

AKSA Akrilik Genel Müdürü Sayın Mustafa YILMAZ “Hataları çözmek için zaman harcamaktansa, kendimizi geliştirmek, yeni ürünler ve teknolojiler yaratmak için zaman harcamayı tercih ederiz.” Diyor ve ekliyor;

Altı Sigma, teknik mükemmelliğin ötesinde “insan mükemmeliği” ile ilgili

Aksa Akrilik Genel Müdürü Sayın Mustafa YILMAZ, AKSA Akrilik'in Altı Sigma'ya yaklaşımı ve bugüne kadar AKSA'da yaptıkları çalışmalar konusundaki sorularımızı yanıtladı. Röportaj: 2 Mart 2007

I Neden Altı Sigma?

I İş süreçlerinde değişkenliklerle karşılaşabiliyoruz. Bu değişkenlikleri ortadan kaldırmak üzere klasik istatistiksel yaklaşımların daha ötesine geçecek yaklaşımlara ihtiyacımız var. Değişkenlikleri, salınımları ortadan kaldırmak, “mükemmellik” anlayışımız çerçevesinde süreçlerimizi iyileştirmek, başta üretim olmak üzere kritik bazı süreçlerimizdeki problemlerimizi kalıcı ve radikal bir biçimde çözmek amacıyla Altı Sigma'dan yararlanıyoruz. Sonuçta bu metodoloji, kendini kanıtlamış bir proje yönetimi yaklaşımıdır.

I Ne zaman başladınız?

I Aslında uzun süredir ilgileniyorduk. Uzun yıllara dayalı bir proje yönetimi deneyimimiz de vardı. 1990'lı yıllardan beri sürdürdüğümüz kalite yönetimi ve özellikle de Toplam Kalite faaliyetlerimiz bu noktada itici bir güç oldu. Daha basit problem çözme yaklaşımlarının işe yaramadığı problemleri ortadan kaldırmak ve bunu da yaparken daha metodik ve kalıcı bir problem çözme anlayışı oluşturmak ve bunu da yaygınlaştırmak amacıyla Altı Sigma'ya başlamakta karar verdik. Altı Sigma'nın klasik tanımında vardır, “ağacın daha üstündeki meyvaları toplamak” olarak tarifleniyor. Ağacın daha üstündeki daha olgun, daha lezzetli ve toplanması daha zor meyvalara ulaşmak için sistematik bir yaklaşım ihtiyacımız vardı, Altı Sigma bu anlamda tam yerini buldu.

I Nasıl başladınız?

I İlk defa 2003 yılında danışman firma seçim çalışmaları ile başladık ve SPAC firması ile işbirliğine gittik. Sözleşme imzaladık, altyapıyı ve gerekli Altı Sigma organizasyonunu oluşturduk. 1-1,5 ay süren stratejik planlama ve alt yapı çalışmaları ile Altı Sigma Proje Yürütme Kurulu'nu oluşturduk, Sponsor, Koordinatör, Proje Şampiyonları, Kara, Yeşil ve Sarı Kuşak adaylarını belirledik, tüm çalışan, yönetici ve şampiyonlarını, sponsor ve koordinatörü eğittik ve bilinçlendirdik ve böylece 1. Dalga projelerine başlamış olduk.

I İlk yıl nasıl geçti ve şimdi gelinen durumu nasıl özetlersiniz?

I Her yeni yaklaşımda olduğu gibi Altı Sigma'nın ilk yılında bazı zorluklar yaşadık. Metodolojiyi tanıtmak, çalışanları eğitmek, doğru projeleri seçmek zor bir işti, gerek danışman firmanın ve gerekse de Altı Sigma organizasyon yapımızın konuyu ele alış yöntemlerindeki proaktif yaklaşımla sorunlarımızı çözdük. Zaman zaman "Altı Sigma TKY'nin rakibi midir?" türünden sorulara da doğru cevaplar vermeye çalıştık.

I Peki rakibi mi?

I Kesinlikle hayır. Sonuçta Toplam Kalite, bir felsefe, bir yönetim yaklaşımı. Bu yaklaşım ancak bazı araçlarla kendini gerçekleştiriyor. Altı Sigma bunlardan sadece birisi. Çok önemseydiğimiz bir yaklaşım ama TKY'nin rakibi asla değil. EFQM Modeline baktığımızda Altı Sigma'yı 5nci kriterin yani Süreç Yönetimi'nin altına konumlandırmak gerekir. Altı Sigma araçları, Toplam Kalite Yönetimi'nin temel kavramları olan süreç yönetimine, sürekli iyileştirmeye, takım çalışmasına metodolojik bir yaklaşım, bir çözüm önerisi getirmektedir.

I Bugün geldiğiniz noktayı nasıl özetlersiniz?

I Bugün, 2007 yılı itibarı ile 4ncü kuşak projelerimize başladık. 4 Karakuşak, 51 Sarı Kuşak, 38 Yeşil Kuşak yetiştirdik. Bir arkadaşımızı uzman karakuşak olarak yetiştirmeye çalışıyoruz. Bugüne kadar danışmanlık firması SPAC'in çok desteğini aldık. Amacımız, 2007 sonuna kadar burada da belirli bir olgunluğa erişip, kendi yağı ile kavranan bir duruma gelmek istiyoruz. Hem daha fazla çalışanımızı Altı Sigma projeleri içerisine çekmek, hem daha fazla sayıda proje yaparak kazanımlarımızı artırmak hem de üretim süreçleri dışındaki süreçlerde de proje geliştirme anlayışımızı pekiştirerek Altı Sigma kültürünü yaygınlaştırmak istiyoruz. Buna yönelik olarak örneğin 2006'da, üretim dışındaki konularda da proje yapmaya gayret ettik, bunu bu şekilde sürdürmek istiyoruz. Ne kadar çok sayıda çalışanımız, ağacın üstündeki meyvalara odaklanırsa sepetimiz o kadar dolu olacaktır, daha önemlisi o kadar sayıda çalışanımızın kişisel gelişimi de üst seviyelere taşınacaktır.

I Kazanımlarınız neler?

I Kazanımlarımızla ilgili olarak projelerin yıllık getirilerini söyleyerek başlamak istemiyorum, çünkü daha önemlisi o kültürü yeşertmek. Altı Sigma projeleri dışında başka projeler de yönetiyoruz, orada görüyoruz ki, arkadaşlarımız uygun olduğunda, Altı Sigma proje yaklaşımlarından yararlanıyorlar. Güzel bir proje yönetimi anlayışına yöneliyoruz. Farklı metodolojileri içinde barındıran, birbirinden öğrenen bir yaklaşım bu. Altı Sigma'nın bu anlamda çok katkısı oldu. Ama mutlaka para ile ilgili bir ölçüm söylemem gerekirse, bugüne kadar yaptığımız tüm Altı Sigma projelerinin toplam yıllık getirisinin 4 milyon USD üstünde olduğunu söyleyebilirim.

I Kurumsallaşma süreçleriniz açısından baktığınızda Altı Sigma'nın katkısı nedir ve bu katkı nasıl arttırılabilir?

I Altı Sigma, operasyonel mükemmelliğe, dolayısıyla verimliliğe ve kârlılığa ulaşmak için bu güne kadar uygulanan metot ve sistemlerin arasında en başarılısı olarak kendisini kanıtlamış durumda. Dolayısı ile bu başarılı aracı, daha çok sayıda çalışanımız arasında yaygınlaştırarak çalışanlarımızın analiz yapma ve karar verme

süreçlerinin kalitesini geliştirebiliriz. Günlük işlerimizin kalitesini ölçmek amacıyla daha etkili performans göstergeleri belirleyerek daha güçlü ölçme sistemleri kurmak amacıyla Altı Sigma'dan yararlanabiliriz.

Bütün bunlar, verimliliğe, bilgiye, analize dayalı bir kurum kültürünün yaratılmasına katkıda bulunacaktır ki bu kültürün yeşermesini sağlayabilen kuruluşların rekabet gücünün yüksek seviyede olacağı aşikardır. AKSA'da bunu başarmaya çalışıyoruz ve hem iş sonuçlarımız hem de çalışanlarımızın davranış stillerine baktığımızda epeyce yol aldığımızı da görüyoruz.

Bir diğer önemli konu ise “mükemmellik” ile ilgili. Sonuçta mükemmelliği hedefleyen bir kuruluşun temel sloganı, “mükemmel, iyi'nin düşmanıdır”. Biz de yaptıklarımızla yetinmemek durumunda olduğumuzun farkındayız. Başka türlü, güçlü bir kurumsal yapıyı ortaya çıkartamazsınız, tek yolunuz, “mükemmellik arayışı”nızdır.

Mevcut süreçlerinizi iyileştirirken hatasız hale getirme becerisine, yeni süreçlerimizi tasarlarken de hatasız tasarlayabilme becerisine, o disipline, o alışkanlığa ne kadar sahip olursak bizim açımızdan o kadar iyi. Hataları ortadan kaldırmak için zaman harcamaktansa, kendimizi geliştirmek için zaman harcamak, yeni pazarlar bulmak, yeni ürünler geliştirmek, yeni teknolojiler yaratmak için zaman harcamayı tercih ederiz. Altı Sigma, bu güçlü kurumsal yapıya ulaşmak için bize güç ve ışık veren etkili bir araç.

I Mustafa bey, bitirmeden önce, son olarak eklemek istediğiniz birşeyler daha var mı?

I "Kalitesizlik maliyetini" kısaca çöpe giden para ve boşa giden zaman olarak değerlendirmek en kolayı. Kaynaklar sadece bizim cebimizden değil, ülkemizin de cebinden çıkıyor. Ne kaybedersek hep beraber kaybediyoruz, ne kazansırırsak da yine hep beraber kazanıyoruz.

Verimliliğe odaklanmanın en etkili yöntemlerini bulmak ve kullanmak durumundayız. Altı Sigma bunlardan en etkili olanlarından. Hem mühendislik çözümleri, hem Altı Sigma yaklaşımları, hem de diğer problem çözme araçları, bize ağacın her tarafındaki meyvaları toplamak için olanaklar veriyor ve meyvası toplanacak çok ağaç var. Bu nedenle, sadece kendi şirketlerimiz düzeyinde değil, mümkün olabilecek her alanda bu felsefeye odaklanmamız gerekiyor. Bu nedenle henüz tanışıklığı olmamış kuruluşlara Altı Sigma'yı şiddetle öneriyorum. Bir şekilde bir ucundan tutup başlamaları yararlı olacaktır.

Bir de şunu eklemem gerekir ki Altı Sigma salt bir “teknik mükemmellik” ifadesi değildir. Bunun daha da ötesinde insan mükemmelliği ile ilgilidir. Yaratıcılık, işbirliği, adanmışlık, bağlılık, bunlar o elde edilen finansal getirilerden çok daha ötede anlamlar ifade eder. Altı Sigma'yı düşünürken, tasaralarken, meselenin bu yanına da bakmanın faydalı olacağını düşünmekteyim.

I Teşekkürler.