|  |  |
| --- | --- |
| Ad Soyad | *Kübra Vatansever* |
| Email | *kubravtnsvr@gmail.com* |
| GSM | *05550992101* |

**YAPI AŞ CASE :**

Yapı A.Ş, müşterisi olan İnşaat şirketleri için yapı malzemesi üretip satan bir kuruluştur. Son aylarda müşterilerle yaşanan tahsilat sorunları ve satış baskısı sebebiyle finans, satış ve tedarik zinciri departmanları arasında uyumsuzluk ve sorunlar artmıştır. Sorunları değerlendirmek için ilgili departmanları bir analiz toplantısına davet eden genel müdür yardımcısı, bu toplantıya İş Çözümleri Müdürünü de davet etmiştir. İş Çözümleri Müdürü, toplantıya ekibindeki iş analisti ile beraber katılım sağlar. Departmanlar durumu kendi pencerelerinden şu şekilde tariflemektedir :

* **Satış departmanı** son zamanlarda saha satış ekiplerinin performansından ve artan sipariş oranından memnun olduğunu belirtmiştir. Sipariş miktarındaki artışı, geçen yıl uygulamaya konulan ve satış temsilcilerine ERP nin Satış Modülüne girdikleri sipariş tutarının yüzdesi üzerinden verilen prim sistemine bağlayan satış direktörü, bu uygulamanın devam etmesi gerektiğini düşünmektedir. Diğer yandan son zamanlarda girilen çok miktarda siparişe finansın sevk onayı vermemesi veya depodaki sıkışıklık sebebiyle sevkiyatlarda artan gecikmelerin çok miktarda müşteri şikayeti olarak geri döndüğünü de belirtmektedir.
* **Müşteri ilişkileri departmanı** son zamanlarda artan müşteri şikayetleri sebebiyle mevcut müşteri temsilcisi kadrosunun yetersizliğinden yakınmaktadır. Ayrıca şirket santralinin kapasitesinin arttırılması için IT departmanına talep geçmeyi planlamaktadır.
* Depodan sorumlu **tedarik zinciri departmanı**, siparişlerin depodan sevki öncesinde finans departmanından beklediği onayların gelmesinin uzun sürdüğünü, bu durumun deponun sevkiyat alanında sıkışıklığa yol açtığını belirtmiştir. Sevkiyatta aynı müşteriye gidecek birden fazla sipariş varsa, siparişlerden bir kısmının veya tamamının finans departmanı tarafından iptal edilmesi ihtimal dahilindedir. Bu olması durumunda sevkiyat alanına alınan ürünlerin tekrar raflara konulması gerekmektedir. Depo birimi, mevcut depoya ek yapılarak sevkiyat alanının genişletilmesini ve depo süreçlerini hızlandırması için mevcut el terminallerinin bir üst modele yükseltilmesini talep etmektedir.
* Ülke ve dünya koşullarına bağlı makro riskler için çeşitli finansal ve sektörel parametreler, harici bir kuruluştan günlük bir excel rapor şeklinde e-mail olarak finans departmanına iletilmektedir. **Finans departmanı** tarafından, müşterilere ait bilgiler (açık sipariş, borç, ödeme, cari durum vs) bir rapor ile ERP Finans Modül’ünden (Excel’e) indirilmekte, sonra makro risk parametrelerinin de girdi teşkil ettiği bazı formüller kullanılarak müşterilerin nihai risk puanları hesaplanmakta ve depoya gerekli bilgilendirme yapılmaktadır (gönder/iptal). Finans departmanı bu hesaplamaların uzun sürdüğünü, bunun için yeterli elemana sahip olmadığını belirtmektedir. Ayrıca son zamanlarda artan tahsilat sorunları ve ülkenin içinde buluduğu diğer ekonomik koşullar değerlendirildiğinde, satış prim sisteminin Yapı A.Ş’yi daha da zora soktuğunu belirtmektedir.
* **IT departmanı,** departmanların talep ettiği santral kapasite arttırımı ve yeni el terminali yatırımlarının zaten açık veren IT bütçe hedefini daha da zorlayacağını düşünmekte, bütçe hedef değişikliği gerekebileceğinin sinyallerini vermektedir.

Toplantı sonunda satış odaklı olmasıyla bilinen genel müdür yardımcısı, şimdilik prim sisteminin devamına karar vermiş, ancak İş Çözümleri Müdürününden mevcut sürecin analiz edilmesini, sorunların çözülmesi için **süreç değişikliği, teknoloji kullanımı (gerekirse otomasyon/entegrasyon dahil)** gerekli aksiyonların bir listesini talep etmiştir.

Bireysel Çalışmadan Beklenenler (Cevaplarınızı direkt olarak aşağıda veriniz).

1. Sipariş alımından sevkiyata kadar mevcut sürecin adımları nelerdir?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Mevcut Süreç Adımı / Aksiyon | Departman | Kullanılan Araç |
| 1 | Sipariş Alımı | Satış Departmanı | ERP |
| 2 | Stok Kontrolü | Tedarik Zinciri Dep. | Manuel |
| 3 | Fatura Kesimi | Finans Departmanı | ERP,Excel |
| 4 | Ürün Hazırlığı | Üretim Departmanı | - |
| 5 | Teslimat Hazırlığı | Tedarik Zinciri Dep. | Manuel |
| 6 | Sevkiyat | Tedarik Zinciri Dep. | Manuel |
| 7 | Teslimat | Müşteri İlişkileri Departmanı | ERP |
|  |  |  |  |

1. Mevcut sürece ait sorunların kök neden analizini yapınız. Kök sorun veya sorunlar nedir ? kök sorundan doğan artçıl sorunlar nelerdir ? Bu ikisine aşağıdaki tabloyu doldurmak suretiyle cevap veriniz. *(Aşağıdaki tablo verilen case den bağımsız şekilde örnek olarak doldurulmuştur, silip case ile ilişkili olacak şekilde doldurunuz, tabloya istenilen ölçüde yeni satırlar eklenebilir !)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Sorun | Kök Sorun Mu ? /  Artçıl Sorun Mu ? | Artçıl sorun ise hangi artçıl veya kök sorun(lar)dan kaynaklanıyor ? (numarası) |
| 1 | Bütçe sıkıntısı | Artçıl Sorun | 5,7 |
| 2 | Sevkiyatların Gecikmesi | Artçıl Sorun | 3,7 |
| 3. | İş Gücü Yetersizliği | Kök Sorun | - |
| 4. | Depodaki sıkışıklık | Kök Sorun | - |
| 5. | Ekonomik durum | Kök Sorun | - |
| 6. | Müşteri memnuniyetsizliği | Artçıl sorun | 3,7 |
| 7. | Departmanlar arası İletişim eksikliği | Kök sorun | - |

1. Paydaşlar kimlerdir (sorunun veya çözümün parçası olan departman veya roller) ?

* Tedarik Zinciri Departmanı
* Finans Departmanı
* Satış Departmanı
* Müşteri ilişkileri Departmanı
* IT
* Müşteriler
* Yatırımcılar

1. 2. Madde belirtilen sorunlardan hangilerinin çözülmesi hedefliyorsunuz (2 nolu cevapta listelenen sorunların numaraları beklenmetedir, tekrardan yazmanıza gerek yok) ? Yani çözüm kapsamı nedir ?

* 3,4 ve 7. Sorunu çözmeyi hedeflemekteyim.
  + Kök sorunların çözümlenmesi beraberinde getirdikleri artçıl sorunları ortadan kaldırır.

1. Çözüm ve aksiyonlar:
2. Sorun veya sorunların çözülmesi için alınması gereken aksiyonlar nelerdir ?
3. İşe yeni personel alımı yapmak
4. Departmanlar arası iletişimi güçlendirmek(Toplantılar vs arttırımı)
5. Crm yazılımı kullanmak
6. Depo yönetim sistemine geçiş.
7. Finans departmanına otomatik veri toplayıcıları sağlamak.
8. Firmanın kullandığı teknolojilerde değişiklik gerekli midir ? Hangilerinde nasıl ?
9. Müşteri ilişkilerini daha dinamik tutabilmek adına CRM yazılımı kullanılabilir.
10. Depodaki sıkışıklığın düzenli hale getirilebilmesi için depo yönetim sistemine geçiş sağlanabilir.
11. Finans departmanındaki yavaş süreci hızlandırmak adına otomatik veri toplayıcıları kullanılabilir.
12. Bu çözümlerin 1.cil kullanıcıları hangi departman veya departmanlar olacaktır ?
13. Finans departmanı
14. Müşteri İlişkileri Departmanı
15. Tedarik Zinciri Departmanı
16. Çözümleri barındıran ve genel müdürün önüne konulacak yeni öneri (to-be) süreç siparişten sevkiyata kadar nasıl olmalıdır ? Hangi adımlar teknolojiye (sistemlere) yaptırılacaktır ?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Yeni Süreç Adımı / Aksiyon | Departman | Teknoloji katkısı var mı ? Nasıl ? |
| 1 | Otomatik Veri Toplanması | Finans | Evet var.Veri toplamayı manuel durumdan otomatiğe geçirerek zamandan tasarruf ediyoruz. |
| 2 | Depo yönetim sitemine geçiş | Tedarik zinciri | Evet var.Depo yönetim sistemleri kullanarak ürünlerin depoda daha verimli bir şekilde saklanmasını ve takip edilmesini sağlar.Bu ürünlerin doğru zamanda doğru yerde olmasını sağlar ve siparişlerin daha hızlı işlenmesine yardımcı olur. |
| 3.. | CRM yazılımı | Müşteri ilişkileri Dep. | Müşterilerin bilgilerinin tutulduğu bir sistemi olur ve bu sayede müşteri memnuniyeti artar. |
| ...... |  |  |  |

Süreçlerin Sıralamasının değişmesi gerektiğini düşünmüyorum ancak yapılacak değişiklikler iyileştirmeyi sağlayacaktır.