

129286-11

**SÜREÇLERİN YENİDEN TASARIMI
(REENGINEERING)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYSUN ÖZFİLİZ

ESKİŞEHİR-1995

Arşiv
Medya Kütüphanesi

**T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM ve ORGANİZASYON**

**SÜREÇLERİN YENİDEN TASARIMI
(REENGINEERING)**

**HAZIRLAYAN
AYSUN ÖZFİLİZ**

**DANIŞMAN
PROF. DR. MEHMET ŞAHİN**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ESKİŞEHİR
1995**

ÖZET

Reengineering: İş süreçlerinin, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağdaş performans ölçülerinde, büyük gelişmeleri sağlayacak yönde, temelden yeniden düşünülmesi ve radikal olarak yeniden tasarlanmasıdır.

Bu tanım dikkatlice incelendiğinde, reengineering'e niçin ihtiyaç duyulduğu ve nasıl gerçekleştirildiği anlaşılabilir.

Çağdaş performans ölçüleri, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için gerekli unsurlardır. Düşük maliyet, yüksek kalite ve hız, en iyi hizmet, her işletmenin ulaşması gereken standardı oluşturmaktadır.

Mevcut durum, bu standart için yeterli gelmiyor ise, süreçlerin yeniden kontrol edilmesi ve sorunlu olanların belirlenmesi gerekmektedir.

Belirlenen sorunlu süreçler, yeniden tasarlanarak bambaşka bir süreç haline getirildiği anda, sonuç incelenir. Eğer operasyon başarılı ise reengineering çalışmasına son verilir. Hala belirlenen hedefe ulaşılmamış ise operasyona devam edilir.

Tüm bu faaliyetler esnasında, organizasyon içi çalışanların değişiklikler karşısında gösterdikleri davranışlar çok önemlidir. Faaliyetleri kabul edip destek vermeleri başarıyı ne kadar artırır, direnç göstermeleri de o derecede başarısızlığa sebep olur.

Sonuç olarak reengineering, bir bütün olarak ekip çalışmasını gerektirir. Operasyonu gerçekleştiren ekibin dışında kalan çalışanlar da, tam bir takım çalışması örneği gösterirlerse, ancak başarı elde edilebilir.

ABSTRACT

Reengineering: The fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance such as cost, quality, service and speed.

The necessity and the methods to implement reengineering can easily be understood when this definition is examined carefully.

Modern measures of performance are mandatory for existence of a company. Each corporation must reach to standards such as low cost , high quality speed , and the best service.

If current status is insufficient for these standards , processes must be controlled again and inappropriate processes must be determined. Results are re-examined after these inappropriate processes have been redesigned. The reengineering operation is finished when this operation is successful. If the designated target couldn't be reached the operation continues.

It is very important that the responses of inter-organization employees to the changes during these activities. Their agreement and support to these activities is the most effective factor to success.

In summary, reengineering requires a complete team-work. The success can be reached only if the operation team and the other employees out of this team work as a complete team interactively.

Minister Kibaki

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

ANA HATLARIYLA REENGINEERING

1-REENGINEERING'İN DOĞUŞU.....	4
2-REENGINEERING'İ OLUŞTURAN DIŞ ETKENLER.....	8
2.1-MÜŞTERİ BİLİNÇLENMESİ	8
2.2-REKABET ARTIŞI.....	9
2.3-DEĞİŞİMİN SABİT DEĞER HALİNE GELMESİ.....	9
2.3.1-YAPISAL DEĞİŞİM.....	10
2.3.2- DEVİRLİ DEĞİŞİM.....	11
3- REENGINEERING'İN TANIMI.....	13
4- REENGINEERING'İ KARAKTERİZE EDEN KAVRAMLAR	17
4.1- ZAMAN İÇERİSİNDE REENGINEERING YAKLAŞIMI	17
4.2- YARATICILIK ve DAVRANIŞ	20
4.2.1- HIRS.....	21
4.2.2- NİRENGİLEME.....	21

4.2.3- MÜŞTERİ ODAKLANMASI.....	22
4.2.4- SÜREKSİZ DÜŞÜNME.....	22
4.2.5- YETKİ DEVRİ.....	22
4.2.6- BÜTÜNLEŞİK DÜŞÜNME.....	23
4.2.7- TÜMEVARIMCI DÜŞÜNME.....	23
4.2.8- ORGANİZASYONLAR ARASI DÜŞÜNME.....	23
4.2.9- SÜREÇSEL DÜŞÜNME.....	24
4.2.10-TRIAGING.....	24
4.2.11-VİZYON.....	24
4.3- REENGINEERING METODLARI.....	25
4.4- REENGINEERING KURALLARI.....	29
4.5- REENGINEERING'İN YAPISI.....	30
4.6- UYGULAMAYA YÖNELİK GERÇEKLER.....	31
4.7- DİĞER GERÇEKLER.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇLER ve REENGINEERING

1- İŞ SÜREÇLERİ ÜZERİNDE YOĞUNLAŞMAK.....	34
1.1- REENGINEERING SONUCU ORTAYA ÇIKAN YAKLAŞIMLAR.....	35
1.1.1-İŞLETME SINIRLARININ GENİŞLETİLMESİ.....	35
1.1.2- EŞ ZAMANLILIK.....	35
1.1.3- BİRBİRİNİN YERİNİ ALMAK.....	35
1.1.4- BASİTLEŞTİRME.....	35
1.2- İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN DÜŞÜNÜLMESİ.....	38
1.3- REENGINEERING'E UYGULANABİLECEK AMPİRİK SİSTEM İLKELERİ.....	45
2- BAŞLANGIÇ İÇİN ÖNERİLER.....	49
2.1- BAŞARILI BİR DEĞİŞİM PROGRAMININ YÜRÜTÜLMESİ.....	52

2.2- REENGINEERING'İ GERÇEKLEŞTİRECEK EKİBİN OLUŞTURULMASI.....	54
2.2.1- LİDER.....	54
2.2.2- SÜREÇ SAHİBİ.....	55
2.2.3- REENGINEERING EKİBİ.....	56
2.2.4- YÖNETİM KURULU.....	58
2.2.5- REENGINEERING ÇARI.....	59
2.3- REENGINEERING EKİBİNİN ETKİNLİĞİNİ OPTİMİZE ETMEK İÇİN KULLANILAN MODELLEME ve SİMULASYON TEKNİKLERİ.....	60
2.4- REENGINEERING UYGULANACAK SÜREÇLERİN BELİRLENMESİ.....	60
2.5- BELİRLENEN SÜRECİN ANLAŞILMASI.....	63
3- SÜREÇLERİN YENİDEN TASARLANMASI.....	64
4- REENGINEERING'İN UYGULAMAYA GEÇİRİLMESİ.....	66
5- ÇALIŞAN MALİYETİ ve GETİRİSİ.....	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REENGINEERING'İN KULLANIM ALANLARINA İLİŞKİN ÖRNEKLER

1- IBM CREDIT'DE REENGINEERING.....	72
2- FORD MOTOR'DA REENGINEERING.....	74
3- HEWLETT PACKARD'DA REENGINEERING.....	76
4- GARANTİ BANKASI'NDA REENGINEERING.....	79
5- SANDOZ İLAÇ FABRİKASI'NDA REENGINEERING.....	82
6- BAXI ORTAKLIĞI'NDA REENGINEERING.....	84

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALAR SONUCU KAZANILAN DENEYİMLER

1- REENGINEERING ÇALIŞMALARINDA EN SIK YAPILAN HATALAR.....	88
2- REENGINEERING'TE BAŞARILI OLABİLMENİN YOLLARI.....	95
2.1- FARKLI YAKLAŞIMLAR.....	95
2.1.1- BÜYÜK PATLAMA.....	95
2.1.2- REHBER.....	95
2.1.3- VAR OLAN PROJE.....	96
2.2- BAŞARI İÇİN DERSLER	97
SONUÇ	102
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	i-ii-iii

GİRİŞ

İş dünyasında değişim genel kural haline gelmiştir. 1950,1960 ve 1970'lerin sabit, önceden bilinen büyümesi, yerini tarihsel geçmişi olmayan değişimlere bırakmıştır. Örneğin, global pazar rekabeti, radikal teknik yenilikler, sınırlı kaynaklar ve çalışma, çalışanlar ve liderlik hakkındaki tutumda büyük değişimler. Bugün değişimler daha sık ve hızlıdır. Bu yüzden iş dünyası daha kompleks ve akıcı hale gelmiştir.

Bu hızlı değişime tepki olarak, global liderler büyüme ve karlılığı yeniden oluşturacak fikirler önerirler. Bir kısmı, yeni bir global iklim kurulması için hükümetin market liderliğini ve talebi yeniden oluşturacak kapasitede olduğunu düşünmektedir. Diğerleri, değişimi gerçekleştirmede yöneticilerin liderliği alması gerektiğini düşünmekte. Çünkü bugün, sadece doğru yapmak değil, aynı zamanda doğru davranışları yapmak zorundadırlar.

Son zamanlardaki bir toplantıda, Coca Cola'nın şirket ikinci başkanı Roberto Goizueta şöyle söylemiştir; "Eğer önümüzdeki on yılda, geçmiş on yılda yaptıklarınızla başarıya ulaşacağınızı sanıyorsanız, yanılıyorsunuz. Başarılı olmak için, var olanı değiştirmeliyiz." ¹

¹Jeffrey N. LOWENTHAL,' Reengineering the Organization: A Step-by-Step Approach to Corporate Revitalization', Quality Progress, January 1994, s.93.

Bürokrasilerini, stratejilerini, sistemlerini, ürünlerini ve kültürlerini, şoklara ve etkilere karşı sürekli uyarlayan organizasyonlar rakiplerini bertaraf ederler. Bu tip organizasyonlar, dayanıklılıklarını artırarak ve değişim oldukça dayanıklılıklarını geliştirerek krizlere uyum sağlarlar. Bu organizasyonlar, reengineering'in ustaları haline gelirler. Değişim, nadiren kolaydır. Ayrıca, değişimden ne kaçılabilir ne de ertelenebilir. Anahtar sözcük dengedir.

Fizikçiler bize öğretmiştir ki, bir odun parçasının yanması için yanabileceği sıcaklığa kadar ısıtılmalıdır, sonra kendi kendine yanar. Başlangıçtaki ısıtma enerji gerektirir. Fakat odun bir kere yandığında, alev kendini devam ettirir ve yanması için gerekli enerjiden daha fazlasını verir. Odunun yanmasında daha şiddetli ateş, alüminyum tozu ve metal oksidin karışımından ortaya çıkar. Kendi kendine karışım, soğuk ve cansızdır, fakat yanma sıcaklığına kadar ısıtıldığında, normal yoldan elde edilemeyecek kadar çok parlak ışık ve şiddetli ısı veren, kendi kendini devam ettiren bir kaynak haline gelir. Karışım sualtında ya da sıradan bir alevi söndürebilecek ortamda yanabilir. Yandığı zaman, destek için çevresine bağlı olmayan ve kendi kendini devam ettiren bir ateştir.

Fakat, organizasyonlar bu karışım gibi çalışamazlar, tümünden kendi kendini devam ettiremezler. Organizasyonlar, başarı için hem iç hem de dış faktörlere bağımlıdır. İşletmelerin uzun süreli başarısı, müşterilerin değişen taleplerine ne kadar uydukları ve sağladıklarına bağlıdır.

Organizasyonel Reengineering, iki etkileşimli faktöre dayanır. Birincisi, toplam müşteri memnuniyeti, ikincisi yeterli ve etkili iç süreçlerdir. Bir işletmenin başarısı, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine bağlıdır. Bu yetenek, organizasyonun iç süreçlerinin, bu dış taleplere nasıl uyduklarına bağlıdır. Bu yüzden içten dışa doğru başarılı olunur. Çalışanların, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama kararlılığı ve kendini adanması, başarıyı devam ettiren (kendi kendine yanan alev haline getiren) bir unsurdur. İçten dışa rekabet etmek, sadece çalışanları rahat ettirmek değil, pazarda rekabet edecek şekilde yönetmek anlamına gelir.

Bu anlamdaki bir organizasyonun başarısı çabuk ayarlamalar, basit programlar ya da yönetim konuşmalarıyla olmaz. Organizasyonun temel yeterliliklerinin tanımlanmasıyla başlar, bu da yönetim davranışına rehberlik eder. Bu rehberlik yönetim davranışı, daha sonra bütün çalışanların davranış ve değerlerini etkileyerek rekabet gücü, iç süreçler ve etkin insan yönetiminin kuvvetlice bağlı olduğunun anlaşılmasını sağlar.

Reengineering süreci, rekabet gücü kazanmanın tek yoludur. Bileşenleri yeni değildir, uzun zamandan beri değilse de bir çok yıldan beri bilinmektedir. Sürecin reengineering'ini bu kadar güçlü kılan, çeşitli bileşenleri enerjik bir bütün haline getirmesidir.

Bu tez çalışmasının, ilk bölümünde reengineering'in daha iyi anlaşılabilmesi için gerekli tanımlar ve bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde, reengineering'in uygulanabilmesi için izlenecek adımlar ve öneriler sıralanmıştır.

Üçüncü bölümde, yurtiçi ve yurtdışındaki reengineering uygulamış işletmelerden örnekler yer almaktadır. Son bölümde ise, uygulamalardan elde edilen deneyimler aktarılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ANA HATLARIYLA REENGINEERING

1 - REENGINEERING'İN DOĞUŞU

Yaklaşık yüzyılı aşan bir süre boyunca,Amerikalı girişimciler ürün geliştirmesi ile, üretim ve dağıtım modellerini belirleyen iş organizasyonları oluşturmakta dünyaya öncülük etmişlerdir. Bu işletmelerin, dünyanın dört bir yanındaki işletmeler için modeller oluşturmaları gayet doğal karşılanmaktadır.Amerikan işletmeleri, fabrika üretimi malları uygun fiyatlarla sunup, tüm kıtayı kapsayan yollar yaparak, telefon ve otomobil vb. gibi teknolojik yenilikler bularak yüksek yaşam standardını üretmişlerdir.Bu gibi işletmelerin performans kaybetmelerinin sebebi ; içinde çalıştıkları dünyanın, işletmelerin gelişme ve uyum sağlama kapasitelerinin ötesinde değişmesidir. Organizasyonlarını dayandırdıkları ilkeler, önceki dönemlerin şartlarına uymasına rağmen bugüne uzanamamaktadır.

Teknolojik değişim, ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkması ve müşterilerin daha fazla seçeneğe sahip olması ile birlikte beklentilerindeki değişiklikler, klasik Amerikan işletmesinin,amaç yöntem ve temel organizasyon ilkelerinin modasını geçirmiştir.İşletmelerin, rekabet yeteneklerini artırmaları, personelin daha fazla çalışmalarını sağlamakla değil, daha farklı bir şekilde çalışmayı öğrenmeleriyle mümkün olacaktır. Bu da ancak, işletmelerin ve personelin şimdiye dek başarılı olmalarını sağlayan ilke ve teknikleri unutmaları ile mümkün olmaktadır.

Günümüzde ,bir çok işletme hangi iş kolunda olursa olsun, ürün veya hizmetleri teknolojik açıdan ne kadar gelişmiş olursa olsun çalışma şeklini ve organizasyonunun kökenlerini Adam Smith'in, 1776'da yayınlanan ULUSLARIN ZENGİNLİĞİ adlı kitabına dayandırmaktadır. Smith adı geçen kitabında işbölümü adını verdiği ilkeyi açıklamaktadır.

Smith'in ilkesine göre; bir toplu iğnenin üretiminde her biri tek bir adımı gerçekleştiren uzmanlaşmış işçiler, bir günde her biri tam bir toplu iğneyi üreten aynı sayıda işçiye nazaran daha çok iğne üretebilmektedir.

İşbölümünün getirdiği avantaj, Smith'e göre üç ayrı durumdan kaynaklanmaktadır; "Birincisi, her işçinin kendi alanında ustalığının gelişmiş olması; ikincisi, bir iş alanından diğerine geçilirken yitirilen zaman kaybının önlenmiş olması ve üçüncüsü, işi kolaylaştırıp kısaltarak tek bir işçinin, pek çok işçinin işini yapabilmesini sağlayan makinaların icat edilmesi".²

Günümüzde muhasebe işletmeleri, çelik fabrikaları, hava yolları ve bilgisayar çipi üreticileri hep Smith'in ana fikrine göre organize edilmiştir. Sonuç olarak iş bölümü ve işte uzmanlaşma, işin çeşitli parçalara bölünmesidir. İşçinin uzmanlığı ve işin bölündüğü adımların sayısı, organizasyonun büyüklüğü ile doğru orantılıdır.

Örneğin, çoğu sigorta şirketlerinde, standart formların her biri satırını ayrı bir memur işlemektedir. Bu memurlar, bir sonraki satırın işlenmesini bir sonraki memura bırakmaktadır. Hiçbir zaman bir işi tamamlamadan, yalnızca işin bir kısmını oluşturan görevleri yerine getirmektedirler.

Zamanla Amerikan işletmeleri Smith'in organizasyon ilkelerini uygulamaya geçirmede dünyanın en iyileri haline gelmişlerdir. Ancak sonraki elli yıl içinde nüfus patlaması yaşanmış ve ülke pazarı da bu ölçüde genişlemiştir.

Bu büyüme bir anlamda, malların nakliye şekillerinde yapılan yenilikler sayesinde gerçekleşmiştir. 1820'li yıllarda, demiryolları işletmelerinin devreye girmesi ile modern iş bürokrasisi meydana gelmiştir. O dönem için büyük bir yenilik olan bürokrasi, endüstriyel kurumların tek bir kişinin yönetebileceğinden çok daha büyük bir hale geldikleri göz önüne alındığında gerçekten önemli bir buluştur.

Günümüzün, işletme organizasyonunu oluşturan ikinci önemli adım 20 y.y.'in başlarında, otomobil dünyasının iki öncüsü tarafından atılmıştır; Henry Ford ve Alfred Sloan.

Ford, Smith'in işin küçük ve tekrarlanabilir görevlere bölünmesi ilkesini biraz geliştirmiştir. Ford, vasıflı bir montajcıya parçaları birleştirerek

² Michael HAMMER- James CHAMPY (Çev. Sinem Gül), **Değişim Mühendisliği**, Michael Hammer and James Champy, 1993, s.11.

tek bir arabayı yaptırmak yerine, her işçinin görevini tek bir parçayı önceden belirlenen şekilde yerleştirmeye indirgemıştır. Daha önceleri, işçiler çalışmak için bir montaj hattından diğerine yürümekte iken, hareketli bant sayesinde iş, işçinin ayağına gelmektedir.

General Motors'un kurucusu William Durant'ın halefi olan Sloan; daha küçük ve meziyetçi olmayan bölümler kurarak, Ford'un etkinliği artırılmış fabrika sisteminin gerektirdiği yönetim sisteminin prototipini oluşturmuştur.

Yöneticiler, küçük bir işletme merkezinden üretimi ve mali rakamları izleyerek bu küçük bölümleri yönetebilmişlerdir. Sloan her araba modeli için bir bölüm oluşturup, ayrı parçaların yapımı için de ayrı bölümler kurmuştur.

Ford, Adam Smith'in işin bölünmesi ile ilgili ilkelerini üretimde uygularken, Sloan ise aynı ilkeleri yönetime uygulamıştır.

ABD'de son yenilikçi adım, İkinci Dünya Savaşı sonu ile 1960'lı yıllar arasında oluşmuştur. O dönemin yönetim tarzını, Ford'da Mc.Numara, ITT'de Harol Geneen ve General Electric'te Reginald Jones yönetimleri simgelemektedir. Üst düzey yöneticiler, ayrıntılı planlama çalışmaları yaparak, faaliyette bulunmak istedikleri iş alanını ve bu alanlar için ne kadar sermaye ayrılması gerektiğini saptamaktadırlar. Ayrıca bu iş alanının işletme müdürlerinin, işletmeye ne kadar kar getirmelerinin bekleneceğini hesaplamaktadırlar.³

Günümüz işletmelerinin, zorunluluk nedeniyle yapılanmalarını dayandırdıkları ilkeler kısaca bunlardır. Modern işletmelerin işi anlamsız görevlere bölmelerinin asıl nedeni, bir zamanlar bu yöntemle başarılı olunmasıdır.

Çalışma yöntemlerini değiştirmemek konusunda kararlı olmaları, yıllarca bu organizasyon yapı ve ilkelerinin iyi sonuç vermesinden kaynaklanmaktadır.

³ HAMMER-CHAMPY, s.13.

Zamanımızda herşeyin değişken olması, tahmin edilememesi, Adam Smith'in iş yöntemlerini geride bırakmıştır. Pazar büyümesi, müşteri talebi, ürün dayanıklılık süreleri, teknolojik değişim hızı ve rekabet türü gibi bir çok unsurun ne yönde değişeceği bilinmemektedir.

Günümüz işletmelerini, yetkili ve yöneticilerini korkutucu derecede yabancı buldukları bir ortama sürükleyen üç güç vardır;

-Müşteri

-Rekabet

-Değişim

Aslında, bu kavramlar yeni olmamasına rağmen, özellikleri geçmiştekinden çok farklıdır.

2-REENGINEERING'İ OLUŞTURAN DIŞ ETKENLER

2.1.MÜŞTERİ BİLİNÇLENMESİ

1980'li yılların başından beri satıcı-müşteri ilişkisindeki baskın güç değişmektedir . Artık üstün olan satıcı değil müşteridir. Neyi ne zaman, nasıl istediğini ve ne şekilde ödemek istediğini satıcıya artık müşteri söylemektedir. Sadece pazarında yaşamayı bilen işletmeler için, bu yeni ortam bazı zorluklar getirmektedir.

Önceleri daha iyi ya da farklı bir ürünün mevcut olduğunu bilmeyen müşteriler, şimdi daha fazla seceneğe sahiptirler ve artık aynı kalıptan çıkmış gibi davranmamaktadırlar.

Müşteri, ister tüketici ister bir sanayi işletmesi olsun kendisine özgü muamele görmeyi talep etmektedir. Müşteriler, kendi ihtiyaçlarına uygun ürünleri, kendi ödeme şartlarına uygun şekilde istemektedirler.

Bu durum, hizmet sektöründe daha belirgindir çünkü müşteriler daha fazlasını alabileceklerinin bilincindedir.Gelişmiş ve kolay ulaşılabilir veritabanları sayesinde teknoloji, hizmet işletmeleri ile satıcıların müşteriler hakkındaki temel bilgilerin de ötesinde , müşterilerin tercihlerine ve gereksinimlerine kadar ulaşabilmelerini sağlıyor. Bu da yeni bir rekabet alanı için zemin oluşturmaktadır.

Müşterilerin üstün konuma geçmelerinin nedenlerinden birisi, daha çok bilgiye kolayca ulaşabiliyor olmalarıdır. Örneğin, herhangi birisi günlük bir gazeteden, ülkenin dört bir yanındaki bankaların mevduata verdikleri faiz oranlarını öğrenebilir.

Kısacası 1950,1960 ve 1970'lerdeki büyüyen kitle pazarının yerini, artık ne istediklerini bilen müşteriler almıştır. Bu kişiler, müşteri alıcı ilişkisindeki büyük değişikliğe adapte olmayan işletmelerle uğraşmak zorunda kalmayacaktır.

2.2. REKABET ARTIŞI

Önceleri, pazara makul bir ürün veya hizmeti en uygun fiyatla sunan işletme satışını yaparken, günümüzde hem rekabet, hem de rekabet çeşitleri artmıştır.

Aynı pazara hitap eden rakip işletmelerin çoğalması tüm pazarların yapısını değiştirmiştir, benzer ürünler ayrı pazarlarda, tamamen ayrı rekabet bazlarında satılmaktadır. Pazarın birinde fiyat, diğerinde seçenekler öbüründe kalite ve bir başkasında satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrası hizmet önem kazanmaktadır.

Sağlam bir organizasyon yapısına sahip olmayan ya da kendilerini kısıtlayan geçmişleri bulunmayan yeni işletmeler, mevcut işletmeler daha en son yarattıkları ürünün maliyetini azaltmaya fırsat bulamadan, pazara bir sonraki ürün veya hizmet neslini sunmaktadırlar. Yani büyükler artık yenilmez değildir.

Performansı yüksek olanlar, diğerlerini kısa zamanda pazardan silip atabilmektedir. Çünkü, herhangi bir işletmenin sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet hemen diğer işletmeler için bir standart oluşturmaktadır. Artık “uygun” olan ürünü sunmak yeterli olmamakta, dünyanın en iyileri ile yarışmayan bir işletme kısa süre içinde yok olmaya yüz tutmaktadır.

2.3. DEĞİŞİMİN SABİT DEĞER HALİNE GELMESİ

Üçüncü güç değişimdir. Müşterilerin ve rekabetin değişmesi yanında, değişimin kendi yapısı da değişmiştir. Daha doğrusu, değişim sürekli ve ısrarcı bir hale gelmiştir. Değişim günümüzün en başta gelen iş konusu olmasa da, en çok konuşulan konularından birisidir. Değişim bir taraftan büyümeyi, fırsatı ve yeniliği sunarken, diğer taraftan tehdit, uyumsuzluk ve karışıklık sunar.

Bu duruma bir örnek vermek gerekirse, yakın zamanlara kadar hayat sigortası işletmeleri sadece iki ürün sunmaktaydılar; dönemlik ve tüm hayat

boyu. Günümüzde ise rekabet baskısı, sürekli değişen bir ürün büfesi sunmalarına sebep olmaktadır.

Bunun yanında değişimin hızı da artmıştır. Ekonominin globalleşmesi ile birlikte, işletmeler çok sayıda rakiple karşı karşıya gelmişlerdir. Teknolojik değişimin hızı yenilikleri de arttırmaktadır. Ürünlerin kullanım süresi yıllardan aylara inmesi ile birlikte yeni ürün geliştirip sunma süresi de azalmıştır. Günümüzde hızlı hareket etmeyen işletmeler, hiç hareket edemez hale gelebilmektedirler.⁴

Değişim yavaş ve bazen acı verici bir süreçtir. 1800'lerden önce değişim, bölgesel ve seyrekti. Çeşitli yerlerdeki az sayıda insanı ya da bir yerdeki çok sayıda insanı, fakat nadiren global temelde büyük toplulukları etkiliyordu. Değişimler öylesine yavaş ya da uzaktı ki gerçekte farkedilemezlerdi. Değişimler hızlı ilerleme gösterdiğinde, bu tipik olarak yabancı istila ya da rejim değişikliği gibi, kütleli sosyal karışıklıklar yüzündendi. Bu durum Endüstri Devrimi tarafından tamamen değişmiştir.⁵

Bugün, değişim artık yavaş ilerlemelerle olmaz. Bir çok değişim, global haberleşme, mikroişlemci, yeni plastik ve diğer sentetik materyaller gibi son yeniliklerin hızlı uygulamalarıyla oluşur. Yeni teknoloji ve ürünlerin tanıtımı, profesör toplantılar, bilimsel yayınlar ya da global televizyon yoluyla hızla herkese ulaşır. Günümüzde, dünya üzerindeki hemen hemen her insanla aynı anda haberleşme imkanı vardır. Bu sayede, değişim ilerlemeye devam etmektedir.

Değişim, daha iyi anlaşılabilmesi için , yapısal ve devirli değişim olarak ikiye ayrılabilir.

2.3.1- YAPISAL DEĞİŞİM (STRUCTURAL CHANGE)

Yapısal değişim, bazı aktivite ve kuruluşların temelden dönüşümünü gerektirir. Yapısal değişimler uygulandıktan sonra, aktivite ya da kuruluş önemli derecede değişir. (Şimdiki durumundan ya ilerleme ya da gerileme gösterir.)

⁴ HAMMER-CHAMPY, s.21.

⁵ LOWENTHAL, s.93.

Yapısal değişim radikaldir. Örneğin, haberleşme hızı, koşucu insanları atlı habercilerle değiştirerek çok az artırılabilir. Bununla beraber, telgraf ve telefon, haberleşme hızını dramatik olarak artırır. Bugün, neredeyse anında haberleşmek mümkündür. Gelecekte haberleşme, belki hız olarak değil ama miktar ve format olarak değişmeye devam edecektir.

Yapısal değişim geri alınamaz. Örneğin, haberleşme sistemleri sürekli dönüşüme uğrarlar ve yeni durumlara ulaşırlar. Yeni durumda sabitlik olabilir ya da diğer bir yeni durum için devam eden gelişme olabilir. Fakat sistem bir önceki duruma döndürülemez. Yeni bilginin keşfi, yeni teknolojinin ve donanımın yaratılması, eski sistemi kullanılamaz hale getirir. Sürekli ayarlamalar gereklidir. Eğer bir organizasyon tepki vermezse, rakipleri tarafından geride bırakılacaktır.

Yapısal değişim, eski kuruluşları, ilişkileri ve prosedürleri kaldırmayı, yenileriyle değiştirmeyi gerektirir. Geçmişin yükleriyle, geleceğe başarılı olarak ilerlemek mümkün değildir.

2.3.2- DEVİRLİ DEğİŞİM (CYCLICAL CHANGE)

Devirli değişim, bir seviye ya da durumdan geçici değişikliği gerektirir. Devirli değişim, düzenli olarak önceki durumuna dönen farkedilebilir düzensiz değişim modelini takip eder. Bu değişimin bir örneği, perakende satış endüstrisinde bulunabilir. Her yıl, Ağustos sonundan Aralık ayı sonuna kadar ve tatil sezonu boyunca, perakende satışçılar yardım edecek ek personel çalıştırlar. Bu personel ilavesi, tipik olarak ücretlerde, eğitimde ve diğer yönetim görevlerinde değişiklikler gösterir. Sezon tamamlandıktan sonra, perakende satışçılar normal işlerine dönerler.

Devirli değişim, genelde kuruluşların yapısında ya da oluşan aktivitelerinde, geri dönülemez farklılıklar oluşturmaz. Bu yüzden, devirli değişimler tekrarlayan, yapısal olmayan ve sınırlı bir yapıya sahiptir. Yapılması gerekli ayarlamalar geçicidir. Değişim, ilerlemesi artan, limitsiz ve sonsuz olurken, değişimin her tipi farkedilebilir yön, miktar, ilerleme ve süresiyle kendi modelini oluşturmuştur.

Bir işletmeyi işinden edebilecek olan değişiklikler genellikle, işletmenin o anki beklentilerinin dışında gelişenlerdir. Günümüz iş ortamındaki pek çok değişimin ana kaynağı budur.

Bu üç güç sayesinde -müşteri, rekabet ve değişim- yepyeni bir iş ortamı oluşmuştur. Belli bir ortamda çalışmak için tasarlanmış işletmelerin, başka bir ortamda iyi iş yapacak şekilde düzenlenemeyeceği giderek daha da açıkça belli olmaktadır.

İşletmelerin, daha önceden tasarlanmış parçalı süreçleri ve uzmanlaştırılmış yapıları, pazardaki büyük değişimlere tepki vermekte yetersiz kalmaktadır. Mevcut süreç tasarımı, şartların kısıtlı ve tahmin edilebilir sınırlar içinde değişeceği düşünülerek yapılmıştır. Günümüzdeki organizasyonlar, yönetimi operasyonlardan uzaklaştırıp bu operasyonları uzmanlaşmış bölümlere ayırarak, çalışanların önemli değişimlerin farkına varamamalarına ya da varsalar bile bu konuda bir şey yapamamalarına yol açmaktadır.

O halde ana fikir şöyle tanımlanabilir; işletmelerin işlerini, Adam Smith'in işbölümü ilkelerine göre organize etmelerine artık gerek kalmamıştır. Günümüzün müşteri, rekabet ve değişim dünyasında görev odaklı işler çağdışı kalmaktadır, işletmeler işi, süreç çevresinde organize etmek durumundadırlar.

Bu günümüz için, Adam Smith'in fikirlerinin kendi zamanında olduğu kadar radikal ve uzun süreli bir iddiadır. Bu durumda, sürece dayalı iş kavramını anlayıp kabul eden yöneticiler, işletmelerinin öne geçmesini sağlayabilirler.

3- REENGINEERING'İN TANIMI

“Reengineering”, iş süreçlerinin, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağdaş performans ölçülerinde büyük gelişmeleri sağlayacak yönde, temelden yeniden düşünülmesi ve radikal olarak yeniden tasarlanmasıdır.⁶

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

İşlerin radikal olarak değiştirilmesi, işin yapılış şeklinin kökten değiştirilmesi, mevcut yapı ve prosedürlerin tamamının gözardı edilerek işi yapmak için tamamen yeni yolların bulunması anlamına gelmektedir. Bu bakımdan “Reengineering ” iş geliştirme, iş genişletme ya da iş düzenleme ile karıştırılmamalıdır.

İş geliştirme, teknolojinin gelişmesiyle birlikte sağlanan imkanlardan faydalanarak, mevcut işin yapılış şeklinin, hızının ve kalitesinin değiştirilmesidir.

İş genişletme, işletmenin halen üretmiş olduğu ürün çeşitlerine yenilerini eklemesi ve pazarda daha çok alternatif ile bulunmasıdır.

İş düzenleme, mevcut süreçlerin karışıklık olan kısımlarında inceleme yapıp, işin daha düzenli akışının sağlanmasıdır.

Reengineering, marjinal artışlar ya da gelişmeler yerine büyük gelişmeleri ve performans sıçramalarını hedefler. Bu nedenle, Reengineering'i uygulamaya koyarken büyük performans artışı hedeflemiş olmak gerekir. Marjinal değişiklikler, ince düzenlemeler anlamına gelirken, büyük sıçramalar ve değişiklikler eskiyi tamamen silmek ve yenisiyle değiştirmek demektir.

Reengineering, organizasyon yapısını, daha önce tanımlanan iş süreçleri şekline dönüştürmektedir. Bugüne kadar, bölümlere ayrılan süreçler içinde bireylerin işleri, yöneticilerin önem verdiği noktalar olmuştur. Ancak,

⁶ HAMMER-CHAMPY, s. 29.

süreç içindeki bireysel işler önemli olmakla beraber, sürecin iyi yapılıyor olması müşteriye ilgilendirmeyecektir.

Enformasyon teknolojisi, Reengineering'de büyük rol oynamakla beraber otomasyonla da karıştırılmamalıdır. Otomasyon, mevcut işlerin daha etkin yollarla yapılması anlamına gelmektedir.⁷

Reengineering, yeniden yapılandırma ya da küçülme de değildir. Bu kavramlar daha azı daha az kaynakla yapma anlamına gelirken, reengineering tersine daha çoğu daha azla yapmayı hedeflemektedir.

Gerçekte, daha düz bir organizasyon oluşturduğu halde Reengineering, yeniden organize etme, kademe azaltma ya da organizasyonun sadeleştirilmesi de değildir. İşletmelerin problemleri organizasyon yapılarından değil, süreç yapılarından kaynaklanmaktadır.

Kavram, kalite geliştirme ya da toplam kalite yönetimi ile de karıştırılmamalıdır. Kalite yaklaşımlarıyla Reengineering'in pek çok ortak noktası olduğu kesindir. Her ikisi de süreçlerin önemi üzerinde durmakta, süreç müşterileri ile işe başlamakta ve buradan geriye gelmektedirler. Ancak her ikisi de temelde birbirlerinden farklıdır. Kalite programları, işletmenin mevcut süreçlerini tanımlayıp daha sonra bunların Japon kaizen felsefesiyle sürekli geliştirilmesini öngörmektedir. Kalitenin geliştirilmesi, süreç performansına düzgün bir artış getirmektedir. Reengineering ise, mevcut süreçler yerine yenilerini getirerek büyük sıçramalar aramaktadır.

Seksenli yıllarda firmalar, operasyonel performanslarını arttırmayı istediklerinde sürekli süreç geliştirmesi (CPI) -aynı zamanda toplam kalite yönetimi (TQM) olarak bilinir- programlarını uyguladılar. Doksanlı yıllarda bu firmaların çoğu daha radikal süreç değişim yaklaşımlarını denediler. Bunlar süreç yenileme, yeniden tasarım ya da reengineering gibi çeşitli şekillerde isimlendirilen yaklaşımlardır.

İki yaklaşım arasında çekişme potansiyeli olmasına rağmen, sürpriz bir biçimde, birinin diğerinin yerini alması gerekmez. Sıklıkla, organizasyon içinde farklı fonksiyonlar tarafından teşvik edilmektedirler. Örneğin, süreç

⁷ James CHAMPY, *Reengineering Management*, Harper Business, 1995, s.11.

geliştirme genellikle üretim ya da kalite kontrolü tarafından, süreç yenileme ise bilgi teknolojisi fonksiyonu tarafından kullanılmaktadır. Son zamanlarda firmalarda, sadece iki yaklaşımı uzlaştırma konusunda değil, diğer geliştirme taktikleriyle ilişkilerini anlama ve bunları operasyonel değişiminin tek, tutarlı bir programında entegre etme konusunda da artan bir baskı vardır.⁸

REENGINEERING ve SÜREKLİ GELİŞME ARASINDAKİ BENZERLİKLER ve FARKLILIKLAR

Benzerlikler: Bu yaklaşımların ikisi de süreçleri, analizin birincil parçası olarak kabul eder ve sürecin performansının özenli ölçümleri her ikisinde de başarı için gereklidir. Her ikisi de, başarılı olmak için önemli organizasyonel ve davranışsal değişim gerektirir. En temel seviyede, bütün süreç yönetim yaklaşımları, finansal sonuçlarda ya da organizasyonel yapıdaki çabuk düzeltmelerden çok, operasyonel değişimi tamamlamaya karar verilmişse başarılı olurlar.

Son olarak, her ikisi de önemli zaman yatırımı gerektirir. Genellikle, belirli sonuçların alınması bir ya da iki yıl sürer. Süreç yenileme, tipik olarak yeni bilgi sistemlerinin ve organizasyonel yapının oluşturulması için zaman gerektirirken, sürekli gelişme zaman alıcı eğitim ve kültürel değişim gerektirir.

Farklılıklar: Süpriz biçimde, iki yaklaşım arasındaki farklılıklar benzerliklerden daha büyüktür. Reengineering programları maliyet, zaman ya da sürecin kalitesinde radikal gelişmeler için uğraşır. Diğer taraftan geliştirme programları, verilen herhangi bir yılda yüzde onluk gelişme sağladığında başarılı sayılır. Gelişme programları sürecin şimdiki durumundan başlar ve ona şekil verir. Gelişme programları yüksek derecede katılımcıdır. Yenileme programları en altan başlayarak yeni iş tasarımının nasıl yaratılacağına yönelir.

⁸ T.DAVENPORT, 'Need Radical Innovation and Continuous Improvement: Integrate Process Reengineering and TQM', Planning Review, May/ June 1993, s.7.

Gelişme programları, bir süreçteki açıklanmamış varyasyonları en aza indirmek için istatistiksel süreç kontrolüne özen gösterir. Diğer taraftan süreç yenileme programları, varyasyonları fazlalaştıracak ve verimli değişimler yaratacak teknolojik ya da organizasyonel faktörleri tanımlamaya çalışır.

Sonuç olarak “Reengineering”, herşeye baştan başlamaktır. Geleneksel yaklaşımları ve geçmişin kabullerini reddetmektir. Temelde, endüstri devrimini tersine çevirmek olarak da ifade edilmektedir. Adam Smith’in getirdiği; işlerin bölünmesi, ölçek ekonomisi, hiyerarşik kontrol ve buna benzer ekonominin gelişme zamanlarına ait kalıntıları silmek ve yeni bir başlangıç yapmaktır.

4-REENGINEERING'İ KARAKTERİZE EDEN KAVRAMLAR

Bu bölümde; tutum, taktik ve yaratıcı düşünce ve diğerleri hakkında bazı önemli mesajlar yer alır. Ayrıca bunlar, reengineering uygulayıcıları tarafından üretilen terim ve deyimlerin içinde gizlenen, hatta anlaşılmasını güçleştiren, yaklaşımın gerçek yapısının anlaşılmasını sağlayan unsurlardır.

4.1- ZAMAN İÇERİSİNDE REENGINEERING YAKLAŞIMI

-TARİHİ BAKIŞ

Endüstrinin profesyonelleri arasında, reengineering'in tam olarak nasıl başladığı tartışmalı bir konudur. Bazıları, reengineering sürecinin bir kaç yıl önce bazı methodların karışımı olarak başladığını iddia eder. Diğerleri organizasyonel reengineering'in, 1980'lerde Japon rakipleri tarafından hırpalanmış Amerikan otomobil endüstrisinin, otomobil tasarımını montaj hattı otomasyonu ile bütünleştirdiği zaman başladığını iddia eder. Aynı zamanda, Amerikan otomobil üreticileri JIT üretimi (ihtiyaçları depolamaktansa, fabrikaya gerektiğinde sağlamak) ve toplam kalite yönetimi (çalışma ve müşteri servisi çalışmalarının kalitesinin sürekli artırılması) fikirlerini benimsemişlerdir.

Organizasyonel reengineering bir kaç ürünün birleştirilmesidir. Şirketler, kendilerini diğerlerinden ayırmak için, farklı pazarlama stratejileri uygularlar. Bununla beraber, servislerin karışımı ne olursa olsun, reengineering çalışması dört ana bileşene sahiptir;

- 1- Organizasyonun müşterilerine daha çok odaklanma (hem iç, hem de dış)
- 2- Üretimde ve çevirim zamanında gelişme sağlayacak organizasyonun süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi (yeniden süreçleme veya BPR olarak bilinir)
- 3- Fonksiyonel hiyerarşileri çok fonksiyonlu takımlara dönüştürecek, yapısal yeniden organizasyon

4- Bilgi paylaşımı ve karar vermeyi geliştirecek, en son teknolojiyi kullanan yeni bilgi ve ölçüm sistemleri ⁹

Bu açıdan bakıldığında reengineering'in temellerinin geçen 100 yıla dayandığı daha açık hale gelir. Süreç tasarımı ve işin bilimsel çalışması Frederic Taylor'a (1856-1915) kadar gider. Organizasyonel yapı ve dinamikleri teorileri, Henri Fayoll (1841-1901), Alfred Sloan (1875-1966) ve Peter Drucker'a (1909-) kadar uzanır. Son olarak müşteri odaklanmasının vurgulanması Robert E. Wood (1879-1969) tarafından sağlanmıştır.

Bu kısa tarihçe bizlere, reengineering sürecinin altında yatan prensiplerle ilgili değerli derslerin, geçmişte olduğunu hatırlatır. Geçmişten gelen bu dersler, gelecekteki problemlerden korunmamıza yardımcı olur.

" The Secret History of Process Reengineering" yazısının sahibi Darrel Digby, bu tarihi derslerden birinin değerini anlatmıştır. O'nun örneği, reengineering'in bir ana bileşimi olan, fonksiyonel hiyerarşileri çok fonksiyonlu takımlara dönüştürme üzerinedir. Rigby'ye göre, fonksiyonel temelli organizasyonlar ve süreç ya da ürün temelli organizasyonların arasındaki mücadele iyi belgelenmiştir. Fonksiyonel organizasyonlar, aşağıdaki faydaları sunarlar:

- Uzmanlık yeteneklerinin geliştirilmesi ve kullanılmasını arttırlar.
- Maliyet etkinliği olan çalışma bölümleri sunarlar, demirbaş ve donanımda ekonomi sağlarlar.
- Çalışanların etkin ücretlendirilmesine izin verir ve özel uzmanlar için açık kariyer yolları sunarlar.

Diğer taraftan Rigby, çok fonksiyonlu organizasyonların daha iyi koordinasyon ve iş entegrasyonu sağladığını, daha hızlı tepki zamanı sunduğunu ve daha basit maliyet kontrolü sağladığını söyler. Bu tip organizasyon, çalışanların yaratıcılığını yükseltir ve daha büyük iş doyumu sunar.

⁹ Jeffrey N.LOWENTHAL, 'Reengineering the Organization: A Step-by-Step Approach to Corporate Revitalization', Quality Progress, February 1994, s.61-62.

Hangi tip organizasyonel yapı daha iyidir? Rigby'ye göre, işletmeler yapı tipleri arasında gidip gelmektedir. Genellikle, fonksiyonel organizasyonlarla başlayıp, süreç temelli yapıya geçerler, sonra bir veya diğer durumlara ve sonuçta döngüye yeniden başlarlar. Bu teorik yaklaşımı göstermek için Rigby, Amerikan iş dünyasının 'schizophrenia' örneğini vermiştir.

1940'ların sonlarına doğru, organizasyonel yapı için baskın tercih fonksiyonel olandı. Takip eden on yıl boyunca, organizasyonlar karar vermeyi, mümkün olduğunca düşük seviyelere çektikçe ve hiyerarşik yapı düzleştikçe organizasyonlar ivme değiştirdi. Bu değişimle, çalışan sayısı azaltıldı ve organizasyonlar, çok fonksiyonlu çalışma grupları kullanma üzerinde daha çok odaklandı. 1960'lar, durumsal yapı ve liderlik alanına bir değişim getirmiştir.

Diğer bir deyişle, organizasyonlar durumun gerektirdiği en uygun yapıyı (fonksiyonel veya çok fonksiyonlu) seçmişlerdir. Böylece organizasyonlar en iyisine uyum sağlamaya çalışmışlardır: Matriks Yönetim. Matriks Yönetim 1970'lerin yeni ve değişimci yapı tipiydi. Bununla beraber, matriks yönetim karışıklıkla sonuçlanmıştır. Çünkü yöneticiler, gerektiğinde, kullanılan fonksiyonel ve çok fonksiyonlu yapılar arasında değişimi sağlamakta büyük zorluklarla karşılaşmışlardır.

Döngü devam ettikçe, 1980'lerin başları matriks yapının keskin eleştirilerini beraberinde getirmiş ve bir çok büyük firma fonksiyonel yapıya geri dönüş yapmışlardır. Bununla beraber bir çok yönetici, organizasyonların fonksiyonel yapısının akıcı ve dinamik iş çevresine yeterince uyumlu olmadığını kavramıştır. Böylece, en uygun organizasyonel yapının süreç ya da ürün temelli organizasyonel yapı olduğu daha açık hale gelmiştir.

Bir çok akademisyen ve iş adamı, reengineering'in gerçekten yeni bir yaklaşım olup olmadığını araştırmıştır. Tablo 1'de görüldüğü gibi, Reengineering metotlarını uygulamadaki gelişmelere paralel olarak, Birinci Çağ Reengineering ve İkinci Çağ Reengineering olarak zaman içerisinde iki ayrı gruba ayırmışlardır.¹⁰

¹⁰ H. CYPRESS, 'Reengineering', OR/MS Today, February 1994, s.22.

REENGINEERING İLKELERİ	BİRİNCİ ÇAĞ REENGINEERING	İKİNCİ ÇAĞ REENGINEERING
Süreç Parolası	Müşteri kazancı odaklı-katma değer	Hissedar kazancı optimizasyonu-servet oluşturuucu, servet tüketici
Süreç Yapılaması	Aktiviteler elle tutulur girdi ve çıktılarla bağlanmış	Birarada başarıyı getiren yapıtaşları organizasyonun bütününe yayılmış
Süreç Etki Alanı ve Detayı	10 ile 20 arası sayıda firmanın ana süreçleri ve bunların değer ölçüleri etkilenmektedir	3 ile 4 arası sayıda, kazandırdıkları ekonomik katma değer ve servet oluşumu ile ölçülen süreçler ana değişiklikleri belirlemektedirler
Örnek Süreç	Müşteri servis yönetimi, üretim yönetimi, bilgi destek, yeni ürün geliştirme, finansal yönetim, envanter yönetimi	Teknik süreç: firmanın pazara girmek veya kuruluş amacını gerçekleştirmek için desteklediği süreçler. Sosyal süreç: takım insiyatifleri, değer biçme, öğrenci ve ödüllendirme Yenilik süreci: yeni ürün veya servis geliştirme, ürün hattının yönetimi Mümkünlük süreci: finansman ve insan gücünün edinilmesi
Reengineering Etkisi	Tek tek süreç performanslarının iyileşmesi sonucu kar ve ekonomik değer katkısı elde edilmesi	Firma bütünündeki iyileşme sonucu pazar değer katkısı elde edilmesi
Liderlik Makamı	Genel Müdür	Genel Müdür ve Yönetim Kurulu
Başlangıç Noktası	Her sürecin başlangıç noktası ayrı belirlenir	Süreçlerin başlangıç noktası, hepsi beraber değerlendirilerek belirlenir
Değişiklik Boyutu	Tek tek süreçlerde büyük değişiklikler, kişisel performanstan takım çalışmasına geçiş	Firma bütününde değişiklikler, tek tek süreçlerde çalışanların katılımı ile kısmi değişiklikler
Değişikliği Olanaklı Kılanlar	Bilgi teknolojileri, hızlı iletişim, çalışanlarının karar katılımı	Birbirine mükemmel uyum organizasyon içi ve fonksiyonel sınırlar, dinamik bilgi ve iletişim desteği

Tablo 1- Birinci Çağ ve İkinci Çağ Reengineering'in Karşılaştırılması

4.2. YARATICILIK ve DAVRANIŞ

Birkaç açıdan reengineering, diğer değişim çalışmalarıyla ortak özelliklere sahiptir. Çünkü metodik planlama ve hesaplı yönetim gerektirmektedir. Buna rağmen özellikle bir yönde farklılık gösterir, bu da geleneksel düşünce ve değerleri bir yana atması ve çerçevenin dışında düşünmeyi gerektirmesidir. Kısaca, yaratıcı olmayı gerektiren yeniden tasarım çalışmalarındaki başarı, buna bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir çok durum, Reengineering çalışmaları süresince hayalci düşüncüyü ve ilerleyici davranışları cesaretlendiren beyin fırtınası tipi oturumları

gerektirebilir. Bazı dersler, daha önce yapılan öncü projeleri yapanların deneyim ve gözlemlerinden öğrenilebilir. Reengineering literatürünün tanınmasıyla birlikte, bir çok güzel fikrin ve yeniliği cesaretlendiren bir çok uygulamanın, bilinçli bir çalışmadan çok neredeyse kazayla ortaya çıktığı izlenimi uyanmaktadır. Bununla beraber, reengineering'in yaratıcı ve davranışsal özellikler taşıyan kavramlardan bazılarını tanımlamak mümkündür, bunlardan bir kısmı aşağıda özetlenmiştir.¹¹

- Hırs
- Nirengileme (Benchmarking)
- Müşteri Odaklanması
- Süreksiz Düşünme
- Yetki Devri
- Bütünleşik Düşünme
- Tümevarımcı Düşünme
- Organizasyonlar Arası Düşünme
- Süreçsel Düşünme
- Triaging
- Vizyon

4.2.1-HIRS

Reengineering çalışmalarında başarılı olabilmek için hırs güdüsünden yararlanmak, önemli bir güdüleme faktörüdür. Yeniden tasarım çalışmasına katılanlara bu hırs verilebilirse, onların gönüllü katılımları sağlanabilmektedir.

“Hırs”, hedefleri büyütmeyi, (Örneğin, geliştirme zamanını %50 azalt, müşteri memnuniyetini iki katına çıkar, süreç maliyetini %60 düşür.) dramatik gelişmeleri amaçlamayı, uzaktakine erişmeyi ve benzerini ima eden deyimlerle ifade edilmektedir.

4.2.2-NİRENGİLEME (BENCHMARKING)

Birşeyi iyi (ya da en iyi) yapan işletmeleri araştırmak, onların çalışmasından öğrenmek ve sonra onları uygulamak olarak açıklanabilen

¹¹ D. PATCHING, 'Business Process Reengineering', Management Services, February 1995,s.14.

“Benchmarking”, kendi organizasyonunun ötesine bakma ve başka yerlerde güzel fikirler arama isteğini yansıtmaktadır. Bu sadece aynı endüstrideki en iyi işletmeleri yakalamakla sınırlanmaz, daha fazla, diğer organizasyonların genelde aynı gereksinimleri (Örneğin, satın alma, stok kontrol, kaydetme) nasıl başardıklarının incelenmesinden kazanılabilir.

4.2.3-MÜŞTERİ ODAKLANMASI

Reengineering' in temel kurallarından biri, harici müşterilerin (yani bir bütün olarak işletmenin çıktılarını alan ya da etkileyen kişiler) ihtiyaçlarında, bütün yeniden tasarım çalışmalarını odaklamaktır. Bu sadece, esas iş süreçleri ile üretim dışı destek fonksiyonları ile ilgili süreçler arasındaki ayrımı sağlamada yardım etmez. Aynı zamanda iş amaçları ve performans standartlarının açıklamasına ve sonuç olarak daha etkin süreçlere ulaşmayı sağlamaktadır. Bu, ne yapıldığından çok ihtiyaçlar nasıl karşılanabilir üzerinde odaklanmayı sağlayarak, var olan görev ve fonksiyonel gruplamaya aşırı önem vermeyi engellemektedir.

4.2.4-SÜREKSİZ DÜŞÜNME

Süreksiz düşünme, hazırdaki kuralları, tahminleri, değerleri ve benzerlerini bir kenara koyup, bunun yerine ön şartsız gerekli iş amaçlarını başarma üzerinde konsantre olmayı anlatan bir terimdir. Bu fikir yeniden başlamak, eski pratikleri atmak, beyaz bir sayfa açmak, kuralları yıkmak ve benzeri gibi tanımlara da yansıtılmaktadır.

4.2.5-YETKİ DEVRİ (EMPOWERMENT)

Empowerment, çalışanlara kendi işlerinde daha fazla sorumluluk ve daha büyük kontrol verme fikridir. Genellikle, süreç adımları sıkıştırılarak ve bütün rutin olay ve kararlarda bir kişi sorumlu tutularak uygulanır. "Reengineering'de önemli değişim sağlamak için teknolojinin rolüne büyük değer verilir. Bununla beraber, ilave teknolojik destek olmaksızın süreç adımlarının bir kısmında önemli azaltmalar sağlayacak sorumluluğun devredilmesi ya da transferi olasılığını kabul etmekle başarılabilir.¹²

¹² PATCHING, s.15.

Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi veya aktarılması anlamını taşır. Yetki devrinin üç yönü vardır.

- Bir yönetici tarafından astlara görevler verilmesi
- Serbestçe anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için gerekli serbestliği tanımak
- Yöneticilere karşı sorumluluk duygusuna sahip olmak.¹³

4.2.6-BÜTÜNLEŞİK DÜŞÜNME (HOLISTIC THINKING)

Holistic Thinking, hedef süreçlere sistemin özel bir formu olarak bakar. Başka bir deyişle belirli bir çıktıyı üretmek için, bir bütün olarak birlikte çalışan bileşenlerin oluşturduğu kümedir.Süreç, birlikte çalışarak istenen çıktıyı üreten aktivitelerin bir kümesidir. Sistemin dengesi, süreci tamamlamakla ilgili bütün kaynakları, (Örneğin: insan, donanım, teknoloji, bilgi vb.) performansı izleme ve kontrol için ihtiyaç duyulan ölçümleri ve mekanizmaları kapsar.

4.2.7-TÜMEVARIMCI DÜŞÜNME (INDUCTIVE THINKING)

İdealde, iş amaçları ve performans standartlarını ayarlamayı içeren kararlar,teknolojinin bu amaçları gerçekleştirmedeki yardımından aşırı etkilenmeksizin verilir.Diğer bir deyişle zorla kabul ettirilmiş yapay sınırlamalardan kaçınmak için, ilk önce hangi ihtiyaçların yapılması gerektiğine karar verilirse, sonra bunların nasıl yapılacağına karar verilebilir.

Bununla beraber, pratikte bu iki çalışmayı birbirinden ayırmak sıklıkla zordur, sürecin yeniden tasarımının iş ihtiyaçlarına göre yapılması gerektiği halde, halen neyin mümkün olduğu ya da başka yerde nelerin başarıldığına önem vermemek gerçekçi olmaz. “Inductive Thinking” var olan teknolojik uygulamaların (Örneğin: uzman sistemler, karar verme araçları, elektronik bilgi değişimi ve diğerleri) potansiyelini, tanımak ve yararlanmak yeteneği ile de ilgilidir.

¹³ Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, İşletme Fakültesi Ya. No:236, İstanbul,1991, s.167.

4.2.8-ORGANİZASYONLAR ARASI DÜŞÜNME (INTER-ORGANIZATIONAL THINKING)

Bu terim, konu olan organizasyonun parametreleri ötesinde, belirli bir sürece bazı noktalarda katılan diğer organizasyonları dikkate alarak bakmakla ilgilidir.(Örneğin: dağıtıcılar, sözleşmeliler, müşteriler vb.) Bu, ilgili aktivitelerin daha iyi koordine edilmesini ya da işletme dışında oluşan süreçlerin idare edilmesini sağlar. (Örneğin; dağıtıcılar, elektronik bilgi değişimi yoluyla kullanım oranları hakkında bilgilendirilir, stok kontrol sorumluluğunu üzerine alarak , müşteriler küçük servis/tamir aktivitelerini üstlenir,...)

4.2.9-SÜREÇSEL DÜŞÜNME (PROCESS THINKING)

Süreçsel düşünme, bütün Reengineering çalışmalarını destekleyen temel bir kavramdır.Önemli iş amaçlarının sonuçlandırılmasında, belirli girdileri çıktılara dönüştürmede ihtiyaç duyulan aktivitelerlerde, yeniden tasarım çalışmalarını odaklar. Etkin olarak var olan organizasyonel yapıya önem vermeden ve ayrı bölümleri bağlayan aktiviteler arasında mantıksal bağlantılar da konsantre olur.

Süreçsel düşünme sadece reengineering'de değil, fonksiyonel ilişkilerin anlaşılmasını gerektiren diğer değişim çalışmalarında da önemli bir yere sahiptir.(Örneğin: Toplu bilişim sistemlerin geliştirilmesi, daha etkin çalışma grupları ya da modelleri kurmak gibi.)

4.2.10-TRIAGING

Bu, değişen gereksinimlere daha etkin uyum sağlamak için sürecin birden çok versiyonunu kurma pratiğini anlatır.Örneğin, düzenli durum için bir versiyon, nispeten zor durum için ikinci bir versiyon ve uzman girdi gerektiren durum için üçüncü bir versiyon kurulabilir.

4.2.11-İLERİYİ GÖRME (VISIONING)

Vizyon, işletmenin almak istediği ideal imajı geliştirmek ile ilgilidir.Reengineering ve diğer değişim çalışmalarında, kararlılık ve motivasyon kazanmak için kullanılmaktadır.Vizyon sıklıkla, organizasyonun dikkatini,çalışmadan doğacak önemli değişimleri sezinleme ve idare etme görevinde odaklayan, işletme misyon raporunda anlatılır.Reengineering sırasında misyon raporu, marjinal gelişmelerinden daha fazlasını araştıranları cesaretlendirecek hırs faktörlerini de içermektedir.

4.3- REENGINEERING METODLARI

Milosevic, reengineering sürecinde kullanılacak metodları iki gruba ayırmıştır:

I- Kök- Neden Analizi Metodları

II- Süreç Modelleme Metodları

Kök-Neden analizi metotlarını, uygulamalarına göre Tablo 2'de gösterildiği gibi değerlendirmiştir.¹⁴

Analiz Metodu	Süreç Tanımı	Süreç İlişkileri Analizi	Problem Neden Analizi	Problem Veri Analizi
Parçalanma Diyagramı	X			
Süreç Akış Diyagramı	X	X		
Kerer Akış Diyagramı	X	X		
Pareto Diyagramı				X
Frekans Diyagramı				X
Neden-Sonuç Diyagramı			X	
5-M Diyagramı			X	
Dağılım Diyagramı		X		X

Tablo 2 Kök-Neden Analizi Metodları

¹⁴ D.MILOSEVIC, EMGT 510 ' Reengineering ' Ders Notları, Portland State University, 1995.

Yukarıdaki metodolojilerin büyük çoğunluğu, istatistiksel süreç kontrollü metodlar olarak bilinmekte ve devamlı iyileştirme programlarında sık sık kullanılmaktadır.

Süreç tanım ve süreç ilişkilerini belirledikten sonra, sırada yeni süreçlerin oluşturulması gelmektedir. Miloseviç, Reengineering'in dört model üzerinde yoğunlaştığını Tablo 3'te belirtmektedir.

I	Süreç Modeli
II	Bilgi Modeli
III	Organizasyon Modeli
IV	Teknoloji Modeli

Tablo 3 Reengineering'in Boyutları

Bu dört ayrı modeli, Reengineering'in dört boyutu olarak da tanımlayabiliriz. Başka bir deyişle reengineering'in etkisinde kalan boyutlardır.

Süreç Modelleme Metodlarının değerlendirilmesi ise Tablo 4'te sunulmaktadır:

MODELLEME METODU	Süreç Modeli	Bilgi Modeli	Organizasyon Modeli	Teknoloji Modeli
Matris Diyagramı	X	X	X	X
Parçalanma Diyagramı	X		X	
Bağımlılık Diyagramı	X			
Bilgi Akış Diyagramı	X	X		
Durum Değişim Diyagramı	X	X		
Birim İlgisi Diyagramı		X		
Birim Tablosu		X		
Karar Tablosu	X			

Tablo 4 Süreç Modelleme Metodları

Metodolojilerden kısaca bahsettikten sonra, imalat sanayiindeki süreçlerin nasıl yeniden tasarlanabileceğine bakılabilir. Marks, imalat sanayiinde kullanılabilecek 15 ana süreç belirlemiştir.¹⁵

Tablo 5'te bu süreçler görülmektedir:

	Seçim	Planlama	Yapma	Tamamlama ve Kontrol	İletişim
Ürün/ Süreç	Firmanın İş Tanımı	Sistem Tasarımı	Birim Tasarımı	Devamlı İyileşme	Döktürme ve Dağıtım
Üretim (Servis)	Kaynak Planlama	İşlemlerin Planlanması	Parça Üretimi	Montaj ve Test	Malzeme Yönetimi
Müşteri Destegi	Evrensel Organizasyon	Dağıtım	Satış ve Tanıtım	Müşteri Servisleri	Ömür-Döngü Değişiklikleri

Tablo 5 İmalat Süreçleri

Tablo 5'teki gibi bir sınıflandırma, süreçlerin yeniden tasarlandığı birçok projeye kolaylık sağlayabilir. Reengineering hedefi ile yola çıkan firmalar bu süreçler üzerinde yoğunlaşıp, çalışmayı bu noktalardan başlatmalıdır.

"Firmanın İş Tanımı" süreci, hedef endüstri ve müşterinin belirlenmesini, gereksinim duyulan birimin tanımlanmasını ve bu gereksinimi karşılayacak teknolojilerin belirlenmesini kapsamaktadır. "Sistem Tasarımı", belirlenmiş gereksinimleri karşılayacak yeni bir ürün yapılanması işlemi içerir. "Birim Tasarımı" ise genel tasarım, mühendislik ve analiz fonksiyonlarından oluşur. "Devamlı İyileşme", tasarımların incelenmesinden, maliyet tahminine, test tasarımından, optimizasyon çalışmalarına dek geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu safhada kullanılması amacıyla geliştirilen metodolojileri şöyle sıralayabiliriz:

- Bilgisayar Destekli Mühendislik

¹⁵ P.MARKS, *Process Reengineering and the New Manufacturing Enterprise Wheel*, SME Blue Book Series, 1994.

- Bilgisayar Destekli Mühendislik
- Sonlu Elemanlar Analizi
- Taquichi Deney Tasarım Metodları
- İmalat İçin Tasarım
- Kalite İçin Tasarım

Ürün/Süreç bölümünün en son safhası, dökümantasyonların geliştirilmesidir. Katı modellerin oluşturulabileceği bu bölümde, ürünün ve sürecin tanımı , her türlü detay ölçümü, tolerans ölçümü ve paketleme bilgileri gibi iyi bir imalat ortamı veya müşteri desteği oluşturmada gerekli bilgiler dokümanite edilmektedir.

Üretim Servis topluluğunun ilk süreci "Kaynak Planlaması"dır. Kaynak planlaması, firmaların stratejileriyle doğrudan bağlantılıdır. Firmanın, kendine adapte ettiği felsefe ve tedarikçi firmalarla olan bağlantılar bu stratejinin birer parçasıdır. Örneğin, Toplam Kalite Yönetimi'ni kendine felsefe olarak seçmiş organizasyonlar, müşterilerine devamlı hizmet edebilmek için, tedarikçi firmaları ile stratejik ortaklıklar kurmayı veya stok maliyetlerinin en aza indirilmesi hevesinden vazgeçip, stok seviyelerini daha yukarı çekmeyi faydalı görebilirler.

"İşlemlerin Planlaması", üretim seviyelerinin, vardiyaların ve gerekli iş gücünün tayininin gerçekleştiği safhadır. Sadık ve tecrübeli bir iş gücüne sahip olabilmek için değişik üretim seviyelerinde ve değişik saatlerde çalışabilecek esnek bir takım oluşturmak hedefi ile yola çıkmak gerekir. İş gücünden beklenen esnekliği işverenin de göstermesi bir zarurettir.

"Parça Üretimi", üretim servis süreçler topluluğundaki maliyetlerin en büyük kısmını oluşturmaktadır. Bu safhada son yıllarda geliştirilen stratejiler içersinden, kalite güvenliği, test deney tasarımı, uzman sistemlerin kullanımı ve gelişmiş üretim teknolojileri konusunda araştırmalara yatırım en çok kullanılanlardır. Gelişen kalite anlayışı ve devamlı iyileşme metodolojileri "Montaj ve Test" süreçlerinin maliyetlerini minimuma indirmeyi başarmıştır. "Malzeme Yönetimi" sürecindeki başlıca problem ise, sipariş malzeme, süreç içerisindeki malzeme ve hazır ürün üçlüsünün optimizasyonudur.

"Müşteri Desteği", ürün tasarımı ve üretim ikilisini tamamlayan önemli bir unsur olmuştur. Evrensel düşünüp, bölgesel hareket etmek bir çok işletmeyi başarıya götürmüştür. Bu safhadaki süreçler, müşterinin isteklerini ürün tasarımı ve üretim ikilisine indirgemeyi hedeflemektedir.

4.4- REENGINEERING KURALLARI

Michael Hammer tarafından, reengineering kuralları olarak ifade edilen ve aslında reengineering projelerini uygulayan işletmelerin teknolojiyi kullanma yollarını yansıtan bazı ifadeleri burada belirtmek gerekmektedir.¹⁶

Bu kurallar şu şekilde özetlenebilir;

1-GÖREVLER DEĞİL SONUÇLAR ETRAFINDA ORGANİZE OLUN

Diğer bir deyişle, yeniden tasarım çalışmasını iş şartlarında hangi ihtiyaçların başarılacağı üzerinde yoğunlaştırmak, aynı zamanda bir komple çalışma oluşturmak için mümkün olan bütün aktiviteleri bir araya getirmeye çalışmaktır.

2-SÜRECİN ÇIKTILARINI KULLANANLARI SÜRECİN OLUŞUMUNA KATIN

Yani, diğer guruplara ya da müşterilere çıktı sağlayan sorumluluğa sahip ayrı özel fonksiyonlar yerine, süreci orjinal alıcıların bütün işleri yapabileceği şekilde değiştirin.

3-BİLGİ SÜRECİ ÇALIŞMASINI, BİLGİYİ ÜRETEN GERÇEK ÇALIŞMA İÇİNE YERLEŞTİRİN

Diğer bir deyişle, bilgiyi üretildiği gibi (normalde elektronik formda) toplayın. Hammer, bilgiyi bir kere kaynağında ele gecirme fikrini desteklemektedir.

¹⁶ PATCHING, s.16-17.

4-COĞRAFİ OLARAK AYRI OLAN KAYNAKLARI MERKEZİLEŞTİRİN

Yani, etkin olarak bir merkezi kaynak oluşturarak, teknolojiyi ayrı aktiviteleri bağlamak için kullanın.

5-SONUÇLARI ENTEGRE ETME YERİNE PARALEL AKTİVİTELERİ BAĞLAYIN

Geliştirme aktiviteleri tipik olarak paralel çalışırlar.(Örneğin, fotokopi makinesi geliştirme, optik mekanizmasının dizaynı, kağıt mekanizması, güç kaynakları vb. birbirinden ayrı ilgili aktiviteleri içerir.) Bağımsız ürünler de sürecin sonunda montaj ve test için bir araya getirilir. Çok fonksiyonlu entegre CAD/CAM sistemlerini kullanmak ile ayrı aktiviteler, her konuda koordine edilebilir, uyumluluk konusundaki umulmadık problemlerin sebep olduğu pahalı ve zaman alıcı test ve ayarlamalardan kurtulunur, problemler son aşamaya kadar başka bir biçimde ortaya konamaz.

6-KARAR NOKTASINI İŞİN YAPILDIĞI YERE KOYUN ve KONTROLÜ SÜRECİN İÇİNE DAHİL EDİN

Aslında, daha önce anlatılan “empowerment” prensibinin uygulanmasıdır. Örneğin, rutin kararlar için teknolojinin yardımını çalışanlar için kullanmaktır.

4.5.REENGINEERING'İN YAPISI (THE NATURE OF REENGINEERING)

İlk bakışta, görünüşte karışık kavram, pratik ve kuralların bu özeti, reengineering'in tipik özelliği olan anlaşılmazlığını yansıtır gibi görünmektedir. Bununla beraber bunlar, metodik bir yolla gözden geçirildiğinde, konuyu saran bir çok sorun da anlaşılabilir.

Hepsinden önce, reengineering'in filozofik ve kavramsal temellerini yansıtan faktörler arasındaki mantıksal ilişkiyi açıklamak yardımcı olacaktır. Örneğin genel felsefe şöyle özetlenebilir; “Müşteri odaklanmasını benimseyerek performans standartlarını ayarlama da hırslı olmak, bir iş

organizasyonunda maliyet-etkinliği ve uyumluluk sağlar, bu da pazar payını arttırmaya ve karı yükseltmeye yardımcı olur.”

Bu başlangıç noktasından çeşitli kavramlar arasındaki ilişki daha açık hale gelir ve oldukça basit ifade edilebilir. Örneğin, “müşteri odaklanması”nı daha iyi kullanmak için bir süreç perspektifi kabul etmek gereklidir. Performansta istenen kazancı başarmak için, yenilikçi olmak ve yeni süreçlerin tasarımı doğrultusunda objektif davranış benimsemek gereklidir.(yeni süreçlerin tam etkili olabilmesi için, holistik düşünme prensibi kabul edilip uygulanmalı, ilişkili yapılar ve kaynaklar uygun olarak değiştirilmelidir.)

Reengineering hiç bir yönde tek olmamasına rağmen, belirli kavramları bir anlamda tek olarak bağlar ve bütün olarak alındığında, diğer değişim çalışmalarında temelden farklı olarak fikirlerin karışımını sunar.

Bu bakış Davenport ve Stoddard tarafından ileri sürülmüştür. Yaklaşımı, bilinen kavramların “yeni sentezi” olarak açıklamışlar, (yani, bir açık planlama yaklaşımı, çok fonksiyonlu iş süreçlerine yönelme, radikal değişim olasılığını kabul etmek, teknolojiyi bir kolaylaştırıcı olarak kullanmak, organizasyonel ve insani düzenlemeleri uygun olarak değiştirmek) bunların hepsinin önceki organizasyonel gelişme teorilerinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Bu, radikallerin düşüncesine (reengineering yenidir ve mutlaka yapılmalıdır) ters düşmesine rağmen, geçmişin derslerinden çok şey kazanılabileceğini kabul etmek, reengineering’den önceki iş geliştirme fikirlerini ortadan kaldırmamalıdır.¹⁷

4.6.UYGULAMAYA YÖNELİK GERÇEKLER

Bu hususların bazı pratik gerçekleri, yaratıcılık ve davranış konusunda geçmiştir. Bununla beraber, sadece süreç yeniden tasarım çalışmaları ile ilişkilendirilemeyecek erişilmesi zor gerçekler de vardır. Örneğin, holistik yaklaşımı benimsemek, sadece teknik boyutlara ilişkin değil, (örneğin; gerçek süreç yeniden tasarım çalışmaları), aynı zamanda esas itibariyle teknik olmayan konulara (örneğin; yapılan kültür ve özellikle insan) ilişkin de çok çeşitli araçları, yetenekleri ve zekayı başarılı olmak için gerektirmektedir.

¹⁷ PATCHING, s.17.

Bu iddia, Gene Hall ve arkadaşlarının araştırma sonuçlarında (“How to Make Reengineering Really Work” başlıklı yazılarında) belirtilmektedir. Onlar; diğer şeylerin yanında başarılı iş süreçlerinin yeniden tasarımının “davranış anahtar öğelerinin yeniden yapılanarak, gerçek sonuçların kağıt üzerindeki yeniden tasarım planına uymasını” gerektirdiğini anlatmışlardır. “Anahtar öğeler” yazarlarına göre şöyle açıklanmaktadır.

Üst yöneticiler tarafından tüm bağlantıları sağlanan, roller ve sorumluluklar, ölçümler ve güdüler, organizasyonel yapı, bilgi teknolojisi, paylaşılan değerler ve yeteneklerdir.

Reengineering çalışması sırasında, bazı noktalarda organizasyonel değişimle ilgili diğer teorileri (Örneğin; değişim yönetimi, organizasyonel gelişme, insan kaynakları yönetimi vb.) kullanmak ve üst seviyeli stratejik planlamadan yeni iş tanımlarının ayrıntılı geliştirmesine kadar uzanan konularda denenmiş yöntemleri kullanmak yararlı olabilmektedir. Tabi ki bu, diğer değişim çalışmaları ya da fikirleriyle ilgili bütün pratiklerin bu bağlamda geçerli olduğu anlamına gelmemektedir.

Bir çok sistem analizi uygulamaları, hiyerarşik yapıdaki fonksiyonel gruplara göre düzenlenmiş organizasyonlara uyacak şekilde geliştirilmiştir. Bu, önemin çok fonksiyonlu süreçlerde olduğu bir ortamda uygun olmayabilir. Ayrıca, bazı araçlar (akış şeması çiziminde ve var olan süreçlerin planlanmasında kullanılır gibi) destekleyici teknolojinin ne kadar karmaşık ve çekici olmasına önem vermeksizin, reengineering’in yaratıcı tarafını cesaretlendirmekten çok engel olmaktadır.

4.7. DİĞER GERÇEKLER

Reengineering’in, kavramların (ve pratiklerin) yeni bir sentezi olduğu fikri bir defa anlaşıldığı ve kabul edildiği zaman konuyla ilgili sorunların bir çoğu değişik ve daha açık bir perspektif kazanmaya başlamaktadır. Örneğin Reengineering’in uyardığı karışık tepkiler için sebepleri anlamak daha kolaylaşır yani o hem bilinen hemde yabancısıdır. Danışmanlar, sistem analistleri, insan kaynakları uzmanları (vb.) yaklaşımın bir ya da daha çok bileşeniyle gönüllü olarak uğraşabilirler. Bununla beraber reengineering’in bir

bütün olarak tüm önemini anlamakta bazen başarısız olarak, onaylayıcı ya da izin verici bir yapıda bilgili yorumlar yapmak için yeterli zaman bulabilirler.

Benzer şekilde, reengineering alanına erişimi sağlamak için çeşitli derecelerde uzmanlıkla, herbiri yaklaşımın belirli bir konusu üzerinde duran, başarıyı sağlamak için gerekli yaratıcı, teknik, insanlar arası yeteneklerin karışımı talep etmeksizin danışmanlık ve bilgisayar ajanslığı için bol fırsatlar sağlar.

İlave olarak, iş sistemine bir bütün olarak bakılır ve değişimden etkilenen insanlara dikkat gösterilen canlandırıcı (ve üretici) bir perspektif değişimine sebep olur. Ayrıca "Reengineering'in yanısıra iteleyici kuvvet, enflasyonel bilişim sistemleri lobisini içermesine rağmen, teknolojik gelişmeler iş stratejilerine bağlanmalıdır ve reengineering takımları IS yöneticileri tarafından değil çeşitli metodolojik bileşenler arasındaki bağlantıyı sağlayabilecek genel tecrübeye sahip kişiler tarafından idare edilmelidir" görüşü hakim olmaktadır.¹⁸

¹⁸ PATCHING, s.17.

İKİNCİ BÖLÜM

SÜREÇLER ve REENGINEERING

1-İŞ SÜREÇLERİ ÜZERİNDE YOĞUNLAŞMAK

İş süreci, bir müşteri ya da iş ihtiyacına hizmet eden faaliyetler zinciri olarak tanımlanabilir. Bugün dünya genelinde önde olan işletmelerde süreçler, ana organizasyon birimi olarak fonksiyonların yerini almaktadır. Bir iş sürecinin en önemli üstünlüğü, müşteri ihtiyacının sürekli olarak karşılanmasında temel oluşturuyor olmasıdır. Müşteriye yönelik tüm faaliyetler, birbiriyle ilişkili süreçler kümesi olarak ifade edilebilir.

İş süreçleri şeklinde düşünmek, işin karmaşasını çözmeye yardımcı olan analitik bir yaklaşım ortaya koyar. Ayrıca takımlarla ilgili yeni kavram, araç ve metodolojiler süreçlerin analizine, geliştirilmesine ve yönetimine büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Buna göre, süreçler için organize olmuş fonksiyonlar arası takımlar işin geleneksel fonksiyonel bakış açısını yeniden yorumlamaktadır. Bunu yaparken de departmanlar yerine genel süreç performansını gözönünde bulundurmaktadır.

Ayrıca son on yılda, süreç analizi yöntemleri müşterilerin memnun edilebilmesinde yardımcı olmuştur. Bunun en önemli etkisi, ürün tasarımında, hizmet ve ürünlerin sürecinde pek çok maliyet kaleminin ortadan kaldırılmasıdır.

Reengineering'in başlangıç noktası, iş süreçleri olduğuna göre bunlar üzerinde yoğunlaşmak ve işleri organize etmek için yeni bazı yollar keşfetmek, uygulamada önem kazanmaktadır. Yeni analitik yaklaşımların da yardımıyla geleneksel düşünme tarzından uzaklaşıp, işleri yeniden organize etmek mümkündür. Aşağıda 'reengineering'in sonucu olan bazı yaklaşımlar yer almaktadır.

1.1.REENGINEERING SONUCU ORTAYA ÇIKAN YAKLAŞIMLAR

1.1.1-İŞLETME SINIRLARININ GENİŞLETİLMESİ

İşlerin, süreç olarak gözden geçirilmesinin önemli bir etkisi dünya genelinde önde gelen işletmelerde gözlenebilmektedir.Bu işletmeler, süreçlerini geleneksel organizasyon sınırlarının dışına taşımışlardır.Örneğin, otomotiv sektöründeki işletmelerin bazıları ürün tasarımlarını tedarikçi firmaların uzmanlarının da buldukları takımlarla gerçekleştirmektedirler. Perakendeciler, talep bilgisini dağıtım kanalının diğer birimleriyle paylaşarak tahminlerin doğruluğunu artırmakta ve mal gönderimini hızlandırmaktadırlar.

1.1.2-EŞ ZAMANLILIK

Geleneksel yaklaşımda ardarda düşünülen süreç adımları bugün eş zamanlı olarak gerçekleştirilebilmektedir. Sipariş alma süreçleri; sipariş özellikleri, stokların kontrol edilmesi, üretim zamanının tespiti, paketlenme etiketleme ve gönderme gibi işlemleri bir müşteri telefonunda çözebilmektedirler.

1.1.3-BİRBİRİNİN YERİNİ ALMAK

Enformasyon teknolojisi ve yazılımları 'reengineering'le birleşerek, özel fonksiyonları ortadan kaldırıp, maliyetleri düşürerek, üretim sürelerini de minimize eder.Bu aşamada kalite kontrolü ve muayeneleri yerini, ürün tasarımı sırasında kalite validasyonu, malzeme giriş kalite kontrolü yerini, tedarikçi kalite sertifikası, geleneksel sipariş alma işlevleri yerini, müşterinin elektronik veri değişimi ile doğrudan siparişiyle değiştirmektedir.

1.1.4-BASİTLEŞTİRME

Yaratıcı süreçleri yeniden tasarlama takımları, belirli faaliyetler ve işlevler için gerçekten ihtiyaç duyulanları gözönünde bulundurup, daha fazla ihtiyaç duyulmayanları elimine etme yoluna gitmektedirler.¹⁹

¹⁹ H.J. JOHANSSON- P. Mc HUGH- A.J. PENDLEBURY- W.A. WHEELER, **Business Process Reengineering**, John Wiley& Sons, İngiltere, 1993, s.35.

Yukarıda bahsedilenleri gerçekleştirmek için organizasyon içinde takımlar, iş süreçlerini gözden geçirmekte ve süreçleri organizasyona en uygun biçime getirmektedirler. Bunun sonucu olarak süreçlerde, yapıda ve işlerde ortaya çıkabilecek değişiklikler ise şöyle özetlenebilir:²⁰

- Daha önce ayrı yerlerde yapılan işler bir işte toplanabilir,
- Çalışkanlar karar verici durumlardadırlar,
- Süreç, işin doğal sırasına uygundur,
- Süreçlerin farklı durumlara ve şartlara göre uyarlanmış birden fazla versiyonu olabilir,
- İş, en çok anlam ifade ettiği yerde yapılır,
- Kontroller ekonomik oldukları sürece gerçekleştirilirler,
- Mutabakatlar minimize edilmiştir.

Buna göre iş yapısında ortaya çıkan değişiklikler de şöyle özetlenebilir:

- Çalışma birimleri değişmiştir,
(fonksiyonel departmanlar yerine süreç takımları)
- İşler değişmiştir,
(sade görevlerden, çok boyutlu ve beceri gerektiren işlere)
- İnsanların rolü değişmiştir,
(kontrol edilen çalışanlardan yetkilendirilmiş çalışanlara)
- Performans ölçülerinin ve ödüllerin temeli değişmiştir,
(faaliyetler yerine sonuçları değerlendiren ölçüler)
- İlerleme kriterleri değişmiştir,
(kişisel performans yerine beceriler ve yapabilme başka bir işe geçmenin kriteridir)

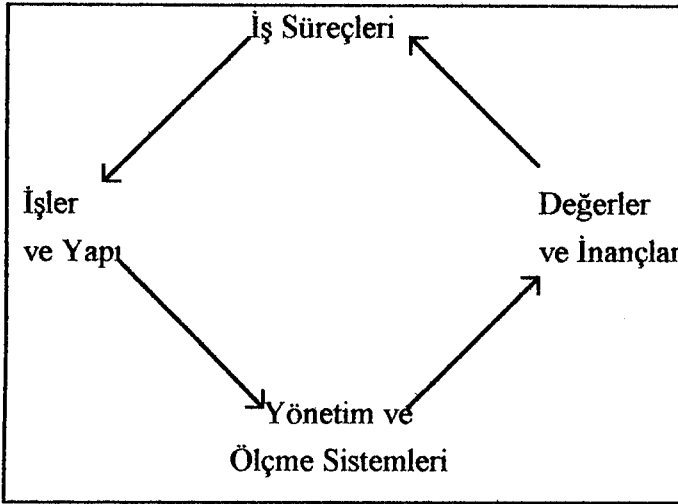
²⁰ Brian D. HARRISON-Maurice D. PRATT, ' **Business Reengineering**' in Planning Review, A publication of The Planning Forum, The International Society for Strategic Management and Planning, March/April 1993, Vol 21, S.2, s.28.

-Yöneticinin rolü değişmiştir,
(gözetmen yerine yönlendirici ve koç)

-Organizasyon yapısı değişmiştir,
(hiyerarşiler yerine düz organizasyon)

-Üst yönetimin görevi değişmiştir,
(sayıları izlemek yerine liderlik)

Kısaca özetlersek, 'reengineering' işletmede pratik olarak her şeyi değiştirmektedir, - insanlar, işler, yöneticiler, değerler - ve bunların tümü birbiriyle bağıntılıdır ve iş sistemi elmasının temelini oluştururlar.²¹



Şekil 1 İş Sistemi Elması

Burada bağlantılar anahtardır. Elmanın tepe noktasındaki süreçler, ikinci nokta olan, işler ve yapılarını belirler. İşin yapılma yöntemleri de insanların işlerinin yapısını ve bu işleri yapacakların nasıl gruplanacağını ve organize olacağını belirler. Geleneksel organizasyonlardaki bölünmüş süreçler, sonuç olarak işte uzmanlaşmayı ve organizasyonun fonksiyonel bölümlere ayrılmasını getirmiştir. Öte yandan bütünleşik süreçler çok boyutlu

²¹ HAMMER-CHAMPY, s.75.

işlerin gelişmesini ve bunların en iyi olarak süreç takımları şeklinde organize olmalarını getirmektedir.

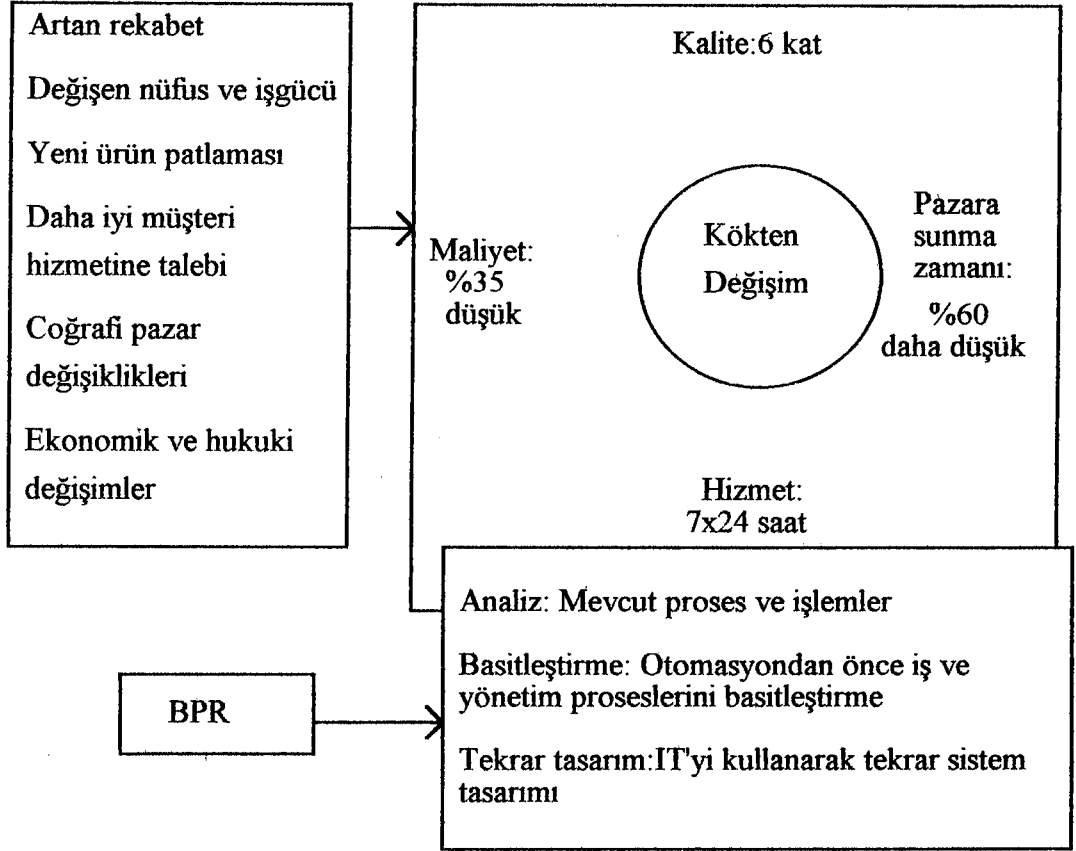
Çok boyutlu işleri gerçekleştiren süreç takımlarının uygun yönetim sistemleriyle işe alınması, değerlendirilmesi ve ücretlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, süreç tasarımları işler ile yapıları belirliyor ve bunun sonucunda elmasın üçüncü noktasını, yani işletmenin yönetim sistemi türünü belirliyor.

Yönetim sistemleri, elmasın dördüncü noktası olan, elemanların değer ve inançlarını belirleyen en önemli faktörlerdir. Organizasyondaki insanların, önem verdikleri ve dikkatlerini yönelttikleri konular, değerler ve inançları oluşturur.

Organizasyondaki yaygın değer ve inançlar, süreç tasarımlarının performansını desteklemelidir. Sözgelimi, hızlı ve doğru şekilde işlemek üzere tasarlanan siparişin yerine getirilmesi süreci, süreci gerçekleştiren kişiler, hız ve doğruluğun önemine inanmadıkça amacına ulaşamaz. Reengineering'de sadece süreçlerin yeniden tasarlanması yeterli değildir. İş sistemi elmasının dört noktası birbirine uymadığı sürece, işletme gerektiği gibi yapılandırılmayacaktır.

1.2- İŞ SÜREÇLERİNİN YENİDEN DÜŞÜNÜLMESİ

İş süreçlerinin yeniden düşünülmesini daha somut hale getirmek için Şekil 2'den yararlanabiliriz.



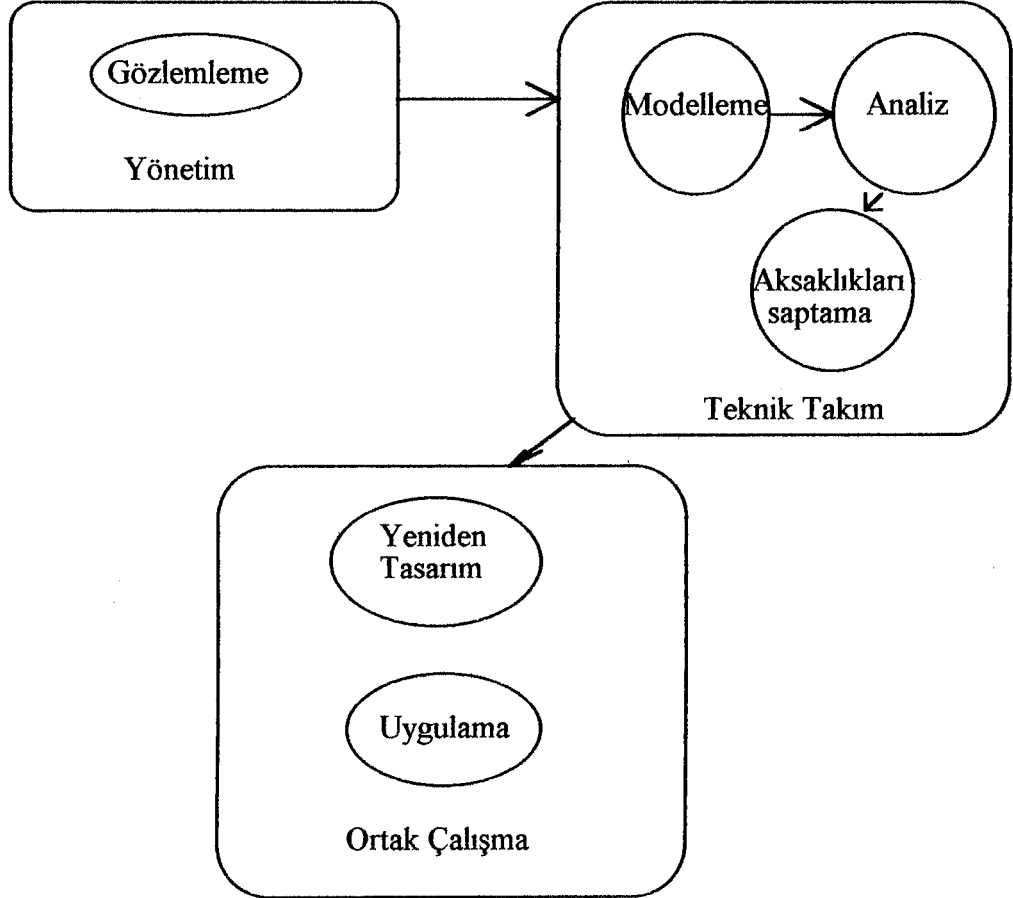
Şekil 2

Daha önceki metodların aksine, Business Process Reengineering yaratıcı ve geleneksel düşünme yöntemi dışına çıkmaya uygun ve lokalden ziyade global performans artırımını yaratabilecek bir yöntemdir. Dolayısıyla kullanıcıların, değişimin etkilerini önceden görebilecekleri formel metodlara ihtiyaçları vardır.²²

²² Bu bilgiler, İ.T.Ü. Müh.Mim.Fak.Endüstri Mühendisliği Bölüm Başkanı Prof. Dr. Haluk Erkut'dan 20/07/1995 tarihli görüşme sırasında alınmıştır.

REENGINEERING SÜRECİ

Belirlenen sürecin yeniden tasarlanma aşamaları, görsel olarak Şekil 3'te belirtilmiştir.



Şekil 3

BPR metodolojisi çeşitli aşamalardan oluşur:

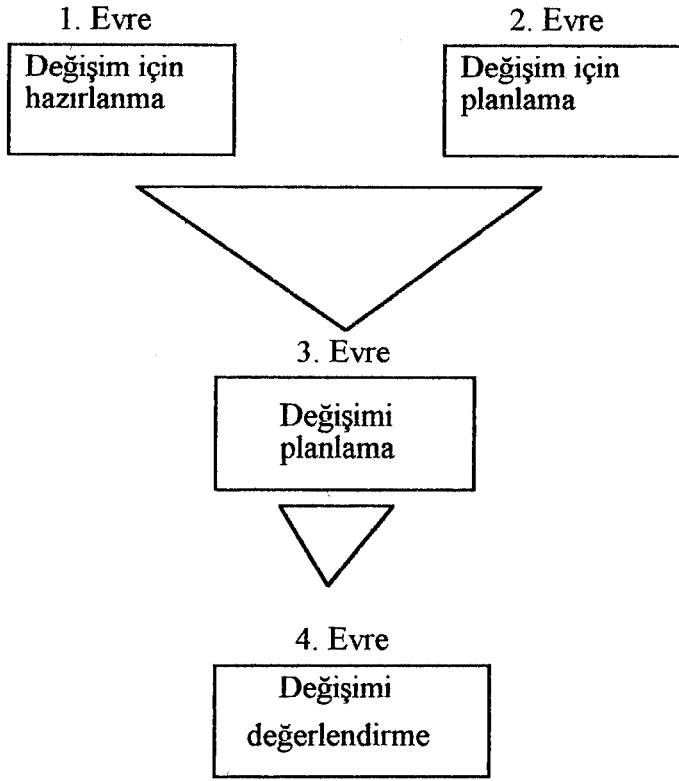
- 1-) Makro hedefleri belirleyerek alt yapıyı oluşturma,
- 2-) Çekirdek proses modelini oluşturma,
- 3-) BPR için proses seçimi ve analizi
- 4-) Yeni iş prosesini oluşturma,
- 5-) Geçiş dönemi planı oluşturma,
- 6-) Yeni prosesini uygulama,
- 7-) Yeni prosesini optimize etme

Sürecin reengineering'i, bir organizasyonun yeniden tasarımı ve yeniden inşası için bir holistik yaklaşım sağlar. Bu, sunulan modelin sadece bir bileşeni olan iş süreçlerinin reengineering'inden daha geniştir. Bu model organizasyonun reengineering'inin stratejik, kültürel ve teknik durumları için yapılması gereken adımları gösterir. (Bkz.Şekil 4)

BPR, iş süreçlerinin yeniden tasarımı, stratejik yönün yerine geçmez. Örneğin, reengineering kusurlu bir süreci olgunlaştırmada yardımcı olmayacaktır. Fakat bir organizasyon, temel yeterlilikler üzerinde odaklanmış açık bir stratejik yöne sahipse, reengineering müşteri ihtiyaçlarını yaratıcı biçimde genişleterek ve birleştirerek amaçlarını başarmada organizasyona yardımcı olacaktır.

Bununla beraber herhangi bir süreç değişimi, çalışanları ortak etme ve iş tatmini gibi kültürel faktörleri, süreci değiştirmenin bir parçası olarak kabul etmedikçe , organizasyon içinde bir dirençle karşılaşacaktır. İç direnç, iç karışıklıklara yol açabilir ve reengineering çalışmasının başarısız olmasına yol açabilir. Bu yüzden model, çalışanların değişim için hazırlanmasına güçlü bir biçimde yer vermektedir.²³

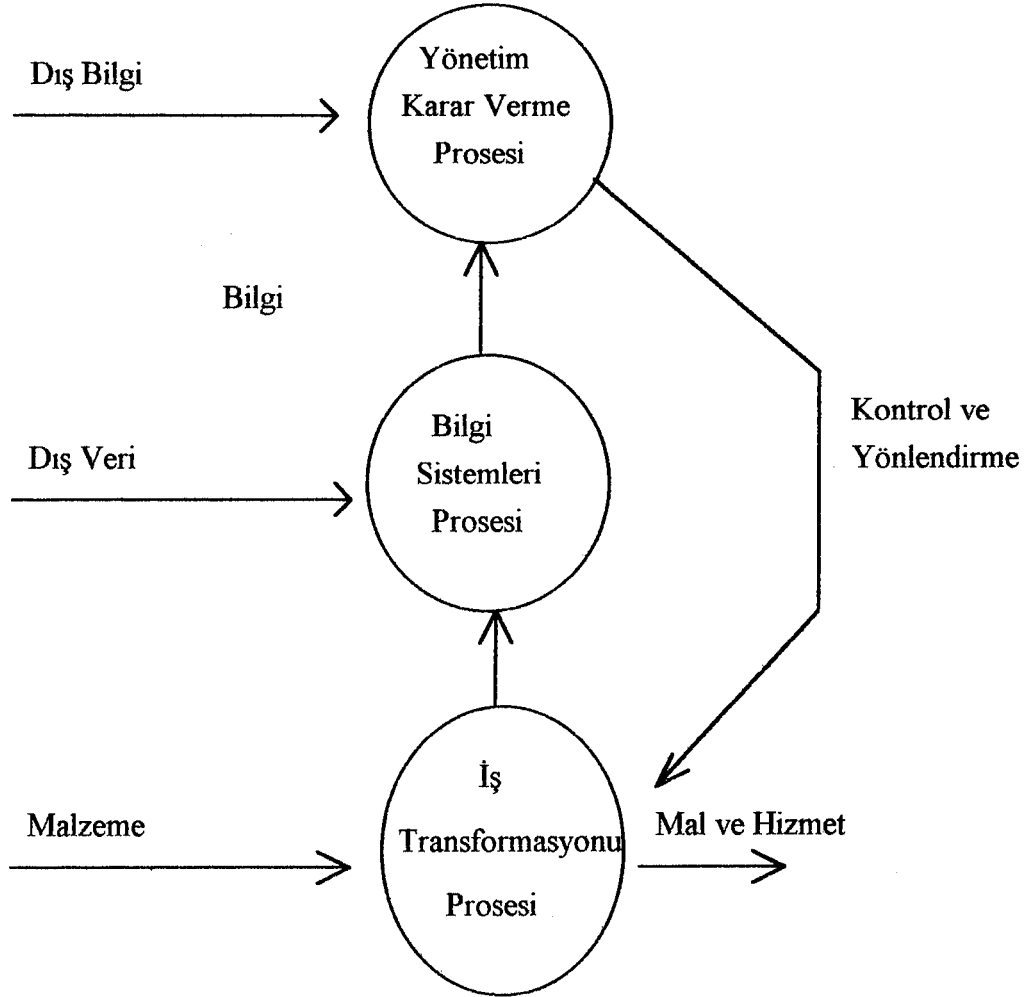
²³ Jeffrey LOWENTHAL, 'Reengineering the Organization: A Step-by-Step Approach to Corporate Revitalization', Quality Progress, February 1994, s.61-63.



Şekil 4- Reengineering Adımları

BİR KURULUŞUN ÜÇ SEVİYESİ

Kuruluşu bir sistem olarak tarif ederken, fonksiyonlara ayrıştırıldığında üç temel alt-sistem görülmektedir.

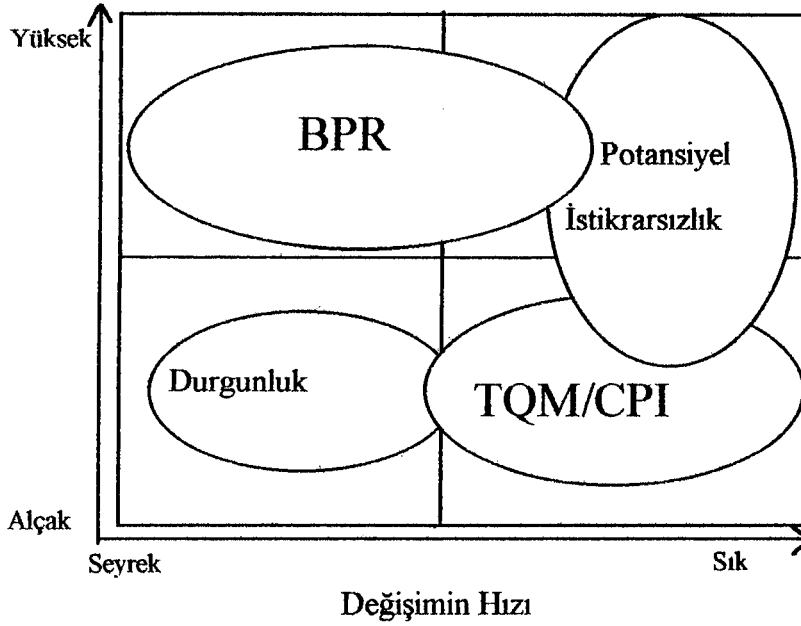


Şekil 5

En altta BTP (Business Transformation Process), yani sermaye, hammadde ve işgücünün mal ve hizmete dönüştürülmesi görünüyor. Bunlar ISP (Information Systems Processes)'ler tarafından monitör ediliyor. ISP'ler BTP'lerden veri yakalayıp kullanılabilir bilgi üretiliyorlar. MDP (Management Decision-Making Process) ise bu bilgiler ışığında karar veriyor. BPR projesinin başarılı olması için bu üç alt sistemin de çözümlenip modellenerek optimize edilmesi gerekmektedir.

DEĞİŞİMİN KAPSAMI

Değişimin büyüklüğü



Şekil 6

“Yeniden Mühendislik ” kuruluşun büyük ölçüde sistemli değişmesi demek olduğundan pahalı bir iştir. Önemli miktarda fiziksel varlıklar gözönüne alındığında geri dönüşü mümkün değildir. Pilot projeler genellikle bütündeki sorunları ortaya çıkaramamaktadır. En önemli sorun olarak da, "Braess Paradox"u ortaya çıkmaktadır.

Kuruluşlar BPR'e karar verdiklerinde önemli değişikliklere hazırlıklı olmalıdırlar, ya da BPR analiz fonksiyonlarını kullanarak TQM ve CPI gibi daha yavaş değişim yöntemlerini benimsemelidirler. BPR için gerekli formel, ampirik ve ölçülebilir teknikler kullanılmadığı takdirde istikrarsızlık söz konusu olabilir.

TQM/ CPI ve BPR: Hiçbir organizasyon sürekli ve büyük değişime dayanamaz. BPR ve CPI kuruluşun etkinliğini artırmak için birbirlerini takip eden metodlar olmalıdırlar.

1.3.REENGINEERING'E UYGULANABİLECEK AMPİRİK SİSTEM İLKELERİ

GENEL SİSTEM TEORİSİ: 1945' te Profesör Ludwig von Bertalanfy tarafından geliştirildi. Yourdon, Constantin ve Demarco tarafından kullanılan Genel Sistem Teorisinin (GST) babası sayılır. Genel Sistem Teorisi yapısal analiz ve tasarım da dahil olmak üzere bugünkü bilgi mühendisliği metodlarının, üzerine inşa edildiği genel bir teoridir.

BRAESS PARADOKSU: 1968'de ilk olarak Braess tarafından bulunan bir olgudur. Buna göre trafiği yüksek elektronik networklerde kapasite artırımının network verimini nasıl düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Daha sonra Steinberg ve Cohen tarafından geliştirilen bu paradoksa göre akan nesnelere oluşan herhangi bir sistemde (veri, otomobil, para, enerji vs.) bu olgunun ortaya çıkma ihtimali % 50'dir.

TQM: İstatistiksel analizler kullanarak bir malın veya hizmetin sıfır- hata ve sıfır kayıpla üretilmesi için yapılan ince ayarlar.

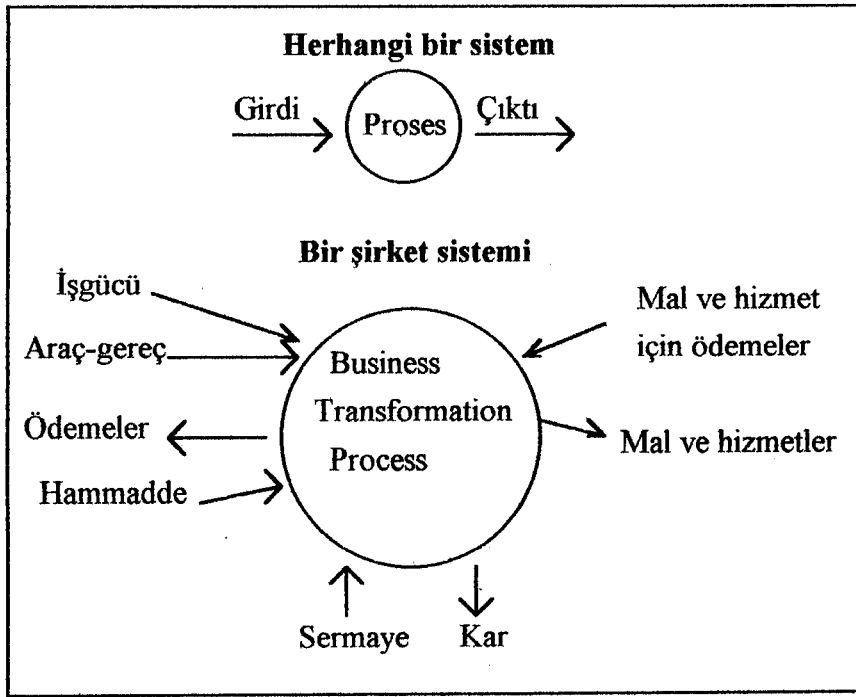
CPI: Proseslere uygulanan küçük, sık değişiklikler.

Reengineering, çok kez devamlı iyileşme (Continuous Process Improvement) ile karşılaştırılmaktadır. Bu iki kavramı birbirinden ayıran en önemli farklılık, reengineering'in, iş anlayışını temelinden değiştirmeyi hedeflemesidir. Burada önemli olan husus, iki metodolojiden birini seçmek değil de, iki metodolojinin bileşiminin işletmelerin amacı olması gereğidir. Yeni oluşturulacak sistemin de zaman içinde aksayacak süreçleri olacaktır ve bunlar ancak devamlı iyileştirme programlarıyla geç olmadan yenilenecektir.²⁴

²⁴ Tuğrul DAİM, 'Reengineering II', CAD İşletme Dergisi, Nisan 1995, s.35.

	<i>Devamlı İyileşme</i>	<i>Reengineering</i>
<i>Başlama Noktası</i>	Sabit süreç	Değişken süreç
<i>Felsefesi</i>	Daha iyileştirmek	İcat etmek
<i>Menzili</i>	Devamlı artma	Yoktan doruğa çıkma
<i>Uygulaması</i>	Sorumluluk vermek	Yönetmek
<i>Odak Noktası</i>	Geniş	Konsantre

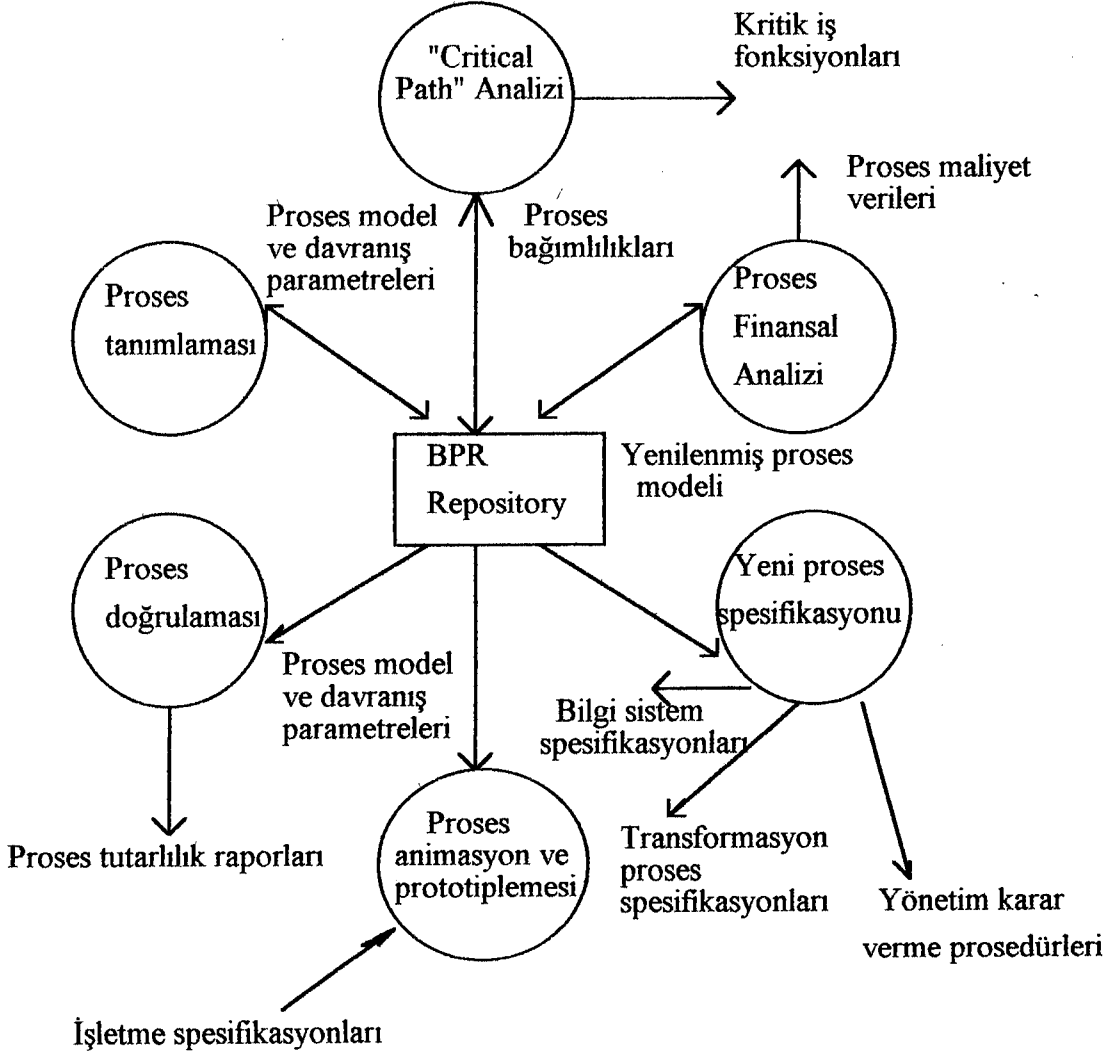
Tablo 6 Reengineering ve Devamlı İyileşmenin Karşılaştırılması



Şekil 7

“İyi” sistem tasarımının temelleri 1950’lerde Dr. Ludwig von Bertalanfy tarafından atıldı. Bu prensip ve algoritmalar iş idaresinden biyolojiye kadar çeşitli disiplinlere uygulanabilirken, kodlaması ve grameri bilgisayar sistem profesyonelleri tarafından yapılmıştır. Diğer disiplinler bu teoriyi fazla önemsememektedirler. Fakat, işletmeler ve kuruluşlar GST kural ve ilkelerine uyan sistemlerdir. Dolayısıyla GST kuralları bilgi sistemleri yanında organizasyonel sistemlere de uygulanabilirler. IS uygulama organizasyonu BPR konusunda yöneticileri eğitime rolü oynamalıdır.

TEKNOLOJİ MODELİ



Şekil 8

Business Process Reengineering teknolojisi aşağıdakileri içine almaktadır:

- Proses tanımlama araçları
- Proses doğrulama araçları
- Proses animasyon ve prototipleme araçları
- Yeni proses spesifikasyon araçları
- Proses finansal analiz araçları
- "Critical-path" analiz araçları

STANDART İSTENMEYEN SİSTEM DAVRANIŞLARI

Yanlış Çıktı

- * Girdi yanlış
- * Transformasyon algoritması yanlış
- * Proses akışı yanlış

Kullanılamaz veya etkisiz çıktı

- * Yanlış format
- * Yanlış hedef

Darboğaz

- * Çok yavaş
- * Yanlış akış

Kayıp çıktı

- * Girdi yok
- * Algoritma yok
- * Çıktı mekanizması yok

Fazla çıktı

- * Kullanılamaz veya değersiz
- * Proses çok hızlı
- * Prosesde iş toplanıyor

Analitik metodların en zayıf noktalarından birisi mevcut modelden, sistemin istenen davranış biçiminin çıkarılamaz oluşudur. GST'ye göre bir sistemde veya prosesde kısıtlı sayıda şey yanlış olabilir. Mevcut işletme modelini derinliğine inceleme kuruluşun verimliliğini önemli ölçüde artırmaktadır.²⁵

²⁵ J. ROSENTHAL- G. HALL- J.WADE, 'How to Make Reengineering Really Work', Harvard Business Review, Nov./Dec. 1993,s.55.

2-BASLANGIÇ İÇİN ÖNERİLER

1990'lı yıllarda, California Devlet Üniversite'sinde (Los Angeles(CSLA)) bir entegre öğrenci bilgi sisteminin, kalite yükseltmeleri planlanmış ve uygulanmıştır.

Üniversite'de artık tahsis edilmemesine rağmen, geçmişteki tecrübe ve yöntemlere dayanan işlevsel metotların bir kısmının hala kullanılmakta olması, öğrenci, memur ve fakülte arasında negatif ilişkiler oluşturmaktadır. Bu duruma tepki olarak Başkan, amacı üniversite işlemlerinin etkili yönteminin sağlanmasına yardımcı olmak olan bir mavi-şerit işbirliği komitesi oluşturmuştur. İşbirliği komitesinin üyeleri, üniversitenin beş yetkili alanını temsil etmektedir; Akademik ilişkiler, alışveriş finans, öğrenci ilişkileri, bilgi kaynakları yönetimi ve başkanlık ofisi.

Bu 'Reengineering' işbirliği komitesinin görevi, yeni öğrenci sisteminin kabul, kayıtlar, siciller, mezuniyet, finansal yardım iskan ve tediye olunacak hesaplar alanlarının çalışma süreçlerini (yeniden tasarımı için öneriler yapmak amacıyla) sorgulamaktır.

CSLA'de kabul fonksiyonunun, Reengineering'de kullanılan on adımı aşağıdadır. Sıralı olmaları gerekli değildir. Bir kısmı aynı anda yapılabilir, fakat bunlar üç aşamaya uyması için sıralanmıştır. İlk altısı keşif aşaması ile ilgili, sonraki ikisi alternatifleri oluşturmak için ve son ikisi hipotez testi içindir.²⁶

1-BİRİMİN KENDİNİ DÜZENLEYEBİLECEĞİ MİSYONLARI AMAÇLARI ve SONUÇ HEDEFLERİ BELİRLEYİN

Reengineering sürecinin temeli, görevlerde değil sonuçlarda odaklanmaktır. Bunun için bütün misyonu, amaçları ve sonuç hedefleri belirlemek kritik birinci adımdır. Örneğin; CSLA'de kabul misyonu, her adayın kalıcılığına, kabul olunabilmesine karar vererek ve bütün transfer adayların önceki kabul kararına göre transfer kredilerini değerlendirerek başvuruları işlemektedir.

²⁶ Margaret HARTMAN-Robert ZAHARY, 'Ten Tips for Reengineering', Cause/Effect, Vol.14, Number 2, Summer 1991.

2-MEVcut OLAN SÜREcİ BÜTÜNÜYLE İZLEYİN

Bu adım, birim yöneticisiyle yapılacak bir genel görüşmeyi de içermelidir. Bunu takip eden “masa görüşmeleri”, yeni birimdeki her ayrı fert için, ilişkili evrak/bilgi akışı ve görevlerin detaylı yeniden incelenmesi, onun takip ettiği ayrıntılı yöntemler ve teknikleri içerir. Sorular, her görevin niçin yapıldığı ve hangi yolla yapıldığında odaklanmalıdır. (Fazlalıkları tanımlayan bir gözle ve birimlerin şimdiki süreçte gördüğü problemlere özel bir dikkat göstererek.)

3-DÜZENLEMELERİ ve KURALLARI YENİDEN KEŞFEDİN ve YENİDEN TANIMLAYIN

Özellikle eğer süreç son zamanlarda gözden geçirilmemişse, düzenlemenin, dahili olarak düzenlenebilecek yerel bir prosedür, fakülte yönetiminin onaylamasına ihtiyaç duyulacak bir yerel politika ya da razı olmayı gerektiren bir harici politika olup olmadığına karar verebilmek için, bütün politikalar gözden geçirilmelidir.

4-İŞİ YAPMANIN ALTERNATİF YOLLARI ÜZERİNDE DÜŞÜNÜN

Diğer kampüsleri ziyaret etmek, onların ne yaptığını bulmak için yardımcı olur. Her kampüs kendi süreçlerinde güçlü ve zayıf yönlere sahiptir. Sadece ziyaretçi takım güzel fikirler bulmaz, ziyaret edilen kampüsler de bilgi değişiminden yararlanır. Kampüs ziyaretleri, işbirliği komitesi genel olarak süreci anladıktan sonra yapılmalıdır. Aksi takdirde, bu ev sahibinin temel fonksiyonları açıklaması için zaman kaybı olur. ve birçok nüanslar kaybedilebilir. İşleri yapmanın alternatif yolları için düşünceler, birimde çalışan ya da birimin müşterisi olan bireylerle konuşarak da bulunabilir.

5-SÜRECE MÜŞTERİLERİN GÖZLERİYLE BAKIN.

Birim personelinin davranışları, hizmet ettikleri müşterilerin görüşlerini yansıtmayabilir. Örneğin, bu çalışmadaki kabul personeli, tek problemlerinin, telefon sisteminin idaresi için yetersiz sayıda personel olduğuna inanıyorlardı. Müşterilerle görüşüldüğünde farklı hikayeler duyulmuştur.

6-NE GÖRÜLDÜĞÜNÜ ve NE DUYULDUĞUNU HEMEN TARTIŞIN

Birimle, müşterilerle veya diğerleriyle yapılan görüşmelerden sonra, işbirliği komitesi arasında hemen yapılacak tartışmalar ilave keşifler için verimli yollara sürükler. Böylece bir ya da iki üye tarafından görülecek bütün grup problemlerinin anlaşılmasını sağlar. Yukarıdaki adımların hepsi tamamlanmadan önce yeni süreç için öneriler fikir olarak oluşmaya başlar.

7-DAHA BÜYÜK BİR TANIMLAMA İÇİN BİRİMİN AMAÇLARINI VE MİSYONU YENİDEN DÜZENLEYİN

Bu tespiti yapmak için sorulacak sorular şunları içerir;

- Bu amaç tahsis edilebilir mi?

- Bu görevlerin hepsini bu birimin yapması gerekli midir ya da arzu edilir mi?

-Bazıları diğer birimlerde aynı şekilde ya da daha iyi yapılabilir mi?

Bu adımın bir sonucu, diğer birimlerde yapılan işlerin incelenen birimde daha iyi yapılıp yapılmayacağını sorulmasıdır.

8-YENİ MİSYON VE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KAPSAMINDA SÜRECİ YENİDEN TASARLAYIN

Bu adımda, süreci genelde düşünmek önemlidir ve sonra yeni süreçte her tür adayın takip edeceği yolun adımları tanımlanmalıdır. İşbirliği komitesi üyeleri sürekli olarak birbirlerine geçmiş sınırlamalarla çevrilmeden ve yenilikçi olarak “çerçevenin dışında” düşünmeyi hatırlatmalıdır. Bu işbirliği komitesi, bilgisayar sistem kapasitesini maksimum derecede ve yüksek maaşlı personel tarafından yapılan, düşük seviyeli işlerin miktarını azaltacak biçimde kullanma üzerinde odaklanmıştır.

9-YENİDEN TASARLANMIŞ SÜRECİ BİRDEN ÇOK YOLLA TEST EDEREK EKSİKLERİ İNCELEYİN

Yeni sistem, kağıt üzerinde iyi görünebilir fakat dikkatle teste ihtiyaç duyar. Örneğin, yeniden tasarlanmış kabul sürecinin ilk taslağının gözden geçirilmesinde, mezuniyet ve uluslararası öğrenci kabulünü şiddetle bozacak temel idare hatası bulundu. Bu hata, öğrenci başvurularının her kategorisini

kullanarak, yeniden tasarlanmış süreçte ikinci defa gözden geçirilmeksizin bulunamazdı.

10-REENGINEERING UYGULANMIŞ SÜRECİ BİRİM YÖNETİCİ İLE BİRLİKTE HATALAR İÇİN GÖZDEN GEÇİRİN

Birim yöneticisi, işbirliği komitesinin resmi üyesi olmamasına rağmen, yöneticiye değerlendirme sürecinde danışılmalı ve ilgisi olmalıdır. İlgili alanları düzelecek, hatalar görünür hale gelecek ve yöneticinin önerilerini çok kıymetli olduğu anlaşılacaktır.

Akademik bakış açısından, süreç başarılıdır. Arttırılmış etkinlik ve üretkenlik bir çok servisi şimdiki sınırlı bütçelerden kurtarır. Ek olarak, öğrenci servislerinin geliştirilmesi, kayıt için artan rekabette kampüse yerini korumakta yardım eder.

Sonuç olarak üç öneri verilebilir;²⁷

- İşbirliği komitesinin görevini anladığından emin olun,
- Değişiklikler için ihtiyaç ve temellerin kayıtlarını ve dökümanlarını işbirliği komitesi raporunda tutun,
- Takviminizi temizleyin (Böyle bir işbirliği komitesinde hizmet heyecan vericidir fakat düşünebileceğinizden daha çok zaman alır.)

2.1- BAŞARILI BİR DEĞİŞİM PROGRAMININ YÜRÜTÜLMESİ

Başarılı bir değişim, üst yönetimin tavrına doğrudan bağlıdır. Bu nedenle üst yönetimin katılımı 'reengineering' projesi için büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir dönüşüm programı, açık olarak tanımlanmış organizasyonel yapı, görev ve sorumluluklar gerektirir. Böyle bir programda dört grup anahtar rol oynar:

²⁷ HARTMAN- ZAHARY.

1) Üst Yürütme Komitesi

Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerden oluşan bu grup değişim sürecini belirler, hedefleri koyar, kaynakları tahsis eder, ilerlemeyi izler, değişikliği destekler ve engelleri kaldırır.

2) Süreç Değerlendirme Takımları

Fonksiyonlararası takımlar olan bu gruplar temeli oluşturur, eski süreçlerle ilgili gerekli karşılaştırma ve değerlendirmeleri yapar, gelecekteki süreçlerle ilgili vizyonu oluşturur, gelişmeleri tasarlar ve uygulamayı takip ederler.

3) 'Line' Yönetim

Ana organizasyon değişiklik faaliyetleri için kaynakları sağlar, daha sonra da kabul edilen değişiklikleri uygular. Herhangi bir değişiklik programında uygulama, en zor aşama olduğu için, bu yönetimin katılımı ve kabülü, başarı için önemli bir girdidir.

4) Danışmanlar

Organizasyon dışından danışmanlar, sonuçların oluşturulmasına yardımcı olurlar. Programların oluşturulması, takımların eğitilmesi, metodoloji ve araçların sağlanması, endüstriyel ve teknik bilginin getirilmesi, organizasyon dışı kontrolün sağlanması ve düşünmeye zorlamaları, danışmanların programa getirdikleri avantajlardır.²⁸

²⁸ HARRISON-PRATT, s.40.

2.2-REENGINEERING'İ GERÇEKLEŞTİRECEK EKİBİN OLUŞTURULMASI

İşletmelerin, reengineering'i gerçekte uygulayacak kişileri seçme ve organize etme yöntemleri, çalışmanın başarıya ulaşmasının anahtarıdır.

Reengineering'i uygulayan işletmelerle yapılan çalışmalar sonucunda aşağıda belirtilen rollerin tek başlarına ya da kombinasyonlar halinde ortaya çıktıkları görülmüştür.

-Lider; tüm reengineering çalışmasını onaylayan ve motive eden üst düzey yönetici

-Süreç Sahibi; belirli bir sürecin ve sürece uygulanan reengineering çalışmasının sorumluluğunu taşıyan yönetici

-Reengineering Ekibi; belli bir sürece reengineering uygulanmasıyla görevlendirilmiş, bu sürece teşhis koyan ve yeniden tasarlanması ile uygulanmasını yöneten bireyler grubu

-Yönetim Kurulu; üst düzey yöneticilerden oluşan, işletmelerin genel reengineering stratejisini geliştiren ve stratejinin ilerlemesini izleyen ilke üretme mekanizması.

-Reengineering Çarı; işletme içinde reengineering teknikleri ile araçlarını geliştirmekten ve işletmenin ayrı reengineering projelerinin, birbirlerini güçlendirmelerini sağlamaktan sorumlu bireydir.

İdeal bir ortamda bu roller arasındaki ilişki şöyledir; Lider, süreç sahibini atar; süreç sahibi, çarın desteği ve yönetim kurulunun nezaretiyle reengineering'i uygulayacak bir reengineering ekibi oluşturur.²⁹

2.2.1-LİDER

Reengineering çalışmasının gerçekleşmesini lider sağlamaktadır. Organizasyonun tersine dönmesini sağlayacak ve insanları, reengineering'in getireceği radikal değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek etkide birisi olmalıdır. Lider olmadan organizasyon, kağıt üzerinde bazı çalışmalar yapabilir hatta yeni süreç tasarımı kavramlarını üretebilir; ama lider olmadan reengineering gerçek anlamda uygulanamaz.

²⁹ William E. SCHNEIDER, *The Reengineering Alternative*, 1994, s. 46.

2.2.3-REENGINEERING EKİBİ

Öncelikle belirtmek gerekir ki, hiç bir ekip reengineering'i birden fazla sürece aynı anda uygulayamaz. Bu da, birden fazla sürece reengineering uygulayan işletmelerde birden fazla reengineering ekibi bulunması gerektiğini göstermektedir. Her ekipte iki tür birey bulunması gereklidir; İçeridekiler ve dışarıdakiler.

İçeridekiler, reengineering'in uygulanacağı sürecin içinde çalışmakta olanlar diye tanımlanabilir. Süreci veya sürecin kendi işleriyle ilgili kısımlarını bilirler.

Ekibin mevcut süreci yakından tanınması, sürecin hata kaynaklarını bulmalarını kolaylaştırır. Ancak bu kadar yakın olmak, süreç hakkında yeni ve yaratıcı olarak düşünmeyi engelleyebilir.

İçeridekiler seçilirken, süreci tanıyacak kadar o işte çalışan fakat çalışma süreleri o sürecin mantıklı olduğunu düşünmelerine yol açacak kadar fazla olmayan bireyler tercih edilmektedir. Genelde, reengineering ekibine alınan içeridekiler, işletmenin en akıllı ve en iyileri yani yükselen yıldızları arasından seçilmelidir.

Ancak içeridekiler, reengineering'i tek başlarına sürece uygulayamazlar.Çünkü bakış açıları sürecin bir parçasıyla sınırlı olduğu için oldukça dardır.

Organizasyon içinde neyin değişeceğine karar vermek için, içeridekilere baş vurulur, fakat değiştirmek için yıkıcı bir etkene yani dışarıdakilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Dışarıdakiler, reengineering uygulanan süreçte görevli olmadıkları için daha nesnel olup ekibe farklı bir bakış açısı getirmektedirler. Esas işleri dalga yaratmak olan dışarıdakiler, değişikliklerden etkilenecek bireylerle ilişkileri olmadığı için daha kolay risk altına girerler.

Dışarıdakiler seçilirken sürecin dışından olmalarına dikkat edilmelidir, hatta işletme dışından bile olabilirler.Dışarıdakilerin iyi birer iletişimci ve

dinleyici, büyük boyutta düşünebilen ve hızlı çalışan yaratıcı düşünce gücüne sahip kişiler olmaları tercih edilmektedir.

İşletme içinden, dışarıdakiler seçilecek olursa bakılacak birimler genellikle süreç odaklı ve yeniliğe eğilimli insanların toplandığı mühendislik, sistemleri ve pazarlama birimleridir.

Reengineering ekibinde küçük çekişmeler büyük yol aldırılmaktadır. Her bir dışarıdakine üç içerideki oranı ideal bulunmaktadır. İlk zamanlarda ekip üyeleri arasında küçük anlaşmazlıklar olsa da, uygulama sırada ortaya hiç çekişme ya da çelişki çıkmaması üretici olunmadığını göstermektedir. Ekip üyeleri, ortak bir odak noktasını paylaşan kişiler olmalıdır. Süreçlerinin performansını geliştirmek.

Reengineering ekibinin kendi içinde de yönetilmeye ihtiyacı vardır. Ekibin hedefe doğru aldığı yol, ekibin performansının ölçümünde ana kriterdir. Süreç sahibi ekibin patronu değil hatta müşterisidir. Bireylerin tek tek başarılarının ölçümü de ekip performansına bağlıdır.

Ekipte bulunan kişilerin birarada çalışma zorunlulukları vardır. Ekip üyeleri önceki bürolarında çalışmaya devam ederlerse, bu gerçekleşemez. İşletmelerin çoğunda, bir ekibin uzun süre birarada çalışmasına müsait büyük alan mevcut değildir. Bu nedenle, liderin işlerinden biri de, ekip için uygun bir çalışma alanı bulmak ya da bulunmasını sağlamaktır.

Geleneksel organizasyonlar, sorun çözümünde analitik ve ayrıntı odaklı olup, doğru çözümün ilk seferde bulunmasına büyük önem vermektedirler. Reengineering ise, iş yapmanın yeni yollarını yaratırken ekibin sürekli bir öğrenme sürecinden geçmesini gerektirir. Reengineering ekibi üyelerinin, geleneksel sorun çözme tekniklerini unutmaları gereklidir.³⁰

Reengineering ekibinin resmen atanan bir başı yoktur. Fakat ekiplerin çoğu, bir ekip başkanına sahip olmayı isterler. Bu başkan, kimi zaman süreç sahibi tarafından atanırsa da genellikle ekip üyelerinin aday göstermeleriyle de seçilebilmektedir.

³⁰ SCHNEIDER, s.48.

Ekip başkanı, içeridekilerden olabileceği gibi dışarıdakilerden biri de olabilir. Başkan ekibin uzlaştırıcısı ve etüd başkanı işlevlerini üstlenir. Esas görevi ekip üyelerinin görevlerini yapmalarını sağlamaktır. Bunu sağlarken de, toplantıların gündemini belirleyebilir, ekibin bu gündem içinde kalmasını sağlayabilir ve çekişmeleri en aza indirgeyebilir. Planlama ya da izin gibi yönetim ayrıntılarıyla uğraşmak da başkanın görevidir. Ama herşeyden önce başkan, diğerleri gibi ekibin bir üyesi olarak çalışmak zorundadır.

Ekip üyeleri, en azından ilk pilot uygulama başlayana - ki bu genellikle bir yıl alır- ve hatta tercihen reengineering çalışması sonuçlanana dek ekipte kalmalıdır. Bu nedenle, içeridekiler için ekibe katılmak, mevcut iş ve organizasyonlarını bırakmak anlamına gelmektedir. Başka hiçbir dürtü, insanın kendi çıkardığı işle birlikte yaşayacağını bilmesinden daha etkili değildir.³¹

2.2.4-YÖNETİM KURULU

Yönetim kurulu, reengineering yönetim yapısında isteğe bağlı olarak yer alabilir. Bazı organizasyonlar, bu kurula çok önem verirken, bazıları kurul olmadan da işlerini sürdürebilmektedir. Kurul, organizasyonun genel reengineering stratejisini planlar. Bu gruba lider başkanlık etmelidir.

Bireysel süreçler ve projelerin kapsamını aşan konular, yönetim kurulunu ilgilendirir. Süreç sahipleri ile ekipleri, kendi başlarına çözemeyecekleri sorunlarla karşılaştıklarında yönetim kuruluna başvurmaktadırlar.

Kurul, kapsamlı bir reengineering çalışmasının başarıya ulaşmasına büyük katkılarda bulunabilir.

³¹ SCHNEIDER, s.50.

2.2.5- REENGINEERING ÇARI

Süreç sahipleri ile ekipleri, kendi özel reengineering projeleri üzerinde yoğunlaşırlar. Bu nedenle, reengineering çalışmasını bir bütün olarak, yani tüm organizasyon içindeki, reengineering çalışmasının tamamını yönetmekten sorumlu birine ihtiyaç duyulmaktadır. Liderin bu konuda doğru bir bakış açısı var olmasına rağmen, yeterli zamana sahip değildir. Böylelikle bu ihtiyacı 'Reengineering Çarı' adı verilen kişi karşılamaktadır.

Çar'ın iki işlevi vardır:

- 1- Her bir süreç sahibi ile reengineering ekibini destekleyip çalışabilmelerini sağlamak,
- 2- Sürmekte olan tüm reengineering faaliyetlerini koordine etmektir.

Yeni atanmış bir süreç sahibi ilk olarak, reengineering'in gerçekleştirilmesi için ne yapılması gerektiğini bilen çar'la görüşmelidir. Çar, süreç sahiplerine aktarılacak önemli bilgi ve tecrübelerle sahiptir.

Çar, reengineering çalışması için gerekli altyapıyı oluşturarak, tüm faaliyetlerin işletmede bu konuda yapılan ilk çalışmaymış gibi olmamasını sağlar. Sahada denenmiş teknikler ve deneyim sahibi dışarıdakiler, işletmelerin kendi reengineering çalışmalarında yararlanabilecekleri iki etkidir. Ama üçüncü bir etken daha vardır.

Reengineering çalışmasının uygulamaya geçirilmesinden önce, organizasyonun altyapısının bazı faktörleri yerlerine oturtulursa, uygulamanın hızlı ve kolay olması sağlanabilir. Bu faktörlerden birisi, bilgi teknolojisidir. Organizasyonun, yeni sürecin desteklenmesi için ne tür bilgi teknolojilerine gereksinim duyacağını, projenin başlarında hatta başlamadan önce tahmin etmek mümkündür. Çar'ın işinin bir kısmı, bu altyapı gereksinimlerini önceden tahmin etmek ve gereksinimi ortaya çıkmadan karşılamaktır.³²

Lider, süreç sahibi, içeridekiler ve dışarıdakileriyle süreç ekibi, idare komitesi ve çar. Kimi işletmelerde bunların adları farklı olabilir ya da reengineering rolleri farklı tanımlanabilir. Bunda hiçbir sakınca yoktur. Henüz yeni bir sanat olan reengineering'de birden fazla yaklaşıma yer vardır.

³² HAMMER-CHAMPY, s.106.

2.3- REENGINEERING EKİBİNİN ETKİNLİĞİNİ OPTİMİZE ETMEK İÇİN KULLANILAN MODELLEME ve SİMULASYON TEKNİKLERİ

-PROCESS FLOW: Fiziksel nesnelerin ve bilginin prosesler arası akışını modelleme ve kontrol

-PROCESS DEPENDENCY: Hangi proseslerin optimize edildiğinde toplam network verimini artıracakını bulmaya yarayan bağımlılık modelleri. Braess Paradoks'unu önlemeye yarar.

-REQUIREMENTS ANALYSIS/ PROBLEM DEFINITION: Sorunların tanımlanması ve ihtiyaçların belirlenmesi.

-HIERARCHICAL FUNCTIONAL DECOMPOSITION: Proseslerin organizasyonu ve aralarındaki ilişki ile bağlantının modellenmesi.

-IDEATION and INNOVATION: İş grubu toplantıları.

-MAPPINGS TO OTHER BUSINESS MODELS: Mühendislik, mimari ve finansal modellere uyum.³³

2.4- REENGINEERING UYGULANACAK SÜREÇLERİN BELİRLENMESİ

Bu bölümde, işletmelerin iş süreçlerini nasıl belirledikleri anlatılmakta, reengineering'in uygulanması gereken süreçler ve çalışma sırasında izlenecek sıra hakkında öneriler verilmekte ve yeniden tasarlanmalarına başlanmadan önce, belirli süreçleri anlamanın önemi vurgulanmaktadır.

İşletmeleri oluşturan süreçleri daha iyi anlayabilmek için, başlangıç ve sonuçlarını belirtecek isimler verilebilir. Örneğin, bir birim adı gibi görünen imalatın yerine, tedarikten nakliyeye süreci kullanılabilir. Bu isimler, sürecin başından sonuna dek yapılan işleri belirtmektedir. Diğer bazı ortak süreçler ve yeni isimleri şöyledir;

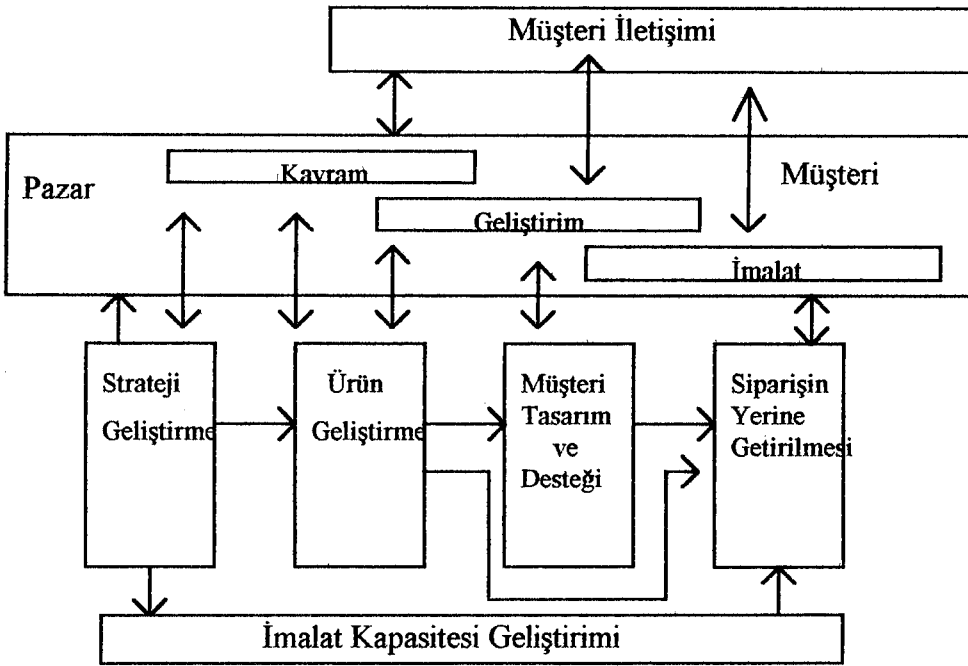
³³ Empirical Methods for Reengineering the Corporation, New Science Associates, Gartner Group Conference Presentation, 1994, s.8.

Ürün geliştirimi ----> kavramdan prototipe
Satış ----> ihtimalden siparişe
Siparişin yerine getirilmesi -----> siparişten ödemeye
Servis -----> talepten çözüme

İşletmeler, tıpkı organizasyon çizelgeleri gibi, işletme içinde işin nasıl aktığını gösteren süreç haritaları hazırlayabilirler. Süreç haritası aynı zamanda, insanların reengineering'i tartışmalarına yardımcı olacak bir sözcük dağarcığı da yaratacaktır.

Şekil 9'da Texas Instruments'ın yarı-iletkenler işine ait yüksek seviyeli bir süreç haritasının basitleştirilmiş hali yer almaktadır.³⁴

TI 'NIN YARI İLETKEN İŞİNİN SÜREÇ HARİTASI



Şekil 9

Süreçler belirlendikten ve haritaya dönüştürüldükten sonra, hangilerine ve hangi sırayla reengineering uygulanacağı, çalışmanın en zor bölümlerinden birisi olmaktan çıkacaktır. İşletmelerin hiçbiri, süreçlerinin

³⁴ HAMMER-CHAMPY, s.111.

hepsine aynı anda reengineering uygulayamaz. İşletmeler, bu seçimi yaparken üç kriterden yararlanırlar. Bunlar;

- En sorunlu süreçler hangileridir?
- İşletmenin, müşterilerini en çok etkileyen süreçler hangileridir?
- İşletmenin süreçlerinden hangisi, o anda başarılı bir yeniden tasarıma uygundur?

-SORUNLU SÜREÇLER: Görevlerin yerine getirilememesi faktörü dikkate alındığında, öncelik verilmesi gereken süreçler, üst yönetimin sorunlu olduğunu bildiği süreçlerdir. Kural olarak, insanlar işletmelerindeki hangi süreçlerin reengineering'e ihtiyaç duyduğunu bilirler. Çünkü belirtiler, gözden kaçırılmayacak denli açıktır.

Beş yıldır, ortaya hiçbir yeni ürün çıkarmamış bir ürün geliştirimi sürecinin bozuk olduğu gayet açıktır. Çalışanlar zamanlarını, bir bilgisayar çıktısından aldıkları verileri bir bilgisayar terminaline, ya da bir terminalden diğerine girerek zamanlarını harcıyorlarsa içinde oldukları süreç tamamen bozuk demektir.

Bazen, sürecin görevini yerine getiremediğini gösteren semptomlar mevcuttur, ama asıl yer yerine başka bir yerde ortaya çıkarlar. Sonuç olarak, veriler bir unsurun bozuk olduğunu gösterirken, hangi sürecin iyi işlemediğini tam olarak belirtmekte yetersiz kalabilirler.³⁵

-ÖNEMLİ SÜREÇLER: Reengineering'in hangi süreçlere uygulanacağına karar verirken üzerinde durulması gereken ikinci kriter, önem ya da dışarıdaki müşteri üzerindeki etkidir. Çıktıları, işletme içindeki müşterilere teslim eden süreçler bile kimi zaman dışarıdaki müşteri açısından büyük önem ve değere sahip olabilirler. Ancak işletmeler, müşterilerine doğrudan hangi süreçlerin onlar için önemli olduğunu sormazlar. Yine de, süreçlerin birbirlerine kıyasla önemlerini karşılaştırırken, müşteriler çok önemli birer bilgi kaynağıdır. İşletme, müşterilerinin en çok hangi konulara önem verdiğini saptayabilir; ürün fiyatı, zamanında teslimat, ürün özellikleri

³⁵ Henry J. JOHANSSAN, **Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance**, John Wiley, New York, 1993, s.82.

gibi. Bu konular, kendilerini en çok etkileyen süreçlerle ilişkilendirilerek, yeniden yaratılmaya gereksinim duyan süreçlerin öncelik listesi hazırlanabilir.

-UYGULANABİLİR SÜREÇLER: Üçüncü kriter olan uygulanabilirlik, belirli bir reengineering çalışmasının başarıya ulaşma olasılığını belirleyen bir dizi faktörün göz önüne alınmasını kapsar. Bu faktörlerin ilki, kapsamdır. Genellikle, süreç ne kadar büyükse, içerdiği organizasyon birimleri ne kadar çoksa, kapsamı da o denli geniştir. Reengineering'in geniş kapsamlı sürece uygulanması, elde edilecek sonuçları artırırken, başarı olasılığını da düşürür. Geniş kapsam, daha çok eleman arasında uyum sağlamak, daha çok organizasyonu etkilemek ve daha çok yöneticiyi içermek anlamına gelir.

Diğer faktörler, yüksek maliyet, ekibin gücü ve süreç sahibinin konsantrasyonudur. Yüksek maliyet, uygulanabilirliği azaltır. Örneğin, bilgi işlem sistemine büyük bir yatırım yapılmasını gerektiren bir reengineering çalışması, diğerlerine nazaran daha sorunlu bir çalışma olacaktır.

Diğer taraftan, ekibi oluşturan kişilerin oluşturdukları örgüt kültürüne bağlılıkları ve süreç sahibinin kendisini bu işe ne kadar adanmış olduğunu gösterir.

2.5- BELİRLENEN SÜRECİN ANLAŞILMASI

Reengineering uygulanacak sürecin seçilmesinden, süreç sahibinin belirlenmesinden ve ekibin oluşturulmasından sonra atılacak ilk adım, yeniden tasarlamaya başlamak olmamalıdır. İlk adım, mevcut süreci süreci anlamak olmalıdır.

Ekip, süreci yeniden tasarlamaya başlamadan önce süreç hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Süreç ne yapar, ne kadar iyi (ya da kötü) işlemektedir ve performansını etkileyen en önemli unsurlar nelerdir? Ekibin amacı, mevcut süreci geliştirmek değildir, bu nedenle tüm ayrıntılarıyla süreci analiz etmeleri gerekmez. Bunun yerine ekip üyeleri, daha yüksek seviyeli bir bakış açısı edinmeli ve üstün bir tasarım üretmek için gerekli anlayışa sahip olmalıdırlar. Şu da bir gerçek ki, kimi zaman anlamak, analizden çok daha zordur.

3- SÜREÇLERİN YENİDEN TASARLANMASI

Bir yazar için boş bir kağıt ya da boş bir bilgisayar ekranı ne kadar korkutucu ise, reengineering ekibi için de ilk yeniden tasarım oturumu aynı derecede korkutucu ve heyecan vericidir. Bu oturumda ekibin yapması gereken tek şey, işletmeyi yeniden planlamaya başlamak ve işleri yapabilmenin yeni yollarını yaratmaktır.

Tüm reengineering sürecine bakıldığında, en yaratıcı kısmın yeniden tasarım olduğu rahatlıkla görülebilir. Bu bölüm, diğerlerinden farklı olarak daha fazla hayal gücü, tümevarımsal düşünce ve çılgınlık gerektirmektedir. Bugüne kadar bilinenler bir kenara itilip, akla hayale gelmeyenler bulunmaya çalışılır. Yeniden tasarlama ekip üyeleri, bugüne kadar inandıkları ve önem verdikleri değerleri bırakmak zorundadırlar. Yeniden tasarımın en zor yanı, ekibin istediği her şeyi yapabilecek olmasıdır.

Bir sürecin yeniden tasarlanmasının korkutucu yanı, algoritmik ve rutin olmamasıdır. Radikal olarak bir süreç tasarımı yaratacak, beş ya da on adımlı prosedürler yoktur. Korkutucu yanı olmasına rağmen, avantajlı yanı da yok değildir. İşe bomboş bir sayfayla başlamak zorunda olmamak, avantaj olarak kabul edilebilir. Bugüne kadar reengineering uygulamış işletmelerin deneyimlerinden yararlanarak, süreçlerdeki ortak noktalar bulunabilir.

Reengineering için, henüz katı ve hızlı kurallar belirlenmiş olmamasına rağmen, temel olarak dayandığı ilkeler bilinmektedir. Örnek alınabilecek deneyimler vardır.

İş idaresi konusunda eğitim almış ya da işletme yönetimi konusunda deneyimi olan herhangi bir kişi, geleneksel bir iş sürecini tasarlayabilir. Örneğin, sıradan bir süreçte işin basit görevlere bölüneceğini, bir yöneticinin kontrol alanının sınırlarını, boyut ekonomisini ve kontrol, sayılabilirlik ve bütçelemeye olan ihtiyacı hemen hemen herkes tahmin edebilir.

Reengineering uygulanan iş süreçlerinin özellikleri, bir gün gelecek, günümüzün geleneksel iş süreçlerinin özellikleri kadar açık ve bilinir hale gelecektir.

Reengineering ekibinin, fikir üretebilmek için kullanabileceği üç teknikten söz edilebilir. Bunlar;

- 1- Reengineering'in bir veya daha çok ilkesini cesurca uygulamak
- 2- Varsayımları bulup yıkmak
- 3- Teknolojinin yaratıcı bir şekilde kullanılması için fırsat yaratmak

Yeniden tasarım ilerledikçe, ekip bu tekniklere geri dönerek başka düşünceler üretebilir ya da engelleri aşabilir.³⁶

Seminerlerde, katılımcılardan reengineering ekibi üyelerinin rollerini üstlenmeleri istenerek, deneyim hakkında yorumda bulunmaları beklenmiştir. Yeniden tasarım deneyiminden, yukarıdaki üç teknik dışında ne öğrendikleri sorulduğunda, çoğunluk şu maddeler üzerinde yoğunlaşmıştır:

- 1- Bir süreci yeniden tasarlamak için uzman olmaya gerek yoktur,
- 2- Dışarıdan birisi olmak işe yarıyor,
- 3- Önceden yerleşmiş kavramları bir yana atmak gereklidir,
- 4- Müşterinin bakış açısından bakmak önemlidir,
- 5- Yeniden tasarım ancak bir ekip tarafından en iyi şekilde gerçekleştirilebilir,
- 6- Mevcut süreç hakkında çok bilgili olmaya gerek yoktur,
- 7- Büyük fikirler üretmek zor değildir,
- 8- Yeniden tasarım, istenirse eğlenceli olabilir.

³⁶ JOHANSSAN, s.95.

4- REENGINEERING'İN UYGULAMAYA GEÇİRİLMESİ

Reengineering'in uygulamaya geçirilebilmesi için öncelikle, organizasyon içindeki insanların değişime karşı koymaması gerek ve şarttır. İnsanların, iş hayatlarında radikal değişiklikler olacağı fikrini kabul etmeleri sanıldığı kadar çabuk gerçekleşmez. Bu, reengineering'in başından en sonuna kadar uygulanması gereken bir eğitim ve iletişim kampanyasıdır. Reengineering'e ihtiyaç olduğunun anlaşılmasıyla başlayan ve reengineering'den geçirilmiş süreçler yerli yerine oturana kadar sona ermeyen bir mücadeledir.³⁷

Deneyimler göstermiştir ki, bu mücadeleden başarılı olarak çıkan işletmeler, reengineering'e duyulan ihtiyaç hakkında en açık mesajları üretebilen işletmelerdir. Bu işletmelerin üst düzey yöneticileri, organizasyonlarında çalışan elemanlara iletmeleri gereken iki ana mesajı oluşturup söze dökmekte çok başarılı olmuşlardır. Mesajlardan ilki şu: "İşletme olarak bulunduğumuz yer bu ve bu yerde kalamayacak oluşumuzun nedeni de şu." İkinci mesaj ise şöyledir: "Bizim işletme olarak olmamız gereken şey işte şu."

İlk mesaj, değişim için zorlayıcı bir savunuyu içermelidir. İşletmenin ayakta kalabilmesi için reengineering'e gerçekten ihtiyaç olduğuna dair ciddi bir mesaj iletmelidir. Değişimin gerekli olduğuna inanmamış elemanların değişime alışamayacakları ve hatta engellemeye çalışacakları düşünüldüğünde, bu son derece önemli bir ön şarttır. Savunuyu geliştirme sürecinin bir diğer yararı yönetimin, işletmeye ve geniş bir rekabet ortamı kapsamındaki performansına dürüstçe bakmasını sağlamasıdır.

İkinci mesaj, yani işletmenin ne olması gerektiği, elemanlara atış yapabilecekleri açık bir hedef sağlar. Bu mesajın söze dökülmesi, yönetimi, değişim programının amacı ve reengineering çalışması aracılığıyla yapılması gereken değişimin boyutu üzerinde açıkça düşünmeye zorlar.

İşletmelerin bu iki temel mesajı söze döküp iletmede genellikle kullandıkları dökümanlara birer ad verilebilir. İlkine "eylem savunusu",

³⁷ HAMMER-CHAMPY, s.137.

ikincisine ise "vizyon bildirisi" adı uygundur. Her işletme farklı isimler kullanabilir, önemli olan isimler değil içeriklerdir.

Eylem savunusu, işletmenin reengineering'i neden uygulamak zorunda olduğunu söyler. Kısa - en çok beş ile on sayfa arası-, açık, anlaşılabilir ve zorlayıcı olmalıdır. İşletme belli bir iş alanındaki rekabet gücünü kaybetmekte ise, kar marjları sürekli olarak düşüyorsa, aniden başarısızlıkla karşılaşmaya başlamışsa eylem savunusu bunları içermelidir. Eylem savunusu, işletmedeki tüm bireylerin reengineering'den başka çare kalmadığını düşünmelerini sağlayacak kadar etkili olmalıdır. Eylem savunusunda bahsedilen gerçeklerin çoğu yeni keşfedilmiş değildir. Ama bunların tümünü tek bir dökümanda toplayan eylem savunusu insanların, organizasyonun gerçekten kötü durumda olduğunu görmelerini sağlar. Aşağıda yer alan örnek, büyük bir ilaç fabrikasının üst düzey yönetiminin, elemanlarını organizasyonun araştırma ve geliştirme sürecinde radikal değişiklikler yapılması gerektiğine ikna etmek için hazırladığı eylem savunusudur.

EYLEM SAVUNUSU İLAÇ ŞİRKETİ

* ABD'de ve önemli uluslararası pazarlarda yeni ilaç geliştirmek ve tescil ettirmek için harcadığımız sürenin uzunluğu bizi hayal kırıklığına uğrattıyor.

* Daha büyük ölçekli, esnek ve global olarak birleştirilmiş, ortak bir iş uygulamaları dizisi ve bilgi sistemleri ile çalışan Ar-GE organizasyonları kurmuş olmaları sayesinde önemli rakiplerimizin geliştirim çevrimleri çok daha kısa.

* Rekabet şartları, tüm dünyaya yayılmış çeşitli merkezleşmemiş işletmelerde yerleşik küçük ve bağımsız Ar-Ge organizasyonlarımızın aleyhine işliyor.

* Mümkün olduğunca çabuk bir şekilde, global olarak birleştirilmiş bir operasyon modeline geçmemizi gerektiren rekabet ve ekonomi etkenleri var.

Geliştirim ve tescil sürecinde tasarruf ettiğimiz her hafta, patentlerimizin ticari ömrünü uzatacak ve vergi öncesi yıllık karımıza bir milyon dolar ekleyecektir hem de portföyümüzdeki her bir ilaç için.

Eylem savunusu, işletmenin iş sorunlarının yapısını kaba hatlarıyla belirler. "Değişmeye başlamalıyız" der. Vizyonda ise, "Olmak istediğimiz işte şu," denir ve reengineering çalışmasının hedefi tanımlanır.

Hangi adla anılırsa anılsın, vizyon bildirisi, işletmenin olmaya gereksinim duyduğu organizasyon türü hakkında yönetimin bir fikir vermek için kullandığı yöntemdir. İşletmenin nasıl çalışacağını tanımlar ve elde edilmesi gereken sonuçları belirler.

Reengineering'den geçirilmiş bir işletmenin vizyonunu yaratmak biraz sanatçılık ister, zira vizyon fazla detay içermeyen bir imajdır. Vizyon, işletmenin işini bitirdiğinde elde etmek istediğine inandığı durumdur. İyi hazırlanmış bir vizyon, reengineering sürecinde yaşanan gerginlik boyunca işletmenin dayanıklılığını koruyacaktır. Her işletmede her zaman, değiştirilebilecek sayısız prosedür ve organizasyon detayı vardır. Vizyon organizasyona, gerçekte hangi süreçlerin değiştirilmesi gerektiğini hatırlatır.

Son olarak vizyon, reengineering'in ilerleyişini ölçen bir ölçektir. İşletme, vizyonuna benzemeye başlamış mıdır? Eğer vizyona yaklaşılmışsa değişim çalışmalarında ilerleme var demektir.

Eylem savunusu ile vizyon birlikte kullanıldıklarında, bıçak ile mıkknatis işlevlerini üstlenirler. İnsanları oldukları yerden, olmaları gereken yere götürmek için iki eyleme ihtiyaç vardır. Önce, onları oldukları yerden sökmek gerekir. İnsanları sökecek şey bıçaktır yani eylem savunusu. Ardından, yerlerinden sökülmüş insanların başka bir bakış açısı tarafından cezbedilmeleri gerekir. Bu da mıkknatisin işidir, yani vizyonun.

Güçlü bir vizyon, üç faktörü içerir. Öncelikle operasyonlar üzerinde yoğunlaşır. İkinci olarak, ölçülebilir amaç ve birimleri içerir. Üçüncü olarak da, eğer gerçekten güçlüyse, endüstrideki rekabet temelini değiştirir.

VİZYON İLAÇ ŞİRKETİ

* İlaç geliştiriminde dünya çapında lider konumundayız.

- İlaç geliştirim ve tescil suremizi ortalama altı ay kısalttık.
- Tescil için sunduğumuz ürünlerin kalitesi açısından liderliğimiz tartışılmaz.
- Geliştirim portfoymzn kar potansiyelini en st seviyeye ulaştırdık.

* Tüm işletmelerimizde, toplu geliştirim kaynaklarımızı duyarlı ve esnek bir şekilde kullanmamızı sağlayan yönetim yapı ve sistemlerine sahip dünya çapında bir Ar-Ge organizasyonu yarattık.

- Tüm işletmelerimizde standart ve disiplinli ilaç geliştirimi planlama, karar verme ve işletme süreçleri oluşturduk.
- Tüm seviyelerde ve tüm Ar-Ge bölümlerimizde çalışmalarımızı ve yönetim uygulamalarımızı desteklemek üzere, yenilikçi teknolojiye dayanan araçlar kullanıyoruz.
- Dünya çapında, ortak bir bilgi teknolojisini geliştirip uygulamaya geçirdik.

5- ÇALIŞAN MALİYETİ ve GETİRİSİ

Durgunluk ve daha rekabetçi piyasa koşullarında, hem üretim hem de hizmet sektöründeki pek çok İngiliz firması iş süreçlerine reengineering uyguladılar. Bu uygulamalar, ya organizasyonların bir ya da daha fazla bölümünde ya da bütününde olmuştur.

Verimlilikte, iş tamamlama süresinde ve kalite performansında kaydedilen iyileşmeler doğrultusunda, bir çok üst düzeydeki yönetici, özellikle ticari hayattaki belirsizliklerin devamı durumunda, reengineering'i kendi firmaları için de düşüneceklerdir.

Ancak tecrübeler göstermektedir ki, hiç bir reengineering çalışması 'insan maliyet'siz başarıya ulaşamaz. Amaç, mevcut fonksiyonları ve bölümsel performansı arttırmaktan ziyade, ana işleyişi yeniden düzenlemek olduğundan, doğal olarak sonuç, daha az insan ve özellikle daha az yönetici olacaktır.

İşadamları, Amerikan endüstrisinde reengineering bu hızla devam ederse, yüzyılın sonunda yirmibeşbin daha az yönetici olacağından korkmaktadırlar. Hatta reengineering'e inanmış ve bunun yayılmasına çalışan Michael Hammer, %75 daha az yönetici gerekliliği olasılığını itiraf etmekte ve bunun reengineering'in en önemli sorunu olduğunu söylemektedir. Bunların bir kısmı, başka yeni endüstrilerde iş bulabilirler ya da kendi özel yeteneklerini geliştirerek kendi kariyer çizgilerinde yeniden yapılanmaya gidebilirler. Bu, uygulamalar çerçevesinde geçiş fonksiyonlu ve çok disiplinli grupların önemsenmesi, yönetsel bazı işlerin bireylerden gruplara geçmesi demek olmaktadır.

Barr and Straud'un yöneticisi Tom O'Neil takım çalışmalarının gereği olarak, uzman teknisyenlere, sahip oldukları özelliklerden dolayı diğer yöneticilerden daha çok maaş verilmesi gibi durumlarla karşılaşabileceğini belirtmiştir. Yönetim yapısındaki bu radikal değişikliklerin uygulamasında, ciddi bir ön planlama yapılması gereklidir.³⁸

³⁸ Carol KENNEDY, ' Reengineering: The Human Costs and Benefits', Long Range Planning, Vol.27, October 1994, s. 64-72.

Amerika'nın tebrik kartları konusunda pazarda lider olan firmalarından Hellmark Card'ın patronu, reengineering uygulanan işletmesi ile ilgili şunu söylemiştir: " Bu bir yolculuktur. Bu süreçte kalanlar, firma için gerçekten önemli ve yararlı olduğu düşünülenlerdir. Gidenler veya gönderilenler olmuştur. Bunlar için üzölmek, bizim işimiz değildir."

Bu katı yaklaşım, üst düzey yöneticilerinin gerekli planlamayı yaparken, personel yapısında oluşacak değışiklikleri de göz önüne almaları durumunda, esneklik kazanacaktır. Bununla birlikte, zarar görenler ortadan kaldırılamasa da en aza indirilecektir.

Reengineering, sadece enformasyon teknolojisinin çözümleri ve ilgili prosedürlerin oluşturulması değildir. Aynı derecede çalışanlar, onların algılayışları, değerleri, davranışları ve inançları da önemlidir. Bir işletmenin daha iyi çalışması, insan faktörü unutulurarak sağlanamaz.

Barr and Stroud'daki Tom O'Neil, insanların reengineering sırasındaki istekliliklerinden çok etkilendiklerini, tekrar reengineering uygulayacak olsalar insanlara daha zor hedefler vereceklerini söylemiştir.

Diğer yandan, "Bir kriz zamanında reengineering, bir işletmeyi yaşatmak için iyi bir yöntem midir?" sorusu akla gelebilir. Kriz anında reengineering, firmanın yaşaması için iyi olabilir, ancak gerçek amacına ulaşmayabilir. Reengineering'in amacına ulaşabilmesi için, çalışanlara bir ödöl sistemi sunulmalıdır. Bu, parasal olabilir (kardan pay alması) veya kariyerini geliştirmesi için (bedava) eğitimler sağlanabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

REENGINEERING'İN KULLANIM ALANLARINA İLİŞKİN ÖRNEKLER

1- IBM CREDIT 'DE REENGINEERING

İlk örnek, IBM'in yan kuruluşu olan IBM Credit Corporation. Bu şirket, IBM'in sattığı bilgisayar, program ve hizmetlerin finansmanını yapmaktadır. Müşteri alımlarının finansmanının gerçekten karlı bir işkolu olduğu düşünülürse IBM Credit, IBM'in en çok önem verdiği işletmelerden birisidir.³⁹

IBM'in bölge satış temsilcisi bir finans talebi için başvurduğunda Old Greenwich, Connecticut'ta bir toplantı masasının çevresinde oturan on dört kişiden birisine ulaşır ve görüşmeyi yapan memur, talebi bir kağıt parçasına yazardı. Bu, birinci adımdı.

İkinci adımda, birisi bu kağıt parçasını, yukarıdaki kredi bölümüne götürür, burada bir uzman, bilgileri bilgisayar sistemine girer ve alıcının kredi güvenilirliğini kontrol ederdi. Uzman, sonuçları aynı kağıda yazar ve iş uygulamaları bölümüne gönderirdi.

Üçüncü adımı oluşturan iş uygulamaları bölümü, standart kredi sözleşmesini müşterinin gereksinimlerine göre uyarlamaktan sorumluydu. Gerekli incelemeler yapıldıktan sonra, bölümden bir yetkili özel şartları talep formuna eklerdi.

Ardından, talep fiyat belirleyen kişiye geçirilir ve burada saptanan faiz, diğer kağıtlarla birlikte diğer adımı oluşturan memurlar grubuna iletilirdi.

Burada bir yönetici, tüm bilgileri bir teklif mektubuna dönüştürür ve Federal Express'le , bölge satış temsilcisine gönderirdi.

Bu sürecin tamamı ortalama altı gün sürmekte ve hatta bazen iki hafta gibi bir süre uzamaktaydı. Bu süre içinde müşteri başka bir finans kaynağı

³⁹ Daniel P. PETROZZO- John C. STEPPER, *Successful Reengineering*, 1994, s.67.

bulabilir, başka bir bilgisayar satıcısı tarafından kandırılabilir hatta tüm satış anlaşmasından vazgeçebilirdi.

IBM Credit bu süreci iyileştirmek için pek çok yol denemiştir. Örneğin, temsilcinin anlaşmanın durumu hakkındaki sorularını yanıtlayacak bir kontrol ofisi kurulmuştur. Bu sayede zincire bir halka daha eklenmiştir.

En sonunda IBM Credit'deki iki yöneticinin aklına bir yöntem gelmiştir. Bir finansman talebini alıp, beş adım boyunca kendileri dolaştırmışlardır. Memurlardan o anda yapmış oldukları işi bırakmalarını istemiş, evrak yığınları arasında beklemeyi önlemişlerdir. Bu denemenin sonunda asıl işin yapılmasının sadece doksan dakika sürdüğü görülmüştür. Yönetim sorunun özüne, yani tüm kredi verme sürecine bakmaya başlamıştır. Sorun görevlerde ya da bu görevi yerine getiren insanlarda değil, sürecin kendi yapısındadır. Diğer bir deyişle, değişmesi gereken sürecim adımları değil, sürecin kendisidir.

Sonuçta IBM Credit, uzmanların, kredi kontrolörlerinin vb. yerine genel sorumluları getirmiştir. IBM Credit'in üst düzey yöneticileri uzmanların yaptıkları işleri yakından incelediklerinde, işin büyük bir kısmının memur seviyesinde olduğunu görmüşlerdir. Bir veritabanı programından kredi güvenilirliğinin bulunması, standart bir modele sayıların yerleştirilmesi ve bir dosyadan standart maddelerin seçilmesi. Bu görevleri, uzmanların kullandığı tüm veri ve araçlara ulaşabilen kullanımı kolay bir bilgisayar sistemi sayesinde, tek bir kişi rahatlıkla yapabilecektir.

Yeni tasarımın, sağladığı performans artışı çok büyüktür. IBM Credit, yedi günlük süreci dört saate indirmiştir. Personel sayısında artış yapmaya gerek kalmamıştır, hatta eleman sayısında küçük bir azalma bile olmuştur. Ayrıca, işletmenin üstlendiği anlaşmalar yüz kat artmıştır.

2- FORD MOTOR'DA REENGINEERING

Bir sürecin müşterisinin, aynı zamanda o işletmenin de müşterisi olması şart değildir. İşletmenin imalat operasyonlarına malzeme sağlayan, malzeme alım süreci örneği ele alınırsa, müşteri işletmenin içinden de olabilir. Reengineering bu tür süreçlere de uygulanabilir.

1980'li yılların başlarında Ford da genel giderler ile idare masraflarını kısmanın yollarını aramaktaydı. Giderlerin azaltılabileceğinin düşünüldüğü bölümlerden birisi, Ford'un mal aldığı işletmelerden gelen faturaların ödendiği borçlar bölümüydü. Bu bölümde beşyüz kişi çalışmaktaydı. Ford'un yöneticileri, bazı işlerin bilgisayar kullanılarak otomatikleştirilmesi sonucu, personel sayısında azaltma yapılarak 400'e indirilebileceğini düşünüyorlardı. Elle yapılan mevcut süreçleri, otomasyona geçirerek gerçekleştirilecek olan bu aşamalı geliştirim reengineering tanımına uymamaktadır. Yine de Ford yöneticileri, Mazda'yı ziyaret edene dek, %20'nin gayet iyi bir oran olduğunu düşünüyorlardı.

Yöneticiler, kendilerinininkinden küçük olan bu işletmede, borçlarla ilgili işlerin beş kişi ile halledildiğini görmüşler ve süreci yeniden gözden geçirmek durumunda kalmışlardır.

İşletmeler reengineering'i süreçlerden doğan idari organizasyonlara değil, sadece iş süreçlerine uygulayabilirler. "Borçlar" bölümüne reengineering uygulanamaz, çünkü borçlar bir süreç değildir. Reengineering çalışmalarının, organizasyon birimleri temelinde tanımlanması, o çalışmaları en baştan başarısızlığa mahkum etmektir. Gerçek bir iş sürecine reengineering uygulandığında, işin yapılması için gerekli olan organizasyon yapısı kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

Sonuçta, Ford Motor'un reengineering uyguladığı süreç "borçlar" değil "tedarik" olmuştur. Bu süreç, örneğin, parçaya ihtiyacı olan bir tesisten gelen alım talep formu ile başlıyor ve tesise yani sürecin müşterisine, satın alınmış ve bedelleri ödenmiş mallar sunuyordu. Tedarik süreci, borçlar fonksiyonunun yanı sıra, satın alma ve teslim alma fonksiyonlarını da kapsamaktaydı.

Memurlar zamanlarının çoğunu, evrakların birbirine uymamasıyla ya da çok sık rastlanılmayan durumlarla uğraşarak harcamaktaydılar. Kimi zaman sorunun çözümü haftalarca sürüyor ve evraklar arasındaki farkın nereden kaynaklandığının bulunması için inanılmaz bir işgücü harcanıyordu.

Yeni süreç şöyle: Satın alma bölümündeki görevli satıcıya sipariş gönderdiğinde, siparişi hemen on-line bir veritabanı programına giriyor. Daha önceden olduğu gibi satıcılar, malları yine teslim alma ofisine gönderiyorlar. Mallar geldiğinde buradaki görevli, alınan teslimatın veritabanındaki siparişlerden birisine uyup uymadığını bilgisayar terminalinden kontrol ediyor. Uyması durumunda, malın girişi yapılıyor ve bilgisayar tarafından hazırlanan çek gereken zaman içinde satıcıya gönderiliyor.

Ford'daki tedarik süreci gerçek bir reengineering çalışmasının bir diğer özelliğini daha göstermiştir. Modern bilgi teknolojisi olmasaydı Ford'daki değişiklikler yapılamazdı. Bunlar, günümüzün bilgi teknolojisi olmadan asla gerçekleştirilemeyecek yeni süreçlerdir.⁴⁰

⁴⁰ HAMMER-CHAMPY, s.39.

3- HEWLETT PACKARD'DA REENGINEERING

William Hewlett ve David Packard'ın 1939 yılında, Kaliforniya'da bir garajda yaptıkları çalışmalar sonucu ortaya çıkan ürün, yıllar sonra bilgisayar devi olacak Hewlett-Packard'ın temelini atmıştır.

Test ve ölçü cihazlarıyla yola çıkan Hewlwt-Packard , bugün orta boy sistemler, iş istasyonları, kişisel bilgisayarlar, lazer yazıcılar, diskler, teypler, analitik ve tıbbi cihazlar gibi çok sayıda ürünle değişik sektörlerde hizmet vermektedir.

HP'nin yıllar itibariyle hızlı büyümesinde iki önemli etken vardır. Bunlarda ilki "HP Way" olarak adlandırılan, şirket kültürünü ortaya koyan bir prensipler dizisidir. Diğeri ise HP'nin 90'lı yılların başında bilgi işlem sektöründe yaşanan hızlı dönüşüme uyum sağlamak için gerçekleştirdiği değişim çalışmalarıdır.

"*HP Way*" HP Türkiye Genel Müdürü Tayfun Uğur, HP'nin temel yapısını oluşturan "HP Way"ın önemini şöyle açıklamaktadır: " HP Way ile şirket değerlerimiz, kurumsal amaçlarımız, strateji ve uygulamalarımız çok açık olarak belirlenmiş. HP nasıl iş yapar, müşterilerine karşı nasıl davranır, kendi çalışanlarıyla ilişkisi nasıl olmalıdır, tüm bunların çerçevesi çizilmiş. Bunlar 50 seneden beri geçerli az ve öz temel prensipler.

Bu prensiplerin temelinde insana saygı yatıyor. İnsana saygı ile yola çıktığımız zaman, değişime uyumda zorlanmıyorsunuz."⁴¹

"Değişim Rüzgarları" Değişim stratejisini "HP Way"ın sağlam temelleri üzerine oturtan HP'nin, 90'lı yılların başlamasıyla yaptığı dikkat çekici çalışmalar vardır. Örneğin, üretim maliyetlerini düşürme konusunda son derece başarılı oldular. Reengineering çalışmalarının sonuçları ise oldukça olumlu.

Maliyet düşürme konusunda, kişisel bilgisayar bölümünde yapılanlar, diğer bölümlere de örnek olmuştur. HP'nin PC'leri endüstri standartlarıyla

⁴¹ Gülşen DEMİREL, 'Değişim Yönetimi Bir Dev Yarattı', Capital Dergisi, Haziran 1995, s.131.

belli ölçüde uyumsuzluk taşımaktaydı. (Rakiplerinden daha pahalı PC satan HP, bir tercih yapmak zorundaydı: Ya PC pazarından çekilecekti, ya da endüstri standartlarına ve pazar fiyatlarına uyum sağlayacaktı.)

Üretimde yeni teknikler: HP ikinci yolu seçti. PC bölümü küçük takımlar halinde yeniden organize oldu, her bir takım pazarın belli bir parçası üzerinde yoğunlaştı. Sayıları oniki olan PC fabrikalarından on tanesi kapatıldı. PC'ler, üretimi daha kolay hale getirmek için yeniden tasarlandı. Yeni tasarımdan sonra "server"larda bir tane bile vida bulunmuyor. Yeni üretim tekniği sayesinde, bir makine için ortalama yirmibeş dakika olan üretim süresi dört dakikaya inmiştir.)

HP, PC bölümünde uyguladığı, bilgisayarların her bir parçasının ayrı ayrı takımlar tarafından, aynı anda geliştirilmesi demek olan "eşzamanlı mühendislik" (coccurrent engineering) tekniğini diğer alanlarda da uygulamaya başlamıştır. Yeni teknik sayesinde, ürünlerin geliştirme süreçleri üçte iki oranında kısalıp, ortalama altı aya inmiştir.)

(Bütün bunların sonucunda, PC'lerin perakende satış fiyatları bir yıl içinde %60 oranında düşmüştür.)

Merkezden ve bağımsız: Reengineering çalışmaları sonucunda HP'nin satın alma sisteminde yapılan değişiklik ise oldukça çarpıcıdır. Bu, bir şirketin hem merkezden hem de merkezden bağımsız nasıl yönetilebileceğinin güzel bir örneğidir.

Hammadde ve yarı mamul satın alımında, HP diğer birçok faaliyetinde olduğu gibi, birimler birbirinden bağımsız hareket ediyordu. Operasyon bölümlerine bu özerklik verilmişti. Çünkü kendi ihtiyaçlarını en iyi kendileri bilebilirdi. Satınalma konusunda verilen bu özerkliğin esneklik, anında gereksinimleri karşılayabilme gibi olumlu yönleri vardı. Ancak ölçek ekonomilerinden yararlanamama, kontrolün azalması gibi dezavantajları da yok değildi.

HP, satınalmayı merkezileştiremediği için, büyük alımlardan elde edebileceği indirimleri kaybediyordu. Ancak satınalmanın merkezileştirilmesi

de yüksek maliyet sorununu çözüyor gibi görünse de, bürokrasi ve diğer sorunları beraberinde getirecekti.

İşte HP, ortak bir satınalma yazılım sistemi geliştirerek, üçüncü bir çözüm yolu bulmuştur. HP'nin yeni sisteminde, yine her üretim birimi kendi siparişlerini belirliyor. Ancak her satınalma birimi artık standart bir satınalma sistemi kullanıyor. Bu sistemde tüm siparişler anında bir veri tabanında toplanıyor ve ortak satınalmayı gerektiren mamuller için, büyük indirimler alınabiliyor. Çünkü yeni geliştirilen süreç, hem merkezileştirmenin sağladığı miktar indirimlerine imkan veriyor, hem de özerk satınalmanın olumlu yönlerini yok etmiyor.

4- GARANTİ BANKASI'NDA REENGINEERING

Türkiye'nin önde gelen özel bankalarından Garanti Bankası'nın bir personeli, 1990 yılında ortalama 39 milyon TL kar sağlıyordu. Aynı yıl içinde bankada yeniden yapılanma ve yönetim anlayışı konusunda yeni uygulamalara gidildi. Amaç, daha verimli çalışmak ve etkin bir organizasyon yaratmaktı. Bu uzun vadeli programın, ilk sonuçları sonraki yıllarda yavaş yavaş alınmaya başlandı. Örneğin, personel başına kar 1991 yılında 93 milyona, 1992'de 232 milyona ve 1993'de 582 milyon TL'ye yükseldi. Aynı zamanda bankanın iş hacmi büyüdü, sektördeki yeri sağlamlaştı.

Bunlar, Garanti Bankası'nda yaşanmakta olan gelişmelerin ilk etapta dışarıya yansıyanlarıdır. Son üç yıl içinde karını, reel olarak yılda ortalama %60 oranında artıran Garanti Bankası, 1993 yılı başlarında tepeden tırnağa bir yenilenme içine girmiştir. Reorganizasyon, şubelerin yeniden tasarımı "process reengineering" ve çalışanların yoğun eğitimden geçirilmesini içeren, kapsamlı bir projenin ilk adımları geçen yıl içinde atılmıştır.

Bireye yakınlık: Geleneksel olarak ticari bir banka görünümündeki Garanti Bankası'nın, bireysel bankacılık faaliyetlerini geliştirmesi ise dikkati çeken bir başka noktadır.

Devrim bankacılığı: Garanti Bankası Genel Müdürü Akın Öngör, bankacılığı, "İnsanların ve kuruluşların ihtiyacı olduğu finansal hizmetleri en iyi şekilde yapmak" olarak tanımlıyor. Öngör, "process reengineering" çalışmalarına başlamaya karar vermelerinin nedenini şöyle anlatıyor. "Hizmet kalitesini geliştirmek için, toplam kalite anlayışı doğrultusunda çalışmalar yapabiliydik. Ancak bunun yeterli olmadığına karar verdik. Çünkü, Türkiye'de bankacılık, gerek yapısıyla gerekse mevzuatın çok sık değişmesi nedeniyle, yamalı bir kumaş gibi. Onun yerine müşteriye katma değer götüren tüm iş akışlarını, yeniden düzenlemeye karar verdik. Mevcut proseslerimizi atıp yeniden düzenleyerek, bir devrimle hizmet kalitemizi yükseltmek istedik."

Yeni baştan: Garanti Bankası'nda "reengineering" çalışmaları, 1993'ün şubat ayında başladı. Bir sistem geliştirme ekibi oluşturuldu. Lobue müşavirlik

firmasının danışmanlığı altında binlerce işlem tek tek incelendi. 1600 tane işlem zinciri yeni baştan dizayn edildi.

Prosesler yeniden oluşturulurken, organizasyon yapısının da değişmesi gerektiği anlaşıldı. Yeni proses dizaynına uygun olarak, organizasyonda da değişikliklere gidildi. Örneğin, eskiden kredilerden sorumlu genel müdür yardımcısı gibi, ürün bazında bir örgütlenme vardı. Bunun yerine kurumsal, bireysel bankacılık, merkezi operasyon birimi gibi yeni bir örgütlenmeye gidildi. Bu çalışmalar için ilk olarak İstanbul'da bir bölge müdürlüğü ve bir şube pilot seçildi. Bu birimlerde iyi sonuç alınması ile 28 şube sistem kapsamına girdi.

Bilgisayar desteği: Garanti Bankası'ndaki çalışmanın en önemli ayaklarından birini "Management Information System" (MIS) denilen, Yönetim Bilgi İletişim Sistemi'nin yeni proseslere paralel olarak geliştirilmesi oluşturdu. Bu sayede her bir hizmet prosesi izlenmeye başlandığı gibi, yeteri kadar üretim yapılıp yapılmadığı, belirli zaman dilimlerinde işlemlerin gerçekleşip gerçekleşmediği de kontrol edilmeye başlandı.

İkinci olarak, her bir işin 'Desk Top Procedure' denilen el kitabı hazırlandı. Önceden yeni bir elemana, birisinin işi öğretmesi gerekiyordu. Şimdi, bankada yeni işe başlayan birinin o el kitabını çalışmasıyla işi öğrenmesi mümkündür.

Yüzde 30 büyüme: Akın Öngör, "reengineering" çalışmalarının faydalarını şöyle açıklıyor: " Çok büyük verimlilik getiriyor. Yani baştan dizayn ettiğiniz zaman tekrarları ortadan kaldırılıyorsunuz. Yolsuzluklara, yanlış belgelere karşı, işlemlerin birbirini kontrol etmesini sağlayarak daha emniyetli dizayn ediyorsunuz. Ve, en son teknolojiyi kullanarak, işlemleri daha basitleştirerek dizayn ettiğiniz için zamandan kazanıyorsunuz."

İki yıllık sistem geliştirme projesi tamamlandığında ve operasyon ayağı tamamen buna entegre olduğunda, Garanti'nin aynı insan ve şube kapasitesiyle %30 daha fazla işlem yapabileceği söyleniyor.

Şubelere yeni yüz: Garanti Bankası'nda sistem geliştirme projesine paralel olarak yürütülen diğer bir çalışma ise, şubelerin yeniden tasarımı. Öngör, proseslerin bireysel bankacılık, ticari bankacılık ve nakit hizmetlerine göre düzenlendiği yeni ortamda , müşterinin ihtiyaçlarına daha uyumlu bir şube dizaynını amaçladıklarını vurguluyor.⁴²

⁴² Gülşen DEMİREL, ' Devrimle Gelen Büyüme', Capital Dergisi, Mayıs 1994, s.72-74.

5- SANDOZ İLAÇ FABRİKASI'NDA REENGINEERING

Sandoz İlaç Fabrikası, Türkiye'de reengineering ile ilgili çalışmalarını ilk gerçekleştiren firmalardan birisidir. Üstelik dünyadaki diğer Sandoz şirketleri arasında bu uygulamada öncü ve örnek gösterilen bir firma.

Sandoz'da reengineering uygulaması önce üretim alanında gerçekleştirildi. Genel Müdür Yardımcısı Turhan Arsel, bu çalışmaya başlama nedenlerini, üretim yerlerinin kendilerine dar gelmesi olarak belirtiyor. Arsel üretim departmanlarında yapılan çalışmaları şöyle özetliyor:

"İlaç sanayiinde yaygın olan üretim şekli, düşey bölümlenmedir. Örneğin, bir departman, bir işi alıp yapar, ondan sonra başka bir departmana iletir ve sorumluluğu orada biter. Örneğin, bir toz karıştırma ünitesi vardır. Buradaki üretim, yarı mamul üretimine dönük olarak çalışır. Bu tür bir üretim şekli, depolama ve taşıma gibi ekstra işlemleri gerektiriyordu.

Bunların da maliyeti yüksekti. Sürekli olarak stok miktarını kontrol etmek çok zordu. Üstelik bu faaliyetlerin hiçbiri, ürüne değer katmıyordu.

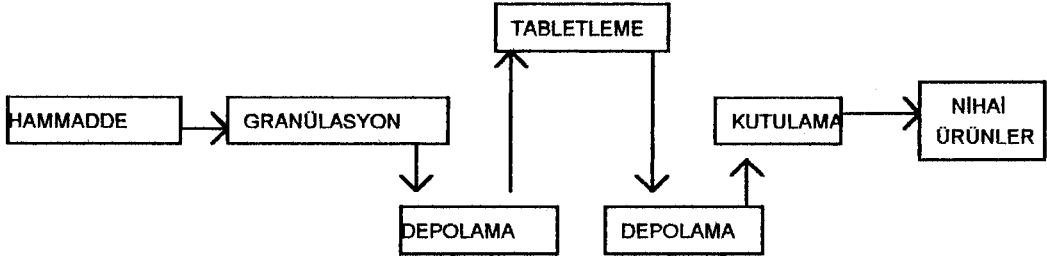
Buna alternatif ne olabilir diye düşündük. Üretimi düşey olarak organize etmek yerine, yatay olarak bölmeye karar verdik. Bunun için, üretimi, baştan alıp sonuna kadar götürecek şekilde değiştirdik."

Bunu gerçekleştirmek için, iş merkezlerinin birbirleriyle direkt ilişkide olacağı bir mekan yaratıldı. Makineler mümkün olduğu kadar birbirine bağlandı. En önemlisi ise, ilgili ürün hattından tek bir departmanın sorumlu olmasıydı.

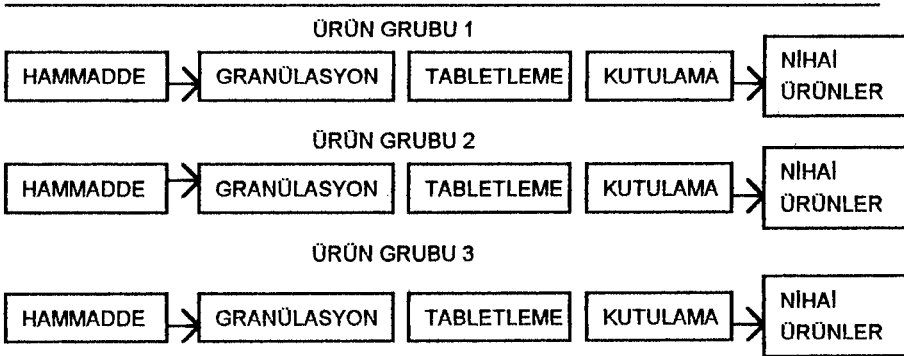
Bu çalışma öncesinde Sandoz'da granülasyon, tabletleme, kaplama, drajeleme ve kutulama gibi ana departmanlar vardı. Bu departmanlar, ayrı ayrı şefler tarafından yönetiliyordu. Sonuçta, bu çok basit gibi görünen değişiklikler Sandoz'a çok büyük kazançlar getirdi. Örneğin, dünyadaki Sandoz topluluğu içinde Türk Sandoz en kısa üretim süresine sahip durumda. Sandoz, dünya genelinde ana ürünlerin üretim süresini yirmi iş gününün altına indirmeyi hedefliyor. Oysa bu süre, Türkiye'de on iş gününün altında. Üretim ön süresi %40, mekan gereksinmesi ise %25 oranında azaldı. Yarı

mamul stokları %95 azalarak %5 düzeyine indi, stoklar ise %20 düştü. Tırhan Arsel, başarılı çalışmayı şu sözlerle değerlendiriyor: " Bu uygulamaların en güzel yanı ise, bu kadar faydayı elde ederken, zamandan başka hiçbirşey harcamak zorunda olmamamız."⁴³

SANDOZ'DA YAPI NASIL DEĞİŞTİ?



YENİ ÜRETİM SİSTEMİ



Şekil 10

⁴³ Gülşen DEMİREL, 'Yeniden Doğuş Mucizesi', Capital, S.5, Mayıs 1994, s.86-87.

6-BAXI ORTAKLIĞI'NDA REENGINEERING

Baxendale ailesi tarafından kurulan ve 1980'lere kadar bu aile tarafından yönetilen Preston firması, İngiliz ev ısınma endüstrisinde tanınmış bir isimdi. 1980'li yılların başında bütün hisseler, Philip Baxendale'in yönetim kurulu başkanı olduğu bir vakıfa satıldı ve daha sonra da hisseler çalışanlara devredildi. Amaç, hisselerde %22 olan çalışan payının, %49'a çıkarılması idi.

Çalışanlar hem işveren hem de eleman olma fikrini kolayca benimseyemediler. Pazar payındaki artış 1980'lerde durdu ve Baxi problemler yaşamaya başladı. Masraflar yükseliyor, rakipler saldırganlaşıyor ve pazar payı azalıyordu. Ayrıca, enerjiyi daha etkin kullanmayı sağlayan sistemleri talep eden dış baskı artıyor, dağıtıcılar tarafından verilen kar payı azaltılıyordu.

1980'lerin sonunda danışman olarak Granfield'dan Simon Carter geldi. Yönetim Kurulu'nu, toplu yapısal değişimler yapmaya ikna etti ve reengineering için bir çatı oluşturdu. 1990'larda da resmen Baxi'de çalışmaya başladı. Carter'la çalışmaları sürdüren Genel Müdür David Dry, 1992'de ayrılınca da, Carter onun yerine geçti.

Baxi'nin güçlü ve zayıf noktalarının analizi sonucunda, firmanın, iyi ürünlerinin ve teknolojisinin olduğu, ayrıca seçtiği pazarda etkin olduğu görüldü. Ancak bu güçlü noktalar, plansızlık, (kar ve nakit akışı için beç yıllık plan yoktu) verimliliği, kaliteyi ve yaratıcılığı arttıracak yapılanma eksiklikleri yüzünden zayıflamaktaydı. Ayrıca şirket, değişikliğe ihtiyaç olduğunu görebilme yeteneğinden yoksundu.

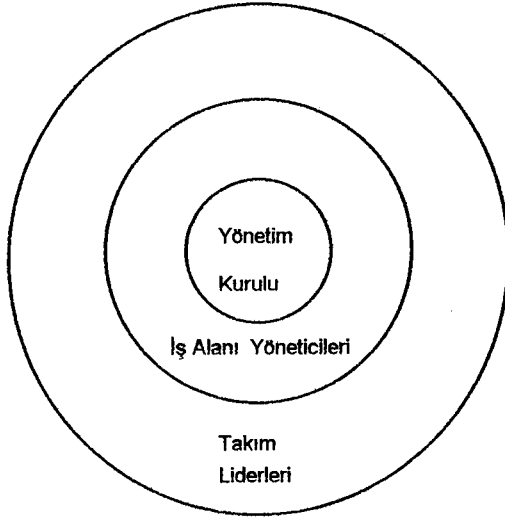
Şubat 1989'da Carter, bulgularını yönetim kuruluna açıkladı ve yılın kalan kısmı, yapılanma tartışmaları, planlamaları ve duyuruları ile geçti. Ocak 1990'da yöneticiler yeni görevlerine yerleşmiş ve Nisan'da da yeni yapı uygulanır hale gelmişti.

Carter bir önceki TQM hareketinin, Baxi'nin fonksiyonel yapısı üzerinde başarısızlığa uğradığını farketmişti. Yeni yapılanma, stratejik iş üniteleri (Strategic Business Units) etrafında dönmekteydi. SBU'lar, mevcut ürün grupları ve destek hizmetleri üzerine kurulmuş olup, herbirinin mümkün

olduğunca bağımsız olmasını amaçlıyordu. Herbiri, kendi iş takımları ile yeni ürün gelişimi, üretimi, kalite, üretim mühendisliği, ürün pazarlaması, yönetim muhasebesi ve bakımı gerçekleştirmekteydi.

Dört tanesi bitmiş ürünlerde olmak üzere, altı alan ortaya çıktı. Birkaç merkezi hizmet işlemleri de, şirket destek grubu olarak belirlendi. Örneğin, muhasebe, satış, satın alma, danışma, bilişim sistemleri, merkezi mühendislik ve araştırma ve geliştirme.

Asıl önemli değişiklik, Baxi çalışanlarının iş bölümünde ortaya çıktı. Yeni organizasyon içiçe üç daireden oluşan tekerlek olarak tasarlandı. Yönetim Kurulu merkezde olmak üzere, yöneticiler fonksiyonel sorumluluklardan ziyade portföylere bakmakla yükümlüydüler. Orta daire, iş alanı yöneticilerine ve en dışdaki daire de takım liderlerine aitti. Takım liderleri, her iş alanındaki birer fonksiyondan sorumluydular. (Bkz. Şekil 11)



Şekil 11 Baxi'nin Üç Daireli Yönetim Tekerleği

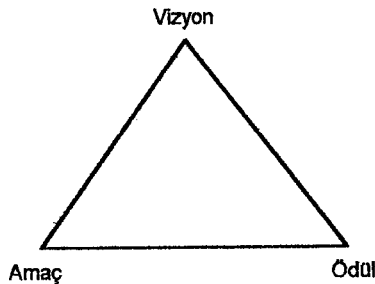
Tekerleğin amacı, işin gerçek yapısını vurgulamaktır. Bu da, hiçbir işin diğerinden ne daha fazla ne de daha az önemli olmadığı ve hepsinin birbirlerine bağımlı olduğu anlamına gelmektedir. Yönetim kademeleri 6'dan 3'e ve 122 yönetim görevi de 60'a indirildi. Pek çok kişisel görev de takımlara verildi.

Carter şöyle diyordu:"Biz kültürel, yapısal ve organizasyonel bir engele sahiptik. Tekerlek bunu sona erdirdi. Şimdi işin yönetiminde daha fazla güçlenme var."

Yöneticiler takımlara bölündü ancak mevcut maaşları iki yıl boyunca değişmedi. Ayrıca şirket, yeni kazanılan beceriler için ödüllendirme sistemi izlemedi. Carter," Kişilere kendi değerlerini anlama hissini kazandırma yönünde çok yol katettik ve bunu da eğitimle sağladık" diyordu. Değişiklik için gereken motivasyon da, insanların organizasyonda farklı değerlendirilmelerindeydi. Yapılabilecek çok çeşitte iş vardı. Amaç, iş güvenliğinden çok istihdam güvenliği vermektir.

Reengineering sonrasında, stratejik iş üniteleri (SBU), ayrı şirketlere bölündü. Bir Danimarkalı kazan firması da dahil olmak üzere, 3 yeni şirket satın alındı. Yeni 9 şirket, 1400 elemanı, 4 ülkede Avrupa ev ve endüstri ısınma pazarında büyük bir pazar payı elde etti. Carter, bu şirketleri Genel Müdür olarak, bir grup finansal kontrolör ve ticari yönetici ile yönetti. Şu anda her şirket, kendi iş tasarımı yürütüyor ve sürekli gelişim politikasını izliyor.

Carter, önceki durumdan daha fazla ve hiç olmadığı kadar müşteri odaklı olduklarını ama olması gereken yere varamadıklarını belirtiyordu. Üçgen Teorisi'ni şöyle tarif etmektedir: Dorukta vizyon (ne olmak istediğin), solda amaç (ne yapman gerektiği) ve sağda ödül (vizyonu sağlamak için neye ihtiyacın olduğu) yer almaktadır.



Şekil 12 Stratejik Değişimi Yönetmek

Carter bu konuda,"Bu teori basit ama güçlüdür, sözkonusu üçlü, dengede olmalıdır. Bazı şirketlerin çok güzel, olağanüstü vizyonları vardır ama nereye gittiklerine dair fikirleri yoktur." demiştir.⁴⁴

⁴⁴ Timothy R. FUREY, 'A Six-Step Guide to Process Reengineering', Planning Review, March/April 1993, s.20-23.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMALAR SONUCU KAZANILAN DENEYİMLER

1- REENGINEERING ÇALIŞMALARINDA EN SIK YAPILAN HATALAR

- BİR SÜRECİ DEĞİŞTİRMEK YERİNE TAMİR ETMEK

Reengineering'te başarısızlığa uğramanın en kötü yolu, reengineering'i hiç uygulamamak değil; süreç değişiklikleri gerçekleştirip buna reengineering adını vermektir. Son zamanlarda reengineering terimi klişe haline geldi ve radikal süreç yeniden tasarımı ile aslında hiç ilgisi olmayan çeşitli programlarla ilişkilendirilir olmuştur.

Mevcut süreçler, işletmenin iş sorunlarının kaynağı bile olsalar insanlar için bildikleri unsurlardır. İşletme bu süreçlerle kendisini rahat hissetmektedir. Süreçleri destekleyen altyapı zaten oluşturulmuştur. Bu süreçleri bir yana atıp herşeye yeniden başlamaktansa, süreçlerin geliştirilmesi daha kolay ve mantıklı görünmektedir. Organizasyonların çoğu için aşamalılık, daha az dirençle karşılaşacakları bir yoldur. Bu aynı zamanda, reengineering çalışmasında başarısız olmanın en kesin yoludur.⁴⁵

- İŞ SÜREÇLERİ ÜZERİNDE YOĞUNLAŞMAMAK

"Yenilik" de kendi içinde bir varlık değil, iyi tasarlanmış süreçlerin sonucudur. İşletmelerin reengineering çalışmalarının, başarısız olmasının bir nedeni de işe süreçler açısından bakılmamış olmasındandır. Bu bakış açısı olmadan iş ilerleme çalışmaları bir sonuç vermeyecektir.

-SÜRECİN YENİDEN TASARLANMASI DIŞINDA HERŞEYİ GÖZARDI ETMEK

Reengineering, pek çok çeşit değişimi başlatır. Tutarlı bir iş sistemi elması (Bkz. Şekil 1) yaratmak için iş tasarımları, organizasyon yapıları, yönetim sistemleri yani süreçle ilgili herşey yeniden düzenlenmelidir.

⁴⁵ CHAMPY, s.110.

Radikal bir süreç yeniden tasarımı için son derece hevesli olan yöneticiler bile, bu tür yeniden tasarımların gerektirdiği değişimlerin tam kapsamı karşısında, çoğunlukla korkuya kapılmaktadırlar.

- İNSANLARIN DEĞER ve İNANÇLARININ İHMAL EDİLMESİ

İnsanlar reengineering çalışması uygulanmış bir süreçte iyi performans göstermek için bir nedene ihtiyaç duyarlar. Yeni sürecin yerine oturması yeterli değildir, yöneticiler sürecin gerektirdiği yeni değer ve inançları destekleyerek, elemanları, bu süreci benimsemeleri için motive etmelidirler.

Davranış değişikliğini gerektiren değişimlerin kabul edilmesi kolay değildir. Yeni yönetim sistemleri, istenen değerleri, bunları içeren davranışları ödüllendirerek geliştirmelidir.

- KÜÇÜK SONUÇLARLA YETİNMEYE HAZIR OLMAK

Büyük sonuçlar için, büyük hırslara gerek vardır. Kolay yolu seçip marjinal ilerlemelerle yetinmek gerçekten caziptir. Ama marjinal ilerleme, uzun vadede gelişme değil, tam tersine gerileme anlamına gelmektedir.

Marjinal ilerlemeler kural olarak, mevcut süreci daha da karmaşıktırıp, işlerin gerçekte nasıl yürüdüğünün belirlenmesini güçleştirirler. En kötüsü, aşamalı adımlar atmak, aşamalı gelişim kültürünü güçlendirerek cesareti ya da girişkenliği olmayan bir işletme yaratır.

-ÇOK ERKEN VAZGEÇMEK

Bazı işletmeler, sorunla karşılaştıkları anda reengineering'ten vazgeçerler ya da hedefleri küçültürler. Ancak, ilk başarı işaretleri üzerine reengineering çalışmalarını sona erdiren işletmeler de mevcuttur. Başlangıçtaki bu başarı, her zamanki işlerinin kolaylığına dönmeleri için bir bahane olur. Her iki durumda da mücadeleden vazgeçmek, işletmenin elde edeceği büyük ödülleri kaçırmaya yol açacaktır.

- SORUNUN ve REENGINEERING ÇALIŞMA KAPSAMININ TANIMLANMASINA ÖNCELİK VERMEK

İşletme yönetiminin çözülecek sorunu ya da kapsamını, işin en başında dar bir şekilde tanımlaması çalışmanın başarısızlığa uğramasına sebep olacaktır. Sorunun tanımlanması ve kapsamının belirlenmesi, çalışma sırasında gerçekleştirilecek adımlardır. Reengineering çalışması, ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesiyle başlar, bu hedeflere ulaşma yöntemlerinin belirlenmesiyle değil.

- İŞLETME İÇİ ENGELLEMELERE İZİN VERMEK

İşletmenin yaygın kültürel özellikleri, reengineering çalışmasını daha başlamadan engelleyebilir ya da başarısızlığa uğratabilir. Çelişkilere karşı önyargılı olan organizasyonlar, köklü kuralları zorlamaktan huzursuzluk duyabilirler. Bu tür engelleri önceden belirleyip üstesinden gelmek üst kademe yönetimin görevidir.

- REENGINEERING'İ EN ALTTAN EN ÜSTE DOĞRU UYGULAMAYA ÇALIŞMAK

Reengineering'in en alttan en üste doğru gerçekleşmeyeceği açıktır. Duydukları gereksinim ve yetenekleri ne kadar büyük olursa olsun, en alt kademedeki elemanlar ile orta kademe yöneticilerin başarılı bir reengineering çalışmasını başlatıp sürdürebilmelerini olanaksız kılacak iki neden vardır.

Birinci neden, alt kademedekilerin reengineering'in gerektirdiği geniş bakış açısından yoksun olmalarıdır. Kendi bölümlerinin karşılaştığı dar kapsamlı sorunları herkesten daha iyi göreceklerdir belki, ama süreci bir bütün olarak görüp sorunlarının, genel süreç tasarımının yetersizliğinden kaynaklandığını kavramaları güçtür. Alt kademedeki yöneticiler, aşamalı ilerlemeyi tercih ederler. Çünkü, aşamalı ilerlemeyi kendi görüş açılarını değiştirmeden uygulayabileceklerdir.

İkinci olarak, tüm iş süreçleri organizasyon sınırlarını aşmaktadır. Bu nedenle, orta kademe yöneticiler bu tür bir sürecin değiştirilmesini sağlayacak yetkiye sahip değildir. Sürecin kapsamı, onların yetki alanlarını mutlaka

aşacaktır. Reengineering çalışmasından etkilenen orta kademe yöneticiler, mevcut süreçte gerçekleştirilen çarpıcı değişikliklerin kendi güç, etki ve yetkilerini azaltacağından korkacaklardır. Bu insanların, reengineering'in getirdiği dönüşümleri kabul etmelerini yalnızca güçlü bir liderlik sağlayabilir.

- ÇALIŞMAYI YÖNETMEK ÜZERE YANLIŞ BİREYLERİ GÖREVLENDİRMEK

Başarılı bir reengineering çalışmasının ilk şartlarından birisi, üst düzeyden gelen liderliktir. Fakat herhangi bir üst düzey yönetici bu çalışmayı başarıya ulaştıramaz. Lider, reengineering'den anlayan ve kendisini bu çalışmaya tamamen adayan birisi olmalıdır. Ayrıca operasyona eğilmeli ve operasyon performansı ile mali sonuçlar arasındaki bağlantıyı görebilmelidir. Üst düzeyde ve yetkili olmak yeterli değildir, reengineering'i anlamak ve doğru bakış açısına sahip olmak da gereklidir.

- REENGINEERING'E AYRILAN KAYNAKLAR KONUSUNDA CİMRİLİK ETMEK

Reengineering çalışmasına ayrılan kaynakların yetersiz olması organizasyona, yönetimin bu çalışmaya çok önem vermediğini düşündürecek ve çalışmanın kısa sürede izinin bile kalmayacağı beklentisi ile insanları reengineering'e karşı çıkmaya ya da engellemeye teşvik edecektir.

- REENGINEERING'İ GÜNDEMİN ORTALARINA YERLEŞTİRMEK

Yönetimin dikkat ve enerjisinin, reengineering'in içerinden yalnızca birisi olduğu çeşitli çalışma ve programlar arasında bölünmesi durumunda bu atılım gerek duyduğu yoğun dikkati elde edemeyecektir. Yönetim sürekli bu konuyla ilgilenmezse, direnç ve atalet (yani insanların ve organizasyonların hep yapmış oldukları davranışları yapmaya gösterdikleri doğal eğilim) reengineering çalışmasının durmasına yol açacaktır. İnsanlar ancak yönetimin reengineering'e kendisini ne kadar adadığını , üzerinde ne kadar yoğunlaştığını ve düzenli ve yakın bir ilgi gösterdiğini gördüklerinde bu çalışmanın kaçınılmazlığını anlayacaklardır.

- ENERJİNİN PEK ÇOK REENGINEERING PROJESİ ARASINDA DAĞILMASI

Reengineering keskin bir odak ile büyük bir disiplin gerektirir, yani işletmeler çalışmalarını aynı anda az sayıda süreç üzerinde yoğunlaştırmalıdır. Organizasyondan, aynı anda pek çok şeyi yapması istendiğinde, enerji kazanmak yerine zaman kaybına uğrayacaktır. Müşteri hizmet, araştırma-geliştirme ve satış süreçlerinin tümü, radikal bir yeniden tasarıma ihtiyaç duyuyor olabilirler. Ama, olağanüstü bir yönetim kapasitesi olmadıkça hepsiyle aynı anda uğraşmaya kalkışan bir işletme, sonunda hiçbir sonuç elde edemeyecektir. Yönetimin zaman ve dikkati sınırlıdır, yöneticilerin değişik projeler üzerinde yoğunlaşmak durumunda kalmaları halinde, reengineering çalışması ihtiyaç duyduğu desteğe sahip olamayacaktır.

- GENEL MÜDÜRÜN EMEKLİLİĞİNE İKİ YIL KALA REENGINEERING'İ UYGULAMAYA ÇALIŞMAK

Emekliliğine bir iki yıl kalmış genel müdür ya da iş ünitesi başkanının, reengineering'e donuk ve isteksiz bir bakış açısı olabilir. Bunun nedeni tembelleşmesi ya da organizasyonun geleceğiyle artık ilgilenmiyor olması değildir. İş süreçlerinde temel değişiklikler yapmak, işletmenin yapısında ve yönetim sistemlerinin çoğunda önemli etkiler yaratacaktır. Ayrılması yaklaşmış bir yönetici bu karmaşık konularla uğraşmak ya da, sonraki yöneticiyi sıkıntıya sokacak taahhütlere girişmek istemeyebilir.

Genel müdürün emekliliğinin yaklaşmasının ortaya çıkaracağı ikinci sorun, yönetimin en üst kademesinde beklenen bir değişimin diğer yöneticileri de etkileyebilecek olmasıdır. Özellikle de hiyerarşik organizasyonlarda, yakında boşalacak olan bir üst düzeye geçmek için mücadele eden kişiler, toplu bir reengineering çalışmasına katılmak yerine bireysel performanslarıyla daha ilgili olurlar.

- REENGINEERING'İ DİĞER İŞ İLERLEME PROGRAMLARINDAN AYIRT EDEMEMEK

İş medyası, işletmeleri daha iyi hale getirecek fikir ve programlarla doludur. Kalite ilerlemesi, stratejik sıralama, doğru boyuta ulaştırma, müşteri

tedarikçi ortaklığı, yenilik ve yetkilendirme gibi. Bu programlar genellikle gelip geçicidir. İşler zorlaştıkça önerilen her derde deva ilaçların sayısı artmaktadır. Yönetimin (Zaman Kalite Yönetimi gibi) bir diğer iş ilerleme programını ciddi olarak uyguluyor olması durumunda, reengineering'i bu diğer programa göre doğru şekilde kpnumlandırmaya büyük özen gösterilmelidir. Aksi takdirde karışıklık çıkacak ve hangi programın daha üstün olduğu konusundaki anlamsız iç çatışmalar büyük enerji kaybına yol açacaktır.

- TASARIM ÜZERİNDE AŞIRI DERECEDE YOĞUNLAŞMAK

Reengineering, yalnızca yeniden tasarımdan ibaret değildir. Aynı zamanda yeni tasarımların gerçeğe dönüştürülmesini de içerir. Başarısız olanlar, reengineering'i fikir aşamasının ötesine taşıyıp gerçeğe dönüştürmeyi gerçekleştirememişlerdir.

- REENGINEERING'İ KİMSEYİ MUTSUZ ETMEDEN GERÇEKLEŞTİRMEYE ÇALIŞMAK

Reengineering herkesin avantajına değildir. Herkesi memnun etmeye çalışmak, reengineering'i aşamalı bir değişim programı haline getirerek değerini düşürecek ya da uygulanmasını geleceğe bıraktıracak bir istektir.

- DEĞİŞİMLERE GÖSTERİLEN DİRENÇ KARŞISINDA GERİYE ÇEKİLMEK

Direnç, büyük değişimlere gösterilen kaçınılmaz bir tepkidir. Dirençle başa çıkmanın ilk adımı, direnç gösterilmesini beklemek ve bunun çalışmaya engel olmasına izin vermemektir. Reengineering çalışmasının başarısızlığa uğramasının gerçek nedeni de yönetimin, reengineering'in karşılaşacağı kaçınılmaz direnci önceden tahmin edip buna göre plan yapmakta gösterdiği başarısızlıktır.

- REENGINEERING ÇALIŞMASINI SÜRÜNCEMEDE BIRAKMAK

Deneyimler, eylem savunusunun söze dökülmesi ile reengineering'den geçirilmiş sürecin ilk uygulanmaya başlaması arasında on iki aylık bir sürenin yeterince uzun olduğunu göstermiştir. Bu sürenin uzaması, insanları

sabırsızlığa ve kargaşaya sürükleyecek, dikkatlerini dağıtacaktır. Sonuçta, reengineering'in bir diğer uydurma program olduğunu ve çalışmanın başarısızlığa uğrayacağını düşüneceklerdir.

Sözü edilen tüm hatalar yanında güçlü bir yol vardır: Üst düzey yönetimin rolü. Reengineering çalışmasının başarısızlığa uğraması durumunda, göz önündeki sebep ne olursa olsun, gerçek neden üst düzey yöneticilerin yetersiz anlayışlarına ya da reengineering çalışmasının liderliğine dayandırılabilir. Reengineering her zaman üst düzey yönetimin odasında doğar ve genellikle, yine bu odada ölür.⁴⁶

⁴⁶ CHAMPY, s.115.

2- REENGINEERING'TE BAŞARILI OLABİLMENİN YOLLARI

465 A.B.D. işletmesi arasında yapılan bir son araştırmada, %61'i reengineering ile uğraştıklarını belirtmişlerdir. Bunların üçte biri çok başarılı olmuştur ve yarısına yakın bir kısmı da bir dereceye kadar başarılı olmuştur. İngiltere finans dünyasındaki 20 üst şirketten 13'ü halen reengineering'i uygulamaktadır. Son altı ayda Süreç Ortaklığı tarafından organize edilen forumlar, lokal hizmet kuruluşları, kamu hizmeti şirketleri, finansal sektör ve serbest organizasyonlar gibi 70 farklı organizasyona ev sahipliği yapmıştır. Business Process Reengineering artık, geçici heves etiketini atmıştır.⁴⁷

2.1-FARKLI YAKLAŞIMLAR

Bu konuyla ilgili olarak, üç ana yaklaşım ortaya çıkmıştır:

2.1.1- BÜYÜK PATLAMA (BIG BANG)

Bütün ve kaplayıcı Business Process Reengineering. En düşük seviyeden başlayan bir ana stratejik program, bir organizasyonun çalışmasının bütün durumlarını gözden geçirir. Şimdiye kadar hiçbir organizasyon, bu tip çalışmayı tam olarak tamamlayamamıştır. Tipik olarak çalışmalar 4-5 yıl kadar sürmektedir. Bu yaklaşım, gerçekten cesur organizasyonlar içindir. Kişisel ve iş riskleri yüksektir. Bununla beraber, başarılı bir gerçekleştirme yapan organizasyonlar, önemli rekabet gücü kazanabilir.

2.1.2- REHBER (PILOT)

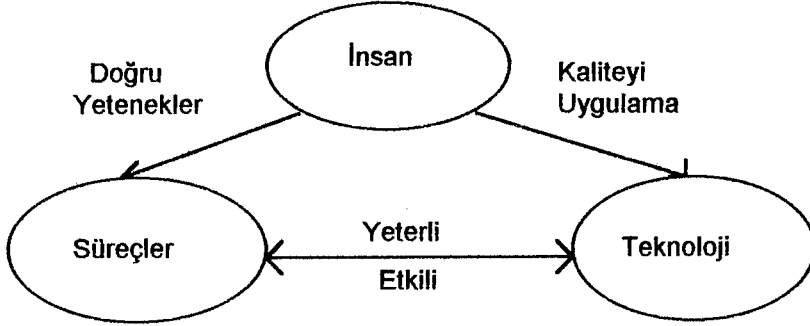
Programların çoğu buradan başlar. Business Process Reengineering'in felsefesi, kontrollü bir ortam içinde test edilebilir, riskler en aza indirilebilir ve bir sonraki esas programda yardımcı olacak bilgiler elde edilebilir. Bu yaklaşım belki de en pratik olanıdır. Bununla beraber lokal gelişmenin faydaları, bir uygulama programı sırasında kaybolabilir.(birim/bölüm kendi kendine kaybolabilir)

⁴⁷ Stephen TOWERS , 'Business Process Re-engineering-Lessons for Success', Management Services, August 1993, s.10.

2.1.3- VAR OLAN PROJE (EXISTING PROJECT)

En az risk seçeneği. Bu, rehber yaklaşım evresine götürebilir ve özellikle Business Process Reengineering'in, elemanlarını içerecek şekilde genişletilmiş referansların uygun terimlerini, var olan projeninkilerden tanımlamayı gerektirir. Alt seviyedeki faydalar sınırlıdır ve eğer yaklaşım sadece diğer bir teknik olarak görülüyorsa, geniş destek sağlamak zordur. Üst seviye danışmanlar için, eğitimi, yeni metod ve yaklaşımların uyarlanması ve belki de danışmanların rolünün artırılmasını içerir.⁴⁸

Uygulanan yaklaşım ve stil, organizasyonun değişimi sindirme yeteneğini sağlayan üç anahtar unsura (insan, süreçler ve teknoloji) bağlıdır. Şekil 13'te bu unsurlar görülmektedir.



Şekil 13

⁴⁸ TOWERS, s.10.

2.2- BAŞARI İÇİN DERSLER

Bilgi, hızla gelişmektedir. Son zamanlarda çalışmaya başlayan Business Process Reengineering çalışma grubu, en son yönetim düşünce gelişimlerini üyelerine duyuracaktır. Bugüne kadar BPR içindeki araştırma ve çalışmalar, Business Process Reengineering programını araştıranlara ya da halen uygulayanlara bir dizi değerli dersler önermektedir.

Çalışılan organizasyonlar, bir kısmında başarılıysa bile erken kazançlı gelişmelere yönelemez. Fakat bir Business Process Reengineering programının, gerektirdiği olağandışı vaatlerin yanlış yola sevk edici olduğunu düşünen kimse yoktur. Kendi çalışmalarından , hem müşterilerin hem de organizasyonun yararlanacağı herkesin ortak görüşüdür.

Gelişmiş standartlar, düşük fiyatlar ve daha fazla gelir talep eden rekabet baskısı yüzünden, Business Process Reengineering iş için büyük fırsatlar önermektedir. BPR programlarını uygulamak için kullanılan bir çok bağlantı ve çok büyük yatırımlara rağmen, kusursuz bir metodoloji bulunamamıştır. Başarılı olmak için, her organizasyon kendi yolunu bulmalıdır.

Bununla beraber, başarılı bir Business Process Reengineering programı gerçekleştirme hakkında kılavuzluk edecek 11 genel prensip vardır. Bu prensipler dokunulmaz değildir, fakat BPR'ye başlamadan önce ciddi bir şekilde düşünülmelidir. Bunlar deneyimden doğan derslerdir.⁴⁹

1- Bir BPR programı güçlü liderlik, çok fazla zaman ve gerçek kararlılık ister.

Başarılı bir BPR stratejisi inanç ve güçlü liderlik gerektirir. Durum çalışmalarında, asıl yönetim bağlantısı başarılı bir programın tek ve en önemli unsuru olarak anlatılır.

Yönetici, programın tonunu ayarlamalıdır. Eğer asıl liderliğe hazır değilse, bu rolü üstlenebilecek çalışanlardan birini atamalıdır. Yönetici, organizasyonun, çalışanlarından kaliteli müşteri servisi beklediğini

⁴⁹ TOWERS, s.10-12.

anlatmalıdır. Eğitim ve teşvik edici programlar, çalışanların beklenen davranışları öğrenmesi için yeterli olmalıdır.

2- Süreçlerinizin bugünkü halinin temel değerlendirmesiyle başlayın.

Gerekli liderliği sağlayabileceğinize inandığınız zaman, süreçlerinizin etkinliğinin bir değerlendirmesini üstlenmelisiniz. Bu tip bir değerlendirme, uygun bilgisayar yazılımlarıyla desteklenen süreç analiz tekniklerinin kullanımını gerektirir.

Bu bilginin doğru değerlendirmesi, temel standartlar koymanızı sağlar. Ayrıca bu, problemleri alanları belirlemenizi ve iş içinde birçok çalışma arasındaki karşılaştırma bulmanızı sağlar. En önemlisi, bilgi size, kaynak kullanım seviyesini belirlemede yardımcı olur.

3- Danışmanlar bir BPR programını ileriye götürmekte oldukça faydalıdır.

Organizasyonunuzun, yeniden tasarlanmış iş süreçlerini kurma aşamasında çok derin değişikliklerin izlenmesinde, bir ya da daha çok danışmanın tecrübe ve önerileri oldukça faydalıdır.

Bazı danışmanlar, BPR'nin etkin kurulumundan emin olmak için, organizasyonunuzla yıllarca ilgilenmeleri gerektiğine inanırlar. Bir tam program, onların hizmetini gerektirecek şekilde konuların artışına sahiptir, diye ifade ederler. Bugüne kadar olan deneyimler, BPR'nin mutlaka dahili olarak yapılmasını kabul eder. Danışmanlar, bir BPR programı ilk gerçekleştirildiği sıralarda (en çok ilk aylarda) yararlıdır.

4- Business Process Reengineering'i nicel terimlerle tanımla ve bir BPR yönetimi kur.

Bir BPR programının mantıksal ilk adımı, parametreleri belirleyecek bir yönetim kurulu oluşturmaktır. Tanımlamalar, kuruluşun doğasına bağlı olarak çeşitlilik gösterir. Başarı için otomatik bir formül yoktur, fakat BPR'nin kendi tanımlamasıyla çalışan süreçler, sizin organizasyonunuz için uygun olan amaçları bulmakta yardımcı olur.

Bu grup, organizasyonun tümüyle içten ilgili olmalıdır. Bir birimi diğerlerinden daha üstün tutarlarsa, önerileri geçersiz olacaktır.

Grup, yetki sahibi olmalıdır. Küçük bir kuruluşta yönetici, mutlaka bu gruba katılmalıdır. Büyük bir kuruluşta, yöneticinin katılamayacağı açık olsa da, mutlaka grubun çalışmalarını desteklemelidir.

5- BPR "Çalışma Gruplarını" içerecek yapısal değişikliklerle ve formal prosedürlerle kurumsallaştırılmalıdır.

Yönetim kurulu BPR'yi organizasyon şartlarında tanımladığında ve gerçekleştirme için bir strateji geliştirdiğinde, çalışanları "bir başarı kültürü" benimsemeye ikna etmelidir. Bir başarı kültüründe performans, bu standartlara göre düzenli olarak ölçülür. Genel olarak, daha iyi performans, daha yüksek standartlar getirir ve performans geliştikçe standartlar yükselir.

Çalışma gruplarının kurulması çok önemlidir. Bu yaklaşımla, altı kişiden sekiz kişiye kadar küçük gruplar, hem birim içinde hem de birimler arasında, performansı tartışmak için düzenli olarak buluşurlar.

Bu çalışma gruplarının aktiviteleri, sonuçlara yönelik ve anlatılabilir olmalıdır. Fikirleri, sırayla bütün yöneticilere iletilmelidir. Çalışma grupları iyi fikirler geliştirdiği zaman sonuçlandırılmalıdır. Süreçler çalışıyorsa, bütün organizasyonu kapsayan "yetkinin dağıtılması" kararı, daha yüksek üreticilik ve müşteri için daha iyi servisle sonuçlanır.

Bu yapısal değişiklikler, birbirlerini müşteri olarak gören çalışanların grupları arasında "müşteri anlaşmaları" vasıtasıyla kolaylaştırılmalı ve servis vermedeki anlaşmalar, önceden hazırlanmış cetvellerde işaretlenmelidir.

6- Business Process Reengineering düzeltilmiş ve yenileştirilmiş teknoloji demektir.

Başarılı bir BPR programının, diğer bir anahtar bileşeni de teknolojinin yeniden değerlendirilmesidir. Doğrusu BPR, uygun teknolojinin doğru kullanımı olmaksızın başarılamaz. Başarıyı istemekte ciddi olan

kuruluşlar, bütün teknolojilerini yenilemeli, ön plandaki işlere ve arka plandaki çalışmalara en yeni sistemler için para harcamalıdır.

Diğer harcamalar da olabilir, örneğin bilgisayar çalışmalarını bir merkeze toplamak ve telefon sistemini yenilemek gibi. Teknolojik iyileştirmenin her aşamasında organizasyonlar, gelişmelerin müşteriye faydaları, maliyeti düşürmesi, servisi geliştirmesi ve kaliteyi arttırması konusunda çalışanları bilgilendirmelidir.

7- Başarılı BPR dahili olarak organizasyonun içinde, iş ortaklarınıza ve müşterilerinize ulaşmadan önce başlar.

Bir pazarlama kampanyası, aynı iç ve dış aşamalarda anlaşılabilir. İlk aşama, BPR düşüncesinin temel ilkelerini oluşturan, değerlendirilmesini öğreten bir iç süreçtir. Bu aşama, yükseltici ve haberdar edici programları içerir.

Bilgilendirmeyi sağlamanın, küçük kuruluş içi seminerlerden, uluslararası konferanslara kadar değişen bir çok yolu vardır.

Bazı noktalarda bu programların, azalan cevaplar verme noktasına geldiğini farkedebilirsiniz. En iyi çözüm, kendine göre destekleyici eğitim modeli geliştirecek bir program uygulamaktır.

8- Organizasyonunuzun eğitim bütçesi %30,%50 artacaktır, fakat buna değer. Çünkü BPR çalışanların omuzlarına yüklenecektir.

Yenilikler ve yeni ürünler ne kadar kullanılsa da, bir BPR stratejisi başarı için çalışanlara bağlıdır. Sadece eğitim için, organizasyonunuz eğitim bütçesini %30'dan %50'ye kadar değişen oranlarda arttıracaktır.

En çok kazanan çalışanlar, ön plan süreçlerindedirler. Sadece işlerini yapmak için yeteneğe değil, fakat insan ilişkileri yeteneklerine ve en büyük iş faydasını sağlayacak yeni teknoloji öğrenme yeteneğine de ihtiyaç duyarlar.

9- Çalışanların motivasyonu BPR'nin başarıya ulaşması için geriye kalan en güç durumdur.

Deliller, BPR başarısının çalışanların güçlü motivasyonuna bağlı olduğunu gösterir. Bir yaygın ödüllendirme programı, bu tür bir motivasyonu sağlamanın en çabuk yoludur.

Aynı zamanda, harekete geçirici bir sistem belki de gerçekleştirme için en zor olanıdır. Çünkü iyi ve uyumlu çalışma ilişkileri oluşturmalıdır. İyi dahili çalışma ilişkileri, bir BPR programının başarısı için ve teknolojiden en iyi etkiyi sağlamak için çok önemlidir.

10- Çalışanlarımızın %40'ı beklenen nitelikte olmayacaktır.

Birçok orta ve üst düzey yönetici bu değişimlere negatif tepki gösterecektir. BPR ile ilgili yapısal değişimler, orta ve üst düzey yöneticilerin hiyerarşik otoritesini de azaltabilir.

Bu sebeplerden dolayı, birçok üst yöneticinin de arasında olduğu %40'lık kesimin organizasyonu terkedeceğini beklemelisiniz.

Bütün çalışanlarınız öğrenmelidir ki "Ya programa uyacaklardır ya da gideceklerdir."

11- Riskleri değerlendirin fakat sizi caydırmalarına izin vermeyin.

Bir BPR programı olağandışı aşamalar gerektirir ve riskler taşır. Riskler, başlangıçta göze alınmalıdır. Kazançlarda düşme olabilir, personel ayrılabilir, sürekli ilgilenme dikkati diğer konulardan saptırabilir ve bazı çalışanlar değişim için gösterilen çabayı azaltmaya çalışabilir.

Kültürel değişim kolay değildir. Sadece yapısal düzenlemelerle ilgili olmayıp, personel kararlılığını da gerektirir. Bazı insanlar, değişimin stresini üstlenemezler ve bazı organizasyonlar da bunu kaldıracabilecek esnekliğe sahip değildir.

SONUÇ

Günümüz işletmeleri, Toplam Kalite Yönetimi (TQM), Tam Zamanında Üretim (JIT), Kaizen (Sürekli İyileştirme Programı) ve Reengineering (Yeniden Süreçleme) gibi pek çok programı, olduğu gibi alarak uygulamaya koymuşlardır.

Ancak bütün bu yeni yönetim programlarının uygulanması, çoğu zaman istenen sonuçları doğurmamaktadır. Bunun nedeni, yeni yönetim fikirlerinin seçiminde ve uygulanmasında temkinli bir yaklaşım eksikliği bulunmasıdır. Bu yeni yönetim fikirlerinin anlamları ve doğrulukları, bunların pratik sonuçlarının, işe yararlılıklarının ortaya çıkarılmasıyla belirlenecektir.

Bu araştırma raporunun hazırlanmasındaki temel amaç, "Business Process Reengineering" hakkındaki soru işaretlerine, yanıtlar bulmaktır.

Kısaca, yeniden süreçleme olarak algılanan reengineering, işletmeler tarafından ancak, tam anlamıyla uygulandığı takdirde başarılı sonuçlar verecektir.

Günümüzde, iletişim teknolojisinin sayesinde dünyadaki tüm gelişmelerden anında haberdar olunmaktadır. Türkiye'deki işletmeler, dünyada uygulamaya konulan, tüm yeni yönetim yaklaşımlarını, aynı zamanda uygulayabilme şansına sahiptir. Eski geleneksel yapıdaki organizasyonlar, artık bir yana atılmakta ve yeni yapılar oluşturulmaktadır.

Bu yeni yönetim programlarını cesurca uygulayan ve başarı elde eden Türk işletmeleri, sonraki uygulayıcılar için birer örnek oluşturmuşlardır.

Sonuç olarak, rapordaki bilgiler doğrultusunda, reengineering uygulayıcılarına söylenebilecek hususlar şunlardır. Yöneticiler;

- İşletmelerini çok iyi tanımalı,
- Aksaklık olan süreçleri, zamanında ve doğru olarak belirlemeli,
- Organizasyondaki tüm çalışanları, reengineering fikrine alıştırmalı,
- Mevcut uygulamaları inceleyip, kendi işletmesine adapte olabilecekleri örnek almalı,
- Reengineering çalışmasını gerçekleştirecek ekip elemanlarını titizlikle seçmeli,
- İşletmenin özelliklerine uyumlu metodları uygulamalı,
- Sonuçta elde edeceği başarıya ya da başarısızlığa, önceden hazırlıklı olmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- CYPRESS H. : **Reengineering**, OR/MS Today, February 1994.
- CHAMPY James : **Reengineering Management**, Harper Business, 1995.
- DAİM Tuğrul : **Reengineering II**, CAD İşletme Dergisi, Nisan 1995.
- DAVENPORT T. : **Need Radical Innovation and Continuous Improvement: Integrate Process Reengineering and TQM**, Planning Review, May/June 1993.
- DEMİREL Gülşen : **"Değişim Yönetimi Bir Dev Yarattı"**, Capital Dergisi, Haziran 1995.
- DEMİREL Gülşen : **"Devrimle Gelen Büyüme"**, Capital Dergisi, Mayıs 1994.

- DEMİREL Gülşen : **"Yeniden Doğuş Mucizesi"**, Capital Dergisi, Mayıs 1994.
- EREN Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Ya. No.236, İstanbul, 1991.
- FUREY R. Timothy : **A Six-Step Guide to Process Reengineering**, Planning Review, March/April 1993.
- GARTNER GROUP : **Empirical Method's for Reengineering The Corporation**, New Science Associates, Gartner Group Conference Presentation, 1994.
- HAMMER Michael-
CHAMPY James : **Değişim Mühendisliği**, Michael Hammer and James Champy, 1993.
(Çev:GÜL Sinem)
- HARTMAN Margaret-
ZAHARY Robert : **Ten Tips for Reengineering**, Cause/Effect, Vol.14, N.2, Summer 1991.
- HARRISON D.Brian-
PRATT Maurice D. : **Business Reengineering in Planning Review**, A Publication of The Planning Forum, The International Society for Strategic Management and Planning, March/April 1993, Vol.21, N.2.
- JOHANSSAN Henry J. : **Business Process Reengineering:Breakpoint Strategies for Market Dominance**, Chisester, New York, 1993.
- KENNEDY Carol : **Reengineering The Human Costs and Benefits**, Long Range Planning, Vol.27, October 1994.

- LOWENTHAL N. Jeffrey : **Reengineering the Organization: A Step-by-Step Approach to Corporate Revitalization**, Quality Progress, January- February 1994.
- MARKS P. : **Process Reengineering and the New Manufacturing**, Enterprice Wheel, SME Blue Book Series, 1994.
- MILOSEVIC D. : **EMGT 510, Reengineering Ders Notlari**, Portland State University, 1995.
- PATCHING D. : **Business Process Reengineering**, Management Services, February 1995.
- PETROZZO Daniel D.- : **Successful Reengineering**, 1994.
STEPPER John C.
- ROSENTHAL J.- : **How to Make Reengineering Really Work**,
Harvard HALL G.-WADE J. Business Review, Nov.-Dec. 1993.
- SCHNEIDER William E. : **The Reengineering Alternative**, 1994.
- TOWERS Stephen : **Business Process Re-engineering- Lessons for Success**, Management Services, August 1993.