

Bu bülten, Küresel Rekabet Yolunda Kurumsal Dönüşüm Projesi süresince sizleri çalışmalarımız hakkında bilgilendirmek ve projede size ve kurumunuza faydalı olabileceğini düşündüğümüz tavsiyeleri sizinle paylaşmak amacıyla hazırlanmıştır.

T.C. Ekonomi Bakanlığı, İhracat Genel Müdürlüğü, KOBİ ve Kümelenme Destekleri Daire Başkanlığının desteklediği ve yürütücülüğünü Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneğinin (TAYSAD) üstlendiği ve danışmanlık ve eğitim faaliyetleri InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı tarafından gerçekleşen “**Küresel Rekabet Yolunda Kurumsal Dönüşüm(URGE 018)**” projesi TAYSAD üyesi 10 firmanın katılımı ile 18 Kasım 2013 tarihinde start aldı.

13 ay sürecek olan proje ile katılımcı firmaların küresel rekabet kabiliyetinin artırılması hedeflenmektedir. Bu amaçla InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı tarafından tasarlanan 12K Mükemmellik Modeli araç olarak kullanılmaktadır.

Projeye İstanbul'dan Kardeş Elektrik San. ve Tic. A.Ş., Mita Kalıp ve Döküm Sanayi A.Ş., Sa-ba Endüstriyel Ürünler Ticaret ve İmalat San. A.Ş., Kocaeli'nden Döksan Basıncılı Döküm ve Mak. San. Tic. Ltd. Şti, İleri Mekanik Makine Kalıp İmalat

San. ve Tic. Ltd. Şti., Araymond Bağlantı Elemanları San. Tic. Ltd. Şti., Akplas Plastik Kalıp San. ve Tic. A.Ş., HP Pelzer Pimsa Otomotiv A.Ş., Bursa'dan Ak-Pres Metal Yedek Parça Mak. San. ve Tic. A.Ş., Plast-Met Plastik Metal İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş. olmak üzere 10 firma katılmaktadır.

Proje başlangıcında 12K Mükemmellik Modeli'nin 75 Kriteri baz alınarak her kurum özelinde analiz yapılarak ihtiyaçlar belirlenmesi ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkan eğitim ve danışmanlık ihtiyacı bir proje planına yerleştirilerek 13 ay süresince yürütülmesi hedeflenmektedir. Proje sonunda yine 12K Mükemmellik Modeli kriterleri kullanılarak gerçekleştirilecek analiz sonucunda her firmanın kat etmiş olduğu mesafe belirlenecektir.

Küresel Rekabet Yolunda Kurumsal Dönüşüm Modeli Projesi'nin Ekonomi Bakanlığı onayının ardından ilk dört eğitim planlanmış ve ilk üçü gerçekleştirilmiştir.

Rekabet İçin Kurumsal Dönüşüm

Günümüzde kurumların rekabet kabiliyeti çok sayıda ve ağırlıkta parametreye bağlıdır. Bu parametreler farklı pazar dinamiklerine ve zamana bağlı olarak farklılıklar arz etmektedir.

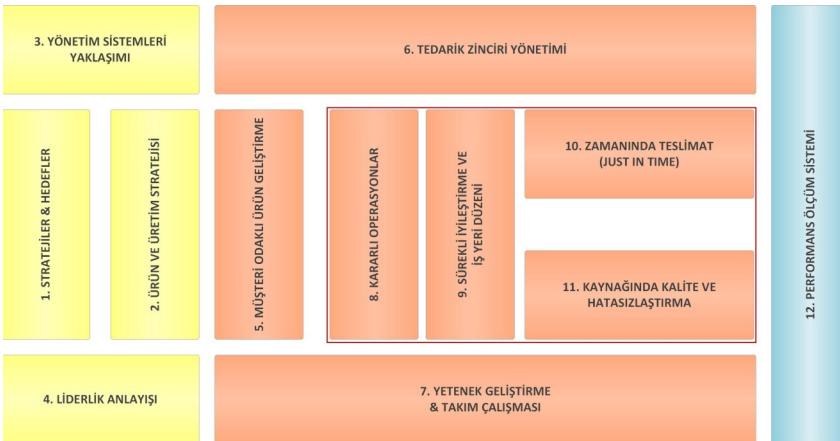
Üretim yapan kurumların en önemli üç stratejik odağı ürün ve hizmet kalitesi, teslimat performansı ve üretim maliyetleridir. Bu üç parametre rekabet kabiliyetinin de en önemli üç saçı ayağına ifade eder. Diğer parametrelerin yanında belirtilen üç parametre aslında sonuç parametreler olarak değerlendirilebilir.

Kurumların kalite-teslimat-maliyet üçlüsünün dengesini uzun vadede sağlayabilmeleri için yönetsel stratejilerden, doğru üretim yatırımlarının yapılması, ürün geliştirme faaliyetlerinden yalın üretim altyapısına kadar çok çeşitli yetkinliği bünyesinde barındırması ve sürekliliğini sağlaması gerekmektedir.

Küresel Rekabet için Kurumsal Dönüşüm Projesi kapsamında kullanılan 12K Mükemmellik Modeli de işte tam bu amaçla tasarlanmış bir bütünsel yaklaşım içermektedir. Kurumların kurumsal altyapılarının küresel rekabet için güçlendirilmesi ve yetkinliklerinin artırılması için Stratejik, Operasyonel ve Sonuç olmak üzere 3 ana, 12 temel ve 75 alt kriteri ile kılavuzluk etmektedir.

1000 puan üzerinden 75 kriterle belirlenen kurumsal yetkinliğin model çerçevesinde tanımlanan standartlar doğrultusunda geliştirilmesi durumunda, orta ve uzun vadede kurumların performansına kalıcı etkiler yaratacağı tecrübe ile sabitlenmiştir.

Hayati Çağlar
InoTec Teknoloji
ve Yönetim Danışmanlığı





Küresel Rekabet Yolunda Kurumsal
Dönüşüm Modeli Eğitimi
18,20-21 Kasım 2013, Work Inn Hotel



Küresel Rekabet Yolunda Kurumsal
Dönüşüm Modeli Eğitimi
18,20-21 Kasım 2013, Work Inn Hotel

18,20 ve 21 Kasım tarihlerinde gerçekleşen Küresel Rekabet Yolunda Kurumsal Dönüşüm Modeli eğitimine katılım sağlayan firma çalışanları ile yöneticilerin analiz çalışması yaparak firmalarının mevcut durum analizlerini gerçekleştirildi. InoTec Danışmanlarının kılavuzluğunda

yürütülen eğitimde, yapılan analiz çalışmaları sonucunda firmaların güçlü yönleri ve gelişime açık alanlarını tespit edilip, her firmaya özel raporlar hazırlandı.

28 Kasım 2013 tarihinde ise Work Inn Hotel Gebze'de Stratejik Planlama Eğitimi gerçekleştirildi. Bu eğitime, Döksen, İleri Mekanik, Araymond, Sa-ba, Plast-Met ve Akplas firmalarının temsilcileri katıldı.

Projeye katılan kurumların çalışanlarından oluşan takımlar, verilen şirket senaryosuna göre Strateji Ağacı'nda misyon, vizyon, hedef, strateji ve projeleri belirleyerek rekabet ettiler.



Stratejik Planlama Eğitimi
28 Kasım 2013, Work Inn Hotel

02 Aralık 2013 tarihinde Work Inn Hotel Gebze'de **Proje Planlama ve Proje Yönetimi** eğitimi gerçekleştirildi. Bu eğitime Döksen, Kardeş Elektrik, Plast-Met, İleri Mekanik, Sa-ba, Akpres firmalarının temsilcileri katıldı.



Proje Planlama ve Proje Yönetimi Eğitimi
02 Aralık 2013, Work Inn Hotel

Aynı eğitimin 2. etabı, Mita Kalıp, Araymond, İleri Mekanik, Plast-Met ve Akplas firmalarının temsilcilerinin katılımıyla 04 Aralık 2013'de Gebze Work Inn Hotel'de düzenlendi. 12K Projesi çerçevesinde, 13 ay süresince kurumlar bünyesinde gelişime açık alanların iyileştirilmesine yönelik proje organizasyonları ve proje planları oluşturuldu. Diğer taraftan projelerin yürütülmesi sırasında dikkat edilmesi gereken püf noktalar ele alındı.



Küresel Rekabet Yolunda Kurumsal
Dönüşüm Modeli Eğitimi
18,20-21 Kasım 2013, Work Inn Hotel



Stratejik Planlama Eğitimi
28 Kasım 2013, Work Inn Hotel

PROJE FAALİYET TAKVİMİ

Aşağıdaki tabloda proje kapsamında şu ana kadar tamamlanan ve yakın tarihte düzenlenmesi planlanan etkinliklerin listesi yer almaktadır. Proje faaliyetlerini etkin olarak takip edebilmek için listenin sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir.

TAMAMLANAN VE YAKIN TARİHTEKİ PROJE FAALİYETLERİ					
Tarih	Faaliyet Türü	Faaliyet Kodu	Faaliyet	Yer	Durum
18,20-21 Kasım 2013	Eğitim	E1	Küresel Rekabet Yolunda Kurumsal Dönüşüm Model	Kocaeli	Tamamlandı
28 Kasım 2013	Eğitim	E2	Stratejik Planlama	Kocaeli	Tamamlandı
02 Aralık 2013	Eğitim	E3-1	Proje Planlama ve Proje Yönetimi— 1. Grup	Kocaeli	Tamamlandı
04 Aralık 2013	Eğitim	E3-2	Proje Planlama ve Proje Yönetimi— 2. Grup	Kocaeli	Tamamlandı
10,11-20,21 Aralık 2013	Eğitim	E4-1	Yalın Üretim ve Tedarik Zinciri Yönetimi—1. Grup	Kocaeli	Devam Ediyor
25,26 Aralık 2013 - 02-03 Ocak 2014	Eğitim	E4-2	Yalın Üretim ve Tedarik Zinciri Yönetimi—2. Grup	Kocaeli	Planlandı
Ocak	Danışmanlık	D1	Küresel Rekabet için Stratejilerin Oluşturulması	Tüm Kurumlarda	Planlanacak
Ocak	Danışmanlık	D2	Küresel Rekabet Yolunda Kurumsal Dönüşüm Projelerinin Planlanması	Tüm Kurumlarda	Planlanacak
17 Ocak 2014	Eğitim	E5	Kurumsal Hedefler Doğrultusunda Ürün ve Üretim Stratejisinin Belirlenmesi	Kocaeli	Planlanacak
04,05 Şubat 2013	Eğitim	E6	Kilit Performans Göstergeleri Yönetim Sistemi	Kocaeli	Planlanacak
Şubat	Danışmanlık	D3	Küresel Rekabet için Stratejilerin Yaygınlaştırılması	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak
Şubat	Danışmanlık	D4	Verimlilik Arttırma ve Maliyet Düşürme Atölye Çalışması (VSM Mevcut Durum Analizi)	Tüm Kurumlarda	Planlanacak
17- 18 Mart 2014	Eğitim	E7-1	Yalın Üretimi Destekleyen Problem Çözme Kültürü	Kocaeli	Planlanacak
25 - 26 Mart 2014	Eğitim	E7-2	Yalın Üretimi Destekleyen Problem Çözme Kültürü	Kocaeli	Planlanacak
Mart	Danışmanlık	D5	Verimlilik Arttırma ve Maliyet Düşürme Atölye Çalışması (5S ve Kaizen)	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak

PROJE FAALİYET TAKVİMİ

TAMAMLANAN VE YAKIN TARİHTEKİ PROJE FAALİYETLERİ					
Tarih	Faaliyet Türü	Faaliyet Kodu	Faaliyet	Yer	Durum
Nisan	Eğitim	E8	Stratejik Yönetimde Liderlik	Kocaeli	Planlanacak
Nisan	Danışmanlık	D6	Verimlilik Arttırma ve Maliyet Düşürme Atölye Çalışması (TPM—Toplam Üretken Bakım)	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak
	Danışmanlık	D7	Verimlilik Arttırma ve Maliyet Düşürme Atölye Çalışması (SMED—Tekli Dakikalarda Kalıp Değiştirme)	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak
	Eğitim	E9-1	Verimlilik için İK Yönetimi	Kocaeli	Planlanacak
	Eğitim	E9-2	Verimlilik için İK Yönetimi	Kocaeli	Planlanacak
	Danışmanlık	D8	Verimlilik Arttırma ve Maliyet Düşürme Atölye Çalışması (VSM ile Gelecek Durumun Planlanması)	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak
	Danışmanlık	D9	KPI Yönetim Sistemi Atölye Çalışması ile KPI Takibinin Başlatılması	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak
	Danışmanlık	D10	Yalı Üretimi Destekleyen Problem Çözme Kültürü	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak
	Eğitim	E10-1	Küresel Rekabet için Hedef Maliyet Odaklı Ürün Geliştirme	Kocaeli	Planlanacak
	Eğitim	E10-2	Küresel Rekabet için Hedef Maliyet Odaklı Ürün Geliştirme	Kocaeli	Planlanacak
	Danışmanlık	D11	Çalışan Verimliliğinin Arttırılması için Yetkinlik Yönetimi	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak
	Danışmanlık	D12	Çalışan Verimliliğinin Arttırılması için Yetenek Geliştirme Altyapısı	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak
	Danışmanlık	D13	Hedef Maliyet Odaklı Ürün Geliştirme	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak
	Eğitim	E11-1	Proses Geliştirme Teknikleri	Kocaeli	Planlanacak
	Eğitim	E11-1	Proses Geliştirme Teknikleri	Kocaeli	Planlanacak
	Danışmanlık	D14	KPI Verilerinin Takibi ve Yönetimsel Kararların Verilmesinde Kullanılması	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak
	Danışmanlık	D15	Proses Geliştirme Teknikleri	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak
	Danışmanlık	D16	Verimlilik Arttırma ve Maliyet Düşürme Atölye Çalışması (KANBAN)	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak
	Danışmanlık	D17	Gelişim Seviyesinin Tespiti (Analiz)	Tüm Kuruluşlarda	Planlanacak

PROJEYE BAŞLARKEN...

1. PROJE YÖNETİCİSİ ATAMA

Proje başlangıcında tüm projeden sorumlu olacak bir üst düzey yöneticinin atanması sağlanmalıdır. Bu üst düzey yönetici üretim departmanlarının yönetimindeki yetkili kişi olmalıdır. Proje yöneticisinin kurumunu tanıyarak olması, mühendislik eğitimi almış olması, yazılı ve sözlü iletişim yeteneğinin iyi olması, koordinasyon yetkinliğine sahip olması tercih edilmelidir.

2. PROJE YÖNETİCİSİNİN YETKİ VE SORUMLULUKLARININ TANIMLANMASI

Projenin sağlıklı olarak yürütülebilmesi için çok sayıda kararın hızlı olarak alınması gerekecektir. Bu bağlamda proje yöneticisinin sorumluluklarının ve harcamaya yetkisinin tanımlanması gerekmektedir.

3. PROJE EKİPLERİNİN OLUŞTURULMASI

Projenin yürütülmesi sırasında çeşitli departmanlardan çalışanların desteğine ihtiyaç olacaktır. Üretim, kalite, planlama, satınalma, satış, kalıphane, bakım, insan kaynakları, ürün ve proses geliştirme/mühendislik departmanlarından temsilcilerin proje faaliyetlerine katılımı gerekmektedir. Üretim, kalite, mühendislik ve bakım birimlerinden oluşturulacak çekirdek bir ekip ile tüm proje yürütülürken, proje faaliyetlerinin gelişimine göre diğer birimlerden katılımcılar da dahil olacaktır.



4. PROJE İÇİN FİZİKSEL ALTYAPI

Proje toplantılarının gerçekleştirilmesi, eğitimlerin düzenlenmesi ve danışmanlık faaliyetlerinin gerçekleşmesi sırasında rahat çalışma ortamının temin edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla toplantı masası, koltukları, projektör, yazı tahtası, flipchart olan ve üretim tesisine yakın bir odanın oluşturulması gerekmektedir.

5. PROJE PLANLAMA

Proje başlangıcında iyi bir planlama yapmak ve proje hedeflerini netleştirmek için zaman ayrılması gerekmektedir. Bu amaçla Proje Tanımlama Dokümanları, Gantt şemaları kullanımı ve çalışanların sorumluluklarının başlangıçta belirlenmesi gerekmektedir.

6. PROJE EKİBİNİN YETKİNLİĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Proje ekipleri mevcut bilgi birikimi ile faaliyetleri yürütmekte zorluk çekeceklerdir. Bunu önlemek amacı ile 12K Model çerçevesinde öngörülmuş eğitimlere çekirdek takım üyelerinin katılımı mutlaka sağlanmalıdır. Diğer taraftan projeden etkilenen tüm çalışanların yetkinliğini geliştirmeye yönelik diğer eğitim programları planlanmalı ve uygulanmalıdır.



7. PROJE İLETİŞİMİ

Projenin kurum içi ve kurum dışı çalışanlara doğru aktarılması, proje ekibinin başarısını direkt olarak etkileyecektir. Bu amaçla proje gelişim toplantıları, bültenler, raporlar ve toplantılar araç olarak kullanılmalıdır.

PROJEYE BAŞLARKEN...

8. PROJE İZLEME

Projenin yönetim tarafından disiplinli olarak izlenmesi, çalışmaların etkinliğini ve doğru hedeflere yönelimini arttıracaktır. Bu amaçla bir aydan uzun olmamak kaydı ile toplantı yapılması ve proje faaliyetlerinin gözden geçirilmesi gerekmektedir.

9. PROJE KUTLAMALARI

Proje faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında ekiplerin elde ettikleri başarıları taktir etmek amacına yönelik olarak imkanlar dahilinde kutlamalar yapılması gerekmektedir.

10. RAPORLAMA VE DOKÜMANTASYON

Proje faaliyetleri sırasında gerçekleştirilen tüm aktivitelerin kayıtlarının tutulması, periyodik olarak yönetime raporlanması; hem projenin takibini kolaylaştıracak hem de ortak şirket hafızasının oluşturulmasına hizmet edecektir. Bu amaçla fotoğraf çekimi, toplantı notları, analiz raporları, sunumlar, yazışmalar vb. hem doküman olarak hem de elektronik ortamda uygun yöntemlerle muhafaza edilmelidir.

11. SİSTEM ALTYAPISINA DAHİL ETME

Tüm çalışmaların şirket için kalıcı uygulamalara dönüşebilmesi için 12K Model kriterlerini içeren "FİRMA Üretim Sistemi" adı altında bir El Kitabı oluşturularak

tüm sistemleri bu el kitabının altında yönetim sistemi-ne dahil edilmeli ve sürekliliği sağlanmalıdır.



12. ÖNCELİK BELİRLEME

12K Kriterleri çerçevesinde gerçekleştirilecek faaliyetler ilgili kriterin ağırlığına bağlı olarak önem seviyesi belirlenmelidir. Yönetim tarafından projenin izlenmesi sırasında alınan kararlarda bu öncelik seviyesi sürekli olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

13. MOTİVASYON VE İNANÇ

Proje başarısı ekiplerin motivasyonundan ve ulaşmak istedikleri hedeften bağımsız düşünülemez. Başarılı sonuçlar elde etmek için yöneticiler tarafından motivasyonu sağlayan uygulamalar ve inancı pekiştiren koçluk desteğinin verilmesi gerekmektedir.

14. KIYASLAMA

12K Modelinin temelinde diğer kurumların yaptıkları çalışmalarla karşılaştırma önemli yer tutmaktadır. Diğer firmaların başarılı çalışmalarından örnek almak için uygun zeminlerin sağlanması gerekmektedir.

Yazan: Hayati ÇAĞLAR