

Yalın Dönüşüm Muhasebe Bölümünü Nasıl Etkiler: Bir Örnek Uygulama

Ülfet Aydemir, Müberra Gül Solak, Oğuz Özkavukcu* ve M. Bülent Durmuşoğlu**

*Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

**İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü

Özet

Artan rekabet ve bilinçli müşteri, sadece üretimde değil, ofislerde de yalın çabaları gerekli kılmaya başlamıştır. Yalın ofis üzerine bu çalışmada, özgün olarak Muhasebe Bölümü yalın bakış açısıyla değerlendirilmiş ve sistematik bir şekilde süreçlerindeki israflar ortaya çıkarılmıştır. Bu israflar, süreç sadeleşme, süreçlerdeki iş yapış biçimlerini değiştirme ve dijital çözümler yardımıyla yok edilmeye başlanmıştır. Söz konusu israflardan arınmadaki etkinlik, Muhasebe Bölümünü yalın kültür dönüşümünde iddialı hale sokmaya başlamıştır.

Summary

The lean efforts are required not only for production but also for offices due to the increasing competition and conscious customers. This paper is originally dedicated to an accounting department within the scope of lean office. The accounting department has been evaluated with a lean perspective and systematically the waste points in its processes has been revealed. By the help of process simplifications, changing the way of doing business in processes and digital solutions, these wastes have started to be eliminated. The efficiency of waste elimination makes the accounting department to be a very challenging one on this lean culture transformation.

Giriş

Yalın ofis, ofislerde israfları gören ve israfları, sürekli iyileştirme yoluyla ortadan kaldıran ofis çalışanlarının oluşturduğu bir ortam olarak düşünülür. Yalın dönüşüm ise, bu ortamda bulunan insanların yalın ilkeleri tamamen içselleştirmesi ile ilgilidir. Değeri yaratan ofis çalışanları için israfları tanımlamak, görselleştirmek ve ölçmek, üretim alanında çalışanlar kadar kolay değildir. Çünkü çoğu zaman yarattığı değer ve değer akışı, ürün ile üretim süreçleri gibi somut ve görünür olmamaktadır. Ayrıca ofis çalışanları yalın konusunda genellikle çekimser ve ihtiyaçları olduğundan habersizdirler.

Son yıllardaki dikkati çeken bir durumda, yalın ofise yönelik yayınların ağırlık kazanmaya başlamasıdır. Ancak yazarların incelediği yayınlar arasında, “Muhasebe” bölümünde yapılmış ayrıntılı bir yalın ofis çalışmasına rastlanılmamıştır.

Muhasebe Bölümü firmanın tüm faaliyetlerini finansal kayda çeviren bölümdür. Bu kayıtların çıktısı kar/zarar ve bilanço tablolarıdır. Bölüm her ay paydaşlarına bu tabloları yayınlayarak şirketin finansal durumu hakkında bilgi verir ve bu tablolar üzerinden yükümlülerini yerine getirir. Muhasebe bünyesi içerisinde bu süreçler dizisine “Ay Kapanış Süreçleri” denir ve bölümün en önemli çıktısıdır. Firma içerisindeki yalınlaşma misyonuna paralel Muhasebe

bölümü, en zorlayıcı sürecini yalın bakış açısı ile değerlendirerek israflarını tespit etmiştir. Tespit edilen israf noktaları gerek süreç ile ilgili gerekse dijital çözümlerle iyileştirilmiştir. Bölüm bir yandan süreçlerde yalınlaşma yaşamış, diğer yandan Kaizen yapma döngüsü oluşturmaya başlamıştır. Yalın çabaların yararını gördükçe, iyileştirme işleri, çalışanların işlerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmeye başlamıştır. Sonuç olarak bu da yalının varmak istediği bir olgunluk düzeyidir.

Makale, literatür araştırması, muhasebe değer akışlarında uygulamalar ve muhasebede yalın dönüşüm yönetimi ile devam etmektedir. Son bölümde ise, sonuçlar ve değerlendirmeye yer verilmiştir.

Literatür Araştırması

Yalın ofis üzerine yapılan bilimsel ve uygulamalı makaleleri beş ana grupta değerlendirebiliriz (Tablo 1):

1. Odaklandığı Performans Ölçüleri
2. İzlenen Metodoloji
3. Kullanılan Yalın Araçlar
4. Kullanılan Sorun Çözme Yöntemleri
5. Gerçek Uygulama Sektörü ve Birimi

Analiz edilen çalışmalar arasında, en fazla üzerinde durulan performans ölçüleri, beklenildiği gibi müşteriye tepki verme süresi ve değer akışının temin süresidir. Bir çalışmada ise, yalın ofis dönüşümü açısından çok önemli olarak düşündüğümüz insan yetiştirmeye hizmet edecek olan örgütsel öğrenme konusu ele alınmıştır (Freitas vd. 2017).

Literatürde kavramsal ve değer akış yönetimi metodolojilerine başvurma sıklığı dikkat çekmiştir. Bir çalışmada Durmusoglu ve Kulak (2008) ise, aksiyonlarla tasarım yardımıyla ofis hücreleri (yalın ofis) tasarımı gerçekleştirmiştir. Örgütsel öğrenmeyi ele alan Freitas vd. (2017), bunun için, bilgi yönetimi metodolojisini kullanmıştır. Metodolojilerde sürdürülebilirlik konusu, analiz edilen makaleler arasında tek bir çalışmada dikkate alınmıştır (Monteiro vd. 2015).

Çalışmalarda; 5S, Poka-yoke, hücreli yapılandırma, görsel yönetim, standartlaştırma, Kaizen, takım çalışması-motivasyon ve Kanban gibi birçok yalın araç, ihtiyaca göre kullanılmıştır. Bunlar arasında doğal olarak en fazla Kaizen çalışmaları yer almıştır.

Makalelerden sadece birkaçında, sorun çözme yöntemlerinden kök neden analizi ve beyin fırtınası kullanılmıştır. İki makale hariç, diğer tüm makalelerde gerçek uygulamaya yer verilmiştir. Çok değişik sektör ve hizmet sistemlerinde uygulamalar yapılmıştır. İmalat destek bölümleri ile sadece hizmet sistemleri uygulamaları hemen hemen dengededir.

Bu çalışmanın özgün yönü ise, muhasebe değer akışları arasında, doğrudan muhasebe bölümünün darboğaz değer akışına derinlemesine inilmesi ve buradaki operasyonel etkinliğinin, IT teknoloji tasarımına da etki ederek artırılmasıdır. Ayrıca incelenen makalelerde yeterli ağırlık verilmeyen yalın dönüşüm yolculuğunda çok önemli olan sürdürülebilirlik konusu da ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Tablo 1. Yalın Ofis Çalışmaları İçin Literatür Matrisi

Yayın	Performans Ölçüsü								Metodoloji								
	Müşteriye Tepki Verme Süresi	Sistem Kalitesi/ Operasyonel Etkinlik	Süreç Süresi	Temin Süresi	Örgütsel Öğrenme	Enformasyon Yönetim Yeteneği	Elektronik Alan	Yalın Üretimle Karşılaştırma	Kavramsal	Aksiyonlarla Tasarım	Proje Yönetimi	Bilgi Yönetimi	6M*	Mevcut Durum Haritası	Gelecek Durum Haritası	Alternatif Gelecek Durum Haritasından Seçim	Sürdürülebilirlik
Sabur and Simatupang (2015)	X													X	X	X	
Chen ve Cox (2012)	X			X						X				X	X		
Monterio vd. (2017)			X				X										
Fretis ve Fretis (2020)	X					X			X								
Rüttiman vd. (2014)							X	X									
Durmusoglu ve Kulak (2008)	X			X				X	X								
Hyer ve Wennerlov (2002)	X			X				X	X								
Sum, vd. (2020)		X								X			X				
Bakri (2019)	X	X												X	X		
Freitas vd. (2017)					X				X			X					
Rossiti vd. (2016)				X										X	X		
Monteiro vd. (2015)				X					X								X
Silva vd. (2015)				X					X					X	X		

* 6M : İnsan gücü (Manpower); Yöntem (Method); Malzeme (Materials); Makine (Machines); Ölçüm (Measures); Yönetim (Management)

Yalın Dönüşüme Doğru Muhasebe Değer Akışlarında Uygulamalar

Uygulamanın yapıldığı şirket, 3.000 çalışmanı ile yurt içinde 1.500 satış noktası, yurt dışında da 80'den fazla ülkede Lassa, Bridgestone ve Dayton markalı lastikleri ile hizmet veren, Türk-Japon ortaklığını içinde barındıran, Türkiye'nin önemli şirketlerinden Brisa'dır. Brisa'yı sadece lastik üreten ve satan bir firma olarak düşünmek doğru olmaz; sunduğu hizmetlerle müşterilerine, topluma ve paydaşlarına her zaman değer katmayı hedeflemektedir.

Brisa'da Finans fonksiyonu, CFO liderliğinde Muhasebe, Hazine, Sözleşmeler-Risk yönetimi ve Bütçe raporlama-Finansal Analiz olmak üzere 4 ekipten ve 41 personelden oluşmaktadır.


Yalın dönüşümün üretim dışı grupları da içine alarak uçtan uca akışın tanımlanması için 2019 yılında "Yalın İş Modeli" Bölümü kurulmuştur. Yönetim bu iradeyi ortaya koyduğunda bu değer akışının kesintisiz sağlanması konusunda şirket CFO'su konuyu sahiplenerek öncü olacak bir inisiyatif başlatmıştır. CFO bu inisiyatifle ekibinin fikir üretmesini, farklı düşünme becerileri geliştirmesini sağlaması ve ekipteki her bir bireyin iç motivasyonunu yukarıya çekebilmeyi hedeflemiştir. Bunların sağlanması durumunda, işlerin sorunsuz yürüyeceği, daha kaliteli işlerin çıkacağına ve kişilerin yaptığı işten zevk alacağı bir iş yeri ortamı oluşacağına gönülden inanmaktadır. Bu amaçlarla yalın düşünme metodolojisini ekibine kazandırmayı araç olarak seçerek bölümün yalın dönüşüm yolculuğunu başlatmıştır.

Mali işler bölümü yalın konusuna tamamen yabancı olduğundan, öncelikle aşağıda belirtilen sınıf eğitimleri alınmıştır.

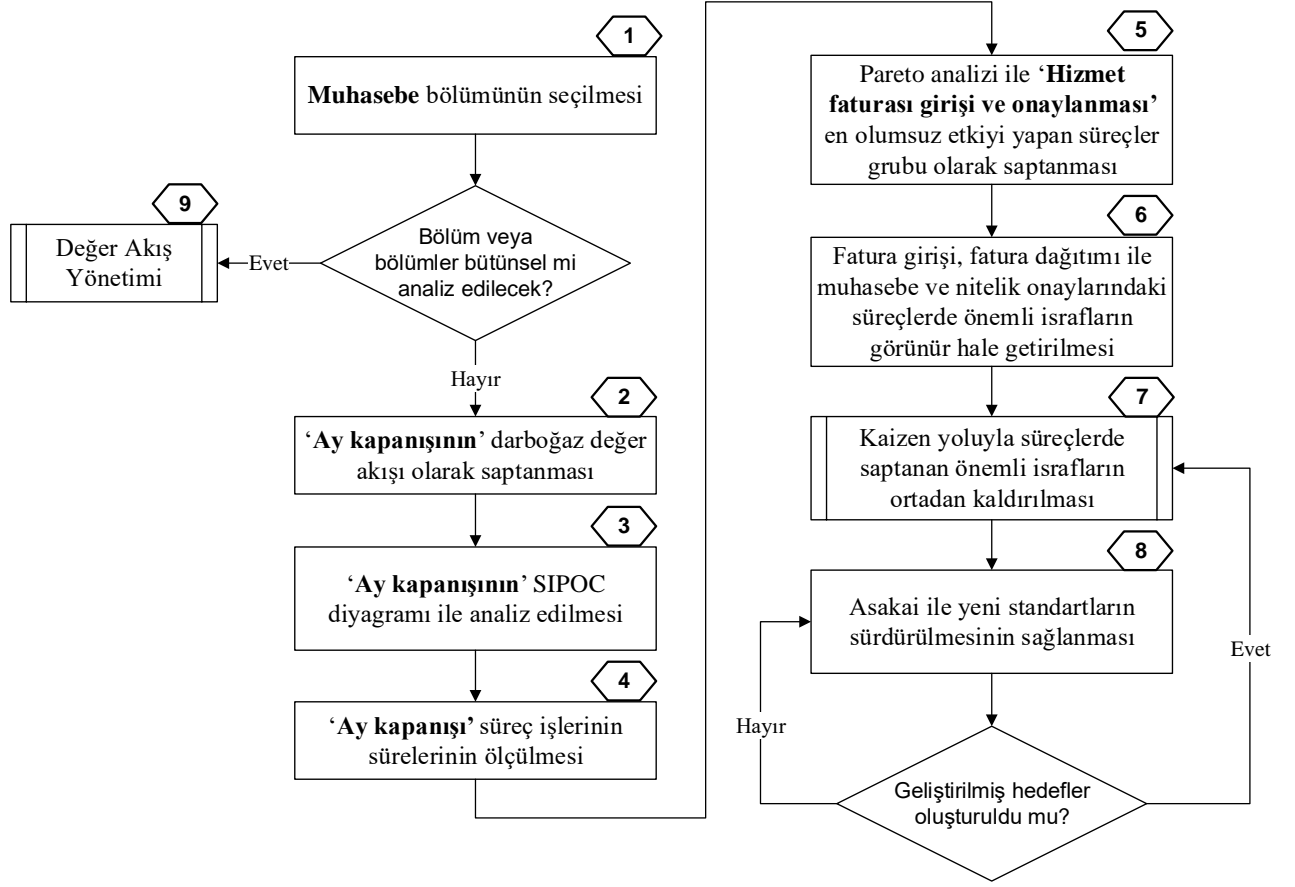
1. Yalın Metodolojisi (240 saat)
2. Süreç Analizleri (78 saat)
3. Kök Neden Analizi Uygulamaları (45 saat)

Ayrıca "The Lean CFO" kitabının yazarı olan "Nicholas Katko" ile firmanın İstanbul Ofisinde bir günlük atölye çalışması yapılarak yalın muhasebe konusunda bir vizyon kazanılmıştır.

Bir yanda yalın eğitimler ile muhasebede kazanılmış yalın vizyon, diğer yanda muhasebe bölümünde çalışanları bıktıracak arkası kesilmeyen fazla mesailer, yalın yolculuğa çıkmak için gerekli çekici gücü sağlamıştır.

Yalın eğitimlerinde edinilen teorik bilgileri uygulayarak öğrenebilmek için somut bir sorun üzerinde çalışmak gerekiyordu. Bu aşamada karşımıza izlenebilecek iki seçenek çıkmaktadır (Bakınız Şekil 1). Birincisi, muhasebe veya muhasebe ve onunla ilişkili birkaç bölümün, değer akış yönetimi ile bütünsel analiz edilmesidir. Bu yol uzun süre alabilmektedir. İkinci yol ise, daha kısa zamanda sonuca ulaşılacak muhasebe bölümü içinde fazla mesai ihtiyacı doğuran darboğaz niteliğinde bir değer akışı seçmektir. Çalışmamızda pratikliği açısından ikinci yol seçilmiştir. Şekil 1  'de görüldüğü gibi ciddi darboğaz olan "Ay Kapanışı" değer akışı üzerine odaklanılmıştır. Ay kapanışı, şirket çıktılarına katkısı yönünden önemli olduğu kadar belirli kısa bir sürede iş gücü gereksinimi de fazla olan bir süreçtir. Bu süreci tamamlamaya çalışan ekip üyeleri 3 gün içerisinde fazla mesai yaparlar. Bu dengesiz işgücü sebebiyle de mutsuz olur ve yaptığı işten zevk almazlardı. Uzun vadede tekrar eden bu durum şirket aidiyetine ve kişinin çalışma motivasyonunu olumsuz etki ederdi. Ayrıca firmanın bağlı bulunduğu Holding "ay kapanışını" bir gün daha da öne çekmek istemekteydi. Yönetimin ana işi, çalışanlarının işini severek yapmasını engelleyen sorunlarını anlamak ve çözmeye

yardımcı olmak olduğundan, yöneticilerle birlikte topyekûn yalınlaşma çabaları, söz konusu süreçler dizisi üzerinde gerçekleşti.



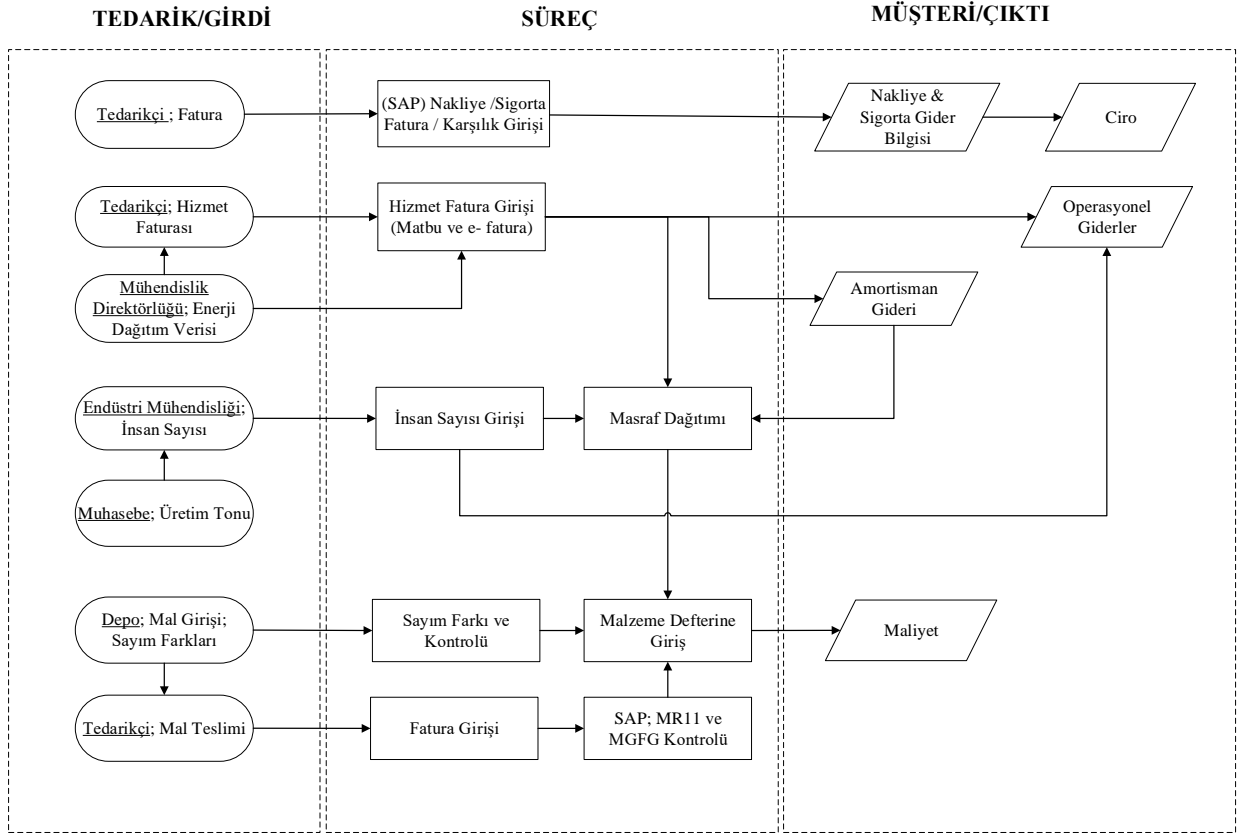
Şekil 1 Geliştirilen Metodoloji

Ay Kapanışı değer akışı, aşağıdaki süreçlerden oluşmaktadır:


1. Satıcı ve müşterilerden gelen faturaların, bankacılık işlemlerinin, devletle olan vergisel işlerin ve firmada o ay çalışan herkesin ürettiği parasal faaliyetlerin kaydedilmesi
2. Tüm kaydedilen parasal faaliyetlerinin analizi sonucunda, ana ortaklarımız Sabancı Holding, Bridgestone, hissedarlarımız ve Devletin takip ettiği kar/zarar ve bilanço tablolarının çıkarılması

Bu süreç döngüsü her ayın 28. günü başlar bir sonraki ayın 4. iş günü biter. Bu termine yetişmek için gruplar ekstra çaba ve mesai harcarlar. CFO fonksiyonundaki Muhasebe, Hazine ve Sözleşmeler bölümleri bu değer akışının 3. iş gününe kadar tüm işlerini tamamlar ve Bütçe Raporlama bölümüne çıktıyı verirler. 4. işgününü Bütçe ve Raporlama bölümü kullanır.

“Ay Kapanışı” değer akışının mevcut durumunu daha iyi anlayabilmemiz için SIPOC (Tedarikçi/Girdi-Süreç-Çıktı/Müşteri) diyagramı (Arthur, 2007) kullanılmıştır. (Şekil 1 - 3). “Ay Kapanışı” için oluşturduğumuz sadeleştirilmiş SIPOC diyagramı Şekil 2’de görülmektedir. SIPOC diyagramında, girdimiz hizmet faturalarıdır. Üretim kaynakları planlaması (ERP-SAP) ortamında bu faturaların işlenmesi, süreci oluştururken sistemin çıktısı ise mizanda oluşan operasyonel giderler ve maliyettir.





Şekil 2 “Ay Kapanışı” Sadeleştirilmiş SIPOC Diyagramı (Onay Süreci Hariç)

Bu aşamadan sonra, değer akışında darboğaza neden olan süreç veya süreçlerimizi bulmamız gerekmektedir. Bu nedenle SIPOC diyagramıyla sergilenen süreçlerin/ana faaliyetlerin süre analizleri gerçekleştirildi (Şekil 1- ).


Süre analizlerini yapabilmek için ilgili ekiplerle birlikte ihtiyaca uygun ve basit iş analiz formları tasarlandı. Yapılan işler bütün bir aylık çalışma döngüsünü kapsayacak şekilde çalışanlar tarafından kayıt altına alındı. Bütün bir ayı görme gerekliliğinin ana nedeni, ay içinde iş yükleri ve dönemsel farklılıkların olması ve iş yükü dengesizliklerini azaltmak için yapılacak düzgülendirme (Japonca: heijunka) faaliyetlerinde belirlenecek kurallara ışık tutacağına düşünülmüştür.


Toplanan verilerle, yapılan analizlerin sonucu olarak “Ay Kapanışı” değer akışınının 25 süreçten oluştuğu, 409 saatlik bir iş hacmine sahip olduğu ve bunun 78 saatlik kısmının fazla mesai olarak yapıldığı hesaplandı.

Gelinen bu aşamada, sayısı az, iş yükü olarak etkisi fazla olan süreçleri elde etmek için, süreleri belirlenen süreç ve ana faaliyetlere pareto analizi uygulandı. Böylece darboğaza veya fazla mesailere bizi götüren süreç grupları saptanmaya çalışıldı (Şekil 1 – ). Pareto sonucu 409 saatlik 25 süreçten oluşan değer akışında, ilk olarak 128 saatlik “Hizmet Faturası Girişi ve Onaylanması” süreçler grubunun, “ay kapanışı” değer akışında önemli bir etkiye sahip olduğu saptandı.

128 saatlik süreçler grubunun 50 saati, “Hizmet Faturası Giriş” süreci olduğu ölçülerek tespit edildi. Bu süreç üzerinde yapılan standart iş analizi çalışması sonucunda, ERP-SAP’ de üç ekran dolaşarak gerçekleştirildiğinin farkına varıldı. Bu ciddi bir israf olarak proje ekibince görselleştirildi. Ayrıca hizmet faturası girişinde arda kalan 78 saatlik fatura onaylama süreçlerinin süreç akış şeması oluşturuldu (Şekil 3). Tüm bu analizlerle Şekil 1- ‘da vurgulanan önemli israflar görünür hale getirilmiş oldu

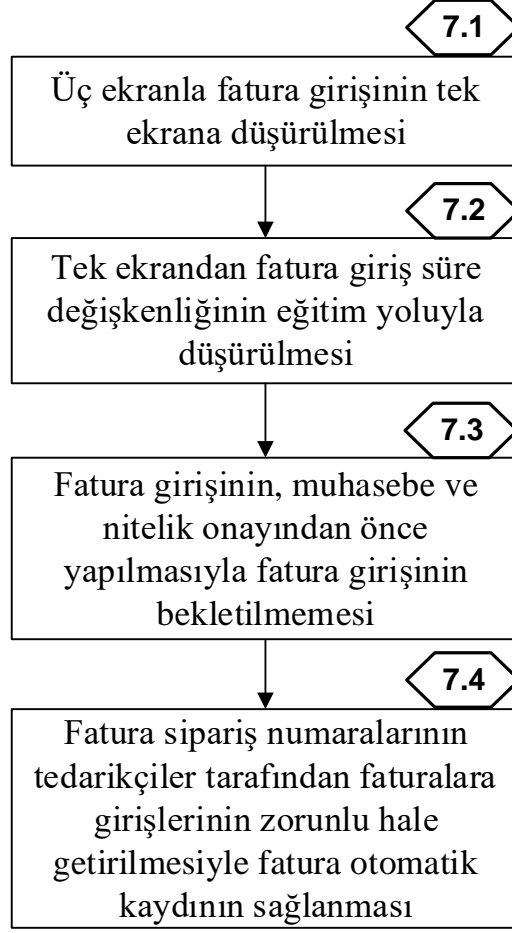
Şekil 4’ de ise, odaklanılan süreçler grubundaki önemli israfların beş aşamada Kaizen yoluyla ortadan kaldırma çalışmaları görülmektedir.

Hizmet faturası girişinde, ekranlar arası dolaşımın önünü alabilmek için Bilgi Sistemleri - Muhasebe takımlarının beraberce çalışması sonucu, yeni ekran tasarımı yapıldı. Tek ekranda giriş mümkün hale getirildi (Şekil 4- ) ve uygulamaya alındı. Şekil 5’te görüldüğü gibi, hizmet fatura girişi, teorik olarak 2,1 dakikadan, %43 düşüşle 1,2 dakikaya indirildi. Bugün ihtiyaçlarımıza göre düzenlenen bu ekran tasarımı, Holding içinde diğer firmalarla kıyaslamaya konu olmaktadır. Yalın yaklaşımımız önce bir ekranın ortadan kaldırılması, ardından iki ekranının birleştirilmesi şeklinde olmuştur.

İşler analiz edilmeye başlandığında, kişilerin farklı iş yapış şekilleri nedeniyle farklı hızda fatura girmesinin etkisinin 11 saatlere çıktığı gözlemlenmiştir. Bu bir iyileştirme potansiyeli olarak görülmüştür. Bu nedenle teorik hesaplanan tek ekranlı fatura girişleri ile gerçek ortamda ortaya çıkan performanslar değerlendirildi. Söz konusu süreç için 40 ölçüm alındı. Fatura girişi sürecinin değişkenlik katsayısı (CV), 0,51 olarak saptandı. Sadece tek ekranlı bir süreç için CV’ nin yüksek olduğu düşünülerek doğrudan veri girişi yapanlara işbaşı eğitimi verildi ve değişkenliğin düşürülmesine çalışıldı. Eğitimler sonrasında yapılan ölçümlerle CV=0,27’e düştüğü tespit edildi (Şekil 4 - ). Eğer ölçümler yapılmıyorsa, büyük değişkenliğin farkına varılamayacaktı. Bu aşamadan sonra öncelikle düşük değişkenliği korumak, sonra daha da düşürmek üzere çalışmalara devam edilmesi kararlaştırıldı.

Fatura Onaylama Sürecinde (Şekil 3) satın alma siparişinin açılabilmesi için, öncelikle muhasebe uzmanının bu satın alma talebine yönelik tek düzen hesap planından seçeceği bir hesap atamasını yapması gerekmektedir. Bu işlem Muhasebe onayı olarak adlandırılmaktadır. Onayı veren kişi konuyu anladığı ölçüde ve geçmiş deneyimini de kullanarak talebi bir hesaba bağlıyordu. Dolayısıyla hesap bağlantısı kurulmamış yani Muhasebe onayı verilmemiş bir satın alma talebi satın alma siparişine dönüşemiyordu. Ön koşul olan satın alma sipariş numarasının oluşması, fatura girişinin önünde ciddi bir darboğaz oluşturmaktaydı.

Muhasebe onayının ardından, Satın alma uzmanı bir satın alma siparişi yaratabilir. Dolayısıyla e-fatura üzerinden sipariş numarası bulunabilir. Sipariş numarası olan e-fatura bir muhasebe personeli tarafından çıktı alınarak faturayı girecek olan muhasebe uzmanının masasına bırakılmaktaydı. Üzerinde gerekli olan tüm verilere sahip bir faturanın işlenebilmesi için manuel olarak yürütülen bu fatura dağıtım süreci, bir kişiye bağlı, bekleme israfına yol açan bir süreçti.



Şekil 4 Kaizen Yoluyla Süreçlerde Saptanan Önemli İsrâfların Ortadan Kaldırılması

Üzerinde sipariş numarası olan çıktısı alınıp muhasebe uzmanına teslim edilmiş olan bu fatura için, giriş ön koşulu olan bir başka süreç ise “Nitelik Onayı” sürecidir. Nitelik onayı hizmetin tam alınıp alınmadığını hizmeti alan birim sorumlusuna soran ve bu teyidi elektronik olarak yapan bir mekanizmadır. Fakat fatura girişi için ön koşul olarak işletilen bu süreç girişi için teknik bir engeli olmayan faturanın nitelik onayı sebebiyle beklemesine, faturayı girmek için bekleyen muhasebe uzmanının satın alma talebi yapan tüm taraflara e-posta ve telefon ile iletişime geçmesine neden olmaktadır.

Bu onayın zamanında verilmemesi akışı kesintiye uğrattıyordu. Hesap ataması yapan uzman, onayların verilmesini beklemek, onay verecek kişileri sürekli telefon ile e-postalarla aramak, tekrar tekrar elindeki faturanın onay statüsünün değişip değişmediğini sistemden kontrol etmek ve girişe hazır olduğunda da zaman kısıdı nedeniyle iş saatleri dışında faturayı girmek zorunda kalıyordu. Daha kötüsü ay kapanışına onaylar yetişmediği durumda provizyon hesaplayıp kayıt ederek ayı kapatıyor, sonraki ay provizyonu geri çekip doğru kaydı gerçekleştiriyordu. Başka bir deyişle iki kere işlem yapılmak zorunda kalınıyordu.

ÖNCESİ

0,4 dakika

SAS ile Faturanın Miktar ve Fiyat kontrolü yapılır.

ME23N KONTROL EKRANI

0,8 dakika

Belge tarihi, Kayıt tarihi Referans, Tutar, SAS .Para birimi, girilerek Fatura Ön kaydı yapılır. Bu Nitelik onayına gönderme işlemi için ön giriştir. Me23N Ekrana tekrar Nitelik onayı kontrolü için gidilir.

MİR7 ÖNKAYIT EKRANI

0,9 dakika

SAS No Numarası yazılıp sipariş çağrıldığında Nitelik onayı verilmiş, Ön kayıt bilgileri girilmiş Fatura kaydı ekrana gelir ve kesin kayıt yapılır.

MİRO FATURA KAYIT EKRANI

SONRASI

1,2 dakika



ZBRSM0254 KONTROL VE KAYIT GİRİŞ EKRANI

Muhasebe Onayı, Mal girişi ve Nitelik Onayı verme işlemleri ile Kesin Hizmet Fatura Kaydı yapılır.

Şekil 5 Üç Ekranlı Girişten Tek Ekranlı Girişe

Ayrıca Şekil 3’den görüldüğü gibi, ekranda Satın Alma Siparişi (SAS) yoksa ek olarak muhasebe sisteminde kargaşa yaratan israf niteliğinde bir dizi süreç gerçekleştirilmek zorunda kalmaktaydı.

Şekil 3 görülen onay süreçlerinin karmaşık yapısı, israflardan arınarak onay süreçlerinin etkin hale getirilmesi için gerekli olan ihtiyacı hemen oluşturmuştur. Bunun üzerine birbirini takip eden iki çalışmaya başlanmıştır:

1. Fatura onaylama sürecinin iş yapılış biçiminin değiştirilmesi (Şekil 4 - )
2. Onay süreçlerinin sadeleştirilmesi (Şekil 4 - )

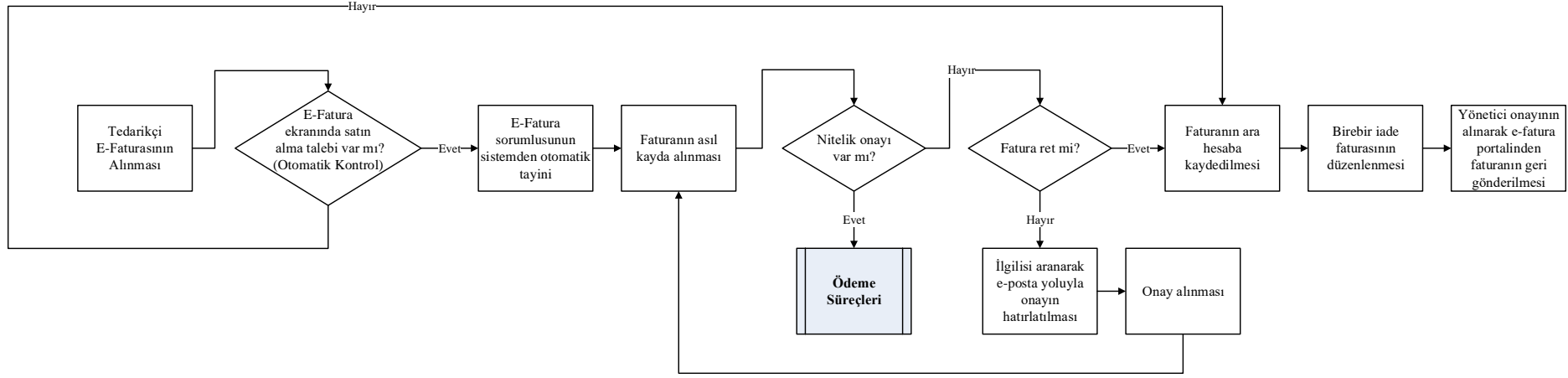
İlk madde kapsamında, Satın alma uzmanının, Muhasebe onayı almaksızın bir satın alma talebini siparişe çevirmesi için, süreçler yeniden düzenlenmiştir. Muhasebe uzmanının kendisine göre belirlediği hesap tayini yerine, sistem kendisi hesap atayacak şekilde dijitalleşme çalışması gerçekleştirilmiştir (Şekil 6). Böylece tam bir israf niteliğinde olan hesap bekleme süreci ortadan kaldırılmıştır.

Dijitalleşme aslında şirketimizde Satın alma süreci, OSAT (www.e-osat.com) denilen bir program ile Fatura kaydının atılması aşamasında SAP ile bütünleşmesini sağlamaktadır. OSAT’ ta satın alınan ihtiyaçlarına uygun olarak çoklu mal grupları varken, SAP’ de daha sınırlı mal grupları vardı. Bunları aynı düzeye getirmek için, OSAT mal gruplarını birleştirerek SAP grupları da bir miktar genişletilerek denge sağlanmıştır. Hangi hizmete karşı, hangi muhasebe kodu bilgisi kişilerin önüne otomatik olarak gelince, bu onay sadece teyit amaçlı olmuş ve hizmete hangi kodun atanacağı bilgisi yetkinlik gerektiren bir işten çıkmış bölümde herkesin verdiği bir onaya dönüşmüştür.

Nitelik Onayının fatura girmeye engel olan süreçler dizisi sırasındaki yeri de, değiştirildi. Ödeme onayının önüne getirildi (Şekil 6). Fatura girilebilecek ama ödeme onayı öncesinde işi yaptıran kişi, işi aldığına dair nitelik onayını vermeden ödeme yapılamayacak şekilde süreçler yeniden düzenlendi. Bu yer değiştirme gereksiz bekleme, onay almak için yapılan çabalar ve iş tekrarlarıyla dolu israfların yok edilmesini sağladı. Bu SAP ‘nin SAPJOB uygulaması ile yapılmaktadır. Ay sonlarında yarım saatte bir, diğer günler de günde bir kere otomatik onay verilmektedir.

İkinci madde kapsamında ise, e-fatura ekranında SAS görünmüyorsa, doğrudan iade süreci başlatılmasına karar verilmiştir. Bu sipariş numarası ile tedarikçi faturasının otomatik atanması sağlanmıştır. Fatura çıktıları alınarak dağıtım yapılması süreci ve darboğazı böylelikle ortadan kaldırılmıştır. Böylece Şekil 3’ deki ikinci kol tamamen yok edilmiş olmaktadır (Bakınız Şekil 6).


Tüm bu yalınlaşma çabaları ile birlikte Tablo 2’ deki sonuçlar elde edilmiştir: Verilen sonuçlar sadece ay kapanışında kazanılan tasarrufları gösterir. Ama hizmet fatura giriş süreci tüm ay boyunca bölümde 8 kişiyi yaptığı önemli bir faaliyettir. Fatura giriş süresinin 2,1 dakikadan 1,2 dakikaya düşürdüğümüz de bölüm toplamında %8’lik toplam işgücü iyileşmesi gerçekleşmiştir.



Şekil 6 İş Yapılış Şekli Değiştirilmiş ve Sadeleşmiş Fatura Onaylama Süreci

Tablo 2 Ay Kapanışı Yalın Uygulama Sonuçları

Gelişme Alanı	Önce	Sonra
Fatura Girişi	50 saat	28 saat
Veri Girişi Değişkenlik Katsayısı	0.51	0.27
Fatura Onaylama	78 saat	64 saat

Tüm yalın ofis çalışmalarının izlenmesi, kazanımların sürdürülmesi ve Kaizen ortamının devam etmesi gerekmektedir. Bu nedenle geliştirdiğimiz metodolojisinin son aşaması, sabah toplantıları (Asakai) sisteminin kurulması ve işletilmesi olmaktadır (Şekil 1 - ).

Asakai, ayakta her gün yapılan 15-30 dakika süren bir toplantıdır. Az ve öz kilit performans göstergeleri (KPI) gözden geçirilir. KPI' lar görsel olarak takip edilir. Aksiyon planı veya görsel görev ataması oluşturulur. Üretim ortamlarında başlamış olan bu tarz toplantılar, Muhasebe Bölümü için de başlamıştır.

Muhasebe bölümü için seçilen KPI' lar aşağıya listelenmiştir.

1. Kapanış süresi
2. Fazla mesai saati (kapanışta)
3. E-fatura stoku (ay boyunca)
4. Ekip yetkinlik düzeyi

Kapanış süresi, ay kapanışını süresinin ölçülediği KPI' dır. Kapanışın, zamanında tamamlanıp tamamlanmadığı bu KPI ile takip edilmektedir.

Belirlenen ikinci KPI fazla mesai saatidir. Fazla mesailerin halen devam etmesi, süreçlerimizde darboğazların bulunduğuna işaret etmektedir. Darboğazlar için kök neden analizleri ve Kaizen çalışmaları devam etmektedir.

Üçüncü KPI, e-fatura stokudur. Haftalık olarak takip edilmektedir. Kişilerin elinde girmeyi bekleyen fatura sayısıdır. Fatura stokları için de, kök neden analizi yapılmalıdır. Amaç ay sonunda gelen tüm faturaların fazla mesai ihtiyacı olmadan girilmiş olmasını sağlamaktır.

Dördüncü KPI olan ekip yetkinlik düzeyi, takip eden bölümde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

Muhasebe Bölümünde Yalın Dönüşüm Yönetimi

Muhasebe ekibi, tüm bu geliştirme çalışmalarıyla fazla mesailerin azalması, muhasebe işlerinin kolaylaşması ve etkinliğin arttığını gördü. Başlangıçta olmaz denilen birçok sürecin olabileceğini deneyimlerle öğrendi. En önemlisi de artık sorunlar, bir iyileştirme fırsatı olarak görülmeye başlandı.

Yalın dönüşüm, yalın ilkeleri içselleştirmiş insanlar yardımıyla gerçekleşir. Dönüşümü bir eve benzetirsek, evin en önemli sütunlarından biri insan yetiştirmektir (Hoffman, 2014). Muhasebe süreçlerinde yalınlaşma çalışmaları ile düşünme biçimleri değişmeye başlayan ekip üyelerini yalın dönüşüm yolunda daha da etkili hale getirmek için, yetkinlikleri arttırmak gerekiyordu. İnsana dokunmak, onu geliştirmek yalının dönüşümün sürdürülebilir olması için olmazsa olmazdır. İsrافی ortadan kaldırırken nasıl analiz yapılıyorsa, insan kaynağını da geliştirmek için, doğru tanımlamalarla mevcut durumu şeffaf bir şekilde ölçmek gerekmektedir. Bunun için öncelikle muhasebe bölümünde, ekip üyelerinin gerek muhasebe tekniği ve gerekse yalın yönetim yetkinlikleri açısından değerlendirilmesine başlanılmıştır. 7 ana grup, 18 alt grup ve 149 iş yetkinliği için bölüm yetkinlik gelişim endeksi adı verilen bir puanlama matrisi yapıldı. (Tablo 3).

15 ekip üyesi için yetkinliklerinin değerlendirilmesi sonucu, yetkinlik derecelendirme tablosu oluşturuldu. Bu oluşturma muhasebe ekibi ve muhasebe bölüm liderinin ortaklaşa çalışmasıyla gerçekleşti. Bölümün bundan sonraki hedefleri için yol gösterici ve önemli bir referans noktası olacağı düşünüldü. Ekip üyelerinin mevcut durumu ne olursa olsun, gelişme sağlayanların teşvik edilmesine de karar verildi.

Yetkinlik derecelendirme ise, Şekil 7' deki şekilde yapılmıştır. Her ekip üyesi şeffaf olarak hem kendi yetkinliğini, hem de bölüm içinde nerede olduğunu gördü. Bireysel kariyer planını daha gerçekçi yapma fırsatı buldu. Ayrıca ekip yetkinlik düzeyi, ayrı bir kilit performans göstergesi (KPI) haline gelmiş oldu.

Yetkinlik düzeyi için, bir de hedef belirlendi: Toplam 149 iş içinden iki yıl önce sadece bir kişinin bildiği iş sayısı 32 idi. Bu rakam yapılan işlerin 20%'den fazla bir kısmının kişilere bağlı olduğu ve iş sürekliliği açısından ciddi risklerin olduğu anlamına gelmekteydi. Riskleri azaltmak için yetkinlik artırma ve yedekleme konularına bütünsel bakılması gerektiği görülmüyordu. Yetkinlik artırılacak işlere, aynı zamanda yedeklemedeki eksiklikleri de giderecek şekilde öncelik verildi. 2019 yılında 32 olan tek kişinin bildiği iş sayısı, gerek işbaşı eğitimleri, gerekse kuramsal eğitim planlaması yaparak ve uygulayarak 2020 yılında 8'e düşürüldü. 2021 yılı sonuna kadar sadece tek kişinin bildiği iş sayısının sıfırlanacağı şeklinde yıllık gelişim planları yapıldı ve yedekleme ile ilgili risklerin ortadan kaldırılması planlandı.

Yetkinlik geliştirme çalışmaları sonucunda; Muhasebe bölüm gelişim endeksi 2018 yılı sonunda 100 kabul edilirse, 2019 sonunda 118'e, 2020 yılında 130 seviyesine ulaşmıştır. 2021 yılında yapılacak çalışmalar ile 145'e ulaşması hedeflenmektedir. Böylelikle ekip yetkinliği objektif ve sürekli takip edebilir duruma gelmiştir. Gelişme takibi ise, üç ayda bir güncellenen yetkinlik matrisi ile sürece eklenerek sürecin sürekliliği sağlanmaktadır.

İşi tek başına bilen kritik işlerden birinde, yedekleme amaçlı gerçekleştirilen bir yetkinlik artırma uygulaması aşağıdaki şekilde gerçekleştirildi:

İhracat muhasebesi bir kişinin bildiği, bileşiminde dört alt sürecin olduğu bir iş idi. Bu iş için yedek üye yetiştirilmesi gerektiği ekip ile paylaşıldıktan sonra gönüllü bir ekip arkadaşı, geliştirme programına katıldı. İlk önce bu konuda kuramsal dış eğitimlerden eğitim alması sağlandı. Akabinde yedekleyeceği kişi ile masa başında birlikte çalışmaya başladı. Bu sırada kendisi de öğrenmeye başladığı işi sorguladı, sorular sordu. Kuramsal eğitimi ile pratik uygulamaları bütünleştirmeye başladı. Günümüze geldiğimiz şu sıralarda, işi kendi başına yapabilecek duruma geldi. 2021 yılında bu işleyişin devam etmesi kişilerin kendi eğitimlerini kendilerinin talep ederek firmanın kendilerine sunduğu kaynakları en verimli düzeyde kendi gelişimleri için harcamaları, en önemli bölüm hedefleri arasında yer aldı.

Sonuçlar ve Değerlendirme

Flash Ay kapanışı denilen ayın 4. iş gününde bitirilmesi gereken aylık süreç, yapılan irili ufaklı, sürece ilişkin ve Bilgi Sistemleri destekli iyileştirmeler ile daha az çaba harcamayarak zamanında gerçekleştirilmeye başlamıştır. Bu geliştirmeler sonucunda hem çalışanlar hem de sürecin müşterileri geline durumdan memnun hale gelmiştir. Önceden sadece işinin kayıt girmek olduğunu düşünen muhasebe ekibi, şimdi yaptığı işten zevk alan, katma değer yaratmanın keyfi ile inisiyatif alarak daha çok geliştirme önerilerinde bulunan, analiz yapan, sorgulayan bir gruba dönüşmeye başlamıştır.

Tablo 3. Yedi Ana Başlıkta Toplanan Muhasebe Yetkinlikleri

Fatura Giriş/Kontrol	İthalat İhracat Hammadde Hizmet ve diğer Fatura Stoklu Mal Fatura Girişi-Yerli HM dışı Diğer Fatura-Mutabakat Yansıtma fatura vb
Duran Varlık Yatırım	Duran Varlık Yatırım
Bordro	Personel Bordro Kayıtları Personel Ödemeleri
Vergi	Kurumlar, Ertelenen ve geçici Vergi Hesaplaması Mizan Kapanış Genel Kurul ve Kar Dağıtım
Raporlama	Raporlama Kar Merkezi raporlaması
Maliyet	Bütçe/Forecast Fiili Maliyet
Turquality	Turquality Takibi

	ANORMAL DURUMLARI YÖNETİR		DiĞER İŞ YAPANLARI EĞİTEBİLİR		İŞİ YAPABİLİR		İŞİ YAPABİLİR ANCAK KENDİSİNİ GELİŞTİRMESİ GEREKİR		o İŞİ YAPAMAZ
---	---------------------------	---	-------------------------------	---	---------------	--	--	---	---------------

Şekil 7 Yetkinlik Derecelendirme

Yalın da dinamik bir iyileştirme olduğundan yapılanlarla yetinilmeyip kendilerine vergi ödemesine baz olan Kesin Kapanışı, Flash Kapanışla aynı zamanda yapmakla ilgili büyük bir hedef konulmuş ve bu yolda çalışmalara başlanmıştır. Flash Kapanış ayın 4 üne kadar geçmiş ayın tüm finansallarının çıkarılması sürecidir. Flash Kapanışta bazı kayıtlar karşılık yolu ile atılır. Çünkü henüz belgesi gelmemiştir. Ayın 21. inde ise tüm belgeler gelir ve kapanış tekrarı yapılır ve bunu üzerinden vergi ödenir. Yalın da iş tekrarı bir israf olduğu için hedefimiz iki kapanış yerine tek kapanış yapmak gibi büyük ve zorlayıcıdır. Yani 17 günlük bir efor iyileşmesi için sistemlerimizi düzenlemek, standartlarımızı belirlemek ama bunu yaparken de riskli bir uygulamadan kaçınmak işimizin ne kadar zor olduğunu gösteriyor. Bunun testini bu yıl Flash kapanıştan sonra Kesin kapanış arasında ne kadar ve ne tür kayıtlar atıyoruz takip edildi. Hedefin zor olduğunu ama yapılamaz olmadığı görüldü.

Pandemi şartlarında dahi aksiyon takibi işini pano önünden dijital ortama taşıyarak iyileştirmelere ödün verilmedi. Doğal olarak tüm ekibin yalını benimseyip içselleştirmesi aynı hızda olmamaktadır. Yaşayarak, kendisine katkısını hissettiği oranda aksiyon takip işinde sahiplenmeler artmaktadır. Önceki yıllarda performans hedeflerini bulmakta zorlanan ya da çekingen davranan ekipken, şu an önümüzdeki dönemin hedefleri için altmıştan fazla aksiyon önerisi ortaya çıkarılmıştır.

Firmada çalışanlar, yaptıkları iyileştirmeleri tüm çalışanların katıldığı adına” İZ BIRAKANLAR” denilen platformda sunmaktadır. Muhasebe bölümü, önceki yıllarda dinleyici rolünde iken, bu yıl beş iyileştirme projesi, firma çalışanları ile paylaşılmıştır. Proje sunumları, firmaya örnek olmak açısından A3 formu üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Her yıl Bridgestone camiasında önemli bir ödül olan” Suru Raku” (Standartla Başla – Standart Bitir) yarışmasına, makale içeriğindeki çalışma ile Türkiye elemesinde birinci olmuştur. Böylelikle firmanın yurtdışında bu çalışmayla temsil edilmesi hakkı kazanılmıştır.

Yalın konusunda belli bir aşama kaydedildi Önemli olan bundan sonra, bu ivmeyi devam ettirmektir. Asla daha iyiye yapmaya olan tutku bitmez. Liderin aklındaki en önemli soru bundan sonra bu ateşi nasıl devam ettireceğidir?

Kaynakça

Arthur, J. (2007) *Lean Six Sigma Demystified*, McGraw-Hill, pp.217-220.

Bakri, M. (2019) Implementing lean tools to streamline banking operations: A case study of a small Lebanese Bank, *Management Studies and Economic Systems (MSES)*, 4 (2), pp. 131-144.

Chen, J. C. and Cox, R. A. (2012) Value stream management for lean office—A case study, *American Journal of Industrial and Business Management*, 2, pp. 17-29.

Durmusoglu, M. B. and Kulak, O. (2008) A methodology for the design of office cells using axiomatic design principles, *Omega, The International Journal of Management Science*, Vol. 36, No. 4, pp. 633-652.

Freitas, R. C. Freitas, M. C. D., Menezes, G. G. and Oderczyk, R. S. (2018) Lean Office Contributions for Organizational Learning, *Journal of Organizational Change Management*, 31 (5), pp. 1027-1039.

Freitas, R. C. and Freitas, M. C. D. (2020) Information management in lean office deployment contexts, *International Journal of Lean Six Sigma*, 11 (6), pp. 1175-1206.

Hohmann, C. (2014) Lean transformation model by John Shook, Alıntı tarihi: 15.12.2020, Erişim: <https://hohmannchris.wordpress.com/2014/01/25/lean-transformation-model-by-john-shook/>

Hyer, N. L. and Wemmerlov, U. (2002) The office that lean built, *IIE Solutions*, 34 (10), pp. 37-43.

Monterio, J., Alves, A. C. and Carvalho, M. S. (2017) Processes improvement applying Lean Office tools in a logistic department of a car multimedia components company, *Procedia Manufacturing*, 13, pp 995-1002.

Monterio, M. F. J. R., Pacheco, C. L., Denis-Carvalho, J. and Paiva, F. C. (2015) Implementing lean office: A successful case in public sector, *FME Transactions*, 43, pp. 303-310.

Rositi, I.S.M., Serra, S.M.B., and Lorenzon, I.A. (2016) Impacts of lean office applications in the supply sector of a construction company, *In: Proc. 24th Ann. Conf. of the Int'l. Group for Lean Construction*, Boston, MA, USA, sect.8 pp. 63–72.

Rüttimann, B. G., Fischer, P. and Stöckli, M. T. (2014) Leveraging lean in the office: Lean office needs a novel and differentiated approach, *Journal of Services Science and Management*, 7, pp. 352-360.

Sabur, V. F. and Simatupang, T. M. (2015) Improvement of customer response time using Lean Office, *International Journal of Services and Operations Management*, 20 (1), pp. 59-85