

Demirdöküm Genel Müdürü B. Lütfü Kızıltan:

Mühim olan elde edilen başarının sürdürülebilirliğidir

Altı Sigma uygulamaya nasıl karar verdiniz?

Önce Demirdöküm'ün değişen rekabet ortamına daha iyi uyum sağlayabilmesi, önüne koyduğu iddialı hedefleri yerine getirebilmesi için bilinen metotlardan ve iş yapma şekillerinden farklı ve yenilikçi bir yaklaşıma ihtiyaç duyduğunu belirledik. Bu noktada önümüzdeki alternatiflerden biri olarak Altı Sigma duruyordu. Altı Sigma özünde gereği sıçramalı iyileştirmelerle şirketleri hedeflerine ulaştırmayı amaçlayan ve kalitenin bir bütün olarak algılanmasını sağlayan bir metodolojidir. En önemli avantajı ise kalitenin karlılık olduğunu parasal kazançlarla somut olarak belirleyebiliyorsunuz. Demirdöküm olarak bizim aradığımız da böyle bir şeydi. Yaptığımız araştırma ve incelemeler sonucunda, özellikle de üretim süreçlerinin verimliliğini ve kapasite kullanım oranlarını artırmak ve rekabet şartlarına daha iyi uyum sağlayarak şirket karlılığını artırmak için Altı Sigma uygulamaya karar verdik.

Diğer taraftan Altı Sigma müşterinin sesine önem veren ve onların isteklerini ve ihtiyaçlarını üretime aktarmayı öngören bir sistemdir ve Demirdöküm olarak biz de, kendimizi tüketiciye yakın görüyor ve onların taleplerini her şeyin üstünde tutuyoruz.

İ Daha küçük şirketlerin Altı Sigma'nın uygulama maliyetini ve insan gücünü kar-şılatabileceğini düşünüyor musunuz?

Altı Sigma'nın uygulanması sırasında karşımıza çıkan maliyetlerin metodolojinin uygulanması açısından olumsuz seviyelerde olduğunu düşünmüyorum. Çünkü bu maliyetler yani eğitim, yazılım, bilgisayar ve diğer teknolojik altyapı, projelerin kazandırdıkları ile kısa sürede geri dönebilecek rakamlar. Ama küçük şirketler için asıl önemli olan insan kaynağının yeterli olup olmaması. Bence küçük şirketlerin önündeki en büyük engel yetersiz insan kaynağıdır. Çünkü Altı Sigma teknik yani kuvvetli bir metodoloji. Dolayısıyla donanımlı, projeleri yürütebilecek alt yapı ve tecrübeye sahip elemanları eğitmeli ve bu kritik elemanları projelere odaklayabilmelisiniz. Küçük şirketleri zorlayacak olan da budur. Küçük şirketlerde genellikle işler bir ya da bir kaç teknik eleman tarafından yürütülüyor ve bu insanların bir de Altı Sigma projelerini götürmesi pek mümkün olmuyor. Ayrıca Altı Sigma projeleri sadece Karakuşaklar tarafından yürütülüyor. Onlara yardım edecek Yeşilkuşaklar ve ekip üyeleri de gerekli oluyor. Bu yüzden de küçük şirketlerin Altı Sigma'yı kendi kaynakları ile sürdürmeleri ve ilk aşamada geniş çaplı bir yayılım sağlamaları biraz zor görünüyor. Ama diğer bir açıdan bakıldığında da onların da iyileştirmelere ve verimliliklerini artırmaya ihtiyaçları var.

İ Altı Sigma uygulamaya başlamadan önce ne bekli-yordunuz? Beklentileriniz hangi ölçüde karşılandı?

Altı Sigma uygulamaya başlamadan önceki temel hedefimiz, üretim süreçlerindeki verimliliği, kapasiteyi, buna bağlı olarak karlılığımızı artırmaktı. Yaklaşık bir yıl önce 11 Karakuşak projesi ile başladığımız Altı Sigma uygulamalarında 8 projeyi başarı ile

tamamladık. 1 Projeyi iptal ettik ve iki proje ise devam ediyor. 8 Projenin başarı ile tamamlanması ile çok önemli bir kazanç sağladık.

Diğer taraftan ürünlerimizin kalitesini artırırken, süreçlerde iyileştirmeler sağladık, çalışanlarımızın teknik donanımlarını arttırdık. Mühim olan bu başarının sürdürülebilirliğidir. Yayılımı arttırmamız gerektiğini biliyoruz.

I Altı Sigma'yı şirketin bütününe yaymayı, satış, dağıtım ve servis süreçlerinde kullanmayı düşünüyor musunuz?

I Elbette düşünüyoruz, hatta Altı Sigma'nın şirket içindeki yayılımını sağlamak öncelikli hedeflerimiz arasındadır. Zaten Altı Sigma kalite anlayışını şirket bütününe yaymayı ve sadece kaliteden sorumlu olanlar tarafından değil, şirketteki her birey tarafından doğru olarak algılanmasını gerektiren bir metodolojidir. Demirdöküm olarak biz de inanıyoruz ki ancak bu şekilde kalite, bir iş yapma felsefesine dönüşür.

Şimdiye kadar yaptığımız projelerin hepsi üretim süreçleri ile ilgiliydi. Fakat bundan sonra Altı Sigma'yı şirketin bütününe yaymak ve her alanda şirketin kalite anlayışını değiştirerek, Altı Sigma'yı bir problem çözme aracı olarak değil, bir iş yapma şekli olarak kullanabilmeyi düşünüyoruz. Genellikle bu tarz iyileş-tirme işlerinde cephenin en önünde üreticiler olur, biraz daha destek ve hizmet sürecinde olanlar, satış ve pazarlama çalışan-ları ön planda olmazlar. Dolayısıyla ikinci aşamada, satış ve pazarlama alanlarında projeler yapabiliriz.

I Şirkette kimler Altı Sigma eğitimi aldı? Kim, hangi düzeyde?

I Altı Sigma yönetimin desteğini ve katılımını gerektiren bir metodolojidir. Bu yüzden projelere başlamadan önce Alt Yapı Çalışmaları'nı yürüttük. Öncelikle üst yönetim eğitimler aldı, çalışanlara bilinçlendirme eğitimleri uygulandı. Bu eğitimlerin yanı sıra Altı Sigma'yı şirket içinde tanıtmak ve uygulanacak olan projelere alt yapı oluşturmak için Altı Sigma simülasyon çalıştayları yapıldı. Karakuşakların eğitimleri ve projede yer alan çalışanlarımıza Ekip Üyesi gibi eğitimler düzenlendi.

I Bundan sonraki eğitim planlarınızda neler var? Karakuşak eğitimlerine devam edecek misiniz, yoksa uygulamaları ve eğitimleri Yeşilkuşaklara kaydırmayı mı planlıyorsunuz?

I Karakuşak eğitimleri ve proje uygulamaları elbette devam edecek. Ancak diğer taraftan yeşil kuşak eğitimlerine başlamayı planlıyoruz. Çünkü Altı Sigma'yı şirket içinde sağlıklı bir biçimde yaymak ve proje verimlerini artırmak istiyoruz. Şimdiye kadarki tecrübelerimiz ışığında Yeşil-kuşak eğitimlerini yaygınlaştırmayı ve elbette kara kuşak eğitimlerini sürdürmeyi planlıyoruz.

I İşçiler (operasyonel düzeyde çalışanlar) ve yönetim (taktik, stratejik) ne kadar katkıda bulundu? Daha farklı olmasını bekler miydiniz, ya da 'daha farklı olsa daha iyi olurdu' dediginiz şeyler var mı? Neler?

I Şirketimizdeki Altı Sigma uygulamalarına hem operasyonel düzeyde çalışanların hem de yönetim kadrosunun katkısı olmuştur. Zaten başka türlü bu işi yürütmenin mümkün oldu-ğunu düşünmüyorum. Altı Sigma uygulama-larında özellikle Altı Sigma'nın devamlılığı ve çalışanların motivasyonu açısından yönetimin desteği ve katılımı çok önemlidir. Çünkü yöne-timin yeterince ilgilenmediği bir konuda

çalışanların ilgisini ve motivasyonunu sağlamak çok zordur. Zaten bu kadar geniş çaplı değişim gerektiren bir metodolojinin yönetimin maddi ve manevi desteği olmadan yürütülmesi mümkün değildir. Altı Sigma projelerinin maliyetleri şam-piyon dediğimiz üst düzey yöneticiler tarafından karşılanır ve onların desteği olmadan projeleri tamamlamak olası değildir. Öte yandan işçilerin katılımı da oldukça önemli bir unsurdur. Çünkü projeleri yöneten Karakuşakların Altı Sigma takımın yardımına ihtiyacı vardır. Projeleri sadece bir Karakuşağın yürütmesini beklemek pek akılcı olmaz. Bu anlamda işçiler operasyonları çok iyi bilen kişiler olarak, proje başarısında önemli görevler üstlenebiliyorlar. Kaliteyi kontrol ederek sağlamak yerine, kaliteli üretebilmek için, işçilerinizi kullanmalısınız. Üretim süreçlerindeki hataları, sorunları ve olası çözümleri işçiler açısından değerlendirmek gerekir. Çünkü onlar süreçlerle daha iç içedir, makineleri kullanırlar. Aksayan yerleri gören ve süreçlerdeki sorunlardan ilk olarak etkilenenler onlardır. Ayrıca uzun yıllar bu işi yapan işçilerin teknik tecrübelerinden faydalanmak da projelerin başarılı bir şekilde sonuçlanmasına yardımcı olur.

I Projeler nasıl belirlendi?

I Projelerin belirlenmesi yönetici bilinçlendirme eğitimlerini takip eden bir süreçtir. Projeler ağır-lıkla yöneticiler ve yönetim kurulunun önerileriyle belirleniyor. Şampiyon ve yönetici bilinçlendirme eğitimlerinden sonra yönetici düzeyde çalışanlara bir hafta içinde üçer tane proje önerisiyle gel-meleri söylendi. Bir haftanın sonunda, danış-manlarımızın da katılımıyla gerçekleştirdiğimiz çalıştayda projeler değerlendirildi, belli kriterler göz önünde tutularak oylandı ve projeler belirlendi. Alternatiflerin değerlendirilmesi ve oylanması sırasında projelerin şirketin hedeflerine ne kadar katkı sağlayacağı, şirketin kültürüne ve beklentilerine uygunluğu olduğu kadar özellikle ilk projeler için, en problemleri alanların ve getirinin en yüksek olduğu projeler tercih edildi.

I Altı Sigma şirket içi rekabette, çalışanlar arasında anlaşmazlıklara yol açtı mı?

I Biz Karakuşakları tam zamanlı olarak Altı Sigma projelerine atamadık, Karakuşaklar yarı zamanlı olarak olağan işlerini yaparken diğer zamanlarında da kendi yaptıkları işle ilgili projeler yürüttüler. Bu anlamda şirket içinde bir tepki oluşmadı. Çünkü Karakuşaklar bir anda geleceğin liderleri olarak sivrilmediler. Bu sayede de şirket içi direnç ve çalışanlar arasındaki negatif rekabet engellenmiş oldu. Ben Demirdöküm'de Altı Sigma yayılımının sağlıklı başladığını görüyorum. Hedeflediğimiz Yeşilkuşak eğitimlerini tamamlama-yarak yayılımı destekleyeceğimizi düşünüyorum. Ama eğer Karakuşakları tam zamanlı olarak atasaydık, bizim yapımızda onlara farklı bir statü sunabilir ve istemeden diğer çalışanlardan izole olmalarına sebep olabilirdik. Şimdi Altı Sigma'yı sürdürülebilir bir şekilde uygulamak için yeterli desteğimiz var. İlk Karakuşaklar arasından en başarılı olanları belirleyerek, Uzman Karakuşak olarak yetiştirmelerini sağlayacağız.

I Altı Sigma ile elde edilen iyileştirmeler tatmin edici oluyor mu?

I Dünya çapında bir çok lider şirket Altı Sigma'yı uygulamış ve çok başarılı sonuçlar elde etmiştir. Yani, doğru ve sağlıklı bir yayılım politikası ile uygulandığı takdirde, Altı Sigma'nın tatmin edici sonuçlar getirdiği bilinen bir gerçektir. Biz de Demirdöküm olarak başarılı neticeler elde ettik.

I Teşekkür ederim!