



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ
"bilimle anla bilgiyle yönet"

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

İşletme Vakaları

Yöneticilerin Kaleminden Güncel İş Hikâyeleri

Editör:

1 Prof. Dr. Mehmet Gençer

Yazarlar:

Tayanç Erdemli

Koray Fuat Hamut

Güngör Okan İrizalp

Sinem Turan

Didem Karahıtay Uyğun

Yayımcı İzmir Ekonomi Üniversitesi

ISBN 978-625-6001-13-8 **Copyright** © 2024



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

İÇİNDEKİLER

Önsöz	4
Yazarlar hakkında.....	7
Giriş: Değişim ve sürdürülebilirlik	9
Vaka 1: Büyüyelim Derken İşler Karışırsa	14
Özet.....	14
Giriş	14
Solenis	15
Pazara Hâkim Firmalarla Birleşme Senaryosu	17
Büyümenin Müşteride Yarattığı Psikolojik Etki.....	18
2 Başarılı Birleşmenin Ayak Sesleri	19
Vaka 2: Kültürel Değişim Ajanlığı: Değişmek ya da Değişmemek.....	21
Özet.....	21
Duyurular.....	22
Başlangıç	23
Eğitimler ve Proje Başlangıcı	24
Ekipler ile etkileşim.....	25
İlk Toll-Gate.....	26
Yönetim ile etkileşim.....	27
Kapanış sunumları	28
Vaka 3: Kırmızı Et Atıklarında Değerli Kolajen Üretimi: Bir İnovasyon Hikâyesi	30



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Özet.....	30
Giriş	31
Sektör ve Örgüt Arka Planı.....	31
Bir İnovasyon Hikayesi	32
Ve Sonuç Ortada.	40
Vaka 4: Çağın Olmazsa Olmazı Kurumsallık ve Sanko Enerji Kurumsallaşma Süreci	42
Özet.....	42
Nereden Çıktı Bu Kurumsallaşma?	42
Şimdi Kurumsal mıyız?	52
Vaka 5: Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması	54
Özet.....	54
Giriş	54
Kurumsal Çerçeve	55
Aile Şirketinin Kavramı ve Önemi	55
Kurumsal Yönetim Kavramı.....	56
Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması.....	56
Yalın Üretim ve Şirket Organizasyon Bünyesinde Benimsenmesi Çalışmaları	57
Sonuç	68

Önsöz

İşletme yöneticileri farklı birçok problemi, çoğu zaman eşzamanlı olarak çözmek durumundadırlar. Tolstoy'un ünlü romanı Anne Karenina'nın başında ailelerle ilgili söylediğine benzer şekilde işletmelerin de yolunda giden işleri birbirine benzer ama problemleri birbirinden oldukça farklıdır. Bu yüzden de yöneticinin başvurabileceği, standart yemek tariflerine benzer çözümler içeren bir "tarifler kitabı" yoktur. İş yönetimi ile ilgili genel kuramları alıp bu problemlere uygulamak mümkündür. Ancak bu da hem tecrübe hem geniş bir uzmanlık gerektirir; bu yüzden de rutin iş temposu içerisinde uygulanması her zaman olası değildir. Öte yandan yöneticilerin, özellikle de genç yöneticilerin, ilk kez karşılaştıkları bir problem karşısında fikir ve ilham alabilecekleri, özlü ve anlaşılır yazılı kaynaklara ihtiyacı vardır.

"İş vakaları" denilen yazın ve anlatım türü bu ihtiyaçtan doğmuştur. Bir iş vakası bir konuyu veya kuramı değil gerçekte yaşanmış bir hikâyeyi ve onu yaşayan, hikâyenin kahramanı olan bir yöneticiyi anlatının merkezine alır. Hikâye bir işletme ortamının ve o ortam içerisinde yaşanan bir çelişkinin veya ortaya çıkan bir problemin anlatılmasıyla başlar. Sonrasında hikâyenin kahramanı olan yöneticinin bu çerçevede ilerlemeye çalışırken aldığı olumlu destek veya karşılaştığı direnç, karşı karşıya kaldığı kararlar, alternatifler ve açmazlar anlatılır. Edebi hikayelerden veya iş dünyasına yönelik dergi ve benzeri mecralardaki içerikten farklı olarak iş vakalarında bütün bunlar anlatılırken yaşananları iş yönetimi bilimindeki kuramlar ve literatür ile ilişkilendirmeye yönelik kavram ve terminoloji -anlatımın akıcılığını bozmayacak düzeyde- kullanılır. Bunun amacı iş vakalarının yöneticiler için bu bilimsel birikime pratik bir kapı aralamaya çalışmasıdır. Yönetim bilimleri kuramlarının ve iş vakalarının bu şekilde beraber kullanımı yüz yılı aşan bir süredir üniversite düzeyi veya yöneticilere yönelik işletme eğitimlerinin en temel aracı olmuştur.

Yine edebi hikayelerden farklı olarak iş vakalarındaki hikâyelerin her zaman bir sonu olmaz; bazı vakalarda yaşadığı problem karşısında yöneticinin tam olarak hangi çözümü tercih ettiğini bize söylemeden hikâye bitebilir. Çünkü işletme vakalarının amacı hazır "tarif"ler dikte etmek değil tam tersine çözüm yollarının her işletmenin kendine özgü koşul ve ihtiyaçları için nasıl farklılaştırılabileceğine dair bir "diyalog" başlatmaktır. Bir işletmenin bir problem için başarıyla uyguladığı çözüm benzer bir problem yaşayan başka bir işletmede çözüm üretmek için ilham verici

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

olabilir (vakaların amacı budur) ama birebir kopyalanıp uygulandığında işe yaramayabilir, hatta son derece ters tepebilir. İş vakalarının kendine özel yazım şekli ve kalıpları tam da bu noktada işletme biliminin en temel kuramları olan sistem kuramı ve durumsallık kuramı ile bir köprü kurar: her işletme kendine özgü bir sistemdir ve işletme biliminin ortaya koyduğu çözümler bu duruma göre değerlendirilerek duruma özgü bir tarif oluşturulmalıdır. Bu yüzden işletme vakaları okuyucuya bir kıssadan hisse dikte etmeyi değil ortaya dökülen probleme farklı açılardan bakılarak nasıl bir çözümlene yapılabileceğine dair bir yol açmayı, bir tartışma ve analizi başlatmayı hedefler. Bu özellikleri dolayısıyla iş vakaları işletme öğrencilerinin eğitiminde olduğu kadar çalışma hayatının içindeki yöneticilerin de farklı konulara problem çözme becerileri geliştirmesinde veya işletmelerde kurumsal hafızanın kaydedilmesinde ve yeni nesillere aktarılmasında değerli birer kaynaktır.

Bu kanıtlanmış faydalarına ve dünyada işletme eğitiminde uzun süredir devam eden kullanım yaygınlığına rağmen Türkiye'de iş vakalarının kullanımı oldukça sınırlı kalmıştır. Bu durum özellikle Türkçe yazılmış vakaların sayıca az olmasından kaynaklanıyor. Bunun nedeni ise ülkemizde gerek üniversitelerde gerekse işletmelerde vaka yazımı geleneğinin kök salmamış olmasıdır. Bu eserle kuruluş misyonu başta İzmir işletmeleri olmak üzere iş dünyasını desteklemek olan İzmir Ekonomi Üniversitesi olarak bu alanda bir katkı vermeyi hedefledik.

Elinizdeki kitapta bulunan iş vakaları daha önce vaka yazımı tecrübesi olmayan ancak özgü bir saha tecrübesi olan yöneticiler tarafından yazıldı. Onlara bu yazım yolculuğunda rehberlik ederken özellikle (eğitim amaçlı olmaktan çok) benzer problemler yaşayan başka yöneticilerin okuyup yararlanabileceği bir hikâye anlatım yaklaşımı ortaya koymayı hedefledik. Bu yaklaşım bir yandan iş vakası yazımının temel özelliklerini korurken diğer yandan (1) hikâyeyi gerçekte yaşayan yöneticinin deneyimini merkeze alarak okurların hikâye ile özdeşlik kurabilmesini sağlamak ve (2) hikâyeye konu olan iş probleminin Türkiye bağlamına özgün yönlerini incelemeye dahil etmek amacını taşıyor. Yazar olarak katkı veren yöneticilerimiz ayrıca okur şapkasını takıp birbirlerinin vakalarına kritik vererek hikâye anlatımının iyileştirilmesine çalıştılar. Hikâyeleri geliştirirken onları yaşanan olayların olumlu yönleri kadar olumsuz yönlerini de hatırlamaya ve anlatımda yer vermeye teşvik ettik ki gerçek olayın bütüncül bir resmini aktarabilelim.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Burada öncelikle vaka yazımı deneyimine cesaretle ve hevesle girişen yazarlarımıza teşekkür etmek isterim. Bunun yanı sıra bu vakalarda kimi olumlu ama kimi de olumsuz işletme içi tecrübelerin herkese açık olarak paylaşımına izin veren, yazarlarımızın işverenlerine de teşekkür etmemiz gerekiyor. Son olarak iş vakası yazımını aynı zamanda koordinatörlüğünü yürüttüğüm İzmir Ekonomi Üniversitesi 'Yöneticiler için İşletme Yüksek Lisans' programının entegre bir parçası haline getirmemiz konusunda verdikleri içten destek için bölüm, fakülte ve üniversite yöneticilerimize teşekkür ederim.

Kitapta derlenen vakaların sadece olayların çoğunun geçtiği İzmir ve Ege Bölgesi'nde değil farklı coğrafyalarda iş gören ve Türkçe konuşan tüm yöneticiler için yararlı olması dileğiyle.

Prof. Dr. Mehmet Gençer

İzmir Ekonomi Üniversitesi, İşletme Bölümü

9 Eylül 2024

Yazarlar hakkında

Tayanç Erdemli, MBA 1980 İzmir doğumlu olan Tayanç Erdemli 2003 yılında Celal Bayar Üniversitesi Fen Fakültesi Kimya Bölümünde Lisans eğitimini, 2023 yılında da İzmir Ekonomi Üniversitesi Yöneticiler için İşletme yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. İş hayatına 2004 yılında Pınar Süt de Kalite Mühendisi olarak başlamış, sonrasında 2008-2011 yılları arasında Yaşar Holding Bünyesinde tam zamanlı Yalın 6 Sigma Karakuşak Proje Yöneticisi, 2011-2015 yılları arasında yine Yaşar Holding Bünyesinde Uzman Karakuşak olarak proje yönetim eğitim ve danışmanlık hizmeti sağlamıştır. 2016-2018 yılları arasında Meditera Tıbbi Malzeme San. Ve Tic. A.Ş. şirketinde Üretim Müdürlüğü, 2018-2023 yılları arasında Maxion Wheels İnci Alüminyum Jant üretim şirketinde OPEX (operasyonel mükemmellik) ve Dijital Dönüşüm müdürü olarak görev yapmıştır. 2024 yılında halen Yorglass Cam San. Ve Tic. A.Ş. şirketi Ticari Soğutucu İşletmesinde İşletme Müdürü olarak görev yapmaktadır.

Mehmet Gençer, Prof. Dr. Bilkent Üniversitesi Elektrik ve Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden 1990 yılında mezun oldu. Yüksek lisans eğitimini Finlandiya'da Tampere Institute of Technology ve ardından Doğu Akdeniz Üniversitesi'nde 1994 yılında tamamladı. Bunun sonrasında yazılım uzmanı olarak İstanbul ve Washington DC'de sanayi otomasyonu ve yapay zekâ uygulamaları geliştirdi. 2002'de İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde çalışmaya başladı. Bilgisayar Bilimleri ve İşletme bölümlerinde ders vermeyi 2016'ya kadar sürdürdü. Araştırmaları inovasyon stratejisi, açık inovasyon ve açık kaynak yazılımlar, çevik inovasyon süreçleri, inovasyon örgütlenmesinde sosyal ağ analizi, dijital dönüşüm gibi farklı alanları kapsamaktadır. *Technology Analysis and Strategic Management, Journal of Organizational Change Management, Agile Systems and Management* gibi dergilerde yayımlanan bilimsel makalelerin yanı sıra uluslararası ve ulusal yayınevleri tarafından yayınlanan kitapları ve kitap bölümleri bulunmaktadır. Halen 2016'da katıldığı İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde, İşletme Bölümü öğretim üyesi ve Ekogirişim Yenilikçi Girişimcilik Merkezi direktörü olarak çalışmaktadır. Birçok araştırma ve uygulama projesinin yanı sıra, 2017-2022 arası TİM tarafından yürütülen InoSuit programında sağlık ürünleri, kimya, gıda, metalürji ve otomotiv gibi sektörlerden firmalara kurumsal inovasyon mentorluğu vermiştir.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Koray Fuat Hamut 1983 Ankara doğumlu olan Koray Fuat Hamut 2005 yılında Kırıkkale Üniversitesi Makine Mühendisliği lisans eğitimini, 2023 yılında da İzmir Ekonomi Üniversitesi Yöneticiler için İşletme (Executive MBA) yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. İş hayatına 2007 yılında Sanko Enerji bünyesinde Makine Mühendisi olarak başlamış olup, Hidroelektrik ve Rüzgâr Elektrik Santralleri kurulumlarında uzun yıllar Proje Yöneticiliği yapmıştır. Sonrasında Manisa'da Proje Müdürü olarak atandığı Jeotermal Enerji Santrallerinin kurulumunu ve devreye almasını tamamladıktan sonra yaklaşık 4 yıldır Jeotermal Santraller İşletme ve Yapım Müdürlüğü görevini sürdürmektedir.

Güngör Okan İrizalp 1987 yılında İzmir'de doğan Güngör Okan İrizalp, 2011 yılında Doğu Akdeniz Üniversitesi Elektrik ve Elektronik mühendisliğinden mezun olmuştur. Lisansüstü eğitimini İzmir Ekonomi Üniversitesi Executive MBA Bölümünde, 2023 yılında tamamlamıştır. Lisans zamanında IEEE Elektrik ve Elektronik Mühendisleri Enstitüsü), ESSTEC (Avrupa Elektrik Mühendisliği Öğrencileri Birliği) vb. Elektrik mühendisliği öğrencilerini bir araya getiren ve etkinlikler düzenleyen öğrenci organizasyonlarında görev almış ve etkinliklere katılmıştır. Öğrencilik yıllarında ve sonrasında özel bir aile şirketinde üretimden başlayarak farklı departmanlarda görev almıştır. Şu anda ikinci kuşak yönetici pozisyonunda çalışmaya devam etmektedir.

Sinem Turan, MBA, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Petrol ve Doğalgaz Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra uzun yıllar petrol ve jeotermal sahalarda rezervuar mühendisi olarak çalıştı 2021 yılından itibaren Solenis Kimya firmasında Ege Bölge Sorumlusu olarak görev yapmaktadır.

Didem Karahıtay Uyğun, MBA Ege Üniversitesi Meyve-Sebze İşleme Teknolojisi Bölümü'nden 2009 yılında ve ardından Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden 2013 yılında mezun oldu. Yüksek lisans öğrenimini İzmir Ekonomi Üniversitesi Executive MBA bölümünü 2023 yılında tamamladı. İş hayatına 2009 yılında Balkan Süt Ürünleri firmasında Laborant olarak başlamış olup ardından Pizza Pizza Üretim Tesisi 'nde proses sorumlusu olarak çalıştı. 2012 yılında Migros Tic. A.Ş Et Üretim Tesisi'nde Kalite & Ar-Ge departmanında göreve başladıktan sonra 2022 yılından bu yana aynı şirkette Tedarik Zinciri Satın Alma sorumlusu olarak çalışmaya devam ediyor.

Giriş: Değişim ve sürdürülebilirlik

Mehmet Gençer

İşletmelerin 'pazar' denilen fırtınalı bir denizde, ekonominin öngörülemez akıntılarıyla savrulan varlıklar olduğu tasviri çok caziptir ve uzun yıllar kabul görmüştür. İlk ekonomistlerden Adam Smith'in 1776'da ortaya attığı, 'serbest pazar'ı her şeyi olması gerektiği gibi düzenleyen bir 'görünmez el' olarak tarif ettiği görüş buydu. Ancak bundan iki yüz yıl sonra işletme tarihçisi Alfred Chandler 'görünen el' adını verdiği profesyonel yöneticileri olayların düzenleyicisi ve her şeyden sorumlu aktörler olarak ilan etti.

Elinizdeki eserin arka planında bu yeni işletmecilik görüşü ve yöneticilerin çevrelerindeki dünyaya tepki vermekten öte ona yön verebilecekleri inancı bulunuyor. Öte yandan her yıl karşımıza bir yenisi çıkan krizler ve keskin değişimler sürekli olarak bu inancı test etmektedir. Pandemi, iklim krizi ve yapay zekâ teknolojisi bu değişimlerden öne çıkan bazıları. İşletme yöneticilerinin bu değişimleri yönetirken verdikleri kararlar sadece işletmenin kendisini değil tüm toplumu etkileyebilmektedir. Yakından bir örnek vereyim: İnovasyon sisteminin kurulmasında benim de mentor olarak destek verdiğim bir İzmir firması pandeminin başlamasından kısa bir süre sonra ilk yerli üretim COVID-19 testini üretmeyi başardı¹. Bu başarı işletme yöneticilerinin yenilikçiliği sistemleştirme yönünde verdiği 'öncü' (proaktif) karara dayanmaktadır. Yenilikçilik sistemi değişen koşullara uygun bir ürün çıkartabilmiş ve işletmenin daha da gelişmesine katkı yapmıştır. Ayrıca kritik bir dönemde toplumsal paydaşların önemli bir ihtiyacını karşılamıştır. Aynı koşulları yaşayan aynı sektördeki birçok şirkette ise öncü değil tepkisel (reaktif) davranan işletme yönetimleri zor durumda kalmış, değişen ihtiyaca o kadar hızlı cevap verememiş ve muhtemelen bir küçülme yaşamıştır. Demek ki işletmenin kaderini koşullardan çok yönetim kararları belirlemektedir. Bu örneğe benzer şekilde iklim krizi karşısında

¹ <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/yerli-antikorla-kovid-19-antijen-testi-ureten-turklab-urunun-satisina-basladi/2075243#>

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

yöneticilerin sürdürülebilirlik konusunu nasıl ele aldıkları hem işletmelerini hem de toplumun ve gezegenin geleceğini önemli ölçüde etkileyecektir.

Elinizdeki eserde bulunan iş vakaları sayıca az olmakla birlikte işletmelerin günümüzde yaşadığı en önemli meselelerden bazılarını konu almaktadır. Bu vakalar İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde, 'Yöneticiler için İşletme' yüksek lisans, ya da İngilizce olarak yaygın bilinen adıyla 'executive MBA' programının katılımcıları tarafından yazıldı. Yazarlarımızdan program süresince aldıkları yoğun bir kuramsal ve uygulamalı eğitimin ardından birinci elden yaşadıkları, kendi seçtikleri bir iş vakasını öğrendikleri kavramlarla da ilişkilendirerek hikâyeleştirmelerini istedik. Beş aya yakın bir süre boyunca beş yazarımızın her biri kendi hikayesini yazmakla kalmadı diğerlerinin taslaklarını okuyarak, dinleyerek ve kritik vererek birbirlerine destek oldular. Yazarlarımızın iş vakası yazma deneyimi olmadığından bir ön eğitimin ardından hemen her hafta ikili görüşmelerle taslakların gelişimini değerlendirerek kendilerine destek verdim.

10

Çalışmanın genelinde bir ortak tema bulunmamakla ve vakaların hepsi farklı sektörlerdeki işletmelerde geçen hikâyeleri aktarmakla beraber sonunda ortaya çıkan vakalara baktığımızda yazarlarımızın konu seçimlerinin iki önemli ve güncel mesele çevresinde toplandığını görüyoruz: Değişim ve sürdürülebilirlik. Bunlardan 'değişim' meselesinin pandemi döneminde gündemin ön planında olduğunu okurlarımız hatırlayacaktır ve pandemi olayı vakaların çoğunda hikâyenin arka planında geçmektedir. Ancak vakalarda eline alınan değişimin ana konusu pandemi değil². Onun yerine bu vakalarda büyüme, kurumsallaşma ve kültürel değişim ele alınıyor. Ele alınan bu değişimler en önemli örgütsel değişim meseleleri ve daha uzun süre işletme yöneticilerinin gündeminde olmaya devam edecekler gibi görünüyor. Sürdürülebilirlik kavramı ise kitaptaki vakalarda iki anlamda kullanılıyor. Birincisi iklim krizi ve kaynakların sürdürülebilir kullanımını da ilgilendiren çevresel sürdürülebilirlikle ilgili olarak. İkincisi ise işletme yapısındaki yönetsel değişikliklerin yapısal sürdürülebilirliği ve kalıcılığı anlamında. Hatta kimi zaman bu iki anlama da

² Doğrudan pandemi dönemi değişimlerine odaklı bir eser için bkz.: "Zor Dönemlerde Şirket Stratejileri: Pandemi ve Krizlerle Başa Çıkabilmek" Burcu Güneri Çangarlı, Taylan Özgür Demirkaya (Ed.), Hümanist Kitap Yayıncılık, 2022, ISBN: 9786257615198.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

gelecek şekilde kullanılıyor, ki hepsi benden genç nesilden olan vaka yazarlarımızın sürdürülebilirlik bilincinin bu noktada olduğunu görmek son derece memnuniyet verici. Bu bilinç tam da ihtiyacımız olan 'görünen el'in arkasında olmasını istediğimiz bilinçtir.

Sinem Turan tarafından yazılan Vaka 1'de bir şirket satın alması ile gerçekleşen büyümenin getirdiği değişim ve sorunları ele alınıyor. Vakanın hikâyesi küresel bir şirketin Türkiye'de bir kimya şirketini satın alarak bu pazara girmesiyle başlıyor. Organizasyon yapısındaki bu önemli değişikliğin tetiklediği güven sorunları, özellikle de bunun müşteriye yansımaları ele alınıyor. Büyümeye bağlı değişim üzerine yazılmış birçok metinden farklı olarak bu vaka bir satış yöneticisinin gözüyle incelenmektedir. Bu haliyle çoğu işletme içi sorunlara odaklanan değişim konulu vakalardan farklı bir bakış açısı getirmektedir. Vakada örgütsel değişimin müşteriye etkileri odaklı bir yaklaşımla ele alınıyor.

Tayanç Erdemli tarafından yazılan Vaka 2 Türkiye'de gıda ve içecek sektöründe faaliyet gösteren büyük bir işletmede geçen başka bir değişim hikâyesi. Küresel değer zincirlerine açılan pek çok Türkiye firması gibi bu işletmede de uygulamaya konulmak istenen "Sürekli İyileştirme" ve "Yalın 6 Sigma" programlarının arka planındaki kültürel değişimi konu ediyor. Ele aldığı değişim hikayesinin tarihçesini titizlikle takip eden vaka benzer durumlarda yaşanan açmazla ve yok ayrımları konusunda kapsamlı bir analiz sunuyor. Özellikle programa liderlik eden yöneticilerin gözünden anlatılan vakada alışıldık formattan biraz farklı olarak birden fazla liderin rol aldığı bir hikayeleştirme sunuluyor.

Didem Karahıtay Uyğun'un hazırladığı Vaka 3, Türkiye'nin önde gelen bir perakende zincirinde geçen bir yenilik ve sürdürülebilirlik hikâyesi. Vaka'da anlatılan yenilik bir yandan işletmenin atıklarını güncel ve katma değerli bir ürüne dönüştürerek çevresel sürdürülebilirliğe katkı yaparken diğer yandan stratejik olarak yeni bir sektöre girmenin zorluklarıyla da yüzleşiyor. Vakada bir yandan yeni bir faaliyet alanına dönük yeni ürün geliştirme sürecinin zorlukları incelenirken diğer yandan çevik yönetim yaklaşımı ile probleme getirilen açılım değerlendiriliyor. Vaka bu haliyle yeni ürün ve değişim temalarının iç içe geçtiği bir hikâyede çevik yaklaşımın avantajlarının ve uygulamada karşılaşılan güçlüklerin canlı bir anlatımını sunuyor.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Vaka 4 ve Vaka 5 kurumsallaşma yolunda birbirinden çok farklı iki değişim hikâyesini ele alıyor. Koray Fuat Hamut tarafından yazılan Vaka 4 Türkiye'nin önemli holdinglerinden birinin çatısı altındaki büyük ölçekli bir enerji sektörü işletmesinde geçiyor. Vaka işletmenin kurumsallaşma yolculuğuna liderlik eden üst düzey yönetici ile yapılan bir mülakat formatında yazılmış. Mülakat soruları bu değişim hikâyesini birinci elden açığa çıkartırken bir yandan yöneticinin yaşadığı duygusal ve sosyal deneyimi, diğer yandan kurumsallaşma sürecinin tıkanıdığı noktalarda karşılaşılan açmazları ve alınan kritik kararların sonuçlarını ortaya seriyor.

Güngör Okan İrizalp tarafından yazılan Vaka 5 ise öncekinin tam tersi ölçekte, makine sektöründen bir aile şirketinin kurumsallaşma ve değişim hikayesinin izini sürüyor. Öncekinden farklı formatta yazılan vakada kurumsallaşma süreci ile karşı karşıya olan yöneticilerin tanımak ve kullanmak durumunda kaldığı kavramlar ve teknikler sırayla ele alınıyor. Pek çok aile şirketinin kurumsallaşma sürecinde başarısız olduğu olgusunu arka planına alan bu hikâyede kurumsallaşma yolunda gerçekleştirilen değişikliklerin sürdürülebilirliği sorgulanıyor. Bu haliyle vaka sürdürülebilirlik olgusunu yapısal devamlılık anlamıyla ele alıyor ve Türkiye işletmelerinin çok büyük kısmını oluşturan küçük-orta büyüklükte bir şirketin hikayesini inceliyor.

12

Bu özetten de görülebileceği üzere sayıca sınırlı olmasına ve yazarlarının tamamının İzmir bölgesinde çalışan profesyonel yöneticiler olmasına rağmen bu kitapta sunulan vakalar çok geniş bir coğrafyada faaliyetleri bulunan, çok farklı sektörlerden işletmelerin hikâyelerini sunmaktadır. Konuları itibariyle de oldukça güncel, pek çok okurun kendisinden bir parça bulacağı hikâyeleri ele alıyorlar. Bu haliyle birçok yöneticinin bu vakalarda kendisinden bir parça bulacağını ve anlatılan hikayelerden esin alacağını umuyoruz.

Bu vakaların okurlara keyifli ve yararlı bir okuma sunacağını umuyoruz. Bunun ötesinde tüm işletme vakalarında olduğu gibi buradaki vakalar değişim programlarının tartışılmasında ve geliştirilmesinde veya çalışanların bu konularda eğitilmesinde son derece yararlı olabilecektir. İşletme yönetiminin bir değişim ve onunla ilgili yeni uygulamalar ve kavramları hayata geçirmeye çalıştığı durumlarda vakalar kavramsal eğitimlerden çok daha etkilidirler. Kavramsal eğitimler konuları ayrı başlıklar olarak ele alır ve sınırlı bir farkındalık yaratır; önlerindeki problemle kavramlar arasındaki ilişkiyi



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

kurma işini uygulayıcıların kendisine bırakır. Oysa elinizdeki vaka çalışmaları bir yandan problemlere bütüncül ve çok yönlü bakmayı sağlarken, diğer yandan ise kavramları anlaşılır ve hatırlaması kolay bir hikâyenin içinde ilgili yerlere yerleştiriyor. Bu haliyle elinizdeki vakaların keyifli bir bireysel okuma deneyiminin ötesinde grup çalışmalarında da yararlı olacağını umuyoruz.

Vaka 1: Büyüyelim Derken İşler Karışırsa

Sinem Turan

Özet

Bu vaka dünya çapında oldukça başarılı işler yapmış bir firmanın, Türkiye’de pazara giriş yapabilmek için yapmış olduğu birleşmeler sonucu edindiği yeni imajının müşteriler üzerindeki etkisini dolayısıyla da kendi personelinin yaşadığı zorlukları konu almaktadır. Vakanın ana kahramanı firmamız SOLENIS 2022 Mayıs ayı itibarıyla 100 yılı aşkın süredir dünya çapında sürdürdüğü faaliyetlerine Türkiye’de de devam etmek için NEU KİMYA A.Ş. firmasını satın alarak, pazara direk giriş sağlamıştır. İlk etapta kulağa hoş gelen bu alışveriş kimi müşteri için bir büyüme adımı, kimi müşteri için ise belirsizlik hali yaratmıştır. Sürece firma satın alımının sadece 5-6 ay sonrasında, henüz taşlar yerine tam oturmadan dahil olan yeni yöneticimiz Sinem, süreci çok net idrak edemeyip müşteri ziyaretlerine hızlıca başlamıştır. İnsanlara birleşmeyi anlatarak yönettiği satış sürecine 2023 Mayıs-Haziran aylarında gerçekleşen yeni bir birleşme daha dahil olmuştur. Pazarda oldukça büyük yere sahip DIVERSEY firması SOLENIS tarafından satın alınmış, kartlar yeniden dağıtılmaya başlamıştır. Bir önceki alışverişin etkilerini pozitive çevirmeye çalışan Sinem’i daha da renkli görüşmeler, daha da heyecanlı ihaleler beklemektedir. Zorluklarla geçen birkaç ay sonrasında, kurumsal ve yılların tecrübesini ortaya koyan firmamız SOLENIS, duruma el atmış, sınırları belirlemiş hem personelinin hem de müşterisini güvende hissettirecek adımlara imza atmıştır.

Giriş

100 yılı aşkın süredir, 130 ülkede, 70 üretim tesisi ile kimya sektöründe faaliyetlerini sürdüren SOLENIS firması, Türkiye’de pazar dinamiklerini distribütörleri aracılığı ile değil de bizzat kendi çatısı altında yönetebilmek için ilk adımı 2022 yılı ilk yarısında pazar araştırması yapmaya başlayarak atmıştır.

Birçok yerli üretici ile yapılan görüşmeler sonrası karşılıklı şartların sağlanması sonucu, sektörde güzel işler yapan NEU Kimya A.Ş. firmasını 2022 Mayıs ayında satın alarak, artık pazarda direk kendi adı ile gücünü ispatlamaya başlamıştır.

Şirketin yeni oluşumu sonrası Ocak 2023 itibari ile aileye “Key Account Manager” olarak dahil olan Sinem global bir firmada işe başlamanın heyecanını yaşarken, karşılaşılabilecek sorunlardan habersiz

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

müşteri ziyaretlerine başlamıştır. Kartvizitinde yazan "NEU Kimya is a SOLENIS Company" ibaresi onu hiç rahatsız etmiyor, fakat müşterinin de gözünden kaçmıyordu.

İlk etapta geçmiş tecrübelerden edindiği networkleri sayesinde hızlı bir pazar katılımcıları ziyareti yapan yeni yöneticimiz, sürekli global firma vurgusu yapıyor, SOLENIS- NEU Kimya satın alma sürecinin tamamlandığını anlatıyor, insanların aklında yeni bir oluşum, güven yaratmaya çalışıyordu.

Zaman zaman süreci yönetmekte zorlansa da henüz işler teklif verme, ürün deneme, fatura ödeme aşamalarına gelmediği için olayın ciddiyetini algılayamıyordu. Sinem için işler bu noktada bitmeyecek çok kısa bir süre sonra aileye NEU Kimya A.Ş. den daha da büyük bir birey katılacak, müşteriye tek bir alışveriş değil, yeni bir büyüme stratejisi anlatmaya başlayacaktı.

SOLENIS firma çatısı altında 2023 yılı 2. yarısında gerçekleşen DIVERSEY satın alımı ile çalışanlar için işler iyice karmaşık hal almıştır. Satın alma gerçekleşmiş olsa da, çalışan ve müşteri bazında sınırlar henüz çizilmediği için aynı müşteriye hem SOLENIS hem DIVERSEY çalışanı da gidebiliyor böylece hem müşteri de hem de çalışanların zihninde süreç karmaşık bir hal alıyordu.

Solenis

15

Endüstriyel su ve süreç kimyasalları konusunda liderlik konumunu 1907 yılından bu yana üstlenen Solenis, özellikle, su arıtma, kâğıt ve ambalaj, petrol ve gaz, kimyasallar, madencilik, gıda ve içecek endüstrileri gibi bir dizi sektörde çözümler sunmaktadır.

Şirket, suyun arıtılması, endüstriyel su işleme, kimyasal işlemler ve diğer endüstriyel süreçlerde kullanılan özel kimyasal ürünler geliştirir. Bu kimyasallar, işletmelerin verimliliğini artırmak, ürün kalitesini iyileştirmek ve çevresel sürdürülebilirliği desteklemek amacıyla kullanılır.

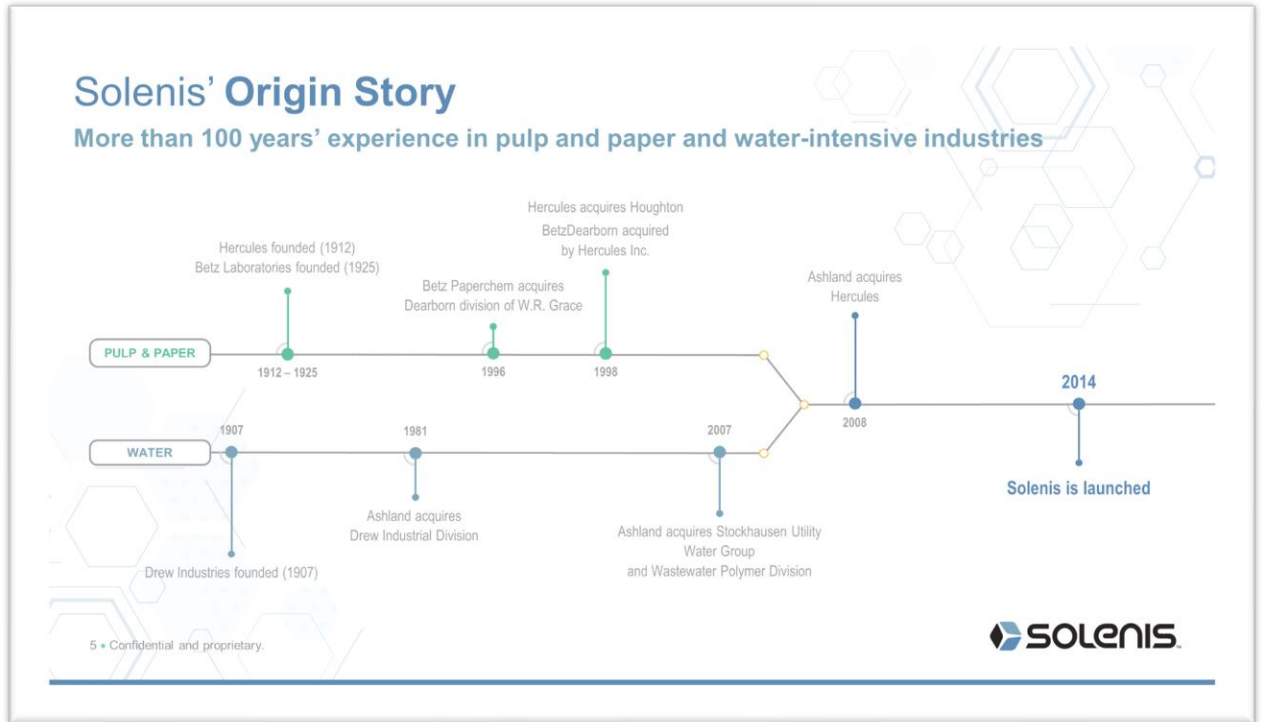
Solenis'in sunduğu ürün ve çözümler:

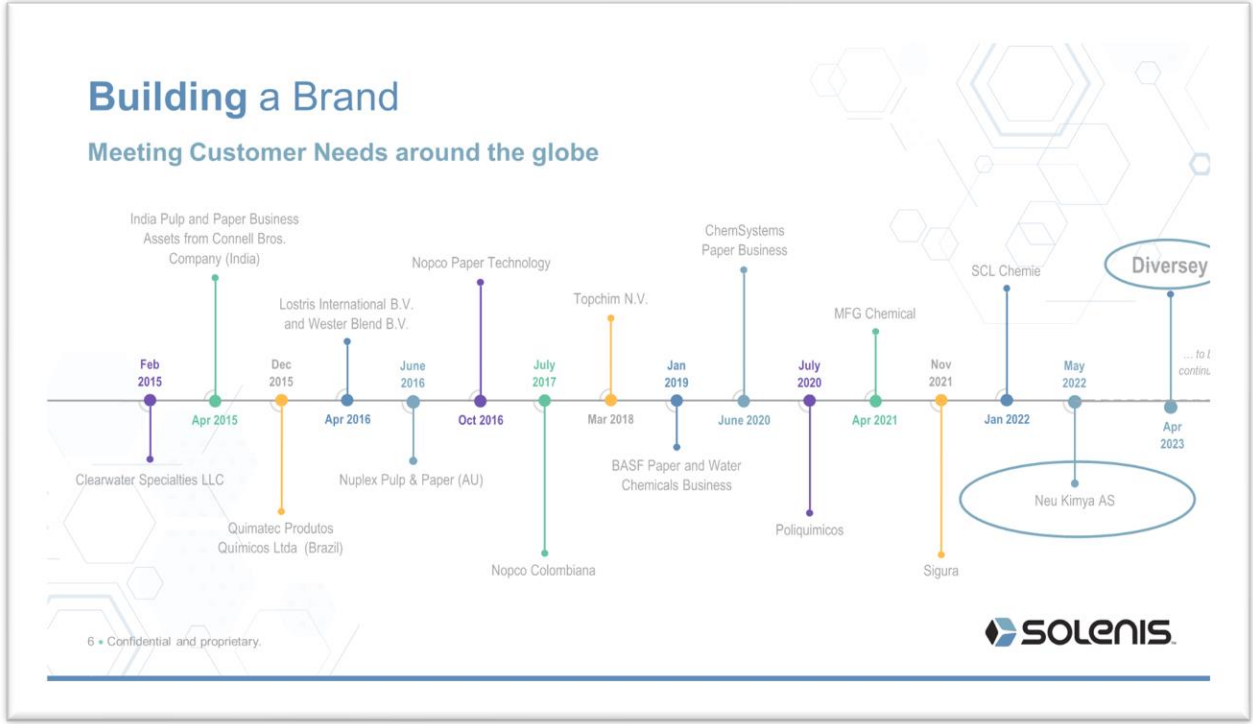
- Su arıtma kimyasalları ve ekipmanları
- Kâğıt üretimi için kimyasallar
- Petrol ve gaz endüstrisi için özel kimyasallar
- Endüstriyel işlemler için özelleştirilmiş kimyasal çözümler

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

130 ülkede faaliyetlerini sürdüren Solenis ailesi, 2022 Mayıs ayında Türk firması olan NEU Kimya A.Ş.'yi, 2023 ikinci yarısında da Türkiye'de oldukça büyük müşteri hacmine sahip DIVERSEY firmasını satın alarak pazar liderliğini daha da geniş alanlara yaymıştır.

Alanında başarılı işler yapmış firmalarla yollarının kesişmesi için ciddi bir pazar araştırması yapan Solenis, 1907 yılında farklı isimle başladığı yolculuğunda 2014 itibari ile mevcut (SOLENIS) ismini alarak büyüme hedefini daha geniş bir perspektife yayıp, her geçen gün artan ihtiyaçlar doğrultusunda, suyun öneminin de bu denli artış gösterdiği çağımızda, yapmış olduğu su şartlandırma hizmet kalitesiyle daha da ön plana çıkmıştır. Maden sektöründen, petrol sektörüne, fabrikalardan, endüstriyel işletmelere, kâğıt üreticiliğinden arıtma tesislerine kadar olan geniş alana "SUYUN OLDUĞU HER YERDE" misyonu ile yaklaşan firma gerek yerel gerekse global firmalarla birleşim sağlayarak tek bir çatı altında süreci yönetme arzusuyla işlerine devam etmektedir.





17

Şekil 1: SOLENIS Tarihçe

Pazara Hâkim Firmalarla Birleşme Senaryosu

Kurulduğu günden bu yana, rekabet halinde olduğu firmaları izleyip, hâkimiyet kurdukları anda fırsat yaratıp, kendi bünyesine katmayı strateji haline getirmiş olan firmamız, bu mantıkla yolculuğunu Türkiye’de de alanında başarılı 2 firma ile sürdürmeye niyet etmiştir.

Ülkemizin mevcut ekonomik koşulları, yer yer yabancı markalara olan güven, çalışanların global firmada çalışma arzusunun büyüklüğünü de hesaba katınca firma için Türkiye pazarı oldukça ümit vaat etmektedir. Bu nedenle 1 yıl içerisinde biri petrol diğeri de hijyen kimyasalları grubunda oldukça başarılı işler yapan firmalar satın alınarak, Solenis çatısı altında büyüme devam etmiştir. Doğudan batıya oldukça güzel bir coğrafi konumu olan ülkemiz, yabancı yatırımcı için her anlamda altın rezerv konumundadır.

Mayıs 2023 itibarıyla yapılan son birleşme (Solenis – Diversey) ile Türkiye pazarında birçok sektör için kartların yeniden dağıtılmasına vesile olmuştur.

Büyümenin Müşteride Yarattığı Psikolojik Etki

Rutin çalışma programı dahilinde sektörünün önde gelen müşterilerinden birine yeni işini, yeni görevini ve şirketini tanıtmak için randevu alan Sinem, yönetici Ahmet Bey'in kapısından içeri büyük umut ve hayallerle girer. Çiçeği burnunda yöneticimiz hem başarılı hem de global bir firma kimliğiyle geldiği için her şey onun açısından oldukça kusursuz yürümektedir.

Süreç konuşmaya başlandığında, ihtiyaçları doğrultusunda teklif iletebileceğini söylediği anda,

Ahmet Bey: "Sinem Hanım, her şey çok iyi, çok hoş. Sizi tebrik ederim. Ama merak ettiğim bir şey var. Siz gerçek Solenis misiniz?" Sorusunu yöneltip, bir anda kısa süreli bir sessizlik oluşmasına sebep olmuştur.

Sinem: "Pardon Ahmet Bey, gerçek derken?"

Ahmet: "Sizden yaklaşık yarım saat önce Solenis firması adına 2 kişi daha ziyaretimize geldi ve neredeyse sizin söylediklerinize benzer yorumlar yaptı. Keşke bir turnusol kâğıdı olsa ve kart vizitlerinizi batırıp hangisi gerçek anlayabilsem," diyerek tebessüm etmiş olsa da vermeye çalıştığı ifade "gerçekte siz kimsiniz?" di...

Buradaki durumu bir şekilde yöneten Sinem için bu daha bir başlangıçtı.

Sırada enerji sektörü vardı. Önceden edindiği network ağını kullanarak, yeni iş haberi verip, sonrasında süreci satışa taşımak için tekrar bir heves alınan randevu da bu kez farklı bir soru işareti beklemekteydi.

Ufuk Bey: "Sinem Hanım öncelikle yeni işinizi tebrik ederim. Evet global bir firmasınız ama kartvizitinizde yazan 'NEU Kimya is a SOLENIS Company' ifadesi biraz kafamı karıştırdı. Firma Solenis mi NEU Kimya mı?"

Sinem: "Ufuk Bey, sizi çok iyi anlıyorum. Şu an bir geçiş sürecinde olduğumuz için sadece evrak üzerinde NEU Kimya ifadesi görmektesiniz. Tüm işleyiş, tüm çalışma koşullarımız tamamen Solenis olarak yürütülmektedir. Bu konuda bana güvenebilirsiniz."

Ufuk Bey: "Sinem Hanım size tabii ki güvenirim, ama takdir edersiniz ki siz de yenisiniz. NEU Kimya'nın bizim sürecimizi çok yönetebileceğini düşünmüyorum o nedenle ilerleyen dönemde tekrar görüşelim isterim."

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Modu oldukça yüksek olarak yeni işine başlayan Sinem için bu olumsuz geri dönüşler biraz olsun can sıkılmış olsa da zamanla çözüleceğini düşünüp yeni ziyaretler için planlar yapmaya devam etmiştir.

Müşterilerine NEU & SOLENIS birleşmesini anlatıp, onları sürece inandırdıktan sonra aileye katılan yeni üyemiz DIVERSEY ile resmen her şey başa dönmüştür.

Bu kez Diversey'in kendisine ait, "kendi hizmet verdiği müşterilere gidilmeli mi?", "Diversey bayileri ile çalışma ne şekilde yönetilmeli?" gibi sorulara yanıt ararken, müşteriler de bu boşluğu fırsat bilip, sıkıştırma yolu ile meraklarını gidermeye başlamıştır bile.

Ahmet Bey: "Sinem Hanım en son görüştüğümüzde biz gerçek Solenis'iz demiştiniz, şu an hala aynı fikirde misiniz yoksa Diversey mi oldunuz?"

Sinem: "Ahmet Bey o günden bugüne değişen tek şey bizim hacmimiz. Diversey firmasını satın alarak daha da büyüdük, daha da güzel işler yapıyoruz. Sizi de aslında tam da bu nokta da bu yüzden ziyaret etmek istedim. Dünyanın önde gelen iki firması resmen güçlerini birleştirdi."

Ahmet Bey: "Sinem Hanım, Diversey'i de tanıyoruz, dileriz sizler için iyi olur. Malum sizin sektörde daha önce bu tarz bir alışveriş sonrası beklentileri pek de iyi olmayan sonuçlarla karşılaşan firmalar oldu, dileriz siz onlardan olmazsınız."

Sinem: "Ahmet Bey, bizimle çalışmak için bize şans verdiğinizde güç birliği ne anlama geliyor size çok net ifade edebilmiş olacağız, o nedenle çok da bir şey söylemek istemiyorum."

Dinamikleri oldukça zor olan "Satış Departmanı"nda çalışmak, üzerine bir de bu gelişmeler olduğunda biraz daha stresli olmaya başlamıştır. Süreç nasıl yönetilmeli, başka insanlar da aynı şeyleri yaşıyor mu sorularına cevap arayan Sinem bir yandan da taktik değiştirip, müşteriler sormadan kendisi bu büyümeyi anlatmaya başlamış ve güzel sonuçlar da almıştır.

Başarılı Birleşmenin Ayak Sesleri

Yeni birleşmeler, yeni sorunlar, müşterilerde oluşan kafa karışıklıkları satış personeli dahil birçok çalışanı olumsuz etkilemiş olsa da Solenis yeni bir strateji uygulaması gerektiğinin farkına varmıştır. Tam işlerin kızılaşmaya başladığı noktada tüm dünya çapında yeni bir organizasyon şeması



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

oluşturmuş, herkesi uzmanlık alanına göre konumlandırıp, birleşmelerden bir güç birliği oluşturma yolunda ciddi adımlar atmıştır.

Kimin hangi bölgede, hangi alanda görev yapacağı, hangi ürünlerin hangi merkezlerden sevk edileceği, personelin tüm özlük hakları, müşteride oluşan tüm soruların cevaplanması gibi en ince noktalara kadar büyük hassasiyetler değerlendirilmiş, uzun soluklu bir çalışmanın sonucu olarak tüm bu değerlendirmeler hızlıca uygulamaya alınmıştır.

Kısa sürede tüm çalışanların, yeni pozisyonlarına uyum sağlaması sağlanmış ve artık bu birleşmelerin sorunlardan ziyade çözümlerle yüzleri güldüren başarılı kısımlarına geçiş yaşanmıştır.

Her müşteri ziyareti öncesi yüksek stresle baş etme durumunda kalan Sinem, her çaldığı kapıda çözüm odaklı konuşmaların oluşması ve sürecin başarıya evrilmesiyle, şirketlerin neden böyle birleşmelerle büyüme hedeflediğini bir kez daha çok net anlamıştır.

Vaka 2: Kültürel Değişim Ajanlığı: Değişmek ya da Değişmemek

Tayanç Erdemli

Özet

Türkiye'nin en köklü gruplarından birisi olan Yaşar Holding yıllardır faaliyet gösterdiği Gıda ve İçecek Grubunda "Sürekli İyileşme" kültüründe son derece iddialı bir metodoloji olan "Yalın 6 Sigma" uygulamalarına başlama kararı almıştır. Bu karar dönemin Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Feyhan Yaşar ve COO Sn. Olcay Sunucu tarafından alınmıştır.

Beklenti, grubun veriye dayalı çalışma, hedefler, metodoloji uygulama kabiliyeti konusunda gelişen ve geliştiren bir insan kaynağı yaratmak, sürekli iyileşme kavramındaki "sınırsızlık" kültürünü yayabilmek ve bu büyük kütleli şirketlerde kendi kendini tetikleyen bir iyileşme mekanizması hayata geçirebilmektir.

21 Gıda ve İçecek Grubu olarak tanımlanmış ve bu karardan etkilenecek şirketler ise: Pınar Süt, Pınar Et, Pınar Su, Yaşar Birleşik Pazarlama, Viking Kâğıt ve Sel. A.Ş. olmak üzere toplamda holdingin cirosu içinde büyük pay sahibi olan şirketlerdir.

Bu şirketlerin genel müdürlerinin hepsi farklı karakter/kültür ve iş yapış şekilleri ile çalışmaktaydı. Şirketlerin mevcut durumları ve iyileşme alanları ile ilgili hem birbirlerinden hem de holding yönetiminden farklı görüştelerdi. Doğal olarak şirket genel müdürlerine bağlı operasyonel müdürler de bu farklı kültürler ile şekillenmiş ve hareket etmek durumundalardı.

Uygulamaya geçerken sistemde tam zamanlı olarak görevlendirilecek proje yöneticilerine tanımlanan haklar, tanımlanan/beklenen iş yapış şekli, ilgili proje yöneticilerinin seçim süreci ve kendilerinden beklentiler, bu beklentilerin tümünün Holding'in en üst seviyesinden "tepeden inme" olarak gelişmesi mevcut şirket yöneticilerinde bir değişime direnç dürtüsü oluşturmuştu.

Aslında akıllardaki soru, iyileşme çalışmalarındaki bulgular ve tespit edilen iyileşme alanları nasıl karşılanacaktı?

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Holding Yönetimi şirketlere "Tebrikler arkadaşlar bu tip çalışmalara devam etmemiz gerekiyor, ortaya çıkan operasyonel fırsatlar ve oluşan tasarruf için teşekkür ederiz, daha fazla bu tip çalışmalara ihtiyacımız var!" da diyebilirdi ya da "Burada nasıl bu kadar iyileşmeye açık olabilir bu kadar zamandır bu fırsatları nasıl kaçırdınız?" da diyebilirdi...

Vaka bu değişim yolculunda mevcut görevlerinden gönüllü olarak ayrılıp, tam zamanlı Yalın 6 Sigma Kara Kuşak olarak görev yapmak üzere seçilmiş 10 beyaz yaka çalışanın değişim ajanlığı yolculuğunu, bu süreçte yaşadıkları dönüm noktası niteliğindeki diyalogları, kararları, başarılı ve başarısız sonuçlanmış strateji çevrimlerini, değişim süreçlerinde yöneticilerin rollerinin önemini anlatmaktadır.

Vakanın ana öğretim hedefi kültürel değişim süreçlerinde liderlerin rolü, direnç mekanizmalarının anlaşılması, yönetilmesi, mümkün ise direnç hiç tetiklenmeden değişim süreçlerin tasarlanmasıdır. Paydaşlar için kazan-kazan senaryoları yaratılıp, ihtilafların mümkün olduğu kadar uzlaşmayla çözümlenmesi gibi kavramların iş dünyasındaki önemidir.

Duyurular

22

2008 yılı mayıs ayında holding bünyesinde yapılan kurumsal duyuru ile Yaşar Holding'in Yalın 6 Sigma Metodolojisi uygulamaya başlayacağı bilgisi paylaşılmıştı. Bu uygulama için bir proje yönetim ofisi kurulacaktı. Holding Gıda ve İçecek Grubu bünyesindeki şirketlerden en az 3 yıldır görev yapmakta olan beyaz yaka personelden gönüllülük esasına bağlı olarak başvurular alınacak, içlerinden 10 kişi seçilecekti. Seçilen 10 kişi mevcut görevlerini tamamen bırakacak, eski pozisyonları doldurulacaktı. Yani geri dönüşü olmayan bir yolculuğa çıkacaklardı. Âdeta şirket dışında iş değişikliği yapar gibi süreç kurgulanmıştı. Diğer yandan bu proje yönetim ofisinde görev alacak kişilere şirket aracı, laptop, cep telefonu gibi 2008 yılı için oldukça önemli yan hak tahsisatları yapılacaktı. "Kara Kuşak" olarak adlandırılan 6 Sigma metodolojisinde en kompleks ve güçlü proje yönetim seviyesinde eğitimleri sağlanacaktı. Eğitimler ile senkronize şekilde altı ayda bir proje dalgası tamamlanacak, seçilen adaylar bugüne kadar edindikleri tecrübelerin dışındaki iş alanlarında departman fark etmeksizin iyileştirme çalışmalarında yol alacaklardı. Bunun anlamı şuydu; tecrübeleri üretim şirketinde kalite – üretim – bakım gibi konular olan kişiler, Satış-Pazarlama, Lojistik gibi alanlarda da proje yapacaklardı.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Bu kadar detaylandırılmış, yapılandırılmış, en üst seviye kararlar ve bir metodolojinin en kompleks seviyesi ile planlanmış bir duyuru grubun farklı yönetim seviyelerinde farklı duygular, hisler uyandırmıştı.

- Aday olup, bu oluşumda yer almak isteyen kişilerde heyecan, kariyer değişim rüzgârı,
- Çekimser kalıp, konfor alanını bozmak istemeyen, risk almak istemeyen kişilerde "acaba nasıl olacak, ne kadar fazla belirsizlik var!" kaygısı,
- İşlerin yürüme şekline mevcut durumda memnun olan yöneticilerde "ne gereği vardı şimdi, yine bir sürü toplantı ve açıklama yapacağız biz zaten en iyi şekilde yönetiyoruz, 6 sigma da neymiş, ne iyileşecekmiş?" duygusu,
- Fırsatları gören ve cesur davranan yöneticilerde ise, "fırsatları rakamlara döküp karar almak için çok iyi bir fırsat, hemen potansiyel projeleri değerlendirelim!" hevesi, ayaklı gazetelerde dolanmaya başlamıştı.

Başlangıç

23

Adaylık sürecinden geçen 10 kişilik ekip için tüm grup yönetimi danışmanlık hizmetleri ile beraber proje fırsat havuzunu hazırlayıp seçimlerini hızlıca gerçekleştirmişti. Son derece yüksek getiri potansiyeli olan, büyük projeler seçilmiş, "hadi bakalım ne yapabileceğiz", soruları hem yönetimde hem de Kara Kuşak adaylarında başlamıştı. En kritik parametrelerden biri olan "proje sponsor"ları ise projenin geldiği şirketlerin tepe yöneticilerinden atanmıştı. Görevleri, proje liderlerine proje boyunca idari destek ve kaynak sağlamaktı. Böylesine geniş katılımlı, tepe yönetim katılımında ve tam zamanlı olarak planlanmış bir proje yönetim sistemi ilk defa Yaşar Holding bünyesinde denenecekti ve herkeste bunun heyecanı artık baş göstermişti.

Katılımcılar birer haftadan beş kez yapılacak faz eğitimlerine başladıklarında dinledikleri her yeni bilgiyi, proje konuları ile nasıl eşleştireceklerini, hangi araçların kendi projelerinde kullanılabilir olduğunu hem kendilerine soruyor hem de birbirleri ile tartışıyorlardı. Herkesin merak ettiği, hatta bazı kesimlerin "bu iş kesin 3 ay sonra kapanır ne olacak ki" yargılarını yanlış çıkartmak, bu ilk proje dalgasını başarı ile tamamlamak için ellerinden geleni yapmaya başlamışlardı.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Uygulama yapısında ekipler her proje fazı 1 ay olmak üzere 5 fazda çalışacak, her ay 1 hafta eğitim, 4 hafta proje uygulaması yapacak, her ayın sonunda faz geçişlerinde üst yönetim ile aylık ilerleme paylaşarak proje gidişatı ve gerekli karar için bilgilendirmeler yapılacaktır. Tasarım üst yönetime de oldukça şeffaf ve yüksek frekansta takip fırsatları sunmaktaydı.

Ancak "değişime direnç" olgusu da aynı heyecanın tam ters yönünde her seviyede başlamıştı.

Çünkü bu yeni iş yapış şekline,

- Gerekli tüm bilgiye erişim
- Operasyon-Departman yerine "Süreç Yönetimi"
- Gerekli ise yeni rapor tasarımları
- Tanımlı operasyonların gerekli ise güncellenmesi/değiştirilmesi
- Orta kademe yöneticiler ile anlık ve yüksek frekanslı toplantılar

Kısaca işi yönetmek için tüm bilgi ve kabiliyetler serbest bırakılmıştı, değerlendirmeler de en üst yönetim tarafından yapılıyordu. Bu senaryo ise orta-üst yönetimde bir merak ve "acaba neler-nasıl değerlendirilecek" soruları yaratmıştı.

24

Eğitimler ve Proje Başlangıcı

Eğitimlerine başlayan Kara Kuşak adayları ise

- Departmanlar yerine süreçler,
- Raporlar yerine girdi-çıkıtı-gürültü verisi
- Prosedürler yerine etkileşimli akış diyagramları
- Tablolar yerine grafiksel analizler

gibi araçlar ile konularına farklı şekilde bakmaya başlamış, ilgili konularda kılcal damarlara kadar ilerleyip, her adımda kritik girdiler ve girdilere ait veri toplama aktivitelerine başlamışlardı. Amaçları toplayacakları veriler ile öğrendikleri analizleri yapmak, rakamları grafiksel analizlere çevirerek karar alma süreçlerini hızlandırmak, zamana bağlı işletme körlüklerini gidermek için tüm süreç adımlarını gözler önüne sermekti.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Ancak haftalık eğitimlerini tamamlayan proje liderleri, ilgili departmanlardan oluşan proje ekipleri ile çalışmak üzere işe döndüklerinde hayal ettikleri çalışmayı bulmakta zorlanmaya başlamışlardı.

Ekipler ile etkileşim

İlk faz eğitimlerini tamamlayan liderler işe dönüp süreç adımlarını oluşturmak üzere ekipler ile çalışmaya ve toplantılar yapmaya başladıklarında direncin ilk seviyesi ile karşılaşmışlardı. Ekipler projelerini metodolojiye göre değil, bildikleri iş yapış şekline göre tartışmak istiyor, farklı yaklaşımları yadırgıyorlardı. İçten içe bir inançsızlığın hâkim olduğu anlaşılıyordu. İlk tur toplantıların toplantılarını gerçekleştiren ekipler odalarına dönüp bir araya geldiklerinde ortak bir "değişime direnç" ve "konfor alanından çıkmama" olgusu üzerinde çoktan anlaşmışlardı.

Belli olmuştu ki, kendileri için zaten bir sınav olacak bu pozisyonda bir yandan bilmedikleri bir iş alanında yeni öğrendikleri bir metodolojiyi hayata geçirip başarı için mücadele ederken bunun yanında, zaman zaman inançsız, tedirgin ve çekingen kalan ekiplerini de sürüklemek, en önce fikirleri onlara satmak ve ortak payda yaratmak da zorunda kalacaklardı.

25

Fikir satmak? Ortak payda yaratmak? Eğitimlerde aldıkları notlar onlara yol göstermeliydi. Beraberce durumu değerlendiren liderler, ekipleri ile ikinci tur toplantılara daha hazır ve planlı başlayacaklardı. Mutlaka ekiplerinde işin sahibi olan kadroların problemlerine yönelecek, onların kanıksadığı problemleri çözmeye çalışacak, projelerin içinde metrikler kadar onların günlük iş yapış şekillerinde iyileşme sağlayacak girdileri de sürece dahil edeceklerdi. Bu sayede ortak payda/ortak çıkar ekseninde inançları tam olmasa da işin ucu bırakılmayacaktı.

Nitekim ikinci tur toplantılar tamamlandığında durum farklıydı. 10 proje liderinden bir kısmı rahatlamıştı. Ortak payda yaratma fikri bazı şirketlerin projelerinde çok iyi çalışmış ve ekip konsantrasyonlarını arttırmıştı. Ancak liderlerin bir kısmı halen gergindi. Ekip değerlendirmelerini yaparken ortaya çıkan durum ise görüldüğünden daha zorlayıcı bir hal almıştı. Çünkü bazı şirketlere ait projelerde toplantılara gözetmen olarak müdürler katılmış, liderlerin tüm yaklaşım ve önerilerini havada bırakıp karar alınmasına müsaade etmemiş, bir kısmına müdür seviyesinde katılım olmamasına rağmen yine de elle tutulur bir yol alınamamıştı. Bütün bu çalkantıların sebebi ise proje liderlerinin yaptığı değerlendirmede ortaya çıkmıştı: Sürecin başında ayaklı gazetelerde dolanan bilgiler doğru çıkmıştı. Bu yeni metodolojiye karşı çıkan şirket tepe yöneticileri projelerin ilerlemesini desteklemiyordu. Hatta bu konu ile ilgili olarak "holding seçtiği kişiler" için "iş ajanları" diyerek proje

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

liderlerinin açıkça ilerlemesine engel olacak şekilde alan daraltıyorlardı. Daraltmaları için ekiplerine talimat veriyorlardı. Bütün bu çabanın içerisinde üç ana sebep vardı.

- Kol kırılır yen içinde kalır prensibi ile her operasyonel detayın merkezi yönetim tarafından bilinmesini tercih etmiyorlardı
- Metodolojiye inanmadıkları için sonucu değişmeyecek bir konuyu yüksek profilli bir toplantıda operasyonel konuları boşu boşuna gündem yapmak istemiyorlardı
- Merkezi yönetimden maliyet kayıplarına ilişkin gelebilecek sert bir tavırdan çekindikleri için kapsamı dar tutmak istiyorlardı.

Her şekilde, bu proje yönetim tarzını benimsememiş şirketlerde proje yapmakta olan liderler için durum çok zor hale gelmişti. Ya yönetimin beklentisi dahilinde cılız bir proje çıktısı ile bu metodoloji yıpratılacaktı ve liderler başarısız olacaktı; ya da anlaşmazlıklara ilişkin gerginlik artacak, en yüksek profilde yapılacak olan aylık sunumlarda gündem yapılarak daha büyük bir stres ortamı oluşacaktı.

Öyle ya, her ay "toll-gate" denilen YK Başkanı, YK Başkan Yardımcısı, CEO, COO, beş Genel Müdür ve sekiz Direktörün katıldığı proje ilerleme sunumları organize edilmişti sürecin başında. Durum proje liderleri için daha da zor hale gelmişti.

26

İlk Toll-Gate

Eğitim sonrasında dört haftalık çalışma süresi ile ilk faz geçişi sunumlarının zamanı artık gelmişti. Tüm liderler zorluklara rağmen sunumlarını hazırlamış, süreçlerini inceleyip, ilgili kritik girdiler ve çıktılar için veri toplama planlarını hazırlamış ve elde hazır olan verilere ilişkin ilk görsellerini hazırlamışlardı. Ancak onların da ilk sunumlarıydı ve bu denli yüksek profilli katılımcılara daha önce hiç sunum yapmamışlardı.

Büyük bir heyecan ile kişi başı 20 dk olarak planlanmış sunumlara ilk lider başladığında geriye kalan dokuz kişi merak içerisinde beklemeye başladı. Şaşırtıcı olan ise 20 dakikada tamamlanması gereken sunum 70 dakikada ancak bitmişti. Dokuz lider ise aradaki fark olan 50 dakikanın sebebini merak ediyordu.

İlk sunum yapan lider çıktığında herkes yüzünden bir anlam çıkarmaya gayret ederken, ağzından dökülen sözler ile bir rahatlama yaşandı. "çok iyi geçti bu kadar uzamasının sebebi, yeni analiz metodları ve grafikleri anlamak ve yorumlamak için sorular sordular, onları anlatmam zaman aldı".

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Bu olumlu algı gün boyu devam etti. Merkez yönetim gördüklerinden ve proje konularının ilerlemesinden son derece memnun ayrıca metodoloji ile gelen yeni proje yönetim şekli ile de ilgili son derece heyecanlı bir şekilde bir sonraki sunumda görüşmek dileği ile günü kapatmıştı.

Bir an için rahatlayan ve işin hakkını vermiş olmanın haklı gururunu yaşayan proje liderleri, konservatif bir tutum sergileyen bazı şirket yöneticilerinin daha da belirgin bir tavır sergilemek üzere olduğunu o an için kestirememişlerdi.

Yönetim ile etkileşim

Proje liderlerinin ilk projeleri devam ederken Holding'te YK başkanı ve COO değişikliği gerçekleşmişti, basit bir ifade ile Yalın 6 Sigma uygulamasına başlamak isteyen, bu uygulama şeklini yapılandıran tepe yönetim değişmiş yerine farklı bir yapı oluşturulmuştu. Proje liderleri en büyük desteklerini kaybettiklerini hemen anlamışlardı. "Konservatif davranan şirket yöneticilerin artık daha rahat hareket edecekleri bir dönem mi başlıyordu?" sorusu akıllara hemen geldi tabii ki. Bekleyip görülecekti.

27

Aylar öncesinden tahmin edildiği gibi bazı projeler hızlıca ve kapsamlı şekilde ilerlerken bazı projeler yavaş ve dar kapsamlı ilerliyor, fayda sağlanacak kapsamlarda hareket edebilmek için ilgili şirket direktörleri ve genel müdürleri ile konuşulduğunda,

- Ne yapacaksınız o konuya bakıp, orada bir kayıp yok!
- Orada zaten farklı bir şey yapamayız!
- Öyle olmaz o iş!
- Sen o konuya bakma, bu konuya bak onu çöz!
- Bırakın bu işleri "mor kuşak" olursunuz gibi söylemler su yüzüne çıkmaya başlamıştı.

Hatta bir direktör daha önce kendi organizasyonunda çalışan bir proje liderine konuşurken; "Akıllı olun dönüp dolanıp geleceğiniz yer burası", diyerek kendi odasını göstermiş, projelerde kendisini zor durumda bırakacak bir söylemde ve kapsamda hareket edilmemesini özellikle belirtmişti.

Belli olmuştu ki, liderler artık çok daha diplomatik bir seviyede, cerrahi hassasiyetle çalışacaktı. Çünkü bütün samimi gayretlere rağmen şirket yöneticilerinin güveni halen sağlanamamıştı. İş süreçlerin nüfuz eden liderlerin sözünü ettiği maliyet tabanları ve potansiyel iyileşme/tasarruf büyüklüğü de ikna edici olamıyordu ilgili yöneticiler tarafında.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Daha da dikkatli ve azimli çalışmaya başlayan proje liderleri bir denge arayışında çalışmalarını yürütüyor asgari müşterek prensibi ile yol alıyorlardı. Ancak sürprizler bitmiyordu. Şans eseri hepsi odada ve konsantre şekilde çalışırken kapıda elleri cebinde onları seyreden bir genel müdürü fark edememişlerdi. Bir süre izlemişti ekibi sessizce ve sonrasında Hep beraber şu sözler ile irkildiler; "Siz olmasanız şirket batacak vallahi!"

Şaşkına dönmüşlerdi. Sürecin başındaki heyecanlarından eser kalmamıştı. Canları sıkıldı tabii ki. Aslına bakılırsa kaybetmedikleri, ellerinde kalan tek şey profesyonel hırsları, başarıya olan tutkularıydı.

Günün sonunda bütün bu yaşadıkları zorluklar kendi içlerinde moral bozukluğunun ötesine geçip, daha da bilemişti onları her şeye rağmen başarılı olmak için.

Artık netti, bu proje yönetimi pozisyonu bir metodoloji ya da istatistik eğitimi, müdür seviyesine geçiş, süreç iyileştirme çalışmaları vs. değildi. İş hayatında olgunlaşmanın, bazı dersleri erken almanın, aynı fikirde olmasa bile "tamam" diyebilmenin, kendi kendine "ne olursa olsun devam et" diyebilmenin, yaşlarının ötesinde yaklaşım sergilemelerinin bir yolculuğu olacaktı. Acılı olacaktı ama olacaktı.

28

Kapanış sunumları

Kendilerini içinde buldukları duruma göre yönetmeye alışan proje liderleri, her diyaloglarında dikkatli, birkaç cümle ötesini düşünerek konuşan, bir iki adım ötesini kestirmeye çalışan ve bu bağlamda tüm toplantılarını ve çalışma planlarını yöneten hale gelmişlerdi. İlk proje dalgasının sonuna gelirken hepsinin elinde bir proje sonucu, performans metriklerinde iyileşme, bir de potansiyel tasarruf hesabı vardı. Üstelik halen tüm yöneticiler ve ekipler ile yüz yüze görüşüp konuşabiliyorlardı. Birkaç ay öncesinde hissiyatları çok daha kötüydü.

Kapanış sunumlarının yapılacağı gün geldiğinde, bazı projeler potansiyel fırsatların hepsini kullanamamış olsa da hepsi projelerini başarı ile tamamlamıştı. Etkileyici sunumların arkasından Holding yönetimi, bu proje yönetim sistematiğine başlayarak iyi bir karar alındığını bir kez daha gördüler.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Tabii ki metodolojiye inanan, destekleyen cesur genel müdürlerin şirketleri en fazla faydayı sağladı, en büyük tasarrufu elde etti ve en büyük takdiri kazandı. Çekimser kalan genel müdürler ilk dalga projelerin sonunda daha cesur davranır hale geldi.

Ancak konservatif hatta muhalif tutum sergileyen genel müdürler, tüm bu gelişmelere karşın konservatif yapılarını koruyarak belirli seviyelerde bu proje yönetim disiplinine teslim olmak durumunda kaldılar. Sonraki dalgalarda hiç ilk dalgalarda yaşanan türbülanslar ve gergin diyaloglar gerçekleşmedi, çünkü kara kuşak proje liderleri de bu olgunlaşma ve tepeden tırnağa ilişki ve iş yönetim yolculuğunu tamamlamışlardı ve artık herhangi bir pürüz yaşanmadan proje seçim aşamalarında kapsamdan başlayarak ortak payda ve fayda yaratma, hizmetkar çalışan algısını öne çıkartmaya başlamışlardı.

Tüm bu tecrübelerin devamında, Yaşar Holding Gıda ve İçecek grubu toplamda sekiz yıl Yalın 6 Sigma uyguladı. Bunun 5,5 yılında kendi yetiştirdiği Uzman Kara Kuşaklar ile grup içinde eğitim ve danışmanlık hizmeti sağladı. Bu sayede pozisyonlarını terk etmeden kendi alanlarında kendi projelerini yönetecek onlarca Yeşil Kuşak eğitildi. 200 civarında proje tamamlandı.

Vaka 3: Kırmızı Et Atıklarında Değerli Kolajen Üretimi: Bir İnovasyon Hikâyesi

Didem Karahıtay Uyğun

Özet

Migros, Türkiye’de lider süpermarket zinciridir. Reyonlarında gıda, temizlik, hijyen, tekstil, alkollü alkolsüz içecek, kozmetik, ev yapımı, teknoloji ürünleri gibi müşterilerin ihtiyaç duyabileceği çok çeşitli kalemlerde hizmet vermektedir.

İş geliştirme departmanı içinde yer alan Migros-Up biriminde her yıl sonlarında start-up projelerini değerlendirmek üzere kurumsal kanallar aracılığıyla çağrılar yapar ve girişimcileri projelerini sunmak üzere davet eder. Değerlendirmeler sonunda bir proje seçilir ve Agile (çevik yönetim) ile proje ekibi kurulur.

2022 yılında Migros üretim tesislerinden ve mağazalardan çıkan hayvansal atıklardan elde edilecek olan Kolajen’in gıda, kozmetik ve ilaç sektöründe kullanılması ile ilgili bir proje seçilir.

Çevik yönetimden Scrum yaklaşımıyla projenin sürdürülmesi için hayvansal atıkları uygun şekilde toplayacak, Migros’tan ve bu atıklardan Kolajeni elde edecek üretecek Biyoteknoloji şirketinden katılımcıların olduğu bir ekip kurulur.

Migros’un hangi tip hayvansal atıklarından hangi tip kolajen üretimi gerçekleştirebileceği ayrı bir merak konusu, elde edilecek kolajenin hangi sektörde katma değerli ürüne dönüştürülmek üzere satışının yapılabilmesi ise asıl merak konusudur.

Farklı sektörlerden ve mesleklerden oluşan multi-disipliner ekip sayesinde atıklardan fonksiyonel, kâr marjı yüksek ve sürdürülebilirlik yaklaşımıyla da değerli olan son ürün elde etmek temel bir amaç ve ortak bir bağlamdır. Peki kaliteli, lezzetli bir ekmeği üretmek için doğru kıvamda bir hamurun elde edilmesinde sadece usta başı, sadece unun kalitesi ya da sadece doğru yoğurma tekniği mi önemlidir? Son ürünün kalitesi, fonksiyonelliği ve de karlılığını etkileyecek doğru yaklaşımın belirlenmesindeki yol ayrımlarında mesleğinde uzman kişilerin bilgi, tecrübe ve farklı disipline bakışları sizce bir fırsat mı yoksa bir tehdit mi olarak kendini gösterir? Ya da hangisi daha ağır basacaktır?

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Giriş

Migros, perakende sektöründe ilklere imza atmayı, sektörde kendini farklı kılmayı yeni iş alanları ile farkındalık yaratmayı her zaman sevmiştir. 2022'de başlattığı kolajen projesi aradan geçen bir yıla yakın süreye rağmen hedefleri ve yol haritası ile ilgili birçok belirsizliklerle karşı karşıyaydı. Ama tabii bunun üstesinden gelir, Nasıl mı? İşte başlıyoruz.

Projeyi çevik yönetim (agile) ile yönetecek 10 kişilik bir Scrum ekibi 2022 eylül ayında kuruldu.

Migros merkez kadrosu İstanbul'da Kırmızı et üretim tesisi İzmir'de, Biyoteknoloji şirketi ise Eskişehir'de faaliyet göstermekteydi.

Ekip Migros atıklarının mağaza balık satış reyonlarından çıkan balık derisi ve kılçıklarının bunun yanında kırmızı et üretim tesisindeki büyükbaş hayvanların tendonlarından kolajen elde edilebileceğine karar verdi. Kurulan start-up'ın bu iki çeşit atığın da Eskişehir'deki biyoteknoloji şirketinde işleyip kolajene çevirebileceğini tespit etti.

Peki neydi bu kolajen, ne işe yarardı niye bu kadar önemliydi? Bu en kritik, majör önemde sorunun cevabına daha sonra geleceğiz elbette. Ve tabii merak uyandıran diğer bir husus da kolajen üretimi gerçekleştirildiğinde bu kolajenin hangi tip olabileceği ve bu kolajen tipine göre katma değerli son ürün elde edilmesinde pazarlama ve satış kanallarıyla hangi sektöre ürün sağlanmasının daha verimli olacağıydı. Geleneksel yol ayrımında seçim neye göre yapılmalıydı?

- Gıda gibi talebi ve çeşitliliği çok geniş bir alan mı?
- Kozmetik gibi marjı yüksek ve yükselen trendi olan bir alan mı?
- Yoksa sağlık (farmakoloji) gibi çok yüksek kaliteli kolajen isteyen ve marjı da çok yüksek olan bir alanda mı son ürün üretmek daha gerçekçi, daha sürdürülebilir ve tabii ki daha kârlı olacaktır?

Sektör ve Örgüt Arka Planı

Ekip atıklardan kolajen üretmek ve devamında kolajenden katma değerli son ürün elde etmek için Migros ve Biyoteknoloji şirketinin şu departmanlarından oluşturuldu:

Migros:

- İş geliştirme
- Kayıp ve süreç geliştirme

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

- Sevkiyat, Dağıtım
- Kalite
- Mağaza satış
- Et üretim tesisi

Biyoteknoloji şirketi:

- Şirket CEO'su
- Kalite
- Üretim

Kolajenin pazarlama sektörü için de gıdada ve kozmetikte bunun yanında sağlık sektöründe de kozmetik ve ilaç sanayinde üretilecek kolajenin kullanım amacına göre kaliteleri ve tipleri birbirlerinden oldukça farklıydı. Bu farkların ne olduğunu ve hangi atıktan hangi tip kolajen üretileceği bilgisinin biyoteknoloji şirketi tarafından tüm ekibe aktarılması bir yol haritası çizilmesinde ilk gereklilik olarak kendini göstermekteydi.

Proje iki aşamalı olarak planlandı, ilk aşama kolajenin üretimini gerçekleştirmek, ikinci aşama ise partner şirketler ile üretilen kolajen tipine göre son ürün elde edip satışa hazır ürüne ulaşmak ve en uygun satış kanallarıyla piyasa çıkmasıydı.

İlk aşama kolajenin elde edilmesi için 4 aylık, ikinci aşama için toplam 8 aylık bir çalışma süresi belirlendi.

Bir İnovasyon Hikayesi

Kurulan ekibin görev dağılımları ilk toplantıda yapılmıştır.

Bir product owner, bir scrum master ve diğerlerinin de developer olduğu takım kurulmuştur.

Takıma ürün olarak ne istediğini ve bu isteğinin olmazsa olmaz kriterlerini ileten Product owner'dı sürecin en verimli ilerlemesi, yaşanacak çıkmazlarda takım çözüme ulaştıracak soruları ve çözümlere yönlendiren scrum master'dı ve developerlar da son ürün elde etme amacıyla verilen görevleri zamanında yerine getiren çok fonksiyonlu üyelerdi.

İlk toplantıda; ekibin kaynaşması ve projeye yeterli motivasyonla efor harcaması için doğru hedefler ve planlamalar yapılmıştır.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

- 1) İlk aşamada en önemli konu hayvansal iki tip atığın mağaza ve et üretim tesislerinden biyoteknoloji firmasının işleyebileceği numunenin toplanmasıydı.
- 2) Sonrasında diğer bir önemli konu yine numunenin kalitesinin bozulmadan biyoteknoloji firmasına sevk edilmesiydi.
- 3) Numunelerin teslim alınmasından sonra ilk 4 aylık aşamanın en can alıcı noktası ise numunenin işlenmesi ve hangi kalitede, ne verimde son ürün üretilebileceğinin değerlendirmesiydi.

Bu hedef ve planlamalar doğrultusunda;

- 1) İlk aşamada 5-6 kg'lık numunelerin; hem Migros İzmir Taze Et Üretim tesisinden büyükbaş tendonu olarak, hem de büyük Migros Mağazalarından balık kılçığı ve derisi olarak istenilen miktarda toplanması ve hazırlanması için hem Migros mağazası balık reyonu çalışanlarına hem de hayvansal atık tendonları et üretim işletmesi çalışanlarına bu fazladan iş yükünün neden yapıldığı ile bilgi verilmesi ve ikna süreci gerekmişti.
- 2) Bu aşamalar geçildikten sonra 5-6 kg'lık miktarlarda toplanan numuneler donuk halde Kargo ile biyoteknoloji firmasına gönderilmişti.
- 3) Merakla beklenen numunelerden elde edilecek kolajen üretimi gerçekleştirildi. Kolajen çeşitlerine göre büyükbaş hayvan tendonlarından elde edilen kolajen çok daha kaliteli (protein yapısı daha kaliteli), piyasada en değerli kolajen çeşidi olan Tip-1 Atelo kolajen olduğu tespit edildi. Balık atıklarından ise yine Tip-1 çeşidinde ancak hidrolize kolajen olarak adlandırılan değerli ancak Atelo kolajen kadar değerli olmayan türde kolajen elde edildi.

Bu hedef, planlama ve yol haritası ışığında başlayan çalışmalarda, ekibin karşısına çıkacak yol ayrımlarında ve karşılaşacağı engellerdeki tercih ve çözümleri projenin gerçekleşebilmesi için hep elzem olmuştu. Ancak gelin görün ki eksiksiz olduğu düşünülen hedefe en hızlı götürecek planlama uygulamaya geçildiğinde majör bir engelle karşılaşıldı.

Zira kolajen elde etmede iki kaynaktan biri olacak balık kılçığı ve derisi atığının balık satışı yapan Migros mağaza personellerinin genelde yalnız hizmet vermesinden kaynaklı atığı özenle ayırarak, stoklayacak zamanın olmadığı, yani yeterli miktarda balık atığının mağazalardan toplanmasının çok uzun zaman alacağı tespit edildi. Dahası toplanan ve oldukça kötü kokan balık atığının hem hijyenik olarak depolanması ayrıca önce numune için sonra da rutinde üretim için Eskişehir'e gönderecek sevkiyat ağının 4'ten fazla aşamaya ihtiyaç duyması ekibin karşısına kale kapısı gibi sağlam ve büyük engel olarak çıkmıştır.



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI



34

Ancak ekibin, atık sınıfında uzaklaştırılan ve kazancı kilogram başına 5-6 TL olan artıklardan üretecekleri kolajenin piyasadaki kilogram fiyatının 900.000 \$-1.000.000 \$ olduğunu biyoteknoloji firmasının piyasa analizinden öğrenmesi sonucu, karşılaşılan ve karşılaşılabilecek tüm engellerin çözümünün ne kadar elzem olduğunun hatırlatıcısı olmuştur. Tabii ki atık formunda ürünlerden elde edilecek kolajende verimlilik işlemin doğası gereği %0,3 ile % 3 arasında değişebilse de kilogram satış fiyatları arasındaki 10 binlerce katlık fark düşünüldüğünde olabilecek en düşük verimlilik rakamı bile projenin ne denli kâr getirebileceğinin somut göstergesiydi.



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

ÜRETİM VERİMLİLİĞİ

Verimlilik %1-2
1 ton tendondan 10-20 Kilogram atelo kolajen
1 gram kolajenin güncel değeri- 900 USD

B2B Satış Hacmi
10.000.000 USD/Yıl
(Yıllık Satış Hacmi)

M MAGNOS-UP

35

Biyoteknoloji firmasının talep ettiği numunenin test edileceği koşullardaki hızlı teslimatı veya derin dondurulmuş (- 40°C'den düşük sıcaklıkta) olarak muhafaza edilmesi imkânlarının olmadığı, mağaza kalite ve sevkiyat ekipleriyle yapılan uzun değerlendirmeler sonucunda mümkün olmayacağı veya sistematik bir süreç yönetiminin burada mümkün olmadığı gerçeğiyle yüzleşilmesi gerekti. Ekip bu durumu sonra değerlendirmek üzere projenin diğer hammadde ile yapılması aşamalarına geçmeye karar verdi.

Ekibin yöneldiği ikinci kolajen kaynağı olacak büyükbaş hayvanlardan elde edilecek tendonlarda da benzer veya farklı bir engelle karşılaşması da olasıydı. Hızla büyüyen ve büyüme eğrisi ivmeli artan kozmetik sektöründe satışa sunulamamasından dolayı bu büyük pastadan alınabilecek payın alınamaması halinde hayal kırıklığı yaşanacağı ortada idi.

Üretim amaçlı elde edilen tendonların numune için toplanan miktarlardan çok 100-150 kg arasında olması gerekliydi. Büyükbaş hayvan tendonlarının ilgili miktarı, kasap personeline elde edilecek tendonunun kriterleri anlatılarak toplanmıştı. Elde edilen tendonların gönderilmesinde öncelikle dondurulması için torbalarda vakumlanması, ayrıca izlenebilirliğinin sağlanması için de ürün adı, parti numarası, üretim tarihi gibi bilgilerin etiketle birlikte ürünlerin üzerinde olması gerekliliği vardı.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Hem kasapların işlerine ilave bir işe ikna edilmesi, hem de şoklama depolarına alınacak vakumlanmış ürünlerin -40°C'de dondurulması için depolama şefine sürecin önemini anlatılması ve anında ikna edilmesi aşamaları zaman alsada sonunda ilk aşama sorunsuz atlatılmıştı. Esasen Migros gibi Türkiye'nin her tarafına sevkiyat ağı olan bir şirkette İzmir'den Eskişehir'e ürün veya hammadde sevkiyatının yapılması zor gözükme de, evdeki hesap çarşıya uymayacaktı. Sebebi ise tendonların taşınması için öncelikle herhangi bir sevkiyat aracı uygun değildi zira bu sevkiyatın donuk malzeme taşıma araçlarıyla veya en azından soğuk taşıma yapan frigofirik araçlarla donuğun çözünmeden yapılması gerektiği gerçeğiyle yüzleşildi. Problem sadece basit bir sevkiyat problemi değildi. Uygun koşullarda ve optimum sürede Eskişehir'e sevk edilemeyen tendonlardan üretilen kolajende birden fazla sorunla karşılaşmak yüksek olasılıktı, peki bunlar nelerdi?

- ⊗ Tendonun oda sıcaklığı koşullarında sevk edilmesi sebebi ile protein yapısının bozulması ve istenilen kaliteli bir kolajen türü elde edilememesi,
- ⊗ Tendonun soğuk ancak donuk olarak sevk edilememesine bağlı ürünün kalitesinde düşüş ve kolajen elde etme oranının (verimin) düşmesi,
- ⊗ Ürünün ihtiyaç duyulması durumunda uygun zamanda Kolajen üretilen tesise ulaştırılmaması kaynaklı olası ticari satışları gerçekleştirilememek ve müşteri kayıpları yaşamak,
- ⊗ Sonuç olarak küçük partide de olsa numuneyi temsil edecek kalitede, verimlilikte üretim yapılamaması demek satış pazarlama tarafında gıda, ilaç kozmetik firmalarını ürünün kalitesine ikna etme amaçlı numuneler verememek, elde edilen kolajenin diğerlerinden farkını ispatlayamamak demek olacaktı.

Migros Sevkiyat biriminden elde edilen bilgiye göre İzmir Dağıtım Merkezinin soğuk zincir araçları Eskişehir'e sevkiyatı yapmıyordu ve 100 kg civarı ürün için hiçbir sevkiyat departmanı veya firması bir şehirden başka bir bölgedeki şehire kamyon vb. sevkiyatı yapmazdı. Bu da olası kolajenin müşterilerine ulaşmasını güçleştirmekteydi.

Bu durumdaki gibi, etkileyeni ve etkileneni çok olan sorunların çözümünde farklı departmanlardan, farklı bakış açılarına sahip kişilerden oluşan bir ekip ne kadar elzemdir, sorusuna cevap niteliğinde bir çözüm olmalıydı ve tam olarak da öyle oldu.

Soğuk zincirle yapılabilecek sevkiyat ağı zincirle sadece İzmir'den Gebze'ye, Gebze'den Bursa Dağıtım Merkezine oradan da Eskişehir Migros mağazasına uzanan bir yol haritası üzerinden Biyoteknoloji firmasına ulaştırılması 3 günlük bir periyottu. Bu uzun periyotta kaliteli bir kolajen elde

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

etmenin olmazsa olmazı donuk olarak sevkin gerçekleştirilmesiydi. Sevkiyat tarafından tedarikçinin yapılabilmesi sağlanmış ancak kaliteden ödün vermeden tendonların Eskişehir'e gönderilmesi konusuna çözüm bulunamamıştı. Mağaza tarafından balık reyonlarındaki buzlar ile donuk ürünün sevki esnasında çözünmenin engellenmesi teklif edilse de ekip tarafından değerlendirilme sonucunda bu çözümle ürünlerin 2 günlük sevkiyatta eriyebileceğine karar verildi. Ekipte et üretim tesisinde çalışan üye kurubuz adında soğutma amaçlı bir buz türünün iyi ve uzun süreli bir donuk tutma performansı olduğunu ilettiler. Hatta soğuk araçlarla taşıma işleminde oda sıcaklığına göre ürünü donuk tutma performansının çok daha etkin olduğu bilgisine istinaden deneme yapılmaya karar verildi. Hiç vakit kaybetmeden kuru buzun tedariki için satın alma departmanı ile iletişime geçildi. Araştırmalar ve değerlendirmeler sonucunda kurubuz tedarik edilebildi. Hem yüksek rakamlarda getiri beklenen hem de çok iyi kalitede piyasanın ihtiyacı olan kolajenin üretilmesi adına en önemli engellerden birinin aşılmasında teorik de olsa iyi bir çözüm yönteminin bulunması ekibin heyecanını tekrar tazeledi. Peki bu teorik çözümün sonucunu yapılacak 100 kg lık gerçek bir sevkiyatta görmek ne kadar mantıklıydı? Ya kurubuzun miktarı sevkiyat için doğru miktarda belirlenemezse? Bu durumda deneme partisi üretimi için elde edilen kolajenin kalitesinde oluşturabileceği problemler deneme yapacak olan firmaların tercihini olumsuz etkilerdi ve projenin hayata geçmesinde olmazsa olmaz en önemli adımının yani satış ve pazarlamanın gerçekleşemeyeceği anlamına gelmekteydi.

Bu durumun rutin iş akışında yaratabileceği ön görülen problemlere karşı et üretim tesisinde soğuk araçlardaki sıcaklık derecesindeki 0-4°C lik ortamda az miktarda denilebilecek bir vakum torbalık tendon kullanılarak (5-6 kg) kurubuz ile deneme yapılması en risksiz yöntem olacaktır. Hiç vakit kaybetmeden deneme planlandı. İki gün sonunda numune sıcaklığı değişimin istenilen sınırlarda olması ayrıca ürünün yapısında fiziksel duyuşal herhangi olumsuz bir değişim olmaması projenin sürdürülebilirliği adına oldukça iyi bir haberdirdi.

Üretilen ilk parti tendonlarda standart üretim yapılması için biyoteknoloji firmasına uzun sayılabilecek bir sevkiyat ağı ile ulaşıldığında herhangi bir uygunsuzluğun tespit edilmemiş olması ikinci iyi haber oldu. Tendonlardan ilk üretim yapılmasını takiben kolajeni kullanacak veya kullanma potansiyeli olan sektörlerden görüşme yapılacak firmalara deneme numuneleri hazırlandı.

Gelinen noktada ekibin tüm süreci etkileyecek bir karar vermesi gerekiyordu. Kolajeni büyükbaş hayvan tendonlarında mı üretecekler yoksa daha geniş bir pazara hitap edebilme adına ve katkısı düşünüldüğünde daha büyük gelirin sağlanacağı balık atıklarından kolajen üretmeyi de düşünmeli miydiler?

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Hangi start-up daha geniş yelpazede ürün gamı ile piyasa çıkmaz istemez?

Sizce aksi düşünülebilir miydi? Düşünülürse hangi koşullarda projenin daha az hammadde ile ilerlemesine karar verilirirdi?

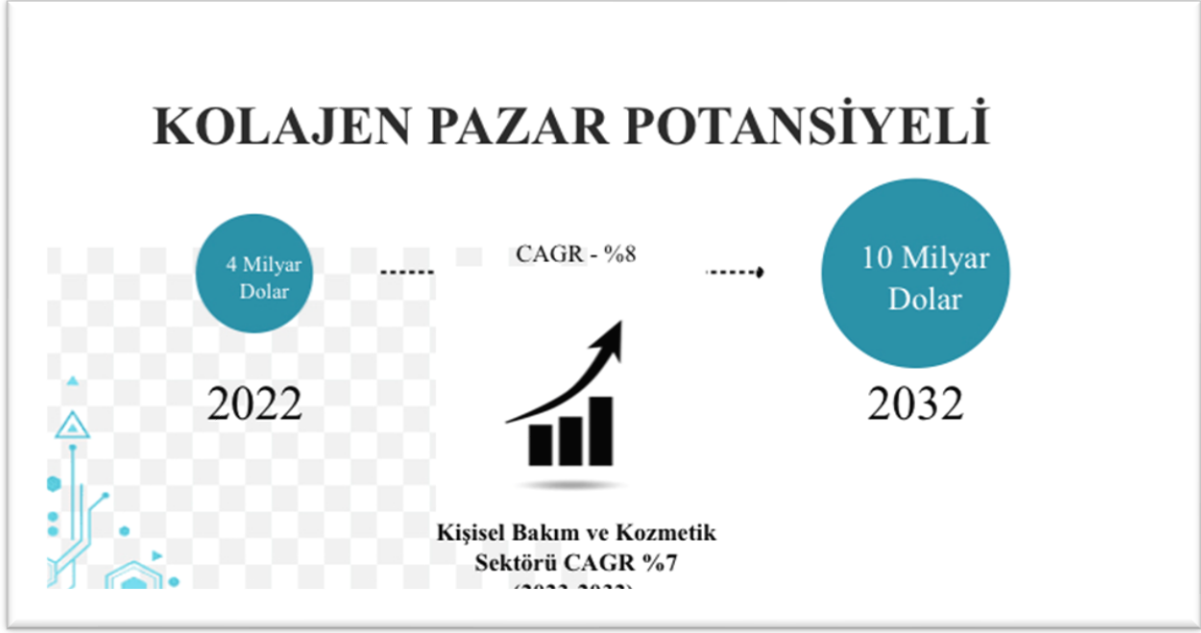
Ekip toplanılması ve muhafazasının zorlukları daha önce anlatılan balık atıklarından kolajen üretme konusunu değerlendirdi. Hep birlikte bu atıkların da kolajen üretiminde kullanılmasının ekonomik döngüye, sürdürülebilirlik anlamında da balık atıklarının katma değerli bir son ürüne dönüşmesiyle katkı sağlayacağına kanaat getirip kolları sıvadı. Yapılan toplantılarda gereklilikler sıralandığında, kalitenin bozulmaması, arzu edilen özelliklerde kolajen elde edilmesi için her mağazadan ayrı ayrı sevk edilen balık atıklarının depolara soğutulmuş ve kokunun önleneceği özel ambalajlarla depolarda toplanmasının zorunluluğu görüldü. Depolardan Eskişehir'e sevk edilmesi için ayrı bir rut planı yapılması gerekliliği de cabasıydı. Bu çalışmaların yapılması demek personellerin eğitilmesi, süreçlerin yöneticilerine gerekliliklerin vizyonun benimsetilmesi, ikna edilmesi, zaman ihtiyacı ve operasyona ekstra maliyetler getirecekti. Ancak 1'e 10 bin kazandıran bir start-up'ın hayata geçmesi için bu uygulamaların yapılması engel değildi. Sonuçta hepsinde olduğu gibi bu start-up'da maksimum kar etmek için kurulmuştu. Ekip kalite, sevkiyat, satış ve kolajen üretici firmadan oluşan, aynı amaçla bir araya gelseler de süreçlere farklı yaklaşımları olan meslek gruplarından oluşmaktaydı. Tam da bu sebepten balık atıklarının toplanması için yönetilmesi gereken süreçlerin başlatılıp başlatılmamasında ekip hemfikir olamamıştı. Üyelerin bir kısmı, özellikle yüksek kâr getirirse de her aşaması harfiyen uygulanmazsa sonuçları iyi kalitede ürün vermeyecek balık atıklarından kolajen üretilmesi süreci için ayrıca süreçlerin başlatılmasıyla zaman ve fazladan efor ihtiyacı doğuracak çalışmalara başlama konusunda oldukça çekimser hatta karamsardı. Ekibin hem pozitif hem negatif yaklaşımlarının ancak ve ancak rasyonel ve somut verilere dayandırılarak değerlendirilmesiyle hemfikir olunacağına karar verildi. Hem büyükbaş atıkların hem balık atıkların toplanması ve kolajen elde edilmesi süreçlerinin iş adımları ayrı ayrı eksiksiz olarak yapıldı. İş listesinin yapılması kadar kritik olan konu iş listesindeki yapılacakların alacağı zaman, getireceği maliyet matrisinin oluşturulmasıydı. Bu matrisi gösteren tablo oluştuğunda hem büyükbaş tendondan hem balık atığından elde edilebilecek kolajenin gerektesinim ve zorunlulukları ortaya çıkmıştı.

38

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Özetle; atıkların toplanması, muhafazası, sevkiyatı aşamalarında balık atığının büyükbaş tendona nazaran çok daha fazla deneme, daha fazla uygulama yani zaman gerektirdiği gayet açık ve net ortadaydı. Ayrıca daha önemlisi balık atığından elde edilecek gelir yıllık milyon dolarları bulsa da büyükbaş tendondan elde edilebilecek gelirin sadece %10'u kadar olabilecekti. Bu koşullarda ekibin ortak ve net kararı var olan sisteme daha kolay entegre edilebilecek, zaman ihtiyacı daha yönetilebilir olan ve geliri balık atığının en az 9-10 katı olan hayvansal tendonlardan üretim ve satışa odaklanmak oldu. Böylece proje hem zaman hem finansal olarak çok daha yüksek verimle yönetilebilecekti. Aynı zamanda balık atıklarından elde edilecek gelir her ne kadar azımsanmayacak kadar çok olsa da 9-10 kat daha yüksek gelir getirecek yöntemle (büyükbaş tendonundan kolajen üretimi) işe başlamak diğer risklerin yönetilmesi ve çözüm oluşturulması adına da çok daha sürdürülebilir bir yaklaşımdı.

Son aşamada hazırlanan büyükbaş tendon kolajenlerinin (TİP-1 atelo kolajen) satışı yapılacak sektörlerin seçimine gelmişti. Ekip kısa ve sık sık bir araya gelerek gıda, kozmetik ve ilaç sektörlerinden kolajen kullanan veya potansiyeli olan firmalar ile iletişime geçti ve ön toplantılar yaptı. Yapılan toplantılarda biyoteknoloji firmasının sektördeki hakimiyeti ve Migros satış ekibinin yönlendirmeleri kritik ve önemli oldu. Değeri diğer kolajen çeşitlerine göre 10 kat daha pahalı olan atelo kolajenin gıda sektörü için çok tercih edilemeyen maliyet yükselten bir girdi olduğu tespit edildi. Geriye kalan 2 sektörden özellikle ilaç sanayisinde ve kozmetik sanayinde aynı oranda talep tespit edildi. Ancak burada yine bir yol ayrımı ve bir tercih yapma gerekliliği doğmuştu; aynı anda 2 sektöre de odaklanmak veya birini tercih etmek gerekliydi. İlaç firmalarının istediği formda kolajen üretimi için proses uzuyor ve ayrıca daha hassas işlem yapılması gerekiyor aksi takdirde kolajen üretiminin kalitesi yeterli olmuyordu. Bu verilerin hepsi değerlendirildi hassas ve uzun proses gerekliliğine rağmen ilaç sanayinde kolajenin %10 daha iyi fiyata satışının yapılabilmesi sebebiyle bu sektörde de tabii ki çalışılmak istendi. Firmalar ile yapılan görüşmelerde ortaya çıkan duruma göre firmaların tedarikçileri ile anlaşmaları sebebiyle alımlarının sadece anlaşma yapılmış olan tedarikçilerden devam edebilecek olmalarından dolayı bu sektörle çalışmanın başlaması "park edildi" daha sonraki yıllarda tekrar değerlendirmek üzere ilaç sanayisine odaklanma durdu ve kozmetik sektörü ile ilerlemeye karar verildi.



Ve Sonuç Ortada.

40

Tüm karşılaşılan engeller, bu engellere ekibin farklı çözüm önerileri ve fikir ayrılıkları, ne kadar iyi planlama yapılsa da hesapta olmayan yeni süreç yönetimi gereklilikleri, sözün özü tüm yaşanan aksaklıkların hepsi zirveye tırmanırken ki çekilen zorluklar ve yorgunluklardı. Zirveye varıldığında, yokuşlar bitmiş manzara tahmin edilenden daha güzel görünmekteydi. Geline bu memnuniyet verici nokta ekipte olup nerdeyse her departmanda görev alan kişilerin, farklı zamanlarda, fazladan mesailer ile yeni modeller ve süreç yaklaşımları ile ellerini taşın altına koymuş olmanın getirisiydi.

Ekim 2023'e gelindiğinde kozmetik sektöründeki görüşmeler çok hızlı ilerledi. Kolajeni kozmetik sektöründe sağlığa faydalı ve satılan ürüne katma değer sağlayan bir girdi olarak kullanan tüm firmalar ile iletişime geçildi. En hızlı iletişim kurulabilen 6 firma ile görüşmeler yapıldı. Firmaların hepsi de denemeler sonrası ürünün yüksek kalitede olması konusunda olumlu dönüş sağladılar. Kolajenin kozmetik firmasının istediği formda (sıvı, karışım, toz) üretilmesi esnekliği bu projeyi diğer kolajen üreticilerinin önüne taşıyan önemli etkenlerden biri olarak kendini göstermekteydi. Yüksek hammadde kaynağı sebebiyle de piyasaya oldukça rekabetçi fiyatla çıkmış olmasını da güzel bir pastanın üzerine konulan lezzetli çilek gibi oldu denilirse hiç de abartılmış olmazdı.

Krem ve serum üreten firma ile ilk kolajenli krem ve serum üretimi Ekim 2023'te gerçekleştirildi. Ambalajı, ürün kıvamı, ürünün kokusu gibi ayrı ayrı taraflarıyla müthiş bir çalışmada üst seviye



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

kalitede harika bir ürün elde edildi. 2024'e ait siparişlerin üretimine ocak ayında başlanıyor. Yıllık satış potansiyeli "onlarca milyon dolarlara "denk gelen bu değerli ürünlerin satışı hem mağazalarda hem de e-ticaret kanalıyla yapılmasının prosedür ve anlaşmaları sağlandı.

Son olarak bir soru sormak gerekirse; başarılı olan, hele ki bu tarzda fark yaratan tedarik koşullarında cezbedici farklar yaratan, her ürün projesinin bir kahramanı vardır. Peki sizce bu projede kahraman kimdi ya da hangi departmandı dersiniz?

Kesinlikle farklı cevaplar verilebilecektir bu soruya, bizce verilecek en isabetli cevap; vücudun farklı fonksiyonellikte organları birlikte kullanması ve tek bir beden olarak kompakt bir yapı olması gibidir doğru ekip olmak. Ekibin her bir üyesinin birlikte çalışma isteği, emeği ve motivasyonu gerçek ve tek kahramandı!



Vaka 4: Çağın Olmazsa Olmazı Kurumsallık ve Sanko Enerji Kurumsallaşma Süreci

Koray Fuat Hamut

Özet

Sanko Holding 2006 yılında, çatısı altında bulunan enerji sektörüne ait tüm şirketleri, Sanko Enerji'yi kurarak, aynı çatı altında toplamıştır.

Bir aile şirketi olan Sanko Enerji Grubu tamamı yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üretim santrali projeleri geliştirmekte, kurmakta, işletmekte ve üretilen elektriğin satışı ile elektrik ticareti yapmaktadır.

Bünyesinde bulundurduğu 6 Hidroelektrik, 6 Rüzgâr ve 3 Jeotermal Elektrik Santrali ile kısa bir sürede tamamı Yenilenebilir kaynaklardan oluşan bu portföy ile 1.000 MW kurulu güce ulaşmıştır.

Türkiye'nin en büyük uluslararası yenilenebilir enerji şirketi olmak vizyonu ile faaliyet gösteren aile şirketi için çağın gereksinimi olan "Kurumsallaşma" adımı gerektiği yönünde tehlike çanları 2010-2014 yılları arasında artık çalmaya başlamıştır. Şirketin daha profesyonel, yapılandırılmış ve genellikle büyüme odaklı bir yapıya dönüşmesini ifade eden bu yeni terim Sanko Enerji'de ilk 2015 yılında resmi olarak vuku bulmaya başlamıştır.

Şirketin, daha büyük pazarlarda rekabet edebilmesi, daha düzenli ve etkin çalışabilmesi için önemli olan kurumsallaşma, daha iyi kaynak yönetimi, büyüme potansiyeli ve uzun vadeli sürdürülebilirlik gibi avantajlar elde etmesine yardımcı olacak olsa da sürecin adımlarını uygulamaya geçirmek, yönetimin bu yeni oluşuma tam anlamıyla sahip çıkmasını sağlama ve tüm çalışanları ikna etmek tabii ki çok da kolay olmamıştır.

Nereden Çıktı Bu Kurumsallaşma?

Kurumsallaşma ihtiyacı, son dönemde birçok faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıkmıştır.

Büyüme ve karmaşıklık, verimlilik ve etkinlik, risk yönetimi, işleyişin düzenlenmesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik, uzun vadeli stratejik planlama açısından bu süreci değerlendirebiliriz.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Büyüme ve karmaşıklık açısından bakarsak özellikle aile şirketlerin büyümesi ve faaliyet gösterdikleri sektördeki karmaşıklığın artması, kurumsallaşma ihtiyacını doğurmaktadır. Büyüyen bir organizasyon, daha karmaşık bir yapıya ihtiyaç duyar ve bu da kurumsallaşma sürecini gerektirir.

Kurumsallaşma, bu büyüyen yapı içerisinde iş süreçlerini standartlaştırarak ve optimize ederek verimliliği artırabilir. Verimlilik şirketlerin rekabetçi olabilmesi için önemli bir rol oynamaktadır.

Büyüme beraberinde daha çok ve daha büyük risk getireceği için kurumsallaşma, şirketlerin riskleri daha iyi yönetmelerine olanak tanır. Daha sağlam bir kurumsal yapı, şirketin kriz durumlarında daha dayanıklı olmasını sağlar.

Ayrıca şirket içi işleyişin düzenlenmesi ve yönetim süreçlerinin belirlenmesi kurumsallaşma sürecinin olmazsa olmazlarından, bu da şirketin daha organize ve verimli çalışmasını sağlar.

Kurumsallaşma ile şirketlerin daha şeffaf ve hesap verebilir olmaya başlarlar, bu hem iç hem de dış paydaşlar için güven oluşturur.

Büyüme ile şirketlerin uzun vadeli stratejik planlama yapmaları ve bu planları uygulamaları zorlaşır ancak kurumsallaşma bunu net bir şekilde kolaylaştırır. Bu da şirketin sürdürülebilirliği için önemlidir. Uzun vadeli stratejik planlamalar, kurumsal yapıların olmazsa olmazlarından.

Bu faktörlerin etkileşimi sonucunda, şirketler kurumsallaşma ihtiyacı duyarlar ve bu da yönetim ve organizasyon yapılarını daha sağlam bir temele oturtmalarını sağlar.

Şimdi bu kurumsallaşma ihtiyacının nasıl ve nerden çıktığını gelin bir de Sanko Holding' in hissedarı Konukoğlu ailesinin bir ferdi, Sanko Holding ve Sanko Enerji Yönetim kurulu üyesi nerdeyse ilk günden itibaren bu sürecin içinde olan Turgut Konukoğlu'ndan dinleyelim.

• Öncelikle sizi ve biraz da Konukoğlu ailesini tanıyabilir miyiz?

Tabii ki, ben Turgut Konukoğlu, 40 yaşındayım. 15 yıldır Sanko Holdingte çalışıyorum. Konukoğlu ailesini anlatmam gerekirse; 1904 yılında kurulmuş bir şirketin temsilcileri Konukoğlu Ailesi. Sanko Holding'in yönetim kurulunun çoğunluğunu oluşturuyorlar. Aslında tamamını oluşturuyorlar bugün için. Girişimci bir aile, sanayici bir aile. Son zamanlarda yaptıkları yatırımları sanayinin dışında yönlendirmeye başlamış. Kurumsallaşma yolunda uzun yıllardır adımlar atmaya başlamış ve sonuçlarında görmeye başlamış. Bunu devam ettiren bir aile.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

• **Tekstilden- enerjiye uzanan süreci bizimle biraz paylaşır mısınız?**

Bizim doğuşumuz tekstil. Aslında 1904 yılında el tezgâhına başlayan bir hikâye doksanlı yılların ortalarına kadar devam ediyor. Doksanlı yıllarda "tekstilin yanında başka sektörle de girelim, yumurtaları başı sepetlere koyalım", düşüncesi ile çimento, ambalaj ve enerji gibi başka sektörlerle yatırımlar yapılıyor. Enerji de bunların içerisindeki en son yatırımlardan biri. 2005 yılında başlayan yatırım serüveni 2024 de hala devam ediyor ve Türkiye'nin en büyük yenilenebilir enerji şirketlerinden biri haline gelmiş durumda Sanko Enerji.

Burada bir şey belirtmek lazım. Bizim aile tekstil konusunda çok tecrübeli ama diğer sektörlerde daha fazla profesyonel kadro yönetim kadrosu kullanmak durumunda kalıyoruz. Çünkü, ailenin büyük kısmı tekstilin içerisinde pişmiş, bunu öğrenerek gelmiş ama, diğer sektörlerde çimento, enerji, ambalaj, yitong gibi sektörleri daha fazla profesyonel kadrolarla yönetmeyi seçmiş durumda. Gayrimenkul de bunlar bunlara dahil.

- **Bildiğiniz gibi bir aile şirketinin kurumsallaşma sürecinde başlangıç noktası, şirketin mevcut durumunu değerlendirmesi ve mevcut durumun şirketi daha fazla taşıyamayacağını anlaşılmaması ile daha düzenli bir sisteme geçiş için adımları belirlemesidir.**

Sanko Enerji için bu durumun değerlendirilmesi, farkındalık ve "Evet artık kurumsal bir yapıya geçiş yapılmalı" ihtiyacı ilk ne zaman ve nasıl belirdi?

İlk gün aslında. Sanko Enerji yatırımının yapıldığı tarihten itibaren. Sanko Holding'in diğer şirketlerine göre, özellikle tekstil grubuna göre çok daha kurumsal bir yapıyla başladı. Ama buradaki en büyük atılım Süleyman İlden Bey'in Siemens'ten Sanko Enerji'ye gelişiyi beraber başladı ki bu da Zeki (Konukoğlu) Bey' in vizyonu ile olan bir hareket. Burada çok fazla yatırım yapılacağı için, bir aile üyesinin bu kadar fazla sorumluluk almaması gerektiği ve bu sorumluluğu paylaşılması ve daha fazla akılla bu işin yapılması için atılan bir adımdı. Devamında Adil Tekin ile daha genişleyen bir kurumsallaşma süreci var. Bugüne kadar Genel Müdürlük pozisyonunda bütün arkadaşların da öncelikli hedeflerinden biri oldu bu. Yani sorunun cevabı ilk günden farkında olduğumuz ve ona göre tasarladığımız bir yapı oldu.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

- **Aile üyeleri dışında profesyonel yöneticilerin işe alınması veya aile içinden gelen kişilerin belirlenen standartlara göre yetkinlikleri ve deneyimleri doğrultusunda yönetim rollerine gelme süreci içerisinde aile bireyleri arasında gerginlik/küslük yaşandı mı?**

Hayır, asla yaşanmadı. Çünkü bizde mutlak bir konsensüs var. Hem kişiler kendi sektörlerinde daha bağımsızlar, hem de aldıkları yönetsel kararları (bir genel müdürü atanması vesaire gibi yönetim kurulu üyesi alınması gibi kararları) grup içerisinde konuşarak oy çokluğuyla değil oy birliğiyle alırız. Onun için herhangi bir küslük ve gerginlik yaşanmadı. Tam tersine tam destek yaşandı. Her zaman da hem yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulu başkanlarının, hem de genel müdürlerin ataması konusunda arkasında duruldu

- **Zorluklar sonrası aile dışı olan yöneticilerle uyumlu bir frekans yakalanması için ne kadar zaman harcadınız, bu aşamada siz tam olarak hangi rolü üstlendiniz (arada yumuşak geçiş için dengeleyici ya da süreci uzaktan gözlemlemek vs.)**

Zorluk yaşamadık bu konuda onun için soruya bir cevap veremeyeceğim. Çünkü çok rahat geçişler oldu hepsi. Ama gelen yöneticilerin şirkete uyumları çok kolay olmadı. Çünkü ne de olsa Sanko Holding kurum kültüründen geliyor, işe alınan profesyonellerse çok büyük uluslararası firmalardan geldiklerinden, arada bir kurum kültürü farkı vardı. Bu kurum kültürlerinin iyi yanlarını birleştirerek daha üst kaliteli bir şirket yapısı oluşturmaya çalıştık. Bugüne kadar da bu konuda başarılı olduğumuzu düşünüyorum.

- **Aileden olmamış olsaydınız böyle bir sürecin içerisinde olmak ister miydiniz?**

Soruyu şöyle algılıyorum, dışarıdan gelsem buraya bir yönetici olur muydum bir profesyonel olarak? İsterdim. İsterdim ama burada pozisyonlama çok önemli. Doğru bir yerden doğru zamanda başlamak, bilgi birikimimi şirkete en verimli şekilde aktarmayı sağlayacaktır. İsterdim, ama dikkatli olurum, burada zamanlamayı şirketi şirketin içinde bulunduğu dönemi iyi seçmek lazım. Ama kesinlikle böyle bir **aileyle** böyle bir şirketle çalışmak isterdim. Bu aileden olmasaydım da buna benzer ve yapıda görev alır mıydım, kesinlikle görev alırdım ya da kendi işimi yapardım ikisinden biri ama bu benim karakterim.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

- **Son olarak kurumsallık süreçleri Sanko Enerji için 1 ile 10 derece arasında kaç numarada yer alır?**

Az önce benzer bir toplantıdan çıktığım için 7 dersem haksızlık etmiş olacağım gibi geliyor. 8 e tam varamıyorum. 7,5 diyebilirim.

Ailenin bu kurumsallaşma bilinci sonrası şirket profesyonel yöneticiler ile çalışma kararı almış ve Sanko Enerji'nin kurumsallaşma süreci başlamıştır.

Yatırım süreçlerinin başında Süleyman İlden Bey şirkete dahil olsa da, asıl kurumsallaşma çalışma hayatını bu süreçler içerisinde geçirmiş ve uzun yıllar profesyonel şirketleri deneyimlemiş bir yönetici olan Adil Tekin'in şirkete CEO/Genel Müdür olarak atanması ile tam anlamı ile başladı, diyebiliriz.

**** Hikayemizin bu noktadan sonra kahramanı olacak Adil Bey'i hem yakından tanımak, hem kurumsallaşma sürecini nasıl yönettiğini öğrenmek için yaşadığı zorlukları gelin kendi ağzından dinleyelim.**

- **Başlamadan önce size kısaca tanıyabilir miyiz?**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra iş hayatıma 1992 yılında başladım. İlk tecrübem de zorunlu hizmet karşılığı burs aldığım TRT idi. Ancak eğitimini aldığım mesleğim doğrultusunda 1993 yılında Siemens Türkiye Enerji Üretimi Grubunda Orta Asya Ülkeleri Pazar Araştırması ve Hidroelektrik Santraller İş Alanı Yöneticiliği ile profesyonel iş hayatım başladı diyebilirim.

2006 yılında Bölge Satış Direktörü olarak geçiş yaptığım Fransız Alstom ve sonrasında Amerikan GE firmasında 2015 yılına kadar sırası ile Enerji Grubu Başkanlığı ve son olarak da Türkiye Başkanı olarak görev yaptım.

2015 yılında Genel Müdür/CEO olarak geldiğim Sanko Enerji 'de de 2020 yılından itibaren Yönetim Kurulu Başkanı olarak görevime devam ediyorum.

- **Kurumsal firma deneyimleri sonrası, kurumsallaşma sürecini yöneteceğiniz bir kariyer geçişi kararı almanızda en önemli etken neydi?**

Öncelikle hayat felsefem bir fark yaratabiliyor olmak, kişisel katkı benim için çok önemli, Siemens'te bunu gördüm, bir şeyler başardığımı rahatlıkla söyleyebilirim. Hatta kayıtlara bile girdi. Yapılan anketlerde ismim şirket isminin önünde çıkıyordu, fakat 2015'te GE kısmına geldiğimizde artık

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

baktım ki olay bambaşka yerde, oradaki kişisel katkı iyice etkisizleştirilecek. Bu sırada da zaten Zeki (Konukoğlu) Bey'le 3 yıldır görüşüyorduk. Gelmem konusunda son bir yılda Turgut Bey de devreye girdi ve gelmemi istiyorlardı. O sırada da baktım SANKO da ki kişisel katkı bu anlamda çok daha fazla olacak kararımı verdim. Temeli bu yani kişisel katkı ve fark yaratabilme.

Bu arada GE çok büyük ve çok politik. Oradaki en büyük problem kariyer planlaması adı altında sürekli görev değiştiren yöneticiler, bir yerde 1- 2 yıl çalışıyor sonra başka bir yere gidiyor, yani hesap verilebilirlik ve sorumluluk hissini üzerinde hissetmeden sürekli yer değiştiren yöneticiler. Orta kademe özellikle, üst kademeyi bir şekilde ikna edip yer değiştiriyorlar. O yüzden benim kanaatime göre mesela 3- 4 yıl çalışmadan bir kişi bir yerden başka bir yere atanmamalı. Çünkü yaptığımız enerji işi böyle 6 ayda sonuç veren bir iş değil. Ortalama 3-4 yılda sonuç alabildiğin bir yer ve dolayısıyla senin o çalışanı orada tutup sonuçlarını şirket için gördükten sonra yer değişikliğine onay vermen doğru olur.

GE'de birkaç teklif olmasına rağmen baktım ki, kişisel katkı etkisiz hale gelecek ya da minimum olacağını görünce SANKO' nun teklifini kabul ettim.

- **Aile şirketlerinde sıklıkla aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılır. Şirket içi görevler ve sorumluluklar aile bireyleri arasında yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın dağıtılır. Hatta bazen, kişilere özel konumlar yaratılır. Tüm bunlarla baş edip, yönetimi kurumsallaşma sürecine alıştırmanın ilk adımını hatırlıyor musunuz?**

SANKO'da pek de o şekilde değil. Deneyip kazandırarak getiriyor aile bireyleri göreve. Zeki (Konukoğlu) Bey enerjiden sorumluyken Turgut (Konukoğlu) Bey yanında çalışıyordu. Turgut Bey belirli noktaya gelince Zeki Bey emekli oldu, yerine geçti. Dolayısıyla burada bir düzen var. Hatta şimdi aile üyeleri dışarıda bir firmada en az 2-3 yıl çalışmadan gruba katılamıyor.

İlk adım aslında onlardan geldi zaten içlerinde vardı, hangi hızda ve nasıl yapılacak. Daha çok o konu oldu. Kurumsallaşmayı herkes ister ama bunun çok ciddi bir değişim zorlukları vardır. Dolayısı ile asıl soru bunun için hazır mısınız?

- **Her şeyi kontrol etmek, denetlemek isteyen aile şirketi/işveren yaklaşımını, işleri gerçek bir profesyonele bırakmaya ikna etmek ne kadar zaman aldı? Bu noktada çıkmaza girdiğiniz anlar mutlaka olmuştur, örnek verebilir misiniz?**

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Şu şekilde, Zeki (Konukoğlu) Bey ile herhalde bir 10-15 yıldır tanışıyoruz, böyle 1-2 yıldır tanıdığı birisi değilim. Yaklaşık 10 yıldır da muhtemelen takip ediyordu, dolayısıyla, güven önemli.

Şunu söyleyebilirim. Bir alıştırma adımı, süreci var. Biz geldiğimizde şirket iki kişiye bağlı idi profesyoneller içerisinde. X Bey ve Y Bey'e bakıyordu. Kurumsal bir şirkette bu olmamalı. Artı o sırada bütün holdinge baktığında aslında bütün şirketin IQ'su ailede sınırlanmış. Yani bütün kritik kararlar ailede, profesyoneller ise daha çok icrada, yani şirket içerisinde stratejik kararlara çok etki eden bir homojen bir akıl deneyim yok gibiydi.

Bir kere bu riskli. Aileyi zorlayabilecek bir katman oluşması lazım. Bir IQ seviyesi oluşması lazım şirket genelinde. Bunun da tek yolu var, yayımlı organizasyon, herkese görev tanımı verilmeli. Herkese yaptığını bilmeli, yetkilerini bilmeli. En önemli kararda şuydu; 4 göz. Şirkete CFO alımı, idari işler ve CEO daha çok tekniktir. Bu tür şirketleri bir şekilde yönetir ama ikinci bir gözde onun attığı imzanın yanında mutlaka bir imza olması gerekir. Tek imza ile bir şey yapılmasının istemedik. Bu anlatıldı, organizasyon anlatıldı, görev tanımları anlatıldı. Zaten istedikleri bu yöndeydi de ama bunu yaparken asla ve asla işlerin yavaşlamasına ve işlerin etkilenmesine müsaade edilmedi. Yani işler aksasaydı muhtemelen bu kurumsallaşma süreci de aksardı.

48

Hem üretip hem de mevcut kadroya mevcut arkadaşlar entegre edilmeye çalışıldı, dönüşüme açık hale getirmeye çalıştık. O yüzden de insan kaynakları danışmanlık şirketiyle çalışıldı. Onlar durumunu analiz ettiler. Yetkinliklerine baktılar, eğitimler planlandı. Değişimin olması gerektiğini anlatıldı. Değişime açık olunması gerektiğini anlatıldı. Ve yavaş yavaş organizasyon uygulamaya başlandı.

Şimdi organizasyonu açıklandı. Bir gün Y Bey dedi ki: "Siz organizasyonu açıkladınız ama Zeki (Konukoğlu) Bey beni arıyor yine her şeyi bana soruyor!". Bende dedim ki" Y Bey, o durumda yapılacak şey belli. Biz kendi aramızda birbirimize bir kere profesyonel davranacağız. Organizasyona göre davranacağız. Aile arayabilir, kısa sürede buna adapte olamayabilir. Yapacağı şey şu, tamam aldın, o konu kimdeyse o konu kiminse ona ileteceksin, CEO'yu da bilgide tutacaksın ki hazır olsun. Yukarıdan bir istek geldiğinde bu konuyla ilgili neden bu Y Bey'de değil de X Bey'de bunu açıklayabilelim. Seni aradı diye senin o işi yapıp geri dönmene gerek yok. O iş kimin sorumluluğundaysa ona iletip CEO' ya da bilgi vermen yeterlidir." Y Bey o zaman diyor ki; "Patron o zaman bana hesap sorarsa?" O zaman hesap sorarsa CEO burada.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Evet bu noktalarda zorlanıldı fakat bu tartışma konuşma olduğu sürece problem yok ama bazı toplantılarda, işte yetkileri tanımlarken harcamalar tanımlarken çok ciddi maalesef arkadaşların tepkiler geldi. Onu da kendilerini böyle daha çok aile yakın gözlükleri için anlayabiliyorum. Orada iki kişinin her şeyin kararını aldığı bir noktada denildi ki, hayır, bundan sonra iki değil 6-7 kişi bu kararlar alacak, paylaştırıldı. Bu tepki doğaldır, doğaldır ama insan yine de etkileniyor.

Ancak tabii dedik ya alışkanlıkları bırakmak kolay değil diye, her şeyi kontrol etmeye denetlemeye devam etti Zeki Bey: "Ben sana söyleyeyim, bunu bilmiyor muydum yani?" Doğrudan santralleri arıyor. Bu normaldir, yani bunu doğal karşılamak lazım. Şimdi şimdi yapmıyor mu? Az yapıyor

Uzun yıllar hep aynı şekilde çalışmış bir işverenden hemen alışmasını bekleyemezsin.

Nereden nereye geldik? Sani Bey Barajını, diğer HES (Hidroelektrik Santralleri)'leri bizzat kendileri yapmış, JES'te (Jeotermal Elektrik Santrali) patronları hiç sahada gördün mü?

Yani gelişiyor, onlar da bunu yapmak istiyor.

Ama dikkat et bunları yaparken şirket üretmeye devam etti. Şirket ola ki üretemeseydi aynı anda müdahale gelirdi, ki arada da geldi.

49

- **Bildiğiniz gibi kurumsal şirketlerin hantallaşma riski vardır. Aile şirketleri daha hızlı, çevik hareket edebilir, bu geçiş döneminde bu süreci yönetmenin getiri ya da götürülerini birebir hissettiniz mi?**

Profesyoneliz ama bunun farkın da olduğumuz için yönetim kurulu da şekillendirildi. Daha bir atik, farklı bir yönetim kurulu kuruldu. Farklı profillerden ve deneyimlerden oluşan bir yönetim kurulu kuruldu. Yönetim kurulu şirketin karakterini belirler. Şirketin karakterini denetler. Şirketin karakteri ne demek hızı, davranışı. Neden yönetim kurulu genel müdür değil de yönetim kurulu. Çünkü yönetim kurulu aileyi temsil eder, hissedarı temsil eder. İcra grubu icra yöneticileri, Genel Müdür CFO işleri yapar. Dolayısıyla buradaki en büyük risk gerçekten de öyle, Kurumsallaşma adı altında yavaşlama olmaya başlamışsa aksıyoruz demektir, bunun örnekleri de görmeye başlandı. 1-2 yıl bazı işler kurumsallaşma adı altında maalesef istediğimiz sonuçlara istediğimiz sürede gitmedi. En büyük riskimiz bu, kurumsallaşma tamam ama şirket yavaşlamamalı. Kurumsallaşmanın şirketi hızlandırması ve daha verimli yapması gerekir.

Kurumsallaşma ne demek? Ailenin işlerden çekilip işleri profesyonelle vermesi değil, kurumsallaşma demek işi nasıl yapacağının tanımlı olması, kişilerden çok sistem ile sonuç alabilen

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

ve verimlilik demek. Ve en önemlisi de şirket IQ' sunun sisteme entegre çalışması. Bir kuyuda herhangi bir şey olduğunda ne yapılacağı biliniyorsa, ekip ne yapacağını biliyorsa, hızlı hareket eder. Ama bir şey oldu, kuyuda Allah korusun ilk alınacak aksiyon biliniyorsa hızla hareket edilir ama orada oturup tartışıp karar alınmaya çalışılırsa yavaş ve geç karar alınır, o yüzden ne diyoruz? Sondajlarda olağan dışı şeyler olmuş gibi kendi kendimize senaryolar oluşturulmuş. O senaryolara göre nasıl davranacağınızı belirleyelim ve tatbikatını yapalım. Çünkü bu 10 yılda bir kere bir şey olur, o bir şey iyi yönetemezsen çok ciddi zararlara neden olur?

Kurumsal şirkette asıl hedef budur. Herkesin neyi, ne nasıl yapacağını, hangi sürede yapacağını bilmesi. Enerji 100 yıllık bir sektör. Zeki Bey, X Bey, Y Bey hep bana bu işi ilk yaptıklarını anlatıyorlardı, sizin ilk defa yapıyor olmanız önemli tabii ama dünya da daha önce yapıldı. Önemli olan bunun daha iyi ve fark yaratarak yapılması. Daha önce sizden önce yapanlar var bu işi bir kere. Önemli olan daha iyi yapmak, daha güvenli yapmak. O zaman fark yaratılabiliyorsa tamam Sani Bey Barajı'nı ilk biz yaptık. Türkiye'de evet ilk Sanko Enerji tarafından yapıldı Türkiye'de ama daha önce dünyada yapılmıştı, Türkiye'de de yapılmıştı, sadece özel sektör yapmamıştı. Demek istediğim, bu kurumsallaşma demek sadece ailenin şekli profesyonel yapması değil. Birçok profesyonel var şirket yöneten ancak kurumsallıktan uzak tamamen kişisel kararlarla ve bireye dayalı yönetilen şirketler var.

Hissedar profesyonele bırakmış ama profesyonel de kendine göre yönetiyor. Çünkü profesyonel o kapasitesi o kadar. Dolayısıyla kurumsallaşma yönündeki doğru en büyük risk budur. O riskin de farkındayız.

Artık bir işe başlıyorsak, hemen bir o işle ilgili detaylı bir süreç, zaman takvimi proje organizasyonu, kim neyi yapacak. Bunların artık tanımlı olması lazım. Bunların konuşulmuyor olması lazım.

Şu an çok çok farklı bir noktadayız. Yani ben hatırlıyorum, geldiğimizde Y Bey'e takvim, iş programı deyince böyle bir bakmışlardı. Şimdi öyle değil, bu şu anda kaç kişi orta seviye yöneticilerimizin çoğu iş programı dediğimizde artık anlıyor. Ama daha iyi, gidecek yolumuz çok.

- **Bildiğiniz gibi kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci olup, aslında bir işletmenin sistem haline gelmesidir. Sizce SANKO**

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

ENERJİ bugün geldiğimiz noktada gerçekten tanımlandığı gibi bu sistem haline gelebilmiş midir?

Çok yol kat at ettik, ama daha gidecek yolumuz var. Özeti bu. Yani güzelliği şu, şu anda şirkette CEO yok. Genel Müdür yok, önemli bir bölümün (ki jeotermal en hareketli yerimiz) Genel Müdür Yardımcısı yok ama işlerimizi yürütebiliyoruz. Bu önemli bir kriter.

O yüzden soru gelinen nokta iyi mi diye bakılırsa evet iyi. Daha iyi olabilir mi? Kesinlikle, sonuç: daha gidecek yollar var.

• Hiç vazgeçmek istediğiniz, pes dediğiniz an oldu mu? Sizi en çok zorlayan ne oldu?

Baştan söylemek gerekirse; Karakterimde başladığım işi bitirme ve sonucunu görme azmi var. Sanko enerji ile ilgili bırakmayı tabii ki ara ara düşündüğüm bir sürü zaman olmuştur ama hiçbir zaman dönüp o zaman düşündüğümde herhangi bir işi yarıda bırakmak gibi bir alışkanlığım yok. Sonucu görmek istedim. O sonucu görünce alacağım, hazzı mutluluğu tatmak istedim. Kısmen aldım sonucunu tadı da aldım dedim ama daha gidecek yol var. O yüzden yeni arkadaşlarımızın da bu rotada gitmesini sağlamak için şimdi buradayız, bu bitmeyecek bir yol.

51 Ayrılmayı çok düşündüğüm oldu. Ama dediğim gibi projeyi yarıda bırakmayı benim tarzım değil. Sonunu getirmeyi hep ön planda tuttum.

Örneğin Ormat (Jeotermal Santrallerin ekipman tedarikçisi) kararında. Tartışmalarda canım sıkılıp aman demek istediğim çok zaman oldu, fakat akşam yatıp sabah kalkınca değişti. Yani bunun önüne geçmem lazım diye diye 3-4 ay gitti geldi o karar. Bazen Turgut Bey vazgeçti, bazen ben vazgeçtim ama hep ikimizden birisi vazgeçmedi bu kararın üzerine gitmekten öyle kurtardık. Aynı anda ikimiz vazgeçsek gidecekti o iş.

Ben vazgeçiyordum, Turgut Bey diyordu ki "yahu olmaz", o vazgeçiyordu ben bu sefer "olmaz" diyordum enteresan bir dönemdi yani gerçekten kurumsallaşmada da öyle. Turgut Bey' in de çok böyle gitti geldileri oldu, benim gitti geldilerim oldu. Burada Turgut Bey' in katkısı ile birbirimizi çok iyi dengeledik. Ben pes ettiğimde o pes etmiyordu. O pes ettiğinde ben pes etmemiş oluyordum.

Şimdi Turgut Bey' in o yüzden süreçte olması çok kritikti. Tamam, Zeki Bey de kurumsallaşmayı istemişti ama arada böyle bir isim olmasaydı ne olurdu, bilemiyorum.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Almaya çalıştığımız kararlarda çoğu kez o an herkes için negatif göründü, tepki geldi. Biliyorsunuz ki bu yarın için daha iyi, ama somut olarak bunu ortaya koymak kolay değil. Ancak zamanla herkes sizin aldığınız kararların doğruluğunu görüp size saygı duymaya başlıyor. Kolay değildi hiç.

Bu şirkete İSG (İş Sağlığı ve Güvenliği) kuruldu ve kültür haline getirildi. İkinci yıldan itibaren İSG'nin önemini herkes anlamaya başladı.

Geldiğimde organizasyon şeması yoktu, iki kişinin imzası ile her şey yapılıyordu.

Özetle, soruna cevaben, evet çok üzüldüğüm ve gerildiğim anlar oldu, maalesef çoğu kez de aileme bunları yansıttığım oldu; bırakmak istediğim anlar oldu, ama yaptığının doğru olduğunda emin olmamdan ve hiçbir işi yarıda bırakmadığımdan burada da şu an yola aynı motivasyonla devam ediyorum.

Koray Fuat HAMUT: Çok teşekkür ederiz Adil Bey,

Şimdi Kurumsal mıyız?

Adil Bey'in anlattıkları sürecin nasıl ilerlediğini sanırım bize tüm şeffaflığı ile gösteriyor, tüm zorluklar, yaşanması daha önce ön görülememiş birçok sıkıntı, mücadele ve işte o an, yönetime aile dışından katılan insanlar, bunca sene profesyonel hayatı farklı firmalarda geçmiş yeni çalışanlar, ailenin bugüne kadar görmediği alanlarda yeni fikirler, sağlam bir iletişim, açık bir geçiş süreci ve aile üyelerinin vizyonu ile beklentilerinin ve endişelerinin anlaşılması, bu sürecin daha da yumuşak ve başarılı hale getirilmesini sağlamıştır. Peki tüm bunlar tamamen kurumsal olduğumuzun bir göstergesi mi?

Tabii ki değil.

Yılların vermiş olduğu alışkanlıkların bir çırpıda terk edilmesi, karar alma mekanizmasının aile dışından üyelere teslim edilmesi, aslında yola bu kabulle çıkan Konukoğlu ailesi için de tabii ki de kolay olmamıştır. İşleri bir şekilde takip etme arzusu, verilen kararların, tam da uygulama öncesi tekrar değerlendirilmesi gerektiği talebi, sürece uyum ve aile ile yöneticiler arasında olabilecek çatışmaları da göz önünde bulundurursak ailenin vizyonu ile birçok alışkanlıkların bu yapıyı terk ettiğini ancak bazılarının kurumsallaşma süreci tamamlanıncaya kadar yavaş yavaş terk edeceğini düşünebiliriz.

Kurumsallık için gereken tüm stratejik hamleler yapıldıktan sonra, sürecin zamana yayılması ve sabırla bu yolda ilerlenmesi şirketin en büyük artlarından olmuştur. Her yeni yönetici, her yeni



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

çalışanla ortak fikirde buluşmaya çalışmak, kültürleri bir araya getirerek daha üst bir sistem yaratmaya çalışmak, yeni dünyaya ayak durmak için tüm bu yeniliklerin kaçınılmaz olduğu fikrini kabullenmek, bugün başarı merdivenlerini güvenli adımlarla atan Sanko Enerji için büyük bir destek olmuştur.

Zaman zaman eski kültürün de hissedildiği dönemler olsa da bir şekilde bu sürecin içerisinde kalmayı tercih eden firmamız her geçen gün daha da ilerlemek için neler gerekli sorusuna cevap aramaktadır.

Bugün gelinen noktada birden fazla birimde yüzlerce çalışanı çatısı altında bulunduran Sanko Enerji, gelecek yıllarda geçmişte attığı doğru adımların başarılı dönüşlerini yaşayacağından oldukça emin bir misyona sahiptir.

Vaka 5: Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması

Yalın Yönetim Anlayışı ile Sürdürülebilir bir Yapının Kurulma Süreci

Güngör Okan İrizalp

Özet

1986 yılında 75 m2 bir atölyede Endüstriyel Pano imalatına başlayan şirket 2007-2011 seneleri arasında çocuklar devralırlar. Değişen dünya koşulları, sektöre ait rekabetin artması sebebi ile şirket yalın yönetim anlayışı sürdürülebilir bir organizasyonun oluşması için eğitimler almış, organizasyon çatısı altındaki yöneticilerine sorumluluklar vermiş ve gerektiğinde profesyonel yöneticilere istihdam sağlayarak mevcut faaliyetine devam etmektedir.

Bu çalışma, şirketin 2015 yılında başlattığı kurumsallaşma çabalarını ve bugün gelinen noktayı ele almaktadır.

Giriş

54

Türkiye'deki işletmelerin yüzde 95'i aile şirketleri iken, bu oran dünyada yüzde 50 civarında seyretmektedir.³ Araştırmalar sonucunda aile şirketlerinin ömürlerine bakıldığında insan ömrü ile orantılı olarak görülmektedir. Aile şirketlerinde sadece yüzde 30'u ikinci kuşağa, yüzde 12'si üçüncü kuşağa geçebiliyor. Dördüncü kuşağa geçebilen oran ise yüzde 3'te kalmaktadır.

Aile şirketlerinin ayakta kalabilmesi kurumsallaşarak, kişilerden bağımsız bir sistem haline dönüşmesi aile üyelerinin şirkete bu koşullar altında hizmet etmesi gerekmektedir.

Yalın yönetim, sıklıkla mevcut iş kültürüne köklü değişiklikler meydana getirmektedir. İş gücünün ve yöneticilerin bu değişikliklere direnmesi veya uyum sağlamasında oldukça zorlanmıştır. İş süreçlerinde değişiklikler, çalışanlar arasındaki iletişim zorluklara sebep olmuştur. Yalın yönetimi anlamak ve uygulamak için eğitimler alınmış ve çalışanların bu konuda eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi zaman almıştır.

³ <https://www.actioncoachturkey.com/aile-isletmeleri/>

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Bu çalışmada ailesel yönetim tarzının egemen olduğu bir şirketin kurumsallaşma yönündeki çalışmaları ve üretkenlik-verimlilik yönündeki çalışmaları ele alınmıştır.

Kurumsal Çerçeve

İşletmelerde yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür⁴ yönetimden söz edilmektedir. Bunlar: ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetimdir. İşletme yönetiminde sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim; belli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişilerden oluşması halinde ise siyasal yönetim söz konusudur. İşletme yönetimi uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişilerden oluşuyorsa orada profesyonel yönetim var demektir.

Aile Şirketinin Kavramı ve Önemi

55 Aile; toplumun en küçük yapı taşı ve sosyal birimidir. İşletmeler de insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ya da hizmet sunan bunun karşılığında kar elde etme amacı güden müesseselerdir. Aile duygu, birlik, beraberlik, destek gibi soyut yaşamsal unsurları yoğun olarak bünyesinde barındırırken, işletme de bunların yerine akıl, sebep-sonuç ve rekabet gibi unsurlar önemlidir. İşte bu zıt unsurlara sahip iki yapı aile işletmesinde bir araya gelmektedir.

İş dünyasının alt kademesinde kalan birçok işletmenin varlığı ve performansı, genel olarak işletmelerin çok büyük bir bölümünün holding ya da daha büyük şirketler olması nedeni ile göz ardı edilmektedir. Söz konusu, alt kademedeki işletmeler iş dünyasına temelden yön veren bir kapasiteye sahiptir ve varlıkları iş dünyası için çok fazla şey ifade etmektedir. Bu derece önem taşıyan işletmelerin başında da aile işletmeleri gelmektedir.

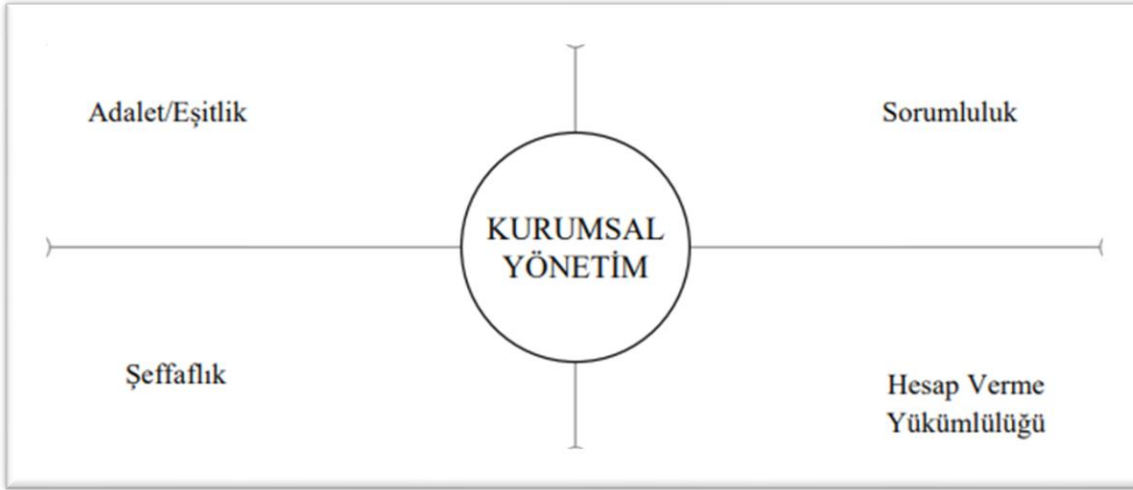
⁴ *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 1, 2010 ISSN: 1309 -8039 (Online)*



Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetimin ortaya çıkışının nedeni büyük ölçüde 1990'lı yıllarda şirketlerin yaşamış olduğu finansal krizler ve skandallardır. Ortaya çıkan bu finansal krizler ve şirketlerin yaşamış olduğu skandalların bir çözümü olarak gündeme gelmiştir.

Kurumsal yönetimin genel olarak dört temel ilkesinden bahsedilebilir. Bunlar; sorumluluk, şeffaflık, hesap verme yükümlülüğü ve adalet / eşitlik.



56

Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması

Kurumsallaşma, tüm sosyal yapılar için önemlidir. Fakat bu durum aile şirketleri için daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü ailede duygular daha yoğundur. Bir duygu yoğunluğu ile işe başlayan aile üyeleri zamanla şirketi büyütme isteyecek ve yönetim kadrolarına aile ile duygu bağı olmasına bakılmaksızın profesyonelleri istihdam etme zorunluluğu doğacaktır. İşler büyüdükçe belirli bir sistematığe ve kurallar zincirine olan ihtiyaç da artacaktır. İşte bu geçiş sürecini mantıklı ve sistematik bir şekilde atlatarak kurumsallaşmayı başarabilen aile şirketleri varlıklarını gelecek nesillere devredebilme şansı bulacak iken bu süreci değerlendirmeyi başaramayan aile şirketleri yok olma tehdidiyle karşı karşıya kalacaktır.

Yapılan araştırmalara göre Türkiye'deki tüm işletmelerin yüzde 95'ini aile şirketleri oluşturmaktadır. TÜİK ve İstanbul Ticaret Odası verilerine göre Türkiye'de aile şirketlerinin ortalama ömrü 25 yıl. Bu

aile şirketlerinin sadece yüzde 30'u ikinci kuşağa, yüzde 12'si üçüncü kuşağa geçebilmektedir. Dördüncü kuşağa geçebilenlerin oranı ise yüzde 3'te kalmaktadır.

Yalın Üretim ve Şirket Organizasyon Bünyesinde Benimsenmesi Çalışmaları

1980'li yıllardan itibaren Toyota ve diğer Japon otomotiv firmaları Amerikan otomotiv üreticilerinin satışlarının ve kârlılıklarının düşmesine neden olmakla birlikte gelecekle için de büyük bir risk teşkil etmeye başladılar.

1980'li yılların sonu ile 1990'lı yılların başlarında Amerika Otomotivciler Derneği vb. kuruluşlar tarafından Toyota başta olmak üzere Japon üretim sisteminin başarısını anlamak için pek çok araştırma yapılmıştır.

Yalın üretim kârlı ve sürdürülebilir bir organizasyon oluşturmaktır. Amacına uygun akışını hızlandırarak, maliyeti düşürerek ve müşteri memnuniyetini arttırarak ulaşır. Hızlı ve esnek bir akışa sahip olmak, çevik bir organizasyona dönüşmek yalın üretim yaklaşımının hedefidir.

Akış siparişin alınması ile başlayıp paranın tahsilatı ile bitiyor ise bu akışın her adımda çalışan süreçler ve ilgili kişiler; yalın üretim çalışmalarında aktif olarak görev alması gerekmektedir. Çalışmalara dahil olmayan bir süreç akışının yavaşlamasına, maliyetin yükselmesine veya müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilir. Pek çok organizasyonda satış, arge ve tedarik zinciri departmanları yalın üretim çalışmalarında üretim bölümünden daha aktif rol almaktadır.

Toyota, yüksek kalitesi, yüksek üretkenliği, yüksek tasarım ve üretim hızı ve esnekliğiyle dünyadaki bütün rakipleri tarafından sınıfının en iyisi olarak kabul edilir. Toyota'nın bu başarısı, istikrarlı faaliyet mükemmelliğinin doğrudan bir sonucudur ve faaliyet mükemmelliğini stratejik bir silaha dönüştürmüştür.

Bu faaliyet mükemmelliğine ulaşırken pek çok teknik kullanmıştır. Bu teknikler içerisinde aşağıdaki teknikler ön plana çıkmıştır;

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

- Tam Zamanında Üretim
- Tek Parçalı (Kesintisiz) Süreç Akışı
- Kanban / Çekme Sistemi
- Proaktif (Önleyici) Yaklaşım
- Sürekli İyileştirme ve Öğrenme (Kaizen)
- SMED (Single Minute Exchange Of Die)
- Yerinde Kalite (Jidoka) ve Görsel Yönetim
- İş Yükünü Düzleştirme (Heijunka)
- Kendi Gözünüzle Görmek (Genchi Genbutsu)
- Standartlaşma

58

Konumuz olan şirket 1986 yılında kurulan ve o tarihten günümüze kadar endüstriyel pano ve elektromontaj alanında hizmet veren bir firmadır. Alçak gerilim, hareket kontrol sistemleri panoları, otomasyon, kompanzasyon, bina enerji dağıtım gibi konularda doğrudan veya dolaylı olarak yüzlerce projede bulunmuştur. Yurt içi ve yurt dışındaki bu projelerde müşterileri ile partner olmayı kendisine ilke edinen şirket çalışma hayatının başlarında kendi ihtiyaçlarını karşılamak için ürettiği endüstriyel pano ve kabinleri zaman içerisinde AR-GE departmanını da kurarak geliştirmiştir.

Değişen dünya koşulları ve sektöre ait rekabetin artması sebebi ile, şirketin yalın yönetim anlayışı ile sürdürülebilir kılması ve organizasyon yapısının zaman içerisinde değişimini gerektirmektedir.

Şirket 2015 yılında ürettiği ürün gamlarında kalite bilincini daha fazla önemsemiş ve etkin uygulanabilirliği konusunda kendini geliştirmek istemiştir. Bu anlamda ISO 9001:2015 belge güncellemesi ile birlikte kurumsal firmadan eğitimler alarak şirket kendi bünyesinde Kalite El Kitapçığını revize etmiş ve tekrar oluşturmuştur. Şirket bu eğitimler ile birlikte prosedürler, süreçler, talimatlar, listeler, kalite planları, formlar, görev tanımları başlıkları altında sürdürülebilirlik sağlamıştır.

2018 senesinde doların hızla artışı ile başlayan ekonomik krizin 'de etkisi ile sektör daha fazla rekabet içerisine girmiştir. Şirket kendi ürün yelpazesini genişletmesi ve hizmetlerini geliştirmesi için 2018-2019 yılları içerisinde bir Teknokent içerisinde kendi ARGE ekibini kurmuştur. ARGE ekibinin kurulması ile işleyen süreç içerisinde elektrikli şarj istasyonları imalatı yapmaya başlamıştır.



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Şirket üretimini gerçekleştireceği elektrikli şarj istasyonlarını mevcutta yaptığı ürünlerin üretimine de devam ederek, doğru bir organizasyon yapısı ve yalın yönetim anlayışı ile avantaja çevirmek istemiştir.

2015 yılında toplam beyaz yakası sekiz, mavi yaka sayısı yirmi yedi iken, son üç yılda şirketin ciro ve kâr bazında büyümesi sebebi ile yeni departmanlara ihtiyaç duyulmuştur. Sağlanan yeni yapı ile beyaz yaka sayısı on beş, mavi yaka sayısı kırık olmuş ve toplamda kişi sayısı elli beşe yükselmiştir.

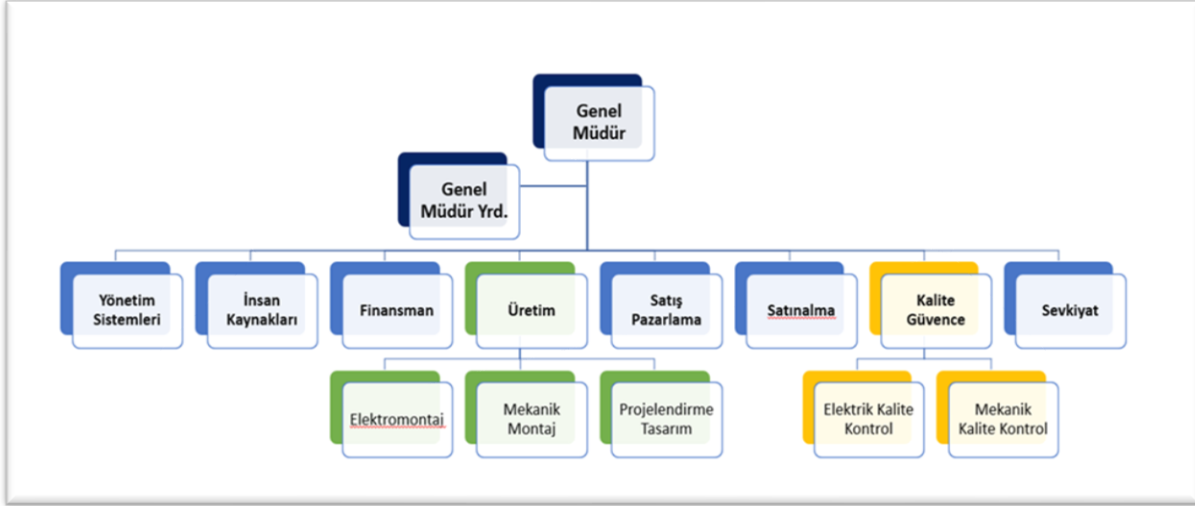
Şirket ilerleyen süreç içerisinde yeni departmanlar oluşturarak büyümeyi, gelişimi destekleyecek, iş süreçlerini daha etkili hale getirecek ve uzmanlık alanlarını daha iyi yönetecektir. Ayrıca, çalışanların sorumluluklarını netleştirip ve iş birliğini arttırmayı hedeflemektedir.

Bu anlamda şirket yalın yönetim ile ilgili yaklaşık dokuz ay eğitimler almıştır. Yalın kültürü kanıksatmaya çalışmış ve bundan sonraki süreçte de kendi bünyesinde çalışanların sorumluluklarını netleştirip ve iş birliğini arttırmayı düşünmüştür.

Şirket aldığı yalın yönetim eğitim ile birlikte mevcut organizasyonuna yönetim sistemleri, insan kaynakları, finans departmanları oluşturmuş ve kalite güvence departmanına istihdam sağlayarak devam etmiştir.

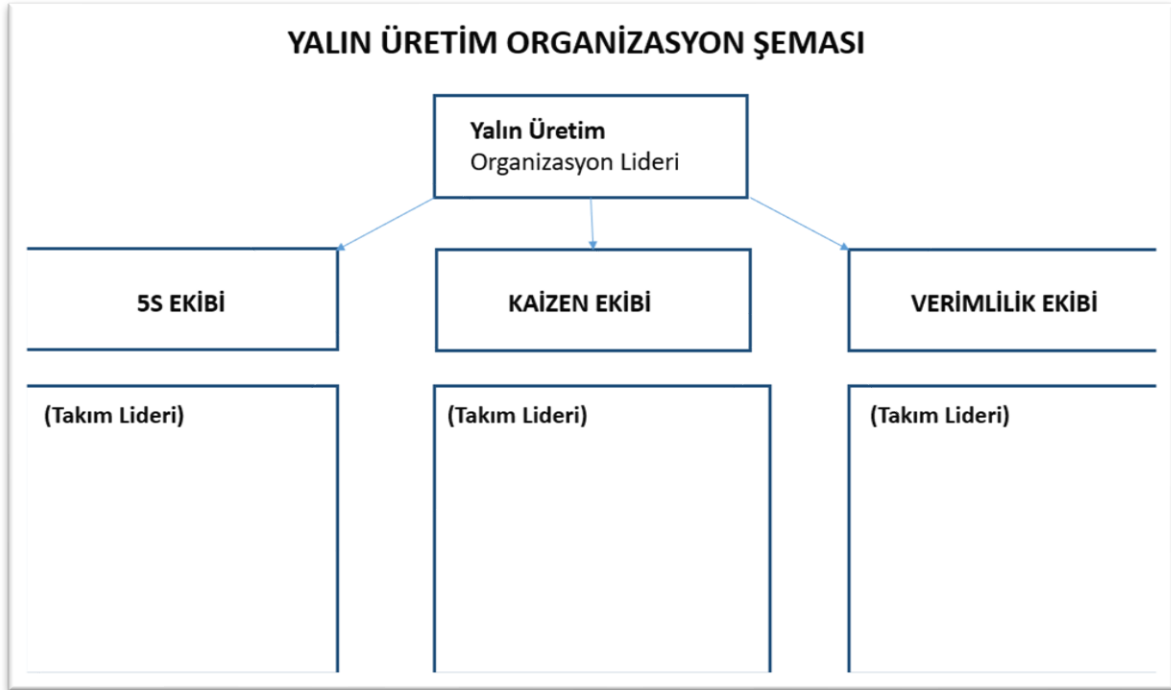


Organizasyon Şeması



60

Şirket Yalın Yönetim anlayışı teknikleri kullanarak takımlar oluşturmuş ve bireysele kadar indirgeyerek hedefler belirlemiştir. Bu takımlar Yalın Yönetim Organizasyon şemasında da belirtildiği gibi 5S, Kaizen ve verimlilik takımlarıdır.



*5S

5S israfı azaltan ve üretkenliği optimize eden bir sistemdir. Daha tutarlı operasyonel sonuçlar elde etmek ve yöntemin kullanılması şirketi temel olarak temizler. Genel olarak şirketlerin kullandığı ilk temel yöntemdir.

5S'nin beş temel aşaması:

1-Ayıklama: Nesnelerin ihtiyaç duyulacak, ihtiyaç duyulmayacak ve emin olunmayarak olarak ayıklanması.

2-Düzenleme: Çalışma verimini artırmak üzere gerekli her nesneyi düzgünce yerlerini belirttirilerek ve etiketlenerek yerleştirilmesi.

3-Temizleme: Dağınıklığın ve kirlenmenin kontrol altına alınması

4-Standartlaştırma: 5S süreç ve prosedürlerini standart hale getirilmesi

5-Disiplin: 5S'i bir kültür haline getirilmesi ve kalıcılığın sağlanması

61



Şirket organizasyon yapısı altında bulunan herkes bu sorumlulukları yerine getirilmesi istenmiştir. Örnek olarak çalışma masalarının, üretim proses alanları vb. şirket içi gözle görülür her ihtiyaç duyulmayacak her nesnelerin ayıklanması, düzenlenmesi ve temizlenmesi istenmiştir. Buradaki ilk 3S sürekliliğinin sağlanması standartlaşma için büyük önem arz etmektedir.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Şirket bu konuda özellikle üretim proseslerine temel ve ileri problem çözme teknikleri (Veri toplama, 5 neden analizi, Balık kılçığı analizi, Kaizen vb.) uygulayarak zaman içerisinde yaşanan sorunların üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Bu konu Takım lideri ile proses sorumluları arasında çatışmalara sebep olmuş ve aralarında uzlaşarak gerekli düzeltmeler yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir.

4S adımı, düzenlenmiş ve temiz bir iş ortamını standardize etmek için süreçler ve prosedürler zamanında ve yerine getirilmelidir. Herkesin aynı standartlara göre çalışması sağlamak önem arz etmektedir.

5S ise sürekli iyileştirmeleri vurgulamaktadır. İş süreçleri ve 4S standartlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Daha iyi sonuçlar elde etmek için iyileştirmeler yapılmalıdır. Eğitim ve bilgi paylaşımı da bu konuda çok önemlidir.

İki haftada bir yapılan şirket içi toplantılarda yerinde uygunsuz ürünlerin fotoğraflarını çekerek iyileştirme planları yapılmaktadır.

Çalışanlar her şeyin gerekli olduğunu söyleyeceklerdir. Belirlenen kriterle göre gayet sıkı bir değerlendirme yapın ve etiketleri asın. Kararsız kaldığınızda ilgili nesneye etiket takın.

62

Çalışanlar tarafından en çok söylenen sözler;

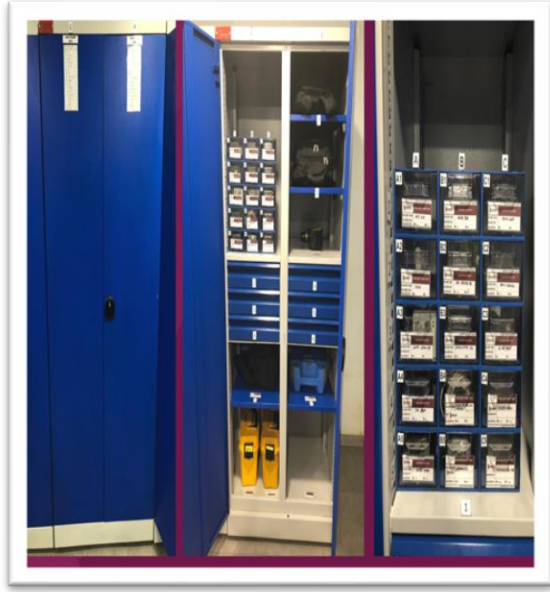
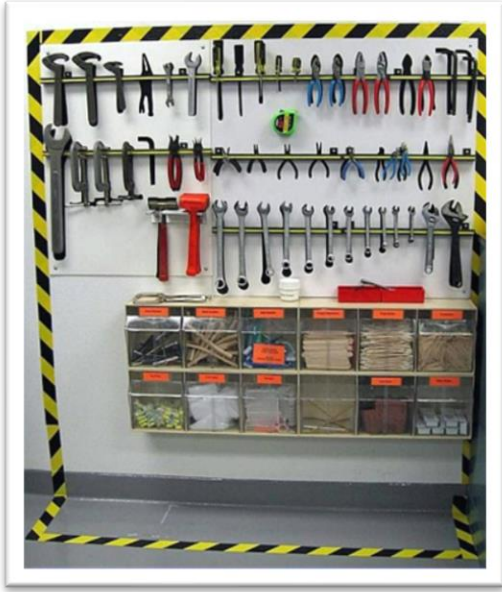
- Yeniden kirlenecekse neden temizleyelim?
- Tertip ve düzenin olması üretilen ürün miktarını arttırmayacaktır.
- Neden kendimizi gereksiz işlerle meşgul edelim?
- Dosyalar tam bir karışıklık içinde fakat ben neyin nerede olduğunu biliyorum.
- Organizasyon ve düzeni hali hazırda uyguluyoruz.
- 5S Tekniğini yıllar önce yaptık. Organizasyon ve Düzene zaman harcamayacak kadar meşgulüz.

Çalışanlar verimli veya verimsiz ama kendilerine göre rahat edebildikleri bir ortamı yaratırlar. 5S çalışması bu ortamı tehdit edecek, onu değiştirmek isteyeceği için kuvvetli bir direnç ile karşılayacaktır. Doğal olarak ortam bir miktar gerginleşebilir. 5S çabuk olmayabilir, yıllar içinde yaratılmış olan karmaşayı bir anda yok edemeyebilirsiniz, bütün şirketi elden geçireceğinizi unutmayın. Girişimin yönetim tarafından mutlaka desteklenmesi gerekir aksi takdirde tekrar eskiye dönlür ve bu da moral kaybına sebep olur.



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

- 5S faaliyetleri gizli olarak veya fazla mesaide yapılmamalıdır. Tüm etkinlikler için üst yönetimin izni alınmalıdır.
- Tabela ve posterler asarak 5S tekniğini tüm çalışanlara anlatılmalıdır.
- Tüm yöneticilerin bir araya geldiği ve 5S tekniği ile ilgili konuların görüşüldüğü aylık toplantılar düzenlenmelidir.



63

KAIZEN

Japonca'da "kai" değişim, "zen" ise iyi, daha iyi anlamına gelir. Burada bulunan Kaizen daha sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir. Kaizen bir Japon felsefesidir ve yaşam tarzlarının devamlı olarak iyileştirilmesi gerektiğini söyler. İyileştirmelerin %90'lık bölümünün sağduyudan kaynaklandığı söylenilmektedir. Kaizen, yöneticilerden çalışanlara kadar herkesin katılımıyla sürekli iyileştirilmelidir.

Daha iyi bir iş yeri yaratmanın anahtarı ve daha iyi iyileştirmeleri tetikleyen şey operatörlerin katılımıdır. (Suzaki)

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Şirket Kaizen Stratejik Planlaması

1. Mevcut Kaizenlerin analiz edilmesi,

- a. Listede yer alan iyileştirmelerin, Kaizen olup olmadığının değerlendirilmesi,
- b. Kaizen olarak belirlenen çalışmaların kazançlarının kontrol edilmesi,
- c. Yapılan Kaizenlerin sürdürülür olup olmadığının teyit edilmesi,
- d. Sürdürebilirliği sağlanamayan Kaizenler için, iyileştirme fikri sahibi ile aksiyon planı belirlenerek sürdürülebilir bir çözüm bulunması.

2. Fabrikamızda yapılacak iyileştirmelerin artması için gerekli aksiyonların alınması,

- a. Kaizen yapacak ekibin teşvik edilmesi,
- b. Yapılacak Kaizenler için ödül yönteminin belirlenmesi,
- c. Ödüllerin üretimde yer alan şefler aracılığı ile mavi yaka personele aktarılması.

3. İyileştirme yapma fikrinin herkes tarafından sahiplenilmesi,

- a. Firma çatısında yer alan tüm personellere belirlenen sıklıkta eğitim verilmesi,
- b. Üretim şeflerinin Kaizen ekibine dâhil edilerek, mavi yaka personellerin de sahiplenmesinin artırılması

4. Yapılan veri analizlerine göre iyileştirme gereksinimlerinin tespit edilmesi,

- a. Verimlilik ekibinin belirlemiş olduğu verilerin şefler ile analiz edilerek, üretim de yer alan darboğazların onların tecrübelerinden de yararlanarak beyin fırtınası, balık kılıçığı gibi metotlar ile çözüm yöntemlerinin belirlenmesi.

Kaizen ile ilgili şirket içinde yaşanan zorluklar değişimi kabul etme, dirençle baş etme ve sürekli gelişim kültürünü oluşması yönünde olmuştur. Bu tür zorlukların üstesinden gelmek için liderlik, iletişim ve çalışan katılımı önemli rol almaktadır.

OEE-VERİMLİLİK

Genel Ekipman Verimliliği (OEE), yalın üretimdeki temel kavramlardan biridir ve herhangi bir üretim tesisi, üretim birimi, atölye veya bireysel istasyon için önemli bir performans faktörüdür. Yüksek bir OEE'ye sahip olmak, yüksek verimliliğe sahip fabrikaya işarettir. Öte yandan, düşük bir OEE, kullanılmayan kaynakların, değer olması gereken yerde kayıplar üreten bir "gizli fabrika" olduğu anlamına gelir.

OEE üretim sürecimizi görmemize ve anlamamıza yardımcı olmaktadır. Üretim hattı ve makinelerdeki tüm kayıpları ölçerek ve görselleştirerek ortaya koymaktadır. OEE sadece kaynaklarımızla ne ürettiğimizi değil, aynı zamanda ne üretebileceğimizi de gösterir. Başka bir deyişle, OEE ve makine duruş süresi izleme, fabrikanın gerçek potansiyelini anlamaya yardımcı olmaktadır.

OEE, verimlilik kaybının en kritik (ve ortak) alanlarına odaklanmaya yardımcı olan toplam bir performans ölçüsüdür. Bunlar üç ana kategoriye ayrılır:

65

- **Kullanılabilirlik**

Kullanılabilirlik, üretim için mevcut olan planlanan çalışma süresinin oranıdır.

$$\text{Kullanılabilirlik} = \frac{\text{Çalışma süresi}}{\text{Planlanan çalışma süresi}}$$

Bu kategorideki kayıplar plansız ve planlı duruşları içermektedir

- Arızalar
- Setup
- İkmal ve Doldurma (kesici uç değişimi)

- **Performans**

Duruşlar çıktıktan sonra kalan çalışma süresinde malzeme akışından veya makinada yaşanan problemlerden dolayı operatörlerin düşük hızlarda çalışmalarından hız kayıpları ve küçük takılmalarla (chokote) zaman kayıpları yaşanmaktadır.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Yani makine çalışıyor ancak ideal çevrim zamanındaki üretim miktarı hedeflerine ulaşamıyor. Bu durum OEE'nin Performans oranıdır.

Performans=Net Çalışma Süresi/Çalışma Süresi

- Takılma (çokote) ve rölanti
- Hız

• **Kalite**

İş emri bittikten sonra yapılan ürünlerde hurda olanlar ve tekrar işlenmeye ihtiyacı olan ürünler ekipmana zaman kaybı yaşatır. Yani makina çalıştı ancak bu çalışma süresini hatalı ürün üreterek verim kaybı yaşattı. Bu da bize OEE'nin Kalite oranını vermektedir.

Kalite=Katma değerli çalışma süresi/Net çalışma süresi

- Hurda ve Yeniden İşlem

OEE bize fabrika ve üretim ekipmanımızı ne kadar verimli kullandığımızı gösterir. **Yedi Büyük Kayıp** kavramı doğrudan "**yedi israf**" ile ilgilidir

Yedi Büyük Kayıp konusunda farkındalık ve anlayışa sahip olmak onları proseste tanımlamayı sağlar. Daha sonra odak, etkisini ortadan kaldırmak veya en aza indirmektir.

OEE=Kullanabilirlik* Performans*Kalite

Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönem sonunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıkıtı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranlanmasıyla elde edilen katsayıdır. Birim girdi başına üretilen çıktıdır.

Verimlilik=Girdi/Çıktı

Projelerin sipariş alındığından itibaren yapılacak olan ürünün siparişten sevkiyata kadar insan/saat süreleri ayrılması, malzeme maliyeti ayrılması ve işletme maliyeti ayrılmaktadır. Sabit olan bu giderler karşı olası en hızlı şekilde ürünün teslim edilerek paranın dönmesi beklenilmektedir.

Bu anlamda şirket içi tüm proseslere ait kapasiteler belirlenmiş ve günlük takibinin sağlanarak aylık olarak OEE ve verimlilik takipleri sağlanması istenmiştir. OEE hedef %80 olarak belirlenmiş olup sene bazında bu ortalamanın altına düşmemesi beklenilmektedir.

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Aşağıdaki iki örnek aynı üretimi yapan farklı proseslerin OEE ölçümlerine ait olup kıyaslamalar yapabilmek adına konulmuştur. LVD ve Ermaksan punch makinesine ait kesme ve delme işlemleri yapmaktadır. Makinalara ait günlük vuruş kapasiteleri belirlenmiş, üç günün OEE analizi ve ortalama aylık OEE analizi içermektedir. Aşağıda belirtilen ayın ilk üç günü kullanılabilirlik, performans ve kalite analizleri yapılmış, konu iyileştirmeler anlamında fikir sahibi olunmuştur.

16	LVD				ERMAKSAN		
17	Basılması Gereken	45.000	45.000	45.000	45.000	60.000	60.000
18	Basım	22.846	18.751	23.395	21.773	33.987	23.512
19	Frieden Basım	999	1.637	3.492	42	320	293
20	Toplam Basım (= TOPLA(C18:C19))	23.845	20.388	26.887	21.815	34.307	23.805
21	Eksik Basım (=C17-C20)	21.155	24.612	18.113	23.185	25.633	30.195
22	Toplam Basım için Gereken Süre (=C20/C43)	291	249	329	267	314	273
23	Hedef için Gereken Süre	550	550	550	550	550	550
24	Takvim Süresi	630	630	630	630	630	630
25	Planlı Durus	80	80	80	80	80	80
26	Planlı Bakım	0	0	0	0	25	0
27	Eğitim	0	0	0	0	0	0
28	Elektrik Kesintisi	0	0	0	0	0	0
29	Toplantı	0	0	0	0	0	0
30	Planlanan Üretim Süresi (=C24-C25-C26-C27-C28-C29)	550	550	550	550	525	550
31	Farklı İstasyonda Çalışma	19	0	0	8	37	154
32	İş verilene kadar	25	18	5	25	0	0
33	İş Yok	0	0	0	0	0	0
34	Çizim Eksik	0	0	0	0	0	0
35	Personel yok	0	0	20	0	0	0
36	Program yok	7	17	0	5	10	0
37	Program hatası	0	27	5	0	0	0
38	Makine Arıza	75	5	22	0	12	2
39	Setup (Takım Değiştirme)	4	4	5	51	0	1
40	Forklift bekleme	0	0	0	5	0	0
41	Setup (Yardımcı Eksiği)	0	0	0	45	0	0
42	Çalışma Süresi (=C30-C31-C32-C33-C34-C35-C36-C37-C38-C39-C40-C41)	379	350	434	411	466	393
43	Dakikada yapılması gereken vuruş	82	82	82	82	109	109
44	Hız Kaybı (Dakika)	-91	-27	15	53	91	53
45	Plansız Duruşlar	179	128	90	91	61	67
46	Net Çalışma Süresi (=C42-C44-C45)	291	249	329	267	314	273
47	Hurda Kaybı	0	0	0	0	0	0
48	Hurda Kaybı (Dakika)	0	0	0	0	0	0
49	Etkin Çalışma Süresi (=C46-C48)	291	249	329	267	314	273
50							
51							
52	KULLANILABİLİRLİK (=C42/C30)	68.91%	63.64%	78.91%	74.73%	88.76%	71.45%
53	PERFORMANS (=C46/C42)	76.80%	71.20%	75.72%	64.87%	67.49%	69.52%
54	KALİTE (=C46-C48)/C46)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
55	OEE (=C52*C53*C54)	53%	45%	60%	48%	60%	50%
56	ORTALAMA (=ORTALAMA(C55:AF55))	63%	63%	63%	58%	58%	58%
57	HEDEF	80%	80%	80%	80%	80%	80%



Sonuç

Şirkette, değişen dünya koşulları, sektöre ait rekabetin artması sebebi ile şirket yalın yönetim anlayışı, sürdürülebilir bir organizasyonun oluşması için eğitimler düzenlenmiş, organizasyon çatısı altındaki yöneticilerine sorumluluklar vermiş ve gerektiğinde profesyonel yöneticilere istihdam sağlayarak faaliyetler devam etmektedir. Sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık ve israfın önlenmesini vurgulamıştır. Çalışanlar sürekli gelişimi teşvik ederek, israfları azaltarak ve çevresel etkileri minimize ederek yalın yönetimle sürdürülebilir bir iş yapısı oluşturulması hedeflemiştir.