



11-13 September / Eylül 2014
TÜYAP Fair, Convention & Congress Center, İstanbul

7th International Ankiros Foundry Congress
7. Uluslararası Ankiros Döküm Kongresi



«Kurumsallaşma ve ERP»

«Institutionalization and ERP»

Nilüfer Atmaca Çağlayık
(Akdaş Döküm San. ve Tic.A.Ş.)

1.Oturum: Döküm Sektöründe Rekabet Gücü
1st Session: Competitiveness of Foundry Sector

Oturum Başkanı/Session Chairman: Mehmet Özalp (Silvan Sanayi A.Ş.)



Oturumlarda yer alan sunumlar 15 Eylül 2014 Pazartesi tarihinde kongre web sayfasına (kongre.tudoksad.org.tr) yüklenecektir.

2014

Kurumsallaşma ve ERP



Nilüfer Atmaca Çağlayık

*Akdaş Döküm San. ve Tic.A.Ş.
Planlama Koordinatörü*

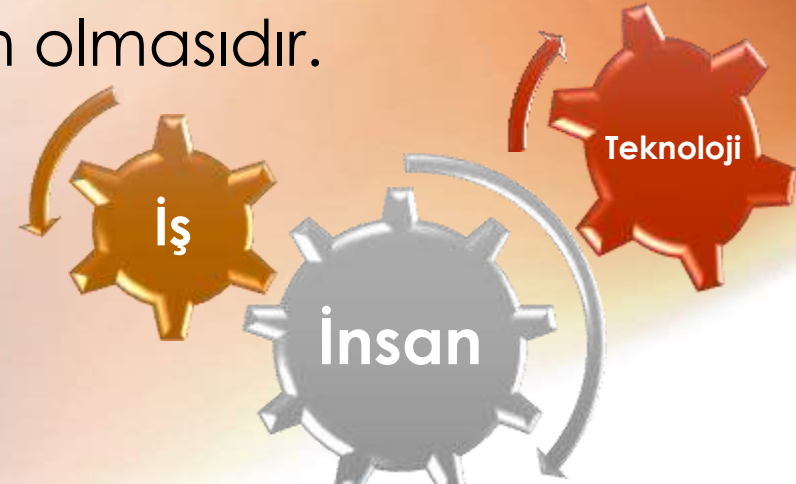
Gündem

- ❑ Kurumsallık Nedir?
- ❑ Yönetim Biliminde Kurumsallık
- ❑ Biz Kurumsal mıyız?
- ❑ Neden Kurumsallaşmalıyız? Kurumsallaşan Şirketler Ne Kazanır?
- ❑ Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları
- ❑ Aile Şirketlerinde Kurumsallık Olgusu
- ❑ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşir ?
- ❑ Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Zorlukları
- ❑ Kurumsallaşma Sürecinde ERP'nin Yeri ve Önemi
- ❑ Akdaş Döküm'de ERP ile Kurumsallaşma Adımları
- ❑ Akdaş Döküm'de Bilişim-İş Zekasına Geçiş

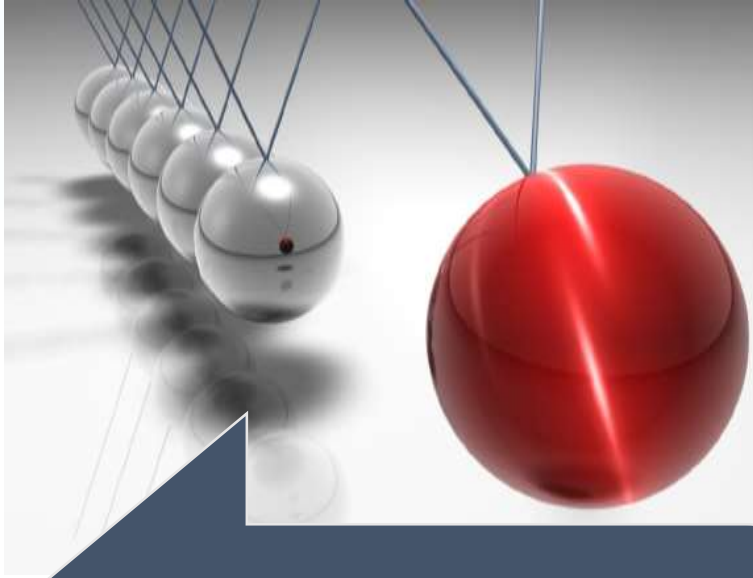
Kurumsallık Nedir?



- Kurumun faaliyetlerini sürdürmesinde çalışanların **kişisel yöntemlerine bağlı olmadan** kurumun kendi yöntemlerini üretmesi ve geliştirebilmesi için gerekli altyapının kurulmasıdır.
- Kurum içi ve dışı etkileşim ve **iletişimde belirli kuralların** hakim olmasıdır.



Kurumsalılık ve Yönetim Bilimi



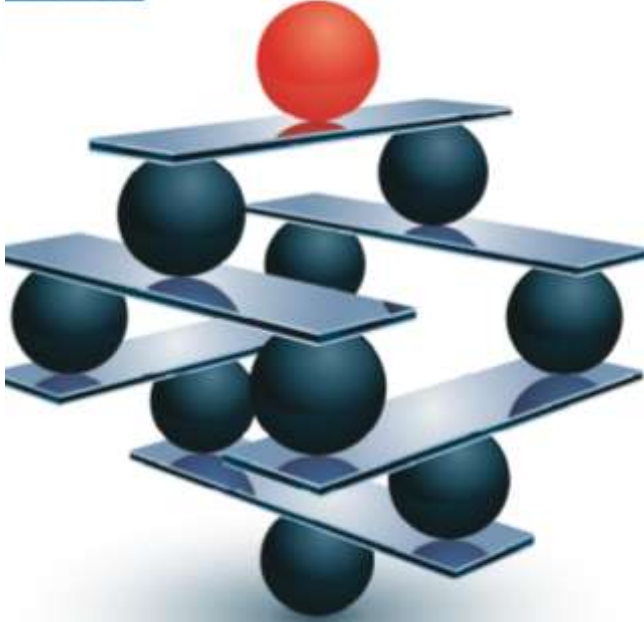
Kaynakları

- Etkin
- Verimli Kullanarak

Daha

- Basit
- Ucuz
- Kaliteliyi Yapmak

Yönetim Bilimi Kaynakları



Yönetim Bilimi Kaynakları; 5 M

- **Men;**
- **Money;**
- **Material;**
- **Machine;**
- **Management;**

İnsan
Para
Malzeme
Tezgah
Yönetim

Yönetim Bilimi Fonksiyonları



Kurumsal mıyız?



Kurum yöneticileri tüm operasyonları kendisi mi kontrol ediyor?



İşe alma, ücretlendirme, kariyer planlama, performans değerlendirme gibi fonksiyonlar kurallara değil yöneticilere mi bağlı?

Kurumsal mıyız?



Yöneticiler bilgiyi bilgi sisteminden değil kendilerine yakın olan çalışanlardan mı alır ?



Kurum içinde yetki ve sorumluluklar-görev tanımları belirsiz mi?

Kurumsal mıyız?



Kurumda iş akışları hala belirsiz mi?



İdari işlerin organizasyonu, işe başlama saatinden, tatillerdeki anlayışına, yönetici atamalarından, ödeme alışkanlığına kadar ki bütün uygulamalarda kurallar mı yoksa şahıslar mı etkin?

Kurumsal mıyız?



Organizasyon şeması net mi?



Bir işin bitirilme hızını işin niteliği değil, işi kimin istediği mi belirliyor?

Kurumsal mısınız?



Neden Kurumsallaşmalıyız?

İşletmeler

☐ gelişmek

☐ süreklilik

☐ nesillere devir

için, kurumsallaşmak
zorundadır.

Özellikle **Aile**

Şirketleri için

kurumsallaşma çok
kritiktir.



Aile Şirketleri

- ❑ Sahipliği ve yönetimi bir yada birkaç aileye ait olan işletmedir.
- ❑ Aile/ler 'müteşebbis/girişimci/kurucu' hem patron hem de yöneticidir.
- ❑ Türkiye'de işletmelerinin çoğunluğu iki nesildir yönetilen aile şirketleridir.
- ❑ Profesyonelce yönetilen şirketlerin ortalama büyüklükleri patron tarafından yönetilen aile şirketlerinden daha büyüktür.
- ❑ Temel neden insana ve işe yapılan yatırımın aile şirketlerinden çok daha fazla, sürekli ve daha uzun süreli olmasıdır.
- ❑ Profesyonelce yönetilen şirket daha aktif ve büyüme eğilimli stratejiler takip eder.
- ❑ Aile şirketlerinin değişime karşı koyma eğilimi çok fazladır.



Aile Şirketlerinin Avantajları

Finansal

Ailenin özkaynakları sermayenin önemli bir kısmını oluşturur, acil durumda fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden yararlanılabilir.

Şirket Kültürü

Ailenin kuralları, değerleri ve inançları şirket değerlerini belirler. Şirket kültürü daha çabuk oluşur.

Yönetim

Birbirini tanıyan insanlar arasında sinerji daha çabuk oluşur, şirket politikası korunur, daha çabuk karar alınabilir.



Aile Şirketlerinin Dezavantajları ve Kurumsallık



*1.nesil ile omuz omuza
çalışmış personel işi en iyi
bildiğini iddia eder(!!)*



*2.nesil çözüm üretmeye
çalışsa da 1.neslin desteğini
alamayacağı için her girişim
sürüncemede kalır,
sonuçlandırılmaz*

*Değişime karşı direnç
gösterir*



*Her türlü detayı "baba" ya
anlatarak değişime engel
olmaya çalışır*



Aile Şirketlerinin Dezavantajları ve Kurumsallık

Pazarın ve beklentilerin düşük, kar majının yüksek olduğu dönemde kurulmuş, **kurucularının teknik olarak yetkin olduğu** işletmelerde 2.nesil daha kalabalıktır ve yakın aile de artık kilit pozisyonlardadır.

İşte sorunlar da burada başlar;

- 1.nesil tarafından uygulanan **metodların iyileştirilmeden korunması, alışkanlıkların sorgulanmaması, iş süreçlerinin iyileştirilmemesi**



Aile Şirketlerinin Dezavantajları ve Kurumsallık



- Aile üyelerinin pozisyonlarından dolayı sorumlu oldukları alanların **sorgulanamaması**, **maliyetlerin ve verimsizliğin artması**, **operasyonel verimsizlik**, **organizasyonel bozukluktan** dolayı eski kemikleşmiş personelin yeni ve **profesyonel ekibi ve yeni uygulamaları reddetmesi**, katma değeri yüksek profesyonel personelin kaybı
- Aile içi ilişkiler nedeniyle **performansa dayalı bir yönetim** yoktur

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Zorlukları

Finansal: Finansal kaynaklar konusunda çatışma

Örgüt kültürü: Bir türlü değiştirilemez/yenilenemez

Yönetim: Tepe yönetim ve kritik görevler için nitelik değil kan bağı, aileye yakınlık dikkate alınır→Profesyoneller uzun süre kalmaz



Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Zorlukları



ÇELİŞKİ → Aile=eşitlik X şirket= yetenek+şirkete katkı



AİLE BİREYLERİNE YAKINLIK iş performansından daha önemli hale gelir, performansa göre değerlendirme yapılamaz.

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Zorlukları



Şirket içinde patronun yakını sıfatıyla dolaşan, göstermelik bir ünvan ve iş verilen bazı aile bireyleri, yapılan ödeme karşılığında hiçbir iş yapmaz .



Aslında yetki ve sorumluluklarını kullanmaları da pek istenmez.



Otorite kullanır ve bazı kişilerin yaptıkları işleri eleştirirler.

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Zorlukları



Çalışanların aile şirketleri için olumsuz fikirler geliştirmesine neden olur.



Ayrıca yöneticilerin ve çalışanların performansını olumsuz etkilemekle kalmayıp, çalışanların aile fertleri arasında taraf olmalarına neden olur.



İnsanlar işlerini yaparken bir de aileden gelen talimatların hangilerinin yapıp hangilerinin es geçileceğine dair bir tür gayri-resmi filtre oluşturmalarını zorunlu hale getirir.

İŞLETME KARLILIĞI VE REKABET GÜCÜ DÜŞER, MARKA İMAJİ BOZULUR!!

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleşir?

Kalite belgenizi alınız; *Yaptığınızı yaz, yazdığınızı yap*

Yatay organizasyon yapısına geçiniz

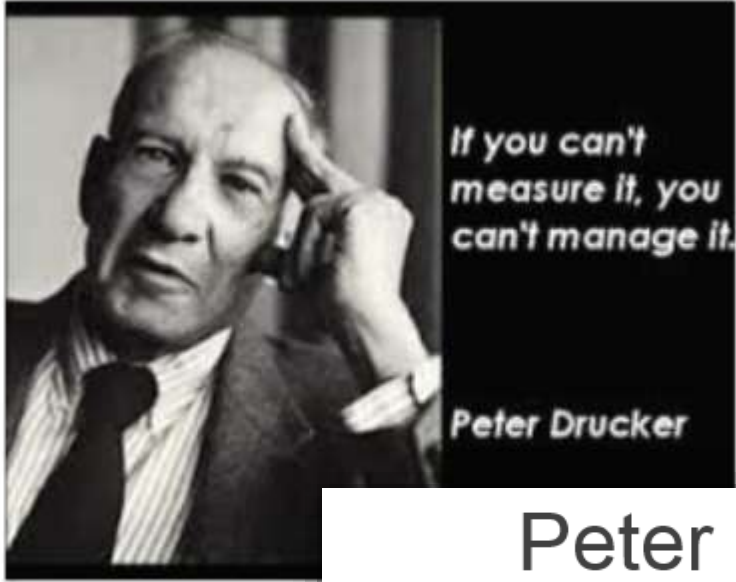
Süreç analizleri yaparak süreçleri iyileştiriniz

Görev tanımlarınızı yeni yapıya göre düzenleyiniz

Yönetmelik ve prosedürleri hazırlayınız

Performans değerlendirme sistemine geçiniz

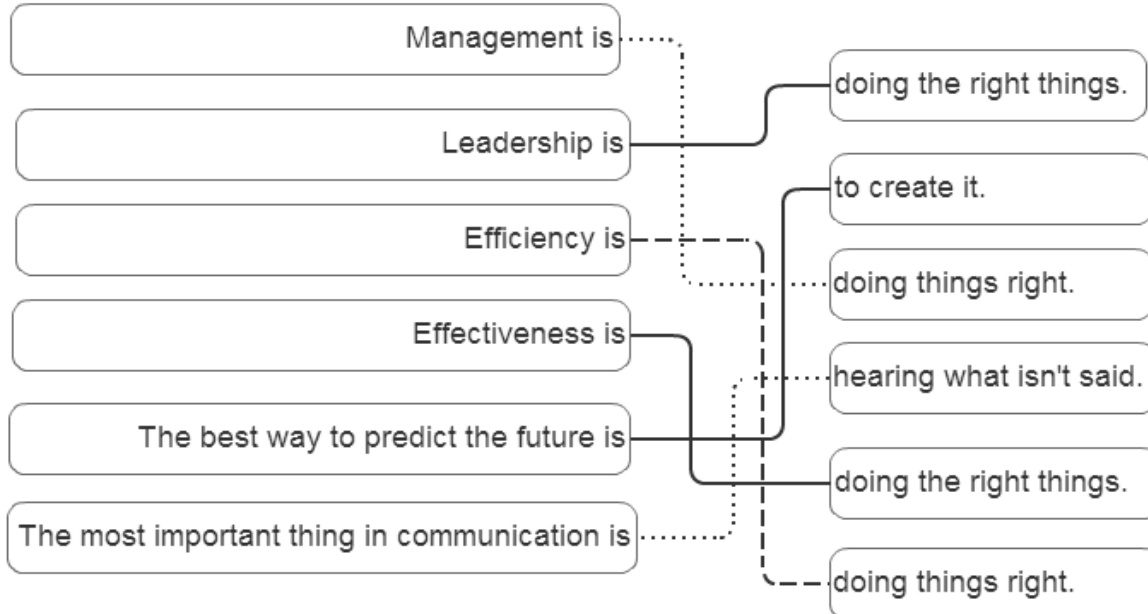
Size uygun bir ERP (Kurumsal Kaynak Yönetimi) sistemine geçiniz



***Yapılması gerekmeyen şeyleri
VERİMLİ yapmaya çalışmak
kadar gereksiz bir şey yoktur!***

Peter Drucker

Peter Drucker Quotes



Kurumsallaşma Sürecinde ERP'nin Yeri ve Önemi

21.yy'da işletmelerin varlığını doğrusal bir çizgide devam ettirmesi pek mümkün değildir.



Şirketlerin büyüyerek ilerlemesinde kritik iki faktör şunlardır;

- Stratejik planlama, rekabet ve pazarlamada şirket olarak strateji geliştirmek
- Operasyonel iyileştirme ve bilgi yönetimi

Kurumsallaşma Sürecinde ERP'nin Yeri ve Önemi

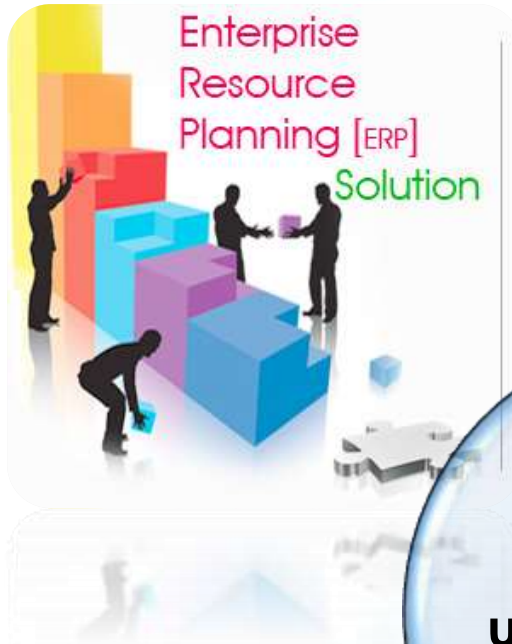
Şirketin orta ve uzun vadede ayakta kalabilme gücü **BİLGİ** ile çalışıp çalışmamasına bağlıdır.

ERP sistemleri operasyonel iyileştirme ve bilgi yönetimi için kullanılması gereken en etkin araçtır.

Hiçbir yöntem "bilgi yönetimi" konusuna ERP kadar katkıda bulunmaz.

Dolayısı ile ERP sistemi şirketin bilgi sisteminin omurgasını oluşturur ve bu nedenle kritiktir.

Kurumsallaşma Sürecinde ERP'nin Yeri ve Önemi



Kurumsallaşma Sürecinde ERP'nin Yeri ve Önemi



Bilgi ile çalışan
şirketlerde

Organizasyonun
hiyerarşik derinliği
çok azdır.

Çalışanlar
etraflarından
aldıkları sinyal ve
geri besleme ile
kendi
performanslarını
düzenleyebilir.

Kurumsallaşma Sürecinde ERP'nin Yeri ve Önemi

Müşteri siparişlerinin alınışından, üretim ve teslimine kadarki sürecin entegrasyonu sayesinde satış, satınalma, üretim ve sevkiyat departmanlarının koordinasyonu



Üretim süreçlerinin standartlaştırılması ve hızlandırılması



Atıl stok miktarının azaltılması, böylece maliyetlerin azaltılması



İnsan kaynakları bilgilerinin standartlaştırılması

Kurumsallaşma Sürecinde ERP'nin Yeri ve Önemi

İş süreçlerinde iyileşme



Fonksiyonel iş süreçleri arasında koordinasyon



Operasyonel kararlarda iyileşme ve veriye kolay ulaşım



BT altyapısının tek sistem altında toplanması ve veri güvenliği, veriye kolay ulaşım



Doğru ve güncel teknik belgelere hızlı ve güvenli erişim

Kurumsallaşma Sürecinde ERP'nin Yeri ve Önemi

İş sistemlerini basitleştirmek ve standartlaştırmak



Eskimiş ve her biri bağımsız çalışan sistemleri yenileyip entegre etmek



Tüm kurumda kullanımı kolaylaştıracak tutarlı, mantıklı ve ortak arayüz



İşletme maliyetlerinde azalma beklentisi



Arka planda yürütülen işlemlerin otomasyonu



Stratejik kararlarda iyileşme beklentisi

Kurumsallaşma Sürecinde ERP'nin Yeri ve Önemi

Birbirinden uzak birimler arası koordinasyonu sağlamak

Müşteriler ve tedarikçilerle olan iletişimi güçlendirme

İş süreçlerine müşterinin katkısının artırılması

Departmanlar arasında sıkı bir iletişim altyapısı ve bu sayede birbirlerinden bağımsız değil birlikte hareket etmek

Kurum içindeki finansal bilgilerin entegrasyonu: Tüm departmanlarda oluşan finansal bilgilerin tek bir çatı altında takip ve kontrol edilebilmesi

Akdaş'ta Kurumsallaşma Sürecinde ERP'nin Yeri ve Önemi



Klasik ve eski örgüt yapısı içinde bulunan yöneticiler akışı yönlendiren insanlardı.



Yukarıdan gelen komutu sistemin içine "iterek" gerçekleşmesini sağlama görevini yerine getirirlerdi.



Gördük ki, bu işi bilgisayarlar daha iyi yapabiliyor. Süreçler yenilendi, kısaltıldı, içine bilgisayar kontrolü, merkezi izleyebilme imkanları yerleştirildi.

Akdaş'ta Kurumsallaşma Sürecinde ERP'nin Yeri ve Önemi



Örneğin bugün merkezde oturan birisi onlarca kişinin yapması gereken işleri, gecikenleri, bitenleri, yeni problemleri raporlar ya da sistemden otomatik gelen uyarı mailleri ile izleyebiliyor, önemli olanları süzebiliyor, işi yapması gereken kişi ihtiyaç duyduğu bilgiye, dökümana anında ulaşarak “işin gereğine” karar verebiliyor.



ERP ile şirketimiz yassılaşıp daha az insanla daha hızlı çalışabilen, bilgiye hızla ulaşip enerjisini bilgiyi analiz etmeye verebilen bir organizasyon haline geldi.

Akdaş'ta Veri Yol Haritası

Kurumsal Veriyi Oluşturma

ERP Sistemleri

Standart iş süreçleri

BT altyapısı

Veriyi, Stratejik Değer Olarak Görme

Verinin Yönetimi

Verinin Sahipliği

Verinin Kalitesi

Bilgiye zamanında ulaşma, gerçeğe dayalı karar alma

Hızlı Erişim,

Güncel Verinin Analizi

İş Zekâsı ve Karar Destek Sistemleri

Yaygın Kullanım

Döküm Firmalarında Değerlendirme



Döküm firmalarında kurumsallaşmanın önündeki ilk engel yönetimin kurumsallaşmaya inanmamasıdır.



Kurumsallaşmaya inanan bazı firmalar ise bu yolda organizasyon şemasında yapılacak kritik değişiklikleri yapamadıkları için bir sonraki adıma geçemezler. Yeterli sayıda ve kalitede beyaz yaka profesyonel insan kadrosu olmadan işletmenin bir adım öteye geçmesi güçtür.

Döküm Firmalarında Değerlendirme



Bazı firmalar ise Kurumsallaşmanın maliyetlerini arttıracaklarını düşünmekte. Oysaki kurumsallaşma süresinin işletmeye getireceği maliyet ile süreç sonrasında yaşanacak ivmeli gelişme mukayese bile edilemez.



Kurumsallaşmaya inanan bazı firmalar maalesef sürecin bir parçası olan ERP sistemlerinin bütünleşik yapısı ile excelde veri tutma arasındaki farkı kavrayamadıkları için ERP'yi ilave maliyet olarak görürler. Oysaki ERP kurumsallaşmanın ana ilkelerini bir anlamda farketirmeden işletmeye yerleştirir.

Döküm Firmalarında Değerlendirme



Kurumsal hakimiyet ancak Satış, Stok, Satınalma, Üretim, Kalite, Bakım, İnsan Kaynakları, Finans ve Maliyet Yönetiminin tek veri tabanında bütünleşik şekilde yönetilmesi ile sağlanabilir.



Kurumsal hakimiyetin en önemli verisi üretimden gelen gerçekleşme verisidir, ki bu sayede gerek üretim izleme gerekse de maliyetler yönetilebilir.

Sonuç;



Kurumsal hakimiyet ancak Satış, Stok, Satınalma, Üretim, Kalite, Bakım, İnsan Kaynakları, Finans ve Maliyet Yönetiminin tek veri tabanında bütünleşik şekilde yönetilmesi ile sağlanabilir.

Kurumsal hakimiyetin en önemli verisi üretimden gelen gerçekleşme verisidir, ki bu sayede gerek üretim izleme gerekse de maliyetler yönetilebilir.



Teşekkürler..