

Ad Soyad	Sude Bozoğlu
Email	Sudebozoglul3@gmail.com
GSM	05358197594

YAPI AŞ CASE :

Yapı A.Ş, müşterisi olan İnşaat şirketleri için yapı malzemesi üretilip 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 santralının kapasitesinin artırılması 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 bulunduğu 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 Müdüründen 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	ERP
2	Sipariş Onayı	Finans	Excel
3	Siparişin sevki	Tedarik Zinciri	El terminali

2. 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	Şirket santrali kapasitesi yetersizliği	Artçıl Sorun	2
2	Temsilci Kadrosu yetersizliği	Artçıl Sorun	3
3	Sipariş gecikmesi/Müşteri Şikayetleri	Artçıl Sorun	4-5
4	Depoda Sıkışıklık Oluşması	Artçıl Sorun	5
5	Depo Alanı Yetersizliği	Artçıl Sorun	5
5	Sevk Onayının Gecikmesi	Artçıl Sorun	7
6	Finans Departmanında Eleman Eksikliği	Artçıl Sorun	7
7	Finansta hesaplamaların uzun sürmesi	Kök Sorun	-

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

Sorun: Finans departmanı -Uzun süren iş ve eleman eksikliği ile bunlardan kaynaklanan iş onay gecikmeleri.

Tedarik Zinciri- Finans departmanına bağlı ya da alan yetersizliğinden depoda gecikmelerin yaşanması

Çözüm- IT departmanının uzun süren hesaplamalar için teknolojik uygulamalar geliştirmesi

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

İlk olarak 7 nolu kök sorunu çözerek işe başlıyorum.

Daha sonra buna bağlı oluşan sevk onayı ve depo sorunları ortadan kalkıyor.

Depoda gecikme olmayınca müşteri şikayetleri azalıyor.

Müşteri ilişkileri ve satış departmanı için bir sorun kalmıyor.

5. Çözüm ve aksiyonlar:

a) Sorun veya sorunların çözülmesi için alınması gereken aksiyonlar nelerdir ?

1. Finans hesaplamalarının süresini azaltmak için teknolojik uygulamalar geliştirmek.
2. Hesaplama süresi hala uzun sürüyor ise finans departmanına yeni eleman almak.

b) Firmanın kullandığı teknolojilerde değişiklik gerekli midir ? Hangilerinde nasıl ?

1. Müşterilerin nihai risk puanları hesaplanırken daha az manuellik gerektiren programlar kullanılmalı
2. Erp modülünden bilgileri alıp excel de hesaplama yapmak yerine yeni bir program geliştirilmeli ve bu kullanılmalı.

c) Bu çözümlerin 1.cil kullanıcıları hangi departman veya departmanlar olacaktır ?

1. Finans Departmanı

6. 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	<u>Teknoloji katkısı var mı ? Nasıl ?</u>
1	Sipariş Alımı	Satış	
2	Müşteri risk değeri hesaplamaları	Finans	Var
3	Sevk Onayı	Finans	
5	Sipariş sevkiyatı	Tedarik Zinciri	