

“Üründe varyasyon olmasının affedilemeyeceği bir sektör olarak Otomotivde 6 Sigma kesinlikle uygulanmalı”

Ford Otosan Türkiye Genel Müdürü Turgay Durak Altı Sigma ile ilgili sorularımız cevaplandırdı Röportaj: 31 Ocak 2005

1. FORD'un dünya çapındaki Altı Sigma Uygulamaları nasıl ve ne zaman başladı?

Ford'da 6 Sigma uygulamaları, öncelikle yayılım alt yapısı hazırlanarak, 2000 yılının Ocak ayında başladı. Aynı yıl içerisinde ilk Siyah Kuşaklar eğitildi. 2001 yılında artan Siyah Kuşak eğitimleri ile “Müşteri Odaklı 6 Sigma” mesajının tüm dünyadaki Ford lokasyonlarına ulaşması sağlandı. Yine 2001 de Yeşil Kuşak eğitimlerine başlandı. Halen hem Ford hem de Ford Otosan “Müşteri Odaklı 6 Sigma”yı “iş yapma yöntemi” olarak yaygınlaştırmaya çalışmaktadır. 2004 yılında bir milyar dolara yaklaşan 6 Sigma kazançları ile Ford tüm dünyada bu konuda örnek benchmark- oldu.

2. FORD Türkiye olarak Altı Sigma uygulamalarına nasıl başladınız?

Türkiye olarak Ford'un dünya çapında çalışmalarına başlamasından 6 ay sonra 2000 yılının ikinci yarısında proje şampiyonu eğitimleri ile başladık. Yine 2000 yılı Eylül ayı içinde ise ilk siyah kuşak adaylarımızı eğittik. Fakat şunu belirtmeliyim ki sadece eğitimler düzenleyerek 6 Sigmanın organizasyonunu-zun yaşam biçimi olmasını sağlayamıyorsunuz. Bunun yanında o çalışmaya yüzde yüz destek verdiğiniz her fırsatta gösterme-niz, gelişimini çok yakından takip etmeniz gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için 15 günde bir yaptığımız şirket üst düzey yönetim toplantılarında (Yürütme komitesi) bir veya iki tane başarılı 6 Sigma projesinin komiteye sunulmasını talep ettik, bu sayede hem yönetimin konuya verdiği önemi çalışanlarımıza hissettirdik hem de şirket içerisinde gerçekleşen projeleri yakın-dan görme ve böylece diğerlerini teşvik etme imkanına sahip olduk. 6 Sigma çalışmalarına başladığımız günden bu zamana kadar konuya yaptığımız yatırımların çok üzerinde getiriler elde ettik, hem iş süreçlerimizde hem de teknik süreçlerde yaşanan iyileşmenin yanında 6 Sigmanın 'hard saving' diye tabir ettiğimiz net parasal kazançları son yıllarda milyon dolarlar mertebesinde gerçekleşmekte. Özellikle 2004 yılında 133 proje tamamlayarak 17 milyon dolar net parasal kazanç elde ettik.

3. FORD Merkezi size Altı Sigma ile ilgili hedefler veriyorlar mı? bekliyorlar mı? Altı Sigma ile ilgili ne tarz hedefleriniz var?

Çalışmalarımızda Ford 6 Sigma Deployment bürosu ile paralel yürütmekteyiz. Proje kazanç rakamları ve araç üzerinde yapılan kalite odaklı projeler ortak takip ettiğimiz hedeflerimizdir. Paralel takip ettiğimiz hedeflerin yanında Ford Otosanın işleyişini destekleyecek, Türkiye'deki kalifiye iş gücüne yönelik projelerimiz var. Avrupadan en büyük farkımız, Avrupada bir yeşil kuşak büyük boyutlu projeler yapmazken, biz tüm yeşil kuşaklarımızdan en az bir proje yap-malarını veya bir projede aktif görev

almalarını istiyoruz. Yine siyah kuşaklarımız gibi, bu arkadaşların projelerini de şirket yürütme komite-toplantısında dinleyerek değerlendiriyoruz. Amacımız 6 Sigmanın bir yaşam tarzı olması.

4. FORD'un başarısında Altı Sigma'nın yerini açıklayabilir misiniz?

Ford 6 sigma çalışmaları sonucunda proses kayıplarını büyük ölçüde azalttı. Hala bu yönde yaptığı çalışmalarla, proseslerini iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak yönde geliştirmekte. Bir kaç yıl içinde yaklaşık 27000 projenin kayıtlı olduğu bir proje çözüm havuzuna sahip olduk, her geçen gün bu rakama yenileri eklenmekte ve bir çok projenin çözümünü de diğer Ford fabrikaları tarafından tekrarlanarak bir çözümün etkinliği global anlamda yaygınlaştırılmakta. Örneğin Ford Otosanda yazılmış olan bir ikmal takip programı şu an Ford Çin'de efektif olarak kullanılmakta. Bu sayede hem iş kaybının önüne geçiliyor hem de standart proseslerle müşteri memnuniyeti artırılıyor.

5. FORD'un yeni ürün tasarımlarında DFSS(Tasarımda Altı Sigma) kullandığını biliyoruz. Türkiye'de DFSS kullanımı ile ilgili projeler yapıyor musunuz?

Son iki yıldan beri Ford tasarımlarında DFSS uygulamalarını daha sık görüyoruz. Geçtiğimiz yıl Amerika ve Avrupada hızlı bir şekilde geliştirilen ve müşteriler tarafından çok beğenilen yeni araç modellerinin dizaynında DFSS avantajını kullandık. F150, Yeni Focus bunların en iyi örnekleri. Ford Otosan bünyesinde ise bu çalışmalara geçtiğimiz yıl başladık. Hedefimiz 2005 yılı içinde 6 projenin daha hayata geçirilmesi.

6. Türkiye'de nasıl bir yayılım tasarımı uyguladınız?

2000 yılı yaz aylarında ilk olarak 6 Sigma proje şampiyonu ve bilinçlendirme eğitimi ile çalışmaya başladık, aynı yılın sonbaharında ilk siyah kuşak adaylarımız eğitim aldılar. Fakat ardından hem yeni fabrikanın oturması hem de yeni araç modelleri devreye giriş çalışmaları 6 Sigmanın yayılımını bir miktar yavaşlattı. Çok hızlı büyüyen ve sektör liderliğini hedefleyen bir firma olmamıza rağmen o dönemdeki yoğunluk bizim 6 Sigma sistemini Organizasyonel anlamda hayata geçirmemizi malesef biraz yavaşlattı.

2002 yılının ortasında 6 Sigmanın yayılımını hızlandırmak amacıyla tekrar harekete geçtik ve yeni bir siyah kuşak sınıfı açtık ve Otosandaki hemen hemen her bölümden bu sınıfa katılımcı aldık. Stratejimiz bölümlerdeki bu kişilerin 6 Sigma yaklaşımını sindirip kendi organizasyonlarında 6 Sigma yayılımını sağlamalarıydı. Kişilerin seçimi de önemliydi, bu görevi alacak kişilerin gelecek vaadedecek, zeki, ikna kabiliyeti yüksek ve liderlik yapabilecek nitelikte olmaları şarttı. Kasım ayının başında bu seçimi yaptığımız ikinci siyah kuşak grubunun eğitimini başlattık. 2003 yılının başında bu arkadaşlar ilk projelerini yapmaya başladılar, yılsonu geldiğinde bu grubun ilk sonuçlarını almaya başladık. Nitekim 2003 yılı sonunda, Mali İşler bölümü tarafından kontrol edilerek onaylanmış kazanç rakamımız bir önceki yılın 10 katı mertebesindeydi, 5,3 milyon dolar idi.

Bu çalışmalarımızın paralelinde yeşil kuşak eğitimleri de vermeye devam ediyorduk. Hem 2003 yılında verdiğimiz eğitimlerin kişilere ne kattığını görmek hem de

Türkiye'in diğer ülkelere nazaran daha iyi eğitilmiş ve kalifiye olan iş gücünden yararlanmak amacıyla 2004 yılında yeşil kuşak arkadaşlarımızdan da çalıştığı alanlarda birer 6 Sigma projesi yapması hedefini verdik. Uygulamada yaşayabilecekleri problemleri gidermek amacıyla da 6 Sigma performans hücre yapısını ortaya koyduk. Buna göre her siyah kuşak kendi alanında görevli yeşil kuşakların çalışmalarının yönlendirilmesi ve takibinden sorumlu oldu. Sonuçta 2004 yılında tamamlanan 133 proje ile 2003 yılının 3 katı sonuçlara ulaştık. Toplam tasarruf 17 milyon dolar oldu. Nasıl Ford'un global hedeflerinde 6 Sigma alanında bir dünya benchmark'ı olmak varsa, Ford Otosan da global Ford dünyasında bir benchmark oldu. Uygulamakta olduğumuz yeşil kuşak 6 Sigma entegrasyonunun 2005 yılında Ford Avrupa'ya uyarlanması planlanmaktadır.

7. Kültürel değişim kapsamında Altı Sigma çalışanların iş yapma tarzlarını nasıl etkiledi?

6 Sigma strateji ve hedefleri ile geçirdiğimiz 4 yılın sonunda artık 6 Sigmanın bir firma kültürü haline gelmeye başladığını gördük. Full time siyah kuşak talimatına rağmen, başlangıçta siyah kuşaklarını full time olarak çalıştırmayı çok fazla istemeyen orta kademe yöneticilerimiz, birer birer siyah kuşaklarının üzerindeki iş yükünü azaltarak onların projelere ayırdıkları zamanları artırmaya başladılar.

Bunun yanında firma içi rapor ve yazışma formatları farklılaşmaya başladı. Bir üst amire verilen raporlarda ortalama bilgilerinin yanında sapmaların da ifade edilmeye başladığını gördük. Farklı bölümler birlikte eğitim aldıklarından ileride yaptıkları birden fazla bölümü ilgilendiren projelerde kendi aralarında bağlantı kurarak yapılacak işin hızlanmasını sağlıyorlar. Proje gruplarına birbirlerini dahil ediyorlar. 6 Sigmanın kendine has bir dili olduğundan olsa gerek, 6 Sigma eğitimi almış kişiler birbirlerine anlatmak istediklerini çok daha kolay anlatıyorlar.

8. Altı Sigma'nın önemini çalışanlarınıza nasıl aktardınız?

Bir konunun önemini astlarınızla paylaşırken, hedefler vermek sözlü yönlendirmeler yapmak yeterli olmuyor. Konunun önemli olduğunu, siz kendiniz o işin içine dahil olarak, sistem içinde rol alarak göstermelisiniz. Liderlik ve yöneticilik başarısı bunu yeterince, gerçekten yapabilmenizde yatar.

Her 6 Sigma siyah kuşak eğitiminin başlangıcında yaklaşık 2 saat süren, hedeflerin ve amacın paylaşıldığı bir bölüm vardır. Bu bölüm öncesinde veya sonrasında siyah kuşaklarımıza, yaklaşık yarım saat 6 Sigmanın ne anlama geldiği, beklentilerimizi, hedeflerimizi anlatıyoruz. Sormak istedikleri, paylaşmak istedikleri herhangi bir şey var ise orada görüşürüz. 6 Sigmanın yayılımı bir üst yönetim stratejisidir ve bu hedefe bizi götürecek kişilerle düşüncelerimizi program başlangıcında paylaşıyoruz.

Tüm yürütme komitesi toplantılarının başlan-gıcındaki yarım saatlik kısımda şirketimizin Toplam Kalite Koordinatörü ve master blackbelt usta siyah kuşak- 6 Sigma çalışmalarında hedefe göre nerede olduğumuzu, alınması gereken tedbirleri her bölümü birbiriyle karşılaştırarak anlatır, akabinde ise 2 adet 6 sigma projesi sunuşu yapılır.

9. Altı Sigma'nın hedeflerine ulaşmanızda sizlere nasıl yardımcı olduğunu açıklar mısınız?

Müşteri bakış açısı, karlılık ve kalite herhangi bir ticari kuruluşun ana amacıdır. 6 Sigma kayıpların azaltılması ve sistemin daha etkin çalışması için kullanılacak en iyi araç, diğer sistemleri destekliyor. Bunun yanında tüm adımları detaylı olarak tanımlandığı ve ölçüldüğü için uygulama açısından diğer sistemlerden daha elle tutulur. 6 Sigma uygulamalarından biraz önce belirttiğim üç konuda da yararlandık ve yararlanmaya devam ediyoruz.

10. Altı Sigma uygulamayı düşünen firmalara önerileriniz nelerdir.

Öncelikle 6 Sigma uygulamayan firmalara uygulamalarını öneriyorum. 6Sigma uygulaması için öncelikle üst yönetimin konuya samimi inancı olması gerekmektedir. Buna inandığınızı göstermeli ve sistemin arkasında durmalısınız. (Ardından firmanızda gerçekleşecek olan bu değişim rüzgarında sizinle birlikte çalışacak doğru kişileri seçmeli ve bu kişilerin çalışmalarını yakın takip etmelisiniz.) Sonuçları almaya başladığınızda yavaş yavaş sistemin taraftarlarının da artmaya başladığını göreceksiniz. İnsanlar bunu kendileri isteyerek size gelecekler. 6 Sigma firmanızda bir proje takip sistemi olarak hayat bulmaya başladığında istenilen noktaya yaklaşmışsınız demektir.

- Projeler hakkında düzenli bilgi alın, çalışanlarınızı dinleyin. Yapmakta oldukları işlerle ilgili çözümleri üretmek yönünde onları cesaretlendirin.
- Çalışmaları ödüllendirmekten kaçınmayın.
- Çok fazla sayıda siyah kuşak eğitmekten kaçının, siyah kuşaklar bölümlerde 6 Sigmanın temsilcisi olacak şekilde konumlandırılmalı.
- Yeşil kuşakların kendi projelerini belirleyerek, yönetimin de onayı ile, kendilerine ait iş alanlarında aksadığını düşündükleri proseslere müdahale etmelerini sağlayın.

11. Türk Otomotiv sektörüne Altı Sigma'yı tavsiye eder misiniz?

Türk Otomotiv Sektörü, 6 Sigmanın en kolay ve en etkili şekilde uygulanabileceği alanlardan bir tanesi ve son zamanda bir çok imalatçı firmada 6 Sigma ile ilgili çalışmalar başladı. Bu da bizi çok memnun ediyor. Üründe varyasyon olmasının affedilemeyeceği bir sektör olarak Otomotivde 6 Sigma kesinlikle uygulanmalı.