

## ÖZET

Bu tez çalışması, liderlere kurumlarında kendi çözümlerini bulmalarına ve geleceği idealleştirilmiş yeniden tasarım anlayışıyla nasıl tasarlayacaklarına yardımcı olmak, yol göstermek amacıyla hazırlanmıştır. Tez kapsamındaki öneriler bireysel olarak da kullanılabilirdiğinden bu gözle de bakmakta fayda vardır.

Yararadaşların (müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, ortaklar, toplum) beklentileri ve iş çevresindeki gelişmeler, kuruluşun amaçlarını etkilemektedir. Aslında çevrede bir oyun oynanmakta ve kuruluşlar bu oyunun içinde rol almaktadır. Her oyunda olduğu gibi, kuruluşların da durumlarını her an değerlendirmesi ve oyundaki aktörlüğünü en iyi şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Aksi durumda, değişimlere ayak uyduramayanlar oyundan istemeden de olsa, çekilmek zorunda kalacaklardır. Kuruluşların değişimi ön planda tutmaları, amaçlarını gerçekleştirebilmek için önce amacın ne olduğunu tespit etmeleri, kendilerini iyi tanımaları amacıyla; işlevlerini, ürün/Pazar analizlerini yapmaları, kritik süreçlerini belirlemeleri ve bu sonuçları dikkate alarak yapılarını sürekli bir çevrimle gözden geçirmeleri gerekir.

Vizyon, günümüzde kuruluşlar tarafından bir moda akımı gibi algılanmaktadır. Liderlerin vizyon algılamalarındaki karışıklıklar, Vizyonu tespit etmede ve vizyona uygun ideal sistem ve yapıya ulaşmadaki yetersizlikler, kuruluşun vizyona uygun planlama gereklerinin yerine getirilmesinde sıkıntılara ve yetersizliklere yol açmaktadır. Bazı liderler ya dünü ya da bugünü yaşamakta ve kararlar üretmektedir. Bu üretilen kararlar, daha sonra kuruluşun başına işler açabilmektedir. İşte bu tezde anlatılanlar, tüm bunların karşısında olan bir yaklaşımı, idealleştirilmiş yeniden tasarımı ve faydalarını anlatmaktadır.

Motivasyon eksikliği, insanların yaratıcılığının ön plana çıkartılamaması ve cesaretlendirilememesinden kaynaklandığı, klasik planlama yaklaşımlarında dikkate alınmamaktadır. Geleceği tasarlama faaliyetinde, katılımın tam sağlanamaması nedeniyle, motivasyon eksikliğinin, sadece bilinen konulara dayalı olduğunun tahmin edilmesi yanılığara yol açmaktadır. İnsanların, geleceği planlama sürecinde yer almaları, motivasyonu artıracak bir unsurdur.

Kurumlar, idealleştirilmiş tasarımı nasıl yapacaklarını ve bu tasarım faaliyetinde bulunmak için hayata geçirecek en uygun yaklaşımları kendileri bulmak zorundadırlar. Bu konuda danışmanlık

alabilirler, ancak başta üst yönetim olmak üzere tam katılımın ve istekli katılımın önemine bir kez daha değinmekte fayda vardır. İdealleştirilmiş tasarımı; cesaret, yaratıcılık, öğrenme, ideal, mukayese, katılımcı, olumlu, doğru, ne istiyoruz, sondan-başa, şekillendirme gibi kelimelerin içinde gizli olan anlamlarıyla, nasıl gerçekleştirebileceğimiz bu tez de anlatılmaktadır. Teorik olarak anlatılanlar, saha uygulaması için bir metal işletmesinde ele alınmış ve irdelenmesi yapılarak, klasik yaklaşımla arasındaki farklılıklar örneklendirilmiştir.

## ABSTRACT

This thesis study is prepared for helping leader to find own solutions, to design the future by idealized design concept and for the aim of leading. Suggestions in extent of thesis can be also used individually.

Expectations of stakeholders (customers, suppliers, workers, partners, community) and developments in business environment affect the aims of firms. Actually, a game has been playing in environment and firms perform in this game. As in all games, firms have to evaluate their situations and act well. Or the ones that can not keep pace with changes have to retreat. Firms have to consider the changes, determine the aims to implement them, do their functions, product / market analysis, and determine their critical processes. By considering these goals, continuously they should scrutinize their structures to know themselves well.

Today, vision is perceived like a fashion trend. Leaders' vision perception complication, deficiencies in defining vision and difficulties in structuring ideal system which satisfies the vision causes many problems. Some leaders live the past or today and make decisions. Sometimes the results of these kinds of decisions may cause many problems in companies. Therefore, this thesis is explaining idealized redesign and its benefits against problematic decision making structures.

In classical planning approach you can not find the real reason of lack of motivation. In fact the real reason is; less encouragement of creativeness of people. In facility of designing future, by the reason of inaccurate participation, guessing that lack of motivation is depended on the known subjects give rise to errors. Participation of people in designing future process is a factor for increasing motivation.

Firms have to find out how they are going to do idealized design and optimal approaches for making this design facility active by themselves. They can take consultancy but again mentioning the importance of entire and ambitious participation, especially by top management will be useful. In this thesis, implementation of idealized design explained by hidden meanings of courage, creativeness, learning, ideal, comparison, attendee, positive, correct, and from beginning to end shaping. Theoretically, narratives are handled in a metal firm for real life application and the differences between classical approaches are considered by sampling.

## 1. TEZİN AMACI

Kurumlar yıllarca ayakta kalabilmek ve sürekli bir kurum gibi yaşayabilmek için ideal durumla mevcut durum arasındaki açıklığı fark edebilmeli ve yaşamak için idealleştirilmiş tasarım yaklaşımını öğrenmelidir.

İdealleştirilmiş tasarım yaklaşımı, tıpkı önleyici bir faaliyet gibi, önceden yapılması gereken ve yapılmadığı takdirde gelecekte sıkıntılara, acılara yol açabilecek, potansiyel sebepleri içinde barındıran, engelleri takım halinde ortadan kaldırarak yapılan, mevcut durumu idealleştirme çalışmasıdır. Çevrenin iyi analiz edilmesi, çalışma planının sondan başa doğru yapılması, planlama sürecinin sürekli bir eylem olduğu, sistem analizi, engel analizi ve katılımcılık bu çalışmanın özünde bulunmaktadır.

İdealleştirilmiş tasarım yaklaşımının amacı; kontrol edilemeyen değişkenleri kontrol edebilmektir. Etkileyebileceğimiz çevre, sandığımızdan daha geniştir. Bu nedenle kim olduğumuzu iyice araştırır, sistem analizi yaparak potansiyelimizin ne kadar büyük olduğunu fark edebiliriz. Çevre, gelişmemizi olmasa bile, büyümemizi engelleyen en önemli etmenlerden biridir. Bu nedenle özellikle büyüme açısından etkilenebilen çevrenin iyi bilinmesi ve genişletilmesi oldukça önemlidir.

Günümüzde kuruluşlar önce ayakta kalabilmek, ardından büyümeyi istemektedirler. Kurumlarda sistemli ve sistemsiz bir çok faaliyet uygulanmakta, içerden ve dışarıdan gelebilecek, çevresel bir takım dış etkilere maruz kalarak, beklemedikleri bir anda zarara ve kayıplara uğrayabilmektedirler.

Farklı organizasyon kültürlerine sahip olan ve vizyonlarını bu tezde anlatılmak istenen anlamda dikkate almayan kuruluşları zor günler beklemektedir. Kuruluşların varmak istedikleri yerden, şu andaki durumlarına bakarak, vizyonlarına ulaşabilmek için ne tür engellerin olduğu iyi analiz edilememekte, bu konuda en büyük katkıyı sağlayacak yararadaşların katılımı gerçek anlamda sağlanamamaktadır. Bu nedenle kuruluşlar, yararadaşlarını kaybetmekte ve yok olabilmektedirler. Kuruluşların olumsuzlukları yok edecek şekilde, mevcut durumla, gidilecek “varılmak istenen” yere acıları yüklemesi ve ideal durumu belirlemesi gerekmektedir.



ne miktarlarda ürettiğini analiz etmektedir. Fakat çok net olmayan bir konu vardır ki, bu da; neden üretildiğidir. Yöneticiler ve çalışanların bu konuyu ne kadar irdeledikleri ve kuruluşun asıl misyonunu belirtecek bu konunun hakkını ne kadar verdikleri çok açık değildir. Her kuruluşta olduğu gibi bu kuruluşunda, yazılı bir misyonu bulunmaktadır. “*Yeniliği arayan, en iyi işi yapan takımlar olarak, paydaşlarımıza karşı sorumluluklarımızı tam olarak yerine getiririz*” misyonunda çok açık olmayan bir konu, bu ürünü neden ürettiğimizdir. Alüminyum’un hafifliği nedeniyle kazandırdığı enerji, kolay şekil alabilmesi vb konuların tümünün birleşiminden ne amaçla üretildiği çok açık değildir.

Yapı aşamasında ise, aktörleri tanımlamamız, nasıl bir organizasyonda faaliyet gösterildiğini incelememiz, yararlıları tanımlamamız gerekmektedir.

Süreçler, şirket içindeki yöntemlerin nasıl olduğunu ortaya koyan bir çalışmadır. Mert Alüminyum bir çok sürecini ve sorumlularını tanımlamıştır. Fakat süreçlerin iyileştirilmesi, güncellenmesi konusunda yapılan çalışmalar yeterli görülmemektedir.

Bir şirket tüm iş yöntemlerinde, yani kalite, zaman, verimlilik ve maliyette, rakiplerini geride bırakmayı başaramadıkça, kaydedilen gelişmeler şirketin yaşantısını kolaylaştıracak fakat belirgin rekabet avantajları kazanmasına neden olmayacaktır (Fukuyama F., 1998).

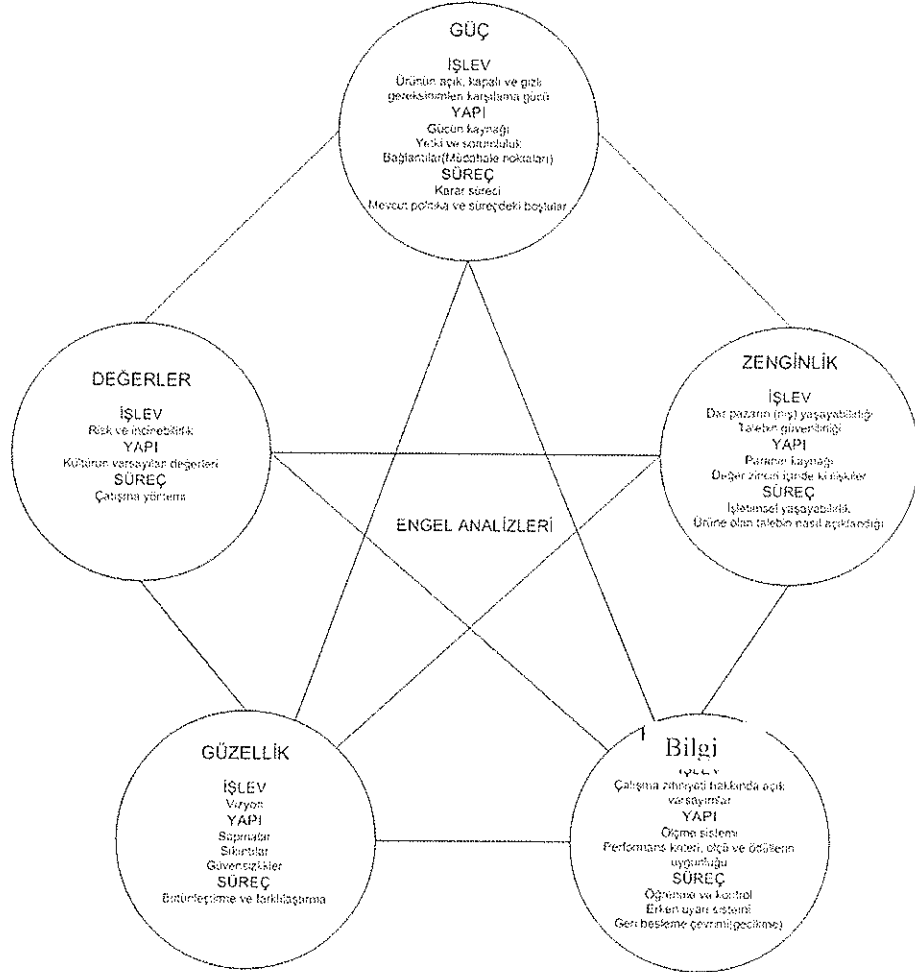
## **11.2. Engel Analizleri**

Bir önceki aşamada (sistem analizi aşaması) mevcut durum analiz edildikten ve belirlendikten sonra, nelerin isteklerimizi elde etmemize engel olduğunun araştırılması uygun olacaktır. Bu araştırma sistem boyutlarının her birinde ayrı ayrı belirlenerek yapılır. Bu aşamaya da engel analizi denilmektedir.

“Ağacın kurdu kendisinden olmadığı sürece ağaç çürümez” sözünü burada bir kez daha hatırlamakta fayda vardır.

Mert Alüminyum, yıllardır faaliyet gösteren bir çok kuruluş dikkate alındığında, henüz yeni sayılabilir. Kuruluşa bakıldığında, kısa zamanda, çok işin kısa süreye sığdırıldığı ve

başarıları görülmektedir. Bu başarıda önemli pay, başta kuruluşun yönetim kurulu başkanında ve çalışanlarındadır.



Tablo 10.2 - Engel Analizi (Grarajedaghi, J. 1999).

Tablo 10.2' de görüldüğü gibi değerler, güç, zenginlik, bilgi ve güzellik kavramları arasındaki ilişkileri kullanarak engel analizi yapmak en sağlıklı olacaktır. Daha önceden de belirtildiği gibi her zaman, bütünü görmek, gereksiz ayrıntılarla zaman harcamamak ve baside indirgemek önemlidir. Bu açıklama, sadece kavramlar açısından değil, aralarındaki ilişkiler bakımından da olayı irdelemek gerektiğini belirtmektedir.

Dolayısıyla bu nokta, yararlılarla ve yöneticilerle organizasyonumuzda daha bir çok problem bulacağınız bir aşama. Buna göre sırasıyla şu iki soruyu sormak çok önemlidir.

1. Geçmiş dönemlerde organizasyonunuzda stratejik planlama yaparken ne gibi problemlerle karşılaştınız ?
2. Bizi gelecekte etkin bir şekilde stratejik planlama yapmaktan alıkoyacak engeller nelerdir?

Kısaca özetlemek gerekirse, engel analizi bizi etkin bir planlama sürecinden alıkoyan unsurları ortadan kaldırmak için yapılan bir ön çalışmadır. Böylece planlamamızın ileriki safalarını zaman kaybetmeden geçmek hedeflenmektedir. Dolayısıyla etkinliği verimlilikle yakalamak hedeflenmektedir.

### 11.3. Sistem Dinamikleri

Mevcut sistemin iç dinamiklerini belirlemek belkide durum analizi aşamasının en zor kısmıdır. Bir Rus atasözünde de denildiği gibi; “en zoru, geleceği değil geçmişi tahmin etmektir”. Bugün açığa çıkan birçok durum, geçmişimizin sonucudur ve geçmişte yaptığımız hataların bugün bile farkına varılması çok güçtür. Dolayısıyla sebep – sonuç ilişkilerini iyi bir şekilde kurup, bugün bulunduğumuz yerde olmamıza neden olan öğeleri belirlemek gerekir (Değirmenci M., 2002).

	Geçmiş	Gelecek	Tanıma Kalıbı
Olayların Gidişi	geçmiş on ya da daha önceki yıllarda yakın çevrede (yararadaşların içinde bulunduğu ve etkileyebileceğimiz çevre) önemli etkiler yapan kritik olaylar.	Gelecek on ya da daha ileriki yıllarda kuruluşa önemli avantaj ya da dezavantaj yaratacak mantiki olayların tanımlanması	Kuruluşa olumlu ya da olumsuz bir kalıp ya da eğilim var mıdır? Dönemsel ya da rassal olayları tanımlayınız?
Rekabet İçin Değişimi Gerektiren Zorlayıcı Faktörler (başarı)	Nereden değişim? (Hangi aşamalardan bu güne gelinmiştir ?)	Nereye değişim? (Gelecekte nerede olunabilir ?)	İşbirliği ya da çatışmaya yönelik davranışları tanımlayın
Önemli Aktörlerin Pratikleri ve Davranış Kalıpları	Boyutların tanımlanması	Rasyonel Duygusal Kültürel	Nedensel ya, ya da geribesleme çevrimlerinin tanımlanması

Tablo 10.3 - Sistem Dinamikleri (Grarajedaghi, J. 1999).

Bu aşamada bilgilerin içinde boğulup kalınmaması önemlidir. Neler öğrenildiğine dikkat edilmelidir.

Kuruluşun, yönetsel çıktılarda ve ürün çıktılarında, QCD (kalite, maliyet ve süre) kriterlerinde 2008 yılına kadar Dünya' da bir numara olmak için, bir vizyonu bulunmaktadır. Bu nedenle yaptığı faaliyetlerde vizyonu ve stratejileri dikkate alması ve çalışanların tümünü bu konuda yeterli hale getirmesi gerekir. Müşterilerine karşı sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi, rakiplerine göre daha hızlı ve doğru işler yapması gerekir. Maliyetleri dikkate aldığımızda işlem sürelerini, stokları iyi yönetebilmesi ve kayıpları önlemesi gerekir. Hatasız üretim, geri dönüşler, tekrarların önemi, oldukça artmaktadır.

Yönetimin aldığı kararlar sistematik bir şekilde tüm kuruluş çalışanlarına anında yayılabilmelidir. Örneğin bir toplantı sonrası alınan kararlar ilgililere gecikmeden ulaşabilmelidir. Çalışanlar, yaptıkları işin ne amaca hizmet ettiğini, okul inşaatı örneğinde olduğu gibi bilmeli, bulunduğu alandaki görevlerini öğrenmeli ve gereğini yapmalıdır. Çalışanlar buna göre takdir edilebilmelidir.

Bilginin kullanılması konusunda kuruluş, bir çok deneyim yaşamıştır. Önceleri elde hesaplanan işlemler ve tutulan kayıtlar, ardından bilgisayarın tezgaha kadar götürülmesi, hareketlerin izlenmesi, son derece zor olan yüzlerce parametrenin ve raporların oluşturulması yaşanmış olaylardır. Bugün itibariyle bilgi yönetimi konusunda yine yapılması gereken bir çok faaliyetin olduğu görülmektedir.

Mert Alüminyum'un dinamik bir kuruluş olması ve sürekli gelişim içinde bulunması, çalışmamıza zenginlik katan bir çok hususu da incelememize neden olmuştur. Bu durum ilerleyen sahifelerde daha iyi görülebilecektir.

#### **11.4. Haritalama**

Yukarıda anlatılan durum analizi aşamasındaki arama sürecinden de anlaşılacağı gibi karmaşıklık bir çok değişkeni içerir ve bu nedenle ayrıntılı bir çalışma gerektirmektedir.

Temel etkileşimleri kavrayabilmek için blok diyagramların işlevini göreceğ bir araca gereksinimimiz bulunmaktadır. Haritalama aracı bu amaçla kullanılmaktadır.

### **11.5. Hikayenin Anlatılması**

Kuruluş için öngörülen değişikliklerin ve mevcut durumun tüm taraflara aktarılması bu aşamada yapılmaktadır. Başarısızlıkların geçmişten gelen başarılarından kaynaklandığının özellikle gösterilmesi gerekir. Örneğin, Mert Alüminyum' da, yatırımı sonradan yapılmış bazı üretim tezgahlarının ilk zamanlarda sorunu çözmüş gibi görünse de gerçekte sadece üstünü kapattığı ilerleyen zamanda anlaşılmıştır.

Japonların önemli bir tarzları da bir sorunu en ince detayına kadar incelemeleri ve bütün olasılıkları değerlendirmeleridir. Bu nedenle, japonların bütün çalışmalarında, proje planlama süreci oldukça uzundur. Fakat planlandığı gibi bitirilmesi ve istenen sonucun üretilmesinde Dünya'ya örnek olmuşlardır.

Bu aşamada bizim de hikayemizi özenerek oluşturmamız gerekir. Liderin çok önemli bir görevi de bıkmadan usanmadan anlatmasıdır. Böylece hem aciliyet duygusu yaratılır hem de ikna işlevi yerine getirilmiş olur.

## **12. Mert Alüminyum A.Ş. Tanıtımı**

Bu aşamada yaptığımız çalışma bütün organizasyonun değerlendirilmesiyle ilgilidir. Genel olarak organizasyonun yapısını, işleyişini ve problemlerini anlatmaya çalışacağımız bu bölümde ideal tasarım sürecine geçmeden önce Mert Alüminyum AŞ.'de yaptığımız tespitleri bulabilirsiniz.

Uygulama aşamasında ise, seçeceğimiz bir pilot planlama sürecini interaktif planlama tarzına uygun bir şekilde yeniden modellendirmeye çalışacağız. Her ne kadar uygulama başlığı altında geçse de, ideal tasarım, Ackoff'un da üzerinde çalıştığı bir çeşit yaklaşım olduğundan, somut veriler elde etmek oldukça güç olacaktır. Yapılacak bir dizi tespitlerden sonra metodolojiyi ancak kağıt üzerinde uygulayacağımız bu bölümün, ne yazık ki öneri niteliğinden öteye geçmesini beklemek ülkemiz şartlarında çok zordur.

### **12.1. Mert Alüminyum AŞ. Kuruluş Tarihçesi ve Faaliyetlerin Tanıtımı**

ABC Holding, günümüzde olduğu kadar gelecekte de alüminyumun önem ve gereğine duyduğu inançla 1986 yılında alüminyum yatırımlarını başlatmıştır.

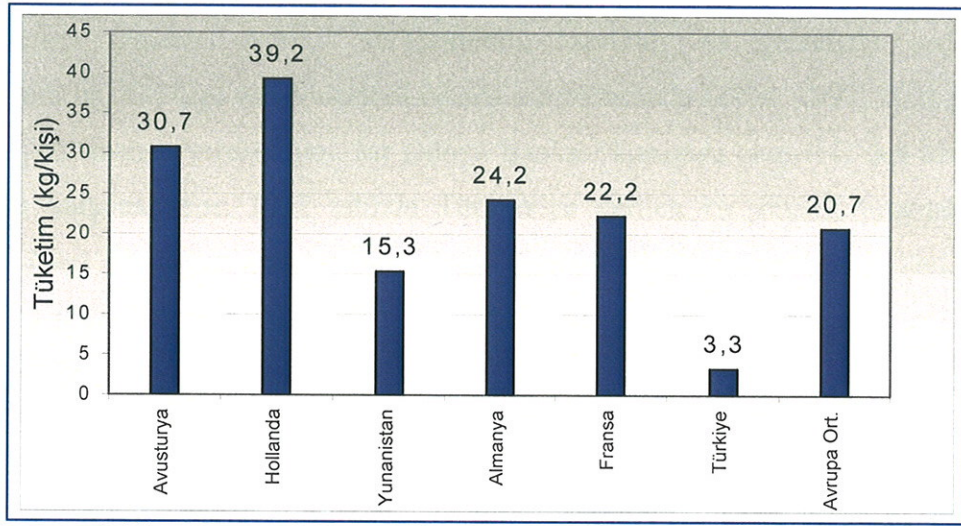
1988 yılında alüminyum yassı ürün üretimine başlayan Mert Alüminyum, ABC Holding bünyesinde faaliyetlerini yürütmektedir. Kurulduğu yıldan itibaren yüksek teknoloji yatırımlarıyla, bugün ABC Holding'in en dinamik ve en global stratejik iş birimi durumuna gelmiştir.

Hızlı ve sürekli ince döküm teknolojisine 1995 yılında Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) tarafından verilen en yüksek tutardaki ARGE desteği ve kurduğu bir prototip döküm hattı ile adım atan Mert Alüminyum, önde gelen global teknoloji şirketlerinden olan bir kuruluş ile işbirliği içerisinde gerçekleştirdiği teknoloji geliştirme çalışmalarıyla, bugün alüminyum sürekli döküm teknolojisinin dünyada öncülüğünü yapmaktadır. Yüksek magnezyumlu alaşımların dökümü, sürekli 2400 mm eninde döküm ve 2,5 mm

kalınlığın altında döküm gibi bir çok ilki gerçekleştirerek alüminyum dünyasında yankı uyandırmıştır.

Mert Alüminyum, gerek alışımlar, gerekse nihai malzeme boyutları açısından oldukça geniş bir yelpazede üretim yapılabilme imkanını tanıyan dünyanın nadir makina parkına sahiptir.

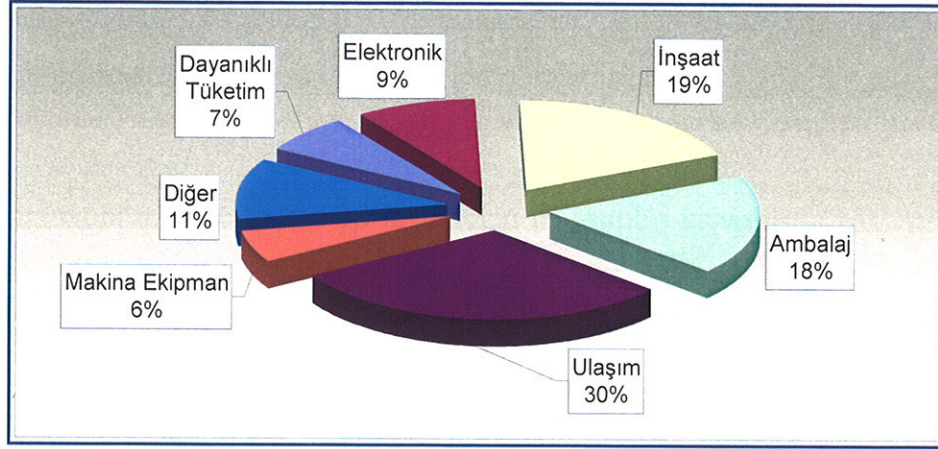
Çağın metali olarak tanımlanan alüminyum %100 geri dönüşüm özelliği ile çevre ve insan sağlığı açısından öncelikle tercih edilmekte, pahalı bir metal olması nedeniyle kullanımı kişi başı milli gelirle doğru orantılı olarak değişmektedir.



Şekil 14.1 – Avrupa Kişibaşı Alüminyum Tüketimi (Kaynak ; TALSAD)

Geniş bir coğrafya içinde uluslararası pazarlama ve satış ağlarını müşteri ihtiyaçlarına göre geliştiren kuruluş, üretiminin % 60'ından fazlasını yurt dışına ihraç etmektedir. Çok geniş kullanım alanına sahip ürünlerini özellikle ulaşım, inşaat ve ambalaj sektörlerinde Avrupa, Amerika ve Uzak doğu'da 50'nin üzerinde ülkeye pazarlamaktadır.





Şekil 14.2 – Dünya’da Alüminyum Kullanım Alanları (Kaynak ; TALSAD)

Yatırımlarını zamana yayarak sürdürülebilir devinim ve gelişmeyi seçen Mert Alüminyum’un, büyüme yatırımlarının üç ana aşamasının da (1994, 1997, 2001 yıllarında başlayan) finansman gereksinimi, bir Dünya Bankası kuruluşu olan IFC’den uzun vadeli kredilerle karşılanmıştır. 1997 yılında Türkiye’ye verilen en yüksek tutardaki sanayi kredisini Mert Alüminyum alırken, bir kriz yılı olan 2001 yılında da Mert Alüminyum’un sağlam ve isabetli yatırım stratejisi IFC tarafından onaylanmış ve yeni bir 25 milyon dolarlık uzun vadeli kredi ile desteklenmiştir.

Uluslararası alüminyum piyasasındaki yoğun rekabet , sektördeki şirketleri birleşmeye veya stratejik işbirlikleri kurmaya yönlendirmekte olup, özellikle sürekli ince döküm teknolojisindeki öncülüğü nedeniyle kuruluş, dünyanın önde gelen alüminyum üreticileri için potansiyel bir işbirlikçi kuruluş haline gelmiştir. Dünya’ nın en büyük ve başarılı bir alüminyum firması ile de olası ortaklık fırsatları üzerine yıllar süren ortaklık değerlendirme çalışmaları sürdürülmüştür.

536 çalışanıyla faaliyetlerini sürdüren kuruluş çalışanlarının % 90’ı lise ve üstü eğitim seviyesine sahiptir.

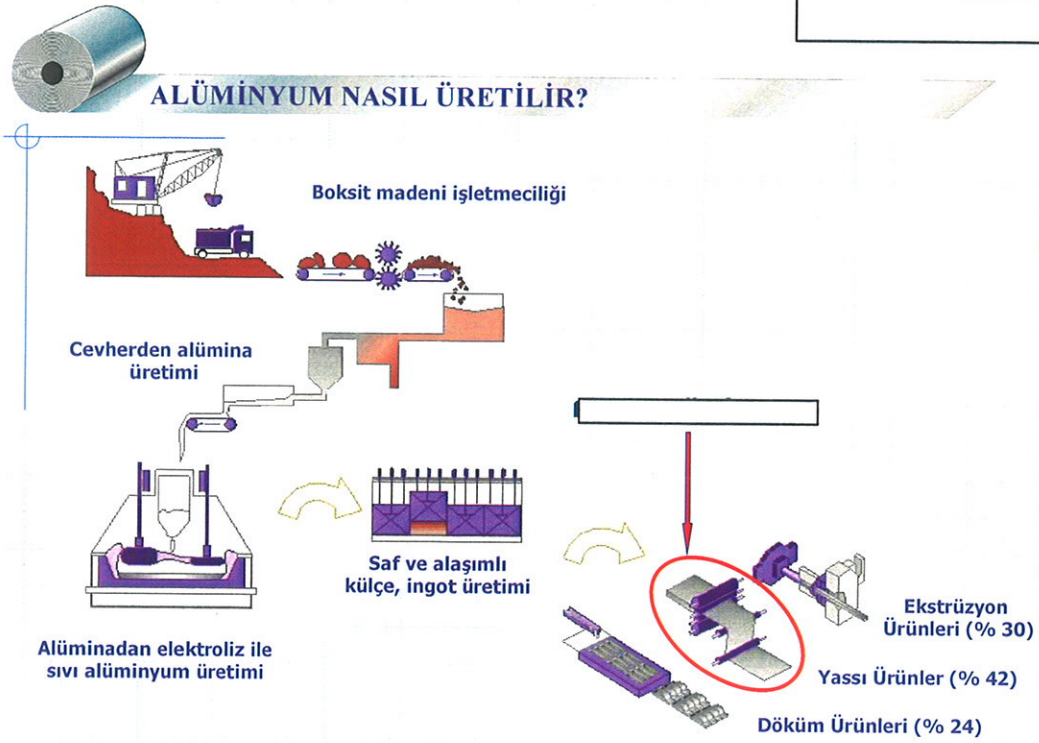
Çalışan Dağılımı	Üst Düz Ynt.	Yönetici	Uzman	Uzman Yrd.	Mavi Yakalı
Kişi Sayısı	16	41	45	29	405

Tablo 5.1 Mert Al. Çalışan dağılımı



ABC Holding, bağı 23 kuruluşu, 3100 çalışanı ve farklı sektörlerdeki etkinlikleri ile, Türk Ekonomisi için değer yaratan önde gelen gruplardan biridir.

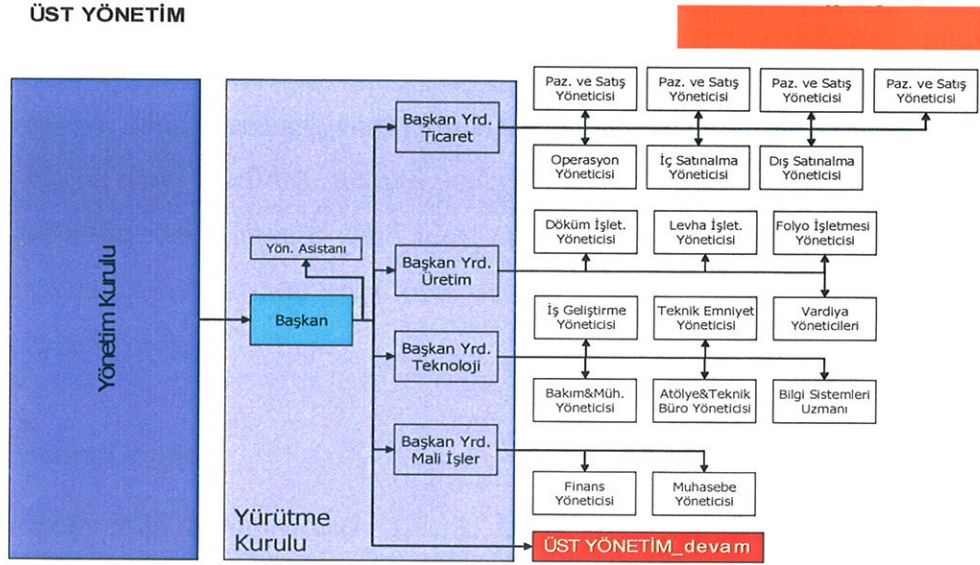
Mert Alüminyum'un 10,000 ton/ yıl levha olan ilk kuruluş kapasitesi, 2002 yılı sonunda 20,000 ton/ yıl'ı folyo olmak üzere toplamda 120,000 ton/ yıl'a ulaşmıştır.



Şekil 14.3 – Alüminyum Üretimi

1994 Yılında, sektöründe ISO 9002 Kalite Güvence Sistemi belgesini alan ilk kuruluş olan Mert Alüminyum, ISO 9001:2000 sistemine geçişi kısa sürede gerçekleştirmiştir.

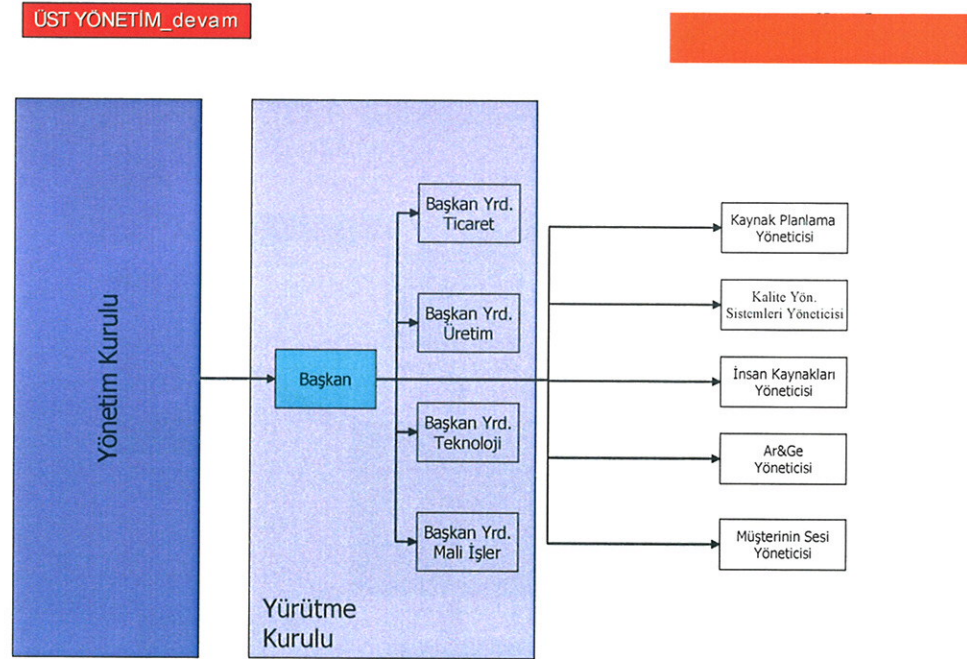
## 12.2. Organizasyon Yapısı



Organizasyon şemasındaki gösterimler pozisyonların iş değerlendirme sonuçlarına göre düzenlenmemiştir.

1 Ekim 2004

Şekil 14.4 – Üst Yönetim Organizasyon Şeması



Organizasyon şemasındaki gösterimler pozisyonların iş değerlendirme sonuçlarına göre düzenlenmemiştir.

1 Ekim 2004

Şekil 14.5 – Üst Yönetim Organizasyon Şeması (Devam)



## 13. Mert Alüminyum A.Ş.'de Mevcut Durum

### 13.1. Sistem Analizi

Bu aşamada örnek kuruluş, Mert Alüminyum hakkında bilgi verilmekte ve tanıtılmaktadır. Nasıl bir yapıya sahip olduğu, aktörlerin kimlerden oluştuğu ve nasıl organize oldukları, ne üretildiği ve nasıl üretildiği, gereksinimler, çevre ve Pazar hakkında bilgi, kuruluşun sahip olduğu süreçler anlatılmaktadır. İdeal tasarım sürecine başlamadan önce yapılması gereken, olmazsa olmazlardan biri olan sistem analizi sayesinde kuruluşu yakından tanımayı amaçlıyoruz.

#### 13.1.1. Üretim Çeşitleri

Mert, tedarik ettiği hammaddeleri (ingot, külçe, vb.) ergiterek sürekli ince döküm yöntemiyle ürettiği ruloları, haddeleme, ısıl işlem ve boyutlandırma ünitelerinde müşteri isteklerine uygun olarak alüminyum levha ve folyo olmak üzere iki ana grupta pazara sunmaktadır.



Şekil 15.1 – Yassı Alüminyumun Kullanım Alanları

Bu tezde, ideal duruma ulaşabilmek amacıyla, idealleştirilmiş tasarımı yöntemi, yassı alüminyum üretimi yapan Mert Alüminyum A.ř.'deki klasik planlama yaklaşımıyla karşılaştırılmıştır.

## **2. PROBLEMLERLE İLGİLENMENİN DÖRT YOLU ;**

1. Görmezden gelmek ya da kendi haline bırakmak: Burada problem ihmal edilir ve kendi kendine çözülmesi beklenir. Zaman herşeyin ilacıdır inancı geçerlidir. Ya da onunla yaşamaya alışılır.
2. Yeniden çözmek; Yeteri kadar iyi yani tatmin edici bir sonuç vermesi için birşeyler yapılmaya çalışılır. Büyük oranda geçmiş deneyimlere (deneme yanılma, sayısal olmayan yargılar, sağ duyuya) dayanan bir klinik çalışmasıdır.
3. Çözüm; En iyi sonucu verecek birşeyler yapmaktır. Deneyime, sayısal analizlere dayanan, sağ duyuya dayanmayan bir araştırma gerektirir.
4. Problemi yok etmek; Problemin olduğu yeri ya da çevresini problemi ortadan kaldıracak şekilde yeniden tasarlamak ve şu andaki en iyi durumundan bile iyi sonuç verecek şekilde sokmaktır yani idealleştirmektir (Değirmenci M, 2005).

### 3. FARKLI ORGANİZASYON DAVRANIŞ KÜLTÜRLERİ:

Organizasyonel davranış kültürleri, her seviyedeki planlamayı doğrudan etkileyen, karar alma mekanizmasının önündeki en büyük engelleri oluşturabilecek, önemli bir davranış çeşididir. Gelecekle ilgili ne kadar düzgün, gerçekçi bir planlama yapmak isterseniz isteyin, organizasyonunuzun mevcut yapısı, kültürü buna izin vermiyorsa ve bu anlayış yönetim tarzına yerleşmemişse, bu mümkün olmayacaktır. Stratejik planlama sürecine organizasyon davranış kültürünün engel olabileceği unutulmamalıdır (Ackoff R.L., 1978).

Organizasyonumuzu yaşayan bir canlıya benzetecek olursak, organizasyon davranış kültürleri de bu anlamda canlıların bünyesine benzeyecektir. Bünye itibariyle, çevresel koşullara ayak uydurmuş canlı türleri nasıl diğer türlere göre daha avantajlı ise, organizasyonlar da rakiplerine göre daha atak ve avantajlı olabilir. Aynı zamanda, yapısal olarak bir bütünlük göstermek zorunda olan canlıların vücudundaki herhangi bir aksama nasıl diğer bütün organlarının etkilenmesine ve işlevselliklerini kaybetmelerine sebep olabiliyorsa, aynı şekilde organizasyonel yapıda gerçekleşek bir hata da, aynı şekilde organizasyonu oluşturan bütün bölümlerin ve bireylerin etkilenmesine sebep olacaktır (M. Değirmenci, 2002 ).

Organizasyonel davranışları belirleyen en büyük etken ise kurumun sahip olduğu davranış kültürüdür. Dolayısıyla yapısal olarak kendimizi tanımak için önce kültürel açıdan neredeyiz buna bakmalıyız. Stratejik planlama seviyesinde bir karar alma süreci yaşarken organizasyonun ne kadar etkin olduğu da bu bağlamda çok önemlidir.

Yönetim zihniyetlerini, zamana karşı tepkilerine göre; düne bakan, güne bakan, yarına bakan ve ideale bakan olarak dört ayrı grupta toplayabiliriz (Ackoff R.L., 1999).

#### 3.1. Düne Bakan Zihniyet

Düne bakan yönetim zihniyetlerine göre ne şimdi ne de gelecek iyidir. Geçmiş en iyidir. Bu yönüme klinik yaklaşımda denilebilir. Hastanelerde olduğu gibi hasta olduktan sonra hastalığın nedeni araştırılır ve tedavisine başlanır. Bu yaklaşım dikiz aynasına bakarak

araba kullanmaya benzer. Çünkü hep geçmişe özlem duyulur ve geçmişi de en iyi yaşlılar bilir yani burada deneyim önemlidir.

### **3.2. Güne Bakan Zihniyet**

Tipik reaktif organizasyonların düşük seviyeli planlama etkinlikleri vardır. Bu tip organizasyonlar (1) yaşamak için günlük plan yaparlar. (2) sadece bütçeyle bütün organizasyonu planlar (3) planlamasında sadece finansal hedefleri önemlidir (4) stratejik planları sadece gelecek 12 ayı kapsar, uzun vadeli plan yapmazlar (Stephen G. Haines-2000).

Bu yönetim anlayışında mevcut durum yani şimdi en iyidir. Mevcut durumu iyileştirmek için çaba gösterirseniz durum daha kötüye gider, düzen bozulur. Olaylara anlık müdahaleler yapılır. Bunun sonucunda herkesin meşgul olduğu, fakat pek fazla işin yapılmadığı ortaya çıkar. Kısaca bu yönetim anlayışı bürokratik bir yönetim anlayışıdır.

### **3.3. Yarına Bakan Zihniyet**

Bu yaklaşım diğerlerine göre biraz daha iyidir. (5) 3 yıllık tahminlerde bulunurlar. (6) Uzun vadeli planlama yıllık ilerleyiş içinde yer alır. (7) Vizyon, misyon ve değerler bildirelerinin hepsi mevcut değildir. (8) Bazı birimler için mini-strateji ile planlamalar vardır. (Stephen G. Haines, 2000)

Bu yönetim anlayışında ne geçmiş iyidir ne de şimdi. İyi şeylerin hep gelecekte olacağı düşünülür. Temel yaklaşım geleceğin tahmin edilmesi ve ona göre plan yapılmasıdır. Kısaca tahmin et ve plan yap yaklaşımı geçerlidir. Takım benzetmesi bu yaklaşım için daha geçerlidir. Tek kişinin kararına göre hareket edilmesi bu yaklaşımda görülmemektedir.

### **3.4. İdeale Bakan Zihniyet**

Bu yaklaşım tahmin gerektirir. (9) Bütün organizasyonu kapsayan stratejik planlamaları oluştururlar. En iyi yönleri ise; (10) işin başında vizyonlarını ve paylaşımlarını açıkça

tanımlamaları ve ardından stratejik planlarını oluşturmaya başlamalarıdır. Organizasyonun bu 10 aşamalık skalanın neresinde olduğunun irdelenmesi ve bilinmesi önemlidir.

Bu yönetim yaklaşımında, olaylar kontrol altına alınmaya çalışılır. Olmak istenilen ideal durum tasarlanmaya ve bu tasarımı hayata geçirecek en iyi formüllerin bulunması esastır. İdeal durum olanaklar çerçevesinde belirlenmeye çalışılır. Burada olasılık yerine olanaklılık teriminin kullanıldığına özellikle dikkat etmek gerekir.

Bu yönetim yaklaşımı, tezimizin ana konusunu oluşturmaktadır. Tezde ele alınan bu konuda üç özellik ön plana çıkmaktadır ;

- Planlar sondan başa doğru yapılmalıdır.
- Planlama sürekli bir eylemdir. Ancak planlamadan çok planlama süreci önemlidir.
- Katılımcılık esastır, çünkü tasarım en azından anlama düzeyinde öğrenmeyi sağlar.

Sondan başlamak önemli olduğuna göre idealimizin ne olduğu bu aşamada önem kazanmaktadır. Yani kişi ve/veya şirket olarak, kim ve ne olmayı istediğimizi belirlemek önem kazanmaktadır (M. Değirmenci, 2002).



#### 4. İDEALLEŞTİRİLMİŞ TASARIM

Öncelikle çevremizden bağımsız olarak kendimizi tanımlayamayacağımızın farkında olmamız gerekir. Çevre ile olan ilişkilerimiz kim olduğumuzu belirleyecektir. Çevre ile olan ilişkimizin sonunda bazı duygularımızın tatmin edilmesi sağlanacaktır. Bu durum, ihtiyaç ve isteklerimizin karşılanması demektir. Bizi harekete geçiren şey duygudur. Bu nedenle her eylemimizin nedeni bir duygudur. Zorunlu ihtiyaçların dışında kalan ve kısmen öğrenilmiş duyguya istek diyoruz. Bunlar aynı zamanda güdüleyicilerdir ve bizleri motive ederler (Zohar, 2000).

Olmak istediğimiz yerle, olduğumuz yer arasındaki farkı belirledikten sonra, bizi istediğimiz yere götürecek organizasyonu ya da yapıyı tasarlamamız gerekir.

Tasarımda en önemli konu yaratıcılıktır. İzlenen yöntemin yaratıcılığı açığa çıkarması gerekir. İkinci olarak en azından anlama düzeyinde bilgi gerektirir. Yaratıcılık yeteneğini açığa çıkaran en önemli tekniklerden birisi de idealleştirilmiş tasarım tekniğidir. Aşağıda anlatılan bu yöntem actoff'dan özetlenmiştir (Ackoff,R.L., 1994).

##### 4.1. İdealleştirilmiş Tasarım Nedir ?

Bu aşamaya gelinceye kadar yapılması ve üzerinde durulması gereken konuların üzerinde durduk. İdealleştirilmiş tasarım, yapı olarak somut öğeler içermez, daha ziyade soyut ve de felsefik ihtivası olduğundan uygulanması cesaret ve güç gerektirir. İdealleştirilmiş tasarım, ideal olarak geleceği planlama yaklaşımıdır. Bu tezde anlatılanlara örnek olabilecek çeşitli uygulamalara yurt dışında rastlamak mümkündür. Örneğin Ackoof'un danışmanlığında, Dupont firması, iş sağlığı ve güvenliği konusunu ideal tasarım yaklaşımıyla irdelenmiş ve yapısını yeniden oluşturarak, SHE departmanlarının oluşturulması sağlanmıştır. Buradan hareketle amacımız, organizasyonumuzdaki düşünce yapısını değiştirerek, geleceği planlarken uyguladığımız klasik planlama yaklaşımından uzaklaşarak idealleştirilmiş tasarım yaklaşımına ulaşmaktır.

İdealleştirilmiş tasarımda endişe ve korkulara yer yoktur. Cesaret ve yaratıcılık gerektirir. Tasarlanacak şeyin yok olduğunu, yani hiç olmadığını kabul ederek başlamak bu yaklaşımın en temel ilkesidir.

İdealleştirilmiş tasarımda temel yaklaşımımız sondan başa doğru gitmektir. Önce ne istediğimizi belirleyeceğiz, sonra buna nasıl ulaşabileceğimizi planlayacağız ya da gelecekte günümüze bakacağız. Günümüzden geleceğe bakmak tasarımı kolaylaştırmaktan çok güçleştirecektir. Fakat gelecekte günümüze bakmak da pratikte tahmin yapmanın bazı güçlüklerini içerir. Bu güçlükleri aşmak için de şu anda bulunduğumuz yer ile olmak istediğimiz yer arasındaki farklar üzerinde durmak daha pratik çözümler üretmemizi sağlayacaktır. Olmak istediğimiz nokta zaten gelecekteki beklentilerimizi de içerecektir.

Bu nedenle organizasyona taraf olan kişiler, organizasyonlarının şu anda nasıl olmasını istediklerini gösteren bir vizyon hazırlayabilirler. Böyle bir tasarım gerçekleştirildikten sonra, ideale şu andaki durum arasındaki farkları kapatacak şekilde bir planlama yapılabilir. Bu süreç süreklidir ve uygulama; öğrenme ve yaratıcılığı geliştirecektir. İdealleştirilmiş tasarımda süreç en önemli ürünlerden birisidir.

#### **4.1.1. İdealleştirilmiş Kısıtlı Yeniden Tasarımlar**

Bir sistemin idealleştirilmiş kısıtlı yeniden tasarımı, bu sistemin yok olduğu varsayımıyla başlar. Fakat sistemin çevresi aynı kalır, ona dokunulmaz. Sözelimi bir organizasyonun sadece bir bölümü yeniden tasarlanacaksa, diğer bölümler aynen eskisi gibi kalır (Ackoff, R. L., 1999).

Organizasyon çevresinin değişmeden kalması demek, çevreye ilişkin tahmin yapma gereğinin ortadan kalkması demektir. Gelecek hakkında varsayımlarda bulunmak, daima şimdi verilecek kararları da kapsayacaktır. Tahmin yapmaya tutkulu olanlar, gelecek hakkında varsayım yapmanın tahmin yapmak demek olduğunu öne sürerler. Tahminle gelecek hakkında varsayım yapmanın arasında temel bir fark vardır. Arabada yedek lastiği ilk yolculuğumuzda lastiğimizin patlayacağını tahmin ederek taşımayız, fakat bir

lastiğimizin patlamasının mümkün olduğunu varsaydığımız için taşırız. Gelecek yolcuğumuzda lastiğimizin patlayıp patlamayacağını tahmin etmeye çalışsaydık, lastiğin patlamayacağı sonucuna varırdık. Varsayımlar olanaklılıklar hakkındadır ve bunlar genellikle sonsuza kadar giden sayıdadırlar. Tahminler olasılıklar hakkındadır ve bunlar genellikle tekildir (M. Değirmenci, 2002).

Böyle bir tasarımın sadece üç kısıtı vardır:

1. Tasarımlanan organizasyon teknolojik olarak mümkün olmalıdır. Bu şimdi kullanılan bir teknoloji olmayabilir. Bu kısıt mevcut teknolojilerin kullanımını engellemez, ancak zihinsel telepatiyle iletişim sağlamak gibi bilim kurguların kullanımına engel olur. Bu tasarımın ekonomik olarak mümkün olup olmaması önemli değildir.

2. Tasarımlanan organizasyon işletimsel olarak yaşayabilir olmalıdır. Uygulamaya konduktan sonra mevcut çevrenin içinde yaşayabilmelidir. Uygulamaya konması şart değildir, fakat uygulamaya konunca mevcut yasalara vb. düzenlemeler altında varlığını sürdürebilmelidir.

3. Bu tasarım kendi içinden ya da dışından gelecek olan tüm gelişmelere açık olmalıdır. Yani hızlı ve etkin öğrenme ve uyarılma yeteneği olmalı ve taraf olanlar tarafından değiştirilebilmelidir.

Bu tasarım mükemmel değildir ancak her türlü gelişmeye açıktır.

#### **4.1.2. İdealleştirilmiş Kısıtsız Tasarımlar**

Burada tasarımcı sadece yeniden tasarladığı organizasyonun performansını etkileyecek şekilde tasarlanan organizasyonu kapsayan sistemi değiştirebilir.

Önce kısıtlı tasarım daha sonra kısıtsız tasarım yapmayı tercih etmeliyiz. Bu iki tasarım arasında pek bir fark olmadığı görülecektir. Bu engellerin tasarımcıyla organizasyon arasında olduğunu, çoğunlukla çevreden kaynaklanmadığını gösterir.

### 4.1.3. İdealleştirilmiş Tasarım ve Öğrenme

Bu tasarımla kişiler ya da gruplar, bir parçası oldukları ya da sadece etkileşimde buldukları sistemler üzerindeki kontrollerinin ve etkilerinin ne kadar olduğunu öğrenebilirler. Bunu da kendi kendilerine koydukları ve dışardan empoze edilen kısıtları birbirinden ayırarak ve sonucunun birinciyi nasıl etkilediğini görmek için yaparlar. İdealleştirilmiş tasarım bu süreci kolaylaştırır (Ackoff, R. L. , 1999).

### 4.1.4. Katılım ve öğrenme

İdealleştirilmiş tasarım öğrenmeyi yaygın bir biçimde kolaylaştırır, çünkü tasarım sürecine taraf olan herkesin katılımını teşvik eder. Bu da onların üretken bir şekilde tasarıma katılma olanağı sağlar. Eskiden bir sistemin tasarlanması ve planlanması için sadece uzmanların kalifiye oldukları düşünülürdü. Şimdilerde toplam kalite yönetimi, sisteme taraf olan herkesin beklentilerinin karşılanması, kalitenin geliştirilmesi için gerekli olduğunu göstermiştir. Onların katılımı olmadan da; beklentilerinin, sistemin tasarım ya da planlamasına etkin olarak katılamayacağı açıktır (Ackoff, R. L. , 1999).

Klasik sistem tasarımı ve planlaması için uzman gereksinimi, bu süreçlerin öncelikle sistemin hatalarının belirlenmesine ve bunların nasıl elimine edileceğinin önceden belirlenmesi gerektiği gerçeğinden türemektedir. Hataların fark edilmesi ve yok edilmesi için sistem hakkında derin bilgiye sahip olunması gerektiğine inanılmasıdır. Fakat toplam kalite çalışmaları sisteme taraf olan herkesin hataları fark etmesinin ve gidermesinin mümkün olduğunu ve böylece sürekli gelişmeye katkıda bulunabileceğini göstermiştir.

Bundan da önemlisi giderek artan bir oranda hataları yok etmenin, istenen sonuçları elde etmeyi garantilemediğini fark etmesidir. İçkiyi yasaklayarak suçların azaltılmadığı gibi. İdealleştirilmiş tasarımda istenilen sonuçların üzerinde durulduğu için yukarıdakine benzer sonuçlarla karşılaşma riski ortadan kalkmış olur (Değirmenci, M., 2002).

İyi bir teori kadar pratik birşeyin olmadığı çok iyi bilinmektedir. İdealleştirilmiş tasarımda böyledir, fakat çok iyi bilinmemektedir. İdealleştirme, ürünü gerçekleştirme çabalarını hem kolaylaştırır hem de cesaret verir. Bunun dışında aciliyet ya da kriz de, idealleştirilmiş tasarım kadar etkilidir. Bununla birlikte krizler genellikle organizasyonları istemedikleri şeylerden kurtarır, idealleştirilmiş tasarımlar gibi istenenlere yaklaştırmaz.

İşleyişi hakkında çok az bilgisi olanlar da dahil sisteme taraf olan herkes, sistemin idealleştirilmiş tasarımına önemli katkılar yapabilir. Yansımalarını sistemin etkinlik ve verimliliğiyle ilişkilendirebilirler. Etkinlik tam bir değerdir. Verimlilik ise serbest bir değerdir. Etkinlik genellikle organizasyonun bütününde temel bir yapısal değişiklik gerektirir. Verimlilik ise genellikle sadece organizasyonun mevcut parçalarının birisinde bir davranış değişikliği gerektirir.

İdealleştirilmiş tasarıma katılım eğlenceli bir iştir. Bu nedenle katılım yüksek olur, çünkü herkes ait olduğu kısma ilişkin görüşlerini, düşüncelerini paylaşır ve geleceklerini böylece etkileme olanağına kavuşur.

Tasarıma katılanların hepsi organizasyonun bütününe gözönüne almak zorunda değildir. Daha üst düzeydeki etkileşimleri ve çözüm politikalarını yönetmek planlama grubunun görevidir.

Her kısım, kendilerine ilişkin idealleştirilmiş tasarımları yapınca, bunların toplam performansı nasıl etkilediğine ilişkin de görüş sahibi olacaklardır (Ackoff, R.L. , 1999).

#### **4.1.5. Gelişme**

İdealleştirilmiş tasarımda gerçekleştirilen öğrenme, katılımcıların iş yaşam kalitelerini ve çıktılarının kalitesini artırma yeteneği sağlayacaktır. Tasarım sürecine katılanların hem bilgileri hem de anlayışları artacaktır. Bu da genellikle kişisel ve organizasyonel gelişmeyle sonuçlanacaktır (Ackoff, R. L. , 1999).

Gelişme bir kişinin ne kadar çok şeye sahip olduğuna ilişkin bir kavram değildir, daha çok sahip olduklarıyla ne kadar çok şey yapabildiğine ilişkin bir kavramdır. Bu anlamda Robinson Crusoe, Cuma'dan daha gelişmiştir. Gelişme, kazanmaktan çok bir öğrenme sorunudur. Birileri bir başkasının yerine öğrenemeyeceğine göre, yöneticiler ya da hükümet gelişmeden sorumlu olamaz. Onlar ancak kişisel gelişmeyi kolaylaştırıp teşvik edebilirler. Bu da organizasyonun gelişme için müthiş bir mücadeleye geçirilmesi demektir (Değirmenci, M. , 2002).

Bu mücadeleler, ya bir şeyleri yapmamaya ya da daha önce yapılmayan şeyleri yapmaya yöneliktir. Daha çok içerdeki bir ideal için değil, dışarıdaki bir tehdit için mücadele edilir. Bu mücadeleye esin kaynağı olabilecek en iyi yöntem, vizyon ya da amaç belirleme sürecinin kendisidir.

#### **4.1.6. Uzlaşma (Konsensüs)**

İdealeştirilmiş tasarım, katılanlar arasında bir konsensüs oluşmasına yardımcı olur; çünkü araçlardan çok izlenmesi gereken asıl değerler üzerinde durur. Temel değerler ne kadar çok olursa, uzlaşma da o kadar çok olur. Anlaşmazlıkların çoğu kısa dönem amaçları ve onlara nasıl ulaşılabileceği üzerinde yoğunlaşır yani verimlilik üzerinde yoğunlaşır (Ackoff, R. L. , 1994).

Asıl değerler üzerinde bir uzlaşmaya ulaşıldıktan sonra, kısa dönemli amaçlar üzerindeki anlaşmazlıklar daha kolay çözümlenebilir.

Çoğunluk tarafından verilen kararlar, genellikle tatmin olmamış bir azınlık yaratır. Diktatörlerin çoğu, çoğunluk tarafından seçilmiş azınlık diktatörleridir. Uzlaşma böyle bir saçmalığı ortadan kaldırır, fakat olanaksız değilse bile uzlaşmaya çok zor ulaşılabileceği kanısı yaygındır. Bu sonuca, uzlaşma tam olarak anlaşılmadığı için ulaşılır. Uzlaşma prensipte değil, fakat pratik üzerinde varılan tam bir anlaşmadır. Büyük bir çoğunluk bu ayırımın farkında değildir (Değirmenci, M. , 2002).

#### 4.1.7. Adanma

İdealleştirilmiş tasarımın hazırlanmasına katılım ve bununla sağlanan uzlaşma, bu tasarımın gerçekleştirilmesi için adanma duygusunu yaratacaktır. Aksi durumda kuvvetli bir adanma duygusu yaratmak mümkün değildir. Yaratılan adanmışlık duygusu, tasarım ve planların uygulanmasına ilişkin sorunların güçlüğü ve sayısını azaltır (Ackoff, R. L. , 1999).

#### 4.1.8. Uygulanabilirlik

Bütünü gözönüne aldığı için uygulanması daha kolaydır, çünkü burada ilişkiler gözönüne alınır. Mantalite olarak organizasyonda bir kere yer edindikten sonra uygulamada zorluk çekilmez. Ancak tasarımda rol alacak kişilerin bu düşünme tarzını benimsemeleri bir ön koşuldur.

#### 4.1.9. Yaratıcılık ve İdealleştirilmiş Tasarım

Yaratıcı davranış üç adımı kapsar;

1. Kendimize koyduğumuz kısıtları tanıma
2. Bu kısıtların ortadan kaldırılması .
3. Bunları yapmanın sonuçlarını keşfetmek.

Kendimize koyduğumuz kısıtlar neyin yapıp yapılamayacağına ilişkin varsayımlar şeklinde ortaya çıkarlar. Bunların da çoğunun dış kaynaklar tarafından empoze edildiği varsayılır. Oysa gerçek durum böyle değildir.

“ Yaratıcılık otoriteye meydan okumak zorunda kaldığı yerlerde yetişmez. Yaratıcılık meydan okuyacak otoritenin olmadığı, hiç rahatsız edilmeden gelişebileceği, düzenin bulunmadığı boş alanda ortaya çıkar. Ancak pek çok kişi için düzenin olmadığı boş alan kargaşa demektir ve kargaşanın da bastırılması gerekir” (Thurow , 2002).

Kendimize koyduğumuz kısıtları tanımak oldukça güçtür. Bu da bilmecelerde kendini gösterir. Bilmeceyi bilmece yapan, kendi kendimize koyduğumuz kısıtlardır. Bu nedenle bulmacanın çözümü açıklanınca şaşırırız. Kendi kendimize koyduğumuz kısıtların farkına varmamızı sağlayan en iyi yöntemlerden biri de, idealleştirilmiş yeniden tasarımıdır.

Sistemin idealleştirilmiş yeniden tasarımı, yaratıcılığı açığa çıkarır, çünkü yaratıcılığı engelleyen kısıtlamaların çoğunu ortadan kaldırır. Bu kısıtlamaların çoğu uygulanabilirlikten kaynaklanır ve uygulanabilirlik idealleştirilmiş tasarım için gerekli bir koşul değildir.



#### 4.2. İdealleştirilmiş Tasarım Yaklaşımı – Klasik Planlama Yaklaşımı Farkı

	Klasik Planlama Yaklaşımı	İdealleştirilmiş Tasarım Yaklaşımı
<b>Sorgulama Yöntemleri</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Hatayı tespit etmeye odaklı.</li> <li>2- Birimler arası ilişkiler dikkate alınmaz.</li> <li>3- Sistem analizi yapılmaz.</li> <li>4- Engel analizi yapılmaz.</li> <li>5- Çevresel faktörlerin göz ardı edilmesi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Hataya düşmemek için ne gibi önlemler alınmalı.</li> <li>2- Bütünsel sorgulama tarzı, sondan başlama mantığı</li> <li>3- Sistem analizi yapılır.</li> <li>4- Engel Analizi yapılır.</li> <li>5- Çevresel tarama yapılması</li> </ol>
<b>Yönetim Anlayışı</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Duygusal karar verme.</li> <li>2- Ekip çalışmasını göz ardı etmek, gücü kendinde toplamak.</li> <li>3- Liderlik vasıflarının yetersiz olması.</li> <li>4- Yeniliklere kapalı olmak.</li> <li>5- İleriyi görememek, vizyonları zayıf veya yok.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Profesyonelce hareket etmek.</li> <li>2- Ekip çalışmasına önem vermek.</li> <li>3- Liderlik vasıfları ağır basar.</li> <li>4- Yeniliklere açık olmak.</li> <li>5- İleri görüşlü olmak.</li> <li>6- Vizyon Sahibi</li> <li>7- Cesaret</li> </ol>
<b>Duyarlılık</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Yararadaşların beklentilerinin dikkate alınmaması.</li> <li>2- İş güvenliği ve işçi sağlığı konularının dikkate alınmaması.</li> <li>3- Çevre mevzuatlarında yetersiz kalmak.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Yararadaşların beklentilerini tatmin etmeye çalışmak.</li> <li>2- İş güvenliği ve işçi sağlığı konularının planlama sürecinde yer alması.</li> <li>3- Çevre mevzuatlarına dikkat edilmesi.</li> </ol>
<b>Takım Çalışması</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Katılımcılığın az olması.</li> <li>2- Ekip üyelerinin yetkin olmamaları.</li> <li>3- Ekip üyelerinin rollerinin belirsiz olması.</li> <li>4- Konsantrasyon eksikliği.</li> <li>5- Şüphecilerin olmaması.</li> <li>6- Katılımcıların sayısal ve niteliksel olarak iyi belirlenmemesi</li> <li>7- Kalabalık takımlar ve kargaşa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Katılımcılığı baz alması.</li> <li>2- Ekip üyelerinin eğitilmesi ve yetkinlik kazandırılması.</li> <li>3- Her üyenin rollerinin belirlenmesi.</li> <li>4- Konsantrasyonu sağlayacak ortamların oluşturulması.</li> <li>5- Şüpheciler olarak nitelendirilebilecek üyelerin olması.</li> <li>6- İdeal katılımcı sayısı</li> <li>7- Yaratıcı olmaları</li> <li>8- Girişimci olmaları</li> </ol>
<b>Organizasyonel Yapı</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Reaktif veya geleneksel organizasyon yaklaşım kültürü yapılarına sahip olmaları.</li> <li>2- Yıllık planlama yapılması.</li> <li>3- Sadece finansal hedeflerin dikkate alınması.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Proaktif organizasyon yaklaşım kültürü.</li> <li>2- 3 yıl veya daha uzun süreli planların yapılması.</li> <li>3- Hedef olarak şirketin vizyonu seçilir.</li> </ol>

**Tablo 4.2** İdealleştirilmiş Tasarım Yaklaşımı ve Klasik Planlama Yaklaşımı arasındaki farklar tablosu (Grarajedaghi, J. 1999).

Klasik planlama yaklaşımı ile idealleştirilmiş yaklaşım arasındaki farkları gösterdiğimiz Tablo 3.2'deki kurumlardaki mevcut yapıların, aslında olması gereken noktadan ne kadar uzakta olduğunu ve hem anlayış hem de uygulamalar açısından geliştirilmesi gerektiğini

vurgulamaktadır. İki anlayışı yan yana kıyaslayarak aralarındaki derin uçurumu göstermek anlamayı daha da kolaylaştırmıştır.

Organizasyonel yapı, takım çalışması, duyarlılık, yönetim anlayışı ve sorgulama yöntemleri boyutlarıyla kıyasladığımız iki yaklaşım içinde bulunduğumuz durum ile varmak istediğimiz nokta arasındaki farkı göstermektedir.

### **4.3. Etkileşimli Planlama İle İdeal Tasarım Arasındaki İlişki**

Etkileşimli Planlama ya da diğer adıyla interaktif planlama, ideal tasarım olarak tanımladığımız süreçle iç içe girmiş ve birbirlerini tamamlayan iki yaklaşım çeşididir. İkiside aynı hedeflere ulaşmak için kurgulanmıştır ve birbirlerinden küçük nüans farklılıkları ile ayrılmaktadırlar. Tabiki ikisi arasındaki ilişkiyi sadece bu şekilde tanımlamak doğru olmaz. Etkileşimli Planlama süreci daha geniş bir perspektifle olayları incelerken, İdealleştirilmiş Tasarım bu bağlamda biraz daha dar bir alana sahiptir. Diğer bir deyişle Etkileşimli Planlama Süreci, İdealleştirilmiş Tasarım Sürecini kapsar.

İnteraktif planlama süreci organizasyonlardaki yapıları daha genel incelerken, İdealleştirilmiş bir tasarım ise biraz daha derinlemesine çalışmaktadır (Senge P., 1994).

Ackoff'un bu doğrultuda Dupont firmasıyla yaptığı SHE (Safety, Health, Environment) çalışması yeni bir departman kurmak ve bu departmana interaktif planlama yaklaşımıyla idealleştirilmiş tasarım anlayışını kazandırmaktı.

Sistem çağında, Ackoff'a göre, yönetim anlayışında değişme mecburi olmuştur. İdeal tasarım, amaçları ve yararadaşların isteklerini dikkate almaktadır. Değişik basamaklarda planlama projesine katılım, yararadaşlara değerlerini hepsiyle birleştirmeyi, ideal tasarım çatısı altında sağlamaktadır.

Yararadaşların istekleri doğrultusunda, doğru şeyleri yapmak (etkin olarak) Ackoff'un yaklaşımının temelini oluşturuyordu. Böylelikle, Ackoff interaktif planlamanın bütün Amerikan firmaları için faydalı bir pratik sistem yaklaşımı olduğunu yıllar süren çalışmalarıyla kanıtladı. Ancak bu yaklaşım sadece Amerikan firmaları için değil, bütün dünya şirketleri tarafından yönetim tarzı olarak benimsenebilecek bir yaklaşımdır.

İnteraktif planlama tarzını diğerlerinden farklı kılan ise planlama aşamasında diğer yaklaşımlara göre insanları daha farklı düşünmeye sevk etmesidir. Bir bakıma kişilerin fikirlerini çatıştırarak onları daha iyi sorular sormaya yönelten bu tarz, aslında sorularla analiz yapmayı teşvik eden bir anlayıştan başka birşey değildir.

Burada önemli olan, soruları nasıl sorduğunuzdur? Bu konuda Haines, şüpheciler diye tanımladığı kişilerin bu tip durumlarda oldukça etkili bir şekilde sorgulama yapabildiklerine değinmektedir. Buradaki şüpheciler, her olayın ardında başka birşey arayan değil, fakat daha iyi bir alternatif olup olmadığını sorgulayan kimselerdir (Haines,S.G. , 2000).

Aslında interaktif planlama ya da etkileşimli planlama, karar verme aşamasında bir çeşit iletişim kurmaktır. Bu yüzden interaktif veya etkileşimli olarak adlandırılır. Bu tarz bir iletişimi sağlamak oldukça güçtür, dolayısıyla kendiliğinden ortaya çıkmasını beklemek yanlıştır. İşte bu yüzden, interaktif planlama yapabilmek için, özel takımlara, özel elemanlar gerekmede ve ekip üyelerine özel eğitimler verilmektedir.

Elbetteki, interaktif planlamanın filozofisini benimsemek sadece doğru takımları kurmaktan ibaret değildir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, bu bir düşünce yapısıdır ve faydalı olduğu da defalarca kanıtlanmıştır ancak, Türkiye'deki yöneticiler genel olarak bu yaklaşımdan haberdar değillerdir. Aslında dünyanın çeşitli yerlerinde bir şekilde uygulanmakta olan bu yaklaşımda esas olan, bu yaklaşımın sürekliliğini sağlamaktır.

Sürekliliğini sağlamak söz konusu olduğunda işe durum analizi yapmak ve saptanan mevcut durumun analizi sonucu, elde edilen verilerle organizasyonumuzu yönlendirmemiz gerekmektedir. Durum analizini sırasıyla, yararadaşların seçimi ve bilgilendirilmesi, misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi, bu doğrultuda oluşturulabilecek en etkin takımın oluşturulması, ekip üyeleri rollerinin belirlenmesi ve son olarak ideal tasarım aşamasına, yani interaktif planlama sürecine başlanması gelmektedir.

#### 4.3.1. Planlayıcı Tipleri

- 1- Tekrar Eden Planlayıcı Tipi (Reactivist): Mevcut gerçekleri tekrarlar.
- 2- Statükocu Planlayıcı Tipi (Inactivist): Herşeyin aynı kalmasını ister. Değişimi engeller.
- 3- Gelecek Planlayıcı Tipi (Preactivist): Olası durumları tahmin eder. Gelecek hakkında planlama yapar. Amaçları tahmin tekniklerini iyileştirmek ve sayısal modellerle problemleri çözmektir.

Ackoff'a göre preactivist bir tutumu sergilemek mantıksızdır. Çünkü gelecek bu kadar belirginse her şey zaten tahmin edilebilir. Ama geleceğe dair bazı şeyleri değiştirmek bazen gerçekleşmeyebilir. Bu yüzden kendisi etkileşimli, interaktif, planlamayı tercih etmiştir.

- 4- İdeal Planlayıcı Tipi (Interactivist): Geçmişe dönmek istemezler. Herşeyi olduğu gibi kabul ederler. Planlama yaparken geçmişi, o anı ve geleceği hesaba katarlar. Fakat bunlar sadece planlama metodolojisinin bir parçasıdır. Hedef ise istenen geleceğe ulaşmaktır. Fakat zamanında tepki göstermezler ve sadece kendi ideallerini gerçekleştirirler. (önemli olan geleceği tahmin etmek değil, tahmin etmek yerine geleceği kendi istediğimiz gibi şekillendirirken, olanakları dikkate almaktır).

Ackoff'a göre gelecek, yararadaşların ve organizasyonun şu an yaptıklarının sonucu olarak değişir. Biz ise motivasyona engel olan konuları kaldırırız (Ackoff, R.L., 1999).

#### 4.3.2. İnteraktif Planlama

İdealleştirilmiş tasarım olarak ele aldığım tezimde, esas kastedilen nokta interaktif, diğer bir deyişle etkileşimli planlama mantalitesini mevcut karar verme mekanizmasına entegre etmektir. Herşeyden önce anlayış olarak kabullenmemiz gereken bu mantık aslında yıllar süren çalışmaların bir ürünüdür. Ackoff gibi yıllarını bu işe adayan kimseler sürecin diğerleri tarafından da anlaşılabilmesi için belli başlı prensipleri ve aşamaları belirleyip

bizlere sunmuşlardır. Sonuç olarak elde ettikleri faydaları bizlerle paylaşıp interaktif planlamayı cazip bir hale getirmişlerdir.

#### 4.3.3. İnteraktif Planlama Prensipleri ve Filozofisi

- Serbest değerli modellerin gerçek dünyaya göre doğrulanması veya hatalarının bulunması sonucu olarak, objektiflik elde edilebilir.
- Sosyal Sistemler biliminde objektiflik, ancak bireylerin farklı değerlerle bir grup olarak çalışması sonucunda elde edilir.
- Planlama ve dizaynın, katılım ve paylaşım ile sağlanması gerekir.
- Gelişim sağlamak için çalışanların kriterlerine de bakmak gerekir. Sistemi analiz eden kişinin gerçekleri çalışanından farklı olabilir. Eğer çalışana hizmet götürmek istiyorsanız, sistemi analiz eden kişi kendi isteklerinden ziyade çalışanların isteklerine önem vermelidir.
- İnsanlara kendi planlarını yapmaları için izin verilmeli.
- Kişilerin kendi düşünce ve değerleri planlama sürecine dahil edilmeli (profesyonel planlayıcılardan yardım alınsa dahi !).
- Yaşam kalitesi için kişiler, kendi planlarını kendileri yapmalıdır.

Geçmişte kuruluşlar, makinalar gibi sadece kendi amaçlarına hizmet ederken bugün sistem çağında sosyal sistemler;

- Kendi
- Bireylerinin/ parçalarının
- Ait oldukları daha büyük sistemlerin

amaçları için çalışmaktadırlar (Ackoff, R.L., 1994).

Yöneticiler bu 3 seviyeye de hizmet etmek zorundadırlar. Eğer bu durum sağlanırsa iç ve dış paydaşların ilgisini organizasyonun üstüne çekmeye devam eder ve daha etkin bir hale gelirler.

Ackoff bu noktada yeni bir planlama yaklaşımı geliştirmiştir. Bu yaklaşım, sistem çağının doğası gereği hareket eden ve daha önce belirtilen 3 amaca cevap veren bir anlayış içermektedir.

#### 4.3.4. İnteraktif Planlamayı Aşamaları:

- Karmaşanın formülasyonu,
- Sonuç Planlaması,
- Araçların Planlanması,
- Kaynak Planlanması,
- Uygulama ve kontrol

Fazların uygulama sırası değişebilir ancak hiçbirini atlayamayız (Ackoff, R. L., 1999).

##### Karmaşanın Formülasyonu:

Mevcut planların işlevselliği gözden geçirilir. İzlenecek politikalar ve araştırmalar belirlenir. Sistem Analizi, Engel analizi, Sistem Dinamikleri Belirleme ve Haritalama süreçleri gerçekleştirilir.

##### İdeal Durum ve Sonuç Planlaması:

Nereye ulaşmak isteniyor? Sorusuna cevap aranır. Hedefler belirlenir. Bu plan da aşağıdakiler göze alınmalıdır ;

- A- Ürün ve servisler
- B- Hizmet götürülen pazarlar
- C- Önemli Yararadaşlar, Beklentileri,
- D- Dağıtım sistemi
- E- Organizasyon yapısı
- F- İç finansal yapı
- G- Yönetim stili
- H- İç fonksiyonlar

- a- Satınalma
  - b- Üretim
  - c- Bakım
  - d- Pazarlama vb.
- İ- Yönetimsel servisler (iletişim)
- J- Tesisler
- K- Endüstri, Devlet ve Toplum ilişkisi

#### Araçların Planlaması:

Amacımıza nasıl ulaşabiliriz? Sorusuna cevap arar. Bu seviyeye gelindiğinde artık işin senaryo kısmı başlamış olur. Gerekli prosedürler ve süreçler belirlenir.

#### Kaynak Planlanması:

Amacımıza ulaşmak için nelere ihtiyacımız var? Sorusuna cevap aranılır. Bunlar şöyle sıralandırılabilir ;

- A- Para
- B- Varlıklar (Fabrika, ekipman)
- C- Çalışanlar
- D- Malzeme, enerji, servis sağlayıcılar
- E- Veri, bilgi, anlayış ve istek.

#### Öğrenme, Planlama ve Kontrol:

- Kim ne zaman, ne yapıyor ve nasıl karar verdi sorularına yanıt aranır,
- Çıktılar geri besleme olarak sisteme dahil edilir. Böylece her süreçten yeni şeyler öğrenilip, sürekli iyileştirme aşamasına katkıda bulunulur.

#### **4.3.5. İnteraktif Planlamanın Faydaları:**

- 1- Paydaşlar, katılım planlama sürecinin güvenilir olmasını sağlar ve süreç boyunca bir birliktelik sağlar (diğerlerinin aksine sadece planın son dökümantasyon değil, her safasında etkindirler).
- 2- Paydaşların planlama sürecinde baskın olmasını sağlar.
- 3- Bireysel ve organizasyonel yaratıcılığı geliştirir.

- 4- Organizasyonun amaçlarına ulaşmalarını engelleyen unsurları ve kısıtları belirler.
  - 5- Katılımcılık prensibi sayesinde, fikir birlikteliği ve planlanan çıktıların kolay uygulanmasını sağlar.
  - 6- Vizyon, misyon ve amaçlarımız doğrultusunda çalışmamızı sağlar.
  - 7- Çevresel faktörler dikkate alındığından uzun vadeli öngörülerimizi sağlamlaştırır.
  - 8- Planlı planlama yapmamızı teşvikler.
  - 9- Organizasyonel yapımızı etkin planlama süreçlerine göre şekillendirir
- (Ackoff, R.L, 1999).



## 5. Değişim İhtiyacı

Neden Değişim ?, Nereden Değişim ?, Nereye Değişim ? Neden, Durup dururken, gelecekle ilgili tasarımlar yaparız ? Neden değişimi çabuk kabullenemeyiz ? Var olma sebebimiz nedir ? Neden çevremize katkıda bulunmalıyız ? vb sorular oldukça net ve kısa sorulardır. Fakat cevaplamak çok kolay değildir.

Hayaller kurabilmek için çevremizi, yani dünyayı, teknolojiyi, toplumu, piyasayı, takımımızı ve kendimizi iyi tanımalıyız. Böylelikle, trendleri, ihtiyaçları ve onları nasıl karşılayabileceğimizi hayal edebiliriz. İşte, bu hayal gücüne yani değişim için attığımız ilk tohuma, 'vizyon' deniliyor. Vizyon, dünyanın nasıl değiştirileceği yönünde fikir yürütmek, yeni değerler üretmektir. Vizyon, yenilikçi bir bakış açısı geliştirerek statükoya meydan okumaktır. Ancak, içinde bulunduğumuz dünyayı iyi tanıyanlar, iyi görebilenler ve geleceği sürekli sorgulayabilenler iyi bir vizyon çizebilirler (Drucker Peter F. , 1993).

Kuruluşların var olma sebebi çevreye katkı sağlamaktır. Çevre ve amacın iyi tanımlanmış olması kuruluşun var olma sebebini ortaya koyacaktır. Kuruluşların sadece iç süreçlere odaklanması, çevrenin iyi analiz edilmemesi durumunda, çok büyük sürprizlerle karşılaşılması an meselesidir. Çevre bize fonksiyonları, yapıyı ve süreçleri tanımlamamız için yardımcı olacaktır (Zohar, D. , 1998).

Günümüzde karşılaştığımız şirket krizlerinin asıl sebeplerinin ne olduğunu her zaman merak etmişizdir. Örneğin, tuttuğumuz futbol takımının düştüğü yönetimsel sıkıntıların asıl sebepleri ne kadar irdelenmektedir ? Bir sonraki yönetimin de aynı sıkıntılarla baş başa kalmayacağını kim garanti edebilmektedir ? Ligin başında her takım hedefini ortaya koymaktadır. Hiçbir takım küme düşmeyi hedeflememektedir. Fakat bu da bir gerçek değil midir ? Peki kaç takım yönetimi, acıyı hissedebilmekte ve başarısızlığa neden olan konuları gerçek anlamda masaya yatırabilmektedir ?

Tezde, örnek olarak değerlendirdiğim kuruluşun yönetimi, gelecekle ilgili bir takım faaliyetleri yürütmekte ve buna göre yapılarını gözden geçirmektedir. Yöneticilerinin katıldığı çalıştaylarda, SWOT analizi yapılarak, gelecekle ilgili yapılanmalar için aksiyonlar belirlenmektedir. Fakat, bu tezde kullanılan yorumsal yaklaşımın farkı, daha geniş bir boyut sunması, çalışmayı diğer tasarım yaklaşımlarından farklı kılmaktadır.

### **5.1. Değişim Zorunludur ?**

Başarısızlığın önemli nedenlerinden birisi de başarılı ve halinden memnun olmaktır. Başarılı olanlar çevredeki değişikliklere ilgisiz kalabilmekte ve eski stratejilerini aynen sürdürme eğilimine gitmektedirler.

Altında hafif ateş yanan ılık su dolu kazana konulan kurbağa örneği bu durumu çok iyi açıklamaktadır. Ilık suyun rahatına kapılan kurbağa gittikçe gevşer ve halinden son derece memnundur. Ancak altındaki ateş yavaş yavaş suyu ısıtmaktadır (diğer bir anlatımla çevre yavaş, fakat sürekli olarak değişmektedir). Küçük ısı değişikliklerine aldırmayan kurbağa sonunda kaynayan suda haşlanır. Bu nedenle kurumlar da başarılıyken, onları rahatlık bölgesinden çıkartıp aciliyet duygusuna sokmak gerekir. Aciliyet duygusunun yaratılması, liderlerin en temel görevlerinden birisidir. Bu ideale sahip olunması rahatlık bölgesine düşülmesini genel olarak engeller, ancak mevcut durumumuzu analiz etmezsek yine de bu tehlike mevcuttur. Bu nedenle mevcut durumun analiz edilmesi, neden bu duruma geldiğimizin ya da böyle devam edersek ne duruma geleceğimizin sorgulanması ve sorunun yarardışlara etkin bir şekilde aktarılması gerekir (Değirmenci M., 2002).

## 6. Çevresel Faktörlerin Planlama Sürecine Etkileri

İnsiyatif sahibi kimselerin planlama sürecine nasıl baktıkları ve karar verme mekanizmasını nasıl etkilediğinden bahsettik. Bu durumda, planlama esnasında, yöneticilerin iki temel faktöre dikkat etmeleri gerekmektedir. Bunlardan bir tanesi organizasyonu etkileyen içsel ve diğeri ise çevresel faktörlerdir.

Çevresel faktörler stratejik planlama süreçlerinde çok önemli bir yer tutmasına rağmen, kimi zaman şirketler tarafından göz ardı edilebilmektedir. Finans, pazarlama, satınalma ve benzeri içsel faktörlerin her zaman göz önünde tutulmaları, şirketlerin öncelik verdikleri alışıldık bir durum. Ancak stratejik planlama gibi, şirketin 3-5 senelik geleceğinin belirlendiği karar süreçlerinin sadece organizasyonun iç dinamiklerine bakılarak kararlaştırılması şirketin gözü kapalı karar vermesinden başka birşey değildir.

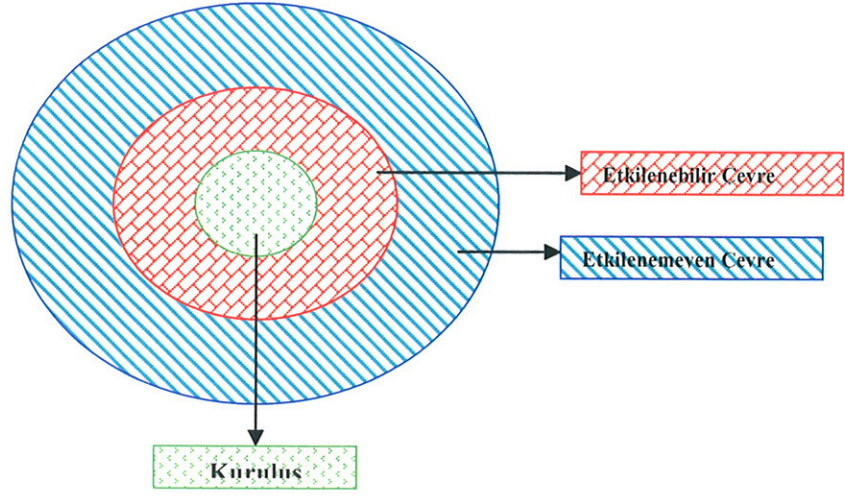
### 6.1. Çevresel Tarama:

Çevresel taramanın bu anlamda rolü büyüktür. Stratejik planımızın boşlukta kalmaması için çevresel taramayı düzenli ve dikkatli bir şekilde uygulamalıyız. Örneğin 2010 yılına kadar bir plan yapacaksak, o periyottaki tüm değişiklikleri bilmemiz faydalı olacaktır.

Haines'in çevresel taramayı tanımlamak için, hazırladığı **SCEPTIC** akronimi, çoğu incelemesi gereken faktöre dikkat çekmektedir. **SCEPTIC** sözcüğündeki S harfi sosyodemografik taramayı, C rakipleri, E ekonomik ve doğal çevreyi, P politikayı, T teknolojiyi, I endüstriyi ve C müşterileri temsil etmektedir (Haines,S.G, 2002).

İster **SCEPTIC** formülünü, ister kendimizin oluşturduğu özerk çevresel tarama formülünü kullanalım. Her iki durumda da planlama takımımız geleceği incelemek zorundadır. Çevrenin dinamiklerini ve geleceğin devrimsel değişikliklerini göze almak zorundayız.

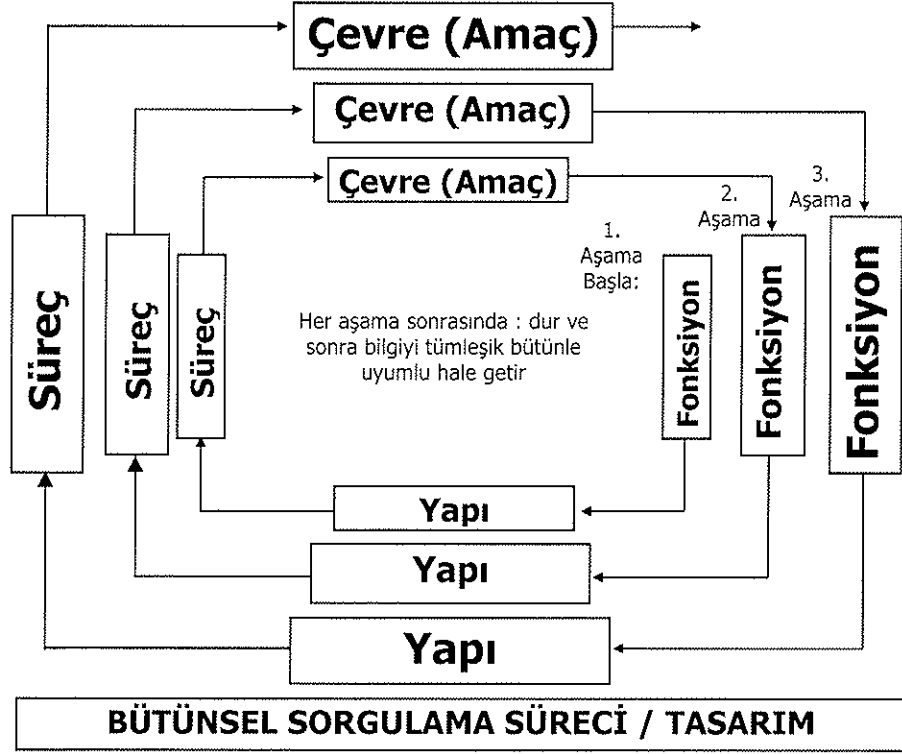
Bütün bunlara dayanarak organizasyonumuzun çevresini iki kısımda tanımlayabiliriz. Bunlar ; etkilenebilir çevre ve etkilenemeyen çevre'dir. Etkilenebilir çevreyi bir kurumu dikkate alarak izah edecek olursak, kurumun aktörleri diyebileceğimiz kişilerin, kontrolü altında olan çevredir diye tanımlayabiliriz. Bu nedenle etkilenebilen çevrenin genişletilmesi oldukça önemlidir. Bir organizasyonda yararadaşlar (müşteri, tedarikçi, çalışan, patron, toplum-yakın çevre) etkilenebilen çevreyi oluşturmaktadır.



Şekil 5.1 – Etkilenebilir Çevre ( Değirmenci M., 2002)

Bütünsel sorgulama sistemi ise, etkilenilebilen çevrenin her süreç aşamasına etki etmesini sağlayan bir yaklaşımdır.

Aşağıda Şekil 5.2 de gösterildiği gibi şirketin yapısı, fonksiyonları, süreçleri ve çevresel faktörler birbirlerini izleyen ve tamamlayan bir şekilde akış oluşturmaktadırlar. Burada dikkat edilmesi gereken bir hususta, bu döngü sonucunda, bütün süreçler tamamlandığında, organizasyonun etkilenilebilen çevresinin her aşamanın sonunda hem etkileyen hem de etkilenen durumuna düşmesidir.



Şekil 5.2 – Bütünsel Sorgulama Süreci (GHARAJEDAGHI J. 1999)

## 7. Karar Mekanizmaları

Stratejik planlama, başlı başına bir karar verme mekanizması olarak adlandırılabilir. Bunu idealleştirmek liderlerin elindedir. Bu bir kültürel değişim olacağından, inisiyatif sahibi biri tarafından uygulanması hem daha iyi hem de daha etkili olur. Bu bakımdan ideal tasarım ve interaktif planlamanın bütün yönetici kademeleri tarafından sağlam bir şekilde kabul görmesi gerekmektedir.

### 7.1. Stratejik Liderlik

Giderek farklı düzeylerdeki çalışanlar şirketlerin uzun vadeli rekabet üstünlüğünü sürdürmede daha fazla rol üstlenmektedirler. Kendi iş rollerinin ötesinde etkiler yaratan bireyler, pek çok stratejik liderlik fırsatına sahiptir. Bir satın alma yöneticisi, tedarikçi değiştirmenin, üretimi ve mühendisleri nasıl etkileyeceğini öngörmelidir. Ya da bir insan kaynakları direktörü, bölümler arasında işbirliğini teşvik edecek sistemler geliştirmelidir. Müşteri ilişkilerini yürütenler dış çevreden aldıkları bilgileri değerlendirecek eşsiz bir konumdadırlar. Kurum içinden ve dışından akan bilgilere anlam vermek, stratejik bir amaçla hareket etmek ve stratejik değişimlerin öncülüğünü yapmak ekipler arasında işbirliğiyle gerçekleşir. Özetle stratejik liderlik bir ekip çalışması gerektirir.

#### Stratejik liderin özellikleri:

Stratejik liderlik yapmak, liderin, stratejik düşünme, hareket etme ve etkileme süreçlerine gösterdiği özenin bütünüdür (The Center for Creative Leadership, www.ccl.org, 2005).

- 1) **Düşünmek:** Stratejik düşünmek; bilgi toplamayı, ayıklamayı, anlamlı ve yapılandırılmış fikirlere dönüştürmeyi içerir.
  - a. **Taramak ve toplamak:** İş lideri, gözünü müşteriden ayırmadan, değişen teknolojileri, sektördeki yenilikleri, kaynak sağlayıcıları, küresel ekonomiyi, toplumsal talepleri, yeni eğilimleri gözler. Kurum içinde insanların yeterliliklerine, bütçe durumuna, kurumsal sistemlerin işleyişine ve aralarındaki eş güdüme dikkat eder.

- b. **Sisteme odaklanmak:** Stratejik lider, kurumun birimlerine değil, birimler arası sinerjiye ve bütüne odaklanır: Birimler arası ilişkilere ve sinerjiye, çalışmaların toplanan verilerle uyumlu olmasına özen gösterir.
- c. **Analiz etmek ve ayıklamak:** Yoğun bilgi akışı içinde, önemli bilgileri ayırt eder, damıtır, ayrıştırır, anlamlı bir biçimde yeniden düzenler.

2) **Harekete geçmek:** Stratejik düşünme başarılıysa, aynı başarı hareketlere yansır, şirketin iş yapma biçimlerini belirler.

- a. **Denge kurmak:** Stratejik lider, günlük operasyonlarla uzun vadeli stratejisi arasında denge kurar. Uzun vadeli düşünmeye ayrı zaman ayırmaktansa, günlük işleri uzun vadeli düşünür. Her durumda; "Bu karar ileride bizi nasıl etkiler?" diye sorar.
- b. **Eşgüdüm sağlamak:** Stratejik lider, çalışanların yaptıkları gündelik işlerle uzun vadeli stratejiyi ilişkilendirmelerini sağlar.
- c. **Belirsiz durumlarda karar almak:** Stratejik lider, kararlarının sonuçlarını ön göremediği durumlarda, harekete geçeceği zamanı bilir. Yeni bilgiler doğrultusunda stratejiyi geliştirir ve yeni stratejilerle hareket eder.

3) **Etkilemek:** Etkileme yetkinliğiyle, kurumda açıklık, adanmışlık ve sinerji yaratmak stratejik liderin görevidir.

- a. **Ortak anlayış yaratmak:** Vizyon ve stratejiyi çalışanlar için anlamlı kılarak bu yönde çalışmalarını sağlamak, stratejik lidere düşer. Vizyon ve strateji kurumun bütününde aynı şekilde anlaşılmalı ve tüm işlere uygulanmalıdır.
- b. **Katılımı sağlamak ve heyecan yaratmak:** Çalışanları amaç doğrultusunda harekete geçirmek, bağlılık sağlamak, zorluklar karşısında bağlılığı canlı tutmak gerekir.
- c. **Örgütsel yapı ile kültür arasında sinerji yaratmak:** Kurumsal yapı ve kültür stratejik çalışmayı desteklemelidir. İnsanların liderlerinden,

sistemden, süreçlerden ve kültürden aynı tutarlı mesajları almalarını sağlamak, en başarılı etkileme yöntemidir.

Uzun dönemli rekabet üstünlüğünü sürdürmek, daha yüksek müşteri değeri yaratmak ve en üst düzeyde kârlılık elde etmek için, kurumun her düzeyinde çalışanların stratejik liderlik tutum ve davranışlarını benimsemesi gerekmektedir.

## **7.2. Planlama ve Yönetime Katılım**

Yapılacak işlerin , kurumun amaçları ve geleceğine ait tahminler çerçevesinde, önceden saptanmasına planlama denir. Planlama genellikle üst yöneticilerin görevi gibi görünür. Oysa uygulamada kurumların alt basamaklarında da planlamaya ihtiyaç duyulur.

Çalışanlar herhangi bir planın hazırlanmasına yardım ederse onu büyük bir istekle uygulayacaklardır. Plana kendi yardımı az olsa bile onu kısmen kendisinin sayacak ve başarıyla uygulamaya çalışacaktır. Ayrıca planı yürütecek çalışanlar, planın tartışılmasına katıldıklarında benimsemeleri daha kolay olabilecektir.

## **7.3. Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik**

İdeal yönetici aynı zamanda yaratıcılığın özelliklerini gösterirken, yaratıcılığı öğretmeye çalışan kişidir. Çevresindekiler de yaratıcılığın gelişmesine yardım eder ve onları bu konuda cesaretlendirir. Yönetici, sadece konmuş değerleri izleyen değil; yenilerini de yaratan ve bu yolla örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur.

Örgütün amaçlarına yönelik işgören yaratıcılığının eşgüdümlemesi, desteklenmesi, yönetilmesi ve denetimi yöneticinin görevidir. Bu yapılmadığı zaman yaratıcı işgören becerisini kullanmak için diğer gruplara, sendikalara, boş zaman uğraşlarına yönelecektir.

Örgütte daha fazla yaratıcılık isteyen yönetici, ayrıntılı iş yönergeleri vermekten kaçınmalıdır. onun yerine ayrıntılı iş tanımlarını sunarak son üründe ne istediğini belirtmelidir. (Ackoff, 2002)



Örgüt içinde enerji dolaşımını artırmak amacıyla yöneticinin aşağıdaki stratejileri uygulamasında hiçbir engel yoktur. Bunlar:

1. Belirsizlikler ve çelişkilerle yüzleşmeyi sağlama
2. Yükseltilmiş beklenti düzeyleri koyma,
3. Analogik yolla bilineni bilinmez, bilinmeyi bilinir hale getirmek
4. Aynı olaya psikolojik, sosyolojik, fiziksel ve heyecansal açıdan bakmayı sağlamak,
5. Eldeki bilgileri farklı yönlerden incelemek için sorular sormak,
6. Sınırlı bilgilerle tahminde bulunmak,
7. Sadece ipucu veren görevler düzenlemek

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi bu yolla bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Çünkü bireysel davranışlar her zaman yapılandırılmamıştır. Örgütler ve kurumlar, insanların tek başına yapamayacağı işleri yapmak için kurulmuşlardır.

Yönetimle sağlıklı ve yaratıcı bir boyut sağlamak isteniyorsa, örgüt, yaratıcı bireylerle donatılmalıdır. Yaratıcılık ise iyi bir sorun çözücü olmaktan geçer. Raslantılara, kazalara, tehlikelere hazırlıklı olan ve onlara yanıtı hazır olan bireyler, yaratıcıdır!

Yenilikçi yaratıcı yöneticiler, iş konusunda farklı düşünen kişilerdir. Kaynakları kullanmak, ekonomik gelişme, rekabetçi ortam, ürün-personel gelişimi ilişkisinde yeni görüş açılarını kullanırlar.

Yaratıcı yönetim, yeni kavramlar, düşünceler, yöntem ve yönelimler ile yeni işlem biçimlerinden oluşur. İşlevsel olan sözcük “*yeni*” sözcüğüdür. Yaratıcı yönetim, yaratıcı düşüncenin uygulamaya ya da onu başarılı bir biçimde sürdürmeye dayanır.

Bugünün yöneticileri on yıl önce karşılaşmadıkları çok sayıda sorunla yüz yüze gelmektedirler. Bu sorun patlamasının her yıl daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetimin bir sorunu çözme süreci; sorun çözmede başarı da yönetsel etkinliğin temeli olarak düşünülürse, kurumların çevresel koşullara uyum sağlaması, yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır (Fukuyama F. , 1998).

Bir zamanlar sanat ve bilim dünyasının tekelinde olan yaratıcılık, günümüzde artan oranda performans ve verimlilik peşinde koşan iş dünyasında da aranmaya başlandı.

#### 7.4. Yönetim ve Yönetime Katılım Kavramları

Artık kalite ve verimlilikte sadece teknoloji ya da finansın yeterli olmadığı, insan ögesinin de en iyi şekilde değerlendirilmesi gereği, bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilerek yararının artırılacağı anlayışı benimsenmiştir ve her geçen gün yaygınlaşmaktadır.

İnsana verilen değer arttıkça işgücünün verimi, yaptığı işin kalitesi ve işletme için yaptığı özveriler de artacaktır. Bu da insanların daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı bir yönetim anlayışı ile sağlanabilecektir. Bu yönetim şekline katılmalı veya katılımcı yönetim adı verilmektedir.

Yönetim kavramı; “Değişen çevrede sınırlı olan kaynakları kullanarak, organizasyon amaçlarına etkili ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır” diye tanımlanabilir. Yönetim kavramı ile ilgili olarak; bir grup faaliyeti olması, beşeri olması, işbirliği, işbölümü ve uzmanlaşmayı gerektirmesi, evrensel ve hiyerarşik özelliğe sahip olmasından söz edilebilir (Görmüş, s.85, 2001).

İşletmelerin sahip ve yöneticileri insan olduğuna göre, işletmeler aslında bu insanların amaç ve hedeflerini gerçekleştirme aracından başka bir şey değildir (Görmüş, s.85, 2001).

Yönetime katılma, sınırları özel mülkiyetle çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözerek emek verimliliğinin artırılması amacıyla ; çalışanlarla yöneticilerin işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizmanın adıdır ( Fişek, 1977).

## 8. İdeal Durum Ve Sonuçların Planlanması

Sorun tanımlandıktan ve aciliyet duygusu yaratıldıktan sonraki aşama, Sonuçların planlanması aşamasıdır. Bu aşama da, diğer aşamalardan daha çok yaratıcı ve olumlu düşünmemiz gerekmektedir. Burada yaklaşılacak değerler üzerinde durulur. İstediklerimize yaklaşabilmek ya da elde edebilmek için tam olarak ne istediğimizi açık olarak ortaya koymamız gerekir (Ackoff R.L., 1999).

İdeal Durum Planlama sürecinin temel adımlarını aşağıdakiler gibi sıralayabiliriz ;

1. organizasyon ve organizasyonun davranışlarının hangi özelliklere sahip olması gerektiği bu adımda belirtilmelidir. Bunun için aşağıdaki soruların açıklığa kavuşturulması önemlidir.

- Önemli yararadaşlar kimlerdir ?
- Beklentileri nelerdir ?
- Onların bakış açısından, sistemde istenen özellikler nelerdir ?
- Etkileri nelerdir ?
- Hangi önemli değişkenleri kontrol edebilirler ya da etkileyebilirler ?
- Burada oyunun nasıl değiştiğine ve rekabetin hangi yöne doğru kaydığına dikkat edilmelidir. Özellikle rekabetin hangi temele dayandığına dikkat edilmelidir.

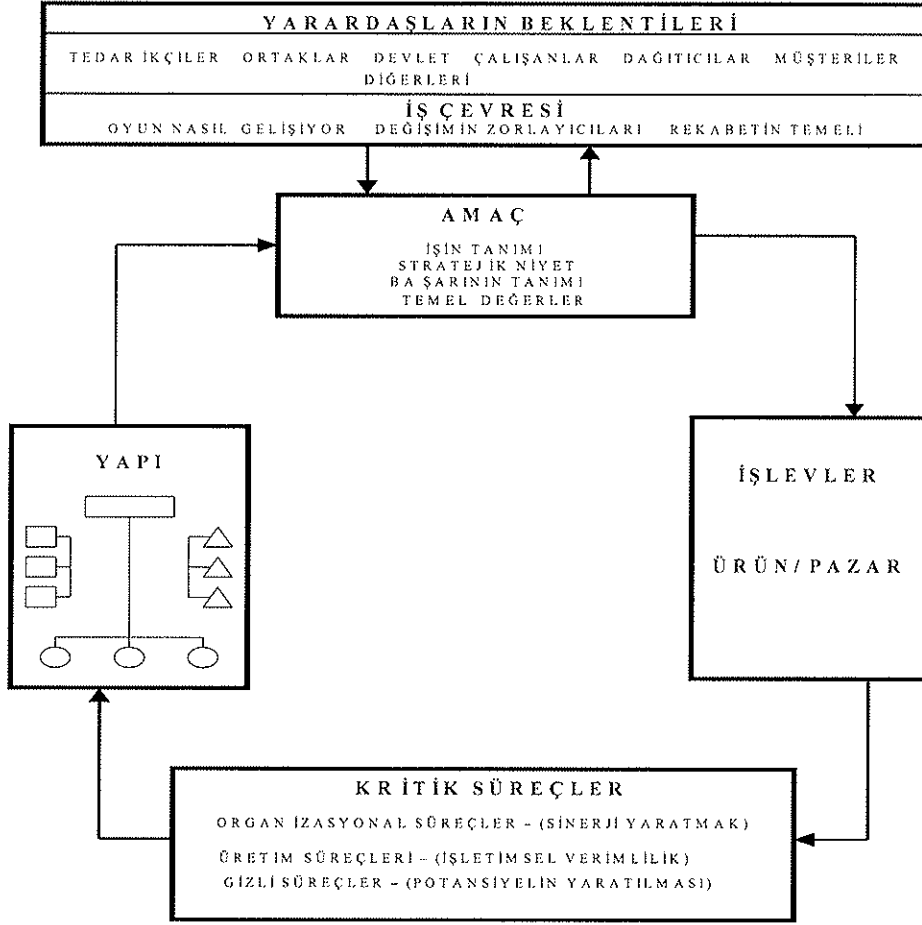
2. Misyon ifadesinin hazırlanması

3. Organizasyonun idealleştirilmiş tasarımının hazırlanması

4. Yaklaşımın formüle edilmesi

5. Yaklaşım ile organizasyonun şimdiki durumu arasındaki farkın tanımlanması

Aşağıdaki çevrimde; Yararadaşların Beklentileri, İş Çevresi, Amaç, İşlevler, Kritik Süreçler, Yapı, adım adım gösterilmektedir. Mert Alüminyum'un tasarımında bu çevrim işletilmiştir.



Şekil 11.1 – Yararadaşların Beklentileri (GHARAJEDAGHI J. ,1999)

### 8.1. Yararadaşların Beklentilerinin Belirlenmesi

Organizasyonun stratejik planından etkilenen veya etkileyen herhangi bir grup veya bireye yararadaş denir. Bu doğrultuda eğer bu basamak iyi bir şekilde uygulanırsa yararadaşlar, stratejik yönetim sisteminin destekleyicileri haline gelirler.

Yaradaşların belirlenmesi aynı zamanda organizasyonun çevresinin belirlenmesi demektir. Yararadaşlar organizasyonu oluşturan aktörlerdir (Değirmenci M. , 2002).

### 8.2. Kilit Yararadaşların Seçimi:

Sadece üst düzey yönetimin iştiraki ile gerçekleştirilen stratejik planlar bir çok organizasyonun yaptığı bir hatadır. Üst düzey yöneticilerin organizasyonun her

seviyesinden haberdar olmaları neredeyse imkansızdır. Bu yüzden hem içeriden hem de dışarıdan yararadaşların katılımıyla farklı görüş noktalarına ihtiyacımız vardır.

Orta kademe yönetim üyelerini paralel süreçlerin kilit yararadaşları olarak adlandırabiliriz. Ayrıca, çalışanların görüşleri, müşteriler, sendikalar ve tedarikçilerde bu aşamada önemlidirler. Hatta bazı durumlarda "Focus Groups" özel ilgi grupları da yer alabilir. Yaradaş listesini oluşturduktan sonra ilk 5 veya 7 yararadaşı (önem sırasına göre) seçip planımızı uygulamaya başlayabiliriz (Haines S.G. , 2000).

### **8.3. Misyon, Vizyon Ve Amaçların Tanımlanması**

Misyon, idealleri yansıtmaktadır. Ulaşılması zor fakat yaklaşılabileceğine inanılır. Vizyona ulaşılması için yapılması gerekenleri anlatır.

Vizyon ise bir planlama döneminde değil, uzun dönemde ulaşılması istenen yer, konumdur. Amaçlar, hedefler bir planlama döneminde ulaşılacak istenenlerdir ve gerçekleştirilebilir sonuçları içerir.

Stratejik planlama açısından düşünecek olursak vizyon, misyon ve amaçlar gibi bütün organizasyona deklare edilen ifadeler şahısların, daha ziyade stratejik planlama sürecinde yer alan paydaşların, bu doğrultuda düşünmelerini sağlar. Planlayıcılara ve çalışanlara bir çeşit hedef göstermektir. Organizasyonun varmak istediği yeri bilmemesi veya bir amacının olmaması düzensiz bir gemiyi kontrol etmek gibidir. Oysaki yönetebilmek için kontrol şarttır. İnteraktif planlama ve idealleştirilmiş tasarım ise, bu noktada bizi ulaşmak istediğimiz yere, nasıl düşünerek varmamız gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır.

### **8.4. Vizyonun Oluşturulması**

Vizyon olmazsa olmaz bir şeydir. Gelecekte nasıl yaşayacağınıza ilişkin bir rüyanız varsa vizyonunuz var demektir. Bu rüyayı gerçekleştirmek için yeteri kadar güçlü niçinlere sahip olduğunda; şu andaki konumla ulaşılacak istenen konum arasındaki fark, gerilim yaratabilir.

İyi vizyonerler, soru sormayı, araştırmayı ve başkalarının deneyimlerinden faydalanmayı bilirler. Vizyonerler, şu anda nerede duruyoruz, teknoloji ne gibi imkanlar sunuyor, nasıl bir çevrede yaşıyorum, dünya nereye gidiyor, piyasa ne gibi açılımlara müsait, hedefe ulaşmak için ne tür kaynakları harekete geçirmeliyiz, düşüncelerimizi nasıl bir takım ile gerçekleştirebiliriz ve yetkinliklerimiz yeterli mi? gibi sorulara yanıtlar ararlar (Argüden Y- 2004).

## 9. Tasarımda Cevaplandırılması Gereken Temel Sorular

İşin tanımı genellikle kullanılan teknolojiyle yapılır. Kullanılan teknolojiyle üretilen mal ve hizmetler belirli bir ulaşım mekanizmasıyla ya da dağıtım kanalıyla müşterilere (pazara) ulaştırılır. Bu işi gerçekleştirebilmek için bir sistemimiz olması gerekir. Biz bu sisteme mimari diyoruz. Mimari bize teknoloji, ürün ve Pazar arasındaki temel ilişkileri gösterir. Bu ilişkiler işin tanımlanmasında kullanıldığı gibi stratejinin belirlenmesinde ve organizasyonun tasarımında kullanılır (Gharajedaghi J. , 1999).

Tasarım aşamasına geçmeden önce tasarım için gerekli insangücü, düşünce yapısı ve dökümantasyonlar gibi temel altyapılar sağlanmalıdır. Böylece tasarımımız boyunca gereken herşey elimizin altında bulunacaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki maddeleri sırasıyla incelememiz gerekmektedir.

- A- Yararadaşların faaliyetleri
- B- Takımların tasarımı
  - 1. Stratejik planlamada içerik noktaları
- C- Stratejik planlamada kilit ekip üyeleri ve rolleri
- D- Temel kuralların ve dökümanların oluşturulması

### 9.1. Yararadaşların Faaliyetleri:

Kilit yararadaşların seçimi konusuna daha öncede değinmiştik. Ancak bu başlık altında da belirtmekte fayda var. Aslında bu durum çevresel tarama süreciyle iç içe girmiş bir süreçtir diyebiliriz. Etkilenebilir çevre olarak adlandırılan, etki alanı dahilindeki yararadaşlar, stratejik planlama noktasında yapacakları katkılarla planlama sürecinin etkinleşmesini sağlarlar.

### 9.2. Takımların Tasarımı:

Kilit yararadaşları belirledikten sonra planlama takımını kurmaya hazırsınız demektir. Takımın en önemli kısmını üst düzey yönetim oluşturmalı. Bunlar, planlama takımının

özünü oluşturacaklardır. Takımda 6 ila 8 yöneticinin olması idealdir. Bunların dışında, oluşturduğunuz paydaş listesinden üyeler de seçebilirsiniz. Orta düzey yöneticileri ise takımda tecrübe sahibi olmaları için üye olarak kullanabilirsiniz (Ackoff R.L. , 1999).

İdeal takım, toplam olarak 12-15 kişi olmalıdır. Gerektiğinden kalabalık olması, gürültü çıkarmaktan başka birşeye yaramaz. Fakat aynı zamanda satış, pazarlama ve müşteri odaklı üyelerle de ilişkili olmalı (Amacımız operasyonel plan oluşturmak değil, stratejik bir plan elde etmektir).

### 9.3. Stratejik Planlamada İçerik Noktaları:

#### 1- Çekirdek Planlama Takımı Oluşumu:

- Doğru yönde ilerleme duygusu
- Sahiplenme ve katılım: üst/orta düzey yönetim
- Veri gerçekliği- kilit oyuncular
- Yararadaş- geniş perspektifi sağlayan kilit kesim; müşteri odaklı.
- Uygulamaya yardım edenler- yönetim/ koordinatör
- Lider

#### 2- Takım Mevcudunun Grup Dinamiklerine Göre Tercih Edilebilir Olması:

- 6-8 kişilik bir grup ideal
- 10-15 kişilik bir grup kabul edilebilir.
- 16+ kişilik bir grup ise kalabalık

#### 3- Diğerlerinin Paralel Süreç Boyunca Dahil Edilmesi:

- Mevcut durum hakkında yargıya varma süreci boyunca veri toplama
- İş / departman planlaması boyunca katılım.
- Diğer katılımcıların önerilerinin sorulması.

Çoğu durumda takım oluşturmak en önemli kısımdır. Sadece takımın mevcudu değil aynı zamanda içeriği de önemlidir.



#### 9.4. İnteraktif Planlamada Kilit Ekip Üyeleri ve Roller:

- 1- Organizasyonun liderlik takımı stratejik plana öncülük etmeli.
- 2- Her paydaşın katılımına ihtiyacınız var (takıma dahil olsun veya olmasın).
- 3- Planlama takımının onları destekleyen bireylere ihtiyaçları var. Böylece içeriğe ve stratejik planlama stratejilerine konsantre olabilirler.

Birçok organizasyonda destek ve süreç rolleri değişkenlik gösterebilir. Planlama katılımından, yönetim süreçlerinin değişiminden, mekanikten ve lojistikten sorumlu kişilere ihtiyaç vardır. Bu kişiler şu amaçlar için gereklidir:

- 1- Günlük planları takip etmek, süreç ilişkilerini gerçekleştiklerinde değiştirmek.
- 2- İç organizasyonel kapasiteyi oluşturmak ve strateji yönetim sisteminde günlük işleri sürdürmek için.

Yönetici asistanı → Toplantıların aksamayacak bir şekilde yapılmasından sorumlu kişi.

Koordinatör → Stratejik yönetimi sürecinden sorumlu kişi.

Finansal Destekçi → Finansal verilerle oluşturulan stratejik planın bütçe bazlı işlemlerini sağlar.

İnsan Kaynakları Yöneticisi → Stratejik planlama ve yönetim sürecinde gerekli personeli sağlar veya mevcut personel ödüllendirmesinde rol alır.

#### 9.5. Temel Kuralların ve Dökümanların Oluşturulması:

Temel kurallardan kasıt; planlama sürecinde uyulması ve izlenmesi gereken genel davranışlardır. Genel olarak iletişimsizliği engellemek için ön görülen bu aşama organizasyonların yapısına göre de değişkenlik göstermektedir. İnteraktif planlama ve idealleştirilmiş tasarımda takımların dilek ve önerilerini belirtmelerinde bir engel yoktur. Aslında fikir çatışması istenilen bir durumdur. Bu yüzden prosedürlerle interaktif planlama tarzını elde etmek mümkün değildir. Beyin fırtınası şeklinde geçen tartışmalarla değişik görüş ve de önerilerin yakalanması arzulanmaktadır.

Dökümantasyon aşaması ise planlama süreci boyunca alınan kararların raporlanması, tutanakların tutulması gibi rutin işlemlerin interaktif planlama sürecinde uygulanmasını kapsamaktadır.

## 10. İdealleştirilmiş Tasarım Yöntemi

İdeal Tasarım Metodu üç temel aşamadan oluşmaktadır (Grarajedaghi, J. 1999).

1. **Durumsal Analiz Aşaması;** Bu aşamada kuruluşun kuruluşun mevcut durumu değerlendirme çalışmaları (Pazar analizleri vb) değerlendirilmiş ve tez çalışmasında dikkate alınmıştır.

- **Sistem Analizi ;** Kuruluş ve faaliyet tanıtımı, organizasyonda yer alan aktörler, üretim çeşitleri, çevre ve Pazar, üretim iş akışları ve süreçlerin tanımlanması bu aşamada yer almaktadır.
- **Engel Analizi ;** Nelerin isteklere engel olduğu bu aşamada sunulmaktadır. Güç, Zenginlik, Beceri Bilgisi, Güzellik ve Değerler, başlıkları altında isteklerin gerçekleştirilmesine nelerin engel olduğu aranmaktadır.
- **Sistem Dinamikleri ;** Bu aşamada, niçin bugünkü durumda olduğu sorgulanmaktadır. Geçmiş incelendiğinde çeşitli davranış kalıplarını tespit edebiliriz. Bu durum bireysel olarak kendimiz için de geçerlidir. Örneğin hangi durumda nasıl davrandığımızı geçmişini inceleyerek tespit edebilir ve kendimizi tanıyabiliriz. Bazen hep aynı kalıplarda da davranıldığını bu aşamada öğrenebiliriz.

2. **Haritalama ;**

Durumsal Analiz Aşamasına katkı sağlayabilmek amacıyla bu aşamada karmaşıklığı nelerin oluşturduğu ve etkileri örneklerle anlaşılmaya çalışılmaktadır.

3. **Hikayenin Anlatılması ;**

Aciliyet duygusunun oluşturulduğu aşamadır. Bu aşama, liderlerin genel sorumluluk alanına girer. Çünkü bu aşamada başarısızlığa neden olan konular ve ne yapılmak istendiği anlatılmaktadır.

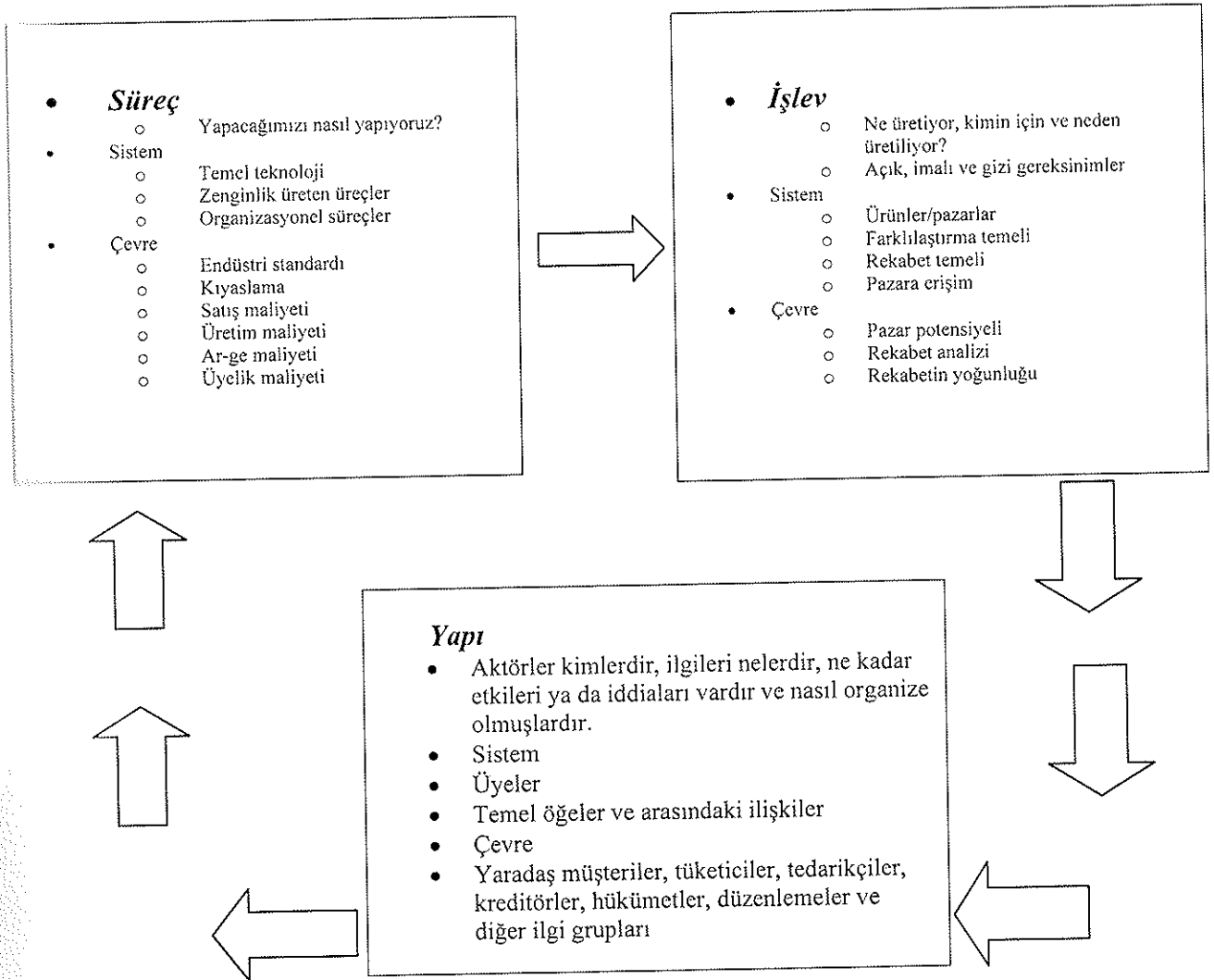
- Yararadaşların Beklentilerinin Belirlenmesi ; Kuruluşun bu konuda yararadaşlarından edinmiş olduğu çalışma sonuçları değerlendirilmiştir. Müşteriler, Çalışanlar ve Toplum'un geri bildirimleri kullanılmıştır.
- Vizyon ; Kuruluşun gerçekleştirmek istediği, vizyon dikkate alınmıştır.

- İdeal Tasarım ; Kuruluşun bir önceki aşamalarda yer alan konulardaki durumu dikkate alınarak nasıl bir yapıya kavuşması gerektiği, interaktif planlama için (etkileşimli) neler yapması gerektiği, bu aşamada verilmektedir. Varılmak istenen yer de burasıdır.

## 11. Durumsal Analiz

### 11.1. Sistem Analizleri

Bu aşamada mevcut sistem ve sistem çevresinin anlık görüntüsüne ihtiyacımız bulunmaktadır. Yargısal bir hüküm vermeden; yapısal, işlevsel ve davranışsal analizinin yapılmasıdır. Bunun için de, aşağıda yer alan sorulara benzer soruların cevaplanması gerekir.



Tablo 10.1 – Sistem Analizi Tablosu (ACKOFF, R.L. 1999)

Yöneticilerin, yaradaşlarla ilgili amaçlarına ulaşabilmesi için, işlevini iyi tanımlaması gerekir. Yassı Alüminyum üreticisi Mert Alüminyum, yaptığı çalışmalar da neyi nasıl ve

Mert, ticari üretimine ilk kez 1995 yılında başladığı folyo ürünlerinde, üretimi uzmanlık gerektiren 0.007 mm'nin altındaki kalınlıklarda uluslararası standartlarda üretim yapabilmektedir.



Şekil 15.2 – Alüminyum Elementi

Kimyasal ve mekaniksel özellikler, boyut ve yüzey görünüm kalitesi, ürünler için temel kalite unsurlarıdır.

Mert, Türkiye yassı alüminyum ürünleri ihracatının hemen hemen tamamını gerçekleştirmektedir.

Alüminyum dünyasındaki yoğun rekabet, şirketlerin satın alma, birleşmeye veya stratejik işbirlikleri yolu ile global operasyonlarını daha verimli kullanmaya yönlendirmekte olup, Mert dünyanın önde gelen alüminyum üreticileri için bir cazibe noktası haline gelmiştir.

### 13.1.2. Çevresel Tarama ve Pazar

Yassı Alüminyum Endüstrisi ülkemizde henüz gelişmekte olan bir endüstridir. Uzay araçlarının yapımında veya uçak sanayiinde kullanılan alüminyum alaşımları henüz ülkemizde üretilmemektedir. Bu konu stratejik olarak ülke yönetimimizin dikkate

almadığı bir konu olup, üretimi konusunda henüz bir teşvik te bulunmamaktadır. Tüm sektörlerde olduğu gibi artık Kalite Yönetim Sistemleri (ISO 9001:2000) bu sektörde de en yaygın kullanılan bir yaklaşımdır. Uluslararası arena da yarışan firmaların temel olarak yapması gerekenlerin yanında artık özellikler aranmakta olduğu bir gerçektir.

Avrupa ülkeleri arasında olduğu gibi sektörler veya firmaların büyüklüğüne göre beklentileri de değişebilmektedir. Örneğin İspanya veya İtalya'daki müşterilerle, Almanya veya İngiltere' deki müşteriler arasında önemli sayılabilecek farklar olabilmektedir.

Müşteri temel olarak bu sektörde de farklı bir şey istememektedir. Sırasıyla fiyat uygunluğu, İstenen şartları karşılamış olması yani kaliteli olması ve zamanında teslim, bu üç konuya çok önem verilmektedir.

Bu sektörde en temel fark, kullanıcı veya satıcı olmasına bağlıdır. Örneğin; kullanıcılar daha fazla standartları dikkate almakta, şartnameler oluşturmakta ve sisteme yönelik beklentileri olmaktadır.

Kuruluş' un henüz etkin olamadığı sektörler ise; Otomotiv sektörü, Litho-sheet sektörü, Eloksala uygun Al üretimi, Can (Kutu) sektörü, Folyo (Tetrapak ... vb) sektörü, Dünya' da ihtiyacı sürekli olarak gelişim gösteren ve bugün maalesef Mert'in oyuncu olarak bulunmadığı bu sektörlerde, dünyanın önemli bir oyuncusu olarak girilmesi gerekli görülmektedir.

Alüminyum son yüzyılda kullanımı en çok artan metallere birisi olmuştur. Mukavemetinin yanı sıra hafifliği, yüksek elektrik iletkenliği, düşük ışık ve nem geçirgenliği, şekillendirme kolaylığı, korozyona karşı yüksek direnci ve kolay geri dönüşüm özellikleri ile çelik ve bakır gibi yüzyıllardır kullanılan geleneksel metalleri ikame etmeye başlamıştır. Ayrıca bu üstün özellikleri sayesinde kendisine de yeni kullanım alanları yaratmıştır.

Mert, alüminyum endüstrisinin yassı mamul sektöründe faaliyet göstermektedir. Yassı mamul sektörü genel bakış itibari ile ürün bazında ikiye ayrılmaktadır. Bunlar Rulo/ levha ve folyo ürünleridir.

Son yüz yıldır hizmet verilen alüminyum yassı mamül pazarı, doymuş bir pazar olarak nitelendirilirken, paketleme teknolojisindeki gelişme ve çevre bilincindeki artış sonucunda tetiklenen gelişmelerle tekrar büyüme potansiyelini yakalamıştır.

#### **13.1.2.1. Sektör ve İş Çevresi Rekabet Analizi**

İç piyasada özellikle hükümet ve ekonomik belirsizlikler neticesinde çok dinamik, ufak değişikliklerden etkilenebilecek belirsizliğin yüksek olduğu bir çevre hakimdir.

Bunun yanısıra borsaya bağlı hammadde fiyatları, büyük firmaların pazarı kendi kontrolleri altına alma çabaları Mert`ı doğrudan etkileyen faktörlerdir. Çok hızlı değişen çevre ve pazar şartlarına anında uyum sağlamak için Mert`ın esnek bir yapıda olması rekabette var olmak için gerekli bir faktördür. Ciddi rekabetin olduğu Alüminyum folyo dış pazarında bir diğer gereklilik ise müşteri odaklı bir yaklaşımdır.

Folyo pazarında mutfak folyosu gibi standart ürünlerde alternatif tedarikçi bulmaktaki kolaylık nedeniyle, müşterinin pazarlık gücü yüksektir. Ama standart ürünler haricindeki diğer ambalaj, buruşup kap ve finstok folyolarında müşteri açısından ürün ve hizmet kalitesi genellikle fiyattan önce gelmektedir. Müşteri mal ve hizmet kalitesinden memnun olduğu ve fiyat kabul edilebilirlik sınırlarında olduğu sürece müşteri bağımlılığı esastır. Bu nedenledir ki, ağırlıklı olarak satışlarının 4 yıldan daha uzun süredir çalışılan müşterilere gerçekleştirilmektedir.

#### **13.1.2.2. Rulo/ Levha Pazarındaki Rakipler**

Mert`ın alüminyum rulo levha pazarındaki rekabet analizini yapmak için öncelikle iç piyasa ve dış piyasa gibi coğrafik bir ayrıma gitmek faydalı olur. Böyle bir ayrım gereklidir çünkü Mert`ın iç piyasadaki ve dış piyasadaki rakipleri birbirinden farklıdır.



Rakiplerin güçlü-zayıf yanları, felsefeleri ve hedefleri bu sınıflandırmaya göre çok büyük değişiklikler gösterir.

#### **13.1.2.3. Dış Piyasa Rakip Analizi**

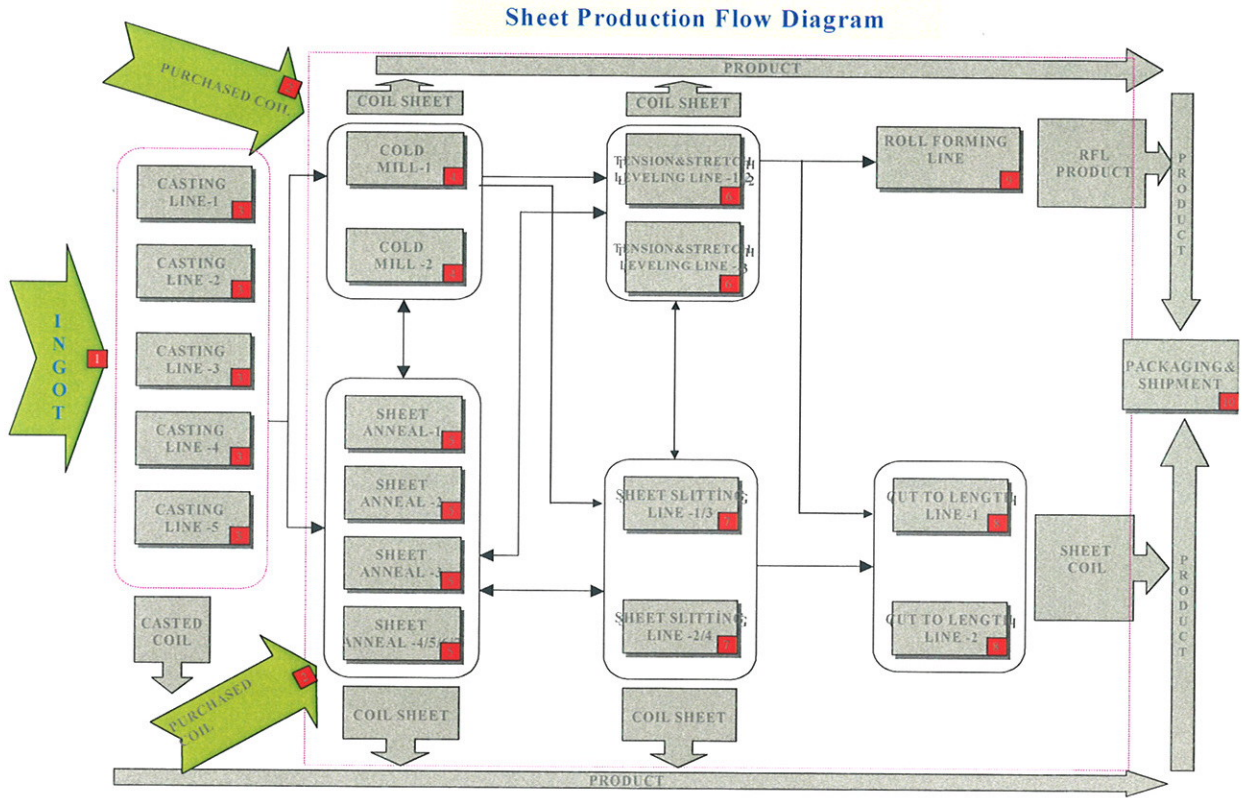
Mert ihracatının % 70'ini Avrupa'ya yapmak hedefinde dir. Dolayısıyla dış piyasa pazar rakip analizini Avrupa'ya odaklamak uygun olacaktır. Avrupa'daki toplam alüminyum rulo levha üretim kapasitesi toplam 4.250.000 ton civarındadır. Bu kapasitenin tamamı ekonomik daralmalarda kullanılamayabilmektedir. Toplam ithalat ve ihracat sırasıyla 150.000 ton ve 400.000 tondur. Bunlarla birlikte Avrupa'daki toplam alüminyum rulo levha tüketimi yaklaşık 3.500.000 tondur. Avrupa dışından ithalat nispeten azdır. Rekabet çoğunlukla Avrupalı ve Doğu Avrupalı üreticiler arasında geçmektedir.

#### **13.1.2.4. İç Piyasa Rakip Analizi**

İç piyasa için pazar analizine başlamadan evvel, gösterge konumundaki bazı rakamsal değerlere bakmak faydalı olabilir. 2000 yılında, rulo levha ürünlerinde Türkiye' deki toplam üretimin yaklaşık 80.000 ton olduğu düşünülmelidir. İthalat ve ihracat sırasıyla 40.000 ton ve 27.000 ton civarındadır. Bu değerlerin yardımıyla Türkiye pazarının yaklaşık 93.000 ton olduğu söylenebilir. İthalat rakamları yüksek gözükebilir, fakat bu ürünler yerli üreticilerin ürün gamında olmadığı için normal karşılanmalıdır. Dolayısıyla, yerli üreticilerin üzerinde rekabet ettikleri alüminyum rulo levha miktarı 55.000 ton civarındadır.

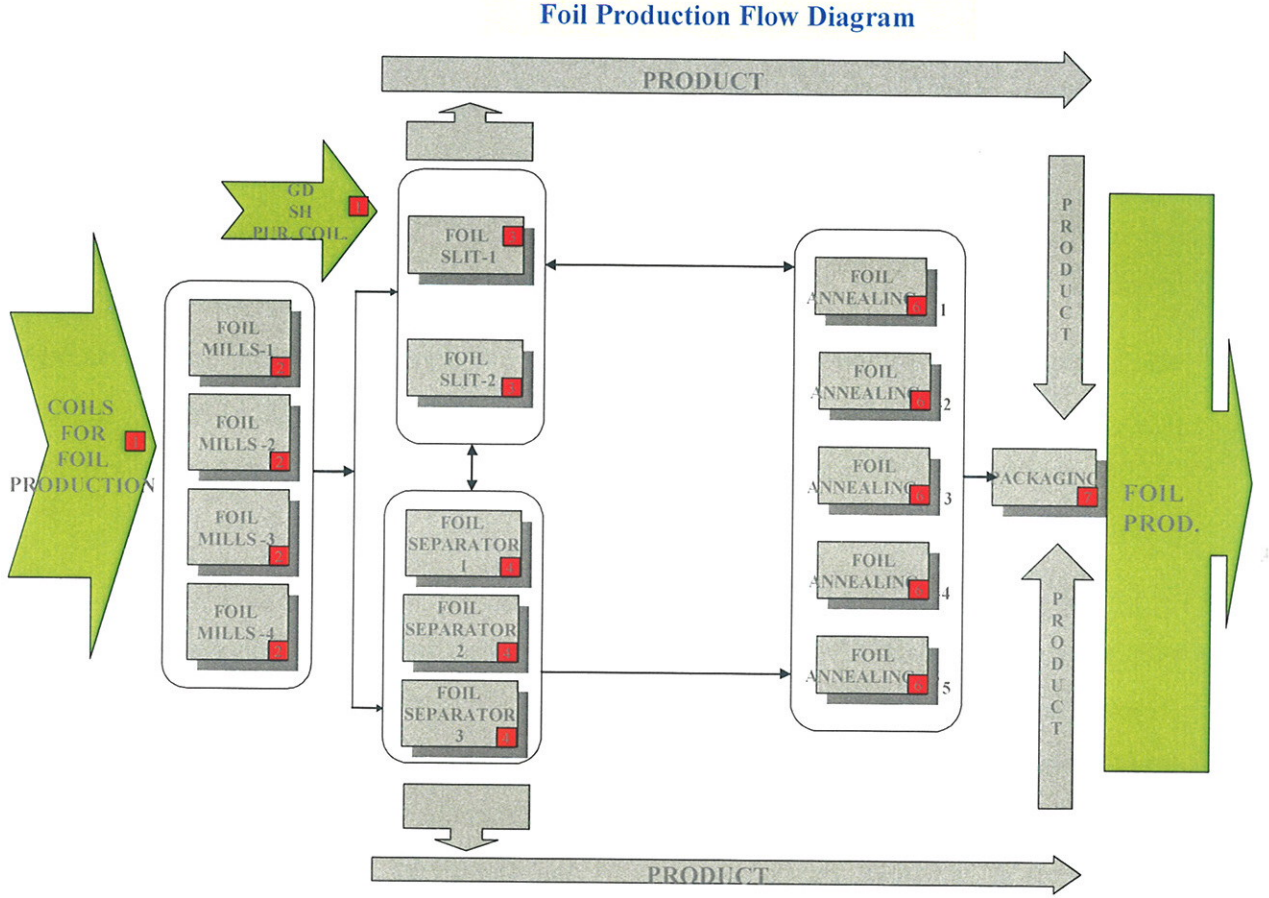
### 13.1.3. İş Akışları

#### 13.1.3.1. Levha İş Akışı



Şekil 15.3 – Levha İş Akışı

### 13.1.3.2. Folyo İş Akışı



Şekil 15.4 – Folyo İş Akışı

### 13.1.4. Süreçler

Kuruluş, süreçlerle yönetimi kısmen uygulayabilmektedir. EFQM Mükemmellik Modelini dikkate alan yönetim, modelin gereksinimi olan 5. kriteri (Süreçler) özdeğerlendirme faaliyetinde irdelemiştir. Mükemmel kuruluşların, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlamalarını, yönetmelerini ve iyileştirmelerini bekleyen EFQM modelininin Süreçler Kriterini dikkate alan kuruluş, süreçlerini beş başlık altında irdelemektedir. Bunlar; Süreçler sistematik olarak nasıl tasarlandığı ve yönetildiği, Süreçler müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımları nasıl kullandığı ve iyileştirdiği, Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak nasıl tasarlandığı ve geliştirildiği, Ürün ve hizmetlerin nasıl üretildiği, sunulduğu ve servisi

sağlandığı ve son olarak Müşteri ilişkilerinin nasıl yönetildiği ve geliştirildiğidir. Yöneticilerin her yıl bir çalıştay da bir araya gelmesi ve bu konuları irdelemesi, ardından yapılması gerekenlerin çıkartılması esas amaçtır. Fakat, kuruluşun değişen yönetimlerinin bakış açısı ve mevcut yöneticilerin bu konuya önem vermemeleri istenen faydayı sağlamayı engellemektedir.

### **13.2. Engel Analizleri**

Mevcut durum analiz edildikten ve belirlendikten sonra, nelerin isteklerimizi elde etmemize engel olduğunun araştırılması uygun olacaktır. Bu araştırma sistem boyutlarının her birinde ayrı ayrı belirlenerek yapılır. Bu aşamaya da engel analizi denilmektedir.

#### **13.2.1. Güç**

Şirketi kuran kişinin, uzun yıllar demir çelik sektöründe başarılı çalışmalar ve yatırımlar yapmış olması, sektörde söz sahibi olmasına ve şirketlerin itibarının artmasını sağlamıştır. Kuruluşun aile şirketi olmasının güzellikleri yanında getirmiş olduğu bazı olumsuzluklar da bulunmaktadır. Uzun yıllar yönetim kurulu başkanı olarak, her kararda imzası olan Yönetim Kurulu Başkanının, büyümüş olan ve binlerce çalışan, teknoloji ve milyonlarca dolar cironun olduğu kuruluşlarda aynı dikkati göstermek istemesi bazı zorlukları ve olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir.

Yapılan tüm faaliyetlerden haberdar olmak isteyen yaklaşım, bazen kişilerin (yönetimin) zor anlar yaşamasına, yönetimin karar üreten değil uygulayan durumuna düşmesine veya böyle hissedilmesine neden olmaktadır. Bu durum, kabullenemeyen profesyonellerin zaman zaman şirketten ayrılmalarına ya da düzene uymalarına neden olabilmektedir. Bu yüzden interaktif planlama gibi düşünce özgürlüğü gerektiren yaklaşımların uygulanmasında güçlükler çıkabilmektedir.

Bunların dışında organizasyonun, stratejik karar alma sürecini direkt etkileyebilecek bazı departmanlarında da sorunlar yaşanmaktadır. Örneğin, Üretim, insan kaynakları ve ArGe gibi bölümler problem yaşamaktadırlar.



İnteraktif planlama sürecine geçerken Mert Alüminyum'da bazı tespitlerde bulunduk. Bunlar ideal süreç aşamasını uygulamaya çalışırken karşımıza çıkabilecek potensiyel sorunlardır.

### **Tespitler ;**

- Ticaret ve üretim bölümleri arasındaki fikir anlaşmazlıkları ve eleştirilerin şikayet olarak yönetim kurulu başkanına iletilmesi.
- İnsan kaynakları bölümünün, personel yönetimi çizgisini sürdürmesi.
- Bilgisayar yazılımı ve teknik destek yapısının sağlam olmaması, çalışanların taleplerine zamanında cevap verilmemesi iş akışını aksatabilmektedir.
- Strateji Çalıştay gibi, kurumsal anlamda büyük önem arz eden, çalışmaların yöneticiler tarafından önemsenmemesi sıkıntılara yol açabilmektedir.
- Yöneticilerin stratejik çalışmalarda aktif rol veya sorumluluk almak istememeleri ise ideal tasarımın katılımcılık prensibine aykırı düşmektedir.
- Orta düzey yöneticilerin veya çalışanların yetki sınırlarının tam olarak belli olmaması, çalışanların birbirleri üzerindeki yükleri almak istememeleri, çalışanlar üzerinde görev tanımları yapılmamış birçok yükün bulunması gibi problemler görev paylaşımlarında sorunlar çıkarmaktadır.
- Yöneticilerin planlı ve de kayıtlı çalışmak istememeleri ideal tasarım anlayışıyla ters düşmektedir.
- ArGe Misyonunun yeterli olamaması, gelecek için düşünülecek faaliyet alanlarını kısıtlamaktadır. Teknolojinin sürekli dışarıdan satın alınması maliyetleri etkilemesi nedeniyle yatırım ve bütçe planlamaları açısından sorun yaratmaktadır.
- Hissedarın en son karar verici konumunda olması, onun yokluğunda yerini doldurabilecek, yani karar verecek birinin ortaya çıkmasını engellemektedir. Dolayısıyla uzun vadeli bir plan yaparken sadece, Hissedarın onay vermesi profesyonelleşme açısından sıkıntı yaratabilmektedir.
- Üst Yönetimin yeni olması ve kurul olarak deneyimli olmamaları sıkıntı yaratmaktadır.

- Bazı yöneticilerin üretim süreçleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları sıkıntılara yol açabilmektedir.
- Satış konusunda faaliyet gösteren çalışanların yeterli eğitilmemeleri ve aralarındaki bilgi eksikliklerinin tamamlanması konusunda sağlam temelli bir yaklaşımın olmaması müşteri şikayetlerine yol açabilmektedir.
- Yatırım planlamalarında ürün portföyünün genişletilmesi, alternatifinin hep göz ardı edilmesi, yine mevcut karar alma sürecinin ne kadar etkin olabildiği konusunda bilgi vermektedir.

### 13.2.2. Zenginlik

Mert Alüminyum'un kapasite kullanım oranı artmıştır. Planlamanın, İşletmenin, Teknik Büro'nun ve Bakım'ın en fazla üretimi hedeflemesi sonucu duruş, hurda miktarının azalmış olması, üretimin artmış olması. 2003'te bütçenin altında kalan üretim miktarı, düşük en ortalaması, magnezyumlu alaşımların daha fazla üretilmesi ve 2-2,5mm kalınlıklarda döküm yapmamızın yanısıra, planlama, arıza bakım duruşları 2004'e göre daha yüksektir. Bu bağlamda her hangi bir planlama aşamasında üretim sürecini ilgilendiren bir konu olduğunda, üretim kapasitesi bu konuda yönetimi tatmin edebilecek düzeydedir. Ancak bazı ender durumlarda bütün müşterilere cevap verilemiyor . Bu yüzden müşteri seçimi yoluna başvurulduğu zamanlarda mevcuttur.

Öte yandan, zenginlik başlığı altında Mert Alüminyum'un sahip oldukları ve ihtiyaçları şöyle sıralanabilir;

1. İnsan gücü: Mevcut olan insan kaynakları politikasındaki bazı aksaklıklardan güç başlığı altında bahsedilmiştir. Aksaklıklar dışında oldukça gelişmiş bir insan gücüne sahip Mert Alüminyum'un eksik yanları etkin bir planlama yapabilecek ve ideal tasarımda rol alabilecek yöneticilerin ideal tasarım bilgilerinin yetersiz olmasıdır.
2. Bağımsızlık: Şirket her ne kadar bir holdinge bağlı bir kuruluş olsa da, tek bir yerden yönetilmesi, hareketliliğini olumsuz etkileyebilecek bir ortağın bulunmaması aldığı kararları çok çabuk bir şekilde uygulamasını sağlamaktadır.

Ancak hissedar bazlı bir şirket olduğundan, aldığı kararlarda hep şirketin kurucusuna bağlı kalmak zorundadır.

### 13.2.3. Beceri Seviyesi

Kuruluş Bilgi Yönetimi konusunda sürecini tanımlamıştır. Dijital ve dijital olmayan bilgi yönetimi olarak ikiye ayrılmış olan süreçte, yazılı doküman ve kayıtlar belirli süreler muhafaza edilmekte, bunun için arşiv uygulaması ve yönetimi bulunmaktadır. Dijital Bilgi için ise yine tanımlanmış Back-up yönetmeliği vb uygulamalar bulunmaktadır.

1990'lı yılların sonuna doğru kendi ERP yazılımını oluşturmuştur. Denemiş olduğu hazır ERP yazılımlarından gerekli faydayı alamayan ve gerekli iyileştirmeler için destek bulamayan kuruluş yönetimi kendi yazılımını oluşturmaya karar vermiştir. Kendi yazılımına karar verme süreci incelendiğinde karar Holding bünyesinde diğer kuruluşlara da destek veren Holding Bilgi Sistemleri ve Yönetim Kurulu Başkanıyla birlikte verilmiştir. Bu önemli kararın verildiği zaman örneğin SAP (ERP Yazılımıdır) yazılımına, yaklaşık 1 milyon USD istenmekteydi. Ayrıca daha önce denenmiş olan bir başka hazır paket ERP yazılımın, istenen faydayı sağlayamamış olmasıyla birleşince in house yazılımı gündeme getirilmiştir.

Bugün gelinen durum incelendiğinde SAP Yazılımının fiyatı yaklaşık 150 bin USD' dir. Kullanıcı sayısının fazlalığı, yazılım firmasının arkasında önemli bir ekibin olması ve bu yazılımı kullanan insan sayısının artması dikkat çekicidir. in house yazılımda ise yaşanan sıkıntılar arasında, holding bünyesinde bir bölüm olarak çalışan daha sonra firma olan Mert Teknoloji A.Ş.' ye önemli bir bakım ücreti ödenmektedir. Bu ödeme yapılmaz ise sabit giderleri yüksek olan firma yaşayamaz hale gelebilecektir. Bu durum her iki taraf için zaman zaman zor durumlara neden olabilmektedir. Çünkü Hissedar, doğal olarak kar beklentisi içindedir ve masraflarını kontrol altına almak istemektedir.

Mert, ERP Yazılımındaki gelişmeleri iyi analiz edememekte, geliştirme sürecini yönetememektedir. Bu da maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır.

Mertpro yönetim modülleri olarak gerekli olabilecek tüm yapıya sahip bir programdır. Sipariş aşamasından nihai olarak sevkiyata kadar olan tüm aşamayı kapsamaktadır. Ayrıca, bakım, satınalma, müşteri şikayetleri, Laboratuar çalışmaları, İnsan Kaynakları, Depo bu kapsamın içinde yer almaktadır. 2000 yılından itibaren her yıl geliştirilmiş olan yazılımın kaçınıcı versiyona gelindiği maalesef tanımlanmamıştır! Bilinmemektedir.

Kuruluş bütçe çalışmalarını da her yıl düzenli olarak yapmaktadır. Bütçe çalışmaları için Mertpro'dan kısıtlı miktarda yararlanılmakta olup kuruluş halen bütçe planlama, ABC/M Activity Base Costing Managment) yazılımları tedariki için arayış içindedir.

Yönetim temel performans sonuçlarını izlemekte, fakat tüm yöneticilerle paylaşım yeterli olmamaktadır.

KPI, Anahtar Performans Göstergeleri tam oluşturulmamış ve yönetilmemektedir. Stratejilerin, performans göstergeleriyle izlenmesi yapılmamaktadır. Yönetim, çalışanlar bireysel hedeflerin, bölüm hedeflerinin hangi amacı gerçekleştirmek için olduğunu iyi bilmemektedir.

Kuruluştta ölçme yaklaşımı vardır. Kalite için gerekli ölçümler için tüm cihaz ve donanım kontrol edilmektedir. Bu işlem için kuruluş bünyesinde Kalibrasyon laboratuvarı vardır. Burada kuruluş bünyesindeki tüm ölçü kontrol cihazları doğrulanmakta ve ayarları yapılabilmektedir. Ayrıca gerektiğinde holding bünyesindeki diğer kuruluşlara ve işbirliği yapılan tüm diğer kuruluşlara da destek verilebilmektedir.

Çalışanlara yönelik performans sistemi ise yaklaşık üç senedir kuruluşta uygulanmaktadır. Üç aşamada yapılan değerlendirme, MertPro üzerinden yapılmaktadır. İlk 6 aylık durumun gözden geçirilmesi ve ikinci 6 ayın sonunda yılın değerlendirilmesi tarzında yapılan performans değerlendirmesindeki adımlar ve performans etki ağırlıkları şöyledir ;

Bireysel Hedefler ; % 50  
Takım İçi Hedefler ; % 15  
Yetkinlikler ; % 35



Kuruluşta bu sürecin sahibi İnsan Kaynakları Yöneticisidir. Ayrıca İK süreciyle ilgili oluşturulan İKK (İnsan Kaynakları Kurulu) bulunmaktadır. İKK yeleri tüm süreçleri bilen ve deneyimli yöneticilerle, kuruluş yürütme kurulundan oluşmaktadır. Her yıl düzenli olarak kuruluş dışında 2-3 gün bir araya gelen kurul yeleri, ücret sistemine girdi olan görev tanımlarını gözden geçirmekte, puanlanmakta ve her görevin ait olduğu iş aileleri belirlenmektedir. Fakat cretlendirmede, takdirde bu alt yapı henüz iyi kullanılmamaktadır. Sağlıklı bir çevrim yapılamamıştır.

Performans yönetim sistemi çalışanlar tarafından çok benimsenmiş görünmemektedir. Nedeni irdelendiğinde, üç ana grupta yapılan değerlendirmelerin her birini kendi içinde değerlendirmek gerekir. Bireysel Hedefler; alışanların yöneticileriyle belirledikleri bu hedeflerin kuruluş stratejileriyle uyumlu olma beklentisi bulunmaktadır. Ollebilir olması ve uzlaşılmış olması da önemlidir. Bireysel hedef belirleme konusunda deneyimli olmayan çalışanlar bu konuda da iyi bir öğrenme ortamından geçmedikleri ve faydaları konusunda bilili olmadıkları için tespit edilen hedefler arasında işin ağırlığı bakımından farklılıklar bulunduğu düşünülmektedir. Örneğin; retim bölümü çalışanları hedef ağırlıklarının önemini vurgulamakta ve diğer birey hedeflerinin ağırlıkta olmadığını belirtebilmektedir.

Kuruluşta tüm çalışanların katılabildeği ve iyileştirme önerilerini sunabildiği bir öneri değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Bir yürütme kurulu tarafından öneri değerlendirme prosedürü dikkate alınarak yürütülmektedir. Bu yaklaşım kuruluş tarihinde zaman zaman gündeme gelmiş, uygulanmaya çalışılmış fakat sistematik hale getirilememişti. Son  yıldır yönetim tarafından atanmış bir grup gönüllüyle yürütülmektedir. İlgili kişiler gerekli değerlendirmeleri aralarında yapmakta, kuruluş dışı örnekler, yapılan ziyaretlerle yerinde görülmekte, raporlamalar yapılmakta ve öneri verenlerin ödüllendirildiği törenler düzenlemektedir. Fakat, neri değerlendirme sistemi, bir yönetim aracı olarak sağlıklı bir işleyişe kavuşmamıştır. Dünya'daki örneklerle bakıldığında, çok hassas olan bu çalışmayı çok iyi yönetebilen ve iş disiplini haline getiren kuruluşların olduğu görülebilmektedir.

#### **13.2.4. Değerler**

Kurum olarak 1988 yılından bu yana faaliyet gösteren kuruluşun yazılı ve duvarlarda asılı bulunan değerleri, performans değerlendirme sisteminde yetkinlikleri bulunmaktadır.

Toplam Kalite Yaklaşımında gelenekselleşmiş bir uygulama olan değerlerin ve yetkinliklerin tespit edilmesi ve duvarlara asılması yaklaşımı bu kuruluşta da görülmektedir.

2000' li yıllara kadar değerler ve yetkinliklerin ne olduğu ve uzlaşmış bir sonuç bulunmamaktaydı. Fakat bu durum, kuruluşun değerleri veya yetkinlikleri bulunmadığı anlamını taşımamaktadır. Uzun yıllar çalışmakta olduğum bu kuruluşun kurumsal kültüründe nasıl bir değişiklik olduğunu iyi görebilmekteydim. Birlikte çalıştığım ve bu konuda değerlendirmede bulunan iş arkadaşlarım, kurum kültüründeki değişiklikleri ve kültür göçünü rahatlıkla görebilmektedir.

Gerek yönetim kurulunda, gerekse profesyonel kadroda, yenilenme sürecinin iyi hazırlanarak hayata geçirilmesi önem taşımaktadır. Geleceğimizi şekillendirmek istiyorsak, samimiyetle ortaya koyduğumuz misyona hizmet etmeli ve bu ilkeleri gözetmeliyiz. (Dr. Yılmaz Argüden, Geleceği Şekillendirmek Konulu Makale, 2002)

Müşterilerle paylaşım önem verilmekte fakat, bunlar genellikle spot gelişmektedir. Planlı çalışmalara önem verilmediğinden sistematiklikten uzak olarak bir takım görüşmeler yapılmaktadır.

Standartları kullanma konusunda duyarlı olunmaması, hataların tekrarını oluşturmaktadır. Bu durum bazen müşterilere, bazen de çalışanlara önemli sıkıntılar yaşatmaktadır.

Takım ruhunun her zaman ön planda tutulmasına önem verildiği belirtilmektedir. Fakat başta üst yönetim olmak üzere, gruplaşmalar görülebilmekte bu da bölünmelere, açık olmamaya neden olabilmektedir.

Kuruluş, yönetim özdeğerlendirmesini sağlıklı yapamamaktadır. Sağlıklı belirlenemeyen, iyileştirilmesi gereken hususlar için, gereken faaliyetlere, istek gösterilmemektedir. İnsan yetiştirme konusunda, eğitim ve öğrenme ortamları, sağlıklı bir şekilde, stratejiler dikkate alınarak hazırlanmamakta ve bu nedenle zaman etkin kullanılmamaktadır.

Müşteriler ve sektörlerin davranışları sistematik olarak iyi bir şekilde analiz edilmemektedir. Ticaret Bölümleri arasında iyi kurulmuş bir network bulunmamaktadır. Ticaret Başkan Yardımcısının düzenlediği toplantılar, ya da kişilerin gayretleri sonucunda oluşan grup çalışmalarında bu tür bilgiler paylaşılabilir.

Üst Yönetimin beş üyesinden, üç üyesi henüz yenidir. Kurumun kültürü vb konularda kestirimde bulunmakta sıkıntı yaşamaktadırlar. Ayrıca üretim bilgisinin eksik olması, işletmeye çok yakın olamamaları kararlarda sıkıntılara yol açmaktadır.

İdeal tasarım aşamasının teorik kısmında da belirtildiği gibi interaktif bir planlama sürecinin mevcut sisteme entegre edilebilmesi için herşeyden önce organizasyonun sahip olduğu değerler ve de kültür bir değişime uğramak zorundadır. Bir bütünsellik içinde yapılanması gereken ideal tasarım sürecinde, kültürel değişimde aslında bir bakıma bütünsellik içermektedir.

Ayrıca Mert Alüminyum şirketinde mevcut değer sisteminde ne kadar ideal tasarım sürecine geçiş için uygun olduğunu tespit etmeye çalıştık ve mevcut sorunları belirttik. Ancak böyle bir değişimi sağlamak çok uzun bir vadede yakalanacak bir başarı olduğundan tez çalışması sırasında elde edebilmemiz oldukça güçtür. Fakat seçeceğimiz pilot bir planlama sürecini ele alarak inetraktif planlamanın bütün metodolojisini uygulamaya çalışacağız.

### 13.2.5. Güzellik

Yönetimin çalışanlar üzerinde baskı kuran bir tarz sergilememesi çalışanların işlerine severek gelmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Fakat, geçmişte yaşanan işten çıkartma olaylarındaki belirsizlik, her zaman çalışanları tedirgin etmekte ve uzun soluklu çalışmalara sarılmada veya girişimcilikte çekimser kalmasına neden olmaktadır.

İnsan Kaynakları politikasının da iyi oluşturulmaması, yönetimin ne zaman ne yapacağı konusuna açık kapı bırakmaktadır. Bu durumda yine çalışanlarda gelecek endişesi yaratmaktadır.

Sosyal faaliyetler için oluşturulmuş gruplar bulunmaktadır. Spor salonları, eğlenceler, yemekler vb. konularda çalışanlara imkanlar yaratılmakta ve takım olgusu oluşturulmaya çalışılmaktadır. Fakat çalışanların zevk ve eğlence anlayışları arasındaki farklar bazen sıkıntılara yol açmakta, tatmin sağlanamamaktadır.

Kuruluş içinde panolar etkin olarak kullanılmamaktadır. Yönetimin söylediklerinin anında çalışanlara yayılımı geç olabilmektedir.

Kuruluşun, kurumsal bir ajandası bulunmamaktadır. Bu nedenle programlarda çakışmalar, ya da hazırlıksız yakalanmalar olabilmekte ve dışarıya karşı açık verilebilmektedir.

Sıkıntı ve dertlerin paylaşıldığı ortamlar yok denecek kadar azdır. Bu nedenle insanlar yakın arkadaşlıklara güvenmekte ve kapalı kapılar arkasında sıkıntılarını çözmeye çalışmaktadır. Bir çok yönetici aynı anda önemli bir sıkıntıyı aynı hassasiyette bilememektedir.

Görünmez duvarlar çalışmalarını engelleyebilmektedir. İşletmenin, planlamayla yaşadıkları veya üretim, satış sıkıntıları klasik anlamda bu kuruluşta da görülebilmektedir. Bu durumda bir taraf sıkıntıyı yaşarken diğer taraf ise yeteri kadar bilmediği için yardımcı olmamaktadır.

Genç personel, uzman seviyesinde, çalışan memnuniyeti algılama sonuçları dikkate alındığında memnuniyetsizliğin olduğu dikkate çarpılmaktadır. Yöneticiliğe özentisi olması,

zaten ben de yöneticim kadar iş yapıyorum, veya daha fazla yapıyorum anlayışı, bu çalışanlarda çabuk bıkmalara ve başka arayışlara neden olabilmektedir.

Üst yönetimin şeffaf olmaması sıkıntı yaratmaktadır. Problemler küçükken giderilmesi konusunda hassasiyet gösterilmemesi, birikimlere neden olabilmektedir. İş kazası, ücret artışı, özlük hakları vb konularda yapılan açık olmayan gelişmeler çalışanlarda sıkıntıya yol açabilmektedir.

Uygulanmakta olan yöntemlerin geliştirilmesi ve yeniden uygulanması durumunda çalışanların, bitmek bilmeyen çalışma olarak algılaması ve bir bıkkınlığa kapılması görülebilmektedir. Bu durum, yönetim tarafından sistemin iyi tarif edilememesi ve anlatılamaması olarak değerlendirilebilir.

### **13.3. Sistem Dinamikleri Analizi**

#### **13.3.1. Olayların Gidişi**

Giderek rekabetin arttığı ve kazançların azaldığı pazarda üstünlük sağlayabilmek için stratejilerimizi iyi belirleyebilmemiz, bunları çalışanlara yayabilmemiz, maliyetlerimizi kontrol altında tutabilmemiz ve kayıpların azaltılarak makine kapasitelerinden azami faydalanabilmemiz gerekiyor. Maliyetlerimizin önemli bir kısmı metodoloji ve süreçlerin sistematik şekilde işletilmemesinden kaynaklanmaktadır.

Müşterilerimizi muhafaza edebilmek ve yeni pazarlarda yer almamız kaçınılmazdır. Üretimde 90 bin tonlardan kısa sürede 120 bin'e ardından 150 bin ton'a ulaşabilmek için, müşterilerin isteklerini çok iyi anlayabilmemiz, müşterileri kontrol altında tutabilmemiz, süreçlerdeki kayıpların önlenmesi, iyi yönetmek, iyi iletişim sağlamak gerekmektedir. Siparişlerin sadece ürün kalitesini sağlamak günümüzde yeterli olmamaktadır. Müşteri, karşısında ne yaptığını iyi bilen bir takım görmek istemekte ve kendisinin bilgilendirilmesini, korunmasını beklemektedir. Herşeye hazırlıklı olmak artık günümüzün en önemli konusudur.

### 13.3.2. Geleceği Yönlendirmek

Mevcut kaynakların ve tecrübenin destekleyebileceği alt pazarlara odaklanmak Mert'in öncelikli hedefi olmalıdır. Bu konuda Planlama ve Bilgi işlem alt yapısı gelişmesi kritik önem taşımaktadır.

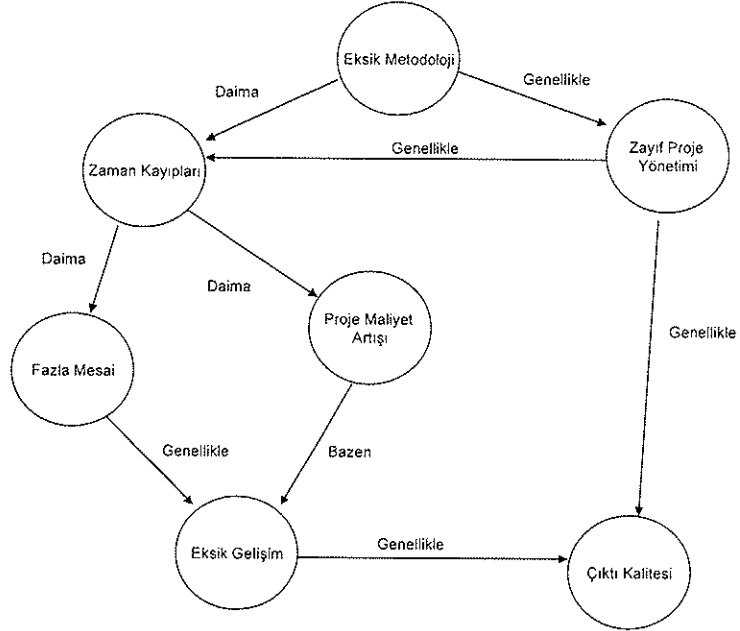
Büyümenin sürdüğü dönemlerde hiper rekabet olmayacağı, ancak dünya ekonomisinde enerji sıkıntıları veya siyasal dengesizliğin getireceği daralmalarda kıyasıya bir rekabet yaşanacağı aşikardır.

Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında nispeten daha az çalışılan ve potansiyel müşteri sayısına sahip olan pazarda olabildiğince müşteriyle yüz yüze ve birebir tanıtım ve tutundurma faaliyetlerine yönelinmiştir. İç piyasa müşterileri için düzenlenen "İş Ortakları Toplantısı", hem iç piyasada hem de dış piyasada sektörel fuarlara katılıma özel önem verilmektedir. İç ve dış piyasa müşterilerini yerlerinde ziyarete azami önem verilmekte ve periyodik planlı müşteri ziyaretleri gerçekleştirilmektedir. Bu ziyaretlerde müşterinin genel firma imajı algılamasını yükseltmek için gerekli şirket tanıtım filmi, kurumsal kimliği yansıtan ve ürünler hakkında bilgi veren katalog çalışmaları ve müşterilere şirketin ticari ve teknik yönlerini tanıtan sunumlar hazırlanmış ve hali hazırda kullanılmaktadır.

### 13.4. Haritalama

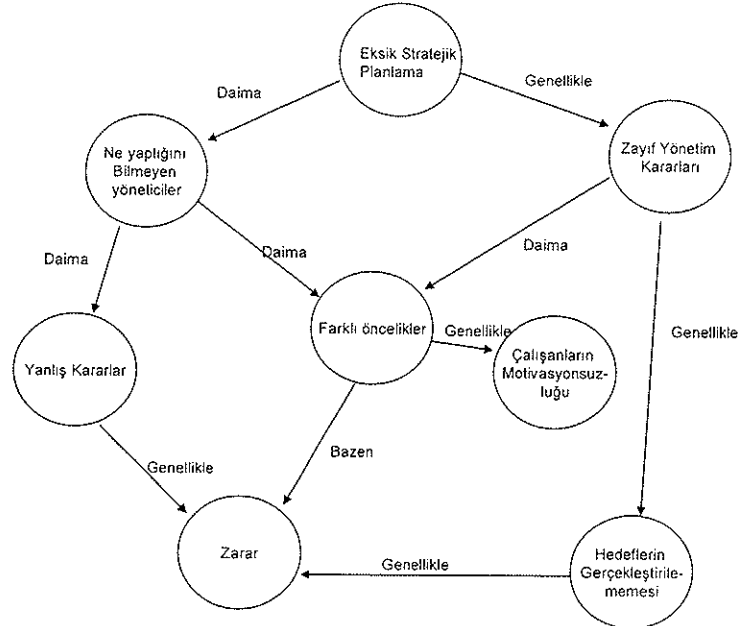
Durumsal analiz aşamasına katkı sağlayabilmek amacıyla bu aşamada karmaşıklığı nelerin oluşturduğu ve etkileri örneklerle anlaşılmaya çalışılmaktadır. Genel olarak proje ve strateji süreçlerindeki eksiklerin ve hataların haritalanması ideal tasarım aşamasında interaktif planlama tarzını kurumumuza uygulamak açısından daha önemli, ancak bu süreçlere destek veren insan kaynakları ve ERP gibi kurumsal olarak kullanılan yazılım programlarında hatalarının haritalanması bize mevcut durumumuzu belirmemizde oldukça yardımcı olacaktır. Aşağıdaki tablolar da mevcut haritalama tiplerini görebilirsiniz.

### Proje Süreçlerindeki Eksiklik Ve Hataların Haritalanması



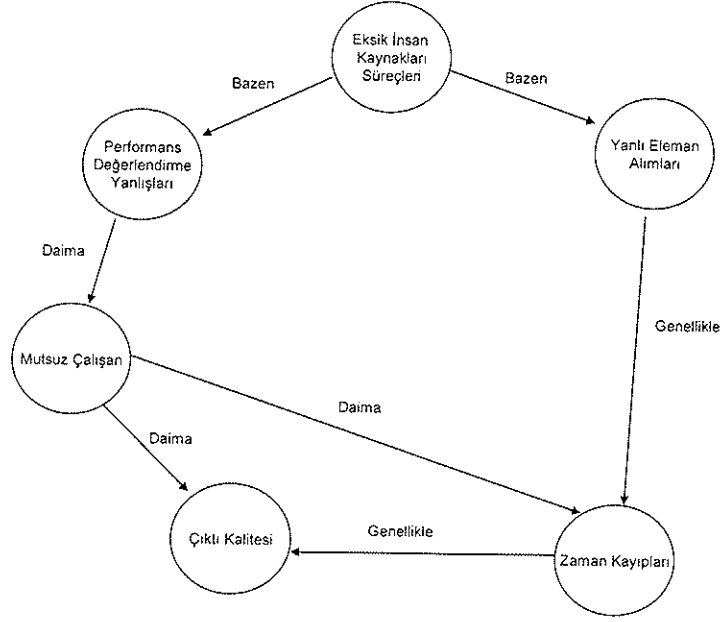
Şekil 16.1 – Proje Eksiklik Haritalaması

### Strateji Yönetimindeki Eksiklik ve Hataların Haritalanması



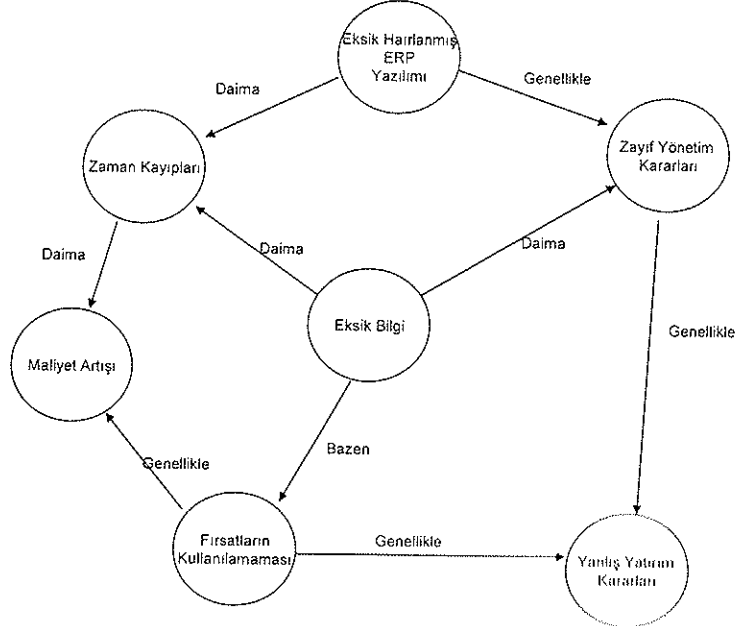
Şekil 16.2 – Strateji Eksiklik Haritalaması

### İnsan Kaynakları Yönetimi Eksikliklerinin Haritalanması



Şekil 16.3 – İnsan Kaynakları Eksiklik Haritalaması

### ERP Yazılımındaki Eksikliklerin Haritalanması



Şekil 16.4 – ERP Yazılımı Eksiklik Haritalaması



### 13.5. Hikayenin Anlatılması

Bu aşama liderlerin genel sorumluluk alanlarına girmektedir. Çünkü bu aşamada başarısızlığa neden olan konular ve ne yapılmak istendiği anlatılmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin sahip oldukları liderlik vasıfları önemlidir. Mert Alüminyum EFQM Mükemmellik modeli kriterlerine uyan bir kuruluş olarak liderlerden beklentileri şöyledir:

- Liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.
- Liderler, kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.
- Liderler, müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.
- Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.
- Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

### 13.6. Yararadaşların Beklentileri

İnteraktif planlama sürecinde yararadaşların beklentilerinin belirlenmesi süreci genel olarak bizimde yararadaşlardan ne beklediğimizle de alakalıdır. Aslında bu süreçte yararadaşlar ne kadar alırlarsa o kadar da verirler. Bu yüzden onları bu konuda tatmin edebilmek oldukça önemlidir. Genel olarak her işletmede olduğu gibi Mert Alüminyum'un da belli başlı yararadaşları bulunmaktadır. Özellikle müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler en önemlileridir.

#### 13.6.1. Müşteri Beklentileri:

Mert Alüminyum'da yapılan mevcut müşteri memnuniyeti anketi müşterilerin nabzını tutmak için bir süredir yapılan bir uygulamadır. Ancak anketi incelediğimizde genel olarak ürün kalitesi, fiyat ve zamanında teslim gibi ölçeklerin dikkate alındığını görüyoruz. Ancak ideal tasarım sürecini ele aldığımızda, interaktif bir planlama yapmak istiyorsak çevresel tarama kapsamında genel olarak müşteriler neler talep ediyor, hangi ürünler tercih edilmekte, Kuruluş müşterilerde nasıl bir yer tutmakta vb soruları da cevaplayabilecek bir tasarım elde etmek zorundayız. Bunların dışında Mert'te iyileştirilmesi hedeflenen unsurlar önem ve de tatmin ilişkileriyle aşağıdakiler gibidir.

### Yüksek Önem/ Düşük Tatmin

- Ürünlerin kalitesi
- Ürünlerin fiyat seviyesi
- Ürünlerin zamanında teslimi

### Yüksek Önem /Yüksek Tatmin

- Fiyat değişikliklerinin zamanında bildirilmesi
- Hasarsız teslimat
- Yetkililerin malzeme taleplerine cevap verme hızı
- İstek /beklentileri dinlemesi/ anlaması
- Doğru yetkiliye hızlı ulaşabilme imkanı
- Üretici firmanın satış sonrası hizmetine güvenilirlik
- Memnuniyetsizliğinizin dinlenmesi, anlaşılması
- Memnuniyetsizliğinize cevap alma hızı

### Düşük Önem /Yüksek Tatmin

- Ürünler ile ilgili problemlere yaklaşım
- Yetkililerin müşteriye yaklaşımı
- İsteklerin çözümlenmesi, alternatif çözümler
- Malzeme talebi/ memnuniyetsizliği dışındaki konulara cevap hızı
- Ürünün çevreyi koruma mevzuatına uygunluğu

### **13.6.2. Çalışanların Beklentileri:**

İdeal planlamanın üzerinde durduğu en önemli yarardaşlardır. Çünkü interaktif planlama felsefesini anlayacak ve uygulayacak olan kesim bu kesimdir. Tabiki böyle bir uygulamaya girmeden önce çalışanlarında beklentileri olacaktır.

Mert Alüminyum'da çalışanların istekleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- Çalışma ortamı
- Yapılan iş

- Eğitim
- Kişisel gelişim
- Ödüllendirme ve takdir
- Ücret ve sosyal yardımlar
- Liderlik
- İletişim
- Şirket yönetimi
- Şirket imajı

Herşeyden önce çalışanların interaktif planlama sürecinde aktif bir rol almalarını sağlayabilmek için Mert Alüminyum olarak onları bu konuda eğitmek zorundayız. Fakat ideal tasarım sürecinde bu beklentilerin daha belirgin bir şekilde ortaya konması ancak bu sürece başladıktan sonra elde edilebilecektir. Çalışanlardan aldığımız geri bildirimlerle eksiklerimizi tamamlamaya çalışacağız.

### 13.7. Vizyon

“Yönetsel çıktılarımızın ve ürün çıktılarımızın kalite-maliyet-süre (QCD) kriterlerinde 2008 yılına kadar dünya'nın 1 numaralı alüminyum yassı ürünler kurumu olmak.”

Kuruluş, Dünya'nın “1” numaralı kurumu olmak istiyor. Yürütme Kurulu Başkanı, Mert Alüminyum'un hacimsel büyüklükle değil, Yönetsel Çıktılar'la ve Ürün Çıktılarıyla en iyi kuruluş olacağını belirlemiştir.

İnteraktif planlama anlayışı, daha önceden de belirtildiği gibi “sondan başlama” kriterini ilke edinmiştir. Yani bir işe başlarken önce sonunu veya sonucunu düşünmeye sevk etmektedir. Dolayısıyla Mert Alüminyum'da idealleştirilmiş tasarıma başlarken, ilk olarak vizyonunu ele almak zorundadır.

Pilot planlama süreci olarak seçeceğimiz Mert Alüminyum'da yatırım planlaması sırasında vizyonumuza sadık kalmalıyız. Yönetsel çıktılarımızın ve ürün çıktılarımızın en iyi duruma getirilmesi, oluşturulan interaktif planlama takımı tarafından iyice analiz edilmelidir. Bu analiz sonu elde edilen veriler, Mert Alüminyum da ideal tasarım kısmında, anlatılacaktır.

#### 14. Mert Alüminyum'da İdeal Durumun Tasarımı

Mert Alüminyum'da sorunları tanımladıktan ve aciliyet duygusunu yarattıktan sonraki aşama, sonuçların planlanması aşaması olmalıdır. Bu aşama diğer aşamalardan daha çok yaratıcılık ve olumlu düşünmeyi gerektirir. Burada, yaklaşılacak değerler üzerinde durulur. Bilindiği gibi kaçınılacak değerlerin üzerinde durmak, istediğimiz sonuçları elde etmemizi sağlamaz. İstediklerimize yaklaşabilmek ya da elde edebilmek için tam olarak ne istediğimizi açık olarak ortaya koymamız gerekir. Bu bölüm boyunca Ackoff'un metodolojisiyle paralel bir yol izleyeceğiz.

Bu bölümde Mert Alüminyum AŞ.'de ideal tasarım mantığını mevcut bir planlama sürecine nasıl entegre ederiz sorusunun cevabını bulmaya ve uygulanan ideal tasarım süreçlerini tanımlayamaya çalışacağız. Bu bölüm boyunca Ackoff'un metodolojisiyle paralel bir yol izleyeceğiz.

Daha önceden de belirtildiği gibi ideal tasarım mantığını oturtmak istediğimiz, bir pilot süreç seçmeliyiz. Mert Alüminyum'da interaktif planlama sistemi içinde inceleyebileceğimiz örnek planlama süreçleri şu alternatifler içinden seçilebilir:

1. Üretim Planlama
2. Bütçe/Finansal Planlama
3. Yatırım planlama
4. Bakım planlama

Ancak içlerinden bir tanesinin incelenebileceği bu stratejik planlama süreçlerinden hangisinin seçileceğiyle ilgili, seçim kriterleri şunlardır:

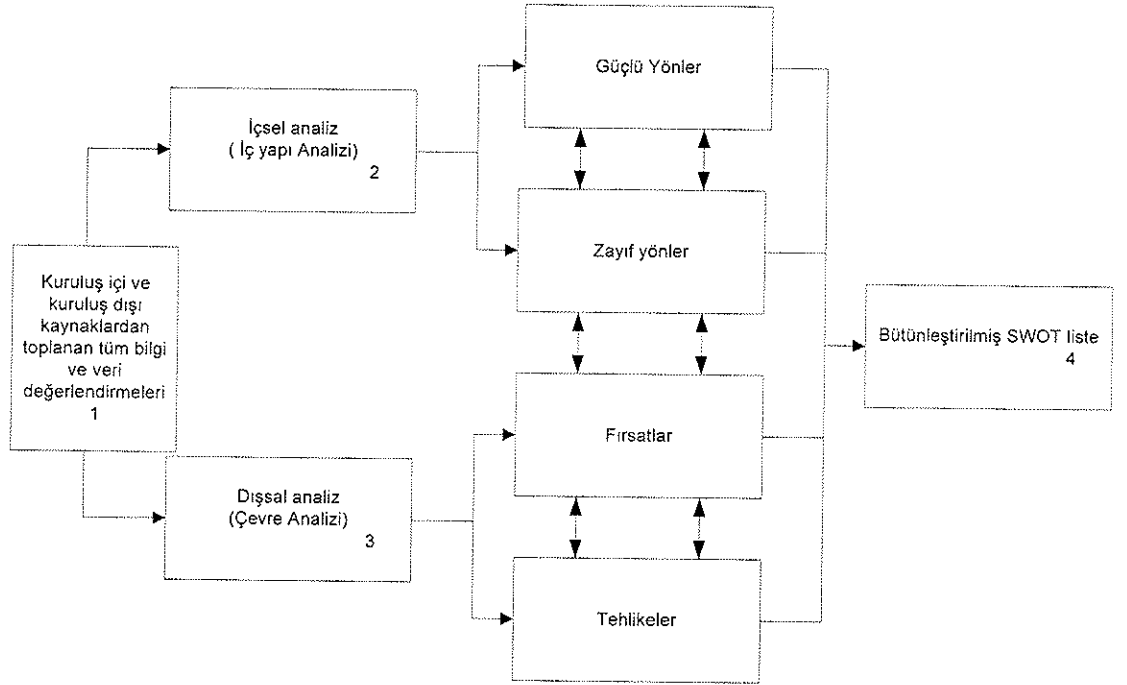
- Üst yönetimin katılımını gerektirmesi
- Uzun vadeli bir planlamaya ihtiyaç olunması
- Mert Alüminyum'da idealleştirilmiş tasarımın en fazla ihtiyaç duyulan planlama süreci olması
- Takım çalışmasının en etkin kullanılacağı bir süreç olması

- Çevresel faktörlerin planlama sürecinde büyük bir etken olması
- Şirketin vizyon ve de misyonuna en iyi hizmet eden planlama süreci olması
- Uygulama kısıtları yüzünden ideal tasarım sürecinin en iyi şekilde kurgulanabilir olması

Mert Alüminyum A.Ş.'de, bütün bu kriterler göze alındığında, yatırım planlama sürecinin idealleştirilmiş tasarım yaklaşımıyla incelenmesinin ve örneklerin bu süreç üzerinde verilmesinin uygun olduğuna karar verilmiştir.

#### 14.1. Mevcut Planlama Tazının Değerlendirilmesi

##### 14.1.1. Strateji Yönetimi Durum Analiz Süreci

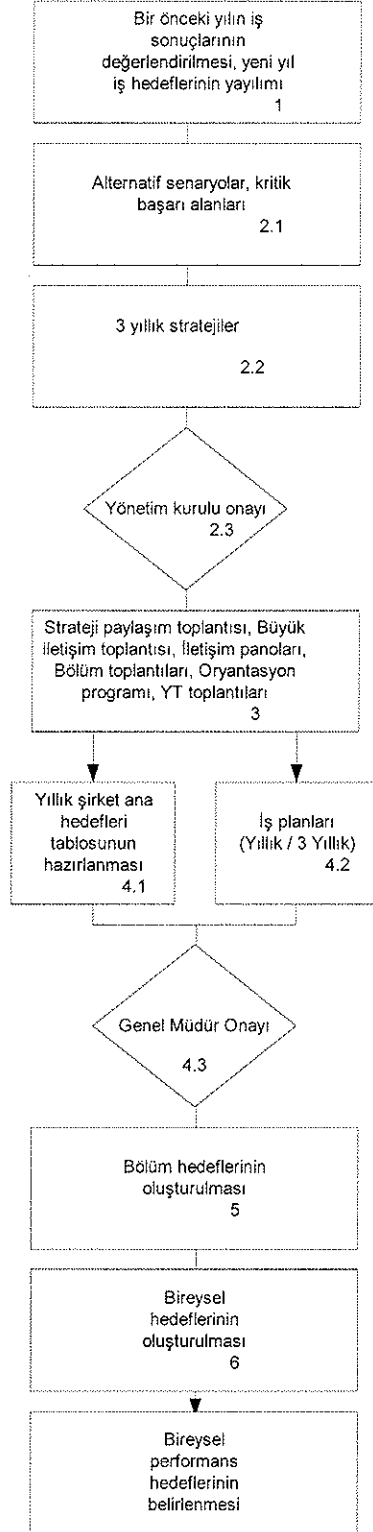


Şekil 20.1 – Durum Analizi

Mert Alüminyum'da kullanılan mevcut Strateji Yönetimi, Durum Analiz Süreci, temelinde SWOT Analizi yaklaşımıdır. Strengths (Güçlü Yönler), Weaknesses (Zayıf Yönler),

Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler), başlıklarında işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenmektedir (Haines S.G.-2000).

## 14.1.2. Strateji Planlama, Geliştirme Uygulama Ve Kontrol Süreci



Şekil 20.2- Strateji İş Akış Şeması

Strateji planlama, geliştirme, uygulama ve kontrol süreci, kuruluşun, üç yıllık stratejilerini hayata geçirmek üzere tanımladığı bir süreçtir.

Bir önceki yılın iş sonuçları değerlendirildikten ve yeni yılın iş hedeflerinin yayılımı sağlandıktan sonra, alternatif senaryolar oluşturulmaktadır.

Üç yıllık stratejiler yazılı hale getirildikten sonra, Yönetim Kurulunun Onayına sunulan stratejiler, stratejin yayılımını yapmaktadır.

İdealleştirilmiş tasarım bakımından, bu akış şemasında özellikle incelenmesi gereken basamak 3 numaralı strateji paylaşım toplantısı, büyük iletişim toplantısı ve iletişim panolarının düzenlenmesi basamağıdır.

Bu toplantılar esnasında uygulanacak yaklaşım interaktif planlama tarzına uygun olmalıdır. Bu basamağı seçeceğimiz bir pilot planlama sürecinde daha detaylı olarak inceleyeceğiz.

## 14.2. Yatırım Planlama Sürecinin Durum Analizi

Hem teorik, hem de Mert Alüminyum'un organizasyonunun inceleme kısmında yaptığımız gibi mevcut yatırım planlama sürecini incelemek interaktif planlama sürecine başlarken uyguladığımız ilk aşamadır. Bu kısım boyunca, yatırım planlama sürecinin mevcut iş akışlarını ve yapısını incelemeye çalışacağız.

Mevcut Yatırım Planlama Sürecinin Aktörleri:

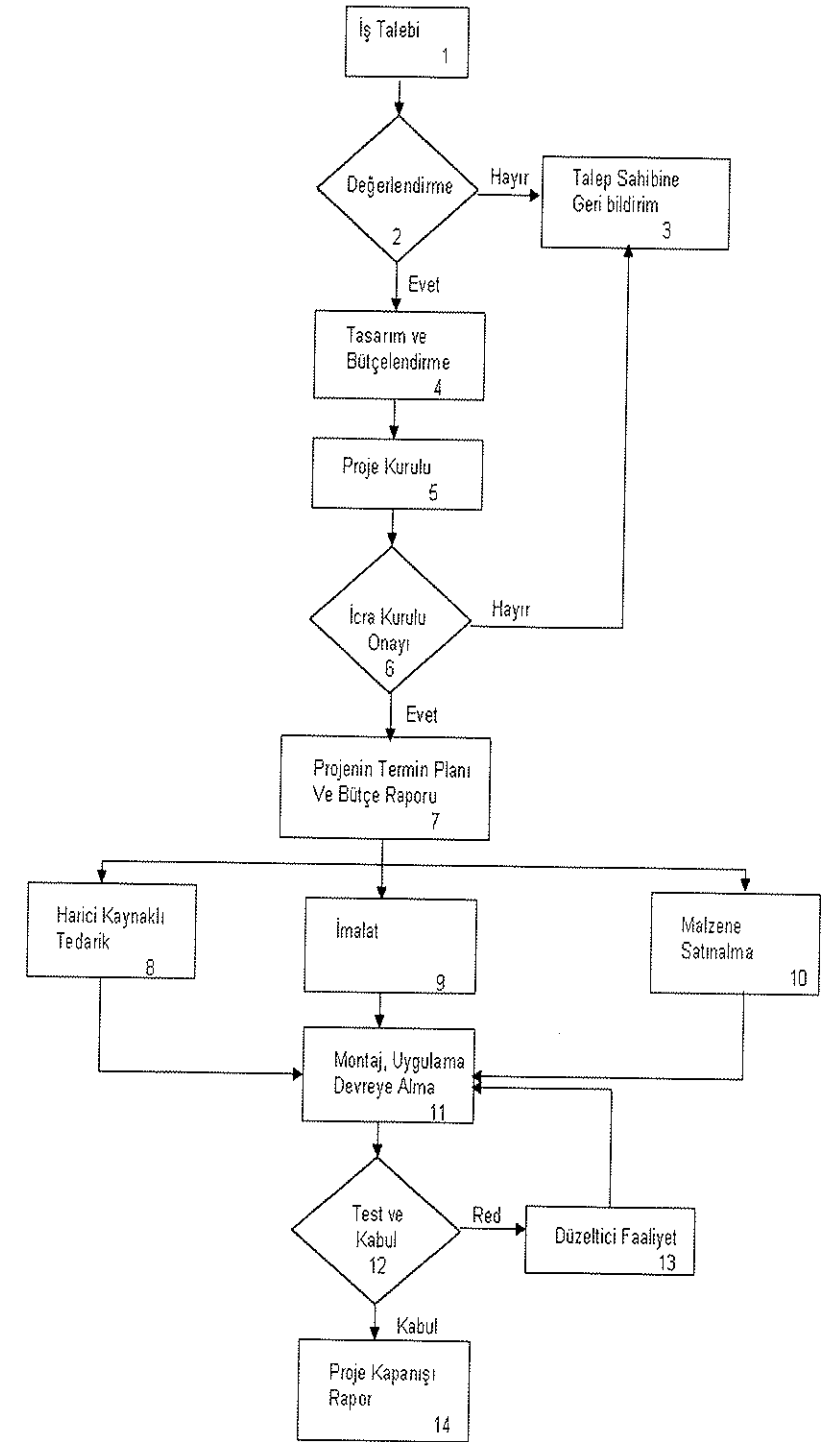
1. Hissedar
2. Yürütme Kurulu Başkanı
3. Teknoloji Başkan Yardımcısı
4. Üretim Başkan Yardımcısı
5. Ticaret Başkan Yardımcısı
6. Bakım ve Mühendislik Yöneticisi
7. Proje Yöneticisi

Yatırım planlama süreci, birden fazla departman katılımı gerektirdiğinden birçok alt süreci de beraberinde incelenmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla mevcut durum analizi aşamasında şu alt süreçlerinde incelenmesi gerekmektedir:

- Yatırım İnşaat Projeleri Süreci
- İş Geliştirme Yönetim Süreci
- Enerji Yönetim Süreci



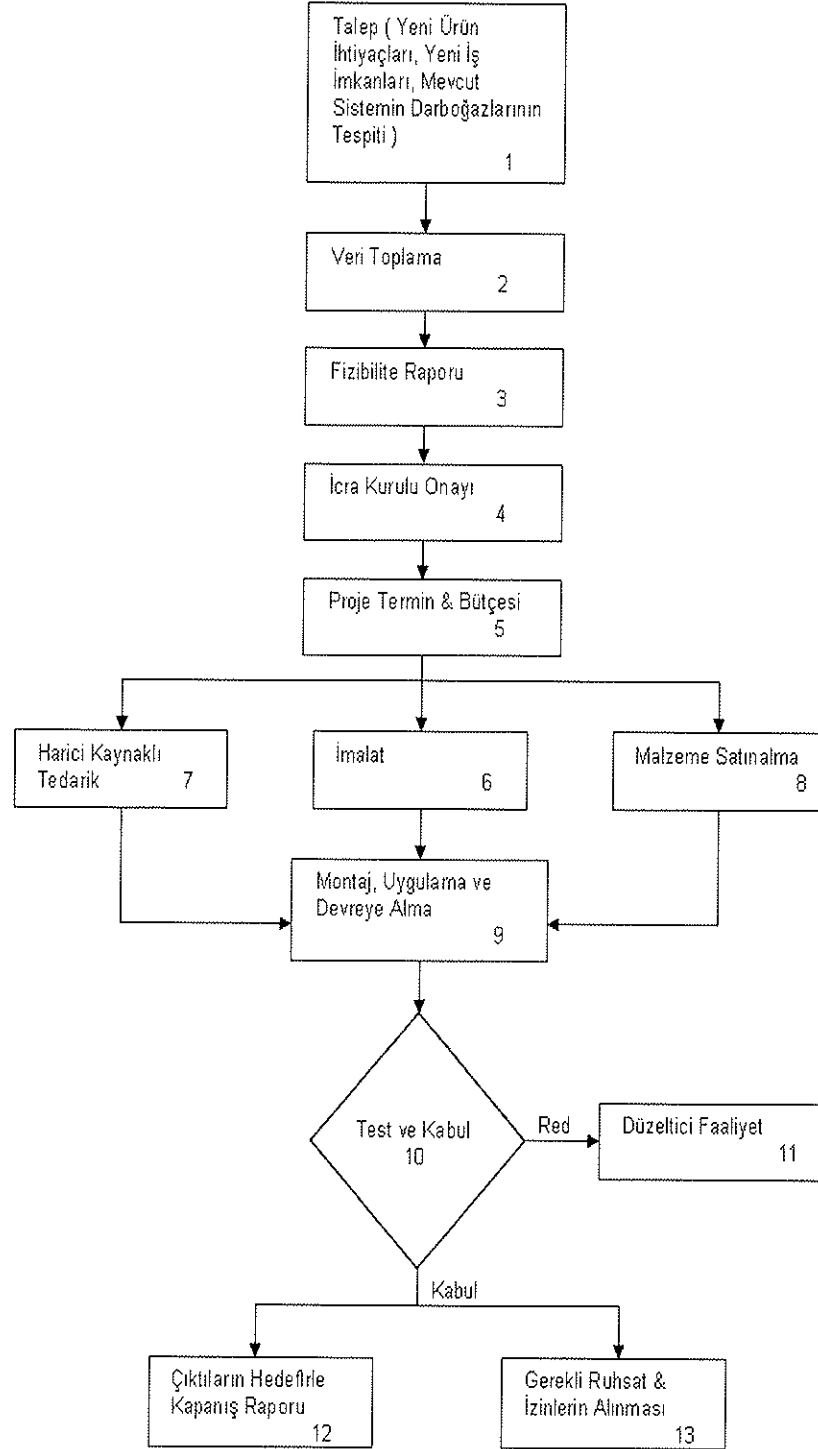
#### 14.2.1. Mevcut Yatırım Planlama Süreçleri ve Sorumluları



Şekil 20.3. Yatırım ve İnşaat İş Akışı

## Yatırım ve İnşaat Projeleri Süreç Sorumluları

1. Talep sahibi : Üretim, yönetim, Bakım ve Mühendislik
2. Bakım ve Mühendislik Yöneticisi ve Talep sahibi
3. Bakım ve Mühendislik Yöneticisi,Proje Yöneticisi, İnşaat Projeleri Yöneticisi
4. Bakım ve Mühendislik Yöneticisi, Proje Yöneticisi, İnşaat Projeleri Yöneticisi
5. Teknoloji, üretim
6. İcra Kurulu
7. Bakım ve Mühendislik Yöneticisi, Proje Yöneticisi, İnşaat Projeleri Yöneticisi
8. Tedarikçiler
9. Tedarikçiler imalat
10. Satınalma
11. Tedarikçi, Bakım ve Mühendislik Yöneticisi, Proje Yöneticisi, İnşaat Projeleri Yöneticisi
12. Bakım ve Mühendislik Yöneticisi Proje Yöneticisi İnşaat Projeleri Yöneticisi, üretim
13. Tedarikçi, Bakım ve Mühendislik Yöneticisi, Proje Yöneticisi, İnşaat Projeleri Yöneticisi
14. Proje Yöneticisi, İnşaat Projeleri Yöneticisi

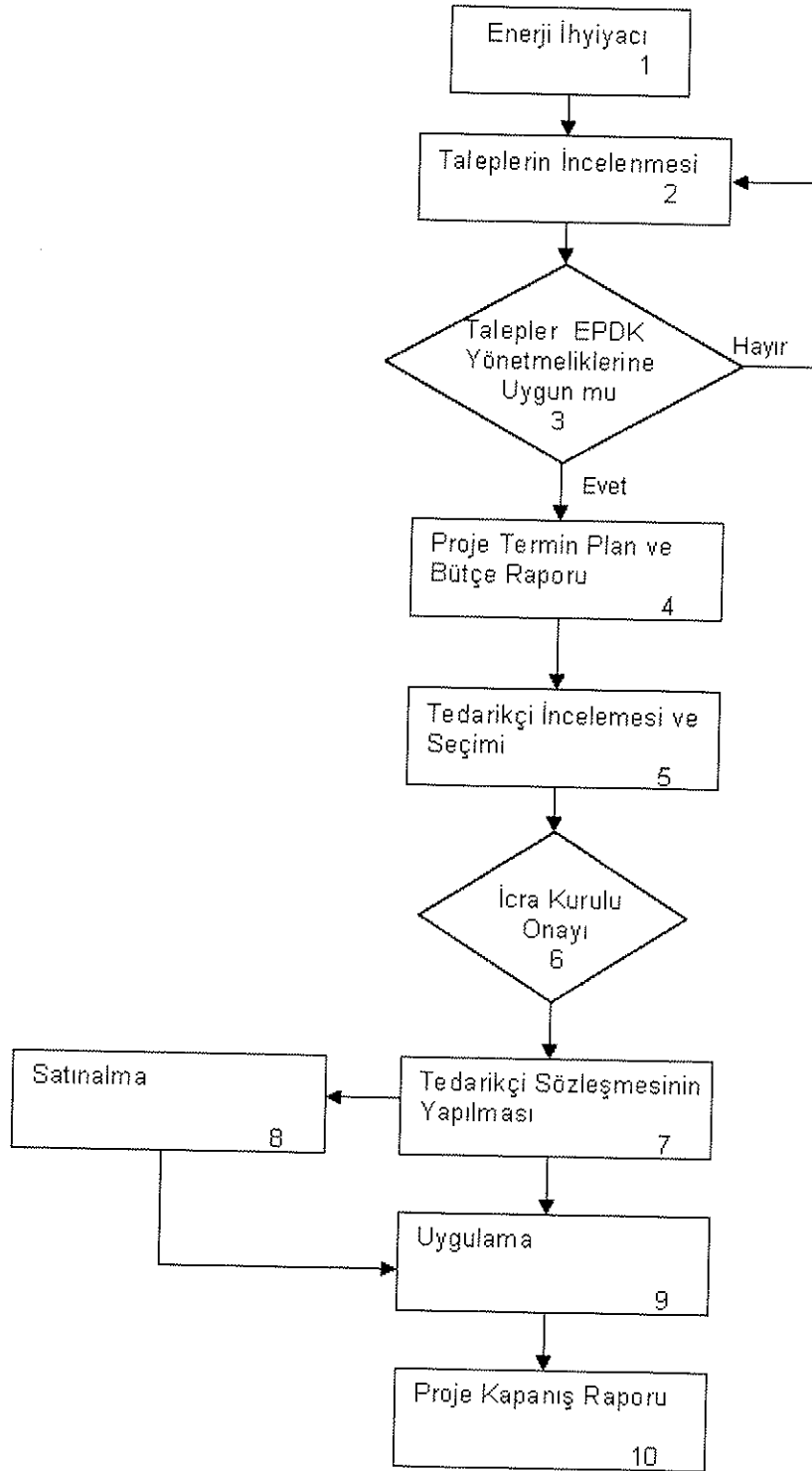


Şekil 20.4 – İş Geliştirme Yönetimi İş Akışı



### İş Geliştirme Yönetimi Süreç Sorumluları

1. Talep sahibi : Üretim, yönetim, satış, bakım ve mühendislik
2. İş Geliştirme Yöneticisi, Bakım ve Mühendislik ve Üretim ve Teknoloji Başkan Yardımcıları
3. Üretim, Finansman, Bakım ve Mühendislik, Satış
4. İcra Kurulu
5. İş Geliştirme Yöneticisi
6. İş Geliştirme Yöneticisi, Bakım ve Mühendislik
7. Tedarikçiler
8. Satınalma
9. İş geliştirme Yöneticisi, Bakım ve Mühendislik, İlgili Üretim Yöneticiliği
10. İş geliştirme Yöneticisi, İlgili Üretim Yöneticisi, Bakım ve Mühendislik
11. Tedarikçi, Bakım ve Mühendislik, İlgili Üretim Yöneticiliği
12. İş Geliştirme Yöneticisi
13. İş geliştirme Yöneticisi



Şekil 20.5 – Enerji Yönetimi İş Akışı

### Enerji Yönetimi Süreç Sorumluları

1. Talep sahibi : Üretim, icra kurulu, satış, bakım ve mühendislik
2. Bakım ve Mühendislik yöneticiliği ve Teknoloji ve Üretim Bşk. Yardımcıları
3. Bakım ve Mühendislik Yöneticiliği ve talep sahibi
4. Bakım ve Mühendislik Yöneticiliği, Teknoloji, Mali işler Yöneticiliği, Üretim Yöneticiliği
5. Bakım ve Mühendislik Yöneticiliği
6. İcra Kurulu ve / veya Yönetim Kurulu
7. Bakım ve Mühendislik Yöneticiliği
8. Satınalma
9. Bakım ve Mühendislik Yöneticiliği, Teknoloji Başkan Yrd., Mali işler Yöneticiliği
10. Bakım ve Mühendislik Yöneticiliği

### 14.2.2. Çevre ve Pazar

İnteraktif planlamanın teorik kısmında anlatıldığı gibi, uzun vadeli bir planlamaya başlarken, özellikle bu plan yatırım gibi şirketin geleceğini çok yakından ilgilendiren bir süreç ise çevresel bir tarama yapmadan, planımızı yapmaya başlamak bizi ileride oldukça güç bir duruma sokabilir. Bu doğrultuda Haines'in SCEPTIC formülünü kullanarak yatırım planlama sürecinin çevresel taramasını şu şekilde yapabiliriz.

#### S → Sosyodemografik Tarama:

Aslında bu konu engel analizi aşamasında da ele alınabilecek bir unsur. Çünkü Mert Alüminyum olarak her hangi bir yatırım planlaması öncesinde sosyal konuların ne kadar irdelendiği tanımlı değildir. Şartlara göre değişkenlik göstermektedir. Ancak bu durumu genel olarak baktığımızda kurumun sahip olduğu OHSAS 18001 İş Güvenliği ve Sağlığı Yönetim Sistemi Sertifikasıyla ve aldığı mükemmellik ödülüyle bir şekilde yerine getirdiğini biliyoruz ancak iş akış şemalarında da görüldüğü gibi prosedür de olsa yatırım sürecinin böyle bir alt sürece sahip olmadığını görüyoruz.

#### C → Rakipler:

Mert Alüminyum'un belkide uygulaması gereken en önemli analizlerden bir tanesi olan rakiplerin incelenmesi ve onların sahip oldukları teknolojiler hakkında bilgi toplama özellikle yeni tezgah alımlarında veya yeni bir atölyenin kurulmasında oldukça önemlidir. Çünkü rakip firmaların sahip oldukları teknoloji aynı zamanda hitap ettikleri müşteriler ve ürünleri hakkında da bilgi verebilmektedir.

Bu doğrultuda İç piyasada pazar lideri konumunda olan Mert'in kendinden daha güçlü firmalara bakıp, onlarla rekabet etmesini kolaylaştıracak yatırımlar yapması gerekmektedir. Alcan gibi milyon ton seviyelerinde üretim kapasitelerine sahip firmalar tabiki sadece sahip oldukları teknolojiyle değil aynı zamanda hitap ettikleri pazarlar ve diğer stratejik unsurlar bakımından da değerlendirilmelidirler. Bu bakımdan her hangi bir yatırım yaparken sadece rakip firmaların analizlerinin yapılması uygun değildir.

#### E → Ekonomi:

Yatırım faaliyetleri içinde bulunan kurumun sadece sektörün oyuncularına değil aynı zamanda sahanın şartlarına da bakmaları gerekir. Ekonomik unsurlar bu bağlamda Mert'in dikkate alması gereken diğer önemli bir unsurdur. Yüklü miktarda sermaye gerektiren yatırımlarda veya geri dönüşümünü çok uzun yıllara yayılacak yatırımlarda önünüzü görmemiz bu bakımdan çok önemlidir. Banka kredilerinden teşviklere kadar birçok etkenin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Mert Alüminyum olarak yabancı bir ülkeye yatırım yaparsak, o ülkenin ekonomik durumunun değerlendirilmesi çok önemlidir. Ekonomik istikrar uzun vadeli planlarımızda gerçekleşmesini isteyeceğimiz en önemli unsurlardan bir tanesidir.

#### P → Politika:

Politika, Mert Alüminyum gibi uluslararası çalışan firmalar için çok önemlidir. Hükümetlerin sektöre nasıl baktıklarından verdikleri teşviklere kadar herşey, yatırım planlarımızı tamamen etkileyebilir. Hatta hükümetin takınacağı herhangi bir durum mevcut planlarımızın altüst olmasına bile sebep olabilir. Bu durumda mevcut politikaları iyi okuyup yatırım planlamamızı iyi bir şekilde yapmak zorundayız.

#### T → Teknoloji:

Mert Alüminyum'un sahip olduğu teknolojik alt yapının nelere izin verdiği, kapasitesi ve hızı gibi birçok konu teknolojik taramanın içine girebilir. Genel olarak sektörde kullanılan alet ve de tezgahların, geliştirilecek yeni teknolojilerin neler olduğunu takip etmek, yatırım planlarımızı ve firmamızı güncel tutmamız açısından da oldukça önemlidir.

#### I → Endüstri:

Mert Alüminyum'un genel olarak faaliyette olduğu sektörün incelemesini yapacağı, iç ve dış piyasada sektörün gidişatının değerlendirileceği bir basamaktır.



### C → Müşteri:

Kilit çevresel faktörlerden bir tanesi de müşterilerdir. Müşterinin isteklerine cevap vermek her sektörde olduğu gibi ağır metal sanayisinde de oldukça önemlidir. Aslında bu nokta doğrudan hangi müşterilerle çalışmak istediğimizle de oldukça ilintilidir.

Ürün portföyünü genişletmek, üretim hızını arttırmak, kaliteyi arttırmak ve müşteriye yakınlık gibi konuları fizibilite çalışmalarında ele alan Mert Alüminyum, pazardan büyük bir dilim koparmak istemektedir.

### **14.3. Yatırım Planlama Engel Analizi**

Mert Alüminyumda yatırım planlama sürecini yavaşlatan veya aksatan engeller şöyle sıralanabilir:

- ÇED, İşçi Sağlığı ve Güvenliği gibi mevzuatların yatırım planlamalarında ikinci planda kalması, formalite olarak görülmesi ve ilgili yöneticilerin yeterli bilgi sahibi olamamaları.
- PMI, Proje Yönetimi Enstitüsünün yayınladığı proje yönetimi standartlarının yöneticiler arasında yayılımının az olması.
- Yöneticilerin yatırımların hukuki boyutlarına hakim olamamaları.
- Yatırım faaliyetleri için satınalma süreçlerini gerçekleştirecek sorumluların ve departmanların belirli olmaması.
- Alınan kararların üst yönetimden geri dönmesi.
- Üstlerin, astların aldıkları kararlara karışmaları veya astların etkin olarak fikir yürütememeleri.

### **14.4. Yatırım Planlama Sistemi Dinamikleri**

Yatırım faaliyetleri Mert AŞ'de holding bazında yürütülmekteydi. Holding bünyesinde yer alan yatırım koordinatörlüğü tarafından organize edilen yatırımlarda ortak olmadaki amaç kaynakların kullanımında etkin olabilmektir. İyi yetişmiş mühendislerin yer alması gereken böyle bir organizasyonda dağınıklık bir takım yönetimsel güçlükleri de beraberinde getirebilirdi.

Genel olarak kullanılmış tezgahların alınması ya da yeni bir tezgah alınacaksa bir kısmının satın alınmadan ürettirilmesi yönünde çalışma prensibi olan yatırım bölümünün bu konuda başarılı projeleri yürüttüğü belirtilebilir. Fakat, sadece yatırımla bitmeyen bir sürecin olması ve bakım, kullanım gibi esas konuların da etkin şekilde belirlenmesi ve yayılımında zaafiyetler yaşanmıştır.

Kuruluş, yatırım çalışmalarında İdeale Bakan Zihniyet'e daha yakın bir görüntü sergilemiştir. Uygun bir tezgah veya yardımcı eleman bulunduğu zaman bunu kaçırmama yaklaşımı her zaman ön planda olduğu görülmüştür. Parasal olarak oldukça yüksek miktarlar tutan bu yatırımlar da proses akışı olarak yaşanan sıkıntılar, bir tezgahtan çıkan bir ürünün diğer tezgahlarda işlenmesindeki güçlükler, yeni revizyonlar gerektirmesi geçmiş sıkıntılar arasında bariz olarak görünenler olarak belirtilebilir.

Kuruluş yeni tesisleri bünyesine eklemektedir. Bunun yanısıra holding bünyesinden kuruluş bünyesi içinde organize olunması önemli bir gelişimdir. Organizasyonda, Teknoloji Başkan Yardımcılığı oluşturulması ve yardımcı işletmelerin bu bünyede yatırım bölümüyle birlikte toplanması önemli bir değişiklik olarak yaşanmıştır. Takım olmak konusunda kurum kültürüne sahip olan kuruluşun gelecek yıllarda yapacağı yeni yatırımlarda daha planlı, rasyonel atılımlar yapacağı beklenmektedir. Çalışanların beceri seviyelerinin tespiti yönünde yapılan çalışmalarda göstermektedir ki gelecekte çalışanların gereksinimini duyacağı önemli beceriler eğitim yoluyla kendilerine, bir plan dahilinde, verilecektir.

#### **14.5. İnteraktif Planlama Sürecine Geçiş**

Mevcut yatırım planlama süreci incelendikten sonra interaktif planlama aşamalarını kendi planımıza uygulamaya başlayabiliriz. Sırasıyla; ilgili yararadaşları ve ideal takımları oluşturup, interaktif planlamanın 5 fazını uygulayabiliriz.

##### **14.5.1. Yatırım Planlama Sürecinin İlgili Yararadaşları**

Yatırım planlama gibi stratejik bir karar alma sürecinde Mert Alüminyum'un dikkate alınması gereken yararadaşlar ve rolleri şöyle tespit edilmiştir:

1. Çalışanlar: Kuruluşu her ilgilendiren konuda olduğu gibi burada da çalışanların katılımı olmaksızın hareket etmek imkansızdır. Burada önemli olan çalışanların ve

de organizasyonun yararına olacak uygun deneyim ve de mevkilerdeki kişileri bulup planlama sürecine dahil etmektir. Mert Alüminyum'da yatırım planlama sürecine dahil edilebilecek çalışanlar; başta CEO olmak üzere icra kurulu üyelerinin tamamı ve finans, proje, mühendislik, iş güvenliği, satış ve satınalma gibi, yatırım planlamasında görev alınabilecek faaliyetlerle ilgili çalışanların tamamı yatırım planlama sürecine dahil edilmelidirler.

2. Tedarikçiler: Yatırım planlamasında Mert Alüminyum tarafından ihtiyaç duyulacak bir diğer yararlı ise tedarikçilerdir. Planlama esnasında ihtiyaç duyabileceğimiz hammadde veya diğer malzemelerin nasıl, ne zaman, kaç paraya ve ne kadar miktarda temin edilebileceğiyle ilgili karar alırken bizi bilgilendirebilirler. Tabiki tedarikçileri sadece ürün aldığımız firmalar olarak değil aynı zamanda hizmet ve de bilgi veren kişiler olarak da düşünmeliyiz. Yabancı bir pazara girme planları yaparken o piyasayı yakından takip eden ve bilen kişilerle çalışmak oldukça önemlidir. Danışman şirketlerden veya üniversitelerden bu bağlamda bilgi tedarik edilebilir.
3. Müşteriler: Çoğu firmada olduğu gibi Mert Alüminyum'da da müşteri yoğunluğu ve hitap edilecek pazarın hacmi gibi konular yatırım yapmadan önce ilk olarak dikkate alınanlardır. Mert Alüminyum olarak müşteri hareketlerini yakından takip etmemek ve onların isteklerine cevap vermemek stratejik açıdan büyük bir hata olur. Sadece mevcut müşteriler değil, aynı zamanda ulaşılmak istenen müşterilerinde tedarikçilerinden neler beklediğini tespit etmek lazım. Bu yüzden mevcut yatırım planlama sürecine ek olarak müşteri taraması adı altında ek bir süreç eklenmelidir. Her ne kadar pazar araştırmaları yapılsa da müşteri faaliyetlerinin incelenmesi makro düzeyden mikroya indirgenip, hatta planlama aşamasında onlarla bire bir çalışılıp, görüşleri dikkate alınmalıdır. İnteraktif planlama bunu gerektirmektedir.
4. Hissedar: Yatırım planlaması aşamasında dikkate alınacak bir diğer önemli unsur ise hissedarlardır. Sadece şirketi değil aynı zamanda hissedarında tatmin edilmesi planlamanın uygulanabilmesi için gereklidir.

5. Toplum: Mert Alüminyum olarak yatırım planlarımızda toplumun çıkarlarını gözetmeye çalışıyoruz. Yeni iş imkanları, çevre ve sağlık gibi faktörleri dikkate alarak yatırım planlama sürecini gerçekleştiriyoruz.

### 15.2. Yatırım Planlama İçin İnteraktif Planlama Eğitimleri

İnteraktif bir yatırım planlama yapılabilmesi için herşeyden önce planlamada rol alacak ekip üyelerinin eğitilmesi gerekmektedir. Mert Alüminyum olarak planlamada görev olan orta ve üstü yöneticilere 1 veya 2 gün boyunca eğitim vermeyi kararlaştırdık. Özellikle toplantıda iç ve dış koordinatör olarak çalışacak olan proje yöneticisi ve Teknoloji Başkan Yardımcısı interaktif planlamayı yönlendirecek kişiler olarak özel liderlik eğitimlerinden geçeceklerdir. Bu takım üyelerinden genel olarak beklentilerimiz şöyledir:

- 1- Güçlü iş, ekonomik ve endüstri oryantasyonu olmalı.
- 2- Stratejik yönetim ve proje yönetiminde uzman olmalı.
- 3- Organizasyonun yapısını ve fonksiyonlarını tanıması gerekli.
- 4- Grup dinamiklerinden ve insan davranışlarından anlamalı.
- 5- Büyük ölçekli değişim ve yönetimi hakkında bilgi sahibi olmalı.
- 6- Danışmanlık ve süreç/toplantı yönetim kabiliyetlerinin bulunması.
- 7- Kendine güveni tam olmalı.

### 15.3. İdeal Yatırım Planlama Takımının Belirlenmesi

İdeal takımı oluştururken birçok unsuru dikkate almalıyız. Bunlar kısaca; şirketin mevcut organizasyon yapısı, yatırım planlama için seçilmiş yarıdaşlar ve oluşturulacak takımın ideal yapısı gibi unsurlardır.

Özellikli olarak yatırım planlamasını interaktifleştirecek olan, kurulan takımın üyeleri ve koordinatör rolleridir. Takımımızı oluştururken ideal tasarımı yakalayabilmek için belirli bir ideal takım oluşturma kurallarına sadık kalmaya çalıştık. Herşeyden önce dizayn aşamasında en uygun mevcudu ve etkin olabilecek aktörleri seçmeye çalıştık. Fakat, ilk aşamada interaktif planlamadaki sondan başlama mantığıyla yatırım planlama sürecinin genel

iş akış diagramını veya planlamasını yapmak gerekir. İdeal yatırım planlama sürecimizin planı şöyledir:

- Talebin Gelmesi
- Değerlendirme
  - Önceden Belirlenen Değerlendirme Grubunun Toplanması
- Tasarlama
  - İdeal Yatırım Planlama Ekibinin Oluşturulması
  - Düzensizliğin Formülasyonu
  - Sonuç Planlaması
    - Planın Organizasyonel Stratejilerle Bağlanması
  - Araç Planlaması
  - Kaynak Planlaması
- Tasarımın Planlama Ekibi Tarafından Onaylanması
- Müşteri ve Tedarikçi Toplantılar
- Tasarımın Yeniden Gözden Geçirilmesi
- Bütçeleme ve Proje Terminin Belirlenmesi
- İcra Kurulu Onayı
- Uygulama ve Kontrol

#### **14.5.4. İnteraktif Yatırım Planlamada, İdeal Durum Süreçleri:**

##### Yatırım Talebinin Gelmesi:

Yatırım planlama sürecini diğer planlama tarzlarından ayıran en önemli etken yatırım planlama sürecinin başlayabilmesi için öncelikle bir talebin oluşması gerektiğidir. İnteraktif planlamayı başlatan bu süreç ideal planlamanın gereğince tek bir merkezden alınması uygun olmayacaktır. Yani sadece üst düzey yönetimin, yönetim kurulu başkanının veya icra kurulunun alması Mert Alüminyum'u için başında ideal tasarımdan uzak olacaktır.



Dolayısıyla talepte bulunacak kişileri orta düzey yönetici kademesine kadar çektik. Böylece, İcra kuruluyla birlikte bakım ve mühendislik, satış ve üretim yöneticileri de talepte bulunabilir hale geldiler.

#### Değerlendirme:

Talep edilen yatırımın yapılabilirliğinin araştırılacağı bu süreç yatırım planlamanın doğrudan başladığı bir aşamadır. Bu aşamada finansman, mühendislik ve bakım, üretim, satış yöneticileri ve talep eden kişinin de bulunduğu ekip talebi gözden geçirecektir.

#### Tasarlama:

Değerlendirme sürecinden geçen talepler tasarım aşamasına geldiğinde somutlaşmaya başlar. İnteraktif planlamanın 5 fazının 4'ü burada gerçekleşmektedir. Düzensizliğin formülasyonu fazını ele alacak olursak; bu aşamada daha önceden uygulanan buna benzer taleplerde neler yapılmış ve ne sonuçlar elde edilmiş gibi konular irdelenir. Sonuç planlaması fazında ise yapılmak istenen projenin bize ne gibi faydaları olacağı düşünülür. Anlam planlaması fazına geldiğimizde yatırımı gerçekleştirebilmek için sahip olduğumuz gücü ele alacağız ve dördüncü faz olan kaynak planlaması kısmında Mert Alüminyum'un sahip olduğu kaynakları nasıl kullanacağı hakkında fikir yürüteceğiz.

Aslında genel olarak bütün bu 4 fazı bir araya getirdiğimizde yapılmak istenen şey, planlama aşamasının belli bir sistematığe oturturulmasıdır. Daha önceden de belirtildiği gibi ideal tasarımıyla interaktif bir planlama yapabilmemiz için gereken en önemli şey ideal tasarım ekibinin görevini iyi bir şekilde icra etmesine bağlıdır. Aşağıdaki listede Mert Alüminyum için öngörülmüş ideal yatırım planlama ekibi üyelerini ve görevlerini görebilirsiniz.

Mert Alüminyumun İdealleştirilmiş Yatırım Planmasında yer alan aktörler ve rolleri ;  
Mert Alüminyum İdeal Yatırım Planlama Ekibi ve Görevleri:

1. Finansman Yöneticisi: Yatırım süreci için gerekli maddi desteği planlama ve bütçeleme faaliyetlerinde katkıda bulunma, yatırımı yapılmak istenen yeni ve yabancı bir pazarsa, ekonomik unsurlarını ve dengelerini incelemek.

2. Proje Yöneticisi: Takımda iç koordinatör olarak çalışıp, genel planlama faaliyetlerinin düzenlenmesi ve interaktif planlama yaklaşımının uygulanmasından sorumlu üye.
3. Bakım ve Mühendislik Yöneticisi: Planlama sürecinde mühendislik uygulamaları gerektiren konular hakkında bilgi toplamak ve ekip ile paylaşmak.
4. İSİG (İş Güvenliği) Yöneticisi: Yatırım planlaması esnasında kurulması planlanan yeni tesis veya tezgahların çalışanların sağlığı açısından incelenmesi, oluşabilecek sendikal faaliyetler hakkında tespitler yapıp ekibe sunması.
5. Müşterinin Sesi Yöneticisi: Mevcut müşterileri yapılacak yatırım hakkında bilgilendirmek ve geri bildirimlerini ekip ile paylaşmak, müşterilerin isteklerini ekibe sunmak, müşteri temsilciliği yapmak.
6. Satış/ Pazarlama Yöneticisi: Faaliyette bulunmak istenen pazarları araştırmak, potansiyel müşteriler hakkında bilgi toplamak, gerekirse görüşüp edindikleri bilgileri ekiple paylaşmak, satış ve pazarlama faaliyetleri için gerekli hukuki prosedürleri incelemek, gerekli olduğu hallerde şirket tanıtımını ve reklamını yapmak.
7. Satınalma Yöneticisi: Düşünülen planın uygulanması için gerekli olan hammadde, tezgah, tesis ve hizmet gibi ürünleri temin etmek, maliyetlendirme yapmak.
8. Operasyon Yöneticisi: Satınalma faaliyetlerini lojistik olarak desteklemek, yatırım yapılması gereken yeni bir pazar söz konusu olduğunda pazarın ulaşım sistemini, olası alternatif taşıma sistemlerini, tesisin sahasını tedarikçiler ile müşterilere uzaklık bakımından incelemek ve ekibe geri bildirimde bulunmak.
9. İnsan Kaynakları Yöneticisi: Planlama ekibinde bulunan üyelerin performanslarını denetler, yatırım için düşünülen gerekli mavi ve beyaz yakalı işgücünün teminini sağlar.

10. Kaynak Planlama Yöneticisi: Yatırım süreci için gerekli olan enerji, su ve hammadde gibi kaynakların yönetiminden sorumlu üye.
11. Kalite Sistemleri Yöneticisi: Yatırım yapılması düşünülen yabancı bir pazarsa o ülkenin çevre mevzuatları ve denetimleri hakkında bilgi almak, kalite sistemlerini ve akreditasyon kuruluşlarını incelemek. Atık yönetimi konusunda incelemelerde bulunup ekibe geri bildirimlerde bulunmak.
12. Teknoloji Başkan Yardımcısı: Planlama sürecinde dış koordinatör göreviyle interaktif planlama tarzına uygun bir şekilde ekip üyelerini yönlendirmek, denetlemek veya sorgulamak yerine sorduğu sorularla alternatif çözümlerin elde edilmesini sağlamak, beyin fırtınası ortamını oluşturmak.

#### Tasarımın Planlama Ekibi Tarafından Onaylanması:

Yukarıda belirtilen ekip üyelerince tasarlanan yatırım planı öncelikle, hazırlayan ekip tarafından kabul görmelidir. Üyeler kendi hazırladıkları tasarımda hem fikir olduklarında ilk tasarlama süreci tamamlanmış olacaktır.

#### Müşteri ve Tedarikçi Toplantıları:

Mert Alüminyum yatırım planlama ekibince onaylanan plan, daha sonra dışarıdan ve süreçleri doğrudan bilmeyen insanlarla da tartışılmalı ve eksiklikleri giderilmelidir. Ackoff'un bu konuda bize tavsiye ettiği "Focus Groups" ilgi grupları olarak müşteri ve tedarikçilerden oluşan bir grubu bir araya getirmeyi uygun bulduk. Tasarım sürecinde ilgili grup üyeleri müşteriler ve tedarikçilerle zaten iletişim içindeydiler ancak bu basamakta arzulanan durum tasarlama sürecinden daha farklıdır. Tasarlama sürecinde sadece kendileriyle ilgili konularla muhatapken bu basamakta tasarlanan plandan haberdar olmayan tedarikçiler ve müşteriler plandan genel itibarıyla haberdar olup yorumlarda bulunacaklardır. Burada amaçlanan; tasarlanmış yatırım planlamasının içeriği hakkında bilgi sahibi olmayan kişilerin planda merak ettikleriyle ilgili soruları planlama ekibine yöneltmesi ve merak uyandırmasıdır.



#### Tasarımın Gözden Geçirilmesi:

Müşteri ve tedarikçilerle bir araya gelen Mert Alüminyum yatırım planlama tasarım ekibi tekrar bir araya gelerek toplantılardan edindikleri görüşleri sunarlar. Tasarlanan planda yapılması gereken değişiklikler yapıldıktan sonra bir sonraki süreç başlar.

#### Bütçeleme ve Proje Termininin Belirlenmesi:

Gözden geçirilen tasarımın son aşaması ise plana uygun bir şekilde bütçelenmesidir. Ackoff'un da belirttiği gibi planlama sürecine bütçelemeyi eklememiz, yaptığımız planın ayakları yere basması anlamına gelmektedir. Ayrıca İcra Kurulu'nu ikna edebilmek için bütçede ne gibi önlemler alındığını ve giderlerin nasıl karşılanacağını belirtmemiz gerek. Proje Termin süresi ise yaklaşık olarak planımızın ne kadar bir süre uygulanacağı hakkında bilgi vermektedir. Özellikle deneyimli yöneticiler proje termininin belirlenmesinde etkin bir rol alırlar.

#### İcra Kurulu Onayı:

Tasarlanan yatırım planının en son hali Mert Alüminyum icra kuruluna sunulur. İcra kurulu planda eksiklikler görürse planlama ekibine yaptıkları tespitlerle birlikte geri bildirimde bulunurlar veya tasarımı yapılmış plan tamamen iptalde edilebilir. Eğer tasarlanan plan direkt kabul edilirse uygulama ve kontrol aşamasına geçilir.

#### Uygulama ve Kontrol:

Yatırım planlama süresince tasarlanmış herşey bu aşamada uygulanmaya başlar. Tasarım ekibi uygulama esnasında da aktif olarak görevlerine devam eder ve her üye kendi ilgi alanına giren konularda denetleyici faaliyetlerde bulunur.

## 15. SONUÇ VE ÖNERİLER ;

Günümüzde birçok kuruluş yönetimi, klasik planlama yaklaşımını uygulayarak geleceğini planlamakta ve yönetmeye çalışmaktadır. Katılımcılığın yetersiz olması, karmaşıklığın cesaretli kişiler ve yaratıcı düşünceye sahip olmayanlar tarafından, iyi sorgulanmaması, sorgulamaların sistematik olarak yapılmaması, çevrenin iyi analiz edilmemesi, sistem ve engel analizlerinin ardından sürecin iyi tanımlanmaması, motivasyon eksikliği, öğrenmenin ne olduğunun bilinmemesi, klasik planlama yaklaşımında karşımıza çıkan belli başlı sorunlardır (Ackoff, 1999)

Organizasyonların mevcut yapısı ise kuruluşlarda yapılmakta olan her türlü planlamayı doğrudan, olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Stratejik planlama süreci gibi önemli bir sürece, organizasyonların davranış kültürlerinin nasıl etkileyebileceği önemlidir.

İdeale Bakan Zihniyet yaklaşımı, bu tezde önerilen bir kültürdür. Bütün olarak organizasyon ele alınır ve stratejik planlamalar buna göre yapılır. İşin başına vizyon ve paylaşım yapılacak konular açıklıkla tanımlanır ve stratejik planlar oluşturulur.

İdealleştirilmiş Yeniden Tasarım, planlamanın klasik planlama yaklaşımından uzaklaştırılmış ve geleceğin planlanmasında daha etkin ve başarılı olabilmesi halidir. Mevcut durumun tespit edilmesi, ardından ideal durumun tanımlanması için önemli bir planlama metodolijisidir. (Ackoff, 1999)

Kuruluşların geleceğini kimin şekillendireceği, katılımın etkinliği ve inanç çok önemlidir. Planlama aşamasına giren bilgiler, bunların analizi ve çıktıların üretilmesi süreci oldukça önemlidir. Bir kurumdaki bütün bireyler planın içinde kendisinin de olduğunu hissetmelidir. “Bu planda benimde katkım var !” diyebilecek şekilde, çalışanlarda motivasyon ve adanmışlık yaratılmalıdır.

İdealleştirilmiş Yeniden Tasarım sürecine katılım, oldukça eğlenceli bir iştir. Bu nedenle katılım yüksek olur. Çünkü herkes ait olduğu kısma ilişkin görüşlerini, düşüncelerini paylaşır ve geleceklerini böylece etkileme olanağına kavuşur. (Ackoff, 1999)

Bir kuruluşta çatışmaların olması kötü bir şey değildir. Bunun nasıl yönetileceği ve kuruluşu olumlu yönde nasıl katkısı olabileceğini dikkate almak gerekir. Seçimin olduğu her yerde çatışma da olabilir, bu da rekabeti doğurur ve iyi bir şeydir.

Herkesin değerleri birbirinden farklı olabilir. Organizasyonlar çatışmayı kazançlı hale dönüştürebilmelidir. Kazan- Kazan eğilimi kuruluşta yaratılarak, bu çatışmalar faydalı hale getirilmelidir.

İdealleştirilmiş Yeniden Tasarım yaklaşımında, gerçekleştirilen öğrenme, katılımcıların iş yaşam kalitelerini ve çıktılarının kalitesini artırma yeteneği sağlayacaktır. Tasarım sürecine katılanların hem bilgileri hem de anlayışları artacaktır. Bu da genellikle kişisel ve organizasyonel gelişmeyle sonuçlanacaktır.

Tasarım faaliyetlerine katılanların hepsi, organizasyonun bütününe göz önüne almak zorunda değildir. Daha üst düzeydeki etkileşimleri ve çözüm politikalarını yönetmek planlama grubu olarak tanımlanabilecek profesyonel planlamacılar grubunun görevidir.

Vizyon, kuruluşların niçin mücadele ettiklerini, neyin uğruna yaşamayı sağlamlaştırma gereğini ortaya koyan emeldir. Olabileceğimiz yerle olduğumuz yer arasındaki farkı belirlememiz önemlidir. Bu aşamada tüm bireylerin rol alması ve katılımıcılığı önemlidir. Ne yapıldığı, nasıl yapıldığı, niçin yapıldığı çok iyi sorgulanmalıdır. Yapılanın doğruluğu, güzelliği belirlenmelidir.

Kuruluşları istediklere yere götürecektir organizasyon ve yapı tasarlanmalıdır. Tasarımda en önemli konu yaratıcılıktır. İzlenecek yöntemin yaratıcılığı açığa çıkarması gerekir. Yararadaşlara ait değerlerin tasarıma dahil edilmesi gerekir.

Klasik planlama uygulamalarında yaratıcılığı yok edebilecek birçok sebep görülebilmektedir. Örneğin ; planlama aşamasına herkesin dahil edilmemesi, “ben zaten bunun böyle olacağını biliyordum !” yaklaşımları, İnsanın gözardı edilmesi, mümkün olmayan şeylerin tasarlanmaya çalışılması, tasarımılanan organizasyonun işlemsel olarak yaşayabilir olmaması, gelişmelere açık olmaması vb. konular

İdealleştirilmiş Yeniden Tasarım, öğrenmeyi yaygın bir biçimde kolaylaştırır, çünkü tasarım sürecine taraf olan herkesin katılımını teşvik eder.

İdealleştirilmiş Yeniden Tasarım, katılanlar arasında bir konsensüs oluşmasına yardımcı olur. Çünkü araçlardan çok izlenmesi gereken asıl değerler üzerinde durur.

İdealleştirilmiş Yeniden Tasarım, hazırlanmasına katılım ve bununla sağlanan uzlaşma, bu tasarımın gerçekleştirilmesi için insanlarda adanma duygusu yaratacaktır.

İdealleştirilmiş Yeniden Tasarım, sistemin bütünü gözönüne alındığı için, uygulanması daha kolaydır., çünkü, burada ilişkiler dikkate alınır.

Kendimize koyduğumuz kısıtları tanımak oldukça güçtür. Bu nedenle bu farkındalığı yaratacak çalışma, İdealleştirilmiş Yeniden Tasarımdır.

Klasik planlama yaklaşımında yapılan bir hata, kuruluşların varmak istedikleri yere nasıl ulaşabileceklerini planlamaya çalışmalarıdır. Bu aşamada çeşitli tahminlerde bulunmak isterler. İdealleştirilmiş Yeniden Tasarım yaklaşımında durum tam tersidir. Varmak istenen yerden geriye doğru bir plan yapmak, benimsenmesi gereken bir durumdur. Buraya varmak için önümüzdeki engellerin neler olduğunu tanımlamayı gerektirir. Etkilenen ve etkileyenleri bir araya getirerek (yararadaşlar) planlama sürecinde yer almayı gerektirir.

Kuruluşların mevcut planlama yaklaşımlarını değerlendirmeleri ve bu tezde anlatılmakta olan, klasik planlama yaklaşımı ve idealleştirilmiş yeniden tasarım değerlendirmelerine göre nerede olduklarını belirlemeleri önemlidir. Değişim ihtiyacını iyi bir şekilde ortaya koyabilmek gerekir. Neden idealleştirilmiş yeniden tasarımı uygulamalıyız ? kazanımlarımız neler olacaktır ? konularının iyi analiz edilmiş ve anlaşılabilir olması önemlidir.

Mevcut planlama yaklaşımında bütünsellik ne ölçüde sağlanmaktadır. Ne istendiğinin iyi sorgulanması gerekir. Doğru işin yapıldığı iyi tanımlanmalıdır.

Bir çok kuruluş günümüzde ne için var olduğunu iyi tanımlayamamaktadır. Yöneticilerine bu işletme ne yapmakta ? Ne için kurulmuştur ? Denildiğinde, bilinen klasik cevaplar alınmaktadır. Bu da sorgulamanın ne kadar yetersiz ve belirli duvarlar arasında kaldığını göstermektedir.

Bu tezde, klasik düşünce yapısı ciddi bir şekilde sorgulanmakta ve değiştirilmesi gerektiği söylenmektedir. Liderlerin anlatılanları, kaynakları dikkate alarak kendi çevrelerinde planlama yaklaşımlarını sorgulamaları gerekir.

Ülkemizin kalkınmasında rol oynayacak gençlerin, planlama sürecinde etkin rol almaları, planlama sürecinde yer alarak motive olmaları, yaratıcılığı ve öğrenmeyi ön planda tutarak mevcut kısıtları idealleştirebilmeleri gerekir.

Kuruluşlar yapılarını yeniden tanımlarken, yararadaşların beklentilerini, iş çevresini, amaçlarını, işlevlerini, ürün ve pazarlarını analiz etmelidir. Buradan elde ettikleri bilgileri dikkate alarak, kendileri için kritik olan süreçlerini tanımlamaları, bu süreçleri haritalamaları ve analiz etmeleri gerekir. Tüm bunların dikkate alınmalarını değerlendirmeleri gerekir ve süreçleri en iyi şekilde işletecek ideal yapılanmalarını oluşturmaları gerekir.

## KAYNAKLAR

1. ACKOFF, R.L., (1978), *The Art of problem solving*. New York , John Wiley & Sons.
2. ACKOFF, R.L., (1994), *The Democratic corporation*. New York, Oxford University Press
3. ACKOFF, R.L. (1999), *Re-Creating the corporation : a design of organizations for the 21st century*. New York, Oxford University Press.
4. Argüden, Y., (2004) ,*Geleceği Şekillendirmek*, Rota Yayınları.
5. Değirmenci, M., (2002), *Amaçlı Canlılar: İnsan ve Şirket*, Doğu Üniversitesi Basımı
6. <http://www.ccl.org/leadership/index.aspx> (12 Haziran 2005)
7. Görmüş, U., (2001), *Yönetim Kavramı*, İTÜ
8. Fişek K., (1977), *Yönetim Verimliliği*, İstanbul Üniversitesi
9. Dökmen Ü., (2004), *Küçük Şeyler*, Sistem Yayıncılık
10. FUKUYAMA, F., (1998), *Güven : sosyal erdemler ve refahın yaratılması*, (çev. A. BUĞDAYCI). Ankara, Türkiye İş Bankası Basımı
11. Haines,S. G., (2000), *Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, US, CRC Press LLC.

12. GHARAJEDAGHI, J. (1999), *Systems thinking : managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture*. Boston, Butterworth-Heinemann
13. SENGE, P. M., (1994), *The Fifth discipline fieldbook*. New York, Doubleday.
14. Jackson, M., (2003), *System Thinking*, John Wiley & Sons ltd., England.
15. OHMAE K., (2000), Görünmeyen kıta : yeni ekonominin dört stratejik buyruğu, (çev.Z. DİCLELİ). Türk Henkel Yayınları.
16. ZOHAR Danah, (1998), Yeni Bilimin Işığında Akli Yeniden Kurmak: Örgütleri Yapılandırmayı ve Yönetmeyi Yeniden Düşünmek, Türk Henkel Yayınları, İstanbul



## **EĞİTİM**

1981-1985 İstanbul Teknik Üniversitesi -SMF  
Endüstri Mühendisliği

1977- 1980 Ankara Yıldırım Beyazıt Lisesi  
Matematik Bölümü

## **PROFESYONEL İŞ DENEYİM**

1989 -

- Kalite Yönetim Sistemleri Yöneticisi 2003 Kasım-
- Kaynak Planlama Müdürü 2002-2003
- Üretim Planlama Müdürü 2000-2001
- Kalite Güvence Müdürü 1998-2000
- Kalite Güvence Şefi 1992-1997
- ArGe Şefi 1991-1992
- Endüstri Mühendisi 1989-1990

1988-1989 Nasaş Alüminyum / İstanbul  
• İşletme Mühendisi

1987-1988 1020 Ordu Ana Tamir (Tank) Fabrikası / Kayseri  
• Üretim Kontrol ve Proje Departmanı Amiri (195. Dönem P.  
Asteğmen)

1986-1987 Nasaş Alüminyum / İstanbul  
• Yardımcı İşletmeler Bölümünde Bakım Planlama Mühendisi