



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İş süreçlerinin yeniden tasarlanm..

Yüksek Lisans Tezi

fuıya kzkopar

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANE VE DOKÜMANTASYON
DAİRE BAŞKANLIĞI

Yer No (DDC): R.363-477

Kayıt No : 4542
Geldiği Yer : Sosyal Bil. Enst.
Tarih : 16.06.2029
Fiyat : 6.30
Fatura No :
Ayaklat No :
Ek :

XIII-126
TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN TASARLANMASI
(SYT) VE BİR UYGULAMA

FULYA TOZKOPAR
04713024

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr.MUHTEŞEM BARAN

İSTANBUL
2008

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN TASARLANMASI (SYT) VE BİR UYGULAMA

FULYA TOZKOPAR
04713024

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: ...02.01.2008
Tezin Savunulduğu Tarih: ...29.01.2008

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı :
Jüri Üyeleri :

Unvan Ad Soyad

Yrd. Doç. Dr. Muhlisin BALTAN

İmza

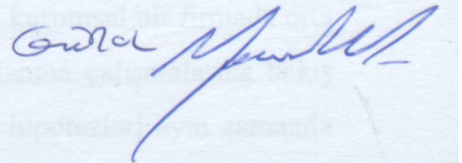


Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEK



İSTANBUL
OCAK 2008

Doç. Dr. Yonca GÜLER



ÖZ

SÜREÇLERİN YENİDEN TASARLANMASI VE BİR UYGULAMA

Fulya TOZKOPAR

Ocak, 2008

Dilimizde “süreç yenileme”, “süreçlerin yeniden tasarlanması” veya değişim mühendisliği olarak karşılık bulan BPR kavramı, toplam kalite yönetiminden sonra ,son yıllarda en çok sözü edilen kavram olmuştur.Süreçlerin Yeniden Tasarımı (SYT) kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, kaliteli, çabuk ve ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletmedeki tüm iş yapma süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir.

SYT yaklaşımı, varolan herşeyi gözardı ederek “ne ve nasıl olması” gerektiği sorularına cevap aramaktadır.

SYT ilk kez 1990 yılında Micheal Hammer tarafından ortaya atılmıştır. 1993'te Micheal Hammer ve James Champy'nin birlikte yazdığı “Reengineering The Corporation” başlıklı kitap ile popülerite kazanmış olan kavram günümüzde şirketlerin rekabet ortamında öne çıkmak için uyguladığı, değişim gereksinimlerinin sonuçlarından biri olan ve çok tartışılan yeni yaklaşımlardan biridir.

Bu çalışmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimi kavramının ardından en çok ilgi uyandıran SYT yaklaşımını genel hatları ile incelemek, yaklaşımın ilişkili olduğu diğer kavramlar ile karşılaştırmak, farklılıkları ve gerekliliğini ortaya koymaktır.

Uygulama bölümünde yöntem olarak anket tekniği seçilmiş ve kurumsal bir firmada orta ve üst düzey yöneticilerin, kurumda yürütülen yeniden yapılanma çalışmalarına bakış açısı bu sorular ile ölçülmeye çalışılmıştır. Anket soruları ve hipotezleri aynı zamanda Tom Peters ve Robert Waterman'ın “In Search Of Excellence” kitabında yer almış olan

7 S Konusu ile ilişkilidir. 7 S kısaca, düşünce sistemlerini, yönetsel yapısında değişikliklere giden ve firmayı analiz edip gözden geçirmeyi sağlamakta başvurulacak bir yoldur.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Süreç, Süreçlerin Yeniden Tasarımı, Değişim Mühendisliği

ABSTRACT

BUSINESS PROCESS REENGINEERING AND A CASE STUDY

Fulya TOZKOPAR

January, 2008

In our language reengineering or the concept BPR that stands for the variation of engineering has been the most discussed concept, before the total (overall) quality management, in the past few years. The reengineering as a concept is; to adapt to the administrating rivalry conditions and their customer (purchasers) to present a better quality, fast and cheap service, and in management to check over the whole work (duty) doing processes in basic, and its being restructured is expressed (stated).

The BPR statement, by undervaluing everything that has been present, looks for the answers for the questions "what and how to be".

The BPR was first suggested by Micheal Hammer in the year 1990. The concept which has gained popularity with the book called " Reengineering the corporation" which was written together by M. Hammer and J. Champy, is one of the new and most discussed statements, that has been carried out in order to come out in the corporations competition fields, which has been in the need of change.

This studies main cause is to examine (observe) the common route of the most cause celebrated BPR statement, after the total quality management, to compare the statements with the other concepts that has connections in between, to put in front the differences and the need.

In the application (technic) part as a method statistical study (survey) is used as a technique and in institutional firm, intermediate and executive administrators view of point to the restructure studies that's been running on, has been tried to be measured by these questions.

These survey questions and hypothesis were also in the book of Tom Peters and Robert Waterman's "in the search of Excellence" it is connected to the subject 7s. Shortly 7S is a way to differ the thinking method in the administrative habit thats going in to a change and to analysis the firm and ensure to check over.

Key Words : Change, Process, Business Process Reengineering,

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez konumu seçmemde ve çalışmayı birlikte yürüttüğümüz süreç boyunca desteğini, bilgisini benden hiç esirgemeyen, beni yönlendiren ve tamamlamam konusunda yüreklendiren tez danışmanım Yrd.Doç.Dr.Muhteşem Baran'a,

Bu iki senelik zaman zarfında çalışmamda bana destek veren Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim görevlilerine teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İstanbul; Ocak, 2008

Fulya Tozkopar

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
1.GİRİŞ.....	1
2.SÜREÇLERİN YENİDEN TASARLANMASI (SYT).....	3
2.1. Süreç ve Süreçlerin Yeniden Tasarımı Kavramları.....	3
2.2. SYT'nin Uygulama Nedenleri ve Amaçları.....	12
2.2.1.SYT Akımını Doğuran Nedenler:.....	12
2.2.2.SYT'nin Amaçları.....	13
2.3. SYT'nin Tarihsel Gelişimi.....	18
2.4. SYT'nin Benzer Yönetim Teknikleri ile İlişkisi.....	22
2.5. SYT'nin Klasik Yönetim Yaklaşımlarına Göre Avantajları.....	29
2.6. SYT'yi Oluşturan Temel Kavram ve Bileşenler.....	32

2.7. Değişimin Nedenleri ve SYT’de 5N 1K Analizi.....	35
2.8.Süreçlerin Yeniden Tasarımının Metodolojileri.....	38
2.8.1.Kodak Metodolojisi.....	38
2.8.1.1..Kodak Metodolojisinin Temel Yapısı.....	38
2.8.1.2..Modellerin Yürütülmesi.....	40
2.8.1.3. Kodak’ ta Öğrenilen SYT Dersleri	48
2.8.2. Manganeli /Klein (Rapid-Re) Metodolojisi.....	49
2.8.3. Davenport Metodolojisi.....	54
2.8.4. Rowland/Armistead Metodolojisi.....	54
2.8.5. Genel SYT Metodolojisi.....	55
2.9. SYT’na Karşı İleri Sürülen Görüşler.....	55

3. İŞLETMELERDE SÜREÇLERİN YENİDEN TASARIMIN PLANLANMASI VE İŞLETME SÜREÇLERİNİN YENİDEN TASARLANMASI.....57

3.1.SYT’nin Uygulanışı.....	57
3.1.1.İşletmenin SYT’ye Yönelik Bir Değişime Hazırlanması	58
3.1.2.SYT Gereksiniminin Farkedilmesi.....	58
3.1.3. SYT Kararının Alınması.....	60
3.1.4. SYT Konusunda Üst Düzey Fikir Birliği Oluşturulması.....	60

3.1.5. SYT Kararının Tüm İşletme Birimlerine Duyurulması.....	62
3.1.6.SYT'nin Uygulanacağı Süreçlerin Seçilmesi:.....	63
3.2. İşletmenin Yeniden Keşfedilmesi (Corporate Re-Invention).....	65
3.2.1. İşletmenin Öz Yeteneklerinin Tanımlanması.....	65
3.2.2.Misyon Geliştirilmesi.....	66
3.2.3.Yeni Bir Vizyon Geliştirilmesi.....	67
3.2.4.SYT'ye Yönelik Stratejik ve Operasyonel Planlamanın Gerçekleştirilmesi....	70
3.3. SYT Takımı ve Görevleri.....	72
3.3.1. Lider(Ekip Lideri)	72
3.3.2. Süreç Sahibi.....	73
3.3.3. SYT Koordinatörü.....	74
3.3.4. SYT Takımı.....	75
3.3.5. İdare komitesi.....	75
3.4. SYT'de Başarı Faktörleri.....	76
3.5. SYT Çalışmalarının Başarısızlık Nedenleri.....	79
3.6. SYT'nin Gerekliliği ve Uygulanabilirliği.....	82

3.7. Mc Kinsey 7 S Kuralı.....	83
3.8. Türkiye’de SYT Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Güçlükler.....	85
3.9. SYT Uygulamalarına Dünyadan Örnekler.....	86

TABLOLAR İSTİFESİ

4. UYGULAMA.....	94
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	94
4.2. Araştırmanın Sınırlılık Varsayım ve Hipotezleri.....	94
4.3. Örneklem.....	96
4.3.1. Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı.....	97
4.3.2. Örnek İşletmede SYT Uygulaması.....	97
4.4. Veri Toplama Aracı.....	98
4.5. Veri Analiz Teknikleri.....	99
4.6. Bulgu ve Yorumlar.....	100
4.6.1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları.....	100
4.6.2. SYT Başarısı ve Diğer Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular.....	103
Ek – 1. SYT Uygulama İşletmenin Değeri.....	114
5. SONUÇ.....	114
KAYNAKÇA.....	116
EKLER.....	121
Ek – 1. Anket Formu	121

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: SYT ve Benzer Yaklaşımlar Arasındaki İlişkiler.....	23
Tablo 2: TKY ile SYT'nin Kıyaslanması.....	25
Tablo 3: Organizasyonlarda Değişim ve SYT'de Başarı İçin 5 N 1 K Yaklaşımı.....	37
Tablo 4: SYT Uygulanan İşlerin Doğası.....	42
Tablo 5: SYT Uygulanan Süreçlerin Değerlendirmesi ve Adaptasyonun Doğası.....	43
Tablo 6: SYT Uygulanan İnançların Doğası.....	44
Tablo 7: Cinsiyet Frekans Dağılımı.....	100
Tablo 8: Pozisyon Frekans dağılımı.....	101
Tablo 9: Eğitim Durumu Frekans Dağılımı.....	101
Tablo 10 : Kıdem Frekans Dağılımı.....	102

Tablo 11: Organizasyonel Strateji ile SYT Başarısının İlişkisinin	
İncelenmesi.....	103
Tablo 12: Organizasyon Yapısı ile SYT Başarısının İlişkisinin	
İncelenmesi.....	104
Tablo 13: Organizasyonel Sistemler ile SYT Başarısının İlişkisinin	
İncelenmesi.....	107
Tablo 14: Organizasyonel Tarz ile SYT Başarısının İlişkisinin	
İncelenmesi.....	108
Tablo 15: Organizasyon Bünyesindeki Personel ile SYT Başarısının İlişkisinin	
İncelenmesi.....	109
Tablo 16: Paylaşılan Ortaklaşa Değerler ile SYT Başarısının İlişkisinin	
İncelenmesi.....	111
Tablo 17: Organizasyondaki Personelin Yetenekleri ile SYT Başarısının İlişkisinin	
İncelenmesi.....	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Holistik Çark.....	41
Şekil 2: Örnek Bir SYT Modeli	47
Şekil 3: Değişimin Uygulanması.....	64
Şekil 4: Mc Kinsey 7S Modeli.....	84

1. GİRİŞ

Kurumlarda değişim, örgütün çeşitli alt sistemlerinde ve bu alt sistemlerin arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Firmaların kalite ve maliyet minimizasyonuna götürececek arayışlarının 1990'larda giderek artması ile beraber, firmalar bir takım yönetim teknikleri ve gereçleri ile müşteriye sunulan mal veya hizmeti iyileştirmeye ayrıca müşteri ihtiyaçlarına en iyi yanıt verecek yöntemi bulmaya çalışmışlardır. Bu yöntemlerden birisi olan "Süreçlerin Yeniden Tasarlanması" ya da literatürdeki adı ile "Business Process Reengineering" firmaların çeşitli yönetim araçlarını faaliyetlerine uyarlamalarına yardımcı olmaktadır.

Günümüzde işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılan örgütsel değişme tekniklerinden biri olan, literatürde değişim mühendisliği (reengineering) olarak da geçen, bu çalışmada Süreçlerin Yeniden Tasarımı olarak adlandıracağımız "SYT" kavramıdır. SYT, küçülme, kademe azaltma, yalın organizasyon gibi kavramlar işletmelerin daha esnek hale gelmeleri ve sonuçta rekabet güçlerini artırmalarıyla sonuçlanmaktadır. SYT kavramı, işletmelerin, çevrelerinde oluşan hızlı değişim ve rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli ve teknolojiye uygun mal ve hizmetleri daha hızlı bir biçimde sunabilmeleri için, işletme yapısındaki tüm iş yapma usul ve süreçlerin radikal bir şekilde gözden geçirilip yepyeni bir anlayışla yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Toplam Kalite Yönetimi kavramının ardından en çok ilgi uyandıran SYT yaklaşımını genel hatları ile incelemek, yaklaşımın ilişkili olduğu diğer kavramlar ile karşılaştırmak, farklılıkları, gerekliliğini ortaya koymaktır. Ayrıca organizasyonel strateji, organizasyon yapısı, sistemleri, tarzı, organizasyondaki personel, personelin yetenekleri ve organizasyonun paylaşılan değerlerinin süreçlerin yeniden tasarımının başarısında ne denli etkili olacağının araştırılmasıdır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde süreç ve süreçlerin yeniden tasarımı (SYT) kavramlarının geniş tanımı, açıklanması, amaçları, süreçlerin yeniden tasarımı meydana getiren nedenler, tarihsel seyri açıklanmıştır. Ayrıca süreçlerin yeniden tasarımının metodolojilerine de yer verilmiştir. İkinci bölümde süreçlerin yeniden tasarlanmasında ele alınacak sürecin seçimi ve SYT aşamaları ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölüm uygulama kısmıdır. Bu bölümde yöntem olarak anket tekniği seçilmiş ve kurumsal bir firmada orta ve üst düzey yöneticilerin, kurumda yürütülen yeniden yapılanma çalışmalarına bakış açısı bu sorular ile ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmada anket soruları ile bağlantılı sekiz hipotez bulunmakta ve sorular bu hipotezlerin kabul edilip edilmediğini ölçmektedir.

2. SÜREÇLERİN YENİDEN TASARLANMASI (SYT)

2.1. Süreç ve Süreçlerin Yeniden Tasarlanması Kavramları

Dictionnaire Larousse süreci “Olguların veya olayların, belli bir taslağa uygun ve belli bir sonucu verecek şekilde düzenlenmesi ard arda sıralanması” olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanım, “Girdilerin, birbirine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etme işlemidir.”

Üretim işlemi açısından tanımlandığında ise; “Süreç; hammadde, enerji, bilgi vb. girdileri ürün veya hizmet gibi çıktılara dönüştüren faaliyet dizisine verilen isimdir.”

Micheal Hammer ve James Champy’ye göre iş süreci; bir veya bir kaç çeşit girdinin alınıp bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır. Önceki tanımlarda da belirtildiği üzere süreç sözcüğü, süreçlerin yeniden tasarlanması metodolojisinin Hammer ve Champy tarafından ortaya konan geleneksel tanımı içerisindeki anahtar sözcüklerden birisidir ve yine Hammer ve Champy’ye göre şirket yöneticilerinin çoğuna en büyük sorunu yaşatan da yine “süreç”tir.¹

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında yönetim ve organizasyon alanında gerçekleşen önemli gelişmelerden birisi TKY diğeri ise TKY’nin uzantısı olarak ortaya çıkan yeni yönetsel tekniklerden biri olan süreçlerin yeniden tasarımı olmuştur.

¹ Micheal Hammer, Steven A. Stanson, *Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?*, (İstanbul: Sabah Gençlik Yayınları, 1995), 31-32.

Uygulamaları yaklaşık kırk beş yıllık bir dönemi kapsayan ve belli bir olgunluğa ulaşan TKY, SYT yaklaşımı ile yeni bir boyut kazanarak etkinliğini bir kat daha arttırmıştır.

İngilizce literatürde “Re-engineering” veya “Business Process Reengineering” olarak da adlandırılan süreçlerin yeniden tasarımı kavramı günümüzün önem kazanan yönetim tekniklerindendir. Bu çalışmada kavram için süreçlerin yeniden tasarımı (SYT) ifadesi kullanılacaktır.

Süreçlerin yeniden tasarımı rekabet koşullarına daha iyi uyabilmek amacı ile işletmelerde her faaliyetin, iş yapma usul ve süreçlerinin, köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılarak beklentilere en iyi şekilde cevap verebilmesini ifade eder.²

Son yıllarda üzerinde en çok durulan SYT kavramı, işletmelerin, çevrelerinde oluşan hızlı değişim ve rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi daha kaliteli ve teknolojiye uygun mal ve hizmetleri daha hızlı bir biçimde sunabilmeleri için, işletme yapısındaki tüm iş yapma usul ve süreçlerin radikal bir şekilde gözden geçirilip yepyeni bir anlayışla yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir.

James Champy SYT’yi, “Radikal bir performans hedefiyle işin temel olarak yeni baştan dizaynı; kalite, maliyet, hız ve hizmet gibi önemli performans ölçülerinin temelden ve yeniden düşünülmesi ve köklü bir şekilde tasarlanmasıdır” şeklinde ifade eder.

Manganelli ve Klein’e göre SYT, bir işletmede, iş akışını ve verimliliği optimum düzeye ulaştırmak için strateji ve katma değer yaratan süreçler ile bunları etkileyen sistem, politika ve yapıların hızlı ve köklü bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır.”

² Hayri Ülgen, S.Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2004), 85.

ABD İşletmeciler Birliği olan AMACOM' un 1994'de yayınladığı ve Manganeli ve Klein'in hazırladığı "Reengineering El Kitabı"nda ise tanım şöyledir: "Stratejik ve değer odaklı iş süreçlerinin ve onları destekleyen sistem, politika ve organizasyon yapılarının, organizasyondaki iş akışı ve verimliliği optimize etmek için hızlı ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır."³

SYT;

- Geleneksel yapıların içerdiği iş süreçlerine temel teşkil eden ilke, kural ve felsefeleri bir yana bırakarak, herşeye sıfırdan başlamak ve eskiden işlerin nasıl yapıldığını unutup şu andaki işlerin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini yeniden düşünüp saptamaktır.

- Bu işi neden yapıyoruz diye kendimize sormaktır.⁴

Çeşitli tanımları olmakla birlikte SYT'na ilişkin bir tanım yapılmak istenirse, "SYT, işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarlamalarıdır."⁵

Başlangıçta bütünsel olarak bakıldığında kısaca ifade edilirse, SYT kritik süreçleri yeniden düzenlemek ve geliştirmek, mevcut fiyat, kalite, servis, hız gibi rekabet şartlarını yakalamak önem taşıyan unsurları gözardı etmemek için esaslı bir yeniden düşünme ve radikal bir re-dizayn olarak algılanmıştır.⁶

SYT 'nin felsefi temelinde, uzun vadeli başarının iyi ürünler ve hizmetlerden değil; o ürünleri yaratan süreçler tarafından ortaya çıkacağı yatmaktadır. Çünkü iyi ürünler ve hizmetler başarılı şirketler yaratabilmektedirler.

³ Victoria GILLEOUS, *Operations and Management of Change*, (London: Pitman Publishing, 1997), 339.

⁴ M.Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, 7.Baskı, (Konya, Günay Ofset, 2002), 400-401.

⁵ Oya Aytemiz Seymen, *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, (İstanbul: Beta Yayınevi, Şubat 2000), 4.

⁶ "BPR and Change Management: A Case Study Of A Large Spanish Electricity Company", *International Journal of Innovation of Management*, Vol.8, No.4, (September 2004): 355.

SYT konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, bu yeni yönetim anlayışı geleneksel yönetim disiplinlerine yepyeni bilgiler ve yapılar kazandırmaktadır. Yönetim süreçlerine adaptasyonun sağlanması, organizasyonlara fonksiyonellik kazandırılması ve iş süreçlerinin hızlanmasını sağlamaktadır. Bu nedenle tüm yöneticilerin incelemesi, araştırması, öğrenmesi ve organizasyonlarında uygulaması gereken yönetsel tekniklerin başında gelmektedir.⁷

Son yıllarda “Re” ile başlayan düzenlemeler, olgular ve uygulamalar şirketlerin yapılarını ve faaliyetlerini gözden geçirmelerinde etkili süreçleri vurgulamaktadır. SYT; personelin, proseslerin ve sistemlerin sürekli olarak iyileştirilmesiyle, şirketlerin daha iyi pozisyonlara yönelmesini sağlamaktadır. SYT, esas itibarıyla, ani dönüşüm ve değişimi ifade etmektedir.

Gerçekten pazar hakimiyetini başarmışlarsa, gerçekten fonksiyonel hiyerarşiden süreç sahipliğine geçmişse, yönetim; gerçekten çalıştırdığı kişilere güveniyorsa ve çalışanları yetkilendirmişse, verimlilik ve servis düzeyinde gerçekten önemli ilerleme kaydetmişse, maliyetleri düşürmüşse, böyle bir değişimi destekleyen ve kolaylaştıran en son teknolojiyi kullanıyorsa, kurumun süreçlerini yeniden tasarladığı kabul edilmektedir. Böyle bir süreçten geçmeyen şirketlerin çoğu, süreçlerin yeniden dizaynı ya da süreç iyileştirme programlarını uygulamaktadırlar. Bu, belli bir zamanda tek bir prosese uygulanan pragmatik ve buna odaklanmış bir değişimdir, radikal reengineering düşüncesinden önemli ölçüde ayrılmaktadır.⁸

Vazgeçilmez gerçek olan değişim çok hızlı gerçekleşir. Son elli yıldaki değişimlere bakıldığında, temel değişimlerin “üretim”, “yönetim” ve “kalite” alanlarında olduğu görülür. 1980’li yıllarda, işletmeler için rekabet hedeflerinin yönetim anlayışlarını değiştirme gereğini ortaya koyan yıllardır. Yıkıcı rekabetin beraberinde getirdiği bunalımlar, teknolojiye sağlayan gelişmelerin etkisiyle, özellikle iletişim teknolojilerinin tüm dünya pazarlarını küreselleşmeye itmesiyle ve bilgi toplumuna geçiş aşamalarının yaşanmasıyla, işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamıştır. Bu da çağımızın yeni değer kavramının ortaya çıkışını yani kalite, hizmet, maliyet ve hız

⁷ İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, (İstanbul: Beta Yayınevi, Şubat 2002), 163.

⁸ Chris Skinner, “Does Reengineering Equal Success?”, **Focus On Change Management - Cases in Business Process Reengineering**, Issue 1, (January 1994): 3.

kavramlarıyla kendini ifade etmiştir. Söz konusu değişimler için Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) ve “Değişim Mühendisliği” (Reengineering) gibi yeni yaklaşımların varlığını ortaya koymuştur. Toplam kalite ve sürekli gelişme odaklı bir işletme kültürü sağlayarak, uzun dönemli rekabette başarı sağlayan yönetim felsefesidir. Bu gelişmeler, genellikle küçük boyutludur ve süreklilik gösterir. Ancak bazı işletmeler, koşullardaki hızlı değişmelere, yoğun rekabet koşullarına bağlı olarak lider kalabilmek için köklü değişimlere gitmek durumunda kalabilirler. Bu konumdaki işletmeler için SYT en etkin yönetim biçimlerinden biridir.

Boston Üniversitesi’nin yapmış olduğu bir incelemede, yirmi üç SYT süreci analizi sonucunda süreçlerin yeniden tasarımının çok yönlü bir değişim modası ve yöneticilerin sıklıkla uyguladıkları bir yöntem olduğunu tespit etmişlerdir.

“Reengineering The Corporation” 1993’te yayınlandığında, şaşırtıcı bir şekilde yönetim kitapları arasından sıyrılıp iki milyon adede yakın satılmıştır. Kitap, yöneticilere operasyonel süreçlerde başarının anahtarı olan ürün geliştirme ile iş performansı geliştirme, düzenleme sayesinde verimliliği arttırmayı anlatmaktadır. Hammer ve Champy’nin 1993’te yayınlanan Değişim Mühendisliği kitabı 1994’te Türkçe’ye çevrilmişti.⁹

Genel olarak yeniden yapılanma, bir şirketin;

- İlk önce değişen dünya şartları ışığında işlerinin kısa, orta, uzun vadede hangi yöne gittiğini görebilmesi,
- Bununla ilgili ileriye yönelik bir vizyon geliştirmesi,
- Bu vizyona göre yeni gelişme stratejilerini belirleyerek fonksiyonel yapısını ve organizasyonunu yeniden düzenlemesi, baştan yaratmasıdır.

Süreçlerin yeniden tasarımının iki ana yaklaşımı vardır: Birinci bölüm (corporate re-invention) yeni bir vizyon geliştirerek şirketin işini yeniden tanımlamayı gerektirir. İkinci bölümde (corporate re-engineering) ise, şirket için geliştirilen bu yeni iş tarifine

⁹James Champy, “Reengineering Management, The Mandate For Leadership”, Harper Business, c.10, (1995):s.2-3.

göre, firmayı yeniden düzenlemek gerekir. İleriki bölümlerde bu konular detaylı incelenecektir.¹⁰

SYT projesini uygulayabilmek için eski yönetim stratejilerini, teknikleri, düşünce tarzını bir kenara bırakarak herşeyi değiştirmek gerekir.

SYT baştan aşağı bir değişim zinciridir. İlk olarak yapılacak olan, bugüne dek süregelen bütün işlere değişik bir açıdan ve yeni bir gözlükle bakmaktır.¹¹

SYT'yi ortaya atanlar akademisyenler ya da danışmanlar değil, iş hayatında gerçek problemlerle uğraşmak zorunda olan “gerçek” kişilerdir. Ford, Hewlett Packard, Mutual Benefit Life gibi firmalarda yöneticiler gelişen bilişim teknolojisi ve işletme süreçlerini bütünleştirme çabasındaydılar. 1980’lerde yapılan bu yeniden yapılanma çalışmalarına SYT adının verilmesi daha sonra, 1990’ların başında gerçekleşmiştir. Özellikle bu dönemde iş dünyasında yaşanan krizin de etkisiyle, özellikle imalat sanayiinde önce ABD sonra da Avrupa ülkelerinde SYT kavramı ve uygulamaları yaygınlık kazandı. Günümüzde de bu çabalar artarak devam etmektedir.⁹

Kimi araştırmacılar tarafından yeni bir paradigma olarak öne sürülen SYT kendisi bizzat bir paradigma değildir. Ancak, SYT’nin etkinliğinin sağlanabilmesi için yeni bir paradigmaya gereksinim vardır. Bu yeni paradigma, ne olursa olsun, her şeyin yeniden sorgulanmasının gerekliliğidir. Yani, işletme ile ilgili temel varsayımlar yargılanmaksızın yapılmak istenen SYT faaliyeti kısa zamanda başarısızlığa uğrayacaktır.¹⁰ Günümüzde SYT uygulamaları bir çok işlevsel faaliyete bölünmüş durumdadır:

- 1-Yazılım ve donanıma yönelik sistem değişim mühendisliği
- 2-Tersine mühendislik ve tasarım teknolojisini içeren yazılım süreçlerin yeniden tasarımı
- 3-İnsan ve bilgi altyapısının değiştirilmesi için gereken işletme ve faaliyet hedeflerinin yeniden düşünülmesi anlamında işletme süreçleri süreçlerin yeniden tasarımı

¹⁰Coşkun Can Aktan, „2000’li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, (İstanbul,:Türkiye Genç İşadamları Derneği,1996),58.

¹¹ a.g.e.,s.17

4-İletişim ve bilgi paylaşımını kolaylaştıracak bilişim mimarisi geliştirme amaçlı altyapı değişim mühendisliği ¹¹

SYT tanımı dört temel kavramı içermektedir: ¹²

- **Temel:** SYT, değişime başlamadan önce, işlerin neden yapıldığı ve neden bu şekilde yapıldığı konularını içeren temel soruların sorulmasını ve cevapların ne olması gerektiğinin araştırılmasını öngörür. Bazen bir işin hiç gerekli olmadığı halde yıllardır, sadece alışkanlıktan yapıldığı ve bu yüzden sürecin uzadığı fark edilebilir. Bu sorular sorulmadığı takdirde, süreç gereksiz bir işlem nedeniyle uzayıp gitmeye mahkum olacaktır.
- **Radikal:** Radikal, işlerin köküne inerek yeniden tasarlanması, mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak değil, eskiyi tamamen fırlatıp atmak demektir. SYT, işin geliştirilmesi, iyileştirilmesi yada değiştirilmesi değil, tamamen yeniden icat edilmesidir.
- **Çarpıcı:** SYT marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmak değil, performansta önemli sıçramalar gerçekleştirmek demektir. Ancak büyük bir hamleye, patlamaya gereksinim duyulduğunda uygulanmalıdır.
- **Süreç:** Tanımımızın en önemli anahtar sözcüğü süreçtir. İş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır. Süreç odaklılık, şimdiye kadarki işbölümü ve uzmanlaşma ilkelerine göre, görev odaklı organize olma uygulamalarının tamamen terkedilmesini gerektirmektedir.

Görülüyor ki, süreç kavramı SYT için çok önemlidir. Süreçler ve özellikleri tanımlanmadan süreçlerin yeniden tasarımına başlanamaz. (Burada kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar için başka ölçütler kullanılması gerektiği uyarısını yapmak gerekmektedir). İş dünyasında süreç dendiğinde anlaşılması gereken, müşteri için bir değer ve anlam taşıyan bir çıktının yaratılması için gereken ve bir veya birden fazla girdiden yararlanılan etkinlikler dizisidir. Etkinlikler yapısal ve performansları ölçülebilir olmalıdır. Her sürecin bir zaman ve mekan boyutu vardır. Dolayısıyla

¹²Arzu Süerdem, “Değişim Mühendisliği”, <http://www.sitetky.com/ot> (08.05.2002).

süreçlerin bir başlangıcı, bir sonu, açıkça tanımlanmış girdi ve çıktıları ve bir eylem yapıları bulunur.

Süreçler, genelde tüm şirketlerde benzerdirler. Ana hatları ile süreçlerinin incelenmesi, bizi süreç odaklı şirketleri anlamaya doğru götürecektir.¹³

SYT faaliyetinin doğru olarak anlaşılabilmesi için “süreç” ve “işletme süreci” kavramlarının açıklanması önem taşımaktadır. Yakın zamanda işletme örgütlerinde süreç merkezlik yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeyi satış, üretim, satınalma, ürün geliştirme gibi işlevsel olarak bölümlendiren geleneksel metoda karşın, süreç merkezlik işletmeyi çeşitli süreçler etrafında örgütlemeyi öngörür. Süreç merkezliğin temel fikri, işletmenin tüm çalışanlarının sistematik olarak, işletme süreçlerinin en sonunda yer alan müşterilere daha iyi ve doğrudan hizmet etmelerini sağlamaktır.

Süreçlerin tasarlanması ve yönetilmesi SYT'nin esasıdır. Bu yaklaşıma göre, işletme mensupları artık hiyerarşide yukarıya doğru değil, sonuçta işletmenin gerçek yöneticisi olan müşterilere yönelmelidirler. Süreç merkezlik, değişimin gereğine göre iki şekilde ele alınabilir: Sürecin basitleştirilmesi ve Sürecin Yeniden Düzenlemesi. Basitleştirme, halihazırdaki yapı içinde kurulmuş olan bilişim teknolojisi, yerleşik davranış ve tutumların sınırladığı alanda söz konusu iken, süreçlerin yeniden düzenlenmesinde, mevcut yapının temelden değiştirilmesi söz konusudur. SYT çalışmalarıyla, mevcut yapının değiştirilmesi, tutum ve davranışların sorgulanması ve tamamen yeni bir bilişim teknolojisinin adaptasyonu söz konusudur. Pratikte, bir işletme örgütünün süreç merkezliliğinin sağlanmasında basitleştirme ve değişim mühendisliği faaliyetlerinin birarada uygulandığı görülmektedir.

SYT ile tüm fonksiyonel sınırlar kaldırılarak, rekabetçi üstünlüğü tanımlayan ana süreçler tespit edilmeye ve şimdiki durumdan etkilenmeksizin geleceğe yönelik süreçler tasarlanmaya çalışılır. Bu yaklaşıma göre, bir işletmeyi oluşturan üç ya da dört tane temel süreç bulunmaktadır. Bu süreçlerin her biri de bütünleşik olarak firmanın rekabetçi başarısını belirleyen birbiriyle ilişkili bir dizi faaliyet, kararlar, bilgi ve

¹³Umut ÖZDEŞ, “Değişim Mühendisliği ile İşletme Etkinliği Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”(Yüksek Lisans Tezi,Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,2000),75.

materyal akışından oluşmaktadır. Örgütlerle ilgili geleneklerden radikal bir sapmayla bu temel süreçler tüm fonksiyonel, coğrafik, iş birimi ve hatta işletme sınırlarını aşabilirler.

SYT kavramı yeni bir sözcük olmakla birlikte, sözcüğe yüklenen anlam yeni değildir. İş yaşamında radikal yenilikçi yaklaşımın uygulanmasını savunan yaklaşımlar çok eskilere kadar dayanır. Yeni olan şu sıralarda ekonomik hareketliliğin bu yaklaşımı yeniden geçerli bir yöntem durumuna getirmesi ve bazı yöneticilerin de bu yaklaşımı uygulama istekleridir.

Radikal yenilikçi yaklaşımda, “görüş (vizyon)” önemli kavramlardan biridir. Yöneticinin alışılmış, klasikleşmiş, genel kabul görmüş bakış açılarının dışına çıkarak ve bunların getirdiği kısıt ve şartlanmalardan kendini kurtararak yeni bir bakış açısı geliştirmesi öngörülür. “Bakmak” ve “görmek” fiilleri arasındaki önemli ayırımı özellikle vurgulanarak, diğerlerinin sadece baktığı bir iş ortamında, yöneticinin görmesi istenir.

Bu anlamda en önemli engellerden biri, üst düzey yöneticilerin görüş geliştirebilen örgüt çalışanlarından kaynaklanan yeni önerileri saklama davranışıdır. Özel çıkarların belirleyici olduğu ve genellikle üst yöneticinin dar görüşlülüğü ile de beslenen bu davranışı sergileyen çok sayıda yaygın karşı çıkış örneklerinden biri de “Eski köye yeni adet mi getireceğiz!” deyişidir. Dolayısıyla süreçlerin yeniden tasarımı bu tür engelleri aşabilmek için üst yönetimin peşin desteği mutlaka gereklidir.

Bir başka yanlış, süreçlerin yeniden tasarımın ancak işler kötü gittiğinde alınması gereken bir önlem olarak algılanmasıdır. Oysa organizasyonlar sadece işler kötü gittiği zaman SYT’yi düşünmemeli, lider kalabilmek için de süreçlerin yeniden tasarımının gerekli olduğunun bilincine varmalıdır. Bir başka yaygın engel, çabuk yılmaktır. Radikal yenilikçi yaklaşımlar, genellikle ilk önerildiklerinde benimsenmezler.

Çalışanlara ve yöneticilere benimsetmek ve ikna etmek için ısrarla üzerlerine gitmek gerekir.¹⁴

2.2. SYT'nin Uygulama Nedenleri ve Amaçları

2.2.1. SYT Akımını Doğuran Nedenler

İki yüz yılı aşkın bir süre önce konulmuş olan bir dizi ilke 19. ve 20. yüzyıllarda şirketlerin yapısını, yönetimini ve performansını belirlemiştir. İki yüzyıl boyunca şirketler Adam Smith' in endüstriyel işlerin çok basit ve temel görevlere indirgenmesi hakkında parlak keşfine dayanarak kurulup geliştirildiler. Böylece müşteri hizmetleri zayıflamaya başladı.¹⁵

Frederick Taylor, Smith' in düşüncelerini daha da geliştirdi. İşbölümü ile oluşan özelleşmeler desteklendi. İşletmeler büyüdükçe, daha çok işin müşteriye odaklı olmadığı belirdi. Firmalar daha çok dış müşteri ile ilgilenmektense içerideki işi destekleyip yönetmeye yönelmişti.

Dr. Edwards Deming, işletmenin sadece kar-zarar muhasebesi üzerine kurulamayacağını öne sürdü. İşleri küçük bölümlere ayırarak insanlardaki yaratıcılık bir bakıma öldürülmüştü. Kişilerin yapacağı işler belliydi, ne daha fazla ne daha eksik yapmaları bekleniyordu.

Deming bunun tam tersine inanıyordu. İnsanlar yaratıcı düşünmek için desteklenmeli ve sınırlandırılmamalıydı. Japonya 'da düşünceleri destek gördü. 1980'lerde bu düşünce Japon endüstrisi için müthiş bir rekabet avantajı yarattı.

Ulaşılan bu nokta batı firmalarının güçlerini kaybetmelerine ve 1970'lerden sonra pazarlara Japonların hakim olmalarına sebep oldu. 1960 ve 70'lerde batı

¹⁴ Micheal Hammer, James Champy, **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, (çeviren Sinem Gül), (İstanbul: Sabah Kitapları, 1994), 29-32.

¹⁵ Hammer, Micheal, Steven A Stanton; **age**, 31.

işletmeleri fonksiyonel organizasyonların sınırlarını zorlamaya devam ettiler. Yoğunlaşan konular; pazar payı artışı, müşteri gruplandırması, pazar yönetiminin organizasyonu ve pazarlama destekli organizasyon haline gelmekti. Bu arada Japonlar imalatlarını JIT ve kalite ile geliştirdiler. 1980’li yıllarda batı, Japonların yaklaşımının işe yaradığını ve onları yakalama eğiliminin tersine döndüğünü anladı.

1980’lerden sonra A.B.D. ve Avrupalı ülkelerin pazar paylarını kaybetmelerinin sebebi, dünyada Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi gibi süreç odaklı yaklaşımları bir toplum kültürü şeklinde özümseyen ve verim artışı ile organizasyonel yeniden yapılanmayı zamanında yapabilen Uzak Doğu Ülkelerinde aranmalıdır. Batılı ülkelerin bu değişim karşısında ayakta kalabilmeleri amacıyla ortaya koydukları, savundukları ve yönetimde devrimsel değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılan felsefe “SYT” dir.

2.2.2.SYT’nin Amaçları

- ❖ SYT, işletmeleri, çağın ve pazarın koşullarının gerektirdiğı hızla hareket edebileceğı bir konuma taşımayı hedefler ve örgütlerin nasıl yapılandıkları üzerinde değil, işlerin nasıl yapıldıkları üzerinde odaklanır.
- ❖ SYT süreçlerde hızlı ve kökten değişimleri öngörür ve bu değişimi sağlamak için gerekli olan yöntemleri belirler.
- ❖ SYT üzerinde belirtilmiş olduğı üzere performansta çarpıcı gelişmeler yapmayı hedefler. Performansı ölçmenin çeşitli yolları vardır: Maliyetlerin azalması, hızın artması, hataların azalması gibi. SYT tanımında, süreç sözcüğü ile bir araya geldiklerinde müşteri için değer yaratan birbirleriyle ilişkili işler grubu kastedilmektedir. Süreçler işlerin özünü oluşturur. Şirketler süreçle sayesinde değer yaratırlar. Müşteri isteklerinin yerine getirilmesi uzun sürüyorsa bunun nedeni, gerekli işlerin yapılmasının uzun sürmesi değildir. Nedeni, işler arasında gereğinden fazla zaman ve para kaybına yol açan paylaşımlardır. SYT, performans sorunlarına bu tür bölünmelerin yol açtığını ve performansta çarpıcı gelişmeler sağlamak için öncelikle süreçlerin ele alınması gerekir.

- ❖ SYT süreç yani iş yapma şeklinin tasarlanmasını içerir. Şirket çalışanları akıllı, iyi yetenekli, iyi eğitilmiş, motive edilmiş ve performanslarını arttırmaları için çeşitli şekillerde teşvik edilmiş olabilirler. Ancak yaptıkları iş kötü bir şekilde oluşturulmuş ve tasarlanmışsa işin doğru ve iyi bir biçimde gerçekleştirilmesi imkansızlaşır. İşletmenin başarısı açısından başlama noktası, iyi tasarlanmış süreçlerdir
- ❖ Süreçlerin yeniden tasarlanması yatay süreçler oluşturarak örgütlenmektir. Bu örgütlenme biçiminde çapraz fonksiyonel ve kendi kendini yöneten takımlar ağırlıktadır. Ek olarak, özellikle orta yönetim basamakları azaltılır yani yalınlaştırılır. Süreçlerin yeniden tasarımının amaçlarından biri, gereksinme duyulan yönetici miktarını en aza indirmektir.¹⁶
- ❖ SYT uygulayan şirketler büro işleri ve ekstra iş gerektiren fonksiyonları bünyelerinden çıkartmışlardır. Örneğin müşteri temsilcisi gibi bir kişi müşteriyle bağlantıya geçen tek nokta olarak satış sipariş alımı, malzeme bulunması ve teslimatın yapılması konularıyla bizzat ilgilenebilir. Performans organizasyonun bir tarafıyla diğerleri arasındaki yanlış anlaşılmalardan ve harcamaların giderilmesi ve karmaşayı yönetmek için yapılan giderlerin elenmesi sayesinde gelişir.

SYT uygulayan şirkete sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir:

- Çeşitli görevler bir araya getirilebilir ve bu şekilde asıl hedef olan müşteri tatmini, organizasyonun karmaşası içinde göz ardı edilmez.
- İşgörenler yatay şekilde sıkıştırılmış olarak karar mekanizmasına dahil olurlar. (Böylece uzmanlaşmanın gerektirdiği işletme fonksiyonlarına ve orta kademe yöneticilere ihtiyaç azalır), bu şekilde gecikmeler ve işletme maliyetleri azalır, müşteri tepkileri olumlu hale gelir ve yetkilendirme sayesinde personelin motivasyonu artar.
- Süreç aşamaları doğru bir sıralandırmayla gerçekleştirilir ve uzmanlaşmanın kaldırılması sayesinde birçok iş paralel olarak tamamlanabilir, bu da işlerin tekrarlanmasını engeller.

¹⁶ Dalay, age, 168.

- Prosesler, daha basit ve karmaşık sistemlere kolaylıkla uyarlanabilir, böylece herşeyin aynı aşamalardan geçmesi engellenmiş olur.
- İşin en gerekli olduğu yerlerde gerçekleştirilir ve genelde uzmanlara gereksinim olmaz.
- Denetimler, kontroller ve anlaşmalar, kalitede düşme olmaksızın azaltılabilir.

Başarılı şirketler incelendiğinde elde edilen özellikler, günümüz yoğun rekabet ortamında örgütler tarafından uygulanması gerekli prensipleri ortaya koymaktadırlar. Başarılı şirketlerin sahip oldukları özellikler aşağıdaki başlıklarda ifade edilmiştir¹⁷. Başarılı şirket profili, SYT uygulamasının ve diğer tüm değişim çalışmalarının hedefini oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalarda ulaşılmak istenilen nokta aşağıda ifade edilen bir şirket profiline sahip olabilmektir:

- **Müşteri Odaklı Olmak** : İç ve dış müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini tam anlamıyla karşılayan bir yaklaşım. Bazı şirketler müşteri odaklı olmak yani müşteriyi anlamak amacıyla farklı yöntemlere başvurabilmektedirler.
- **Katılımcı Olmak** : Problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme, karar almada ortak fikre dayalı yaklaşım.
- **Kaliteli İşgücü** : Yüksek performansın kaliteli çalışanlarla sağlanacağına inanan, çalışanların sürekli gelişmesine ve eğitimine önem veren yaklaşım.
- **Bilgi Odaklı Olmak** : Rekabet gücünü destekleyen bilgileri yerinde, zamanında ve doğru olarak elde eden ve bunları hem yatay hem de dikey yönde hızla paylaşan yaklaşım.
- **Pro-aktif Olmak** : Gelişmelere ayak uydurmak yerine onları yönlendirmeyi esas alan ve tüm varsayımları sorgulayan yaklaşım. Geleceği tahmin edebilmenin en kolay yolu, onu yaratmaktır.
- **Amaç Birliği** : Üst yönetimden en altta çalışan işçiye kadar amaç birliğini sağlayan yaklaşım.
- **Dinamik** : Bilgi elde etmede, karar vermede, eyleme geçmede olabildiğince hızlı ama hızla telaşı birbirine karıştırmayan yaklaşım.

¹⁷ İbrahim Kavrakoglu, *Değişim ve Yaratıcılık*, (İstanbul:KALDER Yayınları,1997),50.

- **Planlı, Programlı :** Hedeflerin saptandığı ve somut planların yapılarak sonuçların belirli dönemlerde değerlendirildiği ve kendi geleceğini kendi hazırlayan yaklaşım.
- **Sorumluluk Bilinci Olan Yönetim :** Sistem geliştirme ve motive etme sorumluluğunun bilincinde olan ve öyle davranan yönetim yaklaşımı.

Dünyadaki değişimler şirketleri klasik organizasyon yapılarından uzaklaşmaya itmektedir. Genel olarak üç ana başlık altında toplayabileceğimiz, şirketleri değiştirmeye iten nedenler, aynı zamanda süreçlerin yeniden tasarımının nedenlerini de oluşturmaktadırlar. Bu nedenle, bu üç başlık kısaca incelenir ise mevcut yapının yetersiz kaldığı noktalar daha rahat görülebilecektir. Bu noktalar Hammer ve Champy'nin 3C olarak isimlendirdiği başlıklardır;¹⁸

- Müşteri (Customers),
- Rekabet (Competition),
- Değişim (Change).

Müşteri :

Satıcı müşteri ilişkisinde baskın güç müşteridir. Diğer bir deyişle neyi, ne zaman, nasıl istediğinden ne kadar ödeyeceğine kadar bir çok noktayı müşteri belirlemektedir. Üstelik müşteri ister doğrudan tüketici olsun, ister bir başka işletme, kendi benzersiz ve özel gereksinimlerine göre ürün ve hizmet talep etmektedir. "Artık tüm müşteri diye bir olgu yoktur. Artık satıcının o anda karşı karşıya olduğu ve kendi zevkine sahip "o" ya da "bu" müşteri vardır".¹⁹

Bunun nedenlerinin başında müşterilerin çok daha fazla bilgiye çok daha kolay ulaşıyor olması gelmektedir. Gazeteleri açtığında tüm banka faiz oranlarını gören bir müşteri, tercihini rahatlıkla yapabilir. Kütle üretim ve kütle pazar kavramlarına alışmış şirket ve yöneticilerin kabul etmeleri gereken değişim, artık her bir müşterinin önemli ve özel olduğudur. Bu gün birini kaybederseniz yarın yenisi gelmez. Yeni pazarlama anlayışları pazar payını genişletmekten önce, pazar payını korumayı öngörmektedir. Müşteri bağlılığı önemli olmaktadır.

¹⁸ Gilleous, age, 342.

¹⁹ Hammer, Champy, *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde*, 16.

Rekabet :

Rekabet koşulları ve üstünlükleri değişmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, miktar-maliyet-kalite ve hız kriter olmuştur. Ayrıca bu kriterlerin önemi ve ağırlığı da pazardan pazara farklılaşmıştır. Diğer bir deyişle, benzer ürünler ayrı pazarlarda tamamen ayrı rekabet ortamında satılır olmuştur. Bir pazarda fiyat, diğerinde seçenekler, bir diğerinde kalite, bir başkasında ise satış ve sonrası hizmet önemli bir rekabet aracı olmuştur. Büyük şirketler yenilmezliklerini kaybetmekle kalmayıp, iyi birer hedef olmuşlardır. Tüm köklü şirketler tüm avantajlarına rağmen, hantallıkları nedeni ile yeni şirketlere karşı kendilerini korumak zorundadırlar. Her geçen gün daha fazla sunulduğunu bilen ve gören hatta yaşayan tüketici yarın daha fazlasını isteyecektir ve istemektedir.

Değişim :

Artık değişim çok sık kullanılan "değişmeyen tek şey değişimdir" sözünden de anlaşılacağı üzere, sabit bir değer olmuştur. Değişim gerektiği değil, her zaman vardır ve olmalıdır. Bunların dışında, yani değişimin sabit değer olmasının yanında, kendi yapısı da değişmiştir. Daha ısrarcı, sürekli ve hızlı olmuştur. Ürünlerin kullanım süreleri ve teknolojinin yaygınlaşma süresi çok azalmıştır. Örneğin, Ford ünlü "T" model arabasını bir nesil için üretmiştir. Oysa günümüzde bilgisayar ciplerinin modeli 1 yılda, hatta daha kısa sürede demode olmaktadır. Hızlanma tüketimin yanında üretime de yansımıştır. Yeni ürün geliştirme ve sunma süreleri de kısalmıştır. Şirketler bekledikleri değişimlere hazırlanırlar. Oysa olması gereken, beklenmedik değişimlere zamanında cevap verebilecek yapıda esnek olabilmektir.

Şirketler, sorunlarını kendi içlerinde değil de dışarıdan başka nedenlere bağlama eğilimindedirler. Genelde yöneticiler şirketlerindeki başarısızlıkları yönetimin kontrolü dışındaki öğelerde aramaya eğilimlidirler. Bu öğelere örnek olarak şunlar verilebilir:²⁰

- Kapalı dış pazarlar,
- Uzak Doğu sermayesinin maliyet düşüklüğü,
- Devletlerin sübvansiyon politikaları,
- İnsan ve doğal kaynakların kötülüğü,

²⁰ Hammer, Champy, age, 25.

- Politik, makro ekonomik ve yasal hatalar.

Süreçlerin tekrar ön plana çıkarılması ve müşteriye katma değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması için, SYT bir yol olarak ortaya konmaktadır.

SYT başarısının anahtarı şans değil, bilgi ve yetenektir. Kuralları bilen ve hata yapmaktan kaçınan her şirket başarılı olma şansını yükseltir. Başarıya giden ilk adım, ortak yapılan başarısızlıkları görüp bunlardan kaçınmayı öğrenmektir. En çok yapılan yanlışlar, bir süreci değiştirmek yerine tamir etmeye çalışmak, iş süreçleri üzerinde yoğunlaşmamak, yeniden tasarlama dışında her şeyi göz ardı etmek, insanların değer ve inançlarını ihmal etmek, küçük sonuçlarla yetinmeye hazır olmak, çok erken vazgeçmek, sorun ve kapsamın tanımlanmasına öncelik vermek, çalışmayı en alttan en üste doğru uygulamaya çalışmak, ayrılan kaynakları kısıtlamak, çalışmalarını kimseyi mutsuz etmeden gerçekleştirmeye çalışmaktır.²¹

2.3. SYT'nin Tarihsel Gelişimi

Günümüzdeki işletmelerin çoğunun organizasyon yapısı ve çalışma tarzları İktisatın babası varsayılan Adam Smith'in 1776'da yayınlanan "Ulusların Zenginliği" adlı kitabında anlatılan fabrikada bulunmaktadır. Smith, döneminin radikal düşünürlerinden biri olarak, işbölümü kavramını ortaya atmıştı.

Bu ilke, 1900'lü yıllarda F.Winslow Taylor ve Henri Fayol tarafından –Bilimsel Yönetim Yaklaşımlarında- geliştirilmiş; daha sonra ise Henry Ford tarafından üretim sürecine, Alfred Sloan tarafından yönetim sürecine uygulanmıştır, günümüzdeki "işte uzmanlaşma" ve "fonksiyonel departmanlaşma" ilkelerinin temelini oluşturmuştur.

Üretilen mal ve hizmetler için ise, en kaliteli, en ucuz ve en kısa sürede üretilip pazara sunulma zorunluluğu ortaya çıkmış ve bu kavramlar rekabet ve değişim ortamının birer parçası haline gelmiştir.

²¹ Victoria Gillgeous, age, 15.

Sonuçta işletmelerin bu rekabet ve değişim ortamında hayatlarını sürdürebilmek için mevcut yönetim şekillerini ve organizasyon yapılarını “yeniden tasarımları” kaçınılmaz hale gelmiş ve işletmeler Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Üretim Kaynakları Planlaması (MRP II), Bilgisayar Destekli Tasarım ve Üretim Sistemleri, Esnek İmalat Sistemleri, Tam Zamanında Üretim (Just In Time), Sürekli Gelişme (Kaizen Felsefesi), Yalın Yönetim ve Organizasyon gibi yaklaşımları benimsemeye başlamışlardır.

Bu yeni yaklaşım kısaca “Reengineering” veya “İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması” olarak dilimize çevrilebilen “Business Process Reengineering”dir.

Bu kavram A.B.D’nde daha önceleri, homas Davenport (The Ernst& Young Center for Business Innovation) ve James Short (MIT Sloan School of Management tarafından da kullanılmıyordu, fakat kavramı geniş kitlelere ulaştırıp popülerlik kazandıran ve çok sayıda uygulamayı gerçekleştiren Hammer ve Champy olmuştur.

Birçok akademisyen ve profesyonel, kendilerini “Reengineering” kavramının yaratıcısı ilan ettikleri için onları eleştirmiştir. Bu yaklaşımın kullandığı metodolojileri Hammer ve Champy’nin yaratmadığı doğrudur ancak bu metodların nasıl etkin ve efektif şekilde sentezlenip faydaya dönüşeceğini açıklayan onlardır.

Yönetim bir organizasyonda tüm ekonomik kaynakların (emek, sermaye, toprak, bilgi) en etkin ve verimli şekilde kullanılarak ekonomik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesidir.

Yönetim konusunu ilk kez bilimsel araştırma alanı olarak inceleyen kişi olarak anılan Taylor’un görüşleri literatürde Bilimsel Yönetim Teorisi olarak adlandırılmaktadır. Taylor’un bu görüşlerini literatürde “Taylorizm” olarak adlandırmak da mümkündür. Taylorizm, genel olarak Taylor’un yönetim alanındaki tüm görüşlerine verilen isimdir. Daha özel olarak, Taylorizm, bir organizasyonda mühendis ve uzmanların teknik standartları ve iş standartlarını formüle etmesini önerir. Öte yandan, bir kısım yazarlar Taylor’u ücreti tek motivasyon kaynağı olarak gören kişi olarak yorumlamışlardır ve eleştiriler yöneltmişlerdir.

Taylor'u takiben yönetim bilimi alanında önemli katkıları olan bir diğer isim de Henri Fayol'dur. Taylor esasen küçük organizasyonlarda üretimde etkinlik için bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koyarken, Fayol daha büyük ve kompleks organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği üstünde durmuştur.

Organizasyon ve yönetim teorisi alanında Fayol ve Weber'in görüşleri Kamu Yönetimi (Public Administration) disiplininin gelişimine katkılar sağlamıştır.

Organizasyon ve yönetim teorisinde yeni gelişme sayılabilecek çalışmalar Walter A.Shewhart'ın İstatistiksel Kalite Kontrolü alanında yaptığı çalışmalardır. Bunun yanında, Japonya'da Kaoru Ishiwaka'nın Kalite Çemberleri, Genichi Taguchi'nin istatistiksel deney tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu (Quality Loss Function) alanındaki çalışmaları yeni yönetim felsefesinin temel unsurlarından birinin kalite olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Kalite konusunu ön planda inceleyen Philip Crosby de Sıfır Hata (Zero Defect) akımının öncülerindendir. Kısaca Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management) adı verilen yeni yönetim felsefesinin ilk adımını oluşturmuştur.

Japon Masaaki Imai'nin Kaizen başlıklı kitabıyla birlikte Kaizen kavramı yeni organizasyon ve yönetim felsefesinin önemli kavramlarından biri olmuştur. Japoncada "Sürekli Gelişme" anlamına gelen Kaizen, değişim yönetiminde temel ilkelerden biri olarak kabul edilmiştir. Rekabet stratejisi ve Stratejik Yönetim zaman içinde özel organizasyonların yönetiminde önemli bir araştırma ve gündem maddesi haline gelmiştir. Micheal E.Porter'ın Competitive Strategy (Rekabetçi Strateji) kitabı bu alanda önemli bir başlangıç teşkil etmiştir. Porter'ın analizleri, diğer bilim adamları ve yönetim danışmanlığı firmaları tarafından daha da geliştirildi. Organizasyon ve yönetim alanındaki gelişmeleri şu şekilde sıralayabiliriz:

Toplam Kalite Yönetimi : Organizasyonlarda kalite geliştirme, kalite planlaması ve kalite kontrol çalışmalarının yapılması; üst yönetimin kalite konusuna önem vermesi; tüm çalışanların kalite geliştirme çalışmalarına katılması.

Rekabet Stratejisi ve Stratejik Yönetim : Organizasyonda durum analizi yapılması, rakip firmalara karşı üstünlük ve zayıflıkların tespit edilmesi, organizasyonlarda vizyon ve misyon bildirgelerinin hazırlanması, stratejik planlamanın uygulamaya konması.

Kıyaslama (Benchmarking) : Bir organizasyondaki stratejileri, uygulamaları, süreçleri, ürün ve hizmet kalitesini o alanda faaliyet gösteren “en iyi” organizasyonlarla ve en iyi uygulamalarla karşılaştırarak organizasyonun daha iyiye gitmesini sağlamaya çalışmak.

Sinerji ve Grup Çalışması : Organizasyonlarda multi-fonksiyonel çalışma gruplarının oluşturulması ve grup çalışmasının yaygınlaştırılması, çalışanların karar alma ve yönetim sürecine katılmalarının sağlanması.

Eğitim : Sürekli eğitim felsefesinin benimsenmesi, temel eğitim kadar, iş başında eğitim, sürekli bilgi ve beceri kazanmaya önem verilmesi.

İnsan kaynaklarının Geliştirilmesi : En önemli kaynağın insan olduğunun kabul edilmesi, insana değer verilmesi.

Performans Değerlendirilmesi ve Ölçümü : Organizasyonun, yöneticilerinin ve çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi ve ölçülmesi konusunda çalışmalar yapılması.

Bilgi Teknolojilerinden Yararlanılması : Organizasyonlarda yeni bilgi teknolojilerinden azami ölçüde yararlanılması, bilgisayar destekli üretimin gerçekleştirilmesi.

SYT çabalarının amacı, mevcut bir kuruluşun verimliliğini arttırmaktır. Bu amaç gerçekleştirilirken insandan; yaratıcı, vizyon sahibi, girişimci ve sosyal alanlarda en iyiye amaçlayacak biçimde yararlanmak hedeflenir. SYT üzerine yapılan denemelerin çoğu, genellikle kötü çalışma ortamları yüzünden başarısız olur. İyi çalışma ortamları hoşnutluğu artırır, uyumu geliştirir, verimi yükseltir ve kurumla özdeşleşmeyi yoğunlaştırır, aynı zamanda yenilikçiliğe de daha olumlu bakılmasını sağlar. Bu işletme içi davranışların daha iyi değerlendirilmesine ortam hazırlar, çalışma ortamını geliştirmek için yapılanların daha etkili olmasını sağlar. Bunun için de hızla değişen dünya koşullarında işlerinin kısa, orta ve uzun vadede hangi istikamette gittiğini görebilmesi ve bununla ilgili, geleceğe yönelik tahminlerde bulunması yani bir vizyon belirlemesi gerekir.

2.4. SYT'nin Benzer Yönetim Teknikleri ile İlişkisi

SYT'nin en önemli özelliği, şirketlerin performanslarını artırıcı düzenlemeleri amaçlamasında bulunmaktadır. Bu, aynı zamanda, SYT'nin sonuçlarla değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Sonuçlar, çarpıcı, temel ve şirket için oldukça stratejik bir önem taşıyorsa, şirketin reengineering sürecinde başarılı olduğu kabul edilmektedir. Buna karşılık, sonuçlar daha az olumlu ise şirketin büyük bir olasılıkla süreçlerin yeniden dizaynı (process re-design) gibi farklı bir yapılanmaya odaklandığı ifade edilmektedir.²²

SYT üzerinde çalışanlar, onun en çok şu kavramlarla karıştırıldığını görmüşlerdir:

- Otomasyon (Otomation)
- Yazılım Mühendisliği (Software Engineering)
- Yeniden yapılanma (Restructuring)
- Yeniden organize etme (Reorganization)
- Küçülme (Downsizing)
- Toplam Kalite Yönetimi (TKY - Total Quality Management)

²²Arzu Süerdem, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html>

Tablo 1: SYT ve Benzer Yaklaşımlar Arasındaki İlişkiler

	Değişimin Kapsamı	Odak Noktası	Gelişme Hedefi	İncelenen Durum
SYT	Radikal	Süreçler	Çarpıcı gelişme	Temelden inceleme
Küçülme	Organizasyon yapısı,sorumluluklar	Fonksiyonel	Aşamalı gelişme	Personel
Yeniden Yapılanma	Organizasyon yapısı	Fonksiyonel	Aşamalı gelişme	Raporlama ilişkiler
TKY	Aşağıdan yukarıya	Süreçler	Aşamalı gelişme	Müşteri istek ve ihtiyaçları
Otomasyon	Sistemler	Prosedürler	Aşamalı gelişme	Bilgi teknolojisi uygulamaları

Muhteşem Baran,"Yeniden Süreçleme Yaklaşımının Genel Değerlendirmesi ve Bir Vak'a İncelemesi"(Yüksek Lisans Tezi,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1995),20.

Bilgi teknolojisi (Information Technology =IT), SYT ilkelerinin uygulanması sırasında kullanılan araçlardan birisidir. IT, süreçlerin yeniden tasarımının temel katalizörüdür denilebilir. Ancak, SYT ile otomasyon aynı kavramlar değildirler. Var olan süreçleri bilgi teknolojisinin yardımı ile otomasyona geçirmek ile SYT aynı şeylerdir. Tablo 1'de belirtildiği üzere, otomasyonun kapsamı sistemlerdir. Salt otomasyon bize eğer yapılan yanlış ise, yanlış olan şeyleri daha etkili yapmamız konusunda yardımcı olur. Yani Hammer ve Champy'nin deyimiyle eski keçi yollarını asfaltlamaya çalışmaktır. Oysa SYT otomasyonu kullanarak yeni yollar yapar. Bilgi teknolojisi, SYT'nin çok önemli bir aracıdır.

SYT, kapasiteyi düşürme amaçlı olmadığından küçülme anlamına gelmemektedir. Eğer yeni sektör seçimleri, yeni fabrika alımları ve birleşmeler anlamında yeniden yapılanma kullanılıyor ise, yine SYT'den farklıdır. SYT, süreç bazlı bir değişime uyma davranışdır. Stratejik bir karar değildir. Sonucunda, şirket organizasyonu değişir, ancak bu re-organizasyon anlamına gelmemelidir. SYT re-organizasyon gibi katmanların azaltılması ve sadeleştirilmesi demek değildir. Süreç bazlıdır ve fonksiyonel yapıyı kırar, dolayısıyla örgütün yapısını değiştirir.

Süreç yenileme çalışmaları ilk bakışta “iş akış diyagramı”nı (workflow charts) anımsanmaktadır. Bir endüstri mühendisliği teknik ve uygulaması olarak gelişen iş akış diyagramlarının amacı, mevcut işlerin daha kısa zamanda, daha etkin ve daha ucuz yapılmasının yollarını bulmaya çalışmaktır. Süreç yenileme kavramının amacı ise, mevcudu esas alarak geliştirmek yerine belli bir sürecin tamamını ele alarak, buna gerek olup olmadığını, bu sürecin nerede nasıl bir katma değer yarattığını, bunların başka işlerle birleştirilip birleştirilemeyeceğini, yeni sürecin ne olması gerektiğini ve çalışanların bu yeni oluşturulan sürece nasıl katılacaklarını araştırmaktır. Kısaca SYT işe “sıfırdan “ başlamaktır. Bu yönü ile “sıfır tabanlı bütçeleme” (zero-base budgeting) tekniğine benzemektedir.²³

SYT, klasik anlamda bir reorganizasyon projesi değildir. Çoğunlukla reorganizasyon, ile karıştırılır ve endüstri mühendisliği-verimlilik odaklı bir yaklaşım içinde “işin nasıl yapılması” gerektiği tasarlanır.

Reorganizasyonda organizasyon şeması değiştirilir, birimlerin isimleri, yöneticilerin ünvanları, sorumluluk alanları değiştirilir, yöneticiler değiştirilir.

Küçülme ise, daha azını kullanarak daha az şeyler yapmak demektir. SYT sonucunda, katma değer yaratmayan ve müşteri için anlam ifade etmeyen işlemler çıkarılarak, fonksiyonel yapıdan süreç yönetimine geçildiğinde büyük olasılıkla küçülme olacaktır. Bu bir sonuçtur, amaç değildir. Küçülme geri adım iken, SYT ileriye atılmış bir adımdır.

²³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, (İstanbul: Beta Yayınevi, 2003), 407.

Yalın üretim, üretime yük getiren tüm israflardan arınmayı hedef alan bir yaklaşımdır. Yalın üretimin ana stratejisi hızı artırıp, akış süresini azaltarak kalite, maliyet, teslimat performansını aynı anda iyileştirmektir. Yalın üretim müşteri ihtiyaçları doğrultusunda malzeme veya bilgiyi dönüştüren veya şekillendiren ve katma değer yaratan faaliyet ile zaman ve kaynak kullanan, ancak ürün üstüne müşteri ihtiyaçları doğrultusunda değer ilave etmeyen ve katma değer yaratmayan faaliyeti ayırt etmeye yarar.²⁴Uygulama kısmında yapılan çalışmada, uygulamaya konu olan işletme süreçlerini yeniden tasarlayanın yanısıra yalın üretim projesi de uygulamıştır.

Son yıllarda “Yönetim ve Organizasyon” alanında gerçekleşen en önemli gelişmelerden biri “Toplam Kalite” ise diğeri de “Süreçlerin Yeniden Tasarımı (SYT)” olmuştur..¹³ SYT bazı ortak noktaları olmakla beraber, Toplam Kalite Yönetimi’nden önemli ölçüde farklıdır. Her iki uygulama performansı iyileştirmeyi amaçlamakta ve işlevler ötesi süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak TKY, şirketin mevcut süreçleri içerisinde çalışır, fonksiyonel yapıya uyar ve süreçleri Kaizen (sürekli ve aşamalı geliştirme) yöntemiyle geliştirmeye çalışır. TKY’de amaç, yapılanı daha iyi yapmaktır. Bununla beraber, kalite yaklaşımı, aşamalı bir özelliğe sahiptir ve mevcut süreçlerdeki dar kapsamlı güçlükleri belirleyip bunlara çözüm bulmayı amaçlayan bir dizi sorun çözme tekniğinden yararlanmaktadır. SYT’nin bakış açısı ise geniş ölçeklidir ve mevcut süreçlerdeki sorunları çözmek yerine, bu süreçleri ortadan kaldırıp yerlerine yeni yapılar koymayı amaçlamaktadır.

Tablo 2: TKY ile SYT’nin Kıyaslanması

SÜREÇLERİN YENİDEN TASARIMI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
Paylaşılan değer ve takım üzerine yoğunluk	Paylaşılan değer ve takım üzerine yoğunluk
Süreç sınırlarının yeniden tanımlanması ve birkaç tane stratejik olanın temelden geliştirilmesi	Süreçlerin mevcut fonksiyonel yapı ve sınırlar içinde geliştirilmesi

Victoria Gilleous, “Operations and Management of Change”, Pitman Publishing, London, 1997, s. 354

²⁴ Mehmet Özkan, “Yalın Üretim Üzerine” www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=96, [01.02.2008]

SYT ve TKY arasında ortak yanlar mevcuttur. Tablo 2’de görüldüğü üzere her ikisinde de, paylaşılan değerler ve ekip çalışmasına önem verilmiştir. En önemlisi her ikisi de müşteri odaklıdır. Herhangi bir sürece SYT uygulanıp başarılı sonuçlar alındığı andan itibaren yeni tasarım hızla geçerliliğini yitirmeye başlayacaktır. Bu sürece yeni bir SYT projesi uygulanıncaya kadar TKY’nin “sürekli gelişme” ilkesi uygulanmaya devam edilmelidir. SYT ve sürekli gelişme ilkesi birlikte uygulandığı takdirde şirketler başarılı olur.

1. SYT’nin en önemli özelliği, şirketlerin performanslarını artırıcı düzenlemeleri amaçlamasında bulunmaktadır. Bu, aynı zamanda, SYT’nin sonuçlarla değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Sonuçlar, çarpıcı, temel ve şirket için oldukça stratejik bir önem taşıyorsa, şirketin reengineering sürecinde başarılı olduğu kabul edilmektedir. Buna karşılık, sonuçlar daha az olumlu ise şirketin büyük bir olasılıkla süreçlerin yeniden dizaynı (process redesign) gibi farklı bir yapılanmaya odaklandığı ifade edilmektedir.
2. Süreçlerinin yeniden yapılandırılması (Business Process Reengineering) ve iş süreçlerinin yeniden tasarımı (Business Process Redesign), “BPR” başlığı altında aynı kısaltmayla kullanıldıklarından, zaman zaman karışıklık ortaya çıkmaktadır. Birçok şirket, süreçlerin yeniden dizaynı sayesinde gerçekten ilerlemeler gerçekleştirmektedir. İş Süreçlerinin yeniden dizaynı, pragmatik ve tek bir sürece odaklanılmış değişim olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir uygulama, belli bir süreçteki müşteriye değer katma biçimini değiştirmek, yok etmek ve kolaylaştırmak biçiminde teknolojik ve organizasyonel değişimlerle sonuçlanabilmektedir. Reengineering bir devrim, yeniden dizayn ise bir evrimdir. Yeniden dizayn, şirketin bir dönüşümden geçmesini gerektirmemektedir. Bu yaklaşım, sadece yeniden dizayn edilen süreçte bir ilerleme sağlamaktadır. Söz konusu kavramlar, toplam kaliteyi de kapsayacak şekilde genişletilirse, bu teknikler tamamlayıcı özellik kazanmaktadır. Temelde, kalite yönetimi ve reengineering aynı olguyu hedeflemektedir. Rekabet ve değişen pazar ihtiyaçlarını karşılama konusunda personelin yeteneklerini artırıcı

yapılar oluşturmak. Bunlar, aynı sonuca ulaşmak için farklı yaklaşımları ve alternatifleri temsil eden birbirini tamamlayıcı ve çakışan kavramlardır.²⁵

Üç yaklaşımda da ortak özellik, tamamlayıcı nitelikte olmalarıdır. Hangi yaklaşımın seçileceği çoğunlukla, değişime olan ihtiyacın şiddetine ve aciliyetine bağlı bulunmaktadır.

SYT bazı ortak noktaları olmakla beraber, Toplam Kalite Yönetimi'nden önemli ölçüde farklıdır. Her iki uygulama performansı iyileştirmeyi amaçlamakta ve işlevler ötesi süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bununla beraber, kalite yaklaşımı, aşamalı bir özelliğe sahiptir ve mevcut süreçlerdeki dar kapsamlı güçlükleri belirleyip bunlara çözüm bulmayı amaçlayan bir dizi sorun çözme tekniğinden yararlanmaktadır. SYT'nin bakış açısı ise geniş ölçeklidir ve mevcut süreçlerdeki sorunları çözmek yerine, bu süreçleri ortadan kaldırıp yerlerine yeni yapılar koymayı amaçlamaktadır.

ABD'de her kesimdeki okuyucunun en sık sorduğu SYT ile toplam kalite arasındaki farklılığa ilişkindir. SYT üzerindeki yetkin açıklamalarıyla tanınan Micheal Hammer ve James Champy'nin cevapları şunlardır:

“SYT ve TKY ne tıpatıp aynı ne de çelişki ve çatışma halinde olan iki programdır. Gerçekte bu ikili bütünleyicidir.”

TKY, felsefe ve ilkeleri ile şirket kültürü içinde bir kez yerini aldığında, yönetimin sürekli gözetim ve denetimi olmadan da varlığını sürdürüp işlemeye devam edebilir. SYT ise tersine üst yönetimin sürekli katılım ve desteğini gerektiren bir yoğun, alttan üste doğru işleyen yaratıcı bir vizyon ve ileriye görmeye dayalı bir yöntem olarak karşımıza çıkar.²⁶

SYT'nin amaçları, beş ana başlık altında toplanmaktadır.²⁷

²⁶ M.Şerif Şimsek, age, .400-401.

²⁷ Warren Bennis, Michael Mische; **The 21th Century Organization-Reinventing Through Reengineering**, (California: Jossey-Boss, 1995), 11-14.

- 1) **Verimliliği artırmak:** SYT, doğal bir hız ve doğal bir düzen içinde meydana gelen ve kesintisiz bir akışa sahip yenilikçi ve pürüzsüz süreçler yaratarak verimliliği arttırmanın yollarını aramaktadır. Görev ve sorumlulukların dikey paradigması kırılarak, çapraz fonksiyonel, daha düz ve ağlarla çevrili bir yapı oluşturulmaktadır. Klasik dikey kontrol ve karar verme yaklaşımının yerini, temel süreçler etrafında organize olmuş, yetkilendirilmiş ve müşteriye daha yakın bir yaklaşım almaktadır.
- 2) **Hissedarlara katkıyı optimize etmek:** SYT, işleri farklı bir şekilde yaparak hissedarlara katkıyı optimize etmeye çalışmaktadır. Ürün tasarımı, üretim ve müşteri hizmeti gibi alanlarda yenilikler yapılarak başarılar elde edilmektedir. SYT aşağıda belirtilen spesifik alanlarda hissedarlar için ilave faydalar üretmektedir.
 - Şirketin takdir edilmesi, liderliği, ürün ve hizmetleri ve müşterileri konusunda çalışanların ilgisinin artması.
 - Şirket içi işbirliği, haberleşme, ekip çalışması ve ihtiyaçların anlaşılması konusunda ilerleme sağlanması.
 - Organizasyonun yönü, pazardaki rolü, rakipleri ve kimliği konularında çalışanların bilgisinin artması.
 - Süreçler ve sorumluluklarla, çalışanların beceri ve yetkilendirmesinin artan bir şekilde uyumlaştırılması.
 - Yapılan işin değeri, yapılan katkı ve pazarla daha yakından bağlantılı kişisel ve grup performans ölçütlerinin belirlenmesi. SYT'ye katılan personel, faydalarının farkına varmakta ve organizasyonun daha uzun vadeli büyüme ve rekabet avantajı elde etmesine yardım eden derin bir sahiplenme duygusu ile faaliyetlerini yeniden düzenlemektedir.
- 3) **Önemli sonuçlar elde etmek:** SYT ortalama yüzde 50 başarı hedeflemektedir. Elde edilen sonuçlar bu düzeye ulaşmamış ise ulaşılan başarı etkileyici olsa bile, bu çaba SYT uygulaması olarak kabul edilmemektedir. Konuyla ilgili araştırma ve deneyimler, elde edilebilecek farklı sonuçları şu şekilde yansıtmaktadır.

- Verimlilikte %25-%100 ilerleme.
- Çalışanların %25-%50'sinin yeniden yerleşimi.
- Stoklarda %40-%50 indirim.
- Döngü zamanında (cycle-time) %50-%300 ilerleme.
- Dolaylı maliyetlerde %25-%50 ilerleme.

4) **Fonksiyonları konsolide etmek:** SYT, yalın, daha düz ve daha hızlı bir organizasyon yaratmanın yollarını aramaktadır. Çünkü yenilikleri, pazar ihtiyaçlarını, teknolojik gelişmeleri, müşteri eğilimlerini ve rakiplerin girişimlerini hızlı bir şekilde anlayıp kavrama yeteneği, yeniden dizayn edilmiş bir organizasyonun en önemli özelliğidir.

5) **Gereksiz işleri ve aşamaları elimine etmek:** SYT, organizasyonun hiyerarşi ve faaliyetlerini değeri, amacı ve hoşnutluğuna göre analiz etmekte ve yapıcı bir şekilde değişim önermektedir. Rekabete çok az katkı sağlayan ya da hissedarlara çok az bir katma değer sunan organizasyonel düzeyler ve faaliyetler ya yeniden yapılandırılmakta ya da terk edilmektedir. Organizasyonun yeniden inşası, büyük ölçüde organizasyonun, yönetim uygulamalarının, personelinin, sistemlerinin, müşterilerinin ve faaliyette bulunduğu çevrenin sürekli bir şekilde değerlendirilmesine bağlı bulunmaktadır.

2.5. SYT'nin Klasik Yönetim Yaklaşımlarına Göre Avantajları

SYT'nin klasik yönetim yaklaşımlarına göre üstünlükleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

♦ Örgüt Yapısının Basitliği:

Klasik örgüt yapısı görüşü, örgütsel farklılaşma ve görevde uzmanlaşmanın örgüt başarısını yükseltmede en önemli etken olduğunu savunmaktadır. SYT ise, örgütsel farklılaşma ve hiyerarşik düzenin yerine basit süreçler belirlemeyi ve bunları ele alarak işin yapısına uygun biçimde düzenlemeyi öngörmektedir. Hiyerarşik düzende, görevlerinde uzmanlaşmış personel aynı basit işi tekrar tekrar yapmakta ve örgütün başarısını bir bütün olarak değerlendirmekten uzaktır. SYT uygulanan şirketlerde ise,

bazı uzmanların vaka elemanı adını verdiği uzmanlaşmış personel, tüm süreci başından sonuna kadar tek başlarına gerçekleştirmektedir. Böylece klasik görüş tarafından savunulan sistemdeki araçlardan,iletişimi tıkayan yapılardan ve dolayısıyla zaman kaybından kurtulmak mümkün olmaktadır.

♦ Örgütsel Bütünleşme Sağlamanın Kolaylığı:

SYT uygulayan şirketlerde etkin bir liderlik mekanizmasının bulunması gerektiği gözönüne alınırsa, bütünleşmenin yönetim organı tarafından sağlanması konusunda klasik yapıya benzerlik sözkonusudur. Ancak SYT sırasında ve sonrasında başarı için çok gerekli olan bu liderlik mekanizmasına bakış açısı,klasik görüşten oldukça farklıdır. SYT lideri, klasik görüşteki lider gibi denetleyici, cezalandırıcı ve emir-komuta sisteminin koruyucu değil, teşvik edici yardımcı olan ve süreç başarısı için elemanlarıyla beraber çalışan bir liderdir. Denetim işlevi, süreçlerin yeniden tasarımı sırasında içlerine yerleştirilebileceğinden, geleneksel yapılarda zamanın büyük bir kısmını denetimle geçirmek zorunda kalan yöneticiler çok daha rahatlamaktadır. Denetimin kendiliğinden yapılabilir hale gelmesi, bütünleşme sağlamayı çok kolaylaştırmaktadır.

♦ İnsana Verilen Önem:

İnsan, klasik görüş taraftarlarınca doğuştan tembel, kişisel çıkarlar peşinde koşan bencil bir yaratık, basit işlerle güdülenen, sorumluluktan kaçan ve verimli olması için yakından denetlenmesi gereken bir varlık olarak görülmüştür. SYT ise, insanların çalışkanlığına güvenmekte buna dayanmaktadır. SYT uygulanan şirketlerde elemanlar çapraz fonksiyonlu ekipler halinde çalışmaktadır. Kişisel çıkarlar peşinde koştuğuna inanılan bu elemanları, örgüt başarısı gibi ortak bir amaç için çalıştıklarında çok başarılı oldukları görülmektedir. Yakından denetlemenin de personel üzerinde olumlu etkisinden çok olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Personelin kendi kendini denetlemesini sağlayacak sistemin geliştirilmesini de içermektedir.

♦ Değişen Değerlere Uyumlu Örgüt Yapısı:

Klasik görüşün ortaya atıldığı sıralarda, şirketlerin, faaliyet alanı, uygulanan teknikler ve içinde bulunulan Pazar yönlerinden istikrarlı bir ortam içinde bulunmakta idiler. Günümüz şirketleri çok büyük boyutlu ve küresel bir rekabetin ve hızlı bir

teknolojik gelişmenin içinde yaşamak zorunda olan şirketlerdir. Bu rekabet ortamına dayanabilecek şirketlerin esnek yapılara sahip ve değişime hazırlıklı olmaları gerekmektedir. SYT işte bu şekilde bir yapı önerisi gerekmektedir.

♦ Yetki Kullanımı Yetenekle Birleşmesi:

Klasik görüşçe yetki, tarihi akım içinde mülkiyet hakkının kullanılmasından kaynaklanır. Buna göre yetki sermaye sahibinin olmalıdır. Oysa yetkinin doğru bir şekilde kullanılabilmesi için yetenekle birlikte bulunması gereklidir. SYT, süreçleri gerçekleştirecek personelin yoğun eğitimden geçirilerek belirli konularda yetenek kazanması öngörülmektedir. Böylece yetkinin kullanımı, yetenekle birleşmelidir.

♦ Bürokrasinin Ortadan Kaldırılması:

Örgüt yapısını sosyolojik açıdan inceleyen Marks Weber, insan ve toplum gereksinimleri için bürokratik örgütün şart olduğu sonucuna varmıştır. Günümüz rekabet koşullarında ise bürokratik yapılar, gereksiz zaman ve işgücü kaybına neden olmaktadır. Günümüzde şirketlerin, merkezci bürokrasilerden sıyrılındıkça, rekabet ateşinin altında silinip gideceği herkesce kabul edilmektedir.²⁸

♦ Bütün Fikirlerle Açık Tartışma Ortamının Yerleşmesi:

Klasiklere göre yetki sabittir ve ölçülebilir. Hiyerarşinin en tepesinde bulunan kişinin yetkisi % 100'dür. Bu yetki örgüt kademelerinde derece derece devredilmektedir. SYT uygulanan süreçlerde, yetki zaman zaman tek bir kişiye verilmiştir. Bazen bir ekip, sürecin gerçekleştirilmesinden sorumlu olabilir. Liderlik kavramındaki yetki kullanımı da farklıdır. SYT'de lider bazı işlerden sorumludur ve bu işleri yapmak için yetkiyi başkalarına devreder. Fakat yapacağı işler konusunda başkalarının fikrini almak üzere, her zaman tartışma toplantıları düzenler.

♦ GÜDÜLEMENİN DOĞRU YAPILMASI:

Güdüleme konusu, klasik görüşün en fazla eleştirilen yönlerinden biri olmuştur. Klasikler güdülemeyi ödüllendirme ve cezalandırma olarak iki boyut etrafında

²⁸ Alvin Toffler, *Yeni Güçler, Yeni Şoklar*, çev. Belkıs Çorakçı, (İstanbul: Altın Kitaplar, 1992), 178.

incelerler. SYT, süreci gerçekleştiren elemanların, yapılması gereken işi, kendi işleriymiş gibi sahiplenmesini sağlar. SYT'den sonra oluşan örgüt yapısı, şirket çalışanları için çoğunlukla zor ancak eğlenceli bir yapıdır. Bu yapı, elemanları gereksiz baskılardan, zaman kaybindan, rutin işlerin yapılmasından oluşan can sıkıntısından kurtarır.

Ödüllendirme, SYT için daha değerli bir güdüleme yöntemidir. Değişime ayak uydurabilen ve eski hiyerarşik düzene bağlı kalmayan personel ödüllendirilerek diğerlerine örnek olmaları sağlanabilmektedir.

Klasik örgüt yapılarında görülen yönetim,yönetilen anlaşmazlıkları, SYT'nin getirdiği örgüt yapısında yerini işbirliğine, personelin örgüte ve işe karşı kayıtsızlığı, yerini ilgi, çaba ve işgücünün yaşadığı bunalım da, yerini tatmine bırakmaktadır.

2.6. SYT'yi Oluşturan Temel Kavram ve Bileşenler

SYT'ye ait tanımlar incelendiğinde bazı kavramların SYT daha somutlaştırıcı bir rol oynadıkları görülebilir. Bunların en önemlileri “temelden yeniden düşünme”, stratejik önem taşıyan ve katma değer yaratan süreçler”, “radikal değişiklikler yaratma”, performansta çarpıcı sonuçlar ve “yeniden tasarlama”dır.

- Temelden Yeniden Düşünme :

Süreçlerin yeniden tasarımını benimseyen bir işletmede, yöneticiler, işletmeleri ve işleyiş tarzları ile ilgili en temel soruyu tekrar ve belki de ilk kez sormak surumundadırlar: “Yaptığımız işleri neden yapıyoruz ve neden bu şekilde yapıyoruz?” Bu temel soruların sorulması, yöneticilerin, işlerini yürütme tarzlarının altında yatan, söze dökülmemiş kural ve varsayımları gözden geçirmeye zorlar.

Bu noktada, misyon belirleme büyük önem taşır. İşletmelerin varlık nedenlerini ortaya koymaları veya kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istediklerini belirlemeleri “misyon açıklaması” olarak bilinmektedir. Misyon açıklaması,işletmenin genel felsefesi ile iş yapma felsefesini, kendisini nasıl gördüğünü, hedef pazarını, ne

üreteceğini, kullanacağı teknolojiyi, büyüme ve karlılık konusundaki düşüncelerini ve vermek istediği imajı kapsar.

Diğer yandan süreçlerin yeniden tasarımı çalışmalarına başlamadan, işletme yönetiminin vizyon geliştirmeye yönelik faaliyetleri de, temelden yeniden düşünmenin diğer önemli boyutunu oluşturur. İleriyi görmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre işletmenin ana hedef ve stratejilerini belirlemek olarak tanımlanabilen “vizyon geliştirme” bu anlamda önemli bir adımdır.

Dolayısıyla misyonunu yeni baştan belirleyen ve bu doğrultuda yeni bir vizyon geliştiren bir işletme, süreçlerin yeniden tasarımı tanımlarında da olduğu gibi, temel görev ve sorumluluklarını, işlevlerini yepyeni bir bakış açısı altında görüp yeniden tasarlayabilir.

- Radikal Değişiklikler Yaratma:

Bu kavram yapılmakta olan işlerin özüne inme anlamına gelir. Başka bir ifadeyle, işletmede mevcut tüm yapıları, sistemleri, iş ve iş yapma şekillerini gözardı ederek bunları yeni baştan düşünmek ve planlamaktır. Süreçlerin yeniden tasarımı, işlerin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve değiştirilmesi değil, yeniden icat edilmesi anlamına gelmektedir. Bu özelliğiyle de Toplam Kalite Yönetiminden büyük ölçüde ayrılır. İşletme yönetiminde her alanda sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlayan Toplam Kalite Yönetiminden farklı olarak SYT (Süreçlerin yeniden tasarımı), işletmelerin iş ve iş süreçlerinde aşamalı ve marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütünsel değişiklikler yapmayı öngörür.

- Stratejik Önem Taşıyan ve Katma Değer Yaratın Süreçler:

Süreçlerin yeniden tasarımının ana konusunu “süreçler” oluşturur ve STY’nin ağırlıklı olarak süreç-odaklı bir organizasyon yapısı oluşturmayı hedefler. Bu yönüyle de geleneksel-fonksiyonel organizasyon yapılarının geçerli olduğu yaklaşımlardan kesin çizgilerle ayrılmaktadır.

Süreç, bir dizi girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, yinelenen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler

dizini. İşletme için stratejik önem taşıyan süreçler denildiği zaman, işletmenin hedefleri, pozisyonu ve belirlenmiş stratejisi açısından büyük önem taşıyan süreçler anlaşılır ve bunlar aynı zamanda işletmenin kendisini nasıl tanımladığına bağlıdır. Katma değer yaratan süreçler ise, müşterilerin istek ve ihtiyaçları açısından önemli ve gerekli olan, müşterilerin bedelini ödemeye istekli oldukları süreçlerdir. Eğer çoğu işletmede iş üniteleri 20 ile 24 arasında fonksiyona ayrılabilirse, bunlardan genellikle 6-7 tanesi stratejik önemde ve katma değer yaratan sınıflamasına girebilir. Dolayısıyla SYT'na yönelik tüm çabaların en üretken sonuçlara ulaşabilmesi için öncelik verilmesi gereken süreçler bunlar olmalıdır.²⁹

- Performansta Çarpıcı Sonuçlar:

SYT, marjinal ve aşamalı geliştirme veya iyileştirmeler yapmak değil, performans ölçütlerinde büyük sıçramalar gerçekleştirmek demektir. Bu açıdan da, ancak büyük bir atılım yapma gereksinimi duyulduğunda uygulanması gereken bir çalışmadır. Marjinal geliştirme ve iyileştirmelerde bazı ayarlamalar yeterli olabileceken; çarpıcı sonuçlar almak için eski uygulamaları tamamen kaldırıp yeni uygulamalara girişmek gerekecektir.

Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edikeni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme düzeyinde performans ise, işletmenin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı veya işletme amacına ulaşılma derecesi olarak tanımlanabilir. Burada performans ile ifade edilmek istenen, işletmenin faaliyetleri sonucunda elde ettiği başarı düzeyini gösteren tüm rakamsal ve rakamsal olmayan verilerdir.

SYT ile, işletmedeki iş akışının ve üretkenliğinin optimizasyonunu sağlamak hedeflerini ve bu optimizasyonunu sağlamak hedeflenir ve bu optimizasyon işe ilişkin çeşitli çıktılarla ölçülebilir. Örneğin karlılıktaki artış, pazar payındaki artış, yatırımın geri dönüşündeki artış gibi. Bunların yanı sıra gerek toplam, gerekse birim maliyetlerdeki düşüşler de diğer başarı ölçütleri olarak kabul edilir.

²⁹ Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein, *The Reengineering Handbook*, (New York : American Management Association, 1994), 8.

- Yeniden Tasarlama:

SYT ile işletmelerde, önce stratejik düzeyde, daha sonra da uygulama aşamasında büyük bir değişim yaşanmaktadır. Özellikle bu yaklaşımın özünü oluşturan süreçler yeniden ve titizlikle tasarlanacaktır. Burada yalnız süreçler değil, tüm bu süreçleri destekleyen sistemler, politikalar ve organizasyonel yapının da yeniden tasarlanması gerekmektedir.³⁰

2.7. Değişimin Nedenleri ve SYT'de 5N 1K Analizi

Pazarlar, müşteriler, müşteri tercihleri, rekabet büyük değişikliklere uğramıştır. Dünyanın hemen hemen gelişmiş ekonomilerinin tümü büyük sorunlar içinde yoğrulmaktadır. Tayvan, Hong Kong, Singapur, Malezya gibi Pasifik kuşağı ülkeleri büyük hızla kalkınmaya başlamışlardır. Bu olgular, yeniden yapılanmaya dek bilinen tüm yönetim ve organizasyon teorilerini köktünden değiştirmiştir.³¹

Tüm yapının ve ilişkilerin değişmesine neden olan yeni trend, organizasyonların hemen uyum sağlaması hem de gerekli hızı yakalamasını bir zorunluluk haline getirmektedir. Pek çok organizasyon sürekli değişim geçirmektedir ve bir değişim ile diğeri arasındaki geçiş süreci neredeyse yok olmaktadır. Dış çevrede gerçekleşen sürekli ve köklü değişiklikler sürekli değişimi getirmektedir. Bu, organizasyonların iç yapılarında sürekli ve köklü değişiklikler yapmak demektir.³² Organizasyonları değişime zorlayan faktörleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

-
- Globalleşme ve rekabet
 - Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların değer kazanması
 - Bilgi teknolojisindeki gelişmeler
 - Malzeme teknolojisindeki gelişmeler
-

³⁰ Muhittin Şimşek, Kalite Yönetimi, (İstanbul: Marmara Üni. Tek. Eğ. Fak. Döner Ser. İşl. Mt., 1996), 60-61.

³¹ Aktan, age, 15.

³² Arie De Geus, Yaşayan Şirket-İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür, Çeviren: Ahmet Ünver, (İstanbul: Demirbank Yayınları, 1998), 48.

- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla Pazar kapma yarışı
 - İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının önem kazanması
 - Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması
 - Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ürünün estetik değeri) değişmesi
 - Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri
 - Sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecine giren ülkelerdeki Pazar potansiyeli
 - Endüstri yapısı ya da ürün yaşam süresindeki değişimler
-

İki yüz yılı aşkın bir süre önce konulmuş olan bir dizi ilke 19. ve 20. yüzyıllarda şirketlerin yapısını, yönetimini ve performansını belirlemiştir. İki yüzyıl boyunca şirketler Adam Smith' in endüstriyel işlerin çok basit ve temel görevlere indirgenmesi hakkında parlak keşfine dayanarak kurulup geliştirildiler. Böylece müşteri hizmetleri zayıflamaya başladı.³³

Frederick Taylor, Smith' in düşüncelerini daha da geliştirdi. İşbölümü ile oluşan özelleşmeler desteklendi. İşletmeler büyüdükçe, daha çok işin müşteriye odaklı olmadığı belirdi. Firmalar daha çok dış müşteri ile ilgilenmektense içerideki işi destekleyip yönetmeye yönelmişti.

Dr. Edwards Deming, işletmenin sadece kar-zarar muhasebesi üzerine kurulamayacağını öne sürdü. İşleri küçük bölümlere ayırarak insanlardaki yaratıcılık bir bakıma öldürülmüştü. Kişilerin yapacağı işler belliydi, ne daha fazla ne daha eksik yapmaları bekleniyordu.

Deming bunun tam tersine inanıyordu. İnsanlar yaratıcı düşünmek için desteklenmeli ve sınırlandırılmamalıydı. Japonya 'da düşünceleri destek gördü. 1980'lerde bu düşünce Japon endüstrisi için müthiş bir rekabet avantajı yarattı.

³³ Hammer, Stanton, age, .31.

Ulaşılan bu nokta batı firmalarının güçlerini kaybetmelerine ve 1970'lerden sonra pazarlara Japonların hakim olmalarına sebep oldu. 1960 ve 70'lerde batı işletmeleri fonksiyonel organizasyonların sınırlarını zorlamaya devam ettiler. Yoğunlaşan konular: Pazar payı artışı, müşteri gruplandırması, Pazar yönetiminin organizasyonu, ve pazarlama destekli organizasyon haline gelmekti. Bu arada Japonlar imalatlarını JIT ve kalite ile geliştirdiler. 1980'li yıllarda batı, Japonların yaklaşımının işe yaradığını ve onları yakalama eğiliminin tersine döndüğünü anladı.

1980'lerden sonra A.B.D. ve Avrupalı ülkelerin pazar paylarını kaybetmelerinin sebebi, dünyada Tam Zamanında Üretim, Toplam Kalite Yönetimi gibi süreç odaklı yaklaşımları bir toplum kültürü şeklinde özümseyen ve verim artışı ile organizasyonel yeniden yapılanmayı zamanında yapabilen Uzak Doğu Ülkelerinde aranmalıdır. Batılı ülkelerin bu değişim karşısında ayakta kalabilmeleri amacıyla ortaya koydukları, savundukları ve yönetimde devrimsel değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılan felsefe "*Süreçlerin Yeniden Tasarımı*"dır. Başlangıçta bir heves olarak görülen SYT kesinlikle karşı konulamaz bir yönetim tekniği olduğunu kanıtlamıştır.

Tablo 3: Organizasyonlarda Değişim ve SYT'de Başarı İçin 5-N

ve 1-K Yaklaşımı

1. Ne? : Değişim ve yeniden yapılanmadan önce organizasyon yapısının "Ne" olduğu ve "Ne" tür özelliklere sahip olduğunu bilmek gerekir.

* Ne türde bir organizasyona sahibiz?(Kamu organizasyonu, özel organizasyon vs.)

* Ne tür sorunlarla karşı karşıyayız?

2. Niçin? Neden? :Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanmaya "Neden" gereksinim duyulduğu iyi bir şekilde ortaya konmalıdır.

3. Ne zaman? : Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanmaya " Ne Zaman" başlanması gerektiği zaman planlaması ile ortaya konmalıdır. Bu süreçte yapılacak işlemlerin kilometre taşlarının bir zaman akım şeması içinde gösterilmesi gerekir.

2.8.1. Kodak Metodolojisi

SYT, 1992 yılında "Reengineering Work Don't Automate, Obliterate" adlı makalesiyle Medical Hammer tarafından tanıtılan birer önce, Eastman Kodak Company maliyet, kalitede devrili gelişmeler kaydediyordu. Ancak değişim ve devrilecek bir anlayışa bu devrilecek bir yaklaşım gerektirdiydi.

Tablo 3 – devam

- 4 Nasıl ? :Organizasyon içinde değişimin “Nasıl” gerçekleşeceğine ilişkin bir stratejik planlama yapılmalıdır. Stratejik planlama organizasyonun değişim ve yeniden yapılanma ile başarmak istediği ve ulaşmayı arzuladığı amaçları ve bunu nasıl başarabileceğini ortaya koyan bir planlama ve programlama aracıdır.
5. Nereye? : Organizasyonda değişim ve yeniden yapılanma reformu ile “Nereye” ulaşmak istendiği öncelikle organizasyonun vizyon bildirisi içinde açıkça ortaya konmalıdır.
6. Kim? : Organizasyonda değişimi kim gerçekleştirecektir.

Coşkun Can Aktan, 2000’li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, (İstanbul,:Türkiye Genç İşadamları Derneği, 1996), 58.

Değişimin öneminin ve gereğinin iyi kavranabilmesi için yukarıda 5-N ve 1-K olarak ifade edilebilecek soruların bilimsel bir analizinin ve değerlendirmesinin yapılması gereklidir. Bu çerçevede Tablo 3 ‘de yer alan soruların titizlikle ele alınması ve araştırılması önem taşımaktadır.³⁴

2.8. Süreçlerin Yeniden Tasarımının Metodolojileri

SYT konusunda takip edilebilecek tek bir sırasal yapı yoktur. Her kurumun kendi yapısına uygun bulduğu ve başarı şansını arttıran metodolojilerden bahsedebilmek mümkündür. Aşağıda “Kodak Değişim Mühendisliği Metodolojisi” ve geniş kabul gören “Rapid Re Metodolojisi” anlatılmıştır.

³⁴ Aktan,age,22.

2.8.1. Kodak Metodolojisi

SYT, 1990 yılında “Reengineering Work:Don’t Automate, Obliterate” adlı makalesiyle Micheal Hammer tarafından tanımlanmadan hemen önce, Eastman Kosak Company maliyet, kalitede önemli gelişmeler kaydediyordu. Ancak sistematik ve dramatik bir anlayışta bu dramatik gelişmeleri sağlayan bir yaklaşım gerekmektedir. Kodak tarafından seçilen yaklaşım Hammer’ın öğretisi ve yazılarına dayanmaktaydı.

Prosesi öğrenmeye destek için ”Customer İnterface and Order Management In Large Commercial Graphics Market”(CI&OM LCGM) olarak adlandırılan, bir Kodak değişim mühendisliğinden alınan bazı temeller kabul edilmiştir.

2.8.1.1. Kodak Metodolojisinin Temel Yapısı

Kodak, 1992 yılında tüm şirkette yürütmeye koyduğu birkaç değişim mühendisliği projesine sahipti. Şirkette kullanım amacıyla bir metodoloji oluşturulması hedef alınarak bir takım kuruldu. Kısa sürede metodoloji oluşturmanın zorluğu göz önüne alınarak varolan bir metodolojinin satın alınması en fizibl çözüm olarak görüldü. Satınalma kriterini oluşturmada ilk adım, Kodak SYT içinde yer alan insanlarla görüşmekti. Sonra takım, eş şirketlerin hangi metodolojiyi kullandığını ve uygulama sayesinde onun hakkında neler öğrendiklerini elde etmek için mevcut bağlantılarını kullandı. Üçüncü olarak Micheal Hammer ‘ın “Reengineering: The İmplementation Perspective” seminerine katıldı.

Hammer’ın semineri, takımı her metodolojiyi değerlendirmek için kullandıkları üç kriterden birincisine götürdü. Bu birinci kriter, “metodolojinin Dr. Micheal Hammer’ın SYT anlayışına dayandırılması” şeklindeydi. SYT işine gerek içerden ve gerekse eş seviyedekilerden katılanlar ikinci kriteri oluşturmaya yardım ettiler: Metodoloji, durumların çok geniş değişmelerine adapte olabilmelidir. ”Üçüncü kriter ise maliyet kökenlidir. Kodak yönetimi, şirketin çok yüksek ücretli dış danışmanlara bağımlı olmamasında ısrar etti. Bu sebeple, değişim mühendisliğinde bir içsel yeterlilik

geliştirmek için, çoğu danışma işinin Kodak'taki insanlar tarafından yapılması gerekecekti. Üçüncü kriter, "tedarikçi, danışma hizmetlerinden bağımsız olarak metodolojiyi gerçekleştirmelidir" şeklinde tanımlanmıştır.

Texas Instruments, bu üç kriteri benimseyip bunlara ek olarak metodolojisini Kodak'a adapte etmek için Kodak metodoloji geliştirme takımı ile çalışmaya, uygulamaya biçimini öğrenmeye istekliydi. Kodak metodolojiyi icat etmektense satın almakla elde etmeyi beklediği faydaları sağladı. Bunlar:

- ✓ Kanıtlanmış metodoloji kullanarak, hata riskini azaltmak,
- ✓ Geliştirme, eğitim ve proje başlangıç maliyetlerini minimize etmek
- ✓ Dış danışman maliyetini minimize etmek
- ✓ Projelere hızlı başlayarak, daha erken fayda sağlamak
- ✓ Düzenli metodoloji değişiklik ve geliştirmeleri için bir ilişki oluşturmak

2.8.1.2. Modellerin Yürütülmesi

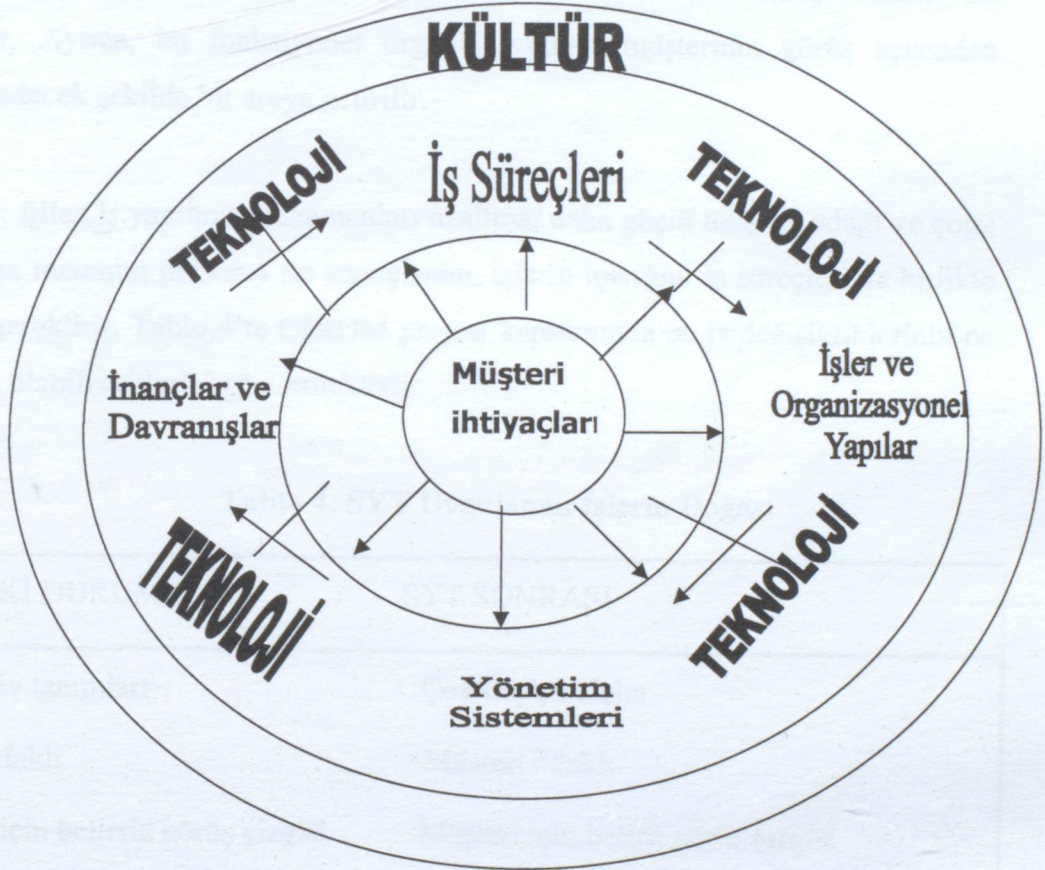
Metodoloji iki modele dayanmaktadır:

- I. Holistik çark (Holistic wheel)
- II. Herhangi bir andaki temel yapı (Framework at a Glance)

Bu iki modeli takımının önüne koymakla ve onlarla sık sık ilgilenmekle, başarı olasılığı büyük oranda arttırılır.

Holistik çark, Micheal Hammer'ın "İş Sistemi Elması(Business System Diamond)üzerine dayanmaktadır. Hamer elmasında tüm iş sistemini oluşturan dört unsur tanımlanmıştır. Bunlar:

- a. İş süreçleri (Business Processes)
- b. İşler ve Organizasyonel Yapı (Jobs and Organisational Structure)
- c. Yönetim Sistemleri (Management Systems)
- d. İnançlar ve Davranışlar (Beliefs and Behaviors)



Şekil 1: Holistik Çarkı

Ayhan Türkmen, "Değişim Mühendisliği: İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997),40.

Holistik çarkı anlamak, SYT'i anlamakla aynıdır ve SYT'nin yürütülmesinin temelidir. Şekil 1'in merkezinde müşteri ihtiyaçları bulunmaktadır. Holistik çarkı

anlamak için, önce merkezde yer alan müşteriye ele almak gerekir. Bu konuda iki önemli fikir vardır:

1)Müşteri, işin yaptığı herşeyin merkezi olmalıdır.

2)Müşteriler iş sistemine etki eder.

Bir iş süreci, müşteriler için değer ifade eden ürünler, katma değerler ve girdileri içeren bir aktivite setidir. Müşteri Arabirimi ve Sipariş Yönetimi (CI&OM), Kodak'taki önemli bir iş süreç örneğidir ve Kodak'ın varolan Müşteri Hizmeti, Pazarlama, Teknik Müşteri Desteği ve Kredi organizasyonları için müşteri ve süreç odaklı bir tanımlamadır. Ayrıca, bu fonksiyonel organizasyonları müşterinin görüş açısından anlam ifade edecek şekilde bir araya getirilir.

SYT, fiilen iş yapılmayan zamanları azaltma, daha güçlü müşteri odağı ve çoğu durumda daha memnun personel ile sonuçlanan, işlerin içeriğini iş süreçleriyle birlikte belirlemeyi gerektirir. Tablo 4'te CI&OM projesi kapsamında bu iş değişikliklerinin ne kadar çarpıcı olabileceklerini göstermektedir.

Tablo 4: SYT Uygulanan İşlerin Doğası

ÖNCEKİ DURUM	SYT SONRASI
Dar görev tanımları	Çok boyutlu işler
Görev odaklı	Müşteri odaklı
Müşteri için belirsiz görüş çizgisi	Müşteri için belirli görüş çizgisi
Tekrarlı ve monoton yapı	Cazip ve kapsamlı
Kural ve kısıtlar	Geniş hareket alanı ve esneklik
Denetleyiciler	Antrenörler
Yöneticiler	Liderler
Kumada ve kontrol	Teşvik

Ayhan Türkmen, "Değişim Mühendisliği: İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997),42.

Birleştirilmiş organizasyonel yapılar (fonksiyonel destek alanları, stratejik iş unsurları, organizasyonel hiyerarşiler vb.) bir müşterinin perspektifinden performansı optimize etmek için yeniden belirlenmelidir. Bunun anlamı, minimal hiyerarşi ile çok fonksiyonlu ve takım odaklı bir yapı yaratmaktır.

Yönetim sistemleri, personelin inanç ve davranışlarını oluşturur, güçlendirip sürekli hale getirir. Bu tanımlamaya dahil edilen hayli belirgin iki süreç, bütçeleme ve kaynak tahsisi, değerlendirme ve adaptasyondur. Bu yönetim sistemleri, yeni iş süreçlerinin devamını muhafaza eden istenen davranışların belirlenmesi ve güçlendirilmesi için yeniden tasarlanmalıdır. Örneğin, eğer yeni bir iş süreci takım çalışması gerektiriyorsa, o zaman değerlendirme ve adaptasyondaki değişiklikler, işe girmek için bir uyanış sinyali olarak önem taşır. Süreçlerin yeniden tasarımının ciddi ve aynı zamanda radikal ve tahammül edilen değişikliği yaratmak için dışarda olduğu bilinmelidir.

Tablo 5'te CI& OM proje takımı tarafından yürütülen SYT uygulanmış adaptasyon içerikleri ile önceki yaklaşım karşılaştırılmaktadır.

Tablo 5: SYT Uygulanan Süreçlerin Değerlendirmesi ve Adaptasyonun Doğası

ÖNCEKİ DURUM	SYT SONRASI
Kişisel performans	Takım performansı
Yönetilen bir kaç insana dayanan adaptasyon	Müşteri memnuniyetine dayanan adaptasyon
Denetleyici tarafından değerlendirilen adaptasyon	Takım tarafından değerlendirilen adaptasyon

Ayhan Türkmen, "Değişim Mühendisliği: İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997),42.

Çarkın çevresinde saat yönünde harekete devam edilirse, inançlar ve davranışlar ile karşılaşılır. İnançlar çalışma süresini aştıklarında, insanlar yönetim ve eş seviyedekiler tarafından teşvik edilen ve tanımlanan davranışları gözlerler; ve bu şekilde inançlar ve davranışlar beraber hareket ederler. Oluşturulduğunda, bu temel inançlar sonraki davranışlara neden olur ve bu süreklilik kazanır. Yeni iş sürecini desteklemek için bir organizasyonun inançlarını ve davranışlarını belirlemek, başarılı bir yeniden yapılanma projesi için kritik bir noktadır. Değişen davranışlar ve nihayetindeki inançlar için başarılı bir yaklaşım, yönetilen insanlara sistematik ve veri odaklı bir yaklaşım biçimidir. Performans yönetimi olarak bilinen bu yaklaşım, insan davranışının kanıtlanmış bir teorisini takip etmektedir. Performans yönetimi yeralan tüm unsurlarda bağlılık ve tekrarlılık getirir. Hatalar telafi edilebilir. Sıklıkla yapılan hatalar ise, insanların alım gücünde azalmaya ve değişim mühendisliği uygulanan çevreye geçişte yavaşlamaya neden olarak inandırıcılığı yok edebilir.

Tablo 6'da CI&OM çevresinde değişen inançlar görülmektedir.

Tablo 6: SYT Uygulanan İnançların Doğası

ÖNCEKİ DURUM	SYT SONRASI
Maaşımı patronum ödüyor	Takım performansı
İşim önemli değil	Gerçek bir fark yaratıyorum
Finansal odak	Operasyonel odak
Yönetim tarafından başarılı	Görevi yerine getirerek başarılı
Yarın bugün gibi olacak	Yarını kimse bilmiyor, fakat bugün gibi olmayacak

Ayhan Türkmen, "Değişim Mühendisliği: İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997),45.

Holistik çarkın birleştirici okları, bilgisayar donanımı, yazılımı, iletişim ağları, hizmet kolaylaştırıcıları vb. içeren tekonoloji olarak etiketlenmiştir. Bu teknolojiler, yeni tasarlanmış iş süreçleri yaratmak ve yürütülmesini sağlamak için anahtar glendiricilerdir. SYT projesinin gerekli tüm bölümü, iş sisteminin görünümünü destekleyen, birleştirenve oluşturan bir yönde teknoloji temelini geliştirmekte ve değiştirmektedir. Bir iş süreci güçlendiricisi olan teknolojiyi, değişimin merkezi kaynağı olan teknolojiden ayırt etmek için çok önemlidir. Birçok şirket gibi Kodak da, teknoloji patikaları kaldırım yapma şeklinde kullanmakla suçlanmaktadır. Bu durum, ilk önce müşteri perspektifinden süreci anlamadan teknolojiye başvurmak şeklinde açıklanmaktadır. Tüm bunların sonucu, oluşturulması daha kolay olan kötü bir süreçtir. SYT, onun gerçek gücünün avantajını yakalamak için yaratıcı teknolojik kavrayış gerektirir.

İş süreçleri, yönetim sistemleri, işler ve organizasyonel yapılar, inançlar ve davranışlar ve teknoloji, hep birlikte, bir organizasyonun kültürünü oluştururlar. Kültürün içeriği, bir nesilden diğerine geçen herhangi özel insan gruplarının çok geniş bir yelpazadaki nitelikleri temsil etmesi şeklinde benimsenebilir.

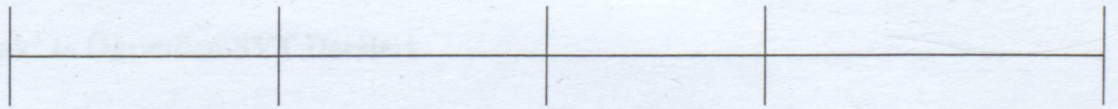
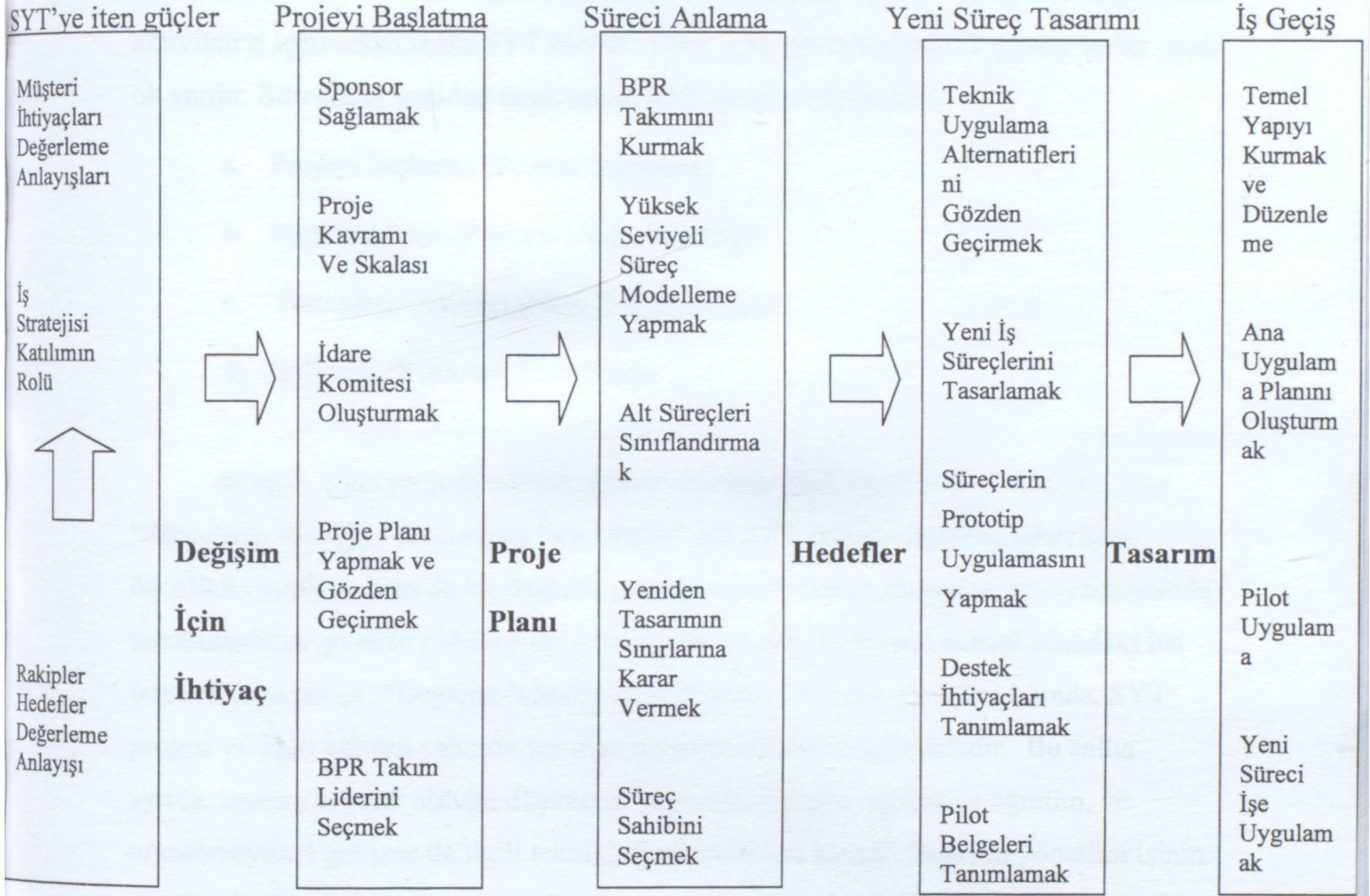
Modern organizasyonlarda kültür iki seviyede görülebilir. Daha aşağı seviyede, ekstra çalışma saatlerinde paylaşılan ve birinden diğerine geçirilen inançlar ve davranışlar yer alır. Bazı insanlar teknolojik yeniliklere büyük oranda dikkat ederken, diğerleri müşterileri memnun etmeye odaklanabilirler. Bu seviyede kültür görünmez olabilir ve bu durumda değişiklik çok zor olabilir. Daha görünür bir seviyede kültür, işçilerin metodolojiyi takip etmeleri için cesaretlendirildikleri bir organizasyon tipini temsil eder. Örneğin; insanlar uzun saatler çalışabilir, giyimlerinde tutucu olabilir, birbiriyle samimi veya genellikle müşterilerle arkadaş olabilirler. Bu seviyede daha açık olduğundan, belirlenmesi daha kolaydır; fakat hala kısa dönemde değişikliğe karşı direnmektedir. SYT, her iki seviyede değişmeksizin başarılı olamaz.

Organizasyonel değişiklikle ilgili araştırmalar göstermiştir ki, kültür, bir organizasyonun başarısı üzerinde geniş etkiye sahiptir. Bu yüzden, iş tasarımı, teknoloji temeli ve hatta ofis yerleşimi gibi süreçlerin yeniden tasarımının meydana getirdiği değişikliğin daha belirgin görünüşleri üzerine fazla değinilmemiştir. İş sonuçları

üzerinde kültürün etkisinin belki de ilk sonucu, “Hawthorne Etkisi” olarak anılır. Bu araştırma, doğru şartlar altında bir grup insanın bir grup kimliğine bürünebileceğini göstermiştir. Daha da önemlisi, bu kimlik veya kültür verimlilik üzerinde geniş bir pozitif etkiye sahip olabilir. Daha eski zamanlarda araştırmacılar, kültürün bir şirketin uzun dönem ekonomik performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini pratik bir şekilde göstermişlerdi. Ayrıca, aynı araştırmacılar bütün kültürün karmaşık ve zaman alıcı olmasına rağmen, performansı artırıcı yönde değiştirilebileceğini de bulmuşlardı. Bu zor geçişi kolaylaştırmanın teknik ve içerikleri “Değişim Yönetimi” şeklinde adlandırılmaktadır.

Özet olarak, kültürün gücünü gelişi güzel tahmin etmemek gerekmektedir. Kodak ve bir çok başka şirketin tecrübesi sayesinde, yeniden tasarlanmış bir süreci mevcut bir kültürün içine yerleştirmeye çalışmanın, bu yeniden tasarlanan süreç için yavaş ve acı bir ölüme neden olacağı açık olarak görülmektedir.

Şekil 2: Örnek Bir SYT Modeli



Takım Kurmaktan İlk Sonuçlara : 12 Ay veya daha az

Şekil 2: Örnek Bir SYT Modeli

Ayhan Türkmen, “Değişim Mühendisliği: İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması”, (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997),48.

Örnek Bir SYT Modeli Şekli, tüm bir SYT çalışmasının istediği bellibaşlı bütün aktiviteleri içermektedir. Bu SYT Modeli Şekil 2’de gösterilmiştir. Beş blok ve bir geniş ok vardır. Süreçlerin yeniden tasarımının dört aşaması şunlardır:

- a. Projeyi başlatma (Project Initiation)
- b. Süreci anlama (Process Understanding)
- c. Yeni süreç tasarımı (New Process Design)
- d. İş Geçişi (Business Transition)

Bunlar, çoğu projede sırayla oluşturulmalıdır. Şekildeki birinci blok ise, yani “Süreçlerin Yeniden Tasarımına İten Güçler” bir SYT safhası değildir; fakat hem öncelikli olarak ve hem de bir değişim projesine başlamadan önce kesişme noktalarında tamamlanması gereken oldukça stratejik bir aktivitedir. Blokların hemen altındaki hat boyunca uzanan ok, “Değişim Yönetimi” safhasıdır. Değişim yönetimi burada, SYT projesi ve ilgili kültürü yanında yer alan insanlar anlamına gelmektedir. Bu safha ayrıca, insanın kaynak olduğu düşüncesi ve pratik, iletişim, eğitim ve öğretim, ve organizasyonel gelişme ile ilgili teknikleri ve içerikleri kapsar. Değişim yönetimi işinin ilk dört faz tamamlanıncaya kadar başlamayacağı zannı, bir SYT takımı için felaketle sonuçlanacaktır. Onun yerine, değişim yönetimi, SYT fikrinin ortaya çıktığı gün başlamalıdır.

2.8.1.3. Kodak’ ta Öğrenilen SYT Dersleri

Kötü sonuç veren dersler;

- ❑ Güçlü lider eksikliği, bir SYT projesini öldürecektir.
- ❑ Tasarım sürecindeki değer artışı, mevcut durumdan muhtemelen daha iyi fakat işteki durumlar için belirlenen amaçları karşılamada yetersiz bir sonuca götürecektir. Bunu ortadan kaldırmak için var olanla başlamak yerine, temiz bir sayfa açmak gerekir.

- SYT yanında yeralan insanlara gösterilen yetersiz ilgi, en iyi yeniden tasarımın kökünü çürütür.
- Yeni tasarım yürütüme hazır oluncaya kadar tasarım kısıtlarını belirlememek.
- Müşteriye yoğunlaşmak yerine, yeni bilgi sistemi, patron ve şirket içi politikalar üzerine yoğunlaşmak.

İyi Sonuç veren dersler;

- Müşterilerle vakit geçirerek onların yaptığı işi anlamak,
- Takımı beraber yerleştirerek ve büyük bir organizasyon kültüründeki sıkıcı bürokrasiden bağımsızlık sağlayarak pozitif bir değişim çevresi yaratmak,
- Süreçlere doğru hareket etmek. Yeni bir bilgi ve anlayışın yükseleceğini önceden tahmin ederek, takım öğrenip gelişirken, sürekli gelişmeye hazırlanmak.
- Şirketle bağlantıyı basit ve hızlı kurmaya yoğunlaşan iş süreçlerini tasarlamaktır.

2.8.2. Manganelli / Klein (Rapid-Re) Metodolojisi

Manganelli ve Klein ise geliştirdikleri metodolojide bütünsellik yaklaşımının altını çizerek, işin geliştirilmesi için, teknik(teknoloji, standartlar, prosedürler, sistem ve denetimler) ve sosyal boyutların (örgüt, kadro atamaları, politikalar, iş tanımları, kariyer izlenceleri ve teşvikler) birarada ve dikkate alınarak bütünsel bir yaklaşım izlenmesini önermektedir.³⁵ Manganelli ve Klein, 1994 yılında yayınlanan “The Reengineering Handbook” aslı eserlerinde şirketin stratejik amaçlarını ilgilendiren iş süreçleri üzerinde odaklanılmasının ve SYT’nin bu iş süreçleri üzerinde gerçekleştirilmesinin doğru olduğunu savunmaktadırlar.³⁶

³⁵ Gilleous, age, 340.

³⁶ R.L.Manganelli, M.M.Klein, *The Reengineering Handbook: A Step By Step Guide to Business Transformation*, (New York: Amacom, 1994), 84.

Rapid Re, stratejik katma değerli iş süreçlerinde radikal değişimler yaparak hızlı ve anlamlı sonuçlar elde etmek için organizasyonları güçlendiren beş aşamadan ve elli dört adımdan oluşan bir metodolojidir. Rapid Re metodolojisinin aşamaları şunlardır:

1. Hazırlık
2. Tanımlama
3. Vizyon
4. Çözüm (Teknik – Sosyal)
5. Dönüşüm

Hazırlık (Preparation)

Bu aşamada tepe yöneticiler, yeniden yapılanma konusunda uzlaşmalı, çarpıcı hedefler üzerinde anlaşmalı ve kökten bir değişim için hemfikir olmalıdır.

Bu aşamanın amacı, SYT uygulayacak insanları belirlemek, organize etmek ve faaliyete geçirmektir. Aşamanın çıktıkları; değişim için zorunluluk, SYT takımı için bir organizasyon, yapı ve imtiyaz ve bir oyun planıdır.

Bu aşama şu görevleri içerir:

- 1.1. İhtiyacın farkına varmak (Üst yönetimin değişim ihtiyacını kabulü)

Üst düzey bir birlik geliştir. (Sponsor, proses sahibi, rehber, proje amaç ve öncelikleri, takım)

Takımı eğit

Değişimi planla

Tanımlama (Identification)

Müşteri yönelimli bir iş modeli geliştirilirken stratejik değer katkılı süreçler belirlenerek organizasyonun haritası çıkarılır. Bu aşama, işin bir müşteri odaklı proses modelini geliştirmenize yardımcı olur.

Çıktıları;

- Müşterilerin, proseslerin, performans ve başarının tanımları,
- Katma değerli aktivitelerin tanımlanması,
- Organizasyon, kaynaklar, büyüklükler ve sıklıkları içeren bir proses haritası,
- SYT uygulanacak proseslerin seçimi.

Vizyon (Vision)

Şirketin mevcut yetenekleri, rakipleriyle karşılaştırılır. Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler yeniden modellenir.

Bu aşamada, proseslerdeki üstün fırsatlar aranır ve radikal değişimin vizyonları olarak analiz edilip yapılandırılır. Amacı, bir performans başarısı kazanabilecek bir proses vizyonu geliştirmektir.

Bu aşama şu görevleri içerir:

- 3.1. Proses yapısını anlamak
- 3.2.a. Proses akışı
- 3.2.b. Proses akışı
- 3.2.c. Proses zamanlama
- 3.3. Katma değerli aktiviteleri tanımla
- 3.4. Performansı benchmark yap.
- 3.5. Performans kriterlerine karar ver,
- 3.6. Fırsatları tahmin et
- 3.7. İdeal vizyonu geliştir (Dışsal)
- 3.8. İdeal vizyonu geliştir (İçsel)
- 3.9. Vizyonları entegre et,
- 3.10. Alt vizyonları tanımla

Çözüm (Solution)

“Teknik tasarım” ve “ sosyal tasarım” olarak iki bölümden oluşur. Teknik tasarım, şirketin bilgi mühendisliği (information engineering) teknikleri ile yeniden modellenmesidir. Sosyal tasarımda ise, yeni sürecin sosyal düzeni, yani bireyler arasında sınır, ödül ve teşvik sistemleri geliştirilir.

A - Teknik Dizayn:

Bu aşamada, vizyonun yerleştirilmesi için sistem tabanlı çözüm dizayn edilir. Ayrıca, yeniden tasarlanan edilen prosesin teknik sınırı belirlenir. Çıktıkları; reengineer edilen prosesin içerdiği teknoloji, standartlar, prosedürler, sistemler ve kontrollerin tanımlarıdır.

Bu aşamanın görevleri şunlardır:

- 4.A.1. Varlık ilişkilerini modelle
- 4.A.2. Proses bağlantılarını yeniden sorgula
 - 4.A.2.a. Genişletilmiş proses modeli
 - 4.A.2.b. Proses bağlantılarını yeniden sorgula
- 4.A.3. Veriyi tanımla
- 4.A.4. Arayüzleri ve bilgiyi birleştir.
- 4.A.5. Alternatifleri tekrar tanımla
 - 4.A.5.a. Genişletilmiş proses modeli
 - 4.A.5.b. Proses akışı
- 4.A.6. Kontrol noktalarını ve zamanı yeniden belirle
 - 4.A.6.a. Aktiviteleri/adımları gözden geçir.
 - 4.A.6.b. Varlık ilişkisi
 - 4.A.6.c. Proses akışını gözden geçir
- 4.A.7. Modülleştir
- 4.A.8. Yayınımı belirt
- 4.A.9 Teknoloji uygula
- 4.A.10. Uygulamayı planla

B – Sosyal Dizayn:

Bu aşamada, yeniden tasarlanan proses için insan kaynakları yapısı ve organizasyon planlanır. Amacı, yeni prosesin sosyal sınırını belirtmektir. Çıktıları, süreçte yer alan yeni organizasyonun, personelin, işlerin, kariyer yollarının ve özendirmelerin tanımlarıdır. Teknik dizayn ile birlikte ele alındığında, sosyal ve teknik elemanların karşılıklı etkileşimleri için dizaynlar ortaya konur. Sonuç olarak; personel istihdam etmek, eğitmek, yeniden organize etmek için öncelikli planlar üretir.

Bu aşama şu görevleri içerir:

- 4.B.1. Müşteri ilişkileri birimini güçlendirmek
- 4.B.2. İş karakteristik göstergelerini tanımla
 - 4.B.2.a. İş gereksinimleri
 - 4.B.2.b. İş karakteristikleri
 - 4.B.2.c. Yeniden tanımlanan karakteristikler
- 4.B.3. İşleri ve takımları tanımla
- 4.B.4.a. Yeni iş karakteristikleri
- 4.B.4.b. Personel ihtiyaçları
- 4.B.5. Yönetim yapısını tanımla
- 4.B.6. Organizasyonel sınırları yeniden çöz
- 4.B.7. İş değişimlerini tanımla
- 4.B.8. Kariyer yollarını dizayn et
- 4.B.9. Geçişsel organizasyonu tanımla
- 4.B.10. Değişim yönetimi programını dizayn et
- 4.B.11. Özendirmeleri dizayn et
- 4.B.12. Uygulamayı planla

Dönüşüm (Transformation)

Vizyon aşamasında belirlenen planlar dönüşüm aşamasında uygulamaya geçilir. Pilot bir uygulamayı takiben sürecin tamamında devreye sokulan teknikler ve sürekli değişim mekanizmalarıyla güncellenir.

Bu aşamanın amacı, dördüncü aşamada ortaya konan proses dizaynını uygulayarak proses vizyonunu gerçekleştirmektir. Çıktıkları; yeniden tasarlanan prosesin pilot ve tam kapasite üretim versiyonları ve sürekli değişim mekanizmasıdır.

Bu aşama şu görevleri içerir:

- 5.1. İşletme sistem dizaynı tamala
- 5.2. Teknik dizaynı uygula
- 5.3. Test ve yayılım planlarını geliştir
- 5.4. Personeli değerlendir
- 5.5. Sistemi oluştur
- 5.6. Personeli eğit
- 5.7. Yeni prosesin pilot uygulamasını gerçekleştir
- 5.8. Tasfiye ve dönüşüm
- 5.9. Sürekli iyileştirme

Transformasyon, tüm çalışanların kendi işlerini yaptıklarını hissetmeleri umuduyla şirketin misyonunu şekillendirmek ve yaymak için herkesin belirgin katılımını ifade eder. Başarı, çalışanların kendilerine, yaptıklarının önemli olduğuna ve kendilerini ispat için bir şans verildiğine inanmaması durumunda elde edilemez.

2.8.3. Davenport Metodolojisi

Davenport eserlerinde, bilişim teknolojisinin SYT açısından önemini vurgulamış, teknolojinin savunucusu olmuştur. Diğer yandan Davenport, SYT'nin zayıf kalması durumunda kültürel sıkıntıların meydana geleceğini, davranışlara

organizasyonel kültür ve beşeri faktörlerin teknolojiden daha fazla etki ettiğini belirtmiştir. Davenport metodolojik aşamaları şu şekilde açıklamıştır.

1. Vizyon ve süreç amaçları belirleme
2. İş süreçlerinin tanımlanması
3. Sürecin anlaşılması
4. Bilişim teknolojisi
5. Süreç modeli
6. Uyarlama

2.8.4. Rowland/Armistead Metodolojisi

Manganelli ve Klein tarafından geliştirilen metodolojiye benzerlikler göstermekle birlikte bu metodoloji, organizasyonun yeniden tasarlanmasını da SYT projesinin bir parçası olarak ele alarak, sürekli gelişmeyi özellikle vurgulamıştır.

Buna göre SYT projesi üç elemandan oluşur; proje yönetimi, süreçlerin yeniden tasarımı ve organizasyonun yeniden tasarımı.³⁷

2.8.5. Genel SYT Metodolojisi

Literatürde en sık karşılaşılan dört örnek metodoloji bir arada incelendiği zaman ortak bir çok özelliklerinin bulunduğu açıkça görülmektedir. SYT'nin kendisi de süreç niteliği taşıdığından bu dört metodolojiyi birbirine geçişli altı evrede ele alabiliriz:³⁸

- Planlama
- Başlatma
- Teşhis
- Yeniden Tasarım

³⁷ Aykut Berber, "İş Süreçlerinin Proaktif Yaklaşımla Yeniden Tasarlanması ve Yapılandırılmasına İlişkin Bir Model Çalışması ve Analizi", (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), 33.

- Yeniden Yapılandırma
- Değerlendirme.

2.9. SYT'na Karşı İleri Sürülen Görüşler

SYT yaklaşımının hem felsefesi hem de uygulamasına karşı ileri sürülen görüşler aşağıda verilmiştir:³⁹

- SYT'nin yeni bir gelişme olmadığı,
- SYT'nin işletmelerde başarı ile uygulanma şansının olmadığı,
- İşletmelerde yeterince radikal değişim gerçekleştirilemediği,
- SYT'nin beraberinde getirdiği radikal değişimin tehlikeli oluşu,
- İşletmelerin kendilerinin diğerlerinden çok farklı yapıda olduklarını ve SYT'nin kendilerine göre olmadığını iddia etmeleri,
- İşletmelerin SYT çalışmalarının altından kalkamayacaklarına inanmaları,
- İşletmelerin bu işi zaten yıllardır yaptıklarını iddia etmeleri.

³⁹ Muhteşem Baran, "Yeniden Süreçleme Yaklaşımının Genel Değerlendirmesi ve Bir Vak'a İncelemesi" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), 136.

3. İŞLETMELERDE SÜREÇLERİN YENİDEN TASARIMIN PLANLANMASI VE İŞLETME SÜREÇLERİNİN YENİDEN TASARLANMASI

3.1. SYT'nin Uygulanışı

Değişime hazırlanma ve planlama evrelerinde gerçekleştirilen faaliyetler globaldir, organizasyonun tüm bölümlerini içerir. Oysa uygulama evresi, muhasebe, sevkiyat ve bir imalat prosesi gibi daha spesifik alanlara odaklanır. Ama bu odaklanmış çabanın etkisi daha geniş olacaktır. Önce bir proje lideri tanımlanmalı ve seçilmelidir. Bu kişi değişimi planlayacak insanları yönlendirecek ve tasarım ekibi ile yeniden yapılanma yürütme kurulu arasında köprü görevi yapacaktır. Proje lideri ekip çalışmalarını yönetir, projeyi yönlendirir, sorumlulukları tanımlar, anlaşmazlıkları giderir, alınacak kararlarda birliği sağlar, gelişmeleri ilgili süreç sahibine bildirir.

SYT uygulamasına ilişkin standart bir program vermek mümkün olmasa, SYT alanında çok önemli çalışmaları olan Raymond L. Mangenelli ve Mark M. Klein, 1994'te yazdıkları "The Reengineering Handbook" içerisinde örgütsel değişimin genel olarak beş aşamada gerçekleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Bu iki SYT uzmanına göre, SYT ile ilgili olarak ön hazırlık çalışmalarının ardından süreç haritasının oluşturulması, işletmede bir atılımın gerçekleştirilmeye imkan sağlayacak vizyonun belirlenmesi, süreçlerin teknik ve sosyal boyutlarının tüm yönleriyle analiz edilmesi ve son olarak organizasyonda dönüşümün gerçekleştirilmesine yönelik uygulamaların yapılması gerekir.⁴⁰

⁴⁰ Hande Ilkkan, "TKY ile Değişim Mühendisliğinin Karşılaştırılması ve E-engineering'e Dönüşüm", (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 94.

SYT çalışmalarının boyutları işletmelerin kendi koşullarına göre farklılık gösterebilir. Süreçlerin yeniden tasarlanması kısaca şu aşamalardan oluşur:

1. İlk aşamada işletmede mevcut süreçler ve bunların kapsamındaki işlerin bir dökümü ortaya konur.
2. Tüm süreçler ve işler birer birer ele alınarak özellikleri incelenir. İşlerin ve onların oluşturduğu süreçlerin, işletmenin hedeflerine ne oranda katkısı bulunduğu belirlenir.
3. Daha sonra katkısı düşük veya hiç olmayan işler veya süreçler kaldırılır.
4. Değer yaratma fonksiyonuna sahip diğer işler ve süreçler yeniden düzenlenir. Bu düzenlemede, işletmenin içinde bulunduğu pazarların beklentileri, müşterilerin istekleri ve işletmenin misyonu dikkate alınır. Bu aşamanın sonunda işletmeyi hedeflerine daha etkin ve verimli biçimde ulaştıracak yeni süreçler oluşturulmuş olur.

Her işletmenin yönetim ve organizasyon yapısı, geçmişten gelen birikimleri, deneyim ve değerleri, kültürel özellikleri, yeniden yapılanmaya geçiş nedenleri ve hatta beklediği sonuçlar farklı olabileceğinden izleyeceği süreç de kuruma özgü nitelikler taşıyabilecektir. Bu bölümde süreçlerin yeniden tasarlanmasının nasıl planlandığı aşama aşama açıklanmaktadır:

3.1.1. İşletmenin SYT Yönelik Bir Değişime Hazırlanması

Bu aşama, iki temel olgunun gerçekleşmesini sağlar: Öncelikli olarak işletme üst yöneticilerinin değişime hazırlanmasını ve değişimi benimsenmesini sağlamak ve daha sonra organizasyondaki diğer çalışanların ilgisini çekerek değişimi benimseyip katılmalarını sağlayacak hazırlık ortamını oluşturmak.

3.1.2. SYT Gereksiniminin Farkedilmesi

SYT uygulamasına karar vermeden önce, böylesine köklü bir değişime gerçekten ihtiyaç duyulup duyulmadığının ortaya konulması çok önemlidir.

Günümüzde değişim gereksinimini erken algılayan yöneticiler kendilerine şu soruyu sormalıdır: Ne yapmalıyız? İçinde yaşadıkları çevreye duyarlı, açık ve dışa dönük bir yönetimi benimseyen işletmelerde bu sorunun yanıtı bazen köklü değişimleri beraberinde getirebilir.

1980'lere kadar, iş dünyasındaki değişimin günümüze göre daha yavaş gerçekleştiği ve bu sebeple, evrim yoluyla değişiklikler yapan işletmelerin başarılı olabildikleri araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. 1980'den sonra ise değişim hızı artmıştır. Değişim gereğini geç farkedenden işletmelerin ancak ve ancak 'devrim' niteliği taşıyan değişim programları ile kendilerini yeni ve gelişen dünya düzenine kabul ettirebilecekleri görülmüştür. Evrim yolu ile yavaş yavaş gerçekleştirilen ve işletmelerin sorunlarına bütünlüyci bir yaklaşım getirmeyen bir değişimin, büyük sorunlarla mücadele etmeye çalışan işletmeler için yeterli olması güçtür.⁴¹

Eğer işletmeler iç ve dış baskı altında ise, değişen sosyo-ekonomik şartlardan ve sürekli artan rekabetten giderek daha olumsuz etkileniyorsa; Pazar payı, karlılık, işgören morali ve müşteri tatmini vb. gibi göstergelerde ciddi düşüşler ortaya çıkıyorsa değişim şarttır. Bu değişim çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin işletme yönetimi, küçülme veya doğru organizasyon yapısına ulaşma yönünde bir değişim ihtiyacını hissedebileceği gibi, süreli aşamalı gelişme (iyileştirme) - Toplam Kalite Yönetimi gibi - veya iş süreçlerinde SYT türünden, yani işlerin yapılma yöntemlerini tekrar düşünmeye yönlendiren değişimlere de gerek duyulabilmektedir.

Diğer taraftan herhangi bir değişim gereksinimi söz konusu olduğunda, atılacak ilk adım, değişimin niteliğinin ve işletmenin içinde bulunduğu durumun değerlendirilmesi olmalıdır. Her ne kadar yaklaşımları çakışsa da, sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişim ile köklü değişim arasında büyük farklılıklar olduğu gözden kaçmamalıdır.⁴²

⁴¹ Metin Göker, 2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, (İstanbul: Tügiad Yayınları, 1996), 22.

⁴² D.E. Hussey, Kurumsal Değişimi Başarmak, Çev. Tülay Savaşer, (İstanbul: Perspektif Matbaacılık, 1997), 1-2.

Sonuçta, işletmeler için SYT uygulamasına geçiş kararını, işletme üst yönetiminin, öncelikle dünyada ve kendi sektörlerinde meydana gelen değişiklikleri ve eğilimleri dikkatle inceleyip özümleyerek, bunların kendi işletmelerindeki yansımalarını bugün ve yarın için sağlıklı değerlendirerek ve neden değişimleri gerektiğini iyice anlayarak vermeleri gerekir.

3.1.3. SYT Kararının Alınması

Bu kararın alınması ve projenin sorumluluğunun üstlenilmesi çoğunlukla üst yönetim kademelerinden bir yönetici tarafından gerçekleştirilir. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle SYT'nin kapsamı ve organizasyon üzerinde yaratacağı etki çok büyük olduğundan, böyle köklü bir değişime ancak üst yönetim karar verebilir. İkinci olarak, SYT, işletme kültüründe büyük bir değişimi kapsar ve bilindiği gibi kültürel değişimin sorumluluğu da üst yönetime aittir. Son olarak SYT, güçlü, tam yetkili ve tartışmasız bir liderliği gerektirir ve bu da ancak üst yönetime mevcuttur.

Bir işletmede çalışanları YY'nin getireceği değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek güçte ve kararlılıkta bir liderin varlığı mutlaka gereklidir. Uygulamalar, lider olan kişilerin genellikle bu görevi atama yoluyla almadıklarını, işletmeyi yeniden yaratma ve kendi iş alanında en iyi konuma getirme konusunda kararlı yöneticilerin lider olduklarını ortaya koymaktadır. Bundan hareketle, işletmenin değişim gereksinimi ve bu değişimin köklü olması gerektiğini de ilk farkedenin 'lider' olan kişilerin olduğu söylenebilir.

Uygulamalar genelde SYT uygulayan işletmelerin yarısından fazlasının (%54) dış kaynak desteğinden yararlandıkları görülmektedir. Özellikle büyük işletmelerde dış kaynaklı danışmanlardan sıkça yararlanılmaktadır.

3.1.4. SYT Konusunda Üst Düzey Fikir Birliği Oluşturulması

SYT programı işletmenin en üst kademesindeki yöneticiler tarafından başlatılmalı ve yönetilmelidir. Bunun en temel nedeni, SYT'nin diğer süreç odaklı

yaklaşımlardan farklı olarak yukarıdan aşağıya doğru çalışması ve gerekli hallerde karşılaşılan engellerin tepe yönetimince ortadan kaldırılmasıdır. Bu yüzden üst düzey uzlaşmanın sağlanması, yüksek seviyeli bir başlangıç takımı oluşturulması ve gerekli görülürse danışman desteği alınması önemlidir.

SYT konusunda yöneticiler arasında algılama farklılıkları olduğunu da göstermektedir. Kıdemli yöneticiler arasında yapılan bir anket çalışmasının sonuçları, yöneticilerin %46'sının SYT'yi doğru tanımladığı, kalanların %17'sinin STY'yi teknolojik değişim, %16'sının ürün geliştirme, %8'inin verimlilik artışı, %4'ünün ise müşteri tatmininin sağlanması şeklinde tanımladığını ortaya koymuştur. Kalan %9 ise fikir belirtmemiştir. Aynı araştırma kapsamında, üst düzey yöneticilerden %59'u SYT uygulamalarının etkinliğini savunurken, orta düzey yöneticilerden sadece %40'ı bu konuda üst düzey yöneticilerle fikir birliği içindedir. Oysa orta düzey yöneticilerin desteğini almaksızın SYT çalışmalarını yürütmek oldukça zordur.

İlk aşamada finansal hedeflerin daha belirgin ve somut olması ve daha ikna edici oluşundan dolayı ilk aşamada ortaya konması gerekir. Finansal olmayan hedefler ise, daha sonraki aşamalarda özellikle “vizyon geliştirme” sürecinde önemli bir yer tutar.

Öte yandan kurumun SYT projesine inanarak destek vermesini sağlamak için, projenin zaman, maliyet, risk ve sosyal boyutları konusunda ilk değerlendirmelerin yapılması da gerekli ve yararlıdır.⁴³

Farklı işletmelerin farklı gereksinimleri ve farklı beklentileri olacağından projenin “zaman” boyutu da işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir.

“Maliyet” boyutunun ne şekilde ele alındığına ilişkin araştırmalar, SYT uygulayan işletmelerin yaklaşık %65'inin bu tür programlar için bütçe ayırmadıklarını göstermektedir. Bunun anlamı, bu işletmelerin ya STY'ye ilişkin fonları başka alanlardan sağlamaları gerekeceği, ya işletmenin daha düşük karlılığı kabul edeceği veya borç alması gerekeceği veya ideal olarak SYT projesinin kendi kaynağını yaratmasının bekleneceğidir.

⁴³ Seymen, age, 90-91.

“Risk”, tüm büyük değişim projelerinde olduğu gibi SYT’de de mevcuttur. Bu değişime gidilmesi ve başarılı olunamaması durumunda neler olabileceği herkesi meşgul edecektir. Özellikle başarısızlık durumunda SYT öncesine dönölüp dönülemeyeceği yönetim açısından önemli bir sorudur. Bu nedenle, büyük atılımlarla ilgili olan SYT çalışmasında, liderin, girişilen projenin taşıdığı riskler konusunda üst yönetimi gerçekçi bilgiler vermesi gerekmektedir.

“Sosyal boyut” ise risk konusuna büyük ölçüde yakındır. SYT çalışması ile organizasyon çalışanlarının yaşamlarında ne tür değişiklikler oluşabileceği ve üst yönetimin bunlara ne ölçüde istekli olduğu anlaşılmaktadır.

Söz konusu bu dört boyut ve gerekiyorsa diğer öncelikli konular uygulamaya geçiş öncesinde genel hatları ile incelemeye alınır ve SYT çalışmasının bu boyutlar üzerinde yapacağı etkinin çalışmayı engelleyici ölçüde olmadığına üst yönetimce karar verilir.

3.1.5. SYT Kararının Tüm İşletme Birimlerine Duyurulması

İşgörenlerine YY yönündeki değişimi kabul ettirmekte başarı gösteren işletmeler incelendiğinde, bunların, SYT’ye duyulan gereksinim hakkında en açık mesajları üretip iletmede başarılı oldukları görülmektedir. Bu mesajlardan ilki, “İşletme olarak bulunduğumuz yer ve bu yerde kalamayacak oluşumuzun nedenidur” şeklindedir.

İkinci mesaj ise, ”Bizim işletme olarak olmamız gereken şey,iştedur” olarak ifade edilebilir. Bu mesajların söze dökülmesi,yönetimin, çalışanların SYT programının amacı ve bu yolla yapılması gereken değişimin boyutu üzerinde ilk etapta genel bir fikir edinmelerine yardımcı olmasını sağlar. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, ikinci mesaj aslında bir “vizyon bildirisi” dir.

Sözü edilen mesajlar, orta kademe yöneticilerden başlayarak tüm çalışanlara aktarılmalıdır. Bu aktarımın şekli, tüm işletme birimlerini kapsayan genel katılımlı toplantılar, haber bültenleri, memorandumlar, poster ve ilan tahtaları gibi haberleşme araçları olabilir.

SYT'ye yönelik planlanmanın başlaması ile beraber iletişim ve eğitim faaliyetleri de hız kazanacak ve daha kapsamlı hale getirilecektir.

3.1.6. SYT'nin Uygulanacağı Süreçlerin Seçilmesi

SYT organizasyona veya fonksiyonel bölümlere değil süreçlere uygulanır. Bu nedenle, bir sistem analizi kavramı olan süreç, SYT yaklaşımıyla birlikte önem kazanmıştır.

Süreçler; dış müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini arttırmalı, iç müşterilerin işlerini kolaylaştırmalı, ayrıca ölçülebilir bir değere sahip girdi ve çıktıları olmalıdır. Değişime hazırlanma ve planlama evrelerinde gerçekleştirilen faaliyetler globaldir, organizasyonun tüm bölümlerini içerirken uygulama evresi, muhasebe, finansman, sevkiyat veya imalat prosesi gibi daha spesifik alanlara odaklanır ancak bu odaklanmış oluşturan çabanın etkisi daha geniş olacaktır.⁴⁴

İş süreçlerinin kapsamı geniştir. İşletmeyi süreçlerin belirlenmesinde izlenecek yol süreçlere başlangıç ve sonunu belirtecek adlar vermektedir. Üretim süreci denince, satın almadan sevkiyata kadar tüm işler anlaşılır. Ürün geliştirme süreci denince, kavramdan prototipe tüm işler anlaşılır. Satış süreci denilince, potansiyel müşterilerden siparişe kadar tüm faaliyetler anlaşılır. Siparişin yerine getirilmesi süreci denilince, siparişin alınmasından müşterinin ödeme yapmasına kadar tüm işlemler anlaşılır. Servis denilince, müşterinin yardım talebinden problemin çözümüne kadar olan her şey anlaşılmaktadır.⁴⁵

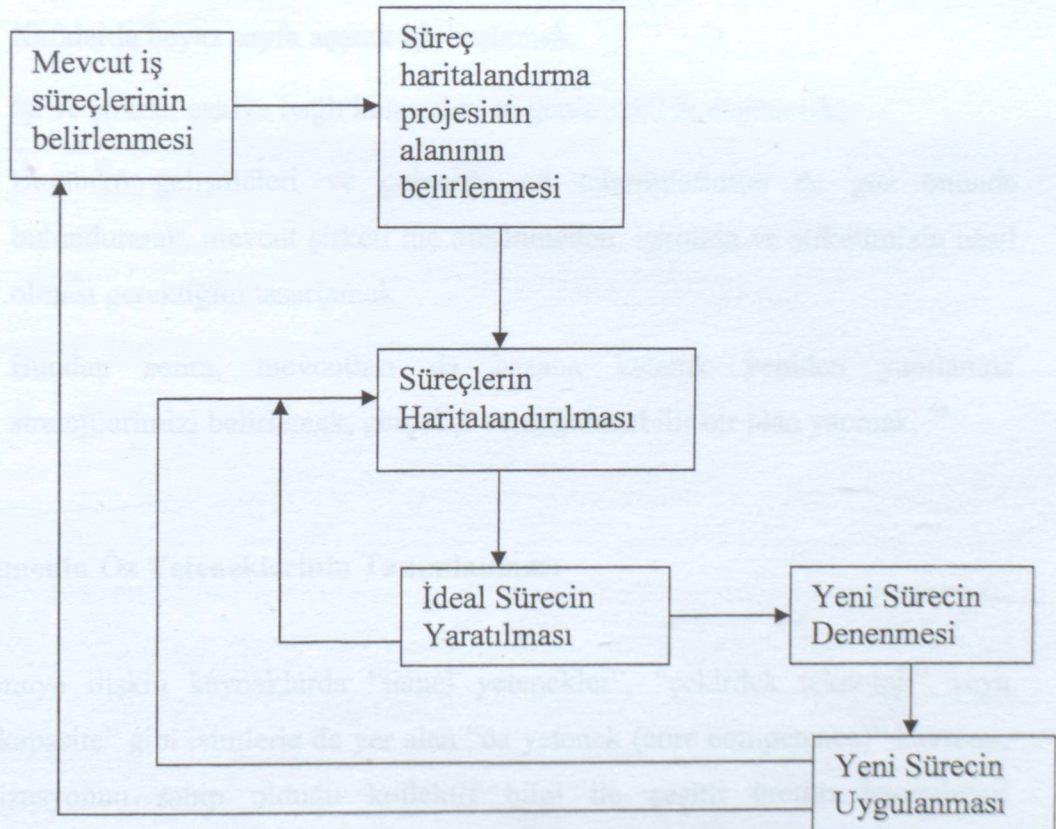
İşletmeler faaliyetlerini yürütmek için süreç haritaları çizilebilir. Bu şekilde hem iş akışının nasıl olduğu hem de işleri aksatan kısımların neler olduğu belirlenebilir. Süreç haritalarında, iş akış şemalarından farklı olarak, süreci oluşturan adımlardaki girdi/çıktı bağlantıları ve tedarikçi/müşteri ilişkileri daha ayrıntılı olarak tanımlanır.

⁴⁴ Gökçen Ertem, "İşletmelerde Yeniden Yapılanma ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yük. Tek. Enstitüsü, 2000), 43.

⁴⁵ A. Emre Demirci, "İşletmelerin YY Faaliyetlerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması ve Mitaş A.Ş.'de Bir Uygulama." (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 94.

Süreçler belirlendikten ve haritaya dönüştürüldükten sonra, SYT'nin hangi süreçlere ve hangi sırayla uygulanacağı SYT çalışmasının en önemli kararlarından biridir. Hiçbir işletme tüm süreçlerine aynı anda SYT uygulayamaz. İşletmelerin süreç seçimlerini yaparken aşağıdaki soruları cevaplandırmaları yararlı olacaktır. Bunlar;

- Hangi süreçlerde en fazla sorun yaşanmaktadır?
- İşletme stratejisinin gerçekleştirilmesi açısından en önemli süreçler hangileridir?
- Müşteriler için en önemli süreçler hangileridir?
- SYT çalışmalarına en elverişli süreçler hangileridir?
- Sürecin SYT çalışmasının mali portresi nedir?
- Süreçte çalışanların SYTne yaklaşımları nasıldır?
- Bilgi teknolojisi desteğiyle yeniden tasarlanabilecek süreçler hangileridir?
- Süreç ve teknoloji güncelliğini yitirmiş midir?



Şekil 3: Değişimin Uygulanması

Gökçen Ertem, "İşletmelerde Yeniden Yapılanma ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi Gebze Yük.Tek.Enstitüsü, 2000), 43.

SYT ekibinin ilk faaliyeti organizasyonun kritik süreçlerini belirlemektir. Bunu yaptıktan sonra ekip süreç haritalandırma projesini yürütür. Süreçleri haritalandırır, süreç kısıtlarını tespit eder ve belirgin süreçlere etki eden sorunlara bakarak bu işi tanımlar. Toplanan bu ön bilgilerle, proje ekibi yeni bir süreç tasarlar, pilot deneme yapar ve başarılı olursa organizasyonun geneline uygular.

3.2. İşletmenin Yeniden Keşfedilmesi (Corporate Re-Invention)

Corporate re-invention kavramı yeniden yapılanmanın üzerinde duran yapan bazı yazarlar tarafından, beyaz sayfa açmak, herşeyi yıkıp, sıfırlayıp şirketi yeni baştan kurma anlamında kullanılmaktadır.

“Re-invention” şu şekilde tanımlanabilir:

- Kafalarda beyaz sayfa açarak işe başlamak,
- İş ve şirketi, eskiye bağlı kalmadan en geniş şekilde düşünmek,
- Bugünkü gelişmeleri ve geleceğe ait tahminlerimizi de göz önünde bulundurarak, mevcut şirketi hiç düşünmeden, işimizin ve şirketimizin nasıl olması gerektiğini tasarlamak,
- Bundan sonra, mevcutları da hesaba katarak yeniden yapılanma stratejilerimizi belirlemek, gerçekçi ve uygulanabilir bir plan yapmak.⁴⁶

3.2.1. İşletmenin Öz Yeteneklerinin Tanımlanması

Konuya ilişkin kaynaklarda “temel yetenekler”, “çekirdek teknoloji” veya “çekirdek kapasite” gibi isimlerle de yer alan “öz yetenek (core competence)” kavramı, bir organizasyonun sahip olduğu kolektif bilgi ile çeşitli üretim becerilerini koordinasyonundan oluşan süreçler ve teknolojik kapasitenin bütünleşmiş halini ifade eder. Diğer bir ifadeyle, bir organizasyonun içine yerleşmiş, onunla bütünleşmiş olan ve

⁴⁶ Aktan,age,21-22.

kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan bilgiyi tanımlanmasına ve kullanmasına olanak veren veriler, yöntemler ve araçlar bütünüdür.

Özyetenekler, organizasyona özgü benzeri zor bulunan yetenekler olup bilgi ve beceriler, yönetim sistemleri, fiziksel sistemler ve değerler şeklinde belirtilebilir.

Çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceriler, öz yetenekler içinde en belirgin olanıdır. Teknik uzmanlık ile belli teknolojilerin üretilebilmesi için gerekli bilimsel sebep-sonuç ilişkilerinin bilinmesi, bu boyutun kapsamına girer. Organizasyonun kendine has teşvik ve eğitim programları, Yönetim Sistemleri içinde yer alırken; üretim hatları ve bilgi işlem sistemleri de Fiziksel sistemler kapsamında incelenebilir. Değerler ise öz-yetenekler içinde fark edilmesi en güçlü olanlardır; bunlar, organizasyon içinde etkili olan tavırlar, davranışlar ve normlarla kendilerini belli ederler.⁴⁷

3.2.2. Misyon Geliştirilmesi

Bir işletmenin hangi “iş”in içinde olduğunu, ne yaptığını ekonomide veya toplumda hangi fonksiyonu gerçekleştirmeye çalıştığını açıklayan misyon ifadesini belirlemede üç temel soruya cevap aranmalıdır. Bu sorular:

1. Öz yeteneklerini kullandığında işletme hangi fonksiyonu yerine getirmektedir?
2. Bu yetenekleri kimin için kullanmaktadır?
3. İşletme itici gücünü nasıl kullanmaktadır?

Görüldüğü üzere, müşteri odaklı bir SYT programında, organizasyonun kendisini tanımlaması ve varlık nedenini somut bir biçimde ortaya koyması, ancak “müşteriye yönelik bir bakış açısıyla misyonunu belirleyerek mümkün olabilir. Günümüzde gerek aşamalı kalite iyileştirme programlarında, gerek SYT gibi süreç-odaklı köklü değişim programlarında”misyon geliştirme”ye büyük önem verilmesinin nedeni budur.

⁴⁷ Seymen, age, 95.

3.2.3. Yeni Bir Vizyon Geliştirilmesi

Vizyon kelime itibariyle, görüş demektir. Vizyon geliştirme ise ileriye görebilme, gelecekte olabilecekleri bugünden tahmin edebilme kabiliyetini simgelemekte ve bu tahminlere göre ana hedeflerimizi belirlemektir.⁴⁸

Başka bir ifadeyle vizyon, işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir. Vizyon kavramı, yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali ifade etmektedir.⁴⁹

Vizyon geliştirmeye ilişkin bazı tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *Vizyon geliştirmek, ileriye görmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre de işletmenin ana hedef ve stratejilerini belirlemektir.
- *Vizyon geliştirme, işletmenin olmaya gereksinim duyduğu organizasyon türü hakkında fikir veren bir araçtır, vizyonda “olmak istediğimizdur” ifadesi gizlidir.
- *Vizyon geliştirme, organizasyonun ne olmak istediğini, yani gelecekteki konumunu açıkça ortaya koyan ve müşteri gereksinimlerini karşılamada stratejik bir yön çizmeye yardımcı olan bir eylemdir.

SYT açısından vizyon geliştirmenin anlamı ise, işletmenin gelecekte nasıl çalışacağını, değişime niçin gerek duyduğunu ve değişimden beklediği sonuçların ne olduğunu en kısa ve özlü biçimde anlatan bir bildiri niteliği taşımasıdır.

Vizyon geliştirmek için ;

- I. Geniş çaplı, uzun vadeli ve global düşünebilen bakış açısına sahip olabilmek,
- II. Ülke içi ve dışındaki sosyal ve ekonomik gelişmeleri yakından izleyerek çözümseyebilmek,
- III. Bu gelişmelerin işletme için ne gibi fırsatlar yaratırken öte yandan ne gibi tehditler oluşturabileceğini görebilmek

⁴⁸ Aktan,age,107.

⁴⁹ Koçel,age.,129-130.

IV. Müşteriye yakın olma kavramını iyice anlamak gerekir.

İşletme geliştirdiği vizyon sayesinde, SYT öncesinde ve uygulama sürecinde SYT hedeflerine yönelik bir hatırlatıcı, ilerlemeyi ölçmek için bir işaret ve SYT'yi sürdürmek için bir dürtü olarak tekrar tekrar kullanabileceği nicel ve nitel bir kılavuza sahip olur.

Değişim için vizyonu gerçekleştirmek, vizyonun etkin stratejilere ve amaçlara yerleştirilerek tüm örgüt içine aktarılması gerekmektedir. Vizyon mutlaka kişilerin kendilerini adayabilecekleri ve mevcut statikoyu kırabilecek cesareti sağlayacak nitelikte olmalıdır. Bunlar da ancak mücadeleciler ve sürekli değişebilecek bir vizyon ile mümkün olabilir.⁵⁰

Vizyonun açıklığı, kolayca anlaşılır olması ve insanlarda güven uyandıracak bir gerçeklik duygusu ve ikna edicilik unsurlarını taşıması bu nedenle çok önemlidir. Belirli bir tarihe odaklanan, kuvvetli bir slogan değeri taşıyan, uzunluğu ne olursa olsun içinde gerekli ayrıntıları ve özeni barındıran ve çoğu kez işletmenin kendi sektöründe ulaşmak istediği yeri net bir biçimde gösteren vizyonlar daha fazla motive edici olabilmektedir. Örneğin, APS Firması'nda süreçlerin tasarımını gerçekleştiren Shirley Richard şöyle demektedir: "1991'deki vizyonumuz, beş ayrı kategoride gelişmeyi hedef alan bir vizyondur ve her kategori için gelişmenin koşullarını kapsıyordu. Bunun da ötesinde geliştirdiğimiz slogan çok kısa ama netti: "1995'te ilk 5'e girelim."

*Demirbank Örneği (Bankacılık Sektörü)

Demirbank üst yönetiminde, mükemmel hizmet kalitesini ve başarılı sonuçları sürdürmenin tek yolunun, sürekli değişim ve buna yol açacak bir yeniden tasarım olduğu konusunda fikir birliği sağlandıktan sonra, bir SYT projesinin temeli olacak "vizyon belirleme çalışması" yapılmıştır. Belirlenen vizyon, bankanın tüm çalışanlarının katıldığı bir toplantı ile açıklanarak fikir birliği sağlanmıştır.

"Dünyanın en büyük bankaları sıralamasında ilk 500 içinde yer almak ve Türk Bankası dendiğinde, dünya borsalarında işlem gören hisse senetleri, uluslararası güçlü

⁵⁰ Azmi Yalçın, *Değişim Yönetimi*, (İstanbul: Nobel Kitabevi, 2002), 43.

hizmet ağı, ürün geliştirmedeki öncülüğü, güvenilirliğı, kalite yönetimi, uzman personeli ve müşteri odaklı hizmet anlayışı ile ilk akla gelen banka olmak”

***Taco Bell Meksika-Amerikan Fast Food Zinciri Örneğı**

“Sadece Meksika yemekleri kategorisinde değıl, tüm kategorilerdeki yiyecek içecek organizasyonlarının rekabet etmek zorunda kalacağı bir güç haline gelmek”

***Makine Tarım Endüstrisi A.Ş.**

“MTE A.Ş., dünya çapında bir pazarlama örgütüne sahip, pazarlama örgütünün tespit ettiğı müşteri ihtiyaçlarını, en üst düzeyde müşteri memnuniyetini sağlamak üzere organize edilmiş üretim şirketleri, bağı ortaklıklar veya diğeri temin kaynakları aracılığıyla en kısa sürede, tam zamanında, üstün kalitede, uygun fiyatta ve teknik hizmetle birlikte müşterilerinin hizmetine sunan; fabrikaların iç ve dış müşterileri memnun etmek üzere kurulmuş birer hizmet örgütü olduğuna inanan bir Endüstri Holding kuruluşu olacaktır.”

Yönetim ekibinin işletmeyi en doğru yöne götüreceğeri vizyonu belirleyebilmesi için şu noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir:

- ✓ Konulara farklı açılardan ve bütünleşik olarak bakabilmelidir. Olayları doğru yorumlayıp, sorunların özüne inebilme, yani doğru teşhisler koyabilme ve değışik durumlarda ortaya çıkan riskleri aşarak avantajlı durumları işletmenin lehine kullanabilmektedir.
- ✓ Detayları hızlı kavrayabilmeli; çok sayıda detay arasından hangilerinin en önemli olduğuna ve öncelikli ele alınması gerektiğine karar verebilmelidir. Hem konulara bütünleşik olarak bakabilmek hem de detaylara inebilmek ancak etkin bir “Yönetim Bilgi Sistemi”nin varlığı ile mümkün olabilir.
- ✓ Ekonomik, sosyal, demografik, sosyolojik, politik ve müşteri trendlerine ilişkin değışiklikleri zamanında algılayabilmeli ve bu değışiklikler çerçevesinde işletmenin nasıl değışmesi gerektiğini belirleyebilmelidir.
- ✓ Hedef müşteri kitlesini, ürettiğı ürün ve/veya hizmeti, rakiplerini, kendi işletmesini ve işğörenlerini çok iyi tanımalıdır.

- ✓ Rekabet gücünü yükseltebilmek için, ürün seçimi dizaynı, kalite, maliyet, fiyat, pazarlama karması gibi unsurları gözden geçirmelidir.
- ✓ Bir vizyon bildirisinin uzun olmasından öte güçlü olması sağlanmalıdır. Bunun anlamı, vizyonun, işletmenin operasyonları üzerinde yoğunlaşması, ölçülebilir amaç ve birimleri kapsaması ve kendi sektöründeki rekabet temelini değiştirebilecek güçte olması gerektiğidir.⁵¹

3.2.4. SYT'ye Yönelik Stratejik ve Operasyonel Planlamanın Gerçekleştirilmesi

Stratejik planlama genel anlamıyla, "bir organizasyonun ana amaçlarını ve bu amaçlara erişilmekte kullanılacak kaynaklar yardımıyla elde edilecek kazancı idare edecek stratejik politikaların saptanma süreci" şeklinde tanımlanabilir.

Genelde stratejik planlamanın, uzun dönem planlamanın bir şekli olduğu düşünülür. Uzun dönem planları tipik olarak, organizasyonun dengede kalacağı varsayımına dayanır ve bu varsayımdan hareketle hedef ve projeksiyonlar geliştirilmeye çalışılır. Stratejik planlama ise, dış dünyayı analiz ederek, organizasyonun temel rolünü yeniden değerlendirilir. Çünkü bu sayede organizasyonun yenilenmesi ve dönüşümü gerçekleştirilebilir. Bu nedenle SYT açısından stratejik planlama önemlidir. Köklü bir değişim programının geliştirilmesi için yönetsel ve organizasyonel tüm unsurların iç ve dış çevreyi oluşturan ve etkileyen unsurlarla uyumlandırılmasına yönelik bir çerçeve çizilmesi sağlanır.

Bunlardan hareketle, SYT yönünde başlatılacak köklü değişim öncesinde, üst yönetimin, organizasyonu, geliştirilmiş olan vizyona ulaştıracak bir stratejik planlama yapması gerektiği açıktır. "Uzun Vadeli Planlama" olarak da adlandırılabilen stratejik planlama yardımıyla, geleceğe dönük değişim planlarının geçerli tahminler üzerine oluşturulabilmesi ve tüm yöneticilere uzun vadeli bir yön çizebilmesi söz konusu olur.

⁵¹ Seymen, age, 101.

SYT öncesinde, işletmenin kendisini, geliştirdiği vizyonsa taşıyacak sağlıklı bir stratejik planlama yapabilmesi için, genelde şu faaliyetler dizisinin gerçekleştirilmesi yararlı olur:

- I. Dış çevresel tahminlemenin gerçekleştirilmesi
- II. İç çevresel değerlendirmenin gerçekleştirilmesi
- III. Bir açık analizin yapılması
- IV. Üç-beş yıllık bir stratejik planın gerçekleştirilmesi

Stratejik plan geliştirildikten sonra planı gözden geçirmek, geri beslemek ve katkıda bulunacak önerileri almak için yönetime ve çalışanlara iletilir. Alınan tepkiler dikkate alınır, geri beslemeler konsolide edilir ve organizasyon için detaylı çok yıllık planlar oluşturulur.⁵²

İşletme, ürün veya hizmetlerini iyileştirmeye yönelik önemli atılımlar alanlarına veya kısa dönemli konulara odaklanır. *Operasyonel planlar* genellikle kısa veya orta vadeli planlar grubuna girerler ve stratejik planlamanın ışığı altında hazırlanan uygulama projelerini ve programlarını kapsarlar. Bu planlar yardımıyla, yıllık programların hazırlanması mümkün olabilir.

Uzun vadeli planlar tek başına istenildiği zaman kolayca hayata geçemez. Birimler seviyesinde, yöneticiler on iki ay içinde elde edilecek operasyonel hedefleri belirlemek durumundadırlar. Bu hedefler daha geniş daha uzun vadeli planları desteklemelidir ve ölçülebilir, gözlemlenebilir olmalıdır.⁵³

Sonuç olarak; işletme misyonunun, vizyonunun ve uzun vadeli planlamayı destekleyecek operasyonel hedeflerin saptanması, kaynakların tahsis edilmesi, potansiyel değişikliklerin öncelik sırasına alınması ile tamamlanan bu süreç, SYT'nin planlanmasında son derece önemli ve gereklidir. Değişimin tasarlanması aşamasıyla birlikte SYT'nin sınırları çizilmeye ve planlama aşamasının çıktıları ile projenin ya da yeniden tasarlanan bazı süreçlerin hedefleri ve işleyiş temelleri arasında uyum ve koordinasyon sağlanmaya çalışılacaktır.

⁵²Ertem,age,s.41

⁵³ Gökçen Ertem,age,.41.

3.3. SYT Takımı ve Görevleri

SYT ekibinde yer alacak kişilere, görevlerine göre değişik isimler verilmiştir. Örneğin, lider, süreç sahibi, idare komitesi ve SYT çarı gibi. Bu kişilerin görevleri ve sahip olmaları gereken özellikler aşağıdadır:

3.3.1. Lider(Ekip Lideri)

Mutlaka bir liderin bulunması gerekir. Bu kişi “değişim mühendisi” olarak ta adlandırılabilir. Lider, SYT çalışmasını onaylayan, bu konuda destek veren ve motivasyonu sağlayan üst düzey yöneticidir.⁵⁴

Lider, SYT’ye uygun bir ortam hazırlamak için, önderlik ettiği çalışmanın yararı konusunda diğer çalışanlarını ikna etmelidir. Dolayısıyla,liderin güçlü bir vizyon oluşturup tüm bireyleri bu yolda ilerlemeye teşvik etmesi gerekir.

Diğer taraftan lider, işletmede çıkacak her türlü sorunu çözebilecek yetenek ve seviyede olmalıdır. Bu nedenledir ki, liderin böyle büyük bir çapta bir çalışmaya destek olabilecek kadar bu işe inanmış, en iyi olmak için istekli bir şekilde çalışacak bir kişi olması gerekmektedir.

SYT konusunda ‘lider’ ile uzlaşma içinde olması gereken üst düzey yöneticiler aynı zamanda potansiyel süreç sahipleridir. Lider yöneticinin, bu aşamada özellikle SYT çalışmasını ile birlikte yürüteceği yöneticileri, SYT’nin mutlaka sonuca ulaştırılması gereken bir çaba olduğuna inandırması gerekir. Aynı zamanda yöneticileri ‘süreç sahipleri’olarak görevlendiren, yani SYT çalışmasını başlatan kişi olduğundan; işinin yarısı potansiyel süreç sahibi olan yönetici kadrosunu ikna ve teşvik etmek, diğer yarısı ise onlara gerekli desteği sağlamaktır.

⁵⁴ Ali Aslıyüce,”Organizasyonel Değişim Mühendisliği”,<http://www.sitesky.com/frameset/ot/otdocs/ot13.doc>,(Ağustos 2005)

Kısacası lider, SYT'den geçirilecek süreç üzerinde başından sonuna dek yetkiye sahip olmalıdır.

3.3.2. Süreç Sahibi

Süreç sahibi, belirli bir sürecin ve sürece uygulanan SYT çalışmasının sorumluluğunu taşıyan yöneticidir. Bu rol prestijli, güvenilir, işletme içinde etkili bir orta kademe yöneticisi tarafından doldurulur.

Süreç sahibi, sürecin tüm bileşenlerini kontrol etme hakkı olmadığı halde, üst yönetime karşı sürecin tümünden birinci derecede sorumlu olan kişidir. Bu sebeple, problem olduğunda, bundan en fazla etkilenen veya süreçte en fazla kaynağı olan yönetici süreç sahibi seçilir. SYT takımını oluşturarak, takımın görevlerini yerine getirebilmesini sağlamalıdır. Bu doğrultuda gereken kaynakları edinmeli, bürokratik engelleri aşmalı, ekibi motive etmelidir.

Süreç sahipleri, sürecin tümü konusunda bilgi sahibi olan, süreç sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenecek müşterilerini tanıyan ve süreç çıktılarından birinci derecede sorumlu olan kişilerdir. Süreç sahibinin temel görev ve sorumlulukları şöyle özetlenebilir:

- Süreç misyonunun oluşturulmasında, sürecin iç ve dış müşterilerinin ve bu müşterilerle ilişkilerin tamamlanmasında liderlik yaparlar.
- Süreçlerin yönetimi için gerekli kaynakları bularak, harekete geçirir ve çalışmalara yön verir.

Süreç sahibinin görevi, SYT projesinin tamamlanması ile sona ermemektedir. Süreç odaklı bir işletmede, organizasyonun temelini fonksiyon ya da yapı değil süreç oluşturduğundan süreç sahibine duyulan ihtiyaç devam edecektir.

3.3.3. SYT Koordinatörü

Literatürde “çar” olarak adlandırılan ve genelde üst düzey bir yöneticinin üstlendiği bu görev, SYT teknikleri ve araçlarını geliştirmek ve işletmenin ayrı ayrı SYT projelerinin birbirlerini güçlendirmelerini sağlamaktadır. SYT koordinatörü olarak da adlandırılır.⁵⁵

SYT koordinatörü işletme içinde SYT teknikleri ile araçlarını geliştirmekten ve bağımsız SYT projelerinin birbirini güçlendirmelerini sağlamaktan sorumlu kişidir.⁵⁶

Temel görev ve sorumlulukları şöyle sıralanabilir:

- *Her bir süreç sahibi ve süreç ekibini destekleyip rahat çalışabilmelerini sağlamak;
- *Sürdürülmekte olan SYT çalışmalarını her aşamada kontrol etmek;
- *Süreç ekiplerini oluşturmada süreç sahiplerine yardımcı olmaktır.

Ekip lideri ile SYT koordinatörünün rolleri çakışıyor gibi görünebilir. Ancak her işletmede her iki pozisyonu üstlenebilen bir yöneticiye rastlanabilecektir. Öte yandan, ekip liderinin özellikle planlama aşamasında, ekibin çalışmalarını düzenleyen, koordine eden ve yeniden yapılanmanın organizasyona akışını sağlayan bir yönetici olduğu düşünülürse, SYT koordinatörün daha çok tasarım ve uygulama aşamalarında aktif rol oynayan bir yönetici olması mümkündür.

SYT’de başarıyı sağlayan dört önemli grup vardır. Birincisi idare komitesidir. Değişimi isteyen hedefleri saptayan ve gerekli kaynakları veren, engelleri ortadan kaldırıp destekleyen odur. İkincisi süreç takımlarıdır. Takımlar aslında süreçlerin yeniden tasarımını olarak yapan ve süreçlerin yeniden tasarımının uygulanmasını sağlayan kişilerdir. Üçüncü bir grup hat yönetimidir. Süreç takımlarının tasarladığı değişikliklerin uygulanması, hat yöneticilerinin katılımı olmaksızın gerçekleştirilemez.

⁵⁵ Seymen,age,.111.

⁵⁶ Aslıyüce,age

Dördüncü grup ise danışmanlar olup, SYT yönteminin geliştirilmesi, takımların eğitilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi gibi vazgeçilmez görevleri vardır.

3.3.4. SYT Takımı

Ekibin en çok kullanılan tanımı, ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışan bireyler grubudur.

SYT ekibinin tüm üyeleri kendilerini üç şeye adanmışlardır:

- SYT'den geçirilen süreç
- O sürecin müşterilerinin gereksinimleri
- Ekibin kendisi

Ekibin başarısının anahtarı; kendilerini bir topluluk olarak görüp, hedeflerinin ortak olduğunu anlamaları ihtiyacıdır.⁵⁷

SYT'nin öngördüğü yatay bir organizasyonda yönetim kademelerinin yerini yetkilendirilmiş takımlar almaktadır. Takımlar; belirli bir sürece SYT'yi uygulamakla görevlendirilmiş, süreci inceleyip teşhis koyan, bir yeniden tasarlayan ve yeni sürecin uygulanmasını yöneten kişiler grubudur.

3.3.5. İdare Komitesi

İdare komitesi; işletmenin genel SYT stratejisini geliştiren ve bunun ilerlemesini izleyen, üst düzey yöneticilerden oluşan bir topluluktur. Genellikle süreç sahiplerini de içerir. SYT yönetim yapısında isteğe bağlı olarak yer alır ve liderin başkanlığında SYT stratejilerini planlar.

İdare komitesi üst düzeyde karar almak, SYT projeleri arasındaki önceliğe karar vermek, kaynakların dağıtımını yapmak, çalışma gruplarını ve süreç sorumlularını

⁵⁷ Cemil Şenelli, "Değişim Mühendisliği ve Arçelik A.Ş.'de Bir Uygulama"(Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), 9.

atamak, işletmede yapılan çalışmaların sonuçlarını izlemek, değerlendirmek vs. konularında görevli olmalıdır.

3.4. SYT’de Başarı Faktörleri

Süreçlerin yeniden tasarlanması projesinin başarılı olması için, en üst düzey yöneticiler tarafından yönetilmesi şarttır. Ön cephe elemanları böylesine önemli bir işi üstlenip yürütecek durumda değildirler. Öncelikle, tüm süreçleri kendi dar uzmanlık alanlarının ötesinde başından sonuna dek görmek için gereken bakış açısına yoksundurlar.

Deneyimler, kurumdaki liderin niteliğinin SYT’nin başarısının mutlak belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Güçlü liderlere sahip şirketler, bu liderlerin SYT’inin tüm parçalarının uygulamaya sokulmasını sağlamak için gerekli her şeyi yapmaları sayesinde başarıya ulaşacaklardır. Bu tür kararlı bir liderin olmaması halinde ise SYT başarısızlığa mahkum olacaktır.

SYT’yi uygulamaya koyan işletmeler bir çok sorunla karşı karşıya kalmakta ve başarısızlığa uğramaktadır. Ancak, tüm bu sorunların belirlenmesi ve analiz edilmesi ile SYT uygulamalarında başarı sağlanabilir. SYT’de başarıyı sağlamak için yöneticilerin yerine getirmesi gereken bazı görevler bulunmaktadır. Bu görevleri kısaca şu şekilde sıralamak ve açıklamak mümkündür:

- ❖ SYT’yi öğrenmek: Yöneticiler işletmelerinde süreç değişikliklerine başlamadan önce SYT’yi en iyi şekilde kavramalıdır. Konuyla ilgili tüm kavramlar, bilimsel bulgular ve geçmiş deneyimler araştırılmalıdır. Ayrıca diğer alternatif değişim yöntemleri de araştırılmalı ve işletmeye uygun olanı seçilmelidir.
- ❖ Değişim ile ilgili planlar geliştirmek: Değişim sürecine başlanmadan önce uygulama ile ilgili herşey önceden planlanmalıdır. Değişim ile ulaşılması arzu edilen hedefler doğrultusunda stratejiler geliştirilmeli ve beklenmedik durumlar karşısında nasıl hareket edileceği belirlenmelidir.
- ❖ Değişime istekli ve değişim kabiliyeti olan insanların seçilmesi: Süreçlerin yeniden tasarımının başarısında organizasyonda yer alan tüm bireylerin istekli

ve yetekli olması önemli bir etkidir. Her birey değişime arzulu ya da yetenekli olmayabilir. Bu nedenle yöneticilerin insan kaynakları seçiminde bu noktalara dikkat etmeleri gerekir. Bunun yanı sıra yöneticilerin de değişimi istemeleri diğer önemli bir etkidir.

- ❖ Etkinliğin ve verimliliğin geliştirilmesine önem verilmesi: Süreçlerin yeniden tasarlanması, organizasyonda yer alan tüm elemanların belirlenen hedefler doğrultusunda etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması fikrini benimser. Bu nedenle, SYT'nin başarılı olması için, organizasyonun tüm süreçlerinde para ve zaman kaybının minimum seviyeye indirilmesi ve daha çok çıktı alınması sağlanmalıdır.
- ❖ Organizasyonel öğrenmenin sağlanması: Süreçlerin yeniden tasarımının başarısı organizasyonda yer alan bireylerin ve takımların bilgi düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle daha etkili takımlar oluşturulması için bireylerin ve takımların gelişimine önem verilmesi gerekmektedir.
- ❖ Değişimin getireceği sonuçların farkına varılması: Organizasyon içerisinde yer alan süreçler birbirlerinden bağımsız değildir. Değişime uğrayan bir süreç diğer süreçleri de etkileyecektir. Bu yüzden yöneticiler ,bir süreci yeniden tasarlamadan önce o süreçteki değişikliğin diğer süreçler üzerinde etkilerini de değerlendirmektedir.
- ❖ Etkin kontrol mekanizmasının oluşturulması: Bir sürecin yeniden tasarımında beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında yapılan hataların oluşturacağı zararları azaltmak için etkin kontrol sistemleri süreçlerin etkinliğini değişimden önce ve değişimden sonra ölçerek değişimin ne oranda başarıya ulaştığını saptayacak biçimde dizayn edilmelidir.

Süreçlerin yeniden tasarlanması çalışmalarına işgörenlerin katılımının sağlanması, bu tekniğin başarısı olasılığının artırır. Mevcut süreçlerin ele alınması, karşılaştırılması ve elimine edilmesi sonucunda oluşturulan yeni süreçlerin işgörenler tarafından daha kolay benimsenmesi sağlanır. Katılımcı bir yaklaşımla, yeni süreçlerin uygulanmasında karşılaşılabilecek aksaklıklar en aza indirgenir ve yeni iş düzeninin etkinliği artırılır.

Kuzey Amerika’da ve Avrupa’da yapılan araştırmalar sonucu belirlenen kritik başarı faktörleri şu şekildedir:

- Liderlik
- Organizasyonu oluşturan süreçler arasında iletişimin sağlanması
- Bilgi teknolojilerinin etkin bir biçimde kullanılması
- Katma değer yaratan süreçlere önem verilmesi
- İşletme ihtiyaçlarının açıkça tanımlanması
- Örgütsel değişim ihtiyacının çok iyi tanımlanması ve organizasyonun değişime hazır olup olmadığının analiz edilmesi
- Çalışanların güçlendirilmesi
- Tüm projenin, bir öğrenme süreci olarak yönetilmesi
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarının, Pazar trendlerinin, ekonomik koşulların incelenmesi
- İçinde bulunulan sektörü iyi bilen ve süreçlerin yeniden tasarımı çalışmalarında tecrübesi olan bir danışman firma ile çalışılması⁵⁸
- Başarılı değişim takımlarının olması
- Yöneticilerin değişim konusundaki kararlılığı
- Değişim programlarının yönetim tarafından titizlikle yürütülmesi
- Değişim programlarının bilimsel verilere ve metodlara dayalı olarak yürütülmesi
- Uygulama esnasında, programdan olası sapmaların belirlenmesi ve hemen sebeplerinin araştırılması
- Büyük hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere cesaretle gidilmesi

SYT’de başarının sağlanması için gerekli olan en önemli bir diğer unsur ise değişime gidilen işletmede Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yerleşmiş olması

⁵⁸ Muhteşem Baran, “Yeniden Süreçleme Yaklaşımının Genel Değerlendirmesi ve Bir Vak’a İncelemesi” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), 126.

gerektiğidir. Aslında TKY ve SYT birbirlerini destekleyen ve birbirlerinin başarıya ulaşmasında etkili unsurlardır. SYT ile desteklenmeyen Toplam Kalite Çalışmaları bir süre sonra belirli sınırlarla karşılaşmakta, ivmesini yitirmektedir ve daha sonra marjinalleşerek yok olmaktadır. Önleyici yaklaşım, müşteri odaklılık, grup çalışması, istatistik ve analiz gibi Toplam Kalite öğelerini içermeyen SYT çalışmaları da sağlam temellere oturmadığı için başarısızlığa uğramaktadır. Öte yandan, birlikte alınan Toplam Kalite ve SYT çalışmaları, herkesi imrendiren sonuçlar vermektedir.

Süreçlerin yeniden tasarlanması, işletmelerde bir kez gerçekleştirilip bırakılacak bir çalışma değildir. Bu çalışmalara süreklilik kazandırarak işletmeyi bir laboratuara dönüştürmek de hatalı bir yaklaşım olur. Bu konudaki dengenin kurulmasında sorumluluk öncelikle üst yönetime aittir. Süreçlerin yeniden tasarlanması verimsiz, aşırı maliyetli, gereksiz, işletmenin etkinliğine zarar veren işlerin ve süreçlerin ele alınması gerektiğinde bir teknik olarak değerlendirilmektedir.

3.5. SYT Çalışmalarının Başarısızlık Nedenleri

Her değişim çabasında olduğu gibi, süreç yenilemede de her zaman tam olarak başarı sağlanamamaktadır. Bu tip başarısızlıklar, değişime konu olan süreçlerinden kaynaklanabileceği gibi, değişimi yapmak durumunda olan şirket yönetiminden, değişimden etkilenecek olan kişilerden, iletişim yetersizliğinden ve diğer başka hususlardan kaynaklanabilir. SYT'nin başarısızlığında etkili olan nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetici ve işgörenlerin kendilerini değişime yeterince adamamaları
- İşletmenin süreç yenileme ile oluşan vizyonunun gerektirdiği kültürel ve davranışsal bekleyişler konusunda çalışanlar ile yeterince iletişim kurulamaması ve çalışma ruhunun geliştirilememesi
- Mevcut süreçlerin tümüyle değiştirilmesi yerine onların ıslahı suretiyle yeniden kullanılmak istenmesi
- Süreç yenilemede görev alan bireylerin değer ve inançlarının ihmal edilmesi

- Çalışanların mevcut durum ile yeniden düzenlenen durum arasındaki bilgi, yetenek ve beceri farklılıklarını giderecek sistematik bilgilendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yetersizliği veya hiç olmayışı

SYT gurusu Micheal Hammer, SYT'yi uygulayan işletmelerin %50-70 arasındaki kısmının hedeflerine ulaşmada başarısız olduğunu ifade etmiştir.⁵⁹

SYT çalışmaları uygulanırken yapılanmanın gerçekleşeceği birimin iyice anlaşılır hale gelmesi gerekir. Aksi durumda yapılanma metodlarından yanlış uygulamalar gerçekleşir ya da yanlış alana uygulanır. Bu durum mevcut kadroyu olumsuz etkileyeceği gibi performansın da düşüşe geçmesine yol açar.

Bu mantıkla sistem kullanıcıları kullandıkları programların etkileyecekleri alanlarla bire bir özellik göstermesini isterler. Bu sayede yapılan iş kusursuz olacağı gibi, sistemde bozuklukların oluşma olasılığı bir o kadar düşer.

SYT çalışmaları yapılmış ancak başarılı olamamış şirketler incelendiğinde üç temel engel belirlenmiştir.

- 1) Değişim için gerekli liderliği geliştirmedeki başarısızlık,
- 2) Çalışanların iş süreçlerine uygun düşünme yapısı oluşturmalarını sağlayamamak,
- 3) Ödüllerin ve değerlendirme kriterlerinin iş süreçleri düşüncesine adapte etmeyi ihmal etmek

Teknolojinin lideri, dünyanın en iyi yönetilen şirketlerinden biri olarak bilinen IBM, küçük boy işletmelerin rekabetine karşı koyamadığı için 1992 yılında yaklaşık olarak 5 milyar dolar zarara uğramıştır. Yeniden yapılanma çalışmalarının bir parçası olarak üç yılda beş kez reorganizasyon çalışmaları yapıldığı halde, IBM eskiden kendini başarıya götüren ana politika ve stratejilerini kökünden değiştiremediğinden, bu çalışmaları da onu başarıya götürememiştir. Ayrıca 'Amerika'nın en büyük mağazalar zincirine sahip olan Sears ve Roebuck şirketi, cirosunun büyük bir yüzdesini teşkil eden katalog

⁵⁹ May Douglas, Micheal Kettelhut, "Managing Human Issues in Reengineering Projects", *Journal of Systems Management*, (January, February 1996), 6.

satışları bölümünü tasfiye etmek zorunda kalmıştır, çünkü artık müşteri Sears'ın pazarladığı standart mamulleri talep etmemekteydi. Ayrıca Boeing, Mc Donald, Douglas gibi sivil uçak üreticileri binlerce işçiyi işten çıkarmaya başladılar. Çünkü, birbirlerine zarar veren rekabet sonucu finansal yapıları son derece kötüleşen sivil havacılık şirketleri yeni uçak siparişi alamıyorlardı. General Motors, Ford, Chrysler ve benzeri dünyanın en büyük otomobil üreticileri, finansal durumları bozulunca bankalardan borç bulmakta zorlanmanın yanı sıra bu şirketler Japonya'nın rekabetine dayanamıyorlardı. Aynı kategorilerdeki otomobiller Japon arabaları çok daha kaliteli ve % 30 civarında daha ucuzdu. Bunun karşılığında Microsoft isimli bilgisayar programları üretilip satan bir şirket, 8-10 senede dev boyutlara ulaştı. Yapılan incelemelerde söz konusu konuların sadece köklü ve büyük işletmelere ait olduğu görülse de bir çok ülkedeki binlerce küçük ve orta işletmede de benzer sorunlar dikkati çemketedir. Hatta, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmelerden çok daha fazla sorunu olduğu da bir başka gerçektir.

SYT çalışmalarının diğer başarısızlık nedenleri de şu şekilde sıralanabilir:

- Ortak bir vizyon, misyon ve strateji olmadan SYT çalışmalarına başlamak,
- Müşteri ihtiyaçlarını dikkate almadan ve Pazar araştırmaları yapmadan yeniden yapılanma çalışmalarına geçmek,
- Ana süreçleri oluşturmadan bir alt süreçle ilgili çalışmaları yürütmek, oluşturmaya çalışmak,
- Organizasyonel öğrenme yolunda takım çalışması gerekliliğini kabul edememek,
- Zaman yönetimini doğru yapamayıp işleri programsız yapmaya kalkışmak,
- Teknoloji “yeni ve komple bir yenilik” değil de eski yöntemlerin otomatikleştirilmesi olarak kabul etmek,
- Yeniden yapılanma çalışmaları yürütülürken insan faktörüne yeterli değeri vermemek ve insan faktörünü tümüyle göz ardı etmek.

3.6. SYT'nin Gerekliliği ve Uygulanabilirliği

Değişen dünya düzeni içerisinde 21. yüzyıla girmeye hazırlanan işletmeler, Sanayi Devriminden bu yana yaşanan en güçlü ekonomik sorunla karşı karşıyadır. Böyle bir ortamda, çağdaş organizasyonlar olarak varlıklarını devam ettirmek isteyen şirketler, 18. yüzyılda Adam Smith ile başlayıp şimdiye kadar süregelen ve kabullenilmiş tüm yönetim kavram ve tekniklerinden sonra modern yönetim anlayışının yarattığı bir çok yeni yönetim tekniğini uygulamaya çalışmaktadır.

Teknolojik gelişmelerin sağladığı verimlilik artışı, dünya pazarlarının küreselleşmesi, bilgi toplumuna geçiş aşamalarının yaşanması, ürünlerin ömürlerinin giderek kısılması, pazara yeni ürünler sunma süresinin azalması ve sürekli değişen müşteri ihtiyaçları 1990'lı yılların işletmelerini yeniden yapılanmaya zorlayan diğer faktörler olarak belirlemiştir. Özellikle geçtiğimiz son on yıl zarfında dört temel unsur pazarda oluşan değişimlerde belirleyici olmuştur:

1. Artık klasik anlamındaki sıfır hata ve müşteriye yakın olma stratejilerin ötesine geçmek gerekmektedir.
2. Kalite artık bir seçenek değil bir zorunluluk halini almıştır.
3. Çalışanlar yetkilendirilmek zorundadırlar.
4. İş süreçleri yeniden yapılandırılmalıdırlar.

Kalite çemberleri, tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyon, etkin organizasyon v.b. yaklaşımlardan devrimsel nitelikteki yapısıyla farklılıklar gösteren SYT, yaşanan yüksek hızlı değişimleri fırsatlara dönüştürme konusunda avantajlar taşımaktadır. Bu aşamada, SYT ile cevabı aranan bazı yönetim soruları şöyle sıralanabilir:

- Başkaları başarırken biz neden sorunların üstesinden gelemiyoruz?
- İş süreçlerimizin içerisindeki aktivitelerin çoğu neden müşterilerimiz için bir değer yaratmamaktadır?

- Değişim karşısında organizasyon, insan, teknoloji, sistem ve süreç kavramları hakkındaki yeni yaklaşım ve bakış açımız ne olmalıdır?
- Teknolojiyi işlerin yeniden şekillendirilmesinde nasıl kullanabilir? Sonuca nasıl varabiliriz?

3.7. McKinsey 7 S Modeli

Uluslararası danışmanlık firmalarından Mc Kinsey'in 7-S Modeli olarak bilinen ve işletmelerin başarısının, o işletmenin içinde birbiri ile karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde bulunan yedi faktöre bağlı olduğunu ileri süren çalışmasında bu yedi faktör şu şekilde sıralanmıştır:

- Strateji (strategy)
- İşletme Yapıları (structure)
- Sistemler (systems)
- Yönetim tarzları (style)
- Kurum Kültürü (shared values)
- İnsan Kaynakları (staff)
- Yetenekler (skills)

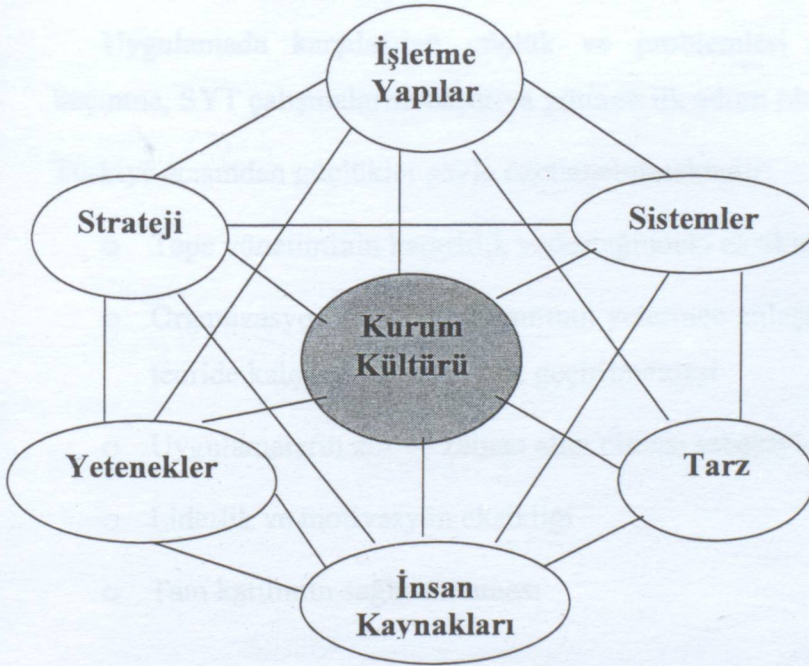
Mc Kinsey 7 S modeli kısaca, işletmenin gelişmesi ve başarılı olmasının, yukarıda belirtilen birden çok faktöre bağlı olduğunu ve bu faktörlerin birbirleri ile ilişki ve etkileşim içinde bulunmaları dolayısıyla yöneticilerin bu faktörlerle tek tek değil, bir sistem içinde ilgilenmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Bu faktörler hiyerarşik bir önem sırasına sahip değildir. Bu nedenle, yöneticinin hangi faktörü öncelikli ele alacağı ve inceleyeceği, tamamen kendisine ve önemli gördüğü çevresel unsurlara bağlıdır.⁶⁰

⁶⁰ Ülgen, Hayri, Kadri Mirze, age, 342-343

“7 S Modeli” Mc Kinsey&Company danışmanları Tom Peters ve Robert Waterman tarafından geliştirilmiştir. İki meslektaş Anthony Athos ve Richard Pascale 1980 yılında “Structure bir organizasyon değildir” makalesini yayınlamıştır.

7 S kuralı, organizasyonun yapı olmadığına dayanmaktadır. Düşünce sistemlerini, yönetsel yapısında değişikliklere giden ve firmayı analiz edip gözden geçirmeyi sağlamakta başvurulmuş bir yoldur.

Seven S kendi içinde “Hard S” ve “Soft S”olarak ayrılmaktadır. Hard S’ler nispeten daha yumuşak Soft S’leri birbirinden ayırıp tanımlamaktadır. Katı S ler yapı (structure), strateji (strategy) ve sistemler (systems) pratik, kolayca saptanabilir, rasyonel ve gerçeğe dayalı öğelerdir. Geri kalan 4 yumuşak S; yetenekler (skills), personel (staff), stil (style)ve paylaşılan ortak değerler (shared values) diğerlerine göre daha maddi sosyal ve personel davranışlarını içerir, akla yakın görülebilen öğelerdir.⁶¹



Şekil 4: Mc Kinsey 7S Modeli

Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul, Beta Yayınevi, 2002), 179.

⁶¹ http://www.12manage.com/methods_7S.html [09.10.2007]

Şekilde görüldüğü üzere yedi değişkenin herbiri, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri dalının gerektirdiği durum ile işletmenin durumunu karşılaştırmakta, güçlü ve zayıf taraflarını saptamaktadır.⁶²

Mc Kinsey 7 S modelinin kullanıldığı alanlar ;

- * Şirketlerin iç analizlerinin yapılması,
- * Şirket strateji karakterinin analizi
- * Şirket stratejilerini gerçekleştirebilirliğini ölçme,
- * Değişimlerin şirket üzerindeki etkilerini incelemektir.⁶³

3.8. Türkiye’de SYT Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Güçlükler

Uygulamada karşılaşılan güçlük ve problemleri önceden görüp onlardan kaçınma, SYT çalışmalarını başarıya götüren ilk adımı oluşturmaktadır.

Türkiye açısından güçlükler şöyle özetlenebilmektedir:

- Tepe yönetiminin kararlılık vedesteğindeki eksiklikler
- Organizasyon kültürü kavramının yeterince anlaşılmaması nedeniyle sadece teoride kalması, uygulamaya geçirilmemesi
- Uygulamaların zor ve zaman alıcı olması sebebiyle amaçlardan ödün verme
- Liderlik ve motivasyon eksikliği
- Tam katılımın sağlanamaması

⁶² Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul, Beta Yayınevi, 2002), 180.

⁶³ <http://www.manyworlds.com/default.aspx?from=/exploreCO.aspx&coid=CO426051033181>

[24.08.2007]

- Teknolojik sosyal tekniklerin uygulamaya geçirilmesinde toplumsal kültürün göz ardı edilerek, birebir kopyalama yöntemiyle adaptasyona kalkışılması
- Vizyon eksikliği, konuya geçici bir moda olarak bakılması
- Takım çalışması yerine bireysel çekişmelere girilmesi
- İş süreçlerinin fonksiyonel bağımlılıktan kurtarılamaması
- İç/dış müşteri kavramının yerleştirilememesi
- Toplumsal kültürün geliştirilememesi
- Eğitim eksikliği
- Yan sanayi yetersizliği
- Teşvik ve ödül sistemlerinin yetersizliği
- Devler ve sosyal kurumların (Sendika, dernek, meslek odaları vs.) tutucu yapıları⁶⁴

3.9. SYT Uygulamalarına Dünyadan Örnekler

IBM CREDIT/USA

Bu şirket, IBM'in sattığı bilgisayar program ve hizmetlerinde müşteri finansmanını yapmaktadır. İki yönetici kredi verme işlemini takip etmişler ve 7 gün süren işlemin takip edildiği zaman 90 dakikada bitirildiğini görmüşlerdir. Bu iş sürecinin bu kadar uzun sürmesinin bir kredi başvurusunun evrak yığınları arasında değerlendirilmeyi beklemesi olduğu gözlenmiştir. Süreçte yapılan bir değişiklik;

- Tasarım süreci 7 günden 4 saate indirildi
- Anlaşmalarda %100 değil 100 kat artış oldu.
- Çevrim zamanı %90 azaldı.
- Verimlilikte 100 kat artış oldu.

⁶⁴ İsmail Talay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, age, 181.

- Personelde azalma oldu.

KODAK/USA

Kodak ürün geliştirme sürecine SYT'yi uygulamıştır. Ürün geliştirme sürecine CAD/CAM Bilgisayar Destekli Tasarım/Bilgisayar Destekli İmalat adı verilen yeni bir teknoloji ile DM uygulanmıştır. Sadece kağıt yerine bilgisayarın kullanılması bile en basitten en karmaşığa kadar fark edilir bir verimlilik yaratmıştır. Teknoloji aynı zamanda bütünleşik bir veritabanı olarak kullanılmıştır. Bu veritabanı her gün mühendislerin çalışmalarını toplar ve uyumlu bir bütüne dönüştürür. Her sabah tasarım grupları ve bireyler veritabanını inceleyerek başka birisinin önceki gün yaptığı çalışmaların kendileri veya tasarımın tümü için sorun yaratıp yaratmadığına bakarlar. Sorun varsa haftalarca ve hatta aylarca boş yere uğraşmak yerine sorun anında çözülür.

- Çevrim zamanı (cycle time) %50 azaldı.
- Üretim masraflarında %75 azalma oldu.

Kodak yönetimine göre süreçlerin yeniden tasarımı uygulaması 5 basamaktan oluşmaktadır:

- Proje Başlangıcı:* Projenin planlanması, kural ve prosedürlerin belirlenmesi.
- Sürecin Anlaşılması:* Proje ekibi oluşturulur, süreç modelleri ve süreç yöneticileri belirlenir.
- Yeni Süreç Tasarımı:* Seçilen işletme süreçleri bilişim teknolojileri imkanları göz önünde bulundurularak yeniden tasarlanır.
- İşletme Dönüşümü:* Yeni tasarlanan süreçler uygulamaya konur. Bu süreçler için gereken örgütsel altyapı adaptasyonu sağlanır.
- Değişim Yönetimi:* DM çalışmalarında ortaya çıkan ekip faaliyetlerini sürdürmeye devam eder.

SOFİTEL Uygulaması : Bir Fransız holdingi olan Accor'un yan kuruluşlarından biri olan Sofitel Oteller Zinciri'nin ABDE'de Chicago, Houston, Los Angeles, Miami, Mineapolis, San Fransisco ve Washington D.C. olmak üzere dünyanın çeşitli

bölgelerinde doksan sekiz işletmesi bulunmaktadır. Murrel, Baileux ve Creech tarafından Creativity and Innovation Management'da yayınlanan "Reinventing Sofitel" isimli makaleden yararlanılarak, bu zincir otel işletmesinde iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, yapılan değişiklikler ve çalışma sonuçları şöyle özetlenebilir:

- Genel Müdür John Lehodey, ABD'de bulunan zincire bağlı işletmelerde iş yapma şekillerini köklü bir biçimde değiştirecek bir projenin başlatılmasına karar vermiştir. Onu bu karara iten başlıca neden, faaliyette bulundukları çevre koşullarının giderek belirsizleşmesi ve istikrarsız hale gelmesidir. Lehodey, bu amacını gerçekleştirebilmek için "Transformation Meta System" aslı bir Fransız danışmanlık firmasından aldığı destekle iş süreçlerinin yeniden tasarımı isimli çalışmasını başlatmıştır.
- Danışmanlık şirketi yetki ve sorumluluk ile motivasyon sağlama düzeyini organizasyona yayabilmek amacıyla, üç yıl süreli ve "çok kademeli" bir program tasarlamıştır. Danışmanlık şirketinin en çok üzerinde durduğu konuların başında, katı ve standart iş tanımlarının yerini, iletişim ve ekip çalışmasının etkili olduğu akıcı iş tanımlarının alması ve işletmede "süreç-odaklı" bir yönetim modelinin benimsetilmesi gelmektedir.
- Süreçlerin yeniden tasarlanması çalışmasının tüm işletme çalışanlarına benimsetilmesi, bu programda onların desteğinin sağlanması ve süreçlerin yeniden tasarımının en baştan doğru aktarılabilmesi için, organizasyon içi dikey gruplar ve onlara eşlik eden eğitimcileri kapsayan bir "Eğiticiler Eğitim Programı" hazırlanmıştır. Bu program, tüm organizasyonel kademelere yönelik olarak süreçlerin yeniden tasarımına bağlı kültürel değişikliklerle rehberlik etmek amacıyla yürürlüğe koyulmuş olup; işgörenler ve tüm yönetim kademeleri için şu hedefleri belirlemiştir:

İşgörenlere yönelik hedefler:

1. Güçlü bir özdeğer kavramı, iş etiği(ahlakı) ve amaç duygusu yaratma,
2. İle ilişkin temel bilgilerin iletilmesi ve yayılmasına ilişkin becerileri geliştirme,
3. Karar vermeyi en alt kademelere indirebilme,
4. İş görenlerin işlerini bir görevler dizisinden çok "süreç" terimleriyle görebilmelerini sağlama,

5. Onları bu süreçlere yönelik sorumluluklar çerçevesinde hareket edebilecek biçimde yönlendirebilme, şeklinde belirtilebilir.

Yöneticilere yönelik hedefler; daha ileri düzeyde bir karşılıklı gelişimi sağlamak için işgörenlerin ve işletme yönetiminin gereksinimlerinin farkına varmak ve bunları uyumlaştırmak; hiyerarşinin değil bir "süreç ekibinin" elemanı olarak yöneticilik yapmak, rehberlik, yönlendirme, yetiştirme, geri besleme, riskleri paylaşma fonksiyonlarına ağırlık vermelerini sağlamak şeklinde özetlenebilir.

İş süreçlerinin yeniden tasarımına yönelik bu çok boyutlu ve bütünsel eğitim programı her seviyedeki çalışanın katıldığı dikey gruplar oluşturularak yürütülmüştür. "Booster" adı verilen bu grupların her biri 1 ila 4 yetiştiricinin bulunduğu 25-65 arası katılımcıyı kapsamıştır. Gönüllülüğün esas alındığı bu grup toplantıları, ilk etapta danışman şirket eğitimcilerinin gözetiminde gerçekleştirilirken; sonraları gruplar içinden yetiştiricilerin sorumluluğuna bırakılmıştır.

Bu program çerçevesinde, müşterilere yüksek kaliteli hizmetlerin sunulabilmesi için, halen yapılmakta olanlardan başlanarak, gerçekte hangi işin nasıl yapılması gerektiği konusunda tüm çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortamın yaratılmasına çalışılmıştır ve böylece, mevcut sistemden eksikliklerini çalışanların kendilerinin görebilmeleri sağlanmıştır.

Süreçlere dayalı yeniden tasarımın başlatılması ve işlerlik kazanmasının sonuçları, işletmeye öncelikle sayısal verilerle ifade edilebilen olumlu gelişmeler sağlanmıştır:

- Programın işlerlik kazandığı, 1996'da, Kuzey Amerika'daki Sofitel zincirinin karlılık oranı 1993'tekinin dört katına ulaşmıştır. Oteller bütçeleme hedeflerini % 30 oranında aşmışlardır.
- Müşteri tatmininde %70'den % 88'lere varan bir yükselişle karşılaşılmış; bazı otellerde bu oran % 90'ı aşmıştır.
- 1993'te %58 olan işgören devir hızı ,1996'da %39'a düşürülmüştür.

Süreçlerin yeniden tasarımının Sofitel Oteller Zincirinin organizasyon yapısında yarattığı değişiklikler ise şöyle sıralanabilir:

- Stratejik önem taşıyan ve katma değer yaratan “süreçlerin” ,tüm hiyerarşik seviyelerden gelen dikey gruplar tarafından yönetilmesi sağlanmıştır.
- Ayrıca her işletme düzeyinde söz konusu süreçlere ve bu süreçlerin organizasyonun diğer üniteleri ile koordineli çalışmasına yönelik üst düzey sorumlu ekipler oluşturulmuştur.
- Süreçlerin yeniden tasarımı sonucunda organizasyon genelindeki değişimleri destekleyebilmek ve karşılaşılan çeşitli direnç unsurlarıyla mücadele edebilmek amacıyla, her otelin kendi bünyesinde “kolaylaştırıcı” işlev gören gruplar oluşturulmuştur. Bu gruplar, konunun başında sözü edilen “Eğiticilerin Eğitimi” programını almış ve başarı gösterebileceğine inanılan kişilerden oluşmaktadır.

Taco-Bell Uygulaması :

İş süreçlerinin yeniden tasarımına verilebilecek bir diğer örnek de, bir Meksika-Amerikan hızlı servis restoranlar zinciri Taco-Bell'deki değişimdir. Otel işletmelerinin de aynı zamanda yiyecek-içecek üreten ve sunan işletmeler olduğu düşünülürse, Taco-Bell örneğinin yönlendirici bilgiler sağlayacağı açıktır.

Taco-Bell'deki süreçlerin yeniden tasarımı çalışmalarının başlangıcından sonuna kadar geçen sürece ilişkin temel gelişmeler, şu şekilde özetlenebilir:

- Taco-Bell, süreçlerin yeniden tasarımı öncesinde, diğer hızlı servis restoranları gibi yukarıdan aşağıya doğru yönetilen ve çok sayıda yönetim katmanından oluşan tipik bir “emir-komuta” organizasyonuydu. Standartlaşma yoğunlukta idi; yapılan her işlemi açıklayan kitapçıklar vardı. Rakipleri gibi her alanda daha büyük, daha iyi ve daha karmaşık olmanın önemine, komuta ve kontrolün artırılmasının işlerin daha iyi yürütülmesine neden olacağına inanılıyordu.
- Taco-Bell üst yönetimi, birtakım köklü değişikliklere gitmesi gerektiğini gösteren sorunlarla karşılaştırıldığında; ilk olarak, gerçekleştirdikleri işlemler

hakkında müşterilerinin ne düşündüğünü anlamaya çalışmış ve süreçlerin yeniden tasarımı boyunca da bu mantıkla hareket edilmiştir.

- Bir Meksika-Amerikan restoran zincirinden endüstrideki ulusal bir güç olmaya yönelik bir “vizyon” geliştirdiklerinde; karşılarındaki en büyük engelin geleneksel düşünce yapısından kurtulmak olduğunu anladılar. Buna göre, müşterilerin ne istediğini sormadan bildiklerini sandıkları ve hizmetlerini bu doğrultuda yürüttüklerini gördüler. Onların, daha gösterişli dekorlar, daha büyük ve karmaşık kadrolar, daha geniş menüler vs. istedikleri varsayımıyla esasında daha yavaş ve maliyetli bir hizmet sunulmaktaydı.
- Müşterilere ne istedikleri sorulduğunda ise, alınan yanıtlar şaşırtıcıydı “Temiz bir ortamda hızlı ve sıcak olarak, ödeyebilecekleri makul fiyatlarla iyi bir yemek yemek”

Taco-Bell’de süreçlerin yeniden yapılandırılması çalışmalarının organizasyonel boyutu şu şekildedir :

- + Geleneksel restoran standartlarına göre son derece köklü bir değişimin gerçekleştirilmesine karar verildi.
- + İlk olarak tüm yönetim kademeleri yok varsayılarak, işletmedeki hemen hemen her görev yeni baştan tanımlandı.
- + Geleneksel olarak beş veya altı restoranın yönetiminden sorumlu “bölge müdürü” kademesi kaldırılarak ilk kez bu sektörde restoran yöneticilerinin kendi operasyonlarından kendilerinin sorumlu olmasına; satış, karlılık ve müşteri tatmini açısından göstermeleri gereken performans düzeyinin kendileri tarafından belirlenmesine izin verildi. Üst yönetim, onların performanslarını, belirlenen bu standartlara göre değerlendirecek ve ücretlerinin de buna göre saptayacaktı.
- + Süreçlerin yeniden yapılanması çerçevesinde yürütülen “re-organizasyon” kapsamında, Taco-Bell’in yönetim kademesinde “Pazar müdürü” adı verilen yeni bir iş kategorisi oluşturuldu. 1988’de işletme bünyesindeki 1800 restoranın kontrolünden sorumlu 350 “alan yöneticisi” varken, bugün 2300 restoranın sorumluluğunu sadece 100 “Pazar müdürü” üstlenmektedir. Bu yöneticiler geleneksel emir-kumanda kontrol anlayışını tamamen reddederek, esnekliği

savunan, en gelişmiş yönetim bilgi sistemlerine dayanan ve güçlendiren bir yönetici modelini uygulamaktadırlar.

Tüm süreçlerin yeniden yapılandırılması çalışması süresince benimsenen en önemli kural şuydu : *“Müşteriye değer sunan her şeyi geliştir; sunmayanları ise ya değiştir ya da ortadan kaldır. “*

+ Taco-Bell’de süreçlerin yeniden tasarımı yalnızca yönetsel ve organizasyonel değişimleri kapsamamaktadır. İşletme bünyesinde fiziksel anlamda da önemli değişimler yaşanmıştır:Restoran ünitelerinin müşterilere ayrılan bölümlerinin daha önceki yapının tersine mutfığa ayrılan mekandan daha büyük tutulması; Tüm restoranlarda çalışanların bilgisayar teknolojisinin olanaklarından yararlanmaları yeterliliklerini arttırmayı ve müşterilere direkt hizmet sunmayı sağlayan “TACO programı “gibi.

Bu yenilikler Taco-Bell’in geçmişte kendisini sınırlamış olduğu duvarların yıkılmasını sağladı. Süreçlerin yeniden yapılanması öncesinde işletmenin hedef kitlesi “Taco-Bell restoranlarında yemek yiyen insanlar” olarak genelleştirildi. Bu da “tüm yemek servislerinde ve yemeklerde değer lideri olmak” gibi yepyeni bir misyon yarattı.

Süreçlerin yeniden tasarımı sonrasında Taco-Bell işletmesi performansına ait rakamsal göstergelerde önemli bir büyüme görülmektedir:1989’dan bu yana satışlar her yıl % 22 artmaktadır. Karlılık % 31 artmıştır. 1982’de 500 milyon dolarlık bölgesel bir şirketten, günümüzde 3 milyar dolarlık ulusal bir şirket haline gelinmiştir. 2000 yılında ise 20 milyar dolarlık bir şirket olması hedeflenmektedir.⁶⁵

⁶⁵ Seymen,age,235-236.

Çalışmanın ilk bölümünde; süreç ve süreçlerin yeniden tasarımı (SYT) konularının genel tanımları, amaçları, SYT'yi meydana getiren nedenler, SYT metodolojileri ve çeşitlerine yer verilmiştir.

İkinci bölümde; genel olarak SYT'nin uygulama aşamaları, başarı ve başarısızlık faktörleri, uygulama kısmında yer alan Mc Kinsey 7 S Modelinin tanımı, SYT uygulamalarında Türkiye'de karşılaşılabilecek güçlükler ve SYT uygulamalarına dünyadan örneklerle yer almaktadır.

Üçüncü bölüm ise uygulamanın yer aldığı bölümdür. Bu bölümde, araştırmanın kapsamı , amacı, veri analiz teknikleri, araştırmanın yapıldığı firmanın SYT öncesi ve sonrası durumu, araştırma sonucundaki bulgular, yorumlar ve sonuç bölümlerine yer verilecektir.

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

SYT, küresel değişim gereksinimlerinden biri olan ve üzerinde çok tartışılan bir konudur. Bütünsel performans ölçütlerinde etkileyici sonuçlara ulaşmayı hedefleyen işletmeler çağın gerektirdiği dinamizme uyum sağlama sürecinde süreçlerinin yeniden tasarımını yapmaktadırlar.

Bu araştırmanın amacı; uygulama yapılan şirkette strateji, organizasyon yapısı, sistemleri, yetenekleri, tarzı, organizasyondaki personel ve organizasyonun paylaşılan değerlerinin(Mc Kinsey 7 S Modeli), süreçlerin yeniden tasarımının başarısında ne denli etkili olacağının araştırılmasıdır. Uygulama bir şirkette yapılmıştır, bu nedenle araştırmanın sonuçlarına bakılarak sektöre ilişkin bir genelleme yapılmayacaktır.

4.2. Araştırmanın Sınırlılık, Varsayım ve Hipotezleri

Araştırmada, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticilerin iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığı söz konusu olmuştur. Maddi sınırlılık, uygulama alanı sınırlılığı, anketin uygulandığı kişi sayısı sınırlılığı da araştırmadaki diğer sınırlılıklardandır.

Araştırmada örneklem olarak seçilen grubun gerçekçi, doğru cevaplar verdiği ve soruların hipotezleri test edebilecek şekilde hazırlandığı varsayılmaktadır.

Yapılan bu çalışma tanımlayıcı bir araştırma olup, araştırmanın yedi ana hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H0 : Organizasyonun yapısı, temeli ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 : Organizasyonun yapısı, temeli ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0 : Organizasyonel strateji ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 : Organizasyonel strateji ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0 : Organizasyon sistemleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 : Organizasyon sistemleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0 : Organizasyonel tarz(üslup) ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 : Organizasyonel tarz(üslup) ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0 : Organizasyon bünyesindeki personel ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 : Organizasyon bünyesindeki personel ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ho : Organizasyonun paylaşılan ortaklaşa değerleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 : Organizasyonun paylaşılan ortaklaşa değerleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır

Ho : Organizasyondaki personelin yetenekleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 : Organizasyondaki personelin yetenekleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır

4.3. Örneklem

4.3.1. Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı

Araştırma bir şirkette yapılmıştır. Bu araştırmanın yapıldığı ABC şirketi, yaklaşık 70 yıllık bir ticari ve sınai geçmişe sahip olan, Türkiye'nin ekonomik tarihinde bir çok ilklere imza atmış, merkezi yurtdışında bulunan uluslararası bir mühendislik grubudur.

Şirket, tüm dünyaya yayılmış 160'ı aşkın satış ve servis teşkilatı, Makedonya, Sırbistan Karadağ, Almanya ve Amerika'da kendi sermayesi ile kurduğu şirketleri ve Türkiye'de faaliyet gösteren 633 noktadaki bayi ağı ile tüketicisine hizmet vermektedir. Tarım makinaları sektöründe en yaygın satış ve satış sonrası hizmet ağına sahip şirket, ayrıca dünyanın en büyük ilk 10 traktör üreticisi arasındadır.

İşletmelerde iş süreçlerinin yeniden tasarlanma uygulamalarına yönelik olarak yapılan bu araştırma kapsamında İstanbul'da faaliyet gösteren kurumda üst ve orta

düzyer yöneticiler, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Anket işletmede toplam olarak 35 yöneticiye uygulanmış ve yöneticilerin tümü tarafından yanıtlanmıştır.

Bu kapsamda şirket, örnekleme oluşturmaktadır.

4.3.2. Örnek İşletmede SYT Uygulaması

2000'li yılların başında Türkiye ekonomisinin stabil hale gelmesiyle , makine endüstrisinin yeni oyuncularını Türkiye pazarında yer almaya başlamışlardır. O ana dek yalnızca yurt içinde faaliyet gösteren şirket, yeni oyuncuların girmesi ile pazar payını kaybetme riski ile yüzyüze gelmiştir. Şirkete göre, bu noktada iki alternatif vardır. İlki küçölme, ikincisi ise süreçlerini yeniden tasarlamak ve buna bağılı olarak yeni hedef ve kararlar, yeniden yapılanma çalışmaları, yeni bir yönetim biçimi, liderlik ve değışim uygulamaları meydana getirmektir. Şirket süreçlerini yeniden tasarlamayı seçerek 2003'te SYT çalışmalarına başlamıştır.

SYT çalışmalarına başlarken, genel yaklaşımın aksine pilot uygulama alanı seçmek yerine , tüm süreçleri temsil etmek üzere kritik süreçlerin tümü ele alınmıştır. Ele alınan toplam on beş sürecin dokuzu üretim, altısı üretimi destekleyen süreçleri ele alan projelerdir. Kurumun misyonu ve vizyonu yeniden tanımlanmıştır.

ABC şirketinde aynı zamanda yalın üretim uygulaması başlanmıştır.Yalın üretim projesine başlarken amaçları; daha hızlı, kaliteli,ekonomik ve esnek üretimdir.Yalın üretim ile birlikte sipariş ile tahsilat arasındaki süre kısaltılmak , “yalın düşünce” felsefesini kurumun kültürü haline getirmek hedeflenmektedir.Yalın değışim süreçleri ana başlıklar halinde incelendiğinde bunların organizasyonel ve operasyonel değışim,yeni ürün geliştirme ve devreye alma stratejisinin değışimi olduğı görölmektedir.

Yalın değışim projesinin geçtiğı aşamalar:

- ♦ Aşama 1

1. Üretim planlama birimi, tedarik ve üretim birimlerinin arasına konumlandırılmıştır.
2. İç üretimle ilgili tüm planlama faaliyetleri üretime devredilmiştir.
3. Depoların yönetime üretime devredilmiş ve stoklar belirlenmiştir.
4. İş ve bilgi akışı, sadece talep eden tarafından yönlendirilir hale getirilmiştir.
5. Hat organizasyonu süreci yeniden tasarlanmıştır.

♦ Aşama 2

1. Kritik süreçlerin sipariş – teslimat arasındaki geçen süresi yarıya indirilerek önemli ölçüde kısaltılmıştır.
2. Birbirlerinden bağımsız çalışan süreçler kurallara ve ana süreçlere bağlanmıştır.
3. Yalın üretim, süreçlerin yeniden tasarımı yönünde eğitimler verilerek personelin bilinçlenmesine önem verilmiştir.

Uygulanan SYT çalışmaları sonucunda 2007 yılındaki duruma bakıldığında bugün şirket pazarda global bir oyuncu haline gelmiştir. Üretim alanları Türkiye'nin dışında Almanya, Hindistan, Çin ve Polonya'dır. Amerika, Avrupa, Çin ve Türkiye'de bölgesel ofisleri bulunmaktadır. Müşteri portföyü doksan ülkenin üzerine çıkmıştır. Marka bilinirliği de %34'ten %59'e yükselmiştir. 2003 yılından bu yana şirketin yaklaşık 300 milyon YTL olan satış cirosu, 720 milyon YTL'ye yükselmiştir.

Makine sektöründe faaliyet gösteren şirketin süreçlerin yeniden tasarımı çalışmaları halen devam etmektedir ve şirketin vizyonu faaliyet alanında Avrupalı 3 büyük oyuncu arasında yer almaktır.

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın amacına yönelik olarak iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve çalışanların buna bakışını ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur.

Araştırma için geçerliliği test edilmiş ve bir doktora tezinden alınmış ankettir. Anket formu ile elde edilen verilerin güvenilir olup olmadığını belirlemek amacıyla Cronbach alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Bunun için kabul edilebilir en düşük oran; 0,60'dır⁶⁶. Anketin alındığı doktora tezi olan Paul L. Ewill'ın çalışmasında, Cronbach alpha değeri 0,70 olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.⁶⁷Yapılan bu çalışmanın Cronbach alpha değeri hesaplandığında ise 0,82 olduğu görülmüştür. Anket iki kısım sorudan oluşmaktadır. Çalışanların cinsiyet, firmadaki pozisyonu, kıdemi ve eğitim durumunu ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Diğer sorular iş süreçlerinin yeniden tasarlanması sürecinde çalışanların katılımı, bakışı, tavrını ölçmeye yöneliktir.

Ankette toplam 49 adet soru yer almaktadır. Bu sorulardan ilk dördü demografik değişkenler, geri kalan 45 soru ise anketin amacına uygun olarak yeniden yapılanma sürecinde çalışanların tutumunu belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Anketteki sorulara toplam 35 çalışan tarafından cevap verilmiştir. Anket araştırmacı tarafından Nova Southeastern Üniversitesi'nde Paul L. Ewell tarafından yapılan bir doktora tezinden alınmıştır.

4.5. Veri Analiz Teknikleri

Değerlendirme aşamasında anket sorularına verilen yanıtlar kodlanmış ve değerlendirme SPSS 11.5 programı kullanılarak yapılmıştır. Değişkenler arası farklılık ve ilişkilerin ortaya konmasında Ki Kare testi (Chi-Square tests) kullanılmıştır.

Demografik değişkenlere ait dağılımlarda frekans dağılımlarından faydalanılmıştır. Güven aralığı %95 olup anlamlılık değeri % 5'tir.

⁶⁶ Faruk Özçınar, "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Örnek Bir Olay Çalışması", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=220 [30.01.2008].

⁶⁷ Paul L.Ewill, "The Relationship Between Organizational Culture and Perceived Business Process Reengineering Outcomes: An Empirical Study", (Doctor Of Business Administration,,Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Eastern University, 2004), 72.

4.6. Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde demografik değişkenlere ait frekans dağılımları, süreçlerin yeniden tasarımı ve çalışanların bu süreçteki tutumuna ilişkin hipotezlerin değerlendirilmesi, süreçlerin yeniden tasarımı ve çalışanların tutumuna ilişkin hipotezlerin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

4.6.1. Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları

Bu bölümde cinsiyet, pozisyon, eğitim durumu ve kıdem ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans dağılımları tablolar halinde gösterilmektedir

Tablo 7: Cinsiyet Frekans Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	11	31.4	31.4	31.4
	Erkek	24	68.6	68.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Tablo 7'ye göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri % 31.4'lük bir oranla kadın ve %68.6'lık bir oranla erkek olarak görülmektedir. Anketi cevaplayanlar arasında cinsiyet bakımından önemli bir ayrım görülmektedir. Anketi cevaplanların çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 8: Pozisyon Frekans Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Direktör	5	14.3	14.3	14.3
	Direktör Yrd.	6	17.1	17.1	31.4
	Müdür	7	20.0	20.0	51.4
	Müdür Yrd.	6	17.1	17.1	68.6
	Uzman	11	31.4	31.4	100.0
	Total	35	100.	100.0	

Uygulanan ankette pozisyona göre dağılımlar Tablo 8’de gösterilmektedir. Buna göre müdür % 20, müdür yardımcısı % 17.1, direktör % 14.3, direktör yardımcısı % 17.1 ve uzman ise % 31.4 şeklinde dağılım göstermektedir.

Tablo 9: Eğitim Durumu Frekans Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lise	1	2.9	2.9	2.9
	Üniversite	23	65.7	65.7	68.6
	Master	10	28.6	28.6	97.1
	Doktora ve üstü	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Tablo 9'a bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları % 2.9 ile lise mezunu çalışanlar, % 65.7 oranla üniversite mezunu çalışanlar, % 28.6 ile master yapmış çalışanlardan ve % 2.9 oranında doktora ve üstü derecesi eğitim seviyesine sahip çalışanlar şeklinde dağılım göstermektedir.

Tablo 10: Kıdem Frekans Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-2	5	14.3	14.3	14.3
2-5	11	31.4	31.4	45.7
5-10	12	34.3	34.3	80.0
10+	7	20.0	20.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Ankete katılanlar kıdem durumlarına bakıldığında 0-2 yıl arası kідeme sahip çalışanların

oranı % 14.3, 2-5 yıl arası kідeme sahip çalışanların oranı % 31.4, 5-10 yıl çalışanların oranı % 34.3, 10 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise % 20 olarak görülür.

4.6.2. SYT Başarısı ve Diğer Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular

Hipotez 1:

Ho : Organizasyonel strateji ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Organizasyonel strateji ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11: Organizasyonel Strateji ile SYT Başarısının İlişkisinin İncelenmesi**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	.896(b)	1	.344		
Continuity Correction(a)	.284	1	.594		
Likelihood Ratio	.865	1	.352		
Fisher's Exact Test				.421	.292
Linear-by-Linear Association	.870	1	.351		
N of Valid Cases	35				

a Computed only for a 2x2 table

b 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.86.

Ankette toplam 49 soru bulunmaktadır. Bu sorulardan 4 tanesi (Soru 40, 41, 43, 44) organizasyonel strateji ile ilgili, 1 soru (Soru 1) ise SYT sürecinin başarısı ile ilgilidir. Yukarıdaki hipotezi test etmek amacıyla organizasyonel strateji ile ilişkili bu 4 soru ile SYT sürecinin başarısı ile ilişkili 1 soru Chi-Square analizi ile test edilmiştir. Analize göre elde edilen $p=0.421$ değeri anlamlılık sınırı olan $p=0.05$ değerinden daha büyük olduğu için H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Yukarıda elde edilen sonuca göre; organizasyonel strateji ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 2:

H0 : Organizasyonun yapısı, temeli ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 : Organizasyonun yapısı, temeli ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12: Organizasyonun Yapısı ile SYT Başarısının İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	1.629(b)	1	.202		
Continuity Correction(a)	.608	1	.435		
Likelihood Ratio	1.507	1	.220		
Fisher's Exact Test				.322	.213
Linear-by-Linear Association	1.583	1	.208		
N of Valid Cases	35				

a. Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.71.

Ankette yer alan 1. soru “ Yeniden yapılanma çalışmaları (çabaları) başarılı bir şekilde yürütüldü.” sorusu ile organizasyonunun yapısıyla ilgili sorular (Soru 14, 15, 16, 17, 18) karşılaştırıldığında, $p=0.322$ değer elde edilmiş ve bu değer $p=0.05$ değerinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıda elde edilen sonuca göre; organizasyonun yapısı, temeli ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 3:

H_0 : Organizasyon sistemleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Organizasyon sistemleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13: Organizasyonun Sistemleri ile SYT Başarısının İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	.184(b)	1	.668		
Continuity Correction(a)	.003	1	.957		
Likelihood Ratio	.185	1	.667		
Fisher's Exact Test				.723	.481
Linear-by-Linear Association	.179	1	.672		
N of Valid Cases	35				

a Computed only for a 2x2 table

b 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.57.

Ankette yer alan 1. soru “Yeniden yapılanma çalışmaları (çabaları) başarılı bir şekilde yürütüldü.” sorusu ile organizasyon sistemleriyle ilgili sorular (Soru 2, 24, 25, 27, 31, 39, 46) karşılaştırıldığında, $p=0.723$ değer elde edilmiş ve bu değer $p=0.05$ değerinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıda elde edilen sonuca göre; organizasyon sistemleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 4:

Ho: Organizasyonel tarz (üslup) ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 : Organizasyonel tarz (üslup) ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 14: Organizasyonel Tarz ile SYT Başarısının İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	.080(b)	1	.777		
Continuity Correction(a)	.000	1	1.000		
Likelihood Ratio	.079	1	.779		
Fisher's Exact Test				1.000	.564
Linear-by-Linear Association	.078	1	.780		
N of Valid Cases	35				

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.71.

Ankette yer alan 1. soru “ Yeniden yapılanma çalışmaları (çabaları) başarılı bir şekilde yürütüldü.” sorusu ile organizasyonel tarz (üslup) ile ilgili sorular (Soru 4, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 22, 38, 42, 45, 47, 48, 49) karşılaştırıldığında, $p=1.000$ değer elde edilmiş ve bu değer $p=0.05$ değerinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıda elde edilen sonuca göre; organizasyonel tarz (üslup) ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 5:

H_0 : Organizasyon bünyesindeki personel ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Organizasyon bünyesindeki personel ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15: Organizasyondaki Personel ile SYT Başarısının İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	.203(b)	1	.652		
Continuity Correction(a)	.003	1	.955		
Likelihood Ratio	.200	1	.655		
Fisher's Exact Test				.706	.470
Linear-by-Linear Association	.197	1	.657		
N of Valid Cases	35				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.43.

Ankette yer alan 1. soru “Yeniden yapılanma çalışmaları (çabaları) başarılı bir şekilde yürütüldü.” sorusu ile organizasyon bünyesindeki personel ile ilgili sorular (Soru 28, 29, 30, 32, 33, 34, 36, 37) karşılaştırıldığında, $p=0.706$ değeri elde edilmiş ve bu değer $p=0.05$ değerinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıda elde edilen sonuca göre ; organizasyon bünyesindeki personel ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 16: Paylaşılan Ortak Değerler ile SYT Başarısının İlişkisinin İstatistiksel

Hipotez 6:

Ho: Organizasyonun paylaşılan ortaklaşa değerleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 : Organizasyonun paylaşılan ortaklaşa değerleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

			Sig. (2-	Exact Sig.	Exact Sig.
Pearson Chi-Square	2.211(b)	1	.134		
Continuity Correction(a)	1.195	1	.274		
Likelihood Ratio	2.157	1	.142		
Fisher's Exact Test				.227	.138
Linear-by-Linear Association	2.177	1	.140		
N of Valid Cases	25				

a. Computed only for a 2x2 table.

b. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.14.

Anketin yer alan 1. soru "Yeni den yapılanlar, geleneksel yapıları; başarıları, başarıları yokluğunda yitirilmiş" sorusu ile organizasyonun paylaşılan ortaklaşa değerleri ile ilgili sorular (Soru 3, 19, 22, 23, 47) arasındaki ilişkiyi $p=0.227$ değeriyle ölçülmüş, yer alan değeri $p=0.227$ değeriyle ölçülmüş olduğu için Ho hipotezi kabul edilmiştir.

Yine de $p=0.227$ değeri kabul edilmiştir: organizasyonun paylaşılan ortaklaşa değerleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 16: Paylaşılan Ortak Değerler ile SYT Başarısının İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2.241(b)	1	.134		
Continuity Correction(a)	1.196	1	.274		
Likelihood Ratio	2.157	1	.142		
Fisher's Exact Test				.227	.138
Linear-by- Linear Association	2.177	1	.140		
N of Valid Cases	35				

a Computed only for a 2x2 table

b 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.14.

Ankette yer alan 1. soru “ Yeniden yapılanma çalışmaları (çabaları) başarılı bir şekilde yürütüldü.” sorusu ile organizasyonunun paylaşılan ortaklaşa değerleri ile ilgili sorular (Soru 3, 19, 23, 27, 47) karşılaştırıldığında, $p=0.227$ değeri elde edilmiş ve bu değer $p=0.05$ değerinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıda elde edilen sonuca göre ; organizasyonun ortaklaşa değerleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 7:

Ho: Organizasyondaki personelin yetenekleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 : Organizasyondaki personelin yetenekleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17: Organizasyondaki Personelin Yetenekleri ile SYT Başarısının İlişkisinin İncelenmesi

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	.875(b)	1	.350		
Continuity Correction(a)	.219	1	.640		
Likelihood Ratio	.973	1	.324		
Fisher's Exact Test				.644	.335
Linear-by-Linear Association	.850	1	.357		
N of Valid Cases	35				

a Computed only for a 2x2 table

b 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.00.

Ankette yer alan 1. soru “Yeniden yapılanma çalışmaları (çabaları) başarılı bir şekilde yürütüldü.” sorusu ile organizasyondaki personelin yetenekleri ile ilgili sorular (Soru 11, 12, 13) karşılaştırıldığında, $p=0.644$ değeri elde edilmiş ve bu değer $p=0.05$ değerinden büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

3. SONUÇ

Yukarıda elde edilen sonuca göre; organizasyondaki personelin yetenekleri ile SYT çalışmalarının başarısı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotezlerin test edilmesi sonucu yedi hipotezde de H_0 Kabul edilmiştir. Burada örneklemin ($n=35$) seçilmesi dolayısıyla reddedilmiş olması çıkan sonuçlardan biri olabilir. Araştırmada ele alınan SYT başarısı ile Mc Kinsey 7 S modelini oluşturan unsurların arasında bir ilişki bulunmadığı gözlenmiştir. Ancak bu sonuç, yalnızca araştırma yapılan şirket için geçerlidir buna dayanarak genelleme yapmak doğru olmayacaktır.

5. SONUÇ

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında yönetim ve organizasyon alanındaki en önemli gelişmelerden biri olan süreçlerin yeniden tasarımı kavramı Toplam Kalite Yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Süreçlerin yeniden tasarımı rekabet koşullarına daha iyi uyabilmek amacı ile işletmelerde her faaliyetin, iş yapma usul ve süreçlerinin, köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılarak beklentilere en iyi şekilde cevap verebilmesini ifade eder. SYT konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, bu yeni yönetim anlayışı geleneksel yönetim disiplinlerine yepyeni bilgiler ve yapılar kazandırmaktadır. Yönetim süreçlerine adaptasyonun sağlanması, organizasyonlara fonksiyonellik kazandırılması ve iş süreçlerinin hızlanmasını sağlamaktadır. Bu sebeple de yöneticilerin araştırması, öğrenmesi, irdelemesi ve uygulamaları gereken bir yönetim tekniğidir.

Bu çalışmada söz konusu şirkette SYT başarısı ile Mc Kinsey 7 S elemanları arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının araştırılmaktadır.

Araştırmanın başlangıcında kurulan hipotezler reddedilmiştir. Küçük hacimli örneklem ile (n=35) çalışıldığından hipotezlerimiz reddedilmiş olabilir.

Hipotezlerin reddedilmesinin nedenlerinden biri de, uygulanan anket sayısının azlığının yanı sıra; şirketin yönetim tarzı, kurum kültürü, insan kaynakları, personel, yetenekler, strateji, işletme yapısı ve sistemleri nasıl olursa olsun SYT başarısı ile ilişkili olmaması olabilir. SYT çalışmaları başarılı bir şekilde yürütülmüş, şirket bu çalışmalardan olumlu sonuçlar elde etmiş ancak incelenen diğer değişkenler olan Mc Kinsey 7 S elemanları bu başarıdan bağımsız olabilirler. Değişkenlerin arasında bir ilişki olmadığı söylenebilir. Buradan bir genellemeye varmak mümkün değildir. Ancak bu şirket için kullanılabilecek bir ifadedir.

Kurumda yapılan SYT çalışmaları başarılı olmuş denebilir. Kurumun SYT öncesi ve SYT sonrası durumuna bakıldığında maliyet, karlılık, büyüme gibi ölçütlerde olumlu gelişmeler görülmektedir. Marka bilinirliği ve satış cirosunda SYT çalışmalarına başlandığı günden bu yana ciddi bir artış gözlemlenmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, sistemin oturmuş olduğunu, yapılan çalışmaların olumlu sonuçlar verdiğini ancak personelin değişime bakış açısının olumlu olmadığı sonucu da çıkabilir.

SYT çalışmalarında önemli noktalardan biri de her şirketin kendi yapısına uygun bir model oluşturması gereğidir. Çünkü şirketlerin yapıları, kültürleri, işleyişleri, faaliyetleri, değişime neden olan ihtiyaçları, değişim yolundaki izledikleri yol birbirlerinden farklı olacaktır. Model oluşturmaları ve kendilerine uygun bir yöntem izlemeleri şirketler için daha verimli SYT sonuçları doğuracaktır.

Süreçlerin yeniden tasarımı için uygulanan projelerin başarısında diğer bir önemli nokta da devamlılık faktörüdür. Sürecin geliştirilmesinin devamlı olarak ele alınması, yeni bir yaklaşıma oturtulan sürecin değişen çevre koşullarına göre zamanında ayarlanması anlamını taşıyacaktır. Burada uygulamaya alanı olarak seçilen ABC şirketi de, üç yıllık çalışma sonucu vardığı noktayı bir son olarak görmemiş, yeni vizyon ve misyon belirlemiş, pazardan daha büyük pay alma ve sektörde Avrupa'daki en büyük üç oyuncudan biri olma hedefi koyarak süreçlerin yeniden tasarımı çalışmalarının devam edeceğini belirtmiştir.

Bu çalışmanın sonrasında SYT konusunda bir çalışma yapılmak istenirse, genelleme yapabilmek adına aynı sektörde faaliyet gösteren birden çok firmada yapılması daha olumlu sonuçlar verebilir. Bu çalışmanın bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutmasını temenni ederiz.

KAYNAKÇA

Aktan, Coşkun Can. 2000’li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, İstanbul: Türkiye Genç İşadamları Derneği, Şubat 1996.

Aslıyüce, Ali. “Organizasyonel Değişim Mühendisliği”,
<http://www.sitesky.com/frameset/ot/otdocs/ot13.doc> [Ağustos 2005].

Baran, Muhteşem. “Yeniden Süreçleme Yaklaşımının Genel Değerlendirmesi ve Bir Vak’a İncelemesi”. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

Bennis, Warren, Michael Mische. “**The 21th Century Organization-Reinventing Through Reengineering**”. California: Jossey-Boss, (1995).

Berber, Aykut. “İş Süreçlerinin Proaktif Yaklaşımla Yeniden Tasarlanması ve Yapılandırılmasına İlişkin Bir Model Çalışması ve Analizi”. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

“**BPR and Change Management: A Case Study Of A Large Spanish Electricity Company**, International Journal of Innovation of Management, Vol.8, No.4, September 2004

Champy, James, “**Reengineering Management, The Mandate For Leadership**”Harper Business, c.10. (1995).

Dalay, İsmail;Recai Coşkun; Remzi Altunışık. **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**. İstanbul, Beta Yayınevi, Şubat 2002.

Demirci, A.Emre. “İşletmelerin YY Faaliyetlerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması ve Mitaş A.Ş’de Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Douglas, May and Micheal Kettelhut. “Managing Human Issues in Reengineering Projects”, **Journal of Systems Management**, (January,February 1996).

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.bs. Ankara: Beta Yayınevi, 2002

Ertem, Gökçen. “İşletmelerde Yeniden Yapılanma ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2000.

Ewill, Paul L. “The Relationship Between Organizational Culture and Perceived Business Process Reengineering Outcomes: An Empirical Study”, Doctor Of Business Administration, Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Eastern University, 2004.

Geus, Arie De.**Yaşayan Şirket-İş Dünyasında Büyüme, Öğrenme ve Uzun Ömür**, Çeviren: Ahmet Ünver İstanbul: Demirbank Yayınları, 1998.

Gilleous, Victoria. **Operations and Management of Change** , Pitman Publishing, London, 1997.

Göker, Metin. [2000’li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma], İstanbul: Tügiad Yayınları, 1996.

Hammer, Micheal and Steven A. Stanson. **Değişim Mühendisliği Devrimi:Ne Yapmalı,Ne Yapmamalı?**, İstanbul:Sabah Gençlik Yayınları, 1995.

Hammer Michael and James Champy.**Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**.çeviren Sinem Gül, İstanbul:Sabah Kitapları,1994.

Hussey ,D.E.,**Kurumsal Değişimi Başarmak**.Çev.Tülay Savaşer,İstanbul:Perspektif Matbaacılık,1997.

Ilıkkın, Hande. “TKY ile Değişim Mühendisliğinin Karşılaştırılması ve E-engineering’e Dönüşüm”. Yüksek Lisans Tezi.Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim 2005

Kavrakoğlu, İbrahim. **Değişim ve Yaratıcılık**, İstanbul:KALDER Yayınları, 1997.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 9.bs. İstanbul:Beta Yayınevi, 2003.

Manganelli, Raymond L., Mark Klein. **The Reengineering Handbook**, New York :American Management Association, 1994.

Özçınar, Faruk. “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Örnek Bir Olay Çalışması”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=220 [30.01.2008].

Özdeş, Umut. “Değişim Mühendisliği ile İşletme Etkinliği Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”.Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Özkan, Mehmet. “Yalın Üretim Üzerine”
www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=96, [01.02.2008].

Seymen, Oya Aytemiz. **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**.İstanbul:Beta Yayınevi, Şubat 2000.

Skinner, Chris.“Does Reengineering Equal Success?”, **Focus On Change Management - Cases in Business Process Reengineering**, Issue 1, January 1994.

Süerdem, Arzu. “ Değişim Mühendisliği”, <http://www.sitetky.com/ot>, [08.05.2002].

Şenelli, Cemil. “Değişim Mühendisliği ve Arçelik A.Ş.’de Bir Uygulama”.Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

Şimşek, M.Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**. 7.bs. Konya:Günay Ofset, 2002.

Şimşek, Muhittin, **Kalite Yönetimi**, İstanbul:Marmara Üni.Tek.Eğ.Fak.Döner Ser.İşl.Mt, 1996.

Toffler, Alvin.**Yeni Güçler Yeni Şoklar**. çev.Belkıs Çorakçı, İstanbul:Altın Kitaplar, 1992.

Türkmen, Ayhan. "Değişim Mühendisliği: İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması".Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

Ülgen, Hayri, S.Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 7.bs, İstanbul:Literatür Yayıncılık, Kasım 2004.

Yalçın, Azmi. **Değişim Yönetimi**. İstanbul:Nobel Kitabevi, 2002.

"BPR and Change Management: A Case Study Of A Large Spanish Electricity Company, **İnternational Journal of Innovation of Management**, Vol.8,No.4,September 2004

<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html>. [10.11.2007]

http://www.12manage.com/methods_7S.html. [09.10.2007]

<http://www.manyworlds.com/default.aspx?from=/exploreCO.aspx&coid=CO426051033181>. [24.08.2007]

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü - İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Bu çalışma Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans çalışması kapsamında “Süreçlerin Yeniden Tasarımı” (Değişim Mühendisliği) ve bir uygulamayı içermektedir. Yüksek lisans tez çalışması Yrd.Doç.Dr. Muhteşem Baran danışmanlığında yürütülmektedir.

Süreçlerin yeniden tasarımı kısaca “her şeye yeniden başlama”dır. Uzun süre önce belirlenmiş prosedürleri bir yana bırakıp, şirketin hizmetinin veya ürünün yaratılması ve müşteriye değer sunulması için gereken işlere en başından bakma anlamına gelir. Başlangıç noktasına dönmeyi ve işi daha iyi yapmanın yollarını keşfetmeyi gerektirir.

Şirketinizden gelecek bilgiler sadece analiz amacıyla kullanılacak ve tamamen gizli kalacaktır. Dilerseniz firma veya kişi adı belirtmeyebilirsiniz. Anket çalışmasının sonuçlarını istediğiniz takdirde sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyarız.

Değerli görüşleriniz ve vakit ayırdığınız için tekrar teşekkür ederiz.

Fulya TOZKOPAR

Muhteşem BARAN

İletişim Bilgileri:

fulyus@gmail.com

muhtesem@istanbul.edu.tr

fulya.tozkopar@isbank.com.tr

Telefon : (212) 473 70 70- 18302

Telefon : (505) 768 77 13

Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

Firmadaki pozisyonunuz :

En son bitirdiğiniz okul: Lise Üniversite Master Derecesi Doktora ve
Üstü

Mevcut işinizde kaç yıldır çalışmaktasınız? 0-2 2-5... 5-10.... 10 ve üstü....

Aşağıdaki sorular, soruların yanlarındaki 5 kutucuktan size uygun olan **sadece birine X işareti** konarak cevaplanacaktır.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
--	----------------------------	------------------------	-------------	-----------------------	---------------------------

Yeniden yapılanma çalışmaları(çabaları) başarılı bir şekilde yürütüldü.					
Bilgi yaygın olarak paylaşılır böylelikle herkes bilgiye ihtiyacı olduğu anda ulaşır.					
Herkes kurum kültürüne pozitif anlamda katkı sağlayabileceğine inanır.					
Yeniden yapılanma çalışmaları tüm ekibin katılımını ve yoğun çabalarını gerektirmektedir.					
Kurumda departmanlar arası ilişkilerin geliştirilmesi ve departmanlar arası dayanışma özendirilmektedir.					
Çalışanlar, ekibin bir parçası olduklarını benimseyerek “takım ruhu” bilinci ile çalışmaktadırlar.					
Hiyerarşik yapıdan çok , takım çalışması bilinciyle çalışılmaktadır.					
Oluşturulan ekipler (takımlar),					

kurumumuzun temel yapıtaşlarıdır.					
İşler, çalışanların kurumun hedeflerini ve kendi yaptıkları işin kuruma sağladığı(sağlayacağı) katkıyı görebileceği biçimde organize edilmiştir.					
Kurumumuzda yetki devri vardır.					
Sürekli olarak çalışanların eğitime , kişisel gelişimlerine yatırım yapılmakta ve çalışanların becerileri sürekli olarak geliştirilmektedir.					
Çalışanların yetenekleri; kurumumuzun rekabet avantajı (üstünlüğü) nün en önemli unsurudur.					
İşi yapmak için gerekli becerilere sahip olmadığımızdan, problemler sıklıkla baş göstermektedir.					
Liderler ve yöneticiler “öğüt verdiklerini” uygulurlar.					
Kurumumuzda; belirli bir yönetim tarzı ve yönetim uygulamaları vardır.					
Organizasyonda şeffaf ve uyumlu değerlerin hakim olduğu bir yönetim anlayışı mevcuttur.					
Davranışlara rehberlik eden ve neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren etik(ahlaki) kodlar mevcuttur.					
Organizasyonda güçlü bir kültür yapısı mevcuttur.					
Kurumdaki zor sorunları fikir birliği ederek çözmek kolaydır.					
Anahtar(kilit) konularda anlaşma sağlama					

konusunda genellikle sorun yaşanmaktadır.					
İşler yapılırken doğru ve yanlış yollar konusunda kolayca anlaşmaya varılır,nadiren sorun yaşanır.					
Yönetim konusundaki anlayış uyumlu ve önceden tahmin edilebilir,akılcı bir yaklaşımdır.					
Farklı departmanlarda çalışan personel ortak bakış açısını paylaşmaktadırlar.					
Organizasyonun farklı departmanlarında farklı projeler uygulanarak projelerin çapraz şekilde uygulanmasında zorluk çıkmaz. Tüm departmanlar yeniliklere açıktır ve kolay adapte olabilir.					
Kurum içi başka bir departmandan biri ile çalışmak firma dışından biri ile çalışmaya benzemektedir.					
Aşama aşama büyüyen bir dizi hedef söz konusudur.					
İşlerin yapılma biçimi çok esnektir ve gerektiğinde kolayca değiştirilebilir.					
Rakiplere ve diğer dış etkenlerdeki değişimlere yönetim çerçevesi içinde cevap verilir.					
Yeni ve geliştirilmiş yöntemler sürekli olarak işe adapte edilmektedir.					

Yeni girişimler,yöntemler genellikle değişime karşı dirençle karşılanırlar.					
Organizasyonun farklı bölümleri değişimi meydana getirebilmek için bir araya gelip çalışırlar.					
Müşteri yorumları,eleştirileri ve tavsiyeleri sıklıkla değişim konusunda yol göstericidir.					
Müşteri verileri,bilgileri firma kararlarına direkt olarak etki etmektedir.					
Tüm organizasyon çalışanları müşteri istekleri ve beklentileri konusunda derin bir anlayışa sahiptirler					
Müşteri istek,talep ve beklentileri karar aşamasında genelde göz ardı edilir.					
Kurumda müşterilerle personelin doğrudan iletişimde olması özendirilmektedir, teşvik edilir.					
Öğrenme ve gelişim için başarısızlık ta karşılaşılabılır bir durumsur.(kabullenilebilir bir durumdur)					
Yenilikçi olma ve risk alabilme yönetim tarafından özendirilip ödüllendirilir.					
Kurumumuzda, "Sağ el sol elin ne yaptığını bilir"					
Uzun dönemli planlar ve amaçlar söz konusudur.					
Firma stratejimiz diğer organizasyonlara(firmalara) değişim yarışında öncülük eder,liderlik ederler.					

Çalışmalarımıza anlam kazandıran ve yön veren açık ,anlaşılır bir misyonumuz vardır.					
Gelecek için anlaşılır bir misyonumuz vardır.					

