

Esnek İşletme Nasıl Olur?

İsa Doğanlı

Yüksek Endüstri Mühendisi
Kaplamin A.Ş. Genel Müdürü
26 Ekim 2014 Pazar

Literatüre göre, esnek üretim (flexible manufacturing) makinelerin bir üründen diğerine çok kolay ve hızlı geçebilmesi anlamına geliyor. Yani oluklu mukavva kutu makineleri gibi. Ancak özellikle müşterilerimizin ve satıcılarımızın anladığı esnek işletme ise bambaşka anlamı ifade eder. Benim, bu kesimlerin söylemlerinden anladığım ise şöyle:

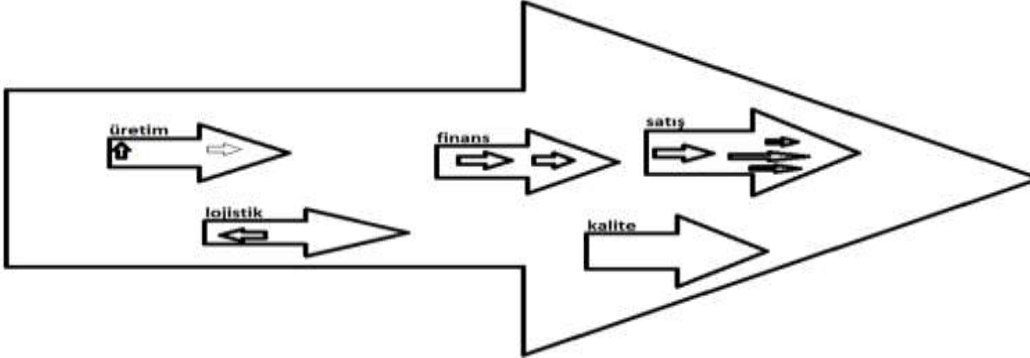
- Acil siparişlere her zaman cevap verelim
- Her türlü kâğıt stoku bulunsun
- Müşterinin hayal ettiği rengi tarif üzerine basalım

Gibi tanımlar yapılabilir. Ancak, maalesef pratikte bu tanım biraz ütöpik kalmaktadır. 30 yıllık deneyimden sonra, işletmeyi (fabrikayı) manevra yapması zor transatlantiklere benzetiyorum. Satış bölümü ne derece esnek ise, üretim bölümü (fabrika) o kadar rijittir. Peki, bir oluklu fabrikası hiç mi esnemez? Hangi şartlarda, esnemek mümkündür?

Esneklikten ne anlamak gerekir?

Esneklik, yalnızca fabrika ile alakalı değildir. Kurumun bütünü esnektir veya değildir. Esneklik, şu üretimden buna hızla geçebilmenin yanında; müşterinin her hangi bir sorusuna hızla cevap verebilme, içeride acil/önemli işlerin birikmemesi (çalışanların yarına iş devretmemesi), gereksiz evrak/iletişim olmaması, çalışanların/bölümlerin aynı dili konuşması ve birbirini anlaması ile ilgilidir.

Esnek olmak için ilk kural, bütün okların aynı yönde olmasıdır. Büyük ok, şirketi temsil ediyorsa, içindekiler bölümleri ve bölümlerin içindeki oklar ise kişileri ve alt bölümleri (mesela satışta bölgeleri) sembolize etmektedir. Her bölüm şirketin yönünde olmalıdır. Bölüm içindeki çalışanların, farklı yönde hareket ettiği çok sık görülen durumlardandır.



İkinci kural ise okun yönü ile ilgilidir. Bazen, bütün oklar aynı yönde olur ama yön bütünüyle yanlıştır. Müşteriye fazladan kredi kartı satmak isteyen, zorla kredi vermeye çalışan veya internet sitesine her girdiğinizde ısrarla ana sayfam olmayı teklif eden bankalar bu duruma örnektir. Ok müşteriye soymayı amaçlamakta ama içindeki bütün hepsi buna uygundur.

Üçüncü kural ise şirketin kültürüdür. Bana göre kültür, hangi durumda nasıl davranılacağını herkesin aynı şekilde tahmin etmesidir. Bir gelenek silsilesidir. İş yapma, müşteriye yaklaşım, bölümler arası ilişkiler bu bütünün parçalarıdır. Bölümler ve kişiler, hangi durumlarda karşısındakine danışacağını hangi durumda ne kadar kendi başına hareket edeceğini bilir. Kültürü, sık değişen üst veya orta düzey yöneticilerle iyileştirmek mümkün değildir. Bazı durumlarda, üst yönetimin hep aynı kalması da kültürü iyileştirmeyen bir faktör olabilir.

İletişim dördüncü kuraldır. Çalışanlar, şirketin müşteriye yönelik görüş ve politikalarını şirketin imkânlarını, kapasitesini yeterince bilecek ki, buna uygun davranabilsin. Yönetim (yalnızca üst yönetimi kast etmiyorum) bu konularda şeffaf olmalıdır. Herkese her şeyi anlatmak yerine, herkese işini yapabilmesi için ihtiyaç duyabileceği bilgi/belge beslemesi yapılmalıdır.

İletişimin bir diğer ayağı ise tercih sıralamasıdır. Önce yüz yüze konuşarak, olmuyorsa telefonla/videoyla, o da olmuyorsa yazılı / e mail ile iletişim tercih edilmelidir. Mailede atmak, işin yapılmasını sağlamaz. Arkasından, telefon edip-şöyle bir mail attım gibi konunun önemi vurgulanmalıdır.

Toplantı da bir iletişim aracıdır. Ancak, toplantı yalnızca unvanlıların yapacağı bir iletişim olmamalıdır. İşin yapılması için iş ile doğrudan ilgililer katılmalı ve toplantı sonrasında, gerekiyorsa üstlerine bu kişiler bilgi aktarmalıdır. Bu durum, şirket kültürünün önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Kararların gri bölgede kalmaması, yani kimin neyi, ne zaman yapacağı belli ise toplantı amacına ulaşmıştır.

Bürokrasiden uzak durmak ve iş takibi, üst yönetimin uygulaması gereken kurallardır. Her şeyin yazılı olduğu ve belgenin dosyalandığı çalışma sistemi, bürokrasiden öteye gitmez ve kuruma hantallık getirir. Yıllar önce, Ricardo Semler'in "Maverick" adlı kitabını okumuştum. Bir gün şirketlerinden birine klasör almak gerekir. Bütün şirketlerde benzer ihtiyaç var mı diye bakılır ve ihale açacak kadar klasör, ofis dolabı vb ihtiyacı belirlenir. Bunun üzerine Semler, şirketlerde 1 günlük tasnif/temizleme günü ilan eder. Bir yazıyı yazanı (bölüm/kişi) onu dosyalamakla yükümlü hale getirir. Bu prensip doğrultusunda, dosyalar/klasörler yeniden tasnif edilir; çok sayıda klasör ve ofis dolabı boşa çıkar. Kendisine rapor getiren bir yöneticiye gereken talimatı verir ve raporu yırtıp-çöpe atar. Zira sekreterlik işini de ortadan kaldırmıştır. En çok etkilendiğim kitaplardan biridir ve bürokrasiyi çok iyi ortaya koymuştur.

İş takibi, üst yöneticinin kendisine ulaşan bir konuyu, ertesi gün / bir hafta sonra ne oldu diye sorgulamasıdır. Buna karşılık önemli-önemsiz hemen bütün konular, üst yönetime geliyorsa; mikro yönetim anlayışı var demektir. Esnek işletmeyi filan unutun. Üçüncü kuraldan başlayıp-tekrar çalışın. Mikro yönetim uygulanmayan bir kurumda sorgulama kültürü, tepeden başlarsa tabana kadar sirayet eder.

Özetle, esnek işletme mümkündür. Üst yönetimin belli bir süre (en az 5 yıl) iş başında kalması gerekir. Organizasyon şemasını, en iyi adaylarla doldurmak; şirketin esnek olmasını (yani iyi futbol oynamasını) sağlamaz. Şemanın, yaratılmak istenen kültüre uygun insanlarla dolması şarttır. Üst yönetim, gençlerle-yaşlıları, mekteplilerle-alaylıları bir arada oynatan zamp olmalıdır.

Özetle, maalesef esnek işletmeniz olması için de atılacak ilk adımlar üst yönetimle ilgilidir.