

Hayes Lemmerz International Türkiye Operasyonları Başkanı Mustafa ZAIM:

Altı Sigma'nın gerekliliğine hepimiz inanmıştık

Hayes Lemmerz International Türkiye Operasyonları Başkanı Sayın Mustafa Zaim, Hayes Lemmerz'deki Altı Sigma uygulamaları ile ilgili sorularımızı yanıtladı. Röportaj: 25 Mart 2006

I 20. Yüzyıl ile birlikte endüstriyel dünyadaki değişimi ve rekabeti nasıl tanımlayabilirsiniz?

I 20. Yüzyılın sonlarında enformasyon ve iletişim konusunda yaşanan devrim niteliğindeki gelişmeler, bilginin ve teknolojinin evrenselleşerek yaygınlaşmasını sağladı. Elektronik devriminin de yardımı ile bilgi ve enformasyonun siyasi ve coğrafi sınırları aşmayı başarması, ekonominin ve tabii ki endüstrinin küreselleşme sürecinin hızlanmasını da sağladı.

Endüstriler, duvarların yıkılması ile beraber, üretim merkezlerini batıdaki geleneksel üretim alanlarından, üretim maliyetleri düşük olan doğudaki ülkelere kaydırmaya başladılar. Kapalı ve konservatif pazarlar, küresel serbest ekonomi kuralları ile tanıştı ve küresel rekabet, olumlu olumsuz yönleri ile, ama tüm şiddeti ile her coğrafyada etkin olmaya başladı.

I Altı Sigma'yı nasıl tanımlayabilirsiniz?

I Küreselleşmenin getirdiği fırsatlardan yararlanabilmek ve tehditlere karşı koyabilmek için işletmelerde her boyuttaki gelişimi ve iyileştirmeyi sürekli hale getirmek gerekiyor. Daha iyiyi daha ucuza mal etmek için sistemler ve metodlardan oluşan yöntemler geliştirilmekte. Altı Sigma da bu etkili yöntemlerin en önemli metotlarından biri.

I Altı Sigma Metodolojisini grup şirketlerin de uygulama kararını nasıl aldınız?

I Altı Sigma Hayes Lemmerz'de "Mükemmel İşletim Sistemi" (Operational Excellence) adı altındaki bir sistemle, 2002 yılında global bir politika olarak uygulamaya başlandı. Önce grubun Amerika'daki işletmelerinde, sonra da dünyadaki diğer işletmelerimizde bu işletim sistemi uygulanmaya başlandı. Operational Excellence sisteminin kullandığı temel metotlardan biri de Altı Sigma'dır.

I Sizce her şirket doğrudan Altı Sigma'ya başlayabilir mi? Altı Sigma uygulayabilmek için bir takım alt yapı ihtiyaçlarına gerek var mı?

I Altı Sigma'yı metodolojisini uygulayabilmek için alt yapı çok önemli. Öncelikle ISO 16949, QS 9000 veya benzeri Toplam Kalite Sistemi kültürünün oluşmuş olması lazım. Firma içi iletişim ve sağlıklı data toplama sisteminin çalışıyor olması gerekir. Herşeyden önemlisi, kurumsal bir şirket kültürü ve takım çalışması kültürü ve deneyimi olmazsa olmazlar arasında.

I Altı Sigma uygulamalarında izlediğiniz yol haritası hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?

I Öncelikle, Operational Excellence Sistemi Felsefesini tüm çalışanlarımıza anlatmaya ve yaygınlaştırmak için çalıştık. Yolun başında, tüm yönetici kademelerimiz Altı Sigma'nın gerekliliğine inandı. Altı Sigma'nın bize nasıl yardımcı olabileceğini, süreç içerisinde ve hep beraberce öğrendik.

Bu arada “Yalın Üretim” ve “Yalın Yönetim” tekniklerini uygulamaya başlamıştık. Yalın'ın doğası gereği, uygulamalarda alınan çabuk ve net başarılar, Altı Sigma'nın implementasyonunda yardımcı olduğu gibi, Altı Sigma uygulamalarında gereksinim duyduğumuz konular ve projelerin ortaya çıkmasına da neden oldu. En önemli aşamaya gelindi, danışman firmanın ve Uzman Karakuşak seçimi. Titiz ve kapsamlı bir araştırma yaptıktan sonra SPAC Danışmanlık firmasıyla yola çıkmaya karar verdik.

I Siz ve şirket yöneticilerinin Altı Sigma uygulamalarına katılımını açıklar mısınız? Eğitim aldınız mı ve uygulamaları nasıl yönetiyorsunuz?

I Altı Sigma'ya başlarken ilk öğrendiğimiz şeylerden biri, Altı Sigma'nın hiç de kolay bir metod olmadığı oldu. Ancak gerekliliğine hepimiz inanmıştık. Başta ben olmak üzere, Genel Müdürlerle eğitimlere katıldık. Bana bağlı Genel Müdürler dahil, ilgili tüm yöneticilerin performans yönetim kriterlerine, Altı Sigma Kara Kuşak, Yeşil Kuşak veya takım üyesi olma kriterlerini başarı kriteri olarak koydum.

Genel Müdürlerimiz ve Opex Müdürümüz ile birlikte ilk projelerin sonuçları alınincaya kadar çok sıkı bir disiplin ve takip altında projeleri gözledik, liderlik yaptık ve kontrol ettik. Bu süreçte ortaya çıkan engelleri tüm gücümüz ve kararlılığımızla yok etmeye çalıştık. Çok etkili ve önemli projelerle işe başladık. İlk projelerin sonuçlarındaki getiriler ve başarı net olarak herkesçe görüldükten sonra, ikinci ve üçüncü fazlar zaten başarıyla herkes tarafından sahipleniliyor.

Periyodik olarak yapılan tüm projelerin gözden geçirmelerine Genel Müdürlerim, Opex Müdürüm ve Proje ile ilgili müdür arkadaşlarımla birlikte her ay katılıyorum. Eğitimlerin çok büyük bir bölümüne katıldım. Ancak yoğun seyahatlerim dolayısı ile birkaç eğitimi kaçırdığım için, henüz kuşak sahibi olamasam da, tüm projelerin uygulama aşamaları ile yakından ilgilendiğimden, grup bazındaki projelerin şampiyonu ve sponsoru olarak, metod ve uygulaması hakkında kendim de önemli bir deneyim sahibi oldum. Projeleri takip edebilmek, denetleyebilmek, yönlendirmek ve proje sahiplerini motive etmek için bunu gerek ve şart görüyorum.

I Uygulamalar esmasında en çok dikkat edilmesi gereken maddeleri açıklayabilir misiniz?

I Projelerin charterleri çok önemli, gürlütüleri iyi tespit etmek lazım. Projelerin uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek pratik ama palyatif nitelikteki çözümlerin cazibesine kapılarak Altı Sigma metodolojisini kesmek ve kestirme çözüm önermek düşülebilecek tuzaklar arasında.

Üst yönetimin yakın takibi; heyecanda ve motivasyonda azalma veya sönme eğilimi görüldüğünde üst yönetimin gerekli önlemleri alması ve tüm ekibin hedefe ulaşabilmek için Altı Sigma'nın çözüm getirebileceğine inanması çok önemli.

I Uygulamalarınızın başlangıcından beri elde edilen başarıları ve kazanımlarınızı hakkında neler söyleyebilirsiniz?

I 2005 yılı ile birlikte başladığımız Altı Sigma çalışmalarının 1. fazında, iki fabrikamızda 12 yeşil kuşak projesi gerçekleştirdik. Aynı dönemde başlatılan Yalın Üretim Projeleri ile entegre edilen Altı Sigma çalışmalarımız, 2. fazda Lean Six Sigma kapsamında seçilen projeler ile etkinliklerini daha da arttırdı. Gerçekleştirdiğimiz 3 Kara Kuşak ve 4 Yeşil Kuşak projesi ile yetkinliği ve problem çözüm yeteneği arttırılmış ve deneyim sahibi olmuş yeni insan kaynağına sahip olduk. Geçmiş 1 yıllık dönemde iki fabrikamızda 1.500.000 Euro parasal kazanç sağladık. Özellikle projelerin hayata geçirilmesinde gösterdiğimiz başarı, üretim sürecinde çalışan arkadaşlarımızın Altı Sigma'ya olan inanç ve desteklerinin artması en büyük kazancımız.

I Kazanımlarınızın ve başarılarınızın başlangıçtaki öngörülerinizle ne ölçüde örtüştüğünü düşünüyorsunuz?

I Başarı zorlu bir uğraş ve süreç sonucunda geldi ama net ve önemli boyutta oldu.

Bugün işletmelerde sorun olan mavi yakalı personel bile, falanca problemle ilgili bir "Altı Sigma Projesi yapalım" önerisi getiriyorsa, başarının gerçek ölçümü, bu bilincin işletmede yerleşmesi oluyor.

I Altı Sigma Uygulamalarınızda "Keşke şöyle yapsaydık" diyeceğiniz tecrübeleriniz oldu mu?

I Altı Sigma uygulamalarında keşke diyebileceğim tek şey, başlangıçta ilk faz olarak çok önemli ama çok büyük ve zorlu projelerle başladık. Gerçi sonunda başarıda büyük oldu ama, projelerin büyüklüğünden dolayı çok zorlandık ve süre uzadı. Daha küçük ve daha çabuk sonuç elde edilebilecek projelerle başlamak tercih edilmeli.

I Altı Sigma uygulamalarında sürdürülebilirliği temin etmek için önemli konuları özetler misiniz?

I Sürdürülebilirlik konusundaki en önemli yardımcı bizzat sistemin kendisi. İşletmelerde çalışanlar, yıllardır çözüm bulunamayan ve bir türlü geliştirme sağlanamayan sorunlara Altı Sigma ile çözüm bulunduğuna somut olarak şahit olduklarında ve yaşadıklarında, projelere gönüllü olarak katılıyorlar. Yeni proje yapılması ve yapılmakta olan projelerin takibi taleplerinin aşağıdan gelmesi ve projenin başarıya ulaşacağına olan inanç, sistemin sürekliliğinin en temel güvencesi. Tabii, üst yönetimin desteğinin ve motivasyonunun da hiç küllenmemesi gerekiyor.

Teşekkür ederiz.