

Yenilikçilik için pratik ipuçları (II) Yekta ÖZÖZER / ABC Dan. Tan. ve Eğt. Ltd.

2.İpucu: Ele aldığınız problemin daha ekstrem yaşadığı bir sektörü irdeleyin, daha yaratıcı bir çözüm çoktan bulunmuş olabilir

Gayet iyi bilinen bir hikayedir: Stok yönetiminde atılım yapmak isteyen Toyota, önemli mühendislerinden Taiichi Ohno başkanlığında bir ekibi, Ford Motor Company'nin başarısının sırlarını anlamak için firmanın Detroit yakınlarında bulunan Dearborn'daki fabrikasını incelemeye gönderir. Ohno (Amerikan otomotiv sanayinin 2000'li yıllardaki verimsizliğinin ve sonucunda çöküşünün belki de habercisi olan) bu fabrikadaki stok yığınlarına şaşırır. Ford sistemini tüyo almaya değer bulmaz. Öte yandan mühendis şaşırtıcı şekilde farklı bir sektörden, bölgede şubeleri olan Piggly Wiggly süpermarketlerinin stok yönetim sisteminden etkilenir.

Bu yenilikçi süpermarket zinciri, mağazalarında özellikle de sebze-meyve reyonundan alınan ürünün bilgisini (o dönemde bilgisayardan yararlanmalarına rağmen) anında satın alma departmanına ileten bir sistem geliştirmiştir. Böylece fazla depo alanı olmayan süpermarket minimum stokla çalışmakta ve alınan her ürünün yenisi anında sisteme girdiği için reyon mamulsüz kalmamakta, özellikle de sebze-meyvenin en tazesini müşterilerine sunabilmektedir. Bu süpermarketin son derece senkronize işleyen sistemini irdeleyerek otomotiv üretimine uygulayan Toyota, sonraları Tam Zamanında Üretim (JIT-Just in Time) olarak bilinecek ve rakiplerinin hep bir adım önünde olmasını sağlayacak minimum stokla üretim teknolojisini geliştirmiştir. Kaynak:http://www.absoluteastronomy.com/topics/Toyota_Production_System

Tam Zamanında Üretim felsefesini açıklamak için anlatılan bu örnekte aslında farklı dersler de var:

i) Sistemini geliştirmek isteyen her zaman çevrede çok kaynak vardır; otomotiv fabrikasından işinize yarayacak bir şey öğrenemezseniz süpermarket gibi yüksek teknoloji sektörü olmayan bir sektörden ders çıkarabilirsiniz pekala. Yeter ki öğrenme isteğiniz, merakınız ve gözlem yeteneğiniz olsun.

"Benim özel bir yeteneğim yok. Yalnızca tutkulu bir meraklıyım." Albert Einstein

ii) Ele aldığınız problemin daha ekstrem yaşadığı bir sektörden de iyi dersler çıkarılabilir. Çünkü o sektör sizin sorununuzu, yani kendi sektöründeki yansımaları sizden daha şiddetli yaşamakta ve kuvvetli bir olasılıkla ayakta kalabilmek için sizden daha önce bir çözüm bulmak zorundadır. Örneğimizde Piggly Wiggly süpermarketleri, birkaç nedenle stok yönetimi sorununu o zamanlardaki (devasa stoğuyla bile pazar lideri olabilen Ford'un yer aldığı) otomotiv sektöründen daha zorlu yaşamaktadır.

a) Bu süpermarket zinciri, geniş deposu olmadığı için fazla envanter sorununu birçok sektörden daha fazla hissetmektedir.
b) Bir günden fazla reyonda kalan sebze-meyveler bozulabilmekte, yani süpermarket için ekonomik değer yitirimi birçok sektörden çok daha hızlı olabilmektedir.

c) Müşterinin isteğini anında karşılayamamanın (reyonda ürünün bulunmamasının) bedeli, süpermarket sektöründe (rekabetin en azından o zamanlar için daha az olduğu otomotiv sektöründen) daha yüksektir.

Tüm bunlar süpermarketin çözüm bulmak için bu tür baskıları henüz çok yaşamayan otomotiv sektörü başta olmak üzere birçok sektörden daha erken davranmasına ve minimum stokla çalışmak için çözüm bulmaya çalışmasına neden olmaktadır. Bu konuda bir başka kayda değer örnek verecek olursak... Birkaç yıl önce, önde gelen mutfak fırını firmalarına cam üreten teknoloji yüksek bir firma, benden ve yurtdışı ortağımdan ürünleri olan fırın camlarına yağ damlalarının yapışmasını önleyecek bir çözüm üretmemiz ricasında bulundu. Büyük bir derttir, bilirsiniz: Ortadoğu ülkeleri kadar ülkemiz mutfağında da yağ bol kullanılır; yemek yağı fırının 280°C derecesini bulan iç ısısında cama sıçrar, bu yüksek ısıda pişer ve afiyetle yenilen yemeğin ardından maalesef fırın camını kazıma mesaisi başlar. Hal böyle olunca, bu alanda yenilikçi bir çözüm bulan bir firmanın rekabette fark yaratarak, ürünlerini çok daha kârlı satabileceği açıktır.

Sonuç olarak, çözümü uçak motoru üreticilerinin patentlerinde bulduk ve fırın camı sektörüne adapte ettik. Peki, çözüm neden uçak motoru sektöründen geldi? İki nedenden dolayı aynı problem için uçak motoru sektörü, fırın camı sektöründen çok daha önce ve ileri çözüm bulmak zorundaydı. Bu yüzden önce o sektörü inceledik, teknolojik ipucunu hemen verdi.

a) Uçak motoru sektörü, yağ yapışması sorununu çok daha zorlu bir ortamda yaşamaktaydı. Motor iç ısısının 1200 °C dereceden bile yukarıda seyrettiği bu sektör için yağın yüksek ısıda yapışma sorunu elbette daha zorlu bir problemdi ve çözümün daha yüksek ısı için üretilmesi şarttı.

b) Sektör bu sorunu çözmemiş olsaydı, fırın camını kazıktan çok daha büyük bir problemle karşı karşıya kalacaktı: Uçakların düşme tehlikesi!

Bir diğer yandan; ister ofis işleriyle uğraşın ister envanter ya da malzeme sevkiyatı, eğer elinizdeki ürünün/işin karşı tarafa çok hızlı ama emniyetli iletilmesini veya minimum stok tutmak istiyorsanız ekspres kargo firmalarının sisteminden esinlenebilirsiniz. Sizin işiniz belirli bir sevkiyat gecikmesine tolerans gösterebilir ama ekspres kargo müşterilerinin yarım saat gecikmeye bile tahammülleri yoktur ve ekspres kargo firması bu sorunu sizlerden çok önce çözmek zorunda kalmıştır.

<u>Yaşadığınız problem</u>	<u>Problemi daha ekstrem yaşayan firma-sektör</u>	<u>Nedeni</u>
Stok sorunu	Ekspres kargo (DHL Expr)	Müşterisi 1 saatlik gecikmeyi bile tolere etmez
Prj zamanlama ve koord.	F1 Pitstop'ları	1 sn koordinasyonsuzluk-gecikmeden yarış kaybedebilirsiniz
Çizgi altı reklamsız satış	İlaç (farma) sektörü	Kitle reklamı yasak ama sektörde rekabet çok yüksek
İşyeri güvenliği	Savunma sanayi	Bir aksaklık olursa askerin yaşamı sona erer
	Mücevherat sektörü	Bir aksaklık olursa çok büyük kayıpları olur
Hijyen	Ameliyathaneler	Bir aksaklık olursa hastanın yaşamı tehlikeye girer
Y-Nesli eleman devir hızı	Çağrı merkezleri	Elemanlarının en az %80'i Y-Nesli ve iş çok zorlu, çözüm bulmak zorundalar

Bu ipucu aslında pek bilinmeyen ama mantıksal bir temele dayanmaktadır. Elimizde bulunan dünyanın en büyük inovasyon veri bankasında yaptığımız incelemeler göre, tamamen farklı sektörlerde de olsalar, benzer sorunların çözümleri benzer trend adımları izlemektedir. Sorunu daha zorlu yaşayan sektör, çözüm için daha çok uğraşmakta, daha fazla kaynak ve zaman ayırmakta, soruna daha çok odaklanmaktadır. Bu nedenle de çözüm adımlarında diğer sektörlerden daha ileri gitmiş olması kuvvetle muhtemeldir. Bu ipucumuz, işte bu kuvvetli olasılıktan yararlanmaktadır.