

Sabancı Holding Stratejik Planlama Direktörü Sn. Volkan Eren:

## **Altı Sigma'yı, sistematik biçimde şirketlerimize yaymayı planlıyoruz**

Sabancı Holding Stratejik Planlama Direktörü Sn. Volkan EREN, yürütmekte oldukları projeler ve Sabancı Holding'in Altı Sigma yaklaşımı ile ilgili sorularımızı yanıtladı. Röportaj: 20 Eylül 2006

Sabancı Topluluğu 2005 yılı başlarında Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı önderliğinde "Sabancı Strateji Süreci"ni oluşturma çalışmalarını başlattı. Bu çalışma 2015 ve sonrasında Sabancı, kısaca SA+15 olarak adlandırıldı. SA+15 Sabancı Topluluğu'nun 2015'li yıllarda gideceği yeri tespit etmek üzere bir yol haritası çıkartma süreci. Bu süreci belirlemek için yaklaşık 600 kişinin katıldığı arama konferansları sonucunda ortaya çalışmalardan biri de SABE (Sabancı Business Excellence - Sabancı İş Mükemmelliği) oldu. Volkan Eren, hem SA+15 hem de SABE'nin yöneticiliğini yapmaktadır.

SABE, daha iyi performans için sürekli ve sistematik iyileştirme yaklaşımı olarak tanımlanabilir. Amaç ise iş mükemmelliği anlayışını tüm grup şirketleri içinde bir yaşam biçimi haline getirmek ve bunun sonucunda da rekabet gücünü artırmak, sürdürülebilir karlı büyümeyi kalıcı hale getirebilmek.

Türkiye'nin en büyük gruplarından biri olan Sabancı Topluluğu'nun bu stratejisi, stratejinin temelinde yatanlar ve detaylar pek çok kurum için önemli bir vaka analizi niteliği taşıyor. Bundan hareketle Volkan Eren'le SABE'nin detaylarını irdeledik.

### **I SABE ne zaman başladı?**

I SABE çalışmaları 2005 yılı Ağustos ayında Holding Yürütme Kurulu kararı ile başladı. Çalışmanın sponsoru Sabancı Holding CEO'su Ahmet Dördüncü, ben ise çalışmaların yöneticiliğini yapıyorum. Bir SABE çalışma grubu kurduk. Bu çalışma grubunda tüm iş gruplarındaki şirketlerden temsilciler var. 12 kişilik bu grup operasyondan sorumlu, kaynakları yönlendirme yetkisine sahip yöneticilerden oluşuyor. Bu grupla birlikte ilk olarak SABE çalışma modelini ve şeklini belirledik. Ardından tüm grup şirketlerinden oluşan yaklaşık 45 kişiyle beraber bir çalıştay yaptık ve belirlediğimiz ana modeli gözden geçirip detaylandırdık. SABE yaklaşımı bu sürecin sonunda ortaya çıktı. Belirlenen bu yaklaşımı önce iş grubu başkanları ve genel müdürlerle paylaştık. Ardından 19 ana şirkete tek tek gittik ve ikişer üçer saatlik toplantılarla 40-50 kişilik gruplara SABE'yi anlattık. Şirket genel müdüründen uzmanlara kadar uzanan geniş bir profilde, toplam 800 kişiye SABE konusunda bilgilendirme toplantıları yaptık.

### **SABE hakkında:**

Yaptığımız çeşitli araştırmalarda en son ve Avrupa'da geliştirilmiş olan EFQM mükemmellik modelini seçtik. Bu modelin ruhunu bozmadık ama ölçüm kriterlerini

Sabancı yeni yönetim anlayışı, vizyon ve misyonu doğrultusunda kendimize uyarladık. Bu modele ve kriterlerine göre kendi şirketlerimizin mükemmellik değerlendirmesini yapmaya karar verdik. Mükemmellik değerlendirmesi için de çok çeşitli yöntemler vardı. Biz katılımcı ve paylaşımcı bir yaklaşım tercih ettik. Dışarıdan gelen bir takım denetçilerin şirketleri değerlendirmesi yerine, şirket çalışanlarının bir çalıştayda kendi kendilerini değerlendirmesi yöntemini seçtik. Burada en önemli konu, iş mükemmelliği anlayışının şirketler tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesi idi. Workshoplarla çalıştığımız iki günlük süreç hem eğitim oluyor hem de herkes bu anlayışı tam olarak içine sindirmiş oluyordu. Şirket çalışanları model kriterleri kapsamında kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanlarını belirliyorlar. Şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda önceliklendirme yaparak, iyileştirme projeleri yapıyorlar. Örnek uygulamalarında belirlendiği bu süreçte tüm grup şirketleri arasında paylaşım ve öğrenme bu çalışmanın en önemli hedeflerinden bir tanesi. Amacımız iş mükemmelliği anlayışını yaşam biçimi haline getirerek şirketlerin rekabet gücünü artırmak ve yönetim kalitesini yükseltmek. Şirketler arasında tecrübenin Paylaşılması ve birbirinden Öğrenmeye çok önem veriyoruz. Bunu sağlamak amacıyla kullandığımız birtakım yöntemler var. Sabancı şirketleri içinde her yıl bir SABE günü düzenleyeceğiz. SABE gününde, şirketler yaptıkları iyileştirmeleri bizzat o işi yapanlar tarafından Holding üst yönetimine anlatacaklar. Böylece hem şirket çalışanları için bir takdir edilme, hem de motivasyon sağlanmış olacak.

## **SABE Portal**

Öğrenme ve paylaşımı sistematik ve düzenli şekilde yapmak amacıyla bir SABE portalı geliştiriyoruz. Portalın amacı iletişimin artması, paylaşma ve öğrenme ortamının oluşturulması. Portal bir kaç kısımdan oluşacak. Teorik ve kavramsal bilgilerin olduğu bir kısım olacak: İş mükemmeliği nedir, bununla ilgili araçlar nelerdir, öz değerlendirme nasıl yapılır vs. Ayrıca, öz değerlendirmeler sonucunda tüm şirketlerdeki en iyi uygulamaları portale yükleyeceğiz. Herhangi bir şirkette herhangi bir alanda ihtiyaç olduğunda portala girip iyi uygulama örneğini alıp kendine adapte edip kullanma imkanı bulacak. Portal bir bilgi merkezi, havuzu şeklinde olacak. Bunun yanı sıra SABE çalışmaları kapsamında yapılan her çeşit rapor ve iyileştirme projelerinin de takibi portalden yapılabilecek. Şirketlerin SABE konusunda yaptığı haberler de burda yer alacak. Portal Eylül ayının sonunda açılacak.

## **I Altı Sigma ile ilgili değerlendirmenizi alabilir miyiz? Altı Sigma'yı nasıl tanımlıyorsunuz ve mükemmelliğe ulaşma sürecinde nereye konumlandırıyorsunuz?**

I 6 Sigma'yı bir yönetim felsefesi değil, iş mükemmelliğine ulaşmak için kullanılan, verilere dayalı istatistiksel bir karar verme aracı olarak görüyoruz. 6 Sigma'yı "SABE Mükemmellik Modeli"nin alternatifi değil, onu destekleyen ve kapsamı altında olan bir uygulama aracı olarak tanımlıyoruz.

6 Sigma'yı da kendimize göre içselleştirdik ve SABE üyelerinin mutabakat sağlamış olduğu görüşler doğrultusunda temel ilkelerimizi belirledik. Kuruluşların üst yönetimleri, başta genel müdür olmak üzere 6 sigma konusunda bilgi sahibidir ve çalışmaları sahiplenmektedirler.

## **I Şu an Altı Sigma çalışmalarının Sabancı Holding şirketlerinde nasıl yayılacağını açıklar mısınız?**

16 Sigma şirket organizasyonu; sponsor, kara kuşak, yeşil kuşak, sarı kuşak rollerinden oluşmaktadır. Her kuruluşta bir 6 Sigma sponsoru bulunmaktadır ve sponsor kuruluşun yönetim komitesi üyelerinden biridir. Kuruluştaki 6 Sigma çalışmalarını yönetim adına izleyen ve bu çalışmalar için kaynak yönlendirme yetkisinde olan kişilerdir. Tercihen şirketlerin SABE üyelerinden seçilmişlerdir.

- Kara Kuşak - Kara kuşak eğitimini tamamlamış, proje liderliği yapan, yeşil kuşak yetiştirme yetkinliğinde bulunan kişilerdir.
- Yeşil Kuşak - Yeşil kuşak eğitimini tamamlamış, proje liderliği yapan, sarı kuşak yetiştirme yetkinliğinde bulunan (yüksek öğrenim görmüş) kişilerdir.
- Sarı Kuşak - Sarı kuşak eğitimi almış, proje yönetmeyecek, ancak projeler içinde yer alabilecek, projeler için veri toplayabilecek, genel anlamda 6 sigma yaklaşımından ve adımlarından haberdar kişilerdir.

Sistem 'Yeşil Kuşak'lar üzerine kurulacaktır. Sistem çok sayıda "Kara Kuşak"lar yetiştirmek yerine çok sayıda yeşil kuşak yetiştirmeyi amaçlanmaktadır. "Yeşil Kuşak"lar "Kara Kuşak"ların eğitim kapsamının %85'ini alıp ve proje yönetme yeterliliğinde olacaklardır.

Her kuruluşun bünyesinde en az bir 'Kara Kuşak' bulundurulması hedeflenmektedir. "Kara Kuşak"ların sayıları kuruluşların büyüklüğü, lokasyon sayısı ve kendi iç dinamiklerine göre belirlenecektir. Kara Kuşak adayları belirlenirken, ileride yeşil kuşaklar yetiştirebilecek olmaları göz önünde bulundurulmaktadır. Kara Kuşak'ların eğitim verebilmeleri için en az 2 KK projesi gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Proje çalışmalarında, Yeşil Kuşak'ların yetersiz kaldığı durumlarda Kara Kuşak'lar devreye girecektir..

Tabandaki yayılım 'Sarı Kuşak'lar oluşturularak sağlanacaktır. Sarı Kuşak'lar proje yönetmeyeceklerdir; ancak projeler içinde yer alabilecekler, projeler için veri toplayabilecekler ya da sahasında altı sigma projesi yürütülmekte olan kişiler olacaklardır

## **6 Sigma, kuruluşların üretim süreçlerinde olduğu gibi diğer tüm süreçlerinde de uygulanacaktır. (pazarlama, finans, insan kaynakları vb.) kullanılacaktır.**

6 Sigma uygulamalarına Türkiye'de ilk başlayanlardan ve hala başarıyla sürdürmekte olan SASA ADVANSA , KORDSA gibi oldukça deneyimli şirketlerimizin tecrübe ve birikimlerini başta 6 Sigma eğitimlerinin yürütülmesi ve şirketlerimizin eğitim süreçlerinin koordinasyonuna kanalize ederek, deneyimlerin kazanımlara dönüştürülmesini sağlamak ve iç kaynak kullanımı ile de şirketlerimiz arasında sinerji yaratmayı hedeflemekteyiz.

"Kara Kuşak" eğitimleri holding koordinasyonu ile sağlanacaktır. "Yeşil Kuşak" eğitimlerini şirketler holding koordinasyonu ve/veya kendi 'Kara Kuşak' kaynaklarını kullanarak gerçekleştireceklerdir. Holding tarafından standartlaştırılan "Yeşil Kuşak" eğitim içeriğine bağlı olarak, kuruluşların "Kara Kuşak"ları Yeşil Kuşak yetiştirebileceklerdir. Şirketlerin ihtiyacına bağlı olarak Holding (SABE), grup içi veya grup dışı kaynaklardan (Altı Sigma danışmanlarından) yararlanarak bu eğitimleri koordine edecektir. Grup dışı kaynaklardan sağlanan eğitimlerde standard eğitim içeriğine bağlı kalınacaktır.

**I Altı Sigma metodunda belirlediğiniz performans hedefleri nelerdir ve Holding olarak bağı olan şirketlerin performanslarını nasıl izlemeyi hedefliyorsunuz?**

I 6 Sigma uygulamaları ve performansı düzenli olarak gözden geçirilecek ve raporlanacaktır. Altı Sigma'nın performansı "parasal kazanımlar, Kuşak adetleri (Kara, Yeşil ve Sarı), yayılım ve katılım, kuruluşun sigma seviyesi ve/veya kuruluşa ait özel diğer metrikler" ile ölçülebilinecektir.

6 sigma projelerinin gelişimini ve sonuçların takibini SABE portalinden yapmayı planlıyoruz.

Burada önem verdiğimiz konulardan biri, yapılacak olan projelerin şirket hedefleri doğrultusunda olmasına çok dikkat ediyoruz..

Kalıcı rekabet avantajı sağlamak yolunda 6 Sigma son derece etkili bir istatistiki araçtır ve 6 Sigma'yı planlı ve sistematik bir şekilde tüm şirketlerimize yaymayı planlıyoruz.