



# Bir Dönüşüm Hikayesi

## Yaprak Özer /İndeks İletişim, Yönetim Kurulu Başkanı

Bu Çorum'un dönüşümünü anlatan bir hikâye. Çorumlu Engin Özücan'dan dinledim. Memleketini aşkla seven genç bir yönetim danışmanı. Özücan, 2008-2016 arasında Çorum Ticaret ve Sanayi Odası'nda yürütülen çeşitli Avrupa Birliği projelerinde koordinatör olarak görev almış. Şimdi Yalın Enstitü proje geliştirme uzmanı olarak çalışıyor. Başka kentlere de uyarlanabilmesi için Çorum deneyimini paylaştı. Ben de önce dönüşüm projesinin son etabını gerçekleştiren Yalın Enstitüsü ekibi ve kendisinden dinlediklerimi araştırma notlarından çıkardıklarımla bir araya getirip sizin için derledim. Bu yazı uzun bir sürecin özeti. Umarım kabuğunu kırmak için arayış içinde olan diğer kent ve üretim bölgelerine ışık tutar.

Çorum İç Anadolu Bölgesi'nde özellikle tarıma dayalı yapısı olan küçük bir sanayi şehri. Yaklaşık 250 bin nüfusu var. Samsun'la Ankara'nın ortasında. Toprak sanayinde yaklaşık 25 tane kiremit, tuğla fabrikası var. Türkiye'deki kiremit üretiminin %30'unu, tuğla üretiminin ise %10'unu karşılıyor. Kentte tıp alanında şırınga, kâğıt yatırımları da bulunuyor. Bu çeşitliliğe karşın son 10 yılda kendinden en fazla söz ettiren sektör makine. Çorum'da tarım, gıda işleme, plastik enjeksiyon makineleri üretiliyor ama örneğin dünyada çok az üreticisi olan balık kumu fabrikası yapabilen makine üreticisi gibi firmalar da var.

Çorum Ticaret Odası'na kayıtlı 500 üretici firma, 3000'e yakın ticari firma bulunuyor. Geçen yıl ihracat yaklaşık 350 milyon dolar. Çorumlu firmalar tamamen aile şirketi hüviyetinde. En büyük avantajları da alışagelmedik çoklu ortaklık yapıları. Sermaye kısıtlı olduğu için birden fazla kişi bir araya gelip işletmeler açmışlar. Aralarında 10 ortaklı bile gözleniyor. Yapıları mektepli-alaylı karışık, ortaklardan bazıları mühendis, bazıları ustabaşı...

### BİZ YAPARIZ BU MAKİNELERİ

Çorum, Cumhuriyet'in ilk yıllarında tek geçim kaynağı buğday olan fakir bir yerleşim birimi. Çorumlular 30'lu yıllarda ilk un fabrikası yatırımını yapıyor. 60'lara gelindiğinde, var olan un fabrikaları eskimiş, yıpranmış revizyon ihtiyacı doğmuş. Genellikle tamirci dediğimiz ustabaşları makinelerle haşır neşir olmaya başlamışlar, tersine mühendislik yaparak hafif hafif kopyalama da işin içine girmiş. Sonra, "Biz bunları yapabiliriz" diyerek, 80'lerde makine üretimine soyunmuşlar. 90'larda SSCB'nin dağılmasıyla Türkî Cumhuriyetlerdeki un fabrikalarına makine aksamı göndermeye başlamışlar; hatta değirmenler, temizleme grupları da... Bakmışlar talep var, durmamış büyümüşler. Son 30 yılda önemli bir kapasiteye ulaşmışlar. 2000'li yıllardan sonra sektörün potansiyelini gören müteşebbis ustabaşları kendi işlerini kurmuş. Böylece yan sektörler,

yardımcı sektörler gelişmeye başlamış. Güzel bir hikâye. Son 10 yılda dünyanın her yerine makine satan bir kent çıkmış ortaya.

### BU HİKÂYE BURADA BİTMEZ

Hikâye burada bitmediği gibi tam tersine yeni başlıyor diyelim. Üreticilerin hepsi ilk başta bireysel... Geldikleri nokta ise kurumsal. Dünyadan pay almak istediklerinde, "dur bakalım" demiş sistem. Yıl 2000 ve sonrası; dünya "sürdürülebilirlik", "kalite", "maliyet" ve "zamanında teslim yerine istendiği zaman teslim" gibi ihtiyaçları konuşuyor. Özetle bir-üç-beş kere ihracat yapmak değil, sürekli yapmak ve yaptığı ürünlerin arkasında durmak gerekliliğiyle tanışıyor Çorumlu. Şaşırıyoruz değil mi, düşünsenize Çorumlu'nun karşısında rakip olarak değirmen makinesini icat eden İsviçreli global dev var. Onun 120 yılda geldiği sürece Çorumlu firmalar 30 yılda gelmeye çalışıyor. Tıkanma yaşıyor.

### YIĞINDAN KÜMEYE

Çorum sanayisinin 2005'te fotoğrafı "yığın" üretim. Çorumlular yığın olmaktan kurtulup kümelenme stratejisine dönüş yapmak istiyor. "Yığın" bir stratejik amaçla bir arada bulunmayan, birbirinden farklı hedefleri olan ama aynı sektörde yer alan firmalar topluluğu. "Küme" ise bilinçli, ticaret ya da sanayi odası-üniversite ve bölge işletmeleri de

aralarına katan ortak hedef ve çıkarlarda buluşan gruplar.

Dönüm noktası Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin yürüttüğü AB İş Geliştirme Merkezlerinin Yaygınlaştırılması Projesi'yle başlıyor. Bu çalışma ilk olarak 2003 yılında İzmir, Gaziantep ve Kocaeli'de pilot olarak uygulandı. Hem teknik hem de yapısal destekten oluşuyordu. Çorum Ticaret Odası da projede yer almak istediğini belirtiyor. Serüven 2008'de başlıyor.

## YALIN

İyileştirme süreçleri bitmiyor haliyle. Yalın Yönetim kavramıyla tanışmış Çorumlu sanayici. Pilot illerden bir tanesi de Çorum. Çorum'da en bilindik kümelenme de toprak sanayi ya da makine. İhracat potansiyeli olan makine olduğu için makine seçilmiş. Ortak noktada buluşma problemi yaşanmaması için gıda işleme firmaları bir araya getirilmiş.

Çalışmada görülmüş ki, Çorumlu ürünlerini yurt dışına satabiliyor, kendisini tanıtabiliyor, ihracat potansiyeli var ama rakipler kadar karlı değil, bir yerde para kaybediyor: üretim süreçlerinde iyileştirilme gerek. Teşhis bu.

Son noktayı 20 günlük AB destekli Yalın Uygulaması yapmış. 20 günün sonunda eskiden sekiz adamla üretilen bir bölümü üç adam iş gücüyle, üçte bir günde ve var olan üretim yerinin yarısı kadar alanda daha az enerji kullanımı daha fazla çıktı elde ederek yapabileceklerini somut olarak görünce sarsılmışlar. Lütfen somut çıktılar tablosuna göz atın. Net, çarpıcı rakamlar ve akla gelmeyen iyileştirmeler olduğunu siz de göreceksiniz.

Fazla mesailer, cumartesi günü çalışmalar, devamsızlık bitmiş. Nihai

tedarikçiden ürün alıp müşteriye giden zamanı ifade eden toplam akış süresi 195 günlerden bazı ürünlerde 15'e düşmüş. Formül, gelen talebi dengeleme ve seviyelendirme. Az stokla daha fazla iş yapmak. Talebe göre dinamik bir ortam.

## YANGIN SÖNDÜRME

Engin Özücan'a son sözünü alayım dedim o da çok netti: "Geçmişte biz 'yangın söndürme' işi yapıyorduk. Günümüzde kurtarıyoruz. Zaten mesailerin asıl amacı da bu; yangını söndürmekmiş. İş hiçbir zaman yetişmezdi. Artık durum tam tersi. Bu tamamen bir zihniyet meselesiydi."

## YALIN DÖNÜŞÜMÜN SOMUT ÇIKTILARI

### Yapılan Çalışma

Kaynak operasyon ve montaj işlerinde standart işin devreye alınması, hücre kurulumu ve hat dengeleme çalışmaları.

### Kazanç

Kişi başı üretim adetlerinde %60'lara varan iyileştirme.

### Yapılan Çalışma

Tüm katılımcı firmalarda katma değer katmayan faaliyetlerde azaltma çalışmaları.

### Kazanç

Hafta içi mesai komple kaldırıldı, döküm hariç cumartesi çalışma günü olmaktan çıktı.

### Yapılan Çalışma

Günlük döküme hazır pota sayısı ortalama 9-10 adetten 11-12 adede çıkarıldı.

### Kazanç

%20 döküm süresinde ve adedinde

iyileştirme.

### Yapılan Çalışma

Firmaların malzeme akış süreleri talebe uyumlandı, ara stok akışları sürekli hale getirildi.

### Kazanç

Akış süreleri yaklaşık 3 aydan, 15 güne çekildi.

### Yapılan Çalışma

Sarf malzeme depolarında, günlük stok miktarları sorgulandı, müşteriden çekme, proses arası kanban, sürekli akış faaliyetleri başlatıldı.

### Kazanç

Tüm stoklarda %50'den fazla azalma.

### Yapılan Çalışma

Ürün çeşitliliği ve sipariş adet düşüklüğü ile ön plana çıkan "Model Dönüşüm" süresi çalışmaları (CNC kullanan fabrikalarda)

### Kazanç

Ortalama 60 dakika olan model dönüşüm süresi ortalama 18 dakikaya çekildi.

### Yapılan Çalışma

Malzeme yürüme mesafeleri azaltıldı, ara stoklar yok edildi, elemanların yetkinlikleri artırıldı, ardışık proseslerin aynı lokasyonda yapılması sağlandı.

### Kazanç

Alan kazanımı %40'a çıktı. Firmaların yeni yatırımları için mevcut yerleri yeterli oldu.