

## ŞİRKETLERİ YÖNETENLER LİDERLERDİR



## İçindekiler

# 03

**LİDER**

Âli Kerem ALPTEMOÇİN

# 04

**HABERLER**

# 05

**YALIN YÖNETİM - YALIN ÜRETİM**

Orhan ÖZER

# 07

**ENDÜSTRİ 4.0**

Alper YURTOĞLU

E-PAROLA,  
Erkurt Holding A.Ş.'nin  
ücretsiz yayın organıdır.

Adresi: Minareli Çavuş B.O.S.B. Mh.  
Gri Cad. No:16 16140 Nilüfer / Bursa  
T: (0224) 314 10 00  
e-mail: e-parola@erkurtholding.com.tr  
www.erkurtholding.com.tr

İmtiyaz Sahibi: Â. Kerem ALPTEMOÇİN  
Yazı İşleri Müdürü: Dr. Nazım SERHATLI  
Hazırlık: Erkurt Holding



**Ali Kerem ALPTEMOÇİN**

Erkurt Holding  
Yönetim Kurulu Başkanı

## Değerli Erkurt Ailesi,

Uzun zamandır bahsettiğim, bünyemizde kurmayı planladığımız **iç denetim** mekanizması nihayet kuvveden fiile dönme aşamasına geldi. Bildiğiniz üzere, konuyla ilgili bir proje grubu oluşturulmuş ve çalışmalara başlanmıştı.

Orhan Özer başkanlığında oluşturulan bu proje grubunda; Veri Analiz Müdüresi Özlem Özbey, Dijital İş Sistemleri Müdürü Bülent Deniz, Key Account Manager Hilmi Pınar ve Ar-Ge Merkezi Müdürü Uğur Akbaba yer almışlardı.

Hatırlanacağı üzere, bu proje grubunun amacı, tüm üretim ve yönetim süreçlerimizi irdelemek, aksayan yönlerini tespit etmek ve güncelleştirilmiş halini yönetim kurulumuzun onayına sunmaktır. Bu şekilde yönetim kurulumuzca onaylanmış süreçlerin, zaman kaybetmeden derhal yürürlüğe girmesini ve eş zamanlı olarak, dijital ortamda yazılımlarının başlamasını öngörüyoruz.

Bütün bu çalışmaların en önemli amaçlarından biri de kurumsallaşma adına ilerleme kaydetmek. Bir daha vurgulamak gerekirse;

**Kurumsallık**, her bir faaliyetin tanımlı olduğu ve bu tanımların kişilere bağlı olmadan uygun olarak yürütüldüğü bir yapıya sahip olmaktır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlarımızın ve müşterilerimizin memnuniyeti de dâhil olmak üzere mükemmel iş sonuçlarına ulaşmak amacıyla, tüm faaliyetlerin uluslararası kabul görmüş yönetim ve denetim sistemlerine uygun olarak yapılandırılması, yalın ve sürdürülebilir bir yönetim ve üretim anlayışına ulaşmak olarak da tanımlanabilir.



Kurumsallaşma anlamında, son üç yıldır gerçekleştirdiğimiz tüm atılımlar, elbette tesadüfi değil, bilerek ve planlanarak yapılan faaliyetlerdir. Bu değişimin kalıcı olabilmesi için de iç denetim mekanizmasının çok önemli olduğuna inanıyorum. Bu manada oluşturulan proje grubunu ve faaliyetlerini çok önemsiyorum. Proje ekibine katkı sağlamak adına aramıza, "**sistem analizcisi**" ve "**iç denetçi**" olarak çalışacak deneyimli bir yönetici arkadaşımız da katıldı. Kendisine ve proje ekibine başarılar diliyorum. Mutlaka, bizlerin de yardım ve destekleriyle, kısa zamanda hedeflerine ulaşacaklar.

Ancak yukarıda söylediklerimden şu anlaşılmalı; madem tüm süreçlerimizi optimize ediyoruz, her bir prosedürü tarif ediyor ve denetlenebilir bir yapıya dönüşüyoruz, o zaman lider yöneticilere ihtiyacımız kalmıyor.

**Şunu unutmamak gerekir:** Ne kadar prosedürler olursa olsun, kâğıt üzerinde ne kadar iyi stratejiler geliştirsek geliştirelim, "**şirketleri yönetenler liderlerdir**" ve liderlerin de en büyük kaynağı şüphesiz çalışma arkadaşlarıdır. 25 yıllık gözlemlerime ve edindiğim tecrübelerime dayanarak çok net ifade edebilirim ki; nerede süregelen bir sıkıntı, çatışma ve mutsuzluk ortamı varsa, orada "**lider problemi**" vardır. Çünkü iyi bir lider, elinde prosedürler olmasa dahi düzen kurar ve yönetir. İşte bu sebeple çevremizdeki her şey değişirken ve bizler de kendimizi yeniden tanımlıyorken lider yöneticilere olan ihtiyacımız eskisinden daha da fazla. Kurduğumuz ekiplerle, tüm şirketlerimiz hatta müdürlüklerimiz için yeni vizyonlar belirledik ve kurumsal yapımızı bunlara göre revize ediyoruz. Eski çalışanlarımıza ve aramıza yeni katılanlara vizyonumuzu benimsetmek, onları motive etmek, denetlemek, yol göstermek, elimizdeki kaynakları doğru kullanmak, ekipler kurmak, insan yetiştirmek ve yönlendirmek için lider yöneticiler olmak gerekir. Prosedürler ancak yol göstericidir. Başarı istemekle, inanmakla ve çalışmakla gelir. Ve tabii başarıya giden bu yolda en önemli faktör insandır. Bir müesseseyi başarıya taşıyacak en etkili güç; değerleri, vizyonu, çalışma azmi olan insan kaynağıdır.

Yeni pazarlar diyoruz, yeni müşteriler diyoruz, yeni ürünler diyoruz, iş yeri organizasyonumuzu mükemmelleştirmekten bahsediyoruz. Bunların hepsini başarmak istiyoruz. Peki, nasıl başaracağız?

Ben tüm yöneticilerimi "**lider**" olarak görüyorum. Kendi ekiplerinize liderlik ediniz. Teknik olarak, bilgi olarak eksiklerinizi tamamlayınız. Takım çalışmalarına önem veriniz. İyi problem çözmek olmasın hedefiniz, problemleri öngören ve sorunları problem oluşmadan çözen lider yöneticiler olmayı amaçlayınız. Zira daha yapılacak çok işimiz var.

2018 yılını yolcu ederken, yeni senenin ülkemize ve bizlere başarı ve huzur getirmesini diliyorum.

Sevgi ve Saygılarımla...



## ERKURT'A FORD OTOSAN ZİYARETİ

Erkurt Yalıtım A.Ş. olarak, 29 Kasım 2018 tarihinde **Ford Otosan** Genel Müdür Başyardımcısı **Lisa K. King**'i misafir ettik.

Ziyarete, Ford Otosan Satınalma Direktörü **Murat Senir**, STA Kıdemli Müdürü **Fatih Aydoğdu**, Satınalma Müdürü **Muzaffer Uysal**, STA Müdürü **Nihan Bilgin**, STA Mühendisi **Sinan Kalafat**, MP&L Yöneticisi **Hülya Sarıoğlu** ve MP&L Mühendisi **Mustafa Denek** de yer aldı.



## ARUS ZİYARETİ

12 Kasım 2018 tarihinde, Erkurt Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı **Mert BEKLER**, Ar-Ge Müdürü **Uğur AKBABA**, Key Account Manager **Hilmi PINAR** ve Eğitim-Gelişim **Şefi Nazlı Zeynep ŞAHNAOĞLU**; Anadolu Raylı Sistemleri Kümelenmesi (ARUS) merkezini ziyarette bulundu.

Arus ve Ostim Teknoloji Merkezi Koordinatörü **Dr. İlhami PEKTAŞ** ve Ostim Teknik Koordinatörü **Enver KAYA** ile gerçekleştirilen toplantı, tanışma ve karşılıklı fikir alışverişi olarak gerçekleştirildi.



## FİGES ZİYARETİ

12 Kasım 2018 tarihinde, Erkurt Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı **Mert BEKLER**, Ar-Ge Müdürü **Uğur AKBABA**, Key Account Manager **Hilmi PINAR** ve Eğitim-Gelişim **Şefi Nazlı Zeynep ŞAHNAOĞLU** Figes A.Ş.'yi ziyaret etti.

Tanışma toplantısı olarak düzenlenen organizasyonda Figes A.Ş.'den Genel Müdür **Koray GÖKALP**, Savunma Sanayileri Genel Koordinatörü **Fatih EVREN** ve Ar-Ge Merkezi Müdürü **Cem ALTUN** hazır bulundu.



**Orhan ÖZER**

Erkurt Holding  
Endüstriyel Projeler  
Danışmanı ve Baş Denetçi

## Yalın Yönetim - Yalın Üretim

İkinci Dünya Savaşı sonrasında hızla toparlanma çabası içinde olan Japonya, büyük sıkıntılar ve acılarla yol alabilmiştir. 1960'lı yıllara kadar sadece üretmek ve ucuzluk sayesinde müşteri bulmak temel stratejiydi. Japon şirketleri bu dönem sonrasında Yalın Yönetim, Yalın Üretim ve bu kavramlarla iç içe olan toplam ve yerinde kalite uygulamalarıyla elektronik ve otomotiv sanayi alanında büyük gelişmeler göstermişlerdir.

Dünyanın hayretle izlediği bu gelişmeler neticesinde Japonya, ABD'den sonra en büyük ikinci ekonomi olmuş; sanayileşmiş ülkeler dahi kendi pazarlarında Japon ürünleri ile rekabette zorlanmışlardır.

Sebepleri araştıran Batılılar, Japonya'dan yönetim, üretim ve kalite uygulamalarını öğrenme sürecine girdiler. Tüm bu öğrenilenler Yalın Yönetim, Yalın Üretim, Yerinde Kalite, Kalite Çemberleri, Kaizen gibi uygulamalar ile dünya şirketlerinin operasyonlarına dâhil oldu ve doğru uygulanan her yerde çok olumlu etkiler, neticeler getirdi.

Yalın Yönetim Kavramlarının en önemli etkiyi taşıyanı ve uygulamada kaliteyi de içine alanı Yalın Üretim uygulamasıdır.

**Yalın Üretim:** Maliyetlerde Azalma, Kalitede Artış, İş Güvenliğinde Artış sonuçta Rekabetçilikte Artışı getirir.

Öncelikle Yalın Üretim temellerini kısaca tanıyalım. Daha sonra bu sayfalarda her konuyu detaylı olarak paylaşacağız ve adım adım uygulamaya çalışacağız.

### 1. Standartlaştırma

Yalın üretimin en öncelikli temeli tüm proseslerin ve prosedürlerin standart olmasıdır. Standart dışı işlemler üzerinde çalışılarak tek düzen ve standart hale dönüştürülecek ve öngörülmeyen durumlar en aza indirilecektir.

### 2. Tam Zamanında Üretim

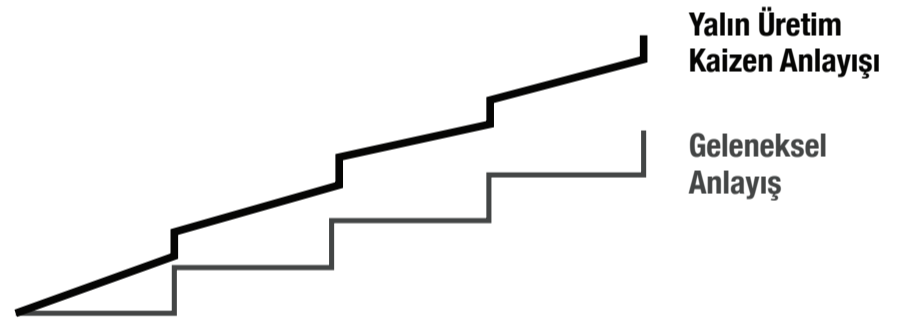
Gereken ürünün, gerektiği zamanda, gerektiği yerde ve gerektiği miktarda hazır edilmesi/üretimidir.

Alımlarda ve üretimde küçük sipariş ve üretim emirleri, artan sıklık; düşük hammadde ve nihai mamül stokları, proseslerde ve proses aralarında düşük stok, hatta mümkünse sıfır stok; hızlı prosesler, hızlı kalıp değiştirme bu başlık altında yapılması gereken uygulamalardır.

### 3. Sürekli İyileştirme (Kaizen)

Tüm çalışanların katkıları ve önerileri, çok sayıda küçük iyileştirmelerle birlikte hızlı bir gelişme trendi yaratır. Sürekli ve çok sayıda iyileştirme önerisi toplayan ve değerlendiren bir sistem; uygulama imkânı olan her önerinin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesi ve standartlaştırılması Kaizen kavramı kapsamında yapılması gerekenlerdir.

Kaizen'in daha geniş alan ve konularda uygulaması bazen küçük takımlar halinde yapılır, buna da Kalite Çemberleri denir.



### 4. Yerinde Kalite – Akıllı Otomasyon

Üretim ortamının, hataları ve kalitesizliği önleyecek şekilde tasarlanması; prosesin otomatik kontrolü, kalitesizlik halinde üretimin durdurulması; hataların bir sonraki prosese geçmemesi; üretimin kaliteli olması için ideal üretim ortamının ve gerekli parametrelerin temini ve takibi, bu başlık altındaki temel prensiplerdir.

### 5. Kaynakların Dengeli Kullanımı

Üretim seviyesinin en az sıklıkta ve yumuşak bir şekilde değişmesi, sert dalgalanmamasıdır. Sert dalgalanmalar, üretimde anormalliklere yol açar, verimliliği ve kaliteyi büyük ölçüde etkiler.

### 6. 5 S Sistemi

Tüm çalışma ortamlarında;

- Temizlik (Seise)
- Sıralama/Düzen (Seiton)
- Sınıflandırma (Seiri)
- Standartlaştırma (Seiketsu)
- Eğitim ve Disiplin (Shitsuke)

kaliteli üretimin, verimliliğin ve iş güvenliğinin temelidir.

Yalın Yönetim ve Yalın Üretim Sisteminde kâr hedef değil sonuçtur, hedef ise maliyetlerin azaltılmasıdır.

Maliyetleri azaltmak için yukarıdaki kavramlara ilave olarak, işletmemizdeki **İSRAF, AŞIRI YÜK ve DENGESİZLİK** alanlarını ortadan kaldırmalıyız.

**İSRAF:** Üretilen ürüne, hizmete katma değer sağlamayan tüm unsurlar israftır.



### **AŞIRI YÜK:**

Makine, ekipman ve insan kapasitesine aşırı yüklenme kalitesizliğe, arızalara, kazalara yol açıp daha ciddi sonuçlar doğurabilir.

### **DENGESİZLİK / DALGALANMA:**

Üretim miktarının sürekli yükselip alçaldığı durumlar ya israfın ya da aşırı yükün oluşmasına yol açar.

Yüksek seviyede üretimi karşılayabilmek daha çok makine, ekipman ve insan kaynağı gerektirir, üretim düştüğünde bu fazlalıklar israf anlamına gelir. Aksi durum da eksik makine ve ekipman, eksik insan kaynağı ile yüksek üretim karşılamak aşırı yük oluşturur.

Her ikisi de tercih edilen durumlar değildir. İyi planlama yapılmalı, dengesizlik ve dalgalanmalar önlenerek istikrarlı bir üretim hacmi oluşturulmalıdır.

Bu uygulamalar Yalın Üretimde aklı gelen en temel kavramlardır. Ancak uygulamada ilerleme sağlandıkça konunun daha derinliğine inilecek ve yeni kavramlar karşımıza çıkacaktır. Örneğin Net İş Kavramı; Asli İş

Oranını artırmak, katma değeri olmayan işleri en aza indirmektir.

Yalın Üretimde her şirketin rekabetçiliğine çok büyük katkılar getireceğine şüphe yoktur. Bu katkılar sonucu oluşan beklenti, hayal edilenin çok daha fazlası olma potansiyelini taşır. Elbette tüm bu başarı sihirli bir değnekle dokunmuşçasına birden gerçekleşmeyecektir. Bu başarıyı gerçekleştirmek için yukarıda kısaca açıkladığımız kavramların hakkının verilerek uygulanması, sabırla bu doğrultuda çalışılması gereklidir.

Alınacak ilk sonuçlar, uzun vadede gereken tüm motivasyonu zaten kendisi yaratacaktır.

Saygılarımla...



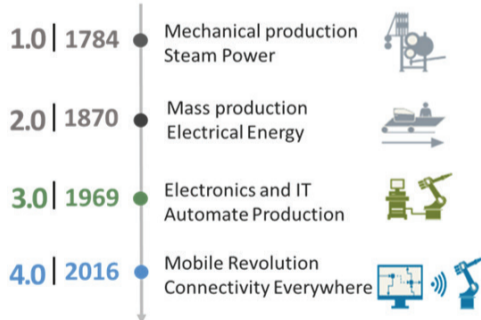
## Alper YURTOĞLU

Egebimtes Bilgi Teknolojileri A.Ş.  
Üretim Yönetim Sistemleri  
Direktörü

Mobil teknolojiler ve sosyal medya kullanımı, bireysel hayatımızı, toplumsal ilişkileri ve tüketim alışkanlıklarımızı kökten değiştirmiştir. Beklentileri yüksek, bilgiye her noktadan hızlı ulaşabilen, hızlı tedarik edip, çabuk tüketen müşteri profili gelişmiştir.

Sanayi toplumları arasındaki rekabet şartları gelişmekte olan ülkeler lehine değişmiştir. Yaşanan globalizasyon ile sermaye, iş gücü ve tedarik zinciri hızlı hareket kabiliyeti kazanmıştır. Sonuç olarak sanayileşmiş ülkeler ucuz dış kaynak kullanımı yerine yüksek teknoloji üretim tesislerinde inovatif ve katma değerli ürün üretimine odaklanılmışlardır. Yalın üretim sloganlarının yanına kişiselleştirilmiş seri üretim ve **akıllı fabrika** sloganları eklenmiştir.

### Industry 4.0 -> Digital Transformation



### Yeni sosyal düzen mobil dünya



Hata yapan ve pahalı olan insandır, üretimdeki yerini makine ve dijital teknolojilere bırakıp değer üretmeye odaklanmalıdır. Endüstri 4.0, bilişim teknolojileri ve gelişmiş üretim sistemlerinin bir araya geldiği bir ekosistemi tanımlar, paradigma değişimini ifade eder. Üretim dâhil tedarik zincirinin her aşamasının dijitalleşmesi, **makine-insan-altyapı** etkileşiminin sağlanması ile akıllı üretim sistemleri ortaya çıkmıştır. Akıllı fabrikalarda makineler ve nesnelere birbirleri ve insanlar ile iletişim halindedir.

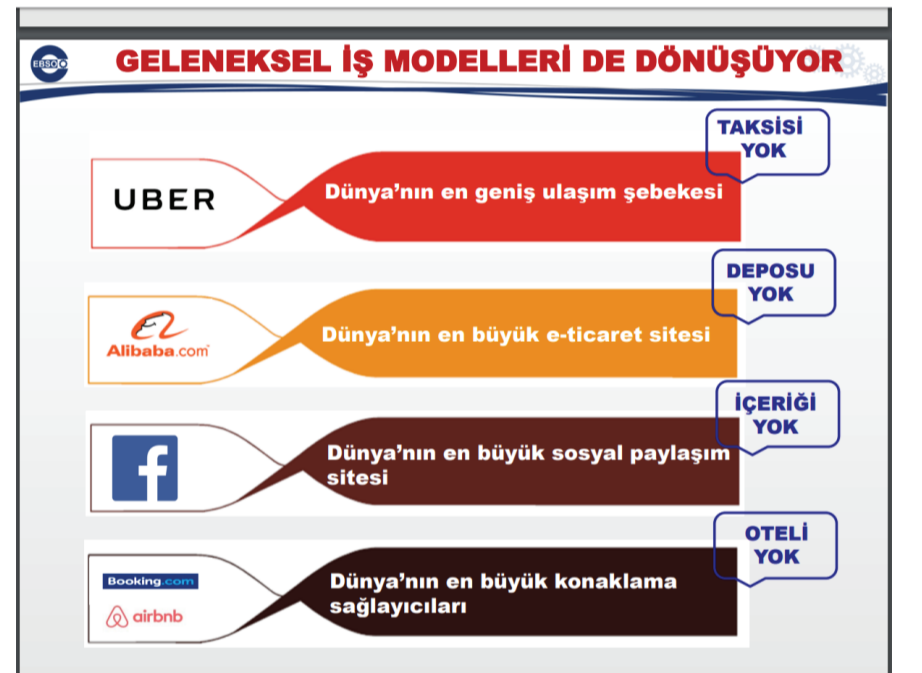
Siber-fiziksel sistemler ile izlenir, kararlarını merkezi sistemler yerine kendi yazılım ve algoritmaları ile verirler. Akıllı fabrika ve akıllı ürünler, üretim süreçlerine esneklik sağlayacak, müşteriler sisteme entegre olacak, müşteri

## ENDÜSTRİ 4.0

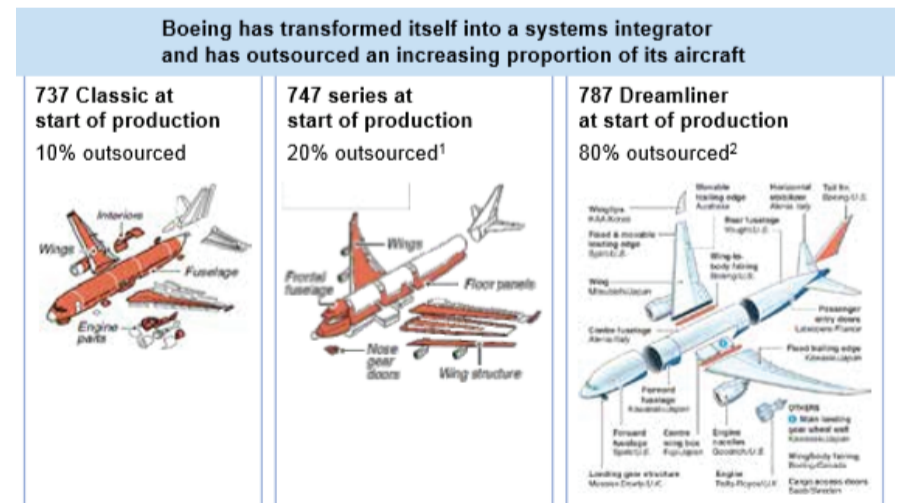
Günümüzde hepimizin konuştuğu Endüstri 4.0 ve beraberinde getirdiği değişim dinamiklerini anlamak için öncelikle son 20 yılda yaşanan makro değişime odaklanmamız gerekli...

isteklerine göre düşük maliyet ve hata ile üretimin yolu açılacaktır.

### Yeni iş modelleri



### Artan iş birliği ve globalizasyon



Endüstri 4.0 maalesef bize tanımlı veya sihirli bir çözüm sunmuyor. Önümüze çıkacak engellerin başında, yüksek yatırım maliyeti, yatırımın geri dönüş belirsizliği, yetkin iş gücü temini, mevcut altyapı kısıtları, entelektüel birikim

ve vizyon eksikliği gelmektedir. Organizasyonların atacağı ilk adım dijital dönüşüm kültürünü oluşturmak, ardından strateji ve yol haritalarımızı belirlemek ve gerekli kaynakları sağlamak olmalıdır.

Akıllı robotlar, lot nesnelerin interneti, bulut teknolojileri, big data, entegrasyon, simülasyon, siber güvenlik, **AR-VR** virtualization, 3D yazıcılar... Endüstri 4.0 başlığı altında birçok bileşen ve disiplinden bahsedilmekle birlikte her organizasyon bu enstrümanları kendi dinamik ve ihtiyaçlarına göre tanımlar ve kullanır. Bu yeni dünyada tedarikçiden müşteriye uzanan değer akışı yeniden tanımlanmış, farklı paydaşlar sürece dâhil olmuştur.

Ürün satışının yanında servis ve hizmetlerin kiralanması gündeme gelmiştir. Bu dinamik yapı içinde müşterinin üretici ile olan ilişkisi online sürmekte ve daha dinamik ve dış dünyaya açık üretici profili gelişmektedir.

Siber-fiziksel sistemler programlama, izleme, eşgüdümleme, hesaplama ve denetim gibi temel prensiplerin bütünleştirilmesi ile üretim süreçlerinin akıllı hale getirilmesini ifade eder. Ürün, hat ve fabrika ölçeğinde gerçek hayata çıkmadan önce dijital ortamda tasarım yapılır.

Mevcut robot ve otomasyon sistemleri çoğunlukla verilen işi tekrarlı yapmaya programlıdır. Güvenlik bariyerleri ardında çalışırlar. Yeni nesil robot ve elektromekanik üretim sistemleri insanlar ile birlikte çalışacak, aralarında haberleşecek, kendi kararlarını verecek hatta öğrenebilecekler.

IoT, nesnelerin interneti, kendilerine ait ağ bağlantısı bulunan nesnelerin birbiriyle iletişimini ve uzaktan kontrol edilmesini ifade eder. Sensör, kontrol sistemi, makine, ürün gibi bileşenlerin tamamı nesne olarak değerlendirilir.

Yatay, dikey entegrasyon; akıllı ve dijital fabrika için üretimde kullanılan çok sayıda sistem ve yazılım birbirleri ile haberleşmeli ve tekrarlı bilgi üretmemeleri sağlanmalıdır. Endüstri 4.0'da bilgi anlık toplanır, değerlendirilir ve raporlanır. Proaktivite ve doğru karar almanın ilk şartı hangi kaynaktan gelirse gelsin ortaklaştırılmış ve anlamlandırılmış veridir.

Üretim kaynaklarının birbiri ile konuşması için gerekli veri nerede saklanacak ve nasıl işlenecek? Big data ve analitik kavramları veri havuzu olarak sektörü ne olursa olsun ön plana çıkmaktadır. Veri havuzunun tedarik zincirinin ve değer akışının tüm paydaşları tarafından kullanımının sağlanması ise organizasyonlardan bağımsız çalışan bulut sistemlerini gündeme getirmiştir.

Ülkemiz birim kilogram başına 2 USD altında kalan ihracat tutarı ve kişi başı yıllık 10,000 USD'nin altında kalan GSMH değeri ile orta gelir kiskacına sıkışmış durumdadır. Üst gelir grubuna yükselmemiz için gelir modelimizi değiştirmek gerekliliği ortadadır. Çözüm, nitelikli işgücü ile katma değerli üretim yapmak ve inovatif ürünler üretmekten geçmektedir.

Endüstri 4.0 ve beraberinde gelen paradigma değişikliği sağlayacağı ekonomik ve sosyal faydalar nedeniyle tüm dünyada yükselen bir eğilim olarak ele alınmaktadır. Ülkelerin gelişmişlik seviyelerini doğrudan etkileyecek olan bu kavram rekabet unsuru olmasının yanında ülkemizin gelir seviyesini ve bireysel refahı artıracak bir enstrümandır.

Sanayideki bu dönüşümü gerçekleştiren organizasyonların önemli rekabet üstünlüğü sağlayacağı açıktır. Bizler de bireysel adımlardan başlayarak, önce işletmelerimizde, ardından ekosistemimizde, nihayet toplum genelinde bu dalgayı yakalamalı ve kullanmalıyız.

Saygılarımla...



# ŞİRKETLERİ YÖNETENLER LİDERLERDİR



*Yeni pazarlar, yeni müşteriler, yeni ürünler...*

Yazışma Adresi: Minareli Çavuş Bursa Organize Sanayi Bölgesi Mh.

Gri Cad. No:16 16140 Nilüfer / Bursa / TÜRKİYE

T: (0224) 314 10 00

e-mail: e-parola@erkurtholding.com.tr

www.erkurtholding.com.tr

