

BİR İMALAT İŐLETMESİNDE YAPILAN ARAMA KONFERANSI VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Belda Yeşil

Lokmanođlu Gümrükleme Nakliyat ve Ticaret Ltd. Őti., KYS Sorumlusu, Mersin

Serhan Gerçek

TEKFEN İnőaat ve Tesisat A.Ő., Çevre Bölümü, Adana

Özet: “Arama Konferansı”, tüm dünyada kullanılmakta olan bir planlama ve hızlı harekete geçme toplantısıdır. İşletmelerde problemlerin teşhisi, durum değerlendirmesi, çözüm ve iyileştirme planlarının yapılması, orta ve uzun vadeli plan ve programlar yapma gereksinmelerinin artmasıyla, iş hayatında keşif konferansları daha sık uygulanmaya başlanmıştır.

Bu konferanslarda öncelikle işletme kimliği, misyon ve vizyon tanımı tüm çalışanlarca yapılmaktadır. Bu çalışmalar sırasında tüm işletmede ortak dilin ve düşüncenin paylaşılıp paylaşılmadığı net bir şekilde ortaya çıkmakta ve oluşan tartışmalarda firma ile ilgili tespitler çıkarılmaktadır. Bu aşamanın ardından varolan durum ve gelecek ile ilgili hedefler tüm katılımcılar tarafından ortaya konulmakta ve sonuçta tüm çıktılar değerlendirilerek varolan durum değerlendirmesi ve iyileşme önerileri çıkmakta ve gelecek ile ilgili hedefler tüm çalışanlarca belirlenmektedir.

Bu çalışmada Arama konferansı hakkında bilgi verilmekte, uygulama adımları tanımlanmakta ve bu uygulamaya katılmış olan imalat sektöründe yer alan bir KOBİ'deki uygulama örnek olarak verilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Arama, Arama Konferansı, SWOT Analizi, İşletmelerde Problem Teşhisi, Sistem Geliştirme

1. Giriş

Beyin fırtınası tekniği ile uygulanan, ortak akıl yaratmayı amaçlayan, üst yönetim ve tüm çalışanların katılımını esas alan bir yöntem olan Arama Konferansı, organizasyonların gelişmesinde, geleceğe dair hedeflerin belirlenmesinde, problemlerin teşhisi, çözüm yollarının bulunması ve iyileştirmeye yönelik planların uygulanmasında dünya çapında kullanılan yöntemlerden biridir (Bierema, v.d., 2002).

Ünlü danışman John P. Kotter ‘Başarılı Liderlerin ilk işi İnsanların benimseyecekleri bir vizyon yaratmaktır.’ demiştir (Kotter, 1998). Arama konferansı ile çalışanlar yöneticileri ile birlikte vizyonlarını kendileri oluşturma fırsatı bulmaktadır.

Arama konferansının temel iki amacı vardır:

Çeşitli geniş gruplara, değerlerini, amaçlarını keşfettirmek ve devam ettirdikleri ortak projelerde yardımcı olmak,

İnsanların istedikleri geleceği yaratmalarına imkan vermek ve hemen uygulamaya koymak (Weisbord ve Janoff, 1995).

Arama Konferansının özellikleri şunlardır:

Arama Konferansı özellikle belirsiz ve hızlı değişen durumlarda yardımcıdır. Katılımcıların önceden eğitime ya da uzmanlığa ihtiyacı yoktur. İnsanlar sahip oldukları yetenekleri kullanırlar.

Birçok firma, yeteneklerini ortak eylemlere kısa bir sürede dönüştürebilmek için arama konferansını kullanırlar.

Konferans insanların savunma yapmadan ve özel bir gündemi öne çıkarmadan, birlikte çalışma ilkesine imkan verecek şekilde düzenlenir. Bu sayede zengin bir bilgi ve düşünce karışımı oluşması sağlanır. Her pay sahibinin ortaklaşa karar verdiği öneriler değerlendirilmiş olur. Bu yeni yaratıcı fırsatlara kapı açar (Weisbord ve Janoff, 1995).

Diğer çalışanlarla ortak bir düşüncenin paylaşılması ve ortak bir eylem planına karar verilmiş olması kişilerin daha enerjik olmasını sağlar ve vizyonun kolayca oluşturulmasına olanak tanır. (http://www.neweconomics.org/gen/participation_futures.aspx)

2. Arama Konferansı Metodolojisi

Arama konferansı genellikle 60-70 kişinin katılımını gerektirir. Bu katılım birçok bakış açısını kapsayacak kadar geniş ve tüm grubun, proseslerin her bir adımında diyalog kurabilmesi için yeterince küçüktür (Weisbord ve Janoff, 1995).

Bir veya iki gün süren arama konferansı beş aşamada gerçekleştirilir:

1. **Geçmiş Gözden Geçirme:** Her grup kendileri, toplulukları ve dünya için düşündükleri en önemli olayları yazar. Bu aşamanın amacı geleceğe ışık tutmaktır.
2. **Şu anki durumu incelemek:** Grupların firmayı etkileyen trendleri saptaması ile büyük bir akıl haritası hazırlanır. Akıl haritası hazırlanırken sektörde yaşanan eğilimlere istinaden, firmanın yakalayabileceği fırsatlar ve ilişkili piyasalardaki tehditler de listelenir. Bu aşama sonunda gruplar ayrıca iyi ve kötü yaptıklarını da listeleyerek diğer gruplarla paylaşırlar (SWOT Analizi).
3. **İdeal gelecek senaryosunun oluşturulması:** Gruplar kendi içlerinde firma vizyonu oluşturur, karşılaşacakları engelleri belirler ve bunları diğer gruplara sunar
4. **Ortak vizyonun oluşturulması:** Her grup kendi vizyonunu aktardıktan sonra tüm gruplar bir araya gelerek firmanın ortak vizyonunu oluşturmak için çalışır.
5. **Eylem planı hazırlama:** Her grup bir eylem planı hazırlar ve hazırladıkları bu plana uyacaklarını topluluk önünde taahhüt ederler (Whittington ve Dewar, 2003).

3. Uygulama

Arama konferansı, 14 yıl önce kurulan, imalat sektöründe yer alan, kendi alt sektöründe lider firmalardan birinde yapılmıştır. Arama konferansı adımları yukarıdaki bölümde verilmiş olmasına rağmen, asıl uygulamalardaki içerikler firmaların isteğine göre değişebilmektedir. Bu işletme yöneticisi, çalışanların katılımıyla ortak geleceği tasarlamak için Arama Konferansı yapmak istemiştir.

Uygulamada ilk olarak firmanın adının ne olduğu tüm katılımcılara sorulmuş ve işçisinden işletme sahibine kadar kendilerince tanımların yazılması istenmiştir. Daha sonra yazılan tanımlardan firma için ortak bir tanım herkesin katılımıyla oluşturulmuştur.

İkinci uygulama ise firmanın geçmişinin değerlendirilmesidir. Firmanın kurulma aşamasından bu güne kadar neler yaptığı, bu yapılanların yapmak istediklerinin ne kadarlık bir kısmını oluşturduğu, sapmaların nedenleri üzerinde uzun tartışmalar yapılmış, firmanın içinde bulunduğu sektörde yaşanan eğilimlerin tespit edilmesi için firmanın akıl haritası (mind map) çıkartılmıştır. Bu aşamada ayrıca iyi ve kötü yaptıklarımız kısmı da ortaya çıkmış ve firmanın yaşadığı tehditler ve yakalayabileceği fırsatlar da belirlenerek firma özelinde SWOT Analizi yapılmıştır.

Bu haritanın çıkarılması için yapılan beyin fırtınası sırasında da firma için tespitler ve öneriler belirlenmiş ve bunlar raporlanmıştır.

Tespitlerden bazıları ise şunlardır:

- Firmanın büyüme ve gelişme alanları tüm çalışanlar tarafından genel olarak doğru bir şekilde tanımlansa da işletme vizyonu ve misyonunun tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığı gözlemlenmemektedir.
- İşletmede arama konferansı çalışmalarını sırasında işletmenin faaliyetlerini çevreleyen eğilimleri ve gelişmeleri yeterince izlemediği görülmektedir.
- İşletmede ithalat edilen ürünlerin maliyetlerinin fazla olması nedeniyle yüksek fiyatlandırma yapılmak zorunda kalındığı ve bu nedenle pazarlama sıkıntısının yaşandığı görülmektedir. Bu durum tüm ürün grupları için “pahalı” firma imajının doğmasına neden olmaktadır.
- Bireyler ve birimler arası iletişim zayıflığı pratikte sıkıntılar doğurmaktadır.
- Üretim bölümünde sorumlu bir yöneticinin olmaması nedeniyle üretim sisteminde etkinlik ve verimlilik sağlanamamaktadır ve üretim maliyetleri yeterince izlenmemektedir.
- Satış grubunun net bir satış hedefi yoktur. Temel hedef, her hafta üretimi boş bırakmayacak satışın gerçekleştirilmesidir. Ancak, bu durum ise işletmenin taktik ve stratejik düzeyde yönetim kararları almasını engellemektedir.
- Yeni ürün geliştirme ve tasarım çalışmalarında, satış grubu yeterince yer almamaktadır.

Akıl Haritasında belirlenen eğilimlere göre yapılan önerilerden bazıları ise şunlardır:

Ürün grubunda yaşanan gelişmeler özetle; sektörde ürün çeşitliliğinin artması, üreticilerin ürün kalitesine verdiği önemin ve bu doğrultuda yapılan çalışmaların artması ve bu faktörlerin gerçekleşebilmesi için işletmelerde üretim kapasitesinin ve verimliliğinin artması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu eğilimlere yönelik yapılması gerekli bazı çalışma önerileri:

- Standart/özel ürün ayırımı yapılmalı, özel ürün grupları da kendi içerisinde gruplandırılmalı ve müşteriden gelen özel ürün talepleri belirlenen koşullar çerçevesinde kabul ya da reddedilmelidir.
- Standart ürünlerden modüler setler oluşturmak için çalışmalara başlanmalıdır.
- Standart ürünlerle seri üretim yapma hedefi üzerinde yoğunlaşılmalıdır.
- İşletmedeki fire oranları azaltılmalıdır.

Pazar grubunda ise; Dünya’da pazar daralırken, Türkiye’de pazarın gelişmekte olması; yurt içi ve dışında yeni pazarların oluşuyor olması belirlenen ana eğilimlerdir. Dünyada pazara bakıldığında müşteri

bazı üretime eğilim olduğu, sektörde e-ticaretin güçlü olduğu, basit ve düşük maliyetle üretilen ürünlere eğilimin arttığı, sektörde ar-ge faaliyetlerine yatırımın arttığı, üretmeyip alıp satan firmaların sektörde çoğaldığı ve yan sanayi üretiminin arttığı gözlenmektedir. Türkiye'deki eğilimlere bakıldığında ise; tek tip ürün üreten firmaların arttığı, firmaların kar marjlarının arttığı, sektörde bilinçli müşterinin arttığı ve buna bağlı olarak firmaların kalite ile ilgili faaliyetlere daha çok önem verildiği görülmektedir. Ayrıca yeni pazarların oluşması ile sektörde yeni ürün ihtiyacının arttığı ve buna bağlı olarak gerek ar-ge gerekse bu ürünleri pazarlama faaliyetlerinde yeni eğilimlerin oluştuğu görülmektedir. Bu eğilimlere yönelik yapılması gerekli bazı çalışma önerileri:

- Pazarlama geliştirme çalışmaları başlatılmalı; bu kapsamda pazarlama elemanlarının teknik ve satış becerilerini geliştirme eğitim ihtiyaçları karşılanmalı, hedef pazarlara yönelik satış tahminleri konmalı, bu hedeflere yönelik pazarlama planı hazırlanmalı ve uygulanması kontrol altında tutulmalıdır. Aynı zamanda gerçekleşen pazarlama faaliyetleri ile satışlar sürekli olarak değerlendirilmeli, müşteri takibi ve izlenmesi ile ilgili sistem kurulmalı ve müşterilerden sağlanan veriler analiz edilmeli ve gerektiğinde planlar revize edilmelidir.
- Firmada yeni ürün geliştirme çalışmalarına ağırlık verilmeli bu çalışmalara pazarlama elemanları da gerek müşterilerden edindikleri gerekse pazarı ve rakipleri sürekli gözlemliyor olmalarının sağladığı bilgilerle katkıda bulunmalıdır.

Rakipler grubunda gözlenen temel eğilim ise rakip fiyatlarının düştüğü yönündedir. Bu eğilimlere yönelik yapılması gerekli çalışma önerileri:

- Sektörde müşterilerin artması ile rakipler çoğalmakta ve rakip ürün fiyatlarının daha düşük olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle üretim maliyetlerini arttıracak faaliyetlerden kaçınılmalıdır. Bu kapsamda çok aksesuarlı üretimi zahmetli ürünlerden zamanla çıkılmalı ve standart ürünlerde seri üretime ağırlık verilmelidir.

4. Sonuç

Bu uygulama sonucunda yapılan tespitler ve önerilerle firmanın 2 ana seçenektan birini seçmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Firma ya mevcut üretim teknolojisi, personel, finansman ve müşteri yapısı ile maliyetleri azaltarak ve belirli ürün gruplarına yoğunlaşarak karlılığını arttırmaya çalışacak ya da üretim teknolojisini, finansman ve personel yapısını, pazarlama stratejilerini geliştirerek yeni ürünleri yeni sunum bölgelerine ulaştırarak, hem büyümeyi sağlayacak hem de karlılığı arttıracaktır.

Arama konferansının bir diğer sonucu ise, firmanın vizyonunu 'Uluslar arası bir markanın temsilciliği ile Dünya'daki yenilikleri Türkiye'ye getiren, yeni ürünler ile iç piyasada lider, dış piyasada sektöründe en yüksek hacme sahip firma olmak.' olarak belirlemiş olmasıdır.

Arama Konferansı ile firma çalışanları, daha önce hiçbir hazırlık ya da araştırma yapmadıkları halde, beyin fırtınası ile yaklaşık 16 saatte, uzmanların konuşmalarını dinleyerek bir şeyler öğrenmek yerine, birbirleri ile konuşarak pek çok yeni fikir geliştirmiş ve kendi bölümlerinde uygulamak için eylem planlarını hazırlamışlardır.

Arama Konferansı otuz yıldan fazla bir süredir, işletmelerde, eğitim ve sağlık birimlerinde, kamuda, sosyal hizmetlerde ve bir çok değişim projelerinde uygulanmaktadır. 16 saat gibi kısa bir sürede uygulanan bu yöntem, eylem planlarının hazırlanmasından önce ortak amacın oluşturulmasında kullanılan en iyi yöntemdir.

Kaynaklar

Bierema, Laura, L., Bing John, W., Carter, Terry. C., Tracking Trends, 2002.

Kotter, John P. ,The Leadership Factor, New York, 1998, The Free Pres.

Weisbord, M., Janoff, S., Future Search An Action Guide To Find Common Ground In Organizations and Communities, San Francisco, 1995, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Whittington, Dave, Dewar, Tammy, Future Search Briefing Paper, Calliope Learning 2003)

http://www.neweconomics.org/gen/participation_futures.aspx