



STUDY MISSION JAPAN 2024 (12-21 Mayıs 2024) izlenimleri

Hakan KAFKASYALI, Yalın Enstitü Derneği / Danışman - Eğitmen

Mayıs 2024'te 14.'sü düzenlenen Yalın Enstitü'nün çok değerli STUDY MISSION JAPAN programına Yalın Enstitü Yönetim Kurulu Başkanı Yalçın İpbüken Beyin de teşvikiyle katılmaya karar verdim. Bir Yalın Enstitü Danışmanı olarak uygulayıcısı olduğum kavramları sadece iş hayatında değil, Yalın Düşüncenin temelini oluşturan toplumun hayatında da görebilecek olmak beni oldukça heyecanlandırdı.

Her anı değerli olan bu programda maksimum fayda sağlayabilmek için günlük tutmaya, mümkün olan her yerde fotoğraf - video çekmeye karar verdim. Gezi sonunda onlarca sayfalık notum, 2 cep telefonunun hafızasına ancak sığan fotoğraf ve videolarım oldu. Bu yazım yaklaşık 70 sayfalık günlüğümün kısa bir özettir.

Eğitimler...

Nagoya'da Toyota Engineering Corporation (TEC) firması eğitmenlerinden 3 farklı eğitim aldık. TEC, uzun yıllar Toyota'ya hizmet etmiş, üst düzey üretim ve ürün geliştirme yöneticiliklerine yükselmiş, emekli yöneticilerinin oluşturduğu bir kuruluş. İlk eğitimi aynı zamanda TEC Başkan Yardımcısı olan Bay Takata Hideyuki'den Toyota Üretim Sistemi (Total TPS) ve İşyerinde Dinamizm konusunda aldık.



Toyota Üretim Sistemi (TPS) eğitiminde genel organizasyon yapısına sahip şirketlerde Üst yönetimin oluşturduğu politikaları organizasyonun her kademesine yaymakta başarısız oldukları ve bu yapıdaki şirketlerin genelde ne yaptıklarını bilmediklerini belirtildi. Toyota yaklaşımında ise bu tip problemler olmasın herkes aynı yönde gitsin diye birçok metodun geliştirildiği vurgulandı. Ayrıca Toyota'nın bottom-up (aşağıdan yukarı) ve top-down (yukarıdan aşağı) çalışarak oluşturduğu politikaları her bir kademe için ayrıştırabilme beceresine sahip olduğu bilgisini Bay Takata Hideyuki 36 yıllık Toyota deneyimine dayanarak bize aktardı.

Bu yapının çalışması için insan kaynaklarının çok iyi yetiştirilmesi gerektiği konusu gündeme getirilirken, özellikle top-down'un yeterli olmadığını bottom-up yapacak eğitimli yetişmiş insanların şirketleri yukarılara taşıyabileceği bilgisi verildi. Toyota'nın çalışanların gelişimi konusunda çok istekli ve motive olduğu belirtildi. Toyota'daki 8 seviyeli eğitim programında 4. seviyeyi geçen çalışanların şirketi karlı seviyeye çıkarabildiklerini dolayısıyla Toyota'da bu eğitimlerin bir harcama gibi değil yatırım gibi algılandığı anlatıldı. TPS'in doğduğu ortamda para kullanmadan üretkenliği artırmak zorunda kalan Toyota'nın o dönemde kaizenleri başlattığı belirtildi. Bu aşamada para kullanmadan beyinler kullanılarak kaizen yapılması hedeflenmiş. Just in Time metodu da Kiichiro Toyoda'nın Amerika ziyaretinde Amerika'daki marketleri esas alarak 1938 yılında başlatılmış. Ancak gerçek potansiyeli TPS ile entegre edildiğinde ortaya çıkmış. TPS tüm israfın tamamen kaldırılması fikrine dayandırılmış. Ana 7 israf üstüne yoğunlaşmıştır.



TEC Eğitim merkezinde aldığımız Model Fabrika eğitimi ise 3 grup çalışacak şekilde organize edilmişti. Uzmanların girişte verdiği teorik bilgiler ve yönlendirmeler sonrası her grup kendi çalışmasına odaklandı. Kaizenler sonrası gruplar üretimlerini tek tek herkesin önünde zaman ölçümleri yapılarak gerçekleştirdi. Görev dağılımında işçi olan arkadaşlarımız bayağı heyecanlandı. Yöneticilerin çalışanların halati ruhiyelerini anlaması için önemli bir an oldu.

TEC'den aldığımız 3. eğitim Bay Toshio Horikiri'den Yönetici ve Amirlerin Görevi oldu. Bay Horikiri 58 yıllık bir tecrübe ile yönetici ve amirlerin ortak hedefe nasıl ilerlemeleri gerektiğini, günlük yönetimde neler yapmaları gerektiği ve ne gibi becerilerinin olması ihtiyaç duyulduğunu pozisyonlar CL (Chief Leader) GL (Grup Leader), TL (Team Leader) bazında anlattı. Son günümüzde katılımcılar olarak Toyota Production Sistemleri Eğitimi Katılım Sertifikalarımıza sahip olduk.

Fabrika - Müze Ziyaretleri...

Program süresince başta Toyota dahil olmak üzere ağırlıklı Toyota yan sanayisi olan 5 fabrika ziyareti gerçekleşti. Tüm fabrikalarda yetkili kişiler tarafında karşılandık. Saha gezisi öncesi fabrikalara dair verileri, kullandıkları sistemleri anlatan sunumları dinledik. Sonrasında da saha gezisinde gördüklerimize yönelik soru-cevap bölümleri oldu. Ayrıca sonrasına otobüste geçen zamanlarımızda gördüğümüz olumlu-olumsuz yönleri konuştuk, Cevdet Özdoğan Bey'in açıklamalarını dinledik. Cevdet Bey sahip olduğu Toyota ve Japonya yaşam deneyimi ile kültürler arasındaki nüansları anlamamızda yardımcı oldu.



Toyota Miyagi Ohira Fabrikası 2013 Temmuz ayında kurulmuş. Toyota üretim aşamaları ve fabrikada üretilen araçların showroom da sunumu sonrası Montaj ve Gövde Üretim hatlarını gezildi. Gruba eşlik eden görevli sunumunu elindeki tabletteki yönlendirmelere göre kusursuz ve plana göre tam zamanında yaptı.

Bu fabrikanın kurulduğu bölgeyi ve geleceği kalkındırmayı hedeflediğini söylediler. Bütün bölge ile beraber ilerlemek hedef olduğu için Toyota elemanları 120 firmaya (sanat, inşaat, balıkçılık vb.) destek veriyor. Bu bölge ormanlık bir bölge olduğu için çevreye çok duyarlılık gösteriyorlarmış.

Bizi fabrikada gezdirirken hattın üstünden geçen bir yol üzerinden yürüttüler. Böylece ne üretim ne de ziyaretçiler riske edilmiyor. Montaj hattının girişi de çıkışı da aynı bölgede oluyor. Eski bir Otomotiv firması çalışanı olarak fabrikayı gezerken birçok bizde olmayan çözüm ve iyi uygulama gördüm. Bütün bu çözümleri not aldım.

Toyota'nın 2 müzesini; Toyota Endüstri ve Teknoloji Müzesi ve Toyota Kaikan Müzesi ziyaret ettik. Endüstri Müzesi Toyota'nın tarihini ve sanayi serüvenini ziyaretçilere sunmaktadır. İki ana bölümden oluşan müzede, bir yanda Toyota'nın tekstil üretiminde kullanılan araç gereçler sergilenirken, diğer yanda otomotiv sektöründe dev bir isim olma yolunda geçirdiği gelişmeleri

anlatan çeşitli eserler bulunmaktadır. Müze, 1884 yılında Sakichi Toyoda tarafından dokuma tezgahlarını geliştirmek amacıyla kurulan bir fabrikanın binasında yer alıyor. Haziran 1994'te açılan müze, sanayi sektörünün modern gelişimini gösteriyor ve Toyota'nın dokuma tezgahlarından otomobil üretimine kadar olan yolculuğunu sergiliyor. Benim en çok dikkatimi çeken konu bu tezgahların işleyiş şekillerini ve çalışma mantığını büyük bir motivasyon ve içtenlikle anlatan görevliler oldu.

Kaikan Müzesinde ise Toyota üretim sistemi hakkında bilgi verilen bölümler dışında Toyota'nın sergilenen en lüks araçlarını görme imkânımız oldu.

Sosyal Hayat...

Günlük yaşamdaki uygulamalar gerçekten ilham veren nitelikteydi. Örneğin Japonya'yı ziyaret eden hemen herkesin hayranlığını kazanan klozet sistemleri ve temizlik. Sadece Oteller değil bir tır parkında da aynı temizlik ve kolaylığa ulaşmak mümkündü. Türkiye'de ve dünyada Japon mucizesi bu klozetlerin standart olması insanlık için bence büyük bir fayda olacaktır.

Sosyal program dahilinde Kyoto ve Tokyo'da ziyaret ettiğimiz mekanlar oldukça etkileyiciydi. Tercümanımız Deniz Balaban Beyin bilgilendirmeleriyle Kyoto'da şehrin eski dini inanışlarının etkisini hissettik ve Kinkaku-ji (Altın Tapınak), Kiyomizu-dera ve Fushimi Inari Taisha gibi ünlü tapınakları ziyaret ettik. Kiyomizu-dera Tapınağının bulunduğu yer turistik dükkânlar ve lokantalar ile çevrelenmiş turistlerin akın ettiği bir bölge. Turist grupları otobüslerle gelip bu tapınağı ziyaret ediyorlar. Çok kalabalık bir yer olmasına rağmen Otobüslerin gelip gitmesi mükemmel bir düzenle yönetiliyor. Herkes kurallara isteyerek uyuyor. Eski ve yeni Japon taksiler beni bir anda zaman yolcusuyum gibi hissettirdi.



II. Dünya Savaşı sırasında, Amerika Birleşik Devletleri'nin hava kuvvetleri Japonya'nın çoğu kentsel alanını sistematik olarak bombalarken, Kyoto neredeyse hiç dokunulmadan kalmış. Bunun sebebi, o dönemki Amerika'nın Savaş Bakanı Henry Stimson'un Kyoto'nun kültürel önemi nedeniyle hedef listesinden çıkarılmasını, Kyoto'nun bir askeri hedef olmadığını ve

kültürel önemi nedeniyle bombalanmaması gerektiğini savunması olmuş. Bu karar, Kyoto'nun tarihi dokusunun korunmasını sağlamış ve şehrin bugün bile dünya mirası olarak anılmasına olanak tanımış.

Bu gezide, Kyoto'nun tarihi, kültürü ve maneviyatını derinlemesine deneyimleme fırsatı bulduk ve bu, unutulmaz bir öğrenme ve keşif yolculuğu oldu.



Transferlerimizde trafiğin soldan akmasına alıştık. Yolda yapılan molalarda otoparklarda otomobillerin özellikle kamyonların ve tırların sanki fabrikadan yeni çıkmış gibi temiz ve bakımlı olması dikkatimi çekti. Seyahatimin diğer kısımlarında da bir tane kirli araç görmedim. 5S uygulaması örnekleri diye düşündüm.

Nagoya-Tokyo ve Tokyo-Sendai transferlerimizi hızlı tren ile yaptık. Saatlerce sürecek mesafeler 2 saat gibi sürelerle indi. Hızlı trenlerin dakikliği özellikle dikkatimi çekti. Ayrıca trenlerin yolcularını boşaltdıktan sonra trenlerin çok kısa bir süre zarfında temizlenme süreci tam bir öğretiydi. Çalışanlar iki ellerini kullanarak büyük bir hızla kendilerine tanımlanmış işleri aynı sırayla yapıp. Temizliklerini hep zamanında bitirdiler.

Tokyo'nun büyüklüğü, alışveriş merkezlerinin çeşitliliği ve devasallığı beni şaşırttı. Bu kadar kalabalığa rağmen ortamın temizliği ise beni mest etti. Ayrıca ortalıkta hiç çöp tenekesi ve sokak hayvanı yoktu. Çöpler belli merkezi yerlerdeki çöp kutularına atılıyor. Öğle yemeği sonrası Ikebukura Life Safety Learning Center gittik. Burası Tokyo İtfaiye merkezinin işlettiği bir eğitim merkezi. Japonya'nın bir deprem ülkesi olması sebebiyle 7'den 77'ye bütün herkese depremde ve yangında hayatta kalma metotlarını yüz yüze ve simüle ederek öğretiyorlar. Yapay bir yangını söndürdük, dumanla dolu bir odadan tahliye olmayı gördük ve deprem platformunda 7 şiddetinde bir sarsıntıyı tecrübe ettik.



Sonuç olarak bizim yarı yüz ölçümümüzde bizim nüfusumuzun iki katını barındıran Japonya'daki temizlik, düzen ve verimliliği yakalayabilmemiz için iyi insanlar yetiştirerek detaylı bir planlamayla kurallarımızı yani standart işimizi oluşturup bu kurallara Japonya'da olduğu gibi kurallara kendi isteği uyan bir kültür iklimini oluşturmalıyız. Yalın yaklaşımının bu yolda devletten, belediyelere en büyük

firmadan en küçük işletmeye kadar yardımcı bir araç olduğuna bizzat şahit olduk ve gördüğümüz iyi uygulamalar insanlık adına bizi mutlu etti.

Bizim de bu seviyelere en kısa zamanda çıkmamız dileğiyle bu kapsamlı teknik geziyi düzenleyen Yalın Enstitü Ekibinden Cevdet Özdoğan beye, Buket Kanber Hanıma, Deniz Balaban beye ve teşviki için Yalçın İpbüken Bey'e bu deneyimleri bana yaşattıkları için teşekkür ederim.

Hakan KAFKASYALI

Yalın Enstitü Derneği / Danışman - Eğitmen

Temmuz 2024