



Yalın Enstitü Derneği
İktisadi İşletmesi

MAL SAHİBİ, CEO VE KARAR VERİCİLERE 4 SAYFADA YALIN DÜŞÜNCE'NİN ÖZETİ:

Yalın düşünce harekâtının mimarları olan Dr. James Womack ve Dr. Daniel Jones 'Yalın Düşünce' adlı kitaplarının bir bölümünü Wiremold şirketinde Art Byrne yönetiminde 1990-1995 yılları arası yapılanlara ayırmıştı. Firma yalın uygulamalar sonucu bu dönemde satışları 2,5 kat büyümüş ve stok devir hızını 3,5 dan 15'e yükseltmiş, işletme karı 6 misli artmıştı. Art Byrne bu şirketten 2001 yılında ayrıldı ve şirket satın alması ve birleşmesi yapan bir özel yatırımcı kuruluşa geçerek deneyimini ortak ve/veya sahip oldukları şirketlerin Yönetim Kurulu Başkanı sıfatı ile kullandı ve iş neticelerinde kısa zamanda Wiremoldda olduğu gibi büyük ilerlemeler sağlamayı başardı.

Bu yıl, Art Byrne, McGraw Hill yayınevi aracılığı ile The Lean Turnaround (Şirketin Yalınla dönüşümü) adlı kitabı çıkardı. Bizlerle 30 yıllık çalışma hayatında nasıl klasik bir General Electric Genel Müdürü iken yalın müride dönüştüğünü, aldığı neticelerin hangi süreçlerin sonuçları olduğunu, yol haritasını, Toyota dışında imalat sanayin pek çok değişik alanındaki bizzat yaşadığı uygulama örneklerini ve hizmet sektöründen de bildiği başarı öykülerini paylaşmış.

Önce kitabın özetini yapmayı düşündüm fakat yazar son bölümde bu işi kendi yaptığı için aşağıda o bölümü tercüme ederek sizlerle paylaşmayı tercih ettim.

Daha ne bekliyorsunuz?

Artık yalın strateji kullanarak herhangi bir sektörde, herhangi bir şirketin iş neticelerini köklü şekilde iyileştirebileceğini görebildiğinizi ümit ediyorum. Benim tecrübelerimden öğrendiğim, şirketlerin uzun bir süre boyunca müşterilerine ancak rakiplerinden daha fazla değer sunabildikleri takdirde büyüebildiği ve kıymetlerini arttırabildikleridir. Ve görmenizi istediğim, müşterilerinize ilave değer sunabilmeniz için önce kendi katma değer yaratan her sürecinizdeki israfları devamlı olarak azaltmalısınız. Yalın bir strateji ve onunla birlikte gelen yalın araçlar sizin var olan israfları "görmenizi" ve hızlı ve verimli şekilde yok etmenizi sağlayacak.

Değer katan faaliyetleriniz iyileştikçe süreçleriniz için gereken süre de müthiş azalacaktır. Böylelikle kaliteniz artıp ve maliyetleriniz azalmakla kalmayıp en önemlisi sizin zaman bazlı rekabet etmenizi ve müşterinize daha fazla değer sunmanızı sağlayacak. Güvenilir ve hızlı şekilde müşteri taleplerini karşılayabilme yetkinliğiniz sizi rakiplerinizden ayıştıracaktır. Bu durum pazar hissenizin artmasına izin verdiği gibi çalışanlarınızın işlerini güvenceye alacak ve işletmenizin kıymetini arttıracaktır.

Neden herkes bunu yapmıyor?

Bir yalın dönüşümden sonra alınan sonuçlar başka söze gerek duyurmuyor. Siz de, burada paylaştığım Wiremold şirketinin iş neticeleri kadarını ve hatta daha iyisini yapabilirsiniz çünkü bunlar yalın dönüşüm gerçekleştirmiş başka şirketlerin neticeleri ile örtüşmektedir.

Wiremold şirketi 1991-2000

- Sipariş teslimat süresi 4 ile 6 haftadan 1-2 güne düştü



- Müşteri hizmet oranı %50 den %98 e çıktı
- Verimlilik %162 arttı
- Satışlar dörtte katladı
- EBITDA oranı %6.2 den %20.8 e çıktı
- Brüt kar oranı %38 den %51 e çıktı
- İşletme sermayesi/ciro oranı %21.8den %6.7 ye indi
- Makina ekipman değişimi haftada 3 adetten günde 20 ila 30 a çıktı
- Faaliyet geliri 13.4 kat arttı
- Stok devir hızı 3 kereden 18 e çıktı
- Kuruluş kıymeti %2467 arttı

Eminim hissedarlarınız hisselerinin değerinin burada gösterildiği gibi %2467 artmasından şikâyet etmeyeceklerdir. Herhangi bir işin lideri olarak yalın stratejiler uygulayarak bu tür neticeler alınabiliyor ise, size kendi yalın dönüşümünüzü hemen gerçekleştirmek için ihtiyacınız olan bütün teşvikleri sağladığı düşünülür. Maalesef gerçek bu değildir.

İspat edilmiş ise neden herkes yapmıyor? Yalını başarılı bir şekilde sürekli uygulamış olan (benim durumumda 30 yıl) herkesin sürekli sorduğu budur. Bu kitapta iki ana engeli kapsadık. Birincisi genelde yalın ve yalın stratejisi anlamadaki eksikliktir. İnsanlar yalın araçları anlamıyor veya bu yaklaşımın içinde yetiştikleri geleneksel yönetim yaklaşımından (aylık neticeleri tuttur, neticelere odaklan) farkını göremiyor. İş daha da kötüleşti çünkü yalının giderek daha çok "yalın üretim" olarak tanımlanmasıdır. Bu çok vahimdir çünkü imalatçı şirketlerde bile konu "üretim şeyi" olarak algılanmaktadır. Sonuç olarak, konu operasyonlardan sorumlu yöneticiye delege edilerek, çalışan sayısında ve stoklarda azaltma sağlaması beklenir. Yalın ve yalın araçların gerçek değerinin bir şirketin sahip olabileceği en güçlü stratejik silah olduğunu göremezler.

Üretici olmayan şirketler için bu daha da büyük problemdir çünkü yalın strateji uygulamaktan sağlanan kazanç neredeyse her zaman imalatçı şirketlerden daha fazladır. Eğer bir şeye "yalın üretim" diye atıfta bulunuyorsanız herhalde üretim yapmayan şirketlerin bunun kendilerine uygulanamayacağını düşünmelerine ve hiçbir suretle dikkate bile alnamalarına şaşmamak lazım. Böyle olmasına rağmen CEO Gary Kaplan ve ekibi tarafından yönetilen Seattle'deki Virginia Mason Tıp Merkezi'nde olduğu gibi üretim dışı şirketlerde alınan çok müthiş neticelerden örnekler de vardır.

Şirketlerin yalın stratejiler kullanarak yalın neticeler elde etmelerinin önündeki ikinci ve daha önemli engel yetersiz liderliktir. CEO'lar geleneksel yönetim eğitimi almışlardır, meşguldürler ve yalın yaklaşım şimdiye kadar yaptıklarından 180 derece dönüş gerektiriyorsa bu, denemeye bile teşebbüs edilemeyecek, köklü ve büyük bir değişimdir. Yalının "kazancılar neticeler yerine süreçlere odaklanarak olacaktır" fikri vaktinin büyük bölümünü neticelere odaklamaya alışmış CEO'lar için muhtemelen fazla gözü kara bir düşüncedir. Öte yandan CEO'nun (veya iş sahibi, bölüm başkanı, işletme veya bölge müdürü, liderlik rolü kimde ise) liderlik yapmadığı bir yalın dönüşümün gerçekleşemeyeceği gayet açıktır. Bu kitabın ana amacı CEO'nun bu isteksizliğini gidermeye yardım etmektir. En azından bir CEO'nun yalın dönüşümü yönetmesi için bir yol haritasıdır.



Bunun ne kadar zor bir şey olduğunu ben bizzat biliyorum. Benim yalınla ilk karşılaşmam General Elektrik şirketindeki ilk genel müdürlük işimde oldu. Yani, geleneksel yönetimin en somut örneği olarak, ortam “Ayı tuttur yoksa ölürsün” ile yalından olabildiğince uzaktı. Aynı zamanda, yalın bana daha anlamlı geliyordu, ve gurup başkanı olarak Dana her şirketine geçtiğimde Toyota da Taiichi Ohno için çalışmış olan büyük bir yalın sensei (hoca/usta) desteğine sahip olmakta şanslıyım. Beni öğrenmeye zorladı ve işlere tamamen farklı bakmayı öğretti. Daha çok öğrendikçe yönetim stilim de daha çok değişti. GE yöneticisi olmaktan bir lider ve koça dönüştüm. Dünyanın altı üzerine gelmişti çünkü yalın düşünmek geleneksel yönetimin neredeyse tamamen aksi kutbuydu. Böyle olmasına rağmen o kadar daha anlamlı geliyordu ki hiçbir zaman bunun daha iyi bir yol olduğunu sorgulamadım. Benim yönetim tarzım, anlayışım arttıkça tabii olarak gelişti ve bu sizde de öyle olacaktır.

Başlayalım: CEO’nun uyması gereken bazı kurallar

Bir yalın dönüşüme liderlik etmeden CEO üç temel yönetim prensibini mutlaka anlamalıdır.

- Yalın bir stratejidir
- Kılavuzluğunu tepeden yapacaksınız
- İnsanları değişime uğratacaksınız

Yalın veya tüm katma değer yaratan faaliyetleriniz ve süreçlerinizin devamlı iyileştirilmesi, yaptığınızın merkezi olmak zorundadır. “Yalın bir stratejidir” dememin anlamı budur, ama bu halen strateji olarak düşündüklerinizi yapmayı durdurmanızı gerektirmez. Size yalnızca başarı için şansınızı arttıracak ve buna ilaveten halen elinizde olmayan başka stratejik opsiyonlar sunacaktır. Mesela, bir ürün için imalat çevrim sürenizi 6 haftadan 20 dakikaya indirebilirsiniz (yalınlaşarak sık karşılaşılan bir durumdur) müşteriye teslim sürenizi kısaltır ve ilave stok taşımadan pazar hissesi kazanırsınız. Ama çevrim süreniz 6 haftada kalırsa böyle bir imkânınız oluşamaz.

Daha önce belirttiğim gibi, CEO’nun en ön safta bizzat önderlik (yönetmek değil) etmediği yalın dönüşümü gerçekleştiremezsiniz. Onun için, ofisinizden (hiçbir katma değer yaratamadığınız yerden) çıkın ve Gembaya (işin yapıldığı yer) gidin! Değiştirmeye uğraştığınızın çalışanlarınız olduğunu unutmayın. Onlar sizin zaman içinde değer kazanabilecek tek varlıklarınızdır ve katma değer yaratan faaliyetlerinizi iyileştirmek için en iyi önerilere onlar sahiptirler çünkü işi yapan onlardır.

Bundan sonraki engel yalın değişimi şirketinizde gerçekleştirmek için ihtiyacınız olan yalın bilgiyi elde etmektir. Başarılı olmak için yola yalın uzman olarak çıkmamız şart değildir ama öyle olmak için kendinizi adanmalısınız. İşe öğrenerek ve yalın prensipleri takip etmekle başlayın. Bunlar yalın dönüşümünüzde temel taşları olacaktır. Şirketinizde hepsinin uygulanması için ısrarcı olmalısınız.

Yalın Prensipler

- Takt süresine göre çalış
- Tek parça akış
- Standart iş
- Müşteriye yapılan işe çekme sistemi ile bağla.



Yalın Enstitü Derneği
İktisadi İşletmesi

Takt süresi müşteri talebinin zaman ölçütüdür. Sizi müşterilerinize bağlayacak ve katma değer yaratan faaliyetlerinizdeki bütün israfı "görmeniz" için yardımcı olacak ana araçtır. Tek parça akış (veya kısaca, akış) takt süresinin görmenizi sağladığı israfı ortadan kaldırmanıza yarayacaktır. Aynı zamanda kalite ve verimlilik iyileştirmelerinde anahtar roledir. Standart iş sürekliliği sağlayacak ve daha iyileştirmek için báz oluşturacaktır. Çekme sistemi ve kanban, sizi müşterinize talebini en az israfa yol açan "bir sat-bir yap" şekilde direkt bağlanmanıza izin verecektir.

Sonraki adımlar: Yalını uygulamak

Yalın lider olarak size çok iş düşecektir. Ulaşmak istediğiniz yüksek hedeflerinizi basit kelimelere döken bir yalın stratejiyi (vizyon) yaratmak zorundasınız. Ayrıca, yalının şirket kültürüne geçişine yardımcı olacak temel şirket değerlerini geliştirmek zorundasınız. Gerçek yalın kültürü olan şirketleri ("biz işleri burada böyle yaparız") alt etmek çok zordur. Onun için siz, "yalın yapmak değil, yalın olmak" istemelisiniz.

Bir miktar değer akış haritalama yaparak (bilhassa hizmet şirketiyse) değer akışınızı görebilirsiniz ve işin başında, bir planlama aracı olarak, politikaların açılımı (hoshin kanri) uygulamasını herkesin aynı yönde (bilhassa yöneticilerin) hareketini sağlamak için kullanmanızı öneririm. Kaizen faaliyetlerinizin katma değer yaratan alanlara odaklandırılması için değer akışlarınızın etrafında organize olmanız ve sağlanan Kaizen kazanımlarını takip edecek ve tutunduracak bir yönetim yapısının yerinde olması gerekir. Şirketlerde gördüğüm yapılan en büyük hatalardan birisi yalını fonksiyonel (silo) organizasyon yapısını değiştirmeden uygulama çabasıdır. Eğer başarılı olacaksanız bir değer akışı organizasyonuna sahip olmalısınız.

İddialı kaizen faaliyetlerine başlarken çalışanlarınızın ilk eğitimini siz bizzat vermelisiniz. İlk Kaizen projelerinin seçiminde aktif rol oynamalı ve her biri için hedeflerin yüksek tutulmasını istemelisiniz. Zaman geçtikçe rolünüz yoğunlaşacaktır. Şirketin yalın "müridi" olarak her şeyi takip eden ve ilerlemesini sağlamalısınız (bunu siz yapmazsanız çalışanlarınız geri düşmeye başlar). Önce standart iş ve akış uygulamasına odaklanın, ondan sonra yeni süreçlerinizi müşterilerinize ve tedarikçilerinize güçlü bir çekme sistemi ile bağlamaya çalışın.

Her şeyin planlandığı şekilde gitmesini sağlamak için güçlü bir günlük yönetim sistemi uygulamaya ihtiyacınız olacak ve bunu katma değer yaratan faaliyetlerinize günlük ziyaretler yaparak desteklemek zorundasınız. Ayrıca, işletme veya şirket seviyesinde kilit yalın ölçütlerdeki ilerlemeyi gösteren aylık takip sistemi kurmalısınız. Ölçütler, müşteri hizmet oranı, kalite, verimlilik, stok devir hızı, görsel yönetim ve SS olabilir.

Kötü olanı at, iyiden istifade et

Yalına geçtikçe, direkt ve endirekt çalışan oranları gibi, geleneksel ölçütlerinizden vazgeçmek zorunda kalacaksınız. Yalın yolculuğunuzun başında standart maliyet muhasebe sisteminden de kurtulmak zorundasınız. Standart maliyet muhasebesi sistemleri zaten pekiyi yönetimi bilgilendirmesi yapamadığı gibi (bir sürü işe yaramayan sapma analizi) daha da önemlisi sizin kurtulmak istediğiniz pek çok uygulamayı ödüllendirir (stok yapmayı, mesela).

Yalın gelişiminiz ilerledikçe yeni yalın süreçlerinizi ve değer arttırıcı faaliyetlerinizi pazarda kullanmaya başlayabilirsiniz. Ürün geliştirme çevriminizi %50 ila %70 oranında azaltmak için kalite fonksiyon açılımını (QFD) devreye alın ve "müşterinin sesini" yeni ürün tasarımınıza sokun.

Teslimat sürelerinizi kısaltın ve müşterilerin sizinle iş yapmasını kolaylaştırın. Müşterilerinizin tedarikçi değerlendirme ölçütlerini avantajınıza çevirmek için stoklarını azaltmalarına yardım edin ve onlara daha sık teslimat yapın. Ve şirket satın almalarını unutmayın. Yalın size şirket satın almalarında pek çok avantaj sağlar; nakit yaratır, riski azaltır ve net bir plan sağlar. Faydalanın!

Yalın değişim her tür işe katkı sağlar. Halen ABD de yalını daha aktif kullanan sektörlerden biri de hastanelerdir. Her taraftan baskı altında olmalarına rağmen yalın faaliyetlerinden büyük kazanımlar elde ediyorlar. Bu sektördeki sigorta şirketleri, bankalar, toptancılar ve diğer pek çok hizmet sektörü firmalarındaki fırsatlar sanayiindekinden daha çoktur. Ümit ediyorum ki daha çok sayıda lider yalın stratejiyi benimser, bu kitaptaki yol haritasını takip eder ve başarılı bir yalın dönüşümü gerçekleştirir. Daha fazla öğreneceğinize ve bunu yaparken şimdiye kadar yaptıklarınızdan daha çok keyif duyacağınıza söz veriyorum.

Hadi o zaman! Korkmayın; çıkın ortaya ve kendi yalın dönüşümünüze başlayın. Neticede operasyonların lideri sizsiniz. Daha iyi olmak istemiyor musunuz?

Ben bu işi 30 yıldan fazladır pek çok farklı şirkette ve ülkede yapıyorum ve her seferinde aynı başarıyı yaşadım. Eğer fark etmediyseniz ben bu tür çalışmanın aşığım ve sizin de aynı derecede aşıq olmanızı istiyorum. Sizin, çalışanlarınıza ve hissedarlarınıza operasyonları en iyi yapmak için borcunuz var. Aynı fikirde değilseniz o zaman yanlış iştesiniz. Çalışanlarınıza saygı duyun, bilgilerini değerlendirin, Pazar hissenizi arttırın ve hissedarlarınız için daha fazla kıymet yaratın. Yalın sığramayı yapın. Hiçbir şeyden bu kadar keyif almamışsınızdır! Yalın yaklaşımı kullanarak her şirket iyileşebilir. Keyif alın ve bana başarı öykülerinizi e-posta ile iletin. Pek çok fırsatınız olacağını biliyorum. Bana abyrne@jwchilds.com adresinden erişebilirsiniz.

Bu kitap Yalın Düşünce Derneğinden temin edilebilir ve Türkçe tercümesi hazırlanmaktadır.

Ali Yalçın, Ekim 2013

