

Cek cak'sız YALIN hayat



Yaprak Özer /İndeks İletişim, Yönetim Kurulu Başkanı

Dünya yakın tarihin en büyük durgunluk döneminde. Şirketler karlılık sağlayamıyor, müşteri üreticiye karşı güvensiz, çalışanların aidiyeti düşük, top yekûn tatminsizlik artıyor. İşsizlik tırmanırken, açık pozisyon ve eleman ihtiyacı yükseliyor.

İş kaybı, meslek yapısında boşluklar, pozisyonlarda erime söz konusu. "Patron"un pozisyonunu dahi sorguluyoruz. CEO; COO; CFO gibi mevkiler sallanıyor. Mühendisliğe neden ihtiyaç duyuyoruz ya da nerede ihtiyaç duyuyoruz, işçi kimdir, formen ne yapar diye yeniden sormak gerekiyor. Buna karşın fonksiyona değil, pozisyona para vermeye devam ediyoruz. Dünyanın hali bu!

"Ne yapılabilir? Bir arada nasıl çalışabiliriz, verimi, karı ve mutluluğu nasıl artırabiliriz?" diye soruyoruz. Ortaya karışık sesler çıkıyor, zaten anlaşılıyor... Yanıtlarda afili konsept ve kelimeler dikkat çekiyor. Bir de üslup... Örneğin "...Cek-cak..." diyoruz yapmıyoruz, bir süre sonra inanç-güven endeksimiz düşüyor, şaşırıyoruz. Kelimelerin sonuna "...meli-malı..." ekliyoruz, bu kez de sanki başkası yapmalıymış gibi algılanıyor, herkes yanındakinden bekliyor. Top havada kalıyor.

İşte naçizane eskimeyen bir felsefe... Yalın Enstitüsü Türkiye Başkanı Yalçın İpbüken'e sordum. İpbüken, profesyonel yaşamını ağırlıklı olarak Koç Holding şirketlerinde farklı üst düzey görevlerde geçirdi. İdea ekibinin, ardından KOÇ 2000 Projesi'nin temel taşlarından biriydi. Emekli olduktan sonra zamanını Lean

Institute / Yalın Enstitü'ye vakfetmeye karar verdi. Yalın Enstitü 18 ülkede bulunuyor. İpbüken, Türkiye Yalın Enstitüsü Yönetim Kurulu Başkanı. Sorumlu olduğu alanlar Rusya, eski Sovyet ülkeleri, Orta Asya, Ortadoğu, kuzey Afrika, İran.

Yalın nedir, yalın yönetim kabaca ne demektir?

Yalın Yönetim, kökeni üretimden başlayan bugün hizmet sektörü dâhil her alana yayılmış olan yönetim uygulama şekli. Toplam Kalite anlayışına bütünsel bir bakış. Üretimi en az israfla yapma gayreti için geliştirilen yönetim sistemi. Bu sistem alışılmıştan farklı bir liderlik gerektiriyor. Dünyada çok sayıda, Türkiye'de de azımsanmayacak kadar kalabalık bir grup işletme, sistemin başarılı örnekleri arasında yer alıyor.

İşletmeler yalın sisteme neden geçiyor?

Somut dertlerine çare bulmak için. Nedir bunlar; maliyetlerin altında eziliyor, israfı kısmak istiyor, ürün tesliminde gecikme oluyor. Değişimde müşteri ve pazara yetişemiyor. Üretimde müşteri daha küçük parçalar ve daha hızlı mal istiyor. Stok tutmayı reddediyor. Coğrafi mesafeyi dikkate almak istemiyor, kalite istiyor, çeşit, alternatif, özelleştirilmiş üretim bekliyor.

Rakip kim?

Türkiye'nin tekstilde rakibi Bangladeş eskiden 5 haftada mal sevkiyatı yapabilirken şimdi 3-5 saatte uçakla malını Avrupa'ya ulaştırabiliyor

(Bangladeş hükümeti tekstil üreticisine navlun takviyesi yapıyor). Rekabet ve oyunun kuralı değişti. Azalan stoklar dünyasında Çin sanıldığı gibi Türkiye'nin korkulan rüyası olmadı. Türkiye'nin başını ağrıtan ülkeler listesine Polonya, Moldova, Kuzey Afrika, Bangladeş, Sri Lanka, Vietnam girdi. Vietnam, Yalın Üretim geçen ilk ülkelerden biri. Nike'ın en büyük fabrikası Vietnam'da.

Sorun ucuz işçilik mi?

Sofistike pazarlar bundan bir süre önce üretimlerini daha ucuz pazarlara taşımanın daha akıllı olacağını düşündü. Ama pahalı işçiliğe karşın akıllı makinelerle kendi pazarlarında üretim yapmalarının mümkün olduğunu gördüler. Yerinde, daha çabuk ve zamanında üretimin yarattığı fayda, ucuz işçiliğin avantajlarını kaldırıyor. Çünkü dert artık 1 âdete kadar karlı üretmeye dönüştü.

Tüm yönetim sistemleri benzer şeylere dikkat çekiyor, sizin farkınız ne?

En önemli unsur mal sahibi statüsündeki kişinin konuyu nasıl algıladığı!

Kim bu mal sahibi, mülk sahibi mi, işin sahibi mi?

Hastaneden okula, devlet dairesinden orta ölçekli ve/veya büyük üretim merkezlerine kadar her sektöre uygulanabilir bu sistemde en önemli kişi işin sahibi. En önemli unsur da onun vizyonu ve kabiliyeti... Kamu kurumlarında (ABD yoğun olarak) Yalın Yönetim deneyimi hızla artıyor. Güvenlik, kalite, müşteri beklentisi

nedeniyle dünyada inşaat sektöründe yalın sistemler hâkim olmaya başladı. Tarım makineleri, demir çelik, havacılık, bankacılık, sigortacılık, perakende, restoran zincirlerinde yalın üretim artıyor. Hizmet sektöründe (Avrupa yoğunluklu) giderek yaygınlaşan bir yapı.

Bir gayret daha ne yapar bu sistem...

Yalın, anladığımız anlamıyla Toyota'dan çıktı. Kökleri Henry Ford'a uzanıyor. Yönetim biliminin kurucusu sayılabilecek Deming'in etkisi var. ABD 2'nci Dünya Savaşı sırasında "Training witin Industry" anlayışını geliştirdi. Bu, Yalın Yönetim idi. Mecburiyetten! Savaşta neredeyse tüm endüstrilerde erkeklerin silâh altına alınca açığı kapamak için başlattıkları programın adı. Yaşlıları, kadınları ve köylüleri işe aldılar. Kalifiye işçilik yerine kalitesiz iş gücünü üretime ara vermeden, çok kısa zamanda eğittiler.

Yalın mal sahibine ne kazandırıyor?

Rekabetçilik, para kazandırıyor. Kişi başı üretim yükseliyor, stok miktarı düşüyor, makine yatırımları azalıyor, istihdam edilen insan sayısı düşüyor, zamandan tasarruf sağlıyor, akış-bitiş kontrol ediliyor ve hata sayısı düşüyor.

Kimle sağlıyoruz bu rüyayı?

Yalın üretime eğitimli adam gerekiyor. Mevsimlik işçiyle, kıdem tazminatından kurtulmak için doldur boşalt yapma yöntemiyle üretime karşı olan bir sistem. Bir de "cek-cak" yok.

Nasıl insan kaynağı?

Yalın yönetimin temel yaklaşımı çalışanların problemi çözecek yetkinlikte olması. Akıllı birkaç mühendisin gidip problemi çözdüğü sisteme inanmıyor. İnsan makine bileşkesini iyi ayarlamak gerekiyor. Yeterli ve yetkin insan malzemesi gerekli. Kaliteye yüklendik, yalnızca kaliteyle olmadı, karlılık, zaman, maliyet rekabetçi olmak için şart.

Endüstri 4,0 makine "in" insan "out" diyor. Yeni moda bu!

Türkler teknolojiyi çok seviyor. Türk patronu makineye bayılıyor. O kadar ki, gerekli gereksiz alıyor. Hükümet teşvikleri eskiden makineye ve kapasiteye olduğu için bu dönemden gelen bir alışkanlığı da var. Anlaşılır bir yanı yok değil; insanı şekillendirmek daha zor. Bu durumda devletin insana yatırım yapması gerekiyor. Bu kadar işçiliğe rağmen insanla ilgili şikâyet yoğun.

Yalın insanın tarifi var mı?

İşini tutkuyla seven insan. Hangi derecede olursa olsun! İddiamız şu; insanların mutluluğu o gün yaptıkları işten duydukları haz. İnsan yaptığı işi sevgi derecesinde yapmış ise başarılı yoksa kendisini veremiyor.

Türkiye'de sizce işi seven insan ne kadar?

Türkiye'de özellikle büyük şehirlerde yaşayanlarda dikkat kaybı var. İşini severek yapmayan adamdan aldığı sonuç optimal olmuyor. Kafasında dünden kalan ya da gelecekle ilgili sorunları var. İnsanın kabiliyetini yukarı çekmek gerekiyor. Montaj işçisinden en tepeye kadar... İş ilk seferde mükemmel yapacak, yani kontrol edilmeden standartlara uygun yapacak insan kaynağına ihtiyaç var.

Personel yapısı nasıl?

Tek yönlü, tek noktada çalışan insana tahammülümüz yok. (Toyota'da tüm elemanlar 2-3 saatte bir yer değiştiriyor.) Çoklu beceriyi 12-18 ayda yetiştiriyoruz. Devamsızlığı yüzde 15 olan firmalar var. Eskiden her 100 kişiden 2 kişiye joker koyardık, şimdi birçok yerde böyle fazlalık, ilave kadrolar yok. Elimizde marj kalmadı. Bol işçi, bol zaman, bol makine yok. Yalın insan kaynağı piramidinde yapının üstü yönetim. Patron yerinden kalkacak, yeni pazarlar, yeni müşteri bulacak, aşağıyı kontrol etmekten vazgeçecek, iş yaratacak. Piramidin ortası takım lideri, yönetim yapacak.

Burada gerçek uzmanlıklar var, mühendisi ortaya koyuyoruz. Piramidin altı işçi. Günlük çalışmanın kendisi. Burası kendi sorunlarını yüzde yüz çözebilecek.

Gözleminiz ne?

Alışkanlıkları oturmuş insanları değiştirmek ve dönüştürmek zor. Çok az insan eğitim aldığı konuda uzmanlaşıyor. İnsanlar para ve sosyal statü için müdür olmak istiyor. Derin uzmanlık seviyesi düşük. Problemlerin yüzde 99,9'u öngörülebilir olmalı ve nasıl müdahale edileceği bilinebilmeli. Türkiye üretim konusunda Avrupa'yla arasını kapadı, Avrupa'da bir tek Almanya'yla rekabet ederiz. İnovasyon konusunda da çaba içine girdik, ama yüzeysel alıyoruz ve bir tek start-up'larla uğraşyoruz. Problem mevcut firmaların yeni ürün ve hizmet geliştirmesinde. Sorunumuz günümüzü kısa vadeli konulara ayırmak; 5 yıl 10 yıl 50 yıl sonrayı düşünemiyoruz.

İşin aslı "üretim"i unutuyoruz. Tavandan tabanı yönetmeye kalkıyoruz, aşı tutmuyor. Tabandan tavana gitmek insan unsuruna dayandığı için elimizi değmiyoruz; cızzz!

Yukarıda sıraladığım konuların çoğu yapısal. Ama durumdan vazife çıkarıp gecedan sabaha benimsenebilecek düşünce tarzı da var! Özümze dönmek, yalınlaşmak.