

# Kriz Durumunda Değişim Mühendisliğinden Yararlanma Üzerine Bir Uygulama

Farhod SAFAROV<sup>1</sup>

## Öz

Makalede, değişim mühendisliğinin antikorizli dönem yönetiminde tuttuğu yeri, onun günümüz koşullarındaki önemi ve çağdaş veri teknolojisinin değişim mühendisliğindeki yeri meseleleri ele alınmıştır. “Reengineering” kavramı 20.yüzyılın 80’li yıllarında Michael Hammer ve James Champy’ler tarafından bilime kazandırılmış olup şirket faaliyetini kökünden değiştirme ve onu yeniden yapılandırmayı ifade eder. Makalede söz konusu teori hakkında kısaca bilgi sunulmuş, özellikleri, gerçekleştirme şekli ve ondan alınacak sonuçlar üzerinde durulmuştur. İçinde bulunduğumuz ekonomik durum, dünya malî ve ekonomik krizinin sonuçları, söz konusu krizin ülke ekonomisine etkisini en aza indirme meselelerine değinilerek değişim mühendisliğinin önemi vurgulanmıştır. Son on yıl genel planda piyasa ekonomisine geçen ülkelerde hizmet sektörünün gittikçe canlandığı görülmektedir. Gelişmiş ülkelerin gayrisafi gelirinin %60-70’i bu sektöre aittir. Hizmet sektöründeki bu değişimler millî ekonomide auditorluk, reklam, konsalting, koruma, rieltorluk gibi yeni piyasa segmenlerini ortaya çıkarmıştır. Sovyet döneminden sonraki yıllarda değişim mühendisliği hizmeti de yeniden yapılandırılarak ihtiyaç duyulan alanlarından biri olmuştur. Makalede değişim mühendisliğinin olumlu etkileri ile birlikte hizmet sunan şirketlerde değişim mühendisliğinden yararlanmanın olumlu yanları analiz edilmiştir. Örnek olarak Semerkant vilayetinde faaliyette bulunan değerlendirme kurumları ile birlikte Diler Sermaye AŞ faaliyeti incelenmiştir. Diler Sermaye AŞ için elverişli olan biznes süreçler tespit edilerek onları yeniden yapılandırma yolları verimlilik açısından değerlendirilmiştir. Söz konusu süreçler “Emirnameyi resmi kayda geçirme ve aktarma”, “Emirnameleri hazırlama ve yerine getirme” ve “Biznesi değerlendirmeye yönelik hizmet sunma” olarak belirlenmiştir. Esas itibarıyla haber teknolojisi, yönetim biçimleri, maddî ve malî akımların kontrolü, düzensel, malî ve vergi menajmenti, giderler ve personelin idaresi gibi süreçleri temelden değiştirerek verimliliği sağlama konusuna dikkat edilmiştir. Özellikle söz konusu alanların değişimi somut bir şirket örneğinde ele alınmıştır.

**Anahtar kelimeler:** *Antikorizli yönetim, haber, bilgi deposu, ticarî faaliyet, yeniden tasarlama, krizli durum, hizmet verme, geleneksel yaklaşım*

<sup>1</sup> Semerkand Ekonomi ve Hizmet Enstitüsü, Ekonomi ve Yönetim Fakültesi İstatistik Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, farhod\_s@hotmail.com

## **Benefiting from an Application on the Case of Crisis Reengineering**

### *Abstract*

This article is dedicated on business-process reengineering in anticrisis condition leading sphere, the role of reengineering in this position, the major problems and role of modern ICT (Information and communication technologies) in it. The term “reengineering” was taken to subject by Michael Hammer and James Champy in 1980s. It represents revolutionary changes in the activity of company and rebuilt its business at all. Reengineering theory underlines that, reengineering implies the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical contemporary modern measures of performance, such as cost, quality, service, and speed. Also there are information about developing of theory, positive and negative sides, functions, basic terms and results. Also, it is important to mention about nowadays economical situation, consequences of world financial-economic crisis, its impact and threats on our economy, reducing negative consequences, the role and importance of reengineering in business. Last decade has shown increase in countries, especially, in service industry which have chosen economy of market policy. GDP (Gross Domestic Product) of developed countries is referring to 60-70%. There are a lot of market segments have been established like advertising, consulting, audience, safety and related ones. After ending Soviet Union reengineering sector re-founded. Reengineering is a crucial segment in science. In this article positive impacts of reengineering has been learned. As the object of the study “Diler-Sarmoya” LLC (Limited Liability Company) was used as one of the assessing company of Samarkand region. Business procedures of “Diler-Sarmoya” LLC have identified. Reformation of processes has mentioned in order to make further developments. “Preparing to run and registration of decision”, “Organizing and realization of orders” and “Provision of services on evaluation of business” have contained in this stage. In the conclusion, in order to make economic developments in companies’ profit advancement this article makes practical suggestions with examples. In this case especially diffused ICTs, methods of management, control of financial and material influences, organizing, financial and tax management have contributed deeply. Specifically, transformation of this sector will be investigated through precise assessment company conditions of defined business spheres.

**Keywords:** *Anticrisis management, information, source of facts, business-processes, re-engineering, crisis situation, service, traditional docking*

## 1. Giriş

Günümüz Özbekistan ekonomisinde küçük ölçekli işletmeler ve özel sektörün istikrarlı gelişimi ayrı bir öneme sahiptir. Planlı ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçmek, 2008 yılında başlayan dünya mâlî krizi koşullarında ekonomiyi geliştirmek, onu istikrarlı hale getirmek için uyumlu bir ekonomik siyaset yürütmek bunun yanı sıra üretim ve hizmet sektöründe düzeltmeleri gerçekleştirmek önemlidir. Zira Cumhurbaşkanı İ.A.Kerimov *Dünya Mâlî-Ekonomik Krizi, Özbekistan Koşullarında Onu Bertaraf Etme Yolları ve Çareleri* adlı eserinde: “2009 yılında hizmet ve küçük ölçekli işletmeler sektörünü; istihdam etme ve hayat seviyesini yükseltmenin en önemli etkeni olarak geliştirmek; birincil vazife olarak kalacaktır.”<sup>2</sup> diye vurgulamıştır ve 2011 yılının “Küçük Ölçekli İşletmecilik ve Özel Ticaret” yılı olarak ilân edilmesi bunun kanıtıdır.

Bilindiği gibi, 2008 yılında başlayan mâlî krizin önemli özelliği, onun mâlî sektörde başlayarak reel sektöre geçmiş olmasıdır. Gelişmiş ülkelerin uzun vadeli yatırımlarıyla ekonomi dallarını geliştirme, modernleştirme, teknik ve teknolojik açıdan donatma yolunda gerçekleştirilen işler, ithalat ve ihracatın gelişmesi sayesinde Özbekistan’ın dünya ülkeleriyle ilişkisi daha da pekişmektedir. Dolayısıyla dünya mâlî krizinin ekonomiye olumsuz etkisini en aza indirmek amacıyla ülkede hazırlanan krize karşı önlemler programı kapsamında küçük ölçekli işletmeleri destekleme daha çok önem taşımaktadır.

Bu yüzden Cumhurbaşkanı İ.A.Kerimov, eserinde: “Söz konusu önlemler vergi ve kredi ayrıcalıklarının yanı sıra küçük ölçekli işletmeleri ve özel ticareti geliştirme doğrultusunda uygun iş ortamını yaratmayı sağlayan kurumsal düzeltmeleri daha da derinleştirmeyi de kendi içine alır”<sup>3</sup> diye vurgular.

Ülkemizde alınan “Krizle Karşı Önlemler Programı”; “İşletmeleri çağdaştırma, teknik ve teknolojik açıdan yeniden donatma süratini yükseltme, çağdaş ve uygun teknolojileri geniş çapta uygulama” şeklindeki Cumhurbaşkanı tarafından açıklanan vazifeleri yerine getirmeye yöneliktir. Söz konusu vazifelerin önemini dikkate alarak Cumhurbaşkanı şunları vurgular: “Burada üretimi modernleştirme, onu teknik ve teknolojik açıdan yenileme, uluslararası kalite standartlarına geçme konusundaki programları gerçekleştirmeyi hızlandırma vazifesi ortaya atılmaktadır.”<sup>4</sup>

<sup>2</sup> İslam Karimov, *Dünya Mâlî-iktisadî Krizi, Özbekistan Ortamında Krizi Önleme Yolları ve Çareleri*, Taşkent, 2009, s. 46.

<sup>3</sup> Age, s. 47.

<sup>4</sup> Age, s. 32-33.

Bu da faaliyette bulunan üretim firmaları, şirketler, küçük işletmeleri yönetme sistemini, ayrıca da biznes süreçleri kısa sürede yeniden inceleme ve temelden ıslah etmeyi gerektirmektedir.

Günümüzde gelişmiş ülkelerde şirket ve işletmelerin biznes sürecini yeniden inceleme ve onları temelden ıslah etme sırasında değişim mühendisliğinden geniş çapta yararlanılmaktadır.

Özbekistan’da Sovyetler döneminde faaliyette bulunan işletme ve şirketlerin birçoğunun iflas etmesinin tek nedeni, onların yönetiminin çizgili-fonksiyonel strükture dayanmış olmasıdır. Bu yöntem, çizgili merkezli ve fonksiyonel eğitime yönelik amaçlı iki parçadan oluşmuştu. İlki, Kızıl Ordunun Genelkurmaylık yapısını esas almışsa, ikincisi ise yüksek eğitim kurumları tecrübesine dayanıyordu. Bu dönemdeki şirketlerin herhangi bir problemlere uğramadan faaliyette bulunmalarının tek nedeni, sıkı devlet denetiminin bulunmasıdır. Örneğin, Devlet Planlama Komisyonunun denetimi nedeniyle üretici ürettiği ürününün satışıyla ilgilenmezdi. Bu, Devlet Planlama Komisyonunun onlar için koyduğu bir vazifeydi. Bu yüzden piyasa ekonomisi ortamında onların düştükleri durum, bağımsız hâlde mâlî akımları kontrol edememeleridir. Bu durum, işletme ve şirketlerin yapısını yeniden yapmayı ve onu ortaya çıkan değişimlere uygun hâle getirmeyi ihtiyacını ortaya koyar. Birçok şirket, problemler altında kalmamak için birçok değişiklikleri gerçekleştirmiş iseler de sonuç alamadıkları için başka bir yola, yani iş sürecinde eski yöntemlerden vazgeçerek yenilerini getirmeye başvurudular. Bu da, fonksiyonel yönetim ve çizgili-fonksiyonel yapıdan vazgeçmek, süreçlerin yönetimine dayanan faaliyeti yaratmak demektir.

Özbekistan, günümüzde dünya kamuoyunun ve küresel mâlî-iktisadî piyasanın bölünmez bir parçasıdır. Bunun kanıtlayan deliller, Özbekistan Devlet Başkanı İslam Karimov’un *Dünya Mâlî-İktisadî Krizi, Özbekistan Ortamında Krizi Önleme Yolları ve Çareleri* adlı eserinde net olarak ifade edilmiştir.<sup>5</sup> Ülkeyi dünya mâlî krizinden kurtarma yollarının düşünülmesi gerektiğini vurgulayan İslam Karimov “Ülkemizin dünya iktisadî krizinin olumsuz sonuçlarını önlemekle ilgili 2009-2012 yılları için planladığı Krize Karşı Çareler Programı, Özbekistan’ı 2009 yılında toplumsal-ekonomik açıdan geliştirmenin en üstün ilkesi olarak kalacaktır” şeklinde kaydetmiştir.<sup>6</sup>

Özbekistan’da faaliyette bulunan işletmelerde değişim mühendisliğinin uygulanması, işletmelerin gelişim kalkınması ve sonuç elde etmesin-

<sup>5</sup> Age, s. 30.

<sup>6</sup> Age, s. 39.

de büyük etki ve önem sağlayacaktır. Değişim mühendisliği, uzmanların sistemli yaklaşım metodolojisini kullanmasıyla meydana gelmiştir. Değişim mühendisliğine başvurulurken önce onun şirketin faaliyetinde uygulamaya ihtiyaç olup olmadığını belirlemek gerekir. Eğer ihtiyaç varsa ve şirkette uygulama imkânı varsa değişim mühendisliğini uygulama planı hazırlanır.<sup>7</sup> İş, planlı olarak organize edildikçe şirkette değişim mühendisliğini doğru organize etme ve harcamalar, kalite, hizmet verme derecesi, operasyonellik gibilerde yükselmeye erişebilir.

## 2. Değişim Mühendisliği

Şirketlerde değişim mühendisliğini uygulama sonucunda bazı değişimler ortaya çıkar. Örneğin değişim mühendisliği firma çapında uygulandığında firma faaliyetinde verimliliğin hızla yükseldiği görülür.

Bu durum, firma içindeki süreçlerin temel değişimi sonucu ortaya çıkar. İlk önce ne yapılması gerektiği, daha sonra da bunun nasıl yapılması gerektiği belirlenir. Değişim mühendisliği, var olan süreçleri reddeder ve olası meselelere odaklanır. Bu da, var olan süreci çağdaş teknik vasıtalarla öylesine donatmak değildir ve çağdaş enformasyon teknolojileri içinde bulunduran yeni biznes süreçleri ortaya çıkarmak demektir.<sup>8</sup> Otomatikleştirme ve enformasyon teknolojiler arasındaki farkı anlamayan işletmeler değişim mühendisliğini uygulayamazlar.

Bilgisayar teknolojilerinin özyönetimde kullanılması, tüm faaliyetin kalite ve sayıca yenilenmesini sağlamaz. Değişim mühendisliği, süreci yeniden organize eder ve bu yeni süreçlere iletişimlerini uygular. Bu teknolojilerin vazifesi, eski süreçleri düzeltmek değildir. Onların vazifesi, eski kurallardan vazgeçerek onların yerine yenisini getirmekten ibarettir. Başka bir ifadeyle, bu teknolojilerde değişim mühendisliğinin uygulanması lâzım. Nitekim telekonferanslar, “çok uzak mesafelerde bulunan insanlar kendi aralarında nadiren irtibata geçerler ve o da büyük harcamalarla gerçekleştirilebilir” şeklindeki düşünceleri ortadan kaldırdı. Telekonferanslar sayesinde daha uzak mesafelere bile danışmanlık yapılabilir ya da yönetilebilir. Çağdaş ulaşım teknolojileri, bilgilerin sırayla değil aynı anda birden fazla insana ulaştırılmasına imkân sağlar.

Bilgilerin telsiz iletimi, zorunlu olan sabit ofislerden vazgeçme imkânını da verir. Yeni süreçler, belge değişiminde bürokrasiye değil, menecerin

<sup>7</sup> Mayk Robson ve Ullakh Filip, *Praktičeskoye Rukovodstvo po Reinjiringu Biznes-Prosessov*, Yuniti, Audit, Moskva, 1997, s. 89.

<sup>8</sup> Yefim Oykman ve Eduard Popov, *Reinjiring Biznesa: Reinjiring Organizasii i Informacionniye Tehnologii*, Finansı i statistika, Moskva, 1997, s. 104.

birlikli yapısı, merkezi veri tabanı, yarı hazır belgelere (örneğin sözleşme, VIP müşterilerin listesi, tüketiciye hizmet sunmanın ticarî şeması gibiler) dayanır. Yeni süreç, belgenin onunla ilgili kişilerle gecikme, duraksama gibi olası sorunları önlemek ve belgenin hızlı bir şekilde incelenip anlaşmalarına gelmesini sağlamak için yapılır. Ayrıca, anlaşma ve monitoring, tüketimin değerini olumsuz etkileyen etkenler olarak kısaltılmalıdır.

Süreçlerin haber teknolojisi imkânlarını göz önünde bulundurarak yeniden tasarlanması aşağıdaki listede verilmiştir:<sup>9</sup>

**Tablo 1: Haber Teknolojisi Kuralları**

Eski kural	Haberin teminatı	Yeni kural
Haber, belli bir saatte sadece bir yere ulaşır.	Bölünmüş veri tabanları	Haber, aynı zamanda o lüzum olan yerlerde ortaya gelebilir.
Zor işleri sadece birlikli sistemler yapar.	Birlikli sistemleri	Birliklinin işi genel meseleler uzmanı tarafından gerçekleştirilebilir.
Ya merkezleşmiş ya da merkezleşmemiş süreç seçilmeli	Telekomünikasyon dalları	Hem merkezleşmiş hem de merkezleşmemiş süreçlerin faydalı yanlarından yararlanılabilir.
Karar verme hakkı yöneticiye aittir.	Kararı destekleyici vasıtalar (veri tabanından yararlanma, modelleştirme vasıtaları v.s.)	Karar verme, her elemanın işinin bir parçası olur. (hierarchy karar verme)
Bilgileri kabul etmek, korumak, aramak ve iletmek için ofisin olması lüzumdur.	Telsiz iletişim ve menkul bilgisayarlar	Elemanlar buldukları yerde bilgileri kabul eder ve oradan lüzum olan bilgileri gönderebilir.
Müşteriyle sözleşmeye varmak için onunla yüz yüze gelmelidir.	İnteraktif videodisk	Müşteriyle sözleşmeye varmak için verimli ilişki kurmak gerekir.
Bir objeyi bulmak için önce onun nerede yerleştiğini öğrenmek lüzum.	Otomatik indeksleme ve gözetim	Objeler, kendileri nerede bulduklarıyla ilgili bilgi verirler
İşin planları zaman zaman yeniden görülür ve düzeltilir.	Yüksek verimli bilgisayarlar	Planlar ihtiyaca göre hızla yeniden görülür ve düzeltilir

Birçok kaynakta değişim mühendisliğinin sadece büyük işletmelerde, bankalar ve malî enstitülerde kullanılabildiği kaydedilmiştir. Değişim mühendisliği kurucuları ise böyle bir yaklaşımın yanlış olduğunu ileri sürerler. Yani, değişim mühendisliği sadece büyük şirketlerde değil, küçük şirketlerde ve onların bölümlerinde de uygulanabilir ve yüksek sonuca ulaşılabilir. Bu durumda küçük yatırımlarla pratik sonuçlar elde edilir.

<sup>9</sup> Michael Hammer ve James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Collins, 1993, s. 40.

Hizmet verme sektöründe pek çok şirket, küçük ve orta ölçeklidir. Bu şirketlerin yöneticileri, müşteriler ve personel hakkındaki bilgi eksikliği, ani gelir problemi ve malzemelerin gereğinden fazla harcanması gibi sorunlarla karşılaşır. Diğer taraftan da şirket sahibinin nerede neler olduğunu bilmesi lâzım. İşletmelerde toplanan bilgiler genelde sistematik değildir ve bilgiler veri tabanlarında toplanmaz. Bundan dolayı bilgilerin istatistik ve dinamik, yatay ve dikey incelenme imkânı yoktur. Böyle bir durumda da fiyat ve marketing politikasını optimalleştirme şansı yoktur.

Operatif bilgi, genelde para akımlarıyla ilgilidir ve kasa geliri, yapılan işler ve hizmetleri karşılaştırma imkânı yoktur. Ayrıca, para akımı masterlere göre ayrılmıştır. Para akımının hizmet verme şekline göre bölünmesi, maddî akımların kontrolünü kolaylaştırır.

Maddî akımların yeteri kadar kontrol edilmemesi, bir yandan direkt olarak zarara neden olur, diğer yandan da maddi varlıkların optimal bazını yaratmayı engeller. Bunun sonucunda da, aktifler normalden daha fazla olabilir ya da teminata duraksamalar meydana gelir. Bu da müşterilere hizmet sunma ve satışta eksikliklere sebep olur.

Verilen hizmetlere (yapılan işler) hakkında operatif bilginin olmaması, muhasebe işlemlerinin yanlış ifadesine neden olur. Vergi hizmetini ise bu tür bilgiler tatmin etmez. Materyallerin esassız olarak hesaptan çıkarılması, denetim sırasında harcamaların yükselmesi ve gelirin azalması olarak kabul edilir ve büyük miktarda mâlî yaptırım uygulanır. Böylece, şirket içinde yönetimi geliştirme zorunluluğu, süreçleri müşterilerin taleplerine göre tasarlama ihtiyacına değil, yönetimde bilgi kullanmayı geliştirme ihtiyacına dayanır.

Değişim mühendisliğinin haber taminatını geliştirmekle aynı zamanda uygulanması, yönetim teşkilî ve malî, para akımları ve maddî akımlar, harcamalar ve vergi, marketing ve personel gibi dallarında kalitenin yükselmesini sağlar.<sup>10</sup> Planlı ve düzenli hazırlanan, başarıyla uygulanan değişim mühendisliği, piyasada başarılı adımlamaya, bunun sonucunda da gelirin artmasına imkân sağlar. Haber sistemleri yardımıyla devamlı kontrol edilen borçlu ve alacaklı kredi hakkındaki bilgiler, olası ticarî tehlikelerin azalmasını, zararlardan kurtulmayı, şirketin faaliyetinin artmasını ve kapital dönümünün artmasını sağlar. Harcamaların tam incelenmesi, harcamaların düzene konmasına ve satış verimliliğinin artmasına neden olur.

<sup>10</sup> Yuriy Telnov, *Reinjining Biznes-Prosessov (Uçebnoye posobiye)*, Moskovskiy Mejdunarodny Institut Ekonometriki, Informatiki, Finansov i Prava, Moskva, 2003, s. 99.

Değişim mühendisliğinin özelliklerinden biri, haber teknolojisini doğru kullanmaktır.<sup>11</sup> Fonksiyonel yönetimin eksikliklerinden kurtulmanın iki yolu vardır. Biri, onu geliştirmek, diğeri de ondan tamamen vazgeçmektir. Genelde yöneticiler ilk yolu seçerler. Onların kabul ettikleri kararlar da fonksiyonel özelliğe sahiptir: sistemi otomatikleştirme, kontrol yapısını ve personelin yönetimini geliştirme.

Gerçekten de otomatikleştirme, büyük emek ve çok zaman talep eden işlerin kısa zamanda gerçekleştirilmesini sağlar. Ama bizim amacımız sadece zamandan kazanmak değildir; harcamaları aza indirip, geliri yükseltmektir. Fakat otomatikleştirme, beklenen en yüksek sonucu vermez. Genellikle otomatikleştirilmiş sistem, uzun zaman zarfında uygulandığında sonuç itibarıyla yine o fonksiyonel sistem eksiklikleri ortaya çıkar. Yeni sistem elektronik kontrol sistemine sahiptir. Bunun nedenini IT(uzmanların yetenek ve tecrübeleri)de aramak yanlıştır. Problemin kökü, fonksiyonelliktedir. Yönetimin kararlarını değiştirmeden fonksiyonel yönetimin temel meselesi olan yatay ilişkilerin yavaşlaması problemini çözmek mümkün değildir.

Bunalım altında bulunan işletmelerde süreçlerin yeniden tasarımı gerçekleştirilmeden ilk önce değişim mühendisliğinin nasıl yapılacağını ve ne gibi sonuç alınacağını belirlemek lâzımdır. Buna göre şartlar göz önünde bulundurularak değişim mühendisliğinin uygun yöntemi seçilmelidir. Bütün bu yöntemler tek amaca dayanıyorsa da farklı yaklaşımlar projeyi başarılı veya başarısız kılabilir.

### 3. Değişim Mühendisliği Yaklaşımları

Değişim mühendisliğinde iki tür yaklaşım söz konusudur:

Süreçlerin yeniden tasarımını yapmaya ‘geleneksel yaklaşım’ denmektedir. Bu yaklaşım, talimatın kurucusu M. Hammer<sup>12</sup> tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, süreçleri tamamen yeniden tasarlamayı göz önünde bulundurur. Bu kurala göre var olan bütün sınırlamalar, işletme faaliyetinin yönetimiyle ilgili tüm eski yöntemlerden vazgeçilir ve değişim mühendisliği uygulandıktan sonra şirketin faaliyet kabiliyeti hakkında yeniden düşünmek gerekir.

<sup>11</sup> Farhod Safarov, “Değişim Mühendisliğini Destekleyici Etkenler Olarak Haber Sistemleri”, *Muhasebe hesabı, inceleme, denetleme ve ekonominin aktüel meseleleri (15-16. Haziran 2011, Bilimsel-pratik konferansı materyalleri*, C. 1, Semerkand, SemİSİ, 2011, s. 132.

<sup>12</sup> Michael Hammer ve James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Collins, 1993, s. 56.



Süreçlerin tamamen yeniden tasarımı yöntemi, değişim mühendisliğine karşı bütün yaklaşımlardan uzaklaşmayı göz önünde bulundurur. Bu yaklaşım, değişim mühendisliğinin yeni şekillerini yaratmaya, haber teknolojisinin imkânlarından tam olarak yararlanmaya, üretim ve yönetimde yeni yöntemleri kullanmaya imkân sağlar.

Söz konusu yaklaşım, olay ve nesnelere karşı herkesçe kabul edilen yargıları kuşku altında bırakır. Yaklaşımın temel amacı, her elemanı ciddi araştırma ve eksiklikleri belirlemektir. Fakat tahminimize göre bu yaklaşım bazı eksikliklere sahiptir. Öncelikle, var olan ticarî süreçleri yeniden keşfetme göz önünde bulundurulur. Süreci var olan durumundan daha da iyileştirmenin ise imkânı yoktur. Bu tahmin, süreçlerin basit ve iyice planlanmış olan işletmelere aittir. Bu durumda yeni teknolojilerin kullanımı halledici önem arz eder. İkincisi, var olan süreçlerin yeniden tasarımı talep eden yöntem, çok daha büyük yetenek ve zihni gerektirir. Anlaşılmaktadır ki bu yaklaşım, yüksek nitelikli yöneticiler veya danışmanlar için çok zaman ve maddî kaynakları gerektirir. Yukarıda dile getirilen sebepler onların ayrı ayrı süreçler için kullanımını engeller. Bütün işletme çapında geniş değişim mühendisliğinin uygulanması uygun değildir ve masraflıdır.

Süreçlerin yeniden tasarımına karşı diğer yaklaşım yukarıda andığımız ilk yaklaşıma eleştirel bakış sonucu meydana gelmiştir. Bu yaklaşım, T.Davenport'a aittir.<sup>13</sup> Yaklaşımına göre, değişim mühendisliğinin uygulanması tasarlanmadan önce eski süreçlerin ele alınması ve incelenmesi gerekir. Sürecin sonuçlarının yanı sıra ayrı parçalarının da yararlılık seviyesi ölçülmelidir. Ayrıca, süreçlerin kesin problemleri tespit edilmeli ve bu problemlerin sebepleri araştırılmalıdır. Bu aşamadan sonra elde edilen bilgilere dayanarak değişim mühendisliği uygulanabilir.

Bu yaklaşım, yeniden tasarımın gerçekleştirilmesi için daha az zaman ve kaynakları talep eder. Dolayısıyla sadece bir tek süreç için değil işletmedeki bütün süreçler için de uygulanabilir. Fakat onun ilk yöntemde olmayan başka bir ciddi eksikliğe vardır.

Var olan süreçlerle ilgili kavram ve düşüncelerin çok olması değişim mühendisliğini gerçekleştirecek şahısların canlılığını engeller.

Değişim mühendisliğinde ileri sürülen her iki yaklaşım da yapılarında buldukları eksikliklere ve farklılara rağmen uygulanabilir niteliktedir. Önemli olan işletme sahibinin uygun yaklaşımı seçmesi ve uygulamasıdır.

Yukarıda dile getirilenleri dayanarak, değişim mühendisliğini gerçekleştiren ekibin şu soruları cevaplamaları lâzım:

<sup>13</sup> Davenport Thomas, *Process Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993, s. 23.

- İşletmenin istikbalı, süreçler ve yapıların yeniden tasarımından önce tasarlanmalı mıdır?
- Süreçlerin «var hâliyle» belgelenmesi, yeniden tasarımdan önce yapılmalı mıdır?
- İnceleme süreci yeniden tasarım ve istikbali planlama süreçlerinden önce gerçekleştirilmeli midir?
- Değişim mühendisliğinin daha önceki başarısızlıkları yanlış yöntemin seçilmesi sonucu mudur?

Doğal olarak yukarıdaki soruların cevabı her projenin özelliklerine göre farklı olabilir.

Yeniden tasarımı gerçekleştiren ekip için en uygun yaklaşım, değişim mühendisliğine ait farklı yöntemlerin eksiklik ve üstünlüklerinin belirlenmesi sonucu varılan yaklaşımdır. Hizmet sektöründe firma içindeki yönetimin temelden ıslahının önemi sadece müşterilerin menfaatleri yolunda biznes süreçleri yeniden tasarlamakla ilgili olmayıp, o yönetimin enformasyon sağlamasını daha da geliştirme ihtiyacıyla da ilgilidir. Hizmet sektöründe değişim mühendisliğini uygulamayla ilgili tatbiki yönergeyi işlerken şunları dikkate aldık.

Günümüzde hizmet sektöründe belirleyici unsur olarak hizmet verme, müşteri tarafından hak ödeme, hizmeti müşteriye ulaştırma ve başkaları itiraf edilir. Yani, faaliyeti ayrı ayrı süreçlere ayırmanın temelinde fonksiyonellik prensipi vardır. Bu alanda müşteriye hizmet verme sürecine ayrı bir dikkat sergilemek lâzım. Çünkü o, genel faaliyetin esas gelir sağlayan unsurudur. Buna göre onu modellemenin başlangıç noktası olarak belirlemek mantıklı olur. Biznes süreçler açısından bakarsak hizmetler müşteriye mallardan farklı olarak özelliklerine göre sunulur. Üretimcilerin kendi ürünlerini ek hizmet türleri ile sunması, onların rekabet ortamındaki konumlarını sağlamlaştırır ve gelir seviyesini yükseltir. Günümüzde hizmetin hazır ürünle aynı düzeye konulması bir âdet hâline gelmiştir. Buna göre biznese sıradan vazifelerin toplamı olarak bakmak yanlıştır. Onu tam bir biznes-süreç olarak anlamak lâzım. Bu durum, yönetim yapısı ve menajerlerin bilimlerinin temelden değişimini önler. Yani hizmetler, değişim mühendisliğine kamu üretim yapılanmalarına göre daha çok uyum sağlar. Bu da, hizmet sektöründe değişim mühendisliğini uygulamak üretim sektörüne göre olumsuz sonuçlardan daha çok korunmuş ve beklenen sonuçları elde etme olasılığı yüksektir. İstatistik bilgilere göre büyük şirketlerin değişim mühendisliğini uygulama tecrübesi %50-70 (diğer bilgilere göre %80'e kadar) durumda başarısız olmuştur. Yalnız bu durum, değişim mü-

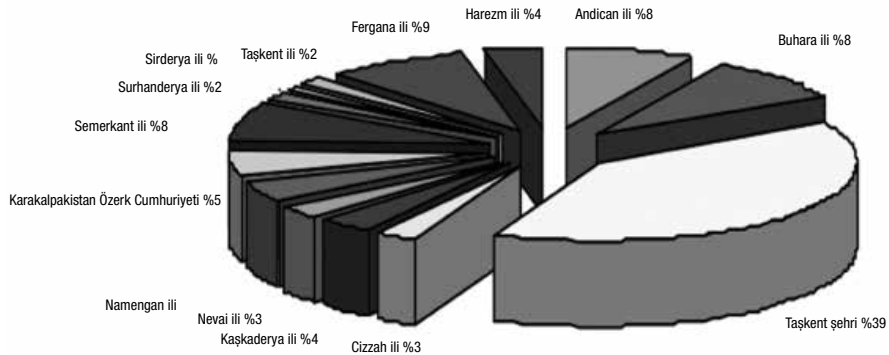
hendisliğine ilgi duyan ve onu hizmet sektöründe kullanmayı destekleyenler için bir kanıt değerindedir.

Piyasa ilişkilerinin gelişmesi ve rekabetin canlanması, işletmelerin faaliyet boyunca dağılmalarını gerektirir. Bunun sonucu olarak da günümüzde firmaların şu organize modelleri bulunmaktadır:

- Merkezîleşmiş, yani büyük bir firma etrafında birçok özel fonksiyonları yerine getiren küçük işletmelerin şekillenmesi.
- Merkezîleşmemiş, yani kapsamı ve faaliyeti hemen aynı olan ama bağımsız çalışan firmalar birliği. (Bunlar her ne kadar bağımsız işeler de birbirinin faaliyetini tamamlar niteliktedir.)

Özbekistan'da 90'lı yılların başında hizmet sektöründe gerçekleştirilen özelleştirme ve tekelden ayırma siyaseti sonucunda çetrefil yapıya sahip olan işletmelerin yerini daha küçük ama uygun firmalara devredilmesi sağlandı. Ekonominin bu sektöründe ayrı ayrı ve yukarıda kaydettiğimiz ikinci modele uygun firmalar yer almaktadır. Söz konusu firmaların organize yapısı, onların bilgi yönetim özelliğini belirler. Çünkü dallara ayrılma süreci sırasında ayrı ayrı veri tabanları oluşur ve bunları tek ana tabana birleştirme ihtiyacı ortaya çıkar. Bu tip yapılanmada değişim mühendisliğinin uygulanması sonucunda çok dallı yapıya olan ihtiyaç kaybolur. Onun yerine firmalarda lokal dalları yaratma ve bunun vasıtasıyla dağınık halde bulunan verileri birleştirerek veri tabanlarını yönetme yapısını (VTYY) ortaya çıkarmayı öngörür.

### Grafik 1: 1 Mayıs 2012 Tarihli Verisine Göre Özbekistan Cumhuriyeti'nin Doluluk Değerlendirme Kuruluşları



Kaynak: www.gki.uz

Örnek olarak Semerkant şehrinde faaliyette bulunan ve değişim mühendisliğini uygulayan büyük değerlendirme şirketlerinin faaliyetini inceledik. Değerlendirme hizmeti, ülkede en önemli ve verimli faaliyet çeşitidir. Değerlendirme hizmetlerinin geliştirilmesi; ilk önce mâlî, banka ve ticaret işlemlerinin halis bir şekilde gerçekleştirilmesine, güvenceleme sisteminin halis bazının yaratılmasına ve devlet mülkünü özelleştirmeyi doğru ve adaletli gerçekleştirmeye yardımcı olacaktır.

Değerlendirme faaliyetini geliştirmek; Özbekistan Cumhuriyeti'nde hukuksal, demokratik devleti yaratmanın ve ekonomiyi ıslah etme sürecinin bölünmez bir parçasıdır. Geçtiğimiz yıllarda ülkede piyasa altyapısının geliştirilmesiyle değerlendirme faaliyetinde yükseliş boy gösterdi ve bugün o, ekonominin ayrı bir dalı hâline geldi. “Değerlendirme Faaliyeti Hakkında”ki Kanun vasıtasıyla değerlendirme faaliyetinin devlet tarafından düzenleme sistemi oluşturuldu. Bu sistem yardımıyla tüzel kişileri ve özel kişileri belgeleme ve bu belgelerde söz konusu olan şart ve talepleri kontrol etmeye çalışılmaktadır.

Özbekistan'da değerlendirme hizmetleri alanı yasal baza dayanmakta ve durumun daha da yükseltilmesi için lâzım olan koşullara sahiptir. Değerlendirme faaliyeti son yıllarda ülkede önemli sonuçları elde edebildi. Sosyal ve ekonomik koşullar zamanın ilerlemesiyle değişiklik gösterebilir. Bu durum, profesyonel bir faaliyet olarak değerlendirme faaliyetinin uygulanmakta olan ekonomik düzeltmelere uyum sağlamasını gerektirir. Ülkemizde alanın günümüzdeki durumu ve imkânlarının tahlili göstermektedir ki, değerlendirme hizmetinin daha sonraki yükselmesi onun kalite göstergelerine dikkat etmekle mümkün olur. Dünya mâlî krizi koşullarında bu daha çok önem kazanmıştır.

Özbekistan Cumhurbaşkanı'nın 24 Nisan 2008 yılındaki CK-843 sayılı “Değerlendirme kurumlarının faaliyetini daha da geliştirme ve sunulmakta olan hizmetlerin kalitesi konusunda onların sorumluluğunu daha da arttırma hakkında”ki kararınca değerlendirme faaliyetini düzenleme sistemini daha da geliştirme ve ülke ekonomisini ıslah etme sürecinin bir parçası olan mülkleri değerlendirme sistemini geliştirmeyle ilgili vazifeler gerçekleştirilmelidir.

Özbekistan Mülk Komitesi'nin 1 Ocak 2012 tarihli verilerine göre ülkede 113 değerlendirme kurumu bulunmaktadır. Bunlardan 9'u Semerkant vilayetindedir. Söz konusu kurumların büyük bir kısmı küçük

ve orta ölçeklidir. Bu tür kurumların yönetim kurulu genelde birkaç küçük bölümden ibaret bir sisteme sahip olduğu için müşteriler ve personel hakkındaki bilgileri toplama, gelir ve giderleri hesaplama gibi konularda zorluk çekilmektedir. Vurgulanmalıdır ki her iş adamı eli altında bulunan yapıda gerçekleşmekte olan süreçlerden haberdar olmalı ve onları inceletebilmelidir.

**Tablo 2: Semerkant Vilayetinde Değerlendirme Hizmeti Verme Hakkına Sahip Kurumların Listesi (1 Mayıs 2012 tarihli verilere göre)**

№	Kurumun adı	Faaliyet türü
1	DP Registan-Invest	Biznesi değerlendirme
2	Değer Danışma AŞ	Biznesi değerlendirme
3	Diler Sermaye AŞ	Biznesi değerlendirme
4	Ekonomiks Standart AŞ	Harekette olan mülkü değerlendirme
5	Ekonomiks Standart AŞ	Biznesi değerlendirme
6	Semerkant Değerlendirme ve Danışma Merkezi AŞ	Biznesi değerlendirme
7	Semerkant Vilayeti Gayrimenkul ve Sermaye Ajansı AŞ	Biznesi değerlendirme
8	SamHalisBaha AŞ	Biznesi değerlendirme
9	Biznes Invest Konsalt AŞ	Biznesi değerlendirme

**Kaynak:** www.gki.uz

#### **4. Bir Uygulama: Diler Sermaye AŞ**

1 Mayıs 2012 tarihli verilerine göre Özbekistan’da 623 adet lisans sahibi değerlendirici hizmetlerini sunmaktadır. Bunlardan 46 adedi Semerkant vilayetindedir. Bölgedeki en büyük değerlendirme kurumu Diler Sermaye AŞ’dir. Kurum, faaliyetini Özbekistan Devlet Mülk Yönetimi Komştesi’nin verdiği №RR-032 sayılı lisansla 30 Ocak 2003 yılından beri sürdürmektedir. Diler Sermaye AŞ’nde 7 eleman çalışmaktadır. Bunlardan 4’ü lisans sahibi değerlendirici, diğerleri müdür, muhasebesi ve değerlendiricinin yardımcısıdır.

2011 yılında Diler Sermaye AŞ, yeni tesis edilen Afrasiyab Baha AŞ’nin sermayesine 127 408, 7 bin som para yatırarak faaliyetini genişletmiş oldu. Afrasiyab Baha AŞ’ne 12 Nisan 2011 tarihinde biznesi

değerlendirme faaliyetini gerçekleştirmesi için lisans verildi. Esas faaliyetine 2011 yılının kasım ayında başladı. Bu yapının ortaya çıkartılması değişim mühendisliğini yerinde kullanmasının bir sonucudur. Bunun sonucunda firma yönetiminde birçok sonuç elde edildi. Sözelimi, yönetimin merkezîleşmiş modeli yeni ortaya çıkarılan yapı için yıllar boyu elde ettiği tecrübeyi kullanma imkânını sağladı. Devamlı müşterilerle kurulan ilişkiden yeni şirketin menfaati yolunda yararlanma, işlemsel ve yönetim giderlerini aza indirmeme, firmanın makamı ve imajını yükseltmek için lâzım olan parayı tasarruf etme gibi başarıları elde etti. Yalnız bu tür yapıların Diler Sermaye AŞ'nin temelinde kurulması değerlendirme pazarının kısmen tekelleşmesine, bunun sonucu olarak da hizmetlere karşı ücretin de yükselmesine neden olur. Bunun sonucunda 2012 yılı boyunca Diler Sermaye AŞ'nin gelirlerinin hissedilir derecede yükseldiği, onun bünyesinde kurulan Afrasiyab Baha AŞ'nin de değerlendirme piyasasında yerini bulduğu görülmektedir. Mâlî sonuçlar hakkındaki bilgilerin karşılaştırmalı tahlili fikrimizin kanıtıdır.

Aşağıdaki şemadan anlaşılmaktadır ki son 3 yıl boyunca Diler Sermaye AŞ 2011 yılında Afrasiyab Baha AŞ'ni şekillendirerek faaliyetini genişletmesi sonucunda daha yüksek gelir sağladı. 2011 yılında gayrisafi net kâr 130.586,2 bin somdur. Giderler verimliliği her iki şirket için %171'i, Diler Sermaye AŞ için %190,3'ü teşkil etti. Diler Sermaye AŞ 2011 yılında yeni yapıyı oluşturmak için para harcamış olmasına rağmen bu harcama stratejik proje satıldıktan sonra 1,5 yıl içinde karşılanacağı beklenmektedir.

Değerlendirme kurumlarında değişim mühendisliğini uygulamak için değerlendirme kurumlarının faaliyetinin özelliklerini belirleyen standart biznes-süreçlerin araştırılması gerekir. Pratikte bu süreçler sorumlu tarafların sorunlarını kısmen çözümlen elektronik evraklar sistemi ile değiştirilir. Değişim mühendisliği, şirketin ekonomik, mâlî faaliyetini daha verimli yaparak, sonuçları daha da yükseltir.

Diler Sermaye AŞ'nin değerlendirme kurumununun biznes-sürecini araştırmadan önce elektronik belgeler sisteminden tamamen farklılık taşıyan yönleri belirlenir.

**Tablo 3: Değişim Mühendisliğinin Mali Sonuçlara Etkisi (BİN SOM)**

№	Gösterge	Diler Sermaye AŞ		Fark		2011			Genel gösterge (bin som)
		2009	2010	(+-), bin som	Yükselme süratı %	Diler Sermaye AŞ		Afrasiyab Baha AŞ	
						Toplam	Fark (2011/2010)		
1	Satılarak elde edilen net kâr	139729,7	118634	-21095,7	84,9	216529	+97895	28238,8	219367,8
2	Satılarak elde edilen gayrisafi kâr	115886,6	83410,9	-32475,7	71,9	179610	+96199,1	21127,4	200737,4
3	Esas faaliyetten alınan kâr	87985,2	31874,8	-56110,4	36,2	141954,3	+110079,5	12547,7	154502
4	Vergi ödenene kadar olan kâr	87985,2	31874,8	-56110,4	36,2	141954,3	+110079,5	12547,7	154502
5	Net kâr	71084,4	14764,4	-56320,4	20,7	119732,8	+104968,4	10853,4	130586,2
6	Esas faaliyette ilgili giderler	51744,5	86760,1	+35015,6	167	74574,7	-12185,4	15691,1	90265,8
7	Satım verimliliği %	82,9	70,3	-12,6	-	82,9	+12,6	74,8	91,5
8	Giderler verimliliği %	170	36,7	-133,3	-	190,3	+153,6	79,9	171

**Kaynak:** Diler Sermaye AŞ ve Afrasiyab Baha AŞ'lerinin maliyet verileri.

**Tablo 4: Elektronik Belgeler Dönüşümü ve Değişim Mühendisliğinin Karşılaştırılması**

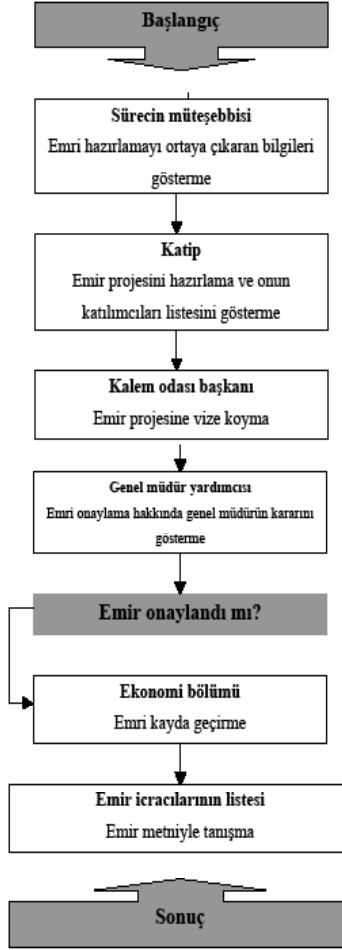
	<b>EBD sistemi (Elektronik belgeler yapısı)</b>	<b>DM (Buseness Process Management)</b>
1	Biznes süreçlerin kesin belirlenmiş modeli – belgelerin hareketlenme istikameti.	Biznes süreç redaktöründe grafik çema yaratma yoluyla süreci işletme.
2	Biznes süreci değiştirmek için sistemi yeniden işleme ihtiyacı.	Biznes süreci değiştirme fonksiyonel sistemin bir kısmıdır.
3	Otomatikleştirmenin esas alanı – kalem odası. Sistem, elektronik arşivin farklı dosyalarını yönetmek için yöneltilmiş olup hesap yürütmeye bağlı değildir.	Otomatikleştirme alanı – belgelerin istikametinden hizmet sunmaya kadar her türlü süreç.
4	Süreç üzerine elektronik arşiv belgeleri aktarılır ve burada hesap yürütme sistemi belgeleri katılamaz.	Süreç üzerine elektronik arşiv belgeleri ve hesap yürütme belgeleri aktarılır.
5	Katılımcılar arasında bilgi alışverişi, belgenin şekli ve onu açıklamayla sınırlıdır.	Aktarılmakta olan bilginin içeriği her vazife için uydurularak elektronik arşiv belgelerine atıflar, belgeler, hesaplama belgeleri ve diğer aksesuarları içine alır.
6	Şartlı geçme imkânının olmaması. Buna bağlı olarak, sürecin başlangıç noktasında yön seçme, doğru varyantı seçme sırasında müteşebbisin sorumluluğunun olmaması.	Şartları (örneğin, mürekkep ve çok varyantlı) sistem şemasında gösterme imkânı, doğru yöneltme fonksiyonunu sisteme ekleme (reglamente uygun biçimde).
7	Yöne konan belgeler birincildir.	Süreç birincildir. Onun kapsamında bir ya da birkaç belge hazırlanabilir (bu konuda anlaşılabilir).
8	Sürece yeni üzetilenleri ekleme imkânının bulunmaması.	Sürece yeni üretilenleri ekleme imkânı. Örneğin, digger very tabanlarıyla bilgi takası için bağlanabilme imkânı.
9	Hesaplamalar arşivle çalışmaya yöneliktir.	Hesaplamalar biznes süreci optimal hâle getirme amacıyla biznes sürecin analizi (hassas noktaları belirleme, icra disiplinini basamaklar ve süreçlerle birlikte kontrol etme) belirlenmiştir.
10	Standartlara uygunluk, kurumların vazifesini çözümlmeye yönelik.	Ticaret şirketlerinin vazifelerini çözümlmeye yönelik.

Bize göre Diler Sermaye AŞ değerlendirme kurumu için şu biznes süreçlerin kullanılması daha iyi sonuç verir:

1. Emir icrasını resmileştirme ve aktarma.
2. Emirleri hazırlama ve onları icra etme.
3. Biznesin değerlendirilmesi üzerine hizmet verme.



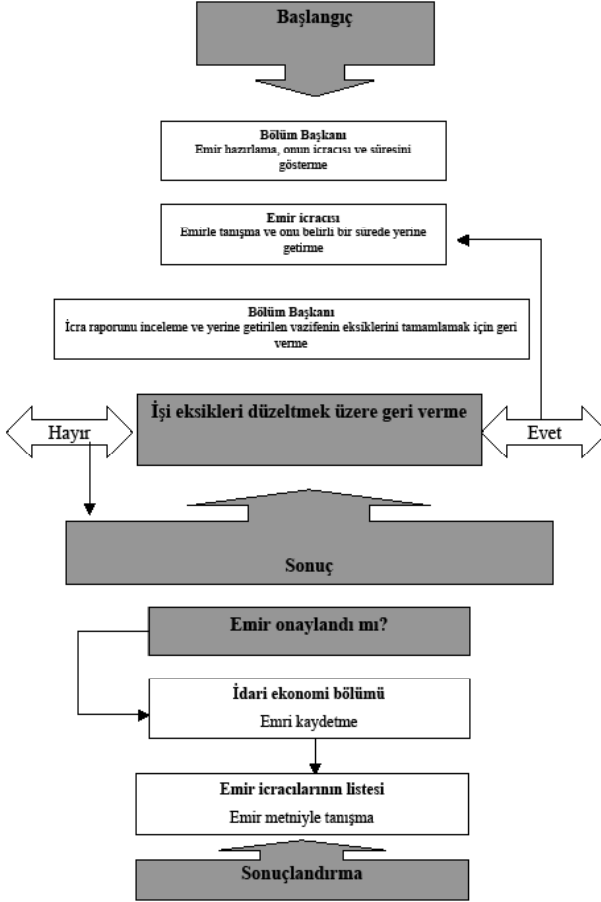
## Şema 1: “Emir İcrasını Resmileştirme ve Aktarma” Biznes Süreci



Diler Sermaye AŞ yönetim kurulu 2011 yılında Afrasiyab Baha AŞ nizam fonuna para aktararak faaliyetini genişletme kararı aldı. Bu süreçte gerçekleştirilen işlerin listesini “Emir icrasına kaydetme ve aktarma” çerçevesinde görebiliriz. Süreci geliştiren (müteşebbis) emir projesini hazırlamak için lâzım olan bilgileri hazırlar: Afrasiyab Baha faaliyetinin şekli, yeni kurumun yapısı, biznesi değerlendirmeyi lisanslama tertibi, sertifikalama tertibi, değerlendiricilerin meslekî yetkinleştirme, kadro seçme ve başkaları belirleme. Daha sonraki vazife emir projesini hazırlama ve onun icracılarını gösterme. Ondandan sonra vazife kalem odası başkanına geçer. Kalem odası emir projesine vize koyduktan sonra genel müdür emri onaylama konusun-

da karar verir. Kararın hazırlanması için onun yardımcısı sorumludur. Emir onaylanırsa “Evet”, onaylanmazsa “Hayır” yönü izlenir. Emir onaylanırsa ekonomi bölümüne emri kaydetmesi istenir. Son vazifeyi de icracılar yerine getirir, yani onların emir metniyle tanışmaları lâzım olur.

## Şema 2: Emri Hazırlama ve İcra Etme Biznes Süreci



## 5. “Biznesi Değerlendirme Hizmeti” Biznes Sürecini Gerçekleştirmenin Düzensel Yönleri

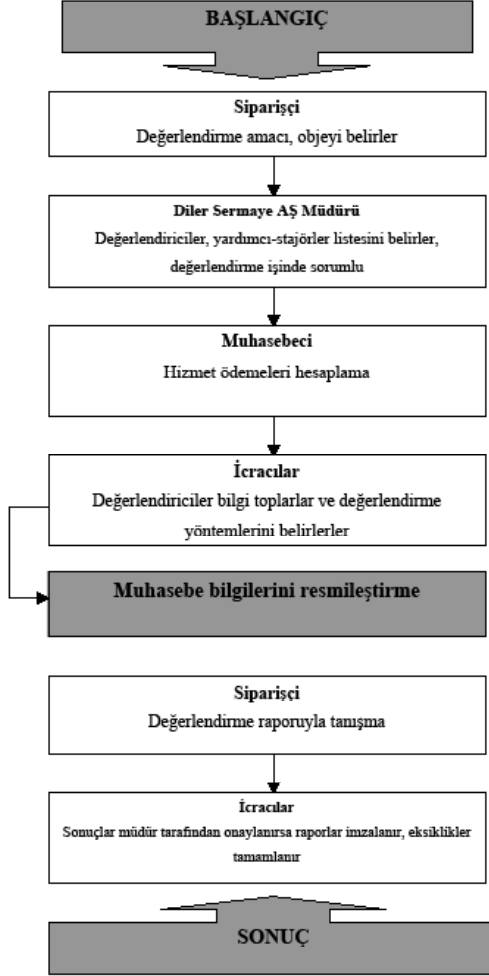
Tetkik etmekte olduğumuz Diler Sermaye AŞ, şu hizmetleri sunmaktadır: Biznesi değerlendirme, envanter hizmetleri, biznes plan hazırlama, danışma hizmetleri, kadastro hizmetleri. Kurum gelirinin büyük kısmı değişim mühendisliği yapılan değerlendirme faaliyetinden

gelir. “Biznesi değerlendirmeye yönelik hizmetler”, farklı aktifleri değerlendirme faaliyetinden şirketin nüfuzuna kadar olan süreçleri kapsar. Diler Sermaye AŞ biznesi değerlendirmeyi gider, gelir ve kıyaslama gibi değerlendirme yaklaşımlarıyla gerçekleştirilir. Bu yaklaşımlar ayrı hâlde kullanılamaz, çünkü bunların hepsi birbirini tamamlar özelliindedir. Bir şirketin faaliyetini değerlendirmek için birkaç yöntemi birleştirmek lâzımdır. Bu durumda her yaklaşım şirketin belli özellikleri üzerine uygulanarak bir anlamda onun fiyatının yükselmesine neden olur. Saydığımız bütün yaklaşımlar (gider, gelir, kıyaslama) olumlu ve olumsuz yönlerine, üstün ve yetersiz yönlerine sahiptir ve kendinde birçok farklı yöntemi birleştirir. Değerlendiren, bunlardan şirkete uygun olanı seçer. İşte bu basamakta zorluklar ortaya çıkar. Bu zorlukların çözüme kavuşması da değerlendirenin yeteneğine, zaman, giderler ve biznes süreçler mühendisliğinin verimliliğine bağlıdır.

Biznes şirketinin değerlendirilmesi; bütün aktifleri, gayrimenkul, araba, demirbaş, depolar, mâlî sermaye, maddi olmayan aktifleri değerlendirmek demektir. Şirketin faaliyetinin verimliliği, onun cari ve istikbaldeki gelirleri, biznesi geliştirme planları, rekâbet ortamı ayrı ayrı değerlendirilir. Bunların tamamı biznesin gerçek değerini ortaya çıkarır. Biznes değeri Nizam fonunu sağlamak için sunulan mülk değerini de içine alır. Kurallara göre, en yüksek sonucu elde etmek amacıyla şirket değerinin hesaplanması birkaç yöntemi kullanarak gerçekleştirilir. Biznesin değerlendirilmesi büyük sorumluluk ve emek isteyen bir süreçtir. Değerlendirme farklı amaçları güderek gerçekleştirilebilir. Örneğin, üretimi yönetme verimliliğini yükseltme, biznes plan yaratma; şirketin yeniden yapılandırılması (tasfiye, ekleme, ayırma ve diğerleri); şirketin bir kısmını ya da tamamını satarken veyahut satın alırken birkaç katılımcının işten çıkması hâlinde şirketin cari piyasa değerini belirleme, üyelerden hisseleri satın alma, şirketin krediye elverişli olup olmadığını belirleme ve başkaları. Değerlendirme, üretimi faydalı şartlar altında satma ya da satın almak için gerçekleştirilir. Ayrıca aktifleri, akit tarafları hakkında kesin bilgiye sahip olma ihtiyacı doğduğunda şirketin giderleri karşılayabilme kapasitesi, mal ve hizmet piyasasında istikbaldeki faydalar hakkında net ve güvenilir bilgiye sahip olma, şirketin değeri hakkında bilgiye sahip olma, kredi verildiği zaman mâlî tehlikeyi en aza indirmek için gerçekleştirilir. İşte bu yüzden şirketi ve biznesi değerlendirmek (satma ve satın alma sırasında lâzım olacak en önemli bilgilere sahip olma) o kadar önem-

lidir. Bu, hizmetler piyasasında sermayeyle operasyon uygulamayla paralel bulunan en önemli etkenlerden biridir.

### Şema 3: “Şirketin Biznesini Değerlendirme Hizmeti” Biznes Süreci



## 6. Değerlendirmede Kullanılacak Esas belgeler

Biznesi ya da faaliyette bulunan şirketin kaliteli değerlendirilmesi için çok sayıda belge ve bilgilerin titizlikle incelenmesi ve önlemlerin alınması gerekir. Bu bilgi ve belgeler; ilk önce Nizam nüshaları

(Nizam, Tescil belgesi, Ana Sözleşme), emisyon tanıtım belgeleri, değerli kâğıtlar üretimi sonuçlarını raporu (hisse senetli şirketler için), son 3-5 yıllık muhasebe bilgileri (daha önceki yıllar için de alınabilir), muhasebe bilançosu, kâr ve zarar hakkındaki rapor, eğer auditor teftişi gerçekleştirilmişse auditorun raporu... Bu liste duruma göre küçültülebilir ya da uzatılabilir.

Biznesi değerlendirme; Diler Sermaye AŞ'nin esas faaliyetlerinden biridir. Biznesi değerlendirme, sahibine gelir sağlayan mülk mecmuası olarak şirketin değerini belirlemektir. Günümüzde halis değerlendirme, muhasebe verilerinin uluslararası standartlara uydurmak için aktifleri yeniden değerlendirmeye, yatırımcının şirketin sermayesine yatırdığı gayrimâlî sermayesini (bina, demirbaşlar, maddi olmayan aktifler) değerlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

## **7. Biznesi Değerlendirirken Piyasa Yöntemi Kullanma Algoritması**

1. Yerli pazarda son günlerde benzeri objelerin satımıyla ilgili bilgileri toplama. Bu basamakta veri kaynağı olarak turist operatörü satımı tecrübesi, İnternet, elektronik veri tabanı, şirket arşivleri, Özbekistan Cumhuriyeti Devlet Mülk Komitesi bilgileri, tanıtım belgeleri, broşürler, değerlendirme şirketlerinin verileri olabilir.

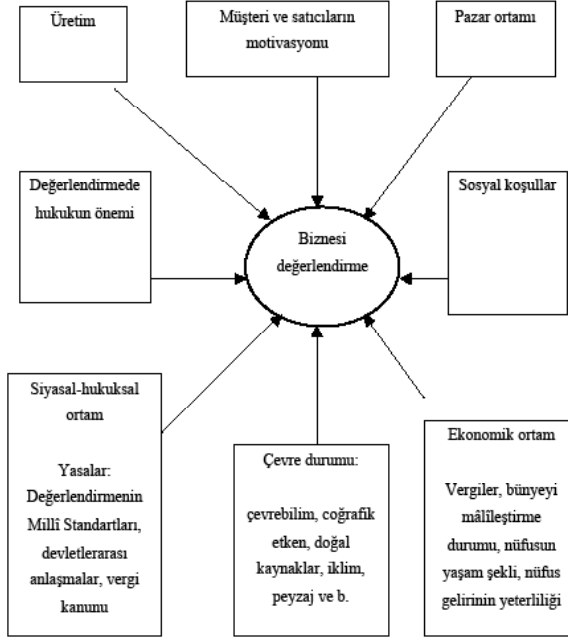
2. Alım satım bilgilerini inceleme. Bu süreç şu esaslara dayanarak gerçekleştirilir:

- Alım satımın esas bir katılımcı tarafından onaylanması (siparişi ya da değerlendirme kurumu);
- Satım şartlarını belirleme, yani alım satım sırasında taraflardan birinin zor duruma düşüp düşmediği, her iki tarafın da tipik piyasa bilgilerine sahip olup olmadığı, rasyonel faaliyet yürütüp yürütmediği, mâlîleştiriminin kolay Pazar koşullarına uyup uymadığı;
- Karşılaştırmalı objelerin değerini doğrulama. Birbirinin tam tamına özdeşi olan şirketi bulmak imkânsızdır. Dolayısıyla onların değerlerini doğrulamak gerekir.

Doğrulama kuralları: sadece karşılaştırılmakta olan obje sermayeleme ilkesi temelinde doğrulanır. Başka bir etkenin olup olmadığı belirlenir. Buna göre değer ya yükselir ya azalır.

Biznes ya da biznes objelerini değerlendirirken farklı etkenlerin etkisi dikkate alınır. Bu etkenler, ülkenin ekonomik durumu, hukuksal ortam, sosyal şartlar, çevre ve başkaları olabilir. (Şema 4)

#### Şema 4: Farklı Etkenlerin Şirketin Değerine Etkisi



Biznesin değerlendirilmesinde gelir yönteminin kullanılması daha uygundur. Eğer obje iktidarlı bir gelir sağlıyorsa onu değerlendirmek için diğer kapitalizasyon yöntemine başvurulabilir. Eğer gelir ve gider akımının iktidarlı olacağı bekleniyorsa para akımını diskontlama yönteminden yararlanılır. Gelir yöntemini kullanma şu hususları belirlemeyi gerektirir:

**Tablo 5: Gelir yönteminin kullanılmasında esas göstergeler**

Gösterge	Mahiyeti
Her zamanki döner gelir	Şirket, en yüksek seviyede faaliyette bulunduğu beklenen yıllık en yüksek gelir
Tam olarak yararlanılmayan yüklemeler	Sezon olmadığı sıralarda potansiyelden tam olarak yararlanılmaması sonucu ortaya çıkan gelir kaybı
Diğer gelirler	Esas faaliyetle ilgili olmayan gelirler
Operasyon harcamaları	Üç türdeki harcamaları içine alan, kaynaklardan yararlanmakla ilgili harcamalar: <i>Her zamanki (belirli) harcamalar</i> – yıl boyunca yararlanma derecesine bağlı olmayan harcamalar (devlet tarafından belirlenen maaş, sigorta ödemeleri, özel mülk vergisi). <i>Değişen harcamalar</i> – ölçüsü kaynaklar ve şirketten yararlanmayla ilgili harcamalar. <i>Yerine kullanılan yedekler</i> – yedek yaratma, beklenmedik durumlarda kullanılan harcamalar.
Borcu karşılama	Kredi yüzdeleri ve ipoteğin esas ödemesiyle ilgili ödemeler.

Pratikte bu yöntemden yararlanırken esas zorluk sermayeleme katsayısını belirlemektir. Sermayeleme katsayısını hesaplamının yöntemleri vardır:

1. Ortak yapım yöntemi;
2. Pazar sıkımı yöntemi;
3. İpotek-yatırımsal inceleme yöntemi;
4. Borcu karşılama katsayısı yöntemi;
5. Doğru çizgili dönme yöntemi (Ring yöntemi);
6. Yatırıma gelir hissesi yöntemi (İnvud yöntemi);
7. Karşılama fonunu yaratarak tehlikesiz hisse üzerine geri verme yöntemi (Hoskold yöntemi).

$$\text{şirketin cari değeri} = \frac{\text{net operasyon gelir}}{\text{sermayeleme katsayısı}}$$

Bize göre çağdaş değerlendirme faaliyeti sadece gider yöntemi ile sınırlanmamalıdır.

Ekonomiyi liberalleştirmenin devam ettiği bir durumda değerlendirme kurumları pazar taleplerine uygun iş yöntemlerini kullanmalılar. Değerlendirme sırasında gelir yönteminden yararlanmak çok önemlidir. Özellikle biznesin değerlendirilmesinde iyi sonuç verir.

Değişim mühendisliği işletmelerde uygulanırken biznes süreçlere dayanarak yaklaşım sergilenir. Çünkü her kurum kurulduğu günden itibaren devamlı gelişmeyi, yani biznes injeneringini amaçlar. Bu durumda değişim mühendisliği, yeni biznes süreçleri üretmeyi ya da var olanları yeniden kullanmayı kasteder.

## 8. Sonuç

Değerlendirme kurumlarında değişim mühendisliğini uygulamayla ilgili teklifler olarak haber teknolojisini geliştirmeyi gösterebiliriz. Bunda, elverişli olmayan, elle yapılan bilgi bazlarını yaratma yönteminden vazgeçme ve sonuçta yönetim sisteminin verimsiz yöntemlerinden kurtulmak öngörülür. Bu alanın diğer özelliği, elverişli olmayan hesaplama tekniklerinin kullanılmamasıdır. Bu durumun faydalı yanı, eski tekniğin çağdaş şekle getirilmesidir. Bazen onu modernleştirmek için harcanan para, bazen yeni tesisat satın almak için kullanılan paradan da yüksek olur. Bunun dışında işletmelerin küçük olması bunlara değerli tesisat ve programsal güvencelemeyi kullanmayı, personelin ciddi haber projelerini gerçekleştir-

meye yönelik yüksek seviyeyi gerektirmez. Hizmet sunan şirketlerde değişim mühendisliğinin uygulanması, yönetimde veri sağlamayı iyileştirmekle birlikte düzensel ve mâlî yönetim, maddi ve mâlî akımların kontrolü, harcamaları yönetme, vergi yönetimi, pazarlama ve personelin yönetimi gibi alanların yeni kalite düzeyine çıkarmaya hizmet eder.

Yukarıdakilere dayanarak değişim mühendisliği yardımıyla sadece zaman değerlendirilmez. Aynı zamanda giderler ve gelirler göstergelerinde de iyi sonuçlar alınır. Değerlendirme kurumlarında yüksek haber teknolojilerini biznes süreçlere uygulayarak değişim mühendisliğini kullanma konusunda şu teklifler tavsiye edilir:

#### **I. Yönetim ve planlamayla ilgili tedbirler:**

- Değişim mühendisliğini uygulamanın önemli olduğunu delilleme ya da ondan vazgeçme sebeplerini belirleme;
- Yönetim kuruluyla anlaşarak projenin amacı, kapsamı, sürecini belirleme;
- Değişim mühendisliğini uygulamayı gerektiren en önemli biznes süreçleri belirleme;
- Değişim mühendisliğini uygulamayla ilgili proje amaçlarını bütün katılımcılara ulaştırma;
- Yönetim kuruluyla birlikte değişim mühendisliği üyelerini belirleme;
- Değişim mühendisliği uygulamanın maddi-teknik ve mâlî güvencesini belirleme;
- Belirlenen üyelerle birlikte planı hazırlama;
- Değişim mühendisliği üyelerini eğitme.

#### **II. Değişim mühendisliğini uygulamayla ilgili tedbirler:**

- Biznes süreçleri benzeyen ileri ve geri teşkilatların tecrübesini inceleme, analiz etme ve genelleştirme;
- Alan değişim mühendisliği gâyelerini inceleme;
- Başlangıç biznes süreçlere ait belgeleri inceleme ve bilgileri toplamakla eksiklikleri belirleme;
- Kurum elemanları ve yöneticilerinin değişim mühendisliğini uygulamaya yönelik hazırlığını kontrol etmek için onu sınavdan geçirme;
- Teklif edilmekte olan teknik-teknolojik varyantları ve değişimleri inceleme; serbest fikir yürütmeye ilgili alıştırmalar yapma;
- Dış bilirkişi ve danışmanlardan başlangıç bilgileri toplama.



### III. Değişim mühendisliğini uygulama işlerini projelemeye ait tedbirler:

- Değişim mühendisliğini uygulamayla ilgili yeni gâyeleri üretme;
- Haber teknolojilerinden yararlanarak biznes süreçlerin cari durum için modelini hazırlama;
- Teklif edilmekte olan modelin senaryosunu hazırlama ve diğer kurumlarda uygulanarak iyi sonuç veren modellerle karşılaştırma;
- Haber teknolojisinden yararlanarak biznes süreçlerin sonuç modelini yaratma;
- Değişim mühendisliği uygulanacak esas iki ya da üç biznes süreç listesini delilleme;
- Yeni süreci verimli bir şekilde gerçekleştirecek düzensel modeli hazırlama;
- Haber sistemi ve onun parametrelerine ait teklifleri hazırlama;
- Teknik-teknolojik talepleri belirleme, yeni süreçler için maddi ve mâlî gğvenceyi belirleme;
- Değişim mühendisliğinin uygulanmasında uzun ve kısa vadeli tedbirleri belirleme.

### IV. Değişim mühendisliği uygulanırken gerçekleştirilen işleri onaylama:

- Teklif edilmekte olan projelerin avantajları ve harcamalarının incelenmesi;
- Şirkette teklif edilmekte olan projelerin gerçekleştirilmesi sonucunda alınacak olası gelirin hesaplanması;
- Değişim mühendisliğini uygulamakla ilgili teklifleri yönetim kuruluna sunma ve ilgili belgeleri hazırlama;
- Özel sınavlar (anket, sözlü soruşturma ve b.) vasıtasıyla değişim mühendisliğini uygulamaya karşı personelin yaklaşımını belirleme;
- Değişim mühendisliği uygulanırken şirketin rekabete dayanıklılığını (kalite, sayı, verimlilik, rentabellik, fiyat ve b.) değerlendirme;
- Projenin detayları (kısımları)nı yönetim kuruluyla danışarak onaylama.

### V. Değişim mühendisliğini uygulamayla ilgili tedbirler:

- Teklif edilmekte olan biznes süreçler projesini beklenen sonuca uydurmak;
- Projede kaydedilen yeni iş yerlerinin vazifelerini ve süreç katılımcılarının sorumluluklarını belirleme;

- Teklif edilmekte olan biznes süreçlerin başlangıç varyantlarını pratikte görme;
- Değişim mühendisliğinin uygulandığı işleri destekleyen tedbirler sistemini yaratma;
- Biznes süreçlerin teklif edilmekte olan varyantı ile süreç katılımcılarına tanıtma ve düzeltme planını pratikte uygulama;
- Yeni biznes süreçlerin belirlenen modelini dikkate alarak değişim mühendisliğini basamak basamak uygulama;
- Biznes süreçler katılımcılarının bilgi ve tecrübelerini geliştirme planını hazırlama;
- Yeni süreçler ve sistemlerden verimli yararlanmak için süreç katılımcılarını eğitme;
- Yeni süreci kesintisiz geliştirmek ve değiştirmekte olan iç ve dış ortama uydurma algoritmasını yaratma.

## KAYNAKÇA

- Davenport, Thomas. *Process Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1993.
- Hammer, Michael and Champy James. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York, Harper Collins, 1993.
- Karimov, İslam. *Dünya Mâlî-İktisadî Krizi, Özbekistan Ortamında Krizi Önleme Yolları ve Çareleri*, Özbekistan, Taşkent, 2009.
- Karimov, İslam. “Ülkemizde Demokratik Reformları daha da Derinleştirme ve Vatandaşlık Toplumunu Geliştirme”, Özbekistan Devlet Başkanı İslam Karimov’un Özbekistan Ali Meclisi Temsilciler Meclis ve Senatonun ortak toplantısındaki konuşması, 13 Kasım 2010, ÖZA, [www.senat.gov.uz](http://www.senat.gov.uz), [www.parliament.gov.uz](http://www.parliament.gov.uz).
- Oykhman, Yefim and Eduard Popov. *Reinjiring Biznesa: Reinjiniring Organizasii i Informasionniye Tehnologii*, Finansı i statistika, Moskva, 1997.
- Robson, Mayk ve Ullakh Filip. *Praktičeskoye Rukovodstvo po Reinjiniringu Biznes-Prosessov*, Yuniti, Audit, Moskva, 1997.
- Safarov, Farhod. “Değişim mühendisliğini destekleyici etkenler olarak haber sistemleri”, *Muhasebe hesabi, inceleme, denetleme ve ekonominin aktüel meseleleri (15-16. Haziran 2011, Bilimsel-pratik konferansı materyalleri, C. 1, Semerkand, SemİSİ, 2011.*
- Telnov, Yuriy. *Reinjiniring biznes-prosessov (Uçebnoye posobiye)*, Moskovskiy mejdunarodniy institut ekonometriki, informatiki, finansov i prava, Moskva, 2003.