

Türkiye, Alman kuruluşları için, Doğu Avrupa ülkeleri ile birlikte, en enteresan tedarik pazarlarından biri sayılıyor. Bunun nedenleri, Almanya'ya teslim sürelerinin kısa olması ve özellikle de Uzak Doğu'daki birçok ülkeyle karşılaştırıldığında, ürün kalitesi yüksek olduğunda dahi işçilik maliyetinin daha düşük olması. Buna bir de Türkiye'nin uluslararası alanda artık tecrübeli ve istikrarlı bir üretim ülkesi olarak bilinmesi ekleniyor.

Hindistan, Çin, Doğu Avrupa ve Türkiye gibi Low Cost Countries (LCC) düşük maliyetli ülkelere mal üreticilerinin maliyet avantajlarına karşılık yine de hala Alman kuruluşları için Total Cost of Ownership (TCO) önem arz eder: Yani, yerinde yapılan ilave kalite kontrolleri, hizmet verenler ve acenteler, muhtemelen daha yüksek hata ve kayıp oranları ve riskler nedeniyle çıkan maliyet. Risk nedeniyle çıkan maliyet örneğinin, kalitenin yetersizliği (numune ile mutabık kalınan arasında farklılık) nedeniyle sık sık meydana gelen Intellectual Property Rights ihlalden, lojistik, üretim, planlama ve gümrük sorunları nedeniyle teslimatın yapılamamasından, bir tedarikçiye işçi giriş-çıkışları veya bir tedarikçinin faaliyetini durdurmasından (iflas, sözleşmeden vazgeçme vs.) oluşuyor.

LCC'lerdeki global rekabet içinde uzun vadede, Alman kuruluşlarının TCO'sunda düşüş sağlanmasına katkı sağlayabilen ülke ve tedarikçiler yerlerini koruyabileceklerdir. Burada özellikle de birçok kuruluş için kalite güvencesi ile ilgili giderler tekrar ederek ilave masrafa mal olmaktadır.

Aşağıda, Türkiye'de üretim yapan üç Alman şirketi vasıtasıyla, kalite güvencesinin nasıl uygulanacağı ve ürün kalitesi ve kalite kontrolü konularında Türk tedarikçilerle hangi tipik sorunların yaşandığı anlatılmaktadır.

Örnek 1:

Martin Engineering firması madencilik, kömür enerji santralleri, çimento ve diğer sanayilerde dökme mal elleçleme ile ilgili ürünlerin imalatçısıdır. Şirket Türkiye'de

* Yazar

Uta Beyer, Foreign Market Consulting ortaklarından



Martin Engineering teknisyeni Batı Türkiye'de bir altın ocağında bir kireç silosuna hava borusu montajı sırasında

Kalite aranıyor

“Türk firmalarının kaliteyi ciddiye almaları gerekiyor”

kendi ürünlerinin montajını yapmakta ve bunun için çeşitli çelik parçaları bir tedarikçiye yaptırmaktadır. İstanbul'daki Martin Engineering'in müdürü Uwe Schneider “şimdiye kadar Türkiye'de çeşitli tedarikçileri denedik ve Türk firmanın Alman düşünce tarzını biliyor olmasının belirleyici olduğunu tespit ettik. Bunun öncelikli anlamı şu: Konuları ciddiye almak, ihmal kar veya yüzeysel olmamak”. Martin Engineering'de ürünlerin montajı sadece kendi servis teknisyenleri tarafından yapılıyor. “Bunun nedenleri bir yandan maliyet, diğer yandan da, ki bu en önem-

lisi, kalite kontrolü. Kaliteyi ancak iyi eğitilmiş ve iyi ücret alan kendi personelimi müşteriye gönderdiğimde garanti edebiliyorum” diyor Uwe Schneider. Somut olarak, yerinde kalite güvencesinin anlamı, ürünlerin her zaman teknik çizimlere ve kullanma kılavuzuna göre monte edilmeleri; her montajla ilgili olarak fotoğraflar içeren bir rapor tanzim ediliyor ve dört-altı haftada bir de düzenli ziyaretler yapılıyor. Alman firmaları için üretim yapmak isteyen Türk firmalarına Uwe Schneider genel olarak şunları tavsiye ediyor: “Dışarıya karşı iyi bir tablo yansıtmak, temiz ve

bakımlı bir çevre göstermek önemli. Tüm işlemlerin, örneğin teknik çizimlerle belgelendirilmeleri gerekir. Kendini şeffaf ve açık bir şekilde ortaya koymak, tüm kartları açıkça masanın üzerine koymak da önemli, bu güven sağlar. Buna ilaveten yabancı dil bilgisi de çok önemli.” Uwe Schneider birçok Türk firmasının kalite kontrol standartlarını eleştiriyor. “Birçok firma hemen hemen hiç kalite kontrolü yapmıyor. Firmalar örneğin ISO tarafından sertifikasyonlu olsa bile, bunun firma içinde de yaşanıp yaşanmadığını sormak gerek. Türkiye’de kalite kontrolü Almanya’daki seviyede değil. Türk firmalar her şeyden, çoğunlukla teknik kontrolden tasarruf ediyorlar. Bir Örnek: Spesifikasyonlarda 2 mm’lik bir besleme levhası görmüşsek, eğer deposunda 2 mm’lik levha yoksa, birçok firma 1 mm’lik bir besleme levhası alacak ve ‘bu da yeter’ diyecektir. Ama bu bize yetmiyor. Eğer 2 mm olarak tanımlamışsak, bunun ciddiye alınmasını istiyoruz. Eski tedarikçilerimizden birisine örneğin teknik çizim anlamsız geliyordu ve bu nedenle de üretimi kendisinin mantıklı bulduğu şekilde yapıyordu. Bu olmaz tabii ki.”

Örnek 2:

Türk-Alman ticaret şirketi Karatek Türkiye’de imal edilmiş aydınlatmaları Almanya’ya ihrac ediyor. Almanya’daki alıcılar, Avrupalı müşterilerden oluşmaktadır, örneğin alış-veriş merkezleri, büro binaları ve okullar gibi büyük inşaat projeleri olan lamba toptancıları. Karatek’in en önemli görevlerinden birisi, kalite kontrolünü yapmak, yani üretim ile müşterinin teknik talepleri arasında farklılık olup olmadığını kontrol etmek. Karatek’in müdürü Yeşim Tektaşlı birçok Türk aydınlatma imalatçılarında ürün geliştirmede kalite kontrolü eksikliğinin en büyük problem olduğu görüşünde ve imalatçıyı öncelikle buna göre seçtiklerini vurgulamakta. “Kalite kontrolümüzün yanı sıra, imalatçıların da kendi ürünlerini test etmeleri kaçınılmazdır. Bir armatür sadece aydınlatmalı, aynı zamanda hızlı ve kolay monte edilmeli, teknik eksiklikleri olmamalı ve estetik görünmelidir. Birçok imalatçının bir zayıf noktası örneğin, yeni geliştirilmiş aydınlatmaları test etmek üzere her zaman asmamaları. Eski üreticimizle yaptığımız bir teslimatta reflektörlerin sürekli düşmesi durumuyla karşılaştık, çünkü yeni geliştirilmiş kıskaç sistemi çalışmıyordu.” Yeşim Tektaşlı Türk firmalarına araştırma-geliştirme çalışmaları yapmalarını ve bunları iyileştirmelerini öneriyor. “Türk imalatçıların daha yaratıcı olmaları, sadece Avrupa’nın arkasından koşmak yerine kendilerinin yeni modeller bulmaları gerekiyor, birçok KOBİ’de bu tamamen eksik, bunun için bir ekip



Martin Engineering teknisyeni Karadeniz’de bir kömür ocağında bir sıyrırcı montajı sırasında

bile yok, tüm fikirler sadece seften geliyor. Bunun yanı sıra, yeni geliştirilen her bir ürünün her durumda teste tabi tutulması da önemli.” Yeşim Tektaşlı’nın görüşüne göre, Türk KOBİ’ler ihracatta zorlanıyor, çünkü Alman müşterinin ne istediğini bilmiyor. “Türk firmalarının Alman firmalarıyla daha sıkı işbirliği içinde çalışmaları, Alman müşterilerin teknik talepleri hakkında birlikte çalışma yapmaları ve üretimde de işbirliğine gitmeleri önemli. Örneğin, Almanya’da bir üründen beklenen optik gerekliliklerin Türkiye’dekine nazaran önemli ölçüde daha yüksek olduğunu bilmek önemli. Kaynak dikişleri, kablolar, vidalar... Almanya’da bunları bir aydınlatma kimse görmek istemiyor.” İyi işleyen bir kalite kontrolünün en önemli yapı taşı, Yeşim Tektaşlı’ya göre, profesyonel bir yönetim (aile bireyleriyle çalışmak yerine) ve şirket içi organizasyon. “Türk KOBİ’lerin ihracatta başarılı olması ancak, firmaların, her şeyi şefin düşünmek zorunda olmayacağı şekilde kendi dahili sistemlerini inşa etmeleri, yetkilerin dağıtılmış olması ve bir üretim planlamasının mevcut olmasıyla mümkündür. Böyle olan firmalarda daha az hata yapılmakta ve daha az teslimat gecikmesi olmaktadır. Çoğu Türk KOBİ’ler üretimi tam olarak planlamadan hızlı bir şekilde sipariş alma eğilimindedir ki bu durumda teslimat güçlükleri ve kalite sorunları ortaya çıkmaktadır.”

Örnek 3:

Andresen* firması bilinen Alman tekstil markalarıyla iş yapan bir tekstil alım

acentesidir. Andresen’in Türkiye’deki ana görevi, Almanya’ya gidecek olan Türk tekstil ürünleri teslimatlarının kalite güvencesidir. Tekstil alanında kalite kontrolü çok masraflıdır ve firmanın Social Compliance (sosyal uyumluluk) testini (değerlerinin yanı sıra iş yasalarına riayet), laboratuvar testlerini (değerlerinin yanı sıra Ökotex 100 standartlarına riayet, renk dayanımı, sürtünme dayanımı, kaynak dayanıklılık testleri) ile bir AQL (Accepted Quality Level – kabul edilen kalite seviyesi) kontrolünü içermektedir. Acentenin başkan yardımcısı Holger Müller* de aynı şekilde imalatçılardaki öz kontrol eksikliğinden yakınmaktadır. “Bizim gibi bir müşteriyi tutmak için, iyi kalitede teslimat yapmak ve bunun için yatırım da yapmak önemlidir. Yani, eğer Türk tekstil firmaları kendi kalite kontrollerini kendileri yaparlarsa, örneğin hammaddelerini yurt dışından alırlarsa, işin büyük bir kısmından tasarruf edebiliriz. Mesela imalatçılarımızdan biri Hindistan’a paslanan düğmeler satmıştı. Böyle bir şey olmalıdır. Türk tedarikçiler çok ender olarak inceleme yapıyor. Bir kontrol yetkilisinin istihdam edilmesi gerekirdi, bu sadece bir maaş mal olur, ama firmalar bunu yapmıyorlar. Kalite güvencesine bir başka örnek de dokuma kontrol makineleri (dokumanın düzgün olup olmadığını kontrol edilmesini sağlayan, dokumanın içini aydınlatan makineler), Türk üreticilerde bu makineyi hiç göremezsiniz.

Alman firmaları için kalite çoğu zaman fiyattan daha önemlidir. Almanya’ya ihracat yapmak isteyen Türk firmaları için bu nedenle kalite güvencesi en yüksek önceliğe sahip olmalıdır. Bunun bir anlamı, müşterinin tam olarak ne istediğini, kalite taleplerinin ne olduğunu anlamak ve müşterinin isteklerini ciddiye almaktır. Diğer yandan bunun anlamı, işletme içi yapıları, ürünlerin kalitesi kontrol edilecek ve her zaman daha da iyileştirilebilecek şekilde oluşturmaktır. Türk firmaları bugün Almanya’da kalite açısından örneğin Uzak Doğu ülkelerinden daha iyi olduklarını duymaktan hoşnutlar. Ama global rekabette, erişilen ilk pozisyonda durup dinlenmek yoktur, sürekli hamle yapmak ve zeki bir şekilde pozisyonu geliştirmek gerekir.

*İsim değiştirildi

ADRES

Foreign Market Consulting
Danışmanlık ve Ticaret Ltd. Şti.
Köybaşı Cd. Keresteci Z. Sk. 28
34464 Yeniköy-İstanbul, Türkiye
Tel.: 0090/ 212/ 3638050
u.beyer@fmconsult.net
www.fmcon.com