

Yalın Düşünce ve uygulamaları; Japonya, Toyota Tarzı; 60 yıllık Deneyim

1965 yılında Amerikalı Profesör Robert Dankoff'un hediye ettiği "Political Modernization of Japan and Turkey" kitabıyla Japonya'ya olan ilgim başladı, bu ilgi 1980'lerde Ezra Vogel'in "Japan as Number One" kitabıyla daha da derinleşti. 1970 yılında Bursa'da kurulmakta olan TOFAŞ Otomobil Fabrikası'nda İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak göreve başladım. Bu tarihten önceki altı yıl boyunca Amerikan şirketleriyle çalışarak Amerikan iş kültürünü öğrenme fırsatı bulmuştum. 1982'ye kadar süren insan kaynakları yöneticiliğim hem çalışma hayatında hem de ülke genelindeki çalkantılı dönemler arasında geçti.

Bu süreçte çalışanlarla güçlü bir anlayış birliği içinde birçok başarılı işe imza attık. İnsani konularda yenilikçi düşünce biçimleri ve pratik çözümler geliştirdik. Dünyadaki en iyi uygulamaları araştırıp inceleyerek kendimize uyarladık. TOFAŞ'ta sosyal altyapıyı güçlendiren pek çok öncü adım attık. Sosyal Asistanlık kurumunu yapısal hale getirdik, tüketim kooperatifini çalışanların günlük ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak düzeye çıkardık.

Eğitim faaliyetlerini sürekli hale getirerek herkesin gelişimini destekledik. Her seviyedeki çalışanın aile bireylerini de kapsayan sosyal ihtiyaçlara yönelik profesyonel bir lokal kurduk; Bursa'nın öne çıkan mutfaklarından biri burada çalışanlara hizmet veriyordu. Sağlık ve iş güvenliğiyle ilgili sıra dışı uygulamalar hayata geçirildi ve fark yarattı. Çalışanların ve ailelerinin sosyal ve sportif ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik etkinlikler düzenledik; basketbol ve güreş gibi spor dallarında faaliyetlere destek olduk.

1973'te kurulan TOFAŞ Spor Kulübü, bugün halen Basketbol Süper Ligi'nde başarıyla yer alarak 50. yılına ulaşmış durumda. Bu süreçte, işçi-işveren ilişkilerinde saygı ve güvene dayalı ortamlar oluşturduk. Türkiye'nin genel iş dünyasında yaşanan zorlu şartlara rağmen, TOFAŞ barış adası gibi çalışmalarına kesintisiz devam etti. Başlattığımız insana odaklı bu uygulamalar günümüzde de canlılığını koruyor; sosyal lokaller, kapalı spor salonları, eğitim programları ve kooperatif çalışmaları zamana meydan okumaya devam ediyor.

1990'lı yılların başında James Womack ve arkadaşlarının hazırladığı "Dünyayı Değiştiren Makina" kitabıyla başlayan yeni bir dönem yaşandı. Bu kitap sayesinde Yalın Düşünce (Lean Thinking) ilkem profesyonel yaşamımda daha belirgin bir hale geldi. İlgim o kadar büyüktü ki bu iki kitabın Türkçeye kazandırılmasında katkıda bulunmaktan büyük mutluluk duydum. Koç Topluluğu şirketlerinde "Koç 2000" adıyla müşteri ve kalite odaklı modern yönetim sistemini uygulamaya geçirdik. Türkiye'nin en büyük özel sektör kuruluşlarından biri olan Koç Grubu ile tedarikçi ve bayilerde toplam kalite yönetimini hayata geçirdik. Üretim mühendisliği, verimlilik çalışmaları ve modern insan kaynakları yönetimi gibi uygulamaları tüm topluluğa yaydık.

James Womack'ı Boston'daki ofisinde ziyaret ederek tavsiyeler aldım. Bu görüşme sonucu, Time Based Management yaklaşımını Türkiye'ye getirerek, Jan Nahum'un liderliğinde yeniden dönüşüm geçiren TOFAŞ Otomobil Fabrikası'nda uygulamaya koyduk. Jan Nahum, ideallerime ilham veren benzersiz bir üst yönetici sıradışı çalışma azmiyle Türkiye'de Yalın Düşünce'ye liderlik eden örnek genel müdür örneği oldu.

Bu uzun yolculuk boyunca edindiğim deneyimler, iş dünyasına hem insani hem de operasyonel açıdan katkıda bulunma misyonumu pekiştirdi ve gelecek nesillere aktarılacak bir miras bırakma hedefine daha da yaklaştırdı.

Jan Nahum, Antonio Bene ile birlikte Tofaş Yönetim Sistemi'ni oluşturdu ve şirketin bugünlere ulaşmasını sağlayan temelleri attı. Bu süreçte, değişen dünya koşullarını başarıyla yöneterek katkı sağlayan Cengiz Eroldu'yu da övgüyle anmak gerekir. Jan Nahum, fabrikada gerçekleştirilen ilk haftalık kaizen çalışmalarına tam zamanlı olarak katıldı, üst düzeydeki bazı yöneticilerin direncini etkin bir şekilde kırarak yön birliğini sağladı.

Jan Nahum, AR-GE sistemini en baştan yenileyerek kurdu, Yalın Düşünce'yi benimseyip Tofaş Yönetim Sistemi'ni oluşturdu.

Tofaş Stratejik Planı'nın yanı sıra TOFAŞ 2000 Müşteri ve Kalite Odaklı Yönetim Sistemi'ni hayata geçirdi ve bu doğrultuda şirketine kalite ödülü kazandı. Tüm bu çalışmaların liderliğini doğrudan Jan Nahum, kendisi üstlendi. Tofaş Otomobil Fabrikası, Türk yönetim ve işletim sistemine örnek olacak bir uygulamanın ilk örneklerini sergileyerek dikkat çekti.

Hint asıllı Amerikalı danışman ve iş insanı Anan Sharma, Toyota'yı dünyaya tanıtan isimlerden biri olan Shigeo Shingo ile Amerika'da ortak çalışmalar yaptı. Yalın Düşünce kitabında yer alan uygulamaların ışığında, Yalın Dönüşüm projelerini Amerikan şirketleriyle yürüttüler. Bu süreçte, dünyayı değiştiren Makine kitabı tüm Koç Holding yöneticilerine İngilizce olarak dağıtıldı. Zamanın OSB Başkanı ve Ford Otosan Başkanı olan Ali İhsan İlbahar ise bu kitabı Türkçeye çevirdi ve otomotiv yan sanayi temsilcilerinin tümüne dağıttı.

Koç İdea İnceleme, Danışmanlık, Eğitim ve Araştırma Şirketi olarak 1998 yılında Dünya'daki ilk Yalın Zirve organizasyonlarından birini İstanbul Lütfi Kırdar'da hayata geçirdik.

James Womack'ın yanı sıra kitapta adı geçen yalın yönetim uygulayan şirketlerin CEO'ları ve sahiplerini konuşmacı olarak ağırladık ve büyük bir ilgi yarattık. Bu organizasyondaki başarının sağlanmasında, Tofaş CEO'su Jan Nahum ve Arçelik CEO'su Mehmet Ali Berkman'ın büyük katkıları oldu. Zirvenin bu başarısı, ilerleyen dönemlerde Yalın Enstitü'nün kurulmasının yolunu açtı.

1998 yılında MESS ve MEV yönetimiyle birlikte Japon JUSE'ye yapılan sıra dışı bir ziyaret, bizi Japonya'nın toplam kalite yönetimi konusuna daha fazla odaklanmaya yöneltti. Bu ziyaret sırasında JUSE ve üst düzey Japon danışmanlardan Japonların toplam kalite faaliyetlerini öğrendik. Panasonic firmasını yakından tanıırken kurucusu Konosuke Matsushita'nın liderlik anlayışını ve yönetim felsefesini kavrama fırsatı bulduk. JUSE üst düzey danışmanlarını ülkemizde ağırladık. MESS ile ortak programlar tertitledik. Bazı JUSE kalite kitaplarını Türkçeye kazandırdık.

Matsushita Liderliği ve Matsushita Felsefesi kitapları Türkçeye çevrildi. Konosuke Matsushita tarafından kurulan PHP Enstitüsü'nün, barış ve esenlik anlayışını benimsediğini gördük. Enstitü, yayın ve faaliyetleriyle Japonya ve Güney Asya ülkeleri başta olmak üzere geniş bir coğrafyada toplumsal etki yaratıyor.

Japonya'ya olan ilgim, Toyota Tarzı ve Toyoda ailesine duyduğum hayranlıkla daha da pekişti; Saiichi, Kichiro ve Eiji Toyoda gibi liderlerin izinde bu tutkum hala sürüyor.

Türkiye'de Yalın Düşünce, Yalın Yönetim ve Yalın Üretim uygulamaları, 1994 yılında Adapazarı'nda Toyota Otomobil Fabrikası'nın faaliyete geçmesiyle yeni ve önemli bir dönüm noktasına ulaşmıştır. Fabrika işletmesini devralacak ekip, 1993 yılında bir yıldan uzun bir süre Japonya'daki Toyota Fabrikaları'nda eğitim almış, Japon iş yapış biçimini ve toplum kültürünü bizzat deneyimleyerek öğrenmiştir. Bu ilk ekipte yer alan ve Japonya'da eğitim gören üyelerden ikisi halen Yalın Enstitü yönetim kurulunda aktif görev almaktadır.

Ayrıca, yönetim kurulu dışındaki bazı danışmanlarımız da bu öncü ekipte yer almışlardır. Bugün Yalın Enstitü'nün bilgi birikimi ve insan gücünün önemli bir kısmı, Japonya'daki detaylı eğitimlerden geçen bu deneyimli kişilerden oluşmaktadır.

Yalın Düşünce'yi ve onun temel kaynağı olan Toyota Tarzı'nı, insani boyutlarıyla tanımaya önem verilmelidir. Toyota Tarzı'nın doğuşunda Toyoda Ailesi'nin rolü ve bu anlayışın gelişerek günümüze kadar taşınan başarısında oynadığı kritik işlev iyi anlaşılmalıdır. Türkiye'deki Toyota ve grup şirketlerinde görev alan Türk yöneticiler, mühendisler ve çalışanlar, uluslararası Toyota

dünyasında öne çıkan başarılarla imza atmaktadır. Özellikle Adapazarı'ndaki Toyota Fabrikası ile ülkemizdeki Toyota Grubu Otomotiv Yan Sanayi Şirketleri, Toyota topluluğu içinde önemli başarılarıyla dikkat çekmektedir.

Yalın Enstitü'nün bilgi ve becerisine katkı sağlayan önemli iş birliklerinden biri, Nagoya'da faaliyet gösteren Toyota Engineering Corp ile olmuştur. Bu iş birliği kapsamında 2010 yılından itibaren düzenli olarak toplamda 14 program gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu programlara 114 firmadan 318 üst düzey yönetici katılım göstermiştir. Katılımcılar, bu programlardan tam memnuniyet ile ayrılmış ve eşsiz deneyimler kazanmıştır. Ayrıca, Japonya'ya düzenlenen Study Mission ziyaretleri sayesinde hem Toyota'yı hem de Japon kültürünü kendimiz ve katılımcılar için daha yakından tanıtma fırsatı bulduğumuza inanıyoruz.

Yalın Enstitü, Yalın Global Network'ün aktif bir üyesidir ve bu platform aracılığıyla sürekli yenilenmekte ve gelişmektedir. Bugüne kadar Yalın Düşünce, Yalın Yönetim ve Yalın Üretim konularında 25 kitabı Türk okuyucularla buluşturduk. Ayrıca, kendi kitabımın ikinci baskısını yayımladık. Bu kitap benim olduğu kadar Yalın Enstitü'nün de kitabıdır. Türkçeye bu eserlerin kazandırılmasında Optimist Yayıncılık ve değerli yayıncılar Zülfü ve Zeynep Dicleli'nin katkıları çok büyük olmuştur.

Özellikle Optimist Yayıncılık, Yalın Enstitü yayınlarının bu seviyeye ulaşmasında önemli bir rol oynamıştır. Toyota ve diğer şirketlerde yıllarca çalışmış deneyimli isimler olan Cevdet Özdoğan, Okan Dinç, Erol Yakut, Ali Kemal Aydın ve Hüseyin Çelik gibi uzmanların yanı sıra Koç Topluluğu gibi farklı şirketlerden gelen mühendisler, yöneticilerle birlikte toplamda 30 yalın enstitü danışmanı, 2002 yılından bugüne ülkemizdeki şirketlere, kurumlara ve kuruluşlara Yalın Düşünce, Yalın Yönetim ve Yalın Üretim alanlarında hizmet sunmaya devam etmektedir.

Yalçın İpbüken

Yalın Enstitü YK Başkanı

13.01.2025

