

DEĞİŞİM VE YENİDEN YAPILANMADA BAŞARILI BİR ÖRNEK: ARÇELİK

Belgin AYDINTAN*

Özet:

İşletmeler, kar amacı gütsünler ya da gütmesinler, büyük ölçekli ya da küçük ölçekli olsunlar, ülkelerindeki ve dünyadaki ekonomik, demografik ve sosyo-politik gelişmeler doğrultusunda değişmek ve yeniden yapılanmak durumunda kalmaktadırlar. İşletmelerin varlığını sürdürmesi ve rekabet avantajını koruyabilmesi için bu gelişmelere, değişim ve yeniden yapılanma aracılığı ile uyum sağlayabilmesi gereklidir. Bu konuda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Değişimin gerekliliği ve değişim sürecinin uygulanacağı fikrinin organizasyondaki tüm birimler tarafından da kabul görmesi sağlanmalıdır.

Yeniden yapılanma, değişimi ve organizasyonların rekabet avantajını artıracak yeni yapıların arayışı içine girilmesini gerektirmektedir. Değişime ve yeniden yapılanmaya inanan ve bunu uygulayabilen kurumlar, sadece kendi ülkelerinin hükümetlerini değil diğer ülkelerin hükümetlerini bile etkileyebilecek ve kontrol altına alabilecek bir güce sahip olmaya başlamışlardır. Arçelik, değişim ve yeniden yapılanma adına başarılı adımlar atmıştır. 2001 yılında Türkiye ve dünyadaki ekonomik krize rağmen Arçelik, büyük bir hız ve istikrarla değişmiş, büyümeye devam etmiş ve yurtdışından pek çok ödül almıştır. Arçelik, kriz dönemini şirket satın almalarla ve yeniden yapılanmayla fırsata çevirmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, yeniden yapılanma, örgütün çevresi.

A SUCCESSFUL MODEL IN CHANGE AND REORGANIZATION: ARCELİK

Abstract:

Organizations, big or small scaled, profit or non profit motivated, have to be changed and restructured by economic, demographic and socio-politic developments in host countries and the world. The organizations have to adapt to those developments by changing and restructuring in order to survive and protect the advantages of competition. The managers undertake important duties concerning this. They must make the employees accept the necessity of change and application of it.

* Yrd.Doç.Dr., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, abelgin@gazi.edu.tr

Reorganization requires changes and new structures which will enhance the competition advantages of organizations. An organization which believe in change and reorganization and also is able to apply them not only influence their countries' governments but also have power and control on the other countries' governments. Arçelik makes successful progress in changing and restructuring. Although economic crisis in Turkey and the world in 2001, Arçelik has changed through accelerate and stability and continued to enlarge and got a lot of prizes from abroad. Arçelik has taken advantage of an opportunity from crisis through acquisitions and reorganization.

Keywords: Change, reorganization, organizational environmet.

GİRİŞ

Değişim ve yeniden yapılanma, varlığını sürdürmek ve büyümek isteyen işletmeler için en çok üzerinde durulan konulardan birisidir. Dünyadaki gelişmeler göz önüne alındığında büyük ölçekli işletmelerden orta ve küçük ölçekli işletmelere kadar, kar amaçlı işletmelerden kar amacı gütmeyen işletmelere kadar tüm işletmelerde değişim ve yeniden yapılanma olgusu söz konusu olabilmektedir. Organizasyonlar, dünyanın değişen şartlarına uyum sağlayabilmek, varlığını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorundadırlar (Gürsoy, 2000:40). Yeniden yapılanma yaşanan hızlı değişimleri fırsatlara dönüştürme konusunda avantajlı bir program olarak görülmektedir (Seymen, 2000:85).

Organizasyonlar, yeni yapılanma şekilleri ve işleyişleri ile dış çevrelerindeki hızlı değişim ya da değişimlere cevap vermeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla yöneticiler, organizasyonlarına rekabet avantajı kazandırabilecek yeni yapıların arayışı içine girmektedirler (Koçel, 1998:282).

I) DEĞİŞİMİN ANLAMI

İşletmeler, küreselleşme ile birlikte değişim ihtiyacını da hissetmektedirler. Değişim, mevcut olan durumun, iletişim halinde bulunulan çevre koşullarının ihtiyaçlarına cevap verememesi ya da bu koşullara uyum sağlayamaması durumunda organizasyonu yeniden yapılandıracak yeni fikirler üretmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Vardar, 2001:15-16). Değişim, kaçınılmaz ve geniş kapsamlı bir olgudur ve toplumun hem kurumsal ve hem de bireysel bazda etkilenmeyen hiçbir kesimi hemen hemen yok gibidir. Ayrıca değişim bir anda gerçekleşen bir olgu değildir. Süreklilik ve zaman gerektirir (Kavrakoğlu, 1998:45-47).

Organizasyonlarda sürekli değişim demek devamlı farklılaşmak, yeni konum ve durumlara göre hareket edebilmek ve eski durumdan farklı olmak demektir (Koçel, 1998:477). Kurumsal anlamda değişebilmek ve yeniden yapılanabilmek karmaşık ve

zorlu bir süreçtir. Çünkü organizasyonlar çevresel faktörlerdeki hızlı değişimleri farketmelerine bile, o değişikliklere cevap verene kadar yeni bir çevresel değişimin etkisiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu nedenle organizasyonların proaktif bir yaklaşım göstererek, değişimi gerekli kılan problemlerle karşılaşmadan önce bu problemlerin çözüm yollarını bulmaları ve yapılarını bu doğrultuda geleceğe hazırlamaları gerekir (Vardar, 2001:15-16).

II) DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

Organizasyonda yapılan işler, ilişkiler, iş yapma usulleri, süreç ve prosedürler sürekli olarak değişir (Koçel, 1998:476). Bunun en önemli amacı ise etkinliği arttırmaktır. İşin gerekleri ile o işi yapanın nitelikleri arasında bir farklılık ortaya çıkması durumunda etkinlik azalacak ve değişime ihtiyaç duyulacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:165).

Değişimin diğer bir amacı verimliliği artırmaktır. Bu yöndeki değişim, organizasyonun iç yapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgili olup yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç-gereç, organizasyondaki ilişkiler ve kişiler düzeyindeki değişiklikleri kapsar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:165).

Değişimin amaçlarından birisi de motivasyon ve tatmin düzeyini artırmaktır. İnsanlar tek düze çalışmaktan zamanla sıkılabilir ve monotonluk baş gösterebilir. Bundan dolayı bir değişim ihtiyacı doğabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:165). Değişimin diğer amaçları ise geleceğe hazır olmak, organizasyon üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirmek, sorunlara çözüm getirmek, iletişimi geliştirmek ve sinerji etkisi yaratmak gibi nedenlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:165).

III) DEĞİŞİMİN ÖZELLİKLERİ

Değişimin özelliklerinden birincisi yaratıcılık ve yenilikle ilgilidir. Bireysel düzeydeki yaratıcılık, organizasyonlardaki değişime temel teşkil eder (Koçel, 1998:477-478). Şirketlerdeki hiyerarşi, çalışanların tecrübelerine, aldıkları kıdeme ve işletmede geçirdikleri zamana bağlı olarak düzenlenir. Yaratıcı fikirler yerine daha çok bir işi en iyi yapmanın yolları üzerinde durulur. Oysa geleceğin kurumu olabilmek için yaratıcılık en temel değerlerden biri olmalı ve kıdem hiyerarşisinde gözönüne alınmalıdır (Kırım, 1998:101). Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların yaratıcı kılınması için bazı gereklilikleri yerine getirmeleri gerekir.

Değişimin ikinci önemli özelliği, çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkileri etkilemesidir. Bu ilişkilerin formal (çalışanlara, çeşitli şekillerde tanımlanmış iş ve hedefler verilmesi ile ilgili olarak), psikolojik (daha çok kişinin hissettiği ve kişiyi organizasyona bağlı ve sadık onunla özdeşleşmiş hale getiren ilişkilerle ilgili olarak) ve sosyal (bir bütün olarak organizasyon kültürü ile çalışanların kişisel kültür ve değer

yapıları arasındaki ilişkilerle ilgili olarak) olmak üzere üç yönü vardır (Koçel, 1998:477-478).

Değişim, organizasyon ile çalışanlar arasındaki ilişkileri bu üç noktadan etkilemektedir. Değişimin başarılı olabilmesi için bu kişisel yönlerin ayrıntılı bir şekilde irdelenmesi gerekir. Aksi takdirde değişime karşı bir direnç baş gösterecektir.

IV) İŞLETMELERİ DEĞİŞİME İTEN GÜÇLER

İşletmeleri değişime iten güçleri işletme dışı güçler ve işletme içi güçler olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:170-172):

İşletmeyi değişime zorlayan işletme dışı güçler şunlardır:

- Yasal koşullar: Toplumsal kurallar, gelenekler, örf ve adetler, töreler ile yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergeleri.
- Toplumsal koşullar: Demografik yapı, insan ilişkileri, toplumsal ve kültürel sorunlar.
- Teknolojik koşullar: Teknolojik ilerlemeler, makineleşme ve otomasyon.
- Ekonomik koşullar: Ürünlerin arz-talep durumları, ülkenin ekonomik yapısı, pazar yapısı.

İşletmeyi değişime zorlayan işletme içi güçler şunlardır:

- Büyüme: Büyüme neticesinde işletmede yetki, görev, sorumluluk, karar verme denetim alanı konularında sorunlar çıkabilir.
- Şirket birleşmeleri: Bu durumda işletmelerin yeniden yapılanması söz konusu olmaktadır.
- Gerileme: Satış miktarlarında ve karlarda düşmeler olduğu zaman denetim sıklaşmakta ve maliyetleri azaltmak için girişimlerde bulunmaktadır.
- Tepe yöneticilerinin değişmesi: Bu değişme neticesinde yeni gelen yöneticilerin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanları, denetim yetenekleri, çalışanlarla olan ilişkileri tutum ve davranışları önceki yönetime göre farklı olacaktır.
- Örgütsel eksiklikler: Bu eksiklikler, karar vermede ve uygulamada yavaşlık, iletişim kopukluğu, çatışma, koordinasyonu sağlayamama, denetim alanının çok geniş olması, işgören devir hızının yüksek olması, merkezden yönetimin yoğun olarak uygulanması v.b. şeklinde görülebilmektedir.

V) ORGANİZASYONLARDA YENİDEN YAPILANMANIN TANIMI

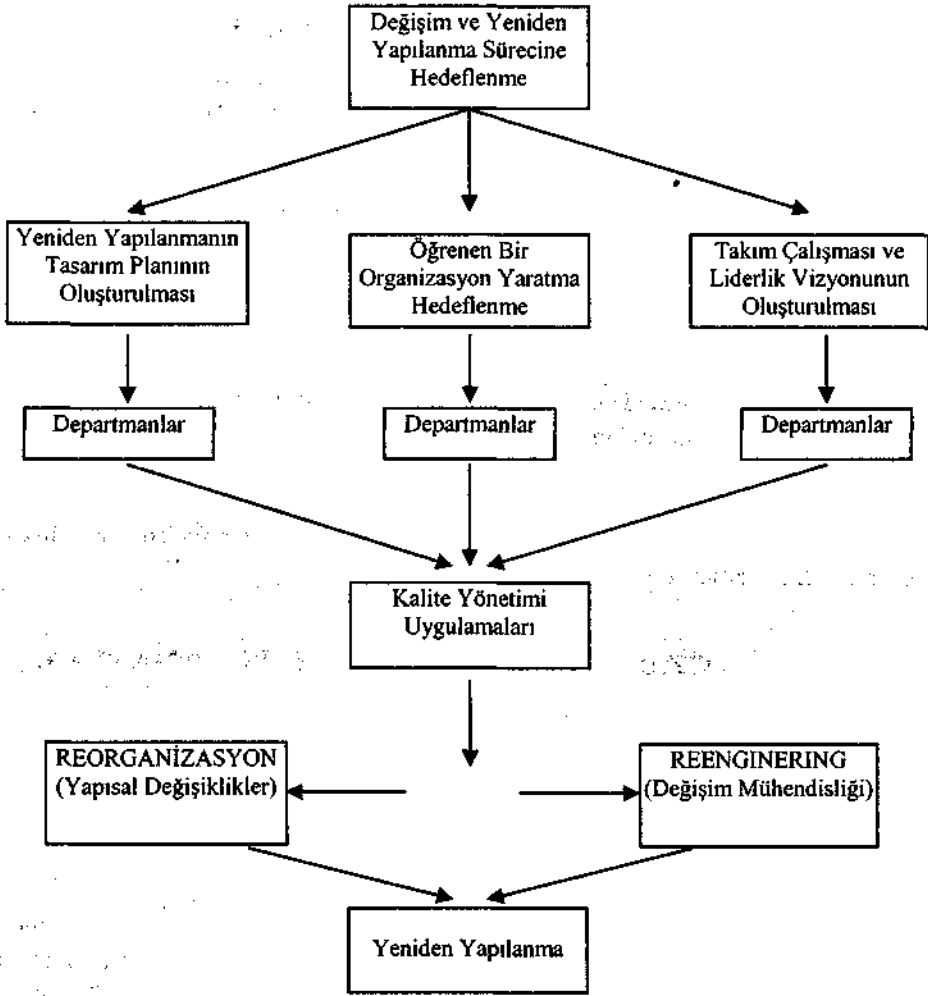
“Yeniden yapılanma, sözlük karşılığı olarak şirketin genel organizasyon yapısını değiştirmek anlamındadır” (Koch, 1997:315). “Bir diğer tanıma göre değişim ve yeniden yapılanma; bir organizasyonun yapısında köklü değişiklikler yapılarak, organizasyonun amaçlarına erişebilmesi için daha yüksek bir performansa ulaşması ve bu yönde hedeflediği atılımları gerçekleştirebilmesidir” (Gürsoy, 2000:41).

“Yeniden yapılanma, işletmelerin geneli tarafından kabul gören ve hedeflenen zaman dilimi sonucunda uzlaşmış olan ilkelerin bir süreç dahilinde yürütülmesi faaliyetidir”. Bu sürecin başlangıç aşaması, bazı soruların cevaplandırılması ile başlamaktadır: İşletme neden böyle bir değişime ihtiyaç duymaktadır? ve süreç sonucunda hangi hedefe ya da hedeflere ulaşılabilecektir? Bundan sonra uygulanacak yeni yönetim felsefesinin tanıtımının yapılması gereklidir. Değişim sürecinin sadece üst yönetim tarafından kabul görmesi yetmez. Değişimin gerekliliği ve değişim sürecin uygulanacağı fikrinin organizasyondaki tüm birimler tarafından da kabul görmesi için bu tanıtımın organizasyonda çalışan tüm takım üyeleri tarafından anlaşılması sağlanmalıdır. (Vardar, 2001:31).

VI) ORGANİZASYONLARDA YENİDEN YAPILANMA PLANI

Yeniden yapılanmanın temeli değişime dayanır. Değişimle ilgili planı uygulamaya geçirecek olan yönetici ya da yönetici grubunun değişen müşteri ihtiyaçlarını tespit ederek bu ihtiyaçları giderebilecek işgücü, teknoloji, iletişim modeli gibi faktörlerin işletme içindeki durumunu değerlendirmelidir. Daha sonra organizasyonun alt yapısının bunları sağlamaya yeterli olup olmadığı belirlenmelidir. Bunu belirlemek için üç temel noktada organizasyonun yeterliliği araştırılmalıdır.

Bunlar Şekil-1’de görüldüğü üzere, yeniden yapılanma tasarım planının oluşturulabilmesindeki yeterliliği, öğrenen bir organizasyon yaratabilme yeterliliği ve takım çalışması ve liderlik vizyonu oluşturabilme yeteneğidir (Vardar, 2001:32).



Şekil : 1
Organizasyonların Değişim ve Yeniden Yapılanma Planı

Kaynak : VARDAR, Abdül (2001), Yeniden Yapılanma Stratejileri, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd.Şti., İstanbul, Nisan, s. 30.

A) Organizasyonun Yeniden Yapılanma Tasarım Planının Oluşturulabilmesindeki Yeterliliği

Bu aşamada, organizasyonun şimdiki mevcut değerleri, gelecekte yaratabileceği değerler, mevcut durumdaki atıl kapasite kullanım miktarı ve kapasitenin ne kadar artırılabilirliği gibi unsurlar gözönüne alınır.

Bu noktada karşılaşılabilecek temel sorun, başka bir organizasyonun farklı koşullarda uyguladığı değişim stratejisini alıp aynısını işletmenin kendi tasarım planına dahil etmesidir. Bazı işletmeler için kabul edilen doğrular, diğer işletmelere uygulandığında olumsuz ve etkin olmayan sonuçlar doğurabilir (Bumin, 1990:114).

B) Öğrenen Bir Organizasyon Yaratabilme Yeterliliği

Organizasyonlar bilgi işleyen sistemlerdir. Çevreye uyum sağlayarak yaşamlarını sürdürebilmek için kararlarında, ilkelerinde ve sistemlerinde değişikliklere gidebilmeli ve çevresel faktörlerle ilgili bilgileri toplayıp değerlendirebilmelidirler. Çevresindeki bilgileri toplayamayan, işleyemeyen ve bunları karar haline dönüştüremeyen organizasyonlar iş yaşamlarında başarısızlığa uğrayacaklardır. Bu da organizasyonları “öğrenen organizasyon” olmaya itmektedir (Çam, 2001:74). Dolayısıyla öğrenen bir organizasyon yaratılabilmesi, değişim ve yeniden yapılanma sürecindeki işletmeler için hedef haline gelmelidir. Bir işletmenin yeniden yapılanmayı oluştururken amacı, yaratıcı düşünceyle birlikte yeni fikirleri de üretebilmesidir. Bu amaçla oluşturulan bir organizasyon yapısının, sürekli gelişmelere açık, öğrenen ve sürekli kendisini geliştiren bir özelliğe sahip olması gereklidir.

C) Takım Çalışması ve Liderlik Vizyonunu Oluşturabilme Yeteneği

Bir örgüt yeniden yapılanacaksa görev tanımlarından ziyade işin yapılış biçiminin ve yaratılan toplam değerinin yeniden yapılanma sürecine katkısı gözönüne alınmalıdır. Takım olarak çalışanların değişim sürecine inanmaları ve bu hedef için gayret göstermeleri gerekir. Takım çalışmasının asıl gerekliliği sinerji oluşturabilmektir. İş dünyasında sinerji, birlikte hareket ettiklerinde, tek başına üreteceklerinden daha büyük bir değer üreten iki ya da daha fazla birimin bir araya gelmesidir (Goold ve Campbell,1998:35).

VII) İŞLETMENİN YENİDEN YAPILANMAYA YÖNELİK BİR DEĞİŞİME HAZIRLANMASI

Her işletmenin değişim ve yeniden yapılanma aşamasında izleyeceği süreç birbirinden farklı olacaktır. Bunun nedeni, işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarının, geçmişten gelen birikimlerinin, deneyimlerinin ve değerlerinin, kültürel

özelliklerinin, yeniden yapılanmaya geçiş nedenlerinin ve yeniden yapılanmadan bekledikleri sonuçların birbirinden farklı olmasıdır (Seymen, 2000:85-118).

Öncelikle işletme üst yönetimi değişime hazırlanmalı ve değişimi benimsemelidir. Daha sonra da organizasyonda diğer çalışanların değişime dikkatleri çekilmeli, değişim olgusunu benimsemelerini ve bu olguya katılımlarını sağlayacak bir ortam yaratılmalıdır.

İşletmenin yeniden yapılanmaya yönelik olarak değişime hazırlanmasında bir takım aşamalardan geçmesi gerekecektir. Bu aşamalar, yeniden yapılanma ihtiyacının farkedilmesi, yeniden yapılanma kararının alınması, yeniden yapılanma konusunda üst düzeyde fikir birliğine varılması ve yeniden yapılanma kararının tüm işletme birimlerine duyurulmasıdır.

A) Yeniden Yapılanma İhtiyacının Farkedilmesi

Yeniden yapılanma beraberinde değişimi ve organizasyonların rekabet avantajını artıracak yeni yapıların arayışı içine girilmesini gerektirmektedir.

Firmalar, kendi özelindeki sorunların birçoğunu mevcut organizasyon yapısındaki yetersizliklere bağlama eğilimindedirler. Bunun sonucunda da hemen yeniden yapılanma sürecine girmektedirler. Oysa böyle bir sürece başlamadan önce buna olan gereksinimin araştırılması gerekir. Mevcut sorunlar yapıdan mı kaynaklanıyor, yoksa kişilerden mi? Eğer sorun yapıdan kaynaklanıyorsa mevcut yapıda küçük değişimlerle bu problem giderilebilir mi? Yoksa köklü değişimlere mi gerek duyuluyor? Bu tür bir araştırma yapmadan doğrudan yapıda köklü değişimlere gitmek, çok basit bir şekilde çözümlenebilecek sorunları giderek karmaşılaştırıp içinden çıkılmaz hale getirebilir (Özden, 2002). İçinde yaşadıkları çevreyi tarayan ve bu konuya karşı duyarlı olan, açık ve dışa dönük bir yönetimi benimseyen işletmelerin yöneticileri, bu sorunların yanıtlarını ararlar. Pazar payı ve yapısında, müşteri tercih ve zevklerinde, hükümetin yasal düzenlemelerinde, sosyo-ekonomik şartlardaki hızlı ve sürekli gelişmeler ve artan rekabet ortamı gibi durumlar değişimi gerektirebilir. Eğer işletme için değişime gitmek sözkonusu ise o halde öncelikle, değişimin niteliğinin ve işletmenin içinde bulunduğu durumun değerlendirilmesi gereklidir.

B) Yeniden Yapılanma Kararının Alınması

Yeniden yapılanmaya geçiş kararının alınması ve yürütülmesi çoğunlukla üst yönetim kademelerinden bir yönetici tarafından üstlenilmektedir. Bunun nedeni, yeniden yapılanmanın kapsamından ve organizasyon üzerinde yaratacağı etkiden kaynaklanmaktadır. Çünkü böylesine büyük bir değişim ancak üst yönetim karar verebilir ve devam kararı alır. İkinci nedeni, yeniden yapılanmanın organizasyonda köklü bir kültürel değişime neden olmasıdır ki bunun sorumluluğu da üst yönetime

aittir. Son nedeni ise yeniden yapılanmanın, güçlü ve tam yetkili bir liderliği gerektirmesidir ki değişime karşı her zaman bir direnç söz konusu olabilir, dolayısıyla işletmede çalışanları yeniden yapılanmanın getireceği değişiklikleri kabul etmeye ikna edecek güçte ve kararlılıkta bir liderin varlığı gereklidir.

C) Yeniden Yapılanma Konusunda Üst Düzeyde Fikir Birliğine Varılması

Üst düzey yönetiminin ya da yöneticilerinin yeniden yapılanma ihtiyacını farketmeleri ve yürütülmesini üstlenmeleri, bu konuda atılacak ilk adım olmalıdır. Ancak yeniden yapılanma işinin başlatılması, hayata geçirilmesi yönetilmesi ve sürdürülmesi için işletmenin üst düzey yöneticilerinin fikir birliği içinde olması ve destek vermesi gerekir.

D) Yeniden Yapılanma Kararının Tüm İşletme Birimlerine Duyurulması

Organizasyonda çalışanları değişim ve yeniden yapılandırmaya yöneltmek sanıldığı kadar kolay değildir. İnsanların iş hayatlarında köklü değişiklikler olacağı fikrini kabul etmelerini sağlamak zorlu bir çabadır. Yeniden yapılanma, en başından sonuna kadar sürdürülmesi gerekli olan bir iletişim ve eğitimi sürecini kapsar. İşgörenlere yeniden yapılanmaya dayalı değişimi kabul ettirmek için en başta, çalışanlara bu yola gitmenin gereklilikleri açık bir şekilde iletmelidir.

VIII) DEĞİŞİM ve YENİDEN YAPILANMAYI GEREKLİ KILAN UNSURLAR

Organizasyon çalışanları ile müşteriler arasındaki ilişkiler güçlü olmalıdır. Yeni gelişen koşullar müşterilere daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk ürün sunmayı ön plana çıkartmakta ve organizasyonları müşteri odaklı olmaya zorlamaktadır. Bunun sonucunda değişim ve yeniden yapılanma kaçınılmaz hale gelmektedir (Koçel, 1998:290).

Değişim ve yeniden yapılanmanın gerekliliği sadece kar amacı güden ticari organizasyonlar için değil, kar amacı gütmeyen dernekler, vakıflar, kulüpler, belediyeler, devlet kuruluşları gibi organizasyonlar için de geçerlidir. Kar amacı güden organizasyonlarla, kar amacı gütmeyen organizasyonları değişime zorlayan nedenler özünde aynıdır (Gürsoy, 2000:40).

Değişimi ve yeniden yapılandırmayı gerekli kılan unsurları şu şekilde özetlemek mümkündür (Vardar, 2001:7-21):

A) İletişimin Hızla Gelişimi ve Öneminin Giderek Artması

İletişim, duygu, düşünce ya da bilgilerin her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır. Etkileşimin olduğu her yerde iletişim, iletişimin olduğu her yerde de iletişim vardır (Baltaş, 1998:19). İşletmede önem verilen ve iyi işleyen bir iletişim düzeni aynı zamanda organizasyondaki düzenin başarısını yansıtır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:24). İletişim teknolojisindeki gelişmeler kişilerarası iletişimi kolaylaştırabilir ancak yeni teknolojiye tam anlamıyla uyum sağlayamayanlar için iletişim çatışmaları sık sık yaşanabilir. İşletmelerin yeni müşteriler edinebilmelerinde, eski müşterileri ile olan ilişkilerini iyi bir şekilde sürdürebilmelerinde ve pazar paylarını kaybetmemelerinde iletişim imkânlarından yararlanabilmeleri ve bunu şirket kültürüne uyarlayabilmeleri gerekmektedir.

B) Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler Sonucu Tüm Dünyada Kültürel Etkileşimin Artması ve Globalleşme:

Gerek bireyler gerek se kurumsal yapılar olarak işletmeler, yeniden yapılanan dünyaya ayak uydurmakta güçlük çekebilirler. Yeni teknolojilerle beraber öğrenilmesi ve uygulanması gereken pek çok şey atlanabilmektedir. Örneğin; teknolojik açıdan son derece gelişmiş bir otomobili kullanırken trafik kurallarını çiğnemek gibi.

Globalleşme ile birlikte uluslar arası ticaretin yaygınlaşması, emek ve sermaye hareketlerinin artması, ülkeler arasında ideolojik kutuplaşmaların sona ermesi, teknolojideki hızlı değişimler sonucunda ülkelerin ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel açıdan yakınlaşmaya başlamaları (Anlar, 2000:33) işletmelerin değişmeden varlıklarını sürdürmelerini imkansız hale getirmiştir. Değişime ve yeniden yapılanmaya inanan ve bunu uygulayabilen kurumlar, sadece kendi ülkelerinin hükümetlerini değil diğer ülkelerin hükümetlerini bile etkileyebilecek ve kontrol altına alabilecek bir güce sahip olmaya başlamışlardır. Stratejik ortaklıklar, önemini artırmış ve globalleşmenin vazgeçilmez araçlarından biri haline gelmiştir. Dünyanın çeşitli yerlerinde yapılan faaliyetlerin büyümesi ve gelişmesi stratejik ortaklıklar yoluyla gerçekleştirilmektedir.

C) Hammadde ve Yarı Mamul Düzeyinde Teknolojik Gelişmeler

Günümüzde artık işletmelerin çok üretim yapması önemli değildir. Ürünlerin kaliteli olması ve alıcıların ihtiyaçlarını karşılayabilecek doğrultuda geliştirilmiş olması en önemli işletme vizyonudur. Kaliteli ürün yaratabilmek için kaliteli hammadde ve yarı mamul kullanılması gereklidir. Bu nedenle işletmelerin, müşterilerin zevk ve tercihlerindeki değişim hızına ayak uydurabilecek ve rakiplerinden daha kaliteli ürünler ortaya koyabilecek doğrultuda yeniden yapılanmaları gereklidir. Ancak bu sayede yeni ve değişen teknolojik gelişmelere paralel olarak üretim girdileri açısından değişim süreci başlatabilirler.

D) Yeni Pazarlara Girerek Pazar Payını Artırmak

İşletmeler artık iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve internet sayesinde daha geniş ve uzak pazarlara kolayca erişebilmektedirler. Geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi ile yeni gelişen pazarlara katılıp pazar paylarını artırabilirler. Yaratıcı düşünce, yeni bir imaj fikri ve beyin fırtınası yöntemleri ile yeni ürünler ve fikirler geliştirebilirler.

E) Müşterilerin Bilinçlenmesi ve Beklentilerinin Değişmesi

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlayan gelişmeler sonucu, işletmeler için müşteri tatmini ve müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Oysa işletmelerin klasik yapılanma tarzları bu ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kalmaktadır. Yeni gelişen koşullar, müşterilere daha ucuz, daha kaliteli ve daha çabuk ürün sunmayı gerektirmektedir. Sonuçta, organizasyonlar müşteri odaklı olmak zorunda kalmaktadırlar (Koçel, 1998:290). Gelişen ve değişen dünyanın olanakları, müşterilerin daha fazla bilinçlenmelerini sağlamıştır. Müşteriler işletmelerden kendilerine artı değerler katacak olanaklar talep etmeye başlamışlardır. Kalite, daha hızlı müşteri servisi, ucuzluk, güvenlik, işlevsellik, satış sonrası hizmet garantisi, teslimat kolaylığı ve ürün estetiği gibi unsurlarda fark yaratabilecek yenilikler, işletmenin ürünün geleceğini garanti altına alan temel unsurlar olmaktadır.

F) Kalitenin Organizasyon ve Bireyleri Etkilemesi

Kalite, müşterilerin, mal ve hizmetlerden beklediklerinin karşılanması, hatta daha fazlasının verilmesidir (Koçel, 1998:272). Kalite, sadece ürün için geçerli bir kavram değildir aynı zamanda organizasyonların tüm faaliyetlerini ve bireylerin yaşam tarzını da kapsar. Entellektüel ve kültürel seviye giderek yükselmeye başladıkça insan hakları ve insana saygı kavramları ön plana çıkmaya ve devletten beklentiler azalıp toplumsal girişimler önem kazanmaya başlamıştır (Gürsoy, 2000:40).

G) Uluslararası ve Bölgesel Entegrasyonların Önem Kazanması

Bir taraftan Dünya Ticaret Örgütü ile uluslar arası ekonomik entegrasyon yönünde adımlar atılırken öte yandan Avrupa Birliği (AB), NAFTA, APEC gibi ekonomik entegrasyon hareketleri, ülkeleri ve dolayısıyla organizasyonları ister istemez değişirte zorlamaktadır (Aktan, 1999:30).

H) Ekonomik Kalkınmanın İtici Gücünün, İnsan Kaynağı Olduğunun Anlaşılması

İnsan kaynağının giderek önem kazanması ve şirketlerin insan sermayesine daha fazla yatırım yapmaları organizasyonları değişime zorlamaktadır. Başta özel sektör olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarının, kısaca tüm organizasyonların insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vermeleri gerekmektedir (Aktan, 1999:32).

I) Uluslararası Ticarete Standardizasyona Gidilmesi

Uluslararası mal ihracatında ve ithalatında bazı standardizasyonlar gerekmektedir. Uluslararası Standartla Örgütünün (ISO) ISO 9000 kalite güvence sistem standartları giderek yaygınlaşmaktadır. ISO 9000, işletmenin koşullarına uygun bir Kalite Güvence Sistemi (KGS) geliştirilmesinde ve/veya bir başka organizasyonun KGS'nin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılabilir bir modeldir. Bu modele uygunluk ise bir işletme için birçok endüstrileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslararası bir standarda uygun bir kalite güvence sistemine sahip olmak anlamına gelmektedir (Bozkurt ve Odaman, 1995:12). ISO kalite güvence standardına sahip olmayan şirketlerin dış ticaretteki pazarlık güçleri de zayıflamaktadır. İç pazarlarda da bu belgelere sahip firmalar diğerlerine göre daha avantajlı konuma geçmektedirler. Bu arada AB'ne üye ülkelere, belirli şartlara uygun olmayan ürünlerin girmesi de mümkün değildir (Aktan, 1999:33).

İletişimin hızla gelişimi ve öneminin giderek artması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sonucu tüm dünyada kültürel etkileşim ve paylaşımın artması ve küreselleşme, hammadde ve yarı mamul düzeyinde teknolojik gelişmeler, yeni pazara girerek pazar payını artırma, müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi, kalitenin organizasyon ve bireyleri etkilemesi, uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması, ekonomik kalkınmanın itici gücünün, insan kaynağı olduğunun anlaşılması ve uluslararası ticarete standardizasyona gidilmesi değişim ve yeniden yapılanma da gerekli olan unsurlardır.

IX) KALİTE YÖNETİMİ İLE DEĞİŞİM VE YENİDEN YAPILANMA ARASINDAKİ İLİŞKİ

Organizasyonlarda değişim ve yeniden yapılanma, kalite yönetimi ile çok yakından ilişkilidir. Günümüzde işletmelerin değişmesi gerekliliğinin altında yatan önemli gerçeklerden birisi de bu işletmelerin tüketicilerine ve müşterilerine daha kaliteli bir hizmet sunabilme misyonlarıdır. Kalite yönetiminin temel hedefi organizasyonun her aşamasında "sıfır hata" temelinde dayalı bir yapı oluşturabilmektir. Toplam kalite yönetiminin uygulamaya konulması ulaşılmış düşünülen değişim ve yeniden yapılanma hareketine önemli bir temel oluşturacaktır. Tüm çalışanların

değişime hazırlanması çok önemlidir. Bu da ancak eğitim ile olur. Sürekli olarak araştırma, öğrenme, uygulama ve geliştirme faaliyetlerinin organizasyon içerisinde yerleştirilmesi, takım çalışmasının desteklenmesi ve çalışanlar ile yönetim arasındaki açık iletişim geliştirilmesi gerekir. Toplam kalite yönetimi ile tüketici ve müşteri ihtiyaçları tespit edilerek bunların karşılanması sağlanabilir. Yine bu ihtiyaçların tespiti ve karşılanması toplam kalite programını başarıya götürebilecek temel unsurdur. Toplam kalite yönetiminde sağlanacak başarı, verimliliğin artmasına ve bu sayede daha düşük üretim maliyetleri ile üretim yapabilmeye olanak tanıyacaktır. Organizasyonların önemli sayılabilecek amaçlarının başında mevcut pazardan daha fazla pay alabilme felsefesi gelir. Bunun sağlanabilmesinin ilk yolu ise ucuza ancak kaliteli ürünler üretmek ve pazarlamaktır. Daha düşük fiyatlarla pazarda var olmak rakiplere karşı bir üstünlük sağlayacağı gibi pazar payından daha fazla pay almayı da beraberinde getirecektir (Vardar, 2001:131-139). Bu anlatımlar doğrultusunda ARÇELİK başarılı bir örnek sergilemektedir.

X) BAŞARILI BİR DEĞİŞİM VE YENİDEN YAPILANMA ÖRNEĞİ: ARÇELİK

Türk Beyaz Eşya Sektörü'nde ilk adımları atan Arçelik, 1955 yılında kurulmuş olup 1959 yılında ilk çamaşır makinesini, 1960 yılında ise ilk buzdolabını üretmiştir. 1970 ve 80'li yıllarda ürün yelpazesi genişletilmiş, 1979'da İzmir elektrikli süpürge ve 1993 yılında Ankara'da bulaşık makinesi işletmeleri faaliyete geçirilmiştir. 1999 yılı Arçelik için büyüme ve yeniden yapılanma yılı olmuştur. İşletme için sadece büyümek ve kazanmak değil aynı zamanda sürekli gelişim ile sürdürülebilir rekabet gücünü sağlayacak ve geleceği güvence altına alacak stratejileri geliştirmek önemli hale gelmektedir (www.arcelik.com).

2001 yılında Türkiye ve dünyadaki ekonomik krize rağmen Arçelik, büyük bir hız ve istikrarla değişmiş, büyümeye devam etmiş ve ödülleri de toplamıştır. Kriz dönemini şirket satın almalarla ve yeniden yapılanmayla fırsata çeviren Arçelik, yeni projelere doğru hızlı adımlar atmıştır. Yurtiçi satışları, 2000 yılına göre %13 gerilemiş, buna karşılık ihracatında artış kaydedilmiştir. Şirketin 2000 yılı karı 100 milyon dolardan, 2001 yılında 17.3 dolara düşmüş olmasına rağmen krizi iyi değerlendiren Arçelik 2002 yılında yeniden 69 milyon dolara karını ulaştırmıştır. Yurtiçinde ürettiği tüm ürünlerde (buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, elektrik süpürgesi, pişirici cihazlar, motor, kompresör) kapasite kullanım oranlarında 2001 yılında %55.7 oranında düşüş olmuştur. İşletmenin yapısında, kriz ile birlikte geliştirilen yeni strateji ve taktikler doğrultusunda büyük bir değişiklik yapılması gereği duyulmuş ancak yeni iş geliştirme bölümü işletme bünyesine eklenmiştir. Bu dönemde hızla ve en az zararla çıkan Arçelik, krizden öğrenme sağlayarak, karşılaşılabileceği yeni krizleri algılamak için satış izleme sistemi geliştirmiş ve bayilerinden gelen haftalık verilere

göre satışlarını izlemeye başlamıştır. İşletme dışından gelecek olası kriz etkilerini en aza indirmek için küresel bir işletme olmayı hedeflemiş, böylece iç pazara bağımlı kalmayıp dış pazarlara yönelerek ulusal kriz riskini dağıtmıştır (www.isguc.org).

Bu amaçla Arçelik, Almanya, İngiltere, Romanya ve Avusturya'da beş yeni şirket satın almış; Yunanistan'dan, Rusya ve Japonya'ya kadar pekçok ülkeye yaptığı ihracatla yurtdışı cirosunu bir yılda yüzde 66 artırmıştır.

Beko markasıyla İngiltere buzdolabı pazarında yüzde 14'lük bir pazar payı ile ilk sırada yer almaktadır. Arçelik, Ocak-Ağustos 2002 tarihleri arasında İngiltere'ye ihraç ettiği 490 bin üründen 71 milyon Euro gelir elde etmiştir. İhraç edilen ürünlerin yüzde 91'ini buzdolabı oluşturmaktadır. İngiltere'de Beko'yla, beyaz eşya pazarının önde gelen firmaları arasında yer almaktadır. Arçelik, fırın satışında yüzde 11'lik pazar payına sahiptir. Temmuz 2002 ayında, fırınlarıyla tanınan İngiliz şirketi Leisure'i satın alarak İngiltere'de bir de ödül kazanmıştır. Arçelik'in pazarlama şirketi, İngiltere'de, ürün kalitesi, ürün bulunurluluğu, servis, satış, pazarlama desteği alanlarındaki başarılı firmalara "Bridisco Group and Electrical Retailer Magazine" tarafından verilen "yılın tedarikçisi" ödülüne layık görülmüştür (Power, 2002:44-50).

A) Arçelik'in Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarı Adımları

Arçelik'te son yıllardaki başarısının temelinde TPM (Total Productive Maintenance: Toplam Üretken veya Verimli Bakım) ve benzeri uygulamalarla, yönetim anlayışındaki değişiklikler yatmaktadır (Balci, 2002: 44-50).

B) Arçelik'te TPM Uygulamaları

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi altında değerlendirilen TPM'nin temelinde hata, arıza ve kayıpları daha oluşmadan önlemek yatmaktadır. Bunu başarmak için öncelikle çalışanların eğitilmesi ve işi sahiplenmeleri gerekmektedir. Arçelik 2002 yılında Japon devlet kuruluşlarınca desteklenen "Japenese Institute of Plant Management (JIPM)" tarafından verilen "TPM Mükemmeliyet Ödülü"nü almıştır. Arçelik'teki TPM uygulamaları 1996 yılında başlamıştır. 1997 yılında işletme için çeşitli hedefler belirlenmiş, pilot bölgeler seçilmiş ve 2000 yılında da edinilen tecrübeler işletme geneline eğitim faaliyetleriyle yaygınlaştırılmaya başlanmıştır. Bugün TPM sayesinde Arçelik, verimi yüzde 50 artırarak hurdaları yarı yarıya azaltmış durumdadır. TPM felsefesi şirket genelinde yaygınlaştırılarak, çalışanlar tarafından benimsenmiştir.

Arçelik'te formal iletişime ve eğitime çok önem verilmektedir. Çalışanlar, her olaydan yazılı olarak ve verilen düzenli eğitimlerle haberdar edilmektedir. Gelecek dönem hedefleri, alınacak eğitimler, elde edinilen kazanımlar gibi birçok bilgi yazılı olarak iletilmektedir.

C) Değişim ve Yeniden Yapılanma Faaliyetleri

1996-1997 yıllarında TPM uygulamalarıyla birlikte organizasyon yapısında da bir takım değişiklikler yapılmış dikey organizasyon yapısı yerini yatay organizasyona bırakmıştır. Bu şekilde çalışanlar, üst yönetimle daha kolay iletişim kurmakta ve güven ortamı yaratılmaktadır. Şirketteki şeffaf yönetim anlayışı, çalışanların en büyük memnuniyet unsurlarından birisidir.

Arçelik son yıllarda yurtdışında geniş bir ağ kurmak ve bir dünya şirketi olmak için atak yapmış durumdadır. Bu bağlamda şirket satın almaları yanında genel olarak şirket kültürünü baştan aşağı yenileme girişimlerinde bulunmaktadır. Şirket satın almaları Arçelik'in büyüme stratejisinin bir parçasıdır. Dünya şirketi olabilmek için üretim ve satışın artırılması gerekmektedir. Bu açıdan birinci planda Türkiye'ye en yakın pazar olan ve aynı zamanda gelişmiş ve sağlam pazarlara sahip olan Avrupa hedef alınmış durumdadır. Ayrıca kriz durumunda, cironun önemli bir kısmı Avrupa'nın çeşitli şirketlerinden sağlanabilecektir.

Dünya şirketi olurken, tüm süreçlerin, ürünlerin, markaların, çalışanların ve iş yapma usullerinin dünya standartlarına yöneltilmesi gerekir. Arçelik bu yeni yapılanma konusunda ilk adımı insan kaynaklarında çalışanlara eğitim seminerleri düzenleyerek başlatmıştır. Şirketin üst düzey yöneticileri bu eğitimi tüm süreçlere ve bölümlere yaymayı planlamaktadırlar.

D) Ar-Ge Faaliyetleri

Arçelik, Türkiye'nin en gelişmiş Ar-Ge'sine sahip şirketlerinden birisidir. Başarının arkasındaki en önemli nedenlerden birisi Ar-Ge faaliyetleridir. Isıtma, soğutma, malzeme teknolojileri, temizleme ve elektronik, titreşim ve akustik, prototip konularında çeşitli laboratuvarlar bulunmaktadır. Bunun yanında Türkiye'de üniversite-sanayi işbirliğini hayata geçirebilen ender şirketlerden birisidir. Yenilik ve yaratıcılığı destekleyen Arçelik, sürekli yeni ürünler piyasaya çıkarmayı hedeflemektedir.

E) Teknoloji Kullanımı

Arçelik'in başarı adımlarından birisi de teknolojiyi etkin olarak kullanmasıdır. 1997'ye kadar kendi içinde geliştirdiği uygulama yazılımlarını kullanmıştır. Ancak değişimin hızı ve üretimin artması sonucu "Kurumsal Kaynak Planlaması" üzerinde çalışmalar başlamıştır. 1997 yılında başlayan proje 1999 yılında hayata geçirilmiştir. Arçelik, Kurumsal Kaynak Planlamasını, satış, dağıtım, üretim planlaması, malzeme yönetimi, talep tahminleri, mali işler konularında etkin olarak kullanmaktadır.

F) Arçelik'in Gelecek Hedefi

Arçelik, ilk olarak 2002 Nisan ayında Alman "Blomberg" firmasını sonra, Mayıs ayında Avusturya'lı "Elektra Bregenz ve Tirolia", İngiliz "Leisure ve Flavel" ve son olarak yüzde 51 hissesini aldığı Romen "Arctic"le marka sayısını altıya çıkartmıştır. Bu markaların seçilme nedenleri; cazip, güçlü marka imajına sahip, yüksek pazar paylı ve üst segmente hitap eden markalar olmalarından ileri gelmektedir.

Şirket, Türkiye'de "Arçelik" ve "Beko" markalarıyla pazara sunduğu ve üst segmenti hedefleyen ürünleri bundan sonra yurt dışında "Beko" ve "Blomberg" olarak satmaya başlamıştır. Daha önce yurt dışına, orta ve alt segment ürünleri satan Arçelik, aldığı markalarla daha yüksek fiyatla daha yüksek seviyedeki yeni pazarlara hitap edebilecektir. Arçelik, büyüme stratejisini oluştururken Doğu ve Batı Avrupa'yı bir bütün olarak ele almaktadır. Rusya, Ukrayna, Suriye, İran, Irak ve Kuzey Afrika ülkelerinde lider marka olmak hedeftir.

2004 yılı petrol ve hammadde fiyatları hızla artmış, plastik, kimyasal ürünler, yakıt ve nakliye gibi tüm ilgili sanayi girdilerinde maliyetler yükselmiştir. Ancak planlı çalışmalar ve tutarlı vizyon belirleme sonucunda Arçelik için 2004 yılı başarılı bir yıl olarak geçmiştir.

Arçelik'in vizyonu, "beş yıl içinde kendi sektöründe dünyanın en çok tercih edilen ilk on markasından birine sahip olmaktır". Bu vizyona ulaşmada belirlenen birtakım temel güvenceler söz konusudur. Bunlar (www.arcelik.com):

1) Rekabet Gücü Ve Sürdürülebilir Büyüme

Arçelik, Avrupa Birliği ve Çin pazarlarının rekabeti karşısında bir yandan marka ve üretim yatırımları yaparken, diğer yandan etkin satış ve pazarlama politikaları ile yapılanmalar gerçekleştirmektedir. Arçelik'in rekabet gücünün en önemli bileşenleri, etkin maliyet kontrol yönetimi, ileri teknoloji üretimi, ürün çeşitliliği ve markalarının gücüdür. Rusya yatırımı ile uluslar arası pazarlardaki büyüme stratejisi desteklenmektedir.

2) Mali Yapı

Markalı büyüme: Artan rekabet ortamında büyüme hızını ve karlılığı korumak için tüketiciye güven veren, satışta, serviste, teknolojiye, kullanım kolaylığında ayrıcalık yaratan markalar üretmek büyük önem taşımaktadır.

3) Teknoloji ve yenilikler

Arçelik, Ar-Ge çalışmalarına bütçesini ayırmakta ve bu alanda toplam 450 kişi istihdam etmektedir. Toplam patent başvurusu 300'lü rakamlara ulaşmış durumdadır. Fırçasız doğru akımlı motorlu bulaşık makinesi ve daha az enerji tüketen ısı pompalı kurutma makinesi gibi Ar-Ge faaliyetleriyle geliştirdiği birçok yenilik ve yeni ürünler dünyada teknolojik açıdan ilkler arasında yer almaktadır.

4) Tüketici duyarlılığı

Tüketici memnuniyeti her zaman en öncelikli ilklardan biri olmuştur. Tüketicie yakın olmak, tüketici ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet sunmak üzere çalışmalara devam edilmektedir. Tüketici ile Arçelik arasındaki en büyük destek ise yetkili satıcı ve servis teşkilatıdır. Aynı zamanda yeni işbirlikleri ve stratejik ortaklıklar geliştirerek ürün çeşitlendirmeye gidilmektedir. 2004 yılında Motorola, Siemens, LG, Philips ve Sony Ericsson markalı cep telefonları ile Sony markalı elektronik ürünler satılmaya başlanmıştır.

5) Üretim tesisleri

Güncel ve üstün teknolojilere sahip üretim tesislerinde ISO 9001, ISO 14001 ve tüm uluslar arası ürün ve yönetim standartları uygulanmaktadır.

6) Kurum kültürü ve sosyal sorumluluklar

Arçelik ilkelerine sahip çıkan bir kurumdur ve bu çerçeve içinde kurumsal yönetim politikası olarak açıklık, şeffaflık ve hesap verilebilirlik konularına önem vermekte ve bunu kurumsal yatırımcılarla yürütülen ilişkilerine yansıtmaktadır. Ayrıca ekolojik çevre konusu, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirilmiştir. Sosyal sorumluluk çerçevesinde "Eğitimde Gönül Birliği" başlığı altında Milli Eğitim Bakanlığı ile sekiz yıl sürecek bir işbirliğine girilmiş ve Türkiye genelinde ilköğretim bölge okullarındaki öğrencilerin bireysel gelişimine katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Arçelik, sürekli değişerek ve yeniden yapılanarak ilkler ve öncülük edilen yeniliklerle toplum refahının artmasında ve çağdaş yaşam inancının pekişmesinde Türk ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır.

SONUÇLAR

İşletmeler, kar amacı gütsünler ya da gütmesinler, büyük ölçekli olsunlar ya da küçük ölçekli olsunlar, dünyadaki ekonomik, demografik ve sosyo-politik gelişimler doğrultusunda değişmek ve yeniden yapılanmak durumunda kalmaktadırlar. İşletmelerin varlığını sürdürmesi ve rekabet avantajını koruyabilmesi ancak bu gelişmelere, değişim ve yeniden yapılanma aracılığı ile uyum sağlamasıyla gerçekleşebilir. Bu konuda yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çünkü değişim ve yeniden yapılanma sürecinin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için, işletmenin geneli tarafından anlaşılması, kabul görmesi ve benimsenmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanlar değişime karşı bir direnç gösterebilirler.

Yeniden yapılanmanın temeli değişime dayanmaktadır. Değişimle ilgili planı uygulamaya geçirecek olan yönetici ya da yönetici grubunun değişen müşteri ihtiyaçlarını tespit ederek bu ihtiyaçları giderebilecek işgücü, teknoloji, iletişim modeli gibi faktörlerin işletme içindeki durumunu değerlendirmelidir. Daha sonra

organizasyonun alt yapısının bunları sağlamaya yeterli olup olmadığı belirlenmelidir. Bunu belirlemek için üç temel noktada organizasyonun yeterliliği araştırılmalıdır. Bunlar, yeniden yapılanma tasarımı planının oluşturulabilmesindeki yeterliliği, öğrenen bir organizasyon yaratabilme yeterliliği ve takım çalışması ve liderlik vizyonu oluşturabilme yeteneğidir.

Yeniden yapılanma uygulamasına geçilmeden önce, bu tür köklü bir değişime ihtiyaç duyulup duyulmadığının tespit edilmesi çok önemlidir. Üst yönetimin değişime hazırlıklı olması, değişimi benimsemesi ve çalışanlara benimsetmesi yeniden yapılanma sürecinin planlanmasının en önemli adımıdır. Üst yönetim bu konuda fikirbirliğine varmalı ve bu projeye destek vermelidir. Tüm çalışanların değişime hazırlanması çok önemlidir. Bu da ancak eğitim ile olur. Sürekli olarak araştırma, öğrenme, uygulama ve geliştirme faaliyetlerinin organizasyon içerisinde yerleştirilmesi, takım çalışmasının desteklenmesi, çalışanlar ile yönetim arasındaki açık iletişim geliştirilmesi, yönetime katılım için ödül ve teşvik sistemleri yerleştirilmesi gereklidir.

Değişime ve yeniden yapılanmaya inanan ve bunu uygulayabilen kurumlar, örneğin, Arçelik gibi, sadece kendi ülkelerinin hükümetlerini değil diğer ülkelerin hükümetlerini bile etkileyebilecek ve kontrol altına alabilecek bir güce sahip olmaya başlamışlardır.

KAYNAKÇA

- AKTAN, Coşkun Can. (1999), *Toplumsal Dönüşüm ve Türkiye*, AD Kitapçılık A.Ş., İstanbul, Ocak.
- ANLAR, Uğur. (2000), "Küreselleşme Sürecinde Stratejik Ortaklıklar ve Türk İşletmeleri", *İGEME'den Bakış*, İGEME, Ekim-Aralık, ss. 33-45.
- BALCI, Nilgün. (2002), "Arçelik'in Gülen Yüzü", *Power*, İstanbul, Kasım, ss. 44-50.
- BALTAŞ, Zuhul ve Baltaş Acar. (1998), *Bedenin Dili*, Remzi Kitabevi, İstanbul, Ekim.
- BOZKURT, Ridvan ve Odaman Aynur. (1995), *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, KOSGEB, Milli Produktivite Merkezi Yayınları:549, Ankara.
- BUMİN, Birol. (1990), *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara, Mart.
- ÇAM, Salim. (2001), "Öğrenen Organizasyon Yoluyla İşletme Stratejilerinin Başarısının Arttırılması", *Human Resources*, Yıl. 5, Sayı No: 3, Mart-Nisan, ss. 74-92.
- GOOLD, Micheal ve Chambell Andrew. (1998), "Umutsuz Sinerji Arayışı", *Power, Harvard Business Review Özel Eki*, Kasım, s. 34-44.
- GÜRSOY, Deniz. (2000), "Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Değişim ve Yeniden Yapılanma", *Human Resources*, Eylül-Ekim, Yıl: 4, Sayı: 5, ss. 40-41.

KAVRAKOĞLU, İbrahim. (1998), *Değişim ve Yaratıcılık*, Kalder Yayınları No:4, İstanbul, Ekim.

KIRIM, Arman. (1998), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Temmuz.

KOCH, Richard. (1997), *A'dan Z'ye İşletme ve Finans*, Globus Dünya, İstanbul.

KOÇEL, Tamer. (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım•A.Ş., İstanbul, Haziran.

ÖZDEN, Mehmet Cemil, (2002), www.mcozden.com/ikf_sc9_yy.htm

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (1995), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, Ocak.

SEYMEN, Oya Aytemiz. (2000), *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Şubat.

VARDAR, Abdül. (2001), *Yeniden Yapılanma Stratejileri*, Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd.Şti., İstanbul, Nisan.

ZERENLER, Muammer, (2005), "Kriz Dönemlerinde Üretim Süreci Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri", www.isguc.org, 26.10.2005.

www.arcelik.com, 2005.