

Vodafone Türkiye Altı Sigma ve İş Süreç Yönetimi Yayılımından Sorumlu Kıdemli Müdür Defne EROĞUL;

Vodafone Türkiye’de Altı Sigma’yı değişime fark atmak için kullanıyoruz

● Vodafone Türkiye hangi vizyon çerçevesinde 6 Sigma’yı kullanıyor?

● Dünyanın en önde gelen uluslar arası mobil iletişim şirketi olarak karlı olmak için maliyetleri azaltırken , müşteri deneyimini artırmalı, çalışan başlılığını korumalı ve aynı zamanda da gelir üretmeliyiz. Bu dört hedefi eş zamanlı gerçekleştirmek oldukça zorlu bir süreç. 6 Sigma’yı bu mücadelede rakiplerimizden bir adım önce olmak ve müşteri deneyimini artırmak için bir araç olarak kullanıyoruz.

6 Sigma müşteri deneyimi, finansal karlılık ve çalışan motivasyonuna doğrudan katkı sağlayan çok güçlü bir araç; doğru pozisyonlandırıldığı ve bir yönetim sistemi olarak kullanıldığı takdirde mükemmel bir organizasyonel değişim aracı. Başarısı kanıtlanmış ve kaçınılmaz. 6 Sigma ayrıca Vodafone Grubu tarafından öngörülen inisiyatiflerden biri ve Vodafone şirketlerinde de başarısı rakamlarla kanıtlanmış durumda.

Vodafone Türkiye olarak da 6 Sigma’yı stratejik inisiyatiflerimizi gerçekleştirmek için güçlü bir araç olarak görüyoruz. Bunu en büyük göstergesi ise geçtiğimiz yıl belirlediğimiz 6 Sigma sloganı: “Değişime Fark At” tı.

● 6 Sigma çatısı altında hangi metodolojileri kullanıyorsunuz?

● Vodafone olarak “6 Sigma” ismini “süreç tasarım”, “süreç güvence”, “süreç yönetim” ve “süreç iyileştirme” çalışmalarının hepsini kapsayan iş performans iyileştirme çalışmalarının marka ismi olarak kullanıyoruz ve tüm iş/performans iyileştirme metodolojilerini 6 Sigma çatısı altında birleştiriyoruz.

Vodafone Türkiye’de 6 Sigma yayılımı henüz çok yeni ve bir yıllık geçmişe sahip. Metodoloji portföyümüzü zaman içerisinde yavaş yavaş ve ihtiyaçlarımıza göre genişletiyoruz.

Projelerimizde ağırlıklı olarak Yalın 6 sigma DMAC problem çözme yöntemini kullanıyoruz ve bunu süreç yönetim alanında aldığımız ARIS platformunun süreç yönetim metodolojisiyle destekliyoruz. Bu sene WOW War on Waste metodolojisini de 6 Sigma kapsamına dahil etmek için aksiyon aldık.

● Vodafone büyük bir değişimden geçiyor ve değişim yaşayan işletmelerde 6 Sigma uygulaması için erken olduğu düşünülüyor. Yayılımda bu sizin için dezavantaj oldu mu?

● Vodafone olarak geçtiğimiz yıl organizasyonel ve sorumluluklarda değişimler yaşadık. Edwards Deming’in dediği gibi bir işletmedeki sorunların sadece %5’i insanlardan, %95’i sistem ce süreçlerden kaynaklanmaktadır. 6 Sigma sistem ve süreçlerden kaynaklanan problemleri en aza indirmek için mükemmel bir araç oldu ve organizasyonel değişimi de göz önüne alarak bu doğrultuda süreçleri yönettik.

Ayrıca yayılım stratejimizi de bu değişim ortamını en uygun şekilde yönetecek strateji olarak belirledik.

● 6 Sigma yayılım stratejiniz neydi?

● 6 Sigma yayılımı için tek bir strateji yok. En uygun strateji şirketin ihtiyaçlarına en hızlı ve en güvenilir şekilde cevap verecek olan.

Vodafone Türkiye olarak 6 Sigma yayılım stratejimizi seçerken şirketimizin mevcut durumunu, bulundu ortamı ve gereksinimlerini değerlendirdik. 6 Sigma eğitim ve koçluk alanında danışmanlık hizmeti aldığımız OMS Danışmanlık ile Vodafone Türkiye için en uygun yayılım stratejisini oluşturduk. Bu stratejiyi oluştururken diğer Vodafone şirketlerinin yayılım stratejilerinden de faydalandık.

Vodafone Türkiye olarak yayılım stratejimiz dünyadaki diğer Vodafone şirketlerinden farklılık gösterdi. Yaklaşımımız Vodafone Grup tarafından beğeniyle karşılandı.

2007 yılında aşağıdan yukarıya doğru giden bir yayılım stratejisi uyguladık. Çalışan deneyimini ve gücünü kullandık ve fonksiyon bazında proje seçimleri yaptık. Merkez 6 Sigma Ofisi'nden yayılımı yönlendirdik ve destek verdik. Tam zamanlı Siyah Kuşak yerine yarı zamanlı Yeşil Kuşak stratejisini kullandık. Tam anlamıyla organizasyonel yapılanmaya geçmeden projelerin başarısını kanıtlamasını bekledik ve ROI'miz Vodafone'da uygulanan diğer yayılımların sonuçlarından daha yüksek oldu.

Aşağıdan yukarıya doğru strateji seçmemizin bir diğer avantajı ise büyük projelerin desteksiz yürüme riskini engellemek oldu. Şu an organizasyonel sahiplenme ve destek daha fazla; çok rahat şekilde büyük şemsiye projelerine yeterli destekle başlayabilecek durumdayız.

● Şu ana kadar 6 Sigma Yayılımı'ndan gelinen nokta nedir?

● 6 Sigma yayılımında henüz yolun çok başındayız. 6 Sigma yayılımına 2007 yılında başladık. Altyapı oluşturma çalışmaları, üst yönetim/yönetim eğitimleri, proje seçimleri sonrası ilk Yeşil Kuşak projelerimize Haziran 2007' başladı. 2. Dalga projelerimizi tamamlamak üzereyiz.

Çalışmalarımızın başarısı müşteri memnuniyetinde artış, operasyonel mükemmellik, çalışanlarımızın gelişimlerinde ilerleme ve maliyet kazancı gibi olumlu sonuçlar sağladı.

Projelerimizi yürütürken bir yandan da 6 Sigma'nın etkin işlemesi için gerekli temel altyapıyı tamamlamaya başladık ve özellikle süreç yönetimiyle 6 Sigma süreç iyileştirmelerini desteklemekte Vodafone Türkiye olarak örnek çalışma yaptık.

6 Sigma'nın bir yönetim sistemi olarak oturması için önümüzde birkaç sene daha var. Ancak biliyoruz ki ilk yılın sonunda Vodafone Türkiye 6 Sigma'yı uygulama konusunda çok önemli bir ilerleme kaydetti.

● 6 Sigma yayılım başarısı için sizce kritik başarı faktörleri nelerdir?

● Aşağıdaki yayılım unsurlarının birinin eksik olması 6 Sigma uygulamasının faydalarını azaltıyor. 6 Sigma faydalarını azaltıyor. 6 Sigma faydalarını en üst düzeye çıkarmak için en kritik faktör üst yönetim taahhüdü ve güçlü yayılım liderliği.

• Doğru Projeler

- İş önceliklerine odaklanma

- 3-4 aylık sonuçları hızlı görebilecek ve büyük bir problemi çözecek projeler

• Doğru Kaynaklar

- Projeleri tam zamanlı veya yarı zamanlı yönetecek yüksek potansiyelli kişilerin ve eğitimi

- İlk fazlarda uzmandan koçluk ve destek
- Aktif Şampiyon ve Sponsor desteği/katılımı
- Doğru Ortam
 - İyi planlanmış yayılım stratejisi
 - İyi planlanmış ve takip edilen program yönetim ve getiri takip yaklaşımı
 - Şirketin gereksinimlerine göre yapılandırılmış 6 Sigma metodolojisi

● Vodafone olarak 6 Sigma Yayılımı'yla ilgili bundan sonraki hedefleriniz neler?

● 6 Sigma'dan tüm şirket genelinde daha fazla fayda sağlamak. Özellikle müşteri deneyimini 6 Sigma araçlarını kullanarak daha fazla iyileştirmek istiyoruz. Bunu da daha büyük ve etkili projeler, daha odaklı kaynaklar, daha hızlı 6 Sigma projeleri, güçlü sponsorluk ve artan yayılım kalitesiyle sağlamayı planlıyoruz.

Diğer odaklandığımız bir alanda uçtan uca süreç yönetimi ve süreç sahipliğini iyileştirmek ve "süreçlerle yönetim" bakış açısına geçmek. Kısaca Vodafone Türkiye olarak daha yapacak çok işimiz var.

● 6 Sigma'yı kullanmasaydınız süreç iyileştirme alanında bugüne kadar gerçekleştirdiklerinizi gerçekleştirebilir miydiniz?

● Gerçekleştirdiklerimiz yetkinlik, istek ve fırsatın bir araya getirilmesiyle oldu ve 6 Sigma bu üç özelliği bir araya getirmek için mükemmel bir araç. Bu üç özellik bir araya gelmediğinde süreç iyileştirmeleri başarılı veya kalıcı olmuyor. Vodafone'da bazı fonksiyonlarda fırsatın olmadığı durumlar oldu (örnek yönetim desteği) bu fonksiyonlarda yetkinlik ve istek olsa da kalıcı iyileştirmelerimizi yapmak için yetkinlikler mevcut değildi ve 6 Sigma'da Vodafone Türkiye'nin bu üç özelliği bir araya getirmesini sağladı.

Gerçekleştirdiğimiz iş sonuçlarını 6 Sigma olmasaydı gerçekleştirebilir miydik derseniz kesinlikle hayır.

● 6 Sigma'yı uygulamayı düşünen iş yöneticilerine mesajlarımız?

● Faydaları en üst düzeye çıkarmak ve kaynakları en iyi şekilde kullanmak amacıyla doğru projelerin seçilmesi çok önemli. İş Yöneticilerinin de metodolojiyi anlaması ve bu projeleri her aşamasında desteklemek için çaba göstermesi yayılım başarısının en önemli faktörlerinden biri. 6 Sigma bir araçlar seti ve doğru kişilerin elinde doğru amaçlarla kullanıldığı takdirde başarılı oluyor.

6 Sigma'yı uygulamanın ilk senelerinde organizasyon içerisinde değişime karşı koyma veya yeni uygulamaları sahiplenmemeye karşılaşılabiliyor. Bunu yönetmenin en iyi yolu planlı bir değişim yönetimi ve paydaş yönetimi çalışması. Bu planı yaparken 6 Sigma araçları size yine yol gösterecektir. İyi bir değişim liderinin 6 Sigma yayılımı, başarısında önemi kritik.

● Teşekkürler