

Çimtaş Boru Genel müdürü Sayın Cem Geyik;

Yalın Altı Sigma, kurum kültürüne ve finansal karlılığa doğrudan katkı sağlayan bir araç

16. Ulusal Kalite Kongresi'nde Büyük Ölçekli İşletmeler kategorisinde Ulusal Kalite Başarı Ödülü alan Çimtaş Boru Genel Müdürü Cem GEYİK Çimtaş'ta yürütülmekte olan Yalın Altı Sigma çalışmalarını ilgili sorularımıza yanıtladı. (Röportaj: 15 Ocak 2008)

● Çimtaş Boru işletmesi hangi vizyon doğrultusunda kuruldu?

● Çimtaş Boru, Çimtaş bünyesinde 1995 yılından itibaren yürütülen enerji ve petro-kimya endüstriyel tesislerinin proses borulama imalatlarını daha kapsamlı ve ileri teknolojiler kullanarak yürütmek, müşterilerinin projelerinde başarının anahtarı olarak gördükleri borulama işlerini istenen kalite ve sürede güvence altına almak üzere ve en önemlisi dünyada bunu sektörümüzde en öncelikli tercih edilen şirket olmayı başarmak vizyonuyla 2002 yılında Bursa Serbest Bölgesi'nde kurulmuştur.

● Şirketinizin stratejik hedeflerine ulaşmak amacı ile belirlediğiniz yöntem ve araçlar nelerdir?

● Stratejik hedeflere geçmeden önce, enerji sektöründeki hızlı değişim ve gelişmelerden bahsetmekte fayda görüyorum. Dünya'da artan nüfus ve hızla gelişen Asya ülkelerinin artan enerji ihtiyacı arz talep dengesini bozmuş, yeni enerji ve petro-kimya yatırımlarını hızlandırmıştır. 2005 yılından itibaren özellikle talebin yoğun olduğu Asya ve Avrupa ile fosil kaynakların bulunduğu Orta Doğu ve Afrika'da bu yatırımlar yoğunluk kazanmıştır. Mevcut talebin karşılanmasına yönelik olarak planlanan bu yatırımların kısa sürede ve kaliteli bir biçimde tamamlanıp, devreye girmesi yatırımın fizibilitesini önemli ölçüde etkilemekte ve yatırım aşamasında müteahhit firma tercihi yaparken yatırımcıların sorguladıkları en öncelikli husus olmuştur. 1990'lı yıllarda işletmeye girme süresi 5 yılı bulan büyük ölçekli enerji tesisi yatırımları, son dönemde yatırımcıların artan zaman baskısı sebebiyle işletmeye giriş süreleri 3 yıla çekilmiştir. Yine son dönemde 3-4 kat artan petrol, gaz ve enerji fiyatları yeni tesis yatırımlarının, devreye girişinden sonraki 2 yıl içinde kendini amorti etme fırsatı yaratmış, nerdeyse etkin bir müteahhit firma seçimi tesisin daha devreye girme sürecinde kendini amorte edebilmesi imkanını doğurmuştur. Enerji sektöründe etkin proje yönetimi ile yaratılabilecek katma değer hiçbir dönemde bu kadar yüksek olmamış, müteahhit firma seçimleri bu derece önem arz etmemiştir.

Stratejik karar alma mekanizmalarımızı çok hızlı ve tutarlı çalıştırmamız gerekiyordu. Yaptığımız çevre ve endüstri analizleri neticesinde kararlarımızı zamanında ve büyük bir doğruluk payıyla aldık. Sürdürdüğümüz büyüme politikası doğrultusunda kapasite arttırmalarımızı hızlandırdık, kadromuzu genç, iyi eğitim almış elemanlarla güçlendirdik. Bugün geldiğimiz noktada Dünya'daki tek lokasyonda en büyük üretim kapasitesine ulaşılmış, müşterilerimizin memnuniyetini en üst seviyede sağlayıp, yeni yatırımlarında tekrar bizi tercih ettikleri bir konuma gelinmiştir.

Çimtaş Boru sektördeki rekabetçi piyasa koşullarını, benimsediği EFQM Kurumsal Mükemmellik modeli ile aşmaktadır. Bu kapsamda süreç iyileştirme faaliyetleri yürütmekte; Altı Sigma, Kaizen, 5S, Bireysel Öneri Sistemleri gibi pek çok farklı iyileştirme aracını başarıyla birarada kullanmaktadır.

Çimtaş Boru'da tüm üretim ve destek fonksiyonları elektronik ortamda dizayn edilmekte, planlanmakta ve yürütülmektedir. Her ürünümüz üretiminde kullanılan tüm malzeme ve proses detaylarını içeren bir ürün pasaportuyla müşterilerimize teslim edilmektedir. Bu sayede toplanan veriler iyileştirme projelerine uygun bir altyapıyı sağlamaktadır. Şirketimizde tüm çalışanlar performans hedeflerimize odaklanmakta ve bu kriterlerle konuşmaktadır.

● **Çimtaş Boru oldukça genç sayılabilecek bir işletme ve bu tarz işletmelerde Yalın Altı Sigma için henüz erken olduğu düşünülür. Sizce Yalın Altı Sigma'ya başlamak için bir kuruluşun ne gibi şartlara sahip olması gerekli?**

● Çimtaş Boru iddialı bir küresel hedefe sahip, genç ve dinamik bir şirket. Ancak kurumsal altyapısına baktığımızda 1973'de kurulmuş Çimtaş Çelik'in kurum kültüründen gelmektedir. 1990'lı yıllarda başlayan Toplam Kalite sürecini yaşamış, ISO 9001:2000 Kalite yönetim standartlarını özümsemiş, ölçülemeyen şeylerin iyileştirilemeyeceği felsefesini benimsemiş, bu doğrultuda kurumsal altyapısını oluşturmuş, süreçlerini tariflemiş, elektronik ortama taşıyıp, ölçülmesi ve etkin yönetilmesi hususunda hızlı bir gelişme göstermiştir.

Çimtaş Boru bu kurum kültürünün üzerine inşa edilmiştir ve vizyonumuzdaki iddianın temeli buradadır. Çimtaş Boru kurulduktan sonra tüm şirket süreçlerimizin tanımlanması ve iyileştirmelerin yapılmasına öncelik verdik. İş yapma ve takip şeklimizi tamamen elektronik ortama taşıdık. Geldiğimiz noktayı IT-Intelligence olarak tarifliyoruz, yani akıllı bilgi işleme seviyesi. Önceden kriterleri belirlenmiş seçimleri, kararları bilgisayarlara verdiriyoruz. Mühendislik ağırlıklı süreçlerimizde sıklıkla vermemiz gereken bu kararları zamanında, hızla ve hatasız olarak vermeye başladık.

Buradan tasarruf ettiğimiz mühendislik zamanlarımızı kullanarak üretim ortamına indik. Öncelikle Kaizen gibi yalın metodları kullanarak üretim sahasında hızlı kazanımlar sağladık. Kolay kazanımları takiben artık proses bazı iyileştirmelerin yapılması ihtiyacı ortaya çıktı. İşte burada problemlerin üzerine daha sistematik ve donanımlı gitmemiz gerekiyordu ve Yalın Altı Sigma ile burada tanıştık.

Yalın Altı Sigma'ya doğru bir başlangıç için şirketlerin öncelikle hedeflerini belirlemiş, süreçlerini ve kritik başarı faktörlerini tanımlamış olmalarını, ayrıca mevcut performanslarına vakıf olup, süreçlerine rekabetçi hedefler koymaları gerektiğine inanıyorum. Süreçlerin tanımlı, ölçülebilir ve yönetilebilir olması hızlı ve başarılı bir uygulama için olmazsa olmaz.

● **Yalın Altı Sigma konusunda bugüne kadar sürdürdüğünüz çalışmalarınızı kısaca değerlendirir misiniz? Yola çıkarken hedefleriniz neydi ve yaptığınız çalışmalar sizi hangi noktaya getirdi?**

● Çimtaş Grubu altında ilk Altı Sigma çalışmalarımız 2001 yılında başladık. Bu yıllarda Türkiye'de Altı Sigma konusu ancak Arçelik, TEI gibi teknolojik ürün üreten lokomotif şirketlerimizde rastlanan ve ülkemizde yayılımı fazla olmayan bir konuydu. O dönemden beri sürekli müşterimiz olan General Electric şirketinin başarılı uygulamaları bizi etkiledi. Kurumsal gelişimimizde önemli faydalar sağlayacağına inanarak, bu yönde liderlik vasıfları kuvvetli elemanlarımızı seçip eğitimler aldırarak, öncelikle üretimde kalite, verimlilik artışı ve maliyet tasarrufu amaçlı projeler yaptırarak ilk kazanımlarımızı 2001 ve 2002 yıllarında sağladık.

Ancak bu dönemde sektörümüzdeki hızlı büyümeye paralel artan iş yükümüz, proje seçimlerinde ve ekiplerin yönlendirilmesinde yaptığımız hatalar sonucu, projeler şirketin güncel hedeflerinden kopuk bir hal aldı. Hem yönetimin hem de ekiplerin konuya ilgisi azaldı.

Çimtaş Boru firmasının kuruluşuna denk gelen bu dönemde, akış planlamaları daha öncelikli sorunumuz olmuştuk. Kaizen ve 5S olmak üzere yalın metodları kullanmaya başlamıştık ve önemli kazanımlar sağladık. 2003 ve 2004 yıllarında kolay ve hızlı iyileştirmelerimizi büyük ölçüde tamamladık.

2005 yılında kurumsal mükemmellik modelini benimseyerek şirket hedeflerimizi ve kritik başarı faktörlerimizi ortaya koyduktan sonra proje seçimlerini çok sağlıklı yapmaya başladık. Böylelikle iyileştirme projeleri arkadan gelen bir iş olmaktan çıkıp, günlük işimizin olmazsa olmaz bir parçası haline geldi.

Bu sayede projelerin şirket içi önemleri ve akabinde itibarları arttı. Projeler daha hızlı ve etkin sonuçlar vermeye, şirket içi iyileştirme kültürü hızla yayılmaya başladı.

Şirket içi iletişimin kuvvetlendirilmesi, tüm çalışanların şirketin hedefleri ve uygulanması planlanan projelerin

sağlayacağı faydalar konusunda bilgilendirilmesi, projelerden sağlanan tasarrufların maddi ve manevi proje ekipleriyle paylaşılması Yalın Altı Sigma hamlesinin başarılı ve kalıcı olmasını sağlamıştır.

● **Yalın Altı Sigma'yı yaklaşık 2,5 yıldır uyguluyorsunuz. Uygulamaların etkisi her yıl azalıyor mu? Örneğin 5 yıl sonra uygulamaların nasıl yayılmış olacağını düşünüyorsunuz?**

● Yalın Altı Sigma uygulamalarımız her geçen gün artmaya ve şirket içinde yayılmaya devam ediyor. Konu seçimlerinin her sene daha da sağlıklı yapılması ilginin ve önemin hep yüksek kalmasını sağlamakta. 2008 senesi şirket içi yayılımının daha da artırılması ve sürekli gelişim kültürünün tüm çalışanlarımıza ulaştırılması hedeflendi.

Bugün 650 kişiyiz. Hedefimiz birkaç yıl içinde şirketteki tüm çalışanların her yıl ez az bir iyileştirme projesinin içinde yer aldığı ve katkı sağladığı bir ortamı yaratmak. Değer Yaratmak ülkemizin temel sorunu. Tüm çalışanların ve hatta ülke genelinde konuşursak tüm vatandaşlarımızın öncelikle “Değer Yaratması”, akabinde yaratılan bu değerlerden katkısı oranında pay istemeyi öğrenmesi gerekli. Ancak bunu sağlarsak dünya ölçeğinde Modern, Teknolojik ve Demokratik bir ülke ve şirketlere sahip oluruz.

● **Bu yıl KALDER ve TÜSİAD tarafından düzenlenen Ulusal Kalite Ödülü töreninde Büyük Ölçekli İşletmeler kategorisinde Ulusal Kalite Başarı Ödülü aldınız. Sizi bu aşamaya taşıyan faktörler içerisinde Yalın Altı Sigma'nın yerini değerlendirir misiniz?**

● Bilindiği üzere Ulusal Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Vakfı tarafından hazırlanmış olan İş Mükemmelliği modeli referans alınarak değerlendirilen bir süreçtir. Modeli tanımlayan “Mükemmellik” kavramı ulaşılması mümkün olmasa da aslında varılması istenen yeri sembolize etmekte, daha iyiyi arayışı anlatmaktadır.

Ödüle başvuran firmalar, değerlendirici ekiplerine iş sonuçlarındaki gelişmeleri ve bunları hangi sağlam temelli metodlarla uygulattıklarını anlattıkları bir süreçten geçmektedirler. İşte bu noktada, önceleri Kalite Çemberleri ile başladığımız, daha sonrasında da Kaizen ve Süreç haritaları ile irdeleyerek geliştirdiğimiz işlerimiz 2,5 yıldır uyguladığımız Yalın Altı Sigma gibi güçlü ve zengin bir araçla birlikte çok sağlam bir yapı haline getirdiğimizi düşünüyoruz.

Bu güçlü araç süreç performanslarımızı iyileştirdiği gibi, şirketimizdeki katma değersiz işlerin yok edilmesi doğrultusunda güçlü bir bilincin oturmasını ve geleceğe daha güvenli bakmamızı sağlamıştır. Kurumlarımızda asıl önemli olan bu gelişim faaliyetlerinin sürekliliği olduğu düşünüldüğünde Yalın Altı Sigma'nın çalışanlarımıza kattığı bilinç düzeyi en önemli değer olduğunu düşünüyoruz. 2006 yılında Bursa'da ve 2007 yılında Ulusal'da aldığımız bu ödüllerin, doğru araçlar kullandığımızın da bir göstergesi olduğunu düşünüyoruz.

● **Altı Sigma'nın Toplam Kalite ile ilişkisini nasıl değerlendiriyorsunuz? Bir aralar kıyaslama yapan bir kitap Türkiye'de çok konuşulmuş ve Altı Sigma'ya tepki oluşmasına neden olmuştu. Sizce Altı Sigma Toplam Kalite'ye alternatif mi?**

● Altı Sigma yaklaşımı, toplam kalite yaklaşımına alternatif değil, TKY felsefesinin ileri düzeyde uygulanmasına yardımcı olacak bir araçtır. Toplam kaliteyi kurumsal kalite öğelerinin tamamını içeren bir çatı olarak düşünüyorum. Altı Sigma araçları, toplam kalite yönetiminin temel kavramlarından olan süreç yönetimi, sürekli iyileştirme ve takım çalışmasına metodolojik bir yaklaşım getirmektedir. Sadece Altı sigma değil şirkette kurumsal kaliteyi arttırmaya yönelik EFQM mükemmellik modeli çatısı altında toplanmış tüm faaliyetler birbirini tamamlayıcı, performansını artırıcı ve sürekliliğini sağlayıcı unsurlardır.

● **Geleceği planlarken, Yalın Altı Sigma konusunda deneyimli bir firma olmak size nasıl bir katkı sağlıyor? Çalışanlar, süreçler, karlılık ve müşteri beklentileri açısından değerlendirebilir misiniz?**

● Yalın Altı Sigma, çalışanlarımızın problem çözme yaklaşımlarını tamamen değiştirdi. Dolayısıyla gelecekte

karşılacağımız olası problemleri daha sistematik ve veriye dayalı yöntemlerle çözeceğimize eminiz. Süreçlerimizi Yalın Altı Sigma yaklaşımı ile değer bazlı inceleme fırsatı bulduk. Süreçlerimiz artık katma değer yaratanlar/yaratmayanlar olarak ayrılıyor. Süreçlerimizin proses çevrim verimliliklerini hesaplayarak tüm süreci ölçülebilir, kıyaslanabilir ve iyileştirilebilir bir hale getiriyoruz.

Müşteri beklentileri tüm Yalın Altı Sigma projelerinde öncelikle irdelenen konu olduğu için temelde müşteri memnuniyetini ve müşteriye daha fazla değer yaratacak operasyonları arttırmaya çalışıyoruz. Buna karşılık müşterinin talep etmediği, parasını ödemediği operasyonları azaltıyor, değer yaratmayan prosesleri ortadan kaldırıyor, kalitesizlikleri önlüyoruz. Dolayısıyla yaptığımız her proje dolaylı ya da doğrudan müşterilerimizle ilişkilidir.

Hedefimiz tüm paydaşlarımızın ortak memnuniyeti. Karlılık bunun önemli bir parametresi ve sürdürülebilirliğin güvencesi. Hissedarlar ve çalışanlarımızın memnuniyetini sağlamamıza kaynak olan karlılığımızı her sene arttırmak amacıyla süreçlerimizde tasarruf sağlayacak iyileştirmeler, Yalın Altı Sigma faaliyetlerimizin odak noktasını oluşturuyor. Gerek maliyetlerin azaltılması gerekse müşterilerimize ilave değerler yaratıp satış değerlerimizi artırarak karlılığımızı en üst seviyede tutmayı amaçlıyoruz.

● Size göre Yalın Altı Sigma uygulamalarında başarılı olmanın kritik bileşenleri nelerdir?

● Uygulamaların kurum altyapısının hazır olduğunda başlaması en kritik nokta. Bu aşamaya gelindiğinde şirket başarısına yüksek katkı sağlayacak projeler seçilebilmekte, bu sayede yönetimin konuya tam ilgi ve desteği sağlanmaktadır. Bu da akabinde şirket içi yayılımın kuvvetli olmasını ve arkasından da başarıyı getirmektedir.

Projeyi gerçekleştiren lider ve ekip üyeleri, projenin önemine inanır, üst yönetimin desteğini hisseder ve projenin önemsendiğini bilirse bu projenin başarıya ulaşması için gerekli tüm özveriği gösterir.

● Son olarak Yalın Altı Sigma uygulamayı düşünen iş yöneticilerine Yalın Altı Sigma ile ilgili mesajlarımızı alabilir miyiz?

● Yalın Altı Sigma doğru uygulandığında şirketin kurum kültürüne, kurumsal gelişimine, finansal karlılığına doğrudan katkı sağlayan bir araç. Ancak sürdürülebilir bir başarı için uygulamalara kurumsal altyapı hazır olduktan sonra doğru zamanda ve tüm çalışanlarla kurulacak sağlıklı bir diyalogu takiben başlamak işin olmazsa olmazı. Bu vesileyle başarılı Yalın Altı Sigma projelerimizdeki değerli danışmanlığıyla kurumsal başarıımıza önemli katkı sağlayan SPAC'a gönülden teşekkür ediyorum.

● Sorularımızı yanıtladığınız için teşekkür ederiz.