



T.C.

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE YENİDEN
SÜREÇLEME VE UYGULAMA
ÖRNEKLERİ**

107309

Mahmut YAVUZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

107309

TEZ DANIŞMANI

Prof.Dr.Erol EREN

GEBZE

2001

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Mahmut YAVUZ'un Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 30/11/2000....tarih ve 2000/32. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

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



ÜYE : Y.Doç.Dr.Adnan CEYLAN

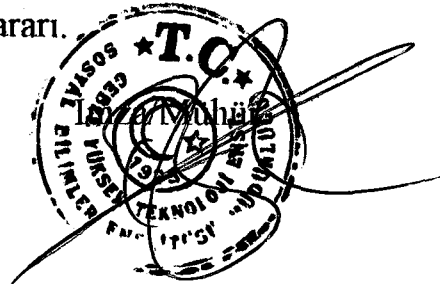


ÜYE : Y.Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN



ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 05/01/2001 . tarih ve 2001/01 sayılı kararı.





ÖZET

Yaklaşık on yıl önce ortaya çıkan yeniden süreçleme, günümüzde işletmelerin süreçlerini yenilemekte ve değişen ortam şartlarına uyum sağlamak için kullandıkları bir yöntemdir. Ancak gerek konunun kapsamının tam olarak belirlenememesi gerekse yapılan çalışmaların gerçeğe uygun olmaması dolayısıyla yeniden süreçleme adı altında yapılan çalışmalar başarısız olmakta ya da kendisinden istenen verimi verememektedir.

Bu çalışmada yeniden süreçlemenin ne olduğu, başarılı bir uygulamanın nasıl olması gerektiği ele alınarak, yeniden süreçleme uygulayacak olan işletmelerin nelere dikkat edilmesi gerektiği açıklanmıştır.

Bu amaçla önce değişimin gerekliliği üzerinde durulmuş ve başarılı bir uygulama için rehber prensipler verilmiştir. İkinci bölümde yeniden süreçlemenin ne olduğu ele alınmış, yeniden süreçlemenin kapsamı, özellikleri uygulama sırasında ortaya çıkabilecek hatalara ve uygulama sonrasında organizasyonda oluşacak değişikliklere değinilmiştir. Üçüncü bölümde yeniden süreçleme ile ilgili olarak bir birinden farklı üç ayrı metot ele alınmış ve hızlı yeniden süreçleme metodu olarak bilinen bir tanesi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise Türkiye'deki yeniden süreçleme çabalarına değinilmiş ve uygulamada örnek alınabilecek, başarılı iki yeniden süreçleme çalışması sunulmuştur. Son bölümde ise konuyu genel bir değerlendirmesi yapılarak gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Mahmut YAVUZ

GEBZE 2000



SUMMARY

In the last decade, "Reengineering" became the most popular way which is used for transforming business processes into new shape. However, because of some misunderstandings in its concept and some errors in its implementations, reengineering efforts cannot be successful as well.

In this thesis, we have discussed what reengineering is, how it must be implemented, and some clues which the firms must pay attention.

In the first chapter, need for change and some principles which are needed for success are presented. In the second chapter, we have analyzed what reengineering is, what it involves, and what changes after an implementation occur in the organization. In the third chapter, some reengineering methods are presented and one of which is known "Rapid Reengineering Method" is detailed. In the last chapter, reengineering efforts in Turkey are discussed and two cases are presented.

Mahmut YAVUZ

GEBZE 2000



TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlamamda emeği geçen herkese,

başta bugünlere gelmemizde büyük katkıları olan fakültemizin değerli hocaları Prof. Dr. Erol EREN'e, Doç.Dr. Oya ERDİL'e, Yard. Doç. Dr. Adnan CEYLAN'a, Yard. Doç. Dr. Gökhan ÖZER'e, Yard. Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN'a, ve değerli araştırma görevlilerine;

birlikte ders işleme ve aynı sıraları paylaşma zevkine vardığım tüm arkadaşlarıma;

uygulama kısmının hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen NETAŞ Kalite Güvence Müdürü Asuman DİZDAR Hanım'a ve MTE'den Kaan ALTUNTERİM Bey'e;

ve tabii ki beni sabırla destekleyen ailemin tüm üyelerine;

teşekkür ediyor şükranlarımı sunuyorum.

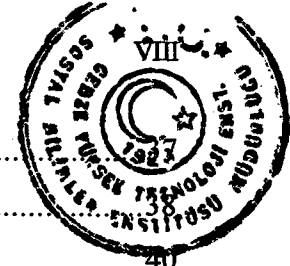
Mahmut YAVUZ

GEBZE 2000

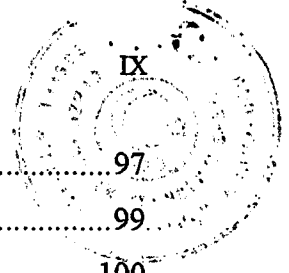


İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
SUMMARY.....	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	X
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XI
TABLolar DİZİNİ.....	XII
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Neden Değişim.....	2
1.2. Değişim İçin Rehber Prensipler.....	4
1.3. Bir Projenin Başarısız Olmasının Nedenleri.....	6
2. YENİDEN SÜREÇLEME.....	9
2.1. Giriş.....	9
2.2. Yeniden Süreçleme Nedir.....	14
2.3. Süreç Nedir?.....	17
2.3.1. Süreç Yönetimi Kavramı.....	18
2.3.2. Süreç İyileştirme Düzeyleri.....	21
2.4. Yeniden Süreçleme Sonrası Meydana Gelen Değişiklikler.....	22
2.5. Yeniden Süreçlemenin Teknik Ve Beşeri Yönü.....	23
2.6. Başarılı Bir Çalışma İçin Planlama Nasıl Olmalıdır.....	27
2.7. Yeniden Süreçleme Vizyonu.....	30
2.8. Yeniden Süreçlemenin Ana Bileşenleri.....	32
2.9. Yeniden Süreçleme İle İlgili Görüşler.....	33



3. YENİDEN SÜREÇLEME METODLARI	
3.1. Lon Roberts Yaklaşımı	40
3.1.1. İmkanları Değerlendirme	40
3.1.2. Mevcut Yeteneklerin Analizi	41
3.1.3. Süreç Tasarımı	42
3.1.4. Risk Ve Tesir Değerleme	42
3.1.5. Geçiş Planı	46
3.1.6. Pilot Uygulama	47
3.1.7. Alt Yapı Düzenlemeleri	47
3.1.8. Uygulama Ve Geçiş	48
3.1.9. Performans Değerleme	48
3.1.10. Sürekli Süreç İyileştirme	49
3.2. Lowenthal Yaklaşımı	49
3.2.1. Aşama 1: Değişime hazırlık	50
3.2.2. Aşama 2: Değişimi planlama	51
3.2.3. Aşama 3: Değişimi tasarlama	51
3.2.4. Aşama 4: Değişimin değerlendirilmesi	53
3.3. Hızlı Yeniden Süreçleme Yöntemi	53
5.3.1. Hazırlık Aşaması	55
5.3.2. Tanımlama Aşaması	56
5.3.3. Vizyon Aşaması	59
5.3.4. Çözüm Aşaması	63
5.3.5. Dönüşüm Aşaması	70
4. TÜRKİYE'DE YENİDEN SÜREÇLEME ÇALIŞMALARI VE UYGULAMA	
ÖRNEKLERİ	73
4.1. Makina Takım Endüstrisi A.Ş.'de Yeniden Süreçleme Uygulaması	77
4.1.1. Hazırlık	78
4.1.2. Tanımlama	81
4.1.3. Vizyon Belirleme	83
4.1.4. Tasarım	84
4.1.5. Geçiş	93
4.1.6. Elde Edilen Sonuçlar	93
4.2. NETAŞ'ta Yeniden Süreçleme Uygulaması	97



4.2.1. Yeniden Süreçleme Projesinin Gelişme Süreci.....	97
4.2.3. Süreç Haritasının Hazırlanması.....	99
4.2.4. BPR Projesinden Alınan Sonuçlar	100
4.3. Değerlendirme.....	110
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	113
KAYNAKLAR	115
ÖZGEÇMİŞ	120





SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler

Açıklama

BPR

Business Process Re-engineering

TQM

Total Quality Management

MTP

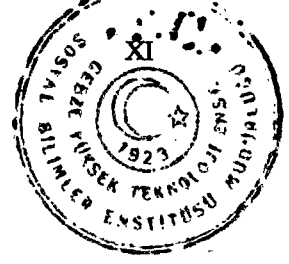
Makine Takım Pazarlama

MTE

Makine Takım Endüstrisi



ŞEKİLLER DİZİNİ



Şekil 2.1. Basit Süreç Modeli	19
Şekil 2.2. Basit Sistem Modeli.....	20
Şekil 2.3. Süreç Yönetim Modeli.....	20
Şekil 3.1. Yeniden Süreçleme Adımları.....	39
Şekil 3.2. Yeniden Süreçleme Adımları.....	50
Şekil 3.3. Hızlı Yeniden Süreçleme Yöntemi.....	54
Şekil 4.1. MTE’de Siparişin Alınması Tasarımı.....	94
Şekil 4.2. MTE’de Sipariş Giriş Ekranı Bileşenleri.....	95
Şekil 4.3. MTE’de Sipariş Giriş Ekranı	96
Şekil 4.4. NETAŞ’ta Süreç Hiyerarşisi	98
Şekil 4.5. Satıcı Sürecinin Öncesi Ve Sonrası.....	104
Şekil 4.6. Delgi Sürecinin Öncesi Ve Sonrası	105
Şekil 4.7. Operasyon Sürecinin Öncesi Ve Sonrası.....	106
Şekil 4.8. Müşteri Temsilcisi Sürecinin Öncesi Ve Sonrası.....	107



TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Hazırlık Aşaması	55
Tablo 3.2. Tanımlama Aşaması	57
Tablo 3.3. Vizyon Aşaması	61
Tablo 3.4. Teknik Tasarım Aşaması	65
Tablo 3.5. Beşeri Tasarım Aşaması	68
Tablo 3.6. Dönüşüm Aşaması	71
Tablo 4.1. MTE’de Yeniden Süreçleme Çalışması Süreç Önceliklendirme Matrisi	82
Tablo 4.2. Temel İş Süreçlerinde Sağlanan İyileşmeler	101
Tablo 4.3. Üretim Planlama/Malzeme Yönetimi Alanında Sağlanan İyileşmeler	101
Tablo 4.4. Üretim Alanında Elde Edilen Sonuçlar	102
Tablo 4.5. Sipariş Alma Sürecinde Sağlanan Gelişmeler	102
Tablo 4.6. Montaj Alanında Elde Edilen Sonuçlar	103
Tablo 4.7. Müşteri Memnuniyeti Sürecinde Sağlanan Gelişmeler	103
Tablo 4.8. Sipariş Gerçekleştirme Sürecinde Sağlanan Gelişmeler	103
Tablo 4.9. NETAŞ Ve MTE’de Yapılan Yeniden Süreçleme Uygulamalarının Çeşitli Yönlerinin Kıyaslanması	112

1. GİRİŞ

Yaklaşık on yıl önce bazı şirketlerin, çalışma yöntemlerinde radikal değişiklikler yaparak işlerinin bir ya da daha fazla alanında performansta büyük ilerlemeler elde ettiklerini gören Michael Hammer bu şirketlerin geliştirdikleri yöntemleri detaylı bir şekilde inceledikten sonra, adına “Reengineering” dediği ve Türkçe’ye “Yeniden Süreçleme” veya “Değişim Mühendisliği” gibi adlarla giren bir yöntemi ortaya atmıştır.

Buna göre işletmeler var olan süreçlerini değiştirerek veya yenileyerek maliyeti büyük oranda düşürmekte, daha hızlı ve esnek yapılar oluşturmakta ve büyük bir rekabetçi avantaj sağlamaktadırlar. Bütün bunları yapmak ise; müşteri için değer üretmek için oldukça radikal kararlar almayı, temelden başlayarak var olan her şeyi yıkmayı, kısaca her şeye hiç bir şey yokmuş gibi temiz bir sayfa ile başlamayı gerektirmektedir (Hammer, 1990, s.108).

Ancak bu herkesin kabul ettiği bir şey değildir. Bir kere bu bahsedilen kavram kendisinden önce yapılan şeylere dayanmaktadır. Öyleyse yeni değildir. Ayrıca o kadar radikal olmaya gerek de yoktur. Daha az şeyler feda edilerek de yapılabilir. Her şeyi temelden değiştirmek pahalı olabilmektedir ve başarısızlık düzeyi de yüksektir. Devamlı uygulandığında sürekli iyileştirme de aynı sonucu verebilmektedir (Loh, 1995).

Uygulamada bazı işletmeler bu kavramı olumlu olarak değerlendirip gerçekçi uygulamalar yaparken, diğer bazı işletmeler bu konuya yaptıkları çalışmalara yeni bir ad bulmuş olarak bakmışlardır. Bazı işletmeler yaptıkları çalışmalara, moda bir kavram olması nedeniyle yeniden süreçleme adını vermişlerdir. Yapılan çalışmalar da yeniden süreçlemeye pek uygun olmadığından elde edilen sonuçlar yeniden süreçlemeden beklendiği gibi olmamaktadır. Bu da yeniden süreçlemenin başarısız olduğu şeklinde yansıtılmaktadır. Gerçekte yeniden süreçleme nedir? Bu çalışmada yeniden süreçlemenin gerçekte ne olduğu, başarılı bir uygulamada nelere dikkat edilmesi gerektiği ele alınarak uygulamadan örnekler verilecektir.



1.1. Neden Değişim

Günümüzde herşey hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Küreselleşme rüzgarlarını arkasına alan bu güç hiçbir şekilde sınır tanımamaktadır. Gelişen teknoloji, ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkması ve artık eskisine göre çok daha fazla seçeneğe sahip olan müşterilerin beklentilerindeki değişiklikler, şirketlerdeki klasik amaç, yöntem ve organizasyon yaklaşımlarının değişmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Şirketlerin rekabet yeteneklerini geliştirmeleri, elemanlarının daha fazla çalışmalarını sağlamakla değil, daha farklı bir şekilde çalışmayı öğrenmeleriyle mümkün olacaktır. Kısacası geçmişteki büyüyen kitle pazarının yerini ne istediklerini, ne kadar ödemek istediklerini ve istedikleri şartlarda nasıl alacaklarını bilen müşteriler aldı. Bu müşteriler, müşteri - satıcı ilişkisindeki şaşırtıcı değişikliği fark edemeyen ve kendilerini bu değişikliğe adapte edemeyen şirketleri zamanla devre dışı bırakmaya başladılar.

Şirketlerin bu değişikliğe hızla uyum sağlayabilmeleri için, çalışanlarının, kendi birimlerine doğru içe ve patrona doğru yukarıya bakma alışkanlıklarını hızla terk ederek müşteriye doğru ileriye bakmalarını sağlamaları gerekmektedir. Bu çerçevede içerisinde, günümüzün kurumlarının ana hedefi müşteriler için değer yaratmak olmalıdır (Altuntemir, 1997).

Günümüz organizasyonları için bu şartlarda değişim artık kaçınılmaz olmuştur. Bir organizasyonun mevcut durumu ve değişimde sonraki durumu arasında önemli boyutta bir farklılık bulunacaktır. Bu farklılık altı konuda ortaya çıkabilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Price Waterhouse, 1995, s.7-8).

- Müşteri ve pazar
- Ürün ve hizmetler
- İş süreçleri
- Çalışanlar ve ödül sistemleri
- Yapı ve yetenekler
- Teknoloji dir.



Öte yandan değişimi zorlayan güçler ise;

- Rekabet
- Müşteriler
- Teknoloji
- Yeni düzenlemeler, şeklinde sıralanabilir (Hussey, 1998, s.10-11)

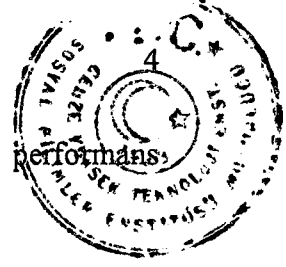
Eğer değişim çabalarından en iyi sonuç elde edilmek isteniyorsa bu doğru kapsama sahip olmalıdır. Konu bir süreç, bölüm ya da bütün şirket midir? Eğer bir süreç ise, anlaşılacak düzeyde iyi incelendi mi? Süreç hangi sınırlara sahiptir? Ana ortakları kimlerdir? Ekip yeterince yetkiyle donatılmış mıdır?

Tek boyutlu değişim yada alt kademedeki ki gösterişsiz iyileştirmeler yeterince başarılı olamayacaktır. Daha başarılı bir değişim her zaman çok boyutlu olmalıdır. Çalışanlardan daha iyi performans bekleniyorsa, iş süreçleri iyileştirilmeli, doğru bilgi ve araca ulaşmalarına imkan verilmeli, karar vermede yetkilendirilmeli, yeni bir performans ölçütü geliştirilmeli, ve yüksek performans ödüllendirilmelidir

Eğer organizasyon yeniden yapılandırılırsa, süreç ve emir zinciri yeniden yapılandırılmalı, sistem ve teknolojinin alt yapının yeni konfigürasyonunu desteklediğinden emin olmalı, ve performans değerlendirme ve ücretlendirme yeni yapıya uydurulmalıdır (Price Waterhouse, 1995, s.9).

Ve süreç yeniden tasarlanırsa iş ve prosedürler de yeniden tasarlanmalı, bu süreçleri destekleyen sistem ve teknolojiler değiştirilmeli çalışanlar yeni ve farklı görevleri gerçekleştirme yönünde eğitilmeli, ve değişim engelleri ortadan kaldırılmalıdır. Eğer teknolojiye yatırım yapılıyorsa, bunun müşteri odaklı süreci destekleyip desteklemediğinden emin olunmalı, ve mevcut değiştirilmesi düşünülmeyen teknolojiyle uyum göz önünde bulundurulmalıdır.

Yüksek performanslı organizasyonlar değişimi bütün bu boyutlarda yönetirler. Bunlar değişimi organizasyon içerisinde sınırlamak yerine sınırların ötesine taşırlar. Bu çok boyutlu



yaklaşım organizasyonun bütün ürün/hizmet zincirindeki çözümlemede çarpıcı performans iyileştirmeleri için potansiyel oluşturur.

Daha iyi bir değişim için şu sorulara cevap aranmalıdır (Hussey, 1998, s.23-24).

- ✓ Değişim bir anda mı yoksa uzun bir dönemde yavaş yavaş mı gerçekleştirilecek
- ✓ Değişim ihtiyacı ne kadar acil
- ✓ Değişimin kurum üzerinde ne gibi etkileri olacak
- ✓ Değişime yönelik iç direniş ne şiddette olacaktır
- ✓ Değişimden etkilenecek olanlar katılım gösterme becerisine sahip mi
- ✓ Değişim birilerini işinden edecek mi

Ayrıca değişim;

- ✓ Organizasyon stratejisiyle paralel ve strateji odaklı mı
- ✓ Yüksek performans, çarpıcı sonuçları ve görülebilen farklılıklar oluşturuyor mu
- ✓ Çalışanlar tarafından destekleniyor mu
- ✓ İtici güç müşteri mi

1.1.2. Değişim İçin Rehber Prensipler

- **Gerçekleri görmek:** Mevcut şartlarda sunulan ürün ve hizmetlerin ve onları destekleyen süreç ve teknolojilerin yarının standartlarını karşılayamadığını görmek gerekir.
- **Stratejik kavrama odaklanma:** Çoğu organizasyon tartışmalı değişimleri denemektedir. Değişimi iten global rekabet ve akıl almaz teknolojik yenilikler ve fırsatlar sonsuz gibi görülmektedir. Ancak sermaye ve enerji öyle değildir. Değişim için yatırımın nereye yapılacağını bilmek galibi mağluptan ayıracaktır. Çabalar getirinin en büyük olduğu noktaya odaklanmalıdır.
- **Değişimi destekleme:** Değişim güçlü bir irade tarafından desteklenmelidir. Bu irade genellikle tepe yönetimi tarafından ortaya konur. Ancak müşteri isteklerine duyarlı olmak



zorundadır. Güçlü ve istikrarlı bir irade ortaya konmazsa değişim maliyeti katlanırdan yandan etkisi yarıya iner.

- **Değişim için güçlü bir sebep bulmak:** Çalışanların değişim için hazır olduğunu düşünmek zordur. Değişim için güçlü bir sebep bulmak gerekir. Bundan sonra olaylar bu yönde ister istemez şekillenir (tepe yönetiminden başlayarak ve aşağıya doğru yayılarak)
- **Müşterinin değişimi sürüklemesine izin vermek:** Müşteri değişimdeki müttefiklerdir. Müşteriye hizmet etmek organizasyonun en önemli varlık noktasıdır ve değişimi müşteri ihtiyaçları zorlamalıdır.
- **Hissedarları tanımak:** Güçlü birey ve gruplar düşünülen değişimde paya sahiptir. Bu yüzden bu ortakların ihtiyaçlarını anlamak, öncelendirmek ve motive etmek gerekir.
- **Sürekli iletişim:** Değişim programı başarılı olmak içinse; değişimin vizyonu ve uygulaması için ortaklarla sürekli iletişim kurulmalıdır. Değişimin sebebi ve iletişim tarzı onlarda yankı bulmalı ve yeni bir davranışa ikna etmelidir.
- **Ölçüleri yeniden şekillendirmek:** Değişimi sürükleyen ve insanları yeni bir davranış şekline sürükleyen sebepler organizasyonun performans ölçütlerini dikkatlice incelemeyi gerektirir. Vizyon oluşturulmalı ve strateji ve amaçlarla ilgili ölçüler yeniden tasarlanmalıdır.
- **Değişim için bütün yardımcı güçler kullanılmalıdır:** Organizasyonda yapılan yatırımı geri verecek bazı anahtar uygulamalar vardır. Bunlar izlenen pazar ve müşteriler, sunulan ürün ve hizmetler, organizasyonel yapı, insan kaynakları sistemleri, iş süreçleri, ve destek teknolojileridir. Bu güçler bir araya getirildiğinde geniş ölçekli bir değişim başarılabilir.
- **Plan:** Değişim için ayrıntılı bir faaliyet planına ihtiyaç vardır. Bu plan süreç, sistem, insanlar, organizasyon kültürü, organizasyonel yapı, ve eğitim ihtiyacı gibi değişiklikleri içeren ana konuları kapsamalıdır.

Değişimi yönetmede şu yöntemler kullanılabilir (Hussey, 1998, s.25)

- İşbirlikçi yaklaşım :Hadi bunu birlikte çözelim
- Danışmacı yaklaşım :Senin düşüncelerin gerçekten önemli ve ben bunları duymak istiyorum
- Emredici yaklaşım :Yapmanı istediğim şey budur
- Zorlayıcı yaklaşım :Ya yap, ya da sonuçlarına katlan

1.1.3. Bir Projenin Başarısız Olmasının Nedenleri

Bir değişim projesi karmaşıklığından dolayı bazı şeyler ister istemez yanlış gidecektir. Bu bölümde, ortaya çıkabilecek yaygın hatalardan kaçınmak için bazı öneriler verilecektir (Price Waterhouse, 1995, s.16-21).

- 1- **Erken sonuç almada başarısızlık:** Bazı kişilere göre bir değişim projesinin yarı ömrü altı aydır. Yani bu sürede gözle görülebilir sonuçlar elde edilmezse, projeye olan destek yarıya iner ve öte yandan direnç ikiye katlanır. Gerçekte altı ay bir projenin yarı ömrü değil, sadece başlangıçta alınan desteğin yarı ömrüdür. Yapılabilecek en kötü şey büyük yatırım ve uzun zaman gerektiren, ancak çarpıcı sonuç alınıncaya kadar hiçbir performans iyileşmesi göstermeyen bir tasarım yapmaktır.
- 2- **Atılımla ilgili konuşup, ayrıntıda boğulma:** Atılımla ilgili güzel konuşmalar duyabilirsiniz. Konferansta insanlar hamle ile ilgili olasılıklarla mutlu olurken, bunu iş ortamına taşımakta zorluk çekerler. Atılım kavramsal düzeyde başarılı olurken, uygulamada aynı şey olmayabilir. Problemin ve çözümün daha basit anlaşılması bazı işletmeler için atılım teşkil edebilir. Ayrıntılı bir analiz gerekli olabilir ancak titiz dökümantasyon basitleştirmeye ve asıl atılıma engel oluşturabilir.
- 3- **Değişim için her şey eşit öneme sahip değildir:** Seçenekler her zaman mevcuttur ve değişim ekibi de bunları kullanır. Geniş ölçekli bir konu oluşturulur ve hedefe doğru daraltılır. Bu noktada proje önceliklerinin oluşturulması önemlidir.

4- **Eski performans ölçüleri değişimi engeller:** Bütün geniş ölçekli değişim çabaları çalışan ve yönetici ekibine rehberlik teşkil eden performans ölçütlerinin yeniden şekillendirilmesini gerektirir. Eski ölçütler değiştirilmezse davranışı sürüklemeye devam eder ve düşünülen değişim engeller.

5- **Noktaları birleştirmede başarısızlık:** İşletmelerde değişim için bir çok değişim tekniği vardır (TQM, BPR...) ve bunlar organizasyonun ihtiyacını karşılamak için yürürlüğe konurlar. Fakat birbirleriyle çatışan bu teknikler arasında uzlaşma sağlayamamak paranın boşa harcanması ve organizasyonun yıpratılması demektir.

6- **Müşteri sesine duyarsızlık:** Müşterinin değişim sürecindeki yeri iyi belirlenmelidir. Müşteri sesi neyin satın alındığını ve niçin alındığını ve faturayı öderken neye değer verildiğini belirler. Organizasyonlar müşterinin gerçekte ne istediğini bilmek zorundadır. Değişim sürecine anahtar müşteri ve tedarikçiler dahil edilmeli ve ekipte aracı gibi yer almalıdır.

7- **Üst yönetimin yetersiz desteği:** Değişimle ilgili her şey de tepe yönetimin taahhüdü hayati bir öneme sahiptir. Değişimdeki başarısızlıklar genelde tepe yönetiminin eksik desteğinden kaynaklanır. Tepe yönetimi değişimde iyi niyetli mesajlar göndermek ister ama yanlış anlamalar ortaya çıkabilir. Değişimi istemeyen yöneticiler ise her zaman mevcut olabilir. Kafaları "otoriteyi paylaş ve hepimiz kazanırız" derken, duyguları "otoriteyi paylaş ve ben kaybedeceğim" der.

8- **Çalışanların sesine duyarsızlık:** İnsanlar genelde değişim için kişisel bir neden ararlar ve bunu görünce değişirler. Çalışanlar durumlarının daha iyi olacağı, gelen projenin kendileri için çözüm olacağına inanmaları halinde değişimi isterler. Değerler finansal ödüller, kişisel saygı, tanınma, iş tatmini, kariyer geliştirme, övünme, ve diğer bir çok soyut ve somut varlıklardan oluşur. O sadece insandır ve kendisi için ne olduğunu açıkça görmezse muhtemelen değişmez.

9- **Mevcut düşünce şeklinin değiştirilememesi:** Bütün hissedarları temsil eden yetenekli ve farklı bir ekip oluşturmadaki başarısızlık uygulamada da bir başarısızlık oluşturur. Değişimi mevcut düşünce şeklini terk etmek demektir. Değişimi etkin bir şekilde sürükleyen ekip tamamen yenilikçilerden oluşmalı, statükocu olamamalı, taze kan olmalı,



tarz ve geçmiş açısından farklı olmalı ancak ortaklığa hazır olmalı, hızlı ancak aceleci olmamalıdır. Gelenekselliğin “bu burada yapılamaz” dediği yerde, değişim ekibi ağırlığını ortaya koymalıdır.





2. YENİDEN SÜREÇLEME

2.1. Giriş

Teknolojideki ilerlemeler iş organizasyonları için yeni yaklaşımlar getirmiştir. Bu yaklaşımlardan biriside Micheal Hamer ve James Champy tarafından ortaya konan yeniden süreçlemedir. 1950 ve 60'lı en yaygın sorunu savaş sonrası genişleyen ekonominin gereksindiği bütçeleme, planlama, ve kontrol problemlerini çözebilecek karmaşık sistemleri geliştirebilmektir. İş anlamsız ve basit parçalara bölünüyor ve hiyerarşik biçimde örgütleniyor ve böylece üretkenlik artıyordu. Fakat işletmeler bu sistemlerin bedelini organizasyon şemalarının orta bölümlerini şişirerek ödediler (Hammer and Champy, 1993, s.16).

Yeniden süreçleme, günümüz organizasyonlarına yeni bir perspektif ve yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Yaklaşık 200 yıldır şirketler, işleri basit görevlere ayırmak ve bunları hiyerarşik bir organizasyon yapısı içine yerleştirmek şeklindeki Adam Smith'in prensiplerini rehber edinmişlerdir. Yeniden süreçleme ise bunu reddeder ve teknolojiyi birleştirici olarak kullanarak bu görevleri bütünleştirmeyi hedefler. Bu yöntem geleneksel hiyerarşik sisteme üç noktada meydan okumaktadır. Müşteriler, rekabet ve kendini yenileme (Spencer, 1999, s.312).

Müşteriler artık bir üretici, ürün veya alternatif kılığı ile karşılaşmamakta ve bu da güç dengesini üreticiden tüketiciye doğru değiştirmektedir. Müşteri artık daha fazlasını talep etmektedir çünkü yenilikçi üreticiler müşterinin bireysel ihtiyaçlarına yeni ürünler ile daha fazla hitap etmektedirler. İletişim müşteri duyarlılığı yönünde gelişmektedir.

Müşteri için rekabet hızla artmaktadır. Artık değişim sıradanlaşmıştır. Yeni teknoloji değişimi hızlandırmıştır. Ürün-hayat süresi kısalmış, yeni ürünlere olan talep artmıştır. Kısaca bugünün organizasyonu, esnek, yenilikçi, ve duyarlı olmalı ve bütün bu gereklilikleri etkin bir şekilde yerine getirmelidir. Eski hiyerarşik yapı eski şartlara uygundu ve mevcut şartlara cevap verememektedir. Teknolojik gelişmelere dayanan ve yeni bir kavram olan yeniden süreçleme ise günümüz rekabetçi ortamına geleneksel sistemden daha uygundur.



Örnek olarak çoğu işletmede bulunan ve siparişle başlayıp ürün teslimi ile biten bir süreç düşünelim. Arada değişik departmanlarda değişik kişilerin yaptığı bir çok adım vardır. İlk olarak, müşteri servisi bir sipariş alır, kontrol ve kayıt eder. Sonraki adımda satış bölümüne gider ve fiyat belirlenir. Sonra siparişin mevcut olup olmadığını anlamak için stok kontrole gönderilir. Hazır olan ürün için ambar birimi bir sevk programı hazırlar. Mallar yüklenir ve teslim edilir. Bu süreç karmaşık görünmesine rağmen belli avantajları vardır. Çalışanları yüksek eğitilmiş yada kaliteli olmasına ihtiyaç yoktur. Çünkü genelde basit işlerle uğraşırlar. Fakat bugünün müşteri odaklı ortamında durum hiçte öyle değildir. Birincisi bu süreçte hiç kimse bütün süreç içerisinde sipariştten sorumlu değildir. Süreç yavaş ve hata eğilimlidir. Departmanlar arası taşıma kuyruk ve stok içerir ayrıca zaman gerektirir. Bütün yapı esnekliği azaltır ve geniş ölçekli pazar değişikliğine cevap veremez. Daha çok tahmin edilebilen ve büyümeye dayalı değişimler için dizayn edilmiştir. Son olarak görev ve yönetim seviyelerinin oluşturduğu piramit yaklaşım genel giderleri artırır ve karar veren işle müşteri arasındaki tabaka ile sistem verimsiz ve hantallaşır. Yeniden süreçlemenin bu noktadaki çözümü işleri süreç etrafında organize etmek ve yönetmektir (Spencer, 1999, s.313).

Yeniden süreçleme, bir kavram olarak, işletmelerin rekabetçi koşullara ayak uydurabilmeleri, müşterilerine daha hızlı ve kaliteli aynı zamanda daha ucuz hizmet sunabilmeleri için süreçlerini radikal bir şekilde gözden geçirmelerini ve yenilemelerini ifade eder. Bu anlamda yeniden süreçleme sürekli ve küçük değişiklikler yapmakla değil, büyük ve köklü değişiklikler yapmakla ilgilidir. Yeniden süreçleme yerleşmiş fikir ve uygulamaları reddeder ve her şeye sil baştan başlamayı hedefler (Hammer, 1990, s.108) ve yönüyle de oldukça radikaldir.

Peki yeniden süreçlemeye neden gerek duyulmaktadır. Hangi gelişmeler işletmeleri bu kadar köklü değişiklikler yapmaya itmektir. 1993 yılında Hammer ve Champy'nin yazdığı "Reengineering The Corporation" adlı kitapla büyük bir popülerite kazanan bu kavramın ortaya çıkışını hazırlayan sebepler bir başka şekilde şöyle özetlenebilir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlayan değişiklikler sonucu işletmeler için müşteri tatmini ve müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Oysa işletmeler klasik yapıları ile bu ihtiyaca cevap vermede yetersiz kalmaktadır. Çünkü sanayi toplumunun şartları (uzmanlaşma ve rasyonellik) mal ve hizmet üretmek için

yapılacak işleri kendi içinde parçalara ayırıyor ve her bir işi ayrı bir departmanın emrine veriyordu. Bu departmanlar ise kendi iç ilişkilerine ve nihai ürünü üretmede kendi departmanlarına düşen sorumluluğa ağırlık veriyor ve diğer departmanların sorunlarını göz ardı ediyordu. Departman mensupları arasında ele alınmış, bir sürece dahil tüm işleri kapsayan “çapraz ilişki”ler anlamında bir ekip çalışması organizasyonlara yerleşmemiştir. Böylece hem organizasyon içi hem de organizasyon ile müşteri arasındaki ilişkiler zayıflamıştı. Oysa yeni koşullar daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı olmayı gerektirmektedir.

Organizasyonlar müşteri odaklı olmak zorundadır. Departmanı ve işi ne olursa olsun tüm çalışanların ücretleri müşteri tarafından ödenmektedir ve herkes müşteriye dönük ve müşteri tatminini esas alan bir çalışma içinde olmalıdır. Klasik yapıların gerek içe dönük olmaları, gerek bir mal ve hizmet üreten süreç içindeki işlerin farklı departmanlara dağıtılmış olması ve gerekse çabuk harekete geçememeleri nedeniyle yeniden süreçleme kavramı gelişme ortamı bulmuştur.

Yeniden süreçlemede esas olan organizasyon yapısı değil, mal ve hizmet üreten süreçlerin yeniden yapılandırılmasıdır. Re-organizasyon, organizasyon içerisinde mevkilerin kaldırılması, birleştirilmesi, yenilerinin oluşturulması, ilişkilerin ve yerlerinin değiştirilmesi konularını kapsarken; yeniden süreçleme işlerin yapılma tarzı, işlerin birleştirilerek süreçlerin oluşturulması ile ilgilidir. Şüphesiz süreçle ilgili yapılacak değişiklikler organizasyon birimlerini ve ilişkilerini etkileyecektir. Dolayısıyla bu iki konuyu birbirinden ayrı düşünmek imkansızdır. (Keidel, 1994, s.15)

İşletmeler yeniden süreçlemeyi, global rekabet ortamında müşterilere daha iyi hizmet sunmayı hedefleyen bir teknik olarak görmektedir. Bu amaçla süreçlerde marjinal iyileşmeler yerine köklü ve bütüncül değişiklikler amaçlanmaktadır. Bu amaçla süreçler tarafsız bir gözle ve personelin katılımıyla ele alınarak değerlendirilmekte, verimsiz ve değer yaratmayan faaliyetler elemine edilmektedir. Bu değişimler sonucunda hem bilgi akışı, hem yetki ve karar merkezleri, hem de organizasyon yapısı değişmektedir.

Yeniden süreçleme çalışmalarının ana fikri, mevcudu esas alarak geliştirmek yerine, belli bir sürecin tamamını ele alarak, buna gerek olup olmadığını, bu süreçteki işlerin nerede nasıl bir katma değer yarattığını, bunların başka bir işle birleştirilip birleştirilemeyeceğini,

yeni sürecin ne olması gerektiğini ve çalışanların bu yeni sürece nasıl katılacaklarını araştırmaktadır.

Yeniden süreçleme dört ana bileşene sahiptir (Lowenthal, 1994, s.23).

- 1- Organizasyonun hem iç hem de dış müşteriye odaklanması
- 2- Organizasyonda verimlilikte ve çevirim zamanında iyileştirme sağlayan süreçlerin temelden yeniden düşünülmesi
- 3- Fonksiyonel hiyerarşiyi çapraz-fonksiyonel ekibe dönüştüren bir organizasyon yapısı (takım oluşturma ve organizasyonel gelişme faaliyeti)
- 4- Yeni bilgi ve değerlendirme sistemi, gelişmiş veri dağılımı ve karar vermede en son teknolojiyi kullanma

Bu perspektiften bakıldığında yeniden süreçlemenin varlığının uzun bir geçmişe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Süreç tasarımı ve işlerin bilimsel çalışması Frederic Taylor (1856-1915) zamanına kadar gitmektedir. Organizasyonel yapı ve dinamikleri teorisi Henry Fayol (1841-1915), Alfred P. Sloan (1875-1966) ve Peter Drucker (1909-?) zamanına kadar gider. Bilgi ve değerlendirme sistemleri George Siemens (1839-1901) adreslidir. Son olarak müşteri odağı vurgusu Robert E. Wood (1879-1969) tarafından kurulmuştur (Lowenthal, 194, s.23-24)

Rigby'e göre, fonksiyonel temelli organizasyon ile süreç/ürün temelli organizasyon arasındaki fark iyi bilinmelidir. Fonksiyonel organizasyonlar şu faydalara sahiptir. (Rigby, 1993).

- ✓ Özel becerileri geliştirmeyi ve kullanmayı maksimize ederler.
- ✓ İş bölümünde maliyet etkinliği sunar ve fabrika ve donanımda ölçek ekonomisi temin eder.
- ✓ Çalışanların işe alınmasında etkinlik sağlar ve özel uzmanlık için kariyer imkanı sunar.

Hangi tür organizasyonel yapı daha iyidir? Rigby'e göre şirketler yapı türleri arasında bocalar. Bu şirketler genelde fonksiyonel organizasyonla başlar, sonra süreç esaslı yapıya geçer, sonra bir birine, bir diğerine geçer, sonra ikisinin kombinasyonuna ve bu böyle sürüp gider. Rigby bu konuda Amerikan endüstrisinin durumunu örnek veriyor

1940'ın sonlarında organizasyonel yapı seçiminde fonksiyonel şekil baskındı. Sonraki on yıl süresince organizasyonlar karar vermeyi daha alt seviyeye bıraktı ve hiyerarşik yapı yassılaştı. Bu değişimle kurmay boyutu azaldı ve organizasyonlar daha çok çapraz-fonksiyonel iş ekiplerini kullanmak zorunda kaldı.

Bir sonraki on yılda, 1960'larda diğer bir değişim vardı; durumsal liderlik ve yapı. Diğer bir deyişle, organizasyonlar ortaya çıkan duruma göre en uygun yapıyı (fonksiyonel veya çapraz fonksiyonel) seçebiliyorlardı. Bu şekilde organizasyonlar en iyi yapıyı, matrix yönetimi uygulamaya çalıştı. Matrix yönetim yeni ve 1970'lerin yenilikçi yapı şekliydi. Ancak matrix yönetim karışıklıkla sonuçlandı çünkü yöneticiler fonksiyonel ve çapraz-fonksiyonel yapı arasında geçişte çok büyük zorluk yaşadı.

Çevirim devam etti ve 1980'lerin başında matrix yapı sert eleştiriler aldı ve çoğu organizasyon fonksiyonel yapıya geri döndü. Ancak çoğu yönetici fonksiyonel yapının hareketli ve dinamik iş ortamı için yeterince esnek olmadığını farkındaydı. Böylece en uygun organizasyonel yapının süreç ya da ürün temelli organizasyon yapısı olduğu daha açık anlaşılır oldu (Rigby, 1993).

Yeniden süreçlemede gruplar vb. bir önem taşımaz. Önemli olan, günümüz pazarlarının ve günümüz teknolojilerinin taleplerine göre işin günümüzde ne şekilde organize edilmek istendiğidir

Şirketlerin bu anlayışta başarılı olmalarının temelinde, bölümler, departmanlar ve diğer sistem birimleri yerine nihai müşteri için en iyi hizmeti sunacak süreçlerin üzerine yoğunlaşmaları yatmaktadır. Ve bu süreçler mevcut koşullara göre tekrar tasarlanmaktadır. Çoğunlukla bu süreç değişikliğinin yanı sıra organizasyonun sürecin gerçekleşmesine katılan parçalarının yapısında da radikal değişiklikler yapılmaktadır. Süreçlerde radikal değişiklikleri



hedefleyen ve bunu deneyen pek çok başarılı firmanın yanında, başarısızların sayısı da oldukça fazladır.

Bugün ipler müşterinin elindedir, rekabet giderek artmaktadır ve değişim sabit bir değer haline gelmiştir. Bu değişimin iki önemli boyutu vardır. Gelişim bir yönden, fırsatları ve yaratıcılığı ortaya çıkarırken öte yandan büyük bir karmaşa ve kaosa neden olmaktadır. Karmaşa ve kaosu yaşamadan başarılı olmak zordur. Ve yeniden süreçleme, sonuçta büyük başarılar elde edilecek karmaşalara göğüs gerebilecek firmaların uygulayabilecekleri anlayıştır. Sonuç olarak, yeniden süreçleme müşteri isteklerine cevap verme süresini kısaltarak işletmelerin rekabet gücünü artırmayı hedefleyen bir kavramdır (Lowenthal, 1994, s.26).

Her ne şekilde olursa olsun, firmalar giderek yeniden süreçleme projeleriyle daha çok meşgul olmaktadır. Bir çok başarılı uygulamaya rağmen çoğu firma “Yapsak mı? Yapabilir miyiz? Başarı şansımızı artırmak için nelere ihtiyacımız var? Hangi kaynaklara sahip olmalıyız? Ne zaman ve hangi işaretle bu projeyi başlatmalıyız? Rakiplerimiz başarırken biz başaramazsak ne olur?” türünden temel sorularla uğraşmaktadır. Başarılı bir yeniden süreçleme uygulamasıyla ilgili bir çok kritik mesele arasında özellikle ilginç ve ilgili olan üç soru vardır. “Yeniden süreçleme nedir? İtici güç nedir? Bir yeniden süreçleme projesinin tasarım ve uygulamasını yönetmede anlaşılması gereken kritik konular nelerdir?”

2.2. Yeniden Süreçleme Nedir

Yeniden süreçlemenin en genel tanımı Micheal Hammer ve James Champy tarafından "Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revaluation" adlı kitapta yapılmıştır: “İş süreçlerinin maliyet, kalite, servis ve hız gibi kritik ve çağdaş performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler elde etmek için temelden yeniden düşünülmesi ve radikal yeniden tasarlanmasıdır.” Bu yaklaşımda en önemli vurgu süreçlerin radikal yeniden tasarımında performansta çarpıcı gelişmelerin görülebilmesindedir. Bu ölçülen bir performans düzeyini elde etmek için sürecin verimlilik düzeyini artırma (sürekli iyileştirme) fikriyle zıtlık içindedir.



Bu tanımın diğer yönü ani ve çok önemli olma fikridir. Bu yaklaşımda mevcut süreçlerin güvenilir olmadığı ve bu yüzden değiştirilmesi gerektiği kabul edilir. Uygun bir şekilde yeniden süreçleme uygulamasına tabi tutulan bir sürecin performansında belirgin sıçramalar oluşur. Yeniden süreçlemenin değişik kişiler tarafından bir çok tanımı yapılmıştır.

Bir örgütteki iş akışlarını ve üretkenliğini optimize etmek için stratejik ve katma değer yaratan süreçler ile bunları destekleyen sistem, politika ve örgütsel yapıların hızlı ve radikal yeniden tasarlanmasıdır. (Magnelli ve Klein, 1994, s.10)

İşin yeniden tasarımı; iş radikal olarak yeniden tasarlanırken bilgi teknolojileri bir araç olarak kullanılır ve örgütsel düzeyde stratejik çıktılar elde edilmeye çalışılır. (Grover, Teng ve Fiedler, 1993, s.435)

Stoddard, yeniden süreçlemeyi; çapraz-fonksiyonel, iş süreçleri odaklı, organizasyon tasarımı, kültür ve bilişim teknolojilerinde eş zamanlı bir değişimi içeren ve radikal performans iyileştirmelerini mümkün kılan güç olarak tanımlar (Stoddard et al, 1996, s.60).

Öte yandan değişimi yaratanın bilgi teknolojileri olduğu ancak değişimin getirdiği sorunların bilgi teknolojileri ile çözülebileceği de bir gerçektir. Değişen dünyanın yeni paradigmalarına uyum sağlanması ve değişimin önüne geçilmesi için organizasyonlar yeniden süreçlemeye tabi tutulmalıdır. Yeniden süreçlemenin anahtarı ise bilgi teknolojilerinin organizasyonlarda yaygın şekilde kullanılmasıdır (Çalkıvık, 1995, s.86)

Diğer bir tanıda yeniden süreçleme, müşteri gözünde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını artırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlamak için işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır (Petrozzo and Stepper, 1994, s.4).

Diğer yandan Grover, Teng ve Fiedler bilgi teknolojileri ve yeniden süreçleme ile ilgili olarak şunları söylemektedirler. “Varolan süreçleri otomize etmek üretkenlikte bir artış sağlayabilir, çevirim sürelerini kısaltabilir, ve kaliteyi iyileştirip maliyetleri düşürebilir. Bütün bunlar doğrusaldır. Diğer yandan iş süreçlerinin yeniden tasarımı teknolojiyi kullanılır. Otomasyonda teknoloji var olan süreç içerisinde teknolojiyi en yüksek oranda kullanmak



isterken; yeniden süreçlemede süreçleri oluşturan faaliyetlerin mantığı sorgulanır.” (Teng ve Fiedler, 1993, s.434)

Miller yeniden süreçlemeyi şu şekilde tanımlamaktadır. “Yeniden süreçleme bir iş sürecinde radikal yada atılımcı bir değişimdir. Yenilenmiş süreç tasarımı işletme değerlerinde sürekli iyileştirmeden ayrılan çarpıcı büyümeler arar. Üretim faaliyetlerini içeren anahtar değer yaratan süreçler sipariş tamamlama (müşteri destekli zincir süreçler), ürün geliştirme, sipariş verme (satış ve donanım), ve müşteri hizmetlerini (ürün teslim sonrası süreç) içerir” (Miller, et al, 1992).

Her kavramda olduğu gibi yeniden süreçlemeyle de ilgili bir çok yanlış anlamalar mevcuttur. Çoğu zaman organizasyonlar geniş çaplı bir yeniden organizasyona gitmekte ve buna yeniden süreçleme demektedir. Bazıları ise personeli azaltmakta ve buna yeniden süreçleme demektedir ve diğer bazıları da bazı basit verimlilik programları uygulamaya koymakta ve bunu yeniden süreçleme olarak adlandırmaktadır.

Yeniden süreçleme yeniden organizasyon değildir. Yeniden süreçleme organizasyonun nasıl yapıldığına değil; işlerin nasıl yapıldığına bakar. Organizasyon yapıları müşteriler için ürün ve hizmet üretmek için tasarlanan süreçlerden sonra tanımlanır ve süreçleri en iyi şekilde desteklemek için tasarlanır.

Yeniden süreçleme “Downsizing” değildir. Downsizing kısa dönemde maliyetleri azaltmak için çalışanların azaltılmasına odaklanmaktadır. Yeniden süreçleme ise işler üzerinde yeniden düşünmeye, gereksiz olan ve daha iyisi bulunan işleri elemeye ve mevcut işleri daha iyi yapmaya odaklanır.

Yeniden süreçleme basitçe bir organizasyonu daha verimli yapmak demek değildir. Dünyadaki en verimli organizasyona sahip olabilirsiniz, ama müşterilerinize etkili bir şekilde hizmet etmezseniz; gerçekte bu organizasyonun misyonunu gerçekleştirir, hiçbir değer ifade etmez. Yeniden süreçleme müşteri için değer yaratmakla ilgilidir. Değer müşteri tarafından, daha düşük maliyet, daha yüksek kalite veya artan cevap zamanı olarak değerlendirilir.

Bu tanımların değişik uygulamalarda değişik stratejilere odaklanmalarına rağmen, yaygın öge değişimin bütün süreçler boyunca ortaya çıkmasıdır ve yeniden süreçleme önemli ögeyi süreç oluşturmaktadır. Öyleyse süreç nedir?

2.3. Süreç Nedir?

Yeniden süreçlemenin konusu organizasyondaki bölüm veya departmanlar değil süreçlerdir. Bu nedenle süreç kavramı çok iyi anlaşılmalıdır. Bu konuda bir çok tanımlama yapılmıştır.

Süreç, iş girdilerini iş çıktılarına dönüştüren faaliyetlerin birbiriyle ilgili dizisidir. (Manganelli and Klein, 1994, s.112)

Süreç, en genel tanımıyla, bir şey üretmek veya bir takım sonuçlara ulaşmak amacıyla seri olarak atılan adımlardan oluşmuş bir işlem olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanımlamayla süreç, bir organizasyon içinde şekillendirilmiş iş uygulamasının olması gereken genel beklentisidir (Morris and Brandon, 1994).

Süreç, bir veya birkaç girdiye çeşitli operasyonların uygulanması ile, müşteriler için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetler toplamıdır. Süreç organizasyon sınırlarını hem yatay hem de dikey olarak geçen ve gerektiğine bu sınırların dışına çıkabilen bir kavramı ifade etmektedir (Biçer, 1995).

Süreç, hedeflenen amaçlara ulaşmak için girdilerin belirlenen adımlar doğrultusunda çıktıya dönüştürülmesi işlemidir (Özdemir, 1995).

Süreç, hedeflene amaçlara ulaşabilmek için organizasyonun belli bölümlerince birlikte veya ayrı ayrı ve daha evvelden belirlenmiş adımlar doğrultusunda belli girdilerin bir çıktıya dönüşmesidir (NETAŞ, 1993).

Sonuç olarak süreç; belirli girdilerden, belirli çıktıları elde etmek için yapılması gereken bir dizi iş ya da faaliyetler topluluğudur. Burada söz konusu olan çıktı müşteriye sunulan mal veya hizmettir. Klasik organizasyonlarda etkinlik ve iş bölümü amacıyla bir çıktıyı üretmek için yapılacak işler farklı departmanların sorumluluğuna verilmiştir. Yeniden süreçlemede ise

bu işlerin kendi aralarında birleştirilmesi esastır (Baran, 1995). Dolayısıyla işlerin departmanlar arasında bölünmesi yerine, örneğin satın alma, imalat ve pazarlama işlerini birleştiren bir “siparişi gerçekleştirme” süreci tarif edilebilir. Bu durumda bu üç birimdeki elemanlar siparişi gerçekleştirme sürecinin elemanları olacaktır. Bu çerçeveden işletmelere bakıldığında bir işletme, bir yanda kendisini ham madde, malzeme ve hizmet aldığı tedarikçiler; diğer yanda ürettiği mal ve hizmetleri sattığı müşteriler olmak üzere, tedarikçi ile müşteri arasında yer alan ve müşteri için değer yaratan birimler olarak görülebilir. (Koçel, 1999, s.313).

Bazı süreç örnekleri;

- ✓ Siparişi gerçekleştirme
- ✓ Ürün geliştirme
- ✓ İmalat geliştirme
- ✓ Strateji geliştirme

Sonuç olarak; organizasyonlar bu süreçlerden sorumlu olan takımlar bazında organize edilebilirler. Yani, klasik olarak bilinen fonksiyonlar ve hiyerarşik olarak farklılaşmış departmanlar yerine, bu süreçlerden sorumlu gruplardan oluşan “takım bazında organizasyon-team based organisation” ortaya çıkacaktır (Koçel, 1999, s.313)

2.3.1. Süreç Yönetimi Kavramı

Her iş süreci ya da alt süreç belirli bir müşteri için ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmeti temin etmek için vardır. Bu ürün ya da hizmetler süreç içerisinde tanımlı gereklilikler, kurallar ve sınırlamalara göre üretilir. Süreç müşterilerden temin edilen bilgi ve materyale ihtiyaç duyar. Bu durum süreç yönetim kavramını ortaya çıkarmıştır (<http://www.dtic.mil/c3i/bprcd/7224c1.htm>, s.10). Şimdi bu kavrama bir göz atalım.

2.3.1.1. Süreç Yönetimi Nedir

Hiyerarşik organizasyon endüstri çağı organizasyonlarının ihtiyaçlarına iyi hizmet etmişti. İş benzer fonksiyonlara ayırmak eğitilmemiş iş gücünün ihtiyaçlarına uymuştu. Bu çalışanların denetim ve eğitimini kolaylaştırıp yönetsel kontrol alanını maksimize etti.

Ayrıca serbest bilgi akışına daha az bağımlıydı. Ancak bilgi çağı organizasyonları için yeni bir modele ihtiyaç duyuldu. İş ayrıştırılmış fonksiyonların toplamından çok uç-uca bir süreç olarak organize edildi ve yönetildi. Süreç yönetimi kavramı işletmede bir kez yerleştiğinde süreç performansında reel ve devamlı iyileşmeleri görmek mümkün oldu.

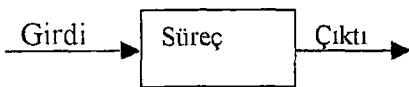
Öyleyse süreç yönetimi nedir? Bu kavram süreç performansında kalıcı ve reel gelişmeler elde etmek için neden bu kadar hayati bir öneme sahiptir? Süreç yönetimini şu şekilde tarif edebiliriz: “Belirli bir müşteri için ürün ya da hizmet üreten daha düşük düzeydeki faaliyetleri içeren uç-uca bir sürecin yönetimine entegre bir yaklaşımı savunan bir yönetim felsefesidir” (<http://www.dtic.mil/c3i/bprcd/7224c1.htm> s.11).

Bu kavram organizasyon yapılarının ötesine gitmektedir. Bu tam bir müşteri memnuniyeti için bir ürün ya da hizmeti teslim etmek ve ürün tanımlamak için gerekli olan her şeyi içerir. Bir organizasyon süreçle yönetimi seçtiğinde, organizasyon yapısı ve kuralları artık kendi yapısına odaklanmaz. Tam müşteri memnuniyeti organizasyonun varlık nedeni olur. Performans bir süreçteki faaliyetlerin ne kadar iyi gerçekleştirildiğine değil; ürün yada hizmetin müşteri tarafından ne kadar iyi alındığı ile ölçülür.

Bu yönetim felsefesinin diğer bir yönü, organizasyonu değil misyonu yönetme fikriyle ilgilenmesidir. Basit bir ifadeyle, eğer süreç organizasyonun misyonunu doğrudan destekliyorsa, süreci yönetmekle organizasyonda yönetilmiş olur. Süreç yönetiminin gelişimi şu şekilde özetlenebilir(<http://www.dtic.mil/c3i/bprcd/7224c1.htm>, s.11).

2.3.1.2.Basit Süreç Modeli

En basit bir deyişle, bir süreç belirli bir girdiyi belirli bir çıktıya dönüştürmek için gerçekleştirilen bir karar ve faaliyetler setidir. Diğer bir deyişle süreç bir organizasyonda dış bir girdiyle başlayan ve yine dış bir çıktıyla biten bir iş akışını tanımlar (Şekil 2.1).

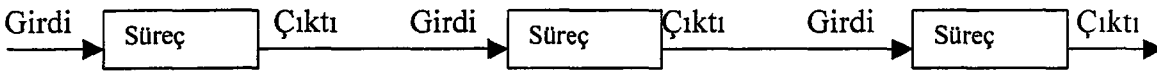


Şekil 2.1. Basit süreç modeli



2.3.1.3. Basit Sistem Modeli

Basit sistem modeli, bir araya gelerek müşteri için ürün ya da hizmet üreten alt süreçler arasındaki ilişkileri tanımlar. Bu çoğu organizasyonların geliştirmek için en fazla zaman ayırdıkları bir düzeydedir. Fakat bu organizasyonlar sistemin performansını bir bütün olarak değerlendirmek yerine, tek bir faaliyetle uğraşırlar. Bu bütün sistem göz önüne alınmaksızın bir kez yapıldığında, çoğu kez tek bir faaliyetin performansındaki iyileşme bütün sistemin performansını düşürebilir (Şekil 2.2).

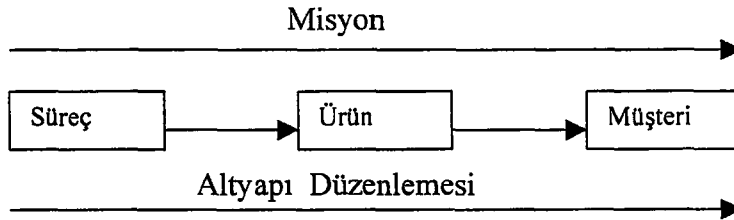


Şekil 2.2. Basit sistem modeli

2.3.1.4. Süreç Yönetim Modeli

Süreç gelişiminin en son noktası süreç yönetim modelidir. (Şekil 3.3).

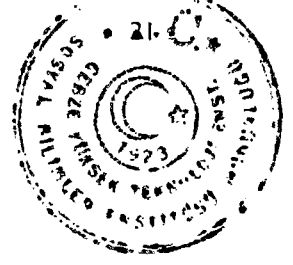
Misyon	:Organizasyonun varlık nedeni
Müşteri	:Organizasyonun hizmet ettiği kişi
Ürün	:Organizasyonun müşteri için ürettiği
Süreç	:Ürünün oluşturulmasında gerçekleştirilen karar ve faaliyetler
Bilgi altyapısı	:Bilgi akışı yönetimi



Şekil 2.3. Süreç yönetim modeli

(Kaynak: Dod, <http://www.dtic.mil/c3i/bpred/7224e1.htm> s.12).

Kavram gerçekten çok basittir. Eğer bir organizasyonun müşterisi yoksa ürünü de yoktur. Eğer ürün yoksa, sürece ihtiyaç yoktur. Eğer sürece ihtiyaç yoksa, bu süreç elenmelidir. Şüphesiz bunlar organizasyonun varlık nedenini belirleyen organizasyon misyonu kavramında yer alır (<http://www.dtic.mil/c3i/bpred/7224e1.htm>, s.12).



2.3.2. Süreç İyileştirme Düzeyleri

İş süreci bir girişimin belli bir amaç ya da misyonunu gerçekleştiren birleştirilmiş görev ve faaliyetler olarak tanımlanabilir. Bu tanımla en geniş işletme bile beş ya da altıdan daha fazla ana işletme sürecine sahip olamaz.

Şimdi süreç tasarım düzeylerine bir göz atalım.

- ✓ Yeni süreç tasarımı
- ✓ Süreci yeniden tasarlamak (Yeniden süreçleme)
- ✓ Sürekli süreç iyileştirme

Yeni Süreç Tasarımı

Yeni süreç tasarımı misyon, strateji ya da iş planı değişikliklerine dayalı olarak gerçekleştirilir. Benchmarking yeni süreç tasarım çabalarının başarısında kritik bir etken olabilir.

Sürecin Yeniden Tasarımı (Yeniden süreçleme)

Sürecin yeniden tasarımı genellikle organizasyonel sınırlar boyunca ve genellikle tedarikçi ve müşteriler üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Bu sebepten dolayı yeniden süreçleme ekibi çapraz-fonksiyonel olmalı yani organizasyonun bütün bölümlerinde üyeler içermelidir. Yeniden süreçleme iş sürecini destekleyen organizasyonel yapıyı etkileyebilir. Bu yeniden süreçleme ekibinin üst düzey yönetimin desteğini almasını gerektirir.

İş sürecini tanımlamanın ilk adımı misyona ve stratejik plana bakmaktır. Organizasyondaki her bir iş sürecinin ihtiyacı bu dokümanlara dayandırılmalıdır.

İkinci adım müşteri ve tedarikçiyi tanımlamaktır. Müşteriler sürecin hangi ürün ve hizmetleri sağlayacağını belirler. Ve tedarikçiler ürün ve hizmet için gerekli hammaddeyi sağlar.



Son olarak tedarikçiden müşteriye kadar olan değer zincirindeki süreçte yer alan bütün faaliyetler analiz edilmelidir. Ürün ve hizmetlere değer katan faaliyetler güçlendirilmeli ve optimize edilmelidir. Değer katmayan faaliyetler ise azaltılmalı ve elenmelidir.

Sürekli Süreç İyileştirme

Sürekli süreç iyileştirme "Bir şey ne kadar iyi olursa olsun daha iyi yapılabilir." felsefesini somutlaştırır. Eğer daha iyisini yapamazsanız muhtemelen bunu başkaları yapacak ve sizin müşterinizi çalacaktır.

Süreç iyileştirme, genel giderleri azaltmaya, değer katmayan faaliyetleri elemeye, bu faaliyetlerin maliyetini azaltmaya, süreç ve faaliyet çıktısı gerekleri ile ilgili ulaşılabilen kaynakları optimize etmeye ve yapılabilecek diğer iyileştirmelere odaklanır.

2.4. Yeniden Süreçleme Sonrası Meydana Gelen Değişiklikler

Yeniden süreçleme uygulayan şirketler aslında, Adam Smith ve Henry Ford'un çok uzun bir zaman önce küçük parçalara ayırdığı işi yeniden bir araya getirmektedir. Tüm bir süreci gerçekleştirmek üzere bir arada çalışan insan grupları olan süreç ekipleri, yeniden yapılandırıldıklarında, bunun işi gerçekleştirmek üzere elemanları organize etmenin en mantıklı yolu olduğu görülür. Süreç ekipleri, ilgili tüm işlevsel bölümlerin temsilcilerini içeren gruplar değildir. Süreç ekipleri eski bölüm yapısının yerine geçer.

Örneğin bir siparişin bir organizasyon içindeki ilerleyişi düşünüldüğünde siparişin çeşitli insanlar tarafından işlendiği, ancak bu kişilerin organizasyonel olarak birleştirilmediği, işlevsel olarak farklı bölümlere, gruplara ya da birimlere dağılmış durumda olduğu görülür. Bu bölünme pek çok sorunlara yol açmanın ötesinde, sürece katılan insanların birbirleriyle uyumsuz amaçlar gütmelerine de neden olur. Kişilerden biri stok devrine önem verirken, diğeri teslim süresi üzerinde yoğunlaşır.

Alternatif bir yaklaşım olarak, siparişe, yeni ürünle veya taleple ilgilenen aynı insan topluluğunu bir ekip halinde bir araya getirmektir. Yaptıkları işlerin değiştirilmesine gerek

yoktur, sadece farklı bölümlere ayrılmış olarak yapılan işi bir araya getirerek yapmaları sağlanmaktadır. Bu topluluğa da süreç ekibi adı verilmektedir. Süreç ekibi, bir sürecin gerçekleştirilmesinde doğal olarak bir araya gelen birimdir. Pek çok türde süreç ekibi vardır, işin yapısına göre uygun tür seçilir ve buna da vaka ekibi adı verilir. Bu ekipler tekrarlanabilir işleri gerçekleştirmektedirler. Özel ve diğerlerinden farklı bir görevi tamamlayıncaya kadar bir arada kalan, ömrü diğerlerine göre daha kısa olan bir diğer ekipte geçici ekiptir. Bunlar kendi konularında uzman olan ve yeni bir projede bir araya gelerek projeyi gerçekleştiren ve daha sonra başka projeye ve ekiplere kayan kişilerdir. (Hammer and Champy, 1997, s.45-75).

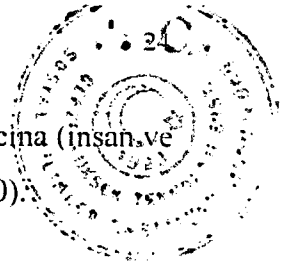
Yeniden süreçleme, süreçlerin yeniden tasarlanmasıyla başlamakla birlikte, burada son bulmaz. İş süreçlerinde yapılan temel değişiklikler, organizasyonun pek çok bölüm ve yönünde etki uyandırır hatta, organizasyonun tüm parçalarını etkiler. Bir süreç yeniden süreçlemeden geçirildiğinde, işler dar ve görev odaklı olmaktan çıkıp çok boyutlu hale gelir. Bir zamanlar kendilerine verilen talimatları yerine getirmekle yetinen insanlar artık kendi başlarına seçim yapmaya ve karar vermeye başlarlar. Montaj hattı tarzı iş ortadan kalkar. İşlevsel organizasyonlar varoluş nedenlerini yitirirler. Yöneticiler kontrolör olarak çalışmayı bırakıp antrenör gibi davranmaya başlarlar. İşçiler, patrondan çok müşterilerin gereksinimleri üzerinde yoğunlaşır. Yeni teşviklerin doğrultusunda davranış ve değerler de değişir. Kısacası organizasyonun her yönü neredeyse tanınmayacak kadar büyük bir dönüşüm geçirir. (Hammer and Champy, 1997, s.45-75).

2.5. Yeniden Süreçlemenin Teknik Ve Beşeri Yönü

Son yıllarda bir çok organizasyon BPR yoluyla radikal değişiklikler uygulamaya koymaktadır. Çoğu olayda bu değişimler daha rekabetçi ve global pazarın gereklerini karşılamak için gereklidir. Bilgi teknolojileri uygulamalarında ve organizasyonel değişim literatürü tasarımı insan faktörü için önemli değişiklikler sağlar. Hatta verimlilikte önemli gelişmeler elde etmek için teknik, teknolojik ve insan boyutunun gözetilmesi gerekir. Araştırmalar insan yönünün önemli bir risk faktörü olarak görülmesine rağmen; çoğu BPR çalışmasının teknik odaklı olduğunu gösterir (Roy and Roy, 1998, s.193-205)

Bilgi teknolojileri uygulamaları ve organizasyonel değişim literatürü bu tür büyük değişimlerin insan yönünün ihmal edildiğine ve teknik yöne aşırı bir önem verildiğine işaret

etmektedir. Ancak yapılacak işe (teknik yön) ve işi yapmakta olan insan ihtiyacına (insan ve organizasyonel yön) önem verdiğinde etkili liderlik ortaya çıkar (Flamholtz, 1990).



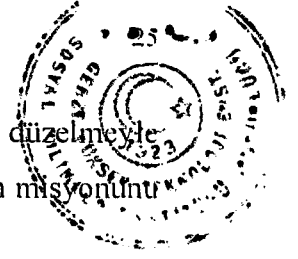
Kısmi yönlenme genellikle uygulamanın başarısızlığına ve insan kaynaklarını optimalden daha az kullanımına yol açar. Yeniden süreçlemenin önemli organizasyonel değişimlere uygulanmasıyla, teknik ve organizasyonel yönleri etkileyerek, bu faktörlerden beklenen faydayı elde etmek için ortak bir şekilde optimize edilmesi önemlidir. Ancak yeniden süreçleme yaklaşımı sıklıkla teknik bir odağa adapte olmak üzere tanımlanır. Hammer ve Champy'nin de ifade ettiği gibi yeniden süreçlemenin ana felsefesi süreci bazı performans ölçütlerine göre yeniden tasarlamaktır. İnsan faktörünün yeniden süreçleme içinde nasıl ele alınacağı açık değildir. Yeniden süreçleme projesi sosyo-teknolojik midir yoksa daha çok teknik eğilimli midir?

Genel bir sınıflama yapmak gerekirse yeniden süreçleme çalışmaları iki konuda risk taşır. Bunların birincisi “fonksiyonel risk” olarak adlandırılan, yanlış sistem ve işlerin seçilmesi, yetersiz tanımlama ve prosedürle, yetersiz bilgi akış sistem ve teknoloji kullanma gibi hususları içeren risk faktörüdür. Bu tür risk niteliği itibariyle teknik bir karakter tanımaktadır.

İkinci ise “politik risk” olarak adlandırılan ve üst kademenin yetersiz desteği, işletmedeki direnç, başlangıçtaki arzu ve isteğin kaybolması gibi faktörleri içeren risk grubudur. Genelde bu tür risk grubu çalışmaları ve sonuçları daha çok etkilemektedir. Öte yandan fonksiyonel riskin yükselmesi, politik riski de artırmaktadır. (Champy, 1995).

Burada iki değişken sınıfına dayalı bir yeniden süreçleme modeli önerilmektedir. Bu değişkenler, teknik konularla ilgili; organizasyonel sürecin etkinlik ve verimliliği, ve sosyal ve insan sistemiyle ilgili; işi yapan kişilerin psikolojisi, tutumları, ilişkileri ve iletişim şekilleri ile ilgilidir.

Bu iki değişken sınıfı değişik amaçları takip ettikleri için bağımsız olarak göz önüne alınabilir. Organizasyonel yeterlilik işin psikolojik yönlerine odaklanır ve iş hayatının kalitesini ve memnuniyet düzeyini optimize eder. Teknik yeterlilik üretim sisteminin etkinliğini maksimize etmek amacıyla dönüştürme sürecinin zayıflığını tanımlamaya çalışır. Diğer yandan bu değişkenler ara bağımlıdır ve yeniden süreçlemenin başarısını maksimize



etmek için ortak bir şekilde optimize edilmelidir. Bu başarı performansta açık bir düzelmeye kendini gösterir ve çoğu seviyede gözlemlenebilir. Hatta sonunda organizasyonun misyonunu bile değiştirebilir (Venkatraman, 1994, s.73-78).

Yukarıda ifade edildiği gibi, yeniden süreçleme yaklaşımı teknik odağa adapte olmak şeklinde tarif edilirken, bazı yazarlar da insan ve sosyal yönlerini göz önünde tutmak zorunluluğu için önemli düzeyde bazı nedenler sunmaktadır.

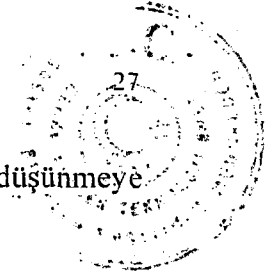
- **Bireysel potansiyeli kullanmak:** Hammer ve Champy yeniden süreçlemenin işletmedeki önemli miktarda yenilikçi ile yapılabildiğini belirtmektedir. Bireysellik, kendine güven, risk ve değişim eğilimi özelliklerinin hepsi bireysel eğilim ve yaratıcılığı yetiştirmeye katkıda bulunmaktadır. Fakat görevleri tamamen birey potansiyelinde yeniden tasarlamak için iş analiz tekniklerini kullanmak ya da insan kaynakları veya endüstri psikolojisi uzmanlarına güvenmek gerekli görülmektedir. (Roy and Roy, 1998, s.193-205).
- **İnsan kaynaklarının iş birliğini sağlamak:** Champy yeniden süreçlemenin en zor yönünün, yönetici ve çalışanlardan gelen endişe, korku ve direnişi yönetmek olduğunu belirtmektedir. Yeniden süreçlemenin başarısı bir çok organizasyonel ön şarta bağlıdır. Bunlardan biri bilgi sistemindeki kişiler ile insan kaynakları arasındaki yakın ilişkidir ve teknik odağa ağırlık veren projeler daha az başarılıdır (Roy and Roy, 1998, s.193-205).
- **Süreç sosyal sistemdeki insanlar tarafından yönetilmektedir:** Bazı yazarlar çalışanlara, teknik yönü baskın bir tasarım sürecinde resmi bir rol biçiminin yeterli olmadığını düşünmektedir. Süreç etkinliği ve verimliliği üzerinde odaklanma takımı organizasyonel ön işlerden uzak tutar ve diğer bir deyişle “haydi işi elde turalım” tutumu insanların ilgisini, insanlar üzerindeki yeniden süreçleme etkisi üzerinde değil, iş süreci üzerine toplar.

Yapılan çalışmalar işletmelerin çoğunluğunun insan faktörünü yeniden süreçleme projesinde önemli bir risk olarak gördüğünü ortaya koymaktadır. Ancak işletmeler yinede insan kaynaklarına gereken önemi verememektedir (Roy and Roy, 1998, s.193-205). Bunun sebepleri şunlardır



- **Katılımın zorluğu:** Çalışanların yeniden süreçleme tasarım sürecine katılımı sağlanması çok zor olabilir. Katılım için en uygun kişileri seçilmek, konumları belirlemek ve birleştirmek formüle edilmeye ihtiyaç duyabilir (Roy and Roy, 1998, s.193-205). Davenport ve Stoddart'a göre çalışanların katılımı daha geniş bir değişim süreci daha detaylı ve kişiselleştirilmiş görev tanımı gerektirir. (Davenport and Stoddard, 1994, s.121-127)
- **İnsan faktörü analizinin maliyeti:** İş analiz teknikleri, iş tasarımı, insan bilgisayar sistemleri gibi tekniklerin zaman alıcı ve maliyetli olması ve uzmanlık gerektirmeleri bu konunun projede ihmal edilmesine yol açabilir. Yüksek düzeyde araçların geliştirilmesi ve bunların kullanım kolaylığı ile (otomasyon gibi), iş analizi insan-teknoloji sistemlerinin yeterli düzeyde tasarımına önemli bir katkıda bulunabilir ve insan kaynaklarının kullanılmasını optimize etmeye yardımcı olabilir. (Roy and Roy, 1998, s.193-205).
- **Yukarıdan-aşağı (top-down) yaklaşımı:** Üst yönetimin yüksek düzeyde (%95) katılımı olurken, operasyonel düzeyde çalışanların katılımı düşüktür. Bu projeye global ve stratejik vizyon kazandırma ihtiyacından olabilir. Yeniden süreçleme metodu, yeniden tasarım araçlarını gerçekleştirecek yeni süreç prototipi tanımlayacak küçük bir ekip oluşturmayı içerir. Davenport ve Stoddart'a göre yeniden süreçlemenin önemli gizemlerinden biri, herkesin kabul edebileceği iş organizasyonunu belirlemek için az sayıda yüksek düzey tasarımcının yeterli olmasıdır (Davenport and Stoddart, 1994, s.121-127).
- **Teknik uzmanların ağırlığı:** Yeniden süreçlemede metot ve yaklaşım geliştiren danışman firmaların çoğu teknolojiye uzmanlaşmışlardır. Bu yüzden işlerin yeniden tasarımından çok otomasyon ile ilgilidirler. (Roy and Roy, 1998, s.193-205). Hammer'a göre "yeniden süreçleme çok dikkat çekmesine rağmen, gerçekte ne olduğunu bilenlerin sayısı oldukça azdır. Yeniden süreçleme bir süreçten daha fazladır, o; işi, ödemeyi, ve işin nasıl ölçülüp yönetileceğini etkiler. Teknoloji profesyonelleri yeniden süreçlemeyi diğerlerinden daha yönetiyorlar çünkü bilgi

sistemleri profesyonelleri yeniden süreçleme yöntemlerini düşünmeye yönlendirilmektedirler.” (Hammer, 1994)

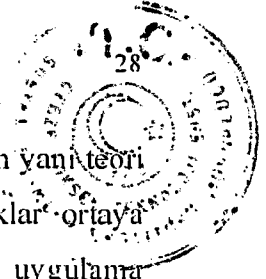


2.6.Başarılı Bir Çalışma İçin Planlama Nasıl Olmalıdır

Yeniden süreçleme her zaman tam olarak başarılı olamamaktadır. Bunun ilk nedeni radikal değişim çalışmasının, aynı ölçüde bir dirençle karşılaşmasıdır. Yeniden süreçlemenin temel sorunu teknik olmaktan çok insan boyutudur. Değişime direnç, güçlendirilmiş davranış gerekliliği, inanma ve kendini verme gerekliliği ve iletişim eksikliği yeniden süreçleme çalışmalarının başarısını engelleyen ana sorunlardır. (Cooper and Lynne, 1995, s.62).

Hammer ve Stanton yeniden süreçleme çalışmalarının başarı şansı konusunda şunları söylemektedir. “Yeniden süreçleme konusunda en çok sorulan soru şudur: Başarı oranı nedir? Yeniden süreçlemede yapılan çalışmaların %50-70 i performansta istenen başarıyı gösterememektedir. Ancak bu tüm yeniden süreçleme çalışmalarının %50 ile 70 oranında başarısız olacağı demek değildir. Böyle bir tez ileri sürülemez. Alınacak sonuçlar tamamen çalışmanın niteliğine, kapsamına ve akılcıca yürütülmesine bağlıdır. Başarısızlığa ne yaptığını bilmeyen ve uygulamayı doğru bir şekilde yapamayan kişiler yol açmaktadır” (Hammer and Stanton, 1995, s.11). Bir takım hatalar yeniden süreçleme çalışmalarının başarısız olmasına yol açmaktadır.

Bu hatalardan ilki, uygulamaya başlamadan önce yeniden süreçlemenin ne olduğu iyice anlaşılması ve öylece uygulamaya konulmasıdır. Bazı işletmelerde iş süreçlerinin yanlış tanımlanması bir takım hatalara yol açmaktadır. Yeniden süreçlemeden geçirilecek olan sadece iş sürecidir. Bir organizasyon birimi yeniden süreçlemeden geçirilemez. Çünkü organizasyon birimi tüm süreçten sorumlu olmayabilir. İş süreçlerini belirlemek yeniden süreçlemenin ayrılmaz bir parçasıdır. Yeniden süreçleme için süreçler üzerinde yoğunlaşmak gerekir. Satış, pazarlama, üretim, finans. İşlemlere süreç adını vermek onları süreç yapmayacağı gibi yanlış yönlendirmelere yol açar. Süreçler işlevleri aşar ve sonuçlar üzerine yoğunlaşır. Süreçler; özel bir takım girdi ve çıktılarla tanımlanabilir, organizasyon sınırlarını aşar, faaliyet ve araçlardan çok hedefler ve sonuçlar üzerine yoğunlaşır. (Hammer and Stanton, 1995, s.13)



Bir diğ er hata, tasarımdan doğruca uygulamaya geçilmesidir. Yapılan tasarım yani teori ile uygulamanın aynı olması imkansızdır. Bu ikisi arasında mutlaka farklılıklar ortaya çıkacaktır. Bu nedenle yapılması gereken aşamalı adımlar atmaktır.  nce pilot uygulama yapıp bazı sonuçları elde etmek gereklidir. Esas uygulama bundan sonra gelir.

Ancak, bütün bunlar arasında, “ st düzey yönetimi rolü” çok önemli bir temel noktayı oluşturmaktadır. Yeniden süreçlemenin başarısızlığa uğraması durumunda, göz önündeki sebep ne olursa olsun, gerçek neden üst düzey yöneticilerin yetersiz anlayışlarına ya da yeniden süreçleme çalışmasının liderliğine dayandırılabilir. Yeniden süreçleme her zaman üst düzey yönetimin odasında doğar ve genellikle, yine bu odada ölür. (Hammer and Stanton, 1995, s.16).

Diğ er bir hata, ise yanlış uygulama tarzı seçmektir. Yeniden süreçlemenin kendine özgü bir uygulama tarzı vardır, sıradan bir proje gibi planlanamaz. Yeniden süreçleme önceden belirlenmiş ayrıntılı tanımlarla değil, bir vizyonla ve bir kavramla başlar. Elde edilecek sonuç ortaya çıkmadan tahmin edilemez. bu yönüyle yeniden süreçleme kısmen bilinmeze yapılan bir yolculuktur. Maliyet-yarar analizleri bir tahminden öteye gidemez.

Normal projeler için, amaçlar ve zamanlama açıkça planlanabilir ancak BPR projeleri için bunlar daha az açıktır. Proje amaçları uzun dönemli radikal iyileşmelere doğru değiştirilir. Proje amaçları şu şekilde olabilmektedir: “ evirim zamanında iyileşme”, “teknolojide büyük atılımlar”, “maliyeti azaltma”, “ ok büyük, görülebilen atılımlar”, “ st yönetim giderlerinde azalma”. Bütün bu hedeflerdeki iyileşme oranları oldukça yüksek rakamlardır.

Çoğu projede iyileşme hedefleri çok büyük olmasına rağmen proje amaçları kesin değildir, bir bulanıklık ifade eder. Bu bulanıklık dolayısıyla çoğu proje açık adımlarla tanımlanamamaktadır. Proje yöneticilerinin zamanını belirleyemedikleri pek çok konu vardır. Bu yöneticiler için hakim duygu; “bunlar proje yapıldığı zaman yapılmış olacak, ve biz onun yapıldığını bileceğiz”. Yani yapılacaklar önceden tam olarak belirlenemeyecek ama yapıldıkları zaman g r leceklerdir. Ancak bu durumda ki çoğu proje sonu lanamamakta ve sadece bir sürekli iyileştirme safhasıyla devam etmektedir. (Dixon et al,1994, s.102).

Bir BPR projesinin başarısı her bir birimin hazır olmasına dayanır. Deneyimler bir BPR projesinin ortaya konmasından önce bazı faktörlerin yerleştirilmesi gerektiğini göstermiştir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir.



Strateji:Bütün is süreci tasarımları misyon ve işletme planı ile başladığı için. her bir organizasyon hedefleri, amaçları, kritik başarı faktörlerini ve değerlendirme tekniklerini düzene koyan iyi geliştirilmiş bir işletme planına ve açık bir misyona sahip olmalıdır. Bu öğelerden işletme planı tanımlanabilir, belirlenebilir ve önceliklendirilebilir. (Dixon et al,1994, s.106)

Liderlik: Yapılabilecek en büyük hatalardan biri yeterli bir lider olmadan başlamaktır. Yeniden süreçleme başladığı andan itibaren değişime dirençte olan gücüyle başlayacaktır. Değişimden zarar görecektir olanlar değişime zarar vermek için her şeyi yapacaklardır. Güçlü bir lider başlamak için ilk şarttır. Değişim mutlaka yukarıdan aşağıya olmalıdır. Üst düzey bir lider olmadığı takdirde başarısızlık mutlaka gelecektir. Eğer lider bu konuda gerçekten ciddi değil ve kendini bu işe adanmışsa, bütün çabalar boşa gidecektir. (Hammer and Stanton. 1995, s.17)

Lider; projenin tasarımından takım kompozisyonunun belirlenmesine, ve uygulamanın her bir adımına kadar sürecin bütün adımlarına dahil olmalıdır Hiçbir organizasyon tepe yönetimin aktif ve motive edici katkısı olmadan olması gereken kadar radikal bir şekilde kendini dönüştüremez. Bir BPR projesi için lider her zaman önemlidir ve iyi bir liderin görevi değişimin çalışanlara yansıyabilecek olumsuz yönlerini asgari oranda tutmaktır (Hussey. 1998, s.12).

Ekip:Ekipler birkaç kişilik ana gruplar olabileceği gibi, değişik birimlerden ve gerekiyorsa, projenin kapsamına göre birçok işletmeden çok sayıda elemandan oluşturulabilir. Tipik olarak ekipler hat yöneticilerinin ve iç uzmanların esnek bir karışımından oluşabilir. Ekip lideri personel yöneticilerinden seçilebilir ve çapraz fonksiyonel bir ekip oluşturulur. BPR projesinin çalıştırılmasından sorumlu olan kişiler tasarım ve uygulanmaya da dahil edilmelidir. Orta kademe yöneticilerinin projeye erken dahil edilmesi gerekir. Çünkü yöneticiler süreç yenileme sonucunda güçlerini hatta işlerini kaybetmekten korkmaktadır. Bu yüzden pilot uygulama başarılı olmasına rağmen projenin bütün bölümlerde uygulanmasına direnirler. (Dixon et al,1994, s.103).



Eğitim:BPR organizasyonun doğasını değiştirir. Bu durumda organizasyonel temel ve kültür şokunu yenmek gerekir. Bazı kişilerin yeni beceri ve çalışma şekilleri öğrenecek ve işin doğası değişecektir.

Araştırmaların 2/3'lik kısmı BPR projeleri için ciddi bir eğitimin gerekli olduğunu göstermiştir. Süreç analizi BPR projeleri için en yaygın eğitimi gerektirir ve bunu ekip verimliliği takip eder. Daha ilginç olan ise TQM konusundaki eğitimin BPR için oldukça faydalı olmasıdır. TQM eğitimi BPR uygulamaları için güçlü bir kolaylaştırıcı olarak görülmektedir. Ancak BPR için eğitimin farklı noktası uygulama aşamasında da devam etmesidir. (Dixon et al,1994, s.105).

Sonuç olarak BPR yeni bir yöne doğru hareket etmektir. Bir projenin başarısı aktif ve güçlü liderliğe enerjiyi değişime odaklamaya bağlıdır. Bir BPR projesi bittiğinde, sürekli iyileştirme modeli, yeni bir değişim yönü gerekene kadar uygulanabilir.

Danışmanlardan Faydalanmak:Danışmanların en yaygın rolü tavsiyede bulunmak ve teknik uzmanlık sağlamaktır. Tasarım ya da yönetim aşamasına doğrudan katılmazlar. Proje sürecinin işleyişini daha önce katıldıkları projelerle kıyaslar ve bilgi sağlarlar. Ancak proje çok yönlü ve işletmenin tecrübesi yetersizse danışmanların projeye doğrudan katılımı gerekebilir. (Dixon et al,1994, s.104).

2.7. Yeniden Süreçleme Vizyonu

Yeniden süreçleme bir anlamda bilinmeyene bir yolculuk olarak tarif edilmektedir. Bu yüzden sağlam bir vizyon oluşturmak zorunluluğu vardır ve yeniden süreçleme bütün dünyada firmaların paylaştığı bir gelecek vizyonu oluşturmaya dayanır. Bu vizyon şu temel noktalar üzerine oturtulur. (<http://www.dtic.mil/c3i/bpred/7224cl.htm>, s.5).

- Paylaşılan Bilgi
- Misyon Desteği
- Fonksiyonel Liderlik
- Azaltılmış Maliyet

- Tek Arabirim
- Tam Zamanındalık (JIT)

Paylaşılan Bilgi:Bilgi ortak bir servettir. Bazıları içinse bilgi girişimcinin sahip olduğu en değerli varlıktır. Bütün önemli varlıklar gibi eğer yatırımdan bir kazanç elde edilmek isteniyorsa, bilgi de iyi yönetilmelidir. Veriyi yönetmenin prensipleri bellidir. Veri işletmenin veri tabanına bir kez girilir her yerden her zaman ulaşılabilir.

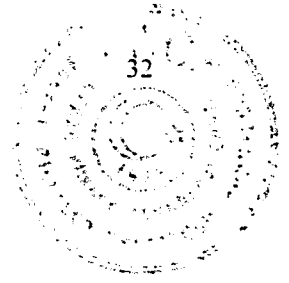
Misyon Desteği:Bütün bilgi kaynakları bir misyon odağına sahip olmak zorundadır. Birimin tanımlanan misyonunu destekleyen veriyi elde etmenin ve sermayeleştirmenin başka bir nedeni yoktur. İş süreçleri misyonu destekleyen faaliyetleri güçlendirecek ve değer katmayan faaliyetleri eleyecek bir şekilde yeniden tasarlanır.

Fonksiyonel Liderlik:Bütün yöneticiler kendi birimindeki süreçlerin yönetiminde sorumluluk almalı ve sorumluluğu paylaşmalıdır ve yine bütün çalışanlar yeniden süreçleme projesine katılım ve destek vermede sorumlu olmalıdır. Bunlar ayrıca sürekli süreç iyileştirmede de sorumluluk almalıdır. Liderlerin katılımı olmaksızın süreç iyileştirme çabaları başarılı olamaz.

Azaltılan Maliyetler:İş yapma maliyetini artıran ancak müşteri için bir değer oluşturmeyen faaliyetler azaltılmalı ya da elenmelidir. Yöneticiler bu tür faaliyetleri ortaya çıkartıp, yatırımdan daha yüksek kazanç elde etmek için elemelidir.

Tek Arabirim:Birimler kendi bilgi kaynaklarına ulaşmak için bir arabirim sistemi kullanmada uzmanlaşmalıdır. Bu arabirim görsel, işaretle-ve-tıkla ve ses duyarlı özelliklere sahip olmalıdır.

Tam Zamanında (JIT):Gerekli bilgi, eğitim ve destek çalışma alanına elektronik olarak tam ihtiyaç duyulan zamanda ulaştırılmalıdır.



2.8. Yeniden Süreçlemenin Ana Bileşenleri

- ✓ Stratejik/iş planlama
- ✓ Faaliyet modelleme
- ✓ Veri modelleme
- ✓ Maliyete dayalı faaliyet
- ✓ En iyi işletme uygulaması
- ✓ Fonksiyonel ekonomik analiz

Stratejik/iş planlama: Stratejik planlama bir işletme hedefinin oluşturulmasını sağlar ve misyon, vizyon, değerler ve inançlar kavramında müşteri ihtiyaçları teriminde ifade edilen gereklilikleri tanımlar. Stratejik plan bir organizasyonun ne için var olduğunu, kime hizmet ettiğini ve hangi ihtiyaçları karşılayacağı gibi konuları tanımlar. Stratejik plan üst yönetimin organizasyona getirdiği sınırlamalarla tutarlı olmalıdır. Bu stratejik planın hiçbir noktasının misyon, vizyon, değer ve inançlarla çatışmaması demektir.

Faaliyet modelleme: Faaliyet modelleme iş süreçlerinin gerçekte nasıl çalıştığını anlamamıza yardım eden bir tekniktir. Faaliyet modelleme nesnelerin yeniden tasarım kriterlerine nasıl dayandırıldığını tanımlamakta kullanılır.

Faaliyet modelleme de bir iş süreci, süreci oluşturan faaliyetlere adım-adım ayrıştırılır. Her bir faaliyet kendisini tamamlayan girdi ve çıktıyla, faaliyeti gerçekleştirmedeki kontrol ve sınırlayıcılar ve girdinin çıktıya dönüştürülmesiyle faaliyeti tamamlayan üretim faktörleriyle bu diyagramda gösterilir. (Manganelli and Klein, 1994)

Veri modelleme: Bilgi organizasyonu bir arada tutan yapıştırıcı gibidir. Veri modelleme gerçekleştirilen iş sürecini tamamlayan her bir ve bütün faaliyetleri gerçekleştirmede ihtiyaç duyulan bilgiyi tam olarak tanımlama tekniğidir.

Veri modelleme faaliyet gerçekleştirilirken kullanılan bütün varlıkları, her bir varlığın özelliklerini ve bunlar arasındaki ilişkiyi gösterir. Veri modellemenin sonuçlarından biri iş kurallarını açık bir şekilde tanımlamasıdır.



Maliyete dayalı faaliyet: Maliyete dayalı faaliyet ilk ürün ve hizmetlerin maliyetini belirlemeye yarayan bir tekniktir.

En iyi işletme uygulamaları: Bu noktada yöneticiler şu iki soruya cevap aramalıdır:

- ✓ Bu yapılacak en iyi yol mudur?
- ✓ Yaptığım şeyi aynı sorumluluğa sahip diğerlerinin yaptığıyla nasıl kıyaslarım?

Birinci soru en iyi uygulama tekniği kullanılarak; ikincisi ise, “Bencmarking” ile cevaplandırılabilir.

Fonksiyonel Ekonomik Analiz: Fonksiyonel ekonomik analiz yönetim uygulamalarını ve alternatif süreç iyileştirme ve yatırımlarını analiz etme ve değerlendirme metodolojisidir. Fonksiyonel ekonomik analiz ve geleneksel ekonomik analiz benzerdir. Her ikisi de klasik ekonomik analiz tekniklerini kullanarak bir projenin ekonomik uygulanabilirliğini değerlendirir ve alternatif yatırım fırsatlarının maliyet ve kârlarını belirleme ve her bir yatırımın yaşam dönemi karakteristiklerini hesaplama yeteneği kazandırır.

2.9.Yeniden Süreçleme İle İlgili Görüşler

Yeniden süreçleme kavramı ortaya atıldıktan sonra değişik kişiler tarafından incelemeye alınmış ve birden fazla kimlikle tanımlanmıştır. Bazılarına göre geçici bir yönetim modası (Mumford, 1996, s.321-331); bazılarına göre neo-Tayloris bir hareket (Tinaikar et al, 1995, s.107-116); bazılarına göre organizasyonel küçülme (Spencer, 1995); bazılarına göre de daha önce var olan süreç odaklı değişimin yeni bir adıdır (Davenport and Short, 1990, s.11-16). Hammer ve Champy göre sürekli iyileştirmeden oldukça farklıyken (Hammer and Champy, 1994); bazılarına göre keskin farklılıklar yoktur ve yeniden süreçleme sürekli iyileştirme çerçevesinde ele alınıp uygulanabilir (Vardarlılar ve Altunterim, 1995, s.82; Hill and Lee, 1999, s.37-46). Hammer ve ve Champy bir yandan yeniden süreçlemenin yeni olduğunu iddia ederken, öte yandan yeniden süreçlemenin Ford'ta TQM programı adı altında yapıldığını belirtmektedirler (Hammer and Champy, 1994). Pruijt yeniden süreçlemenin en belirgin



tarafının atılımcı yönetim düşünce tarzı olduğunu iddia ederken (Pruijt, 1998) Hammer yeniden süreçlemeyi temiz bir sayfa olarak gören düşüncelerine destek olmaktadır.

Öte yandan Pruijt yeniden süreçlemenin iş süreçleri üzerindeki klasik tartışma açısından -iş bölümü, beceri ve kontrol- yeni olmadığını belirtmektedir. (Pruijt, 1998). Hammer'a göre yeniden süreçleme Taylorizm'in iş bölümü ve kontrole dayanan ilkelerini reddeder ve karar vermeyi işten ayırmak yerine, işin bir parçası olarak görür (Hammer and Champy, 1994). Pruijt bu noktada yeniden süreçlemenin Tayloristik çözümleri kabul ettiğini öne sürmekte ve bilişim sistemlerinin kullanılmasının, yüksek eğitilmiş uzmanları genel eğitilmiş ekiplerle değiştirmesini buna örnek göstermektedir. Yalçinkaya burada Pruit'in görüşünü paylaşmakta ve ortak bir noktadan hareket ederek, her iki yaklaşımın iş analizleri, gereksiz ve verimsiz işleri elemine etme, ve yeniden tasarım noktalarında aynı olduğunu belirtmektedir (Yalçinkaya, 1996, s.60).

Loh'a göre yeniden süreçleme sonuna kadar uygulandığında, işletmeler robotlara kalacaktır ve yeniden süreçleme insanların yeteneğini yok eden bir yaklaşımdır (Loh, 1995).

Mumford yeniden süreçlemenin organizasyonel küçülme olmadığını iddia etmekte, ve yeniden süreçleme sonunda organizasyonel küçülme ortaya çıkmışsa bunun yeniden süreçlemenin bir sonucu olarak normal olduğunu belirtmektedir (Mumford, 1996, s.321-331). Yeniden süreçleme sonucu organizasyonel küçülme ortaya çıkmaktadır ve Hammer ve Champy'nin örneklerinde bu açıkça görülmektedir. Bell Atlantic'te uygulama sonucu işçi maliyetleri %93 azalmıştır ve benzer durum Ford'taki uygulamada da vardır (Hammer and Champy, 1994).

Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta; yapılan uygulamanın adı ile içeriği arasındaki uyumdur. Yeniden süreçleme adıyla yapılan her şey yeniden süreçleme olmayabilir ve bu uygulamada sıkça görülmektedir. Öte yandan yeniden süreçlemenin de başka adlar altında yapılması mümkündür.

Olaya sürekli iyileştirme çerçevesinden bakılınca da durum aynıdır. Yeniden süreçleme ile sürekli iyileştirme arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır. Her ikisi de takım çalışmasını ve iş görenin yetkili kılınmasını gerektirir ve her ikisi de çok yönlü iş görene ihtiyaç duyar. En önemlisi her ikisi de müşteri odaklıdır ve yeniden süreçleme sürekli

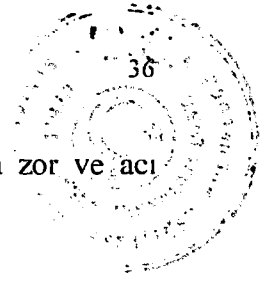
iyileştirme çerçevesinde uygulanabilir. (Vardarlılar ve Altuntemir, 1995, s.82; Hill, 1999, s.37-46).



Şurası bir gerçektir ki sürekli iyileştirme ve yeniden süreçleme beraber kullanılan ve hatta kullanılması gereken yaklaşımlardır. Yeniden süreçleme üzerine metod geliştiren yazarlar yeniden süreçlemenin son aşamalarını sürekli iyileştirme ile bütünleştirmektedirler (Roberts, 1994; Manganelli and Klein, 1995; Lowenthal, 1994). Dixon'a göre bazı firmalar iyi geliştirilmiş kalite programları kullanırken, bazıları yeniden süreçleme ve sürekli iyileştirmeyi ortak kullanmaktadır. Dixon'ın yaptığı bir araştırmadan sonra bu noktadaki görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

“Bazı firmalar iyi geliştirilmiş TQM programları uygularken, bazıları TQM ve BPR'ı aşamalı kullanıyor ve diğer bazıları TQM i hiç kullanmamış ve öyle yapmayı da düşünmüyor. Biz proje büyüklüğü, iyileştirme oranı, çapraz-fonksiyonellik, bilişim teknolojileri rolü, yukarıdan aşağıya yönetim gibi BPR'ı TQM'den ayırmada kullanılan faktörlerden memnun kalmadık. Evet BPR projeleri geniş fakat TQM felsefesini gerçekten yerleştiren firmalar için de TQM çalışmaları aynıydı. Sürekli iyileştirme, eğer istikrarlı bir şekilde izlenirse, çok yıllık iyileştirme oranının yeteneğiyle çoğu BPR projesinin katkısına eşit katkıyı sağlar. Çapraz-fonksiyonellik TQM'in de bir karakteristiğidir. Bilişim teknolojilerinin destekleyici rolü, belki. Bilişim teknolojileri BPR'da bir kolaylaştırıcı olarak görülmesine karşın, bilgi TQM içinde kritiktir. Yönetimsel katılım ve destek? Evet ya da hayır. BPR çoğu TQM'den daha çok yukarıdan-aşağı olmasına karşın, başarılı bir taktik olarak düşünüldüğünde sürekli iyileştirmede de yöneticilerin bütün düzeylerde katılması gerektiği yönünde çok sayıda kanıt vardır. Elbette yönetimin katılımı noktasında BPR ve sürekli iyileştirmenin doğaları arasında farklılıklar mevcuttur. Yöneticiler BPR'ın hem yönlendirilmesinde hem de tasarım ve uygulamalarının detaylandırılmasında daha katılımcıdır. Ekip işi yapmada yetkilendirilir ancak tepe hep direksiyondadır. Bu farklılıkların ise birkaç izahı olmalıdır.

Bütün BPR projelerinde bunları sürekli iyileştirmeden ayırt eden bir nokta bulunmaktadır. Her vakada BPR projeleri “yön değiştirme”yi içeriyor. Büyük iyileştirmeler görülmektedir ama daha önemlisi hedefin yönü değişmektedir. Örneğin, maliyeti azaltmanın yerini esneklik, üretim performansını geliştirmenin yerini zaman tasarrufu ya da süreç performansı yerine maliyeti azaltma hedef olabiliyor. Diğer bir deyişle, organizasyonel



iyileştirmenin öncelikleri değişiyor. Bu durum organizasyonların BPR'ı neden zor ve acı veren olarak gördüklerini açıklıyor.

Sürekli iyileştirme ise mevcut iyileştirme yönünü desteklerken strateji, kültür, teknoloji, iş gücü, politikalar ve sistemler arasındaki ilişkileri değiştirmez. BPR'ı gerekli kılan yeni boyutlarda gelişmez. Eğer iyileşme geleneksel yönde olursa, iyileşme derecesi daha düşük olacak ve bunun için sürekli iyileştirme yeterli olacaktır” (Dixon et al, 1994, s.97)

Bu tartışmaların sonucu olarak şunu ifade edebiliriz ki; bütün değişim metotlarının ortak ve farklı noktaları bulunmaktadır. Ancak bu ortak noktalar metotların aynı olmasını sağlamayacağı gibi, sadece farklı noktalara bakılarak ta tamamen birbirlerinden farklı oldukları iddia edilemez. Yeniden süreçlemede bu şekilde diğer metotlarla benzer noktaları içermektedir ancak bir bütün olarak ele alındığında farkı açıkça görülmektedir.





3. YENİDEN SÜREÇLEME METODLARI

Bilindiği gibi yeniden süreçleme konusunda genel olarak kabul görmüş bir metodoloji yoktur. İş süreçleri çok karmaşık amaç ve yapılardan oluşmaktadır. Hatta her organizasyon organizasyona bağlılık, riske girmek, değişimi benimsemek, ve çalışanları ödüllendirmek ve güçlendirmek gibi faktörlerle tanımlanan bir kültüre sahiptir. Süreçler bu kültür çerçevesinde oluşmaktadır. Tüm bu değişkenler bir süreci yeniden tasarlamakta kullanılacak bir yaklaşımı oluşturur. Bu durumda bütün yeniden süreçleme çalışmalarının tek bir metot takip edilerek yapılmasını imkansız kılar.

Diğer yandan kesin, denenmiş ve ispat edilmiş yöntemler takip edilebilir. Biz burada kesin bir metodojiden çok birden fazla yöntemi sıralayacağız. Çünkü bu, bir duruma belirli bir metodolojiyi uyarlamaktan çok daha fazla bir esneklik sağlar.

Bazı durumlarda var olan kesin metotları uygulamak ve ya bir metodu bütün adımlarını takip ederek uygulamak fayda sağlayabilir. Ancak iş süreçleri ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanması göz tutulduğunda, katı yapılanmış bir metodolojiyi kullanmakta bazı şeyler yapmacık olarak ortaya çıkacak ve sonuç istenenden daha verimsiz olacaktır. Şurası bir gerçektir ki, başarılı bir şekilde uygulanan bir yeniden süreçleme projesinden sonra bazı organizasyonlar daha sonraki yeniden süreçleme projelerinde kullanıp uygulayabilecekleri bu tescilli metodu dökümanete etmeyi uygun bulmakta ve sonraki uygulamalarda bunun tekrarlamaktadırlar. Bu örnek metot proje ekibinin nasıl oluşturulacağı, kimin neye ihtiyaç duyacağı ve projenin nasıl finanse edileceği gibi daha spesifik rehberlikler sağlayabilir



3.1. Lon Roberts Yaklaşımı

Bu bölümde yeniden süreçleme düşünen yada uygulayanlar için Lon Robert tarafından önerilen ve on adımdan oluşan kısa bir yeniden süreçleme çatısı tarif edilecektir

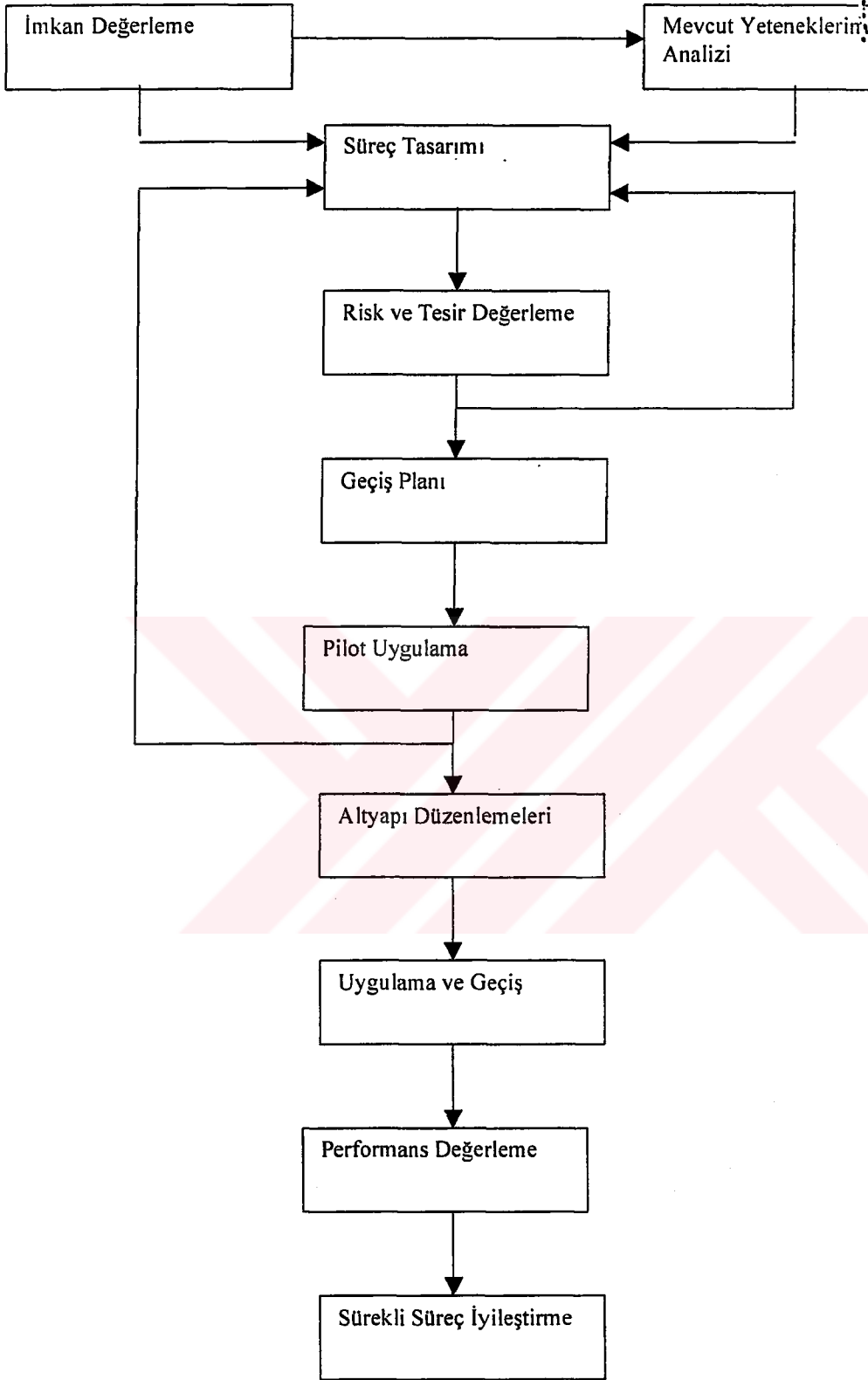
Çatının elemanlarını incelemekten önce, bütün yapıyı göz önünde bulundurarak bir iki noktaya dikkat çekmeliyiz. Yeniden süreçleme projesinin önemine ve yeniden tasarlanmakta olan sürecin karmaşıklığına bağlı olarak modelin bazı elemanları kısaltılabilir veya diğerleriyle birleştirilebilir (Roberts, 1994, s.44-58).

Bu noktaları göz önünde bulundurarak Şekil 3.1 de gösterilen yapıyı inceleyelim. Görülmelidir ki modelin tepesi “Gap Analysis”olarak bilinen şekildedir. Esas olarak bu teknik üç tür bilgiyi belirlemeye çalışır.

- Nesnelerin olmaları gereken şekil
- Nesnelerin mevcut şekli
- Nesnelerin mevcut şekilleri ile olmaları gereken şekil arasındaki farkın en iyi nasıl kapatılacağı

Açıkçası, ölçüm ve değerlendirme “gap analysis”ın en kritik yönüdür. Kantitatif ve kalitatif verilerin her ikisine birden, süreç tasarım değişikliğini belirlemede kullanılacak sonuçları formüle etmede gerek duyulacaktır. Eğer mevcut durum olması gereken şekilden az bir farkla ayrılıyorsa, bu durumda sürekli iyileştirme süreci radikal bir şekilde ele alıp değiştirmekten daha yararlı olabilir.

Ayrıca şekilde süreç tasarım aşamasına geri dönen feedback çizgileri bulunmaktadır. Diğer nedenler çizim aşamasına geri gitmeyi gerektirirken, bazı tasarım modifikasyonları neredeyse pilot uygulamanın bir sonucu olarak ortaya çıkacak risk ve tesir değerlendirmelerini takip etmek için ihtiyaç duyulacaktır. Herhangi bir proje ya da süreçte daha sonra ortaya çıkacak bir problemi düzeltmek daha maliyetli olacaktır. Araştırmalar tasarım aşamasında düzeltilen problemlerin daha sonraki aşamalarda düzeltme maliyetleri 50-200 kez daha fazla olduğunu göstermektedir. (Roberts, 1994, s.48)



Şekil 3.1. Yeniden süreçleme adımları

(Kaynak: ROBERTS, L., "Process Reengineering: The Key Achieving Breakthrough Success", ASQC, 1994, s.47)

3.1.1. İmkanları Değerlendirme

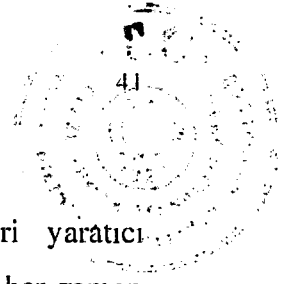
İmkan değerlendirme, olması gereken ya da mümkün olan şeyler hakkında bilgi sağlar. İyileştirme imkanları üç öncü bilgi-birleştirilmiş yaklaşım üzerine tahmin edilebilir. (Roberts, 1994, s.49)

- Sistematik olarak sürecin performansı ile ilgili varsayımları analiz etmek. Bu maliyeti azaltma ve çevirim zamanında iyileştirme sağlayabilir.
- Sürecin performansını ana rakiplerle ilgili olarak ve/veya yaptıklarında mükemmelliğe ulaşan ve rakip olmayanlar tarafından idare edilen benzer süreçlerle kıyaslama.
- Müşterinin değerini ve müşteriye sizden ya da rakiplerinizden satın almaya iten sebepleri biliyor olmak.

Bu yaklaşımların ilk ikisi yeniden süreçleme çabalarının nereye odaklanması gerektiğini, diğer bir deyişle hangi süreç veya süreçlerin yeniden tasarlanmaya aday olduğunu tahmin etmeye yöneliktir.

Üçüncü yaklaşım müşteri isteklerine duyarlılıktır. Süreci yeniden şekillendirmede ihtiyaç duyulan bilgi bu üç bilgi toplama stratejisiyle elde edilirken, müşteri ihtiyaçlarına verilen önem her zaman odak noktası olmalıdır. Genel olarak bu satın alma alışkanlıklarının gelişigüzel bir fikir araştırmasıyla elde edilmesinden daha fazlasını gerektirir. Müşteriler kendileri için neyin önemli olduğunu hesaplamaz hatta hesaplayamaz. Aynı zamanda yeniden süreçleme kararları doğru bir şekilde kanıtlanamayan yüzeysel kâr ifadelerine dayandırılmaz.

Öyleyse gerekli bilgi nasıl sağlanabilir? Bu noktada anahtar müşteri ile direkt olarak temas kurabilen kişiler atanabilir ve müşterinin ne istediği birinci elden öğrenilebilir. Bu konuya diğer bir yaklaşım, müşteriye (ya da tedarikçiye) yeniden süreçleme çalışmalarına doğrudan dahil etmektir. Müşteri süreci daha iyi anladıkça, aynı süreç için gerekli bilgi daha iyi temin edilebilir.



Bilgi toplamak için ciddi bir strateji oluşturulmasa da, iyileştirme fikirleri yaratıcı düşüncelerden elde edilebilir. Yaratıcı düşünce sürecin yeniden tasarlanmasında her zaman önemliyken, müşteri ihtiyaçlarının açıkça tanımlanamadığı yada karşılaştırmada dayanak olmadığı durumlarda özellikle önemli olmaktadır.

Şekilde imkanlarının değerlendirilmesi ile mevcut kapasite arasındaki ilişki gösterilmektedir. Burada imkanların değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçların, süreç tasarım çabalarının odağının daraltılması ve önceliklerin belirlenmesinde kullanılabileceğinin gösterilmesi amaçlanmıştır. Yani organizasyondaki bir çok süreçten hangilerinin radikal bir şekilde yeniden tasarlamak için hedef seçileceği açıkça bilinmelidir. Sonuç olarak imkan değerlendirme sadece müşteri memnuniyeti konusunun değil; aynı zamanda her bir konunun önemli olduğunu belirtir.

3.1.2. Mevcut Yeteneklerin Analizi

İmkanların değerlendirilmesine ek olarak, sürecinde yeteneğini tam olarak anlamak zorundayız. Çünkü bu yetenek yeniden süreçleme ile ilgili mantıklı kararları vermek için varolmaktadır. Maalesef sürecin bu yanı bazen yanlış anlaşılmaktadır. Bu belki de mevcut iş süreçlerini ve eksikliklerini zaten anladığımız şeklindeki aşırı güven dolayısıyladır.

Karmaşık süreçlerde, bir sürecin nerede bittiğini ve diğerinin nerede başladığını belirlemek her zaman kolay değildir. Fakat gerçek değişimde sonuç verecek herhangi bir faaliyeti değerlendirmeden önce sürecin sınırlarının bilinmesi zorunluluğu vardır.

Gerçek bir süreç çok iyi planlansa bile, bunun neden tasarıma göre işlemediğinin pratik nedenleri olabilir. Çalışanlar sık sık kendi kısa yollarını ve iş metotlarını zorluklarda, yüzleşmelerden ve darboğazlardan kaçınmak için bulurlar.

Mevcut yetenek analizinin yapılmasında önemli bir görev süreç akış kartı ve muhtemel veri akış kartı hazırlamaktır.



3.1.3. Süreç Tasarımı

İyileştirme imkanlarının belirlenmesi ve bunların mevcut sürecin yeteneği ile kıyaslanması ile yeniden süreçleme için bir temele sahip olmuş bulunmaktayız. Eldeki bu bilgi ile süreç tasarım bileşeni kritik soruları oluşturur. Ne yapmalıyız ve farklılıkları azaltmak için neyi değiştirmeliyiz? Şekil 3.1'den de anlaşıldığı gibi sürecin temel konfigürasyonu olan yeniden süreçleme iteratif bir süreçtir. Üst düzey yöneticilerin yeni süreç konfigürasyonun kabul edilemez bir risk oluşturmadığından ve yönetilen operasyonlar üzerindeki etkiden yeterli düzeyde memnun olduğunda uygulamaya tabi tutulan sürece dönüşüm ve pilot uygulamayla devam edilmelidir.

Daha önce belirtildiği gibi süreç tasarım problemleri proje aşamasında mümkün olduğunca önlenmelidir. Yönetim karar noktası sürecin herbir aşamasının en üst noktasıyla uyuşmalıdır.

3.1.4. Risk Ve Tesir Değerleme

Değişimi içeren birçok durum gibi yeniden süreçleme de risk taşımaktadır. Her potansiyel risk faktörünün tahmininin mümkün hatta gereksiz olmasına rağmen, en önemli problemlerin nerede ortaya çıkacağı tahmin edilmelidir. Projenin karmaşıklığı ve yeniliği bu risk faktörünü etkilemektedir.

Riski, normal olarak, negatif sonuçlarla birleştirmemize rağmen; sürecin bu noktasında aynı düzeyde yeniden süreçleme çabalarının potansiyel olumlu sonuçlarını da belirlemeliyiz. Yani üst düzey yöneticiler eşitliğin her iki yanını da dikkatlice inceleyip anlamak zorundadır. Risk ve ödül faktörleri kantitatif verilerle tanımlanmak zorundayken, kalitatif veriler çalışan morali ve müşteri duyarlılığı üzerindeki değişim etkisi gibi faktörleri karakterize etmede kullanılır.

Bu noktada bir risk değerlendirme anketi sunmayı uygun buluyoruz (Price Waterhouse, 1995, s.23-27)

Şirketlerin değişmek ve kendilerini dönüştürmek yeteneklerinin rekabette hayati bir öneme sahip olduğu bir dönemde yaşıyoruz. Yöneticiler bunu göz önünde bulundurmak



zorundadır. Çoğu yönetici riskli ve maliyetli hatalar yapmakta ve bunun sonucunda kaçınılmaz maliyetler ödemektedir. Burada bir risk değerlendirme formatı sunulacaktır. Bu format basit ama etkin bir bakış açısı sunmaktadır. Bunu başarmada, Price Waterhouse danışmanları büyük değişim programlarının başarısını etkileyen on beş faktör kullanmaktadır. Bu faktörler üç grupta toplanmaktadır: risk, geri dönüşüm oranı ve gizli fırsatlar.

Bu onbeş faktörün her birini tek tek değerlendirilir ve her birinin organizasyon ile ilgisini belirlemek için 1'den 5'e kadar bir ölçek kullanılır. (1- çok düşük, 2-düşük, 3-orta, 4-yüksek, 5-çok yüksek)

Risk faktörü-1. Risk yönetim sürecinin yeterliliği: Risk yönetim süreci iyi bir şekilde ele alınmalı ve etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Çok düşük yeterlilik risk ve konuların tartışılmasını ve ertelenen tartışmaların cevaplanmasını içerir. Çok yüksek yeterlilik risk ve meselelerin yüksek düzeyde tartışıldığını ve etkileri fazlayken cevaplandırılıp yatıştırıldığını gösterir.

Risk faktörü -2. Değişim programı tanımlamanın yeterliliği: Eksik tanımlanmış bir değişim programı temel olarak dengesiz olacaktır. (Eksik bir tanımlama esneklikle aynı değildir). Çok düşük yeterlilik planın bir baz çizgisi olmadığını ve az kişinin değişim konusunda açık bilgiye sahip olduğu anlamındadır. Çok yüksek yeterlilik etraflı ve entegre planların mevcut olduğu ve bağımlılıkların tanımlandığını içerir.

Risk faktörü-3. Değişim yönetimi sürecinin verimliliği: Çok düşük verimlilik insan yerine kağıda odaklanıldığını ve değişimde az bir bireyselliğin dikkate alındığını gösterir. Çok yüksek verimlilik ortak noktaları bulmanın sınırlı olduğunu ve yüz-yüze hesaplaşmanın gerekliliğini gösterir.

Risk faktörü-4. Sponsor ve kaynakların yeterliliği. Değişim programında sponsor ve uygun kaynakların yeterliliğindeki eksiklik ana risk faktörlerini oluşturur. Çok sık olarak değişim programları mevcut kaynaklar kullanılarak hazırlanır. Çok düşük yeterlilik bu kaynakların darlığını gösterir. Güvensizlik ve yetersizlik açıkça ortaya konur ve tolere edilir. Çok yüksek yeterlilik yönetimin çok büyük bir sponsor süresine ve iyi kaynaklara sahip olduğunu gösterir.



Risk faktörü-5. İletişim ve dahiliyet yeterliliği: Bu konular hafif konular olarak görülebilir ancak, gerçekte geniş ölçüde hayati konulardır. Çok düşük yeterlilik iletişimin gelişi güzel ve yukarıdan aşağıya olduğunu ve anahtar grupların değişim sürecinin dışında tutulduğu anlamına gelir. Çok yüksek yeterlilik iletişimin açık, doğrudan ve düzenli olduğunu ve ortakların (hissedarların) tanımlandığını anlamına gelir.

Risk faktörü-6. Tanımlı/sıralı (birleştirilmiş) faaliyetler dizini: Organizasyonlar değişimin bir boyutuyla meşgul olmak eğilimindedir. Ancak başarılı bir uygulama ve strateji; süreç, organizasyon, kültür ve sistemlere ciddi bir bakış gerektirir. Çok düşük yeterlilik değişim planlarının önerilen değişiklikleri yapmak için gereken sıralı değişikliklere az dikkat edilerek hazırlandığını gösterir. Çok yüksek yeterlilik sıralı değişikliklerin çok iyi tanımlandığı ve gerçek analizlere dayandırıldığını ve bu şekilde sürpriz problemlerin çıkmasının engellendiğini gösterir.

Risk faktörü-7. Birleştirilmiş faaliyetler sırasındaki uyum: Bu konulara yetersiz ilgi başarısızlık riskini ciddi bir şekilde artırır. Çok düşük uyum değişimin, değişim faaliyetleri sırasında mantıksız olarak birleştirildiğini gösterir. Yüksek uyum değişimin mantıksal bir sırada hazırlandığını ve mantığının iyi anlaşıldığını gösterir.

Geri dönüşüm faktörü-1. Gelirlerin kapsamı ve zamanlaması: Bilgi teknolojilerinden kültür ve organizasyonel değişimlere kadar küçük veya büyük birçok değişim programları işletme tarafından desteklenir. Çok düşük kapsam ve zamanlama değişimden elde edilecek kazancın eksik tanımlandığını; yüksek düzey ise kazancın başlangıçta açıkça tanımlandığını ve düzenli kontrollerle yeniden gözden geçirildiğini gösterir.

Geri dönüşüm faktörü-2. Değişim programı bütçesi: Bir çok yönetici değişim ayrılan bütçeye itiraz etmede eksik bilgi sahibidir. Çünkü bu yöneticiler yeni durumun gereklerini anlamada sınırlı deneyime sahiptir. Düşük ekonomi bütçenin az bir detayla desteklendiğini gösterir. İş sık sık mevcut bütçeyi doldurmak için genişletilir. Yüksek ekonomi proje yöneticileri için dürtü oluşturur ve yöneticiler bütçe ayrıntılarını yönetir.

Geri dönüşüm faktörü-3. Proje zamanı, özellikleri ve maliyetinin hangi boyutta yönetileceği: Bazı yöneticiler için plan ve bütçeler bir amaç ifade eder. Bazı yöneticiler

içinse, nadiren neyin mümkün olduğunun bir göstergesidir. Çok düşük boyut projenin kaçınılmaz kabul edilen aşırılıklara sahip olduğunu gösterir. Çok yüksek boyut zaman ve maliyet amaçlarının yüksek öncelikli olarak görüldüğünü gösterir.

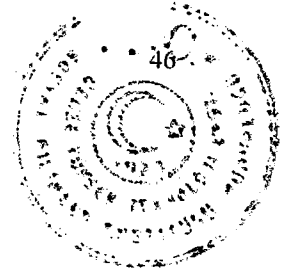
Geri dönüşüm faktörü-4. İş sonuçlarına odaklanma derecesi: İşin başlangıç ve sonucuna bakmaktan öte, bir çok organizasyon, değişim programının sonuçları görülene kadar, iş sonuçlarına bakmaz. Ancak bu nokta arzulanan sonuçları elde etmek için gerekli değişiklikleri yapmada geç kalmıştır. Çok düşük odaklanma derecesi iyileşme hedeflerini ölçmenin zor olduğunu ve açık olmadığını gösterir. Yüksek odaklanma derecesi hedeflerin iyi düşünüldüğünü ve ilgili ölçütlerle sonuçlandığını gösterir.

Gizli imkan faktörü-1. Program kapsamı: Bazı programlar planlama ve tasarımın iterasyonları ile başlar ve devam eder. Diğerleri iş süreçlerinin potansiyel kaynakları için dar bir bakış açısına sahiptir. Dar kapsam programın tek bir konuyu temel aldığını ve diğerlerinin ihmal edildiğini gösterir. Geniş kapsam değişim programının geniş ve kapsamlı olduğunu, ana iyileştirme imkanlarını tanımladığını gösterir.

Gizli imkan faktörü-2. Performans iyileştirme faaliyetlerinde değişimi sürükleyen güçleri birleştirmek: Değişimi harekete geçiren nesnelere tepki veriyor muyuz? Çok düşük birleştirme değişimin sonuçlar üzerinde belirgin etkiye sahip olmada az güvenilir olduğunu gösterir. Çok yüksek ilişki (birleştirme) değişim elemanlarının değişimi sürükleyen güçlerin ve sonuçlarının birleştirildiğini gösterir.

Gizli imkan faktörü-3. Kıyas hedeflerinin uygunluğu: Organizasyonlar kıyas yapma ve kendi endüstrileri dışında en iyi uygulamaları aramaya az eğilimlidirler. Çok düşük uygunluk hedeflerin içe bakışla oluşturulduğunu ve kullanılan dış kıyasın uygun olmadığını gösterir. Çok yüksek uygunluk kıyaslamasının; yaşamının rekabetçi ve profesyonel bir şekil olarak görüldüğünü gösterir.

Gizli imkan faktörü-4. Kıyaslama sürecinin kalitesi: uygun kıyas yapma beceri ve çaba gerektirir. Çok düşük kalite kıyaslama sürecinin informal ve yanlış olduğunu ve verinin değişim planında düşük değere sahip olduğunu gösterir. Çok yüksek kalite kıyaslama metodunun geçerli ve uygun olduğunu ve verinin planlamada rehber olarak kullanıldığını gösterir.



Burada bütün puanlar toplanarak değerlendirme yapılır

15-34; dikkat

35-55; yakın takip gerekiyor

56-75; değişim programı uygulamada çok başarılısınız

Bu şüphesiz kaba bir rehberdir. Fikir geliştirmek açısından aşağıdaki noktalar göz önünde bulundurulmalıdır.

1. Yüksek risk bölgelerine bakın. Bunların gerçek bir risk oluşturup oluşturmadığına dikkat edin. Kısa bir konu listesi geliştirin
2. Orta riskin düşük riske dönüştürülmesinde basit iyileştirme faaliyetlerinin uygulanabilirliğini araştırın
3. Her bir bileşenin konu ve fikirlerle ilgili noktalarını gözden geçirin. Bunları kullanabilir misiniz? İstikrarlı bir tema ortaya çıkar mı?
4. Yalnız hareket edebilir misiniz yoksa desteğe ihtiyacınız var mı?

3.1.5. Geçiş Planı

Geçiş planı süreç değişikliklerini mevcut süreç konfigürasyonuna entegre etmenin detaylarını içerir. Bu tür iş planlama verimlilik, hizmette devamlılık, finans. servisler ve iş üzerinde belirgin bir etkiye sahip olan süreçte radikal değişiklikleri içeren bir yeniden süreçleme kapsamında özellikle önemlidir. Dikkatli bir planlamada şu noktalar göz önünde bulundurulmalıdır.

- ✓ Organizasyonu yeniden tasarlanan sürece uydurmak için organizasyon altyapısında ne tür değişiklikler yapılmalıdır?
- ✓ Operasyonlar üzerindeki etkiyi minimize etmek için süreç değişiklikleri nasıl safhalandırılacaktır?
- ✓ Süreç sahipleri ve kontrol edenler geçişe nasıl dahil edilecek ve sürecin yeni konfigürasyonu içinde kullanmak için ne tür bir eğitim verilecek?



- ✓ Yeni süreç konfigürasyonunun performansını izlemek için hangi ölçüt ve kontrol noktaları kullanılacaktır?

3.1.6. Pilot Uygulama

İyi bir şekilde yönetildiğinde pilot uygulama yeniden tasarlanan süreçteki hataları değişiklikler uygulanmadan önce ortaya çıkarmak için kritik bilgi sağlayacaktır. Bu tür testler tipik olarak süreç çalışanlarının bazı alt uygulamalarını içerir.

Pilot uygulamanın sonuçlarına göre süreç tasarım aşamasına dönmek gerekli olabilir veya bu aşamaya dönmekten önce bir takım küçük ayarlamalar yapılabilir. Ayrıca bilinmelidir ki pilot uygulamayla yeniden tasarlanmış sürecin bazı yönleri aydınlatılamaz. Bu adım gerçekleri varsayımlardan ayırmayı ve pilot uygulamanın gerçek uygulamanın ne düzeyde örneği olup olmadığını belirlemeyi gerektirir.

3.1.7. Alt Yapı Düzenlemeleri

Alt yapı düzenlemeleri programlanırken ve uygulanırken iki ana konu göz önünde tutulmalıdır.

- Hizmetler, teknoloji, sistemler ve donanımda sürecin yeniden tasarlanmış konfigürasyonunu desteklemek için hangi değişikliklere ihtiyaç vardır?
- Alt yapı değişiklikleri diğer süreçleri geçişte ve sonrasında nasıl etkiler?

Şurası unutulmamalıdır ki bir süreç diğerlerinden izole edilerek tek başına ele alınamaz. Sonuç olarak genellikle üst yönetiminde arabuluculuğuyla öncelikleri oluşturmak için uzlaşmalar sağlanmalıdır. En azından iç kaynaklarla ilgili tartışmalar (örneğin fiziksel alan ve bilgisayar kaynakları) önceden önlenmelidir.

Alt yapı düzenlemelerinde maliyet her zaman bir endişe kaynağı olurken, şu noktalara da dikkat etmek gerekir.

- ✓ Gerekli teknoloji, sistem ve diğer donanımlar nereden sağlanır?



- ✓ Düzeltmeler ne zaman programlanacak?
- ✓ Alt yapıda ki gerekli değişiklikler nasıl yönetilip kontrol edilecek?

Alt yapıda ortaya çıkan bu ve benzeri endişeler risk ve tesir değerlemede belirlenmiş olacak ve geçiş planında ayrıntılandırılmış olacaktır. Projenin bu aşamasında ana vurgu alt yapı düzenlemelerinin plana göre uygulanmasındadır.

3.1.8. Uygulama Ve Geçiş

Alt yapı oluşturulduğunda yeniden süreçleme uygulamasına başlanabilir. Değişimin büyüklüğü ve/veya devamlılığı gibi faktörlere bağlı olarak mevcut süreçte oluşan uygulama süreci geçişini kısaltmak için geçici olarak durdurulabilir.

Uygulama ve geçiş aşaması şüphesiz bütün projenin en iddialı tarafıdır. Ana mesele değişimin sosyal ve psikolojik boyutunu yönetmektir. Uygulama başladığında çok yumuşak konular çok katı tartışmalar ortaya çıkarabilir. Maalesef bu tür teknik konular yeniden süreçleme için teknik bilgiye sahip olanlar tarafından en az anlaşılır. Daha önceden de vurgulandığı gibi süreci paylaşılanlar sürece dahil edildiğinde değişime karşı ortaya çıkan çoğu itiraz ortadan kaldırılabilir ya da minimize edilebilir.

3.1.9. Performans Değerleme

Sürecin yenilenmesi gerçekleştirildikten sonra sürecin performansı değerlendirilmelidir. Diğer bir deyişle, üst düzey yöneticiler sürecin yeni yapısı içinde plana göre yürüdüğünden emin olmalıdır. Kıyaslama için, eski sürecin performansını ölçmede kullanılan endeksler yeni süreç için de kullanılmalıdır. Bununla birlikte, eğer yeni süreç eski süreçte olmayan bazı görevleri içeriyorsa bunlar için ayrı ölçekler kullanılabilir. Ayrıca unutulmamalıdır ki; süreç performansı müşteri için değer ifade eden bir takım alt süreçler setinin optimizasyonunu içerir. Hatta eğer süreç radikal olarak değiştirilmişse, süreç performansı ölçülerek elde edilen bir öğrenme eğrisi oluşturulabilir.

3.1.10. Sürekli Süreç İyileştirme

Yeniden süreçleme uygulamasının tamamlanması her şeyin bittiği anlamına gelmemelidir. Bundan sonraki aşamalarda sürekli süreç iyileştirme ile küçük çapta değişiklikler yapılarak ortaya çıkan hatalar düzeltilir ve ya küçük çaplı değişikliklere ayak uydurulur.

3.2. Lowenthal Yaklaşımı

Bu bölümde dört aşama ve onüç adımdan oluşan bir çatı ana hatları ile yer almaktadır (Şekil 3.2).

Bu model bir yeniden süreçleme çalışmasının stratejik, kültürel ve teknik yönleri için bir model sunmaktadır. Herhangi bir değişimin kültürel faktörler olmaksızın dirençle karşılaşacağı açıktır. Bu faktörlerden iç direnç büyük bir etki oluşturur ve yeniden süreçleme çabasının başarısız olmasına yol açar (Lowental, 1994, s.23-27).

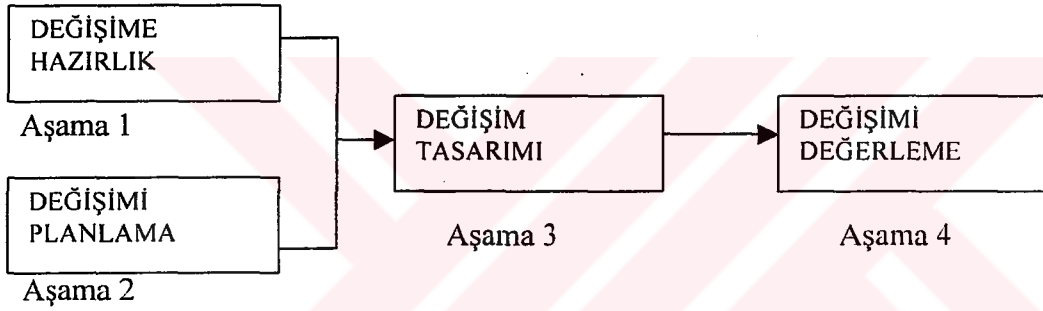
Buradaki model dört aşamadır. İlk aşama **değişime hazırlanma** ve gelecek faaliyetler için temel oluşturmayı içerir. Bu aşama iki uça oluşur. Birincisi yönetimi anlama destekleme ile değişim ihtiyacı bilincini yönetmedir. Bu faaliyetler yeniden süreçleme çabaları için yön tayin eder ve bir iç bakış ve onay sağlar. İkinci uç bir kültür değişimine hazırlanmaya, çalışanların yeniden işe alınmasına hazırlık yapar. (Çalışanlar değişimdeki rollerine göre yeniden organize edilir)

İkinci aşama değişen pazar yapısı dolayısıyla, organizasyonun geleceğini yönetmek için **değişimi planlamadır**. Ekonomik şartları, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini, ve pazarda rekabeti düşünen herhangi bir organizasyon iki, üç ya da beş yıl aynı kalacaktır. Böylece planlama gelecek vizyonu oluşturan ve organizasyonun ana yeterliliklerini geliştirerek, gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak faaliyetleri geliştirecek bir süreç oluşturur. Değişimi planlama aynı zamanda bir sonraki aşama olan "değişimi tasarlama" için bir yön ve rehber oluşturur.

Operasyonel bakışta, süreç birbiriyle ilgili çalışma faaliyetleri setidir ve bir girdisi ve bir çıktısı vardır. Süreç tam olarak tanımlı bir başlangıca ve sona sahiptir. Verimli bir sürecin ana amacı bir veya daha fazla girdi setinden, değeri girdiden daha fazla olan bir çıktı yaratmaktır.

Üçüncü aşama, **değişim tasarımı**, değer, hedef, ve en son olarak süreci yeniden tasarlamak için bir metot önerir.

Son aşama **değişimi değerlendirir**. Bu aşamada belirlenen zaman boyutunda gelecek için öncelik ve plan oluşturmaktır. Bu aşamada yeniden süreçleme çalışmasının başarılı olup olmadığı değerlendirilir ve gelecek çabaların nereye odaklanması gerektiği belirlenir.

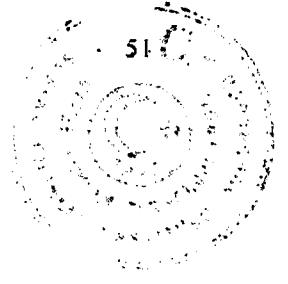


Şekil 3.2. Yeniden Süreçleme adımları

(Kaynak: LOWENTAL, J.N.; “Reengineering The Organization: A Step-by-step Approach to Corporate Revitalization”, ASQC 1994, s.28)

3.2.1. Aşama 1: Değişime hazırlık

1. Tepe yönetimi yeniden süreçleme sürecini araştırır
 - Yönetim yeniden süreçleme süreci ve değişim ihtiyacı hakkında eğitilir
 - Bir yürütme komitesi oluşturulur
 - Bir başlangıç faaliyet planı geliştirilir
2. İş gücü değişime hazırlanır



3.2.2. Aşama 2: Değişimi planlama

3. Vizyon, misyon ve rehber prensipler oluşturulur

- Ana yetenekleri belirleme
- Vizyon geliştirme
- Misyon geliştirme
- Rehber prensipleri tanımlama

4. Üç-beş yıllık stratejik plan geliştirme

- Mevcut iş süreçlerini değerlendirme
- Dış çevre faktörlerini değerlendirme
- Gap analizi yapılması
- 3-5 yıllık bir planın geliştirilmesi

5. Yıllık operasyonel/atılım planının geliştirilmesi

- Operasyon amaçlarının belirlenmesi
- Kaynakları organize etme
- Önceliklerin belirlenmesi için potansiyel değişikliklerin sıralanması
- Bir yıllık operasyonel plan ve bütçenin geliştirilmesi
- Operasyonel planın uygulanıp değerlendirilmesi

3.2.3. Aşama 3: Değişimi tasarlama

6. Mevcut iş süreçlerinin tanımlanması

- Kritik organizasyonel süreçlerin belirlenmesi
- Kritik süreçlerin değerlendirilmesi
- Süreç performansının ölçülmesi
- İmkanların ve değiştirilecek sürecin tanımlanması



7. Süreç haritasının oluşturulması

- Süreç ortaklarının belirlenmesi
- Projenin misyon ve amacının oluşturulması
- Üyelerin seçilip ekibin oluşturulması
- Çalışma planının geliştirilmesi

8. Sürecin incelenmesi

- Süreç-akış kartının oluşturulması
- Birleştirilmiş bir akış kartında süreçlerin belirlenmesi
- Süreç belirleme çalışma kartının tanımlanması
- Kültürel faktör analizinin yapılması

9. İdeal süreçlerin oluşturulması

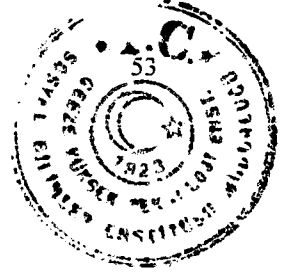
- İdeal sürecin kağıt üzerinde tanımlanması
- Mevcut sürecin ideal süreçle kıyaslanması
- Farkın değerlendirilmesi

10. Yeni sürecin test edilmesi

- Pilot amaçların geliştirilmesi
- Pilot ölçülerin geliştirilmesi
- Ortakların onayının alınması
- Yeni sürecin bir pilot testle birleştirilmesi
- Pilot testin etkisinin değerlendirilmesi

11. Yeni sürecin uygulamaya konması

- Bir uygulama hareket planının geliştirilmesi
- Planın uygulanması



3.2.4. Aşama 4: Değişimin değerlendirilmesi

12. Çevirimi gözden geçirilip ve değerlendirilmesi

- Organizasyonel ölçülerin değerlendirilmesi
- Sonuçları değerlendirmek için bir yürütme komitesinin oluşturulması
- Eğer gerek duyulursa, üç-beş yıllık planın gözden geçirilmesi

13. Yıllık operasyonel/atılım planının tekrarlanması (Adım 5)

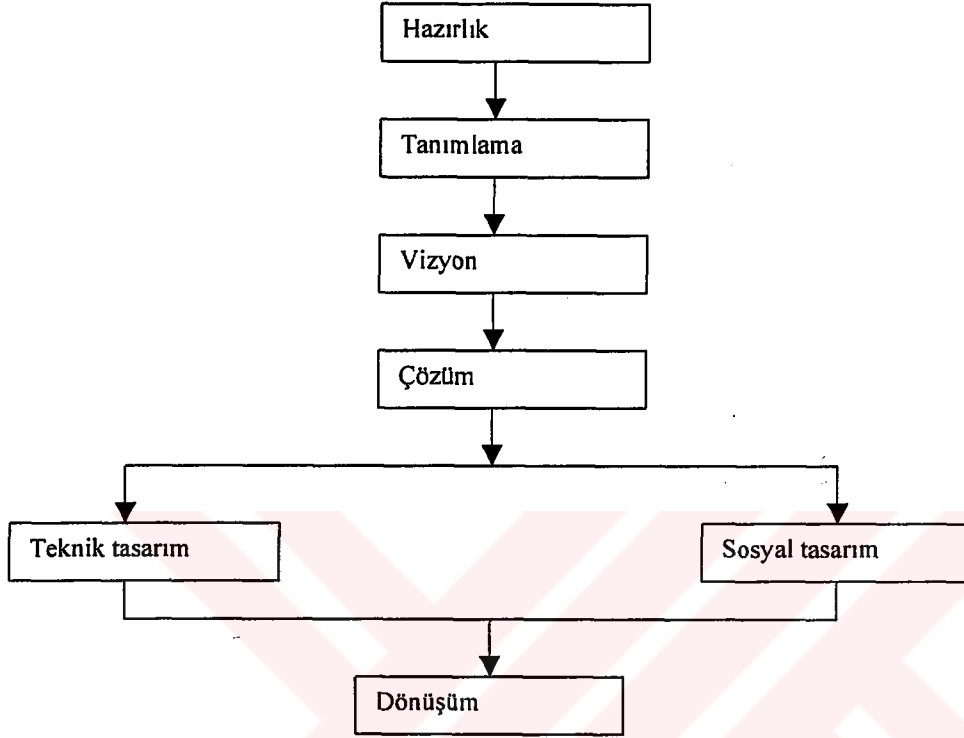
3.3. Hızlı Yeniden Süreçleme Yöntemi

Yukarıda bahsedilen yöntemlerden uygulamada en çok başvurulanlardan biri de, Raymond M.Manganelli ve Mark M. Klein tarafından geliştirilen ve "Hızlı Yeniden Süreçleme Yöntemi" olarak da bilinen bir yöntemdir. Yöntem, beş aşama ve ellidört adımdan oluşmaktadır. Kullanılan metodolojinin içinde, temel süreçleri yeniden tasarlamada ve fırsatları tanımlama için gerekli bilgiyi analiz etme ve geliştirmede kullanılan entegre yönetim teknikleri mevcuttur. Bu metodoloji, işletme dışından uzmanlara fazla bağlı olmadan, işletmede oluşturulan yeniden süreçleme ekipleri tarafından kullanılacak şekilde tasarlanmıştır. Mevcut beş aşamadan her biri, daha sonraki aşamalarda kullanılan sonuçları üretmektedir. Yani, bir aşamada üretilen çıktı, diğer bir aşamanın girdisi olarak kullanılmaktadır. Tüm proje genellikle attı ay ile bir yıl arasında tamamlanmaktadır (Manganelli and Klein, 1994). Aşamalar, aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Şekil 3.3).

1-Hazırlık Aşaması: Yönetimde, yeniden süreçleme projesinin uygulanmasına ilişkin karar birliği sağlanır. İşletme amaç ve hedefleri ile yeniden süreçleme süreç performansı arasında bağlantı kurulur ve program, maliyet, risk, organizasyonel değişiklik gibi konularda proje parametreleri belirlenir. Yeniden süreçleme takımı oluşturulur ve eğitilir, uygulanacak değişim yönetimi planı hazırlanır.



2-Tanımlama Aşaması: Müşteri odaklı bir iş modeli geliştirilir. Stratejik katman değer yaratan süreçler tanımlanır. İşletmede bir süreç haritası çıkarılır.



Şekil 3.3.Hızlı yeniden süreçleme yöntemi

(Kaynak: MANGANELLI, R.L.; and KLEIN, M.M., "The Reengineering Handbook, A Step-by-step Guide to Business Transformation" AMACOM 1994, s.49)

3-Vizyon Aşaması (Görüş Oluşturma): Kalıcı ve sürekli başarıyı sağlayacak değişimler için sorun saptama, çözüm önerisi geliştirme ile bunların fayda-maliyet analizi yapılır.

4-Çözüm Aşaması: Birbirine paralel iki alt aşamaya ayrılır. Biri, oluşturulan görüşleri uygulayabilmek için gerekli olan teknik tasarım, diğeri de projede kullanılacak insan kaynaklarını organize eden ve yapılandıran beşeri tasarımdır .

5-Dönüşüm (transformation): Görüş oluşturma (vizyon) aşamasında ortaya çıkan ve çözüm aşamasında tasarımı yapılan yeni süreçler bu aşamada uygulamaya konulur. uygulamadan elde edilen bilgi geri beslemeyle uygulama gözden geçirilir.

5.3.1. Hazırlık Aşaması

Bu aşamada yapılması gereken işler ve kullanılan teknikler, Tablo 3.1’de görüldüğü gibidir.

Bu aşamanın temel amacı, yeniden süreçleme projesinde yer alacak personeli belirlemek, organize etmek, eğitmek ve yetkilendirmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranır:

- Üst kademe yönetimin amaç ve beklentileri, projeye katılım dereceleri,
- Projenin amaçları ,
- Yeniden süreçleme takımında kimlerin olacağı, hangi yetenek ve tecrübelerin aynı takımda bir araya getirileceği,
- Takım elemanlarının hangi yeniden süreçleme ilke ve yeteneklerini öğrenmesi gerektiği,
- Personelin destek ve güvenini sağlamak için nasıl bir iletişim kurulacağı. Bu aşama aşağıdaki adımlardan oluşur:

Yapılan işler	Kullanılan teknikler
İhtiyacın tanımlanması	
Yönetimde fikirbirliği sağlama	• Kolaylaştırma • Amaç arama
Takım oluşturma ve eğitim	• Takım oluşturma • Motivasyon
Değişimi planlama	• Değişim yönetimi • Proje yönetimi

Tablo 3.1.Hazırlık Aşaması

(Kaynak: MANGANELLİ, R.L.; and KLEİN, M.M., “The Reengineering Handbook, A Step-by-step Guide to Business Transformation” AMACOM 1994, s.32)

İhtiyacın Tanınması: İşletmede yeniden süreçleme çalışmalarına duyulan ihtiyaç, genellikle bir değişimin sonucudur. Bu değişim, bir pazar değişimi, teknolojik değişimler

veya çevresel bir değişim olabilir. Üst kademe yönetim, işletmede yeniden süreçleme projesine duyulan ihtiyacı belirler ve bu aşamada bir sponsor olarak davranır.

Yönetimde Fikirbirliği Sağlama:Üst düzey yönetimde projeye başlamak için geçerli nedenler ortaya konarak, projeye başlamak için fikir birliği oluşturulur. Kullanılacak metodoloji ve terminoloji için gerekli olan eğitim, liderlik tarzı, projeyi destek, amaçların oluşturulması ve önceliklerin belirlenmesi ve yeniden süreçleme takımının organize edilmesi. bu adımda gerçekleştirilir.

Takım Oluşturma ve Eğitim: Yeniden süreçleme takımında kimlerin yer alacağı belirlenir ve görev dağılımı yapılır.

Değişimi Planlama:Projenin beraberinde getireceği değişime karşı oluşacak direnci azaltmak ve başarılı bir sonucun elde edilmesi için değişimin yönetilmesi gerekir. Değişimin yönetimi, değişim planının hazırlanması ile başlar. Bu planda projenin her aşaması için tahmini zaman dilimleri oluşturulur. Değişim planı, proje ilerledikçe detay ve kapsam olarak geliştirilir.

Hazırlık aşamasında kullanılan diğer yardımcı teknikler, işletme ve dış çevreyi analiz etmek için kullanılır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, kendini değerleme yöntemiyle analiz edilir.

Dış çevreyi değerlendirme ise, işletmenin dış çevresindeki tehdit ve fırsatların analizi ile ilgilidir.

5.3.2. Tanımlama Aşaması

Bu aşamanın temel amacı, müşteri odaklı bir işletme süreç modelinin anlaşılması ve geliştirilmesidir. Bu amaçla şu sorular cevaplandırılmaya çalışılır:

- İşletmenin temel iş süreçlerinin neler olduğu,
- Bu temel süreçlerin müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkisi,
- İşletmedeki stratejik önem taşıyan süreçlerin hangileri olduğu,
- Proje planında belirlenen zaman dilimlerine göre hangi süreçlerin ne kadar zamanda yeniden tasarlanacağı.

gösterilmiştir.

e	• Süreç Modelleme • Süreç-değer Analizi
şletme	• Süreç Modelleme • Tedarikçi Entegrasyon ve Ortak Programları
süreç haritasını çıkarma	• Süreç Modelleme • İş-akış Analizi

Tablo 3.2. Tanımlama Aşaması

(Kaynak: MANGANELLI, R.L.; and KLEIN, M.M., "The Reengineering Handbook, A Step-by-step Guide to Business Transformation" AMACOM 1994, s.34)

Müşterileri Belirleme: İşletme dışı müşteriler belirlenir, onların istek ve ihtiyaçları tanımlanır; organizasyon ile müşteriler arasındaki karşılıklı etkileşimler tanımlanır. Burada kullanılan müşteri modelleme, yeniden süreçleme ekibinin faydalanacağı en önemli yardımcı tekniklerden biridir. Temel amaç, müşteriler hakkında tüm bilgilerin toplanması, müşterilerin tanınması, organizasyon ile olan tüm ilişkilerinin belirlenmesi ve beklentilerinin



anlaşılmasıdır. Bu da işletmede, katma değer yaratan temel süreçlerin belirlenebilmesi için çok önemli bir başlangıçtır.

Performansı Tanımlama ve Ölçme:İşletmede önceden varolan performans ölçütleri, müşteri esaslı modele göre yeniden tanımlanır, performans seviyelerinin ortalamaları ve varyans değerleri belirlenir. Bu amaçla performans ölçümü ve çevrim zamanı analizi tekniklerinden iki şekilde: müşterilerin performans beklentilerini belirlemede ve işin o anda nasıl yapıldığını sayısal değerlerle (miktarlar, süreç zamanları vb.) ifade etmede faydalanılır.

Varoluşları Tanımlama:Bu adımda organizasyonun içinde varolan hususlar: çalışanlar, işler, makineler vb. detaylı olarak analiz edilir. Hızlı Yeniden süreçleme yöntemini diğerlerinden ayıran en büyük özelliklerden birisi de bu adımdır. Her bir varoluşun ismi (müşteri, sipariş verme, torna makinesi, fatura, ürün vb.), tipi (sürekli, iş görme , vb.) ile mevcut durumu ve karşılıklı etkileşim halinde olduğu şeyler belirlenir.

Bu adımın üç temel amacı vardır. Birincisi, yeniden süreçleme ekibini işletmeyi fonksiyonel olarak değil de süreç odaklı düşünmeye zorlamak; ikincisi işletmedeki süreçleri belirlemek; üçüncüsü ise, yeniden tasarlanacak süreçlerde gerekli olan bilgiyi tanımlamaya başlamaktır. Bu adımda kullanılan süreç modelleme tekniği vasıtasıyla; temel süreçler ve alt süreçler, bunların tüm girdi ve çıktılar ile süreçlerin içinde yer alan faaliyetler grafik olarak gösterilir.

Süreçleri Modelleme:Bu adımda; işletmedeki her süreç, her sürecin amacı, kritik başarı faktörleri ve süreç girdi/çıktıları belirlenir

Faaliyetleri Belirleme:Süreçlerde durum değişikliği yaratan temel faaliyetler belirlenir. Aynı zamanda her faaliyetin katma değer yaratma derecesi ve müşteri isteği veya ihtiyacını karşılamaya olan katkısı tespit edilir.

Süreç Modelini Genişletme:Bu adımda işletme içi ve dışı tedarikçiler ile onların süreçler ile olan karşılıklı etkileşimleri belirlenir. Süreç modeli, organizasyondaki belli birey ve grupların, birbirlerinin tedarikçisi ve müşterisi olduğunu varsayar

Tüm Organizasyonun Süreç Haritasını Çıkarma:Bu adımda işletmedeki tüm süreçler, içlerinde yer alan faaliyetlerle ve bu faaliyetlerin süreçler içindeki ilgi türleri (sorumlu, girdi sağlayan, bilgilendiren) ile birlikte matrisler üzerinde gösterilir. Matrisin satırları, ilgili sürecin yer aldığı departmanlar, sütunları da ilgili süreçte yer alan faaliyetleri gösterir. Böylece organizasyonun bir süreç haritası çıkarılmış olur. Süreç modelleme tekniği ile birlikte, süreç içinde yer alan temel faaliyetleri ve hangilerinin değer kattığını belirlemek amacıyla iş akış analizinden de yararlanılır.

Kaynak Haritası Çıkarma:Bu adımda her faaliyet için tahmini maliyetler, faaliyetlerin tekrar sıklıkları (günlük, aylık haftalık, ihtiyaç duyulduğunda vb.) ve miktarları (ortalama ve en fazla) belirlenir. Bu bilgiler her faaliyet ve süreç için yıllık tahmini maliyetler ve her işin tahmini birim maliyeti hesaplanır. Bu amaçla faaliyet esaslı maliyet muhasebesinden (activity based cost accounting) yararlanılır.

Süreçleri Önceliklerine Göre Sıralama: Her süreç, daha önce belirlenen işletme amaç ve önceliklerine göre değerlendirilerek önem sırasına konur. Analizde üç önemli faktör göz önüne alınır.

- 1.Etki : İşletme amaçlarını gerçekleştirmedeki mevcut ve potansiyel payı.
- 2.Büyüklik : Her sürecin kullandığı kaynaklar,
- 3.Kapsam : Zaman, maliyet, risk ve sosyal değişiklik gibi faktörler değerlendirilir.

5.3.3. Vizyon Aşaması

Bu aşamada yapılması gerekenler ve kullanılan yardımcı teknikler Tablo 3.3'de gösterilmiştir.

Bu aşamada amaç, baştan tasarlanacak süreçler için çok büyük performans artışını sağlayacak bir süreç vizyonunun geliştirilmesidir. Bu amaçla; mevcut süreç elemanları, bilgi akışı, süreçlerdeki problemler ve süreçlerin yarattığı çıktılar, mevcut süreç performanslarının karşılaştırmalı ölçümleri, süreçlerde hedeflenen gelişme için fırsatlar ve ne tür değişikliklerin gerektiği belirlenir. Şu temel sorulara cevap aranır:



- İşletmedeki temel süreçleri oluşturan alt süreçlerin, faaliyetlerin ve adımlarının neler olduğu ve hangi sırada icra edildikleri,
- Her süreçteki kaynak, bilgi ve iş akışının nasıl olduğu,
- İşletmede o anda yapılan işlerin neden o şeklide yapıldığı, mevcut iş akışlarının, işletme politikalarının ve prosedürlerin hangi varsayımlar üstüne kurulu olduğu,
- İşletme amaç ve hedeflerini ve müşteri tatminini sağlayacak, o an imkansız gibi görülen fakat gerçekleştirilebilirse işletmeyi radikal bir şekilde değiştirecek ve performansta çarpıcı gelişmeler sağlayacak, işleri yapmanın başka yollarının olup olmadığı,
- Temel iş süreçlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu,
- Diğer işletmelerin benzer süreçlerindeki bilgi, kaynak ve iş akışlarının nasıl olduğu, İşletme performansının, sektördeki en başarılı işletmelerle kıyaslanmasında hangi ölçülerin kullanılacağı,
- İşletme ile kıyaslanan sektördeki en iyiler arasındaki performans farklılıklarının nedenleri ve bu başarılı uygulamalardan neler öğrenilebileceği,
- Bu kıyaslama neticesinin ve süreçlere ait oluşturulan yeni vizyonun işletme süreçlerini baştan tasarlarken nasıl kullanılacağı,
- İşletmede oluşturulacak yeni süreçlerdeki gelişme hedeflerinin neler olacağı,
- İşletmede yaşanacak değişim için işletme vizyonu ve stratejisinin ne olması gerektiği ve bunun tüm çalışanlara nasıl iletileceği.

Süreç Yapısını Anlama: Bu adımda her süreç için o süreçte yer alan faaliyetler, adımlar, kullanılan sistemler ve teknoloji ile politikalar (kredi politikası, üretim alanı vb.) bir arada gösterilir. Faaliyetler, süreçleri oluşturan büyük alt bölümlerdir. Her faaliyet; fiziksel veya zihinsel bir iş birimini temsil eder, diğer faaliyetlerin fiziksel ve/veya bilgi içeren çıktılarını faaliyetin girdisi) kullanarak bir sonuç (faaliyetin çıktısı) üretir. Süreç dışından olan bir girdi ise uyarıcı bir faaliyettir. Adımlar ise faaliyetlerin alt bölümleridir ve faaliyetlerin sırasını gösterir. Süreçlerin ne kadar detaylandırılacağına ise ekip üyeleri karar verir.

Süreç Akışını Anlama: Bu adımda, mevcut süreçlerin dinamik yapıları belirlenir. Bu amaçla faaliyetler, bu faaliyetlere ait girdi ve çıktılar, adım sıraları ve her faaliyetin zamanı bir matris üstünde gösterilir. Bu amaçla yine iş akış analizi tekniğine başvurulur.

Yapılan işler	Kullanılan Teknikler
Süreç Yapısını Anlama	• İş Akış Analizi
Süreç Akışını Anlama	• İş Akış Analizi
Süreçlerde Değer Katan Faaliyetleri Belirleme	• Süreç Değer Analizi • Çevrim Zamanı Analizi
Performansı Kıyaslama	• Benchmarking
Yönlendiricileri Belirleme	• İş Akış Analizi
Fırsatları Belirleme	• Çevrim Zamanı Analizi
Dış ideali oluşturma	• Görüş Oluşturma • Tedarikçi Entegrasyonu ve Ortaklık Programları
3.8.İç İdeali Oluşturma	• Görüş Oluşturma
3.9.Vizyonların Entegrasyonu	• Görüş Oluşturma
3.10.Alt Vizyonları Tanımlama	• Görüş Oluşturma

Tablo 3.3.Vizyon Aşaması

(Kaynak: MANGANELLI, R.L.; and KLEIN, M.M., "The Reengineering Handbook, A Step-by-step Guide to Business Transformation" AMACOM 1994, s.36)

Süreçlerde Değer Katan Faaliyetleri Belirleme:Bu adımda, her süreçte yer alan faaliyetlerin, harici performans ölçülerine göre süreçteki etkileri (olumlu-olumsuz) ve türleri (değer katan, değer katmayan, kontrol faaliyeti vb.) belirlenir. Bunun için faaliyetin içinde yer alan her adımın sürece ait performans ölçülerindeki etkisi incelenir. Eğer o adımın süreç performansına etkisi olumlu ise, yani müşteri isteği için bir mana ifade ediyorsa, müşteri için bir değer yaratıyor demektir. Yeniden süreçleme takımının, "işletmede yapılan işlerin neden o şekilde yapıldığını" ve herhangi bir adımın icra edilmesinin gerçekten gerekli olup olmadığını çok iyi analiz etmesi gereklidir.

Performansı Kıyaslama:Bu adımda; hem işletme süreçlerinin performansları hem de işletmede süreçlerin işleyiş şekilleri, gelişme sağlamak amacıyla emsal işletmeler ile karşılaştırılır. Kıyaslama yapılacak işletmeler, aynı sektörde faaliyet gösterenler, sektör



liderleri veya belli süreçlerdeki en iyi icracılar (best-in-class) arasından seçilebilir. Önce emsal işletme belirlenir, daha sonra süreç performansları tespit edilerek aradaki temel farklılıklar ile bunların sebepleri ve bu farklılıkların işletmeye adapte edilip edilemeyeceği incelenir.

Performansı kıyaslamada şu adımlar izlenir (Baran, 1995):

- Kıyaslama yapılacak sürecin belirlenmesi,
- Sürece ait en önemli performans ölçülerinin kararlaştırılması,
- Sürece ait performans değerlerinin belirlenmesi,
- Sürece ait performans ölçüleri daha iyi olan emsal işletmelerin tespit edilmesi,
- Belirlenen işletmelerdeki süreç akışının anlaşılması,
- Aradaki farkları yaratan özelliklerin, işletmede uygulanabilirliğinin belirlenmesi .
- Yeni öğrenilenlerin uygulamaya konması.

Vizyon (görüş oluşturma) aşamasının dört ile altı haftada tamamlanması gerektiğinden, kıyaslama yapılacak işletmelere alt bilgiler, çok hızlı bir şekilde toplanmalıdır. Bunun için de güncel işletme literatüründen, büyük müşteri veya tedarikçilerden, çalışanlardan veya satıcılardan faydalanmak mümkündür. Elde edilen bilgilerden, süreçleri optimize ederken yeni, yaratıcı fikirlerin üretilmesinde faydalanılır.

Performans Yönlendiricilerini Belirleme: Bu adımda, süreç performansını belirleyen temel faktörler, incelenerek tespit edilir.

- Mevcut süreçlerdeki problemler ve hatalar,
- Süreçlerin performans değerlerini belirlemede kolaylaştırıcı rol oynayan ve mani olan faaliyetler,
- Süreçler içindeki uyumsuzluklar ve görevini yerine getiremeyen adımlar,
- Faaliyet veya işin parçalara ayrılması,
- Bilgi akışının aksadığı, kaybolduğu yerler ve gecikmeler.

Fırsatları Belirleme: Bu adımda, süreçleri geliştirmede fırsatları değerlendirmek için vizyon aşamasında elde edilen bilgiler kullanılır. Bu amaçla, düşünülen değişiklikler; gerekli



olan değişimin derecesi ve zorluğu, maliyeti ile sağlayacağı faydalar ve değişikliğin tahmini riskleri ile birlikte bir tabloda gösterilir. Daha detaylı spesifik tasarım değişiklik önerileri ise Çözüm Aşamasında kararlaştırılacaktır.

Dış İdeali Oluşturma:Bu adımda, müşteri ve tedarikçilerle işletme arasındaki ilişkileri sağlayan faaliyetler incelenir ve o süreçlerle ilgili olarak ideal görüş (süreç vizyonu) oluşturulur. Vizyon, "tüm performans ölçülerinin optimize edilmesiyle ortaya çıkan ideal süreç" olarak tanımlanabilir. Görüş oluşturma sürecinde çeşitli alternatif vizyonlar oluşturulabilir.

İç İdeali Oluşturma:Bu adımda da, işletme içindeki süreçle ilgili kişi veya gruplar yine müşteri veya tedarikçi gibi düşünölüp, o sürece ait ideal görüş (süreç vizyonu) ortaya çıkarılır. Aynı zamanda, ideal performansa ulaşmak için temel iş fonksiyonlarının nasıl icra edileceği de belirlenir

Vizyonların Entegrasyonu:Belirlenen iç ve dış ideal görüşler bu adımda entegre edilerek en ideal süreç vizyonu oluşturulur. Sürece ait iç ve dış idealler arasında eğer çelişkiler varsa, entegre edilmiş çeşitli alternatifler arasından en etkin olanı seçilir. Bu üç adım eşzamanlı olarak yürütölabilir. Sonuçta da, tüm bir süreç ile alt süreçleri ve her alt süreçte nelerin nasıl yapılması gerektiği belirlenmiş olur.

Alt Vizyonları Tanımlama:Bu adımda, tespit edilen süreç vizyonunun gerçekteşmesi için gerekli olan zamanlar belirlenir ve her alt süreçte nelerin yapılacağı açıkça tanımlanır. Belli bir sürece ait vizyon, tüm performans ölçülerinin optimize edilmesiyle ortaya çıkan ideal süreçtir.

5.3.4. Çözüm Aşaması

Çözüm aşamasının temel amacı, vizyon (görüş oluşturma) aşamasında oluşturulan süreç vizyonlarının gerçekteştirilmesini sağlayacak yeni süreç tasarımlarını yapmaktır. Bu amaçla "Nasıl?" sorusunun cevabı aranır.

Yeniden süreçleme çalışmalarında aşağıdaki üç faktör en önemli yere sahiptir:



- Teknoloji ,
- Bilgi,
- Beşeri potansiyel,

Bu aşama, "Teknik ve Beşeri Tasarım" olmak üzere iki kısma ayrılır.

5.3.4.1.Teknik Tasarım

Bu aşamanın temel amacı; yeni süreçlerin teknik boyutunu belirlemektir. Yeniden tasarlanan süreçlerde, kullanılması gerekli teknolojinin tanımları, standartlar, prosedürler, sistemler tespit edilir. Beşeri tasarım aşaması ile birlikte, teknik ve beşeri bileşenlerin karşılıklı etkileşimlerinin nasıl olacağı belirlenir. Bu amaçla şu sorulara cevap aranır:

- Yeni baştan tasarlanan süreçlerde hangi teknik kaynaklara ve teknolojilere ihtiyaç duyulacağı,
- Bu teknolojilere ve teknik kaynakların en iyi nasıl tedarik edileceği,
- Yeni baştan tasarlanan süreçte hangi tür bilgi ve bilgi akışına gerek olacağı,
- Teknik ve beşeri bileşenlerin karşılıklı uyumlarının nasıl sağlanacağı.

Teknik tasarım aşaması aşağıdaki adımlardan oluşur. (Tablo 3.4)

İlişkileri Modelleme:Bu adımda, daha önce belirlenen işletmedeki varoluşlar arasındaki ilişkiler tanımlanır. Süreçler içinde yer alanlar o süreçteki varoluşlardır. (müşteri, fatura, ürün, sipariş verme vb.).

Süreçler Arasındaki Bağlantıların Yeniden İncelenmesi:Bu adımda, faaliyetlerin içindeki adımların, süreçler içindeki faaliyetlerin hareketlerinin performansı geliştirmeyi etkileyip etkilemediği ve faaliyetlerin performansı artırmak için nasıl daha iyi koordine edilebileceği incelenir.

Bilgi İhtiyacının Belirlenmesi:Bu adımda, sürecin performansını belirlemek ve yönetmek için yeni gerekli olan bilgi ihtiyacı belirlenir, bilginin nerelerde depolanabileceği



tespit edilir ve eğer gerekirse, ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etmek, bir araya getirmek ve yerlere ulaştırmak için faaliyetlerin içine yeni adımlar ilave edilir.

Yapılan İşler	Kullanılan Teknikler
İlişkileri Modelleme	• Enformasyon Mühendisliği
Süreçler Arasındaki Bağlantıların Yeniden İncelenmesi	• İş Akış Analizi
Bilgi İhtiyacının Tespiti	• Enformasyon Mühendisliği • Performans ölçümü
Bilgi Akışının Optimize Edilmesi	• Enformasyon Mühendisliği
Alternatifleri Tanımlama	• Enformasyon Mühendisliği
Kontrollerin Optimizasyonu	• Enformasyon Mühendisliği
Modüler Hale Getirme	• Enformasyon Mühendisliği
Alternatifleri Değerleme	• Enformasyon Mühendisliği
Teknolojinin Uygulanması	• Enformasyon Mühendisliği • Stratejik Otomasyon
Uygulamayı Planlama	• Stratejik Otomasyon • Proje Yönetimi

Tablo 3.4. Teknik Tasarım Aşaması

(Kaynak: MANGANELLI, R.L.; and KLEIN, M.M., "The Reengineering Handbook. A Step-by-step Guide to Business Transformation" AMACOM 1994, s.37)

Bilgi Akışının Optimize Edilmesi:Bu adımda, hem işletme içi hem de işletme dışında yer alan süreç ara kesitlerini azaltmak veya basitleştirmek için gerekli olan süreçlerdeki değişiklikler belirlenir. Bilgi akışının gereksiz yere tekrarlandığı yerler ve gereksiz mutabakat faaliyetleri, tespit edilerek elemine edilir.

Alternatifleri Tanımlama:Bu adımda, süreçler içindeki (eğer varsa) özel haller için gerekebilecek alternatifler belirlenir, karmaşık olan süreçler daha basit süreçlere ayrılmaya çalışılır.

Kontrollerin Optimizasyonu:Bu adımda, süreçlerin yapısındaki kontrol faaliyetleri en aza indirgenerek (hatta ortadan kaldırılarak), süreç içindeki değer katmayan faaliyetlerin sayısı en aza indirgenir. Ayrıca süreç akış hızlarını artırmak için, birbirini takip eden faaliyetlerin mümkünse paralel gerçekleştirilmesi sağlanır.

Süreçlerin Modüler Hale Getirilmesi:Bu adımda süreçler bağımsız olarak icra edilebilecek kısımlara ayrılır. Böylece süreçler içinde zaman ve/veya yer bakımında ayrı yerlerde gerçekleştirilebilen kısımlar ortaya çıkarılır.

Alternatifleri Değerlendirme:Bir önceki adımda belirlenen modüler yapı kullanılarak süreç yapılarına ve gerçekleştirilmelerine ilişkin alternatifler değerlendirilir.

Teknolojinin Uygulanması:Teknoloji, yeniden süreçleme projelerindeki en önemli kolaylaştırıcılardandır. Teknolojinin sağladığı tüm imkanlardan, yeni baştan tasarlanan süreçlerde yararlanmanın yolları bu adımda incelenir. Yeniden süreçleme çalışmalarında teknolojik imkanlardan en çok aşağıdaki faaliyetlerde yararlanılır.

Analiz, bilgi sağlama ve saklama, iletişim, kontrol, tanımlama, bilgilendirme, yönetim fonksiyonlarını desteklemek için, üretim, seyyar (mobil) hale getirme, uzmanlığı paylaşma, bilgiyi paylaşma vb.

Uygulamayı Planlama:Bu adımda, yeniden tasarlanan süreçlerin teknik yönlerini uygulamaya geçirebilmek için ilk planlar hazırlanır

Bu aşamada yararlanılan enformasyon mühendisliği yeniden tasarlanan süreçlerdeki faaliyetlerde teknolojinin bir katalizör olarak nerede ve nasıl kullanılacağını belirlemede kullanılır. Aynı zamanda, sistemdeki bilginin elemanlarını, bunların karşılıklı ilişkilerini ve bilgiyi üreten ve tüketen süreç ve faaliyetlerle olan ilişkilerini belirlemede de faydalanılır.

Bu aşamada yeniden süreçleme ekibi, üst düzey yönetime yeni tasarlanan süreçleri, maliyet ve zaman tahminlerini ve uygulama planlarını sunar. Bu adım, projede önemli bir basamaktır. Yaşanacak büyük değişimle ilgili olan tüm planlar ilgili kişi ve gruplara çok iyi satılmalıdır. Projenin başarısı, büyük ölçüde üst düzey yönetimin ilgisi, katılımı, bağlılığı ile

tüm çalışanların güven ve desteğine bağlıdır. Bu da başarılı bir "proje ve değişimin yönetimi" ile sağlanabilir.

5.3.4.2.Beseri Tasarım

Bu aşamanın amacı, baştan tasarlanan süreçlerin beşeri boyutunu belirlemektir. Sonuçta, yeni örgüt yapısı, işler, kariyer yolları, ödül ve teşvik sistemleri belirlenmiş olur. Teknik tasarım aşamasının tamamlanması ile birlikte işletmedeki teknik ve beşeri faktörlerin nasıl uyumlu hale getirileceği belirlenmiş olur. Bu iki aşama eşzamanlı olarak yürütülür. Bu amaçla şu sorulara cevap aranır :

- Hangi beşeri ve teknik kaynaklara ihtiyaç duyulacağı, yeniden süreçleme ekibinin hangi faaliyetlerden sorumlu olacağı,
- O an mevcut olan imkanların neler olduğu,
- Yeniden tasarlanacak süreçlerdeki ihtiyaç duyulacak insan kaynaklarının özelliklerinin neler olacağı,
- Hangi. hedef ve ölçülerin oluşturulacağı,
- Sorumlulukların nasıl değişeceği, hangi eğitim planlarına ihtiyaç duyulacağı ,

Yapılacak değişikliklere muhtemelen kimlerin direnç göstereceği, bu kişilerin değişim için nasıl motive edileceği,

Bu aşamada yapılan işler ve kullanılan teknikler Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Müşteri İle İlişkide Olan Personeli Yetkilendirme:Süreç içinde müşteri ile ilişkide olan personelin yetkilendirilmesi yani; kişilerin sahip oldukları tüm yetenekleri harekete geçirmelerine ve kullanmalarına imkan veren bir ortamın yaratılması, müşteriye verilen hizmetin kalitesini artırır ve süreç içindeki gecikmeleri önler. Bu adımda, performansta artışı sağlamak amacıyla, müşteri ile teması olan personelin; yetki ve sorumlulukları ile sahip olmaları gereken beceri ve kullanacakları araçlardaki değişiklikler yeniden belirlenir. Müşteri ile ilişkisi olan çalışanların, aynı zamanda diğer çalışanların da müşterisi olduğu mantığıyla hareket edilerek, süreç içinde yer alan personelin yetki ve sorumlulukları, sahip olmaları gereken beceriler ve kullanmaları gereken bilgiler yeniden tanımlanır.

Görev Karakteristiklerini Belirleme: Bu adımda mevcut süreçler ve baştan tasarlanan süreçlerde yer alan görevlerdeki yetki ve sorumluluklar, gerekli olan tecrübeler, kullanılan araçlar ve bilgi ihtiyacı, matrisler üstünde incelenir. Sonuçta da görev karakteristikleri grupları oluşturulur.

Yapılan işler	Kullanılan Yöntem
Müşteri ile ilişkide Olan Personeli Yetkilendirme	• Çalışanları Yetkilendirme • Beceri Matrisleri
Görev Karakteristiklerini Belirleme	• Beceri Matrisleri
Görev ve Takımları Belirleme	• Takım Oluşturma • Kendini Yöneten iş Takımları
Gerekli Beceri ve Personel ihtiyacını Belirleme	• Beceri Matrisleri
Yönetim Yapısını Belirleme	• Yeniden Yapılandırma • Kendini Yöneten İş Takımları
Örgütsel Sınırları Yeniden Belirleme	• Organizasyonu Yeniden Yapılandırma
Görev Değişikliklerini Belirleme	• Beceri Matrisleri
Kariyer Yollarını Tasarlama	• Beceri Matrisleri
Yeni Örgütsel Yapıyı Belirleme	• Örgütsel Yapılandırma
Değişim Yönetimi Programının Tasarımı	• Değişim Yönetimi
Teşvik Sistemini Tasarlama	• Ödül ve Teşvik Sistemleri
Uygulamayı Planlama	• Proje Yönetimi

Tablo 3.5.Beşeri Tasarım Aşaması

(Kaynak: MANGANELLİ, R.L.; and KLEİN, M.M., "The Reengineering Handbook, A Step-by-step Guide to Business Transformation" AMACOM 1994, s.39)

Görevleri ve Ekipleri Belirleme: Bir önceki adımda belirlenen görev karakteristikleri, bu adımda kıyaslanarak; mevcut görevler ile yeniden tasarlanan süreçte ihtiyaç duyulan

görevler değerlendirilir. İdeal olarak tek bir kişinin tüm süreçten sorumlu olması istenir. Süreçlerin çalıştırılmasından sorumlu olmak üzere, mümkün olan süreçlerde tek bir görevli (müşteri temsilcisi vb.), karmaşık süreçlerde ise bir takım belirlenir. Böylece süreçlerin çalışmasından sorumlu olan kişi ve/veya takımlar belirlenmiş olur.

Gerekli Beceri Ve Personel İhtiyacını Belirleme:Daha önce belirlenen her yeni görev için gerekli olan becerilerin dereceleri bu adımda tanımlanır. Bu görevler için gerekli olan personel ihtiyacı ve kadrolamanın nasıl yapılacağı tespit edilir.

Yönetim Yapısını Belirleme:Bu adımda, oluşturulan her takım için süreç sahipleri, görevler, iş yönetim şekli, personel geliştirme, takım liderliği ve raporlama ilişkileri belirlenir.

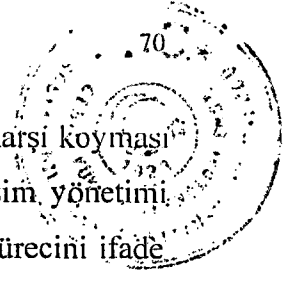
Örgütsel Sınırları Yeniden Belirleme:Bu adımda, her takımın mümkün olduğunca tek bir organizasyon içinde kalmasını sağlamak ve süreçlerin organizasyonel sınırlar arasındaki çapraz şekilde akışlarını önlemek için tüm işletmenin organizasyon yapısı gözden geçirilir.

Görev Değişikliklerini Belirleme:Bu adımda eski ve yeni süreçlerdeki görevlere ait, tecrübe, bilgi ve oryantasyon ihtiyaçlarını gösteren matrisler hazırlanır. Böylece baştan tasarlanan süreçlerdeki yeni görev tanımları yapılır.

Kariyer Yollarını Tasarlama:Bu adımda, yeniden süreçleme çalışmalarının önemli problemlerinden bir tanesine çözüm aranır. Çünkü, görev farklılıkları; hiyerarşik pozisyon ve raporlama ilişkileri temeline dayalı değil, bilgi ve yetenek temeline dayalı olacaktır.

Yeni Örgütsel Yapıyı Belirleme:Bu adıma süreçlerdeki teknik ve beşeri unsurların birbirlerine uyumu sağlanır. Görev tanımları, yönetim metotları, takımlar, süreç sorumluları ve organizasyonel yapı detaylı olarak belirlenir. Yeni yapıya geçiş için yapılması gereken değişiklikler tespit edilir.

Değişim Yönetimi Programının Tasarımı:Hızlı yeniden süreçleme yönteminin en önemli adımlarından birisidir. Etkili bir değişim yönetimi planına sahip olmayan projelerin başarıya ulaşma şansları çok düşüktür. Örgütsel değişim, işletmenin iş yapma usul ve teknikleri itibarıyla, kullanılan teknoloji itibarıyla, organizasyon yapı ve süreçleri itibarıyla, organizasyonun tümü itibarıyla belli bir düzeyden başka bir düzeye getirilmesini ifade eder ve



muhtemmel çok iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu adımda yine, değişime karşı koyması muhtemel güçler ve değişime direncin derecesi belirlenerek, detaylı bir değişim yönetimi planı hazırlanır. Yeniden süreçleme çalışmaları, şüphesiz ki planlı bir değişim sürecini ifade eder.

Teşvik Sistemini Tasarlama: Bu adımda, sürekli gelişme ve arzulanmış performans derecelerine ulaşmak için personeli motive etmek amacıyla teşvik sistemleri tasarlanır

Uygulamayı Planlama: Bu adımda, Beşeri Tasarım aşamasında belirlenen yapının uygulamaya geçirilmesi için ilk planlar yapılır. Bunlar, teknik tasarım planları ile aynı anda uygulamaya konulacaktır.

Beşeri Tasarım Aşamasında yararlanılan bir yöntem olan "Beceri Matrisleri" hazırlama. her yeni pozisyon için istenen becerilerin ayrıntılı olarak belirlenebilmesinde ve süreç takımlarına şekil verecek görev karakteristiklerinin tespitinde kullanılır.

5.3.5. Dönüşüm Aşaması

Bu aşamada yapılan işler ve kullanılan yöntemler Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Bu aşamada; Teknik ve Beşeri Tasarım aşamalarında yeniden oluşturulan süreçler. vizyon aşamasında oluşturulan süreç vizyonlarına ulaşmak için uygulamaya konulur. Bu amaçla şu sorulara cevap aranır.

- Uygulama esnasında önceden tahmin edilemeyen problemleri çözebilmek için ne tür bir mekanizmanın kurulacağı,
- Süreç performanslarındaki gelişmenin ne zamandan itibaren izlenmeye başlanacağı,
- Değişim Planının başarılı bir şekilde uygulanmasının nasıl olacağı, yaşanacak değişime nasıl moment kazandırılacağı.
- Planlanan durum ile uygulama arasındaki farkları en az seviyede tutmak için neler yapılması gerektiği.



Sistem Tasarımını Tamamlama:Bu adımda, işletmede baştan tasarlanacak süreçlerde kullanılacak tüm teknolojik sistemler ve nasıl kullanılacakları detaylı olarak tanımlanır.

Teknik Tasarımı Tamamlama:Bu adımda, teknik tasarımda kullanılacak donanım ve yazılımlar belirlenir. İşletmedeki yeni teknolojik sistem yapısı belirlenmiş olur. Pilot uygulama için gerekli tanımlar ve planlar, yine bu adımda tanımlanır.

Yapılan işler	Kullanılan teknik
5.1. Sistem tasarımını tamamlama	• Süreç modelleme
5.2. Teknik tasarımını tamamlama	• Enformasyon mühendisliği
5.3. Uygulama planlarını hazırlama	
5.4. Personeli değerlendirme	• Beceri matrisleri
5.5. Yeni sistemi kurma	• Enformasyon mühendisliği
5.6. Personeli eğitime	• Takım oluşturma
5.7. Yeni süreçleri uygulama	
5.8. Geçiş dönemi	
5.9. Sürekli iyileştirme	• Sürekli gelişme • Performans değerlendirme • Proje yönetimi

Tablo.3.6. Dönüşüm (Transformation) Aşaması

(Kaynak: MANGANELLI, R.L.; and KLEIN, M.M., "The Reengineering Handbook, A Step-by-step Guide to Business Transformation" AMACOM 1994, s.41)

Uygulama Planlarını Hazırlama:Bu adımda, sistem girdi ve çıktılarında kalite ve doğruluğu sağlamak için kullanılacak metotlar tespit edilir. Teknik tasarım aşamasında belirlenen yeni teknolojik sistemlerde, uygulamaya geçme aşamasında ve daha sonra ileride oluşabilecek beklenmedik durumlarda neler yapılabileceğine ait planlar hazırlanır. Hazırlanan planlarda "Kötü gidebilecek her şey kötü gider" ilkesi göz önüne alınır.

Personeli Değerlendirme:Bu adımda işletmedeki personel bilgi, beceri ve yetenek gibi konularda değerlemeye tabi tutulur. Daha önce belirlenen görev karakteristikleri ile gerekli



olan beceri ve bilgi ihtiyacı, her çalışanın sahip olduğu özellikler ile karşılaştırılır. Yeni "göre adam" ilkesi göz önüne alınır. Böylece tespit edilen görevlerdeki personel ihtiyacı, fazlalığı ve eğitim ihtiyacı belirlenir.

Yeni Sistemi Kurma:Bu adımda, önceki adımlarda planlanan faaliyetler gerçekleştirilir.

Personeli Eğitme:Bu adımda, daha önce her görev için ve onlara yerleştirilecek personel için tespit edilmiş olan gerekli eğitimler verilir.

Yeni Süreçleri Uygulama:Bu adımda, yeni baştan tasarlanan süreçler uygulamaya geçirilir.

Geçiş Dönemi Bu adımda, tespit edilen her süreç vizyonu ile bağlantı kurulur ve uygulamada oluşan sapmaları en aza indirmek için gerekli iyileştirme ve düzeltmeler yapılır ve örgütsel değişim süreci daha önce planlandığı gibi yönetilmeye devam edilir.

Sürekli Gelişme:Yeniden süreçleme projeleri tamamlandıktan sonra, zaman içindeki değişim ve ihtiyaçları karşılamak amacıyla işletmelerde "sürekli gelişme" (continuous improvement) çalışmaları ile desteklenmelidir. Bu amaçla şunlara dikkat edilmelidir:

- Süreçler içinde yer alan tüm personel, performans hedef ve ölçülerini çok iyi bilmeli, mevcut ve geçmişteki değerler hakkında bilgiye sahip olmalıdır.
- Süreçler içinde yer alan tüm personel, süreç performansı artırmada çok büyük rolü olacak tüm araç ve teçhizatla donatılmış olmalıdır.
- Personele, performansı arttırmaya yönelik yetki, sorumluluk ve teşvikler verilmiş olmalıdır.
- Yeniden süreçleme projelerinin başarısı büyük ölçüde, üst kademe yönetimin ilgi ve desteğine, yetkilendirilmiş (empowered) ve motive edilmiş personel ile onların sahip oldukları tüm potansiyelden faydalanmaya ve teknolojinin doğru yer ve zamanda, doğru şekilde kullanılmasına bağlıdır.

4. TÜRKİYE'DE YENİDEN SÜREÇLEME ÇALIŞMALARI VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Türkiye'de bulunan büyük firmalar, iş dünyasında yaşanan hızlı değişime uyum sağlayabilmek, dünya pazarında pay almak ve rakipleriyle yarışabilmek için belli bir değişim içerisine girmiştir. Türkiye'nin mevcut şartları göz önüne alındığında kat edilecek mesafenin çokluğu ve iş için kalan zamanın azlığı, bizi gelişme süreci içerisinde bir sıçrama yapma zorunda olduğumuz sonucuna götürmektedir.

Yeniden süreçleme dışındaki tüm teknikler (Tam Zamanında Üretim, Öğrenen Organizasyon, Sıfır Hiyerarşi, Toplam Kalite Yönetimi gibi) bir sıçrama ihtiyacı içerisinde olan ve bu tekniklerin başarılı olduğu toplumların sosyal yapılarından farklı bir yapıda olan Türk Sanayi için bir kurtuluş kapısı olmaktan uzaktır. Zira, sürekli, ancak küçük gelişmeler vaat eden bu yöntemlerde çoğu firma, kalite ve maliyet gibi unsurlar üzerinde durarak ve rekabetin diğer faktörleri olan hız ve servisi ikinci planda bırakarak marjinal gelişmeler sağlamışlar ancak gerçekte ihtiyaç duyulan sıçramayı yapmada büyük oranda başarılı olamamışlardır. Sıçrama şansı ancak radikal ve çarpıcı gelişmeler vaat eden yeniden süreçleme yaklaşımı ile sağlanabilir. Yeniden süreçlemenin Türkiye için sunduğu fırsatlar mevcut durum göz önüne alınarak şu şekilde ifade edilebilir (Çiğdem,1997, s.217-219).

1. Dünyadaki yönetim yaklaşımlarının gelişim süreci açısından Türkiye'deki firmaların %95'i henüz birinci safhadadır. Yeni organizasyon ve yönetim tekniklerinin uygulanması çok düşük düzeyde olmasına rağmen bu durum Türkiye için bir avantaj teşkil etmektedir. Gelişmiş ülkeler fonksiyonel hiyerarşik organizasyonları uzun süredir uygulamaktadır ve bu yönde bir atalet kazanmışlardır. Dolayısıyla yeniden süreçleme felsefesinin temeli olan eskiyi atıp, yeni ve devrimsel düşüncelere yönelim konusunda zorlanarak, daha uzun süreli bir adaptasyon dönemine ihtiyaç göstermektedirler. Oysa Türkiye'nin bu safhaları atlayıp doğrudan süreç odaklı yönetim şekillerine geçmesi çok daha kolay olacaktır.

2. Türkiye'nin sanayisi dışa dönük olarak geliştirilmek istenmektedir. Ancak diğer gelişmekte olan birçok ülkeye göre 10-15 yıl geç kalınarak konjonktürün sonu yakalanabilmiştir. Buna rağmen, tekstil, beyaz eşya ve gıda gibi muhtelif sektörlerde belli bir rekabet gücü sağlanmıştır. Ancak sağlanan rekabet gücünün sürdürülmesi ve diğer sektörlerle yaygınlaştırılması yeniden süreçleme sürecine ayak uydurabilme kabiliyetine bağlı kalmaktadır. Bu kapsamda yeniden süreçleme, globalleşen dünya pazarlarında rekabet edebilmenin yollarını, önde gidenleri yakalama açısından en hızlı şekilde ortaya koymaktadır.
3. Türkiye dünyadaki mevcut teknolojilerin çoğuna sahiptir. Ancak bu teknolojilerin komple bir üretim sistemini oluşturacak şekilde kullanımı yoktur ya da çok azdır. Genelde kritik noktalara yerleştirilmiş yoğunlukla kalite ve güvenliği arttırmak, enerji tasarrufu sağlamak ya da kapasiteyi yükseltmek gibi amaçlar doğrultusunda tesis edilmiş bir yapı mevcuttur. Yeni teknolojilerden yeni ürün geliştirme konusunda yararlanılmamaktadır. Bu kapsamda yeniden süreçleme düşüncesinin sunmuş olduğu teknolojiden yararlanarak iş yapmanın yeni yollarının bulunması fikri, yeni fırsatları yaratmada anahtar rolü oynamaktadır.
4. Türk imalat sanayisinin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Yatırım ve işletme safhalarında finansman başta olmak üzere bilgi, kalite, pazarlama ve araştırma bu işletmeler için önemli sorunlar olarak belirlenmektedir. Ancak yeniden süreçleme felsefesinin süreç ve müşteri odaklı çalışma prensibi, pazarda meydana gelen değişimlere karşı esnek ve dinamik bir yapı gösterme bakımından küçük ve orta boyuttaki işletmelerde başarı şansını artırmaktadır.
5. Türkiye'de ana sanayilere uyum gösterecek ve gerekli yapısal esnekliğe sahip yan sanayi oluşmamıştır. Bu bağlamda yeniden süreçleme, tüm süreci ele alarak yan sanayinin geliştirilmesine, yeni ilişkilerin karşılıklı güven ve gelişme ortamı kapsamında yaratılmasına imkan tanımaktadır.
6. Türkiye'de belirsizliklerin zaman zaman artması ve istikrarlı bir makro ekonomik ortamın yeterince sağlanamaması, ticarete yönelik mal ve hizmet üreten sektörlerde kapsamlı yatırımlar yapmayı engelleyen, mevcut teşvik sistemlerinin yetersizliği de

göze çarpmaktadır. İşte yeniden süreçleme uygulamaları özellikle bilgi yoğun ve beyin gücüne dayalı teknolojileri hayata geçirerek yeni kaynakların yaratılmasını ve makro manada refah düzeyinin yükseltilmesini sağlayacak en uygun araç olarak belirlenmektedir.

7. Süreç odaklı çalışma yaklaşımı çerçevesinde yarattığı katılımcı ortak kültür yapısı, çalışma barışının temin edilerek, üretkenlik ve verimliliğin kamçılanmasını sağlamaktadır. Bu ise, bir kez gerçekleştirilen sıçramadan sonra yakalanan itici gücün sürekli geliştirme felsefesi içerisinde devamlılığını güvence altına almaktadır.

Yeniden süreçleme diğer tüm yönetim yaklaşımları gibi belli bir disiplin, kararlılık, eğitim, liderlik, yetenek, cesaret ve yaratıcılık gerektirmektedir. Diğer yandan bilinmeyene doğru yola çıkmadan evvel sağlam bir vizyonun oluşturulması ve bu faktörlerin birbirleriyle uyumunun sağlanması, başarıya ulaşmanın anahtarı olmaktadır. Belli yaşanan değişim hızına bir an evvel ulaşabilme isteği, belki de kızışan rekabetin üzerimize getirdiği zaman baskısı, birçok Türk yönetici ve işadamında alelacele değişimler yapma, dış ülkelerin örneklerinden heyecanla ama yetersiz bilgiyle ve bilinçsizce, birebir kopyalamak suretiyle yararlanma gibi bir moda yaratmıştır. Ancak yeniden süreçleme, teknolojinin yanısıra diğer tüm süreç odaklı yaklaşımlarda da olduğu gibi sosyal bir boyutta içermektedir. Sadece teknoloji transferi, sosyal boyutlu uygulamalara ilişkin sistemlerin adaptasyonu gerçekleştirilmeden bir anlam içermez. Bu açıdan sosyal içerikli organizasyonel değişimlerde yabancı kaynaklardan yararlanmak son derece hassas olan bir dengenin korunmasını gerektirir. Her bir sosyal sistem kendi yapısı içerisindeki özel ilişki ve değerleri ile birlikte vardır. Bu yapı ile çelişkiye düşülmesi hâlinde tüm çabaların sonuçta başarısızlıkla niteleneceği açıktır. Radikal ve çarpıcı değişimler yapmak isterken var olanı yıkıp, yapıya uymayan yenileri yaratamamak, firmalarımızı istenen gelişim sıçramasını yapmak yerine bir kaosa sürükleyecektir.

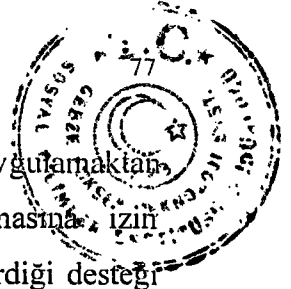
Değişim Mühendisliği, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de hakettiği ilgiyi bulmuş olmakla birlikte, gerçekleştirilen uygulamalarda belirli bir sistematik izlenmemiş olması nedeniyle başarı istenen düzeye ulaşamamıştır (Altuntemir, 1997). Yeniden süreçlemenin merkezinde insan kavramının olduğu unutulmamalıdır. Türkiye için gerekli sıçramayı yapmak açısından atılması gereken ilk ve en önemli adımın insan kaynağına yapılacak yatırım olduğu hatırlanmalıdır. (BİÇER, 1995)



Türkiye'de yeniden süreçleme sırasında karşılaşılabilecek güçlükler şunlardır (Çiğdem: 1997, s.221).

- Tepe yönetimin kararlılık ve cesaretindeki eksiklikler,
- Organizasyon kültürü kavramının yeterince anlaşılabilmesi nedeniyle, sadece teoride kalması, uygulamaya geçirilememesi,
- Uygulamanın zor ve zaman alıcı olmasından dolayı amaçlardan ödün verme,
- Liderlik ve motivasyon eksikliği,
- Tam katılımın sağlanamaması,
- Teknolojik ve sosyal tekniklerin uygulamaya geçirilmesinde toplumsal kültürün göz ardı edilerek, birebir kopyalama yöntemi ile adaptasyona kalkışılması,
- Vizyon eksikliği, konuya geçici bir moda olarak bakılması,
- Takım çalışması yerine bireysel çalışmalara gidilmesi,
- İş süreçlerinin fonksiyonel bağımlılıktan kurtarılamaması,
- İç ve dış müşteri kavramının yerleştirilememesi,
- Toplumsal kültürün geliştirilememesi,
- Eğitim eksikliği,
- Yan sanayi yetersizliği,
- Teşvik ve ödül sistemlerinin yetersizliği,
- Devlet ve sosyal kurumların (sendika, dernek, meslek odaları v.s.) tutucu yapılarının ilerlemeyi engellemesi.

Yeniden süreçleme, bazı şirketlerimiz tarafından bir moda akım olması nedeniyle tercih edilmektedir. Konu hakkında yeterince bilgi sahibi olmadan, modern şirket olmanın bu yöntemle sağlanacağını, daha kolay işçi çıkartabileceklerini ya da tasarruf sağlayabileceklerini düşünen, kurumsallaşmamış aile şirketleri, yeniden süreçlemeyi uygulamak istediklerini belirterek danışmanlık firmalarına başvurmaktadır. Sayın'a göre yeniden süreçlemenin Türkiye için gerekliliği Avrupa ve ABD'den daha fazladır. Ancak bunun için tasarım ve planlama çalışmalarına ağırlık verilmelidir. Ülkemizde ise daha çok teknik uygulamalara ağırlık verilmektedir (Sayın,1995, s.82).



Ancak uygulama başladıktan, ortaya çıkarılan değişim karşısında ya uygulamaktan vazgeçip eski sistemlerine dönmekte, ya da belli noktalarda uygulanmasında izin vermektedirler. Değişime yeterince hazır olmayan bir yönetimin, bu konuda verdiği desteği çekmesi, yeniden süreçlemeyi başarısızlığa sürüklemektedir. Bunun yanında yeniden süreçlemeyi ülkemizde başarıyla uygulayan şirketlerimiz de mevcuttur. Takip eden bölümde bu konuyla ilgili iki uygulama örneği verilmiştir.

4.1. Makina Takım Endüstrisi A.Ş.'de Yeniden Süreçleme Uygulaması

Makina Takım Endüstrisi A.Ş. 1957 yılında Çayırova - Gebze'de metal ve ahşap kesici takım imalatının gerçekleştirildiği bir fabrika olarak ülkemiz sanayinin öncü fabrikalarından birisi olarak kurulmuştur.

Makina Takım Endüstrisi A.Ş.'nin Türkiye genelindeki pazar payı :

Metal Kesici Takımlarda	: % 80
Ahşap Kesici Takımlarda	: % 50

düzeyindedir.

Bu pazar payları da göstermektedir ki; şirket faaliyet gösterdiği sektörün lideri konumundadır. Çayırova - Gebze'deki tesislerinde;

- Otomotiv Sanayi
- Makina - İmalat Sanayi
- Demir - Çelik Sanayi
- Kara, Hava ve Deniz Kuvvetleri Fabrikaları
- Ağaç İşleri Sanayi
- Orman işleri Sanayi
- Kağıt Sanayi
- Şeker Sanayi
- Metal Boru Sanayi



Dikiş Tezgahları Sanayi
Dayanıklı Tüketim Malları Sanayi

ve ayrıca bu sanayilerin ülke çapında yayılan yan sanayi, atölye ve kuruluşlarının ihtiyaçlarına cevap verilmektedir.

4.1.1. Hazırlık

➤ Nasıl Başladık ?

Bir proje grubu, kendisinden ne beklendiğini bilen kişilerden oluştuğu takdirde başarılı olabilir. Bu nedenle, öncelikle Makina Takım Endüstrisi A.Ş. Genel Müdürü Sn.Vardarlılar Makina Takım vizyonunu ortaya koymuş, Değişim Mühendisliği projesinin hedeflerini proje grubuna açıklayarak kendilerinden neler beklendiğini net bir şekilde anlamalarını sağlamıştır. Atılım Projesi hedefleri şu şekilde tespit edilmiştir.

- Atılım Projesi ile temel süreçler yeniden tasarlanacaktır.
- Atılım Projesi ile, organizasyonumuzda radikal değişimler gerçekleştirmemizi engelleyen bütün varsayımlar bulunarak yok edilecektir.
- Atılım Projesi ile, iş birimleri işlevsel bölümlerden süreç ekiplerine doğru değiştirilecektir.
- Atılım Projesi ile, işler basit görevlerden çok boyutlu işlere doğru değiştirilecektir. Bireysel olarak bir görevden sorumlu olan çalışanlarımız sürecin sonuçları açısından toplu sorumluluğa sahip hale getirilecektir.
- Atılım projesi ile, işin en mantıklı yerde gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.
- Atılım projesi ile, değer üretmeyen tüm işler ortadan kaldırılacaktır. Mutabakat, bekleme, izleme, gözleme, kontrol gibi organizasyonumuz içerisindeki sınırlar yüzünden ve süreç bölünmelerini telafi etmek amacıyla gerçekleştirilen verimsiz işler ortadan kaldırılacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi yeniden süreçleme uygulamalarının temelinde süreç kavramı yatmaktadır. Ancak sürecin gerçekten ne olduğunun kavranması yazıldığı kadar kolay olmamaktadır. Süreç kavramı tam olarak zihinlerde yerleşmeden daha ileri gitmek

hatalı olacaktır. Sürecin ne olduğunun ve şirketleri ürünlerin değil süreçlerin başarılı kıldığı kuralının tüm grup üyelerince benimsenmesinin ardından bir sonraki aşamaya geçilmiştir.

➤ **Proje Grubu Kimlerden Oluştur ?**

Mevcut süreçleri ve şirketin bu süreçleri nasıl gerçekleştirdiğini bilmek iki ucu keskin bir bıçak gibidir. Mevcut süreci yakından tanımak proje ekibinin sürecin hatalarını performans sorunu yaratan kaynakları bulmasını kolaylaştırır. Ancak sürece çok yakın olmak, süreç hakkında yeni ve yaratıcı bir şekilde düşünmeyi engelleyebilir.

Bu nedenle proje grubu belirlenirken, grup üyelerinin şirkette bulunan süreçleri tanıyacak kadar Makina Takım'da çalışmış ancak, çalışma süreleri süreçlerin mantıklı olduğunu düşünmelerine yol açacak kadar fazla olmayan kişiler arasından seçilmiştir. Ayrıca, çapraz fonksiyonlu takımların (cross-functional teams) avantajlarından faydalanmak amacıyla planlama, kalite kontrol, üretim, pazarlama, muhasebe, finansman, satın alma, bilgi işlem, iç denetim bölümlerinde çalışan kişilerden oluşan 11 kişilik bir ekip oluşturulmuştur. Ayrıca Sn.C.Vardarlılar Atılım Proje Grubu içerisine 12. üye olarak yer almış ve projenin tüm aşamalarında grup üyelerinin yönlendirilmesine katkıda bulunmuştur.

➤ **Müşterimiz Kim?**

Pek çok şirket müşterilerinin gerçek gereksinimlerinin neler olduğunu tespit etmeden, müşteri odaklı süreç tasarımına kalkışmaktadır. Oysa, bir süreç ancak müşterilerinin bugünkü ve geleceğe yönelik "gerçek ihtiyaçlarına" dayalı olarak tasarlandığı takdirde başarıya ulaşabilir.

Yeniden süreçleme ekibi yeni süreç tasarımı süresince kendisini müşterinin yerine koyabilmelidir. Bu konuda, Makina Takım'da kurulmuş olan "Piyasa Araştırma Gruplarının" direkt müşteri ziyaretleri sonucu hazırladıkları raporlar proje ekibine yardımcı olmuştur. Ayrıca, Atılım Projesi Ekibinde, Piyasa Araştırma Gruplarında yer alan kişilerin de bulunması tüm ekibin sürece müşteri gözüyle bakmasını kolaylaştırmıştır.

Müşterimiz kim?, Makina Takım ürünlerinin satın alınmasına kim karar veriyor? sorularının yanıtlanmaya çalışıldığı toplantılarda Makina Takım'ın ;

hatalı olacaktır. Sürecin ne olduğunun ve şirketleri ürünlerin değil süreçlerin başarılı kıldığı kuralının tüm grup üyelerince benimsenmesinin ardından bir sonraki aşamaya geçilmiştir.

➤ Proje Grubu Kimlerden Oluştur ?

Mevcut süreçleri ve şirketin bu süreçleri nasıl gerçekleştirdiğini bilmek iki ucu keskin bir bıçak gibidir. Mevcut süreci yakından tanımak proje ekibinin sürecin hatalarını performans sorunu yaratan kaynakları bulmasını kolaylaştırır. Ancak sürece çok yakın olmak, süreç hakkında yeni ve yaratıcı bir şekilde düşünmeyi engelleyebilir.

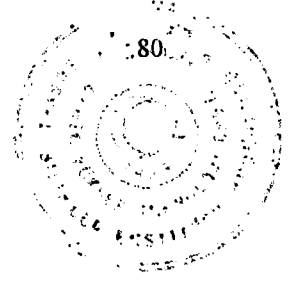
Bu nedenle proje grubu belirlenirken, grup üyelerinin şirkette bulunan süreçleri tanıyacak kadar Makina Takım'da çalışmış ancak, çalışma süreleri süreçlerin mantıklı olduğunu düşünmelerine yol açacak kadar fazla olmayan kişiler arasından seçilmiştir. Ayrıca, çapraz fonksiyonlu takımların (cross-functional teams) avantajlarından faydalanmak amacıyla planlama, kalite kontrol, üretim, pazarlama, muhasebe, finansman, satın alma, bilgi işlem, iç denetim bölümlerinde çalışan kişilerden oluşan 11 kişilik bir ekip oluşturulmuştur. Ayrıca Sn.C.Vardarlılar Atılım Proje Grubu içerisine 12. üye olarak yer almış ve projenin tüm aşamalarında grup üyelerinin yönlendirilmesine katkıda bulunmuştur.

➤ Müşterimiz Kim?

Pek çok şirket müşterilerinin gerçek gereksinimlerinin neler olduğunu tespit etmeden, müşteri odaklı süreç tasarımı kalkışmaktadır. Oysa, bir süreç ancak müşterilerinin bugünkü ve geleceğe yönelik "gerçek ihtiyaçlarına" dayalı olarak tasarlandığı takdirde başarıya ulaşabilir.

Yeniden süreçleme ekibi yeni süreç tasarımı süresince kendisini müşterinin yerine koyabilmelidir. Bu konuda, Makina Takım'da kurulmuş olan "Piyasa Araştırma Gruplarının" direkt müşteri ziyaretleri sonucu hazırladıkları raporlar proje ekibine yardımcı olmuştur. Ayrıca, Atılım Projesi Ekibinde, Piyasa Araştırma Gruplarında yer alan kişilerin de bulunması tüm ekibin sürece müşteri gözüyle bakmasını kolaylaştırmıştır.

Müşterimiz kim?, Makina Takım ürünlerinin satın alınmasına kim karar veriyor? sorularının yanıtlanmaya çalışıldığı toplantılarda Makina Takım'ın ;



Sanayici
Tacir ve
Resmi Daire

olmak üzere 3 temel müşteri grubu olduğu şeklindeki sınıflandırmanın çalışmayı yanlış yönlere götürebileceği, müşterinin kim olduğu araştırılırken nihai kullanıcının dikkate alınması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Nihai kullanıcı açısından bakıldığında Makina Takım'ın 4 farklı tipte müşterisi olduğu görülmektedir.

- 1- Büyük sanayi kuruluşları.
- 2- Orta ölçekli sanayi kuruluşları
- 3- Küçük ölçekli sanayi kuruluşları, atölyeler
- 4- Hobi kullanıcıları

1994 yılı dikkate alındığında toplam satışların % 28 'ini oluşturan Büyük Sanayi kuruluşlarında satın alma kararını kullanıcı ve işletme mühendislerinin yönlendirmesi doğrultusunda satın alma elemanları vermektedir. Bu kuruluşların mamul temininde dikkat ettikleri kriterler ise sırasıyla; Kalite, Termin ve Fiyattır. Bu nedenle bu kuruluşlarda hedef kitle teknik personeldir. Ancak, büyük sanayi kuruluşlarının gelişimine bakıldığında, bu tip firmaların ağırlıklı olarak montaja yöneldikleri, her tür talaşlı imalatlarını yan sanayiye kaydardıkları gözlenmektedir. Bugün için satışlarımızın % 28'ini oluşturan bu kuruluşların toplam satışlarımız içerisindeki payının giderek azalacağı düşünülmektedir.

O halde Makina Takım'ın hedef müşteri profilini , bugün tacirler kanalıyla satış yaptığımız ve davranışlarını yakından takip edemediğimiz küçük ve orta ölçekli imalatçılar ile hobi kullanıcıları oluşturmaktadır.

Orta ölçekli kuruluşlarda satın alma kararının verilmesinde satın alma elemanının ve patronun ağırlığı daha dikkate değer hale gelmektedir. Bu firmaların mamul temininde dikkat ettikleri ana kriter fiyat olmakta bunu sırasıyla termin, kalite, teknik destek, ödeme süresi ve şekli izlemektedir.



Üçüncü grup müşterimiz olan küçük işletmeler ve atölyelerde satın alma kararının verilmesinde patron, seçim kriterleri arasında ise fiyat daha belirgin hale gelmektedir. Bu grubun en önemli özelliği faturasız mal temin etme eğiliminde olmalarıdır. Ayrıca bu müşteriler ihtiyaç duydukları mamulleri çok kısa bir sürede temin etmek istemektedirler ve kalite önem sıralamasında onlar için son sıralarda yer almaktadır.

Müşteri profilinin dördüncü ve son grubunu oluşturan hobi kullanıcıları ise bugün için ülkemizde pek yaygın olmamakla birlikte gelecek vadede bir grup olarak görülmektedir. Bu grubun seçim kriterleri arasında fiyat ve ambalaj ön sıralarda yer almaktadır.

4.1.2. Tanımlama

➤ Nereden Başladık ?

Makina Takım'da mevcut olan ya da tespit edilen vizyona ulaşmak için kesinlikle bulunması gereken süreçler şu şekilde tespit edilmiştir:

Talebin oluşturulması ile başlayıp söz konusu talebin ilgili temin kaynağına iletilmesi ile biten süreç.

Mamulün ambara girişi ile başlayıp müşteriye teslimi ile tamamlanan süreç

Satış öncesi ve sonrası hizmet süreci.

Planlama süreci.

İmalat süreci.

Yeni ürün geliştirme süreci.

Tedarik süreci.

Destek süreçler (Finansman, Muhasebe, İdari işler)

Temel süreçlerin belirlenmesinin ardından bunların bir öncelik sırasına alınması gerekmektedir. Her ne kadar DM ekibinden, ekip çalışmaları sırasında fonksiyonel kimliklerinden sıyrılarak, objektif bir gözle süreç tasarımı katılmaları istense de ekip üyeleri, yeniden tasarıma başlanacak sürecin seçimi aşamasında bilinçli ya da bilinçsiz, içinde



bulundukları sürecin savunucusu olmakta bu da süreçlerin bir öncelik sırasına alınmasını güçleştirmektedir.

Bu aşamada süreç ekibinin her bir üyesinden tüm süreçleri,

En çok aksaklık olan süreç,

En çabuk sonuca ulaşılabilir süreç,

Müşteriyi en çok etkileyen süreç,

Vizyona etkisi en fazla olan süreç

kriterleri doğrultusunda puanlamaları istenmiştir. Yapılan puanlama sonucu alınan toplam puanlar süreçlerin öncelik sırasına alınmasında kullanılmıştır.

Süreç No	En çok aksaklık olan süreç	En çabuk sonuca varılabilir süreç	Müşteriyi en çok etkileyen süreç	Vizyona etkisi en fazla olan süreç	Toplam Puan	Öncelik
1	23	24	21	10	78	1
2	2	8	2	-	12	6
3	6	11	11	5	33	4
4	16	12	7	10	45	2
5	9	4	14	7	34	3
6	-	-	2	28	30	5
7	1	1	2	-	4	7
8	3	-	1	-	4	8

Tablo 4.1. MTE Yeniden Süreçleme Çalışması Süreç Önceliklendirme Matrisi

Tablo 4.1.'de gösterilen önceliklendirme matrisinde değerlendirilen kriterlere ağırlıkları ölçüsünde yüzdeler vermek de mümkündü. Ancak, yapılan tartışmalar sonucu Makina Takım Endüstrisi A.Ş. için tüm kriterlerin eşit ağırlıkta olduğu kararı alınmıştır. En çok aksaklık olan süreç kriterinin, şirketin farklı departmanlarında çalışanlar için farklı değerlendirebileceği şüphesi de verilen puanlar çerçevesinde karar birliğine varılarak giderilmiştir. Ayrıca ele alınan sürecin bir başlangıç süreci olması gerçeği de puanlamanın sağlıklı olduğunu belgeler niteliktedir.



4.1.3. Vizyon Belirleme

➤ Yöntem

Pek çok yeniden süreçleme uygulayıcısı, ele alınan sürecin mevcut durumdaki işleyişini gösteren bir “süreç haritasının” çıkarılmasını, daha sonra elde edilen veriler doğrultusunda mevcut sürecin analiz edilerek yeniden tasarlanmasını tavsiye etmektedir. Ancak böyle bir yaklaşımın, mevcut sürecin nasıl işlediğini bilmeyen ekip üyelerinin yaratıcılıklarını kısıtlayacağı düşüncesi ile grup üyelerine mevcut sürecin açıklanmasından kaçınılmış, kendilerini müşterinin yerine koyup önlerine beyaz bir sayfa açarak “Elimdeki bilgi ve teknoloji ile bu şirketi yeniden yapılandırıyor olsaydım nasıl bir süreç tasarlardım?” sorusunu sormaları istenmiştir. Her bir grup üyesi bu soru ve aşağıda belirtilen kriterler doğrultusunda birbirinden bağımsız olarak alternatif süreçler ortaya koymuşlar, daha sonra alternatiflerin ortak noktaları alınıp, ortak olmayan noktalarda da uzlaşma sağlanarak yeni süreç tasarlanmıştır.

➤ Süreç Tasarımında Nelere Dikkat Ettik ?

Her ne kadar tüm grup üyeleri, ele alınan süreç için alternatif tasarımlar yapacaklarsa da gerek farklı yönlerle gidilmemesi gerekse ortak bil dil ve amaç birliğinin sağlanabilmesi için temel süreç tasarım kriterlerinin tespit edilmesi gereklidir. Bu amaçla süreç tasarımında şu kriterlerin göz önünde bulundurulmasına karar verilmiştir:

- Temel işlevler belirlenmelidir.
- Belirlenen işlevler ortadan kaldırıldığında müşteri yokluğunu mutlaka fark etmelidir
- Belirlenen işlevler ortadan kaldırıldığında ürün ya da servis tam olarak bitmiş olmamalıdır.
- İlgili ürün ya da servisin acil bir şekilde tamamlanması gerektiğinde belirlenen işlevler atlanamamalıdır.
- Belirlenen işlevleri atlayarak elde edeceğimiz tasarrufların bize verileceğini bilsek dahi, bu işlevler atlanamamalıdır.
- Manuel işlemler ile kontrol, mutabakat, imza en aza indirilmelidir.

- Süreç ekibi çok fonksiyonlu olmalıdır.
- Bilgi teknolojisinden faydalanılmalıdır.
- Süreçler birbirleriyle karıştırılmamalıdır.
- Faaliyetler paralel yürüyecek şekilde tasarlanmalıdır.

4.1.4. Tasarım

➤ İlk Sürecin Tasarımına Başlıyoruz.

Talebin oluşturulması ile başlayıp söz konusu talebin ilgili temin kaynağına iletilmesi ile biten ilk sürecimizin tasarımına tüm grup üyelerinden, daha önce tespit edilen tasarım kriterleri doğrultusunda, alternatif tasarımlar hazırlamalarının istenmesi ile başlanmıştır. Grup üyeleri tarafından tasarlanan süreçlerin birbirine benzer ve farklı olan temel noktaları tespit edilerek tartışmaya açılmış, tartışmalar sonucunda ortak bir süreç tasarımına gidilmiştir.

Yapılacak olan tartışmalara ışık tutabileceği düşüncesiyle, grup üyeleri tarafından verilen önerilerin temel noktaları aşağıda sıralanmıştır.

Kaan Altunterim

Büyük sanayiciler ile doğrudan MTP merkez aracılığı ile temas kurulmalıdır.

MTP 5 takımdan oluşturulmalıdır. Bunlar:

İhracat Takımı

Ege ve Marmara Bölgesi Takımı

Diğer Bölgeler Takımı

Pazarlama & Araştırma Takımı

Destek Takımı

Satış takımları müşteri temsilcilerinden oluşmalı, müşterinin her tür talebi belirli bir müşteri temsilcisi aracılığı ile yerine getirilmelidir.

Müşteri temsilcileri, siparişin girişinden faturalanmasına kadar gerçekleştirilecek olan tüm fonksiyonları yerine getirecek şekilde eğitilmelidirler.

Bölgeler sipariş almamalı, her bölgede bir tahsildar ve kesici takım konusunda uzman bir teknik personel bulunmalıdır. Teknik personel, bölgesi dahilinde bulunan müşterilerin sorunlarına hızlı bir şekilde çözüm bulabilmelidir.

Tacirler vasıtasıyla ulaşılamayan küçük sanayicilere mobil ekipler ile ulaşılmalıdır. Mobil ekip, bu tip imalatçıların ihtiyaç duyacağı takım ve diğer donanımları sürekli aracında taşınmalı ve direkt satışını gerçekleştirmelidir.

Benhür Kunter

Müşteriler tamamen bölgeler ile muhatap olmalı, MTP'de bulunan personel sipariş almamalıdır.

MTP bir bilgi bankası vazifesi görmelidir.

MTP ile bölgeler arasında bir on-line bağlantı kurulmalı, bölgelerde bulunan personel ihtiyaç duyduğu bilgiye anında ulaşabilmelidir.

Güner Özkan

Büyük müşteriler ile modem bağlantısı kurularak siparişlerini MTP'ye hızlı bir şekilde iletmeleri sağlanmalıdır.

Siparişler ile ilgili her tür işlem müşteri temsilcileri ile gerçekleştirilmelidir.

MTP merkezde, özellikle teklif verirken faydalanmak üzere bir Teknik Destek Ekibi kurulmalıdır.

Bölgeler faaliyetlerine devam etmeli, ancak faaliyetleri küçük, orta ölçekli imalatçılar ve tacirler ile sınırlandırılmalıdır.

Ahmet Dursun

Müşteri ile yüz yüze görüşme son derece önemli olduğu için bölgeler güçlendirilerek faaliyetleri daha etkin hale getirilmelidir.

Siparişler tamamen bölgeler vasıtası ile karşılanmalıdır.

MTP merkezde dar bir kadro bulundurulmalıdır.

MTP merkez bir bilgi bankası vazifesi görmeli, etkin bir stok politikası geliştirilerek bölgeler tarafından satılacağı tahmin edilen ürünlerin stokunu tutmalıdır.



Acar Gürsoy

Siparişin yerine getirilmesi ile ilgili tüm sorumluluk bölgelere verilmelidir.

Her bölge stokunu kendisi tutmalıdır.

MTP merkezde bölge temsilcileri, bölgelerde ise müşteri temsilcileri bulunmalıdır.

Serdar Turan

Bölgeler ve tacirler tamamen ortadan kaldırılmalıdır.

Yaptıkları satış doğrultusunda ücret alacak olan part-time satıcılar (öğrenciler olabilir) çanta ile kullanıcıları dolaşarak doğrudan satış yapmalıdırlar.

Büyük müşteriler ile MTP merkezde bulunacak olan müşteri temsilcileri ilgilenmelidir.

Ancak merkezdeki işlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında çalışanların minimum düzeyde inisiyatif kullanmalarını sağlamak üzere güçlü bir sistem desteği oluşturulmalıdır.

Cem Olcayto

Bölgeler ve tacirler kaldırılmalıdır.

Tüm işlemler (siparişin karşılanması, teknik problem çözümü, piyasa araştırması) MTP merkezde oluşturulacak ve her konuda yetkili 3'er kişilik ekipler ile gerçekleştirilmelidir. Müşterilerin MTP ile istedikleri an ücretsiz irtibat kurabilmeleri için bir hat kiralanmalıdır. Bölgeler fonksiyonlarını sürdürmeli, tacirler kanalıyla satışa devam edilmelidir. MTP merkezde müşteri temsilcileri bulunmalı, bu kişiler müşterinin kredibilitésini değerlendirebilmedir. MTP bünyesinde bir teknik ekip oluşturulmalı, müşteri temsilcileri tarafından sisteme girilen teklif istekleri teknik ekipte yer alan kişilerin ekranlarına anında gelmeli, teknik ekip tarafından hazırlanan teklif yine on-line olarak müşteri temsilcisine gönderilmelidir.

Genco Sindel

Bölgeler güçlendirilerek faaliyetleri sürdürülmeli, ancak burada yer alan kişiler satış yapmayıp sipariş toplamalı diğer bir deyişle pazarlama yapmalıdırlar. MTP'de müşteri temsilcileri yer almalı. Ancak müşteri temsilcileri kişiler yerine 3'erli gruplardan oluşturulmalıdır. Mamul kodu ile değil artikel numarası ile satış yapılmalıdır.



Mine Çıkırcı

Bölgeler fonksiyonlarını sürdürmeli, bölgelerde ürün sorumluları bulunmalıdır. Sürekli satışı olan mamullerin stoklanması için her bölgenin kendi deposu bulunmalıdır. MTP-merkez ürün sorumluları etrafında organize edilmelidir. Planlama departmanında da ürün sorumluları yer almalı, siparişin yerine getirilmesi, ürün sorumluları arasındaki bir bayrak yarışı olarak ele alınmalıdır.

Yapılan tartışmalar sonucunda, öncelikle süreçte yer alacak işlevlerin ana hatlarıyla ortaya konmasının, daha sonra bu işlevlerin detaylandırılmasının ve son olarak da sürecin organizasyonel yönünün (hangi işlev, kim tarafından, nerede gerçekleştirilecek) ele alınmasının daha doğru olacağına karar verilmiştir.

Makina Takım'ın mevcut ürün grupları dikkate alındığında sürecin, standart ve özel ürünler için farklılık gösterebileceği düşüncesiyle söz konusu sürecin belirtilen iki ana başlık altında tasarlanması daha doğru olacaktır : Standart Ürünler, Özel Ürünler

Bu raporda; MTP tarafından stoku tutulan, Article No ile tanımlanmış, katalogta yer alan ve bu özellikleri nedeniyle "standart ürün" olarak adlandırdığımız mamul siparişlerine yönelik olarak tasarlanan süreç açıklanmıştır. Tasarlanan sürecin şu üç temel fonksiyonu yerine getirmesine dikkat edilmiştir:

- 1.Siparişin doğru alınması
- 2.Siparişin hızlı iletilmesi
- 3.Siparişin doğru yere iletilmesi

Siparişin Doğru Alınması

Sipariş alınırken en önemli konu müşteri ile aynı dili konuşmaktır. Bunun için ortak bir kodlama sistemine ihtiyaç vardır. Bugüne kadar sipariş alımı esnasında MTE imalat kodları kullanılmakta idi. Ancak bunun bazı sakıncaları bulunmaktadır. En önemli problem, MTE imalat kodlarının, müşteri için önem taşıyan ve mamule değer katan bazı özellikleri kapsamamasıdır. Bu özellikler arasında ambalaj, görünüm, marka vb. sayılabilir. Bu tip



özellikleri farklı olan mamuller aynı kod ile sipariş edilmektedir. Bunun sonucu olarak siparişin alımından itibaren temin kaynağına iletilmesine kadar geçen evrelerde hatalar ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan, müşterinin tüm bu özellikleri tek tek tanımlaması ve bu bilginin aktarımı çeşitli ek kontrollere ve zaman kayıplarına yol açmaktadır. Tüm bunların önlenmesi için, mamulün tüm özelliklerinin bir nümerik ifade ile gösterilmesi şarttır.

Bu konuda seçilebilecek iki yöntemden birisi MTE imalat kodlarının tüm bu gereksinimleri karşılayacak şekilde yeniden düzenlenmesidir. Ancak bu kodların sistematığı bu seçeneği olanaksız kılmaktadır. MTE kodlama sistematığında her bir dijite bir anlam yüklenmiştir. Bu yöntemle yeni özelliklerin hepsine cevap vermeye çalışmak çok fazla dijit kullanılmasını gerektireceği gibi yeni oluşan özelliklere karşı esnek olmayacaktır.

Bu olumsuzluklar nedeniyle, ikinci seçenek olan ve “Article No” olarak adlandırdığımız sipariş numaralarının tasarlanmasının daha doğru olacağı sonucuna varılmıştır. Article No kavramı hazırlanması planlanan yeni katalogun da temel yapı taşı olacaktır.

Article No’nun ilk 4 dijiti mamulü tüm özellikleri ile tanımlayacak, kalan 5 dijitte ise ölçüsü verilecektir. İlk 4 dijit içinde ilk dijit mamul ana grubunu aşağıdaki şekilde tanımlayacaktır:

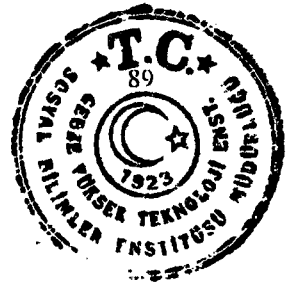
Matkap	0
Kılavuz, pafta, v.tarağı	1
Rayba, senker, freze	2
Testere, kepenk yayı	3
Sanayi bıçakları	4
Mekanik sıkmalı takımlar	5
Ticari mamuller	6

Bundan sonra gelen 3 dijit ise bir mamulün tüm özelliklerini tanımlayacaktır. Sözü edilen özellikler şunlardır:

DIN/NORM

Alt Detay Tip

İmalat Özellikleri



Malzeme
Tolerans,
Yüzey işlemleri
Markalama
Ambalaj

Makina Takım Pazarlama A.Ş.'nin pazarlamakta olduğu mamullerin Article No ile tanımlanmasının ardından bu şekilde tanımlanan mamullerin müşteriye sunulması aşamasında ihtiyaç duyulacak katalogun tasarımına başlanacaktır.

Bu katalogun klasör şeklinde dizayn edilmesi, gerekli değişikliklerin daha düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesi imkanını sağlayacaktır.

Katalogda ilk olarak MTP A.Ş.'in kuruluşu, gelişimi ve vizyonuna ilişkin bir önsöz yer almalıdır.

Daha sonra, katalog içerisinde yer alan bilgilerin başlık halinde verildiği "içindekiler" sayfası yer almalıdır.

Katalog mamul ana grupları bazında bölümlere ayrılmalıdır.

Katalogda Article No ile tanımlanan tüm N ve S mamuller gösterilmeli, ancak bu iki sınıf mamul değişik renklerde taranarak birbirinden ayrılmalıdır. Çünkü bu mamullerin temin süreleri N ve S olmalarına göre farklılık gösterecektir.

İçindekiler bölümünü takiben, müşteriye herhangi bir parçayı işlemek için kullanılması gereken en uygun takımı gösterecek minimum düzeyde bir teknik bilgi bölümü yer almalıdır.

Müşterinin elindeki katalog yardımıyla karar verebilmesi için gerekli adımları belirten sipariş verme kılavuzu ve sipariş formu da yer almalıdır.

Katalogda fiyatlar yer almamalıdır. Bununla birlikte, daha kolay değiştirilebilir ve daha az maliyetli bir yol olarak "Fiyat Listesi Disketi'nin" kataloga ek olarak verilmesi doğru olur.

Sipariş verme işlemini takiben müşterinin; siparişin alınması, takibi, teknik destek vb konularda yardım alacağı MTP Merkez ve Bölge telefonları da katalogda bulunmalıdır.

Katalogda yer alan mamullerin fotoğraflarının bulunmasının, katalogun çekiciliğini artırması kaçınılmazdır. Bununla birlikte, bu işlemin yüksek maliyet doğurabileceği düşünüldüğünde bile en azından mamul ana gruplarının tanımlandığı bölüm başlarında fotoğrafa yer verilmelidir.

Hazırlanan katalog ve fiyat listesi disketlerine ilave edilen sipariş alma menüsü siparişlerin alınması aşamasında ortaya çıkan ve geri dönüşü olmayan hataları ortadan kaldıracaktır. Bu aşamada doğru alınan siparişin MTP merkezde yer alan süreç sorumlusuna hızlı bir şekilde iletilmesi gerekmektedir.

Siparişin Hızlı Aktarılması

Müşteri profilimizin ve söz konusu müşterilerin imkânlarının değişkenlik göstermesi sebebiyle başlangıç aşamasında siparişlerin iletilmesi için kullanılabilecek tek bir yöntem uygulamak mümkün olmayacaktır. Özellikle bayilerimiz arasında standart bir uygulama yerleştirilinceye kadar alternatif yöntemler uygulanacaktır (faks ,telefon, posta).

Bölgelerde yer alan temsilcilerimize birer taşınabilir bilgisayar verilecek, bu bilgisayarda fiyat listesi ve sipariş alma programı yer alacaktır. Temsilcimiz bu programlar yardımıyla, kağıt kullanmaksızın müşterinin siparişini alacaktır. Her akşam belirli bir saatte bölge merkezine dönen temsilcimiz dataPOST aracılığı ile siparişlerini MTP merkeze iletacaktır.

dataPOST, günün 24 saati açık olan bir elektronik posta kutusudur. Bilgiler sıkıştırılarak iletildiği için son derece hızlı ve ekonomiktir. Aynı bilgiyi birden fazla kullanıcıya iletmek için defalarca telefon açmaya gerek kalmadan, bir seferde tüm kullanıcılara bilgi iletilmektedir. Ayrıca şekil, yazı, program vb. her tür bilginin iletimi mümkün olmaktadır.

Başlangıçta yalnızca bölge temsilcilikleri ile MTP merkez arasında gerçekleştirilecek olan bu uygulama, tüm tacirlerimize yaygınlaştırılarak bir bilgi ağı kurulması sağlanacaktır.

Siparişin Doğru Yere Aktarılması

Bölge temsilcileri ya da doğrudan müşteriler tarafından MTP merkeze iletilen siparişler MTP merkezde bulunan “süreç sorumlusuna” iletilecektir. Süreç sorumlusu belirli bir müşterinin, herhangi iki siparişi arasında gerçekleştirilmesi gereken her tür işlevden sorumlu kişidir (siparişin sisteme girilmesi, müşteri performansının takibi, siparişin

karşılanmasına yönelik uygun temin kaynaklarının bulunması, müşteriye siparişi hakkında bilgi verilmesi, gerekiyorsa teklif hazırlanması ve faturalama).

Eğer sipariş iletiminde dataPOST kullanılmış ise gelen siparişler, siparişi veren süreç sorumlusunun PC'sine gelecektir. Eğer yeni bir müşteriden sipariş alınmış ise bu sipariş ilgili takım yöneticisinin PC'sine gönderilecek, takım yöneticisi müşterinin özelliklerine göre bir süreç sorumlusu atayacaktır. Bu durumda süreç sorumlusu derhal ilgili müşteriyi arayarak kendisini tanıttacaktır. Siparişler faks aracılığı ile gelmiş ise yine aynı süreç sorumlusuna elden verilecektir. Bu aşamada herhangi bir üst düzey yöneticinin sipariş listesini bir ön değerlendirmeden geçirmesine gerek yoktur.

Süreç sorumlusu, kendisine gelen siparişin ilk kaleminde yer alan siparişe ait Article No, sipariş miktarı ve termin bilgilerini sisteme girecektir. Daha sonra sistem siparişin yerine getirilmesi için;

Stoktan karşılama,
Verilmiş ancak henüz ambara girmemiş sipariş,
Grup stoku ve
Yeni sipariş

alternatiflerini sırasıyla gözden geçirecek ve süreç sorumlusuna karar vermesi için sunacaktır. Gözden geçirme aşamasının her hangi bir anında sipariş karşılandığı anda bir sonraki sipariş kalemine geçilmeden önce süreç sorumlusuna başka alternatif görmek isteyip istemediği sorulacaktır.

Tüm sipariş kalemlerinin girişi yapıldıktan sonra, F1 ya da F2 tuşlarına basılarak sipariş teyit yazısı oluşturulacak ve sipariş bekletilecek ya da işleme konacaktır. Sipariş teyit yazısı süreç sorumlusunun PC'sinde yer alan Fax-modem kartı aracılığı ile müşteriye fakslanacaktır. Daha önce müşteri ile yapılacak satış sözleşmesine "teyit yazımıza aynı gün içerisinde itiraz gelmediği takdirde siparişin geçerli olacağı" maddesi ilave edilecektir.

Süreç sorumlusu tarafından onaylanan sipariş karşılandığı alternatiflere (temin kaynaklarına) iletilecektir.

Eğer sipariş stoktan karşılanıyor ise ambardan faturası ve sevk irsaliyesi çıkartılarak derhal müşteriye gönderilecektir.

Siparişin belirli bir kısmı daha önce verilmiş ancak henüz stoka girmemiş bir sipariştan karşılanacak ise, söz konusu miktar ilgili müşteri için ayrıma atılacaktır.

Sipariş grup stoklarından karşılanacak ise (Reks, tacirler) müşteri ile olan ilişkilere göre, ya fatura ve sevkıyatın REKS tarafından yapılması sağlanacak ya da REKS'ten mamulü iade etmesi istenerek MTP tarafından faturalanacaktır.

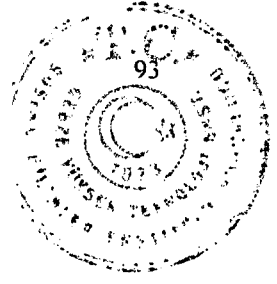
dataPOST'un etkin bir şekilde kullanılarak tacir stoklarını da takip etmeye başladığımız zaman, MTP'nin kendi stokunda olmayan mamuller için müşterimiz söz konusu mamulü stokunda bulunduran tacire yönlendirilecektir.

Siparişin bir kısmı için temin kaynaklarından yeni taleplerde bulunmak gerekiyor ise, sipariş yine bilgi işlem tarafından otomatik olarak ilgili temin kaynağının sipariş formatına dönüştürülerek sipariş edilecektir. Burada mamulün tipine göre iki alternatif söz konusudur.

- a.MTE Üretim Şirketleri tarafından üretilen mamuller,
- b.Diğer mamuller.

Eğer yeni sipariş MTE üretim şirketlerinden talep edilecekse, sipariş ile ilgili bilgiler Üretim Planlama departmanının PC'sine iş emri açmaya hazır formatta iletilecektir. Eğer sipariş edilecek mamul MTE mamulleri dışında bir mamul ise, sipariş ile ilgili bilgiler temin edilebileceği kaynağın sipariş formatına uygun bir şekilde satın alma bölümünün PC'sine yine otomatik olarak aktarılacaktır.

Sipariş listesinin her kaleminin sisteme girişinden sonra sipariş giriş ekranının üst bölümünde yer alan müşteri "toplam riski" güncelleştirilecektir. Toplam Risk; yeni sipariş tutarı, sipariş bakiyesi ve cari hesap toplamlarından oluşmaktadır. Eğer müşterinin toplam riski kredi limitini aşmış, ya da diğer performans göstergeleri (ortalama vade, alacak yaşı) olumsuz yönde seyrediyor ise süreç sorumlusu ilgili müşteriyle irtibat kurarak göstergelerini düzeltmesini, aksi takdirde siparişinin kabul edilmeyeceğini bildirecektir.

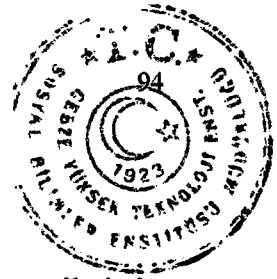


4.1.5. Geçiş

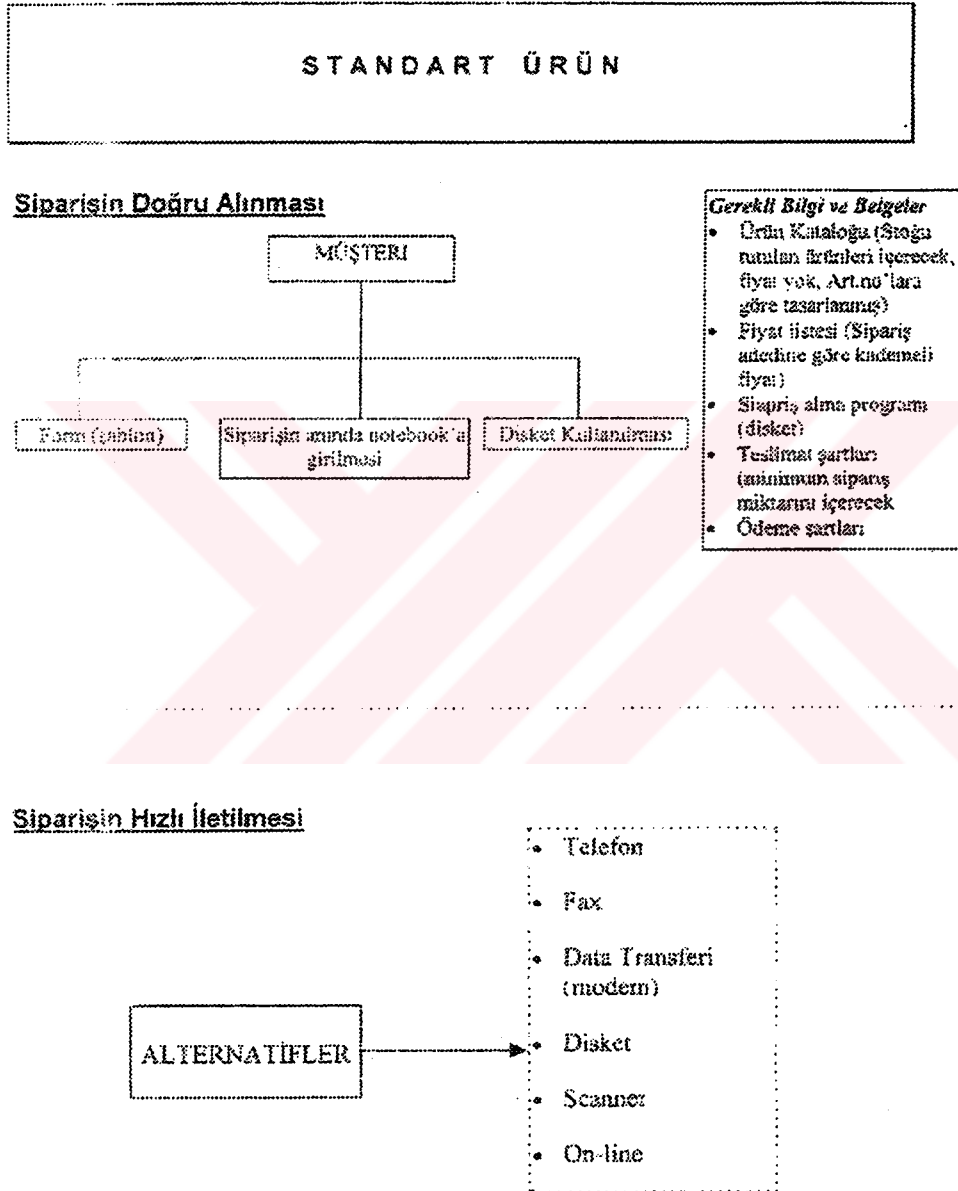
Tasarım Aşamasında belirlenen uygulama adımlarının hayata geçirilmesi aşamasında ortaya çıkabilecek sorunlara çabuk çözüm üretilebilmesi ve geçiş riskinin en aza indirilebilmesi amacı ile ilk olarak Bursa Bölgesi kapsamında pilot uygulama gerçekleştirme kararı alınmıştır. Bursa Bölgesi, müşteri profilinin belirlenmesi aşamasında iyi bir örnek olmasının yanı sıra göreceli olarak daha az sayıda müşterinin bulunduğu bir bölgedir. Ayrıca Bursa Bölgesi'nde istihdam edilmiş olan personelin karakteristiklerinin ve yetenek bileşiminin geçiş aşamasına en uygun profil olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle Bursa Bölgesi pilot bölge olarak seçilmiş ve uygulamaya bu bölgeden başlanmıştır. Bursa Bölgesi'nde siparişin alınması ve temin kaynağına iletilmesi sürecinin 2 hafta ortalamadan bir güne indirilmesi sonucunda diğer bölgelere de uygulama kararı alınmış ve uygulamaya geçilmiştir.

4.1.6. Elde Edilen Sonuçlar

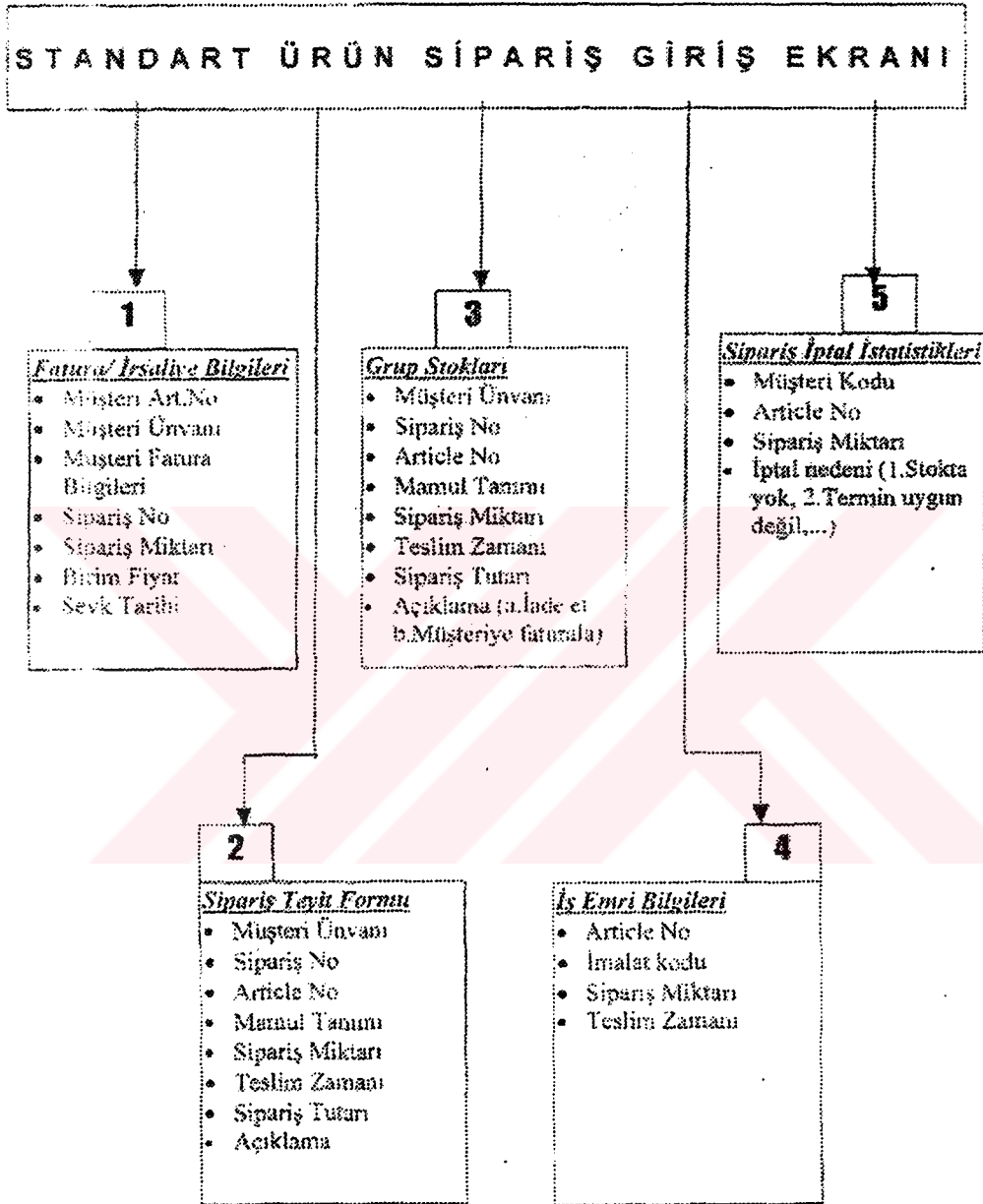
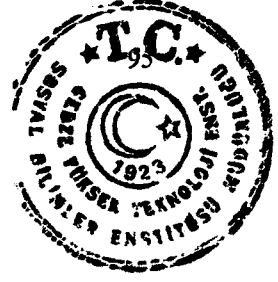
1. Kodlama mantığı değiştirilerek hatalı sipariş alınması tamamen önlendi.
2. Bölge müdürlükleri arası veri tabanı ile on-line bağlantı sağlanarak siparişin iş emrine dönüştürülmesi süreci iki günden dört saate indirildi.
3. Simülasyon yardımıyla operasyon planında işlem başlamadan önce en hızlı teslimatı sağlayan alternatifin araştırılıp ve uygulanmasıyla ve optimum stok düzeylerinin belirlenmesiyle, sipariş yoğunluğuna göre ortalama 60 gün olan teslimat süresi 28 güne indirildi.
4. Organizasyon temelinde yapılan değişikliklerle; klasik organizasyon yaklaşımından süreç odaklı organizasyona geçişin ilk denemesi "Siparişi Başlatma Sürecin"de gerçekleştirildi. Bu şekilde seri imalat ile karşılanan siparişler, bir süreç ekibinin sipariş usulü özel imalat ile karşılanan siparişler diğer süreç ekibinin sorumluluğuna verildi. Değiştirilen süreç akışında katma değer yaratmadığı belirlenen işler elemine edildiğinden beş kişi bu görevlerinden alınarak aktif satışa aktarıldı.



Yapılan uygulama sonucu ortaya çıkan yeni yapılar aşağıdaki şekillerde gösterilmiştir.
(Şekil 4.1, Şekil 4.2., Şekil 4.3.)



Şekil 4.1. MTE'de Siparişin Alınması Tasarımı



Şekil 4.2. MTE’de Sipariş Giriş Ekranı Bileşenleri

ÜRÜN SİPARİŞ GİRİŞ EKRANI														
Müşteri Kodu :					Kredi Limiti									
Müşteri Unvanı :					Iskonto Oranı									
Sipariş no :														
Yeni Sipariş Tutarı			Sipariş Bakiyesi		Cari Hesap Bakiyesi		Toplam Risk		Ortalama Vade		Alacak Yaşı			
SİPARİŞ			STOK		VERİLMİŞ SİPARİŞ			GRUP STOKU		YENİ SİPARİŞ				
Art No	Miktarı	Termin	Miktarı	Sevk Tarihi	Miktarı	Geliş Tarihi	Unvan	Miktar	Unvan	Miktar	Unvan	Miktar	Termin	
125800520	6500	15.09.95	1500	03.08.95	5.000	18.09.95								
Sipariş tamamlandı. Diğer alternatifleri görmek ister misiniz? (e/h) : b														
125800530	2500	15.09.95	500	03.08.95	2.000	30.09.95								
Sipariş tamamlandı. Diğer alternatifleri görmek ister misiniz? (e/h) : c														
125800530	2500	15.09.95	500	03.08.95	2.000	30.09.95	500	03.08.95	MTE	1500			14.09.95	
F1 : Sipariş teyit formu yazdır -Sipariş bakiyet														
F2 : Sipariş teyit formu yazdır -Sipariş Geçeli														
F3 : Sipariş İptal														

1

2

3

4

5

Şekil 4.3. MTE’de Sipariş Giriş Ekranı



4.2. NETAŞ'ta Yeniden Süreçleme Uygulaması

4.2.1. Yeniden Süreçleme Projesinin Gelişme Süreci

Netaş BPR projesini gündeme getirdiğinde finansal göstergeleri ve pazar payı gayet iyiydi. Ancak “daha iyiye, daha güzele ve daha mükemmele ulaşmak”, mevcut değişim ve rekabet ortamında bulunulan yeri en azından muhafaza etmek, daha fazla rekabet gücüne sahip olmak ve daha çok yeni ürün sunabilmek, yeni pazarlara girebilmek, daha hızlı gelişebilmek amacıyla tüm işletme süreçlerini gözden geçirip yeniden tasarlama çalışmasını, şirket gündeminin ilk maddesine yerleştirmiştir. BPR projesinin gelişme aşamaları şöyledir:

Tüm Genel Müdürlük kabinesi 1994 yılı başında BPR projesine başlamak yönünde stratejik kararı oybirliği ile almış ve uygulama planı hazırlanmıştır.

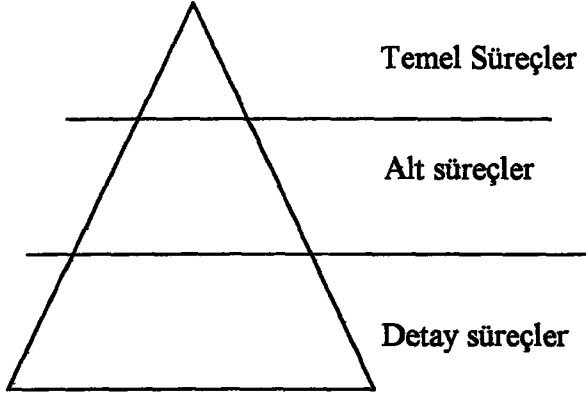
Kabine üyesi dört kişiden oluşan

- Koordinasyon,
- Hedef Belirleme,
- Görev Dağıtımı,
- Takip ve bu gibi faaliyetleri yürütmek üzere görevlendirilen bir “Action Team” oluşturulmuştur.

Bunları tüm Netaş genelinde yoğun bir eğitim programı takip etmiştir. Bunun amacı, “ortak bir vizyon, amaç birliği ve adanmışlık sağlamak” tır. Tüm üst kademe ve orta kademe yöneticiler ile diğer Netaş çalışanlarından toplam 600 kişi bu eğitimden geçirilmiştir.

Sistematik bir yaklaşım sağlayabilmek için Netaş süreçleri “dört temel süreç” altında toplanmıştır. Ve her bir süreç sorumlusu olarak bir üst düzey yöneticisi belirlenmiştir. Bu süreçler, optimize edildiklerinde işletme performansında büyük gelişmeler sağlayacak süreçler olarak tarif edilebilir. Temel süreçlerle birlikte destek süreçleri de tespit edilmiştir. Bu temel süreçler, kendi içlerinde alt süreçlere bölünüp, her birine “süreç sahipleri” atanmıştır. Bu ikincil süreçler yine kendi bünyelerinde detay süreçlere bölünüp, her bir detay

süreç için yeniden süreçleme takımları oluşturulmuş, bu takımların herbirine ayrı bir kod verilmiş ve takım liderleri, takım üyeleri tarafından tayin edilmiştir. Süreç hiyerarşisi Şekil 4.4.'de gösterilmiştir.



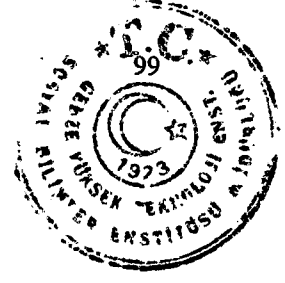
Şekil 4.4. NETAŞ'ta süreç hiyerarşisi

Bu arada takım üyeleri, kullanılacak ilke ve teknikler, proje hedefleri raporlama teknikleri gibi konularda eğitimden geçirilmiştir. Yeniden tasarım esnasında takımlardan dört temel unsurun öncelikle ele alınması istenmiştir.

- Süreç Zamanı: Sürecin girdileri ve çıktıları arasında geçen toplam zaman,
- Kalite: Sürecin çıktısına ait kalite değerleri
- Maliyet : Sürecin tamamlanması için gerekli olan harcamalar (adam/saat, malzeme, para vb.)
- İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti: Bir sonraki süreç sahiplerinin o sürecin çıktısı ile ilgili memnuniyeti.

Tüm çalışmalarda bu parametreler göz önünde tutulmaktadır. Bunlardan hiçbirisi diğerlerinden daha önemli görülmemekte ve birbirlerinden bağımsız olarak düşünülmemektedir. Bu dört alanda da gelişme sağlamak hedeflenmiştir.

Takımlara zaman hedefleri konularak, tüm çalışmalar için gerekli kaynaklar (zaman, malzeme, sekreterlik vb.) tahsis edilmiştir. Çalışmalardan elde edilen sonuçlar tüm takımların katılımı ile takım liderleri tarafından yönetime sunulmuştur. Bazı çalışmaların tekrarı istenmiş ve aylık raporlamalarla sağlanan gelişmeler izlenmiştir. Uygulanmasına karar verilen çalışmalara ait uygulama planı ilgili raporlama teknikleri tespit edilerek uygulamalara ve sonuçların izlenmesine geçilmiştir.



4.2.3. Süreç Haritasının Hazırlanması

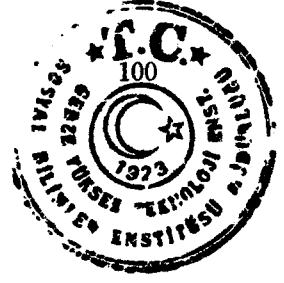
Süreçleri oluşturan faaliyetler belirlenmiş ve süreç haritasında gösterilmek üzere her birine bir kod verilmiştir.

Takımlar süreç haritalarını hazırlarken şu sorularla ilgilenmişlerdir

- Süreci başlatan girdiler/olayların neler olduğu,
- Süreci sürükleyen fonksiyon/olguların neler olduğu,
- Sürece bilgi sağlayan iç ve dış unsurların neler olduğu,
- Sürecin çıktısının ne olduğu,
- Süreç çıktısının kullanıcısının (müşterisinin) kim olduğu,
- Sürecin içinde yer alan olayların nasıl sıralandığı, her adımın ne kadar süre aldığı,
- Olaylar arasında ne kadar bekleme olduğu.

BPR, bir sorgulama süreci olarak tanımlanmış ve temelde süreçlere ait “Neden, Nerede, Kim, Nasıl, Ne Zaman” sorularının cevapları aranmış ve BPR Takımlarından, süreçler baştan tasarlanırken şu sorularla ilgilenmeleri istenmiştir.

- ◆ Sürecin amacı ve niçin varolduğu,
- ◆ İşin neden o süreçte yapıldığı, gerçekte nerede yapılması gerektiği,
- ◆ Sürecin neden o şekilde icra edildiği, nasıl yapılması gerektiği,
- ◆ Süreçte değer katan ve katmayan faaliyetlerin neler olduğu,
- ◆ Darboğazların nerede olduğu,
- ◆ Tekrarlı/düzeltilici işlemlerin nasıl azaltılabileceği ,
- ◆ Süreci daha etkin kılmak için, süreçte yer alan kişilerin, faaliyetlerin yerinin ve sırasının nasıl değiştirilebileceği,
- ◆ Süreci destekleyen sistemlerin verimliliğinin nasıl artırılabilceği,
- ◆ Bilgi teknolojilerinin imkan ve becerilerinden nasıl yaratıcı bir şekilde yararlanılabileceği,
- ◆ Süreçler içindeki hangi faaliyetlerin kalması gerektiği,



- ◆ Süreç/Faaliyet iç veya dış müşteri ile direkt temasta mı?
- ◆ Süreç/Faaliyet iç veya dış müşteri ihtiyaçlarına cevap veriyor mu?
- ◆ Süreç/Faaliyet iç veya dış müşterinin kullanacağı bir çıktı sağlıyor mu?
- ◆ Hangi faaliyetlerin elimine edilebileceği,
- ◆ Müşteriye çıktıyı yaratan başka bir süreç mi?
- ◆ Süreç başka bir süreç ile birleştirilebilir mi,
- ◆ Değer yaratmayan bir çıktı yaratılıyor mu,
- ◆ Faaliyet, sürecin dışına çıkarılabilir mi veya başka bir süreçle birleştirilebilir mi, dışarıdan alınabilir mi,
- ◆ Hangi faaliyetlerin değişebileceği,
- ◆ Faaliyet veya sürecin çıktısı, değer yaratan başka bir sürece veya faaliyete girdi sağlıyor mu,

4.2.4. BPR Projesinden Alınan Sonuçlar

Üretim Alanında

- ◆ Metal parça üretim alanında, en çok üretilen bir cihaza ait parça üretiminin süreç zamanı %75, atık malzeme miktarı %37.5, işçilik maliyeti %60 azaltılmıştır,
- ◆ Cihaz modülü üretimi alanında en çok üretilen bir modül için yapılan çalışmada süreç zamanı %71 azaltılmıştır,
- ◆ Kalite kontrol süreç zamanı %63,
- ◆ Devre kartı paketleme süreci ise %89 kısaltılmıştır,

Montaj Alanında

- ◆ Sahada çalışan montörlerin saha taleplerinin kayda alınması ve yerine getirilmesini ait süreç %47,
- ◆ Büyük şehir tipi santrallerinin montaj süreci %33,
- ◆ Transmisyon cihazlarının montaj süreci %85 oranında kısaltılmıştır.

Diğer Bazı Örnekler

- ◆ Sahadan dönen ve hurdaya ayrılacak malzemenin hurdaya çıkarılma süreci başka bir süreçle birleştirilerek %100'lük bir kısaltma sağlanmıştır.
- ◆ Malzeme planlama, satıcı seçimi, sipariş açma süreçlerinde %42,
- ◆ Envanterdeki kullanımdan kalkmış, ve/veya varsa fazla malzemenin belirli aralıklarla gözden geçirilmesi sürecinde %56,
- ◆ Malzeme teslimi sürecinde %50 ve depolama süreçlerinde %66 oranında kısalma sağlanmıştır.

Netaş'ta çeşitli süreçlerde elde edilen gelişmeler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Temel iş süreci	İncelenen detay süreç sayısı	Çevirim zamanı iyileştirme (%)
Müşteri siparişi yaratma	26	15-84
Müşteri siparişi gerçekleştirme	92	8-85
Müşteri memnuniyeti yönetimi	31	30-75

Tablo 4.2. Temel iş süreçlerinde sağlanan iyileşmeler

ÜRETİM PLANLAMA/MALZEME YÖNETİMİ			
TOPLAM ALT SÜREÇ SAYISI: 15			
Süreç	BPR Öncesi	BPR sonrası	% Değişim
Malzeme Planlama, Satıcı Seçimi, Sipariş Açma	14 Saat	8 saat	42
Excess-Obselete	197 saat	86 saat	56
Tesellüm	7 saat	3.5 saat	50
Depolama	10 dakika	3.5 dakika	66

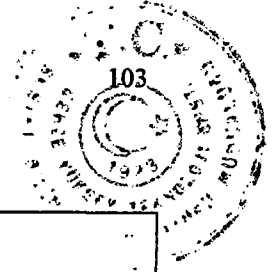
Tablo 4.3. Üretim planlama/malzeme yönetimi alanında sağlanan gelişmeler

ÜRETİM			
TOPLAM ALT SÜREÇ SAYISI: 45			
Süreç	BPR Öncesi	BPR Sonrası	% Değişim
Metal parça üretimi	3.4 saat	1.7 saat	48
Ünit üretimi	5 saat	1.5 saat	71
Kalite kontrol	58 sat	21 saat	63
Devre kartı paketlenme	7.6 saat	0.9 saat	89

Tablo 4.4. Üretim alanında elde edilen sonuçlar

Mühendislik alt süreçlerinde süreçle ilgili olarak sağlanan gelişmeler	
Süreç	Kısalma (%)
Transmisyon planlama	40
Transmisyon yerleşim planı	60
Transmisyon satış ve proje yönetimi	54
DMS proje etütleri-Initial	52
DMS bina etütleri-Extension	16
DMS enerji boyutlandırma-Initial	29
DMS enerji boyutlandırma-STD Ext.	33
DMS enerji boyutlandırma-PRB Ext	28
Translation hazırlama-Initial	84
Translation hazırlama-Extention	68
Yük üretimi-Initial	46
Yük üretimi-Extension	53
Network planlama	15
Kırsal yerleşim planı	58
Kırsal boyutlandırma	70
Seyahat onay	77

Tablo 4.5. Sipariş alma sürecinde sağlanan gelişmeler



MONTAJ			
TOPLAM ALT SÜREÇ SAYISI :17			
Süreç	BPR Öncesi	BPR Sonrası	% Değişim
Saha talebi	57 saat	30 saat	47
DMS Montaj	2822 saat	1882 saat	33
Transmisyon montaj	1040 saat	160 saat	85
Hurda	733 saat	0 saat	100

Tablo 4.6. Montaj alanında elde edilen sonuçlar

Alt süreçler	Süreç zamanındaki azalma (%)
CSR	30
Müşteri şikayetlerini cevaplandırma	55
Patch	75
Yazılım uygulama	35
Müşteri dökümantasyonu	30
Müşteri eğitimi	30
Destek süreci	30

Tablo 4.7. Müşteri memnuniyeti sürecinde sağlanan gelişmeler

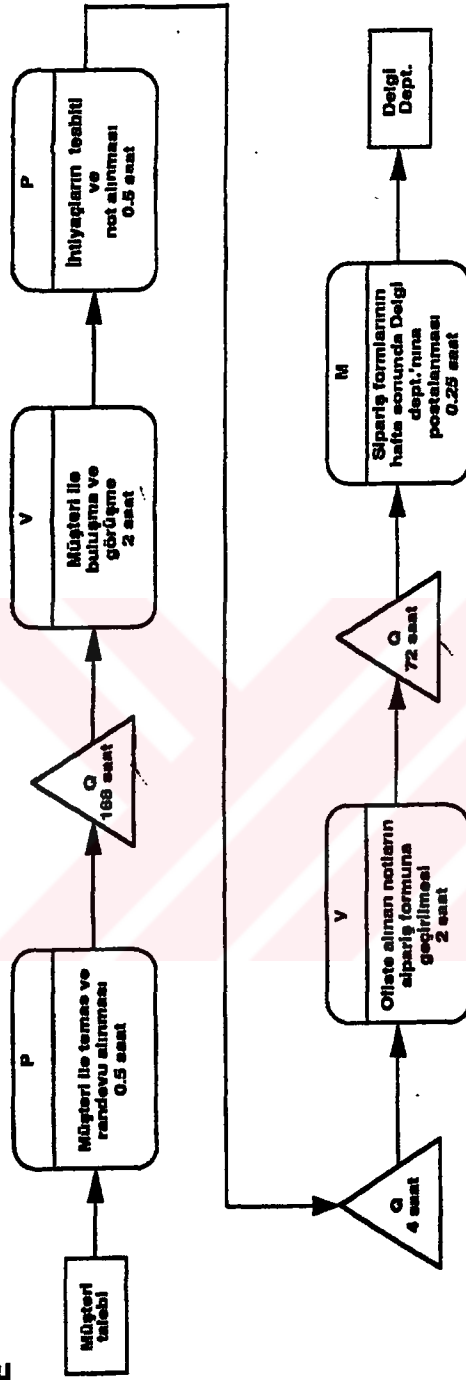
Alt süreçler	Süreç zamanındaki azalma (%)
Ön üretim	71
Seri üretim	18
Demirbaş alımı	22

Tablo 4.8. Sipariş gerçekleştirme sürecinde sağlanan gelişmeler

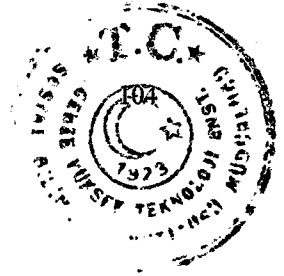
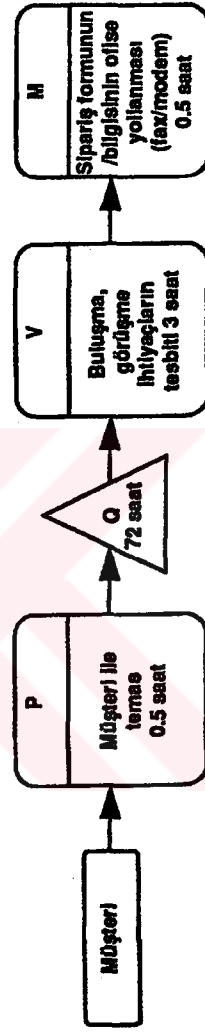
Şekil 4.5; Şekil 4.6; Şekil 4.7; Şekil 4.8’te çeşitli süreçler uygulama öncesi ve sonrası şekilleri ile gösterilmiştir.

Satıcı

ÖNCE



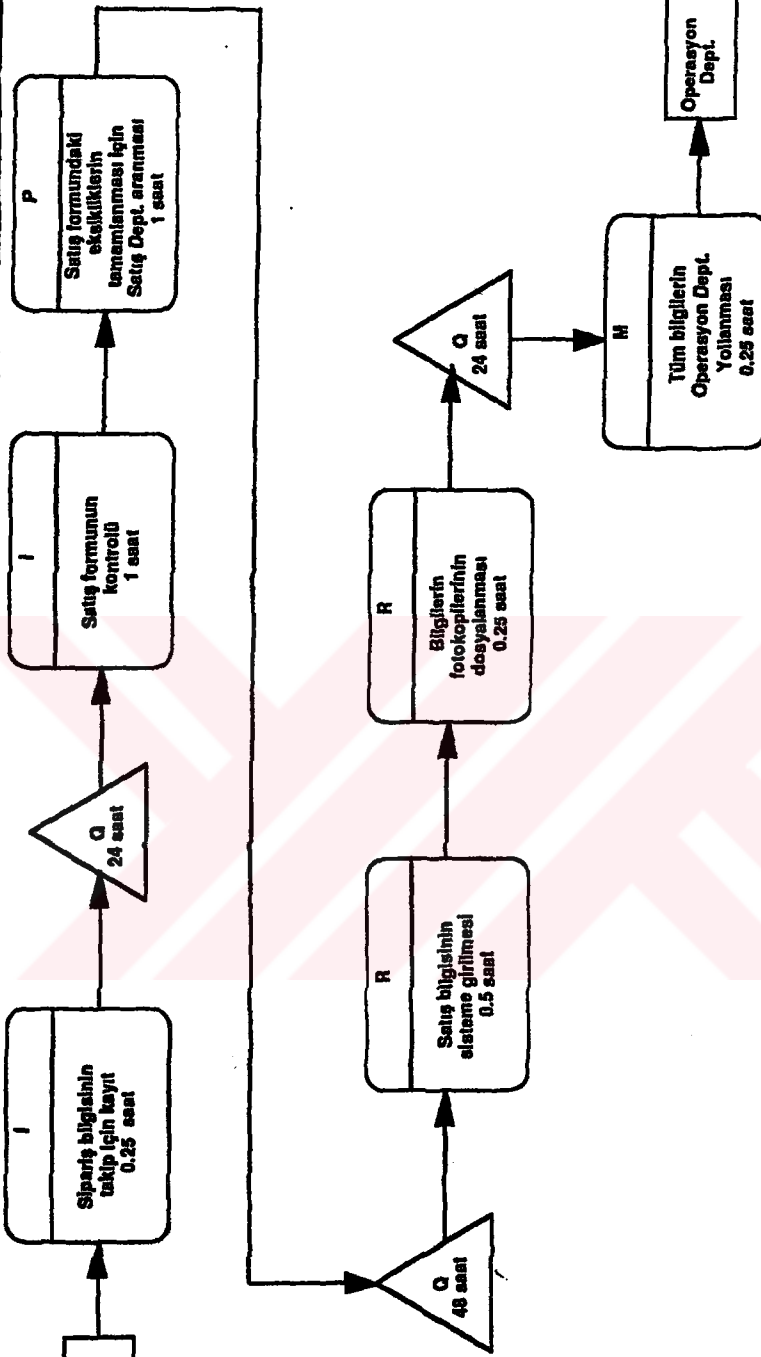
SONRA



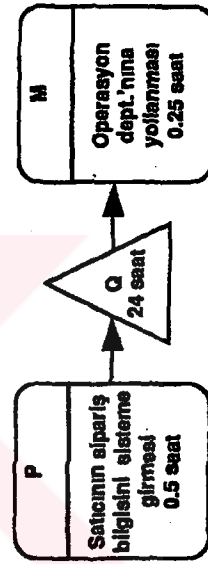
Şekil 4.5. Satıcı Sürecinin Öncesi Ve Sonrası

Delgi

ÖNCE



SONRA



Şekil 4.6. Delgi Sürecinin Öncesi Ve Sonrası

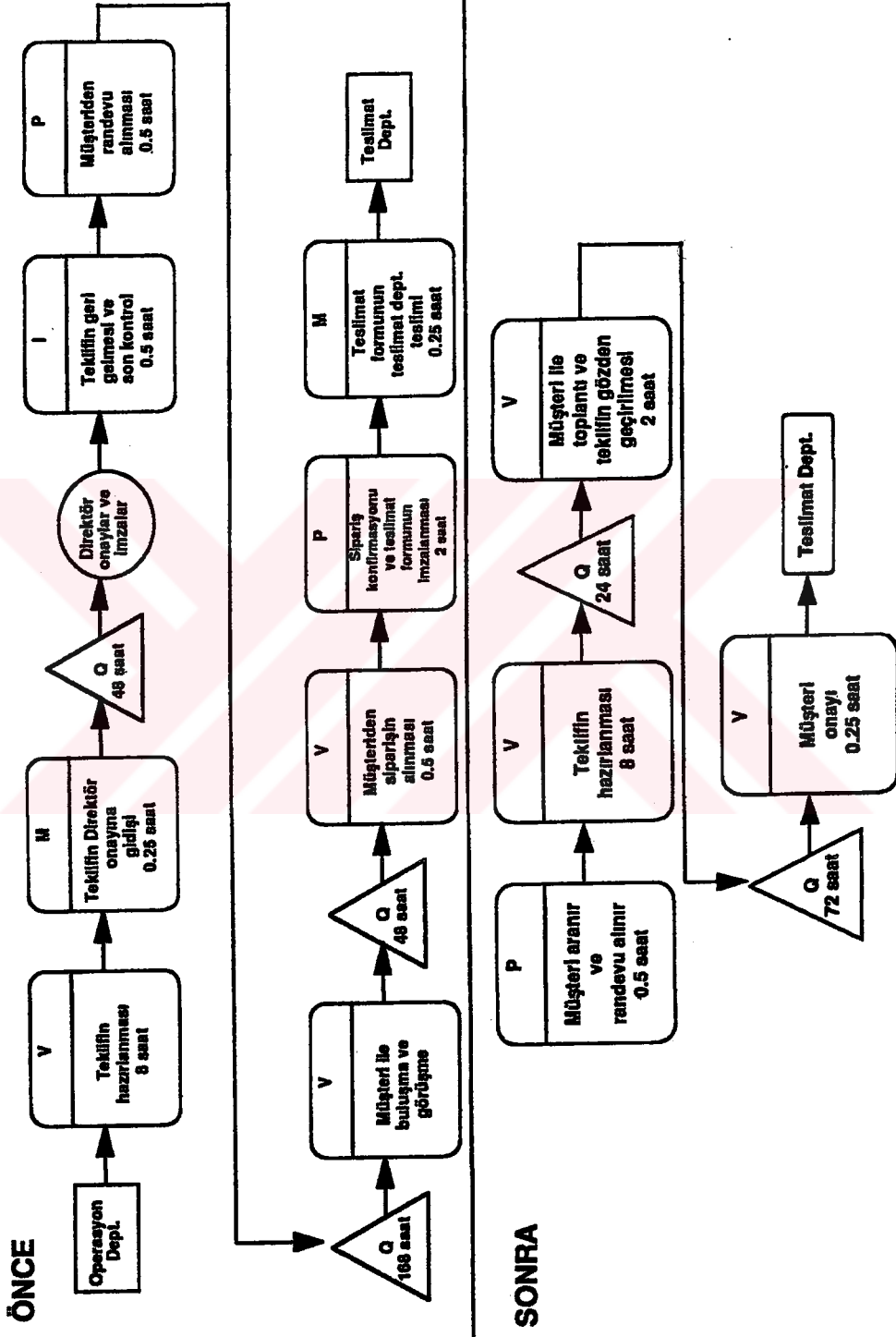
ÖNCE

```
graph LR; Bilgi[Bilgi] --> P1[P Sipariş bilgilerinin incelenmesi 0.75 saat]; P1 --> Q1[Q 24 saat]; Q1 --> P2[P Sipariş bilgilerine ilave bilgi için Setiş dept. aranması 0.5 saat]; P2 --> P3[P Fiyatları öğrenmek için Satın almanın aranması 0.5 saat]; P3 --> Circle1((Satın alma ücretlerinden bilgi alır ve operasyona gönderilir)); Circle1 --> Q2[Q 48 saat]; Q2 --> P4[P Satın almadan gelen fiyatlar incelenir 0.25 saat]; P4 --> Q3[Q 24 saat]; Q3 --> V[V Teklifin hazırlanması 8 saat]; V --> M1[M Operasyon Direktörüne yollanması 0.25 saat]; M1 --> Q4[Q 96 saat]; Q4 --> Circle2((Direktör teklifi inceler ve Müdüre yollar)); Circle2 --> Q5[Q 24 saat]; Q5 --> I[I Operasyon yöneticisi teklifi tekrar inceler, değişikliği yapar 2 saat]; I --> Q6[Q 24 saat]; Q6 --> M2[M Müşteri temsilcisine yollanır 0.25 saat]; M2 --> M3[Müşteri temsilcisi];
```

```

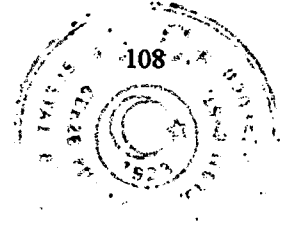
graph LR
    P[P: Müşterî talep formunu incelemek  
0.75 saat] --> V1[V: Operasyon yöneticisi  
öreticilerden fiyat alır  
2 saat]
    V1 --> Q{Q: 24 saat}
    Q --> V2[V: Teklifin hazırlanması  
8 saat]
    V2 --> M[M: Müşterî temsilcisine  
yollamak  
0.25 saat]
  
```

Müşteri Temsilcisi



Şekil 4.8. Müşteri Temsilcisi Sürecinin Öncesi Ve Sonrası





NETAŞ'ta süreçlerle ilgili olarak belirlenen bazı sorun ve problemler

Satıcı süreci ile ilgili olarak belirlenen sorun ve problemler (Şekil 4.5.)

1. Müşteriyle ilk temas ile ilk toplantının gerçekleşmesi arasında 1 haftalık bir bekleme/sıraya koyma süresi gerekiyor. Randevuların ayarlanması, son andaki değişiklikler...vs.
2. Satış personeli, müşteri ziyareti sırasında özel bir form kullanmaz. Bu noktadan hareketle, toplantı anında tuttuğu notları ikinci bir kez ofise dönünce temize çeker.
3. Satıcı sipariş formu üzerindeki bilgilerin kendisinden sonraki departmanlarca nasıl kullanıldığını, bu bilgilerin ne işe yaradığını bilmez.
4. Satış personelinin eğitimi veya uyması gereken bir standart yoktur.
5. Satıcılar doldurdukları formları hafta sonuna kadar biriktirdikten sonra delgi işlemi için Delgi Departmanına yollarlar.
6. Satıcılar, formlara doldurdukları bilgilerle ilgili olarak gerek Delgi departmanından gerekse Operasyon Departmanından devamlı aranır ve kendilerinden daha detaylı bilgi istenir.

Delgi Operatörü süreciyle ilgili belirlenen sorun ve problemler (Şekil 4.6.)

1. Delgi operatörleri sipariş formundaki eksik bilgiler yüzünden satış personeli aramak için önemli miktarda vakit harcamaktadırlar.
2. Delgi Operatörlerinin hiç biri, formdaki bilgileri sisteme niçin girdiklerini ve bu bilgileri kimlerin kullanacağı hakkında bilgi sahibi değildirler.
3. Delgi operatörleri girdikleri bilgilerin bir fotokopisini her zaman almakta ve ne işe yaradığını bilmedikleri bu fotokopilerin dosyalamasını yapmaktadırlar.
4. Delgi Operatörleri tüm girdikleri bilgileri, yalnızca hafta sonları gereğinin yapılması için devreye sokmaktadırlar.

Operasyon yöneticisi süreciyle ilgili ortaya konan sorun ve problemler (Şekil 4.7.)

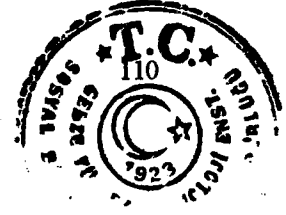
1. Satıcı eleman ile görüşmek için en az 24 saat zamana ihtiyaç var, çünkü satıcıları yerlerinde bulmak neredeyse imkansız.



2. Operasyon yöneticisi satış departmanının, sık sık sipariş bilgilerindeki eksiklikleri tamamlamak için aradığından dolayı telefonda hatırı sayılır zaman harcamaktadır.
3. Operasyon yöneticisi fiyatları öğrenmek için üreticilerle direkt olarak temasta bulunamaz ve bu işlemi Satınalma Departmanı kanalı ile ve onların üreticilerden fiyat alması ile öğrenme imkanına sahiptir.
4. Operasyon yöneticisi inceleme işlemini gereksiz bulmaktadır. inceleme sonunda bulunabilen hususlar gayet küçük olup, müşteriye yollanacak teklifi hiçbir şekilde etkilemeyecek hususlardır. Esasen de hazırlanmış tekliflerin % 95'inde ise değişecek hiçbir husus bulunamamaktadır.

Müşteri temsilcisi ile ilgili süreçte belirlenen sorun ve problemler (Şekil 4.8.)

1. Müşteri temsilcisi uygulamakta olan kontrol ve onay işlemlerinden dolayı çok rahatsız olmaktadır. Tekliflerin % 95'inde kontrollerde değişikliğe gerek olmadığı görülmektedir.
2. Müşterinin aranması ve kendisinden randevu alınıp toplantının yapılması arasında 1 hafta gibi uzun bir süreye gerek olmaktadır.
3. Sipariş konfirmasyon dökümanı ile sipariş formu temelde aynı şeylerdir.



4.3. Değerlendirme

Örnek olarak bu iki uygulamanın seçilmesinin nedeni; birincisinde bir sürecin yenilenmesinin bütün adımlarıyla gösterilmesi; ikincisinde ise uygulama sonuçlarının gerçekten çok çarpıcı olmasıdır.

Bir uygulama modeli seçilmesi açısından MTE’de ki uygulama iyi bir örnektir. Bu uygulamada Manganelli ve Klein tarafından ortaya konan “Hızlı Yeniden Süreçleme Metodu” (Manganelli ve Klein, 1994) takip edilmiştir. Daha önceden de belirtildiği gibi belirli bir metodu takip etmek uygulama açısından kolaylık sağlar. Ancak metodolojiye sıkı sıkıya bağlı kalınırsa bazı şeylerin yapmacık olarak ortaya çıkması veya gereksiz yere yapılması olasılığı vardır. Çünkü organizasyonların yapıları ve kültürleri farklı farklıdır ve hiçbir şey iki organizasyon arasında tıpa tıp aynı değildir. Yöneticiler yaptıkları işin doğruluğuna inandıkları için, ve metodolojiye odaklandıkları için gereksiz işlemleri farkedemeyebilirler.

MTE’deki uygulama işletmenin konumunda herhangi bir olumsuz durum yokken (pazar payı iyi ve büyümeye devam eden bir şirket) ortaya konmuştur. Sipariş ile ilgili sürecin yenilenmesi sonrası, işletme bu açıdan eskiye nazaran daha hızlı bir yapıya kavuşmuş ve siparişin iş emrine dönüştürülmesinde %75 ve teslimat süresinde %50’ den fazla bir iyileşme sağlanmıştır.

Uygulama sonrası, işletme içerisinde, çalışan sayısında azalma olmamış, ancak yenilenen süreçteki bazı kişiler diğer bölümlere aktarılmıştır. Bu ilk anda çalışan sayısında bir azalma olmasa bile, diğer süreçlerinde yenilenmesiyle böyle bir durum ortaya çıkabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Uygulamanın tamamlanıp sonuçların elde edilmesinden sonra yeniden süreçleme diğer süreçlere de uygulanmaya başlamıştır.

NETAŞ’daki uygulama boyutları bakımından diğerine göre oldukça geniş ve yönetilmesi de bir o kadar zordur. Yeniden süreçleme bütün süreçlere uygulanmış ve kolaylık açısından mevcut süreçler üç kademede ele alınmıştır. Bu uygulama biraz öncede belirtildiği

açısından mevcut süreçler üç kademedede ele alınmıştır. Bu uygulama biraz öncede belirtildiği gibi sonuçları açısından oldukça güzel bir örnektir ve bu yönü ön plana çıkarıldığı için yapılan çalışmalarla ilgili detaylara fazla girilmemiştir.

Yeniden süreçleme NETAŞ'ta da şirket piyasada iyi bir konuma sahipken uygulanmış ve başarılı olmuştur. Bu yeniden süreçlemenin uygulanması için bir kriz gerekmediğini ve en iyi konumda bulunan işletmelerin bile bu yöntemle baş vurabileceğini göstermektedir. Uygulama sonucu işletme yerini daha da sağlamlaştırmış ve rakipleriyle arasındaki farkı açmıştır.

NETAŞ' ta uygulama öncesi 600 kişiye konuyla ilgili eğitim verilmiş ve uygulamada bu büyük kolaylık sağlamıştır. Çalışanların yapılacak faaliyetleri bilmesi, çalışmalara daha hızlı adapte olmalarını sağlamış ve ortaya çıkacak direnci azaltmıştır.

Uygulama sonuçları gerçektende yeniden süreçlemenin bir işletmeye kazandırabileceği şeylerin ne kadar büyük olduğunu açıkça gözler önüne sermektedir. Temel süreçlerde elde edilen ve %90'lara varan iyileşmeler göz önünde tutulduğunda, bu konuda fazla bir şey söylemeye gerek kalmadığı görülür. Yeniden süreçleme tamamlandıktan süreç iyileştirme çalışmalarına süreç iyileştirme ile devam edilmektedir. Bu yeniden süreçlemenin son aşaması olarak kabul edilebilir. NETAŞ uygulama sonrası ortaya çıkan yeni durumu şöyle özetliyor:

“En üst seviye süreçlerimizi gösteren temel iş süreçlerimizi üç temel yeteneği adresleyecek şekilde yeniden düzenledik. Bu temel yetenekler; vitrine mal koyabilme yeteneği (müşterilerimize verdiğimiz sözleri zaman, fiyat ve kalite olarak tutmak), talep yaratma yeteneği (mevcut ve yeni ürünlerimizle müşterilerimizin beklentilerini aşan çözümler ortaya koyarak ürünlerimizin pazarda satılabilirliğini artırmak, rekabet gücümüzü pekiştirmek), ve taahhütleri yerine getirebilme yeteneği (müşterilerimize verdiğimiz sözleri zaman, fiyat ve kalite olarak tutmak)'dir. Bunların herhangi biri olmadan da başarılı olma şansımız yok ve vitrine mal koyabilme yeteneği tek başına %50'nin üzerinde rekabet avantajı sağlıyor.”

Bu iki işletmede ortaya çıkan durumlar Tablo 4.9'da gösterilmiştir:

KRİTERLER	NETAŞ	MTE
Uygulama boyutu	Çok büyük: İşletmenin çok sayıdaki sürecine aynı anda	Küçük: Bir anda sadece bir süreç
Uygulama öncesi şirketin pazar durumu	Çok iyi: Pazarda öncü	Çok iyi: Tekel konumunda
Proje süresi	12 ay	6 ay
Çalışanların katılımı	Uygulama öncesi, bütün kademelerde eğitim verilerek çalışanların değişime adapte olmaları ve geçiş kolaylaştırılıyor	Üst düzeyde katılım
Eğitim	Uygulama öncesi bütün kademelerden yaklaşık 600 kişiye	Değiştirilen süreçte yer alan çalışanlara yeni duruma uyum amaçlı eğitim
Pilot uygulama	Yapıldı	Yapıldı
Uygulamanın başarı durumu (çevirim zamanında iyileşme)	Çok yüksek	Yüksek
Uygulama sonrasında çalışan sayısında değişim	Yok	Değiştirilen süreçte görevi kalmayan çalışanlar aktif satışa aktarılıyor

Tablo 4.9. NETAŞ ve MTE'deki yeniden süreçleme uygulamalarının çeşitli yönlerinin kıyaslanması



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüme kadar değişimin gerekliliği üzerinde durulmuş ve değişimle ilgili olarak yeniden süreçleme ele alınmıştır. Yeniden süreçleme ile ilgili olarak, kavram bütün yönleriyle açıklanmış, uygulamada dikkat edilmesi gereken noktalara değinilmiş, organizasyonlarda oluşturduğu değişikliklere değinilmiş, konu ile ilgili tartışmalar sunulduktan sonra üç ayrı metoda, birisine ayrıntılı olarak yer verilmiş ve Türkiye'deki çalışmalarla birlikte iki uygulama örneği verilmiştir.

Yeniden süreçleme radikal ve her şeye sil baştan başlayan özeliği dolayısıyla her işletmenin göze alamayacağı bir yöntemdir. Bu yüzden çoğu işletme ya yeniden süreçleme yapmamakta ya da yaptıkları çalışmalara gözde bir kavram olması dolayısıyla yeniden süreçleme adını takmaktadırlar. Bu durumlardan birincisi yeniden süreçlemeyi ilgilendirmezken, ikincisi yeniden süreçleme adına hiç ilgisi olmadığı halde başarısızlık örneği olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılması gereken ilk şey yeniden süreçlemenin ne olduğunun ve ne olmadığına çok iyi anlaşılmasıdır.

Her konuda olduğu gibi yeniden süreçleme ile ilgili olarak da çok çeşitli görüşler ortaya atılmıştır. Bunların bir kısmı yeniden süreçlemeyi desteklerken diğer bir kısmı karşısında yer almıştır. Karşıt görüşlere göre yeniden süreçleme yeni değildir ve kendisinden önce ki bir çok yöntemden, örneğin sürekli iyileştirme, organizasyonel küçülme, yeniden organizasyon gibi, pek farkı yoktur. Şurası kabul edilebilir ki yeniden süreçleme bu sayılanlarla belirli noktalarda benzeşir veya benzer sonuçları verir. Ancak mantık olarak bakıldığında hiç biri olmadığı görülür. Öncelikle radikal ve köktenci doğası yeniden süreçlemeyi bu kavramlardan ayırır.

Yeniden süreçlemede en çok hata yapılan yer uygulamadır. Bu noktada gerekse kavramın yanlış anlaşılmasından kaynaklanan hatalar, gerekse yönetimin gerekli kararlılığı ve iradeyi ortaya koyamaması uygulamanın başarısız olmasına yol açmaktadır. En önemli noktalardan birisi kavramın doğru anlaşılmasıdır. Bu noktada yeniden süreçleme yukarıda sayılan yöntemlerle karıştırılmamalıdır, ne yazık ki yapılan hatalarda buradan kaynaklanmaktadır. Yeniden süreçleme oldukça radikal olmayı gerektiren ve her şeye hiçbir şey yokmuş gibi başlamayı gerektirirken, çoğu işletme yeniden süreçlemeyi mevcut süreçleri

iyileştirmek olarak algılamakta ve yaptıkları çalışmalarda sürekli iyileştirme çalışmasından öteye gidememektedir.



Diğer bir nokta ise üst yönetimin gerekli iradeyi ortaya koyamamasıdır. Yeniden süreçleme tasarımıyla başlayarak sonuçlandırılmasına kadar her adımda üst düzey yönetimden gelecek güçlü bir desteğe ihtiyaç duyar. Bu destek kesildiği anda karşısında her zaman var olan direnci aşmakta zorlanır ve başarısızlığa uğrar. Bu durumda yeniden süreçleme çabalarının sürekli iyileştirmeye dönüşmesi kaçınılmazdır.

Yeniden süreçleme sadece bir işin yapılış şeklini değiştirmekle sınırlı değildir. Bunun yanı sıra işletme kültüründe de bir değişiklik yapar. Yönetici-çalışan ilişkilerini yeniden düzenler ve çalışanların yetkilendirilmesini ön görür.

Süreç odaklı çalışmayı esas alan bu yöntemde, birden fazla işin bir arada düşünülerek, aradaki kayıpların en aza indirilmesi esastır. İşlevsel bölümlendirme yerine, çapraz-fonksiyonel ekip çalışmasını içerir. İşin yapılmasında, doğal bir sıralamanın izlenmesi istenir. Birden fazla yolun kullanılması mümkündür ve belirli kural ve standartlar yoktur. İşletmedeki her şey yeniliğe açıktır.

Yeniden süreçlemede başarılı olmanın tek şartı Hammer'in de söylediği gibi başarısız olmamaktır. Bunun için gerekli irade ve kararlılık ortaya konmalıdır. Verilecek eğitimlerle çalışanlar bilinçlendirilmeli ve herkesin gücünü değişimin tamamlanması yönünde kullanması gerekir.

Global rekabet ortamında, rekabet avantajı elde etmek isteyen her işletme gibi Türk işletmeleri de kalite ve maliyet gibi çağdaş performans ölçütlerinde atılım yapmak zorundadır. Bunu gerçekleştirecek yol ise, klasik yapılardan kurtulmayı ön gören yeniden süreçlemedir. Ancak bu konuda teknik uygulamalara başlamadan önce konunun çok iyi anlaşılması esastır. Aksi durumda çabalar adlarının yeniden süreçleme olmasından ileriye gidemez. Bu çalışma, bu noktada işletmelere yardımcı olmak ve yol göstermek amacıyla yapılmıştır.



KAYNAKLAR

ALTUNTERİM, K., “Değişim Mühendisliği Felsefesi ve Bu Felsefenin Bir İmalat Şirketinde Uygulanmasının Değerlendirilmesi”, İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, Ocak 1997

BARAN, M. “Yeniden süreçleme Yaklaşımının Genel Değerlendirilmesi ve Bir Vaka İncelemesi” İÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1995

BASHEIN, B. J., MARKUS, M.L., RILEY, E. “Preconditions for BPR Succes And How to Prevent Failure”, Information System Management, Spring, 1994

BİÇER, İ.H., “Yönetimde Devrimsel Düşünce: Business Process Reengineering”, 4. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler”, İstanbul, Kasım, 1995

BLAIR, H., “A Pernicious Panacea. A Critical Evaluation of Business Reengineering” University of Edinburg, 1997

CHAMPY, J. “Reengineering Management: The Manifesto for New Lidership”, Harper and Row, New York, 1995

CHAMPY, J.A., “State of Reengineering Report”, CSC Index, 1994

COOPER, R. And LYNNE, M. “Human Reengineering”, Sloan Management Review, Summer 1995

ÇALKIVIK, G., “Bilgi Teknolojileriyle Değişim Mühendisliği Nasıl Mümkün” Teknoloji ve Yönetim, May, 1995

ÇİĞDEM, K. “Değişim Mühendisliği”, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Şubat 1997

DAVENPORT, T.H., STODDARD, D.B. "Reengineering: Business Change of Mystic Proportions", MIS Quarterly, Haziran 1994

DEMING, W.E., "Out of the Crisis" (Cambridge, MA:MIT Center for Advanced Engineering Study, 1984)

Department of Defense; "Planning For Process Reengineering", <http://www.dtic.mil/c3i/bprcd/7224c1.htm>

DIXON, J.R.; ARNOLD, P.; HEINEKE, J.; KIM, J.S.; PAUL, M.; "Business Process Reengineering: Improving in New Directions" California Management Review, Summer 1994

FLAMHOLTZ, E.G. "Growing Pains: How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm" Jossey-Bass, San Francisco, 1990

GÖKER, M. "2000'li Yıllarda Kamu Ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma", TÜGİAD, İstanbul, 1996

GROVER, V.; TENG, J.T.C.; FIEDLER, K.D., "Information Technology Enabled Business Process Redesign: An Integrated Planning Framework" Omega, Vol.21, 1993

HAMMER, M. "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate" Harvard Business Review, July-August, 1990

HAMMER M.; CHAMPY J. "Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto" Sabah Yayıncılık, İstanbul 1997

HAMMER M. and Champy J., "Reengineering the Corporation: A Manifesto For Business Revolution" Harper Business, New York, 1993

HAMMER, M.; STANTON A. S.; "Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı" Sabah Yayınları, İstanbul, 1995



HAMMER, M ., "One On One:Micheal Hammer" Computer World, 24 Ocak 1994

HARRINGTON, J. H., "The Improvement Process" ,New York, NY:McGraw-Hill, 1987

HILL, F.M.; LEE, K. "Total Quality Management and Business Process Reengineering; A Study of Incremental And Radical Approaches to Change Management at BTNT" Total Quality Management, Jan 99, Vol. 10, Issue1, <http://gw10.epnet.com>

HUSSEY, D., "Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi", Timaş Yayınları, İstanbul, 1998

JURAN, J. M. "Juran on Planning for Quality" New York, NY:The Free Press,1988

KAVRAKOĞLU, İ. "Toplam Kalite Yönetimi", KalDer Yayınları, İstanbul,1992

KEIDEL, R.W., "Rethinking Organisational Design", Academy of Management Executive, Vol: 8, No:4,1994

KLEINER, A. "The Battle for the Soul of Corporate America. Hammerism Battles Demingism for How the Corporation (or society) Should Be Governed in The Information Age", Wired, <http://www.wired.com/wired/3.8/features/reengineering.html>

KOÇEL, T., "İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar", Beta Yayınları 1999

LOH M. "Reengineering at Work", Gower, Aldershot, 1995

LOWENTAL, J.N.; "Reengineering The Organization: A Step-by-step Approach to Corporate Revitalization", ASQC 1994

MANGANELLİ, R.L.; and KLEİN, M.M., "The Reengineering Handbook, A Step-by-step Guide to Business Transformation" AMACOM 1994



MANGANELLİ, R.L.; KLEİN, M.M., "A Frame For Reengineering", Management Review, June-July, 1994

MİLLER, J.G., KİM, J. S.; PUDDİCOMBE, M, "Reengineering For Market Oriented Manufacturing", Boston University Manufacturing Roundable Research Report, 1992

MORRIS, D.C., BRANDON, J.S., "Reengineering Your Business" McGraw Hill, Inc. USA, 1994

MUMFORD, E., "Risky Ideas in the Risk Society", Journal of Information Technology, 1996 Vol 11

MUMFORD E. And HENDRİCKS, R. "reengineering Rhetoric and Reality: The Rise and Fall of a Management Fashion", Warwick [URL: http://bpr.warwick.ac.uk/rc-repb-6.html](http://bpr.warwick.ac.uk/rc-repb-6.html), ESRC Business Processes Resource Centre, 1997

NETAŞ, "Takım Çalışmalarında İnsan Boyutu", Kasım, 1995

ÖNCEL, M. "Assessment of Business Process Reengineering in Turkish Ready-Made Textile Industry", Boğaziçi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 1996

ÖZDEMİR, A. "İş Süreçlerinin Değişim Mühendisliği: I.S.M. ve Yönetimi", I.S.Y. Otomasyon Dergisi, Ağustos, 1995

PETROZZO, D.; STEPPER, J, "Succesful Reengineering", Von Nostrant Reinhold, N.Y., 1994

PRUIJT, H., "Multiple Personalities: The Case of Business Process Reengineering", Journal of Organizational Change Management" Vol.11, Issue 3, 1998

ROBERTS, L., "Process Reengineering: The Key Achieving Breakthrough Success", ASQC, 1994



ROY, M.C.; ROY, K, "Human Factors in Business Process Reengineering", Human System Management, 1998

SAYIN, E. "Reengineering Nedir, Ne Değildir" Technology and Management, 1995

SPENCER E.A. "The Reengineering Concept-A Graphic Model" Journal of Education for Business, Vol. 74, Issue 5, May-June 1999

SPENCER, L.M.J., "Reengineering Human Resources: Achieving Radical Increases in Service Quality-with 50% to 90% Cost and Head Cost Reductions, Wiley, New York, 1995

STODDARD, D.B.; Jarvenpaa, S.L.; Littlejohn, M. "The Reality of Business Process Reengineering" California Management Review, Vol. 38, No. 3 Spring 1996

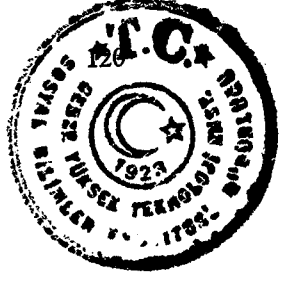
The Price Waterhouse Change Integration Team, "Better Change, Best Practices For Transforming Your Organisation" Price Waterhouse, 1995

VARDARLILAR C., ALTUNTERİM B. "Bir Değişim Mühendisliği Uygulaması" Teknoloji ve Yönetim, October, 1995

VENKATRAMAN, N. "It-Enabled Business Transformation: From Automation To Business Scope Redefinition", Sloan Management Review 35(2) (1994)

WILLMOTT, H. "The Odd Couple? Reengineering Business Process : Managing Human Relations", New Technology, Work and Employment, Vol 10, 1995a

YALÇINKAYA H., "Değişim Mühendisliği ve Bilişim Teknolojileri Seçimi", Technology and Management, May, 1996



ÖZGEÇMİŞ

12.05.1976 tarihinde Trabzon'da doğdum. 1992'de Sürmene Lisesi'nden, 1997'de KTÜ Makina Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldum.

Halen GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı yüksek lisans öğrencisiyim..

Mahmut YAVUZ



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ