|  |  |
| --- | --- |
| Ad Soyad | *Mert Yücel* |
| Email | *mertycl27@gmail.com* |
| GSM | *05066231510* |

**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 | Satış temsilcisi ERP Satış modülüne siparişi girer. | Satış | ERP |
| 2 | Müşterilere ait bilgiler ERP Finans bölümünden Excel’e indirilir. | Finans | ERP |
| 3. | Makro risk parametreleri harici bir kuruluştan günlük olarak gelir. | Finans | Mail |
| 4. | Makro risk parametreleri kullanılarak müşterilerin risk puanı hesaplanır. | Finans | Excel |
| 5. | Depoya siparişle ilgili gerekli bilgilendirme yapılır. (Gönderme/İptal) | Finans | Manuel |
| 5. | Siparişlerin sevki yada iptali olur. | Tedarik Zinciri | Manuel |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

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. | Finans bölümünün geç dönüş yapması | Kök Sorun |  |
| 2. | Depodaki sıkışıklık | Artçıl Sorun | 1-6-8 |
| 3. | IT bütçesinin az olması | Kök Sorun |  |
| 4. | Müşteri temsilci kadrosunun yetersiz olması | Artçıl Sorun | 7 |
| 5. | Finans bölümünde yeterli eleman olmaması | Artçıl Sorun | 1 |
| 6. | Depo süreçlerinin yavaş olması | Artçıl Sorun | 1 |
| 7. | Müşteri şikayetlerinin artması | Artçıl Sorun | 1-8 |
| 8. | Sevkiyatların gecikmesi | Artçıl Sorun | 1-6 |
| 9. | Şirket santralinin yetersiz olması. | Artçıl Sorun | 7 |

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

IT Departmanı, Tedarik Zinciri Departmanı, Satış Departmanı, Finans Departmanı, İş Çözümleri Müdürü, İş Analisti, Genel Müdür Yardımcısı, Müşteri İlişkileri Departmanı, Müşteri, Harici Kuruluş

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

1,2,3,4,5,6,7,8,9

1. Çözüm ve aksiyonlar:
2. Sorun veya sorunların çözülmesi için alınması gereken aksiyonlar nelerdir ?
3. Müşteri risk puanının manuel yerine otomatik olarak ERP programında hesaplanarak; tedarik zincirine siparişin sevk veya iptal bilgisinin program üzerinden iletilmesi.
4. Depo süreçlerinin hızlandırılması için el terminallerinin yükseltilmesi.
5. Siparişin sevk onay bilgisi geldiği zaman ürünün hazırlanması.
6. IT bütçesinin arttırılması.
7. Firmanın kullandığı teknolojilerde değişiklik gerekli midir? Hangilerinde nasıl ?
8. El terminallerinin modelinin yükseltilmesi
9. Nihai risk puanlarının otomatik olarak hesaplanması için ERP modül eklenmesi.
10. Bu çözümlerin 1.cil kullanıcıları hangi departman veya departmanlar olacaktır?
11. Finans Departmanı
12. Tedarik Zinciri Departmanı
13. 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 | Nihai risk puanının ERP üzerinden hesaplanması. | Finans Departmanı | Evet. Sürecin hızlandırılması sağlanmış olacak. |
| 2 | Risk puanına göre siparişin onay veya iptal bilgisinin otomatik olarak tedarik zinciri departmanına iletilmesi | Tedarik Zinciri Departmanı | Hayır. Sadece sevkiyat süreci hızlanmış olacak. |
| 3.. | Onay alınmış siparişlerin sevke hazırlanması. | Tedarik Zinciri Departmanı | Hayır. Sadece sevkiyat süreci hızlanmış olacak. |
| 4. | El terminalleri modelinin yükseltilmesi. | Tedarik Zinciri Departmanı | Evet. Sevkiyat süreci hızlandırılmış olunacak. |