

PETKİM'DE KURUMSAL PROJE YÖNETİM SÜREÇLERİNE GEÇİŞ

Yazarlar:
Nurgül Biçer
Petkim Holding A.Ş.
e-mail:nbicer@petkim.com.tr

H. Murat Günaydın
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü
e-mail:muratgunaydin@iyte.edu.tr

Bildiriyi Sunan:
Nurgül Biçer

ÖZET:

Petkim'de proje yönetiminin temelleri 1980'li yıllara kadar dayanmaktadır. Tüm kompleksin inşaat montajı esnasında o günün bilgi teknolojileri ile her fabrikanın ve her birimin montajı gerek mütayit gerekse Petkim tarafında CPM programları ile yürütülmüş ve kompleksin inşası tamamlanmıştır.

2005 yılına geldiğimizde ise Petkim'de yeniden yapılanma çalışmaları başlatılmış ve bu kapsamda olmak üzere projelerle yönetim felsefesi ön plana çıkmaya başlamıştır. Petkim'de günümüzde Kurumsal Proje Yönetim sisteminin kurulması yönünde çalışmalar yürütülmektedir.

Bu bildirimizde Kurumsal Proje Yönetim Sisteminin kurulmasına yönelik yaşanan süreçler hedeflerimiz, amaçlarımız, geldiğimiz konum ve bundan sonrasında planlananlar ile ilgili bilgiler aktarılacaktır.

GİRİŞ

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişmeye başlayan petrokimya sanayi, geniş ürün yelpazesi ve uygulama alanı sayesinde son elli yılda modern ekonominin temel taşlarından biri haline gelmiştir. Tüketicilerin kullandığı binlerce petrokimya ürünü, insan hayatının vazgeçilmez bir parçası olmuş ve bu sanayideki gelişmeler yaşam standardını önemli oranda yükseltmiştir.

Petrokimya sanayi plastikler, lastik ve elyaf hammaddeleri ve diğer organik ara malları üreten ambalaj, elektronik, otomotiv, inşaat, tekstil, deterjan, boya ve tarım gibi bir çok sektöre girdi sağlayan büyük ölçekli, sermaye ve teknoloji yoğun bir sektördür.

Petrokimya sektörü ülkemizdeki toplam kimyasal üretiminin %25'ini oluşturmaktadır. Türk sanayiinin temel kuruluşlarından biri olan ve dünya standartlarında ürettiği ürünlerle birçok sektöre hammadde sağlayarak ülke ekonomisinin lokomotifi olan Petkim Türkiye'de petrokimya sektörünün en büyük ve güçlü oyuncusudur. Bu nedenle çoğu zaman Türkiye petrokimya sanayindeki gelişmelerden bahsedildiğinde aslında Petkim'deki gelişmelerden bahsedilmektedir.

Türkiye'de petrokimya sanayinin kurulması fikri planlı dönemde benimsenmiş, 1962 yılında başlatılan etüdlerin sunucunda bu sanayinin kurulması ve geliştirilmesi amacıyla 3 Nisan 1965 tarihinde Petkim Petrokimya A.Ş. kurulmuştur.

Petkim'in ilk kompleksi Yarımca'da 1970 yılında devreye alınmış ve kısa süre sonra komplekste yer alan fabrikaların büyük bir kısmı % 100 kapasite artışı ile tevsi edilmiştir. Yarımca Kompleksi'nin artan yurtiçi talebi karşılamakta yetersiz kalması nedeniyle, Petkim'in ikinci kompleksi, günün optimum kapasiteleri ve modern teknolojileri kullanılarak Aliağa'da 1985 yılında devreye alınmıştır. Hızla artan yurtiçi talebe yönelik olarak, Petkim'in Aliağa Kompleksinde ilk tevsi yatırımları 1989-1993 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Yarımca Kompleksi ise, Petkim'in özelleştirme çalışmaları kapsamında Kasım 2001'de Tüpraş'a devredilmiştir.

Petkim Nemrut-Aliağa körfezi arasında Tüpraş ve Petrol Ofisi'ne komşu, 20 milyon metrekarelik alana yerleşmiştir.

Petkim'in kuruluşundan itibaren yapılan en büyük yatırım olan 2000'li yıllarda başlatılan ve 2005 yılında tamamlanan PETKAM (Petkim Kapasite Artırım ve Modernizasyon) projesinin hayata geçirilmesiyle petrokimyasal ürün kapasitesinde yaklaşık %20 artış sağlanmış, 450 milyon \$'lık yatırımla kapasite 1 milyon 868 bin tona yükselmiştir. Petkim, halen 80 milyon dolarlık bir proje ile doğal gaz dönüşümünü sağlayacak ve enerji maliyetlerini aşağı çekecek şirket açısından büyük önem taşıyan bir yatırımı da gerçekleştirmektedir.

Petkim gerçekleştirdiği kapasite artırım ve modernizasyon yatırımlarına rağmen bugün Türkiye pazarının ancak üçte birini karşılayabilmektedir. Buna karşın Petkim, hâlâ Türkiye plastik pazarının gerek kalite gerekse fiyat yönünden dengede kalmasını sağlayan ve sigorta görevi gören önemli bir kuruluştur.

Petkim bir yandan üretim ve yatırım faaliyetlerine devam ederken, diğer yandan dünya ve ülke koşullarına uyum sağlamak ve rekabet gücünü korumak amacıyla yeniden yapılanma faaliyetlerini sürdürmektedir. Yaklaşık 3500 personelin çalıştığı ve 22 adet fabrikanın, alt yapı tesislerinin bir biri ile entegre bir şekilde işletildiği Petkim'de her yıl çeşitli birimlerde irili ufaklı bir çok proje yürütülmekte, yönetilmektedir.

PETKİM'DE PROJE YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

Petkim'in proje yönetim kültürü CPM (Critical Path Method) olarak 1980'li yıllara Aliağa kompleksinin inşaat montaj zamanına dayanmaktadır. O yıllarda aslında Petkim zamanın şartlarına göre çok ileri bir teknoloji kullanarak hem Petkim Bilgi İşlem Müdürlüğü tarafından hem de mütayitler tarafından takip edilen bir sistem kurmuştur. Ana sistem üzerinde çalışan, her fabrikanın inşaat montajını yöneten CPM programı hazırlanmış ve bu yazılım dahilinde hak edişler, ilerlemeler hesaplanmıştır. Aliağa kompleksinin inşaat montajı hem zaman boyutu hem de maliyet boyutu ile takip edilmiş, mütayitlere ödemeler programdaki gerçekleştirmelere göre yapılmıştır. CPM programının kullanılmasıyla çok karmaşık ve detaylı bir inşaat-montaj programının yürütülmesi başarı ile tamamlanmıştır.

1980'li yıllardan 2000'li yıllara kadar Petkim'de projeler hiç bitmemesine, hatta artarak devam etmesine rağmen, bu kültür geçmişten geleceğe aktarılamamıştır. Şirkette 2004 yılında başlayan yeniden yapılanma çalışmaları, projelerde yaşanan sorunlar, aksaklıklar projelerin yürütülmesinde yeniden CPM uygulanması görüşünü ortaya çıkarmıştır. Organizasyonda bu işlevi yerine getirecek bir

birim oluşturulmuş ve göreve başlatılmıştır. Geçmişte Bilgi İşlem tarafında yürütülen proje yönetim faaliyetleri, günümüzde Stratejik Planlama Müdürlüğü bünyesinde yeniden yapılandırılmıştır.

PETKİM PROJE PORTFÖYÜ VE ANALİZİ

Petkim'de yapılan projeleri incelediğimizde ağırlıklı olarak sahada yürütülen yatırım projeleri (yeni yatırım, tevsii, modernizasyon, darboğaz giderme projeleri) karşımıza çıkmaktadır. Bu yatırımlar hem zaman hem de parasal tutar anlamında yüklü projelerdir. Bu projeler kimi zaman 2-3 yıl sürmekte ve yüz milyon dolarlar seviyesinde olabilmektedir. Bunların dışında idame tamamlama yatırımları dediğimiz mevcut sistemin işleyişini sağlamaya yönelik daha düşük bütçeli ve zamanlı projeler de yapılmaktadır. Bu projeler, Proje Müdürlüğü, Yatırımlar Müdürlüğü ve ilgi işletme bakım grupları tarafından hayata geçirilmektedir. 2006 yılı itibarıyla Petkim'de, çeşitli grupların bünyesinde ve çeşitli aşamalarda aynı anda yürüyen ana proje sayısı 105 adettir.

Saha projelerinin dışında da Petkim'de pek çok proje yürütülmektedir. Bu projelere örnek olarak Bilgi Teknolojileri (BT) projeleri, İnsan Kaynakları projeleri, Satış projeleri, Alım Grubu projeleri ile Yönetim Sistemleri projelerini sayabiliriz. Hedefimiz sahada yürütülen projelerin yanı sıra diğer projeleri de sistemli ve doğru bir şekilde planlamak, yürütmek ve kayıt altına almak.

PETKİM'DE PROJE YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ VE HEDEFLER

Geçmişte proje yönetimi anlamında sadece CPM uygulanırken, projeler zaman ve maliyet boyutu ile ele alınırken, günümüzün dünyasında artık projelere çok boyutlu bakmak, modern proje yönetiminin yöntem ve metotlarını uygulamak gerekmektedir. Şirketlerin başarılarının projelerinin başarıları ile ölçümlendiği, projelerin zamanında, planlanan maliyet ve kapsamında kaliteli bir şekilde bitirilmesi ön plana çıkarken, CPM modern proje yönetiminde zaman yönetiminin altında bir yöntem ve metot olarak hala varlığını sürdürmekte, hala çok önemli bir analiz aracı olarak kullanılmaktadır. Günümüzde başarılı bir proje yönetiminde maliyet, zaman, kapsam, riskler, iletişim, personel, tedarik ve dokümantasyon çok iyi yönetilmeli, bu fonksiyonların bir biri ile entegrasyonu sağlanmalıdır.

Günümüzün keskin rekabet ortamında şirketlerin başarıları projelerinin başarılarından geçmektedir. Şirketler projelerini ne kadar zamanında, bütçesinde ve kapsamında bitirirlerse rekabette de o kadar önde olurken, proje bazlı organizasyonel yapı ve kurumsal proje yönetimi şirketlerin başarısına büyük katkı getirmektedir. Petkim'de de bu kadar çok proje aynı anda yürütülürken ve yönetilirken Proje Yönetiminin ilke, yöntem ve metotlarını kullanmak, süreci ve çıktıları ölçülebilir kılmak hem üst yönetim hem de çalışanlar açısından fayda sağlayabilecektir.

Petkim'de yapılan projelerde modern proje yönetiminin yöntem/tekniklerinin uygulanması ihtiyacının ortaya çıkması ve üst yönetimin proje yönetimine destek sağlaması, kaynak ayırması ile proje yönetimi uygulamalarını şirkette yerleştirmek için öncelikle hedefler ile gelecekte şirketin projelerinde olmak istediği konum ve vizyonu belirlenmiştir.

Petkim'de Proje Yönetimine geçilmesi, modern yöntem ve metotlar kullanılarak şirkette yapılan tüm projelerin izlenmesi, performansının ölçülmesi amacıyla 2005 yılı ocak ayında çalışmalara başlanmıştır.

Petkim'de Kurumsal Proje Yönetimi ile varılmak istenen başlıca hedefleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;

- Projeler ile ilgili doğru, güvenilir kurumsal bilgilerin ve kurumsal hafızanın oluşturulması

- Projelerle ilgili kurumsal bilgilerin süzülerek üst yönetime aktarılması ve üst yönetimin kararlarını gerçek ve doğru bilgilere dayalı olarak vermesi
- Belli bir metodolojik ve teknolojik platform kullanarak projelerin performansının ölçülmesi ve kontrol edilmesi
- Şirketin kendi kaynaklarını (malzeme, ekipman, yazılım, donanım, insan vb.) doğru bir şekilde planlaması ve doğru bir şekilde yönetmesi, kaynak verimliliğinin artırılması
- Proje yönetim felsefe ve metodolojisinin Petkim'de yaygınlaştırılması ve benimsenmesi
- Birlikte çalıştığımız iş ortaklarımıza (mütayitler, dış kaynak firmaları) proje yönetim kültürünün aşılması

Bu hedeflere varmanın ilk adımı olarak ortak bir kültür oluşturmak, proje yönetim terminolojisini, proje yönetiminin yöntem metot ve tekniklerini anlatmak üzere eğitim planlaması başlatılmıştır.

PETKİM'DE KURUMSAL PROJE YÖNETİM SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Bilgi Teknolojileri (BT) Çalışmaları

Petkim'in BT'de hedefi bu sektörde Türkiye'de yer alan ilk 10 kuruluşun arasında olmaktır. Bu hedefe varmanın en önemli koşullarından biri hatta olmazsa olmaz koşulu olarak projelerle yönetim felsefesi benimsenmiş, ast üst hiyerarşisi kaldırılarak proje bazlı matris organizasyon yapısına geçilmiştir.

Bu kapsamda yapılan çalışmalar ile BT'ye özel Proje Yönetim standartları ve metodolojisi oluşturulmuştur. Hem proje yönetiminden hemde proje sürecinden yatay ve dikey anlamda projelerin performans göstergeleri (Key Performans Indicator-KPI) belirlenmiştir. Projelere çok boyutlu bakılarak kurum ve proje özelinde belirlenen KPI'lar ile süreç izlenebilir ve kontrol edilebilir hale getirilmiştir. Bundan sonrasında yaptığımız çalışmalarda hedefimiz saha projelerine de modern proje yönetiminin yöntem ve tekniklerini uygulamak, Petkim kültürüne uygun bir metodoloji geliştirmek olacaktır.

Eğitim

Proje yönetimi takım olarak yapılan bir iş olduğu için tüm Petkim genelinde Proje Yönetimi metodolojisi, yöntem ve teknikleri, MS Project ve MS Server'ın anlatıldığı eğitimler planlanmıştır.

Eğitim alan toplam 170 kişi içerisinde operasyonel personelin yanı sıra üst düzey (genel müdür yardımcısı, daire başkanı) ve orta düzey (müdürler, müdür yardımcıları) yöneticiler de yer almışlardır.

Eğitim planında;

- Hedef kitle olarak yatırımların zaman ve parasal olarak ağırlıklı olarak yapıldığı proje yatırımlar grubu ile hedef proje olarak Petkim'in son yıllardaki en stratejik projesi olan buhar projesi seçilmiştir.
- Eğitim verecek kurumun ve eğitmenin seçim kriterleri belirlendi, bu doğrultuda titiz ve çok boyutlu çalışmalar neticesinde eğitim verecek kurum ve eğitmeni seçimi yapılmıştır.

- Operasyonel ve yönetim kademesine yer alan personele yönelik olarak farklılaştırılmış eğitim içerikleri hazırlanmış, eğitim öncesi katılımcılara tek tek yada gruplar halinde eğitimin amacı, içeriği hakkında bilgiler verilmiş, ayrıca proje yönetimi ile ilgili bilgi ve dokümanların yer aldığı bilgilendirme mailleri gönderilmiştir.
- Hedef kitleden ve hedef projeden seçilen personele 5'er gün, diğer personele ise 3'er gün bilgisayar başında interaktif bir ortamda Petkim Eğitim Merkezi'nde eğitim verilmiştir.

Bu eğitimin sonunda İnsan Kaynakları'nın yaptığı tarafsız ve istatistiksel değerlendirme sonucunda %95 oranında katılımcı memnuniyeti sağlandığı ortaya çıkmıştır. Sonrasında organizasyondan gelen yoğun istek ve talepler neticesinde Ocak 2006 ve Nisan 2006 da eğitimler tekrarlanmıştır.

Danışmanlık ve Koçing

Bugün geldiğimiz noktada, yatırımların takip edilmesi amacıyla yapılması gereken bir çok iş mevcuttur ve bunun için de proje yönetimi konusunda profesyonel anlamda destek verebilecek, koçing yapabilecek, konusuna hakim dış kaynak kullanımı yolu ile şirketimizde işlerin hızlandırılması ve kısa sürede proje yönetiminin gerçek anlamda ayağa kaldırılması düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda olmak üzere;

- Üniversite sanayi işbirliğini arttırmak-teşvik etmek
- Petkim'de bulunmayan proje yönetim uzmanlığını temin etmek, uzman desteğini sağlamak
- Proje yönetim sistemi kurma sürecini hızlandırmak

Amacıyla İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü (İYTE) ile Proje Yönetimi konusunda hizmet alımı sözleşmesi imzalanmıştır.

Ayrıca bir yılı aşan bir süredir BT Danışmanımız ile yaptığımız çok yönlü, çok boyutlu çalışmalar ve kendisinin sağladığı her türlü bilgi, belge ve tecrübe desteği, üst yönetimin yakın ilgisi ile de Kurumsal Proje Yönetimi başlangıçtan bu yana olumlu yönde mesafe katetmiştir.

Sistem Kurmaya Yönelik Alt yapı Analiz Çalışmaları

Kurumsal Proje Yönetim Sisteminin kurulmasına yönelik temel altyapıyı oluşturmak üzere "Kurumsal Proje Yönetimi Analiz Çalışması" planlanmış, üst yöneticilerimize sunumu yapılarak onayı alındıktan sonra konu ile ilgili çalışmalara başlanmıştır. Bu çalışma ile PETKİM de mevcut proje yönetim süreçlerinin projeler özelinde ve organizasyon seviyesinde analizi için altı adımdan oluşan yöntem kurgulanmıştır.

Çalışma ile Petkim bünyesinde yürütülen projelerin süreç olarak analizini yapmak, bu sürece etki eden faktörleri belirlemek ve analiz etmek, bu sayede proje yönetimi için potansiyel gelişim akslarının tanımlanması amaçlanmaktadır. Analiz çalışması sonuçları PETKİM kurumsal proje yönetimi sürecinin geliştirilmesinde temel olacaktır.

Aralık 2006 itibarıyla tamamlanması hedeflenen analiz çalışması ile kurumumuzun projelerdeki iş yapış sürecinin dinamikleri ortaya konulacak, Dephi Tekniği ve Pareto Analizleri kullanılarak şirketimizin güçlü ve gelişmeye açık olduğu alanlar önem sırasına göre tespit edilecek, bundan sonrasında yapılması gerekenler konusunda bir eylem planı hazırlanacaktır.

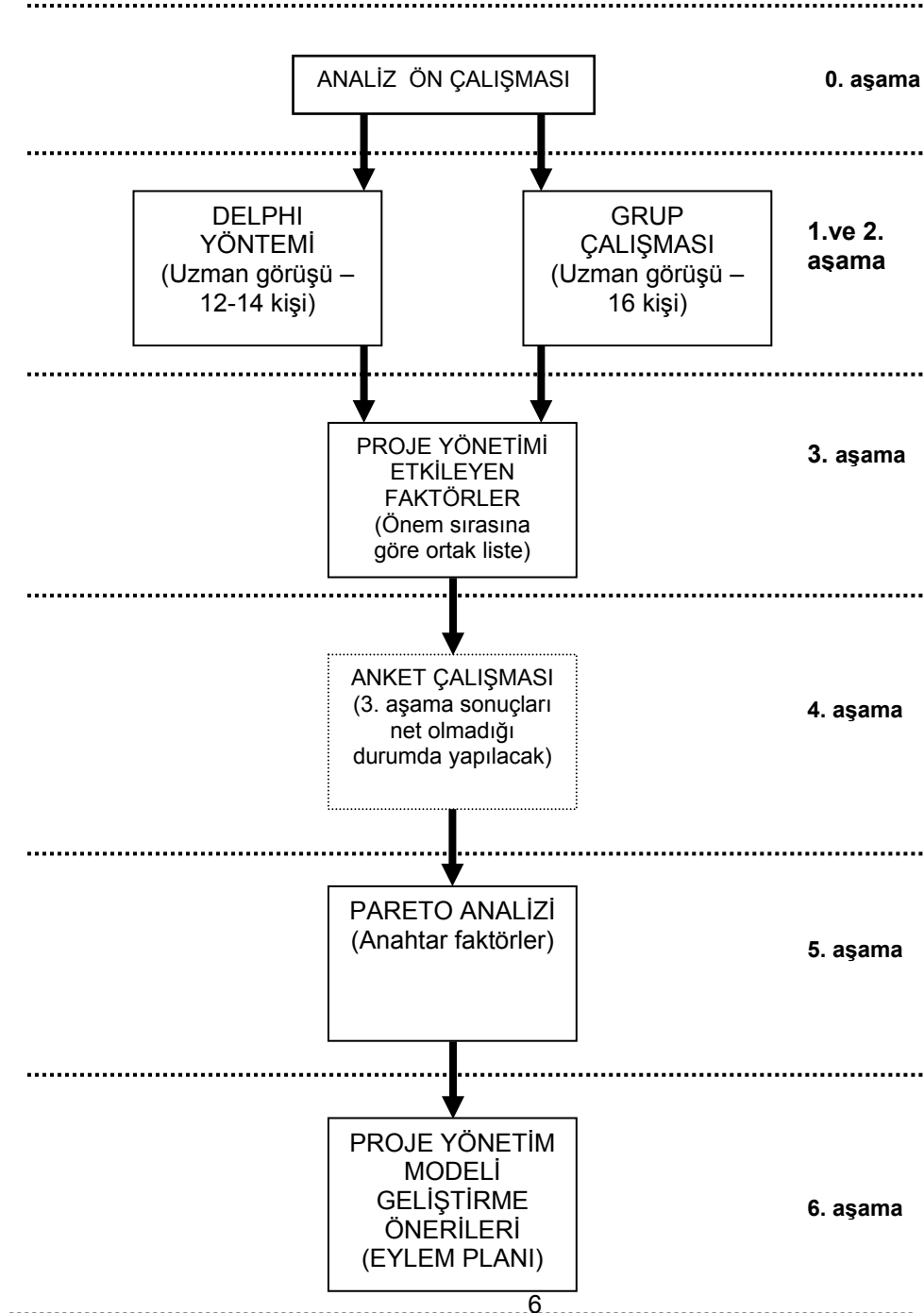
Belirlenen öncelik alanlarına göre PETKİM kurumsal proje yönetim modeli için önerilerin oluşturulması. Sözkonusu modelin oluşturulmasında PMI tarafından geliştirilen proje yönetim metodolojisi PETKİM

bünyesine uygun şekilde modifiye edilecektir. Oluşturulan öneri ve/veya önerilerin belirlenecek anahtar kişiler tarafından sorgulanarak revize edilmesi sağlanacaktır. Ardından, bu öneriler rapor edilerek bir sonraki aşama için eylem planı hazırlanacaktır. Bundan sonraki aşamalarda ise pilot çalışmalarla PETKİM Kurumsal Proje Yönetimi süreçlerinin denenmesi ve geliştirilerek sahada tam ölçekli olarak uygulanmasına başlanacaktır.

Analiz çalışmasının şematik gösterimi aşağıda verilmektedir.

Bugün itibarıyla geldiğimiz noktada Proje Yönetim Sisteminin kurumsallaştırılması, sürdürülebilirliğinin sağlanması ve kuruma kazandırılması yönünde de çalışmalar yürütülmektedir. Üst yönetimin Proje Yönetimi konusunda sağladığı destek, Proje Yönetiminin faydaları ve kuruma ülkeye yaratacağı katma değere olan inancı yapılan çalışmalarda çok önemli faydalar sağlamaktadır.

PETKİM MEVCUT PROJE YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ANALİZİ ARAŞTIRMA YÖNTEMİ



SONUÇ:

Geliştirdiğimiz analiz yönteminin ve yaptığımız çalışmaların en temel hedefi gelecek için Petkim bünyesine uygun sağlıklı sürdürülebilir Kurumsal Proje Yönetim sistemi geliştirmektir. Bu sistemin hayata geçirilmesi ve uygulamada sürekliliğin sağlanması ile üst yönetim projeleri süre, maliyet, kapsam açısından takibini yapabilecek, stratejik kararlarını verirken doğru ve kurumsal bilgiler ile yola çıkabileceklerdir.

Projeler çok boyutlu olarak kurumsal ve merkezi bir ortamda izlenecek, performans ölçümü ve kontrolü yapılabilecektir. Ayrıca projelerdeki kalite, süre, zaman ve maliyet performansının artmasıyla şirketin rekabet avantajının da yükselmesi hedeflenmektedir.

KAYNAKLAR:

- Petkim Dokümanları

ÖZGEÇMİŞ

Nurgül Biçer

1966 yılında İzmir'de doğmuştur. İlk, orta ve lise eğitimini İzmir'in çeşitli okullarında tamamladıktan sonra, 1983 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'ne girmiş, 1987 yılında da mezun olmuştur. Daha sonra, kısa bir süre Teba Şirketler Grubunun Güncol Şirketinde çalışmış, 1988 yılında Petkim Petrokimya Holding A.Ş. Genel Müdürlüğü bünyesinde göreve başlamıştır.

Petkim'de halen uzman mühendis olarak Stratejik Planlama Müdürlüğünde çalışan Nurgül Biçer, evli ve iki çocuk annesi olup, İngilizce bilmektedir.