

Üst yönetimin kararlılığı ve Altı Sigma'ya inancı, sistemin devamlılığındaki en önemli köşe taşıdır

Erkunt Döküm Sanayi A.Ş. Genel Müdürü Sayın Tuna ARMAĞAN, Erkunt'ta 4. yılına giren Altı Sigma çalışmaları hakkındaki sorularımızı yanıtladı. Röportaj: 5 Ocak 2007

I Sayın Armağan, genel olarak Türk sanayisinin verimliliği ve rekabetçilik yapısı hakkında görüşlerinizi alabilir miyiz?

I İş hayatıma 1974 senesinde başladım. 32 yıllık iş hayatımda Erkunt Sanayi, benim 3üncü iş yerimdir. Ancak, bulunduğum sektör otomotiv sanayi olduğu için, gerek yurt içinde ve gerek yurt dışında Amerika'dan Japonya'ya kadar çok sayıda firma ziyaretlerim ve müşteri-satıcı ilişkilerim oldu ve bu ilişkilerim halen de devam etmektedir. Dolayısı ile çalıştığım şirketlerle ilişkide bulunduğum başarılı yabancı firmaları sürekli mukayese etmişimdir. Beni bu mukaye-selerimde en çok, yerli şirketlerimizin yeniliklere açıklığı, bunlara adaptasyonu ve sağladıkları başarılar etkilemiştir ve gururlandırmıştır. Yabancı firmaların iş hacimleri, bizlerden çok yüksek olabilmekle beraber, yöneticilerinin bizlerden daha akıllı olmadıklarını rahatlıkla söyleyebilirim. Büyüklükleri, çok verimli ve çok rekabetçi olmalarından kaynaklanmamaktadır.

I ERKUNT Döküm Sanayi Altı Sigma uygulamalarına ne zaman ve ne amaçla başladı?

I ERKUNT Döküm Sanayi'nin Altı Sigma ile tanışması Caterpillar firmasının önerisi ile 2003 yılının son çeyreğinde başladı. Caterpillar firması, Altı Sigma uygulamalarının verimlilik ve kaliteyi arttırdığını tecrübe ettikten ve başarılı uygulama sonuçlarına ulaştıktan sonra, tedarik zinciri altyapısının da bu tekniği kullanmasını istedi. Caterpillar firmasının bu önerisini değerlendirdiğimizde, döküm ve talaşlı imalat gibi bir çok prosesi aynı çatı altında toplayan ERKUNT'un sağlam bir teknik altyapı ve proje disiplini ile süreç yönetimine ihtiyaç olduğunu düşünerek bu konuda yatırım yapma kararı aldık. Caterpillar firması, ERKUNT Sanayi çalışanlarını ücretsiz olarak Altı Sigma eğitimlerine davet etmiştir. Ancak biz, bu işin bir eğitim projesi olarak değerlendirilerek başarıya ulaşmanın mümkün olmadığını düşündüğümüz ve sağlıklı bir yayılımı gerçekleştirebilmek için proje ve proje takip sistemi ile birlikte yürütülmesini istediğimiz için, yerli danışman bir firma ile çalışarak önemli bir yatırım yapmayı tercih ettik. Böylece kurumsal olarak Altı Sigma sürecini başlattık.

I ERKUNT Döküm Sanayi Altı Sigma uygulamalarının kapsamı hakkında bilgi verebilir misiniz? Örneğin kaç proje yaptınız, kaç Karakuşak var, ne kadar kazanç elde ettiniz?

I 2003 yılının son çeyreğinde başlayan Altı Sigma uygulamalarımızda ilk projelerin başarı ile sonuçlanmasının proje sürdürülebilirliği açısından önemli olacağını düşünerek az sayıda proje ile işe başlamayı tercih ettik. Bu doğrultuda 3 adet

Karakuşak projesi belirledik. Karakuşak seçim kriterlerine göre belirlediğimiz 3 mühendisimizin eğitime katılmalarını sağladık. Az sayıda projeye odaklanan ERKUNT çalışanları, derinliği olan ve geleneksel proje sonuçlarına göre radikal başarılar elde eden sonuçlara ulaştılar. İkinci aşamada yayılıma ağırlık verirken mevcut yetişmiş Karakuşaklarımızın yeni projeler yapmalarında ısrarcı olduk. Şu ana kadar 6 Karakuşak ve 18 Yeşilkuşak yetiştirdik. Bu çalışmalar ile 15 Karakuşak ve 13 Yeşilkuşak projesi tamamlayarak 2.600.000 Euro kadar bir proje kazancına ulaştık. Halen 4 Karakuşak ve 5 Yeşilkuşak projesi yürütürken sisteme yeni Karakuşaklar ve Yeşilkuşaklar yetiştirmeye devam ediyoruz. Uygulamalarımızın 3. yılında, aldığımız başarılı sonuçlara bakarak, 2007 yılı içinde bu kültürü tüm çalışanlara yaygınlaştırmayı planlıyoruz.

I Karakuşakları belirlerken izlediğiniz bir yöntem var mıdır? Karakuşaklar tam zamanlı olarak projelerle ilgilenebiliyorlar mı?

I Karakuşakları belirlemek yayılım planının önemli unsurlarından biri. Bizim burada izlediğimiz ana prensip, önce Altı Sigma projesinin belirlenmesi ve ardından bu projeyi yürütebilecek kapasitede olduğunu düşündüğümüz en iyi çalışanlarımızın Karakuşak ve Yeşilkuşak olarak atanmalarınıdır. Bu çalışmalarını yapmak için zaman yaratabilecek, analitik düşünceye sahip, takım çalışmalarında iletişim ve liderlik yapabileceğini düşündüğümüz kişilere öncelik verdik. Maalesef, çalışanlarımızı tam zamanlı Karakuşak olarak ayıramıyoruz. Fakat prosesleri çok iyi bilen ve mühendislik yeteneklerini fabrikanın her alanında uygulayan teknik çalışanlarımız bu projeler için önemli zaman harcıyorlar. Altı Sigma Karakuşaklarımız yönetici edası ile süreçlerden uzaklaşmak yerine, teknisyenliklerine geri dönerek proseslerimizin iyileştirilmesini sağlıyorlar.

I Çalışanlarınızın Altı Sigma'ya karşı tepkileri nasıl oldu? Muhtemel tepkileri azaltmak için neler yaptınız?

I Öncelikle ERKUNT ISO 16949 belgesine sahip bir kuruluştur. Dolayısıyla bu seviyeye gelene kadarki süreçte yaşananlar ışığında çalışanlarımızda bir kalite bilinci oluştu. Sürekli iyileştirme kapsamında TPM ve 5S çalışmalarının yapılması, takım çalışması kültürünün var olması Altı Sigma faaliyetlerinin çalışanlarımız tarafından algılanması daha kolay oldu. Çalışanlarımızın Altı Sigma'ya karşı pozitif bir tutum içinde olmalarının, projelerimizin başarıya ulaşmasında ki önemli faktörlerden biri olduğunun farkındayız. Yola çıkarken önceliklerimizden birisi de çalışanların Altı Sigma'yı doğru algılamalarını sağlayarak, onların güvenini ve desteğini almaya yönelik adımlar atmak oldu. Bu nedenle ilk adım olarak projelerimizi yürütecek kişileri değil yürütülecek projeleri belirledik. Projeleri yürütecek kişilerin belirlenmesinde ise süreç bilgisi, tecrübe ve yeterlilik gibi kriterleri kullandık. Bu yaklaşımımızın hem projelerin başarıya ulaşmasında, hem de çalışanlara doğru mesajlar ileterek projeye olan inançlarını sağlama ve korumada etkili olduğunu düşünüyoruz.

I Altı Sigma uygulamalarınız, çalışmalarınıza ne gibi katkılar sağladı? Çalışanlarınız, süreçleriniz, müşterileriniz ve finansal göstergeleriniz açısından değerlendirebilir misiniz?

I İş mükemmelliğini sağlama hedefine ulaşmak için verilere dayalı istatistiksel bilgiler doğrultusunda süreçlerimizi yönetmeye başladık. Kısa sürede hem çalışanlar üzerinde, hem de süreçlerimizde olumlu yansımaları gördük. Altı Sigma çalışmaları ERKUNT'ta yeni bir pencere açmıştır. Bu pencereden bakanlar kendilerinden emin, verilerin gücü ile kararlı, en iyiyi ve en güzeli görmeye başlamışlardır. Aslında bu bakış kültürel değişimi de beraberinde getirmiştir. Uzun zamandır çözölemeyen problemlerimizi Altı Sigma yaklaşımıyla kalıcı çözümlere ulaştırmak çalışanlarımızı ve müşterilerimizi olumlu yönde etkilemiştir. Yönetim kadrosuna yapılacak atamalarda, yetiştirdiğimiz Karakuşakların içinden tercih etmemiz, çalışanlarımızın işe olan ilgisini daha da arttırmıştır.

Süreçleri iyi yönetmek, süreçlerin hızını ve kalitesini yükseltmek rekabet gücümüzü arttırmıştır. ERKUNT, üretiminin büyük çoğunluğunu yurt dışına ihraç eden bir kuruluştur. Süreçlerimizde Altı Sigma uygulamamız sürdürülebilirliğin bir göstergesi olduğu için müşterilerimiz tarafından da tercih nedeni olmaktadır.

I Kısa ve orta vadede Altı Sigma planlarınızı bizimle paylaşabilir misiniz?

I 2007 itibariyle Altı Sigma çalışmalarımızda 4. yılımıza başladık. Uzun vadede Altı Sigma'ya yatırım yapmaya devam etmeyi ve çalışmalarımızı geliştirerek sürdürmeyi hedefliyoruz. Danışman firmamızın da tavsiyesiyle mevcut projelerimizi Yalın teknikleri ile zenginleştirmeyi ve Yalın Altı Sigma'yı projelerimize entegre etmeyi planlıyoruz. Artarak devam eden Altı Sigma çalışmaları ERKUNT bünyesinde bir Altı Sigma Koordinatörlüğünü zorunlu hale getirmiştir.

Bugüne kadar ki çalışmalarımızda; üretimde maliyeti azaltma, fireyi düşürme, işleme sürelerinin iyileştirilmesi gibi proje başlıklarımız oldu. Altı Sigma yaklaşımının her şeyden önce kültürel bir değişim yarattığını gördüğümüz için 2007 yılında sadece üretim süreçlerimizde değil hizmet süreçlerimizde de Altı Sigma Metodunu uygulamayı ve bu kültürü yaygınlaştırmayı planladık. 2007'nin Altı Sigma çalışmalarımızda en kapsamlı projeleri gerçekleştirdiğimiz yıl olmasını hedefliyoruz. Bu kapsamda 4 yeni Karakuşak ve 24 yeni Yeşilkuşak yetiştirmeyi planladık.

I Yöneticilerinizin Altı Sigma çalışmalarına katılımı hakkında bilgi verebilir misiniz?

I Yöneticilerimizin Altı Sigma çalışmalarının içinde aktif olarak yer almaları gerektiğini düşünüyoruz. Bu amaçla 2007 yılı programımızda belirlediğimiz 24 yeni yeşilkuşak adayının 10 tanesinin yönetici konumunda olduğunu ve müdür olarak görev yaptığını söylemeliyim. Atacağımız bu adımın Altı Sigma çalışmalarına derinlik kazandıracağına ve metodolojinin kurumsallaşmasına katkıda bulunacağını görebiliyoruz. Altı Sigma çalışmalarının, gelip-geçici bir eğitim süreci veya sınırlı sayıda personel tarafından yürütölen bir proje olarak algılanmaması gerekiyor. Yöneticilerin Yeşilkuşak eğitimi almalarının hem onların teknik donanımlarını artıracığını, hem de diğer çalışanlara doğru mesaj taşıyan bir adım olacağını düşünüyoruz.

I ERKUNT olarak uzun süreden beri Altı Sigma uygulamalarını aksatmadan sürdüröyorsunuz. Bunun sırrını ve avantajlarını okuyucularımızla paylaşır mısınız?

I Erkunt bünyesinde birbirinden farklı üretim süreçleri mevcuttur. Bu prosesleri yönetebilmek için, prosesleri uzaktan yöneten değil içinde yer alan mühendislere ihtiyaç duyuyoruz. Masa başında oturarak mühendislik üreten bir çalışan profiline sahip değiliz. Dolayısıyla Altı Sigma'nın uygulama zorunluluğu olan araçlarının, çalışanlarımızın bu karmaşık prosesleri yönetmede işlerini kolaylaştırdığını görebiliyorsunuz. Altı Sigma'nın firmamızda uzun süreli olmasındaki nedenlerden birinin bu olduğunu söyleyebilirim.

Bununla beraber ERKUNT için çok çok önemli olan bazı projelerin ciddi bir disiplinle yürütülebilmesi ve sorgulanabilmesi için, işletme dışından gelen bağımsız bir danışmanın üçüncü bir gözle DMAIC gibi güçlü bir yöntemle bu projeleri izlemesi ve kurumumuza raporlamasının da önemini belirtmeliyim.

I 3. Yılın sonunda proje bulma sıkıntısı yaşıyor musunuz? Projelerinizin devamlılığını nasıl sağlıyorsunuz?

Sürekli iyileştirmeyi hedeflediğimiz için üzerinde çalışılması gereken yeni konuları rahatlıkla bulabiliyoruz. Her süreç adımında yapılan faaliyetleri proje kapsamında alıp incelemek mümkündür. Öncelikle ERKUNT Altı Sigma Proje Havuzunu oluşturduk. Bu proje havuzuna her kademedeki önerileri alıp Altı Sigma proje kriterlerine göre değerlendiriyoruz. Havuzdaki projelere cevap verebilmek içinde sürekli yeni dalga Karakuşaklar ve Yeşilkuşaklar yetiştiriyoruz. Üst yönetimin kararlılığı ve bu işe olan inancı sistemin devamlılığindeki en önemli köşe taşı olarak oluşturmaktadır. İş ortamındaki değişimin öncüsü olan bu felsefe ile etrafımıza bakmamız yeterli olacaktır.

I Son olarak Altı Sigma uygulamayı düşünen firma liderlerine mesajlarınızı alabilir miyiz?

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğunu biliyorum. Üretim ve hizmet süreçlerine yönelik, verimlilik, kalite, hız ve maliyet gibi kavramlar üzerinde bir çok şey geliştirilmiştir. Bu çalışmaların hepsinde istenen bir özelliğin yerine getirilmesi sonucu karşılıklı memnuniyeti ifade eder. Niçin süreçlerimizi kontrol altında tutmaya çalışıyoruz? Öncelikle kalite gereksinimlerini karşılayabilmek için diyebiliriz. Yüksek kalite seviyesine ulaşabilmek için ise süreçlerdeki verimliliği artırmak gerekir. Ancak bu şekilde üretim maliyetleri aşağıya çekilebilir. Bu çalışmaları yapmanın tek yolu istatistiksel verilere dayalı kararların alındığı, problemlerin kök nedenlerine inilip çözümlerin kalıcı hale getirildiği, kaynakların verimli kullanıldığı bir anlayışla süreçleri yönetmektir. Bu kapsamda Yalın Altı Sigma bize ışık tutmaktadır.

Sayın Armağan, Altı Sigma Forum'a konuk olduğunuz ve sorularımızı yanıtladığınız için teşekkür ederiz.