

82327

AMERİKAN VE JAPON TARZI KALİTE SİSTEMLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI VE TÜRKİYE UYGULAMALARI

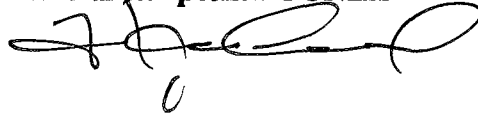
82327

Tezi Hazırlayan: Murat Emin AYTAÇOĞLU

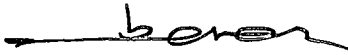
Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 01.11.1999

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 20.10.1999 99/13

Juri Başkanı
Prof.Dr.Alptekin GÜNEL



Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr.Yılmaz GÖBENEZ



Juri Üyesi
Yrd.Doç.Dr.Nilüfer CELİKKOL



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Kasım 1999

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**AMERİKAN VE JAPON TARZI KALİTE SİSTEMLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI VE TÜRKİYE UYGULAMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat Emin AYTAÇOĞLU

Anabilim Dalı: İşletme

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Yılmaz GÖBENEZ

Kasım 1999

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**AMERİKAN VE JAPON TARZI KALİTE SİSTEMLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI VE TÜRKİYE UYGULAMALARI**

TEZ ÖZETİ

Bu araştırmanın birinci amacı, Amerikan ve Japon tarzı kalite sistemlerini karşılaştırmak ve aralarındaki farkları uygulanış biçimi itibari ile ortaya çıkarmaktır. İkinci amacı, Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi’nin nasıl uygulandığını uygulamalarıyla ortaya çıkarmaktır. Üçüncü amacı, ülkemizde 1998 yılında TÜSİAD-KALDER kalite ödülü almış olan kuruluşların kalite sistemlerinin nasıl işlediğini ve dünya ile nasıl rekabet ettiklerini ortaya çıkarmaktır.

Kalite sistemlerinin uygulama konusu olduğu düşünülerek Kocaeli ili Ali Kahya köyünde Kentsa şirketler grubu içinde faaliyet gösteren DUSA Endüstriyel İplik San. Tic. A.Ş’de toplam 15 gün staj çalışması yapılmıştır. Böylelikle araştırma için gerekli olan bilgiler gözlem tekniğiyle yerinde incelenmiştir.Daha sonra Kocaeli ili Suadiye köyünde faaliyet gösteren CARNAUD-METALBOX şirketinde yine gözlem tekniğiyle 1 hafta süreli staj çalışması yapılmış ve elde edilen örnek sayıları artırılmıştır.

Araştırmada Gözlem Metodu Uygulanmıştır.

Ülkemiz işletmelerinin birer sanayi devi haline gelebilmesi ancak teknolojiden geri kalmamakla mümkün olacaktır.Bu gerçekleştirilirken en önemli unsur kalite sistemlerini yakından inceleyerek, bu sistemleri Türk işletmelerimizin uygulayacağı hale getirmektir.Çünkü değişen teknolojiye ayak uyduramayan ve kendini yenileyemeyen işletmeler bir gün yok olmaya mahkum kalacaklardır.

O halde yapılacak olan işler bellidir.Teknoloji mutlak suretle takip edilecek ve işletmelerde en son teknolojiyi kullanmak için seferber olunacaktır.Ülkemizin sanayi toplumu olmasında yegane yol budur.

Tezi Hazırlayan: Murat Emin AYTAÇOĞLU

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Yılmaz GÖBENEZ

KOCAELI UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

**THE COMPARATIVE STUDY ON AMERICAN AND JAPANESE TYPE
QUALITY SYSTEMS AND THEIR APPLICATIONS IN TURKEY**

ABSTRACT

The first aim of research is to study the different characteristics of American and Japanese quality systems and to put forward the differences in practical applications. The second object is to come out the use of Total Quality Management with the applications in Turkey. The third and the main concern is to investigate how the companies in our country, had the TÜSİAD-KALDER quality award in 1998 utilize quality systems and how they compete with the world.

In order to go parallel with this study, a fifteen day practice have been completed in DUSA Industrial Silk Company which is located in Ali Kahya, Kocaeli with in KENTSA group. By this way, the necessary information for the subject on research is obtained by observative methods. After then the another study which took one week was completed in CARNAUD-METALBOX company in Suadiye, Kocaeli and the examples of applicative studies are increased.

This research, the Observe method is employed.

The only way for the companies in Turkey to be an Industrial leader is to follow up the recent technological developments. However, the most important point is to examine the quality systems carefully and to adapt these systems to the way that can Turkish companies use. Because if the companies can not catch up the technology and not be reorganized according to new developments, they will definitely be non-existent in the future.

So the methods to be used and the works to be completed are very clear. Technology must be definitely followed up and every attempt will be for the use of this new developments in our companies. This is the only way to be a developed country.

Prepared by: Murat Emin AYTAÇOĞLU

Adviser: Assistant Professor Dr. Yılmaz GÖBENEZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞ.....	1
1.1.GİRİŞ VE KONUNUN GEÇMİŞİ.....	1
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	10
1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	10
1.4.ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	11
1.5.ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI.....	11

İKİNCİ BÖLÜM

2.YÖNTEM.....	13
2.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ.....	13
2.2.ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMASI.....	13
2.2.1.JAPON TARZI KALİTE SİSTEMLERİNİN AÇIKLANMASI.....	16
2.2.1.1.Kaizen.....	22
2.2.2.AMERİKAN TARZI KALİTE SİSTEMLERİNİN AÇIKLANMASI.....	34
2.2.2.1.Amerikan ve Japon Tarzi Kalite Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	36
2.2.2.2.QS-9000 Amerikan Kalite Güvence Sistemi.....	43
2.2.2.3.Değişim Mühendisliği.....	48
2.2.2.4.Malcolm Baldrige Amerikan Ulusal Kalite Ödülü (Eastman Chemical Company Örneği.....	51
2.2.3.DUSA ENDÜSTRİYEL İPLİK SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	54
2.2.4.BRİDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİİ A.Ş. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	68
2.2.4.1.Brisa'da Toplam Kalite Kontrol ve Uygulamaları Konusunda Genel Müdür Hazım KANTARCI'nın Sunuşu.....	81
2.2.5.TÜRK ELEKTRİK ENDÜSTRİSİ (TEE) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	85
2.2.6.BEKO TİCARET A.Ş. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	96
2.2.7.AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI (EFQM) KALİTE KONFERANSI (21 MAYIS 1999) KONUŞMALARI.....	112
2.2.7.1.Hazım Kantarcı'nın Sunuşu.....	112
2.2.7.2.Alain Dommartin'in Sunuşu.....	115
2.2.8.YÖNETİM SİSTEMLERİ AÇISINDAN AMERİKAN VE JAPON ŞİRKETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	120

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	123
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1. Japonların Kaizen ve Yenilik Arasındaki İş Fonksiyonu Algısı.....	24
Şekil 2.2. Gelişme Yaklaşımları.....	26
Şekil 2.3. DUSA Üretim Üçgeni Modeli.....	56
Şekil 2.4. DUSA'da Yıldız Modeli.....	57
Şekil 2.5. DUSA'da İş Mükemmelliği Modeli.....	63
Şekil 2.6. Kentsa Şirketleri Müşteri Tatmini Sonuçları.....	64
Şekil 2.7. DUSA'da Kaza Tekrarlanma Oranı.....	67
Şekil 2.8. DUSA'da Verimlilik (Kişi Başına Yıllık Üretim).....	68
Şekil 2.9. Türk Elektrik Endüstrisi (TEE) Müşteri Memnuniyeti Sistemi.....	94
Şekil 2.10. Beko Ticaret Ankete Katılım Sonuçları.....	101
Şekil 2.11. Beko ile Çalışmaktan Duyulan Genel Memnuniyet.....	109
Şekil 2.12. Beko Ticaret Şikayet Sayıları (adet).....	111

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Dünya Ekonomisinin İlk 20 Ülkesi.....	16
Tablo 2: Kalite Kontrol Çemberlerinin Faaliyet Konuları.....	34
Tablo 3: Proses Geliştirme ve Yenilemenin Karşılaştırmalı Özellikleri.....	49
Tablo 4: Beko Ticaret Bayi İletişim Planı.....	98
Tablo 5: Beko Tüketici Danışma Servisine Yapılan Başvurular.....	103
Tablo 6: Satış Temsilcilerinin Tutum ve Davranışları.....	105
Tablo 7: Beko Ticaret Bayi ve Tezgahtar Eğitimleri.....	111



KISALTMALAR DİZİNİ

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
ASQ	: Amerikan Kalite Derneği
BÖS	: Bireysel Öneri Sistemi
CFC	: Kloro Floro Karbon
ÇMA	: Çalışanların Memnuniyeti Anketi
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
EMAS	: Çevre Yönetim Sistemlerinin Denetimi
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
IMD	: Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü
İPYK	: İyileştirme Projeleri Yürütme Komitesi
İSİG-ÇS	: İşçi Sağlığı, İş Güvenliği, Çevre Sağlığı
ISO	: Uluslararası Standartlar Örgütü
KKÇ	: Kalite Kontrol Çemberleri
KALDER	: Kalite Derneği
KÇYK	: Kalite Çemberleri Yürütme Komitesi
KSDK	: Kalite Sistem Denetim Komitesi
LPG	: Düşük Basıncı Gaz
MITI	: Japon Dış Ticaret ve Sanayi Bakanlığı
OSAK	: Organizasyon Sistemleri Araştırma Komitesi
PUKÖ	: Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al
SUKÖ	: Standartlaştır-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
SPH	: Stratejik Faaliyet Planı
TEE	: Türk Elektrik Endüstrisi
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TKYK	: Toplam Kalite Yürütme Komitesi
TÜSİAD	: Türk Sanayici İş Adamları Derneği
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim
ÜGK	: Ürün Geliştirme Komitesi
WCP	: Dünya Çapında Performans Sistemi

BİRİNCİ BÖLÜM

1.GİRİŞ

Kalite insan hayatında çok önemli bir faktör olup kökeni ise çok eski tarihlere dayanmaktadır.İnsanlar yıllardan beri kalite kavramı üzerinde yoğun bir şekilde çalışmaktadırlar.Binlerce hatta milyonlarca saat çalışan bilim adamları kalite kavramına yeni bir boyut kazandırmak için var güçleriyle çalışmışlardır.Sonunda başarılı da olunmuş ve çabalar boşuna gitmemiştir. Günümüzde de kalite her şirketin en önemli departmanlarından birini teşkil etmekte, sadece şirketlerle sınırlı kalmayıp okullara, hastanelere, evlere, sokaklara hatta insan beyninin içine kadar nüfuz etmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.Bu durumda hemen şu aklımıza gelmektedir.Kalite artık insanlarla beraber yaşayan ve beraber yaşayacak bir kavramdır.Bunu değiştirmek veya değiştirmeye çalışmak imkansız olacağı gibi bu kavramın yerini alacak her hangi bir kavramda henüz oluşmamıştır.Çünkü her anlamda kalite insan için gereklidir.

Böyle bir konunun ele alınarak ülkemiz için gerekli olan kaliteden biz nasıl faydalanabiliriz sorusuna yanıt aramak için böyle bir tez konusu seçmeyi uygun gördüm.Çünkü dünya hızla değişmekte biz Türk insanları olarak çağdaş dünyada mutlaka yerimizi almalıyız.Cumhuriyetimizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk bir sözünde “ **Ticarette en önde gördüğümüz esas,muayyen tipler üzerinde işleme ve rasyonel çalışmadır**” diyerek kalitenin önemini dile getirmiştir.Bunda da ne kadar haklı olduğunu şu an daha iyi anlamaktayız.Bu çalışmamda ağırlıklı olarak kalite konusunda öncülük yapmış Amerika Birleşik Devletleri ve Japonyanın kalite sistemlerini karşılaştırarak,ülkemizin bu devletlerden nasıl faydalandığını ve daha iyi nasıl faydalanması gerektiği üzerinde durdum.Çünkü biz gençler olarak ufkumuzu geniş tutup ülkemiz için en iyisini yapmaya mecburuz.

1.1.GİRİŞ VE KONUNUN GEÇMİŞİ

Modern dünyanın en çok ilgilendiği konulardan biri olan kalitenin tarihçesi çok eski çağlara kadar uzanmaktadır.Kalite kontrolünün en gerekli önceliği olan ölçme

işleminin ne zaman başladığı bilinmemektedir. Ancak yapılan bazı arkeolojik çalışmalar Taş devri sonlarında insanların karşılaştırmaya dayalı olarak ölçme yaptıklarını ve bu amaçla standart olarak kabul edilen bir birimle karşılaştırarak, ölçüsü bilinmeyen bir nesneyi ölçülendirdiklerini göstermektedir.

Öte yandan eski Mısır'da piramidlerin yapımı sırasında taşçı ustalarının yonttukları taş blokların yüzey ve kenarlarının ölçüsel kontrolünü yaptıkları bilinmektedir. 13.yüzyılda Avrupa'da zanaatkarlıkla usta-çırak ilişkisinin gelişmesi ile, imalat yerlerinde ustalar bir yandan yapılan işlerin kalitesine nezaret ederken bir yandan da çıraklar için eğitici görevini üstlenmişlerdir. O dönemde işin kaliteli olarak yapılması ve çırakların yetiştirilmesi ustaların zanaatkarlık ve ahlaki sorumluluğu olarak kabul edilmekte ve bunun toplum nezdinde onursal bir payesi bulunmakta idi.¹

13. Yüzyıl boyunca çıraklık ve esnaf loncaları gelişmiştir. Ustalar hem eğitici hem de muayene görevlisi idiler. Onlar ticareti ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanyorlardı. Yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Yönetim, ağırlık, ve ölçü standartları oluşturulmuştu².

Ortaçağ Avrupasında Rönesans dönemine geçişi sağlayan önemli olaylardan biri olan J.Gutenberg'in matbayı buluşu değiştirilebilen standart parça üretimi ve kullanımının ilk örneği olarak kabul edilmektedir. Bu alandaki diğer bir örnek de 16.yüzyılda Venedik donanmasının silah ve muhimmat ihtiyacını temin etmek ve stoklarını bulundurmak amacı ile Venedik devleti tarafından kurulmuş olan silah fabrikasıdır. Ordunun ihtiyacı olan ok ve yayları da üreten bu fabrika her çeşit yaya uyumlu standart ok imal etmek ve bunları stoklarında bulundurmak zorunda idi.

Standardizasyon alanındaki ilk örneklerden biri de 17.yüzyılda İngiltere Kralı I.Charles'ın kraliyet silahlı kuvvetlerinin kullanacağı tüm silah ve malzemelerinin

¹ Nurettin Peşkircioğlu, **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1997, s.3.

² Rıdvan Bozkurt, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1995, s.1.

standard dizaynasyonunu sağlamak amacı ile bir komisyonu görevlendirmesidir. 17. ve 18. yüzyıllarda ise metroloji alanında bazı önemli buluşlar yapılmış olup, Vernier skalası ve ilk mikrometre geliştirilmiştir.

Nüfusun artması ve toplumların gelişmesi insanların gereksinmelerini arttırmış ve çeşitlendirmiştir. Modern endüstriyel sistemlerin ortaya çıktığı 19. yüzyılda A.B.D’de Frederic Taylor bilimsel yönetimin öncülüğünü yapmış, planlama ve yönetim fonksiyonunu yöneticilere ve uzman kadrolara devrederek işçi ve ustaları bu fonksiyonların dışında ‘kol gücü’ olarak tanımlamıştır. Taylor, işgücü performansının zaman-hareket etüdüleri ile oluşturulacak randıman standartları ve kuralları ile belirlenebileceğini söyleyerek, işlerin küçük ve basit adımlara bölünerek üretimin ve verimliliğin artırılabilceğini savunmuştur.³

Ayrıca Frederic Taylor firmaların verimliliğini ve dolaylı olarak karlılıklarını arttırmak için uzun uğraşlar vermiştir. Zaman ve hareket etüdüleri yaparak ve iş başında kronometraj tutarak bir iş için gerekli olan standart zamanları tespit etmiştir. Bu standart zamanlardan daha hızlı çalışarak verimli olan personelin ödüllendirilmesi, daha yavaş çalışanların verimsiz oldukları gerekçeleri ile cezalandırılmasının gerektiğini savunarak ödüllendirme ve cezalandırma kriterlerini esas alan bir ödeme sistemi geliştirilmiştir. Çalışanları bir makine gibi gördüğü için insan kavramına önem vermediği gerekçesi ile sendikalardan büyük tepki görmesine karşın, firmaların karlarını arttırdığı için büyük bir ün kazanmış ve bu ünü tüm dünyaya yayılmıştır. Ancak, bir insanın makine görülmesi, yaratıcı özelliklerinden yararlanılmaması ve tekdüze bir çalışma hayatı çalışanlar arasında huzursuzluk ve daha sonra da uyumsuzluklar yaratmıştır. İlk sanayi devrimi olarak adlandırılan bu dönemde tüm çalışanların yaratıcılığı ve zihinsel işgücünden yararlanılmamış, çalışanlar sistem geliştirme sorumluluğundan ayrılmış ve böylece nitelikli iş gücü kayıplara uğramıştır. Çalışanların emeğini en etkin bir biçimde kullanarak verimlilik ve kar artırmayı hedefleyen ve bugün Taylorizm adı ile anılan bu yöntem, çoğu ülkelerde 1970’li yıllara kadar kullanılmış ve bazı ülkelerde hala kullanılmaktadır.⁴

³ N. Peşkirioğlu, a.g.e., s.3.

⁴ Atilla Andaç, **ISO 9001 Kalite Güvencesi Standardı**, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1996, s.3.

20.yüzyıl önemli teknolojik gelişmelerin yaşandığı ve bunun yarattığı zenginlik ve refahın geniş toplum kesimlerine yayıldığı bir dönemde başlatmıştır.Bu yüzyılın başında, endüstriyel sistemlere önemli yenilikler getirmiş olan Henry Ford 1905 yılında Ford Motor şirketinde ilk kez montaj hattı uygulamasını başlatmış ve imalat ortamındaki karmaşık süreçleri niteliksiz işgücü tarafından yapılabilecek basit montaj operasyonlarına ayırmıştır.Ford'un modelinde kalite görevi montaj hattı sonunda mamullerin iyiler ve kötüler şeklinde ayırımını sağlayan muayene elemanlarına devredilmiştir.Bu uygulamanın miktar ve terminlerine uygunluğu ön plana çıkartarak kaliteyi gözardı etmesinin yarattığı kalite kayıplarının önlenmesi amacı ile ürün kalitesinden üretim nezaretçilerinin sorumlu olması uygulamasına geçildi.Nezaretçiler kalitesiz üretime neden olan işçilere yaptırım uygulayarak firma güvencesi sağlamaya çalışıyorlardı.

Bu uygulamaya I.Dünya Savaşı yıllarında son verildi.Özellikle savaş döneminde bozuk ürün yaşamsal bir önem çalışmakta idi.Patlamayan el bombası, dayanıksız zırh, sıkça bozulan araçlar ve personel kaybı giderek savaşın da kaybı anlamına gelmekte idi.Bu sakıncanın giderilmesi amacı ile nezaretçilerin kalite sorumluluğu devam etmekle birlikte, bir nihai kontrol uygulamasına geçildi.Bu uygulamada ürünler üretildikten sonra işletmeden çıkmadan önce son bir kontrolden geçirilmekte,hatalı bulunanların sevki kesinlikle durdurulmakta idi.⁵

1924 yılında matematikçi W.Shewart üretim ortamlarında kalitenin ekonomik biçimde kontrolünü sağlamak amacı ile İstatiksel Kalite Kontrolü uygulamaları üzerinde çalışmalara başladı.Böylece istatistiksel teknikler kullanılarak süreçler üzerinde kontrol kurulmaya, bir başka deyişle üretim sırasında ortaya çıkan uygunsuzluklar istatistiksel yöntemler aracılığı ile tahmin edilmeye ve son kontrolde ayıklanarak piyasaya sürülemeyecek ürünler üretilmemeye çalışılıyordu.

İSK uygulamalarının kalite kontrol alanındaki yenilikçi özelliği II.Dünya savaşı sonrasına kadar gelişerek devam etti.Savaş sonrası yıllarda Endüstri Mühendisliği ve üretim yönetimi tekniklerinin gelişmesi kalite sağlama çalışmalarına da yeni bir boyut kazandı.1949yılında A.B.D'de kurulan Amerikan Kalite Kontrol Derneği(ASQC),

⁵ N.Peşkirioğlu, a.g.e., s.4.

izleyen yıllarda dünyanın çeşitli ülkelerinde benzer amaçla kurulan ulusal organizasyonların ilk örneğini oluşturmuştur.

İkinci Dünya savaşından sonraki yıllarda teknolojinin gelişmesi ve üretim sürecinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda ‘Toplam Kalite Yönetimi’ anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir.⁶

İkinci Dünya Savaşı’nın ardından günümüze kadar olan dönem ve bu süre içinde tüm dünya genelinde teknoloji, bilim, pazar, tüketicilik ve sosyal çevrede meydana gelen ve giderek hız kazanan değişim ve yenilikler kalitenin tanımında olduğu kadar, kalite sağlama teknolojisine ve yönetimine de çok önemli yenilikler getirmiştir. Bu dönem 1960’larda Japonya’da başlayarak kısa zamanda batılı ülkelere ve tüm dünyaya yayılan bir kalite hareketi ve bu hareketin oluşmasını sağlayan, kalitenin dünyaca ünlü öncüleri ve onların öğretilerinin anlaşılması ile daha iyi açıklanabilir. Savaşın hemen ardından dünya ülkelerinin yıkılan ekonomik sistemlerinin toparlanma döneminde Amerikan endüstrisinin ürünlerine tüm dünyada bir talep artışı meydana geldi. Bu istek kendisini “Made in the USA” etiketli ürünlere olan ilginin artışı ile göstermiştir. Talebin arzın önünde olduğu 1960’lı yıllarda uluslararası piyasalarda rekabet stratejisinin ‘daha çok üretim’ sloganına dayalı olması kalitenin gözardı edilmesine yol açtı. Ancak bu gelişme 1970’li yıllardan itibaren Amerikan Endüstrisinin belli başlı alanlarda Avrupa’lı ve Japon rakipleri karşısında önemli pazar kayıplarına uğramasına neden oldu. 1970’li yıllara damgasını vuran ve tüm dünya ekonomilerinin ciddi bir sarsıntı yaşamasına neden olan iki önemli enerji krizi rekabet stratejisinin yönünü üretimde miktardan maliyete çevirmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi’nin kökeni II. Dünya savaşından sonra Japonların tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanır. W. Edward Deming ve Joseph M. Juran’ın A.B.D’nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrolü gerçeğini yaymaya başlaması istekleri 1940’lı yılların ilk dönemlerine

⁶ Mahmut Tekin, *Üretim Yönetimi*, Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya: Arı Ofset Matbaacılık, 1996, s.71.

rastlamaktadır. Ancak onları uygulayan ve benimseyen ilk insanlar Japonlar olmuştur. Bell Sistem’de George Edwards ve Walter Shewhart ile çalışmış olan Deming, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından önde gelen işadamlarına konferans vermek üzere Japonya’ya davet edildi. İş adamlarının amacısavaş sonrası, Japonya’yı yeniden imar etmek dış pazarlara girmek ve düşük kaliteli ürünlerin iyileştirilmesi için yöntemler geliştirebilmektir. Deming, Japonları kendi geliştirdiği yöntemleri uygulamaları durumunda dünyada kaite devrimi yapabileceklerine inandırdı. İş adamları Deming’in öğretilerini uyguladılar. Bu arada Japon bilim adamı Kaoru Ishikawa sürekli iyileştirmede kullanılan bazı teknikleri geliştirdi. Japonlar tüm bu teknikleri kullanarak bir yandan da teknolojilerini geliştirerek kalitelerini, verimliliklerini ve rekabet güçlerini sürekli olarak iyileştirdiler ve güçlendirdiler.⁷

Deming Japon endüstriyel kuruluşlarının yöneticilerine uzun süreli konferans programlarında ülke ekonomisini yeniden canlandırmak, ülkeye gelir temin etmek ve uluslararası rekabette üstünlük sağlamak için kalite ile rekabet etmek gerektiğini anlattı. Deming bir yandan şirket yöneticilerine kalite yönetimini anlatırken, mühendislerine de İSK tekniklerinin uygulamalarını tanıttı. Deming’in bu çalışmaları sonuçlarını kısa zamanda, Japon endüstriyel ürünlerinde kalite artışı olarak kendisini göstermeye başladı ve izleyen yıllarda JUSE tüm ülke genelinde 20.000’den fazla mühendise istatistiksel kalite kontrol eğitimi vermiştir. Bu sayı oldukça fazla olup Japonya’da kalite kavramını benimseten Deming olmuştur diyebiliriz. Deming, Japon ekonomisine yapmış olduğu bu çok büyük katkısından dolayı 1960 yılında imparator Hirohito tarafından “**Kutsal Hazine Nişanı**” ile ödüllendirilmiştir.⁸

Dış rekabet 1970’li yıllarda Amerikan şirketlerini tehdit etmeye başladı. Otomobil ve televizyon gibi ürünlerdeki Japon kalitesi Amerikan ürünlerini bastırmaya başladı. Tüketiciler satın alma kararlarını verirken, ürünün uzun verimli yaşamı ile fiyat ve kaliteyi de göz önüne almaya başlamışlardı. 1970 ve 1980’li yılların sonlarına doğru kalite işletmelerin ve hizmet kuruluşlarının tüm fonksiyonlarına(

⁷ Rıdvan Bozkurt- Aynur Odaman, a.g.e., s.3.

⁸ N.Peşkiroğlu, a.g.e., s.6.

finans,satış,personel,bakım,yönetim,imalat ve hizmet) girmeye başladı.Yalnızca imalat hattına değil, tüm sistem üzerine odaklandı.⁹

Dünyadaki kalite gelişimini kronolojik bir tablo ile şu şekilde gösterebiliriz.

1880-1915 Emek-sanat bağımlı (zanaat tipi) üretim modeli

* Tüketici ve üretici doğrudan ilişki içinde, tüketici beklentileri ürün tasarımına dahil edilebiliyor.

- Çok düşük üretim hacmi.
- Çıraklık döneminden geçerek tam bir sanat deneyime sahip olmuş işgücü.
- Yüksek maliyetler.

1920-1950 Kitle üretimi ve seri üretim modeli

- Tüketici beklentilerini tam olarak karşılamayan standart ürünler.
- Büyük üretim partileri-düşük ürün çeşitliliği.
- Dar kapsamlı ve tekrarlanan işleri yakın nezaret altında gerçekleştiren,tek becerili aşırı uzmanlaşmış işgücü.
- Düşük ürün maliyetleri (birim maliyetlerinin, yüksek üretim hacimleriyle düşürülmesi).

1950-1990 Sürekli Gelişme Modeli

- Tüketici beklentilerini tam olarak karşılayan kaliteli ürünler.
- Ufak üretim miktarları-artan ürün çeşitliliği(esneklik)
- Güçlendirilmiş çok becerili işgücü.
- Çarpaz fonksiyonlu ekipler aracılığıyla işletme süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi-azalan birim maliyetler, artan kalite

Bu tarihi gelişimi daha da açarsak şöyle bir tablo karşımıza çıkmaktadır.

1744

Amerika'da ilk Endüstri Mühendisliği ilkelerinin geliştirilmesi.

1769-1800

- Avrupa'da Endüstri Devrimi.

⁹ Rıdvan Bozkurt, *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1998, s.20.

- James Watt,ilk buharlı motor.
- Charles Babbage,İlk Bilimsel Yönetim İlkeleri.
- Eli Whitney,ikame edilen parçaların kullanımı.

1850

- * İlk kitle üretimini uygulamaları,ikame edilebilen parçaların imalatta kullanımı.

1880-1910

- Bilimsel Yönetim:
- Frederic Taylor-Bilimsel Yönetim İlkeleri.

1895

- Gilbreth'ler-İş Etüdünün İlkeleri (Zaman Ölçümü,Metot Etüdü,İş Tasarımı,İş Düzenleme,İş Basitleştirme,Değer Mühendisliği,Optimizasyon)
- Gantt Şeması-İlk Üretim Planlama Çalışmaları.

1910-1940

- Kitle Üretimi Yöntemlerinin Gelişmesi-Seri üretim sistemleri; montaj hatları, otomasyon,Fordist Yönetim Modeli
- Aşırı iş bölümü sonucu uzmanlaşmış(tekbecerili) işgücü
- Ürün çeşitlendirmesine olanak vermeyen özel amaçlı büyük hacimli ve yüksek sermaye yatırımı gerektiren tezgahlar.
- Karar verme ve uygulamanın birbirinden ayrılması(Merkezi ve bürokratik organizasyon yapıları)

1930

- Amerika'da W.Shewhart tarafından ilk istatistiksel kalite kontrol uygulamaları.

1950-1951

- Japonya'da Dr.Deming Seminerleri ve ilk DEMİNG kalite ödülü

1954

- Japonya'da Dr.J.M.Juran Seminerleri ve “ Kalite Yönetimin Sorumluluğundadır” ilkesi.

1957

- A.B.D.'de Feigenbaum tarafından "Toplam Kalite Kontrol" tanımlaması.

1959-1960

- Japonya'da Taiichi Ohno tarafından hazırlık zamanlarının kısaltılıp küçük kafaletime geçilmesi stoksu sistemler.

1961-1962

- Japonya'da K.Ishikawa tarafından ' Kalite Çemberleri' uygulaması ve Taylor Yönetim modelinin sonu.

1965

- Japonya'da 'Kitle Üretimi' döneminin sonu ve 'sürekli gelişme' modelinin yayılması.

1970

- Japonya'da Shiego Shingo tarafından 'Poka-Yoke', 'Sıfır Kalite Kontrol' ve "SMED-Tek Dakikalık Hazırlık" yaklaşımlarının geliştirilmesi.

1973

- Tüm dünyada petrol krizi nedeniyle ekonomik durgunluk, talepte önemli azalma.

1980

- A.B.D ve Avrupa'da kitle üretimi yöntemlerinden Japon modeline geçişin başlaması.

1985-1987

- Türkiye'de ilk Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının başlatılması.

1990

- A.B.D.'de Micheal Hammer tarafından 'Reengineering' (Değişim Mühendisliği) kavramının ortaya atılması.

1991

- Japonya'da "Siparişe Göre Seri Üretim" (mass customization) olarak tanımlanan ve sürekli gelişmenin devamı olan yeni bir üretim yönetimi modelinin uygulanması.

1991-1995

- A.B.D.ve Avrupa'da Siparişe Göre Seri Üretim (mass customization) uygulamaları ve sürekli gelişme/yeniden mühendislik tartışmaları.¹⁰

1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın birinci amacı, Amerikan ve Japon tarzı kalite sistemlerini karşılaştırmak ve aralarındaki farkları uygulanmış biçimi itibari ile ortaya çıkarmaktır.

İkinci amacı, Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'nin nasıl uygulandığını, uygulamalarıyla ortaya çıkarmaktır.

Üçüncü amacı, ülkemizde 1998 yılında TÜSİAD-KALDER kalite ödülü almış olan kuruluşların kalite sistemlerinin nasıl işlediğini ve dünya ile nasıl rekabet ettiklerini ortaya çıkarmaktır.

1.3.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma, ülkemizdeki sanayi işletmelerinin uygulamış oldukları kalite sistemlerinin çeşitlerini ortaya çıkardığından, Batılı ve Japon sistemlerinden maksimum düzeyde nasıl istifade edilmesi gerektiğine yol gösterecektir.

Araştırma konu ile ilgilenen kişilere en son yenilikleri sunduğundan aynı zamanda da bir kaynak görevi görecektir.Bu araştırmadan yararlanarak diğer küçük işletmeler kalite sistemlerini daha da iyileştirme fırsatı bulacaklardır.

Aynı zamanda dünyada kalite bilincinin gelişmesinde ve uygulanmasında önderlik etmiş iki devin(A.B.D. ve Japonya) günümüzde nasıl rekabet ettiklerini, diğer ülkelere nasıl baktıklarını ve Türkiye'nin bu pastadan nasıl pay aldığıının bilinmesine yardımcı olacaktır.

¹⁰ Nesime Acar, Semra Çapçı, **Tam Zamanında Üretim Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri**, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1996, s.8

1.4.ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma, kalite sistemlerinin ülkemizde nasıl uygulandığını açıklamalı ve uygulamalı olarak açıklamaktadır. Ülkemizde 1998 yılında TÜSİAD-KALDER kalite ödülü kazanmış olan DUSA Endüstriyel İplik San. ve Ticaret A.Ş.'de yapılan 15 günlük staj çalışması ile kalite sistemleri yerinde incelenmiş, kalite kontrolün nasıl gerçekleştirildiği birebir uygulanarak açıklanmıştır.

Aynı zamanda kalite sistemleri konusunun bir uygulama konusu olduğu düşünülerek araştırma konusunda biraz daha bilgi sahibi olmak için bölgemizde faaliyet gösteren CARNAUD-METALBOX firmasında 1 haftalık tez stajı ile uygulamalar pekiştirilmiş ve bakış açısı genişletilmiştir.

Coğrafi bölge olarak İzmit ilçesinde faaliyet gösteren DUSA Endüstriyel İplik San.Ticaret A.Ş ve Suadiye köyü'nde faaliyet gösteren CARNAUD-METALBOX firmalarında toplam 3 hafta süre ile staj çalışması yapılmıştır.

Araştırma kapsamı Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile sınırlandırılmıştır.

1.5.ARAŞTIRMANIN YARGILANMASI

Bu araştırmanın birinci amacı, Amerikan ve Japon tarzı kalite sistemlerini karşılaştırmak ve aralarındaki farkları uygulama biçimi itibari ile ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla yürütülen staj çalışması sırasında birebir uygulamalar anlatılmış olup şirketin temel sistemleri olduğunu düşündüğüm 1.derecede kalite kontrol değerleri yansıtılmamıştır. Çünkü bilindiği gibi dünyada kalite sistem belgesine sahip binlerce kuruluş olduğundan her bir işletmenin değerlerini yansıtmamıza imkan bulunmamaktadır. Zaten konunun içeriği itibari ile sayısal uygulamalar konunun bir parça dışındadır. Çünkü bir işletmenin ülke çapında TÜSİAD-KALDER ödülünü kazanması işletme için çok iyi bir referans olup, araştırma yapan ve bu konuda bilgi sahibi olmak isteyen kişiler için vazgeçilmez bir kaynak durumunda olmaktadır. Aynı

zamanda ülkenin genelini de çok iyi yansıması ayrı bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır.

İkinci amacı, Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi’nin nasıl uygulandığını uygulamalarıyla ortaya çıkarmaktır. Bilindiği gibi ülkemiz işletmeleri dünyada gelişen kalite sistemlerine çabuk adapte olmuşlar ve hatta bazı işletmelerimiz dünya ile rekabet eder duruma gelmişlerdir. Bu çok büyük bir gurur kaynağı olmakla birlikte, Türk sanayicisinin de gelmiş olduğu yeri çok açık göstermektedir. Bu konuda yapılmış olan araştırmada kalite sistemlerine ne şekilde adapte edilmeleri konusuna değinilmiş, kalite sistem prosedürleri konusuna değinilmemiştir. Çünkü kalite sistem prosedürleri her şirkete göre farklılık gösterdiğinden bu kaynaklara ulaşmak imkansızdır. Şirketin kendi kültürünün bilinmesi araştırma için o kadar da önemli olmadığı kanısına varılmıştır.

Üçüncü amacı, 1998 yılında TÜSİAD-KALDER kalite ödülü almış olan kuruluşların kalite sistemlerinin nasıl işlediğini ve dünya ile nasıl rekabet ettiklerini ortaya çıkarmaktır. Bunun için yapılan çalışma Türkiye genelini kapsadığı için yeterli olduğu düşünülmektedir. Çünkü araştırma için baz alınan kuruluşların ödül sahibi olduğu düşünülürse bu işletmelerin kalite sistemleri çok geniş bir testten geçmiş ve incelenmiş olduğundan ayrıca bir yargılama yapılması gereksiz ve yanlış olacağı kanısına varılmıştır.

2.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ

Bu araştırmada cevap aranan problemler şunlardır:

Amerikan ve Japon tarzı kalite sistemleri uygulama biçimi itibari ile birbirinden farklı mıdır?

Ülkemizde faaliyet gösteren ve Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan işletmelerin kalite sistemleri birbirinden farklı mıdır?

Türkiye'de 1998 TÜSİAD-KALDER Kalite ödülü'nü alan işletmelerin kalite sistemlerinin işleyişi farklı mıdır?

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMASI

Araştırmaya bir temel oluşturabilmek, istenilen amaçlara ulaşmak ve güvenilir bilgi sağlamak amacıyla yapılan staj çalışması bu aşamada gerçekleştirilmiştir.

Günümüzde kalite sistemleri sürekli olarak kendini yenilemekte ve değişim göstermektedir.2000 yılına gireceğimiz şu günlerde kalite savaşı iyice kızışmıştır.Gerçek anlamda kalitenin yakalanması şirketler için ek maliyetler gerektirmektedir.Fakat bunun sonucu olarak uluslararasıda kendini iyi bir seviyeye getiren şirketler meyvalarını toplamaya başlamışlardır.Ardından gelen kalite ödülleri ise bu olayı perçinlemektedir.

Şirketler için en büyük ve en anlamlı ödül Avrupa Kalite Ödülü'dür.Bu ödülü kazanmak Türkiye için yeni yatırımların başlangıcı olmaktadır.Ülkeler arasındaki teknoloji açığının kapanmasında önemli bir rol oynamaktadır.Çünkü Türkiye'nin asıl hedefi gelişen teknolojiden uzak kalmamaktır.Bu Türkiye'nin kalite konusundaki asıl vizyonudur.Böylesine önemli ve aynı zamanda da güncel bir konu için uygulama olarak Kocaeli ili Ali Kahya köyü'nde faaliyet gösteren DUSA Endüstriyel İplik San.Tic.A.Ş'de toplam 2 hafta süreli staj çalışması yapılmıştır.

Bu aşamada Kalite Güvenliği bölümünde DUSA'nın uyguladığı Toplam Kalite Yönetimi, Du Pont (Amerika) Toplam Kalite Yönetimi, Proses Kontrol Sistemleri ve İş Mükemmelliği konuları üzerinde çalışılmış olup ayrıca laboratuvar'da üretilen ürüne ait test çalışmaları izlenmiştir.

Daha sonra Kocaeli İli Suadiye Köyü'nde faaliyet gösteren CARNAUD-METALBOX firmasında 1 hafta süreli daha staj çalışması yapılmış ve hem konuya bakış açısı genişletilmiş hem de kalite konusunda örnek sayısı artırılmıştır. Staj sırasında günlük periyodik olarak şu işlemler gerçekleştirilmiştir.

- Kalite Güvence Sistemlerinin İncelenmesi ve Yorumlanması
- Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları'nın takip edilmesi
- İşletme içindeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına gözlemci olarak katılınması (Workshop, stres semineri, kalite konferansı gibi....)
- Laboratuvar'da kalite kontrol deneylerinin nasıl yapıldığının incelenmesi.
- Du Pont (Amerika) Toplam Kalite Yönetimi'nin incelenmesi.
- Fabrika saha ziyaretleri.
- Gerekli görülen birimden teknik bilgi alınması.
- Öğle tatili yemek paydosu
- İSİG-ÇS programının uygulamalı olarak takip edilmesi.
- Karşılıklı olarak görüş alışverişinin sağlanarak öğrenilen bilgilerin pekiştirilmesi.
- İş Mükemmelliği konusunun incelenmesi.

Ülkemizde 1998 yılında TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü'nü kazanan DUSA A.Ş. kendi bölgesinde dünya lideri vizyonunu gerçekleştirebilmek için çalışmaktadır. Bu nedenle kalite çalışmalarına 1. Sırada önem verilmektedir. Önümüzdeki yıllarda da Avrupa Kalite Ödülü'nü almak için uğraş veren DUSA A.Ş. gerek örneklerin güncelliği, gerekse son teknoloji ile donatılmış olması nedeniyle tez çalışması için gayet faydalı bir örnek olmuştur.

Araştırma gözlem tekniği kullanılarak bilgi sağlanmıştır. Bu sırada işletme içinde kişilerin davranışları objektif bir şekilde algılanmış ve tarafsız kalınmaya özen gösterilmiştir.

Kıyaslama yaparken bir tane mükemmel denilen model vardır. O model baz alınarak işletme kendi eksiklerini görmeye çalışmaktadır. Son yıllarda oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Çünkü işletmeler bir mükemmel olmadan kendilerini kıyas edecek bir nesne bulamadıkları zaman eksikliklerini göremezler. Gözlem metodunun uygulanması ile şu faydalar elde edilmiştir.

- Olaylar ve sistemler yerinde incelenmiş ve kıyaslama olanağı bulunmuştur.
- Örneklere ulaşmak daha kolay olmuştur.
- Birincil kaynaklardan bilgi toplanarak ana kitleye ulaşılmıştır.
- Ana kitle doğru tanımlanmıştır.
- Örnek çekim hatalarına düşülmemiştir.
- Teorikle pratik arasında iyi bir köprü kurulmuştur.
- Güncel ve uygulanan bilgiler elde edilmiştir.
- Araştırma yapacak diğer kişilere uygulama konusunda yol gösterecektir.
- Ayrıntılara girilmiş ve konu daha iyi anlaşılmıştır.

Daha sonra 1 hafta süreli yapılan CARNAUD-METALBOX staj çalışmasında da aynı yöntem kullanılmış ve hem daha önceden toplanan örneklerin bir sonrakilerle karşılaştırılması hem de konuya bir bakış açısı kattığı için faydalı bir çalışma olmuştur. Bu çalışmada da bu şirketin kendine özgü bir şirket kültürü olan “ Dünya Çapında Performans Sistemi” (WCP) incelenmiş ve Şirket Kültürü ile Toplam Kalite Uygulamaları'nın farklı kavramlar olduğu bu aşamada anlaşılmıştır. Yine aynı şekilde örnek sayısı bu çalışma ile artırılmıştır. Bir inceleme çalışmasında önemli olan faktör çok örnek toplayarak bakış açısının derinleştirilmesidir. Bu aşamada bu faktörler titizlikle sağlanmıştır.

2.2.1. JAPON TARZI KALİTE SİSTEMLERİNİN AÇIKLANMASI

Uluslararası Ekonomi Forumu adlı kuruluş, yeni bir araştırmaya dayalı olarak her yıl OECD ülkelerinin “Rekabet Gücü Endeksi”ni yayınlamaktadır. Bu endeksin +10 ile -1.0 değerleri arasındaki yelpazede ilk sırayı uzunca bir süredir Japonya almaktadır. Türkiye ise bu sıralamada sondan ikinci ya da üçüncü sırada yer almaktadır

Tablo. 1: Dünya Ekonomisinin İlk 20 Ülkesi (1999 Verilerine Göre)

ÜLKE	1999 Skoru	1999 Sıralaması	1998 Sıralaması
A.B.D.	100	1	1
Singapur	78.7	2	2
Finlandiya	74	3	5
Lüksemburg	71.3	4	9
Hollanda	71.1	5	4
İsviçre	69.6	6	7
Hong Kong	69	7	3
Danimarka	65.7	8	8
Almanya	64.5	9	14
Kanada	64.1	10	10
İrlanda	63.9	11	11
Avustralya	63.6	12	15
Norveç	60.9	13	6
İsveç	60.7	14	17
İngiltere	60.6	15	12
Japonya	60.2	16	18
İzlanda	58.4	17	19
Tayvan	57.4	18	16
Avusturya	56.2	19	22
Yeni Zelanda	56.1	20	13

Kaynak: Platin Dergisi, “A.B.D. Rekabette Bir Numara”, Mayıs(1999), s.67.

A.B.D dünya ekonomisindeki rekabetçi rolünü bu yılda korudu. Merkezi Lausanne'da bulunan Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü IMD'nin yaptığı araştırmaya göre Singapur dışındaki güneydoğu Asya ülkelerinin kriz nedeniyle alt sıralara düştüğü görüldü. 6'ncılıktan 13'üncülüğe gerileyen Norveç, düşen petrol fiyatlarının kurbanı olurken ekonomisi bir türlü düzelmeyen Rusya ilk 20'ye bile giremedi. En büyük başarıyı geçen yıl 9.sıradan bu yıl 4.sıraya çıkan Lüksemburg gösterdi. Türkiye 33.sıradan 37.sıraya düştü. Sıralamada 47 ülkenin 287 değişik kriteri değerlendirildi. Ekonomik performans, araştırma geliştirme, alt yapı ve dış dünyaya açıklık, sırayı belirleyen kilit kriterlerdi. Ülkeler hakkındaki bilgiler 4 bin işadama ve şirketten soruldu.¹¹

Tokyo sokaklarında yaşayan evsizlerin sayısı her geçen gün artıyor. Ülkedeki ekonomik durgunluk, yaklaşık 12 milyon insanı iflasın eşiğine getirdi. İskan öyle sınırlı ve pahalı ki, orta sınıf uzak banliyölere doğru çekiliyor. İşsizler grubu sürekli büyüyor. Tokyo'nun borcu bu yıl 60 milyar dolara ulaşacak. 1970'lerin New York'u 1999'da Tokyo'da ortaya çıkıyor.¹²

Bu değerlere bakılarak Uzakdoğu'nun bu gizemli ülkesinde eskiye göre büyük bir düşüş yaşanmakta ve uluslararası alanlarda eskisi gibi rekabet edecek güç kalmamaktadır. Bunun birçok sebebi vardır. Bunlardan en önemlisi dünyada 2000 yılına girerken yaşanan global krizdir. Teknolojinin hızlı bir şekilde artması çalışan işgücü sayısını düşürmekte öyleki bu kavram öylesine enterasan rakamlara ulaşmıştır ki 100 milyon dolarlık yatırım yapılarak kurulan işletmelerde ortalama olarak 50-60 dolayında insan çalışmakta bu da önümüzdeki günlerde işsizliğin ne denli ciddi boyutlara ulaşacağını göstermektedir. Özellikle Japonya'daki işletmelerde üretim birinci amaç olmakla birlikte hiçbir şekilde işsizliğe tahammülü yoktur. Çünkü üretim kapasitesi çok yüksek olmakla birlikte bunun yanında sürekli artan sabit maliyetler işletmeleri iflasın eşiğine getirebilmektedir. Çünkü Japonya üretim hamlesini gerçekleştirirken pazarlar doyuma ulaşmamış, sürekli artan bir taleple karşılaşmaktaydı. Fakat bugün 2000 yılına girerken piyasa ürüne doymuş bir görünüm

¹¹ Ekonomist Dergisi, "A.B.D, Rekabette Bir Numara", 2 Mayıs 1999, s.67.

¹² Platin Dergisi, "Japonya'da İşsizlik Artıyor", Mayıs 1999, s.81.

arz etmektedir. Bunu Japonya'nın dünya ekonomileri içinde 16. sıraya düşmesinden anlamaktayız. Bugün Japonya'nın diğer yarıştığı ülkelere göre de çok büyük eksiklikleri vardır. Bunların başında topraklarının verimsizliği, turizm gelirlerinin olmaması gibi eksiklikler sıralanabilir. Çünkü günümüzde çok açık bir gerçek vardır. O da dünya pazarlarında her zaman üretilen malın satılamayacağı gerçeğidir. Çünkü 2000 yılına girerken bu krizden en fazla etkilenen ülke olarak Japonya gösterilmektedir. Çünkü Japonya'da üretim kapasitesi çok yüksek fabrikalar talep olmadığı için bugün sabit maliyetleri karşılamakta zorluk çektikleri için zor durumlar yaşamaktadır.

Japonya doğal kaynakları kıt ve nüfus yoğunluğu fazla bir ada ülkesidir. Dolayısıyla insanlar tarih boyunca mücadele etmeye alışmışlardır. Uzun süren derebeylikler de bu mücadeleyi sertleştirmiş ve dikey bir toplum oluşturmuştur. Zamanla derebeyliklerden kalma mirasla, derebeylerin yerini büyük şirketler almış, küçük şirketlerde MITI'nın zorlamasıyla büyük şirketlere çalışmaya başlamışlardır.¹³

a) Japonya'da Toplum ve Kültür Yapısı

Japonların özünde her türlü öz veriye açık olan bir ahlak anlayışı vardır. Bu anlayış ise küçük yaşlarda kişiye aşılır ve kişi topluma yararlı olduğu ölçüde değer kazanır. Onlar için bağlı oldukları grupta uyumlu olmak ve grup çıkarlarına ters düşmemek çok önemlidir. Japonları anlamak için önce inançlarını anlamamız gerekir. Bugün Japonya'da Şinto ve Budizm olmak üzere iki tane büyük din vardır. Pek çok kişi ise çoğu zaman inançları olmadığını söylemekte ve her iki dini törene de katılmaktadırlar. Ancak Japonlar cenaze törenlerini ise çoğu zaman Budist inancına göre yapmaktadırlar. Hristiyanlığın Japonya'ya geliş ise 16. yüzyıl ortalarına rastlamaktadır.

Japonların temelinde yatan ana fikir kişi ailesine, topluma, çalıştığı şirkete borçludur. Bu borçları da kişi mutlaka ödemelidir. Buna örnek olarak çocuklarını A.B.D'ye okumak için gönderen aileler evlerinin bahçesine çocuklar okula gidene

¹³ Mustafa Özel, "Pasifik Havzası ve Japonya'nın Engellenemez Yükselişi", İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Sayı no:4 (Temmuz-Ağustos 1992), s.4-7.

kadar bayrak çekmeyi bir adet haline getirmişlerdir.Bütün Sony fabrikalarında bir Japon,.bir Sony, bir de kurulu olduğu ülkenin bayrağı dalgalanmaktadır.Günümüzde ise Japonlar dünyaya ayak uydurmaya başlamışlardır.Bunda kapitalizmin de büyük rolü vardır.Kendilerini kapitalist toplum düzenine kaptıran Japonlar büyük borçları için intiharı seçmeye başlamışlardır.Japon gençlerin çoğu aile yaşamına düşkün değillerdir.Bu yüzden evlenme oranları düşmektedir.Bu da eski değerlerin yavaş yavaş kaybolmaya başladığını göstermektedir.

Japonya tek dilli, tek dinli ve tek ırklı bir ulustur.Bu yüzden çalışanları ve tüketicileri homojendir.Kişilerin istek ve beklentileri birbirine yakındır.Ayrıca 120 milyonluk nüfusuyla iyi bir pazardır.Ancak Japonya 1990'lı yıllarda Batı ülkelerinin koyduğu ithalat kotalarını aşmak için yatırımlarını yabancı ülkelere yöneltmiş bulunmaktadır.¹⁴

Ancak yabancı ülkelerde bile milliyetçilik elden bırakılmamaktadır.Ishikawa'ya göre Japon mucizesinin oluşumuyla din arasında anlamlı bir ilişki vardır.Ishikawa'ya göre konfiçyus dini iki kısma ayrılır.Bir kısmı insanların doğuştan iyi(mencius), diğeri ise kötü olduğuna(hsuntzu) inanır.Bir insan kötü bile olsa eğitimle iyi olduğuna inanılır.Japonya'da din ile ekonominin iç içe geçtiği ve her ikisinin de ulusal politikanın bir buyruğuna verildiği karmaşık ama son derece bilinçli bir yapıyla karşı karşıya olduğumuzu görmekteyiz.Ancak eski Budist mezheplerine bağlı olanlar işletmelerde tercih ediliyor, yeni dinlere bağlı olanlara ise kuşkuyla bakılıyor.¹⁵

b) Japonya'da Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı

Bugün Japonya'da uygulanmakta olan yönetim sistemlerinin küçük istisnalar dışında tüm unsurları ile Japon tarihinden kaynaklandığı ve köklü Japon geleneklerine dayandığı bilinen bir gerçektir.Bu gerçeği Japon çalışma yaşamında uygulanmakta olan personel sisteminin özelliklerinde veya çalışma ilkelerinde açıkça görmek mümkündür.Bu bakımdan Japon yönetim sistemlerini inceleyen araştırmacılar Japon

¹⁴ Kenelth Courtis, "Japonya ve Dünya", (Çev) Mehmet Kamiloğlu, *İktisat ve İş Dünyası Dergisi*, Sayı no: 6, (Kasım-Aralık 1992), s.24-25.

¹⁵ Mina Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavram ve Uygulamalar*, İstanbul: AlfaYayımları,1997, s.36.

tarih ve kültürü hakkında genel bir bilgi edinmeden yönetim sistemlerini incelememişlerdir.¹⁶

Toplam kalite yönetimi Japonya'da doğmamış ancak Japonya'da geliştirilmiş ve buradan tüm dünyaya yayılmıştır. İşte bu gelişimde öncü olmanın temel nedeni; Japon toplumunun **“Beğendikleri ve aldıkları her şeyi kendi kültürü içinde eritme”** özelliğinden kaynaklanmaktadır.¹⁷

Çünkü bu özellik Toplam Kalite Yönetimi'nin yukarıda açıklanan “evrensel unsurlarının” Japon kültür ve geleneklerine uygun olarak geliştirilip tüm dünyaya yeni bir yönetim modeli olarak sunulmasını sağlamıştır.¹⁸

Japonya'da Kalite Kontrol faaliyetleri Amerikalı bilim adamı M.Juran'ın konferanslarından sonra yönetsel bir anlam kazanmıştır. Juran Japonlara Kalite Yönetimi'nin önünde duran organizasyonel etkilerin varlığından söz etmiştir. Bu engelleri A.B.D.'li yöneticilere yıllarca anlattığını fakat dediklerini uygulamadıklarından yakınmıştır. Juran işletmelere kaliteyi sürekli iyileştirmek için kurumsallaşma programları oluşturmalarını tavsiye etmiştir. Japonların bu programlar sayesinde kalite devrimini gerçekleştirdiklerini anlatan Juran, kalite devrimini anlatan Juran, kalite devrimini yaratmak için Japonların yaptıklarını şöyle özetlemektedir.

“Japon firmalarının üst düzey yöneticileri, kalite yönetimi konusunda bizzat kişisel sorumluluk üstlendiler. Yöneticiler, tüm yönetim kademelerinde çalışanları kalite yönetimi konusunda eğitimi geçirdiler. (Bu konudaki öncü eğitimi benim 1954 yılında verdiğim seminerler oluşturuyordu.)

Japon firmaları kalite iyileştirme süreci için devrimci nitelikte, oldukça iddialı bir hız biçtiler ve her yıl bu hızı başarıyla yakaladılar. Firmalar kalite kontrol konusunda

¹⁶ Atilla Dicle, “Japon Yönetim Sistemi”, **Kalite Kontrol Grupları Semineri**, Sayı no:320 (Ankara 1989) s.9.

¹⁷ Sedat Murat, “Japon Çalışma Hayatı”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, İÜ Yayınları. Yayın no:3662 (İstanbul 1992), s.189.

¹⁸ Mahmut Demirkan, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.Baskı. Sakarya: Değişim Yayınları, 1997, s.100.

istatistiki yöntemler kullanabilmeleri yönünde tüm mühendisleri eğittiler.(Bu konuda ilk eğitimi 1950 yılında Deming vermişti).

Firmalar tüm çalışanların kalite geliştirme sürecine katılımını sağlamak yönünde çalışanlarına olanak tanıdılar.Bu sayede ulaştıkları sonuç, tümüyle Japonlara özgü bir yöntem oldu; Kalite Kontrol Çemberleri.Firmalar kalite hedeflerini de kapsayacak biçimde iş planlarını geliştirdiler.Gerçi bu kavram diğerlerine nazaran daha yeni bir oluşumdur, ancak hızla büyümekte ve geri çevrilmez bir eğitim haline gelmektedir.Bu gelişmelerin her biri, endüstri tarihinde daha önce benzeri bulunmayan örneklerdir.Hepsi birlikte topyekün bir değişimi yaratmıştır ki bu da başlı başına Japonya'daki kalite devriminin sorumluluğunu yalnızca iki Amerikalı'ya (Deming ve Juran) maletmek gibi şövenist bir yaklaşımı gülünç ve geçersiz kılmaktadır.Söylenenlerin aksine üzerinde durulmayan asıl gerçek, Japon kalite devriminin gizli kahramanlarının Japon yöneticileri olduğudur."¹⁹

Japonya'da Toplam Kalite Yönetimi önce çelik endüstrisinde, sonra makine ve otomobil endüstrisinde uygulanmaya başlanmış, daha sonra da dayanıklı tüketim ve ev araçları endüstrisine yayılmıştır.Bugün ulaştığı seviye ile Toplam Kalite müşteri ile ilgili bilgilerin toplanmasından (Pazar araştırmaların başından) başlayarak, kaliteli ürün ve hizmet geliştirmeye kadar işletmeyi ilgilendiren her konuyu kapsayan bir anlayış haline gelmiş, şirketteki herkesi ilgilendiren **"Kaizen"** için gerçek bir yönetim aracına dönüşmüş ve Şirket Çapında Kalite Kontrol (ŞÇKK) veya TKY olarak anılır olmuştur.Bu bakımdan Japonya'da TKK veya ŞÇKK, Kaizen faaliyeti ile eş anlamlı kullanılmakta ve Kaizen hareketinin bir parçası olarak düşünülmektedir.²⁰

Japonya'da Toplam Kalite Kontrol çalışmaları sadece Kalite Kontrolünden ibaret olmayıp, işletmenin bütün süreçlerinde iyileştirilmesini amaçlamaktadır.Zaman içerisinde, pazarlama satış ve servis konularını kapsayacak şekilde geliştirilip, organizasyonun geliştirilmesi, fonksiyonlar arası yönetim, şirket politikalarının ve kalitenin yayılımı gibi önemli yönetim konularıyla ilişkilendirilmiştir.Japonya'daki temel kalite fonksiyonu olarak Kaizen'i gösterebiliriz.Toplam Kalite Yönetimi'nin

¹⁹ Joseph M.Juran, "Japonlar Kalitede Rönesansı Nasıl Yakaladı", *Yeni Yüzyıl Gazetesi*, 28.05.1995.

²⁰ Masaaki İmai, *Kaizen*, İstanbul: Brisa Yayını, 1994, s.102.

felsefesi olan Kaizen Japonya'nın rekabetteki anahtarı olarak tarihe geçmiştir.Bu Japon insanının kaliteye ne kadar önem gösterdiğinin gerçek bir kanıtıdır.

2.2.1.1. Kaizen

Kaizen kademeli ve sürekli iyileştirme faaliyetleri ile “küçük işleri” daha iyi yapmak; standartları sürekli geliştirmek ve geliştirilen standardı her defasında aşmak demektir.Kaizen'in mesajı evrenseldir. **“Sürekli daha iyiyi yapmak,daha iyiyi üretmek ilkesini uygulayanlarla yarışabilmek için; daha iyiyi yapmak, daha iyiyi üretmek, prosesleri sürekli iyileştirmek gerekir.”**

Kaizen stratejisi, Japon yönetiminde başlı başına en önemli kavramdır ve Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarıdır.Kaizen bir işyerinde uygulandığında yöneticiler ve işçiler dahil olmak üzere herkesi içeren sürekli iyileştirmelerdir.Kaizen şemsiyesi altında şu faaliyetler vardır.

- Müşteri Yönelimi
- Toplam Kalite Kontrol
- Robot Kullanımı
- KK Çemberleri
- Öneri Sistemi
- Otomasyon
- İşyerinde Disiplin
- TPM (Topyekün Verimli Bakım)
- * Kamban
- * Kalite İyileştirilmesi
- * Tam Zamanında Üretim
- * Sıfır Hata
- * Küçük Grup faaliyetleri
- * İşçi-Yönetim İşbirliği
- * Verimlilik İyileştirme
- * Yeni Ürün Geliştirilmesi.

Kaizen teriminin kullanılması Japon endüstrisinde olan biteni anlamayı kolaylaştıracaktır.Kaizen artık dünya çapında tanınan **“Japonlara Özgü”** çok sayıda uygulamayı bir araya getiren şemsiye kavramıdır.Toplam Kalite Kontrol veya Şirket çapında Kalite Kontrol(ŞÇKK) kavramları Japon şirketlerinin prosese öncelik veren bir düşünce tarzı oluşturmasına ve organizasyon hiyerarşisinin her düzeydekilerinin katılımıyla sürekli iyileştirmeyi sağlayan stratejiler geliştirmesine yardımcı

olmuştur.Şirketin herhangi bir biriminde herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile geçirilmemelidir.Kaizen stratejisinin verdiği mesaj budur.²¹

II.Dünya savaşından sonra birçok Japon şirketi büyük zorlukla karşılaşmışlardır.Buna rağmen Japon şirketlerinde her gün yeni yeni adımlar atılmıştır.Ayakta kalmak için sürekli kendini yenilemek bir yaşam tarzı olarak çıkmıştır ve buna da Kaizen denilmiştir.Bu tarzın benimsenmesinde ve faaliyete geçirilmesinde 1960'ların istatistiksel kalite kontrol ve toplam kalite kontrol anlayışı yatmaktadır.

a) Kaizen ve Yönetim

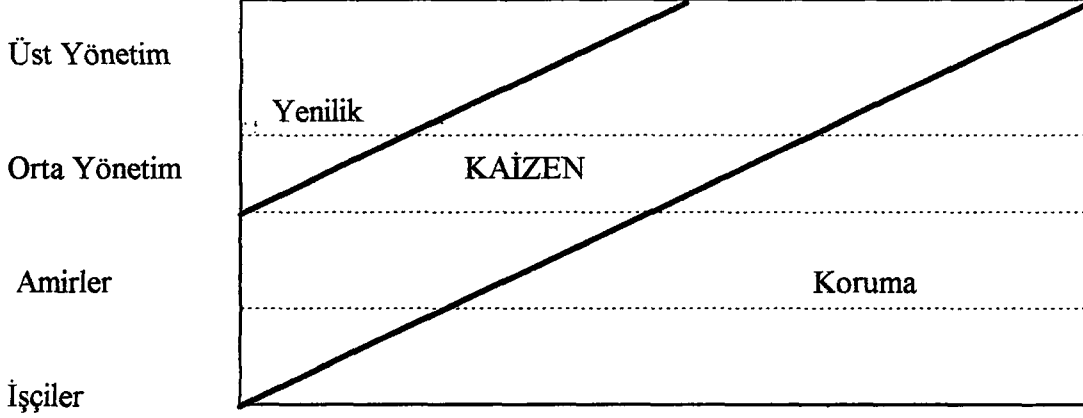
Japonya'da yönetimin iki temel ana unsuru vardır.Bunlar koruma ve iyileştirme dir.Koruma teknolojisi, yönetim ve işleyişle ilgili mevcut standartların sürdürülmesine dönük faaliyetleri anlatır; iyileştirme ise mevcut standartların iyileştirmesine yönelik faaliyetleri kapsar.

Koruma faaliyetleri sırasında yönetimin görevi şirketteki herkesin işleyişle ilgili kuralları, standart işletme talimatlarını takip etmesini sağlamaktır.Yönetim öncelikle tüm ana operasyonlar için gerekli şirket politikalarını, kural, direktif ve prosedürleri belirlemeli ve ardından, herkesin bu standartlara uymasını sağlamalıdır.Standartların iyileştirilmesini ise daha ileri standartların oluşturulması olarak söyleyebiliriz.Eğer bu sağlanırsa yeni standartların uygulanmasını sağlamak yönetimin koruma görevi haline dönüşür.Sürekli iyileştirme, ancak daha ileri standartlar için çalışıldığında sağlanabilir.Koruma ve iyileştirme bu yüzden birçok Japon yöneticisi için birbirinden ayrılamaz iki unsurdur.

İyileştirme faaliyetlerini ise şu şekilde açıklayabiliriz.İyileştirmeyi Kaizen ve yenilik olarak iki gruba ayırabiliriz.Kaizen sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çapta olan iyileştirmeleri anlatır.Yenilik ise yeni teknolojiye veya araçlara yapılan büyük yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü bir biçimde

²¹ M.İmai, a.g.e., s.5.

iyileştirilmesidir. Aşağıdaki şekille Japonların yönetim anlayışı doğrultusunda koruma, Kaizen ve yenilik arasındaki dağılımı göstermemiz mümkündür.



Şekil 2.1. Japonların Kaizen ve Yenilik Arasındaki İş Fonksiyonu Algısı

Kaynak: Masaaki İmai, Kaizen (Çev), İstanbul: Brisa Yayınları, 1994, s.7.

İyileştirmenin sürekli olması gerektiği inancı Japon kültüründe kökleşmiştir. Eski bir Japon atasözü “Kişi üç gün ortada görünmezse, döndüğünde ondaki değişiklikleri görmek için arkadaşları iyice bakmalıdır” demektedir. Kişinin bu üç gün içinde mutlaka değişmiş olacağına inanılır. Çevresindekilerinin onda yoğunlaşarak değişikliklerin ne olduğunu anlaması istenir.

Şirketler üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki yeni bir teknolojinin aktarılmasından sonra üretim artmakta, verimlilik artmakta, kalite de artmaktadır. Ancak sistem bulunduğu noktada sürekli olarak düzensizliğe doğru kaymaktadır. Sistemde çok küçük ortaya çıkan sorunlar zamanla önemli sorunlar haline gelmektedir bu da kaçınılmazdır. Böyle bir sistemi sürekli olarak dengede tutabilmek için sisteme sürekli olarak müdahale etmek gerekmektedir. Bir Amerikan şirketi ile Japon şirketi arasındaki fark burada belirleme başlamaktadır. Amerikan şirketleri topyekün bir değişimin ardından bir çaba içerisinde olmazken Japon şirketleri küçük değişikliklerle sistemi sürekli olarak iyileştirmeye yöneltmektedirler.

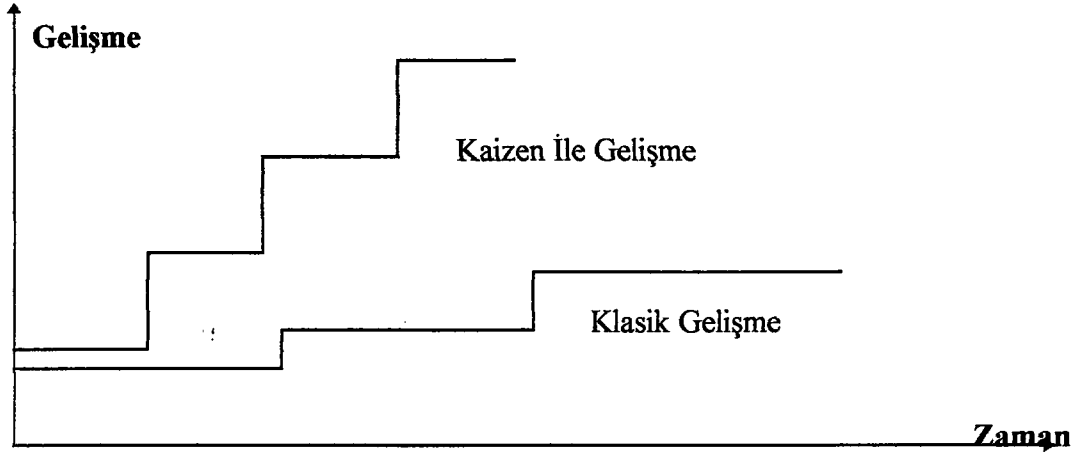
Tasarım,ürün geliştirme,proses geliştirme,imalat,paketleme,sevkiyat...hemen her alanda bu tekniklerin bilinçli ve yaygın uygulanması ile gerçekleştirilen çok sayıda “İyileştirme” projesi ile kuruluş Japon’ların Kaizen sözcüğü ile ifade ettikleri sürekli gelişmeyi başarmış olur.Bu suretle daha önce sözünü ettiğimiz “yüksek kalite”, “düşük maliyet” sonucunda elde edilir.²²

Sıçramalar büyük ve sık olduğu sürece Batı endüstrisi önderliğini sürdürebilmiştir.Ancak özellikle II.Dünya savaşından sonra Japonya ani sıçramalara yol açan buluşlar çok sınırlı olmasına rağmen Kaizen sayesinde birçok ülkeyi geride bırakacak gelişmelere imza atmıştır.A.B.D. dahil birçok ülke bu gelişmeler karşısında çaresiz kalmışlardır.Kaizen’in bir başka özelliğide sadece ürün ve hizmetle sınırlı olmamasıdır.Dolayısı ile tüm şirketin kalitesi ile ilgilidir.Sistem ve elemanların kalitesi ise diğer tüm faaliyetlerin kaliteli olmasını sağlamaktadır.Kaizen iyi anlaşılırsa tüm şirketler bunu rahatça uygulayabilirler.Yeterki Kaizen’in ne olduğu açıkça anlaşılın ve uygulama biçimleri ortaya çıkarılsın.

Kaizen’in temel koşulu çok açıktır.Devamlı mevcut durumu yetersiz görüp iyileştirme yapmaktır.Aslında bizim toplum yapımızda bu anlayış Japon’lardan çok önce gelişmiş ve yerleşmiştir.Bunun en güzel örneği “İyi kötünün düşmanıdır” ve”İki günü birbirine eşit olan zarardadır”sözleridir.Gerçekten de iki günü birbirine eşit olan insan yerinde saymış ve gelişme kaydedememiştir.Buna dayalı olarak Kaizen felsefesinin Türk toplumuna yabancı olmadığı hatta Japonlar’dan çok önce ilk defa Türkler tarafından söylendiğini de unutmamak gerekir.

Japonlar Kaizen’i gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil sıklığı sayesinde Batı’ya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir.Aşamaların sık olması tüm örgütün gelişmelerle bütünlüşmesine neden olmaktadır.Ve bu oluşum sürekli beslenebilmektedir.Klasik yönetim anlayışında ise sıçramalar büyük teknolojik ilerlemelere bağlı olduğundan ancak sınırlı bir çevre tarafından gerçekleştirilebilmekte ve gelişmeler tabana yayılamamaktadır.

²² İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, 3.Basım., Kalder Yayınları, 1996, s.11.



Şekil 2.4. Gelişme Yaklaşımları

Kaynak: İbrahim Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yay, 1996,s.11.

Kaizen'i gerçekleştirmek için üç temel koşulu sağlamak gereklidir. Bunlar;

1.Mevcut Durumu Yetersiz Bulmak: Bir sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa da, o sistemde dahi gerçekleştirilecek birçok faktör bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler de her gün "Verimlilik" ölçütünü ileriye taşımaktadır.

2.İnsan Faktörünü Geliştirmek: Herşeyi yapan "insan"dır; insan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Aşılagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılıyor. Oysa her çalışana bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir.

3.Problem Çözme Tekniklerini Yaygın Biçimde Kullanmak: İşletmelerde karşılaşılan problemlerin çoğunu çözmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistem geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır, ancak bu teknikleri tüm çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak ise yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

Rekabet gücünün artırılmasının temelinde sürekli gelişme yani Kaizen yatar. Bunu sağlamak için ise belli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını aynı doğrultuda

seferber etmek gerekmektedir.Kaizen'in çeşitli ölçüleri olabilir.Bunlara örnek olarak produktivite, karlılık verilebilir.En etkili ölçütlerden biri de çalışan başına üretilen proje sayısıdır.Bu sayı Japonya'da yılda 10 dolaylarındadır.1000 kişinin çalıştığı bir kuruluşta yılda yaklaşık irili,ufaklı 10.000 proje yürürlüğe konmaktadır.Sürekli gelişmenin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Departmanlar kendi işlerini daha etkin ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.
- Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir,motivasyonu artar.
- Produktivite ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.²³

Kaizen, işletmede yer alan herkesin katılımını gerektiren sürekli bir proses olduğu için, hiyerarşideki herkes faaliyeti sırasında Kaizen'le iç içedir.

Üst Yönetim

- Kaizen'i bir şirket stratejisi olarak başlatma kararlılığındadır.
- Kaynak sağlayarak Kaizen'e destek ve yön verir.
- Kaizen için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur.
- Kaizen hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir.
- Kaizen'e yönelik sistemler,işlemler ve yapılar kurar.

Orta Kademe Yönetimi ve Personel

- Kaizen hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yayar ve yürütür.
- Fonksiyonel faaliyetlerde Kaizen'i kullanır.

²³ İbrahim Kavrakoğlu, a.g.e., s.14.

- Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir.
- Eğitim programları ile çalışanlara Kaizen bilincini aşılar.
- Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder.

Amirler

- Fonksiyonel rollerde Kaizen'i kullanır.
- Kaizen için planlar hazırlar ve işçilere rehberlik eder.
- Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar.
- Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler.
- İşyerinde disiplin sağlar.
- Kaizen önerileri oluşturur.

İşçiler

- Öneri sistemi ve küçük grup aktiviteleri ile Kaizen'e katılır.
- İşyerinde disipline uyar.
- Problemleri daha iyi çözebilmek için kendisini sürekli geliştirir.
- Çapraz eğitim faaliyetleri ile yetenek ve tecrübesini geliştirir.

b) Kaizen ve Yenilik

İlerleme konusunda ik karşıt yaklaşım vardır. Kademeli ilerleme yaklaşımı ve tek büyük adımla ilerleme yaklaşımıdır. Japon şirketleri genellikle kademeli yaklaşımı, Batılı şirketler ise tek büyük adım yaklaşımını tercih eder. Tek büyük adım yaklaşımını yenilik terimi ile özetleyebiliriz. Yani Japonya ile diğer batılı yaklaşımları şu şekilde kıyaslayabiliriz.

	KAİZEN	YENİLİK
Japonya	Güçlü	Zayıf
Batı	Zayıf	Güçlü

Kaizen ile yenilik arasındaki en büyük fark, Kaizen'in gerçekleştirilebilmesi için büyük yatırımlara ihtiyaç, duyulmamasına karşılık, sürekli bir çabayı ve işe adanmayı gerektirmesidir. Bu iki zıt kavram arasındaki fark merdiven ile yokuş arasındaki farka benzetilebilir. Kaizen'in güzel yanlarından biri de karmaşık bir tekniğe ihtiyaç duymamasıdır. Kaizen'i uygulayabilmek için Pareto diyagramları, sebep sonuç diyagramları, histogramlar, kontrol noktaları, serpmeye diyagramları, grafikler ve kontrol diyagramları gibi tekniklere ihtiyaç vardır. Çoğu kez ise gereken tek unsur sağduyu olarak söyleyebiliriz. Yenilik ise genellikle karmaşık bir teknoloji ve büyük bir yatırım gerekecektir. Kaizen'i küçük ve sürekli değişimleri besleyen verimli bir fidelik, yenilik ise ara sıra ani patlamayla ortaya çıkan magma'ya benzetebiliriz.²⁴

Kaizen ile yenilik arasındaki farkları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- 1.Etki:** Kaizen'de uzun vadeli, uzun süreli fakat heyecan verici değil, Yenilik'te ise kısa vadeli ve heyecan verici
- 2.İlerleme:** Kaizen'de küçük adımlarla, yenilikte ise büyük adımlarla.
- 3.Tempo:** Kaizen'de sürekli ve düzenli gelişerek, yenilikte ise aralıklarla ve gelişimi düzensiz.
- 4.Değişim:** Kaizen'de kademeli ve sürekli, yenilikte ise birdenbire ve geçici.
- 5.Katılım:** Kaizen'de herkesin katılımı, yenilikte ise sınırlı sayıda şampiyon.
- 6.Yaklaşım:** Kaizen'de çoğulcu bir yaklaşım ve buna ilave olarak grup çalışmaları, yenilikte ise katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar.
- 7.Tarz:** Kaizen'de koruma ve iyileştirme, yenilikte ise hurdalama ve yeniden kurma.

²⁴ Masaaki Imai, a.g.e., s.25.

8.Kıvılcım: Kaizen’de konvansiyonel bilgi, yenilikte ise teknolojik atılımlar,yeni keşifler,yeni teoriler.

9.Uygulama için Gereksinim:Küçük yatırımlar ve korumaya dönük çabalar, yenilikte ise büyük yatırım ve koruma yönünde az çaba.

10.Çaba Yönelimi: Kaizen’de insan öncelikli, yenilikte ise teknoloji ağırlıklı.

11.Değerlendirme Kriterleri:Kaizen’de daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar,yenilikte ise kar amacına yönelik çabalar ağırlıklı.

12.Avantaj:Kaizen yavaş gelişen ekonomilerde daha iyi işler,yenilik ise hızlı gelişen ekonomilere daha uygundur.

c) Kaizen ve Toplam Kalite Kontrol

Toplam Kalite Kontrol kavramı Batı’da çoğu kez ürün kalitesinin kontrolü faaliyetlerinin sadece bir bölümü olarak anlaşılmış ve kalite kontrol mühendislerinin görevi olarak düşünülmüştür.Bu yüzden Japon anlayışını daha iyi ifade etmek üzere Şirket Çapında Kalite Kontrol (ŞÇKK) terimi oluşturulmuştur.Japonya’da birçok şirket TKK terimini şirket çapındaki kalite kontrol faaliyetlerini ifade etmek için kullanmaktadır.Japon endüstri standartları’na (Z8101-1981) göre kalite kontrol **“Müşterinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürün ve hizmetleri ekonomik olarak üretme sistemidir.”** Bunu tanımlı ise şöyle yapılmaktadır.

“ Kalite kontrolünün sonuç alıcı biçimde uygulanması, üst yöneticiler, müdürler,amirler,işçiler dahil olmak üzere şirketteki herkesin şirketin Pazar araştırma ve geliştirme, ürün planlama, tasarım,üretim planlama, satın alma, satış, imalat, enspeksiyon, satış sonrası hizmetler, muhasebe, personel,eğitim gibi, tüm faaliyet alanlarında işbirliğini gerektirir.Bu şekilde gerçekleştirilen kalite kontrole,şirket çapında kalite kontrol veya toplam kalite kontrol denir.”

1979’da Japon çelik işletmelerinin başkanı olan Mankichi Tateno,şirkette TKK’ın başlatılacağını açıklamıştı.Tateno üç hedef belirlemişti

1. Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak.

2. Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yönlendirmek;
3. Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

Tateno başlatılan TTK faaliyetlerinin ayrıca, şirketin çevresinde önemli değişikliklerle ve diğer dış sorunlara başa çıkmasına, müşterinin güvenini kazanmasına, karlılığı korumasına ve geliştirmesine yardımcı olacağını belirtmiştir. TTK, Kaizen'e ve problemlerin çözümüne istatistiksel ve sistematik bir yaklaşımı ifade eder. Japonya'da şirket içindeki gönüllü gruplar TTK'nın istatistiksel araçlarını kullanarak, kalite kontrol faaliyetlerinde bulunurlar. Kalite kontrol çemberi, böyle bir küçük grup faaliyetidir. Kalite kontrol çemberleri yönetimin kalite kontrol alanındaki tüm çabalarının %10 ile % 30'unu oluşturmakla birlikte önemde fazla abartılmamalıdır. Şunu söyleyebilirizki hiçbir şey iyi ve bütünleşmiş bir TTK faaliyetinin yerini tutamaz.

Japonya'da TTK faaliyetlerini canlı tutan Japon Bilimadamları ve Mühendisleri Birliği, Japon Yönetim Kurumu, Japon Standartları Enstitüsü, Japon Merkezi Kalite Kontrol Kurumu ve Japon Verimlilik Merkezi gibi birçok kurum vardır. Bu kurumlar batıda çok azdır.

Musashi Teknoloji Enstitüsü başkanı ve Tokyo Üniversitesi emekli profesörü Kaoru Ishikawa, Japonya'da Kalite Kontrol çemberleri ve Kalite kontrol faaliyetlerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır. Ishikawa Japonya'da TTK hareketini karakterize eden altı özelliği şöyle sıralamaktadır.

1. Şirket çapında TTK faaliyetlerine tüm çalışanların katılımı.
2. Mesleki eğitim ve öğretime önem verilmesi.
3. KK çember faaliyetleri.
4. Deming ödülü denetlemeleri ve Başkan denetlemeleri ile aynı nitelikte TTK denetlemeleri.
5. İstatistiksel yöntemlerin uygulanması.

6.TKK'ın ulus çapında tanıtılması.

d) Kaizen ve Kalite Çemberleri.

Küçük grup faaliyetleri, işyerindeki belirli görevleri yürütmek üzere şirket içinde oluşturulmuş resmi olmayan gönüllü küçük gruplar olarak söyleyebiliriz.Bu çalışmaların çeşitli şekillerde söylenme şekilleri vardır.Ağabey- abla gruplar, KK çemberleri, sıfır hata hareketleri, hatasızlık hareketleri, düzey yükseltme hareketleri, JK, mini teorik çalışma grupları, öneri grupları, iş güvenliği grupları, atölye katılım hareketleri, verimlilik hareketleri vs..Japon iş hayatında en çok rağbet konulardan ikisi TKK ve Kalite Kontrol Çemberleridir.Japon işadamlarının bu konular oldukça ilgisini çekmektedir.Başlığı bu konular olan kitap en az 5000 adet satmayı garantilemiş demektir.

Kalite Kontrol çemberleri 1962'de kalite kontrolle ilgili yeni bir yayın çıkartıldığında başlamış ve ustabaşlarla işçilerin birlikte çalışarak kalite kontrol konusunda yeni bilgi ve teknikleri öğrenmelerini sağlamışlardır.KK çemberleri ilk önceleri çalışma grupları şeklinde kendini göstermiş, daha sonra öğrendikleri yeni teknikleri kullanarak işyerindeki sorunları çözmeye yönelmiştir.

1960'lı yıllara doğru üretimde bulunan işgörenlerin kalite kavramı üzerinde yoğunlaşmasını sağlamak amacıyla çalışmalar başlatılmıştır.Bu çalışmalar Kalite Kontrol Çemberleri'nin ortaya çıkmasında en büyük etken olmuştur.Bu sistemi Tokyo Üniversitesi mühendislik fakültesi profesörlerinden Dr.Kaoru Ishikawa, JUSE'nin desteğiyle Maslow,Herzberg, ve Mc Gregor gibi davranış bilimcilerin kuramları ile Japonya'ya kalite bilimini tanıtan Dr.Deming ve Dr.Juran'ın fikirlerini başarıyla birleştirmişlerdir.Japonya'da ilk kalite çemberi 1962 yılında Prof.K.Ishikawa'nın liderliğinde kurulmuştur.Bu oluşumun nedenleri genel olarak üç grupta toplanabilir.²⁵

- İşyerinde insana güven ve ona bunu ispat edecek bir ortam oluşturmak.

²⁵ A.Zeynep Düren, *İşletmelerde Kalite Kontrol Çemberleri*, İstanbul: Evrim Basım Yayın Dağıtım, 1990, s.23.

- Grup çalışmalarını konusunda işgörenleri eğitmek.
- İşgörenlerden gelen iyileştirme önerilerine, gecikmeden ve tarafsızca işlerlik kazandırmak.

1980 yılında Japonya’da 100.000 kalite çemberi kaydedilmiştir.3150 işletmede yaklaşık 980.000 kalite çemberi üyesi vardır.Ancak tüm kalite çemberi üyeleri kaydedilmemiştir.²⁶ :

1980’li yıllarda diğer ülkelerde hızla yayılmaya başlayan kalite çemberleri, Japonya’da yoğun ve çok yönlü bir işbirliği ruhu ve kalite geliştirme seferberliği ortamında olgunlaşmış ve kendini 30 yıl sonra etkinliğini hala koruyan bir uluslararası yönetim ve organizasyon tekniği olarak kabul ettirmiştir.²⁷

Kalite Çemberleri işgörenlerin kaliteyi sağlamasında ve yönetime katılımında kullanılan bir yönetim tekniğidir.Kalite Çemberi kavramındaki kalite sözcüğünün anlamını sadece ürün kalitesi olarak algılamak bir eksiklik sayılır.Kalite çemberi kavramı,bir kuruluşun yaptığı her işin kalitesini kapsar.Kalite Kontrol Çemberi’nin gelişiminde büyük katkıları olan JUSE, kalite kontrol çemberlerini şöyle tanımlamaktadır.

“Bir kalite çemberi aynı yerde çalışan kalite yönetim faaliyetlerini gönüllü olarak yerine getirmeyi üstlenen işgörenlerden oluşmuş küçük bir çalışanlar grubudur.”²⁸

Fransız Kalite Çemberleri Derneği ise Kalite Çemberlerini daha geniş olarak şöyle tanımlamaktadır.

“Bir kalite çemberi aynı organik ünite (atölye, büro, ofis, laboratuvar, satış bürosu...) çalışan ve ortak profesyonel uğraşılara sahip 5 ile 10 gönüllüden oluşan homojen ve daimi bir küçük çalışma grubudur.”²⁹

²⁶ Joseph Prokopenko, a.g.e., s.233.

²⁷ A.Zeynep Düren, a.g.e., s.29.

²⁸ A.Zeynep Düren, a.g.e., s.40.

²⁹ A.Zeynep Düren, a.g.e., s.40.

Tablo. 2: Kalite Kontrol Çemberleri'nin Faaliyet Konuları.

FAALİYET KONULARI	
<p>KALİTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ürün kalitesi ve normlara uygunluk • Hizmetlerde kalite • Iskartaların azaltılması • Bozuk ambalajların geliştirilmesi • Ürün sunuşlarının geliştirilmesi • Kontrol testlerinin geliştirilmesi <p>VERİMLİLİK</p> <ul style="list-style-type: none"> • İş ve görev düzenlemelerinde değişiklik • Enerji tasarrufu • Aletlerin geliştirilmesi • Hammadde tasarrufu • Tedarik geliştirme • Ara stokların azaltılması • Üretim plan ve şemalarının geliştirilmesi • Üretimle ilgili izleme panolarının hazırlanması • Makinaların boş kalma zamanlarının azaltılması • Kalıpveteçizizat değişimlerinin gerçekleştirilmesi • İşlerin otomasyonu 	<p>İŞ YAŞAMI</p> <ul style="list-style-type: none"> * Koruyucu ve önleyici bakımın iyileştirilmesi * Çok yönlü çalışma düzenleri * Eğitim * Çevre Geliştirme * Çalışılan yerdeki ortamın iyileştirilmesi * Hiyerarşik ilişkilerin geliştirilmesi * Kaza risklerinin azaltılması * Saat çizelgelerinin azaltılması

Kaynak: A.Zeynep Düren, İşletmelerde Kalite Kontrol Çemberleri, s.48.

2.2.2.AMERİKAN TARZI KALİTE SİSTEMLERİ'NİN AÇIKLANMASI

a) Amerika'da Toplum ve İş Dünyası

Toplam Kalite Yönetimi ilk önce Amerikalılar tarafından geliştirilmiş fakat bu kavramı ilk olarak ciddi biçimde uygulayan toplum ise Japonlar olmuşlardır. Bunun altında bir çok neden yatmaktadır. Başlıca neden olarak kalite o zaman Amerikalılar için zaten

üst düzeyde bir kavram idi. Dünya pazarları Amerikan mallarının kalitesini konuşuyordu. Buna karşın “Japon malı tapon malı” diye bir anlayışta dünya pazarlarında sıkça konuşuluyordu. Amerikan savunma sanayi bugün dünyada yaygın olarak kullanılmakta olan Toplam Kalite Yönetimi’nin ilk temellerini atmış ve onu ilk uygulayan kurum olmuştur. Bugün ISO Standartları Amerika’nın o gün uygulamış olduğu standartlardan sadece birkaç cümle değişik olması dünyada kullanılan kalite sistemlerinin temelini Amerikan menşeli olduğunu göstermektedir. Fakat Japonlar’ın bu sistemleri kendi kültür yapılarıyla özdeşleştirerek bazı bölümleri ile farklı uygulamaları yeni bir Japon sistemi doğurmaktan ziyade sadece Amerikan tarzı kalite sistemlerinin farklı uygulaması olarak algılamak daha doğru olacaktır.

b) Amerika’da Toplum ve Kültür Yapısı.

20.Yüzyılda A.B.D. kültürel yaşamının egemen olgusu, nüfus artışı, teknolojik ilerleme, kentleşme ve basının dünya olaylarını yakından izlemesi gibi etkenlerin yol açtığı hızlı ve sürekli değişimdir. Değişimin birleşmiş, türdeş ve standartlaşmış bir kültürümü, yoksa artan ölçüde bölünmüş,parçalanmış, birbiriyle çatışan öğelere ayrılmış bir kültürü mü doğuracağı günümüzde de tartışılan konulardan biridir.

Amerikan kültürel yaşamının kitle kültürünü oluşturan kuruluşların istekleri ve tekniklerince biçimlendirileceği görüşü, 20.yüzyılın ortasında ticari televizyonun gelişmesiyle yaygınlık kazanmıştır.Bu görüşe göre, televizyon, radyo, sinema, ulusal düzeydeki dergiler, plak şirketleri gibi belli başlı iletişim odakları halka sunulan eğlence ve bilgi ürünlerinin hemen hemen tümünü üretecekti.Bu kültürel üretim, olabildiğince geniş bir kitleye seslenebilmek ve reklamını yaptığı mal ve hizmetlerin satışını sağlamak için kaçınılmaz olarak ticari gereksinimler tarafından belirlenecek ve denetlenecekti. Bunun sonucunda, bütün ülke çapında asgari ve ortalama bir ortak temel üzerinde bütün etnik ve bölgesel farklılıklar ortadan kalkacaktı. Edebiyat,güzel sanatlar, klasik müzik, opera, felsefe ve toplumsal düşünceyi içeren “yüksek kültür”ün yaratılması ve korunması, küçük ve eğitilmiş seçkinler grubunun eline bırakılacak, kültürel birörneklik egemen olacaktı.

Bu kötümser tahminlerin bir kısmı gerçekleşmişti. Hızlı iletişim çağında ve büyük şirketlerin ülke çapında örgütlendiği bir dönemde kültürel yaşamın mimarlık, dil, popüler eğlence, giyim biçimi gibi öğelerin bölgesel özellikleri silinmeye yüz tuttu. Bu denli geniş topraklara ve kalabalık nüfusa sahip pek az ülke, kültürel yaşamda bu dereceye varan bir birliğe ulaşabilmiştir. Buna karşılık kültürel yaşamın gittikçe standart hale geldiği bu dönemde, birleşme sürecine bir parçalama süreciyle karşı koyan karşıt akımlar ortaya çıkmıştır. Kökenleri bakımından bu karşıt hareket, kitle kültürünün gelişmesine biçimsel olarak bilinçli bir karşı koyma değildi. Daha çok çeşitli medeni haklar hareketleri de içinde olmak üzere, toplumsal değişme ve siyasal muhalefet akımlarından kaynaklanıyordu.

Bugün A.B.D.'de kültürel ayrılıkların temelinde birleşmiş bir kültüre yol açan teknolojilerin kendisi yatar. Bu görüşü savunanlar, bilgisayarların, yeni elektronik teknolojisinin, dünyanın çevresinde yapay uyduların ve televizyonun iletişimde ve kültürde bir devrim yarattığını ileri sürer. Bu devrim, bilginin dünyanın her yanına iletilmesini olanaklı kılmıştır. Dünyanın bir ucundan öbürüne bilginin anında iletilmesi, geleneksel merkezi ve büyük ölçekli örgütler için ikili bir tehdit oluşturmaktadır. Halk, tek bir dünya sisteminin parçası olarak dünya ölçeğinde düşünmeyi öğrenmektedir. Öte yandan ulusları aşan teknolojiler, halkı kültürel kimliklerini gözden geçirmeye zorlamaktadır. Bunun bir sonucu, kültürel yaşamın daha küçük ve belirgin birimler halinde yeniden tanımlanması isteği olmaktadır.

2.2.2.1. Amerikan ve Japon Tarzı Kalite Sistemlerini'nin Karşılaştırılması

Toplam Kalite Yönetimi'nin Batı'da kabul görmesi biraz zor olmuş ve bundan dolayı da gecikmeli olarak uygulanmasına yol açmıştır. Bunu temelde iki nedene dayandırabiliriz. Bunlardan ilki bu yönetim tarzının Batı iş ve yönetim dünyasına ters düşmesidir.

Çünkü köklü bir davranış ve yaklaşım gerektiren bu yönetim tarzı, her radikal değişiklikte olduğu gibi Batı'lı yöneticilerin direnciyle karşılaşmıştır. İkinci neden ise neden yönetim tarzımızı değiştirelim? Zaten bizden iyisi yok gibi yaklaşımlardır.

Yıllarca sanayinin ve teknolojinin öncülüğünü yapmış Batı için bu yaklaşım tarzının çok normal olduğunu söyleyebiliriz. Ancak işlerin ters gitmesini önleyemeyen eski yönetim anlayışı, bu noktadan sonra Japonya'nın ezici rekabet gücünün etkisiyle değişmek zorunda kalmış ve bu durum Toplam Kalite Yönetimi anlayışına daha ciddi bakılmasını zorunlu kılmıştır.³⁰

Toplam Kalite Yönetimi'ni firmasında uygulamaya başlayan büyük bir A.B.D. firma yöneticisi bu durumu şöyle özetlemektedir.³¹

“ Onların bizden daha iyi olduğunu uzun süre kabullenmek istemedik. Ama sonunda gördük ki, bizim yeni ürün geliştirme süremiz rakiplerimizin iki katı, tasarım giderlerimiz onlarınkinden üç kat fazla, satış sonrası hizmetlerimiz çok zayıf. Baştan aşağı değiştirmek zorundaydık ve TKY uygulamalarına böyle başladık.”

Japonya'nın kalite hamleleri sonucunda ulaştığı başarı Amerikan şirketlerini motive eden bir unsur olmuştur. Amerikan şirketleri önceleri Japon mallarının, ucuz iş gücünün sağladığı fiyat avantajı ile birlikte talep bulduğu değerlendirmesini yapmışlar, ancak daha sonra bu ürünlerin sürekli genişleyen pazar payları ve yükselen kaliteleri karşısında rekabet şansı sağlamak için kalite çalışmalarına hız vermişlerdir.³²

Aslında Batı'da kalite geçmişine bakıldığı zaman kalitenin yönetim sistemlerinde kullanılmasının Japonya'dan çok daha sonralara rastladığı ve askeri alanda başlayan standartlaştırma hareketinin bu gelişimde etkili olduğu görülmektedir.

Aslında TKY kavramı TKK olarak 1950'lerde A.B.D.' de kullanılmaya başlanmıştı. O zamanlar daha çok teknik boyutuyla ele alınan bu kavram Batı' da pek itibar görmemiştir. Oysa bu kavramı Amerika'lı bilim adamlarından öğrenen Japonlar, TKK'nü yönetim sürecinde uygulayarak yeni bir anlayış ve yönetim modeli geliştirdiler. Aradan 30 yıl geçtikten sonra 1950'lerde Japonlar'a kalite seminerleri veren E.Deming'in 24 Haziran 1980'de yapmış olduğu bir televizyon konuşması TKK

³⁰ Mahmut Demirkan, a.g.e., s.105.

³¹ Halis Komili, 2.Ulusal Kalite Kongresi Açılış Konuşması, **Kalite Dergisi**, Sayı no:6 (1994), s.9.

³² İbrahim Erdoğan, “Kalitenin Kontrolü Değil Yönetimi Önemli”, **Yeni Yüzyıl Gazetesi**, 29.10.1995, s.3.

anlayışını bir yönetim sistemi olarak yeniden gündeme getirmiştir. Bugün özellikle A.B.D. başta olmak üzere Batılı ülkelerde kıdemi esas alan sistemden, iş tanımlarına kadar bir dizi iş ve organizasyonda ilgili alanda Japonya taklidi adeta bir sendrom niteliği almıştır. Hatta bu ilgi Japonlaşma miti şeklinde ifade edilmektedir.³³

Deming'in felsefesini uygulayan ilk büyük Amerikan firmaları, Ford ve General Motors olmuşlardır. Bu firmalar, kalitede sürekli iyileşmeyi öngören prensiplere dayanan bir yönetim felsefesini kabul ettiklerinde A.B.D.'nde bu yönde bir değişimi de başlatmış oldular. Bu değişim çığ etkisi yaratıp diğer firmaları da içine alıp genişlemiştir.

Özellikle 1980'lerden sonra Japon yönetim metotlarının Batı'da uygulanmaya çalışıldığı fakat başarısızlıkların çok fazla olduğu gözlenmektedir. Bugün Avrupa ve A.B.D.'deki Japon firmalarının bile Tam Zamanında Üretim (JIT), KKÇ, TKY, sıfır hata ve esnek üretim gibi Japon yönetim metodunu uygulamasına rağmen Japonya'da ulaştığı başarıyı yakalayamadığı söylenmekte, bu duruma temel neden olarakta yatırım yapılan ülkenin kültürel özelliklerinin yönetim sistemine adapte edilmemesi görülmektedir.³⁴

Aşağıdaki örnekler vasıtasıyla bazı önemli farklılıkları daha iyi görebiliriz. Bunun için bazı temel kriterler üzerinde durulmuştur.

a) Japon Tarzı Bakış

Yeni Mezunu İşe Alma: Şirket kültürü rahat anlaşılabilir.

Şirket Kültürünü Personele Aşlamak: Personeli şirket kültürü ile yönetmek.

Şirketler Arası Transfer: İhtiyaca cevap verme.

Personeli Değerlendirmede Genelleme: Bir Japon Organizasyon Modeli.

Yaş ile Atama Sistemi: Çok emeği geçeni saygı ile ödüllendirme.

³³ Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996, s.169.

³⁴ Uğur Bekaroğlu, "Globalleşmede Kültürel Etkenler", **Önce Kalite Dergisi**, Kalder Yayınları, Sayı no:6 (Ocak 1994), s.40.

Hayat Boyu İş Garantisi: İş ve evlilik aynı anlamda.

Japon'un Karar Alma Metodu: Herkesin katılımı ve katkısı sonucu.

Japon Modeli Karar Alma Metodu: Kalite Üzerine kurulu bir yönetim.

Fazla Mesai: Şirkete olan sadakat ve bağlılığın ispatı.

b) Amerikan Tarzı Bakış

Yeni Mezunu İşe Alma: Özel bir anlamı yok.

Şirket Kültürünü Personele Aşılama: Alaycı bir yaklaşım- kişiliği ve inisiyatifi yok etme girişimi.

Şirketler Arası Transfer: Personeli geliştirmede negatif bir etken

Personeli Değerlendirmede Genelleme: Kolayca kişisel olabilen ve haksızlığa meydan verebilme.

Yaş İle Atama Sistemi: Yeteneksizler için büyük bir avantaj olabilir.

Hayat Boyu İş Garantisi: İyi bir uygulama olsa da işe zorlayabilen bir yol.

Japon'un Karar Alma Metodu: Konu ile alakasız kişilerin vaktini alıp şevkini kırabilen.

Japon Modeli Kalite Kontrolü: Kabul edilen yönetim ama aşırıya kaçmamak şartı ile.

Fazla Mesai: Verimsizliğin sonucu şirkete verilen zarar.³⁵

Bu çerçevede Toplam Kalite Yönetimi'nin Amerika'da ve Japonya'daki uygulama farklılıklarını şu şekilde özetleyebiliriz.

1. Kalite Kontrol kavramı, Batı'da dar anlamda ele alınmakta ve bitmiş ürünün nihai kontrolü olarak algılanmaktadır. Bu bakımdan Batı'da üretim sürecinden çok, üretilen ürüne(yani sonuca) önem verildiği ve sonuca göre değerlendirme yapıldığı gözlenmektedir. Öte yandan TTK veya TKY'de esas olarak teknik bir faaliyetmiş gibi algılanarak bu kavramlarında yönetsel boyutu ihmal edilmektedir. Bu bakımdan TKY, yönetimle ilgili yayınlarda değil, daha çok teknik yayınlarda ele alınırken, yöneticilerin çoğu konunun kendilerini ilgilendirmediğini düşünmektedir.³⁶

³⁵ Uğur Bekaroğlu, a.g.m., s.40.

³⁶ Masaaki Imai, a.g.e., s.14.

2.Kalite Kontrolü'nde sonucu esas alan batılı yöneticilerin kalite iyileştirme çabalarını nihai kontrolüne yoğunlaştırdıkları, bu bakımdan süreçleri iyileştirmeye yönelik gayretlerin olmadığı belirtilmektedir.³⁷

3. İmai'ye göre “ Prosesse öncelik vermek yapılan işi sonuçla kontrol etmektir, sadece sonucu kontrol etmek demek değildir.İnsanları sadece performanslarının sonucuna bakarak değerlendirmek yeterli değildir.Aksine, yönetim bir işin gerçekleştirilmesi, ilerlemesi için atılan adımlara bakılmalıdır.Bu yaklaşımı, işçilerle yönetim arasında bilgilenmeyi ve sürekli iletişimi teşvik eder.Proses öncelikli düşünce tarzı ile sonuç öncelikli düşünce tarzı birbirinden farklıdır.”

4.İlerleme konusunda da iki farklı yaklaşım vardır. Bunlar; kademeli ilerleme ((Kaizen) ve tek büyük adımla ilerleme (yenilik) yaklaşımıdır.Japon şirketleri kademeli yaklaşımı, Batı'lı şirketlerde yenilik yaklaşımını benimsemişlerdir.

5.Batılı ve Japon yönetim tarzlarını ayıran bir başka özellik de işletme yönetimi ile işçiler arasındaki ilişkilerde görülmektedir.Batı'da statü farkları oldukça belirgindir ve insanları farklı sınıflara ayırmak Batı kapitalizminin sıkça görülen bir uygulamasıdır.Avrupa'da ve A.B.D.'de “endüstri ilişkilerinin tarafgir doğası” ile **“sonuçlara göre değerlendirme alışkanlığı”** Deming'in PÜKO (Planla,Uygula,kontrol et,önlem al) döngüsündeki rol dağılımını, PUKİ (Planla, Uygula, Kontrol et, İşten at) olarak değiştirmiş ve bu değişim tarafların sertleşmesine yol açmıştır.Oysa Japon yöneticiler KKÇ faaliyetlerine bakar ve çalışanların çabalarını görmeye çalışır. Sadece sonuçlara bakıp karar vermezler.³⁸

6.W.Ouchi tarafından 1980'lerin başlarında ortaya çıkarılan Japon ve Batı organizasyonlardaki temel farklar da hala geçerliliğini korumaktadır.TKY uygulamasında da bazı farklılıklara neden olan özellikler aşağıdaki gibidir.³⁹

³⁷ Masaaki İmai, a.g.e., s.39.

³⁸ Masaaki İmai, a.g.e., s.60.

³⁹ Erol Eren, a.g.e., s.39.

- Ömür boyu istihdam
- Yavaş değerlendirme ve terfi
- Uzmanlaşmamış mesleki gelişme
- Müşterek karar verme
- Müşterek sorumluluk
- Örtülü kontrol mekanizmaları
- Bütünlük kavramı

7.TKY uygulamalarına etki eden diğer farklılıkları da şöyle sıralayabiliriz.

Japon işgücünün Batı'ya nazaran daha homojen bir yapıda olması, işçi işveren ilişkilerinin gelişimine olumlu yönde katkı sağlamaktadır.Bu da TKY'nın daha kolay işlemesine neden olmaktadır.

Japonlar'ın çalışma sürelerine bakış açıları farklıdır.

“Japon işçisinin çalışma saati anlayışı da yine Japonlara özgü ve Amerikalı ve Avrupalı meslektaşlarından farklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Onlara göre çalışma zamanı, işin bitirilmesi için gereken zamandır. Amerikalı ve Avrupalı meslektaşlarına göre ise çalışma zamanı insanların bir işi yerine getirmek üzere bir yerde belli bir süre bulunmaları gereken zaman dilimidir.”

- Japonya'da işçilere, TKY faaliyetleri için Batı'ya göre daha çok eğitim imkanı sunulmaktadır.
- Katılımın daha fazla olduğu Japonya'da, KKÇ faaliyetleri TKY uygulamalarında daha büyük avantajlar sağlamaktadır.
- Japonya'da TKY faaliyetlerini canlı tutan kurum ve kuruluşlar Batı'ya nazaran daha fazladır.

Daha geniş olarak Japonya ve Amerika'daki TKY yönetimleri arasındaki farkları şöyle sıralayabiliriz.

c) Japonya'da Toplam Kalite Yönetimi

- TKY, Japonya'dan tüm dünyaya yayılmıştır.
- TKY'nin çıkışında ve gelişiminde; Batılı kalite öncülerinin (Deming, Juran, Feigenbaum) konferansları ve Japon toplumunun uyarılama yeteneği, kültürel temelleri ve homojen yapısı etkili olmuştur.
- TKY'ne özgü çalışma ilkelerinde grup bilinci, aile ilişkileri ve şirket biziz anlayışı egemendir.
- Şirket çapında KK yanında ulusal düzeyde TK anlayışı yaygındır.Buna uygun ülke düzeyinde bir kalite politikası ve kurumsallaşma (ulusal kurumlar) vardır.
- Toplam Kalite Yönetimi'ne yönetsel manada tam katılım vardır.
- TKY'ne çalışanların katılımı; kollektif, çoğulcu, takım çalışması ortak karar ve sorumluluk vardır.
- Küçük adımlarla sürekli gelişme vardır.
- TKY insan ağırlıklı ve insana dönüktür.
- Uzun süreli istihdam TKY'ne sürekli olarak destek vermektedir.
- Üretimde; sıfır hata, önlemeye dönük yaklaşım, sıfır stok ve esnek üretim vardır.
- Fonksiyonlar arası yönetim ve faaliyetler vardır.Eğitim bir konu üzerine derinlemesine değil, daha genel manadadır.Bilgi açık, paylaşılır ve kapsamlı niteliktedir.
- Bugün yönetsel manada Toplam Kalite Yönetimi'ni aşmaya çalışmaktadır.

d) Amerika'da Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi TKK olarak ilk sefer Amerika'da ortaya atılmıştır.

- TKY'nin gelişmesinde; askeri standartların etkisiyle başlayan ve standartlaşma hareketi ISO 9000 ve Japonya'nın başarısı rol oynamıştır.Batı toplumunun heterojen yapısı TKY'nin toplumsal boyutunu pek geliştirememiştir.
- TKY'ne özgü çalışma ilişkilerinde; resmi bir ilişki ve endüstriyel ilişkilerin tarafgir doğası egemendir.

- Yayılma alanı henüz şirket düzeyinde kalmıştır. Ulusal düzeyde politikalar oluşturulamamış ve buna uygun kurumsallaşmaya gidilememiştir.
- TKY'ne üst yönetimin ilgisi azdır.
- Çalışanların ilgisi daha az, bireysellik ön planda, kişisel karar alma ve kişisel sorumluluklar ön plandadır.
- Büyük adımlarla birden sıçrama vardır.(Yenilik ve buluşlar)
- TKY teknoloji ağırlıklı, teknik ve mühendislik yönü kuvvetlidir.
- Kısa süreli istihdam Toplam Kalite Yönetimi'ne sürekli olarak zarar vermektedir.
- Kabul edilebilir hata düzeyinde esnek üretime doğru sürekli bir gelişme vardır.
- Bir konuda uzmanlaşmaya önem verilmektedir.
- Bugün TKY'ni yerleştirerek yaymaya çalışmaktadır.⁴⁰

Yalnız son yıllarda global kültürün etkisiyle temel anlayış ve uygulama farklılıkları azalmaya başlamıştır. Çünkü küreselleşen dünyada tüm yönetim sistemleri “insan merkezli” yaklaşımlar geliştirmeye başlamışlardır. İşletmelerin en önemli sermayesinin insan olduğu anlaşılmıştır. Merkez tek olunca işletmelerde yönetim sistemlerini bu merkez etrafında geliştirmek zorunda kalmışlardır ve buna göre ortak değerler yaratmaya başlamışlardır. Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi müşteri odaklı oluşunu daha da güçlendirmektedir. Müşterinin azami istifadesini ön planda tutan bir anlayış sergilemektedir.

2.2.2.2. QS-9000 Amerikan Kalite Güvence Sistemi

Amerikan kalite güvence sistemi olarak sayabileceğimiz günümüzde sıkça kullanılan ve hergeçen gün dünyada kullanımı hızla artan kalite güvence sistemi QS-9000 kalite sistemidir. Kalite sistem şartları QS-9000 CHRYSLER, FORD, GENERAL MOTORS'un İmalatçı Kalite Şartları Görev Grubu tarafından oluşturulmuştur. İlk etapta her firma, imalatçı kalite sistemlerinden kendi beklentilerini belirlemiş ve ilgili değerlendirme dökümanları geliştirilmiştir.

⁴⁰ Mahmut Demirkan, a.g.e., s.116.

1988 yılında adı geçen firmaların Satınalma'dan sorumlu Genel Müdür Yardımcıları, el kitaplarını, rapor formatlarını ve teknik terimleri belli bir standarda getirmek için bir görev grubu kurmuşlardır. Bu tarihten itibaren, bu iş için kurulmuş görev grubu,

standart haline getirilmiş beş el kitabı yayınlamış bulunmaktadır. Bunlar üretici camiası tarafından çok olumlu karşılanmış ve kazanılan başarı, onları bu iş için daha fazla çaba sarfetmeye itmiştir.

1992 yılı Aralık ayında sözü edilen Genel Müdür Yardımcıları oluşturdukları görev grubunu, temel nitelikli imalatçı kalite sistemleri el kitaplarını ve değerlendirme araçlarını uyum içine sokmaya yönlendirmişlerdir. Şu anlaşılmıştır ki firmalar birbirinden ayrı olarak kendi özel şartlarını uygulamaya devam edeceklerdir. Görev grubu QS-9000'in sürekli gelişme ruhu içinde uygulandığı takdirde, kalite sistemlerini geliştireceği ve gereksiz şartları ortadan kaldıracığı, dolayısıyla maliyetleri azaltacağı inancındadır. Görev grubu aynı felsefe çerçevesinde imalatçılarından bu dökümanın ve uygulamanın geliştirilmesi hakkındaki önerilerini beklemektedir.

Kalite sistem şartları QS-9000'in hedefi imalatta sürekli gelişmeyi ve hata önlemeyi öne çıkaran, farklılıkları ve fireyi azaltan temel bir kalite sistemi geliştirmektir.

QS-9000 Chrysler, Ford, General Motors, Kamyon Üreticileri ve bu sisteme dahil diğer firmaların; imalat ve servis parçalarını, malzemelerini imal eden iç ve dış üreticilerden bekledikleri kalite sistemi özelliklerini tanımlamaktadır. Bu firmalar, kalite, şartlarına uymakla başlayan müşteri memnuniyetinin, değişkenliklerin ve firenin azaltılmasıyla devam edeceğini ve bunun hem son kullanıcıya, imalatçılara hem de kendilerine yarar getireceğinin bilincinde oldukları için imalatçılarla birlikte çalışmaya karar vermişlerdir.

QS-9000 iç ve dış tüm imalat parçası, yedek parça ve malzeme temin eden imalatçılara uygulanır. Tasarımdan sorumlu imalatçılar bu dökümanın tüm şartlarına uymakla zorunludurlar. Eğer 'Yalnız Tasarımdan Sorumlu İmalatçılar' tabiri varsa diğer imalatçılar o şarta uyma zorunluluğunda değildirler. Bu belge Chrysler'in İmalatçı

Kalite Güvencesi El Kitabı, Ford'un Q-101 Kalite Sistem Standardı, General Motors'un NAO Mükemmellik İçin Hedefler, General Motors Avrupa'nın Satınalınan Malzemeler İçin Genel Kalite Standardı ve Kamyon imalatçıları kalite sistem el kitaplarının tüm baskılarını geçersiz kılmaktadır.

Chrysler, Ford, General Motors, Kamyon İmalatçıları ve sisteme dahil diğer firmalar, imalatçıların kendi müşterileri tarafından belirtilen zamanlama taleplerine uygun olarak QS-9000 temel alınmış bir kalite sisteminin kurulmasını, dökümanite edilmesini ve uygulanmasını şart koşarlar. QS-9000'in tüm şartları imalatçıların kalite sisteminde kapsamakta ve imalatçının kalite el kitabında açıklanmış olmalıdır. QS-9000 kalite el kitabının geliştirilmesi için temel teşkil eden bir dökümandır. QS-9000 tescili için ISO 9001 gerekli bir şarttır. QS-9000 kullanan firmalar için ISO 9001 tescili yeterli olmayabilir, zira bu doküman firmalar için ilave yükümlülükler ihtiva etmektedir. Aşağıda kalite sistem dökümanını şekiller vasıtasıyla daha iyi açıklayabiliriz.

Otomotiv sektörü bir bütünün alt bütünlere ve parçaların biraraya gelmesi ile ortaya çıkan, temel ve yardımcı çok fazla fonksiyonun içiçe yer aldığı, müşteri beklentilerinin sürekli geliştiği ve pazarlarda rekabetin her geçen gün arttığı bir sektör özelliği taşımaktadır.

Standardın müşterinin temsilcileri tarafından değil bizzat müşteri tarafından yazılmasıdır. Bu da yaptırımlarda daha az esneklik diğer sektörlerle göre ilk bakışta anlamsız gelebilecek bir çok detay içermektedir. Bu konuda da temel neden müşterilerin mevcut durumda karşılaştıkları problemlerin kendilerince temel nedeni olabilecek konuları kontrol altına alınabilmesi istekleridir. Problemler her ne kadar sektörel görünse de aslında ortaktır. Çünkü otomotiv için gerekli olan temel gereksinimler aslında tüm müşteriler için gereklidir. QS-9000 standardı bu nedenle üç temel istek hep akılda tutularak incelenmelidir.

Kalite: Ürünlerde sıfır hata hedeflenmiştir.

Zamanında: Yeni ürünlerin miktar ve zaman olarak her iki taraf için de yeterli güvence ve minimum stokla temini

Maliyet: Artık üreticiler ürün fiyatı belirleme konusundaki önceliklerini yitirmişlerdir. Ürünün olabilecek en düşük maliyete yeterli güvence ile temini istenilmektedir.

Otomotiv bu yönde ISO 9000 standartları serisini baz alarak kendince daha iyiye doğru yol almaktadır. Bu yenilikler gerçekleştirilirken referans alınan noktalardan birisi EFQM modeli veya benzerleri olmuştur.

a) Gündeme Gelen Yenilikler

Yönetim: Stratejik iş planlaması, Müşteri Tatmini Ölçümü, Kuruluş Performans Göstergeleri, Müşterinin Sertifikasyon Kuruluşu ile temasa geçmesi gibi temel konularda yeni kavramlar gündeme gelmiştir.

Yeni Ürünün Devreye Alınması: Kalite Planlaması hataların başlangıç aşamasında, henüz büyümeden belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınmasında tüm ürünün devreye alınması sürecinde etkin bir uygulama beklemektedir.

Ürün Güvenliği: Otomotiv sektörüne özel gibi görünmesine rağmen tüm sektörleri ilgilendiren bir kavramdır. Bir yaklaşım tarzı, uygulamada ayrıcalık isteyen, kuruluşların geleceğini yakından ilgilendiren bir kavramdır. Eğer üretilen ürün kullanıcının hayatının sona ermesine, yaralanmasına, hastalanmasına veya kalıcı hasara yol açacak ise ürünün kavram olarak tanımlanmasından tüm süreçlerini kapsayarak kullanıcının karşılaşacağı tehlikelerin tanımlanarak, kesinlikle böyle bir riskin oluşmamasını sağlayacak uygulama yöntemlerinin belirlenmesidir.

Topyekün Üretken Bakım: Nasıl ki kalitede hedef sıfır hata ise bakımda da sıfır planlanmamış durumu hedef alan bu yaklaşım özellikle proses ekipmanlarının önleyici bakım yaklaşımları ile bakım işlemlerinin planlanmasını öngörmektedir. Burada temel ayırım arızaların oluşmaması için yapılacak kontrol ve işlemlerin içeriğinin değişmemesidir. Yapılan kontrol ve analizler, nelerin eskiyip değiştirilmesi gerektiğinin

tespiti değil, eskime gerçekleşmeden müdahaleyi yapabilmek amacıyla belirleme işlevindedir.

Ölçüm Sistemi Analizi: Kullanılan ölçüm sistemlerinin (her bir tür /tip / sınıf bazında) ekipman ve ölçüm prosesi bazında yenilenmesini içermektedir.QS-9000'in gereksinimlerini (Laboratuar kalite sistemi, Laboratuar personeli, Laboratuar ürün tanımlama ve izlenebilirlik sistemi, Proses kontrol, Test ve Kalibrasyon kontrolü, İstatistik Yöntemler vb.) karşılaması talep edilmektedir.

Stok Yönetimi: Kuruluşlar tüm temin sürecini kontrol altında tutacak, aynı zamanda en az stok miktarı ve optimum stok devir hızı ile çalışmasını sağlayacak sistemler oluşturması, oluşan uygunsuzlukların düzeltici faaliyet yaklaşımı ile giderilmesini öngören bir stok ve üretim yönetim sistemi kuracaklardır ve çalıştıracaklardır.

Sürekli Gelişme: Kuruluşun kalite, zamanında sevkiyat ve devreye girme ve fiyat konularında müşterilerinin yararına sürekli gelişmede bulunacaktır.

Sektörel Standartların ISO 9000 Üzerine Etkisi: İki temel neden sektörleri yeni sektörel standart oluşturmaya sevk etmektedir. Oluşturulma amaçlarındaki farklılık ISO 9000 sertifikasyonlarında müşteri istek ve beklentilerinin kavranmadan denetimlerin gerçekleştirilmesi ve ISO 9000 serisinin revizyon periyodunun rekabet dünyasındaki değişimlere göre uzun olmasıdır.

b) QS-9000 Kalite Güvence Sisteminin Temel Özellikleri

Kalite Fonksiyonu Otoritesi: QS-9000 yeni revizyonunda özellikle dile getirmiştir.

Birçok birimin sürecin katılımı ile oluşan işlevsel ekipler: Özellikle yeni ürün planlamada (ister ürün içeriği= tasarım, ister proses planlama) yeni ürünün devreye alınmasını sağlayacak kaynak ve imkan tespitinde özellikle tanımlanmaktadır.

Yönetimin Gözden Geçirmesi: Yine çarpaz işlevsel ekip yaklaşımı ile ve tüm sistemi içerecek şekilde ele almaktadır.

Stratejik İş Planı: Özellikle tüm konuları kapsamı tavsiye edilirken, geçerli veriler ve müşteri tatmininin baz alınması vurgulanmaktadır.Daha somut olarak plan içeriği hakkında bilgi verilmektedir.

Müşteri Tatmini: Özellikle tanımlanmakta ve içeriğinin prosedürize edilmesini talep etmektedir.

Şirket Performans Göstergeleri: Şirket temel verileri olarak bir başlık olarak sunmakta, geçerliliğinin değerlendirilmesini talep etmektedir.

Müşteri Sertifikasyon Kuruluşuna Bildirimi: Özellikle sistemin işleyişini ilgilendiren temel problemlerle karşılaştığında müşteriler sertifikasyon kuruluşunu aksaklıklarla ilgili bilgilendirebilecektir.Böylece de takip denetimlerinde belirli konular veya genel olarak sistem daha detaylı incelenebilecektir.

Fizibilite Çalışması: Proses yeterliliği ve kapasite yeterliliği, ilgili mali hedefler olarak tanımlanmaktadır.

Ürün Güvenliği: 1998 baskısında tanımlanmaktadır. Çok geç kalmıştır.Sektörel temel yaklaşım ve gerçeklerden birisidir.

Kontrol Planı: İlgili bulunabilecek bilgilerin minimumunu tanımlayarak altını çizmektedir.

2.2.2.3. Değişim Mühendisliği

Günümüzde değişen koşullara uyum sağlamak zorunda olan işletmelerin, hızla değişen iş dünyası ve bununla birlikte artan müşteri istekleri, ürün çeşidi, daha iyi kalite ve servis, teslimat gibi özelliklere göre yönetsel ve tekniksel birtakım değişimlere gitmelerini zorunlu kılmaktadır.Bu değişimi yaratan kişiler Hammer ve Champy)'dir.Değişim mühendisliği sıfırdan başlamak demektir.İki yüzyıllık endüstriyel yönetim sonucu elde edilen bilgilerin bir yana atılması demektir.Eski iş ünvanları bir işe yaramamaktadır.

Değişim mühendisliği kısa ve öz olarak ifade etmek gerekirse bir şirketin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere kendisini fiziki ve psikolojik olarak yeniden tasarlamasıdır.

a) Değişim Mühendisliğinin Kapsamı

Değişim mühendisliği, teknolojiyi büyük ölçüde kullanmasına rağmen otomasyon değildir. Organizasyonel değişimi esas almasına rağmen yeniden organizasyon veya yeniden yapılanma değildir. Müşteri tatmini ve prosesler üzerinde yoğunlaşmakla birlikte geliştirmede değildir. Değişim mühendisliğinin kapsamı, proses geliştirme veya yenileme değildir.

Değişim mühendisliğinin kapsamını dar bir çerçeveye sınırlandırmak mümkün değildir. Kapsamının geniş tutulması ise başarısızlığının garantisidir.

Bunun için gerekli dengenin kurulması ve herşeyin “yeni baştan tasarlamak” üzerine kurulması gerekmektedir. Değişim mühendisliği ile ilgili çalışmalara başlandığı zaman özellikle sistemin süreçleri üzerinde yoğunlaşması oldukça önem taşımaktadır.

Bunun da nedeni, birçok başarısızlıkların bu süreçlerdeki birtakım tikanıklardan kaynaklandığı gerçeğidir. Bu durumda, Değişim Mühendisliği'nin temel kapsamının süreç analizleri olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo. 3: Proses Geliştirme ve Yenilemenin Karşılaştırmalı Özellikleri

Değişim Mühendisliği	Geliştirme	Yenileme
Değişim Aşaması	Artan	Radikal
Başlangıç Noktası	Mevcut Prosesler	Temiz bir geçmiş
Değişim Frekansı	Bir kez, sürekli	Bir kez
Gerekli Süre	Kısa	Uzun
Katılım	Aşağıdan Yukarı	Yukarıdan Aşağıya
Faaliyet Tipi	Dar, fonksiyonel	Fonksiyonlar Arası
Risk	Orta	Yüksek
Birinci Araç	İstatistikî Kontrol	Bilgi Teknolojisi
Değişim Türü	Kültürel	Kültürel ve Yapısal

Kaynak: Halil Savaş, Verimlilik Dergisi, (Ekim 1997), s.148.

b) Değişim Mühendisliği Uygulama Yöntemi

Bugüne kadar Değişim Mühendisliği 3M, Hallmark, Taco Bell, Capital Holding, Bell Atlantic gibi birçok şirketlerde farklı yöntemlerle uygulanmıştır. Temelde yapılan çalışmalar aynı olmakla birlikte, şirketin yapısına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Keeble işletme prosesinin yeniden tasarımıda yeni bir yöntem başlıklı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın ana başlıklarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Üst yönetim katkısını taahhüt etmeli
- Programın kapsamı belirlenmeli
- Değişim Mühendisliği programı başlatılmalı
- Prosesler, sistem ve organizasyonun yapısı yeniden tasarlanmalıdır.
- Prosesler ve organizasyonlar tamamlanmalı, desteklenmelidir.
- Bu faaliyetler sürekli gözlenmeli ve takip edilmelidir.

c) Değişim Mühendisliği'nin Başarı Koşulları

- Bir süreç tamir edilmek yerine değiştirilmeye çalışılmalıdır.
- İş süreçleri üzerinde yoğunlaşılmalıdır.
- Sürecin yeniden tasarlanması dışında herşey gözardı edilmelidir.
- İnsanların değer ve inançları ihmal edilmemelidir.
- Küçük sonuçlarla yetinilmemelidir.
- Çok erken pes etmemelidir.
- Sorunun ve Değişim Mühendisliği çalışmasının kapsamına değil, yapılmasına öncelik verilmelidir.
- Mevcut şirket kültürünün ve yönetim davranışlarının Değişim Mühendisliği'nin başlamasını engellemelerine izin verilmemelidir.
- Değişim Mühendisliği üstten alta doğru uygulanmalıdır.
- Çalışmayı yönetmek üzere, Değişim Mühendisliği'ni anlamayan bireyler değil, bu işi bilen ve tecrübeli ve yetenekli kişiler görevlendirilmelidir.
- Değişim Mühendisliği'ne ayrılan kaynaklar konusunda cimrilik yapılmamalıdır.

- Değişim Mühendisliği şirket gündeminin ortasında kaybolmamalıdır.
- Potansiyel enerjinin, pek çok Değişim Mühendisliği projesi arasında kaybolmasına izin verilmemelidir.⁴¹

2.2.2.4. Malcolm Baldrige Amerikan Ulusal Kalite Ödülü (Eastman Chemical Company Örneği)

TÜSİAD-Kalder Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü Türkiye’de gündemden düşmemektedir. Japonya’da Deming Ödülü, Amerika’da Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ise bu ülkelerde oldukça popüler bir konu haline gelmiştir. Hemen hemen kaliteye kendini kaptırmış tüm şirketler ülkelerinde bu ödülü kazanmak için birbirleriyle adeta yarışmaktadırlar. 1993 yılında Amerika’da Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü’nü kazanan EASTMAN Chemical Company şirketinin kalite macerasına göz atıp, adım adım kalitenin nasıl sağlandığını şirketin federal direktörü Lynn L. Schloesser’in sözleriyle inceleyeceğiz.

a) Eastman Chemical Company Kalite Sistemi

“1920 yılında kurulan Eastman Chemical Company şirketinin cirosu 5 milyar doları aşmaktadır. 400’e yakın kimyasal, fiber ve plastik üreticisi olan kurumun 8000 kadar müşterisi vardır. Şirkette 17500 kişi çalışmaktadır.

Eastman için yüksek kaliteli ürünler ve hizmetlerle müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, kuruluşundan beri her zaman önemli olmuştur. Ancak 1970’lerde önemli bir ürünümüz pazar payı kaybetmeye başladı. Bu bizi, işimizi sorgulamaya yeni iş modelleri araştırmaya itti.

1982 yılında yenilenmiş bir müşteri anlayışıyla, Eastman evrimsel olarak kalite değerlerini ve süreçlerini geliştirdi. Bu süreçte Baldrige Ödülünü’de kendimizi değerlendirebilmek için bir araç olarak kullandık. Bununla da kalmadık, daha önce Baldrige Ödülü’nü alan kurumlardan ve kalite yönetimi uzmanlarından yararlandık.

⁴¹ Halil Savaş, a.g.m., s.159.

Bugün kalite yönetimi ilkeleri, şirketin bütün faaliyetlerine oturtulmuştur. Müşteriler üzerine çok güçlü bir şekilde odaklandığımızı gösterebilmek için, bu yaklaşımımızı yansıtan bir vizyon belirledik. "Dünya'nın En Çok Tercih Edilen Kimya Şirketi Olmak". Kalite hedefimiz de bu vizyonu destekliyor. "Sunulan Ürün ve Hizmetlerin Değer ve Kalitesi'nde Lider Olmak"

Kurum olarak bu hedeflerimizi başarmak için, Eastman çalışanlarının yeteneklerine ve inançlarına dayanmamız gerektiğini biliyoruz. Vizyon, değerler, hedefler, Eastman'ın kalite kültürü nirengi noktasıdır. Bunları paylaşabilmek için Stratejik Tasarı (Strategic Intent), Kalite Politikası (Quality Policy) ve Eastman'ın Rotası (The Eastman Way) isimli üç dökümanımız bulunmaktadır. Bu dökümanlar işletmelerimizin pek çok yerinde görünür bir şekilde yer almaktadır. Orta kademe yöneticiler bu kültüre tamamen inanmış durumdadırlar ve her fırsatta takımlara yapılan kişisel ziyaretlerle, kuruma özgü hazırlanan video gösterileriyle, müşteri, tedarikçi ve diğer taraflar için düzenlenen kalite forumlarıyla kalite kültürünü aşılama çalışmaktadırlar.

Kurumumuzun Kalite Yönetim Süreci dört temel aşama üzerinde kuruludur.

- Müşteri Odaklılık
- Misyon'un, Vizyon'un ve Başarı Kriterleri'nin oluşturulması
- Anlama, standardize, stabilize etme, süreçlerin bakımı
- Sürekli iyileşme ve Yenilenme için geleneksel 'Planla-yap-kontrol et-harekete geç' döngüsüdür.

Bize göre takım çalışması şirketin kalite stratejisini uygulamanın en iyi yoludur. Yöneticiler ve denetçilerin liderlik ettiği birbirine kenetlenmiş takımlar, sanal anlamda bütün işgörenleri ve kalite süreçlerini kapsamaktadır. Her takım iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak, öngörmek, sürekli iyileştirmek ve temel süreçlerle birlikte bu süreçlerin parametrelerini belirlemek üzere, Kalite Yönetim Süreci'ni kullanır. Süreçleri iyileştirmek ve projeleri yürütmek için oluşturulan takımların yanı sıra, müşteri ve tedarikçilerle de uzun vadeli ortaklık anlayışını geliştirmek için takımlarımız bulunmaktadır.

Brisa ve Netaş şirketlerinin geçtiğimiz yıl Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın ödülleri almasını ülkeniz için bir gurur kaynağı olarak görmeyiz yanısıra, ülkenizin genelinde refahın artması; verimlilik, etkinlik ve akılcı yönetimin dinamiklerini ateşleyen bir fitil gibi değerlendirdiğinize eminim.

Kurumumuzda buluş geliştirmeyi teşvik ediyoruz, yeni ürün fikirlerine ilişkin fikirleri, kurumsal iş planına dönüştürmek için özel olarak oluşturulmuş prosedür ve yollarımız bulunmaktadır. Eastman Tedarikçi Mükemmeliyeti çerçevesinde ana tedarikçilerimizle, satın alınan mal, hizmet ve teçhizatın kalite ve değerini yükseltmek iyileştirmek üzere takımlar oluşturduk. Şu anda 70 tane tedarik takımı bulunmaktadır.

Eastman'da iş için eğitim çok önemlidir. İşe dönük eğitimin yanısıra, herkes, kalite genel başlığı altında istatistik, takım çalışması, problem çözme, yaratıcılık, pozitif güçlendirme teknikleri konusunda eğitim almaktadır.

Müşteriler tarafından belirlenen 22 kriterin %82'sinde pazardaki rakiplerimizden daha iyi ya da eşit konumdayız. Müşterilerimizin en önemli olduğunu düşündüğü 4 kriter bulunmaktadır. Bunlar;

- Ürün kalitesi
- Ürünün yeknesaklığı
- Tedarikçiyle bütünsel uyum
- Güvenilir ve doğru teslimat

Müşterilerimiz için özel bir takımımızda bulunmaktadır. Müşteri Arayüzü Temel Yetkinlik Takımı (Customer Interface Core Competence) müşteri tatmini ölçümlerindeki değişiklikleri araştırır ve bulur.

Ayrıca GLOBE isimli bir programımız bulunmaktadır. Amacı aile, okul, iş dünyası, ve toplum arasında sağlanacak işbirliğiyle eğitimin mükemmelliğe ulaşmasını sağlamaktır.⁴²

Uygulamaya girmeyecek bir eğitimin anlamını söylemek çok zordur. Eğitim sadece çalışanlarımız için değil, toplum içinde gereklidir. Bu işlevimizi çeşitli şekillerde yerine getiriyoruz. Örneğin staj programları, pek çok şirkette çok ciddiye alınmaz, aslında bu toplumsal bir işlemdir, iyi bir staj gören bir kimse yarın şu ya da bu işletmede toplumun refahının artması için daha yüksek verimle çalışabilir.

⁴² Melih Arat, "Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Alan Bir Kurum (Eastman Chemical Company)" **Önce Kalite Dergisi**, sayı no:5 (Ekim 1997), ss.14-17.

Ana işletmelerimizde staj programlarımız bulunmaktadır.Amerikan işgücü Teşkilatı, Texas Eastman staj programını ideal model olarak tanımlamıştır”.

2.2.3. DUSA ENDÜSTRİYEL İPLİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

a) Tanıtım

DUSA Endüstriyel İplik 1987 yılında A.B.D. menşeli Du Pont ve Sabancı Holding'in % 50- 50 ortaklık yapısıyla kurulan bir anonim şirkettir.

Yaklaşık 3 yıl süren ve 90 milyon A.B.D. Dolan harcama yapılan yatırım döneminden sonra, 1990 yılında üretime başlanmıştır. Lastik sektörünün ana girdilerinden birisi olan kordbezi üretiminde kullanılan bu iplik aynı zamanda endüstriyel bezlerin de ana hammaddesini oluşturmaktadır. Dünya üzerindeki en gelişmiş teknoloji olan Du Pont'un "sürekli polimerizasyon - iplik çekim" teknolojisi ile üretim yapan DUSA'nın kapasitesi kendi içersinde yaptığı gelişmelerle 26,000 ton/yıl'a ulaşmıştır. Bu kapasiteyle DUSA, dünya toplam iplik üretiminin % 8'ini tek başına karşılamaktadır. DUSA bugün ulaştığı noktayla, Du Pont fabrikaları arasında en kaliteli ipliği, en yüksek verimle ve en ekonomik olarak üreten tesis haline gelmiştir.

DUSA, ortakları arasında yapılan anlaşmalar gereği her yıl tam kapasite üretim yapmakta ve bu üretimin yansını Du Pont'a ihraç etmekte diğer yansını ise Kordsa'ya satmaktadır. Du Pont kanalıyla yapılan satışlarda, Avrupa, Uzak-Doğu, Kuzey Amerika ve Orta-Doğu'da ki 19 değişik ülkede bulunan Du Pont müşterilerine direkt sevkiyat yapılmaktadır. İplik üretiminde kullanılan ana hammaddeler Du Pont' tan ithal edilmektedir.

b) Genel

DUSA, 1990 yılında üretime geçmiş henüz çok yeni bir şirket olmasına rağmen bu kısa sürede birçok başarılı çalışmayı gerçekleştirmiştir. Bunun sonucu olarak

ortakların güveni kazanılmış ve DUSA bölgesinde güvenle yatırım yapılacak bir tesis durumuna gelmiştir. Sabancı Holding' le Du Pont arasında sürdürülen görüşmeler sonucunda, DUSA' nın önümüzdeki 2 yıl içerisinde kapasitesinin 18,000 ton / yıl artırılarak konusunda dünyanın en büyük 3 fabrikasından birisi haline getirilmesi kararlaştırılmıştır.

DUSA üretime, Du Pont' un Ürün Kalite Yönetimi Sistemi ile başlamıştır. Bu sistemi kısa sürede genişleterek uluslararası kalite yönetimi seviyesine getirip ISO 9002 ile belgelendirmiştir. Toplam Kalite Yönetimi'ni hedefleyen çalışmalar içine giren DUSA İş Mükemmelliği için sistemlerini geliştirmiştir. Bu noktada DUSA; Du Pont'un, Sabancı şirketlerinin deneyimlerinden ve TÜSİAD - KalDer İş Mükemmelliği Modeli'nden yararlanarak kendine özgü modelleri kurmuştur.

DUSA'da İşçi Sağlığı, İş Güvenliği ve Çevre Sağlığı (İSİG-ÇS) özellikle Du Pont'un etkisi ve bu yöndeki katkılarıyla, her zaman için en öncelikli konu olmuştur. İSİG-ÇS'de Du Pont'un standartları hedef alınmış ve İSİG-ÇS, DUSA'nın ve DUSA çalışanlarının en önemli performans faktörü kabul edilmiştir.

DUSA, 8 yılı bulmayan üretim geçmişinde, Türkiye'de birçok "ilk" e ismini yazdırmıştır.

- 11 Ekim 1991/ ISO - 9002 Kalite Yönetim Sistemleri Standardı Sertifikası
- 27 Mayıs 1994 / BS - 7750 Çevre Yönetim Sistemleri Standardı Sertifikası
- 07 Mart 1996 / EMAS Onayı, Çevre Yönetim ve Denetim Planına Uyum Onayı Duyuru Belgesi
- 03 Ekim 1996 / BS 8800 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemleri Uygunluk Belgesi

c) Girdiler

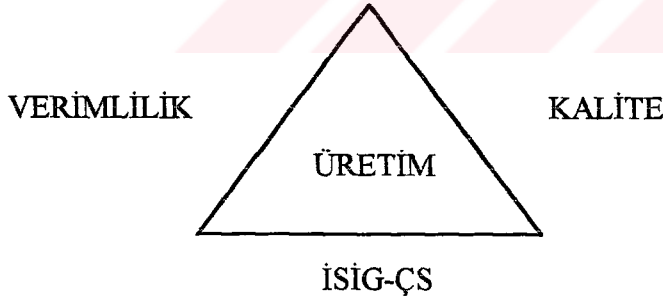
DUSA Yönetimi, şirketin kuruluşu ile birlikte başlayan kalite çalışmalarında aktif olarak yer almış, öncülük etmiş, "Toplam Kalite Kültürü" nün tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve yaşam biçimi haline gelmesi için her türlü desteği sağlamıştır.

Sabancı Topluluğunun ve ortağı Du Pont' un getirdiği anlayışla kalitenin tüm organizasyonun sorumluluğu olduğu fikri daha ilk günden DUSA' nın kalite yaklaşımının temelini oluşturmuştur.

DUSA yönetimi daha üretime başladığı ilk yıl (1990) şirketin misyonunu, vizyonunu, temel değerlerini ve politikalarını oluşturup tüm çalışanları ile paylaşmıştır.

DUSA' nın ilk yıllarında İşçi Sağlığı, İş Güvenliği - Çevre Sağlığı (İSİG-ÇS), Kalite ve Verimlilik kriterlerini esas alan "Üretim Üçgeni" modeli uygulanmıştır. Bu dönemde DUSA yönetimi İSİG-ÇS ve kalite konularında dünya lideri olan Du Pont' un deneyim ve ilkelerini temel alarak DUSA' ya özgü sistemleri ve prosedürleri oluşturmuştur. Bu şekilde üretime daha güvenli olarak başlayan DUSA, İSİG-ÇS performansını Du Pont'la eş düzeye getirmeyi, aynı zamanda Du Pont fabrikalarındaki verimliliği aşmayı hedeflemiş ve başarılı olmuştur.

d) Üretim Üçgeni Modeli ve Kalite Sistemleri



Şekil 2.3. DUSA Üretim Üçgeni Modeli

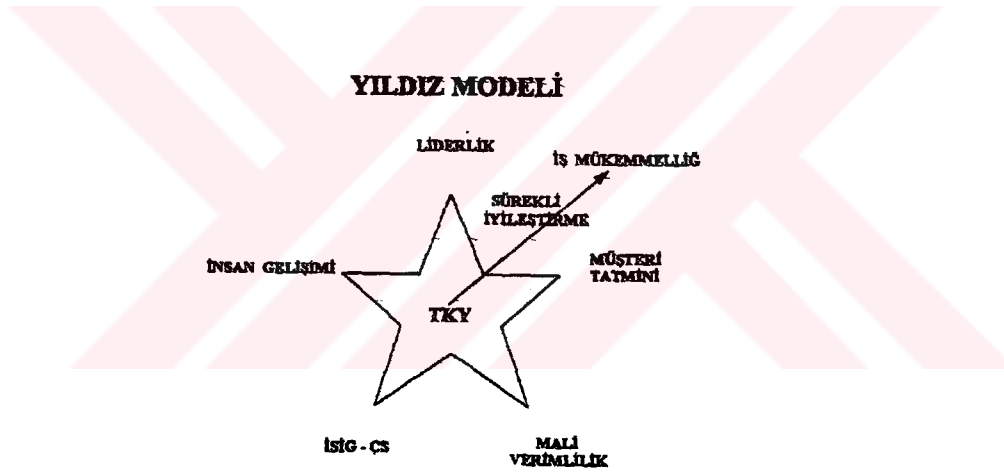
Kaynak: DUSA Fabrikası Kalite Panosu, Kentsa, İzmit.

Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) ancak tüm çalışanların katılımıyla başarılı olacağına inanan DUSA Yönetimi, 1993 yılında Genel Müdür' ün duyurusuyla başlayan TKY'nin DUSA . genelinde uygulanması yönünde liderlik etmiş, çalışanların kalite konusunda bilinçlendirilmesine öncelik vermiş ve çalışmalarda aktif olarak rol almıştır.

TKY eğitimi kademeli olarak tüm DUSA çalışanlarına verilmiş ve bu eğitimlerin sonucu Beyin Fırtınası ve benzeri teknikler DUSA' da kullanılmaya başlanmıştır.

Bu dönem içinde DUSA Yönetimi mevcut Üçgen Modeli'ni gözden geçirip, gelişen şartları değerlendirerek Liderlik, Müşteri Tatmini, Mali Verimlilik, İSİG-ÇS ve İnsan Gelişimi kriterlerini esas alan ve sürekli iyileştirmeyi hedefleyen DUSA Yıldız Modeli'ni hayata geçirmiştir. Bu model çerçevesinde her bir kriter ile ilgili iyileştirme takımları kurulmuş ve yöneticiler bu takımların lideri olarak çalışmalarda aktif görev almışlardır.

Sürekli iyileştirme yaklaşımı ile iş mükemmelliğini hedefleyen Yıldız Modeli'nde, DUSA çapında oluşturulan takımlar ile çalışanları bilinçlendirerek yayılım sağlanmıştır.



Şekil 2.4. DUSA'da Yıldız Modeli

Kaynak: DUSA Fabrikası Kalite Panosu, Kentsa, İzmit.

Sürekli iyileştirme çalışmaları sırasında, DUSA' da yönetim yetkinliğinin daha da geliştirilmesi gerektiği belirlenmiş ve "Önder Rehberlik" konusunda danışmanlık alınmasına karar verilmiştir. Önder Rehberlik insanları bir araya getiren yüz yüze liderliktir. İnsanları sorumluluk almaya ve yetkinliklerini artırarak sürekli başarıya sürükler. Önder rehberlik kişinin işte, ailede ya da sosyal yaşamdaki yönetim "tarzının" bütünüdür. Şu üç genel özelliği taşıyan yöneticileri tanımlamak için kullanılır:

1- Çalışanları kontrol etmeye çalışmanın sınırlarını bilirler ve bunun yerine bağlılık oluşturmaya çalışırlar.

2- Altları ile geniş kişisel temasları vardır.

3- Personellerini geliştirmek için ellerinden gelen her şeyi yaparlar

Bunların bir çoğu etkin dinleme, fikir verme, yönlendirme, öğretme ve meydan okuma işlevlerince kapsamaktadır.

1995-1996 döneminde devam eden çalışmalar sırasında önce Yönetim Komitesi, daha sonra tüm yöneticiler grup halinde ve bireysel olarak eğitim almışlardır. Liderlerin eğitilmesi sırasında da Yönetim Komitesi'nin bir temsilcisi otumlara katılarak çalışanlara rehberlik yapmıştır.

Eğitimin en son aşamasında, Kilit Süreçleri İyileştirme Takımları model gereği organizasyonun değişik bölüm ve kademelerinde çalışan kişilerin katılımı ile oluşturulmuş ve Yönetim Komitesinin üyeleri de bu takımların lideri olmuşlardır.

DUSA'daki tüm yönetici ve liderlerin en önemli sorumluluğu çalışanlara örnek olmak ve önderlik etmektir. Liderlerin kalite alanında yapılan çalışmalara önderlik etmesi ve aktif olarak çalışmaların içerisinde yer alması takım ruhu anlayışını geliştirmiş ve motivasyonun artmasını sağlamıştır.

DUSA'daki iletişim politikası doğrultusunda tüm yöneticiler "Açık Kapı Politikası"nı benimsemişler, böylece çalışanlarla aralarında açık bir diyalog ortamı oluşturmuşlardır. Sıfır hiyerarşi ve yalın yönetim anlayışı çerçevesinde, çalışanlar gerek kendi bölüm liderlerine gerekse diğer bölüm liderlerine kolayca ulaşabilirler.

Organizasyondaki kademe sayısının azlığı çift yönlü iletişimi pozitif yönde etkilemektedir.

İyileştirme çalışmaları kapsamında dönüşümlü bir yöntem kullanılarak herkesin farklı bir konuda görev alması hedeflenmektedir. Vardiyalı çalışma düzeninin getirdiği

zorluklara rağmen çalışanların iyileştirme çalışmaları ve eğitimlere katılmaları sağlanmaktadır.

Kalite Politikası müşteri memnuniyetini esas almaktadır. DUSA, müşteri memnuniyetinin ancak sağlıklı tedarikçi ilişkileri ile sağlanacağına inanmaktadır. Rakipleri arasında en kaliteli ürünü en düşük maliyetle üreten tesis olma özelliğini sürdürmek konusunda kararlı olan DUSA Yönetimi gerek hammadde tedarikçisi, ortağı ve başlıca iki müşterisinden biri olan Du Pont, gerekse diğer ana müşterisi ve ortağı olan Kordsa ile iş ortaklığı bazında yakın ilişkiler içerisinde.

KENTSA içindeki şirketler ile çeşitli konularda sürekli ortak çalışmalar yapılmaktadır. Enerji kullanımı, kalite, eğitim, müteahhit firmalarla ilişkiler, personel taşımaları ve benzeri konularda yapılan çalışmalara her firmadan konuyla ilgili sorumlular katılmaktadır. KENTSA şirketlerinin kalite görevlileri liderliğinde çeşitli konularda firmaların uygulamalarının paylaşılmasını ve kıyaslama çalışmalarının esaslarını belirlemeyi amaçlayan benchmarking (kıyaslama) çalışması başlamış ve bu doğrultuda BENCHSA grubu faaliyetlerini sürdürmektedir.

Stratejik Planlama DUSA' da politika ve stratejilerin belirlenmesi ve şirket genelinde paylaşımı sürecidir. Bu süreç içerisinde, DUSA' nın misyon (kuruluş amacı) ve vizyonu (gelecekte ulaşmak istediği nokta) doğrultusunda organizasyonda her seviyede politika ve hedeflerin belirlenmesi ve uygulanması sağlanmaktadır.

Kuruluş yıllarında oluşturulan misyondaki temel öğeler, sürekli iyileştirme, yüksek teknoloji kullanımı, çalışan ve müşteri önceliği, rakiplerden üstün mal ve hizmet üretimidir.

DUSA, kuruluşundan bu yana hedeflerle yönetilmektedir. İSİG-ÇS, Kalite, Üretim ve Eğitim ile ilgili yıllık hedef ve programlar bölümlerde tüm çalışanların katılımıyla saptanmış ve her yılın başında yapılan genişletilmiş müdürler toplantısında, şirketin stratejik planları da göz önüne alınarak son şekline getirilmiştir. Aynı toplantıda, her

fonksiyon tarafından bir önceki yıl boyunca izlenen göstergeler değerlendirilip, sonuçlarla ilgili diğer bölümlere bilgi verilmiştir.

1997 yılında İş Mükemmelliği Modeli çerçevesinde, Stratejik Planlama süreci gözden geçirilmiş ve bu tarihe kadar yukarıda sözü edilen dört ana başlıkta belirlenen yıllık hedef ve programlar, kapsamı genişletilmiş olan yıllık Kritik Başarı Faktörleri (KBF) sistemine entegre edilmiştir.

Yıl sonlarında Yönetim Komitesi genişletilmiş olarak müdürler ve ilgili uzman / mühendislerin katılımıyla toplanmaktadır. Bu toplantıda, derlenen bilgilerin ışığında şirketin potansiyeli, kuvvetli ve zayıf yönleri ve risk faktörleri beyin fırtınası metoduyla belirlenmektedir. Bu bilgilere göre KBF'nin neler olabileceği gözden geçirilmekte, mevcutlarının değiştirilip değiştirilmemesine karar verilmektedir.

DUSA, misyonunu insana verilen önem ile başaracağı bilinci doğrultusunda çalışanların yönetimini, başarı olmanın kritik bir faktörü olarak değerlendirmektedir.

Kuruluşundan beri çalışanların özlük hakları ve kişisel gelişimlerinin gözetilmesi konusunda DUSA Yönetimi ile çalışanlar arasında doğrudan ve sağlam temelli bir ilişki kurulmuştur. Bu nedenle çalışanlar sendikalaşma gereği duymamışlardır.

1992 yılında "DUSA İnsan Kaynakları Yönetim Ana Planı" hazırlanmıştır. Bu plan çerçevesinde yapılan uygulamalara örnek olarak, 1994-1998 yılları arasında geçilmesi planlanan "**Kendi kendini yönetime geçiş süreci**" aşamasında uygulamaya konan Yıldız Modeli - Bölüm İçi İyileştirme Takımları (1994), Katılımcı çalışmalar (1995-1998) ve Önder Rehberlik Eğitimi sonucu oluşturulan "Kilit Süreçleri İyileştirme Takımları" (1996) gösterilebilir.

"Önder Rehberlik" çalışmaları sonunda oluşturulup faaliyete geçirilen Kilit Süreçleri İyileştirme Takım çalışmalarından birinin konusu da Katılımcı Çalışma (workshop) organizasyonudur. Bu takım, yaptığı çalışmalarla örnek bir grup çalışmasının sistematizasyonu geliştirerek tüm çalışanlarla paylaşmıştır. Katılımcı çalışma gruplarının

liderleri operatörler arasından seçilir. Yapılan çalışmaların sonuçları tüm şirkete açık toplantılarda sunulur ve yazılı olarak yayımlanır.

Çalışanların güvenli bir şekilde çalışmalarını sağlamak ve çevreyi kirletmeden üretmek için gerekli her türlü eğitim, ekipman, araç ve gereç DUSA tarafından sağlanır. Önleyici bir yaklaşımla iş ve çevre kazalarının önüne geçmek amacıyla çalışanlara periyodik olarak "Take Two" (İşe Başlamadan Önce Bir Dakika Düşün) eğitimleri verilmektedir. İş kazalarını önlemek için, gerçekleşen kazaların yanı sıra kaza potansiyeli yüksek durumlar da raporlanmakta, analiz edilmekte ve tekrarlanmaması için gerekli eğitimler verilmektedir. Sadece iş kazaları değil iş dışı kazalar da önlenmesi gereken olaylar olarak görülmektedir. 1997 yılında iş dışı kazaları azaltmak için çalışanlar tarafından, yarım gün süren ve tüm çalışanları kapsayan Katılımcı Çalışma düzenlenmiştir. Bu çalışmada iş dışı kazaların nedenleri ve bu kazaları önlemenin yolları araştırılmış ve sonuçlar raporlanarak iyileştirmeler sağlanmıştır.

DUSA'da eğitim kişinin şirketteki ilk iş günü başlamakta ve şirketteki çalışma yaşamı boyunca devam etmektedir. Eğitim programları, kişinin mevcut ve potansiyel yetkinliklerini geliştirerek maksimum performans seviyesine ulaşmasına yönelik olarak planlanır ve uygulanır.

"Personel Eğitim Rehberi" aracılığı ile bireysel ve bölüm bazında eğitim ihtiyaçları saptanmaktadır.

e) Personel eğitim rehberinin içeriği

- Çalışanın rol tanımı
- İş tamamlamak için gereken beceriler ve çalışanın becerileri
- Çalışanın bireysel eğitim planı
- Alınan eğitimlerin incelenmesi

Bölüm bazında tüm çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, diğer girdilerin de değerlendirilmesiyle o yıl için bölümlerin taslak eğitim programları ortaya çıkar. İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne bağlı Eğitim Bölümü ile koordineli bir biçimde bölümler bazında eğitim programları belirlenir, bütçelenir ve tüm bölümlere gönderilir.

f) Eğitim planının girdileri

- İSİG-ÇS Gerekleri
- TKY Gerekleri
- Şirket Hedefleri
- Personel Eğitim Rehberi
- Teknik ve Teknolojik Gereklilikler
- Bireysel Kariyer Planı
- Kritik Başarı Faktörleri
- Performans Değerlendirme Görüşmesinde Belirlenen Eğitim İhtiyaçları

Dusa'nın çalışan profili aşağıda gösterilmiştir:

Çalışan sayısı.. .. .	: 262
Kadın-erkek oranı	: %7 - % 93
Üretim - destek bölümlerinde çalışanların oranları.....	: % 79 - % 21
Personel devir oranı	: % 2.5
Yaş ortalaması.....	: 36.5
Ortalama kıdem.....	: 8 YIL 9 AY

g) Çalışanların eğitim durumu:

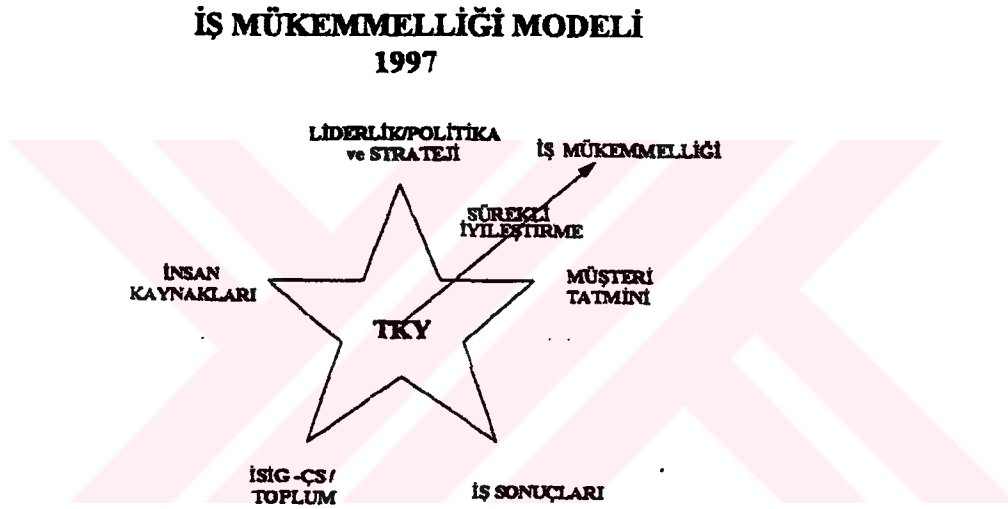
Lise mezunu: %63, Üniversite mezunu: %17, Ortaokul mezunu: %7, İlkokul mezunu: %4, Master yapan: %2, Yabancı dil bilen çalışanların oranı: 15%

DUSA'da süreç yönetimi üretime geçildiği yıllarda başlamış ve yıllar içerisinde sürekli geliştirme anlayışı içerisinde iyileştirilmiştir.

Hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve toplumdan oluşan 4 paydaşın talep ve beklentilerinin dengeli ve etkin bir biçimde karşılanabilmesini sağlayan süreçler "Ana Süreç" olarak tanımlanmıştır. Alt süreçler, ana süreçlerin etkinliğini ve çalışanların katılımını sağlamak için oluşturulmuş alt düzeydeki destekleyici süreçlerdir.

Kilit süreçler ise KBF'ni destekleyen ve öncelikli iyileştirme veya yeniden tasarlama gerektiren süreçlerdir. Süreç yönetiminin ana hedefi katma değeri yüksek olan süreçleri belirlemek ve kaynakları katma değeri az olanlardan buraya kaydırmaktır. DUSA'da kilit süreçler, ana süreçler için geliştirilmiş modeller aracılığıyla sistematik bir yaklaşımla belirlenmektedir.

Yıldız Modeli ile İş Mükemmelliği Modeli arasındaki benzerlik nedeniyle DUSA' da benimsenmiş olan sistem küçük revizyonlarla 1997 yılında İş Mükemmelliği Modeli haline getirilmiştir.



Şekil 2.5. DUSA'da İş Mükemmelliği Modeli

Kaynak: DUSA Fabrikası Kalite Panosu, Kentsa, İzmit

Müşterilerin DUSA'yı nasıl algıladığının göstergeleri; müşteri denetlemeleri ve değerlendirmeleri ile DUSA'nın Müşteri Tatmini Araştırma anketi sonuçlandır.

h) DUSA Müşteri Tatmini Araştırma Anketi

Müşterilerinin tatmin düzeyini ölçmek için DUSA bir anket geliştirmiştir. Altı ana başlıkta, 22 farklı kriteri sorgulayan Müşteri Tatmini Araştırma Anketi;

- Her kriterin müşteriye göre önem derecesi,
- DUSA performansı,

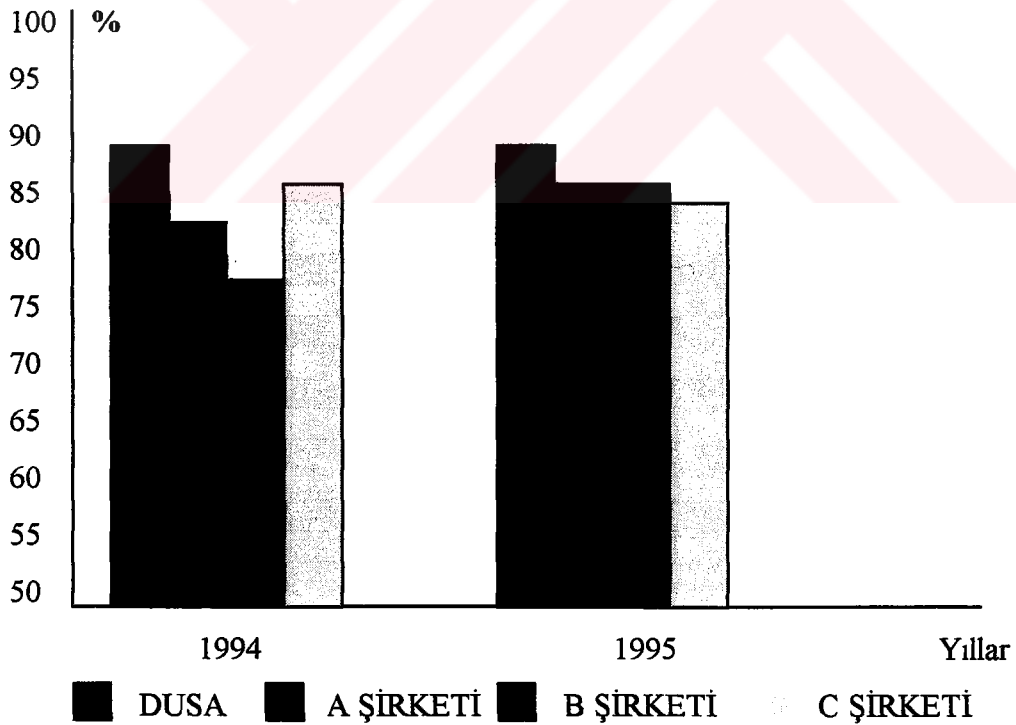
- DUSA'nın rakiplere göre kıyaslamasını içermektedir.

Öncelikle sorgulanan "önem derecesi" ankette bulunan konunun müşteri için ne kadar önemli olduğunu anlamaya yöneliktir. "Rakiplere göre kıyaslama"da ise müşterinin DUSA'ya rakip görüp, kendisinin belirlediği firmaların performansı sorgulanmaktadır.

1) Müşteri tatmini Araştırma Anketi'nin 6 ana başlığı:

- Ürün kalitesi / performansı - Servis
- Sevkiyat dökümanları - Satış
- Sevkiyat ve ambalaj - İletişim

Müşteri Tatmini Araştırma anketlerinin sonuçları ayrıca Kentsa - İzmit şirketleri arasında Avrupa ve Türkiye'de kalite ödülü almış şirketler ile karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. DUSA'nın sonuçlarında yıllar itibari ile pozitif bir artış aşağıdaki grafikte görülmektedir:



Şekil 2.6. Kentsa Şirketleri Müşteri Tatmini Sonuçları

Kaynak: DUSA Fabrikası Kalite Panosu, Kentsa, İzmit.

Müşteri tatmininde diğer bir gösterge ise şikayet sayıdır, Dusa'nın takip ettiği şikayet sayılarında son yıllarda küçük bir artış olmasına rağmen dünyada kalitesi ile kendini kabul ettirmiş Du Pont fabrikaları ile karşılaştırıldığında DUSA'ya yapılan şikayetlerin daha az olduğu görülmektedir.

i) İSİG-ÇS Yönetim Sistemi Sertifikaları

DUSA'da varolan çevre koruma bilincinin 1994 yılında uluslararası alanda kabul görmüş sistematik bir yaklaşımla desteklenmesi kararı verilmiştir. Aynı yıl DUSA "BS 7750 - Çevre Yönetim Sistemi" açısından denetlenerek **dünyada ilk defa sıfır hata ile BS 7750** sertifikasını alan kuruluş olmuştur. 1996 yılında uluslararası kimliğine kavuşarak ISO 14001 adıyla anılan standardın sertifikası için DUSA periyodik olarak denetlenmekte ve sertifikasını devam ettirmektedir.

Çevreye verdiği önem kadar çalışanlarının sağlık ve güvenliğine önem veren DUSA, 1996 yılında BS 8800 "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi" açısından denetlenmiştir. DUSA, dünyada ilk defa BS 8800 açısından denetlenen ve "İSİG Yönetim Sistemi"nin BS 8800'e uygunluğu belgelenen firma olmuştur.

DUSA, 1994 yılından itibaren her yıl halka sunulmak üzere Çevre Faaliyet Raporu'nu hazırlamıştır. Şubat 1996'da "1996 Çevre Faaliyet Raporu" Türkiye'de ilk defa Avrupa Topluluğu tarafından kabul edilen "Çevre Yönetim Sistemlerinin Denetimi" (EMAS) kurallarına uygun olarak yayınlanmıştır.

DUSA, sağlıklı bir toplum ve temiz bir gelecek için Çevre Yönetim Sistemi uygulamasının yaygınlaştırılması gereğine inanmıştır. 1994 yılından itibaren pek çok şirket için seminerler düzenlemiştir. Ayrıca düzenlenen panellere katılmış ve üniversitelerle birlikte çalışmalar yapılmıştır. Özellikle Sn. Sakıp Sabancı tarafından DUSA Çevre Yönetim Sistemi hakkında yapılan açıklamalar her türlü basın ve yayın organında yer almıştır. Ayrıca kuruluşundan beri; deprem savunması, ilk yardım, trafik gibi konularda hazırlanan kitapçıklarla toplumu bilgilendirme çalışmaları artarak devam etmektedir.

DUSA'da yapılan çevre koruma faaliyetlerinden bazıları aşağıda verilmiştir.

Fabrikaya ilk günden beri PCB'li trafo yağları ve asbest sokulmamıştır,37 ton/saat kapasiteli **Atık su Arıtma Tesisi** 1989 yılında üretime başlanmadan önce devreye alınmıştır. Evsel ve endüstriyel atık suların arıtıldığı tesis % 95 verimle çalıştırılmaktadır. Arıtılmış atık su analizleri her gün 3 kere vardiyalarda ve bir kez 24 saatlik kompozit numune ile yapılmakta ve yasal sınırların çok altında deşarj edilmektedir. Arıtılan atık su artan oranda proseste ve bahçe sulamada yeniden kullanılmakta böylece yöremizde azalan yeraltı suları korunmaktadır.

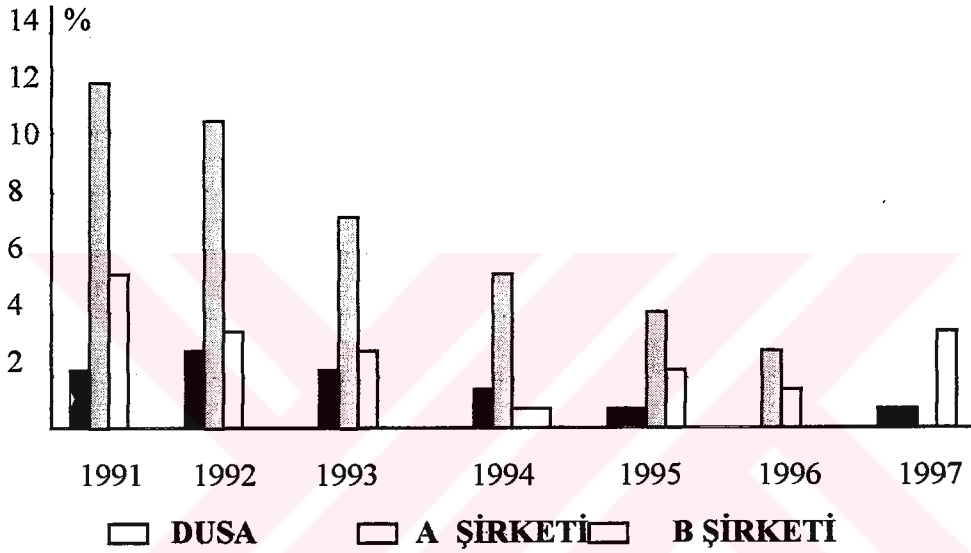
Montreal Anlaşması'na göre Türkiye'nin 2005 yılına kadar CFC gazlarının kullanımını durdurması gerekirken, DUSA bu projeye 1993 yılında başlamış ve 1996 yılında sonuçlandırmıştır. 1995 yılında buhar ve kızgın yağ kazanlarında fuel oil yerine **doğal gaz kullanılmaya başlanmıştır**. Böylece yüksek oranda kükürt dioksit emisyonu giderilmiştir.

Kentsel Sosyal Tesisleri DUSA reaktöründen çıkan **proses buharı ile ısıtılmaktadır**. Bu proses buharı, enerjisinden yararlandıktan sonra yoğunlaştırılarak atık su arıtma tesisine gönderilmektedir. 1992 yılından bu yana enerji tasarrufu çalışmaları yürütülmektedir. Toplam enerjiyi; fuel oil, LPG, mazot, doğal gaz, elektrik ve benzin oluşturmaktadır.

DUSA'nın amacı 1992 yılına baz alınarak 2000 yılına kadar % 25 enerji tasarrufu sağlamaktır. İSİG-ÇS konularında yasal düzenlemeler olmaksızın ve mevcut yasal düzenlemelerinde ötesinde gönüllü tedbirler almak önemlidir. Bu değerler, ekonomik artışlar ya da verimlilik artışları için tehlikeye atılmamalıdır.

Bu düşünce ile yola çıkan Dünya Kimya Sanayicileri gönüllü olarak "ÜÇLÜ SORUMLULUK" ilkelerini oluşturmuşlardır.

DUSA 1994 yılından başlayarak bu oluşumun içinde yer almıştır. DUSA aşağıda ana başlıkları yer alan prensipleri gönüllü olarak uygulamakta ve her yıl gelişimini sağlamaktadır. İş Güvenliği İşçi Sağlığı ve Çevre Sağlığı ile ilgili takip edilen diğer göstergeler Kentsa şirketleri ile kıyaslamalı olarak sırayla aşağıdaki grafiklerde verilmiştir; kaza tekrarlama oranı ve 200,000 adam saate göre kaza ağırlık oranı.



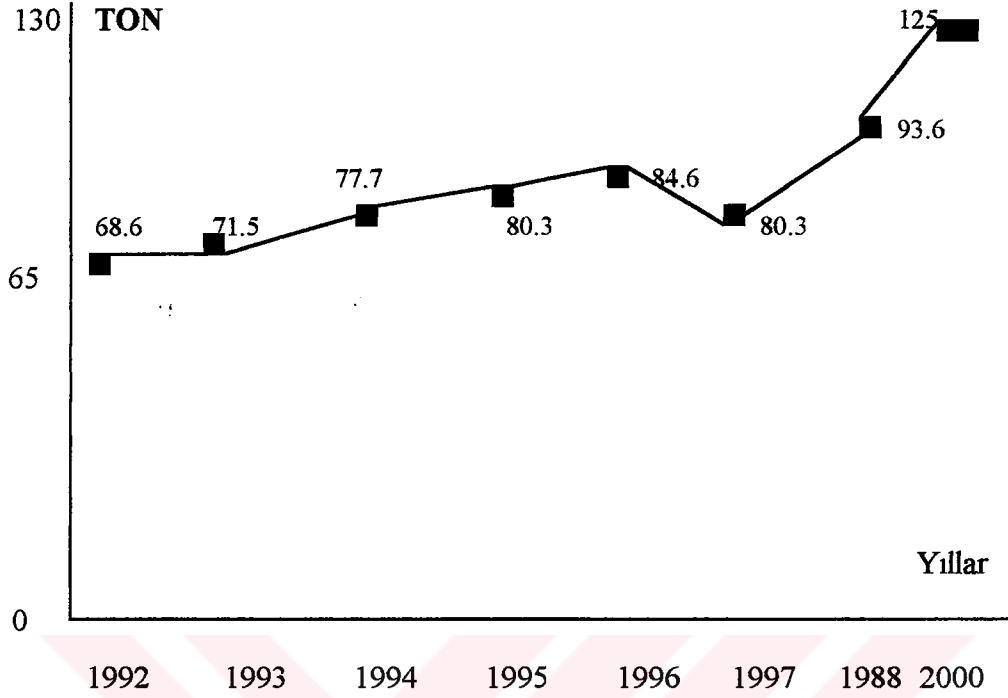
Şekil 2.7. DUSA'da Kaza Tekrarlanma Oranı

Kaynak: DUSA Fabrikası Kalite Panosu, Kentsa, İzmit.

DUSA'ya yıllar içinde sürekli iyileştirme çalışmalarının kazandırdıkları özetlenecek olursa:

- Ortağı Du Pont'un fabrikaları arasında en verimli fabrika haline geldi,
- En kaliteli ipliği en ucuza üretmeye başladı,
- Bu nedenlerle ortakları Sabancı ve Du Pont, DUSA'yı %75 oranında büyütme kararı aldı, tüm bu sonuçların bir göstergesi olan kişi başına verimlilik aşağıda gösterilmiştir:

DUSA, başarılı sonucu elde ettiği yeni yatırım kararı ile 2 yıl içersinde kapasitesini 18,000 ton/yıl arttırarak konusunda dünyanın en büyük 3 fabrikasından biri olacaktır.



Şekil 2.8. DUSA'da Verimlilik (Kişi Başına Yıllık Üretim)

Kaynak: DUSA Fabrikası Kalite Panosu, Kentsa, İzmit.

2.2.4. BRİGSTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE A.Ş. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

a) Brisa'da Kalite Çemberleri ve Uygulamaları

"Brisa Üst Yönetimi, çalışanların ve şirketin birlikte büyüyüp gelişebilmesi için, işini sürekli iyileştirme ve olumlu değişiklikler yapma çabasında olan tüm çalışanlarının bu gayretlerinin teşvik edilmesi ve desteklenmesini ilke olarak benimsemiştir.

"İyileştirme Çemberleri, gönüllü katılımları ile sorunların çözümüne ve çalışma ortamını iyileştirmeye katkıda bulunmak isteyen tüm çalışanlarımıza sağlanan bir araçtır."

Brisa yönetimi, tüm çalışanlarına dağıttığı "İyileştirme Çemberleri Rehberi"nde şirket ana ilkesini yukarıdaki iki cümle ile özetlemektedir.

b) İyileştirme Komitesi

İyileştirme Çemberleri faaliyetlerinin çalışanlar tarafından başarıyla uygulanabilmesi, yönetimin sahiplenmesi ve desteğinin sağlanabilmesi amacıyla 1990 yılında İyileştirme Komitesi oluşturulmuştur. İyileştirme Komitesi'nin görevleri şöyle tanımlanmaktadır.

- Çalışanların yapıcı ve yaratıcı yeteneklerini kullanabileceği grup çalışmaları için alt yapının oluşturulması.
- Eğitim programlarının düzenlenmesi.
- Çember faaliyetlerinin tüm çalışanlara duyurulması.
- İyileştirme Çemberleri bütçesinin hazırlanması.
- Sunuş toplantıları ve çember konferansları düzenleyerek çalışmaların teşvik edilmesi ve onurlandırılması.

c) Çemberlerin Hedefleri

İyileştirme Çemberlerinin hedefleri ise şöyle sıralanabilir:

- Tüm çalışanların zeka potansiyellerini tanımak ve geliştirmek için daha geniş olanaklar sağlamak.
- Çalışanların moralini yükseltmek ve takım çalışması ruhunu geliştirmek.
- İş güvenliği, kalite, verimlilik ve maliyet konusundaki duyarlılığı artırmak.
- Çalışanların işini iyileştirmesini teşvik etmek.
- Problem çözme ve sorun önleme yeteneklerini geliştirmek.
- Çalışanların liderlik vasıflarını geliştirmek.
- Tüm iş ortamını ve çalışanların iş yaşamını iyileştirmek.

d) Tanıtım Faaliyetleri

İyileştirme Çemberleri faaliyetleri, alt yapı hazırlıklarının tamamlandığı Eylül-90'da 2 pilot çember ile başlamıştır. Şubat-91'de Brisa'da ilk sunuşu gerçekleştiren "Önlem"

çemberi üyesi Mustafa Hancı, bu faaliyetler içinde yer aldıktan sonraki değişimi şu sözleri ile açıklamaktadır.

"Daha önce hiç fikrimizi sormayan amirlerimiz, şimdi bizlerle birlikte çalışıyorlar, bizim görüşlerimizi alıyorlar. Amirim ile eskiden çok resmi olan ilişkilerim değişti. Artık, daha rahat konuşabiliyor, birbirimizi anlayabiliyoruz.

Berberer çalıştığımız mesai arkadaşlarımla biraraya gelip, herhangi bir sorunu görüşme gibi bir alışkanlığımız yoktu. Şimdi, düzenli olarak biraraya gelip, çalışma konumuzu hep birlikte tartışıyoruz.

Bu değişikliğin benim dünya görüşümü de etkilediğini sanıyorum. Artık evimde, günlük yaşamımda birtakım kararlar almadan önce ailemin diğer fertlerinin de görüşlerini alırdım.

Tüm bunların ötesinde, şahsıma, düşüncelerime değer verildiğini gördüm. Sadece bedeni ile çalışan, makinanın bir parçası olmaktan kurtuldum, beynimle de çalışırdım".

Pilot çalışmalardan alınan başarılı sonuçların ardından, Şubat 1991'de faaliyetlerin Brisa Ailesinde yaygınlaştırılmasına karar verildi. Öncelikle sendika yönetimine anlatılan şirket politikası ve anlayışı, daha sonra bir dizi program ile tüm çalışanlara tanıtıldı. Çalışanlara yol göstermek amacıyla, Mayıs-91'de "İyileştirme Çemberleri Rehberi" kitapçığı hazırlandı ve herkese dağıtım sağlandı.

1992 yılında hız kazanan çember faaliyetlerini duyurabilmek için, adını çalışanların koyduğu, içeriği sadece Toplam Kalite Kontrol anlayışımız ve İyileştirme Çemberleri olan, Değişimin Sesi yayını aylık olarak yayınlanmaya başladı.

e) Lider Eğitimi

Çember faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesinde en önemli unsur, Çember Lideridir. Liderin asli görevi ise, bir yandan faaliyetleri yönlendirirken. diğer yandan eğitim ve

deneyimle elde ettiği birikimi grup üyelerine aktarmak ve olgunlaşmalarını sağlamaktır.

Brisa yönetimi, bu doğrultuda Lider Eğitim programları düzenlemeye başladı. Toplam Kalite Kontrol anlayışının işlendiği, problem çözme teknikleri ve istatistiksel metodların ele alındığı bu eğitimlerin ilki, Nisan-1990'da verilmiştir. 20-25 lider adayının eğitildiği bu programlar, yılda iki kez düzenlenmekte ve 4 tam günü kapsamaktadır. Bugüne dek, 5 kez düzenlenen programlarla 96 lider adayının eğitimi gerçekleşmiştir. Eğitim programlarında verilen teorik bilgilerin dışında, lider adayları kendi aralarında çemberler oluşturarak, pratik çalışmalar yapmakta ve çember faaliyetlerinin yönlendirilmesi konusunda deneyim kazanmaktadır. Eğitim sonrası faaliyetlerine başlayan liderlerin, uygulama aşamasında karşılaştıkları güçlükleri yenmek, liderler arasında bilgi transferi sağlamak amacıyla periyodik olarak düzenlenen toplantılar ile birbirlerinin deneyimlerinden yararlanma fırsatı bulmakta ve liderler arası iletişim güçlenmektedir.

f) Yönetime Sunuş

Çember çalışmalarının en etkileyici noktası "Yönetime Sunuş"tur. Yönetime sunuştan amaç, "Çalışanların faaliyetlerinden elde ettikleri sonuçları yönetimi ile paylaşması"dır.

Faaliyetini tamamlayan her çember, çalışmasını öncelikle bağlı bulunduğu yönetime sunar. Bu sunuşlara, çalışmadan etkilenen kısımların ve müşterilerinin amirleri ve ilgilileri de davet edilir. Bölüm yöneticileri, başarılı buldukları çalışmalar için çemberlere İyileştirme Komitesine sunuş yapma olanağı sağlar. Değişik fonksiyonlardan seçilen çember sunuşları ise, Yıllık İyileştirme Çemberleri Konferansına katılma şansı elde eder.

Brisa'da geleneksel çember konferanslarının ilki 5 Haziran 1992'de gerçekleşmiş ve her fonksiyondan toplam 11 çember başarılı çalışmalarını yönetime sunmuştur.

Bridgestone her yıl "Deming-Plan Konferansı" adı altında uluslararası çember konferansı düzenlemektedir. Ekim-1991'de Tokyo'da Önlem çemberi ve Ekim-1992'de Tosu'da Yerleşim çemberi Deming-Plan Konferansına katılarak Brisa'yı temsil etmiş ve uluslararası platformda çalışmalarını sunma şansı bulmuştur.

Çember sunuşları, çember üyeleri, yöneticiler ve izleyenler açısından farklı anlam taşımaktadır.

Sunuştta bulunan çember üyeleri, faaliyetlerini yönetimle paylaşmanın zevkine varmaktadır. Düşüncelerini organize biçimde sunma yeteneği kazanan çember üyelerinin özgüvenleri artmakta, tanınma ve takdir edilme sürekli iyileştirme faaliyetleri için yeni bir enerji kaynağı olmaktadır. İzleyenler ve yöneticilerden gelen yorumları dinlemek, sorulara muhatap olmak ise, etkili bir öğrenim platformu oluşturmaktadır.

Yöneticiler, çalışanlarını daha yakından tanıma ve kapasitelerini değerlendirme fırsatı elde etmektedir. İzleyenler ise, problem çözme tekniklerini, puko uygulamalarını anlama şansına sahip olmaktadır.

g) Onurlandırma

Şirket bütününde yürütülen iyileştirme çalışmalarının bir parçası olan İyileştirme Çemberlerinin ardındaki temel düşünce İnsana Değer Vermektir.

Brisa'da her çember faaliyeti sonucu çalışmalar onurlandırılır. Onurlandırma üç aşamada gerçekleştirilir:

- 1- Çalışmaların yönetime sunulması.
- 2- İyileştirme Komitesi Başkanının, çalışmasını tamamlayan her çember üyesine teşekkür belgesi vermesi.
- 3- Çalışmanın tamamlanmasını kutlamak üzere, bölüm yöneticileriyle yenen çember yemeği.

h) Kalite Çemberlerinin Bugünü ve Yarını

1990 yılında 2 pilot çember ile başlatılan faaliyetler, çalışanların yapıcı ve yaratıcı katılımı ve yönetimin sahiplenmesi ve desteği ile 1991'de 47, 1992'de ise 89 adet çembere ulaştı. Bugün, Brisa'da aktif 107 çember mevcuttur.

Çemberlerin bölümlere dağılımı şöyledir. Üretim Bölümünde 51 , Mühendislik Bölümünde 19, Kalite Güvenirliğinde 14, Endüstri İlişkileri, Finansman, Planlama, İkmal Satış ve Pazarlama gibi idari gruplarda 18, Teknoloji Bölümünde 5 adet.

Konulara göre dağılımı incelendiğinde, faaliyetlerin % 50'si verimlilik, % 23 kalite, % 16 maliyet, % 8 iş güvenliği, % 3 ise idari ve sosyal konularda yoğunlaşmaktadır.

Katılım oranının % 44'e ulaştığı çember faaliyetleri, lider eğitimleri sonrası yeni liderlerin devreye girmesi ile artış göstermektedir. 1993 sonu için öngörülen 110 çember hedefine, yılın birinci yarısında ulaşmış bulunmaktadır.. 1996 yılı sonuna dek, çember sayısında 220 adede ulaşmayı ve çalışanların % 95'inin bu faaliyetler içinde yer alması planlanmaktadır.

İyileştirme Çemberleri faaliyetleri ve "Şirket Biziz" anlayışı ile çalışanlar şirketi ile özdeşleşmiş, yönetim ve çalışanlar için geri dönülemez bir çalışma ortamı oluşturulmuştur.

ı) Küçük Sıfır Hata ve Kalite Çemberleri

Kalite Kontrol ve Kalite Güvencesi sistemlerini uygulayarak hataların nedenlerini belirleyici ve hataların ortaya çıkmasını önleyici çabaların tümüdür.

Kalitede Sıfır Hata Yaklaşımının hedefi, Sıfır Müşteri Şikayetidir. Bu faaliyetler üç başlık altında toplanabilir.

Güvence Sıfır Hataları : Müşteriye hatasız ürün temin etmek için kurulan Kalite Güvence Sistemleridir.

Önleme Sıfır Hataları : Karşılaşılan kalite sorunlarının tekrarlanmasını önleyici sistemleridir.

Küçük Sıfır Hatalar : Küçük sıfır hata çalışmaları, kuruluşun bütününde çalışanların sorun çözümüne katkılarını sağlamaya yöneliktir. Küçük sıfır hata faaliyetlerinde ana sorunlar, alt başlıklara bunlarda küçük sıfır hata temalarına bölünür. Küçük sıfır hatanın nedenleri giderilerek ana konuda sıfır hataya ulaşılır.

Küçük sıfır hata çalışmaları, işi bizzat yapanların katılımıyla gerçekleştirilebilir. BRISA'da küçük sıfır hata faaliyetleri İyileştirme Çemberleri ile yürütülmektedir. Sorunların küçük parçalara bölünerek, gruplar tarafından çözülmek üzere ele alınması ile ilgi ve katılım artmakta, sorunlar daha kolay ve kısa sürede çözümlenmekte, çalışanlarda başan ve kendine güven duygusu oluşmaktadır.

i) Kalite Çemberleri

İyileştirme Çemberleri 1962'de Japonya'da, tüm çalışanların Kalite Kontrol faaliyetlerine katılmalarını ve bu konuda eğitim almalarını sağlamak amacıyla başlatılmıştır. Bu fikrin sahibi Japon Profesör "Kaoru Ishikawa İyileştirme Çemberleri olmadan Toplam Kalite Kontrol'den söz edilemez" demektedir.

j) Brisa'da Kalite Çemberleri

Aynı sahada çalışan, benzer işler yapan, düzenli aralıklarla toplanan, kendi işleri ile ilgili sorunları saptayan, inceleyen, çözen ve gönüllü çalışanlardan oluşan küçük topluluklardır.

İyileştirme Çemberleri BRISA'da tüm çalışanlara açıktır. İş Güvenliği, Kalite, Maliyet azaltma, Verimlilik, ve Saha düzenlemesi gibi konular iyileştirme çember konulandır.

6-7 kişiden oluşan iyileştirme çemberlerinde bir lider, bir sekreter ve üyeler bulunur.

Başlangıçta çember liderleri, İyileştirme Çemberleri Lider Eğitimine katılan ilk amirler olmuştur. Daha sonra aktif katılımında bulunan üyeler lider olarak çemberleri devir

alabilmektedirler. Veya yeni çemberler kurmaktadırlar. Liderin en önemli görevi üyeleri eğitmektir.

Çember üyeleri haftalık toplantılarla bir araya gelerek çalışırlar. Bu toplantılar bir saatle sınırlıdır ve mesai saatleri içinde gerçekleştirilir.

Çemberler Haftalık Toplantı Tutanakları ile ilk amirlerini, Aylık Durum Raporları ile İyileştirme Komitesini bilgilendirir.

Çember üyeleri, kendi günlük işleri ile ilgili iyileştirme faaliyetlerini sürdürürler. Bu nedenle ayrı bir çember bütçesi oluşturulmamıştır. Normal yetki tabloları çember uygulamaları için de geçerlidir.

Çemberler çalışma konularını kendileri belirlerler. Seçtikleri konuyu, problem çözme tekniklerini kullanarak P-U-K-Ö çerçevesinde çözerler.

Biten çalışmalar yönetime sunulur. Çeşitli platformlarda yapılan ön sunuşlar şöyle sıralanabilir.

- 1.Bölüm içi sunuşlar (Çalışmasını tamamlayan tüm çemberler)
- 2.Aylık çember sunuşları (Her ay çeşitli bölümlerden 4-6 sunuş)
- 3.İyileştirme Komitesi
- 4.Yıllık Çember Konferansı
- 5.Uluslararası Deming-Plan Konferansı (Bridgestone Japonya, tarafından her yıl düzenlenmektedir. BRİSA bu konferanslara 1991 ve 1992'de aktif olarak birer çember ile katılmıştır.)

Tamamlanan her çalışma bölüm yöneticilerinin de katıldığı bir çember yemeği ile kutlanır.

İyileştirme çemberlerinin sağladığı yararlar şöyle özetlenebilir :

- 1.İnsan Faktörünün ön plana çıkarılması
- 2.Bireysel yeteneklerin gelişimi

- 3.Çalışmaya anlam kazandıran mutlu, zevkli bir çevre yaratılması
- 4.Tüm çalışanlarımızın varolan yeteneklerini kullanabileceği çalışma ortamının yaratılması
- 5.Şirketin iyileşmesinin ve gelişmesinin sağlanması

1) Toplam Kalite Kontrol ve Brisa'da Evrimsel Gelişimi

Brisa'da Toplam Kalite Kontrol (TKK), "Müşterinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarının en ekonomik düzeyde karşılanması" olarak tanımlanmaktadır. TKK anlayışındaki 3 önemli faktör :

Kalite: Bridgestone-Japonya'da üretilen ürün kalitesine eşdeğer hatta daha üstün ürün kalitesi.

Maliyet: İç ve dış pazarlarda rekabet edebilmek için sınırlı kaynaklarımızın rasyonel kullanımı.

Hizmet: Doğru ürünün, doğru miktarda ve zamanda müşterimize sunulmasıdır.

Müşteri Kraldır: Şirket içinde müşteri denilince bir sonraki departman veya proses, şirket dışında ise, bayiden başlayarak, ürünün ulaştığı son kullanıcı dahil, herkes akla gelmektedir. TKK anlayışında müşteri, "istekleri her an değişkenlik gösteren ve hatayı affetmeyen kral"la eşdeğerdir.

TKK Eğitimle Başlar, Eğitimle Devam Eder: TKK, yöneticileri ve işçileri eğitme çabaları ile başlar. Bu, 'insana kaliteyi işlemek' dir. Eğitimin esas amacı, TKK düşünce tarzını herkese aşlamak ve duyarlılığı arttırmaktır. Eğitim, bir defada verilip sona eren bir faaliyet değildir. Her kademedeki eğitimin sürekliliği ve herkesin aynı dilden konuşması sağlanmalıdır. Eğitimde süreklilik, sağlıklı iletişimi de beraberinde getirir.

Çalışanların eğitimi, motivasyonu, bilgi ve becerilerinin sürekli iyileştirilmesi için insan kaynakları sisteminin kurulması ve hayata geçirilmesi gereklidir.

İletişim : TKK'da insanlar ayrılmazlar. TKK, karşılıklı anlayış ve işbirliği gerektirir. TKK ruhu "bulaşıcı"dır. ,

'Departmanlararası Bariyerleri Yıkın! ', TKK'u uygulamaya karar veren şirketlerin kullandıkları bir deyimdir. TKK, farklı organizasyon seviyeleri içerisinde, bir departmandan diğerine yatay ve dikey ilişkileri güçlendirdiğinden, şirket içi iletişimi de kolaylaştırır. TKK'un birçok faydalan arasında sağlıklı iletişim, daha etkili proses ve fonksiyonlar arası bilginin geri iletimi de vardır.

İyileştirme ve Geliştirme : İyileştirme 'küçük adımlarla yaklaşım', geliştirme (yenilik) ise tek büyük adım yaklaşımı olarak tanımlanır.

İyileştirme başlangıçta etkileyici değildir. Etkisini yavaş ve uzun dönemde gösterir. İyileştirme sürekli bir proses iken, yenilik genellikle bir defalık bir olaydır. İyileştirmenin içeriğinde zor teknikler yer almaz. Yeniliğin temelinde ise, çoğu kez karmaşık bir teknoloji yatar.

İyileştirme, küçük ve sürekli değişimleri besleyen gübreli bir toprak iken, yenilik zaman zaman ortaya çıkan bir mağma gibidir.

İyileştirmenin gerçekleştirilebilmesi için büyük yatırımlara ihtiyaç duyulmaz, sürekli çaba gerektirir. Yenilikte ise, parasal yatırıma gereksinim vardır.

Yenilik, yeni teknolojilerin oluşmasını sağlar. Ancak, kurulan sistemler korunmadığı sürece, gerilemeye mahkumdur. Bu nedenle, yeni bir teknoloji ortaya konduktan sonra, çabalar giderek artan bir hızla iyileştirmeye yönelmelidir.

İyileştirme ve geliştirme (yenilik), TKK'da ayrılmaz bir bütündür.

m) PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al)

PUKÖ, iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyettir. Çalışmalar mevcut durum saptamayla ve iyileştirme planı için bilgi toplanmasıyla başlar. Plan aşaması sonuçlandığında uygulamaya geçilir. Daha sonra hedeflenen iyileştirmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere sonuçlar kontrol edilir. Sonuç başarılı olduğunda

uygulama standartlaştırılır. Başarısız sonuçlarda ise, döngü tekrar döndürülerek başarısızlıkların nedenleri araştırılır ve olumlu sonuçlar alınana dek, PUKÖ çevrilir.

n) SUKÖ (Standartlaştır-Uygula-Kontrol et-Önlem al)

PUKÖ döngüsü iyileştirmeyi gerçekleştirmek ve sürekli iyileştirmenin faydalarını garantilemek için etkin bir araçtır. PUKÖ döngüsünden önce ise, mevcut standartların doğru uygulanması gerekmektedir. Bu yöntem, SUKÖ olarak adlandırılır. SUKÖ döngüsü sağlıklı uygulandığı sürece standartları PUKÖ ile iyileştirme yoluna gitmek mümkündür. Yönetim hem PUKÖ, hem de SUKÖ döngülerine birlikte sahip olmalı ve uyum içinde çalışmalarını sağlamalıdır.

Hataları Önleme : TKK, hataların peşinde koşmak yerine 'hataları önleme'yi hedefler. Hataları önlemek ise, ancak sağlıklı sistemler kurmakla mümkündür. Bu doğrultuda, öncelikle hatalara neden olabilecek faktörler bilimsel metodlarla belirlenmeli, karşılaşılan sorunlar sağlıklı verilerle incelenmeli ve sorunların gerçek nedenleri bulunmalıdır. Bir sonraki aşama ise, sorunların oluşmasını ve tekrarlanmasını önlemeye yönelik sistemlerin geliştirilerek uygulamaya konmasıdır.

TKK'un başarıya ulaşmasında diğer önemli etkenler :

- Sorunların sahada incelenmesi ve kaynağında çözümü
- Kararların istatistiksel analizlere dayandırılması
- Sorunların önem derecelerine göre sınıflandırılması ve önceliklerin belirlenmesi
- Sorun çözümüne tam katılımın sağlanması

o) Brisa'da Toplam Kalite Kontrol Komiteleri

Hedeflerle Yönetim: Amaç, şirketin tüm fonksiyonlarının ana hedef doğrultusunda yönlendirilebilmesi için gerekli alt yapının oluşturulmasıdır. Hedeflerle yönetimin temelini teşkil eden PUKÖ, her seviyede hazmedilmeli ve uygulanmalıdır. PUKÖ doğrultusunda hazırlanan uzun dönem stratejik planlar, yıllık politika ve hedeflere

dönüştürülmektedir. Daha sonra departmanlarda bu doğrultuda ayrıntılı uygulama planları hazırlanır ve uygulamaya konulur. Genel Müdür ve üst yönetim, yılda 2 kez uygulama sonuçlarını değerlendirir ve uzun dönem stratejik planlar gelişen koşullara göre gözden geçirilir.

Kalite Güvencesi: Fabrika Teknik Fonksiyonu, Pazarlama ve Teknik Servis yöneticilerinden oluşan bu komite, ayda bir kez bir araya gelerek ;

- Kalite bilincinin artırılması,
- Kalite sorunlarının giderilmesi,
- Kalite sistemlerinin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesi,
- Standardizasyon,
- Eğitim

faaliyetlerini koordine etmektedir.

İyileştirme Komitesi :

- Çalışanlarımızın yapıcı ve yaratıcı yeteneklerini kullanabileceği grup çalışmalarını için alt yapının oluşturulması,
- Eğitim programlarının planlanması,
- Çember faaliyetlerinin tüm çalışanlara duyurulması,
- Sunuş toplantıları ve çember konferansları düzenlenmesi

faaliyetlerini koordine eder.

Tam Anında: Amacı, müşteri isteklerini doğru zamanda ve miktarda ve en ekonomik düzeyde karşılayabilmek için, hammaddeden bitmiş ürüne dek tüm aşamalarda stokları kontrol edilebilir minimum seviyede tutarak stoklama maliyetini asgariye indirmektedir.

Maliyet Planlama: Maliyet Muhasebesi sisteminin iyileştirilmesi ile başlayan faaliyetler, uzun dönem stratejik planların yapılması, tüm çalışanların maliyet azaltma çalışmalarına aktif katılımının sağlanması ile devam etmektedir.

1990 yılında 'Değişelim' sloganı ile başlattığımız TKK yönetim tarzımızın arenasını İyileştirme Çemberleri'dir. Tüm bölümlerdeki çalışanlarımızın yer aldığı İyileştirme

Çemberlerimiz, sürekli iyileştirme faaliyetlerimizin yapı taşlarıdır. Ocak-93 itibariyle 98 adede ulaşan ve çalışanlarımızın % 41'inin fiilen yer aldığı bu çemberlerin çalışma konuları; iş güvenliği, kalite, verimlilik, maliyet azaltma, idari ve sosyal konularda ağırlık kazanmaktadır.

"1992 yılında ilk kez düzenlediğimiz Yıllık İyileştirme Çemberleri Konferansı geleneksel bir yapıya bürünmüştür. Bu konferanslarda başarılı sunuşlardan biri, Bridgestone bünyesindeki Uluslararası Deming-Plan Konferansı'nda şirketimizi temsil etmekle onurlandırılmaktadır".

Şirket içinde yoğun olarak sürdürülen ve tüm çalışanları kapsayan TKK ve Lider Eğitimleri her yıl program dahilinde sürekli uygulanır. Çalışanlarımızın eğitimine yardımcı olmak üzere, TKK ve İyileştirme Çemberleri Rehber Kitapçıkları hazırlanmıştır. İsmi çalışanlarımızın koyduğu, içeriği sadece TKK ve İyileştirme Çemberleri çalışmaları olan 'Değişimin Sesi' gazetemiz periyodik olarak yayınlanır ve tüm çalışanlara dağıtılır.

1992 yılından başlamak üzere, Kasım ayı Brisa'da 'Kalite Ayı' olarak ilan edilmiştir. TKK anlayışımızın bir parçası olarak bu ay süresince kalite bilincinin artırılması ve uygulamaların desteklenmesi yönünde çeşitli etkinlikler düzenlenmektedir. Kaliteye yönelik başarılı projeler ve iyileştirme faaliyetleri, grup çalışmaları ve madalyalarla ödüllendirilmektedir.

Brisa, kalite konusunda şirket dışı faaliyetlere de ağırlık vermektedir. Uluslararası ve ulusal konferans, kongre, seminerlere konuşmacı olarak katılmakta, Milli Kalite Konseyi ve Kal-Der faaliyetlerinde aktif görev almaktadır.

Bir ulusun kalkınmasında 'kalite'yi birkaç kuruluşun tekelinde tutmakla başarılı olmak mümkün değildir. Başarının sırrı, TKK anlayışının ülke çapında özümsemesi ve hayata geçirilmesidir. Brisa, TKK uygulamalarıyla elde ettiği tecrübe ve birikimini ulusal kuruluşlarımızla paylaşmayı ilke edinmiştir.

2.2.4.1. Brisa'da Toplam Kalite Kontrol ve Uygulamaları Konusunda Genel Müdür Hazım KANTARCI'nın Sunuşu

"Günümüzde Toplam Kalite anlayışını üretimin ve yaşamın bir parçası haline getiren toplumların ne kadar başarılı oldukları ortadadır. Ulusumuzun da çağı yakalaması için, kalite olgusunun ürün ve hizmet üreten kuruluşlar tarafından doğru kavranması, hayata geçirilmesi ve ülke çapında benimsenerek yaygınlaştırılması son derece önemlidir.

Bu noktadan hareket ederek şirketimizde toplam üç yıldır uygulamakta olduğumuz, çalışanlarımızca iş anlayışı olarak benimsenen Toplam Kalite Kontrol ve Kalite Çemberleri faaliyetlerinden elde ettiğimiz olumlu sonuçları ve birikimimizi ürün ve hizmet üreten kuruluşlarla paylaşmanın ulusal bir görev olduğuna inanıyoruz. Bu nedenle düzenlediğimiz, yıl boyunca devam edecek konferans ve seminerlerin birincisi olan bugünkü konferansımızda sizlere hitap etmekten büyük bir mutluluk duyuyorum.

Bildiğiniz gibi, son 6 aydır ülkemizde ISO 9000 konusu yaygın ve çoğu kez de yanlış bir şekilde tartışılmaktadır. Daha ziyade ihracat kaygısı ile gündeme gelen ve tüm şirketleri belli arayışlara sokan ISO 9000 tartışması, ülkemiz endüstrisinde kalite olgusunun güncelleşmesine isabetli bir vesile sayılmalıdır. Ne var ki ISO 9000 Kalite Uyum Belgesi belli kalite sistemlerinin kurulup yaşatılmasından ibarettir. Çağdaş yönetimde ise, şirketlerin Toplam Kalite anlayışını bir yaşam tarzı olarak benimsemeleri gerekir. Öte yandan Toplam Kalite Kontrol'un uygulama alanı olan kalite çemberleri yoluyla çalışanların üretime, maliyete, kaliteye ve hasıl şirketin top yekun iyileştirilmesine gönüllü katılımları olmadan Toplam Kalite Kontrol'un başarılı olması mümkün değildir. Tüm bu olgular ise, ancak çalışanlarla şirketin bütünleştiği, sendika, yönetici ve çalışanların hedef birliği içinde oldukları sağlıklı bir endüstri ilişkileri ortamında gelişebilir.

Bu ortamda rekabetin ancak ucuz işçilikle değil, iyi eğitilmiş, şirketle bütünleşmiş sürekliliği olan bir işgücünün kaliteli üretimi ile mümkün olabileceğine inanmış bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Öte yandan çalışanların ve sendikaların ancak rekabet edebilen, mamulünü iç ve dış piyasalarda satarak büyüyen bir kuruluşun çalışanlarına kalıcı iyilikler ve iş güvencesi getirebileceğinin bilincinde olmaları gerekir. Her ilişkide olduğu gibi, endüstri ilişkilerinin de sağlıklı, kalıcı ve barışçı bir temele oturabilmesi için taraflar arasında iyi bir iletişim ve karşılıklı güvene ihtiyaç vardır. İşçi-İşveren ilişkisini bir dönem işçinin, başka bir dönem işverenin aynı pastadan haksız ve geçici pay aldığı bir güvensizlik tahteravallisi yerine, her iki kesimin de pastayı büyütürken kazançlı çıkacağı bir dengeye oturtmak lazımdır.

Son yıllarda ülkemiz ve dünya lastik endüstrisinde meydana gelen gelişmeler neticesinde, Lassa'nın Bridgestone ile birleşmesi yolunda aldığımız stratejik karar ile Brisa adını alan şirketimiz güncel ve ileri bir teknolojiye kavuşmuştur. Ulaştığımız ileri teknolojinin çağdaş üretim, yönetim ve endüstri ilişkileri ile bütünleşmesi gereğine inanıyorduk.

Bunun için şirketimizde top yekün bir transformasyona ihtiyaç vardı. Hepimizin değişime ayak uydurması için anlayışımızı, davranışlarımızı, ilişkilerimizi, hatta bazı kadrolarımızı değiştirmemiz gerekiyordu.

1990 yılını "**Değişim ve Dönüşüm Yılı**" olarak ilan ettik ve şirket sloganımızı tek kelime ile belirledik. "**DEĞİŞELİM**"

Tüm çalışanlarımızca benimsenen değişim, Brisa'da yeni tarzları, yeni değer yargılarını oluşturdu. Transformasyon hızlı fakat yeterli değildi. Değişimi pekiştirmek için, 1991 şirket sloganımızı "**DAHA FAZLA DEĞİŞELİM**" şeklinde belirledik.

Öte yandan endüstri ilişkilerinde de köklü bir değişikliğe ihtiyacımız vardı. 1988'de 25 gün, 1990 yılında 109 gün grev uygulanan Brisa'da çalışanlar, yönetim ve sendika arasındaki ilişkiler son derece sağlıksızdı.

Kendi içimizde ve sendika ile daha sonra yaptığımız analizlerde, aramızda büyük bir iletişim eksikliği olduğu, karşılıklı yanlış anlamaların bulunduğu neticesine vardık. Konuyu sendika ile açık yüreklilikle müzakere ettik. Toplu sözleşmelerin stresli toplantılarından farklı olarak, ilk kez meselelerin özüne inme fırsatı bulduk. Her iki tarafın yanlışlarını ortaya koyduk. Konfrontasyonu, kooperasyona dönüştürebilir miydik ?

Hem şirketi hem çalışanları mutlu kılacak yollar bulunabilir miydi ? Ülkemizin çok . ihtiyaç duyduğu sağlıklı işçi-işveren ilişkilerinde çağdaş bir öncülük yapmaya hazır mıydık ?

Prensip olarak, öncelikle şirketin rekabette başanlı olabilmesi, sürekli büyümesi, imkanlarının arttırılması ve artan imkanlarla çalışanların yaşam koşullarının geliştirilmesi ilkesinde birleştik. Karşılıklı olarak iletişimimizi iyileştirmeye, güven duygularımızı pekiştirmeye karar verdik.

Mayıs 1991'de, Laspetkim-İş'in Genel Merkez Şube ve İşyeri Temsilcileri'nden oluşan yedi kişilik bir grupla, ortağımız Bridgestone'un Japonya daki fabrikalarında incelemeler yaptık. Kırk beş yıldır grev yapılmayan Bridgestone'un yöneticileri ve sendika yetkililerinden, işçi-işveren ilişkilerini nasıl yürüttüklerini beraberce dinledik. Son derecede olumlu izlenimler edindiğimiz ve çok şeyler öğrendiğimiz bu seyahat bilahare Brisa'da uygulamaya

koyduğumuz endüstri ilişkileri anlayışımıza temel teşkil etti ve sendika ile ilişkilerimiz süratle iyileşmeye başladı.

Karşılıklı güvene dayalı bu yeni anlayışın neticesinde banş içinde imzaladığımız son Toplu İş Sözleşmesi'nin amaç maddesini izninizle aynen okumak istiyorum.

"Tüm çalışanlar, yöneticiler ve sendika birbirlerine saygı göstererek karşılıklı anlayış ve güven ortamı içinde, öncelikle şirketin verimliliği, rekabetteki başarısı, sağlıklı ve sürekli olarak büyümesi ve imkanlarının artırılması, şirketin artan imkanları ile çalışanların çalışma ve yaşam koşullarının iyileştirilmesi, sürekli geliştirilmesi ana prensip olarak benimsenmiş ve işyerimizdeki çalışma hayatının bu ilkelere uygun olarak düzenlenmesi amaçlanmıştır".

Kanımcı, Toplu İş Sözleşmemizdeki bu prensip mutabakatımız bugün ülkemiz işçi-işveren ilişkilerindeki iş güvencesi, verimlilik gibi birçok kısır çatışmaya rehber olacak niteliktedir.

Sendika ve çalışanlarımız ile ilişkilerimiz artık bu çerçeveye içerisinde yürütülmektedir.

Brisa'da 2 yıldan beri şirket yönetimi ile sendika yöneticileri arasında periyodik toplantılar yapılmaktadır. Yılda iki kez yapılan genel toplantılarda, lastik endüstrisinde ve şirketimizdeki gelişmeler, yıllık bütçe hedeflerimiz, satış, üretim, finansman, kar projeksiyonlarımız ve fiili neticelerimiz, toplam . kalite kontrol ve iyileştirme çember faaliyetlerimiz hakkında sendika yetkilileri bilgilendirilmektedir..

Fabrika yönetimi ve sendikanın işyeri temsilcileri ile yapılan aylık toplantılarda ise, aylık üretim programları, enerji, hurda, verimlilik konularında alınacak tedbirler, iş emniyeti işçi sağlığı ve iyileştirme faaliyetleri ele alınmaktadır. Titizlikle uyguladığımız bu toplantılarda, hem işletmenin çeşitli problemlerine çözümler getirilmekte, hem de meselelerin toplu iş sözleşmesi görüşmelerine kadar birikmesi ve sürüncemede kalması önlenmektedir.

Endüstri ilişkilerinde yaratılan bu çok olumlu ortamda özünde insan olan, yönetim ve çalışanların iletişim ve bütünleşmesine dayanan **"Toplam Kalite Kontrol"** sisteminin alt yapısını kurmaya başladık. Toplam Kalite Kontrol'un kılcal damarları olarak tanımladığımız kalite çemberlerini 1990 yılı sonlarında Brisa'da iyileştirme çemberleri adıyla, iki adet pilot çember ile başlattık. Önceleri bizlerin yönlendirmesi ile başlayan iyileştirme çemberleri, yaratılan uygun zeminde bir kartopu gibi büyüdü ve tahminlerimizin ötesinde bir coşku kaynağı oldu. Şu anda şirketimizin çeşitli bölümlerinde faaliyet gösteren ve çalışanlarımızın % 41'inin üye olduğu 98 adet çember, sürekli iyileştirme programımızın yapı taşlarını oluşturmaktadır.

İyileştirme çemberleri yoluyla tüm çalışanların kendi işlerinin iyileştirilmesine seferber edilmesi, sınırlı sayıda amir ve yöneticinin işleri izleme, düşünme ve sorunları çözümlenmesi ile kıyaslanamayacak kadar büyük bir güç elde edilmekte, üstelik her an ve yıllarca o işi bizzat yapanlar pratik ve son derece faydalı çözümler üretebilmektedir.

Ayrıca tüm çalışanların sorunlara duyarlılığı arttırılmakta, bireysel gelişmeleri sağlanmakta, özgüvenleri yükselmekte, "Ben Yapıyorum" anlayışı ile çalışanların işi daha da sahiplenmesine imkan tanınmaktadır.

Toplam Kalite anlayışımızın bir gereği olarak, şirket içi ve şirket dışı müşterilerimizin ihtiyaçlarının en ekonomik bir şekilde karşılanmasını amaçlıyoruz.

Hataları ayıklama yerine, hataların tekrarı önlemeye dönük sistemleri geliştirmeye özen gösteriyoruz.

Sorunlara masa başında değil, oluşum yerinde çözümler arıyoruz.

Tüm faaliyetlerimizde genellemelerden kaçınarak, verilere ve rakamlara dayalı konuşma alışkanlığını yaygınlaştırıyoruz.

Brisa Haber, Değişimin Sesi gibi yayınlarımız, görsel bilgi ve kontrol panolarımız, açık ofisler vasıtası ile çalışanlarımız arasındaki iletişimi arttırmaya çalışıyoruz. Şurası muhakkak ki, bir kuruluşun performansını geliştirmesinde en önemli faktör insandır. Zira, bir işin yapılması için gerekli malzemeyi, yani hardware'i veya sistemleri yani software'i rakiplerinizi dahil her kuruluş bedeli mukabilinde satın alabilir.

Farkı yaratan, yaptığı işe, deneyimini, şevkini ve yaratıcılığını katan "insan" unsurudur.

Bu bilinçle, 1992 sloganımızı "ŞİRKET BİZİZ" şeklinde ifade ederek, çalışanlarla şirketin farklı hedefleri olamayacağını; karar veren, harekete geçen, hata yapan, hatayı düzelten, üreten, satan, özetle tüm düşünce ve aksiyonları gerçekleştirenin şirket değil, çalışanlar olduğunu vurguladık. Esasen toplu iş sözleşmemizin amaç maddesine de uyan ve çalışanların şirketle özdeşleşmesini amaçlayan "ŞİRKET BİZİZ" sloganı tüm Brisa mensupları tarafından içtenlikle benimsenmiştir.

Yakın zamana kadar devamlı çatışma, üst üste uzun grevler, zaman zaman yemekhane işgalleri ve vizite eylemleri ile simgelenen bir ortamdan, aynı yöneticilerin, aynı sendikanın ve aynı çalışanların "ŞİRKET BİZİZ" anlayışına geldikleri ve çalıştıkları iş ortamını çiçeklerle, akvaryumlarla süsleyen, şirketin kalıcılığını ve rekabetteki başarısını ön planda tutan bir değişimin öyküsünü kısaca sizlere anlatmaya çalıştım. Gerek Toplam Kalite

anlayışımız, gerekse endüstri ilişkilerinde sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerimiz doğrultusunda her gün ilerleme kaydetmekteyiz. Bizlere heyecan veren tecrübe ve birikimimizi sizlerle paylaşmaktan zevk duymaktayız.

Kalitenin ulusal boyut kazanması amacıyla düzenlediğimiz konferansa gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ediyor, saygılar sunuyorum."

2.2.5. TÜRK ELEKTRİK ENDÜSTRİSİ (TEE) TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

a) Genel Tanıtım

Türk Elektrik Endüstrisi (TEE) A.Ş. 1964 yılında buzdolabı kompresörleri, çamaşır makinası ve genel maksat motorları üretmek üzere Türk General Elektrik Endüstrisi A.Ş. adıyla kurulmuştur. 1979 yılında General Electric hisselerinin Türk ortaklara devri ile adı Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. olarak değişmiştir.

- TEE, 1989 yılında 500 büyük sanayi kuruluşu arasında 167. sırada iken, 1997 yılında 62.liğe, özel sektör sıralamasında da 51.liğe yükselmiştir.
- Koç Grubu sanayi şirketleri arasındaki yeri 1989 yılında 13. iken, 1997 yılında 9. sıraya yükselmiştir.
- Koç Grubu ihracat sıralamasındaki yeri 1989 yılında 12. iken, 1997 yılında 6. sıraya yükselmiştir.
- TEE, son on yılda ülkemizde en hızlı büyüyen 2. şirkettir. (Capital, Kasım 1996)

TEE, Koç Holding'in faaliyet gösterdiği ana çalışma sahalarından olan "Dayanıklı Tüketim Grubu"na bağlı 5 şirketten biridir. Genel Müdürlük (Merkez) ve 3 işletmeden oluşan bir yapısı vardır. Genel Müdürlük Birimleri, Topem (Topkapı Elektrik Motorları) işletmesi ile aynı adreste bulunmakta ve işletmelere, kalite sistemi, tasarım, yatırım, planlama ve satın alma, pazarlama, finansman, eğitim konularında hizmet vermektedir.

Topem İşletmemisi'nde, öncelikli olarak Arçelik için çamaşır makinası yıkama ve pompa motorları, bulaşık makinası ana sirkülasyon ve pompa motorları ve elektrik süpürgesi motorları üretilmektedir. Ayrıca, 1995'te Avrupa'nın en büyük kompresör üreticilerinden Danfoss firması için kompresör motoru üretimine başlanmıştır.

Sutem İşletmemisi'nde ise, endüstriyel amaçlı trifaze ve monofaze genel maksat motorları üretmektedir. İşletme yurtiçinde son yıllarda ulaştığı pazar lideri konumunu her geçen gün daha da kuvvetlendirerek korurken, üretim adetlerindeki ciddi artışlarla ağırlıklı olarak Batı Avrupa ülkelerine olan ihracatını da her yıl geliştirmektedir.

Eskom İşletmesi, öncelikli olarak Arçelik Buzdolabı Fabrikasının talepleri doğrultusunda soğutma kompresörleri üretimi yapmaktadır. Ayrıca yurtiçi perakende pazarın tamamına yakınına hitap eden Eskom İşletmemisi, üretiminin yaklaşık % 20'sini de ihraç etmektedir.

TEE, 1993 yılında TSE ve SGS Yarsley'den Merkez ve 3 işletme için ISO 9001 Belgesi almıştır. 1997 yılında Eskom İşletmesi, 1998 yılında Topem ve Sutem İşletmeleri SGS Yarsley'den ISO 14001 Belgesi almışlardır.

Toplam Kalite'nin şirket içinde ve şirket dışında yaygınlaştırılması konusunda yoğun çalışmalarını sürdüren TEE, 1998 yılında TÜSİAD-KalDer Kalite Başarı Ödülü'nü kazanmıştır.

b) Liderlik

Kurucumuz Vehbi Koç'un belirlediği Koç Topluluğu Hedef ve İlkeleri, TEE'nin "**Değerleri**" olarak benimsenmiş ve şirket içinde yaygınlaştırılmıştır.

Liderler, Toplam Kalite Yürütme Komitesi (TKYK), Kalite Çemberleri Yürütme Komitesi (KÇYK), İyileştirme Projeleri Yürütme Komitesi (İPYK), Kalite Sistem Denetim Komitesi (KSDK), Organizasyon Sistemleri Araştırma Komitesi (OSAK), Ürün Geliştirme Komitesi (ÜGK) gibi komitelerde yer almaktadır.

1993'ten beri **Öz değerlendirme** yapılmakta, 1998'den itibaren tüm beyaz yakalılar bu çalışmalara katılmaktadır.

1996'dan beri Kalite Günleri düzenlenmekte, Kalite Günleri'nde, liderler Toplam Kalite konusunda konuşmalar yapmakta, başarılı takım ve bireyler tüm çalışanlara tanıtılmakta, kendilerine çeşitli sertifika ve armağanlar verilmektedir.

Liderler eğitim almakta ve aldıkları eğitimleri planlı olarak yaygınlaştırmaktadırlar.

Liderliğin etkinliğinin gözden geçirilmesi için **Liderliğin Etkinliği Anketi**'nden yararlanılmaktadır.

Çalışanların liderlere kolayca ulaşabilmeleri için Açık Kapı, e-mail, yüz yüze performans görüşmeleri, yöneticilerle beraber yenilen öğle yemekleri, toplantılar gibi çeşitli yöntemler kullanılmaktadır.

Toplam Kalite'nin kuruluş dışında tanıtılması ve desteklenmesi doğrultusunda başta KalDer olmak üzere, üniversiteler, çeşitli dernek ve kuruluşlar ile yan sanayiye destek verilmektedir.

Takdir ve ödüllendirme Sistemi kapsamında Kalite Çemberi, İyileştirme Proje Ekibi, Bireysel Öneri, Toplam Kaliteye Katkı, Çevreye Katkı, Mükemmel Devam ve Hizmet Ödülleri gibi çeşitli ödüllerle çalışanların başarıları takdir edilmektedir.

Müşteriler "**Müşteri Tanıma ve Takdir Sistemi**" doğrultusunda değerlendirilmekte , seçilen firmalara "**Yılın Müşterisi Plaketi**" verilmektedir.

Tedarikçilere "**Tedarikçi Tanıma ve Takdir Sistemi**" dahilinde Hizmet Ödülü , Yılın Başarılı Yan Sanayi Ödülü, Özel Ödül, Yılın Yan Sanayi Önerisi Ödülü gibi ödüller verilerek çalışmaları takdir edilmektedir.

c) Politika ve Stratejiler

Politika ve stratejilerin oluşturulmasında kuruluş içi ve kuruluş dışından toplanan bilgiler esas alınmakta, özellikle Stratejik Faaliyet Planı'nda yer alan Pazar Senaryoları ve SWOT Analizi çalışmaları sırasında bu bilgilerden yararlanılmaktadır.

Kuruluşun Vizyon ve Misyonu belirlenmiş olup düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Öz değerlendirme çalışmaları sırasında belirlenen İyileştirmeye Açık alanlar, SWOT Analizi ve Kritik Başarı Faktörleri, Stratejik Faaliyet Planı'na girdi sağlamaktadır.

Stratejik Faaliyet Planı'nda (SFP) stratejik hedefler ve stratejiler belirlenmektedir.

Genel Müdür tarafından başlatılan "**Program Yılı Başlatma Toplantıları**" ile geçmiş yılın strateji ve performansı değerlendirildikten sonra, yeni yıl için belirlenen strateji ve hedefler çalışanlara kademeli olarak aktarılmaktadır.

Hazırlanan SFP birimlere dağıtılmakta ve İnternet'te yayınlanmaktadır. Belirlenen stratejiler ayrıca Bireysel Hedef Tabloları'nda yer almakta ayrıca, poster, pano ve bültenlerle duyurulmaktadır.

Stratejilerle uyumlu olarak Birim Hedefleri ve bu doğrultuda Bireysel Hedefleri belirlenmekte ve düzenli olarak gözden geçirilerek gerektiğinde revize edilmektedir.

SFP ile uyumlu olarak 3 Yıllık ve Yıllık İş Programları (Bütçeler) hazırlanmaktadır. Bu programlarda parasal kaynakların yanı sıra, malzeme ve insan kaynakları da planlanmaktadır.

Çalışanların politika ve stratejilerle ilgili bilinç düzeyinin değerlendirilmesi için 1995'ten beri **Toplam Kalite Kültürü Anketi** uygulanmaktadır.

Politika ve stratejilerin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi için çeşitli periyodik raporlardan yararlanılmaktadır.

d) Çalışanların Yönetimi

"İnsan Kaynaklarının Yönetimi" 1996'dan beri Kilit Süreçler arasındadır.

1995'ten itibaren uygulanmaya başlanılan **Çalışanların Memnuniyeti Anketi (ÇMA)**, 1997'den beri bağımsız bir kuruluş olan Plus Remark tarafından yapılmaktadır.

1994'de uygulamaya alınan "**Hay Management**" ile ücretlendirmede daha etkin bir yaklaşıma geçilmiş olup, beyaz yakalı çalışanların ücretlendirilmesinde pozisyon, iş kademesi, hizmet süresi ve performans parametreleri sistematik olarak değerlendirilmektedir.

Mavi yakalı çalışanların ücretlendirilmesinde ise "Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi Faktör ve Puan Planı" göz önünde bulundurulmakta ve en üst kademe olan A Kategorisi uygulanmaktadır.

1991 yılından itibaren sürdürülen çalışmalarla yalın ve süreç odaklı bir organizasyon yapısına geçilmiştir.

Çalışanlarla ilgili bilgiler "Personel Veri Bankası"na kaydedilmektedir.

Eğitim Planları çalışan, yöneticisi ve eğitim sorumlusunun birlikte yaptıkları değerlendirme ile hazırlanmaktadır.

Eğitimin etkinliğinin gözden geçirilmesi için "Eğitim Etkinliği Değerlendirme Formu"ndan yararlanılmakta, yöneticiler yılda iki kez çalışanlarının aldıkları eğitimlerin gelişimlerine katkılarını değerlendirmektedir. Ayrıca performans görüşmelerinde de eğitim etkinliği gözden geçirilmektedir.

Çalışanların master ve doktora eğitimleri desteklenmekte, lisan eğitimleri için kendilerine parasal yardım yapılmaktadır.

Bireysel Öneri Sistemi (BÖS) 1995'te kurulmuş olup, tüm çalışanlar diledikleri konularda öneri verebilmektedirler.

Bireysel hedefler, birim hedefleri değiştiğinde ve 6 ayda bir yapılan performans görüşmelerinde gözden geçirilmektedir.

Mavi yakalıların hedefleri ise içinde buldukları takımın hedefleri doğrultusunda belirlenmektedir.

Performans değerlendirmesinde 1997 yılında Katılımcı Performans Yönetim Sistemi'ne geçilmiş ve bu yeni uygulamayla çalışanların performanslarının şirket hedefleri doğrultusunda sürekli gelişmesi amaçlanmaktadır.

İç Müşteri Anketi ile birimler tedarikçileri konumundaki birimlerin performanslarını değerlendirmektedirler.

Mavi yakalı çalışanların performans değerlendirmesinde hedeflere ulaşım ile BÖS, KÇ, 5S, CEDAC, TVB gibi aktivitelere katılım esas alınmaktadır.

Çalışanlarımız özel sağlık sigortası, borç para imkanı ve çeşitli Koç Topluluğu ürünlerinde indirim gibi olanaklardan yararlanmaktadır.

f) Kaynaklar

Finansal kaynakların yönetilmesi kapsamında;

İş Programları'nda enflasyon etkisini değerlendirmek amacıyla **Bütçe Modelleme Uygulaması** sistemine geçilmiştir.

İş programları ve gerçekleştirmeler Aylık Faaliyet Raporları ile izlenmektedir.

Muhasebe kayıtları Uluslararası Muhasebe Standartlarına uygun olarak **Açık Muhasebe Sistemi**'ne göre tutulmaktadır.

Bilgi kaynaklarının yönetilmesi kapsamında;

Tüm beyaz yakalı çalışanların kişisel bilgisayarları bulunmaktadır.

Bilgide kalitenin sağlanması için e-mail, Internet, network gibi elektronik sistemlerden yararlanılmaktadır.

Lojistik Bilgi Sistemlerinin yeniden yapılanması kapsamında SAP R/3 kullanıma başlanmıştır.

Bilgi Sistemlerinin etkinliğinin gözden geçirilmesi için "**Bilgi Sistemleri Değerlendirme Anketi**"nden yararlanılmaktadır.

Tedarikçi ilişkileri ve malzemelerin yönetilmesi kapsamında;

Tedarikçilere stratejilerin iletilmesi için ziyaretler, toplantılar ve Yan Sanayi Günleri gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır.

Yan sanayilerin sorun ve önerilerinin değerlendirilmesi için "**Yan Sanayi Öneri ve Memnuniyet Anketi**" uygulanmaktadır.

Tedarikçilere ISO 9000, Kuruluş İçi Denetim, İstatistiksel Proses Kontrol, Kalibrasyon gibi konularda eğitim ve destek verilmektedir.

Çevre dostu ve daha küçük boyutta ürünler tasarlanmakta, ürünlerde kullanılan malzemelerin çevresel etkileri değerlendirilmektedir.

Binalar, donanım ve diğer aktiflerin yönetilmesi kapsamında;

Planlı bakım, TVB ve 5S uygulamaları ile tezgah ve ekipmanın daha bilinçli kullanılması ve ömürlerinin uzatılması amaçlanmaktadır.

Teknoloji ve entellektüel mülkiyetin yönetilmesi kapsamında;

Dünyada yeni ve gelişmekte olan teknolojiler çeşitli yayınlar, konferanslar, fuarlar vb. ile takip edilmektedir. Ürün ve üretim teknolojileri konusunda çeşitli kıyaslama çalışmaları yapılmaktadır.

Mühendislerin yeni fikirleri ve teknolojileri tartışmak için toplandıkları geniş katılımlı "**Mühendislik Forumları**" düzenlenmektedir.

1997'de TÜBİTAK-TTGV-TÜSİAD Teknoloji Büyük Ödülü'ne M4 Çamaşır Makinesi Motoru ile başvurulmuş ve 1998 yılında saha ziyaretine kalınmıştır. 1999 yılında S3 Süpürge Motoru ile yeniden başvurarak finalist olduğumuz bu ödülün sonuçları Haziran ayında açıklanacaktır.

g) Süreçler

Kilit Süreçlerin belirlenmesi sırasında süreçlerin stratejiler üzerindeki etkileri ve iyileştirme gereksinimleri göz önünde bulundurulmaktadır.

Süreç Yönetim Sistemi dahilinde 14 ana süreç ve bunlara bağlı 90 adet alt süreç belirlenmiştir.

ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi ile tüm süreçler dökümanite edilmiş olup, sistematik olarak performans kayıtları tutulmaktadır.

Süreçlerin daha iyi anlaşılıp takip edilebilmesi için **Alt Süreç Diyagramları** ve **Süreç Haritalarından** yararlanılmaktadır.

Süreç sorumluları performans ölçümlenmeleri için süreç göstergelerini (kalite, maliyet, zaman, iş emniyeti, motivasyon, vb.) sürekli takip etmekte, bunların yanısıra

periyodik raporlardaki çeşitli göstergelerden yararlanmaktadırlar.

Üretim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik çeşitli yöntemleri çatısı altında toplayan **PPORF**, 1997 yılında pilot uygulama olarak Topem İşletmesi'nde başlatılmıştır.

Süreç İyileştirme Ekipleri, süreçlerin mevcut durumunu değerlendirmekte, iyileştirme yöntemini belirlemekte ve iyileştirme çalışmaları yürütmektedirler. Bu kapsamda, katma değer analizleri ile süreçler içerisinde katma değeri olmayan faaliyetler asgari seviyeye indirilmeye çalışılmaktadır.

İyileştirme çalışmaları ekiplerinin oluşturulması sırasında "Yetenek Portföyü"nden yararlanılmaktadır.

Yurtdışında ve yurtiçindeki çeşitli kuruluşlarla süreç iyileştirme amaçlı kıyaslama çalışmaları yürütülmektedir.

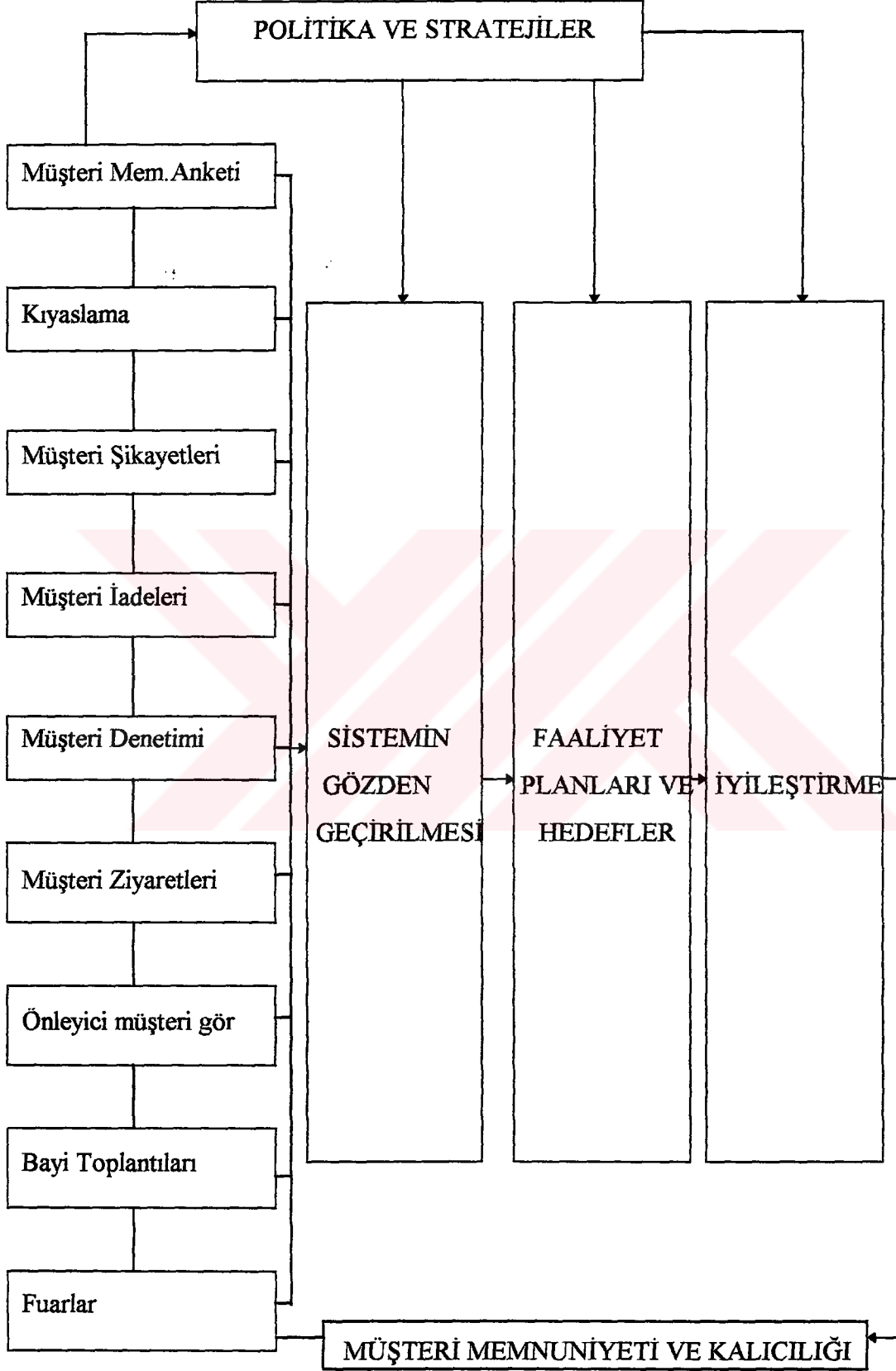
Süreç değişiklikleri sırasında Alt Süreç Diyagramları, Haritalar ve prosedürler eşzamanlı olarak revize edilmektedir.

h) Müşteri Memnuniyeti

Değerlerde ilk sırada yer alan "**Müşteri Velinimetimizdir**" kavramından hareketle Müşteri Memnuniyeti Sistemi'miz düzenli olarak gözden geçirilip iyileştirmektedir:

1995 yılından beri uygulanmakta olan Müşteri Memnuniyeti Anketi ile TEE'nin performansının yanı sıra rakiplerimizin performansı ve müşterilerin anket kriterlerine verdiği önem ölçümlenmektedir.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi ile Müşteri Beklentisinin Karşılama Oranı hesaplanmakta, **Önem-Performans Çizelgeleri** oluşturulmakta. ve bu doğrultuda İyileştirme Faaliyet Planları hazırlanmaktadır.



Şekil 2.9. Türk Elektrik Endüstrisi Müşteri Memnuniyeti Sistemi

Kaynak: TÜSİAD-KALDER Paylaşım Konferansı, Sabancı Center, 1998.

ı) Çalışanların Tatmini

1995 yılından beri Çalışanların Memnuniyeti Anketi (ÇMA) uygulanmaktadır.

Ankette kriterlerin önem dereceleri ve çalışanların kriterlere ilişkin algılamaları ölçümlenmektedir.

ÇMA sonuçları doğrultusunda İyileştirme Planları hazırlanarak uygulamaya konmaktadır. Bu planların hazırlanmasında algılamaların yanı sıra önem sıralamaları da göz önünde bulundurulmaktadır.

Çalışanların memnuniyeti için izlenen grup çalışmalarına katılım, anketlere katılım; devamsızlık, personel devir oranı, kıdem, iş kazaları gibi göstergelerde yıllar itibariyle olumlu gelişmeler gözlenmektedir.

ı) Toplum Üzerindeki Etki

Toplum üzerindeki etkinin ölçülmesi için **Topluma Etki Anketi, Ziyaretçi Anketi ve Stajyer Anketi** gibi çeşitli anketler uygulanmaktadır.

Eğitim ve sağlık kuruluşlarına destek olunmakta, derneklere ve sanatsal faaliyetlere katkıda bulunmaktadır.

Ağaçlandırma faaliyetleri çerçevesinde Beykoz, Çatalca, Silivri ve Eskişehir'de TEE Hatıra Ormanları oluşturulmuştur.

3 işletmede de arıtma tesisleri bulunmaktadır.

Eskom İşletmesi 1998 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından verilen "Çevre Büyük Ödülü" ile **American Society for Quality (ASQ)** tarafından verilen "**Çevrede Kalite Ödülü**"nü almıştır. Topem İşletmesi'ne ise 1997 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafından "Çevre Teşvik Ödülü" verilmiştir.

Sanayi motorlarımızda 1996 yılından itibaren CE İşareti kullanılmaya başlanmıştır. Ürünlerin emniyetini ve uygunluğunu dış kuruluşlara onaylatmak amacıyla TSE, TSEK belgeleri yanı sıra VDE, NF ve BEAB onayları da alınmaktadır.

j) İş Sonuçları

TEE, güçlü finansal yapısı ile Koç Grubu Sanayi Şirketleri içinde 9. sırada, Türkiye genelinde 500 Büyük Şirket Sıralamasında, özel sektör şirketleri arasında 51. sırada yer almaktadır (1997 sonuçları).

TEE 1998'de IEEE tarafından verilen "**Çalışanların Mesleki Gelişimine Katkı Ödülü**"nü Amerika dışında kazanan ilk, Motorola ve Texas Instruments'tan sonra ise üçüncü kuruluş olmuştur.

İhracat, 1993-1997 yılları arasında % 332 artarak 28 milyon\$'a ulaşmıştır.

Birim üretim süreleri azalırken, kişi başına üretim adetlerinde artış sağlanmıştır.

Iskarta ve fire azalırken, kalite indeksleri de giderek artmaktadır.

Tedarikçi performans değerlendirme sonuçları iyileşmekte, Giriş Kalite Kontrol (GKK) red oranları düşerken, GKK'dan muaf malzeme oranı artmaktadır.

Yan Sanayi Memnuniyeti ve Öneri Anketi sonuçlarında olumlu gelişmeler gözlenmektedir.

2.2.6.BEKO TİCARET A.Ş. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Beko Ticaret, dayanıklı tüketim sektöründe pazarlama ve satış faaliyetinde bulunan Koç Topluluğuna bağlı bir kuruluştur. Ağırlıklı olarak Koç Topluluğu şirketlerinin

(Arçelik, Beko Elektronik, TDD ve Gazal) ürettiği ürünleri yurt çapında bayiler kanalıyla, BEKO markası ile pazarlamaktadır.

Bir hizmet şirketi olarak faaliyet gösteren Beko Ticaret, kuruluşundan bugüne iç ve dış müşteri odaklı bölge organizasyonu bazında çalışmakta olup, 1998 yılı Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ve TÜSİAD-KalDer Kalite Büyük Ödüllerinin KOBİ kategorisindeki sahibidir.

MİSYON

HAYATI KOLAYLAŞTIRAN ÜRÜNLERİ, MÜKEMMEL, HİZMET ANLAYIŞI İLE SUNMAK

VİZYON

2005 YILINA KADAR, ALTI ANA ÜRÜNDE PAZAR PAYINI SÜREKLİ OLARAK ARTIRMAK

DEĞERLER

- MÜŞTERİ VELİNİMETMİZDİR.
- VERİLEN SÖZ ŞİRKET TAAHÜDÜDÜR.
- EN DEĞERLİ SERMAYEMİZ İNSAN KAYNAĞIMIZDIR, ONLARIN GELİŞMELERİ İÇİN HER TÜRLÜ OLANAĞI SAĞLARIZ.
- BİRBİRİMİZİ SEVER, SAYAR VE DAİMA AÇIK OLURUZ

a) Müşteriye Odaklanma

Beko Ticaret, ürünlerin son kullanıcıya, yani tüketiciye sunulmasındaki değer zinciri içinde, kendinden sonraki halkayı oluşturan bayilerini de müşteri olarak ele almaktadır. Bayiler ve tüketiciler, iki ayrı grup olarak izlenmekte ve memnuniyet düzeyleri ölçülmektedir.

Beko müşteri gereksinmelerini karşılamaya yönelik olarak pazar eğilimlerini ve rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini SWOT analizi ve pazar araştırma teknikleri ile tespit

etmektedir. Beko, ürün ve hizmetlerinin müşteri tarafından algılanmasını izlemek için iletişim planı oluşturmuştur.

Tablo. 4: Beko Ticaret Bayi İletişim Planı

Konu	Katılımcılar	Sıklık
Müşteri iletişim toplan.	TKYK,Pazarlama,Satış Yöneticisi	6/yıl
Bayi Konseyi	TKYK	4/yıl
Müşteri Ziyaretleri	Gn.Müd, Gn.Müd.Yar, Satış Tem.	Plana uygun
Bölgesel Bayii Topl.	Satış ekibi, Pazar. Çalışanları	6/yıl
Genel Bayi toplantıları	Tüm satış,TKYK,	İki senede bir
Ürün toplantıları.	Pazarlama,TKYK	Yeni ürün sun.
İPE'ler	İPE Üyeleri	İPE kur.ça

Kaynak: TÜSİAD-KALDER Paylaşım Konferansı, Sabancı Center, İstanbul

Bu iletişim planı çerçevesinde toplantı ve ziyaretler aracılığıyla toplanan iyileştirme önerileri, rakip şirket uygulamaları, pazarın durumu ve mevcut ürünlerin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar için gerekli bilgiler elde edilir. Yeni ürün ihtiyaçlarının belirlenmesi için yurt dışındaki ürün fuarlarına satış ve pazarlama yöneticilerinin yanı sıra bayilerinde katılımı sağlanarak onların gereksinimleri ve önerileri dikkate alınmakta, yeni ürün ve hizmet geliştirme çalışmalarında ise, tüketici gruplarının yer aldığı Focus Grup tekniği ile ölçümler yapılmaktadır.

Beko'nun adetsel ürün hedeflerinin oluşturulmasına satış bölgelerinin bayileri ile yaptığı görüşmelerde ortaya çıkan bölgesel pazar beklentileri ışık tutmaktadır. Bölgenin pazar koşulları ve bayinin geçmiş yıllardaki performansı incelenerek, her müşteri için yıllık hedefler oluşturulmakta, yüz yüze yapılan yıllık hedef ve performans görüşmelerinde bir sonraki yılın hedefleri konusunda uzlaşma sağlanarak, buna ait prim ve teşvik sistemi açıklanmaktadır. Böylece Beko ve tüm bayiler arasında amaç birliği sağlanmaktadır. Amaç birliğini kuvvetlendirmek ve desteklemek için Beko, bayilerine eğitim,tabela ve mağaza ön vitrini, bölgesel reklam desteği vermektedir. Şirket bünyesinde kullanılan bilgi sistemleri zincirinin bir halkası da bayilere yazılım

program desteği yolu ile yaygınlaştırılmaya başlanmış; bilgisayar sahibi olan tüm müşterilerin internet üzerinden Beko'daki kendilerine ait tüm bilgileri alabilmeleri için alt yapı çalışmaları 1998 yılı sonunda tamamlanmıştır. Diğer taraftan mağazalarını tamamen ile Beko ürünlerine tahsis eden müşteriler için özel koşullar içeren anlaşmalar imzalanarak, ortaklık ilişkileri geliştirilmektedir. 1993'te stok takibi projesi, şubelerde müşteri iletişim toplantıları, merkezde bayiler konseyi adı altında oluşturulan Beko yöneticilerinin ve bayilerinin katıldığı gruplar toplantıları amaç birliğinin saptanması için önemli araçlardır.

Beko, gelecekteki müşteri gereksinmelerini ana tedarikçileriyle birlikte araştırmaktadır. İki ayda bir ÜPK toplantılarının gündemini bu araştırmaların değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Toplantıya katılan Beko yöneticileri, kendi bilgi kaynaklarından topladığı müşteri gereksinmeleri ile ilgili bilgileri sunarken, ana tedarikçi yöneticileri de (pazarlama, Ar-Ge, Ürün Geliştirme) yurt içi ve yurt dışı araştırmaları sonucu sektördeki yeni ürün senaryolarını açıklamaktadır. Yurt dışı araştırmaları Almanya, Fransa, İngiltere, İsviçre, İtalya, ABD, Rusya, İspanya ve Çin'deki Koç topluluğuna bağlı şirketlerin gönderdiği raporlarla da desteklenir. Örneğin gelecekteki müşteri gereksinmeleri araştırmaları sonucu Türkiye'de PC pazarının büyüyeceği, ev bilgisayarlarının giderek artacağı belirlenerek, 1998'de PC'nin ürün gamına katılmasına karar verilmiştir.

b) Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığının İzlenmesi

Dış Müşterilerin Kuruluşun Ürün, Hizmet ve Müşteri İlişkilerini Algılamaları

Beko, ürünlerini tüketicilere, yurt çapında bayileri aracılığıyla ulaştırmaktadır. Beko bayileri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

Örnek bayi: Tamamen Beko markalı ürünleri satarlar. Mağazaları Beko tarafından standart bir şekilde dekore edilmiştir.

Münhasır bayi: 6 Beko markalı ana. ürün dışında (televizyon, buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, fırın, elektrikli süpürge) rakip markalı ürünleri de satarlar.

Diğer bayiler: Mağazalarında Beko markalı ürünler yanında rakip markalı ürünleri de satarlar.

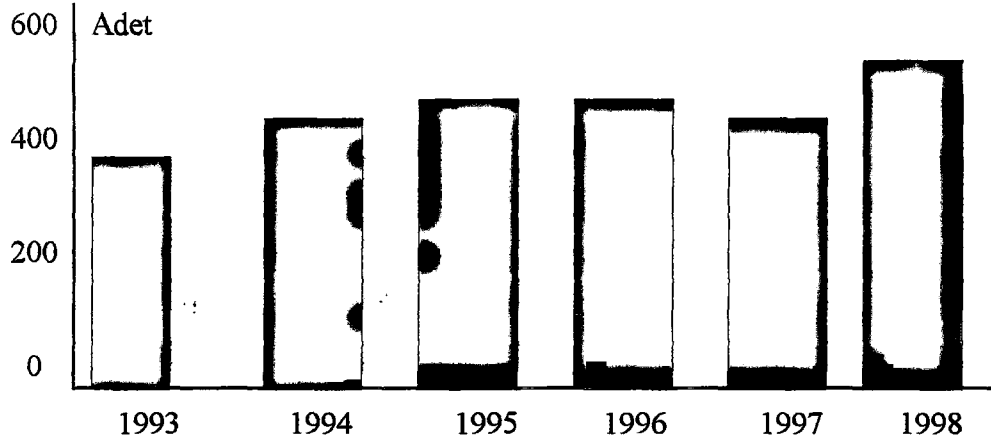
Stratejilerinden ikisini; "Müşteri memnuniyeti ve bağlılığın artırılması" ile "Bayinin güçlendirilmesi" olarak tanımlayan Beko, bu konudaki müşteri algılamalarını aşağıdaki araçlarla ölçmektedir.

c) Müşteri Memnuniyet ve Sadakat Araştırmaları (MMA)

Müşteri memnuniyet ve sadakatının ölçüldüğü araştırmalardır. 1993'ten itibaren her yıl yapılmaktadır. 1996'da Tri:M metoduna geçilmiştir. Tri:M metodu ile öncelikle bir bağlılık endeksi elde edilmekte ve bu endeks Avrupa Tri:M endeks ortalamasıyla kıyaslanmaktadır. Müşteri sadakatının sağlanması için Beko'nun hedefi, Avrupa ortalamasının üzerinde yer almaktır.

Bayiler, müşteri memnuniyeti anketlerine postalama yolu ile katılmaktadır. Anketin doldurulması için, araştırma şirketinin önerileri doğrultusunda, örnekleme yöntemiyle seçilen ve tüm müşterileri temsil edebilecek 1000 ila 1800 bayiye form gönderilmiştir. Müşteri Memnuniyeti anketleri konu başlıkları ise şöyledir.

- İletişim
- Satış temsilcisinin genel tutum ve davranışları
- Verilen siparişlerin karşılanması
- Ürün memnuniyeti
- Hesaplar ve kredi işlemleri
- Fiyat politikası
- Satış sonrası servis desteği
- Reklam ve satış kampanya desteği.



Şekil 2.10. Beko Ticaret Ankete Katılım Sonuçları

Kaynak: TÜSİAD-KALDER Paylaşım Konferansı, Sabancı Center, İstanbul.

d) Tüketici Ürün Memnuniyeti Araştırmaları (TMA)

Özellikle ana ürünlerde, Beko ürün performanslarını güçlü ve zayıf yanlarıyla ortaya çıkararak, son kullanıcıların memnuniyet ve sadakatlerini ölçmeye yarayan araştırmalardır. Genellikle ana tedarikçilerle ortaklaşa olarak yapılan bu araştırmalar tüketici beklentilerine yanıt verebilecek ürünlerin pazara sunulmasını sağlamaktadır. Aynı amaçla "Conjoint" adı verilen ve ürün özelliklerinin satın alma tercihlerine etkisini ölçen araştırmalar yine ana tedarikçilerle ortaklaşa yapılan çalışmalarla gerçekleştirilmektedir. Bu araştırmalarla, önem verilen bir unsurun tüketici beklentileri doğrultusunda değiştirilmesi halinde elde edilebilecek pazar payları öğrenilmektedir.

e) Marka Hatırlama ve Tercih Araştırmaları (MHA)

Tüketicilerin Dayanıklı tüketim marka hatırlama oranlarını ve marka tercihlerini gösteren araştırmalardır. 1991'den itibaren 3 ayda bir bağımsız araştırma kuruluşlarına yaptırılmaktadır.

Marka ve ürün tanıtım stratejilerinin tüketiciler üzerindeki kısa dönemli etkilerini ölçmektedir.

f) Marka Konumlandırma ve Kişileştirme Araştırmaları (MKA)

Beko markasının yeniden tanımlanmasıyla birlikte, mevcut durumu tespit etmek amacıyla 1990'da ilki yaptırılan araştırma, 1993'ten itibaren her yıl tekrarlanmış, 1996'dan itibaren ise Infratest Burke'ün geliştirdiği Implicit System (IMPSYS) yöntemine geçilmiştir. Model gereği impsys araştırmaları 2 senede bir yapılmaktadır. MKA'lar rakiplerle kıyaslamalı olarak Beko markasının tüketici nezdindeki imajını ölçmektedir.

g) Reklam pre-test ve post-testleri

Uygulamaya konacak reklam taslak ve senaryolarının etkisi hakkında tüketici algulamalarının öğrenilmesi için yayın öncesi ve sonrası etkinlik araştırmalarıdır. Anket veya focus grup tekniği kullanılır. Örneğin 1995 yılında buzdolabı senaryo taslağının tıbbi konular içermesi dolayısıyla yanlış bir etki yada anlaşılma olup olmadığını öğrenmek için Pre ve Post-test araştırılması yaptırılmıştır.

h) Ücretsiz Beko Tüketici Danışma Servisi Raporları (BTDS)

Bayi ve tüketicilerin ürün ve hizmet hakkındaki soru ve problemlerinin yanıtlanması/çözülmesi amacıyla kurulan BTDS, kendisine gelen tüm başvuruları elektronik ortamda kaydetmekte ve sonuçları ayık ve kümülatif olarak raporlamaktadır. Bu raporlarla; toplam başvuru ve başvuru yerleri, sistemden kendi kendine bilgi alan kişi sayısı, anında yanıtlanan başvurular, süreli yanıtlanan başvurular ve süreleri, başvuru konuları (ürün arızaları, eksik parçalar, yetkili satıcı ve servis şikayetleri, ürün hakkında danışma, ürün değiştirme talepleri, servis telefonu sorma, satış kampanyaları hakkında danışmalar, öneriler vb.), gibi konular izlenebilmektedir.

Aşağıdaki Tabloda Beko Ticaret Tüketici Danışma Servisi'ne Yapılan Başvurular görülmektedir.

Tablo. 5: Beko Tüketici Danışma Servisine Yapılan Başvurular

Toplam Başvuru	66,431
Anında Yanıtlananlar (%92)	60,982
İlgili Birimlere İletilenler (% 8)	5,449
Süresinde Yanıtlananlar	%95
Süreyi Aşan Yanıtlamalar	%5
Ortalama Yanıtlama Süresi(gün)	8

Kaynak: TÜSİAD-KALDER Paylaşım Konferansı, Sabancı Center, İstanbul.

İç hedef belirleme ve kıyas sistemiği

- İç hedeflerin belirlenmesinde bir önceki yılın performansı ve konusunda en iyi ile yapılan kıyaslamalar belirleyici olmuştur. Hedeflerin bir önceki yıl hedeflerinden ve kıyas yapılan firma sonuçlarından aşağıda olmaması ilke olarak benimsenmiştir.
- Tüketici ürün memnuniyeti araştırmalarındaki hedefler, her zaman rakiplerin üstünde yer almak ve maksimum memnuniyet sağlamak üzere belirlenmektedir.
- Marka hatırlama ve tercih araştırmalarında hedefler, sektörde en az II. marka konumunu korumaya yöneliktir.
- Konumlandırma ve kişileştirme araştırmalarında ise, Beko markasının reklam stratejisi ile konumlanmak istediği noktadır.
- BTDS ile izlenen parametrelerdeki en önemli unsurlar olan "yanıt verme süresi" ve "şikayeti giderilen tüketicinin/müşterinin geri aranması" hedefleri, tedarikçilere bağlı satış sonrası servislerle beraber "gün sayısı" olarak saptanmaktadır.
- Tüm araştırmalarda kıyas, rakip firmaların araştırmaya dahil edilmesi ya da konusunda en iyi olduğu bilinen ve pazar payı en yüksek firmalardan bilgi edinilmesi yoluyla yapılmaktadır.

1) İletişim

Beko Ticaret, iletişimin her alanda olduğu gibi müşteri memnuniyetini artırma konusunda da etkin bir araç olduğuna inanmaktadır.

Sektöründeki en büyük kuruluşa göre daha başarılı sonuçları bulunan Beko, bu sonuçlara;

- 4030 adet müşterisiyle iletişimin kuvvetlendirilmesi için, 1994'ten itibaren, bu sektörde ilk kez bölgesel bayi toplantılarını düzenlemesi
- 1994'te satış ve pazarlama departmanının reorganizasyonu,
- Müşterilerle ortaklık ilişkilerinin geliştirilmesi gibi yaklaşımlarla ulaşmıştır.

1996 sonuçlarının hedefin gerisinde kalması nedeniyle;

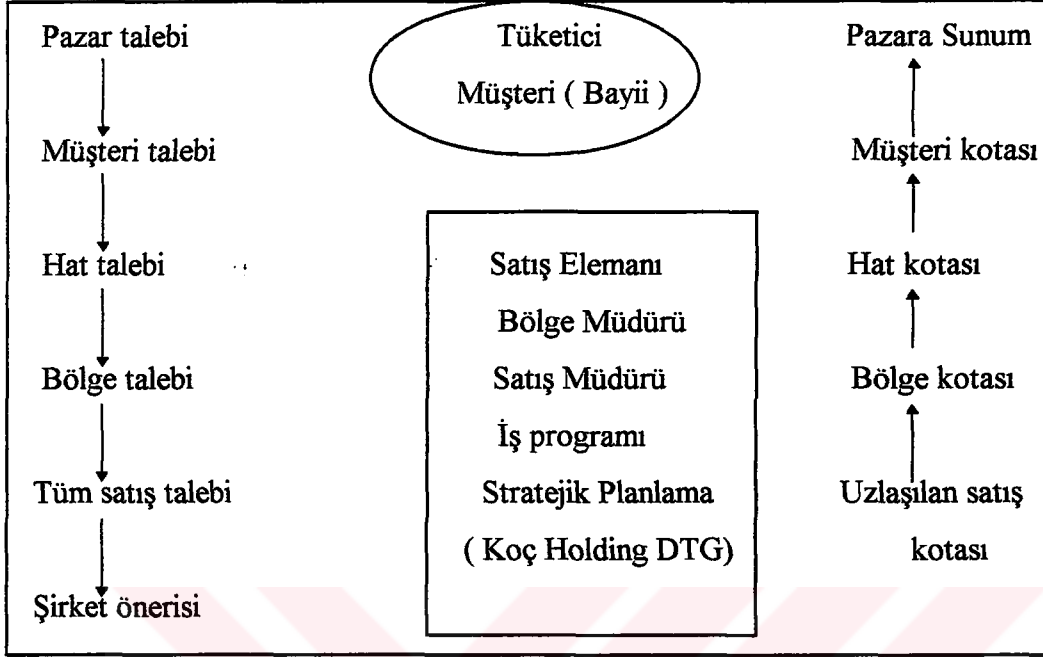
- Tüm satış temsilcilerinin cep telefonu ile donatılması,
- Satıcı temsilcisi başına düşen müşteri sayısının ilave istihdam ile azaltılması (Satıcı başına 1996'da 45, 1997'de 40 müşteri),
- Yeni bayi oryantasyon eğitimi,
- Beko Haber dergisi gibi iyileştirmeler yapılarak, 1997 sonuçlarının artması sağlanmıştır.

i) Satış Temsilcisinin Genel Tutum ve Davranışları

Çalışanlarının % 45'i satış temsilcisi olan Beko, sektöründe bu konuda en iyi olarak kabul edilmekte ve örnek alınmaktadır. Bu başarı, Beko'nun bir okul olarak anılmasını sağlamıştır. 1994 ekonomik krizinde, müşterilerin iş hacimleri ve karlılıkları azalmasına rağmen, Beko satış temsilcilerinden duyulan memnuniyet artarak devam etmiştir. Bunun nedeni aşağıdaki yaklaşım örneklerinden kaynaklanmaktadır.

- Uygun işe alma süreci (1997 Monitor co. raporunda en iyi örnek uygulama)
- Sürekli eğitim.
- Yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması, inisiyatif kullanma ve risk üstlenmeye teşvik edilmeleri sonucu sağlanan iş tatmini.
- Şirket hedeflerinin kişisel hedeflere indirgenmesi.

Tablo. 6: Satış Temsilcilerinin Tutum ve Davranışları



Kaynak: TÜSİAD-KALDER Paylaşım Konferansı, Sabancı Center, İstanbul.

j) Verilen Siparişler ve Karşlanması

İstikrarsız pazar koşulları bazı dönemlerde fazla üretime, bazı dönemlerde ise talebin karşılanamamasına neden olmaktadır. 1997'de talebin karşılanamadığı ürünlerde ithalata gidilmesi rakiplere ve X şirketine göre siparişlerin karşılanmasında yüksek bir memnuniyet sağlanmıştır.

1994 krizinde yıl sonunda teslim edilmek üzere alınan siparişler, yüksek devalüasyondan oluşan fiyat farklarına rağmen "**Verilen söz şirket taahhüdüdür**" değerinden hareketle rakiplerin aksine sabit fiyattan teslim edilmiştir. 1995'deki %85 memnuniyetin bu nedenden kaynaklandığını bilen Beko, 1996 ve 1997 hedefini %75 olarak belirlemiştir.

1994'te % 62 olan memnuniyetin, 1997'de % 76 seviyesine çıkmasında;

- Bilgi sistemlerine yapılan yatırım,
- Ana tedarikçilerle emanet sisteminin oluşturulması,

- Nakliye sisteminin iyileştirilmesi önemli rol oynamıştır.

k) Ürün Memnuniyeti

Müşterilerin, genel olarak Beko ürünlerinden duydukları memnuniyet için; ürünlerin zamanında pazara çıkması, yeni ürünlerin kalitesi, üretimde hatasızlık gibi alt sorular sorulmaktadır.

1995'deki %94 memnuniyet, siparişlerin karşılanması bölümünde açıklanan nedenlerle çok yüksek çıkmıştır. 1993'ten 1997'ye kadar olumlu bir trend izleyen ürün memnuniyeti;

- İletişim planındaki araçlar ile müşterilerden alınan bilgiler,
- SWOT analizi,
- Pazarlama departmanının reorganizasyonu,
- Ana tedarikçilerin kalite sistemlerini benimsemeleri,
- Ana tedarikçilerle sağlıklı iletişim ile sağlanmıştır.

1996-97'de Tri:M metodu ile gerçekleştirilen araştırmalarda tüketici ürün bağlılıkları saptanırken ana tedarikçilerle ortaklaşa gerçekleştirilen "Conjoint" araştırmalarında, ürün bazında, tüketicilerin duyarlı oldukları özellikler saptanarak, memnuniyetinin artırılması sağlanmaktadır.

l) Hesaplar ve Kredi İşlemlerinden Duyulan Genel Memnuniyet

Beko, tüketicilere satışlarının %90'nını kredili satan müşterilerine aynı oranda vadeli satış imkanı sağlamaktadır. Bu imkan, Beko'nun müşterilerinde, sektörün en büyüğüne kıyasla daha iyi memnuniyet yaratmaktadır.

Beko kredi sistemi sektöründeki diğer kuruluşlarca örnek alınmaktadır. Memnuniyet hedefinin 1998'de %80'e çıkarılmasının nedeni, 1997'de pilot uygulamaya alınan ve tüketicilere düşük faizle kredi imkanı sağlayan Beko-Koç Finans sisteminin

yaygınlaştırılmasına karar verilmesidir. Anketin ilk yapıldığı yıl % 50 olan memnuniyetin %78'e çıkmasında:

- Müşteri hesap bilgileriyle ilgili bilgisayar yatırımları,
- Müşteri hesaplarında valör sistemine geçilmesi
- Müşteri kredi ve teminatlarının enflasyon oranında artırılması gibi iyileştirmeler etkili olmuştur.

m) Fiyat Politikası

Beko pazar payında ikinci sıradadır. Rakip firmaların, tüketicilere yansıtılmayan bayiye yönelik uyguladıkları iskonto ve teşvikler, Beko bayilerine cazip gelebilmektedir. Rakiplerin kısa vadeli uygulamalarına alternatif olarak, bayilere verilen eğitim, mağaza modernizasyonu, bilgisayar yazılım ve bölgesel reklam gibi desteklerle rekabet avantajı sağlanmakta ve tüketicilerin alım güçlerini göz önünde tutarak fiyat politikalarını oluşturmaktadır. Bu nedenle, yıl içinde uygulanan fiyat artışları, yüksek enflasyon ve döviz kuru artışının altında kalmaktadır.

1993 ve 94 yıllarındaki %32 memnuniyet seviyesi :

- Tavsiye edilen fiyatların basın ve el ilanları ile duyurularak bayiler arasında fiyat istikrarının sağlanması
- Bayi performansına bağlı olarak yıl sonu prim oranlarının iyileştirilmesi,
- Yıl içindeki dönemsel performansa bağlı seyahat teşvikleri sağlanması,
- 1995'ten itibaren ileride teslim edilmek üzere alınan siparişlere uygulanan "Alivre Satış İskontoları" ile %50 seviyelerine yükseltilmiştir.

n) Satış Sonrası Servis Hizmetleri

Satış sonrası teknik servisler ülke çapında yaklaşık 880 adet olup, ana tedarikçilere bağlı olarak çalışmaktadırlar. Servislerden duyulan memnuniyet sistematik olarak ölçülmekte ve tedarikçiler bilgilendirilerek iyileştirmelerin yapılması sağlanmaktadır. 1996 başından itibaren yürürlüğe konan "Tüketici Koruma Kanunu" nundaki belirsizlikler ve servis, müşteri ve tüketicilerdeki yorumlama farklılıkları 1995'teki %78 memnuniyet seviyesini olumsuz yönde etkilemiştir.

Bayi memnuniyet oranları, aynı zamanda tüketicilerin servis memnuniyetinin de bir yansımasıdır.

1996'da düşüş gösteren memnuniyet oranının iyileştirilmesi için;

- BTDS raporlarında, servislerin bölge bazında izlenmesi,
- Ana tedarikçilerin, servisler ile on-line bağlantı kurarak tüm hizmetleri günlük olarak izlemesi,
- Müşteri ve tüketicilerin tek merkezden servislere yönlendirilmesi olan Call-Center uygulama çalışmalarının başlatılması,
- 1997 sonunda, müşteri ve servis ilişkilerinin memnuniyet seviyelerinin ve varsa aralarındaki sorunların öğrenilmesi için "Müşteri, yetkili satıcı ilişkileri" araştırması yapılmaya başlanmıştır.

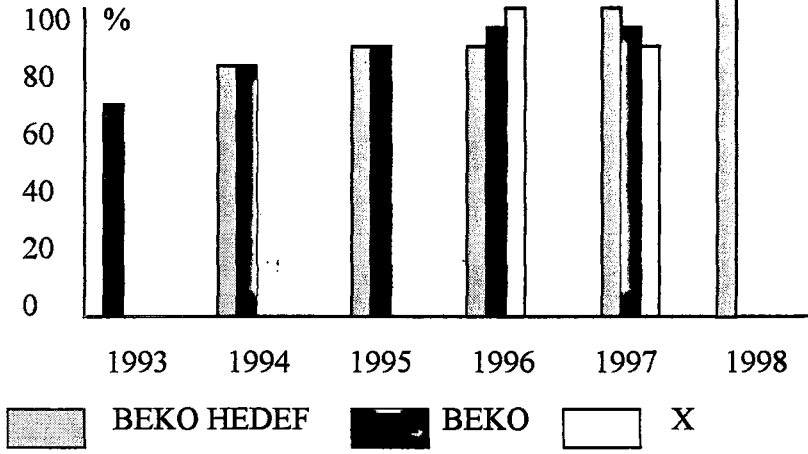
o) Reklam/Satış Kampanya Desteği

Reklam ve satış kampanya desteğinden memnuniyet %77 oranına yükseltilmiştir. Marka imajına yönelik olarak TV, basın ve diğer araçlarla sürekli yapılan reklamların yanında, satış uygulamalarına yönelik kampanyalar da aynı şekilde desteklenmektedir. Bunun için;

- Reklam bütçesinin yıllar itibariyle arttırılması,
- Bölgesel reklamlar için, 1997 yılından itibaren, satış müdürlüğü bazında bölgesel olarak bütçe ayrılması,
- Satış kampanya materyallerinin (reklam spotu, el ilanları, bez afişler vb) hazırlanarak, müşterilerin kullanımına sunulması ve zamanında ulaşımı için özel dağıtım firmalarından faydalanılması sağlanmıştır.

Yukarıdaki ana başlıklara ilave olarak, 1994 yılında başlayan bayi ve bayi elemanlarına verilen eğitimin etkinliği, eğitim sonundaki katılımcı formları ile ölçülürken, bu eğitimlerin işe olan katkısı 1996 ve 97'deki araştırmalara ilave edilen sorularla ölçülmüştür.

Yukarıdaki ana başlıklarla incelenen memnuniyet oranlarının yanında, her araştırmada "Beko ile çalışmaktan genel olarak ne kadar memnunsunuz?" sorusu sorulmuştur.



Şekil.2.11. Beko ile Çalışmaktan Duyulan Genel Memnuniyet

Kaynak: TÜSİAD-KALDER Paylaşım Konferansı, Sabancı Center, İstanbul.

Yukarıda anlatılan tüm genel memnuniyet oranları, ana başlıkların alt konularının ortalamalarından oluşmaktadır.

Bunun yanında Beko marka hatırlama artış oranının rakiplere göre, kıyaslamasının yapıldığı araştırmada, tüketicilere "Aklınıza gelen ilk üç beyaz ve elektronik eşya markaları nelerdir?" sorusu yöneltilmekte ve elde edilen sonuçların ağırlıklı genel ortalaması alınmaktadır. 1991 yılında %5 olan Beko oranı, 1997'de % 17'ye yükselmiştir. Bu sonuç, 1991'de markanın ve bayilik sisteminin reorganizasyonu üzerine geliştirilen pazarlama stratejileri ile sağlanmıştır. Marka hatırlama araştırmalarında elde edilen sonuçlardan biri de, tüketicilerin tercihlerini etkileyen unsurların önem sırasıdır .

Bu unsurların bilinmesi pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde ve tedarikçilerin yönlendirilmesinde önem taşımaktadır. En önemli unsur olan "sağlam ve dayanıklı ürünler üretme" bilincinde olan Beko tedarikçilerde ISO 9000 gibi kalite standartlarının bulunmasına özen göstermektedir.

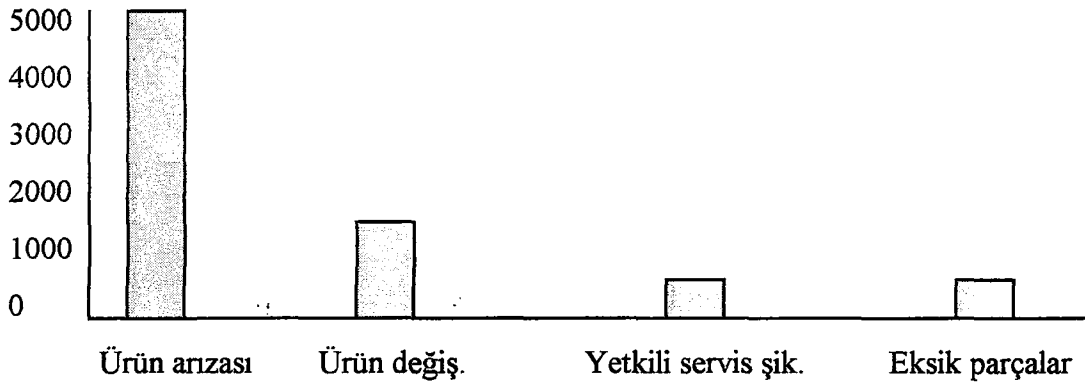
Eğitim, sağlık, evre, spor, kültür ve sanat faaliyetleri ile ilgili alınan ödül ve nvanlar, Beko'nun sektöründe ikinci marka konumuna gelmesinde tanıtım stratejilerinin doğruluğunu kanıtlayan reklam dlleri, en yüksek kurumlar vergisi ödemesi karşılığı alınan takdir ve beratlar ve diğer ödüllerden bazıları aşağıdaki gösterilmiştir.

- 1976-1997 : Ticari şirketler en yüksek kurumlar vergisi madalyası ve plaketi (21 adet).
- 1990-1997 : Kristal Elma Reklam dl (8 adet)
- 1992-1997 : London International Reklam dl (5 adet)
- 1995 : Türkiye en etkin reklam dl (1 adet)
- 1996 : Montreux International reklam dl
- 1996 : TÜSİAD-Kalder Kalite dl Katılım Beratı
- 1998 : TÜSİAD-Kalder Kalite dl- KOBİ kategorisi
- 1998 : EFQM Quality Award-SME

Sektöründe ülkenin önde gelen markalarından birisi olması nedeniyle yoğun olarak medyada yer alan Beko ve sektörle ilgili haberler halkla ilişkiler firması tarafından izlenmekte, arşivlenmekte ve Toplam Kalite Yönlendirme Komitesine rapor edilmektedir.

rn ve hizmetlere yönelik olarak, zrl, hatalı ve red oranları, lojistik göstergeler, garanti kapsamındaki demeler, ürün ömrü, pazara çıkma süresi gibi göstergeler garanti ve satış sonrası servis hizmetlerini üstlenmiş olan ana tedarikçiler tarafından izlenmekte ve sonuçlar ürün planlama komitesi ve üretim toplantılarında gündeme getirilerek Beko'ya bilgilendirme yapılmaktadır.

rn ve hizmetlerimizin rekabet edebilirliği, ana tedarikçilerin ürün laboratuvar testleri ve ürün sorumluları tarafından aylık olarak yazılan raporlarla izlenmektedir.



Şekil.2.12. Beko Ticaret Şikayet Sayıları (adet)

Kaynak: TÜSİAD-KALDER Paylaşım Konferansı, Sabancı Center, İstanbul.

Bayi ve tezgahlar eğitimine katılanların sayısı Beko'nun izlediği önemli göstergelerden birisidir. Bayilerden ve tüketicilereden gelen tüm başvurular istinasız olarak yanıtlanmaktadır. Bayi siparişleri anında karşılanan ve bekleyen olmak üzere günlük bilgisayar ortamında izlenmektedir. Bayilerin sınıflarına göre toplam ciro içindeki payları Beko'nun müşteri tatmini konusunda izlediği diğer bir göstergedir.

Tablo. 7: Beko Ticaret Bayi ve Tezgahlar Eğitimleri.

Yıllar → Kişiler ↓	1994	1995	1996	1997	1998
Bayi (kişi)	162	242	380	565	618
(adam*saat)	1458	2662	2041	2926	3249
Tezgahlar	74	283	407	500	638
(adam*saat)	666	3113	3721	2557	3177
Hedef (bayi)	-	2650	2000	2800	2875
(Tezgahlar)	-	3000	3500	2200	2625

Kaynak: TÜSİAD-KALDER Paylaşım Konferansı, Sabancı Center, İstanbul.

2.2.7. AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI (EFQM) KALİTE KONFERANSI (21 MAYIS 1999) KONUŞMALARI

2.2.7.1.Hazım KANTARCI'nın Sunuşu

"Değerli Konuklar,

Avrupa Kalite Ödülü sürecinde ödül kazanan kuruluşların birikimlerini ve Toplam kalite öykülerini paylaşma fırsatı bulacağımız bugünkü toplantıda sizlere hitabetmekten büyük bir mutluluk duyuyorum.

Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde yapılan Winners' Konferanslar serisinin en geniş katılımı olarak dikkat çeken Türkiye programlarının bu yıl dördüncüsü gerçekleşiyor. Konferansa evsahipliği yapan Beko Ticaret, Eczacıbaşı Vitra, Erdemir, Olmuksa ve KalDer ile düzenlediği Winners' Konferanslarla İş Mükemmelliğini Avrupa'ya yaygınlaştıran EFQM'e bu değerli girişimleri nedeniyle teşekkür ederim.

Değerli Konuklar,

Değişen dünya koşulları rekabet koşullarını da etkilemiş daha hızlı, daha kaliteli ve daha ekonomik ürün ve hizmet sunma yarışı Kuruluşları ve hatta ülkeleri yeni arayışlara yönlendirmiştir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulayan ve 1951 yılında oluşturduğu Deming Ödülü ile bu anlayışı özendiren Japonya'nın elde ettiği rekabet gücü 80'li yıllarda Amerika'yı da harekete geçirmiştir. A.B.D. 1987'de Malcolm Baldrige Ödülü ile Ulusal Kalite arayışına yapısal bir boyut kazandırılmıştır.

Japon ve Amerikan şirketlerinin ulusal organizasyonlar ve başarıyı teşvik eden Kalite Ödülleri ile desteklenen gelişimi karşısında "Avrupa'daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlamak için itici güç olmak"misyonu ile 1988 yılında Avrupa Komisyonunun direktifi ile Avrupa Kalite Vakfı, E.F.Q.M. kurulmuştur.

EFQM' in vizyonu "**Avrupa'daki kuruluşların mükemmel olduğu bir dünya**" olarak belirlenmiştir. Bugün aralarında ülkemizden de 28 kuruluşun bulunduğu 785 kurum ve kuruluş EFQM'i desteklemekte, hizmetlerinden yararlanmaktadır.

EFQM' in stratejileri ise şöyle tanımlanmıştır.

Ülke, sektör, büyüklük gibi kavramlara bakılmaksızın mükemmellik yolculuğundaki her kuruluşta uygulanabilecek bir modelin teşvik edilmesi, Büyük ölçekli kuruluşlar, KOBİ ve

kamu sektörü için ödül programlarının teşvik edilmesi, Kuruluşların iyileştirme çabalarını teşvik etmek için Avrupa Komisyonu ve Ulusal Hükümetler nezdinde ilişkilerin geliştirilmesi, Kuruluşların öğrenim ve destek ihtiyaçlarını karşılamak yönünde ulusal, bölgesel kuruluşlarla, danışmanlar ve eğitim kuruluşları ile işbirliği kurulması, Kıyaslama, eğitim, araştırma ve network olanakları ile modelin kullanımının artmasına katkıda bulunması. Değişen şartları ve üyelerinden gelen talepleri değerlendiren EFQM stratejilerini düzenli olarak gözden geçirmektedir. Yürütülen faaliyetlerin etkinliğini artırmak için planlanan hususlardan bazıları sizlerle paylaşmak istiyorum.

EFQM kar amacı gütmeyen organizasyon olma özelliğini sürdürecektir, üyeliğe dayalı yapısını önümüzdeki dönemde de koruyacaktır. Halen, EFQM yeni hizmetlerini geliştirirken üyelerinden aktif olarak faydalanmakta, ürün ve hizmetlerin denenmesinde katılımlarını sağlamaktadır. Yeni devreye alınan ürün ve hizmetlerden öncelikli olarak üyeler yararlandırılmaktadır.

EFQM 1998 yılında Ulusal Ortaklarla (National Partner Organisations) işbirliğini güçlendirme kararı almış, 23 Avrupa ülkesi ile bu çerçevede ilişki kurmuştur. EFQM'in fikri haklarının korunması, ortak satış pazarlama yaklaşımı ve gelir paylaşımı konularını içeren stratejik işbirliği çalışmaları sonuçlanmak üzeredir. Memnuniyetle belirtmek isterim ki Ulusal organizasyonlar içinde EFQM'in ilk partide anlaşma imzalayacağı en yakın on ortağından birisi de Kalite Derneği'dir. Öyle ümit ediyorum ki çok yakın bir zamanda bu yöndeki somut gelişmeler her iki tarafın yararına neticelenecektir.

Yapılan araştırmalar üyelerin EFQM'den daha fazla destek beklediklerini göstermektedir. Bu çerçevede EFQM, Üyelerine dönük eğitim hizmetlerini artıracaktır. Kurumsal etkinliği geliştirmek üzere danışmanlık hizmetlerine yönelecektir. Yeni yönetim uygulamalarını incelemek üzere araştırmaya açık olacaktır. Bilgiyi yaymak üzere yayınlara ağırlık verecektir.

Stratejilerinden biri mükemmellik yolculuğundaki her kuruluşta uygulanabilecek bir modelin teşvik edilmesi olan EFQM'in 1992 yılında geliştirdiği İş Mükemmelliği Modeli, bugün Toplam Kalitenin liderlik, müşteri odaklılık, katılım, sürekli iyileştirme, verilerle yönetim gibi temel prensiplerinin benimsenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Ayrıca modelin değerlendirme kriterleri içinde bulunan sistematik yaklaşım, önleyicilik, etkinliğin gözden geçirilmesi, kıyaslama ve karşılaştırma gibi kavramlar yaygınlaşmış, iş dünyasında ve akademik çevrelerde ortak dil haline almıştır.

Organizasyonlardaki iyileştirme fırsatlarının tespitine olanak sağlayan iş mükemmelliği modeli iki yıl süren kapsamlı çalışmalar sonucunda geliştirildi ve geçtiğimiz ay Cenevre'de yapılan Learning Edge Konferansında tanıtıldı. Sn.Alain de Dommartin'in bazı temel

değişiklikler üzerinde duracağı geliştirilmiş model, 9 kriterli esas yapıyı korumakta, ortaklıkların yönetimi, öğrenme, inovasyon, bilgi yönetimi gibi daha önce altı çizilmeyen kavramların alt kriterlerde yer bulmasıyla güncellenmektedir. Aşına olduğumuz değerlendirme unsurları ise şimdi P-D-C-A çevrimine göre düzenlenen bir çizelge ile daha metodik bir yapı kazanmaktadır.

Değerli konuklar,

Bilindiği gibi her yıl farklı bir Avrupa ülkesinde düzenlenen İş Mükemmelliği Forumu 2000 yılında İstanbul'da düzenlenecektir. EFQM Yönetim Kurulu'nun 20 Nisan 1998 tarihli toplantısında aldığımız bu kararın temelinde Toplam Kalite konusuna ülkemizde özellikle son dört yılda gösterilen ilgi ve elde edilen başarılar bulunmaktadır.

Avrupa Kalite Ödülünden hemen bir yıl sonra aynı modeli esas alarak Ulusal Kalite Ödülünü başlatan Türkiye bu alanda Avrupa'nın ilkleri arasında yer almıştır. 1996, 1997, 1998 yıllarında ard arda Brisa, Netaş, Beksa ve Beko Ticaret'in Avrupa platformunda kazandığı başarılar yayılımın ciddi bir göstergesi niteliğindedir. Alınan sonuçlar diğer organizasyonlarımızı da İş Mükemmelliği modeline yönlendirmekte, yayılımı hızlandırmaktadır. Ekim 1997'de 13 olan EFQM'e üye Türk kuruluş sayısı bugün 28'e yükselmiştir. Şunu memnuniyetle belirtmek isterim ki, bugün EFQM'in en aktif üyeleri bizim kuruluşlarımızdır ve çeşitli organlarda faal olarak bulunmaktadır. Avrupa Kalite Ödülü sürecinde jüri üyelerimizin yanısıra çoğu baş değerlendirici olan 23 Türk yöneticisi görev almaktadır. Öte yandan her yıl 2000 kişiden daha fazla yöneticinin ilgi odağı olan Ulusal Kalite Kongresi Avrupa'nın ikinci büyük kongresi olma özelliği taşımaktadır.

Toplam Kalite'ye olan konsantrasyonu sergileyen bu çarpıcı gerçeklerin yanısıra iki farklı kıtaya yayılan coğrafi konumu böyle bir konferansın İstanbul'da yapılmasına ayrı bir anlam kazandırmaktadır. Forum'a sponsor olan EFQM'e üye kuruluşlarımızın temsilcilerinden oluşan 4 komite yoğun bir hazırlık dönemi geçirmekte üçüncü bin yılın başındaki bu büyük etkinliğin kusursuz geçmesi için her ayrıntı dikkate alınmaktadır.

Değerli konuklar,

Daha önce de çeşitli vesilelerle belirttiğim gibi, Toplam Kalite evrenseldir ve her kesime, yaşamın her alanına yansıtılabilir. . Özü insan faktörüne dayanan Toplam Kalite Yönetimi;

- Sürekli iyileştirme ve katılım,
- Sağlıklı iletişim,
- Tedarikçi-müşteri odaklılık,
- Kıyaslama ve sürekli öğrenme,

- Verilere dayalı yönetim ve hataları önleme,
- İş süreçlerini gözden geçirme, gibi temel ilkeleri esas alan bir çerçeveden ibarettir.

Toplam Kalite Yönetiminin hayata geçirilmesi için bilimsel temellerinin ve uygulanma koşullarının bilinmesi gereklidir. Ancak, bu bilgilenme sürecinin gereğinden fazla uzaması ve uygulama ile bağ kurulamaması işlerin yine kaliteden uzak yürütmesine neden olmaktadır. Toplam Kalite yalnız danışmanlardan, seminerlerden, kitaplardan edinilecek bilgi toplamı değil, bizzat hayatın içinde bir öğrenme sürecidir. Teorik boyuta ayrılan kaynaklar, uygulamaya yönlendirilmelidir. Aslıolan yapmaktır.

EFQM, Toplam Kalite'nin yalnız büyük özel sektör kuruluşları için geçerli olmadığı her sektörde uygulanabileceği inancındadır. Bu görüşü desteklemek üzere Kamu sektörü ve KOBİ'ler için İş Mükemmelliği modelleri geliştirilmiş, ödül kategorileri oluşturulmuştur. Bugün dinleyeceğimiz başarı hikayeleri arasında kamu sektörü ve KOBİ'lerden örnekler olmasını çok yerinde ve anlamlı bulduğumu ifade etmek isterim.

Henüz İş Mükemmelliği anlayışının yaygınlık kazanmadığı Kamu sektöründe yaratılan veya heba edilen değerler ve kullanılan kaynaklar çok büyük hacimlerde. Öncelikle paydaşlarının kim olduğu sorusuna sağlıklı yanıt bulması gereken kamu sektörü, ardından İş Mükemmelliği modeli çerçevesinde yapacağı iyileştirmelerle paydaşlarının tatminini sağlamalıdır.

Bu arada gerek ülkemizdeki, gerek Avrupa' daki organizasyonların %99' u KOBİ ölçeğindedir. KOBİ' lerde Yaratılan İstihdam çeşitli ülkelere göre değişiklik göstermekle birlikte Avrupa ortalaması olarak %50 mertebesindedir. Ülkemizde yaratılan katma değerde KOBİ' lerin payı %27'dir. Bu göstergeler Toplam Kalite Yönetiminin KOBİ'ler için ne denli önemli olduğunu ve KOBİ kategorisi için geliştirilen İş Mükemmelliği modelinin de hızla benimsenmesinin önemini ortaya koymaktadır.

İş mükemmelliği anlayışı her sektördeki, her coğrafyadaki, her büyüklükteki organizasyonlar için bir çıkış yoludur. Bu yolda seyahat edenlerin sayılarının artmasını diliyor, bu yoldaki başarı öykülerini bizlere dinleme fırsatı veren katılımcı kuruluşlara teşekkür ediyor, saygılar sunuyorum”.

2.2.7.2. Alain Dommartin'in Sunuşu

“Avrupa iş felsefesi 1988'den beri çok fazla yol aldı, kalite ödülleri taslağının tohumlarının o zamanlar, Avrupa , ilk yeni yönetim tekniklerini ilk olarak geliştiren ABD ve Japonya'nın çok gerisinden takip ediyordu. 14 lider Avrupa şirketinden oluşan yöneticiler arasında

mükemmelliğe yeni bir tohum ve bağlılığı uyandırmak ve böylece dünya genelinde Avrupa'nın rekabet gücünü onaylamak için bir araya geldiler. Avrupa kalite ödülü taslağı 3 yıl sonra diğer şirketlerin mükemmelliğine meydan okumak için teşvik etmek amacıyla başlatılmıştı. Taslağın temellendirdiği gerekli formül iş mükemmelliği için EFQM modelidir.

Üyelerimizden aldığımız geri tepki gösterdi ki her ne kadar 1997 modeli çok faydalı bulunmuş olsa da, geliştirilebilirdi. Örneğin , ortakların yönetimi ve bilgi gibi giderek önemi artan mükemmelliğin özellikleri üzerindeki merceğimizi büyüterek sağlanabilirdi.

Gözden geçirme için yapılan danışma çalışmaları destek gösterdi ve bizi birçok öneriyle ileride kurumsal ihtiyaçlara en iyi şekilde uyan geliştirilmiş modeli üretmek için kullanıcılar tarafından istenilen değişimleri doğası ve içeriği hakkında bizi öneri bolluğu sağladılar.

Geliştirilmiş modelin ihtiyaç duydukları;

- Müşteri üzerine çok daha fazla önemle durmak ve önemleri geç 1990 'larda artan partnerleri gibi diğer para tutuculara önem vermek.
- Değer zinciri, giderek artan önemli ortaklıklar ile birlikte o zincir için üzerinde daha çok durulması ve daha fazla görülebilirlik sağlamak.
- Kurumlar içinde bilgi yönetiminin verilen, ortaya yeni çıkan önemini yansıtmak, öğrenme organizasyonu kültürü ve yeniği rekabet edebilen anahtar avantaj sağlığını yansıtmak.
- Bir organizasyonun doğrulması için yaptığı ve kolektif olarak odaklandığı sonuçlar üzerinde ve sonucundan organizasyonun politikası ve stratejilerini bütün özellikleri ile yansıtmaya ihtiyacı.

Model, herhangi bir kuruluşun performansını değişen ağırlıktaki 9 kritere ayırır. Bir yönde "yapıcılar" (işlerin nasıl yapıldığı) ve diğer yandan " sonuçlar" (şimdiye kadar ne başarılmış) arasındaki eşit denge.

Bu ağırlıklar , EFQM üyeliği anketinden ve o model üzerinde çalışmalardan çıkarılmıştır. Sonuçları ele alınış biçimi, dengeli sayı kartı yaklaşımıyla oluşan iş sonuçlarıyla aynı çizgidedir.

"Anahtar performans sonuçları" bir şirketin toplam kalite ratinginde sadece % 15 ine denk gelir " müşteri memnuniyeti şimdi müşteri sonuçları % 20 sine denk gelir, insan memnuniyeti 9'lu ve toplumdaki etkisi %6.

Bu kriterlerin her biri de kendi içinde alt-kriterlere ayrılmaktadır ve bu alt kriterler ile organizasyonun performansı daha ayrıntılı bir şekilde analiz edilip ölçülebilmektedir.

Örneğin liderlik, kendi organizasyonunuz içinde bir Toplam Kalite kültürünün oluşturulmasından bu felsefeyi diğer insanlar arasında etkin bir şekilde benimsetmeye kadar geniş bir dağılım gösteren 4 alt-kriter ile tanımlanmaktadır. İnsan Yönetimi yalnız elinizdeki kadroyu planlama ve onlardan daha iyi yararlanma boyutlarını değil, aynı zamanda onların hepsini Toplam Kalite hareketinizin içine almayı ve aynı derecede önemde olmak üzere, onları gerekeni yapma konusunda yetkilendirmeyi de içine almaktadır. Model 'in güzelliği, şirketlerin gelişim gösterebileceği, kaydettikleri ilerlemeyi ölçüp kendilerini kendi sektörlerinde ve farklı sektörlerde ve ülkelerde faaliyet gösterenler diğer şirketlerle karşılaştırabileceği bir çerçeve sunuyor olmasıdır.

Herhangi bir organizasyon için nihai takdir Avrupa Kalite Ödülü'nü ya da Avrupa Kalite Mükafatı'nı (Bu Ödül Kazananların da en iyisine verilir) almaktır. Bununla birlikte, programın gerçek değeri modeli öz değerlendirme için kullanmak ve bilahare yerine göre ödül için başvurmaktır. Başvuru sahipleri en fazla 75 sayfadan oluşan bir rapor sunmalıdırlar. EFQM bu yaşamsal önemdeki öz değerlendirme sürecinde onlara yol göstermek üzere İngilizce, Fransızca, Almanca, İtalyanca ve İspanyolca broşürler yayınlamaktadır.

Çoğu durumda, kriterlerin hepsi için başarısızlıktan ziyade, Model 9 kriterin bazılarında belli eksiklikler ortaya koymaktadır. Bu da personeli hem izleme sürecinde ve hem de olası iyileştirmeler arayışında motive edip rol üstlenmelerini sağlayarak katılımcıları bu problem alanlarında yoğunlaşmaya sevk etmektedir.

Daha değerli bilgiler hala EFQM 'un değerlendirmecilerinden alınan ayrıntılı geri-bildirim raporundan gelmektedir, ki bu bilgiler planın ayrılmaz bir parçası olarak her katılımcıya verilmektedir. Aralarında akademisyenler ve işadamları da bulunan bu deneyimli profesyoneller (6 ya da 7 kişilik takımlar) herhangi bir organizasyondaki kuvvetli yanları olduğu kadar iyileştirme sağlanabilecek alanları da ortaya çıkarmayı mümkün kılacak şekilde yerleştirilmektedir.

Geçmişte kazananların deneyimleri sürece harikulade bir ışık tutmaktadır. Hepsi de 2 noktayı üzerinde hemfikirdir: İş Mükemmelliği'ne giden yol daha iyisini yapma yönünde bitimsiz bir gayret içinde olmayı gerektirmektedir; ve işgücünüzün yönetim kurulundan üretim ve dağıtım kademelerine kadar her mensubu şevkli bir yol arkadaşı olmadıkça çok uzağa gidemezsiniz.

Avrupa Kalite Ödülü 'nün sağlık, eğitim ve yerel yönetim gibi kamu hizmeti veren kurumlara yönelik ikinci bir uygulaması 1996 yılında ortaya konmuştur. İlk katılımlardan ödülü almaya değer nitelikte bir kurum çıkmamakla birlikte, bu kesimde TKY' ne olan ilginin artmakta olduğuna pek şüphe yok ve bu da gelecek için umut verici bir gelişmedir.

Üçüncü bir uygulama, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) Ödülü programıdır ve bu program 1996 yılında sınırlı bir şekilde test edilmiştir ve sonuçlar yüreklendirici olmuştur. İlk tam ölçekli uygulama 1997 yılında yapılmıştır.

Avrupa'da 10 milyonu aşkın şirket vardır ve bunların %99'u KOBİ'dir. Kalite yönetimi ilkelerini uygulamak ve sürekli iyileştirme sağlamak bu nedenle pek çok organizasyon için muazzam önemde bir görevdir. Birkaç yıldır EFQM girişimlerini kuvvetlendirmeye dönük yardım, ağ ve bağlantıları sağlamak üzere ulusal kalite demekleri ile yakın işbirliği içindedir.

Model 1996 yılında EOQ ile ortaklaşa geliştirilmiştir ve parasal kaynak Avrupa Komisyonu'nca sağlanmıştır.

KOBİ'lere yönelik Avrupa Kalite Ödülü ilk kez 1997 yılında verilmiştir ve İsveç Kraliçesi EFQM'un Stockholm'daki Forumu'nda ödülleri takdim etmiştir. Kategoride ödülü ilk kazanan bir Türk çelik kordon üreticisi olan BEKSA olmuştur.

Ekim 1998'de, Ödüller Paris'de Avrupa Kalite Toplantısı'nda sahiplerine takdim edilmiştir. İki KOBİ kategorisinde ödül alanlar şunlardır:

Bir Türk şirketi olan BEKO Ticaret ve bir Alman Otel ve Konferans Merkezi olan Landhotel Schindlerhof.

KOBİ kategorisinde ödül için Değerlendirmeciler ve başvuru sahipleri için aday önerileri ulusal kalite kuruluşlarından geliyor olmakla birlikte, Avrupa'daki KOBİ'lerin EFQM'dan bekledikleri tüm desteği sağlamaya adanmış bir KOBİ Müdürümüz bulunmaktadır. Örneğin başvurularını ulusal modellerinden EFQM Model yapısına adapte etme ve başvurularını İngilizce'ye çevirme konularında yapılan yardım KOBİ'lere yaptığımız yardımların yalnızca iki boyutudur. Bu nedenle Mart 1999'da yaklaşık 130 değerlendirmeciyi eğitmeyi düşünüyoruz ve bu benzersiz bir yönetim eğitimi yaklaşımıdır.

KOBİ'ler Modeli'nde de aynı 9 kriter ancak yalnız 22 alt-kriter vardır ki böylece KOBİ'ler için erişim daha kolay olmaktadır.

1998 yılında yapılan bir toplantıda, KOBİ'lerin EFQM Modeli gibi çerçevelerin ilgi uyandıracak ölçüde basit olmaları, gerçek faydalar sağlayacak derinlikte olmaları ve bireylerin küçük organizasyonlarda üstlendikleri önemli rolleri göz önünde bulundurmaları gerektiği düşüncesinde olduklarını saptadık. 1999 yılında EFQM, EFQM Modeli'ni kullanabilmelerini teminen, KOBİ'lerin eğitim materyali bakımından nelere gereksinme duyduğunu anlamak için KOBİ Forumu web sitesini izlemeye alacaktır.

Küçük şirketlerden gelen başvuru seli karşısında, küçük şirketlerin başvuruları büyük şirketlere kıyasla neredeyse 2'ye 1 durumdadır. Bu yeni akımın göze çarpan bir özelliği eski Doğu Bloku ülkelerindeki küçük ve orta ölçekli şirketlerden çok sayıda başvuru yapılmasıdır. Bu yıl içinde Ödül için 30'u aşkın başvuru bekliyoruz, ki bu da %25'lik bir artışa işaret etmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli şirket içinde müşteri dostu ve insana yönelik bir yaklaşım geliştirmektedir.

Model ile, organizasyon insanların yeteneklerini geliştirmekte ve insanların ellerine en verimli şekilde kullanabilecekleri yetkileri vermektedir.

Model ile, kendi kendini yöneten, kendi kendini kontrol eden, kendi kendine düşünen ve kendi kendini motive eden bir organizasyon kurulmaktadır".



2.2.8.YÖNETİM SİSTEMLERİ AÇISINDAN AMERİKAN VE JAPON ŞİRKETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Amerikan ve Japon şirketlerinin günümüzde yönetim açısından ayrıldığı temel noktalar vardır.

2.2.8.1. Japon Yönetim Sisteminin Özellikleri:

Yeni Mezunu İşe Alma: Şirket kültürü rahat anlaşılabilir

Şirket Kültürünü Personele Aşlamak:Personeli şirket kültürü ile yönetmek

Şirketler Arası Transfer: İhtiyaca cevap verme

Personeli Değerlendirmede Genelleme: Bir Japon Organizasyon Modeli

Yaş İle Atanma Sistemi: Çok emeği geçene saygı ile ödülleme sistemi

Hayat Boyu İş Garantisi: İş ve evlilik aynı anlamda

Japonun Karar Alma Metodu: Herkesin katılımı ve katkısı sonucu

Japon Modeli Kalite Kontrolü: Kalite üzerine kurulu bir yönetim

Fazla Mesai: Şirkete olan sadakat ve bağlılığın ispatı.

2.2.8.2. Amerikan Yönetim Sisteminin Özellikleri:

Yeni Mezunu İşe Alma: Özel bir anlamı yok.

Şirket Kültürünü Personele Aşlamak: Alaycı bir yaklaşım, kişiliği ve insiyatifi yok etme girişimi

Şirketler Arası Transfer: Personeli geliştirme negatif bir etken.

Personeli Değerlendirmede Genelleme: Kolayca kişisel olabilen ve haksızlığa meydan verebilen

Yaş İle Atama Sistemi: Yeteneksizler için büyük bir avantaj olabilen

Hayat Boyu İş Garantisi: İyi bir uygulama olsa da işe zorlayabilen bir yol.

Japonun Karar Alma Metodu: Konu ile alakasız kişilerin vaktini alıp şevkini kırabilen

Japon Modeli Kalite Kontrolü: Kabul edilen yönetim ama aşırıya kaçmamak şartı ile

Fazla Mesai: Verimsizliğin sonucu şirkete verilen zarar.

2.2.8.3.Amerikan ve Japon Yöneticilik Yaklaşımında Dönüşüm

a) Başarılı Japon Tarzı:

- Geleneksel takım ruhunun korunması
- İşe Bağlılık
- Kalite Kontrol Çevresi Yoluyla Motivasyon
- Çalışmak Saygıya Değerdir.
- Birlikte Çalışma (Yönetim ve İşgücü)
- İşte Esneklik
- Kıdem Sistemi.
- Ömür Boyu İstihdam

b) Dikkate Alınmayacak Japon Özellikleri:

- Feodal geçmişe dayalı gelenek.
- Şirkete Bağlılık
- Grup Davranışı
- Toplumsal Bakış
- II.Dünya Savaşının getirdiği yıkımdan sonraki çabalar.
- Geleneksel muhafazakarlık.

c) Temel Noktalar:

- Ekip çalışması
- Bağlılık
- İlgi
- İş Yaşamına Değer Verme
- Bütünleşmiş takım ruhu
- Merak
- İş ortamında eğitim ve deneyimin değerlendirilmesi
- İş değiştirme ve terfi

d) Başarılı Batı Tarzı:

- İşte spor ruhunu teşvik.
- Kendi için çalışma
- Bireysel ilgileri geliştirme
- İşte geçirilen yaşam konusunda heyecan duyma ve bunun öneminin farkında olma
- Birlikte çalışmada, denetçilerle yöneticilerin örnek olması.
- Bireysel ilgi geliştirilip fırsat yaratılması.
- İş ortamında eğitim ve şirket içi terfi
- Şirket içi hareketlilik ve terfi.



3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Amerika ve Japonya herkesin bildiği gibi yıllardan beri kalite sistemleri ile uğraşmaktadır. Bu konuda bütün dünyaya örnek olmuşlardır. Günümüzde artık Amerikan ve Japon tarzının dışında hiçbir kalite sistemi düşünülmemektedir. Bunda bu sistemlerin yıllardan beri uygulanıp başarılı olması yatmaktadır.

Böyle bir araştırma konusunun mutlak suretle uygulama konusu olduğu düşünülmüş, bunun için 2 hafta süreyle Kocaeli İli Ali Kahya Köyü'nde faaliyet gösteren DUSA Endüstriyel İplik San. Tic. A.Ş.'de staj çalışması yapılmıştır. Bu staj çalışmasının oldukça faydası görülmüştür. Çünkü DUSA A.Ş. 1998 Yılında TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülünü almış olup, kalite sistemlerinin oldukça yeni ve iyi olması örnek toplama konusunda hem gerçekçi olmuş hem de güncel bilgilerin teze yansıtılması konusunda yardımcı olmuştur.

Daha sonra yine Kocaeli İli Suadiye köyü'nde faaliyet gösteren %100 Amerikan işletmesi olan CARNAUD-METALBOX firmasında 1 hafta süre ile staj çalışması yapılmış ve hem bakış açısı genişletilmiş hem de daha derinlemesine bilgiler sağlanmıştır.

Toplam 3 hafta süre ile yapılan staj çalışmalarında teori ile pratik arasındaki farklar anlaşılmış, kalite kontrolü'nün nasıl ve ne şekilde yapıldığı yerinde incelenmiştir.

Araştırmanın birinci amacı üzerinde yapılan araştırmalarda Amerikan ve Japon tarzı kalite sistemleri uygulanış biçimi itibari ile ortaya çıkarılmıştır. Sonuçta kültürel öğelerin de etkisiyle iki sistem arasında sadece Japon işletmelerinin çok başarılı bir biçimde Kalite Çemberi faaliyetlerini yürüttüğü, Amerikan işletmelerinin de Öneri ve Ödül Sistemini çok iyi bir şekilde uyguladıkları görülmüştür. Toplam Kalite Yönetimi'nin diğer unsurlarının aynı şekilde uygulandığı sonucuna varılmıştır. Bunların arasında Müşteri Odaklılık, Önce İnsan Anlayışını sayabiliriz.

Araştırmanın ikinci amacı üzerinde yapılan araştırmalarda Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi’nin yabancı ortaklı işletmelerde daha iyi uygulandığı sonucuna varılmıştır. Bunun altında birçok neden sayılabilir. Bunlardan en önemlisi olarak sayabileceğimiz Türkiye’nin gelişmekte olan bir ülke olması ve hızlı bir şekilde büyüyen ekonomisinin yarattığı sorunlardır. Fakat Türk işletmeleri çok hızlı bir şekilde bu sistemlere adapte olarak birçok Batılı ülkeyi bile şaşırtmıştır. Şu an EFQM’e üye olan kuruluşların en aktif üyeleri arasında Türk işletmelerinin yer alması ülkemiz açısından gurur verici bir olaydır. Görünen şudur ki Türk işletmeleri her ne kadar ciddi sorunlarla karşılaşmış olsa da kalite sistemlerini başarılı bir şekilde uygulamaktadır. Son yıllarda Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) ödülleri arasında Türk işletmelerinin olması bu düşüncüyü doğrulamaktadır. Türk insanının beklediği daha başarılı sonuçlar ve hep daha iyi, daha iyiye giden yolda yer almaktır.

Araştırmanın üçüncü amacı üzerinde yapılan araştırmalarda ülkemizde 1998 yılında TÜSİAD-KALDER ödülü alan kuruluşların kalite sistemleri incelenmiş ve uygulamalarıyla ortaya konmuştur. Burada ödül alan kuruluşların kalite sistemlerinin aynı şekilde işlediği sonucuna varılmıştır. Dünya ile rekabette kıran kırana mücadele verdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Yani kaliteyi tüm birimlere yayarak dünya çapında bir kuruluş olmak istemektedirler. Beko Ticaret, Eczacıbaşı Vitra, Netaş, TEE buna örnek aday kuruluşlar olmuşlardır.

Araştırmanın son bölümlerinde 21 Mayıs 1999 tarihinde İstanbul Sabancı Center’da yapılan Avrupa Kalite Yönetimi Konferansı (The European Award Winner’s Conferance) konuşmalarından ikisi belirtilmiştir. Böylelikle araştırma konusunda hem güncel bilgiler verilmiş hem de Türk yöneticilerinin dünyaya bakış açıları yansıtılarak Türkiye’nin durumu gözler önüne serilmiştir.

Araştırmanın uygulama kısımlarında, kalite sistemlerinin nasıl ve ne şekilde işlediği konusunda bana vizyonumun genişlemesinde ve bakış açımın değişmesinde DUSA’da 1998 Yılında TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü kazanmış Kalite Güvenliği ve Laboratuvar Mühendisi Sn.Güneş Yalkın’ın çok büyük katkıları olmuştur.

Sonuç olarak Türk işletmelerinin dünya ile rekabet etmesi teknolojik olarak ilerlemesiyle orantılı olacaktır. Türk işletmeleri dünyada başarıyla uygulanan kalite sistemlerini uygulamada daha fazla gayret göstermeli, eksikliklerini görmeli ve ağdaş dünyada yerini almalıdır. Bunun için gerekli alt yapı ve kültür birikimi Türk işletmelerinde mevcuttur. Çünkü Cumhuriyetimizin kurucusu Ulu nder Mustafa Kemal Atatürk ekonomik anlamda başarılı olmadan diğer alanlarda başarılı olamayacağını yıllar önce belirtmiş ve Türk işletmeleri de elinden gelen lde bu alanlarda başarılı olmaya çalışmaktadırlar.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- ACAR Nesime Tam Zamanında Üretim Uygulamalarında Kritik Kritik Başarı Faktörleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları 1996.
- ANDAÇ Atilla ISO 9001 Kalite Güvencesi Standardı. İstanbul: Çağlayan Kitabevi. 1996.
- ANA YAYINCILIK.Ş. Encylopedia Britanicca (Çev). İstanbul: 1994
- BAYKAL Olcay Verimlilik Yönetimi (Çev).Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1998
- BOZKURT Rıdvan Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri. Ankara: MPM Yayınları. 1998.
- BOZKURT Rıdvan ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri. Ankara: MPM Yayınları, 1996.
- DEMİRKAN Mahmut Toplam Kalite Yönetimi. Sakarya: Değişim Yayınları. 1997.
- DÜREN Zeynep İşletmelerde Kalite Kontrol Çemberleri. İstanbul: Evrim Basın Yayın Dağıtım. 1990.
- EREN Erol Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınevi. 1998.
- EFİL İsmail Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995.
- EFİL İsmail Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1996.
- EFQM “1998-1999 These Awards”, Quality Link, Volume 11, No:59, April 1999.
- EFQM “EFQM Good Practice-Benchmarking Services”, April(1999).

- EFQM "Eight Essentials of Excellence", April(1999).
- F-PROFİL Kalite Kontrol Çemberleri El Kitabı. İstanbul: İnsan Kaynakları Eğitim ve Müdürlüğü. 1995.
- GÜVEN Sami Toplum Biliminde Araştırma Yöntemleri, Bursa: Ezgi Yayınları, 1996.
- GÖKÇÜMEN Baki Mükemmele Ulaşmanın Yolları (Çev), İstanbul: İpek Kağıt Yayınları, 1997.
- INTERPRESS BASIN YAY. A.Ş. Gelişim Hachatte (Çev). İstanbul: 1993
- IMAI Masaaki Kaizen (Çev) İstanbul: Brisa Yayınları. 1994.
- ISHIKAWA Kaoru Toplam Kalite Kontrol.(Çev).İstanbul:Kalder Yayınları, 1995.
- İSLAMOĞLU A.Hamdi Araştırma Yöntemleri, İzmit: Kocaeli Üniversitesi Yayınları, 1997.
- KAVRAKOĞLU İbrahim ISO 9000 Deneyimi Türkiye,Belçika,İsrail, İstanbul: Kalder Yayınları, 1996.
- KURTULMUŞ Numan Sanayi Ötesi Dönüşüm. İstanbul: İz Yayıncılık 1996.
- ÖZEVREN Mina Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavram ve Uygulamalar. İstanbul: Alfa Yayınları. 1997.,
- PEŞKİRCİOĞLU Nurettin Kalite Yönetimi'nde ISO 9000 Uygulamaları. Ankara: MPM Yayınları. 1997.
- TEK Ömer Baybars Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık 1997.
- TEKİN Mahmut Üretim Yönetimi. Konya: Arı Ofset Matbaası. 1996.
- YENERSOY Gönül ISO 9000 (Çev) İstanbul: Rota Yayınları. 1997.

MAKALELER

- ARAT Melih "Malcol Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Alan Bir Kurum". Önce Kalite Dergisi. Sayı no:5 (Ekim 1997), 14-17.
- ATEŞ Gürbüz "QS-9000'e Farklı Bir Bakış", 7.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul: 11-12 Kasım 1998.
- AYDENİZ Nihat "Toplam Kalite Yönetiminin Günümüz ve Gelecekteki Yeri", Standart Dergisi, Nisan(1998).
- AYDOĞAN Ali Yaşar "Uzun Bir Tati" İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Sayı no:15 (Eylül 1993), 58-63
- BAYRAK Sebahat "Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi", Verimlilik Dergisi, Ekim(1997).
- BEKAROĞLU Uğur "Globalleşmede Kültürel Etkenler" Önce Kalite Dergisi, Sayı no:6 (Ocak 1994),40
- CAFOĞLU Zuhul "Toplam Kalite Liderliği ve Eğitim Örgütleri", Verimlilik Dergisi, Ekim(1997).
- ÇEVİK Osman -ZEYDAN Mithat "Toplam Kalite Yönetimi ve Tam Zamanında Üretim", Verimlilik Dergisi, Sayı no:4 (Ekim 1998), s.105.
- DİCLE Atilla "Japon Yönetim Sistemi" Kalite Kontrol Grupları Semineri, Sayı no:3662, s.189.
- DOMMARTIN Alain De "Yeni İş Mükemmelliği", Avrupa Kalite Yönetimi

Konferansı, İstanbul: Sabancı Center, 21 Mayıs 1999.

- EKONOMİST DERGİSİ “A.B.D. Rekabette Bir Numara”
(Mayıs 1999), s.67.
- ERDOĞAN İbrahim “Kalitenin Kontrolü Değil Yönetimi
Önemli” Yeni Yüzyıl Gazetesi, s.3.
- JURAN M.JOSEPH “Japonlar Kalitede Rönesansı Nasıl
Yakaladı” Yeni Yüzyıl Gazetesi,
- KAMILOĞLU Mehmet “Japonya ve Dünya” (Çev) İktisat ve İş
Dünyası Dergisi, (Kasım- Aralık 1992)
- KANTARCI Hazım Avrupa Kalite Yönetimi Konferansı, İstanbul:
Sabancı Center, 21 Mayıs 1999.
- KAYA Bülent “Bir Verimlilik Artırma Tekniği Yaklaşımı:Kıyaslama
(Benchmarking)”, Verimlilik Dergisi, Ocak(1997).
- KOMİLİ Halis 2.Ulusal Kalite Kongresi Açılış Kongresi,
Kalite Dergisi, Sayı no:6 (1994)s.9
- MURAT Sedat “Japon Çalışma Hayatı”, Sosyal Siyasat
Konferansları, Yayın no:3662, s.189.
- NEMLİ Esra “Toplam Kalite ve Çevre Yönetimi”, Verimlilik
Dergisi, Temmuz(1997).
- ÖNCER Mustafa “Japon Ekonomik Mucizesinin Ardında
Yatan Gerçek” Verimlilik Dergisi,
Sayı no:1 (Ocak 1997)

- ÖZEL Mustafa** “Pasifik Havzası ve Japonya’nın Engellenemez Yükselişi” İktisat ve İş Dünyası Dergisi, Sayı no:4.
- ÖZGEN Hüseyin** “ Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi”, Standart Dergisi, Şubat(1997).
- PLATİN DERGİSİ** “A.B.D. Rekabette Bir Numara” Mayıs(1999), s.67.
- SAVAŞ Halil** “Değişim Mühendisliği ve İşletmeler Açısından Önemi”, Verimlilik Dergisi, Ekim(1997).
- TOZKOPARAN Güler** “Sıfır Hatalı İnsanı Yaratmak İçin Eğitimde Toplam Kalite”, Verimlilik Dergisi, Temmuz(1997).
- ÜSTÜN Gülçin** “Hazır Giyim İşletmelerinde Yönetici Niteliklerinin Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi’ne Uygunluğu ve Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 7.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul: 1998.
- YÜKSEL Berrin** “Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım”, Verimlilik Dergisi, Nisan (1998).