



ATLAS INTERNATIONAL REFEREED JOURNAL ON SOCIAL SCIENCES

Open Access Refereed E-Journal & Refereed & Indexed
ISSN:2619-936X



Vol:5, Issue:19

2019

pp.359-367

Article Arrival Date: 30.04.2019

Published Date: 14.06.2019

YALIN ORGANİZASYON VE YALIN DÜŞÜNCE ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR ARAŞTIRMA¹

A CONCEPTUAL RESEARCH ON LEAN ORGANIZATION AND LEAN THOUGHT

Öğr.Grv. Hasbiye DİZMAN

Dumlupınar Üniversitesi, Gediz MYO, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı, Kütahya-Türkiye

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31568/atlas.324>
Article Type : Research Article



ÖZET

Yalın kavramı, her türlü organizasyona izin veren bir iş yönetim sistemini ifade etmektedir. Müşteri memnuniyeti, maliyet avantajı ve kalitenin esas alındığı yalın sistemde kullanıcıya hiçbir fayda sağlamayan israflardan kurtulmak temel amaçtır. Yalın sistemler, işletmelerin karşılaşılabileceği sorunlar karşısında proaktif çözümler bulmasına yardımcı olmaktadır. Yalın uygulamalar birçok alanda kendini göstermektedir. Yalın organizasyon denildiğinde aslında yalın üretim anlayışını benimseyen işletmeler düşünülür. Yalın üretim anlayışıyla hareket eden işletmelerin sektördeki birçok işletmeden farkları olacağı gibi özellikle diğerlerinden yönetsel anlayışta, verimlilik ve karlılık noktasında daha üstün olabilecekleri söylenebilir. Ya da daha kısa bir ifadeyle başarılı olurlar denilebilir. Bu çalışmada literatürde fazla yer verilmeyen yalın organizasyon kavramına ve sağlayacağı avantajlara yer verilecektir. Yalın organizasyon kavramı, gereksiz tüm ayrıntılardan kurtulmayı ve daha hızlı hareket edebilme yeteneğine sahip olan yapıları ifade etmektedir. Yalın organizasyonlarda hatalara hızlı cevap verebilme, hataların anında düzeltilmesi mümkün olmakla birlikte müşteri isteklerine de daha hızlı cevap verilebilmektedir. Çalışmanın amacı yalın organizasyon kavramı hakkında bilgiler verilmesiyle işletmelerde yalın bilincinin oluşmasına katkı sağlamaktır.

Anahtar Kelimeler: Yalın kavramı, Yalın Düşünce ve Yalın Organizasyon

ABSTRACT

Lean concept refers to a business management system that allows all kinds of organizations. Lean systems help businesses find proactive solutions in the face of problems they may face. Lean applications are manifested in many areas. In the case of lean organization, the enterprises that actually adopt a lean manufacturing approach are considered. It can be said that the enterprises that act with a lean production approach may differ from many enterprises in the sector, especially in terms of managerial understanding, efficiency and profitability from others. Or they can be said with a shorter expression. In this study, the concept of lean organization and the advantages that will be provided will be included in the literature. The concept of lean organization refers to structures that have the ability to get rid of all unnecessary details and move faster. In case of lean organizations, it is possible to respond quickly to errors, to correct errors immediately, but to respond more quickly to customer requests. The aim of the study is to contribute to the formation of lean consciousness in enterprises by giving information about the concept of lean organization.

Keywords: Lean concept, Lean Thinking and Lean Organization

¹ Bu makale 19-22 Nisan 2019 tarihlerinde Lefkoşe – Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde düzenlenen "V. Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Kongresi"nde sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş versiyonudur.

1. GİRİŞ

Sanayi devrimi sonrasında endüstriyel anlamda üretimlerin artması sektördeki işletme sayısında da bir artış sağlamıştır. Kurum, organizasyon, işletme, firma, şirket gibi farklı kelimelerle ifade edilen kavramın özünde iktisadi bir amaç için kurulmuş mal ve hizmet üretimi ya da sunumu yapan birimler vardır. II. dünya savaşı sonrasında ekonomik buhranları atlatan toplumda bazı konularda bilinçlenme durumu söz konusu olmuştur. İşletmeler açısından üretim, yönetim, hammadde ve benzeri ürünlerin tedarik edilmeleri, kaynakların optimum kullanımı, işgören seçiminde işin niteliklerine göre personel seçimi, ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında kullanılacak olan dağıtım kanalı üyeleri gibi konularda olurken bu bilinçlenmeler tüketiciler noktasında da neyi satın almak istediği kaç liradan almak istediği, diğer rakip firmaların ürünleriyle mukayese etme, ürünün kalitesi, ürünlerin fonksiyonel özellikleri, garantisi var mı? Servisi var mı? Gibi konularda olmuştur.

Küreselleşmenin etkisiyle tüm dünyanın tek bir pazar olarak görülmesiyle birlikte işletmeler ciddi rekabet ortamlarında kendilerini ayakta tutacak düşüncel ve eylemsel yollar, metotlar ve uygulamalar yaratmaya çalışmaktadırlar bu yöntemlerle de ayakta kalmaya ve rakip yarışlarında önde olmayı istemektedirler. Özellikle 1980'li yıllarda işletmelerin organizasyon yapılarını şekillendirecek yapılar ortaya çıkmıştır. Bu yapılar yalın organizasyon, esnek organizasyon, sanal organizasyon ve öğrenen organizasyonlar şeklinde ifade edilir (<https://www.slideshare.net/ydocdrhikmet/yalın-organizasyonlar> 01.04.2019).

Yalın organizasyon, bir işletme de yönetim, üretim ve hizmet süreçlerinde gerekli olmayan tüm aşamaların, uygulamalarını kaldırıp ve gerekli olan işlem süreçlerinin de bir plan doğrultusunda akışının sağlanması olarak ifade edilebilir. İşletme de kaynak olarak kullanılacak her şeyin (hammadde, makine, para, zaman, işgören, üretim mekânları vb.) optimal seviyede kullanılabilirliğini benimseyen işletmelere denilebilir. Çünkü az miktardaki kullanımlarla da aynı çıktının elde edilebilmesi aslında bu felsefenin özünü oluşturmaktadır.

2. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmada kavram olarak yalınlıktan, yalın organizasyondan ve yalın organizasyonun işletmeye sağlayabileceği faydalardan bahsedilecektir. Yalın bir organizasyon denildiğinde yalın üretim felsefesiyle hareket eden işletme akla gelmelidir. Çünkü yalın üretim gereksiz olan her şeyden uzak, israftan kaçınan bir anlayıştır. Bu felsefenin işletmenin tüm birimlerinde benimsenmesi işletmenin yalın organizasyon anlayışıyla hareket ettiğinin göstergesi olur. Çalışmanın amacı işletmelerde yalınlık kavramının anlaşılması ve bunun benimsenmesi gerektiği bilincinin oluşmasına katkı sağlamaktır.

3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma, literatür taramasına dayalı çalışmadır. İşletmelerin yalın organizasyon olarak hareket etmelerine yön verebilmek için; yalın kavramı, yalın düşünce, israfın nedenleri ve türleri, yalın organizasyon ve özellikleri, geleneksel ve yalın örgütlerin karşılaştırılmaları gibi konu başlıklarına yer verilmiştir. Sektördeki işletmelere yol gösterici olması amaçlanan çalışmayla konu başlıkları detaylı bir şekilde araştırılarak ortaya bu çalışma çıkarılmıştır.

4. YALIN KAVRAMI

Yalınlık; gereksiz olan her şeyden arınmış sade, gösterişli ve masraflı olmayan anlamı ifade eder. İşletme ortamındaki yalınlık kavramı ise işletmenin bütün birimlerinde gereksiz olan her şeyden arınmış olmak, temizlenmiş olmak, gereksiz şeyleri taşımamak anlamında olup, hatayı, maliyeti, stoku, fireyi, talep edilmeyen üretim miktarını, müşteri memnuniyetsizliğini en az seviyeye indirmek anlamındadır (Top, 2009:304-306).

İşletmeler piyasalarda ticari faaliyetlerini sürdürürlerken rekabet koşullarında hareket etmek durumunda kalırlar. Bu sebeple güncel teknoloji takip etme, talep edilirliliği fazla olan ürünleri üretip satabilme, değişik pazarlara girebilme, müşterilerin akıllarında marka, imaj, kalite, piyasa değeri yüksek işletme algısını yaratabilme vb. gibi kriterleri düşünerek hareket etmek zorunda kalırlar. Bu sebeple işletmenin her anlamda güçlü olması zorunluluğu ortaya çıkar. Bir işletme için çok farklı konular gücü ifade edebilir. Swot analizleriyle güçlü, zayıf yönler ve işletme için piyasadaki tehditler ve fırsatlar ortaya konulabilir. İşletmenin en başta yönetimi, planları, vizyonu, misyonu, sahip olduğu kaynakları (sermaye, makineleri, sabit varlıkları, işgören kaynakları vb). üstün ya da gücünü ifade edebilir. Bu gücü ayakta tutabilmek sadece yönetsel olarak değil müşterilere de bağlı bir durumdur. Günümüz müşterisi demografik özellikleri bakımından daha dikkate alınır duruma gelmiştir. Demografik özellikler deyince nüfusun büyüklüğü, doğum ve ölüm oranları, yaşı, cinsiyeti, mesleği, etnik durumu, müşterinin geliri, eğitim seviyesi gibi kriterler akla gelir (Öztürk, 2017:28). Bu kriterlere bakınca denilebilir ki müşteri daha bilinçli ne istediğini biliyor. Çünkü internet teknolojisi her türlü ürünü dünyanın öbür ucunda da olsa (Amazon.com gibi) müşterinin ayağına getiriyor seçme, değerlendirme, alternatifin çok fazla olduğu süreçte müşteriye büyümek adına, karlılık adına, rekabette önde olmak adına vb. için göz önünde tutmak zorunluluğu doğmaktadır. Müşteri bağlılığını sağlayabilmek, müşterinin isteklerine göre üretim yapmak, ürünleri hemen gönderebilmek diğer bir ifadeyle hızlı tedarik edebilmek, model ve tasarımlarda, ürün çeşitliliğinde beklentilerini bilerek hareket etmek gerekmektedir.

İşletme tüm bu süreçleri başarılı bir şekilde sürdürebilmek için rekabet yarışında önde olabilmek veya lider olabilmek için yalın bir anlayışla hareket etmek zorundadır. Çünkü yalınlık gereksiz olan hiçbir şeyi yapmamaktır. İşletmenin dikkat etmesi gereken yukarıda bahsettiğimiz birçok konuyu başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için gereksiz giderlerden, ayrıntılardan, zamanlardan, gereksiz hareketlerden, uzak kalmalıdır. Hatta buna gizli işsizlik durumu varsa o da ilave edilebilir. Yani Beş kişinin yapabileceği işi sekiz kişi yapıyorsa işçilik giderlerini azaltmak adına işgören sayısı bile düşürülebilir. İşgören alımında donanımlı işgörenler tercih edilmelidir. İşletme ben yalın hareket ediyorum diyorsa özetle her türlü israftan kaçınarak hareket ediyor demektir. Tüm bu açıklamalar aslında bir işletme için yalın olmak neden gereklidir sorusunun cevaplarını teşkil eder diyebiliriz.

5. YALIN DÜŞÜNCE

İşletme kültüründe yalınlık kavramı yalın düşünce veya yalın üretim anlayışıyla birlikte değerlendirilmelidir. Yalın üretim Japon işletme kültüründe ortaya çıkmış çok kısa sürede batılı ülkeler ve dünya genelindeki işletmeler tarafından kabul görmüş bir felsefedir.

Yalın üretim felsefesi 1950'li yıllarda Japonya da ekonomik yetersizlikler nedeniyle üretimlerin az masraflı olması inancıyla ortaya çıkarmıştır. Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno isimli mühendisler Ford üretim anlayışını incelemişler ancak bu sistemin masraflı olduğu gerekçesiyle kendileri için uygun olmadığı kanaatine vararak her şeyi daha az talep eden bu üretim anlayışını ortaya koymuşlardır. Aslında sistem yokluğun (hammaddenin, paranın, işgücünün, alım gücünün azlığı vb.) getirdiği bir zorunluluktan ortaya çıkmış denilebilir (Akgeyik, 1998:53-54).

Womack, Jones ve Roos' "Dünyayı Değiştiren Makine" isimli çalışmalarında üretim süreçlerinde hatanın, maliyetlerin, işçiliğin, firenin, stokların, müşteri memnuniyetsizliğinin minimum seviyede, hatta hiç olmadığı sisteme yalın üretim sistemi olarak tanımlamasını yaparlar. Üretim süreci gereksiz olan her şeyden arındırılmıştır (Womack vd.1990:47).

Lopez'de yalın üretimi; mümkün olan en az kaynakla, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, müşteri talebini tam anlamıyla karşılayabilecek şekilde, en az israfta ve üretim

faktörlerini esnek bir şekilde kullanarak gerçekleştiren sistem şeklinde tanımlamıştır bir üretim sistemidir (Lopez, vd.,2013: 648).

Yalın üretim, “en az kaynakla, en kısa zamanda, en ucuz ve hatasız üretimi, müşteri talebine de birebir uyabilecek/yanıt verebilecek şekilde, en az israfla (daha doğrusu israfsız), ve nihayet tüm üretim faktörlerini en esnek şekilde kullanıp, potansiyellerinin tümünden yararlanarak nasıl gerçekleştiririz” arayışının sonucudur (Okur, 2000:27-28).

Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno tarafından ortaya konulan yalın üretimin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Türkan, 2010:30):

- ✓ Her aşamada israfı yok etmeyi amaçlar, bu doğrultuda bütün üretim faktörlerinden daha az talep eder.
- ✓ Tam zamanında üretim doğrultusunda çekme esasına dayalı stoksuz üretimi öngörür. Tedarikçilerle ilişkiler sistemin en önemli dayanaklarından.
- ✓ İç ve dış müşteri beklentilerini esas alır.
- ✓ Üretim ve ürün esnekliğine sahiptir.
- ✓ Her süreçte sürekli gelişmeyi ve kalitenin üretilmesini hedefler.
- ✓ Basık yapıda, insan odaklı bir örgütlenme anlayışı ile yönetilir.
- ✓ İletişime ve katılıma dayalıdır.
- ✓ Çok fonksiyonlu işçilerle gerçekleştirilen disiplinli ekip çalışmaları vardır.

Yalın Düşünce 'nin amacı, yönetici kişiler, “değer”in “israf”tan ayırt edilmesi sağlamaları gerekir. Bununla birlikte teknolojiye, sabit kıymetlere ve diğer kaynaklara odaklanmak yerine, kaynaklara, ürünlere ve ürünü etkileyecek çalışmalara odaklanmaları gerekir. Yani yöneticiler müşteriye sağlanacak fayda için (değer için) israftan kurtulmayı ve karlılığın artırılmasını sağlamalıdır (Özkan, “Yalın Düşünceye Giriş” <http://danismend.com/kategori/ altkategori/ yalin-dusunceye-giris/E.Tarihi:02.04.2019>). İşletmenin üretimlerine değer katmayan her şey israf olarak değerlendirilir. Yöneticilerin ve işgörenlerin israf kavramını ve israfın nedenleri biliyor olmaları bu engellemenin daha anlamlı yapılmasını sağlayacaktır.

6.İŞLETMELERDE İSRAF NEDENLERİ VE İSRAF TÜRLERİ

İşletmelerde israf nedenleri ve türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özkan, <http://danismend.com/kategori/altkategori/yalin-uretim-uzerine-1/E.T:02.04.2019>);

6.1. İşletmelerde İsrar Nedenleri

1. *Yetersiz Çalışma Metotları:* Çalışma metotları aslında işletmenin faaliyetleriyle ilgili planla anlamındadır. İşletmenin planları olabileceği gibi her biriminde planlarının olması işlerin yürürlüğü için çözüm olabilir. Ayrıca işletmenin birimlerinin arasında planlar arasında birlik veya birbirini tamamlama durumları olmalıdır. Çünkü bu durum sağlıklı iş akışının olmasına sebep olur. Hammaddenin alımı için üretim ve satın alma biriminin ortaklaşa hareket etmesi gibi. Birimler arasında iletişim ve ortak hareket etmeler koordinasyonu sağladığı gibi zaman ve maliyet kayıplarının da daha az olmasını sağlar.
2. *Uzun Hazırlık Zamanları:* İşletmede plan düzeni oturmamış ise kaynakların zamanında ve Organize olarak bütünleşememeleri ve üretime gönderilememişleri işletmede ciddi bir zaman kaybına neden olabilir. Yani hammaddenin yardımcı malzemelerin üretim hattı için hazır olmayışı bu gecikme sürecini ortaya çıkarır. Üretimin gecikmesi için zaman kaybı olurken işgörenin işe başlaması içinde bir gecikme zaman kaybı olur.

3. *Yetersiz Prosesler*: İşletmede üretim için gerekli makine teçhizat veya teknolojinin bulunması gerekir. Özellikle müşterileri rakiplere kaptırmamak adına üretim sürecinde geç kalınmaması müşteri isteklerine geç kalınması gerekmektedir. Bu sebeple üretim için gerekli olan proseslerin önceden mevcutta bulundurulması gerekir. Aksi halde rekabet sürecinde arkalara kalma durumu ortaya çıkar.
4. *Eğitim Eksikliği*: İşletmelerde işgören alımlarında işin özelliğine göre çalıştırılacak işgörenin eğitim kriterleri belirlenmiş ve buna göre alım gerçekleştirilmelidir. İşgören işe başladıktan sonra da kurumu tanınması açısından oryantasyon eğitimi denilen eğitim de verilmelidir. İş süreçlerinde zaman zaman ihtiyaç duyulduğunda eğitim programlarına gönderilerek de işgörenin eğitim ihtiyaçları tamamlanmış olur. Üretim biriminde çalışacak işgörenlerin eğitim eksikliği mamullerin üretiminde ilgili makineyi kullanamama gibi bir durum oluşturabilir. Genel olarak teknolojiyi kullanabilen işgörelere ihtiyaç vardır.
5. *Yetersiz Bakım*: İşletmeler üretim faaliyetlerini sürdürürlerken zaman zaman kullanılan makinelerin, teçhizatların, cihazların, teknolojik özelliğe sahip araçların periyodik bakımlarını yaptırmalıdır. Çünkü üretim sürecinde bir arıza meydana gelmeden üretim aksamadan veya hatalı üretim olmadan gerekli tedbirler alınmalıdır. Her türlü aracın bakımlarının yapılması araçların verimliliği düşmeden üretime devam edebilmeleri açısından önemlidir.
6. *Uzun Mesafeler*: İş akış sürecinde birbirini takip eden adımlarda kullanılacak makinelerin yerleştirilmesine dikkat edilmelidir iki makinenin veya sonraki süreç için kullanılan araçların fiziki olarak birbirinden çok uzak olmaması gerekir. Çünkü kaynak, zaman ve işgücünün gereksiz yere zamanını tüketen bir durum ortaya çıkabilir.
7. *Liderlik Eksikliği*: Her işletmede işletmenin sahibi olarak ya da yöneticiliği profesyonel meslek olarak benimsemiş yöneticiler olabilir. Yönetici kimliği taşıyan kişilerin lider özelliği taşıyor olması o işletmeye olaylara kavramsal anlamda bir bakış açısı sağlar. İşletmenin vizyonu, misyonunu belirleyebilecek, stratejik ve taktik kararlar alıp uygulayabilecek bir lider o işletmeyi rekabette ön sıralarda olma avantajı sağlayabilir. Aksi durumda ise istenilen durumlara ulaşmak mümkün olmayabilir.

6.2. İşletmelerde İsrâf Türleri

İsrâf türleri de aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.

1. *Çalışanların ve Makinaların Beklemesi (Bekleme Süresi)*: İşgörelerin veya makinelerin üretime geçmeden önceki bekleyişlerini ifade eder. Bazen makinelerde arıza durumu olabilir böyle durumlarda acil müdahale edilmesi gerekir. Bu zaman zarfında iş görende makine de beklemek zorunda kaldığı için gereksiz bir zaman dilimi harcanmış olur.
2. *Gereksiz Malzeme Taşımaları*: İşgörelerin makine başında üretim yapmaları için hammaddeyi makine kenarında yığıla tutmuş olmaları ya da az tutmuş olmaları gereksiz taşımalara neden olabilir. Üretimi yarıda bırakarak depodan hammadde getirmeye gitmek buna örnek olarak verilebilir. Yük taşıma işleminde kullanılan forklif gibi taşıtın fazla olması da gereksiz bir harcama kabul edilebilir. Eğer üretimde hatalı ürünler çıkmışsa bunları da depoda gereksiz yere tutmamak da gerekir. Maliyetin yarı fiyatına defolu mallar şeklinde satışları gerçekleştirilebilir. ÖR: Kütahya porselenin defolu satış mağazasında satılan ürünler gibi.
3. *Gereksiz ve Katma Değer Yaratmayan Operasyonlar*: Müşteri için fayda sağlamayan işlemler gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyetler şeklinde tanımlanabilir. Müşterinin işlemlerini tamamlarken gereksiz formların doldurulması, gereğinden fazla bilgi paylaşımı, müşteriyle bir anlaşmazlık ya da kriz gibi sorunlar yaşandığında bunları yönetememek gibi durumlarda israf olarak kabul edilir.

4. *Yarı Mamul ve Mamul Stokları:* İşletmeler kitle ya da yığın üretim yapıyorsa hammadde sürecinde ya da mamul üretildikten sonra satılana kadar ya da üretime girinceye kadar malların depoda bekleme süreleri ifade eder. Ancak yığın üretim yapıldığında hemen satışlar gerçekleşmezse ürünler depoda beklerken bozulma özelliği, modası geçme gibi, teknolojik ömrü bitme gibi durumlar yaşanabilir. Ayrıca depo alanının geniş olması gibi durumda ortaya çıkar. İşletmenin mevcut depoya ilave depo yapması veya kiralaması gibi giderler ortaya çıkar. Bunlarda israf nedenidir.
5. *Hareket:* İşgörenlerin üretim hattında gereksiz nedenlerden dolayı hareket etmesi durumudur. Eğilmek, uzanmak, diğer makinenin başına gitmek, diğer birimler arasında gezinmesi gibi. Bu sebeple yerleşim düzeninin baştan iyi düşünülmesi gerekir.
6. *Kusur:* Müşterinin istekleri doğrultusunda üründe özel bir değişiklik yapmak, tekrardan onarma işlemi yapmak durumları olabilir. Bunun için ek bir alan, ek ekipman ve ek iş gücüne ihtiyaç olabilir. Bunlar işletmenin daha düşük karlılığına sebebiyet verebilir. Ayrıca işletme için imajı zedeleyecek bir durum ortaya çıkarır.
7. *Fazla Üretim:* Talep edilenden fazlasını üretmek, stoğa çalışmak, işgörenleri meşgul etmek için üretmek gibi anlamlara gelir. Satışının kısa süre içinde yapılamayacağı düşünülen ürünler için fazla üretim yapmak her anlamda maliyet artırıcıdır. İsraftan uzak olmak isteniyorsa bu şekilde üretim planı yapılmamalıdır.

7. YALIN ORGANİZASYON

İşletmelerde yalın olmak; yapıldığında veya işlendiğinde işletmeye hiçbir getirisi olmayan her türlü işlemi faaliyetten arınmış olmak demektir. Dolayısıyla ihtiyaç olmayan şeyin kullanımının olmamasıyla maliyetten, zamandan tasarruflar doğacaktır.

Yalın organizasyon; işletme faaliyetlerinde üretim süreçlerinde belli bir iş akışının olması, bu akış sürecinde gereksiz olan tüm aşamaların kaldırılması, işgörenlerin kendi birimlerinde veya yoğun ilişkili olduğu diğer birimlerle de çok fonksiyonlu takım şeklinde çalışmayı ifade eder. Aynı zamanda değişime açık olarak yeniden organize edilen, makro ve mikro çevre değişkenlerini takip ederek sürekli gelişime açık olmayı ifade eden bir felsefedir. Yalın üretim anlayışının uzantısında ortaya çıkmıştır. Bu anlayışın özünde verimlilik kavramı yer almaktadır. Verimlilik en az girdiyle en çok çıktının alınmasıdır. Yani üretim faktörlerinin ve bunlara ilişkin harcamaların daha azıyla mal ve hizmet sunumlarını gerçekleştirmek amacı vardır. İşletmenin sahip olduğu mekânların daha bilinçli kullanımını, iş süreçlerinde daha az zaman kullanmayı, işgörenlerin daha iyi çalışma programlarının yapılmasını öngörür. İşgöreni gereksiz işler için değil gerekli anlamlı işler, değer yaratan süreçler için çalıştırmalıdır. Tüm bunların sonunda müşteri için çalışma, istek ve beklentileri doğrultusunda ve rakiplere de fark atarak iş hayatını sürdürmeleri gerekliliğini anlatan bir yaklaşımdır.

Yalın organizasyon süreç odaklı bir yaklaşımdır. Süreç odaklı bir organizasyonda; müşteri odaklılık anlayışı ön plana çıkartılır, Müşterinin istekleri beklentileri takip edilir. Bununla birlikte müşterinin demografik özellikleri bilinmek ister. Veri tabanlı pazarlama sayesinde müşterinin her türlü bilgisi kayıt altına alınır. Müşteri işletmenin hangi ürünlerinden memnun en çok ürünü satın alıyor veya beraberinde yeni müşteriler kazandırıyor mu gibi bilgilere sahip olunur. Sahip olunan kaynakların (üretim faktörleri) tam ve anlaşılır bir şekilde yönetilmesi sağlanır, sürekli iyileştirme mantığı ön plana çıkar, üst yönetimin rolü ve sorumluluğu tam ve net bir şekilde belirlenmiş olur (Yılmaz ve Sarıaltın 2011: 159).

Yalın organizasyon anlayışında müşteri istek ve beklentileri önemli olduğu için istenen kalitede üretim yapmak veya hizmet sunmak gerekir. Bu felsefenin temelinde minimum malzeme, teçhizat, zaman ve işçilik kullanılması yatmaktadır (Funda Özçelik, 2013, s.104).

7.1.Yalın Organizasyonların Özellikleri

Hikmete göre yalın organizasyonların yapısı aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Maraşlı, <https://www.slideshare.net/ydocdrhikmet/yaln-organizasyonlar>. E.Tarihi: 03.04.2019).

- 1.Organizasyon üretim, montaj, dağıtım gibi uzman olduğu alanlarda faaliyetlerini sürdürmek.
- 2.Yetkiler işi fiili olarak yapanlara ait olmalıdır. Dolayısıyla yetkinin tabana yayılması basık bir örgüt piramidine zemin hazırlamaktır.
- 3.Yönetimin rolü çalışanları yönetmekten çok yönlendirmek ve uygun çalışma ortamını sağlamakla sınırlamaktır.
- 4.İş tasarımında basitlik ve güvenilirlik esastır.
- 5.Organizasyonel yapı basık ve az kademelidir.

7.2. Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetim açısından karşılaştırılmaları

Hikmete göre Geleneksel ve Yalın Örgütlerin Yönetim açısından karşılaştırılmaları aşağıdaki gibidir (Maraşlı, <https://www.slideshare.net/ydocdrhikmet/yaln-organizasyonlar>.E.Tarihi: 03.04.2019).

Geleneksel Örgütlerin Yönetimi	Yalın Örgütlerin Yönetimi
1.Yönetici işi planlar ve belirler,	1.Yönetici ve takım üyeleri işi planlar ve belirler,
2.İşler dar olarak tanımlanmıştır,	2.İşler geniş beceri ve bilgi gerektirmektedir,
3.Bilginin büyük bir kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir.	3Bilginin büyük bir kısmı her düzeyde serbestçe paylaşılmaktadır,
4.Yönetici olmayanların eğitim teknik beceriler üzerine yoğunlaşmıştır.	4.Sürekli öğrenme anlayışıyla herkes için yönetime ve teknik konulara yönelik her türlü eğitim söz konusudur.
5.Risk alma teşvik edilmez cezalandırılır.	5.Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve destelenir.
6.Bireylerin çalışma tarzı vardır. Ödüller bireysel çalışmaya dayanır.	6.Kurumda Dayanışma yardımlaşma birlikte çalışma ruhu vardır. Ödüller ekibin başarısıdır.
7.Yönetim en iyi yöntemleri belirler,	7.Yöntemleri ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışır.
8.Yönetim tarafından konulan ve uyulması gereken disiplin kuralları vardır.	8.Kolaylaştırıcı çalışma ortamları sağlanır. Otokontrole dayalı disiplin anlayışı vardır.

Tablodaki ifadeler genel olarak değerlendirildiğinde geleneksel örgütlerde yönetim ne derse nasıl karar verirse işlemler o şekilde sürdürülürken yalın örgüt anlayışında ise yöneticiler ekibiyle birlikte hareket ederler, ekip işler için teşvik edilerek yüreklendirilirler. Klasik örgütlerde iş yöntemleri yönetimce belirlenirken, yalın örgütlerde yöntemler için sürekli iyileştirme fikirleri vardır. Her zaman daha iyi fikri ve ekip anlayışıyla hareket etmek temel prensipleri haline gelmektedir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz müşterilerinin mal ve hizmet alımlarında çok fazla seçme imkânı vardır. Çünkü satışa sunulan ürünlerde çok fazla alternatif vardır. İnternet, iletişim ve ulaşım sektörlerindeki hızlı ilerlemeler dünyanın herhangi bir yerine hemen ulaşma veya başka yerlerden ürün ve hizmet temin etme imkânı sağlamaktadır. Değişen müşteri profilinin piyasalardan beklentisi ürüne kolay ulaşması, kaliteli olması, fiyatlarının düşük olması ve sürekli kendini yenileyen tasarımlarla, ürün çeşitlilikleriyle işletmelerin kendilerine hizmet etmeleridir.

İşletmeler 1880'lerde ki anlayış gibi artık “ne üretirsem üreteyim yeter ki satayım” mantığıyla işlem yapamazlar. O dönemlerde endüstriye anlamda yığın üretimler yapılmadığı için veya yeni yeni başladığı için üretme kaygısı taşıyan işletme malının satılmama riskini bilmez çünkü bilir ki ne üretirse satılacak. Ancak bugünün şartları üretmeden satabilir miyim sorusuyla hareket eder duruma gelmişlerdir. Satabilir miyim le birlikte kazanır mıyım sorusu

da paralel düşünülmalıdır. İşletmelerin bu soruların cevaplarının oluşması için endüstriyel anlamda dünyadaki bazı gelişim süreçlerine, akımlarına ayak uydurmak zorunlulukları doğmaktadır. Bu değişim akımlarından biride Japon işletme kültüründen doğan yalın üretim ve yalın organizasyon anlayışıdır. Öğrenen organizasyon, ölçek küçültme, sıfır hiyerarşi, ekip organizasyonu, performans ölçümü gibi başka anlayışlarda vardır.

Yalınlık kavramının temelinde gerekli olmayan hiçbir işlemi yapmamak ve bununla birlikte kullanılan hammaddeden tutup, gereksiz hareketlerden, gereksiz enerji kullanımından, gereksiz yere işgörenin meşgul edilmesinden, gereksiz üretimlerden arınarak sadece gerekli olan işlemleri yapma fikri vardır. Müşterinin istekleri doğrultusunda hareket ederken değeri olan işlemleri yaparak değeri olmayan, marjinal fayda sağlamayan işlemlerden uzak kalmayı israfi engelleyerek her alanda tasarruflu olmayı ve karlılığı sağlamak bu anlayışın ya da felsefenin ana fikrini oluşturmaktadır. Karlılık sadece yüksek fiyatlarla ürünleri satışa sunmakla yapılmaz karlılık giderlerde maliyetlerde tasarruf etmekle de sağlanabilir. Yalın organizasyonlar yalın üretim anlayışıyla hareket etmelidir. Yalın üretim içinde tam zamanında üretim (kanban) anlayışıyla hareket etme, üretilen ürünlerin akışını kontrol etmek için üretim proseslerine bakılmalı ve bazı soruların cevapları verilmelidir. Bu sorular “ neyi, ne kadar, ne zaman, kime veya nereye gönderim yapılacak, hangi üründen ne kadar üretilecek vb.” olabilir. Bu soruların cevapları üretim yönetiminin amacı olmalıdır. Yalın organizasyon yalın üretim anlayışıyla hareket ederken aynı zamanda genel prensibi olarak sıfır hata ve kaliteyi yerinde sağlama fikri olmalıdır. Bunun için “doğru işi zamanında yapmak” yöneticiden tutup üretim bandındaki işgörene kadar benimsenmiş bir olmalıdır. Hata önleyici sistemler işletmede kurulmalıdır. İşgörenler ve işletmenin birimleri arasında takıp ruhu veya ekip anlayışının benimsenmesi gerekir. Örneğin pazarlama bölümünde çalışan ofis çalışanı müşteriden sipariş aldığı anda üretim biriminde çalışanla mutlaka koordineli çalışma durumu vardır. İşgörenleri işe alırken takım çalışmasına uyumlu olması bile bir kriter olabilir. İşlerin genel manada Kollektif anlayışla sahiplenilmesi yalın üretim felsefesinin sadece felsefe olarak kalmasını değil uygulanıyor olmasının göstergesi olur. Yalın işletmelerdeki yöneticilerin de veya sahiplerinde alınan kararlarda işgörenlerin fikrini alarak, beyin fırtınası yaparak kararlar alması ve uygulaması da yine anlayışın benimsendiğinin bir göstergesi olur. Kısa vadeli stratejik ve taktik planlarda iş görenlerden gelen bazı fikirler çok cazip olabilir. Çünkü işin başında bizzat uygulayıcı kişilerden sorunlara ciddi çözüm üretmeleri çok doğaldır.

Yalın üretim ve yalın organizasyon verimli olmayı, israftan uzak kalarak karlı olmayı, müşteri memnuniyetini baz alarak hareket eden bir anlayışsa işletmeler piyasa koşullarının getirdiği zorunluluktan veya yöneticilerinin liderlik özelliği gereği ne olursa olsun bu anlayışla hareket etmelidirler. Bu anlayışın benimsenmesi o işletmelere sektördeki rekabet yarışında başarılı olmayı sağlayacaktır.

Bu çalışmada yalın, yalın üretim, israf, israf türleri ve yalın organizasyon kavramlarına yer verilerek işletmelerin başarılı olmalarında, müşteriler tarafından aranır olmalarında, karlı olmalarında, Pazar paylarının geniş olmasında yalınlığın etkisinin büyük olduğu anlatılmaya çalışılmıştır. Günümüz işletmelerinin kendilerini yeniliklere açık tutarak, değişimlere ve gelişimlere açık olmalıdırlar. Bu şekilde ki davranış şekilleri onlara sektörde güçlü olmayı, ayakta kalmayı, karlı olmayı kısacası başarılı olmayı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Akgeyik, T.,(1998) Stratejik üretim yönetimi, Sistem Yayıncılık: İstanbul

Lopez, A., Santos, J.F. And Arbos, L.C, (2013), “Lean Manufacturing: Costing the Value Stream”, Industrial Management & Data Systems, (113), 5; 647-668.

- Maraşlı, H., “Yalın organizasyonlar”,<https://www.slideshare.net/ydocdrhikmet/yaln-organizasyonlar>. E.Tarihi: 03.04.2019).
- Okur, A.S., (2000), “Yalın Üretim: 2000’li Yıllara Doğru Türkiye Sanayi İçin Yapılanma Modeli”, Söz Yayın; Birinci Basım; Haziran 1998; İstanbul.
- Özçelik, F. (2013). Yalın Performans Ölçüleri ve Yalın Üretim Uygulayan İşletmelerin Muhasebe Bölümlerinde Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. 5.10: s.104. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423936239.pdf>. E.T: 03.04.2019).
- Özkan, M., “Yalın Düşünceye Giriş” <http://danismend.com/kategori/altkategori/yalin-dusunceye-giris/E.Tarihi:02.04.2019>
- Özkan, M., “Yalın üretim Üzerine 1” [http://danismend.com/kategori/altkategori/yalin-uretim-uzerine-1/ E.T:02.04.2019](http://danismend.com/kategori/altkategori/yalin-uretim-uzerine-1/E.T:02.04.2019)).
- Öztürk, A., (2017), Pazarlama İlkeleri, Gazi kitapevi, Ankara.
- Top, S., (2009). Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı. 1.baskı. BetaYayıncılık: İstanbul
- Türkan, Ö.U. (2010), Üretimde Yalın Dönüşümün Temel Performans Kriterleri, BAÜ Fen Bil. Enst. Dergisi Cilt 12(2) 28-41.
- Womack J.P., Jones D.T. ve Roos D., (1990), “Dünyayı değiştiren makine”, Türkçesi: Otomotiv Sanayi Derneği, 1, OSD Yayını, , Panel Matbaacılık: İstanbul
- Yılmaz, A., Sarıaltın, H., (2011), “KOBİ’lerde Süreç Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi: Sakarya İli I. Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:30, s: 2, pp:155-186.