

Harvard Business Review

TÜRKİYE

64 “Üniversiteler Yenilikler
Işığında Kendilerini Güncellemeli”
–Hüsnü Özyeğin ile bir söyleşi
70 Hibrit Ofis Tasarımı
80 Risk Sermayedarları
Nasıl Karar Alır?



Birinin Fikrini Nasıl Değiştirirsiniz?

İkna etmeye
daha pratik
bir yaklaşım

101



FIYATI 35 TL (KATILIM ÜYELİĞİ)
ISSN 2147-3773
9 772147 377000



TEDARİK ZİNCİRİ



YAZARLAR

Şahin Özgür

Assan Alüminyum'da Proje
Yönetimi Yöneticisi

Balkır Akpınar

Assan Alüminyum'da Tedarik
Zinciri Mükemmellik Müdürü

Mine Alioğlu

Assan Alüminyum'da Proje
Yönetimi Uzman Yardımcısı

Dinamik Dünyada *Esnek* *Tedarik Zinciri* Uygulamaları



Çevik, esnek ve yetkin
bir tedarik zinciri için
bir rehber.

20.

yüzyılın başlarındaki iş modellerinin değişim hızı ile son 10 yıldaki arasında çok ciddi fark olduğu gözle görülür bir gerçek. Bunun en büyük örneklerden birine, aynı sürede erişilebilir bilgi

yoğunluğunun 20 kat arttığı bir dünyaya hepimiz tanıklık ettik. Enformasyon hızı, hızlı karar alma ihtiyacını da beraberinde getirdi. Karar mekanizmalarının istenilen çevikliğe ulaşması için iş yapış şekillerinin yeniden dizayn edildiği bir dünyayı yine birlikte gözlemliyoruz.

Son üç yıla baktığımızda Türkiye'deki sosyopolitik değişimler, ekonomideki dönüşüm ve dengelenme süreci ile dünya ticaretine yön veren akımlar ve dolayısı ile dış ticaret savuma mekanizmalarının etkilerinin artması bize, bu makro değişimler içinde stratejik yol haritamızdaki planları ve projeleri yönetmenin zorluğunu ve aynı zamanda değişen dünyada hızlı bir şekilde konumlanmanın zaruri olduğunu gösterdi. Bu hız ve beklentilere küresel ticaretin oyun kurallarının anlık değişimi de eklenince pazar tahmini, senaryo bazlı bütçe ve müşterinin anlık ihtiyaçlarının karşılanması için süreç analizlerini yeniden gözden geçirme gereksinimi hissettik.

Özellikle küreselleşme, pazarların bütünleşmesi, maliyet odağı bakış açıları sonucunda organizasyonumuzu tedarik-üretim-müşteri üçgeninde yeniden dizayn ederek, verimlilik çalışmalarını ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik çözümlerimizi devreye aldık; rakiplerinin bir adım önünde ve müşterileri tarafından tercih edilen iş ortağı olmak için tüm kaynaklarımızı seferber ettik.

Gözden geçirdiğimiz noktalardan en önemlisiyse çalışanlarımızıdır. Özellikle yeni jenerasyon çalışanlarımızın teknoloji kullanım yeteneklerini de göz önünde bulundurup dijital dönüşümün gerekliliklerine cevap verecek bir amaca ve

Stratejik Yol Haritasıyla Uyum

Geleceğin şirketini şekillendirme ve değişime öncülük etme stratejimizden yola çıkarak öncelikle çekirdek bir yönlendirme kurulu kurduk. Her kademedeki çalışanımızı dahil ettiğimiz ekibimizde uzun vadeli stratejilerimizi gerçekleştirebilmek için neye ihtiyacımız olduğunu tartıştık. Bu kurula gelen her fikir çok önemliydi. Farklı bakış açıları, öğrenen zihniyet yapısının sorgulamaları, uyumsuzlukları ortaya çıkarma, hareket alanlarını genişletme, duygu bütünlüğünü oluşturma ve en önemlisi de çalışanlarımızın mutluluğu fikirlerimizin en önemli dayanaklarıydı. Sonuç olarak bu lider ekip, şirketin uçtan uca tedarik zinciri sürecini yeniden ele almak için fikir birliğine vardı ve bu programa kaynak ayırmaya karar verdi.

Bu programı oluştururken ve tüm uygulama aşamaları boyunca projelerin ilerleyişini takip etmek, kalite güvence yaklaşımını devreye almak ve programda yer alan projelerin aralarındaki bağlantıyı sağlıklı bir şekilde yönetebilmek adına Proje Yönetim Ofisimizi kurduk. Bu yapıyla birlikte şirketimize yeni bir yetkinlik alanı kazandırırken, hem C&R programımızı hem de şirket içindeki iyileştirme projelerinin tek elden yönetilmesini sağlayarak bu projelerin ortak stratejik yol haritamıza uygun şekilde oluşmasını ve büyümesini gerçekleştirecek bir yapı oluşturmuş olduk. Bu yapı; projelerin

duyguya bağlanmalarını sağlamak, özgüvenlerini üst düzeye çıkarmak, ortak akıl ve mutabakat felsefesini tüm şirkette yaymak için de bu dönüşümün gerekliliği bizler için en önemli gündem maddesiydi.

Globalleşmenin getirdiği optimizasyon, sanayi devriminden dijital dünyaya dönüşüm sonrası müşterilerimizin esneklik, çeviklik ve senaryo bazlı çözüm önerilerini karşılayabilmek, şirketimiz içindeki uçtan uca tedarik zinciri felsefesini rakamlarla ifade edilebilen bir sistem kurmak ve bu sistemi yöneten uzmanları olgunlaştırmak için C&R programımıza başladık.

sağlıklı bir şekilde ilerlemesi, birbirleri arasındaki etkileşimlerin yönetilmesi, çıktı kalitelerinin doğru yorumlanması ve konsolidasyonu gibi birçok görevi de üstlenmiş oldu.

Bu programı yönetirken amacımız, çalışanlarımızı odağa koyup hem kendilerine hem de şirketlerine duydukları inancı artırmak ve bu sayede en kıymetli yapıtaşımız olan güven zincirini müşterilerimize hissettirmelerini sağlamaktı.

Genel müdürümüz bu kararların tüm şirket tarafından benimsenmesi ve ortak amacımıza doğru sürdürdüğümüz yolculukta "biz" olabilmek adına bu dönüşümü tüm çalışanlarımıza uzun toplantılar serisiyle anlattı. Dönüşümün



TEDARİK ZİNCİRİ

iletişiminde en önemli araç, kullandığımız yöntemdi. Program ihtiyacı ve kapsamının şeffaf bir dille paylaşılmasıyla çalışanlardan birçok öneri ve fikir geldiğini gözlemledik. Özellikle ürün yaşam döngüsü kapsamında gerçekleştirdiğimiz projelerin ikinci fazlarını da doğuracak fikirleri bu toplantılarda başlatmış olduk.

Doğru Danışmanla Yol Almak

Şirket değerlerimiz ve çalışanlarımıza olan güvenimizle çıktığımız bu yolda metal sanayisinde bugüne kadar gördüğümüz kalıplaşmış yöntemleri değiştirmek, şirketimizin kültürüne ve değerlerine özgü bir yapıyı oluşturabilmek için bu konuda uzman uluslararası danışmanlık firmalarının yetkinliklerini değerlendirdik. Yaptığımız değerlendirmelerde bizimle beraber olacak firmanın öncelikle ihtiyaçlarımızı anlayabilmesi, bu ihtiyaçları kendi içinde uzman ekiplerle tasarlayabilmesi gerekiyordu. Aynı zamanda bilgi seviyeleriyle bizi bir adım daha ileriye götürebilme, programı ve süreçlerimizi operasyonel seviyeden stratejik seviyeye kadar detaylı bir şekilde değerlendirebilme yetkinlikleri bulunmalıydı. Programın süreç olgunlaştırması, kültür değişimi ve dijital dönüşüm bacaklarında da bizlere destek sunacak teknik becerilerinin yanı sıra tüm bu maddeleri konsolide edebilecek kabiliyetleri olmalıydı. Tüm bu değerlendirmeler sonrasında iş ortağımız olarak Ernst & Young ile çalışmalara başladık.

İç Kaynakların Belirlenmesi

Programı birlikte yöneteceğimiz partnerimizi belirledikten sonra şirket içinde uzmanlıklar yaratmak ve çalışanlarımızın

tecrübelerini programdaki projelere aktarmalarını sağlayarak özgün bir yapı oluşturmak adına iç kaynaklarımızı belirledik.

Esnekliğimizi geliştirebilmek için ihtiyacımız olan veriye hızlı bir şekilde ulaşmak, alternatif senaryoları çıkarabilmek, bu senaryoların hem bize hem de paydaşlarımıza etkilerini doğru değerlendirebilmek ve ortak akıl ile karar alabilmek, tüm bu çalışmaların enformasyonunu tek noktadan yöneterek uçtan uca tedarik zinciri yönetimini sağlamak son derece önemliydi. Bu doğrultuda uluslararası standartlardaki tedarik zinciri yönetimini, bize ve paydaşlarımıza en etkin şekilde hizmet etmesi adına uyarlayarak yol haritamızı belirledik.

Tedarik Zincirinde Bilgi, Madde ve Finansı Birleştirerek Öğrenen Yapılar Yaratmak

Hizmet seviyelerinin iyileştirilmesine odaklanma odak grubu kapsamında müşterilerimize sunulan tüm hizmetler baştan sona incelendi. Şirket bünyesinde yürütülen satış ve tedarik zinciri operasyonlarının uçtan uca yönetimi, ileri planlama çözümleri ve entegre planlama geliştirmeleri özelinde çalışıldı.

Programın en önemli alt başlıklarından biri, müşteri-lerimize verdiğimiz hizmet seviyemizin, gelecekte öngördüğümüz ihtiyaçlara karşılık verebilmesi için bugünden başladığımız projemizdi. Operasyonel verimliliğin, stok maliyetlerinin, yalın üretimin gelecekte daha keskin hatlara sahip olabileceğini bugünden görebiliyorduk. Bu bakış açısıyla müşterilerimizin anlık sipariş taleplerine cevap verebilmek ya da onların stok yönetimlerinde önemli aktörlerinden biri olabilmek için tüm sürecimizi yeniden dizayn etmeye karar verdik. Bu noktada şirketimize özgü S&OP süreçlerinde bilimin, operasyonel enformasyonun ve finansal etkilerinin ortak dilde konuşulduğu bir süreç tasarladık ve devreye aldık. Ortak akıl ve mutabakatın esas olduğu bu süreçte ilerleyişimiz, 12 aylık plan ufku görebilen esnek, senaryo bazlı bir yapıya dönüştü. Talep planlama sürecimizi modern istatistik yöntemleri, ileri veri madenciliği, etkileşimde olan sektörlerin girdileri ile birleşen şirketimizin hedef pazarlarına yönelik özgün ve öğrenen bir algoritma ile zenginleştirdik. Bu sayede yaşanan siyasi, ticari ve sosyal değişimlere hızla cevap

ÖZETLE

SORUN

Enformasyon hızının arttığı, global ve yerel akımların dengelenmeye çalışıldığı çağımızda iş modellerinin esnek, çevik ve her türlü riske göre konumlanabilir olması, şirketler için en önemli gündem konularından.

YAKLAŞIM

Assan Alüminyum, bu ihtiyacı "tedarik zinciri dönüşüm" projesi ile ele aldı. Amaç, organizasyonuna çevik ve yetkin bir tedarik zinciri paradigmasını benimsetmekti.

YOL HARİTASI

Dönüşüm zorlu bir yolculuk. Bu nedenle doğru gelişim alanının tespiti, herkes tarafından anlaşılır bir amaçın belirlendiği, kapsam çerçevesinin net çizildiği, çalışanların ise ihtiyaçlarının sağlandığı bir modelin ana başarı faktörleri olduğunu düşünebiliriz.

vermesini hedeflediğimiz bir boyuta getirerek S&OP sürecine önemli bir girdi oluşturmasını sağladık.

Aynı zamanda çeviklik prensibi üzerine yarattığımız S&OP sürecinin en büyük faydasını ve değişen dünyaya adapte olabilmek yeteneğini Covid-19 sürecinde görmüş olduk. Özellikle Şubat ve Mart aylarında Avrupa'da artan vaka sayılarına bağlı olarak düşen talebin şirketimize yansımalarını çok kısa sürede senaryolaştırarak dinamik bütçemizi oluşturduk ve bununla ilgili komitelerimizi devreye aldık. Bu süreçte şirketin sürdürülebilir operasyonlarını, mali açıdan güçlü kaslarını ve tüm paydaşlarımızın beklentilerini buradaki süreçlerimizle başarıyla karşıladık. Böylece S&OP plan ufkunu 12 aya çekerken, siparişe cevap verme süremizi yüzde 27 azalttık.

Müşterilere Yüksek Ürün Çeşitliliği Sağlayan Bir Portföy Yönetmek

Ürün yaşam döngüsü yönetiminin benimsenmesi odak grubu içinde tüm ürün portföy yönetimimizi incelemek ve geliştirmek adına bir yol haritası hazırladık. Pazarı sunulan ürünlerde öncü olmayı sürdürmek ve sürekli gelişmeyi sağlamak adına ekiplerle birlikte rotamızı belirledik. Bu rota içinde maliyet verimi operasyonlarında şirketimizi ileri taşımak üzere standart maliyet yapısının iş süreçlerine entegrasyonunu iyileştirmek ve operasyonlardaki mali verimliliği artırmak da vardı.

İçinde bulunduğumuz özellikle ambalaj, mobilite, dayanıklı tüketim ve inşaat sektörlerindeki gelecek ufkunu bugünden öngörerek, şirketimizi proaktif bir yaklaşım ile konumlandırma ihtiyacı hissettik. Bu kapsamda da stratejik ürün yönetimine odaklandık.

B2B ve B2C'de gelecek dönemin ihtiyaçlarını iyi analiz edebilmek için geniş veri havuzundaki verileri anlamlandırarak, ana hedef pazarlarımızın etkileşimde olduğu alt-üst akımlara yönelik alternatifli ürün geliştirme faaliyetlerini, teknolojik, finansal ve mevcut yapılabirlik kabiliyetlerimizin gelişimi açısından değerlendirerek ilerleyişimize devam ettik.

Tüm bunlara ek olarak mevcut ürün portföyümüzün yaşam döngüsünü sürekli güncel tutmak için de mevcut müşteri yapımızı, SKU konsantrasyonumuz ve ikame ürün riskine yönelik oluşturduğumuz matematiksel modelleme ile sürekli güncel tuttuk. Modelleme çıktılarını stratejik pazarlama ve risk komitelerinde değerlendirdik. Bu komitelerden çıkan aksiyon planları doğrultusunda satış gücü etkinliği ekibimizin liderliğinde sürdürülebilir bir müşteri portföyü sağlayarak, süreç bazlı çalışabilen uzmanlıklar yaratmış olduk.

Müşteri ile ürün portföyünün eşleşmesine en güzel örnek ise pandemi döneminde karşımıza çıktı. Yakın coğrafyamızdaki yeni bir müşterimizin talebini beklentinin çok üstünde bir performans sergileyerek çok kısa sürede gerçekleştirdik. Öyle ki müşterimiz, talep ettiği ürünlerin bu süreçte üretilip

teslim edilmesinin ötesinde sipariş teyidinin dahi yapılamayacağı endişesini taşıdığını bizlere aktardı. Yaşadığımız bu olağanüstü süreçte aldığı hizmetten ötürü duyduğu memnuniyeti bir mektup ile bizlere bildirdi. Akabinde söz konusu müşterimiz ile satış hacmimizde önemli bir artış da sağladık.

Uçtan Uca Tedarik Zinciri Süreçlerinde Kontrol Paneli Uygulaması

Tedarik verimliliğinin iyileştirilmesi odak grubu içinde hurda tedarik süreçlerinin, tedarikçi ilişkilerinin ve tüm lojistik süreçlerinin görünürlüğüne geliştirilmesi kapsamında ilerledik.

Dünyada yaşanan lojistik süreçlerindeki hız, optimizasyon ve gelişme trendleri ile birlikte müşteri ve iç operasyonlarımızdaki görünürlüğü artırılması ve tedarikçiden müşteriye uzanan uçtan uca süreçteki iyileştirme alanlarının belirlenmesi kapsamında verimlilik çalışmalarına başlama kararı aldık.

Tedarik zincirindeki bilgi yönetimini malzeme takibi süreçlerinin finansal linki ile birlikte değerlendirmek, ülkelerin gümrük davranışlarına hızlı cevap verebilmek, müşterilerimize kesintisiz takip ve bilgi akışı sağlamak, ekiplerimize de uçtan uca takip ve hızlı aksiyon alma konularında gerekli araçları sağlamak bu bağlamda en önemli amacımızdı.

Bunun için anlık lojistik operasyonlarını izleyebileceğimiz bir kontrol paneli oluşturduk. Burada ürünlerimizin ve hammaddelerimizin yolculuğunu anlık olarak görebileceğimiz, buldukları noktadaki olası risklere karşı alternatif rota planlamanın hem müşteri tarafındaki yansımalarını hem de finansal açıdan etkilerini görmeye başladık. Ayrıca hem müşteri hem tedarikçilerimiz kendileri için kişiselleştirilmiş dashboard'lerden operasyonlarını sürekli takip etme ve bizler tarafından paylaşılan ek verilere anında ulaşabilme imkanına sahip oldu.

Uçtan uca tedarikteki en önemli parametrelerden biri de girdinin hem plan ufkuna hem de günümüz ihtiyaçlarına paralel bir şekilde optimize edilmesidir. Bu kapsamda hammaddelerimiz için lojistik optimizasyonunu aynı kontrol paneli üzerinden finansal bakış açısıyla takip ederek hem stok yönetimini etkin kılmayı hem de tedarik süresini en aza indirmeyi başardık. Bunun sonucunda da stok gün sürelerimizde yüzde 16 azalma, envanter çevrim oranındaysa yüzde 50'nin üzerinde artış sağladık.

Hızla ve Aniden Değişen Dünyada Uzun Vadeli Bir Programı ve Değişimin Çalışanlara Etkilerini Yönetmek

Dönüşümün yönetilmesi odak grubu, şirket çalışanlarının çoğunun katılımıyla gerçekleşti. Birçok süreci değiştirecek bu



TEDARİK ZİNCİRİ

program kapsamında değişim yönetimini sağlamak ve programdaki her bir projenin, *program yönetimi* kriterleri ve disipliniyle yürümesini sağlayarak bu uzmanlıkları da bünyemize katacak, sürekli devam edecek bir odak grup oluşturduk.

Projelerin yetenek havuzu ile örtüşmesi; işin kalitesi, hızı ve istenen çıktı ile yakından ilgiliydi. Bu nedenle de değişim yönetimi bu programın en önemli odaklarından biriydi. Buna paralel olarak bu programda ihtiyaç duyduğumuz yetenekleri de belirleyip çalışanlarımız için bu yönde etkin gelişim programları da hazırladık. Bir iç iletişim toplantımızda proje üyesi bir çalışanımızın, “Bu projede olmaktan dolayı çok mutluyum. Sanki bir üniversitede Tedarik Zinciri Yönetimi yüksek lisansı yapıyor gibi bilgiyle donatıldım ve proje yönetimi ile ilgili hayatım boyunca benimle kalacak bilgiler edindim” paylaşımı gelişim programlarımızın etkinliğinin en güzel kanıtı oldu.

Değişim yönetimine başlarken bize özgü seçtiğimiz yol haritasında ilk adımımız ihtiyacı benimsetmektir. Program ile birlikte yapılacak değişimleri analitik yaklaşımlarla, dünyadaki başarı öyküleriyle anlatarak işe başladık. Çalışanlarımızın endişelerini, önerilerini, yorumlarını adım adım dinledik. Böylece çalışan motivasyonunun düşmesi gibi riskleri ortadan kaldırarak odağımızı değişim için kritik olan nedenlerde tuttuk.

İkinci adımımız değişime inanma ve katılım sağlamaktır. Bunun için çalışanlarımızı bu sürece mümkün olduğunca dahil etmeyi, değişimi istemelerini ve aynı zamanda bu değişime katkı sağlamalarını istedik. İnsan kaynakları profesyonellerinin de desteğiyle çalışanlarımızın toplantılara ve süreçlere katılımlarını, endişelerini ve yorumlarını takip etmeye devam ettik. Bu süreçte ve program boyunca üst yönetiminizin çalışanlarımızla bire bir çalışarak iletişim kurmalarını sağladık. Yapılan Yönlendirme Komitesi toplantılarına Kibar Holding ve Assan Alüminyum bünyesindeki tüm üst düzey yöneticiler katılım gösterirken süreç boyunca çalışanlara her türlü bilgiyi, desteği ve gerekli araçları sağladık. Her ay bir defa gerçekleştirdiğimiz bu komitelerde programda bulunan tüm projelerdeki ilerleyişi hep birlikte gözlemlerken, yaşanan sorunlara yine hep birlikte çözüm bulduk. Komitelerle birlikte iletişim planı kapsamında belirlediğimiz odak konulu toplantılar ve duyurularla, çalışanlarımızın bilgi seviyeleri ve farkındalıklarını koruyarak yanlış bilgilendirme ile değişimi reddetme risklerini de ortadan kaldırmayı hedefledik. Aynı

zamanda her birey için değişime yapılan katkının maksimumda olmasını amaçladık.

Değişime yönelik bilginin sağlanması adına uzun bir sürece yayılmış bu değişim planı için, çalışanları bu süreçte gelişmelerden haberdar edecek iletişim planları üzerinde çalıştık. Kısa periyotlarla bu planların katılımcılarını ve paylaşılacak bilgi seviyesini belirledik. Program boyunca yaratılan hızlı kazanımlarla değişimin etkilerini, mevcut durum ile istenen durum arasındaki köprüyü adım adım kurduk. Böylelikle herkesin yeni durumla birlikte oluşacak gereklilikleri doğru anlaması ve bu gerekliliklerle beraber yetenek yönetiminin aynı doğrultuda ilerlemesi için ilk adımımızı atmış olduk. Bu çalışmalarla değişimi hayata geçirdikten sonra başarısızlıkla karşılaşma ihtimalimizi minimize ettik.

Yeteneklerin belirlenmesinden sonra çalışanların bilgiye ulaşmalarını sağlayacak tüm kaynaklara ve araçlara erişilebilirliği adına planlar yaptık. Program kapsamında yer alan her değişim için İK profesyonelleri ve Proje Yönetim Ofisi ile birlikte hareket ederek çalışanların bilgilendirilmesini ve eğitimler almalarını sağladık. Bu eğitimlerle değişim sonucunda oluşacak gelecek durumun sahiplenilmesi ve bu duruma adapte olacak uzmanlıkların yaratılmasını sağladıktan sonra değişimin sürdürülebilir olması aşamasına geçtik. Bu aşamada, yapılan değişikliklerin belirli başarı kriterleri altında ilerleyişlerinin takip edilmesi ve değişim hayata geçtikten sonra paydaşlardan geribildirim alınması için çalışmalar yaptık. Proje paydaşlarının, ekiplerinin ve Proje Yönetim Ofisi'nin de katılımıyla değişimin etki alanında olan çalışanların değişime dair yorumlarını ve önerilerini almaya devam ettik. Bu takip sistemi ile çalışanların değişimden tatmin olduklarından emin olurken değişimin kalıcılığını da sağlamış olduk.

Operasyonel Mükemmellik

Operasyonel mükemmelliğin sağlanması odak grubu kapsamında yalın operasyon kurgusu, sıfır kalite kusuru vizyonu ve ana iş süreçlerimizin birbiriyle tam entegrasyonu için verinin tek bir merkezde toplanması, verilerin birbirleri arasındaki korelasyonların yapılarak gelişim noktalarının belirlenmesi ve buralardan tetiklenen projeleri hayata geçirebilmek çok önemliydi. Burada öncelikli olarak amaçladığımız yolda ihtiyaç duyduğumuz veri setinin seviyesine ve kalitesine tüm birimlerin ortak katılımıyla karar verdik. Bu noktada bu veri setinin toplanabilmesi için öncelikle hem makine parkımızda hem de kullandığımız destek yazılımlarında yatırımlar yaptık. Üç yıllık süreç içinde makine parkımızın büyük çoğunluğunun izlenebilirliğini bugünün ihtiyaçlarına uygun şekilde dizayn ettik. Bunun dışında süreçlerimizi yönetmek ve bölümlerin birbirleri arasındaki entegrasyonu en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla yönetim yazılımlarını

teker teker devreye aldık. Bundan sonraki süreçte toplanan verinin rafine edilmesi, anlamlandırılması ve işimize katkı sağlayacak boyutta sunulması için bir beyin takımı oluşturduk. Bu arkadaşlarımız sahadan aldıkları veriler ile tedarik zinciri ekiplerimizin oluşturduğu veri setlerini eşleştirerek bizlere gittiğimiz yolda kritik bir girdi oluşturmaya başladılar. Kendimize özgü veri takip sistemimizi oluştururken tamamen iç kaynaklarımızı kullandık. Bu sayede hem çalışanlarımızın veri yorumlama yetkinliklerini artırdık, hem de süreçler arası etkileşimlerin farkındalığını üst seviyeye çıkardık. Böylece özellikle stok yönetimi, verimlilik, esnek ve ileri planlama, termin süreleri gibi kritik başarı faktörlerinde gözle görülür iyileşmeleri hissetmeye ve tüm bunları daha ileriye götürebilmek için kendimize ev ödevleri çıkarmaya başladık. Diğer yandan satış, finans ve tedarik zinciri ekseninde yaptığımız veri analitiği çalışmalarında da kurumsal risklerimizi daha etkin takip edebilir hale geldik ve burada elde ettiğimiz kazanımlarımızı mali tablolarımızda çok kısa sürede görmeye başladık. Daha da önemlisi, tüm çalışanlarımızın yaptıkları işi daha fazla sorgulayarak veri yorumlama ve süreç iyileştirme yetkinliklerimizi geliştirdik.

Yeni Nesil Çalışan, Yeni Nesil Tedarik Zinciri


Program çıktılarının şirket hedefleriyle uyumlu olması kritik öneme sahipti. Ancak burada geleneksel performans yönetimi sistemlerinin istenilen duyguyu çalışanlarımıza yansıtamayacağı konusunda hemfikir olduk. Bu nedenle proje sonuçlarının kalitesini ve ulaşmak istediğimiz sonuçlara katkılarını ölçebilmek için özgün bir metodoloji geliştirmek zorundaydık. Bu konuda çok uzun ve hararetili toplantılar yaptık. Geleneksel proje sonuçlarının finansal tablolarda net bir şekilde görülmesine alışmış bir bakış açısından uzaklaşılması ve dolaylı bağlantılı bir sonuç silsilesinin benimsenmesi oldukça güçlü. Kazanımların hemen iş sonuçlarına yansımış olması çalışanlarımız arasında motivasyonun düşmesine neden olabilirdi. Ancak biz olgunlaşma dönemi sonrasında bu faydaların rakamlara da yansıtılacağını biliyorduk. Bunun için de bütün bu süreçteki hızlı kazanımların şirket içindeki paylaşımını üst düzeyde tutarak çalışanlarımızın temposunu hiç düşürmedik. Sonuç olarak programın bizim için en önemli çıktısı, başında da arzulaştığımız gibi çalışanlarımızın kendilerini değerli hissetmeleri ve bir amaç doğrultusunda çalışmanın mutluluğuna varmalarıydı. Bunu ölçümleyebilmek için de proje boyunca çalışanlarımıza sunduğumuz değerlendirme anketleri ve geribildirim ekranları tasarlayarak uygulamaya aldık. Buralardan oldukça olumlu geribildirimler edindik. Çalışanlarımızdan biri bu projedeki deneyimlerinden sonra gittiği konferanslarda kendisini “tedarik zinciri profesyoneli” olarak tanıtmaya başladığını paylaştı. Bu, bizim için en büyük kazanımlardan biriydi.

Bu süreçte oldukça fazla sayıda ilerleme toplantısı yaptık ve herkes dönüşümün bir parçası olduğunu görmeye başladı. Program sponsorlarımız çok güzel geribildirimler aldılar. Bir genç çalışanımız bu süreçte öğrendiklerini herhangi bir öğrenim ya da sertifika programında bulamayacağı, yaşayarak öğrenmenin mutluluğuna eriştiğini ilettiler. Bir diğeryse bu proje sayesinde işinin şirket için ne kadar önemli olduğunu, tüm süreçlerin bir domino etkisine sahip olduğunu gördüğünü ve bundan sonra daha derinlemesine ve sorgulayıcı bir anlayışla çalışmalarına devam edeceğini ifade etti.

Tüm bunlarla birlikte dönüşüm sürecimizde Great Place to Work Enstitüsü'nün yüksek güven kültürüne sahip “harika iş yeri” kriterlerini sağlayarak sektörümüzde “Great Place to Work” unvanını alan ilk şirket olduk. Uygulamalarımızın sırasında ise LODER (Lojistik Derneği) ve Slimstock tarafından kurulan, Tedarik Zinciri Profesyonelleri Kulübü'nün düzenlediği “Türkiye'nin En Etkili Tedarik Zinciri Profesyonelleri” ve “Proje Yarışması” organizasyonunda 200'ün üzerindeki şirket arasından finale kalarak “En Yenilikçi” kategorisinde birincilik ödülüne layık görüldük.

Projemiz tüm kaslarıyla hayata geçti ve çalışanlarımıza kazandırdığı “öğrenen zihniyet” yapısıyla yeni projeler doğurmaya başladı. Bu projeler de yeni ihtiyaçları beraberinde getirdi. Önümüzdeki süreçte veri analitiğini merkeze koyduğumuz, yetenek havuzumuzu geliştirdiğimiz, her türlü çevresel faktöre karşı dayanıklı ve esnek olabilen dönüşüm projelerimize devam edeceğiz.

BU PROJEDE sistemlerin birbirleriyle entegrasyonunu artırdığımızda marjinal faydanın günden güne arttığını gördük. Bu uygulamaların sadece kurumsal bir işletmede değil, üretim operasyonunun her ölçeğinde hayata geçirilebileceğine ve tüm firmaların kurumsallaşma yolculuklarına çok güzel bir rehber olacağına inanıyoruz. Esneklik, çeviklik, müşterisi ve tedarikçisi ile entegre olma artık her işletmenin gündeminde. Nitekim günümüz dünyasında sürekliliğin en önemli gereksinimleri de bunlar olacak. ☺

 **ŞAHİN ÖZGÜR**, Assan Alüminyum'da proje yönetimi yöneticisi olarak görev almaktadır. **BALKIR AKPINAR**, Assan Alüminyum'da tedarik zinciri mükellemlik müdürüdür. **MİNE ALİOĞLU**, Assan Alüminyum'da proje yönetimi uzman yardımcısı olarak görev almaktadır.