

## YENİDEN YAPILANMA

Melek Vergiliel TÜZ

Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

**Abstract:** *Reengineering is an infra-structural formation that gives prompt action capability for the firms. It focuses the firm on the processes that produce goods and services. It defines the necessary processes by eliminating ineffective and unnecessary jobs.*

### I. GİRİŞ

Tüm dünyada rekabet giderek artmaktadır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin pazar payını geliştirebilmeleri için müşteri tatmini, müşteri ihtiyaçlarını en çabuk karşılayabilme ve fiyat yönünden en uygun olma kriterleri ön planda olmaktadır. Bunların yanısıra maliyetleri düşürmek, ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek ve verimliliği artırmak kriterleri bir firmayı diğer firmadan ayıran önemli bir değişken olacaktır. Öte yandan, işletmelerin klasik yapılanma tarzları bu değişkenlerin hepsini birden karşılamaya yeterli olmaz. Çünkü işletmeler sanayi toplumu şartlarına uygun olarak, mal ve hizmet üretmek için işbölümü ve uzmanlaşma ilkesine göre yapılmışlardır. Her parça iş ayrı bir departmanın sorumluluğuna verilmiştir. Dolayısıyla bu departmanlarda çalışanlar kendi departmanlarına düşen sorumluluğa ağırlık ve öncelik vermişlerdir. Bir departmanın müşteriye sunulan bir ürünle ilgili olarak başka bir departmanın sorunuyla ilgilenmediği görülmüştür. Bu şekilde, çalışanlar ile müşteri arasındaki ilişkiler zayıflamıştır. Oysaki özellikle bilgi toplumuna geçiş sürecinde firmaların müşteri odaklı davranmaları avantaj teşkil eder. Klasik yapıdaki işletmelerin mal ve hizmeti üreten süreç içindeki işleri farklı departmanlara dağıtmış olması ve çabuk harekete geçememeleri nedeniyle, yeniden yapılanma (reengineering) kavramı ortaya çıkmıştır [1].

### II. YENİDEN YAPILANMA KAVRAMI

Yeniden yapılanma, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve atılım gerçekleştirilmesini amaçlayan bir tekniktir. İşletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade eder. Sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler

yapmayı amaçlar. İşletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılması söz konusudur. Organizasyon yapısının değil, mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin yeniden yapılandırılması esastır. Yeniden yapılanma ile şu sorulara cevap aranır: Değişim ne demektir? Değişim niçin gereklidir? Değişim nasıl gerçekleştirilecektir? Değişim bizi nereye götürecektir? Değişim ne zaman gerçekleştirilecektir? Değişim kim tarafından gerçekleştirilecektir [2]?

Yeniden yapılanma (reengineering) kavramı ilk kez Michael HAMMER ve James CHAMPY'nin yayınladıkları kitapta ayrıntılı olarak işlenmiştir. Buna göre yeniden yapılanma maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağdaş en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Bu tanımda geçen kelimelerin anlamları şunlardır [3]:

- **Temel :** Temel kelimesi ile yeniden yapılanmada varsayım ve sabit değer olmadığı anlatılmaktadır. Yeniden yapılanmayı uygulayan firmalar sürecin içinde varolan varsayımlara karşı dikkatli davranmak zorundadırlar. "Hamburgerin yapım tarzının, kontrolü işini daha etkin bir şekilde nasıl yapabiliriz?" sorusunu sormak, hamburgerin bu tarz yapılacağını varsaymak anlamına gelir. Yeniden yapılanma çalışmasında, öncelikle bir firmanın ne yapması, sonra da nasıl yapması süreci üzerinde sırasıyla düşünülmelidir. Yeniden yapılanma çalışmalarında kesin olan hiçbir şey yoktur.
- **Radikal yeniden tasarım :** Mevcut olana göre değişiklikler değil, eskiyi tümüyle değiştirmek esastır. Varolan tüm yapılar ve prosedürler bir kenara bırakılıp, iş yapmanın yeni yollarını aramak gerekir. Yeniden yapılanma, ancak büyük bir değişim gereksinimi duyulduğunda uygulanmalıdır.

Öte yandan yeniden yapılanma kavramı, reorganizasyon kavramıyla aynı şey değildir. Reorganizasyon kavramı, organizasyon yapısının yeniden düzenlenmesi anlamına gelir. Yapılacak işlerin yeniden belirlenmesi, yeni mevkiiler yaratılması, yeni ilişkiler

kurulması çalışmalarını kapsar[ 4 ].Yeniden yapılanma ise organizasyon yapısına odaklanmaz, işlerin yapılma tarzına odaklanarak, işlerin birleştirilmesi yoluyla yeni süreçler oluşturmaya çalışır [1].

### III.YENİDEN YAPILANMANIN AMACI

Yeniden yapılanmanın amacı, maddi kayıpları, zaman kayıplarını ve gecikmeleri en aza indirmektir. Yeniden yapılanma ile ortalama %50 başarı hedeflenir. Elde edilen sonuç bu düzeye ulaşmamış ise bu çaba başarısız olarak kabul edilir. Konuyla ilgili araştırmalar, şu sonuçları vurgulamaktadırlar: Verimlilikte %25-100 ilerleme, stoklarda %40-50 azalma, döngü zamanında %50-300 ilerleme, değişken maliyetlerde %25-50 azalma. Yeniden yapılanmanın amaçları şunlardır [5]:

- Yeniden yapılanmanın klasik dikey karar alma yerine, temel süreçler etrafında organize olmuş, müşteriye daha yakın bir yaklaşımla verimliliği artırıcı etkisi vardır. Yenilikçi ve pürüzsüz işleyen süreçler yaratarak iş akışını kolaylaştırır.
- Yeniden yapılanma ürün tasarımı ve müşteri hizmeti gibi alanlarda yeniliklerle başarıyı artırır, firma içi iletişimi geliştirir.
- Örgütün yönünü belirleyerek çalışanların nereye gidecekleri konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlar.
- Fonksiyonları birleştirerek pazarla ilgili bilgilere daha hızlı ulaşmayı sağlar.
- Gereksiz işleri ve aşamaları elimine ederek, rekabete katkısı yüksek olan süreçlerin ön plana çıkmasını sağlar.

### IV.YENİDEN YAPILANMANIN İŞLEYİŞ SÜRECİ

Yöneticiler, doğru ürünü ve doğru hizmeti bulmaları halinde, şirketlerinin yeniden atağa geçeceğini düşünmektedirler. Oysa ürünlerin kullanım süreleri kısıtlıdır ve en iyi ürün bile kısa sürede standart veya olağan bir özellikte kalmaktadır. Şirketlere uzun vadeli başarıyı ürünler değil, o ürünleri yaratan süreçler kazandırmaktadır. İyi ürünler başarılı bir şirket yaratmamakta; başarılı bir şirket iyi ürün yaratmaktadır. Yeniden yapılanma şu soruyla başlamaktadır: "Elimdeki bilgi ve teknolojiyle bu şirketi yeniden yaratıyor olsaydım nasıl bir oluşum yapardım? [3]".

Yeniden yapılanma müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, süreçlerin tasarımı ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için çalışan istihdamı ve organizasyonunu gerektirir. Bu işleyişte geçen süreç kelimesinin anlamı ise belirli girdilerden belirli çıktıları üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğudur.

Çıktı, müşteriye sunulan mal ve hizmettir. Bu değerın yaratılmasında değişik işler yapılır. Müşteriden siparişin alınması, mühendislik işleri, lojistik, depolama, tasarım, üretim, pazarlama, kalite kontrol v.b. Klasik organizasyonlarda sayılan işler farklı departmanların sorumluluğuna verilmiştir. Yeniden yapılanma bu işlerin kendi aralarında birleştirilmesini önerir. Bu durumda sayılan işleri birleştiren bir "sipariş gerçekleştirme" süreci oluşur. Lojistik, üretim, pazarlama v.b. ile ilgili personel de siparişi gerçekleştirme grubunun üyeleri durumunda olur. Bu açıdan işletmeler, tedarikçiler ile müşteriler arasında yer alan ve müşteri için değer yaratan birimler durumundadır.

İşletmeler bu değer yaratma işini çeşitli süreçler ve bu süreçler içindeki çeşitli işlerin yapılması şeklinde gerçekleştirebilirler. Bu süreçler birkaç grupta toplanabilir. Bunlar: Siparişi gerçekleştirme, ürün geliştirme, imalat geliştirme, strateji geliştirme olarak adlandırılabilir. Bunun sonucu olarak organizasyon yapısı bu süreçlerden sorumlu "takımlar" bazında organize edilebilir. Klasik olarak bilinen fonksiyonlar ve hiyerarşi olarak farklılaşmış departmanlar yerine, bu süreçlerden sorumlu gruplardan oluşan "takım bazında organizasyon yapısı ortaya çıkar.

Süreçlerin yeniden düzenlenmesi anlamına gelen yeniden yapılanma mevcut durumun iyileştirilmesi ve düzeltilmesi çalışması değildir. Yerleşmiş fikir ve uygulamalar tamamen reddedilir, her şeye yeniden ve sıfırdan, sil baştan başlamak hedeflenir [6]. Bu nedenle yeniden yapılanma radikal değişim öngören ve global rekabet ortamında, müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir yönetim tekniğidir. İşletmelerin süreçlerinde marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütüncü değişiklikler hedeflenmektedir. Bunun için işletmenin lojistik, üretim, pazarlama, dağıtım ve personel gibi tüm fonksiyonları, bu fonksiyonlar içindeki her bir iş ve bu işlerin oluşturduğu süreçler kritik bir gözle ve personelin katılımı ile ele alınarak bir değerlemeye tabi tutulmaktadır. Bu değerlendirme sonucu verimsiz ve müşteri açısından bir katma değer yaratmayan faaliyetleri süreçler elimine edilmektedir. Bu süreçler, işletmenin pazar değişimlerine daha çabuk ve daha etkin cevap verebilmesini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmektedir [7].

### V. YENİDEN YAPILANMADA ALTI ADIM

Yeniden yapılanma faaliyeti birden başarılacak bir iş değildir. Disiplinli ve adım adım yapılması gereken bir faaliyettir. Yeniden yapılanma çalışmalarında izlenmesi önerilen ve Şekil.1' de verilen şunlardır [8]:

Adım 1. Müşteri gereksinimleri ve sürecin amaçlarının belirlenmesi: Bir sürecin müşterisi işletme içinden veya dışarıdan olabilir. Diğer bir deyişle iç müşteri veya dış müşteri olabilir. Müşteri isteklerinin ne

olduğu ve ilgili sürecin müşteri ihtiyaçlarını ne derecede sağladığı ortaya konur.

**Adım 2. Mevcut süreci ölçmek:** Pek çok işletmenin performansının düşüşünde, gerçek sorunlara çözüm bulmak yerine etkin olmayan faaliyetler için geçerli çözümlerin bulunması söz konusudur. Burada yapılacak iş mevcut durumun ortaya konmasıdır.

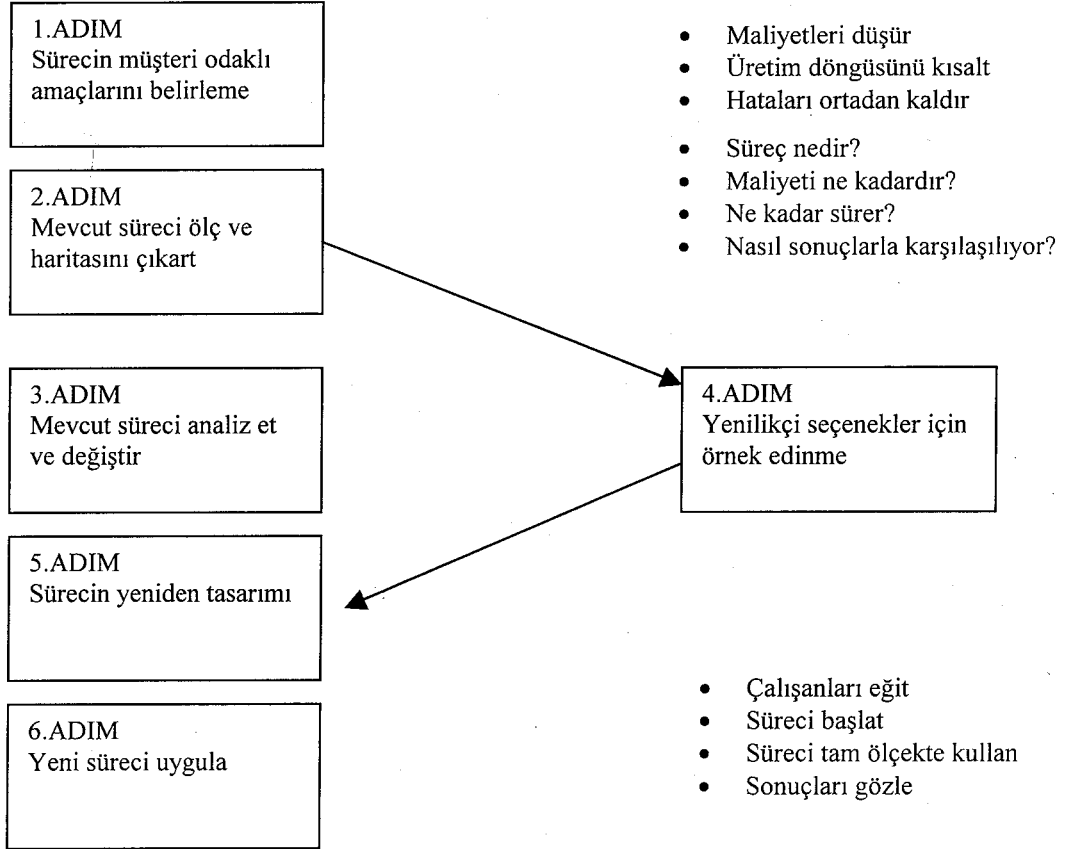
**Adım 3. Mevcut süreci analiz etmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak:** Yeniden yapılanma faaliyetlerinin yürütülmesinde bir çelişkiyle karşılaşılır. Süreçte hızlı düzenlemeler mi yapılmalı yoksa süreç baştan aşağı değiştirilmeli mi?

**Adım 4. Örnek edinmeye gitmek:** En iyi süreçlere rakip işletmelerin süreçlerinin alınması ve uyumlaştırılmasının sağlanması.

**Adım 5. Sürecin yeniden tasarlanması:**

**Adım 6. Yeniden yapılanma sürecinin ortaya konması:** En zor aşama olan bu son aşama daha önceki aşamalar başarılı bir şekilde yapılmışsa sorun çıkmayabilir.

Yeniden yapılanma, bir defada yapıp bitirilecek bir çalışma değildir. İşletmenin süreçleri devamlı olarak izlenir ve gerekli değişiklikler yapılır. Bunun arkasındaki temel görüş de şudur: Müşterileri işletmelerin iç işleyişi hiç ilgilendirmez. Müşteri kalite, fiyat ve zamanında teslim ister. Bu nedenle, işletmeler kendi içlerindeki tüm faaliyet ve süreçleri, bu temel amaca cevap verecek tarzda yeniden tasarlamalıdır.



Şekil.1. Yeniden Yapılanma İçin Altı Adım [ 8]

## VI. YENİDEN YAPILANMADA BAŞARI KOŞULLARI

Genel olarak, yeniden yapılanma çalışmasına girişen organizasyonların yüzde 50 ile yüzde 70 gibi büyük bir kısmı istedikleri çarpıcı sonuçlara ulaşamamaktadırlar. Yeniden yapılanma bir satranç gibidir. Başarının anahtarı şans değil, bilgi ve yetenektir. Kuralları oluşturulursa ve hata yapmaktan kaçınılırsa başarılı olma şansı yükselmektedir.

Yeniden yapılanma hızlı, kolay ve problemsiz çözüm önermemektedir. Tam tersine bu süreç, zorlu ve ağır bir yük getirmektedir. Bu çerçevede şirketleri yönetenlerin ve personelin, çalışma tarzlarının yanı sıra düşünme tarzlarını da değiştirmeleri gerekmektedir. Şirketlerin eski uygulamalarını yenileriyle değiştirmeleri beklenmektedir. Söz konusu değişimin motivasyon amaçlı konuşmalar ve iletişimler ve/veya broşür ve slogan ifadeleri ile gerçekleştirilebilmesi son derece güçtür [3]. Bu değişimde başarılı olmak için bir dizi faktörün gözden uzak tutulmaması gerekmektedir. Bu faktörler aşağıdaki başlıklarda toplanabilir [9]:

- Saldırgan bir yeniden yapılanma performans hedefi belirlenmelidir.: Bu performans hedefi, tüm işletmeyi kapsamalıdır. Örneğin, tüm işletme çapında gelirlerde yüzde 5'lik bir artış ve maliyetlerde yüzde 15'lik bir azalış sağlayarak gerçekleştirilecek 100 trilyon TL vergi öncesi kar şeklinde bir hedef belirlenebilir.
- Genel müdür, zamanının yüzde 20-50'sini projeye ayırarak, projenin liderliğini yapmalıdır. Genel müdürün ayıracağı zaman projenin başlangıç aşamasında yüzde 20 olabilirken, uygulama aşamasında bu zaman yüzde 50'ye kadar çıkmalıdır.
- Müşterilerin ihtiyaçları, ekonomik kaldıraç noktaları ve pazar trendleri etrafı bir şekilde gözden geçirilmelidir: Müşterilerle görüşmeler ve ziyaretler gerçekleştirilmeli, rakiplerle kıyaslamalar yapılmalı, diğer endüstrilerdeki en iyi uygulamalar analiz edilmeli ve işletmenin etkin bir planlama ve yönetim modellemesi ortaya konulmalıdır.
- Uygulamadan sorumlu bir üst düzey yönetici belirlenmelidir. Atanan yönetici, projenin kritik uygulama aşaması boyunca zamanının en az yüzde 50'sini bu projeye ayırmalıdır.
- Yeniden yapılanma çalışmasından etkilenecek kişilerle önceden iletişim kurularak bu çalışmaya hazırlanmalı ve katılımları sağlanmalıdır.
- Yeni tasarımın etrafı bir pilot uygulaması yapılmalıdır: Pilot çalışma, uygulama aşamasını olduğu kadar yeni tasarımın toplam etkisini de test

etmelidir. Aynı zamanda tüm organizasyonda uygulama için motivasyon oluşturulmalıdır.

## VII. YENİDEN YAPILANMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Yeniden yapılanma çalışmaları her zaman tam olarak başarılı olmamaktadır. Bu başarısızlık oranı bazen %50 - %70'e kadar çıkmaktadır. Bunun nedenlerinden en önemlisi bu çalışmaların aynı ölçüde bir direnç ile karşılaşmasıdır [10]. Burada temel sorun teknik değil, insan sorunudur. Değişime direncin temel nedenleri, değişimin gerekliliğine inanma ve kendini vermedir. Yeniden yapılanma çalışmalarının iki konuda risk taşıdığı söylenebilir [11]. Birincisi "fonksiyonel risk" olarak adlandırılabilir olan yanlış sistem ve işlerin seçilmesi, yetersiz tanımlanan prosedürler, yetersiz bilgi akış sistemi ve teknolojisi kullanma gibi konuları içeren risk faktörüdür. Bu anlamdaki risk, niteliği itibarıyla teknik bir karakter taşımaktadır. İkinci risk grubu, "politik risk" olarak adlandırılan bu grup, üst kademenin yetersiz desteği, işletme içinde değişime gösterilen direnç, baştaki arzu ve hırsın zamanla kaybolması gibi konuları içermektedir. Çoğu kez bu risk grubu çalışmaları ve sonuçları daha fazla etkilemektedir. Öte yandan fonksiyonel riskin yüksek olması politik risk derecesini de yükseltmektedir. Yeniden yapılanma özellikle politik risk grubundaki faktörler nedeniyle karşılaşılan başarısızlıklar, bu kavramın popüler hale gelmesini sağlayan yazarların da dikkatini çektiğinden; bu yazarlardan birisi daha sonra kavramın eksik yönlerini giderecek tarzda ve özellikle insan ilişkilerine ağırlık verecek tarzda yaptığı değişiklikleri 1995 de kitap halinde tekrar yayınlamıştır [12]. Öte yandan yeniden yapılanmada başarısızlık yaratan diğer nedenler şunlardır [13]:

- Yeniden yapılanma ile oluşan vizyonun gerektirdiği kültürel ve davranışsal beklentiler konusunda iletişim kurulmamış olması
- Yeni oluşan takımlardaki liderlerin ve çalışanların karşılaştıkları sorunları çözmede yeterli beceriye sahip olmamaları, konu ile ilgili benzer örnekler bulma imkanlarının kısıtlı olması, performans değerlendirme konusundaki yetersizlikler olması.
- Çalışanların, mevcut durum ile yeniden düzenlenen durum arasındaki bilgi, yetenek ve beceri farklılıkları (gap) giderecek sistematik bilgilendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olmayışı veya yetersiz oluşu.
- Yeniden yapılanmanın insan kaynakları açısından yetersiz kalması.

## VIII. SONUÇ

Rekabetin yoğun olduğu bir dünyada, işletmelerin mal veya hizmete odaklanmaları yerine, sürece odaklanmalarını esas alan yeniden yapılanma müşteri memnuniyetini amaçlar. Klasik yapılanma tarzının işletmeleri tüketici karşısında dağınmış konuma getirdiğini öne süren yeniden yapılanma, bu anlamda yapılan faaliyetlerin gerçekten gerekli olup olmadığını sorgulayarak, yeni ve kolay işleyen bir sistem kurulmasını savunur. Mevcut durumun iyileştirilmesi ve düzeltilmesi çalışması değildir. Her şeye yeniden başlamayı amaçlar. Yeniden başlarken, müşteri için katma değer yaratmayan süreçleri elimine ederek harekete geçer. Yeniden yapılanma bir kez yapılarak bitirilecek bir faaliyet değildir.

Yeniden yapılanmanın amaçlanan düzeyde başarılı olabilmesi için en önemli kriter, konuya insan bazlı yaklaşmaktır. Öncelikle bu ciddi değişimden etkilenecek kişilerin değişime hazırlanmaları amacıyla, değişimin nedenleri konularında ilgili kişilerle iletişim kurulması ve katılımın sağlanması önemlidir. Öte yandan, başarının diğer bir kriteri de üst yönetimin çalışmalara liderlik yapmasıdır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [ 1] Keidel, Robert W., "Rethinking Organizational Design" **Academy of Management Executive**, Vol: 8, No.4, 1994.
- [ 2] Petrozzo, Daniel; Stepper, John, **Successful Reengineering**, Van Nostrand Reinhold, 1994.
- [ 3] Hammer, Michael; Champy, James, **Değişim Mühendisliği : İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev: Sinem Gül, Sabah Yayını, İstanbul, 1994.
- [ 4] Önal, Güngör, **İşletme Organizasyonu ve Yönetim**, Bursa Üniversitesi Basımevi, 1982.
- [ 5] Bennis, Warren; Missche, Michael, **The 21th Century Organization – Reinventing Through Reengineering**, Jossey – Boss, California, 1995.
- [ 6] Hammer, Michael, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", **Harvard Business Review**, July – August 1990.
- [ 7] Hammer, Michael; Champy, James, **Reengineering the Corporation**, Harper Books, 1993.
- [ 8] Özalp, İnan, **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000.
- [ 9] Hall, Gene; Rosenthal, Jim; Wade, Judy, "How to Make Reengineering Really Work", **Harvard Business Review**, Vol: 71, Number: 6, November – December 1993.
- [10] Cooper, Robin; Markus, Lynne, "Human Reengineering", **Sloan Management Review**, Summer 1995.
- [11] Clemons, Eric K., "Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering", **Sloan Management Review**, Summer 1995, s.62.
- [12] Champy, James, **Reengineering Management: The Manifesto for New Leadership**, Harper and Row, New York, 1995.
- [13] Leonard, Russell L., "Reengineering: The Missing Links", **Human Resource Planning**, Vol:19, No: 4, 1996.