ambalajın tümü korumaya yönelik olup devletçe yasalarla tipleri ve şekilleri belirlenmiştir.

Tüm bu tanımlar açık ve basit olsa da gerçekte durum bu kadar kesin sınırlarla çizilemez. Örneğin; veterinerler ve güzellik uzmanları gibi seçkin bir tabakaya hizmet verenlerin kullandıkları ürünlerin ambalajları kurumsal ambalaj olarak sınıflandırılrsa da medikal ya da perakende sektörüne girer.

1.4. Ambalaj Sanayinde Değişebilmenin Yararları

2000'li yıllara girerken globalleşen dünya pazarlarında ülkeler arasında korkunç bir rekabet başlayacak ve devam edecektir. Bu rekabet bir ülkenin kendi ürettiği ürünleri ile hem iç piyasalarında hem de dış piyasalarda sürekli gündemde olacaktır. Buna ülkemizin ambalaj sektörü de dahildir.

Artık sıradan ambalaj devri kapanmaktadır. Pazarda içindeki ürüne uygun ve onu geniş bir piyasada en son tüketiciye kadar kalitesi bozulmadan taşıyan ve maliyetinin karşılığını veren çözümler beklenmektedir. Bir taraftan kendi pazarına yönelmek, fiyat ve servis hizmetine önem vermek diğer taraftan global düşünceye sahip olmak pazarı tüm dünya olarak görmek kaçınılmaz hale gelmiştir. (Dünya Ambalaj, Mart1999: s.1).

Günümüzde lojistik, iletişim ve işletme prosesleriyle ilgili uygulamalarda hem işletme ve personelinin yönetimi hem de müşteri güveni ve servisi çok anlam taşıyan bir öneme sahiptir. Hedeflerin, müşterilerle daha iyi bir işbirliği, daha kaliteli ve fiyat bakımından daha elverişli ürünler ve daha mükemmel hizmet ve servis sunacak şekilde düzenlenmesi zorunlu bulunmaktadır. Kısacası müşteri beklentileri daha iyi ve tam zamanında yerine getirilmeli ve uzun süre devam edecek ticari ilişkilere özen gösterilmelidir.

Bu amaca ulaşmak için ambalaj sektörü üreticilerinin bütün yönetim kademeleri, tüm işletme içi fonksiyonlarında müşterilere yönelik çalışmalarını önümüzdeki talep ve gelişmeleri dikkate alarak değiştirmek mecburiyetindedir. (Dünya Ambalaj, Temmuz1999: s.2).

Ambalaj malzemeleri üreticileri için tüketiciyi ilgilendiren kullanım kolaylığı gittikçe artan bir önem kazanıyor. Kullanıma karar verilmesinde etkili olan bir avantaj ambalaj ağırlığının az olması, tüketici bu sayede ambalajı değil ürünü taşıyor.

Tüm gelişmeler daha kaliteli ürünün çıkması, daha ucuz ve daha tatminkar ürünlerin üretilmesi amacına yöneliktir. Bu nedenle teknolojik yenilikler olduğu sürece ambalaj sektörüne her geçen gün yeni bir teknik ve kolaylık eklenecektir.

Ambalaj sektörü teknolojik gelişmelerden nasibini fazlasıyla alan bir sektör. Örneğin; dün flexo baskı teknikleri demode kabul edilip tifdruk baskı tekniklerine en iyi sıfatı verilirken bugün en iyi baskı sonuçları flexo yöntemle alınmaya başlamıştır. Yarının en iyisi ise la ser baskı sistemidir. Müşterinin her geçen gün değişen isteklerine en iyi cevabı vermek ancak en yeni teknolojiye sahip olmakla mümkün olacaktır. Bu da her türlü değişimi yakından izleyip kolay ayak uydurabilecek bir yapı ve kaynaklarla mümkündür. (Hanley, 1998: s.23).



BÖLÜM IV.

4. UYGULAMA

4.1. İspak A.Ş Tarihçesi

İzmit Sıvı Paketleme A.Ş. İstanbul- Ankara karayolu üzeri (D-100) Tuzla mevkiinde 370.000 m² açık, 70. 000 m² kapalı alan üzerine kurulmuştur. Ambalaj sanayisinde ülkemizin önde gelen kuruluşlarından biri olan İspak A.Ş, Kibar Holding bünyesinde bulunmaktadır.

İSPAK A.Ş. ağırlıklı olarak gıda maddelerinin ambalajlanmasına yönelik çalışmakla birlikte sigara, ilaç, inşaat malzemesi vb... birçok alanla ilgili flexible ambalaj malzemesi üretmektedir.

1973'de İzmit'te genel müdürlük ve 1974'de Orhangazi'de fabrika olarak İzmit belediyesi, Almanya'da çalışan gurbetçi işçiler ve İzmit'in zenginlerinin oluşturduğu 200 ortakla işe başlayan İSPAK geçen süre içerisinde teknolojisini yenileyerek ve ek yatırımlar yaparak üretimini devamlı arttırmıştır.

Amaç İzmit çene suyu, ayran ve diğer sıvı gıdaların paketlenmesi olduğu için sıvı paketlemeye uygun olan dolum makinesi, extruder, baskı ve dilme makineleri ile işe başlamıştır. Ancak dolum makinesinin aldığı firma kapandığı için teknik destek bulamamış ve dolum işinden vazgeçip PE (Polietilen) kaplama işine girmiştir. Kaplama işine başlayıp 8-10 sene boyunca duvar kağıdı yapıp pazarlamıştır.

Teknolojik gelişmeler ve gıda sektörünün cazipliği nedeniyle; yavaş yavaş yiyecek maddelerinin paketlenmesi işine girmiştir. Ürün portföyü değiştiği için makineler yeterli gelmediğinden 1986 yılında bir laminasyon makinesi alınarak makine parkı genişletilmiş; bu sayede gıda ambalajında

büyük pazar payına sahip, ayda 30-40 ton üretim yapılması gerektiren, çorba folyosu işine girilmiştir.

1990 başlarında film ağırlıklı işlerin ağırlaşması nedeniyle toz deterjan ambalajı işine girmeye çalışılmış ancak wax makinesine ihtiyaç olduğu için bu işten vazgeçmiştir.

1992 yılında Kibar Holding bünyesine katılan İls pak aynı holdingin bünyesinde bulunan Assan Alüminyumla değer katmak amacıyla alüminyumlu işlere girmeye başlamış; bu katılımıla birlikte genel müdürlük, muhasebe, pazarlama, satın alma bölümleri İstanbul/Tuzla'da ve fabrika Orhangazi'de olmak üzere 2 bölümlü bir şirket yapılaşması ortaya çıkmıştır.

O sıralarda piyasada poşet yapan az firma olduğu için şirkete bir poşet makinesi alınarak Çay kur ihalelerine girmeye ve çay poşeti yapımına başlamıştır. İhalelere katılım ve alüminyum ağırlıklı ambalaja girişle birlikte Tekel sigara fol yolarının üretimine de geçmiş; işlerin yoğunlaşmasıyla birlikte 2 yeni dilme makinesi de almıştır.

1996 yılında o zamana kadar Assan Alüminyumla ortak olan pazarlama bölümünün İls pak pazarlama olarak ayrılmıştır. Yeni elemanlar alınarak büyüme hızına yetiştirebilecek kapasitede işgücü yaratılmıştır. Bu sırada artan işler ve eleman sayısından dolayı Orhangazi ve Tuzla arasında koordinasyon eksiklikleri şirketin sistemin yavaşlamasına ve işlerin aksamasına neden olmuştur. Aynı zamanda fabrikanın konumunun ulaşım açısından elverişsiz bir yerde bulunması ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasında problem yaratmaya başlamıştır.

1997 yılında holding İls pak fabrikayı Tuzlaya taşımaya karar veriyor. Böylelikle yeni ve bütün bir sistemin ve koordinasyonun oluşturulması hedeflenmektedir. Ancak bu uzun ve yoğun bir süreç sonunda olabilecek bir yatırımdır. Tuzlada yeni bir tesis inşa edilirken Orhan gazideki fabrikaya yeni işçiler alınarak taşınma nedeniyle işten ayrılacakların yerlerine yeni

elemanlar yetiştirilmesine karar verilmiştir. Böylelikle bir yandan üretim devam ederken diğer yandan da taşınma hazırlıklarına başlanmıştır.

1997 Aralık ayında fabrika kısım kısım Tuzlaya taşınmaya başlıyor ve 1998 Nisan ayında taşınma tamamlanıyor. Bu sırada işten ayrılan işçilerin yerine yeni işçilerin alımı, mühendislerin yerine yeni mühendislerin alımı sürüyor.

Rakiplerin durumu ve pazarın gittikçe kızışması sonucunda holding İSPAK'ı sadece Assan'a değer yaratan bir şirket değil de ambalaj alanında lider olabilecek bir kurum yapmaya karar veriyor. Bu amaçla taşınma aşamasında yatırım da yaparak bir baskı makinesi, bir laminasyon makinesi ve dört dilme makinesi alıyor. Böylelikle hem makine parkı hem işgücü hem de konum ve tesis açısından tamamıyla yenilenen bir şirket oluyor.

Al hammadde alımında fiyat avantajı, AL alanında bir güçlü rakibin fabrikasını yanması, diğer bir rakibin AL üreten fabrikasının kapanması gibi fırsatlar sonucunda İspak taşınmanın ve yeni makine ve işgücünün uyum sağlama döneminin risklerini pozitif olarak atlatmış, müşteri ve ürün çeşitliğini gittikçe arttırmıştır.

Fabrikanın Tuzlaya taşınmasıyla D-100 karayolu üzerinde bulunması, önemli deniz limanları ile tren taşımacılığına çok yakın olması nedeniyle hammadde temini ve mamul sevkiyatında büyük kolaylıklar sağlanmıştır. Ayrıca yine taşınmayla birlikte hammaddeleri arasında en büyük paya sahip AL için tek tedarikçisi olan ASSAN'a komşu olmasının avantajlarını yeterince kullanmaya başlamıştır.

Bu yenilikler hızla devam ederken teknolojinin de hızla gelişmesi ve taleplerin değişmesi nedeniyle yeni faaliyet alanları ortaya çıkmış ve bu alanlardaki taleplerin de karşılanabilmesi için bir wax makinesi ve bir baskı-laminasyon makinesi daha alınmış ve rekabeti aşıp piyasa hakim olabilmek için çalışmalara başlanmıştır.

Ürün çeşitliliğinin artması, rakiplerin güçlerini kaybetmesi, fiyat avantajı, kaliteli üretim vb... nedenlerden dolayı gittikçe artan müşteri sayısı nedeniyle ihracatın takibi holding bünyesindeki dış ticaret şirketine bırakılmıştır. Bu sayede ihracata ayrılan yıllık kapasitedeki payı %30'a çıkmış ve yurt dışında da önemli bir ün sahibi olmuştur.

Halen yeni yerinde, yeni makine parkı ve yeni elemanları ile çalışmalarını sürdüren İSPAK bünyesindeki bu büyük değişim rüzgarını devam ettirmekte kararlı görünmektedir.

Ambalaj sektöründe liderlik ilkesiyle hareket eden İSPAK' ta amaç yaklaşık 5 yıllık bir süreç içerisinde baskı için gerekli silindirleri kendisinin üretebilmesini sağlamak için bir silindir üretim tesisi kurmak ve yeni bir alanda daha rakiplerinden avantajlı bir konuma geçebilmektir. Ayrıca makine parkının gelen talepleri karşılamakta zorlanması nedeniyle 1 sene içerisinde yeni makineler alımı buna paralel olarak çalışan sayısının artması ve organizasyon değişikliklerine gidilmesi planlanmaktadır.

4.2. İspak A.Ş 'de Yaşanan Önemli Değişikler

Kibar holding bünyesine geçtikten sonra İSPAK A.Ş' de oldukça büyük çaplı değişiklikler yaşanmıştır. Şirketin değişen hedefleri olsa da değişmeyen bir misyonu vardır. Müşteri odaklı düşünüp davranmak ve kenetlenmiş bir başarıya odaklı ekip çalışması.

Yaşanan değişiklikleri kısaca şöyle özetleyebiliriz;

İşçi Sayısı ve Nitelikleri: Fabrikanın holding bünyesine geçmesiyle birlikte sanılanın aksine herhangi bir işçi çıkarma olayı görülmemiştir. Dolayısıyla 1992-1997 yılları arası işçi sayısı ve niteliğinde kayda değer bir değişiklik olmamıştır. Fakat konum değişikliğine gitmek bir gereklilik arz ettiğinde işçilerin çoğunluğu alıştıkları düzeni bırakmak istemedikleri için Orhangazi'den İstanbul'a gelmeyecekleri bildirmiş, bu nedenle 1997 yılında

(taşınmadan önce) çok miktarda işçi alıp eskiler tarafından yetiştirilmiştir. İşçi alımı taşınma sonrasında da devam etmiştir, çünkü makine parkı genişledikçe ve sipariş miktarları arttıkça artan talebe paralel olarak vardiya sayısında artış olmuş 3'lü vardiyadan 4'lü vardiya sistemine geçilmiştir.

Taşınma öncesinde çalışan işçilerin arasında ilkokul mezunundan meslek yüksek okul mezununa geniş bir yelpazeyi içermekteyken, taşınma sonrasında en az lise mezunu ve çoğunluğunu meslek yüksek okul mezunlarının oluşturduğu homojen bir grup oluşmuştur. Yine taşınma öncesinde askerliğini yapmamış personel işe alınmazken, artan talebin karşılanması için özellikle sevkıyat ve paketleme bölümlerine askerliğini yapmamış eleman alımı olmuştur.

1998 yılı taşınma öncesi personel: 70 işçi + 29 kapsam dışı

1999 yılı taşınma sonrası personel: 100 işçi + 27 kapsam dışı + 14 stajyer

Tablo 4.1. 1998-1999 Yılları Personel Devir Tablosu

GİRİŞLER		ÇIKIŞLAR	
1998	1999	1998	1999
6. AY: 11	1. AY: 2	5. AY: 1	1. AY: 1
7. AY: 8	4. AY: 5	7. AY: 2	2. AY: 1
8. AY: 3	5. AY: 3	8. AY: 6	3. AY: 1
9. AY: 1		9. AY: 7	4. AY: 6
10. AY: 15			5. AY: 2
11. AY: 1			

Orta Kademe Yönetici Sayısı ve Nitelikleri: Taşınmadan önce orta kademe yönetici sayısı 4 şeflik ve 5 mühendislik içermekte iken taşınma sonrası bu sayılar; 2 şeflik ve 8 mühendislik olarak değişmiştir. Orta kademe yöneticilerinin hepsi üniversite mezunu olup en az bir yabancı dil bilmektedir. Yöneticilerin niteliklerinde değişiklik söz konusu değildir.

Üst Kademe Yönetici Sayısı ve Nitelikleri: Taşınma öncesinde üst kademe yöneticileri genel müdürlük, fabrika müdürlüğü, teknik müdürlük ve kalite güvence müdürlüğü olmakta iken taşınma ile birlikte değişen organizasyon yapısıyla genel müdürlük, kalite güvence müdürlüğü devam etmiş, fabrika müdürlüğü ve teknik müdürlük kalkmış; işletme ve üretim planlama müdürlüğü, muhasebe müdürlüğü, pazarlama müdürlüğü ve mali işler müdürlükleri oluşmuştur. Müdürlüklerin niteliklerinde de köklü bir değişme olmamıştır. Şirket bünyesinde 5-8 yıldır çalışanlardan yeniden oluşturulmuştur.

4.2.2. Üst Yönetim Değişiklikleri

- 1-) Yönetim grubunun değişmesi nedeniyle genel müdür değişikliği (1982)
- 2-) Patronla anlaşamama nedeniyle genel müdür değişikliği (1989)
- 3-) Şirketin el değiştirmesi nedeniyle genel müdür değişikliği (1993)
- 4-) Yönetim sistemindeki değişikliğe ayak uyduramama nedeniyle teknik müdür değişikliği (1998)
- 5-) Şirket kültürüne uyum sağlayamama nedeniyle şirket müdürü değişikliği (1999)

Makine Parkının ve Çeşidinin Genişlemesi: Makine parkı taşınma öncesi 11 makine ile sınırlı iken taşınma sonrasında 17 makineye ulaşmış ve halen yatırımlar devam etmektedir. Makinelerin arasına yeni katılan wax makinesi ile 1999 yılına kadar girilememiş olan yeni 4 sektör olan sakız, sabun, gofret ve tereyağı ambalajı sektörlerine girilmiş ve yeni müşteriler kazanılmıştır.

Makine sayısının artması sonucunda bakım personelinin yetersiz kalması bu nedenle yeni bakım personeli alınması gerekmiştir. Ayrıca makineleri enerji ihtiyacını karşılayacak yeni bir sistem daha oluşturulmuş ve enerji masrafları artmıştır.

Konum Değişikliği: Bursa Orhangazi'den İstanbul Tuzla'ya taşınmıştır. Böylelikle D-100 karayoluna, limanlara ve tren yoluna yakın olmanın avantajlarından faydalanılmış, hammadde tedarikçilerine yakınlaşmış, sevkiyat kolaylaşmış, iki farklı şirket kimliğinden sıyrılınarak tek ve koordineli bir şirket yapısı oluşturulmuştur. Ayrıca müşteri ziyaretlerinde kolaylık sağlanmış ve çalışanların birbiriyle yakınlaşması gerçekleşmiştir.

Sistem ve Organizasyon Değişikliği: Taşınma sonunda ortaya çıkan üst ve orta kademe yönetici değişiklikleri, yeni işçiler nedeniyle yeni bir organizasyon yapısı ve sistem oluşturularak yetki, görev ve sorumluluklar yeniden belirlenmiştir. Sürekli değişim organizasyon el değişimi gerektirir.

Taşınma nedeniyle yitirilen ISO 9002 belgesi üstün gayretler sonucu taşınma tamamlandıktan 2 ay sonra yeniden alınmıştır. Gıda sektörüne hizmet veren bir kuruluş olan İSPAK için zorunlu olan Tarım ve Köy İşleri Bakanlığının onay belgesi yine aynı kısa süre içinde alınabilmektedir. Halen ISO 1400 Çevre Yönetim Sistem belgesini almak için hazırlık çalışmaları sürmektedir.

Müşteriler ve tedarikçi firmalarla karşılıklı yapılan kalite denetimlerinden de başarıyla çıkmaktadır.

Ürün ve Müşteri Portföyünün Genişlemesi, Kapasitenin Artması: Taşınma sonrasında alınan yeni makinelerle gelişmekte olan pazardan büyük pay alan İSPAK A.Ş. önder bir kuruluş olmanın gereklerini yerine getirerek yeni, alternatif ürünler oluşturmaya ve pazara sunmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak müşteri sayısında ve ürün portföyünde oldukça büyük değişiklikler ve gelişmeler meydana gelmektedir. Ayrıca eskiden yapımında zorlanılan bir çok ürünün alınan yeni çalışanların fikirlerinden faydalanılarak yapılabilmesi mümkün hale gelmiştir.

Yeni makineler ile kapasite %100 oranında artmıştır. Bu kapasitenin kullanımı için de yeni müşteriler sağlanmıştır.

İhracatın Kibar Dış Ticaret Tarafından Sürdürülmesi: Artan kapasiteye cevap vermek için satışlar yurt içi ve yurt dışı olmak üzere ikiye ayrılmış ve ihracat satışlarının yürütülmesi holdingin dış ticaret işiyle uğraşan bir başka şirketine devredilmiştir. Böylelikle ihracata ayrılan kapasite de %30 oranında arttırılmak durumunda kalmış ve yurt dışında da tanınan bir şirket haline gelinmiştir.



4.3. Değişikliği Doğuran Nedenler

1-) Ulaşım merkezlerine uzaklık nedeniyle ürünlerin zamanında müşteriye ulaşmaması, müşteri ziyaretlerine gidilememesi,

2-) Maliyetlerin rakiplere kıyasla bazı alanlarda örneğin filmli malzemeler yüksek olması nedeniyle pazar payının azalması,

3-) Teknolojik imkansızlıklar ve makine parkının yetersiz olması nedeniyle mevcut müşterilerin kaybedilmesi,

4-) Yeni makinelerin alınmasıyla ortaya çıkan enerji kısıdının giderilmesi için yeni bir enerji kaynağının yaratılması,

5-) AL' da ASSAN kaynaklı fiyat avantajının kullanılmasının sağlanması ve maliyetlerin düşürülmesi gerekliliği,

6-) Film üreticilerinin ambalaj sektörüne girmesi nedeniyle yaşanan kargaşa ortamından fırsat yaratmak,

7-) Fabrika ve genel müdürlük, satış ve muhasebe bölümlerinin birbirlerinden uzakta olması nedeniyle yaşanan koordinasyon eksikliklerinin artması,

8-) Holding bünyesine katılımla birlikte Holding tarafından alınan tüm kararlardan etkilenme,

9-) Düzenli ve işleyen bir sistem kurup ilerletme gereği,

10-) İhracatın artması ve buna cevap verebilen bir kapasite ayarlamasına gidilmesi gerekliliği.

11-) Artan pazardan büyük bir pay çıkartmak isteği,

12-) Devamlı değişen genel müdür nedeniyle devamlı değişen bir organizasyon ve sistem.

13-) Artan makine parkı nedeniyle yeni işgücüne ihtiyaç duyulması,

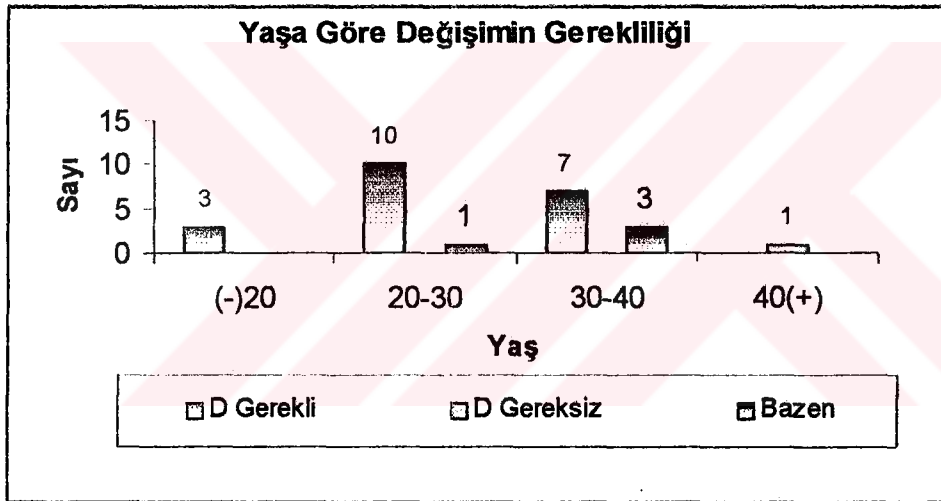
14-) Artan iş yükü nedeniyle işleri yürütecek bilgisayar destekli ortamlar ve programlara gereksinim duyulması,

15-) En büyük rakiplerden birinin düştüğü ekonomik kriz ve sonrasında iflas etmesinin doğurduğu fırsat ortamından yararlanma isteği.

4.4. Anket Sonuçları

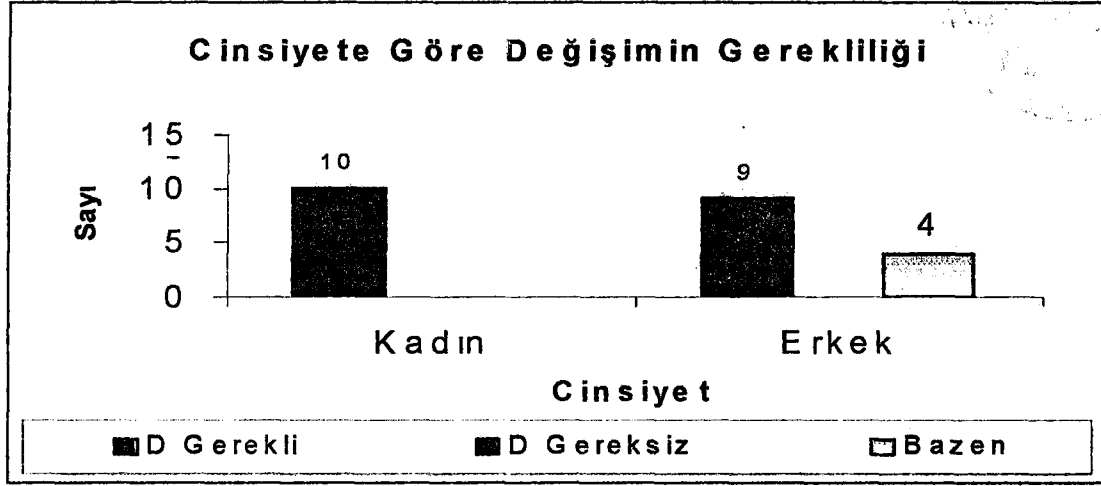
İSPAK A.Ş' de yaşanan değişiklikler ve bu değişikliklerin çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla 20 soruluk bir anket hazırlanmış ve kapsam dışı 27 personele dağıtılmıştır. Yaklaşık iki ay sonunda 23 kişiden anketler geri dönmüştür. Bu anketin sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Yaşa göre değişimin gerekliliği değerlendirilmiş, değişimin gerekli olduğunu en fazla düşünen grubun 20-30 yaş arası olduğu belirlenmiştir. Değişimi gerekli bulan diğer grup 30-40 yaşları arasındadır. Yine bu gruptan değişimin bazen gerekli olduğu cevabı da gelmiştir. 20 yaş ve altı ile 40 yaş ve üstünün ise değişimin gerekli olduğuna dair yanıtlar vermiş olmasına karşı oranları düşüktür.



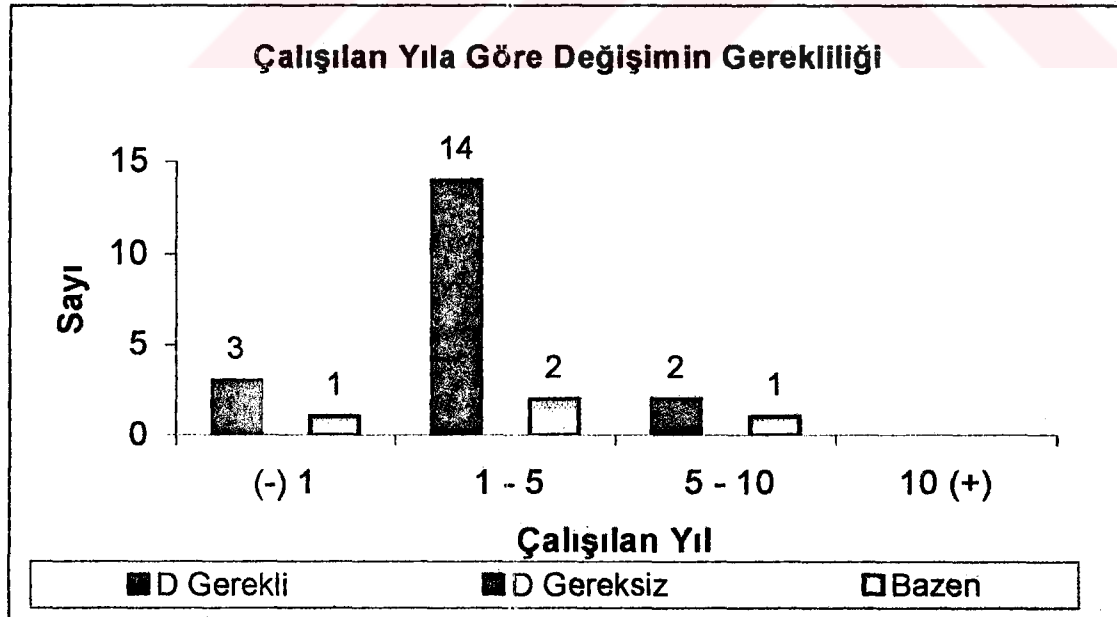
Grafik 4.1. Yaşa Göre Değişimin Gerekliliği

Cinsiyete göre değişimin gerekliliği incelenecek olursa; kadınların tamamının değişikliği gerekli buldukları, erkeklerin ise %30'unun değişikliği "BAZEN" gerekli buldukları %70'inin ise değişikliği gerekli buldukları belirlenmiştir.



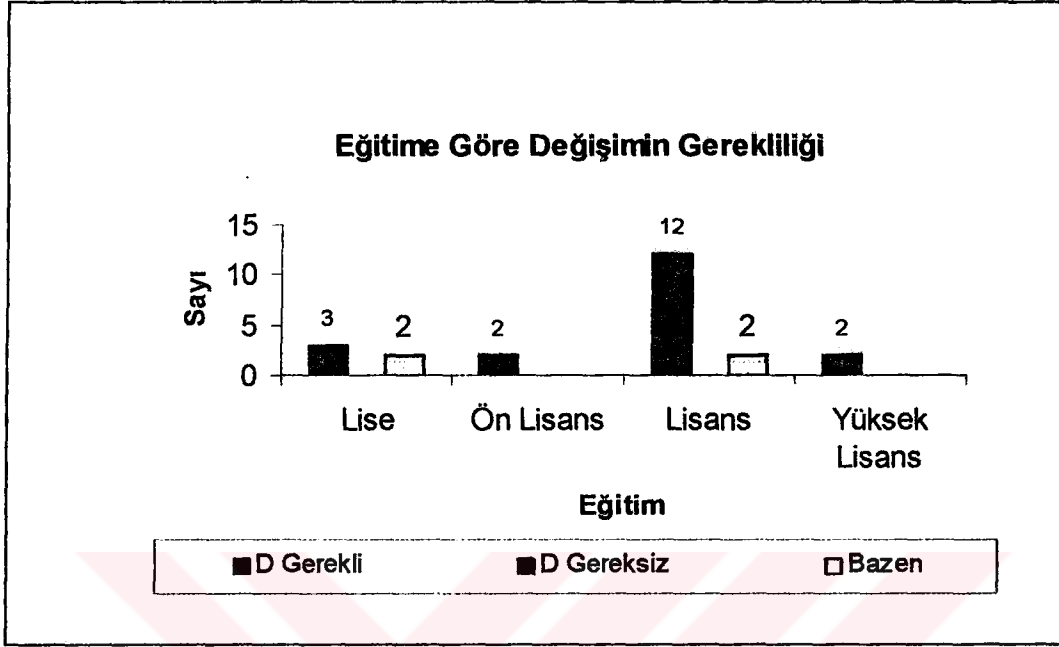
Grafik 4.2. Cinsiyete Göre Değişimin Gerekliliği

Çalışılan yıl bazında değişimin gerekliliği incelendiğinde ise değişimi en fazla gerekli bulanların 1-5 yıl arasında İSPAK A.Ş.'de çalışanlar olduğu görülmüştür. çalışılan yılın 5'in üzerine çıkmasıyla birlikte değişimin gerekliliğinin de "BAZEN" seviyesine indiği belirlenmiştir.



Grafik 4.3. Çalışan Yıla Göre Değişimin Gerekliliği

Değişimin gerekliliği eğitime göre incelendiğinde ise lisans derecesi almış kişilerin değişikliği gerekli bulanlar arasında en büyük orana sahip oldukları görülmüştür.

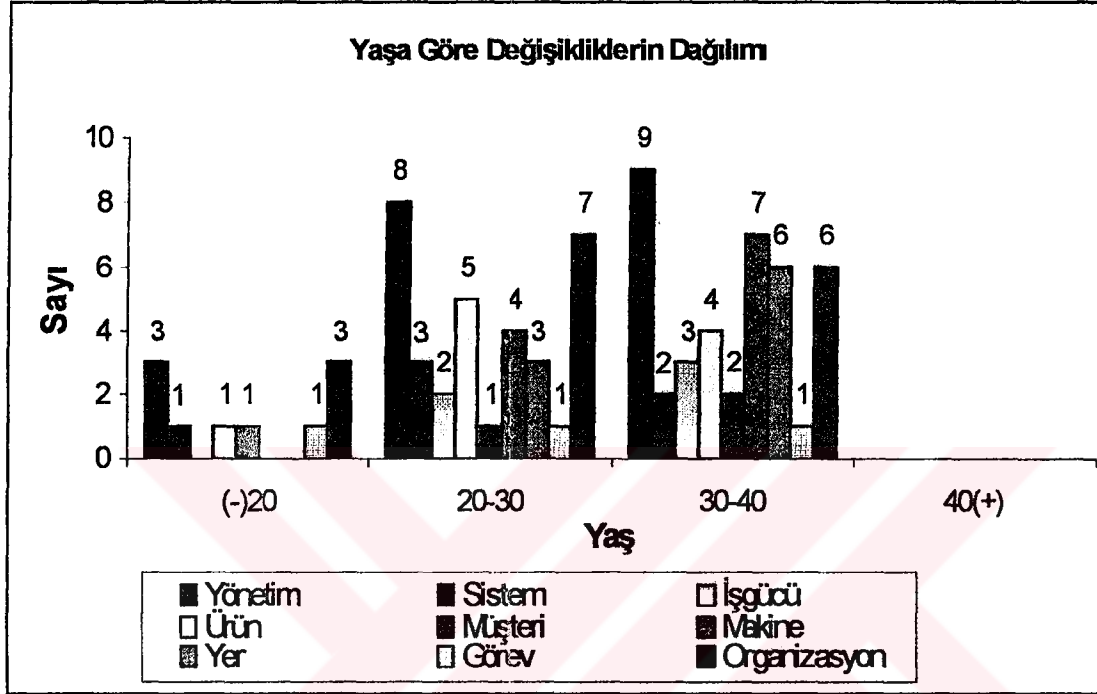


Grafik 4.4. Eğitime Göre Değişimin Gerekliliği

Bu Sonuçlara Göre; Değişim İSPAK A.Ş.'de gerekli bulunmaktadır. Ancak değişikliği en fazla gerekli bulan kesim lisans derecesine sahip, 1-5 yıl arasında İSPAK A.Ş.'de çalışmakta olan 20-30 yaşları arasındaki bayanlardır.

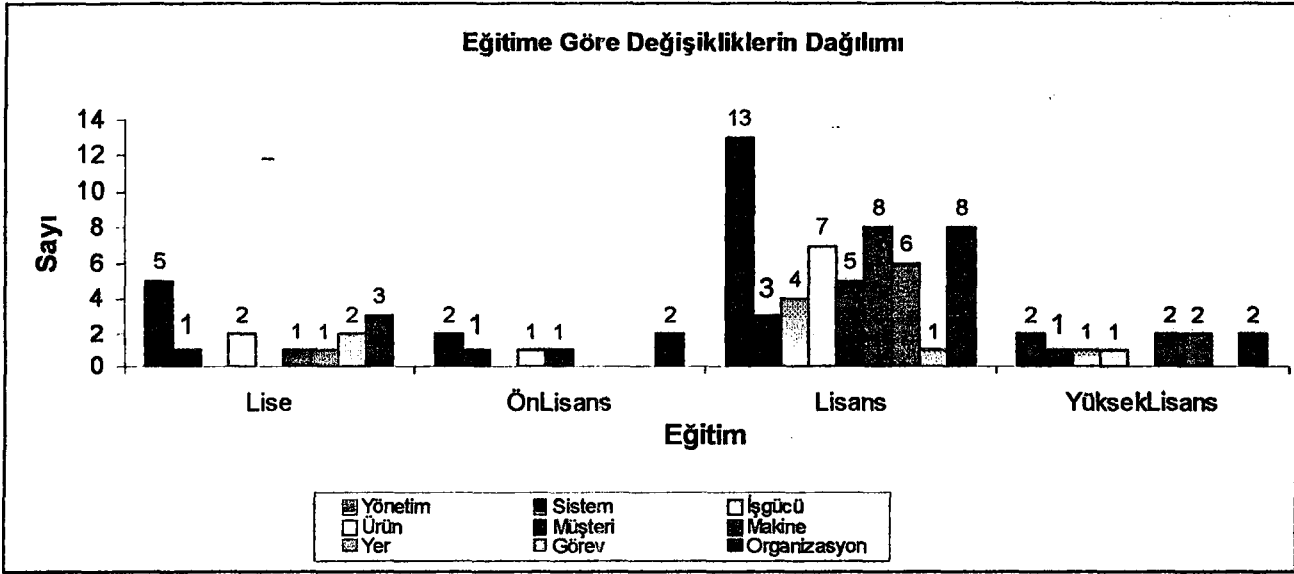
Değişikliklerin gerekli bulunmasından sonra, İSPAK A.Ş.'de hangi değişikliklerin yaşandığı incelenmiştir. Bu değişiklikler; yönetim değişikliği, fabrikanın yerinin değişikliği, makinelerin sayısının ve niteliğinin değişikliği, kullanılan bilgisayar programının değişikliği, işgücünün sayısının değişikliği, sistem değişikliği, müşteri değişikliği, ürün ve spesifikasyon değişikliği olarak sınıflandırılabilir. Bu değişikliklerin önemli bulunma oranları incelenmiştir.

Buna göre; yaşa göre değişikliklerin önem dağılımı şöyledir: 20 yaş ve altı en fazla yönetim ve organizasyon değişikliğini önemsemektedir. 20-30 yaş ise sırası ile yönetim, organizasyon, ürün ve makine değişikliğini önemsemektedir. 30-40 yaşlarında ise yönetim, makine, yer ve organizasyon değişiklikleri önemlidir.



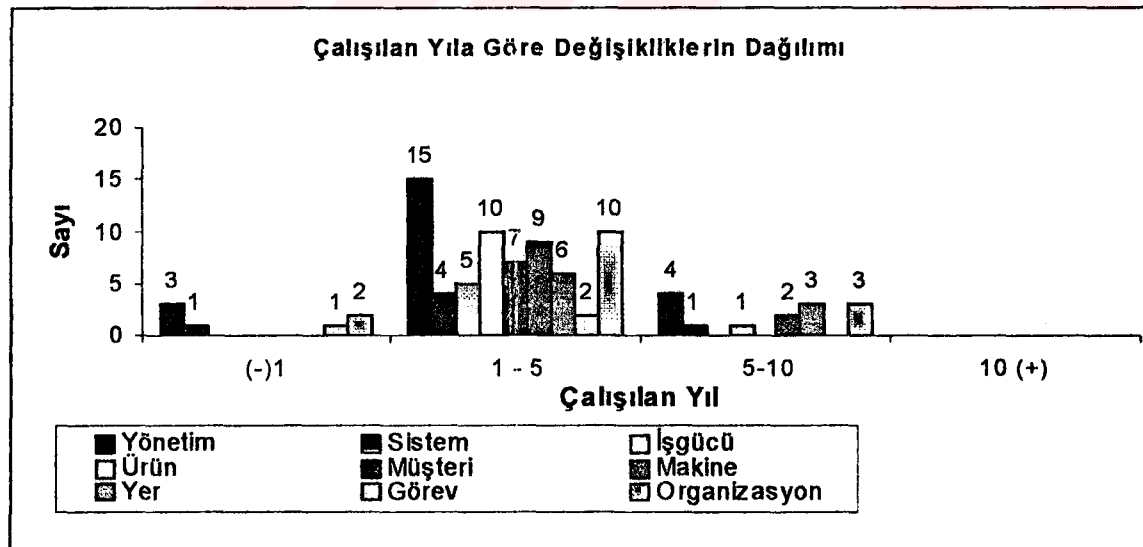
Grafik 4.5. Yaşa Göre Değişiklerin Dağılımı

Eğitime göre değişikliklerin dağılımında ise; Lise mezunlarının en fazla yönetim ve organizasyon değişikliklerini önemsedikleri, ön lisans mezunlarının yönetim değişikliğini önemsedikleri, lisans ve yüksek lisans derecesine sahip kişilerin yönetim değişikliklerinin yanında makine, organizasyon, ürün ve yer değişikliklerine önem verdikleri belirlenmiştir.



Grafik 4.6. Eğitime Göre Değişikliklerin Dağılımı

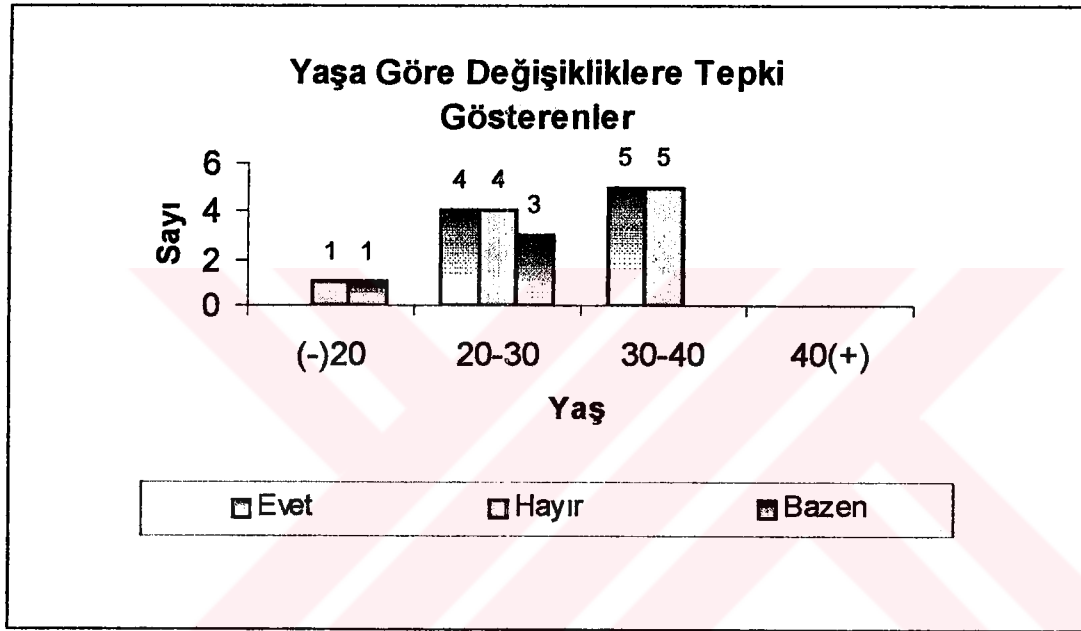
Çalışılan yıl bazında değişikliklerin önemi incelendiğinde; 1-5 yıl arasında yönetim , organizasyon, makine ve ürün konusundaki değişikliklerin en fazla görüldüğü, 5-10 yıl arasında; yönetim, yer ve organizasyon değişikliklerinin görüldüğü ve 1 yıldan az çalışanlar için de yönetim değişikliğinin fazlaca görüldüğü belirlenmiştir.



Grafik 4.7. Çalışılan Yıla Göre Değişikliklerin Dağılımı

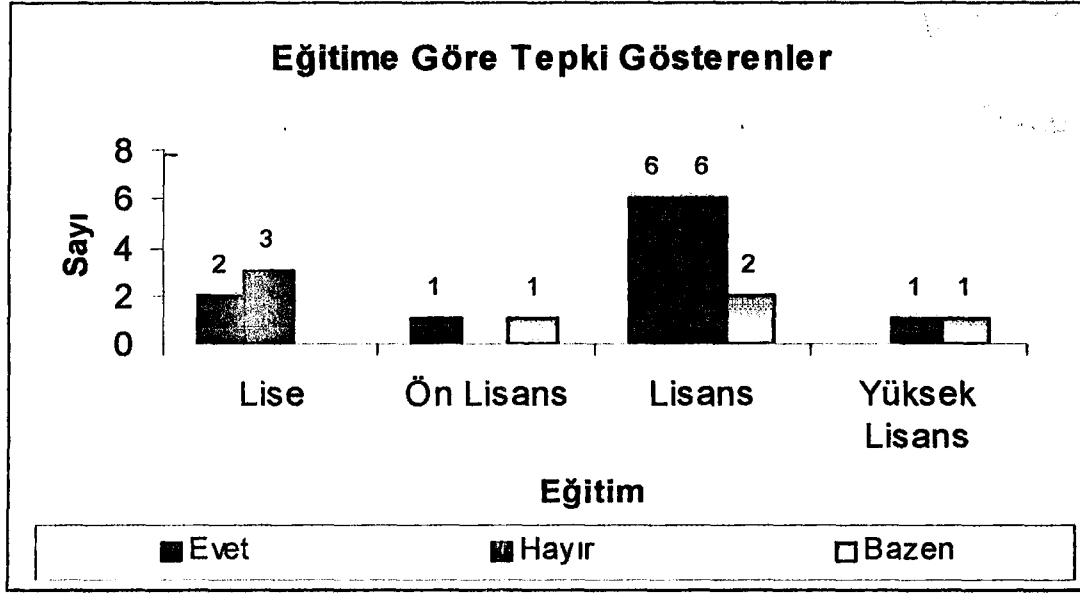
Bu Sonuçlara Göre; İSPAK A.Ş.'de lisans derecesine sahip, 1-5 yıl arasında İSPAK A.Ş.'de çalışmakta olan 20-30 yaşları arasındakiler yönetim, organizasyon, yer ve makine değişikliklerini gözlemlemişlerdir.

Ortaya çıkan bu değişikliklere tepki verilip verilmediği araştırılmıştır. Yaşa göre tepki oranları incelendiğinde en fazla tepkiyi 30-40 yaş arasının verdiği, daha sonra 20-30 yaş ve 20 yaş ve altının tepki gösterdikleri belirlenmiştir. İlginç olan bir nokta ise aynı yaş gruplarında tepki veren kişilerin sayısı kadar tepki vermeyenlerin de olmasıdır.



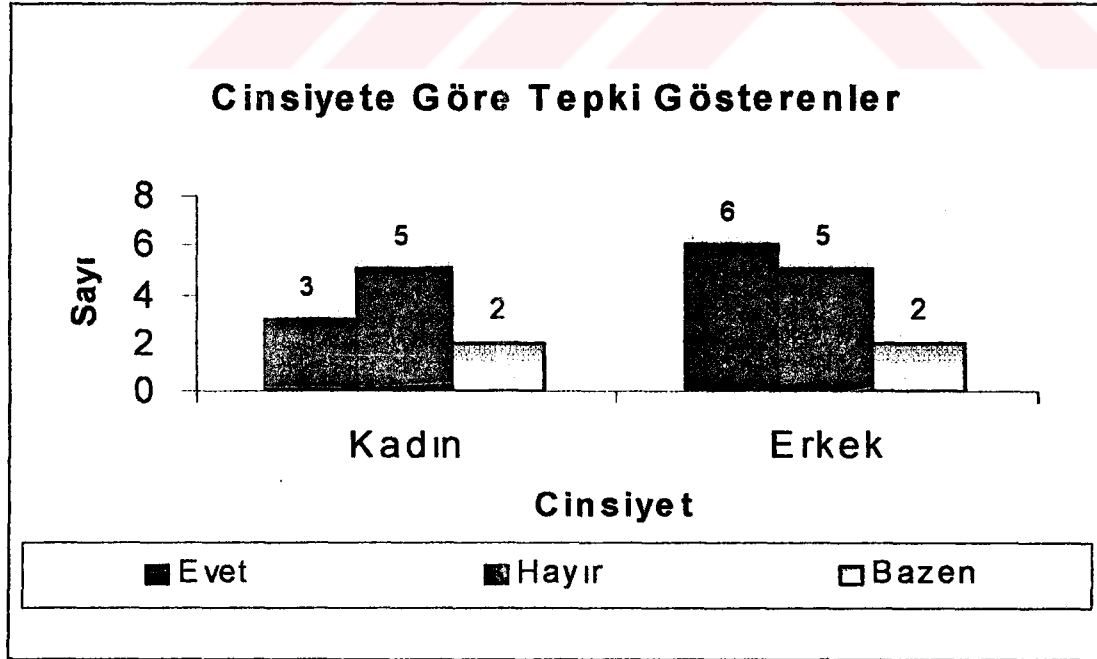
Grafik 4.8. Yaşa Göre Değişikliklere Tepki Gösterenler

Aynı durum eğitim ve cinsiyete göre inceleme yapıldığında da görülmektedir değişikliğe tepki gösterenlerle göstermeyenlerin sayısı her durumda eşitlik göstermektedir. Eğitime göre tepki grafiği incelenecek olursa en fazla tepkiyi lisans derecesine sahip çalışanların gösterdiği ve tepki gösterenle göstermeyenlerin sayısının eşit olduğu görülecektir.



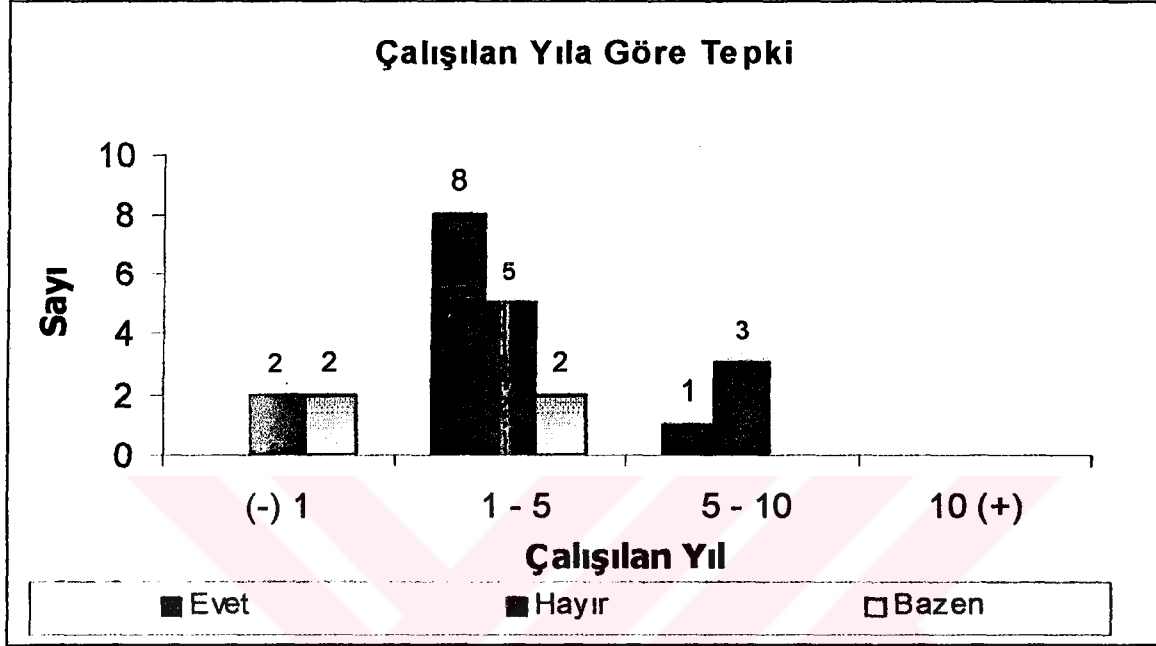
Grafik 4.9. Eğitime Göre Tepki Gösterenler

Cinsiyete göre tepkiler incelenecek olursa; en fazla tepkiyi erkeklerin gösterdiği, her değişikliğe değil de bazı değişikliklere verilen tepkilerin her iki cinsde de eşit olduğu gözlemlenmektedir.



Grafik 4.10. Cinsiyete Göre Tepki Gösterenler

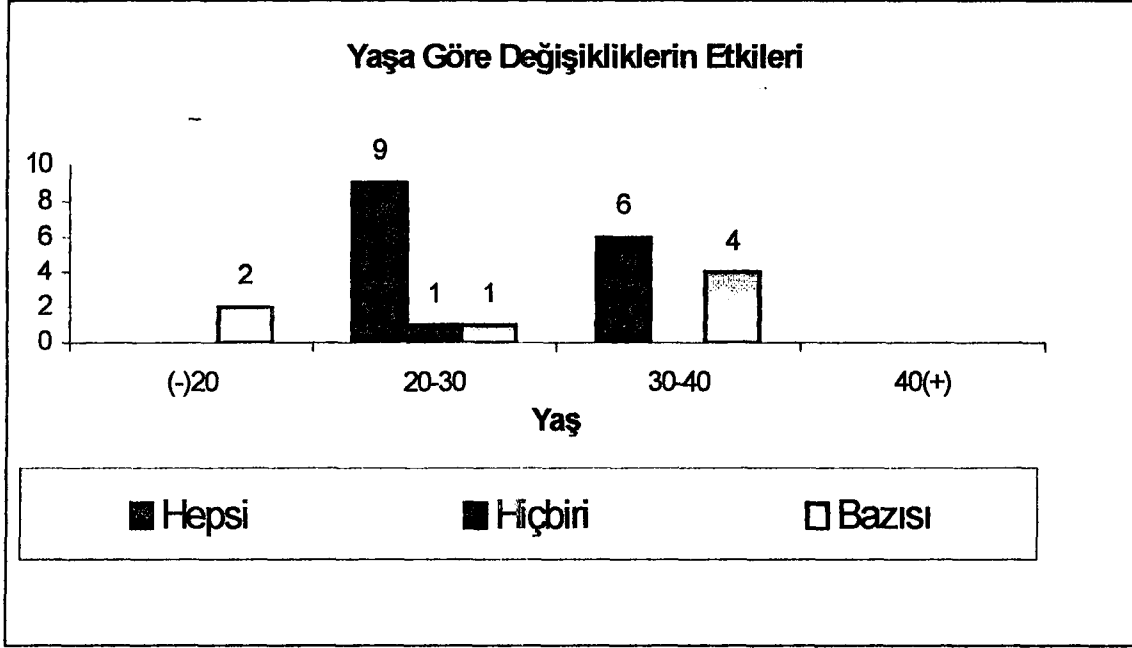
Tepkileri çalışılan yıl bazında inceleyecek olursak; en fazla tepkinin 1-5 yıl arasında çalışanlarca verildiğini, 1 yıldan az çalışanlarda tepki verenlerle vermeyenlerin eşit olduğunu ve 5-10 yıl arasında tepki vermeme eğiliminin daha fazla olduğunu görmekteyiz.



Grafik 4.11. Çalışılan Yıla Göre Tepki

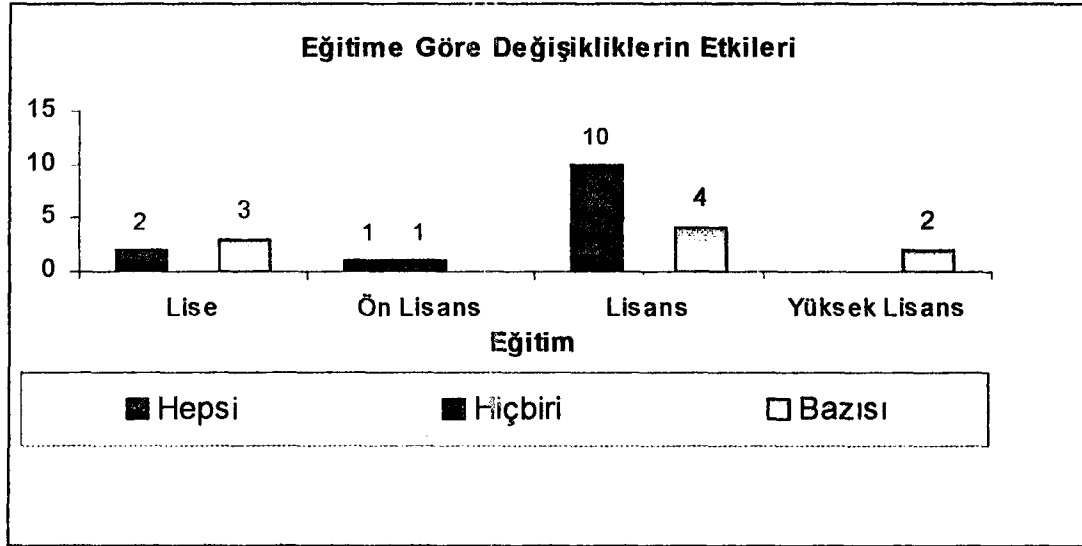
Bu Sonuçlara Göre; İSPAK A.Ş.'de değişikliklere tepki verenlerle vermeyenlerin sayıları hemen hemen eşittir. Değişikliklere en fazla tepkiyi 1-5 yıl arasında burada çalışan 30-40 yaşlarındaki lisans derecesine sahip erkekler göstermişlerdir.

Meydana gelen değişikliklerden etkilenme oranları da yaşa, cinsiyete, çalışılan yıla ve eğitim durumuna göre incelenmiştir. Değişikliklerin hepsinden etkilenenler sırasıyla 20-30 yaş grubu ve 30-40 yaş grubu olmuştur.



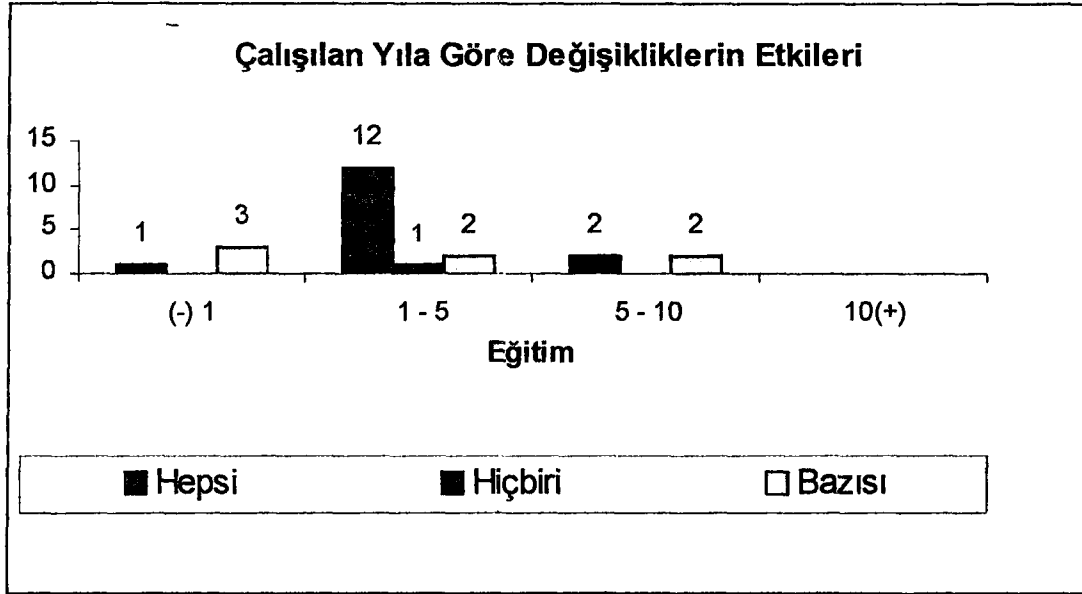
Grafik 4.12. Yaş'a Göre Değişikliklerin Etkileri

Eğitime göre değişikliklerden etkilenme incelendiğinde; değişikliklerden en fazla etkilenen kesimin lisans derecesine sahip kişiler olduğu görülmektedir. Değişikliklerden hiç etkilenmedim diyen ise sadece 1 kişi olup ön lisans yapmıştır.



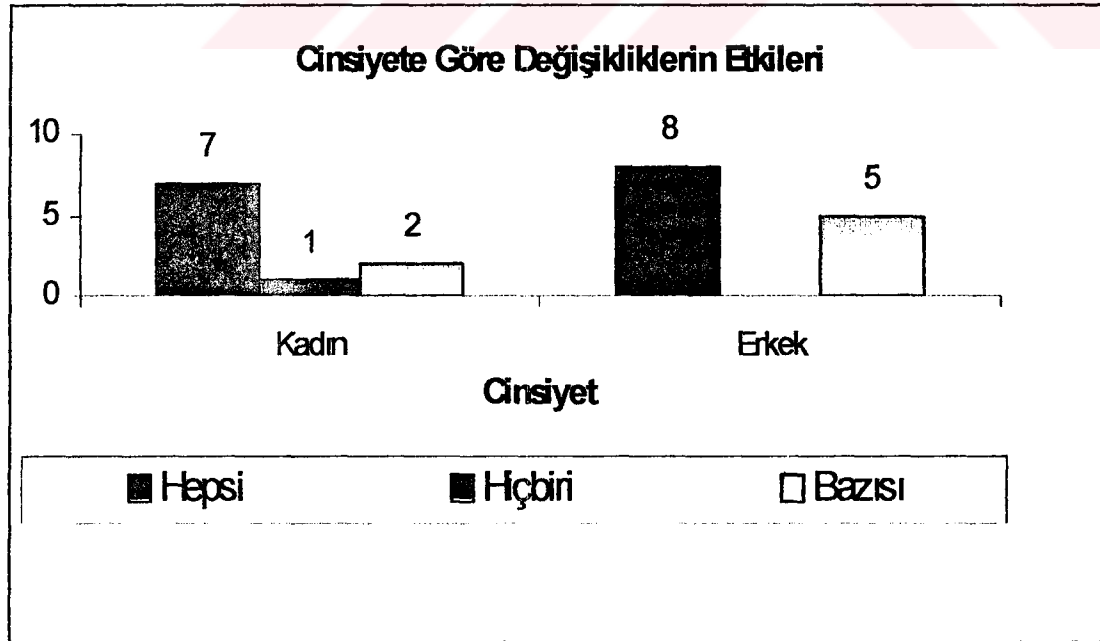
Grafik 4.13. Eğitime Göre Değişikliklerin Etkileri

Çalışılan yıla göre değişimden etkilenme oranlarına bakılınca en fazla 1-5 yıl arasında çalışanların bu değişikliklerden etkilendiği görülmüştür.



Grafik 4.14. Çalışan Yıla Göre Değişikliklerin Etkileri

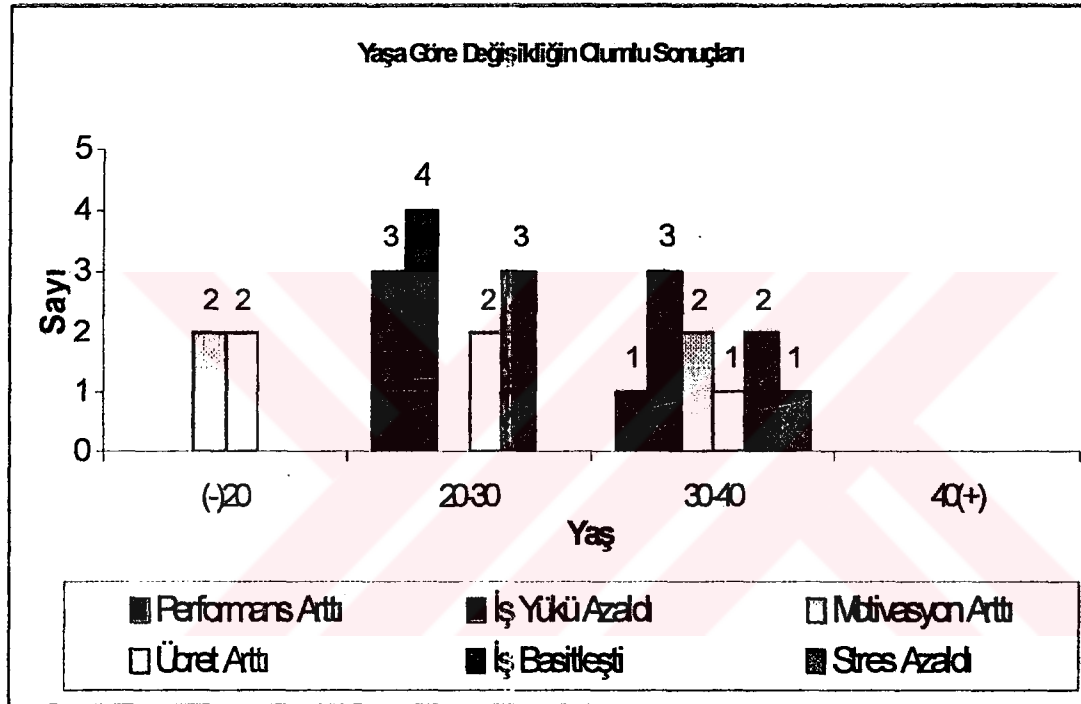
Cinsiyete göre tüm değişikliklerden etkilenme oranlarının hemen hemen eşit olduğunu görmekteyiz.



Grafik 4.15. Cinsiyete Göre Değişikliklerin Etkileri

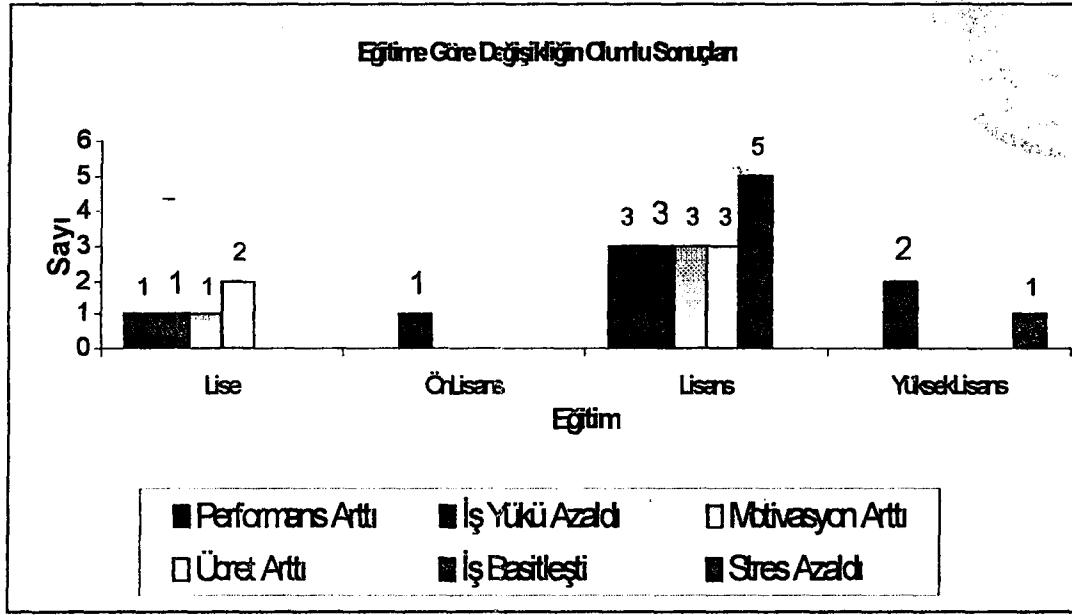
Bu Sonuçlara Göre; Değişikliklerin hepsinden etkilenen kesim, 20-30 yaşları arasında 1-5 yıldır İSPAK A.Ş.'de çalışan, lisans derecesine sahip erkeklerdir.

Değişikliğin olumlu sonuçları incelenecek olursa;yaşa göre 20-30 ve 30-40 yaşları arındakiler için en olumlu sonuç işlerin basitleşmesi ve iş yükünün azalmasıdır. 20 yaşın altındakiler için ise ücret ve motivasyon artışı olarak açıklanabilir.



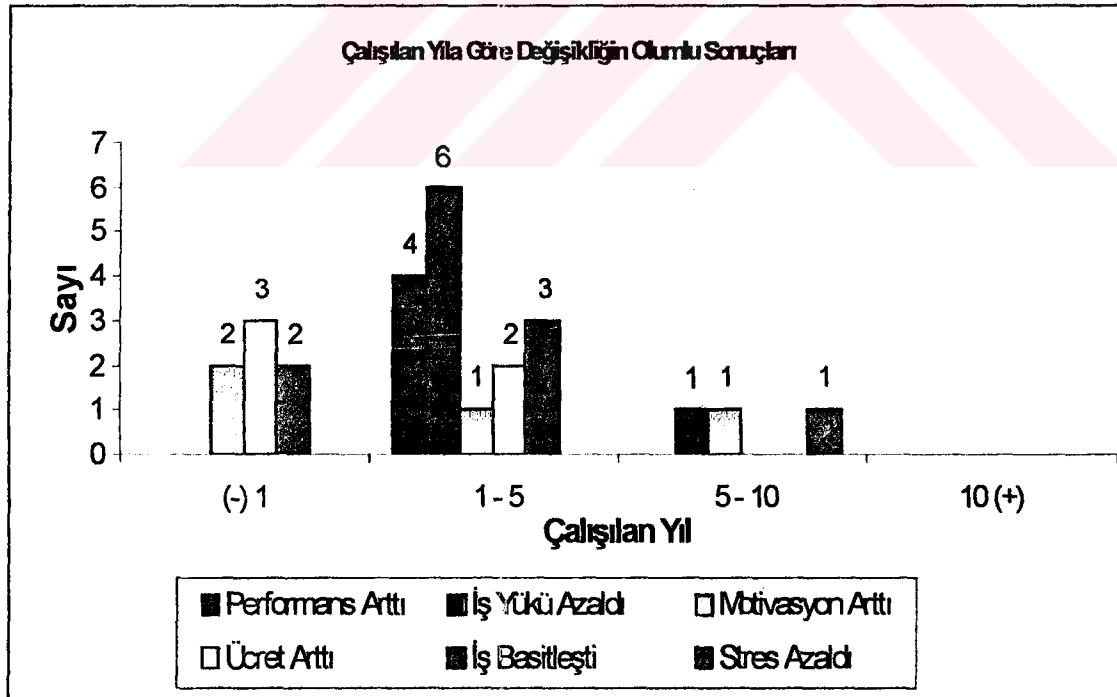
Grafik 4.16. Yaşa Göre Değişikliğin Olumlu Sonuçları

Eğitim durumuna göre olumlu sonuçlar; lise mezunları için ücret artışı, ön lisans ve yüksek lisans mezunları için iş yükünün azalması, lisans mezunları için işlerin basitleşmesi şeklinde özetlenebilir.



Grafik 4.17. Eğitime Göre Değişikliğin Olumlu Sonuçları

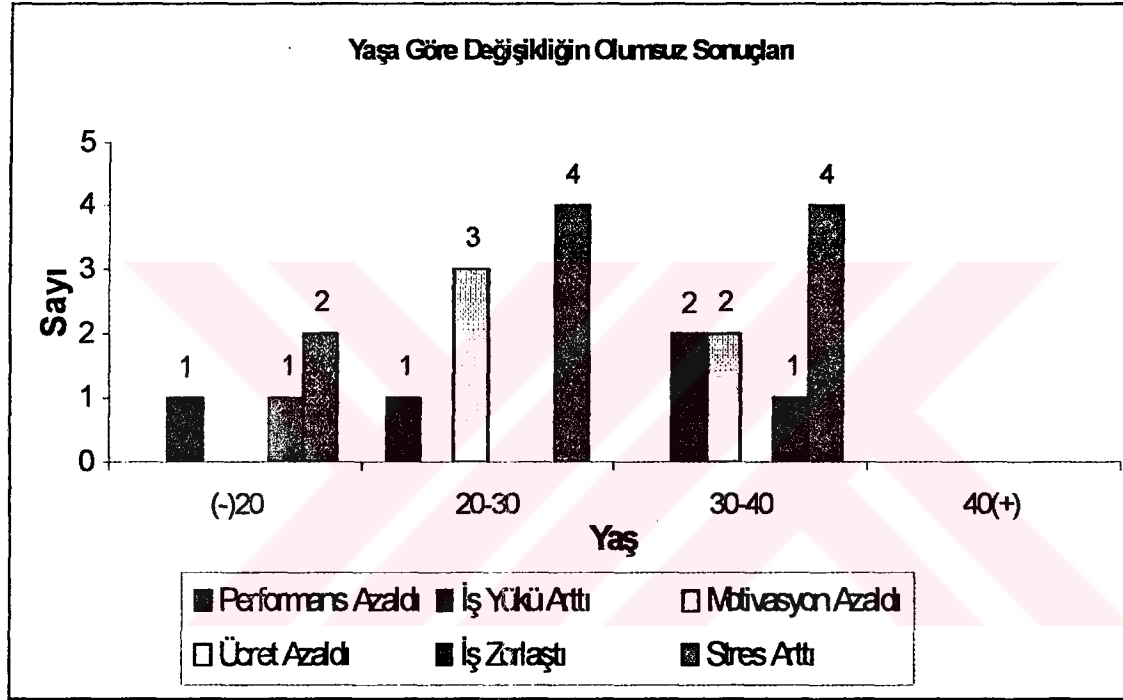
1 yıldan az süredir İSPAK A.Ş.'de çalışanlar için ücret artışı, 1-5 yıl arasında çalışanlar için iş yükünün azalması, 5-10 yıldır çalışanlar için motivasyon artışı ve stresin azalması değişikliğin olumlu sonuçlarıdır.



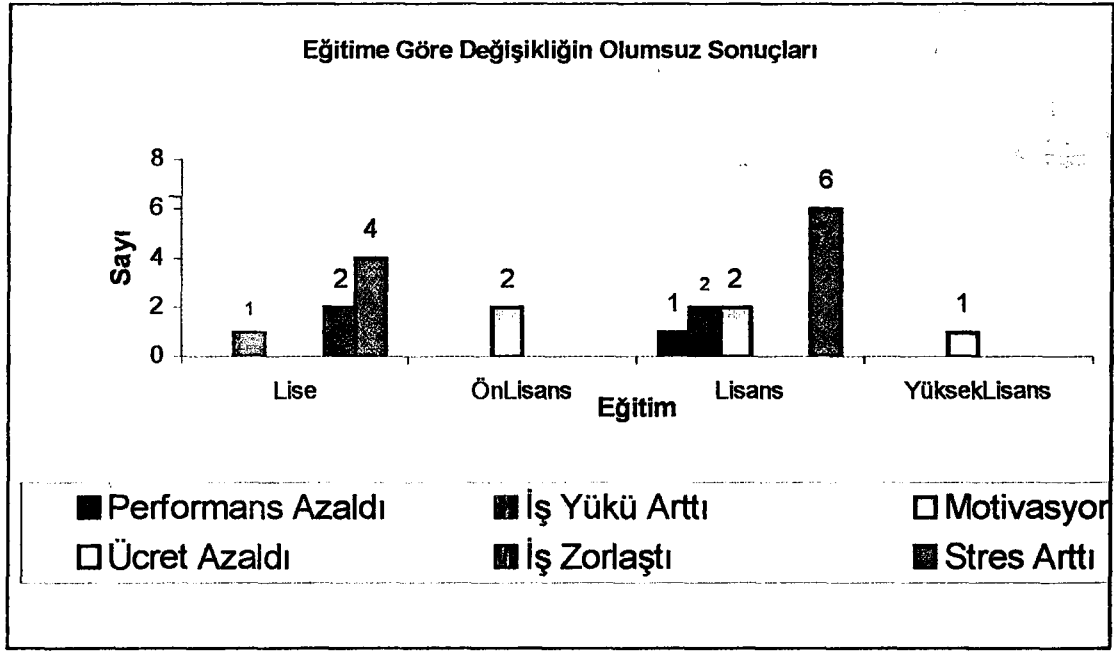
Grafik 4.18. Çalışılan Yıla Göre Değişikliğin Olumlu Sonuçları

Değişikliklerin bir de olumsuz olarak nitelendirilen sonuçları gözlenmiştir. Yaşa göre değişikliklerin olumsuz sonuçları tüm yaş grupları için stresin artması, 20-30 ve 30-40 yaş grupları için ayrıca motivasyonun azalmasıdır.

Eğitime göre değişikliğin olumsuz sonuçları incelenince; lise ve lisans seviyesi için stres artışı, ön lisans ve yüksek lisans seviyesi için motivasyon azalışı olarak görülür.

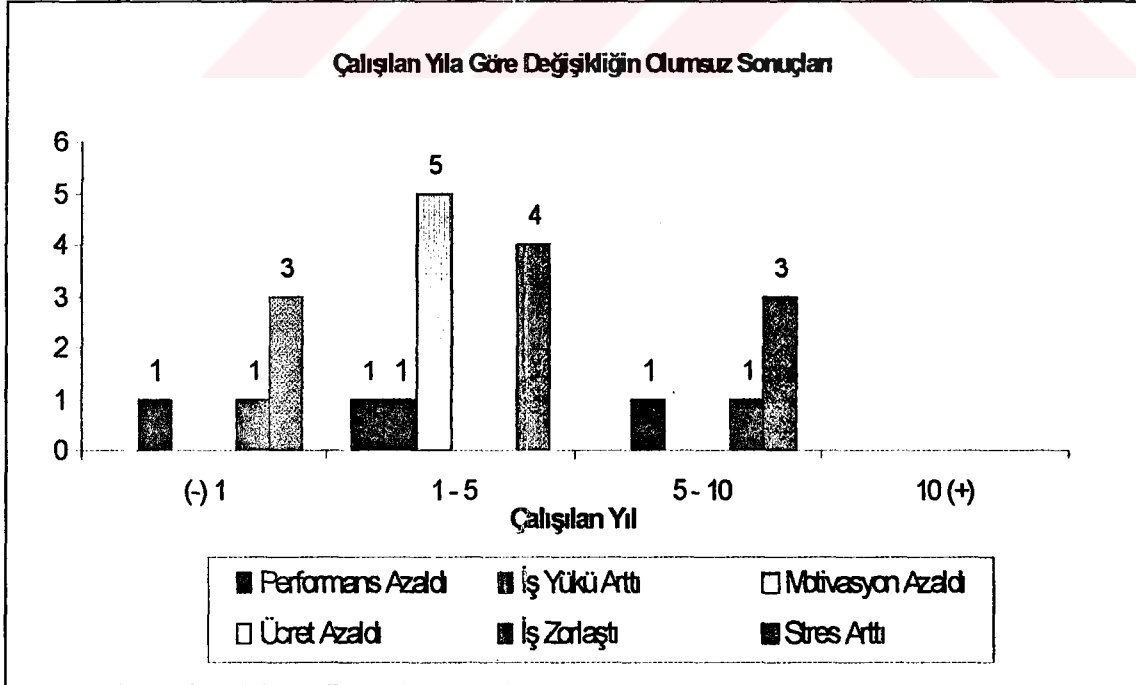


Grafik 4.19. Yaşa Göre Değişikliğin Olumsuz Sonuçları



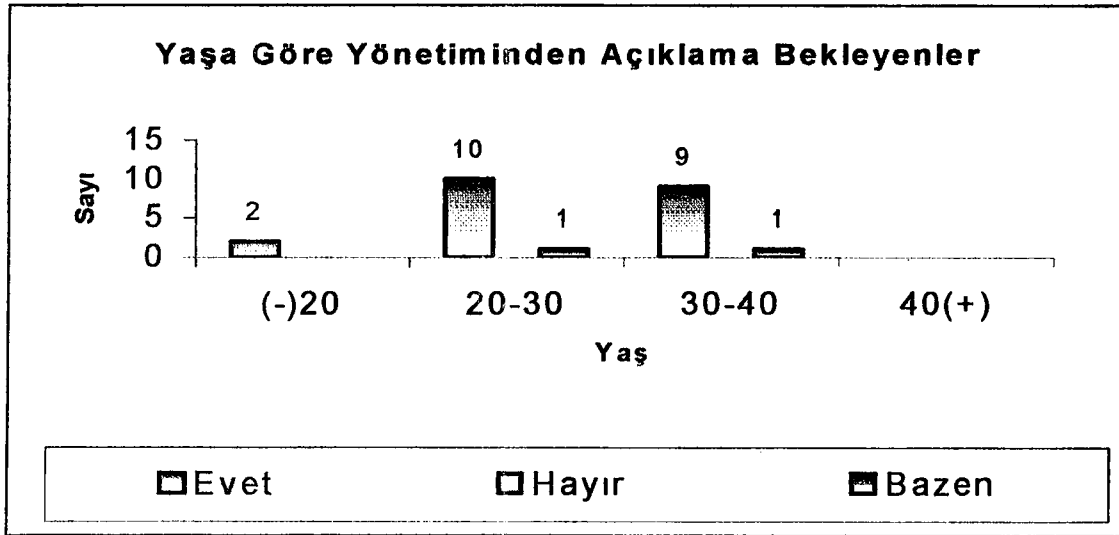
Grafik 4.20. Eğitime Göre Değişikliğin Olumsuz Sonuçları

Çalışılan yıl bazında değişikliğin olumsuz sonuçlarında 1 yıldan az sürede İSPAK A.Ş.'de çalışanlar için stresin artmasını, 1-5 yıl arasında çalışmış olanları için, motivasyonun azalmasını, 5-10 yıl arasında çalışanlar için, stresin artmasını gösterebiliriz.



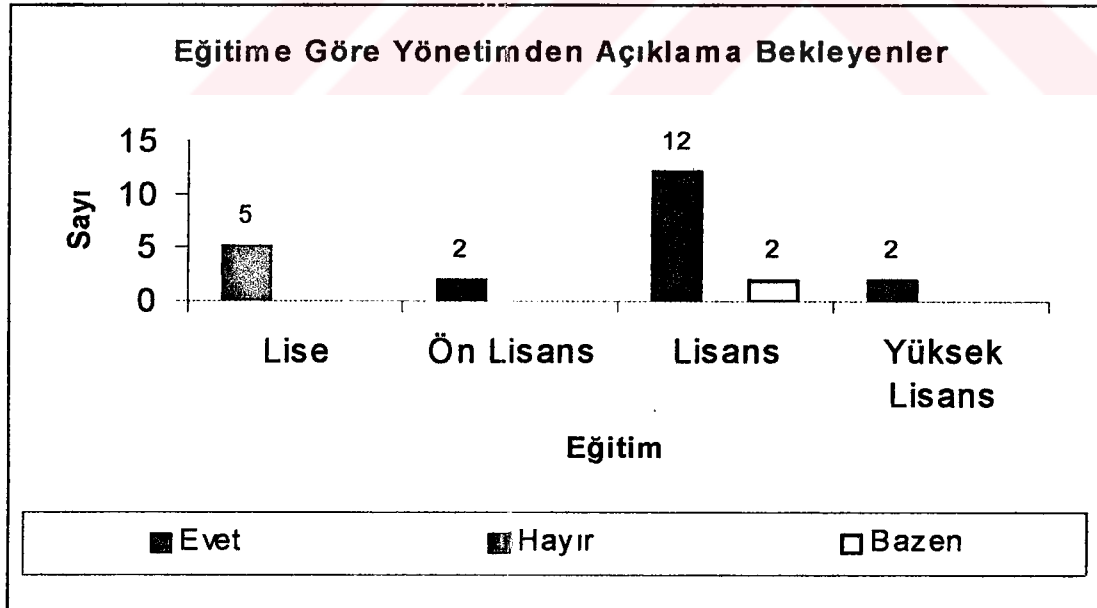
Grafik 4.21. Çalışılan Yıla Göre Değişikliğin Olumsuz Sonuçları

Meydana gelen tüm bu değişiklikler için çalışanların yönetimden açıklama bekleyip beklemedikleri araştırılmıştır. Yaşa göre yönetimden açıklama bekleyenlerin oranı 20-30 yaş arasında fazladır.



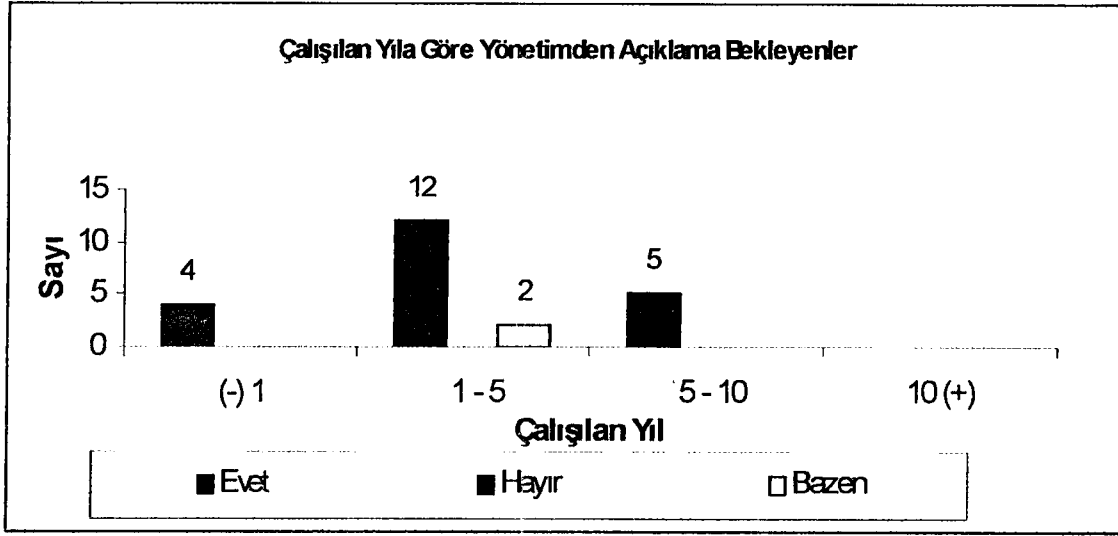
Grafik 4.22. Yaşa Göre Yönetimden Açıklama Bekleyenler

Eğitime göre yönetimden açıklama bekleyenlerde lisans seviyesindekilerin en fazla açıklama bekleyenler olduğu görülmektedir.



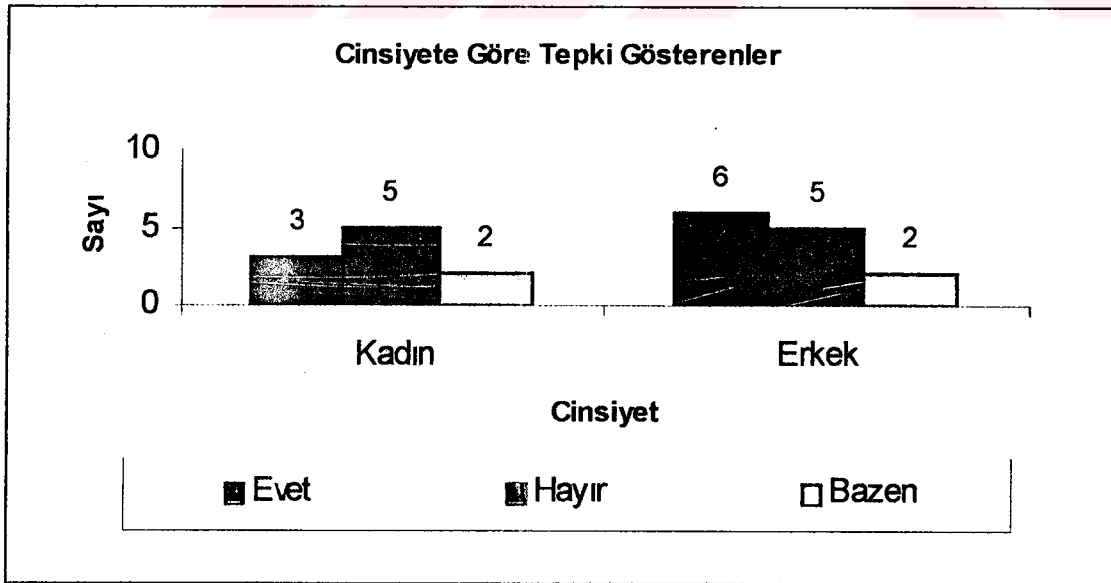
Grafik 4.23. Eğitime Göre Yönetimden Açıklama Bekleyenler

Çalışılan yıl bazında yönetimden açıklama bekleyeler incelenirse büyük ağırlığın 1-5 yıl arasında olduğu onu sırasıyla 5-10 yıl ve (-)1 yılın izlediği görülür.



Grafik 4.24. Çalışılan Yıla Göre Yönetimden Açıklama Bekleyenler

Yönetimden değişiklikler için açıklama bekleyenleri cinsiyete göre incelersek hemen hemen sayıların eşit olduğunu; kadınların hepsinin her zaman açıklama beklediğini, erkeklerin ise %15'inin bazen açıklama beklediği görülür.



Grafik 4.25. Cinsiyete Göre Tepki Gösterenler

İSPAK A.Ş. personelinin değişikliklerden haberdar olma isteğine rağmen ancak %39'u bu değişikliklerden tamamen haberdar olabilmiş, %13'ü bazen haberdar olabilmiş, %48 ise hiç haberdar olamamıştır.

Çalışanların %74'ü yöneticilerin tüm değişikliklere bizzat katılmasını beklerken; %22'si katılımlarını beklememiştir. %4'ü ise bazı değişikliklere yöneticilerin katılmasını beklemiştir.

Yöneticilerin %17 ise bu değişikliklerin tamamına katılmış, %83'ü hiçbirine katılmamıştır.

Çalışanlar değişikliklerin daha etkili olabilmesi için aşağıdaki fikirleri sunmuşlardır;

- Değişimler tepeden inme olmamalı,
- Çalışanların da değişiklikler için fikirleri alınmalı,
- Eğitimler arttırılmalı,
- Değişiklikler açık ve net bir dille anlatılmalı,
- Motivasyon ve katılım sağlanmalı,
- İyi bir plan dahilinde gerçekleşmeli.

SONUÇ: yapılan anket sonucunda ambalaj endüstrisinin değişime açık bir sektör olduğunu ve oluşan değişimlerden oldukça etkilendiğini görmekteyiz. Çalışanlar bu değişikliklerin gerekli olduğunu düşünmektedir. Değişimleri gerekli bulan ve uyum sağlamak konusunda çaba gösteren çalışan kesim özellikle 20-30 yaşları arasında 1-5 yıldır aynı iş yerinde çalışan ve lisans eğitimini tamamlanmış kişilerdir. Ancak oluşan değişikliklerin olumlu olabilmesi için çalışanların değişiklik konusunda bilgilendirilmesi ve gönüllü katılımın sağlanması gerekmektedir. Meydana gelen tüm değişimlerden şirketin olumlu olarak faydalanması ve değişime gösterilebilecek muhtemel direnci yok edebilmek için değişimin iyi bir plan dahilinde gerçekleştirilmesi ve eğitimlerle desteklenmesi gerekmektedir.

5. SONUÇ

Günümüz dünyasında siyasi, ekonomik ve sosyal konularda hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde başlayan bu değişim rüzgarı; iletişim ve bilgi teknolojilerindeki yeni gelişmelere bağlı olarak bilginin akıllara durgunluk verecek derecede artması sebebiyle bütün dünyaya yayılmaktadır.

Değişim bir prosestir ve bu proses uzun bir zaman içerisinde tamamlanabilen bir döngüdür. Bu sabır ve enerji gerektiren süreç içinde firmaların bir değişim döngüsünü tamamlayıp diğerine geçmeleri kaçınılmaz bir gerçektir. Değişebilmek ancak bir davranış değişikliği gösterildiğinde gerçekleşmiş sayılır. Bu nedenle işletmelerin değişimleri de kurumsal değişimi tamamladıklarında gerçekleşir.

Kurumsal değişimi başarmak; Kaynaklar (işgücü, likidite) yönünden buna hazır olmak, şirket kültürü, yapısı, sistemi, organizasyonu ve hatta liderlik özelliklerinde yeniden yapılanmaya gitmekle mümkün olacaktır.

Değişim projesinin başarılmasında en önemli faktörlerden biride seçilen yöntemdir. Değişim mühendisliği bu yöntemlerden biridir. Son yıllarda popülaritesi gittikçe artmaktadır. Ancak şirket kötü bir gidişat içinde değilse ve radikal değişikliklerin uygulanması şirketi daha da kötü bir konuma getirecekse agresif bir yöntem olan bu yöntem kullanılmamalıdır.

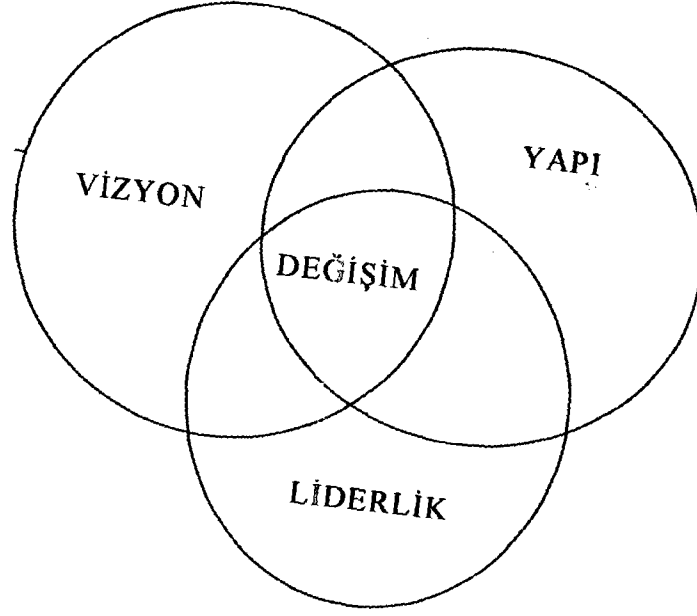
Değişim için gerekli olan bir diğer kriter de değişimi iyi planlayacak, kontrol edecek ve yönlendirecek değişim liderleridir. Değişim liderlerinin kılavuzluk özelliklerinin çok iyi olması gerekmektedir. Çünkü değişimi tamamlayabilmek için şimdiki ortamın bırakılması, çalkantılı bir geçiş döneminden geçilmesi ve belirsizliklerle dolu bir gelecek ortamına girilmesi gerekmektedir.

Çeşitli yönetim teknikleri, artık birçok firma tarafından kullanılmakta olduğundan getiresi giderek azalmaktadır. Dolayısıyla kurumsal değişimi başarmak için hangi yol kullanılırsa kullanılsın, sonucu olmayan bir süreç olacağı bilinmelidir. Eğer sürekli bir rekabet avantajı elde edilmek isteniyorsa faaliyetlerin ya da iş süreçlerinin daha verimli hale getirilmesinin yanında diğerlerinden farklı bir rekabet yolunun bulunması gereklidir. Bir şirketin başarısı, eski veya yeni hangi yöntemi seçmesine değil, onu doğru uygulamasına bağlıdır. İçinde bulunulan zaman işin doğasını, şirketlerin yapısını tamamiyle değiştirecek ekonomik ve teknolojik dönüşümlerin olacağı bir dönemdir. Dolayısıyla ayakta kalabilmek için özgün ve farklı bir konum elde edebilmek şarttır. Bunun için de sabır ve vizyon gerekmektedir.

Ambalaj endüstrisinde çok büyük değişimler yaşandı ve yaşanmaya devam ediyor. Dijital teknikler, yeni gereçler, çok yönlü medyalar, online-online teknolojileri ve diğer kavramların bir çoğu rölatif olarak kapalı olan yeni branşları açıyor ve yeni yöntemlerin uygulanmasına fırsat veriyor. Bunlardan bazıları altın yıllarını yaşarken bazıları ise çeşitli sebeplerden demode oluyor veya ortadan kalkıyor. Ama her şeye rağmen yeni pazarların açılma şansı devam ediyor. Bu pazarlarda pazar payı yaratabilmek ya da mevcut payı arttırabilmek ancak değişime ayak uydurmakla mümkündür.

Değişime ayak uydurmak da ancak değişebilmekle sağlanır. Devamlı değişen müşteri isteklerine ve ürün çeşitliliğine cevap verebilmek, teknolojik değişiklikleri izleye bilmek ve AR-GE faaliyetlerine gereken önemi vermekle mümkün olabilecektir.

Ambalaj sektörü incelendiğinde bu sektörde değişimden en fazla etkilenenlerin memur olarak adlandırılan kesim olduğunu görmekteyiz. Bu kesimi değişime hazırlamak için güçlü bir değişim liderine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu lider, değişim nedenleri ve muhtemel sonuçlarını çalışanlara açıklamak ve onları motive etmek sureti ile zaten değişime açık olan kesimi belirsizliklerle dolu, sabır, enerji ve özveri gerektiren bir süreçten geçirmelidir.



Değişim prosesi her defasında bir başka bileşenin değiştiği bir döngüdür.

KAYNAKLAR

1. ACERMAN R, Yeniden Yapılanmadan Sonra. Executive Excellence, Mayıs, 1998.
2. AKDEMİR A, Global Yönetim Stratejileri. İstanbul, 1994.
3. ATEŞ M, Endüstri Tarihi Ders Notları. İzmit, 1996.
4. BEHLING R, Software Reengineering: Concepts and Methodology. Industrial Management and Data Systems, 1996.
5. BOZBURA T, TKY Seminer Notları. Mess Eğitim Vakfı. İstanbul, 1997.
6. BÜYÜKYILMAZ A, Gıdaların Koruma Gerekçeleri ve Ambalaj Malzemeleri, Nasaş Yayınları. İzmit, 1985.
7. CARR D. K. Best Practises in Reengineering. Newyork, 1995.
8. COLEMAN D, Reengineering – Is It Really A Complete Chaos. Document Management Update. July, 1996.
9. ÇOBAN H, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş. İstanbul, 1997.
10. DUCK D, J, Managing Change: The Art of Balancing. NewYork, 1993.
11. DRUCKER P, Yeni Gerçekler. Newyork 1992.
12. DUSA. Eğitim Dökümantasyonu. Kocaeli, 1996.
13. DÜNYA AMBALAJ. Ambalajın Önemi. İstanbul, Mart 1999.
14. DÜNYA AMBALAJ. Ambalaj Malzemesi Üretim Teknolojileri. İstanbul, Temmuz 1999.
15. DÜNYA AMBALAJ. Ambalaj Malzemesi Üretim Teknolojileri. İstanbul, Ağustos 1999.
16. GADD K, Reengineering a Total Quality Organization. Business Process Reengineering and management Journal, V.1, 1995.
17. GALPIN T, Connecting Culture to Organizational Change. Oxford, 1996.
18. GÖKER A, Bilim, Teknoloji, Sanayi Üçlemesi. İstanbul, 1996.
19. HAMEL G, Competing For The Future. Boston, 1996.
20. HANDY C, Yeni Sözcükler. Executive Excellence, Mayıs, 1998.
21. HANDY C, Gods of Management. San Francisco, 1995.
22. HANLEN J, and KELSEY R, Handbook of Package Engineering. Pennslvania, 1998.

23. HARWARD BUSINESS REVIEW. Change of Managament. May, 1998.
24. HEFNER M, and HARRINGTON J, Organizational Change Management. Newyork, 1997.
25. KAVRAKOĞLU İ, Değişim ve Yaratıcılık. İstanbul, 1997.
26. KENNEDY P, Büyük Güçlerin Yükseliş ve Çöküşleri. Çev: Birtane Karanakçı, Ankara, 1990.
27. KİBAR HOLDİNG. Eğitim Dökümantasyonu. Haziran, 1997.
28. KİRAZCI D, Eczacıbaşı Topluluğu BKY Süreç Yönetimi. Kalite Kongresi, 1997.
29. KOONCE J, C, Hayatta Kalanlar. Executive Excellence, Mayıs, 1998.
30. KOTTER J, Leading Change. Harvard Business Scholl Press, 1996.
31. MAY D, Kettelhot Michhael. Managing Human Issues in Reenineering Projects. Journal of System Management. Jaunary-February, 1996.
32. MİLES R, Şirketlerin Dönüşümü. Executive Excellence, Mayıs, 1998.
33. MELLİOU M, Wilson TD. Business Process Redesign and The UK Insurance Industry. Internatianol Journal of Information Management. Vol 15, No:3, 1995.
34. MORRIS D, Reengineering Your Business. Newyork, 1994.
35. MUTER, Ş, Organizasyonlarda Değişim Eğilimleri. İstanbul, Ekim 1996.
36. PETERS T, Liberation Management . London, 1994.
37. PLASTİK ve AMBALAJ TEKNOLOJİSİ. İzmit, Haziran 1996, Sayı 36.
38. POWER. Management. July, 1998.
39. SCHNEIDER W, The Reengineering Alternative. Oxford, 1994.
40. SHUMACHER W, D. Managing Barriers to Business Reengineering Success. www.prosci.com, 1997
41. SMITH W, Leading Organization Chance Using Performance Assement. Kalite Kongresi, 1997.
42. TOFFLER A, Şok – Gelecek Korkusu. Çev: Selami Sargut, İstanbul, 1981.
43. WHITE T, İlginç Zamanlar. Executive Excellence, Mayıs, 1998.
44. WILMS W, Başarıya Giden Yol. Executive Excellence, Mayıs, 1998.
45. WORLD DEVELOPMENT INDICATORS, Annual Report. 1997.
46. YENER T, Değişimin Etkili Yönetimi. Üretimde Kalite, Mart 1998.