Firmalarda Süreç Yenileme Yaklaşımının İhracat Üzerine Etkileri

Renewal Process Approach to Companies Effects of Exports

Asst. Prof. Dr. Ali Rıza İnce (Cumhuriyet University, Turkey)
 Asst. Prof. Dr. Yücel Erol (Gaziosmanpaşa University, Turkey)
 Asst. Prof. Dr. Enis Baha Biçer (Cumhuriyet University, Turkey)

Abstract

In this study, it has been discussed that whether the results of the reengineering is limited and remarkable or not. In this respect, it has been questioned whether there is a significant increase in the amount of exports of a furniture company before and after carrying out the reengineering project. It has been follow-up the same six-month periods of company's situation and the export amount before and after the reengineering project. The Wilcoxon Signed Ranks Test was applied on the data obtained. It has been concluded that reengineering was an important tool not only in increasing the amount of the production but also increase the amount of exports and profitability dramatically.

1 Giriş

İşletmelerde radikal bir değişim aracı olarak düşülen süreç yenileme yaklaşımının faydalarının fazlaca abartıldığı, etkisinin sadece üretim miktarını artırmakla sınırlı olduğu, bu konuda yapılan çalışmaların sağduyu ve deneyimler bir kenara bırakılarak konunun spekülatif olarak ele alındığı literatürde sıklıkla tartışılmaktadır. Süreç yenileme yaklaşımının sonuçlarının sadece üretimle sınırlı ve ifade edildiği şekli ile 'radikal' ve 'çarpıcı' olup olmadığını pratik alanda gözlemlemek adına bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda süreç yenileme projesi yürüten bir mobilya firmasının süreç yenileme öncesinde ve sonrasında ihracat miktarında anlamlı bir artış olup olmadığı sorgulanmak istenmiştir. Söz konusu firmanın süreç yenileme öncesindeki altı aylık durumu ve ihracat miktarları ile yine aynı döneme ait süreç yenileme sonrası altı aylık miktarları takip edilmiştir. Elde edilen veriler Wilcoxon ilişkili örneklem testine tabi tutularak, oluşturulan hipotez doğrulanmaya çalışılmıştır.

2 Süreç Yenileme

Süreç yenilemenin daha geniş bir kapsamı olması gerektiğini belirten Grant (2002: 87), süreç yenileme faaliyetlerinde sadece süreçler üzerine odaklanmanın değil teknoloji ile birlikte iletişim, insan ve yapı gibi faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini, bu faktörlerden süreç yenileme çalışmalarında hiç birinin diğerine veya diğerlerine rağmen ele alınamayacağı aksi halde süreç yenileme çalışmalarının tamamının başarısızlıkla sonuçlanacağını ifade etmektedir. Kapsamı konusunda farklı yaklaşımlar ve düşüncelere rağmen süreç yenilemenin amaçları konusunda kimi yazarlar ortak görüş bildirmektedirler (Garrison, Noreen ve Brewer, 2006: 15). Süreç yenilemenin amacı;

Çalışma biçimini ve çalışma aletlerini değiştirerek performansta radikal değişimler gerçekleştirmek

Müşteri ihtiyaçlarını belirleyerek bu konular üzerine odaklanmak

Karar verme için gerekli olan bilgi doğrultusunda işleri uygun şekilde yaparak hız kazanmak

Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirerek kalite hedeflerini yakalamak

Gereksiz süreçleri elimine ederek ve değer üreten süreçler üzerine odaklanmak ve maliyetleri düşürmek ve organizasyona yardımcı olarak rakiplerle eş düzeyde mücadele etmek şeklindedir.

Süreç yenileme, TKY ve otomasyon gibi programlardan oldukça farklıdır. Otomasyon bilgi teknolojileri dâhil mevcut prosedürlerin uygunluğunu veya doğruluğunu sorgulamaksızın otomatik hale getirilmesi ile teknolojinin uygulanmasını ifade eder. Oysaki süreç yenileme eskiyi sorgular. Her ne kadar TKY süreçlere odaklansa da aşağıdan yukarı bir katılımla genellikle fonksiyonel açıdan mevcut faaliyetlerdeki iş tasarımı küçük iyileştirmelerle sonuçlanan sürekli gelişmeleri içerir. Oysaki süreç yenileme yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir, geniş ve çapraz fonksiyonel süreçler üzerine odaklanır mevcut iş tasarımının varlığını sorgular ve de kuantum bir sıçramayı hedefleyen tek seferlik bir girişimdir. Bununla birlikte bilgi teknolojileri TKY için çok fazla önem arz etmezken süreç yenilemenin çok önemli bir mümkün kılıcısı ve aracıdır (Grover ve Malhotra, 1997: 199). Bilgi teknolojileri süreç yenilemenin temel katalizörlerinden biridir ve göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir (Hammer ve Champy, 1993: 92). Ayrıca Davenport and Short (1990: 15)'a göre bilgi teknolojileri süreç yenileme projelerinde maliyet avantajı sağlayan ve zaman kazandıran çözümler sunabilir. Küçük gelişmeleri içeren evrimsel değişimlerle büyük ilerlemeleri konu alan devrimsel değişimlerin bir arada uygulanamayacağını savunan yazarlarla benzer savı öne süren Grover ve Malhotra (1997: 199)'ya göre TKY, ancak sonraki süreç yenileme çabaları için bir yapı taşı olarak hizmet edebilir. Organizasyon yapısını da kapsayan süreçler üzerindeki değişimler çarpıcı sonuçlar elde etmeyi sağlayabilir ancak bu durum beraberinde belirli bir riski de getirecektir.

Hammer ve Champy, işletmelerin iş yapma şekillerini değiştirerek üst seviyede gelişme sağlayabileceklerini belirtmekle birlikte bunun risksiz olmadığına da değinmektedirler. Onlara göre süreç yenilemeyi deneyen firmaların % 50- 70 gibi bir oranının başarısız olmaktadır (Chan ve Peel, 1996: 44). Başarısızlık genel olarak süreç yenileme yaklaşımını anlamadaki eksikliklerden ve ifade etmedeki yetersizliklerden (Chan ve Choi, 1997: 222; Attaran ve Wood, 1999: 754), planlama sorunlarından (Grover, Jeong ve Teng, 1998: 3) ya da stratejik düşüncenin bir ikamesi olarak değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır (O’neill ve Sohal, 1999: 573). Bütün bunların dışında süreç yenilemeyi mümkün kılan bilgi teknolojilerinin göz ardı edilmesinden, insan kaynaklarının önemini kavrayamamaktan, liderlik eksikliğinden ve gerçekçi hedefler belirleyememekten de kaynaklanmaktadır (Attaran ve Wood, 1999: 755-756; Attaran, 2004: 594; Ray, Fray ve Khasnabish, 1999: 106). Organizasyon altyapısının esnek olmaması organizasyonel iletişim eksikliği ve çalışanların dirençlerini yönetmede başarısızlık da başarılı uygulamaları engellemektedir (Attaran, 2000: 795-796). Kültürün değişmediği sürece süreç yenilemenin de başarısız olacağını belirten yazarlar olmuştur (Hope ve Hope, 1997: 218)

2.1 Süreç Yenileme Başarı Faktörleri ve Sonuçları

Başarılı bir süreç yenileme faaliyeti için göz önünde bulundurulması gereken faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Hall, Rosenthal ve Wade, 1993: 128);

Saldırgan bir süreç yenileme performans hedefi belirlenmeli ve bu hedef bütün iş birimlerini kapsamalıdır.

Yönetici zamanının % 20 ile % 50’lik bir kısmını süreç yenileme projesine ayırmalıdır. Başlangıçta bu süre % 20 olabilir ancak uygulama aşamasında % 50 kadar çıkabilmelidir.

Müşteri istekleri, ekonomik kaldıraç noktaları ve pazar trendleri kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmelidir.

Uygulamadan sorumlu olacak bir üst kademe yöneticisi özellikle süreç yenileme projesi için görevlendirilmelidir. Bu yönetici kritik uygulamalarda zamanının büyük bir kısmını projeye ayırabilmelidir.

Yeni tasarımın geniş kapsamlı bir pilot uygulaması yapılmalıdır. Pilot uygulama sürecin uygulaması kadar sonuçlarını da test edebilmelidir. Bununla birlikte nihai uygulama için heyecan oluşturabilmelidir.

Birçok riski beraberinde getiren süreç yenilemeyi başarı ile uygulayan firmalar, yüksek verimlilik, kalitede artış, pazara hızla cevap verme, taşıma ve hizmetlerde büyük oranda maliyet etkinliği, kısaltılmış iş çevrim süreleri, toplamda yüksek bir kar (Attaran ve Wood, 1999: 752) daha iyi müşteri hizmeti, hiyerarşik yapıda daha az kademe (Scott, 1995: 57) gibi avantajları elde ettiklerini ifade etmişlerdir.

3 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı bir mobilya firmasının koltuk ve kanepe fabrikasında yürütülen süreç yenileme çalışmalarının firmanın ihracatına olan etkisinin ortaya konmasıdır. Bu kapsamda süreç yenileme sonrasında elde edilen ihracat verileri mevsimsel dalgalanmalardan etkilenmemek için aynı dönemlere ait süreç yenileme öncesi ihracat verileri ile karşılaştırılmıştır. Sonuçların süreç yenileme faaliyetinden beklenen radikal gelişmeleri sağlayıp sağlamadığı konusu istatistiksel olarak ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.1 Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan İstatistik Teknikler

Araştırmanın amacına ulaşabilmek için aynı dönemlere ait ihracat verileri toplanmış, araştırma sonucunda süreç yenileme öncesi ve sonrasındaki veriler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlamak için SPSS paket programı yardımı ile veriler değerlendirilmiştir. Altışar aylık verilerin karşılaştırılmasında karar değişkenleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymaya yarayan bir test olan Wilcoxon ilişkili iki örneklem testi kullanılmıştır.

3.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezlerinde süreç yenileme öncesi ve sonrası ihracat miktarı arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını ortaya konmak istenmiş ve hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur.

H0: Mobilya firmasının süreç yenileme projesi öncesi ihracat miktarı ve süreç yenileme sonrası ihracat miktarı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1: Mobilya firmasının süreç yenileme projesi öncesi ihracat miktarı ve süreç yenileme sonrası ihracat miktarı arasında anlamlı bir fark vardır.

4 Süreç Yenileme Faaliyeti Öncesi ve Sonrası Verilerin Karşılaştırılması

Yurt dışı satışlarının, yurt içi satışlarının düştüğü dönemde artması sebebi ile dönemsel dalgalanmalardan en alt düzeyde etkilenmek açısından dış ticaret firmalar için oldukça önemli olarak kabul edilmektedir. İhracatta kalite ile birlikte termin yani teslimat süresi ön plana çıkmaktadır. Süreç yenileme öncesinde firmanın teslimat sürelerini çoğunlukla aştığı ve ceza ödediği tespit edilmiştir. Firma açısından yurt içinde geçici olarak kısmen tolere edilebilen termin, kalite ve satışlara cevap verememe sorunları ihracatta büyük problemler doğurduğu ve firmanın problemleri ancak büyük maliyetler ödeyerek çözebildiği gözlenmiştir. Sonuç olarak firma yurt dışı pazarını genişletmek bir yana bu satışlardan kar elde edemez bir hale geldiği ve ihracatı durdurma konusunun

düşünülmeye başlandığı bir duruma gelmiştir. Bu noktada yapılan süreç yenileme çalışmaları sonrasında üretim miktarında, teslimat süreleri ve kalite konusunda ilerlemeler kaydedildiği görülmüştür. Böylelikle ihracat miktarında artış olmakla birlikte diğer problemler de büyük oranda çözülmüş ve firma ihracattan kâr yapar bir duruma gelmiştir. İhraç edilen ürün miktarında ise ortalama % 11,8’lik bir artış gerçekleşmiştir. Aylar itibari ile gerçekleşen ihracat miktarları Tablo 1’de görüldüğü gibidir.

Grafik 1. Aylar İtibari ile Süreç Yenileme Öncesi ve Sonrası İhracat Miktarları

Elde edilen süreç yenileme öncesi ve sonrası ihracat rakamları Wilcoxon ilişkili iki örneklem testine tabi tutulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Sıra Değerleri				
		N	Ortalama Sıra Değeri	Toplam Sıra Değeri
S.Y.Sonrası.Toplam.İhracat	Negatif Sıra Değeri	0(a)	0,00	0,00
S.Y.Öncesi Toplam.İhracat	Pozitif Sıra Değeri	6(b)	3,50	21,00
	Eşit	0(c)		
	Toplam	6		

Tablo 2. Wilcoxon İlişkili İki Örneklem Testi

- a. S.Y. Sonrası.Toplam.İhracat < S.Y.Öncesi.Toplam.İhracat
- b. S.Y. Sonrası.Toplam.İhracat > S.Y.Öncesi.Toplam.İhracat
- c. S.Y. Sonrası.Toplam.İhracat = S.Y.Öncesi.Toplam.İhracat

Test İstatistiği(b)	
	S.Y.Sonrası.Toplam.İhracat - S.Y.Öncesi.Toplam.İhracat
Z	-2,207(a)
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,027

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

İhracat rakamlarının süreç yenileme öncesi ve sonrası arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırıldığında, Asymp. Sig. satırındaki değerin 0,027 olduğu görülmüştür. Söz konusu değer anlamlılık derecesi olan 0,05’den küçük olduğu için, süreç yenileme öncesi ve sonrası ihracat rakamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu; buradan hareketle ihracat rakamlarına ait H_0 hipotezi reddedildiği söylenebilir.

5 Sonuç

Süreç yenileme, işletmelerde ‘temelden’, ‘radikal’ değişimleri konu alan; ‘çarpıcı’ sonuçları hedefleyen bir değişim aracı olarak değerlendirilmektedir. Sonuçlarının abartıldığı, etkisinin sınırlı olduğu konusunun sıklıkla tartışılması bu çalışmanın yapılmasında önemli bir motivasyon unsuru olmuştur. Bu doğrultuda süreç yenileme projesi yürüten firmanın proje öncesinde ve sonrasında ihracat verileri takip edilmiş; elde edilen veriler

değişkenler arası farkın anlamlı olup olmadığını değerlendiren Wilcoxon ilişkili iki örneklem testine tabi tutulmuştur. Test sonucuna göre firmanın süreç yenileme öncesi ve sonrası ihracat miktarları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu tespit edilmiştir. Süreç yenileme yaklaşımının sadece üretim miktarını artırmak konusunda değil aynı zamanda ihracat miktarını ve karlılığını çarpıcı bir şekilde artırmak konusunda da önemli bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynakça

- Attaran, M., ve Wood, G. G,1999. 'How to succeed at reengineering', Management Decision, 37(10).
- Attaran, M, 2000. 'Why does reengineering fail? A practical guide for successful implementation', Journal of Management Development, 19(9).
- Attaran, M,2004. 'Exploring the relationship between information technology and business process reengineering', Information & Management, 41, 585–596.
- Chan, L. S. ve Choi, C. F,1997. 'A Conceptual and analytical framework for business process reengineering', Int. J. Production, 50, 211-223.
- Chan, P. S. ve Peel, D,1996. 'Causes And Impact Of Reengineering', Business Process Management Journal, 4(1).
- Davenport, T.H. ve Short, J.E,1990. 'The new industrial engineering: Information technology and businessprocess redesign', Sloan Management Review, 31(4).
- Garrison, R., Noreen, E. W ve Brewer, P. C,2006. Managerial Accounting, 11thEdition, McGraw-Hill, Irwin.
- Grant, D., (2002) 'A Wider View of Business Process Reengineering' Communications of the Acm, 45(1).
- Grover, V. ve Malhotra, M. K,1997. 'Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application', Journal of Operations Management, 15, 193–213.
- Grover, V.; Jeong, S. R. ve Teng, J. T. C,1998. 'Survey of Reengineering Challenges', Information Systems Management, 15(2).
- Hall, G.; Rosenthal, J. ve Wade,J,1993. 'How to make reengineering really work', Harvard business reiew, November December.
- Hammer, M. ve Champy, J,1993.Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, HarperBusiness, New York, NY.
- Hope, J. ve Hope,T,1997.Competing in the Third Wave, The Ten Key Management Issues of the Information Age, Harvard Business School Press, Boston.
- O'Neill, P.ve Sohal, A. S,1999. 'Business Process Reengineering A review of recent literature' Technovation, 19, 571–581.
- Ray, P.; Fray, M. ve Khasnabish, B,1999. 'A Re-engineering, Methodology for Coorporative Management of Enterprise Network', Journal of Network and System Management, 7(1).
- Scott, G. M,1995. 'Downsizing, Business Process Reengineering, And Quality Improvement Plans:How Are They Related?', Information Strategy:The Executive's Journal, 11(3).